



جامعة الجزائر 3

كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية
قسم التنظيم السياسي والإداري



دور القيادة التحويلية في استثمار رأس المال البشري في
المنظمة - دراسة ميدانية بمؤسسة نفطال مقاطعة غاز البترول
المميع District GPL تيارت -

أطروحة مقدمة لاستكمال نيل شهادة دكتوراه الطور الثالث (ل.م.د) في العلوم السياسية والعلاقات الدولية
تخصص: إدارة الموارد البشرية

تحت إشراف:

أ.د عائشة عباس

من إعداد الطالب:

خالد بلماري

أعضاء لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الجامعة	الصفة
أ.د سالمي العيفة	جامعة الجزائر 3	رئيسا
أ.د عائشة عباس	جامعة الجزائر 3	مشرفا ومقررا
د زكية رنجة	جامعة الجزائر 3	عضوا مناقشا
أ.د أحمد مكّي	جامعة الجزائر 3	عضوا مناقشا
د كمال بلعسل	جامعة أم البواقي	عضوا مناقشا
أ.د يمينة صافة	جامعة تيارت	عضوا مناقشا

السنة الجامعية: 2023-2024

الإهداء

أهدي ثمرة عملي هذا

إلى والدي الكريمين الذين أمداني بالدعم والمساعدة ورضاها عني أمد ربنا في عمرهما
وبارك فيهما

إلى أولادي فلذات كبدي وممجات روحي : سمية هبة الرحمان، أسامة، وإسحاق

إلى زوجتي العزيزة وسندي في الحياة وشريكتي في السراء والضراء

إلى روح أخي محمد رحمه الله

إلى أخواتي وأبناء أخي كل باسمه ومقامه

إلى كل أستاذ تلقى به العلم على يديه طيلة مشواري الدراسي

إلى كل من ساعدني من قريب أو من بعيد في إعداد هذه الأطروحة

إلى كل عالم وطالب علم ومتعلم

أهدي هذه الأطروحة حباً وكرامة

خالد بلماري

شكر وعرفان

أتقدم بجميع عبارات الشكر و التقدير والإمتنان إلى أستاذتي المشرفة أ.د عباس عائشة على كل ما قدمته من جهد وتوجيه ووقت وسهر في سبيل مساعدتي لاستكمال هذه الأطروحة

أتقدم بجزيل الشكر إلى السادة الأفاضل والسيدات الفضليات أعضاء لجنة المناقشة على تأطير مناقشة هذه الأطروحة والإدلاء بحظيم علمهم وتوجيهاتهم لإثرائها

أتقدم بالشكر والعرفان لجميع الطاقم البيداغوجي و الإداري لكلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية جامعة الجزائر 3 وعلى رأسهم السيد عميد الكلية على مساعدتهم لي طيلة مشواري الدراسي في الكلية حتى استكمال هذه الأطروحة ومنحني درجة الدكتوراه في العلوم السياسية و العلاقات الدولية من هذه الكلية العريقة و المؤسسة الجامعية المحترمة

شكرا جزيلا كل باسمه ومقامه

ولو أنني أوتيت كل بلاغة وأفنييت بحر النطق في النظم والنثر

ما كنت بعد القول إلا مقصرا ومعتزفا بالعجز عن واجب الشكر

خالد بلمازي

فهرس المحتويات

الإهداء.....أ

شكر وعرفان.....أ

فهرس المحتويات.....أ

قائمة الجداول.....أ

قائمة الأشكال.....أ

مقدمة 2

الفصل الأول: الإطار النظري للقيادة التحويلية..... 20

تمهيد 20

المبحث الأول: القيادة الإدارية..... 20

المطلب الأول: مفهوم القيادة الإدارية..... 20

المطلب الثاني: أهمية القيادة 27

المطلب الثالث: الفرق بين القيادة والمصطلحات المشابهة..... 29

المطلب الرابع: نظريات القيادة الإدارية 43

المبحث الثاني: مفهوم القيادة التحويلية..... 57

المطلب الأول : النشأة والتطور:..... 57

المطلب الثاني: تعريف القيادة التحويلية 59

المطلب الثالث: أبعاد القيادة التحويلية:..... 67

المطلب الرابع: القيادة التحويلية ودورها في إدارة التغيير: 79

المبحث الثالث: أساسيات حول القائد التحويلي 87

المطلب الأول: تعريف القائد التحويلي	87
المطلب الثاني: خصائص القائد التحويلي:	92
المطلب الثالث: وظائف القائد التحويلي:	99
المطلب الرابع: التحديات التي تواجه القائد التحويلي:	102
خلاصة الفصل	103
الفصل الثاني: الإطار النظري لاستثمار رأس المال البشري	108
تمهيد	108
المبحث الأول: مدخل إلى نظرية رأس المال البشري	108
المطلب الأول: نشأة وتطور نظرية رأس المال البشري	108
المطلب الثاني: ماهية رأس المال البشري	111
المطلب الثالث: مفهوم الإستثمار في رأس المال البشري:	119
المطلب الرابع: أهمية وأهداف الاستثمار في رأس المال البشري	125
المطلب الخامس: نظرية الإستثمار في رأس المال البشري:	129
المبحث الثاني: أبعاد الاستثمار في رأس المال البشري	139
المطلب الأول: الإستقطاب والتوظيف	139
المطلب الثاني: التعليم والتدريب	142
المطلب الثالث: نظام التحفيز:	152
المطلب الرابع: تغيير الثقافة التنظيمية والهيكل التنظيمي	154
المطلب الخامس: نمط القيادة ونظم المعلومات	158
المبحث الثالث: مساهمة القيادة التحويلية في استثمار رأس المال البشري	167

المطلب الأول: المساهمة من خلال بعد التأثير المثالي	169
المطلب الثاني: المساهمة من خلال بعد التحفيز الإلهامي	172
المطلب الرابع : المساهمة من خلال بعد الإعتبارية الفردية	176
المطلب الخامس: المساهمة من خلال بعد التمكين	179
خلاصة الفصل	184
الفصل الثالث: الدراسة الميدانية بمؤسسة نفطال مقاطعة غاز البترول المميع	187
District GPL - تيارت -	187
تمهيد	187
المبحث الأول: تعريف عام بمؤسسة نفطال	187
المطلب الأول: التعريف بمؤسسة نفطال:	187
المطلب الثاني: عرض نمط قيادة ونظام عمل المؤسسة	192
المطلب الثالث: تقديم مقاطعة غاز البترول المميع تيارت:	200
المطلب الرابع: عرض نتائج واستثمارات المؤسسة الاقتصادية	205
المبحث الثاني: منهجية وأدوات الدراسة الميدانية	204
المطلب الأول: منهجية الدراسة الميدانية	204
المطلب الثاني: إستخدام أداة المقابلة	205
المطلب الثالث: إستخدام أداة الإستبيان	207
المبحث الثالث: تحليل نتائج وفرضيات الدراسة	211
المطلب الأول: تحليل نتائج المقابلة	211
المطلب الثاني: التحليل الإحصائي الوصفي لنتائج الإستبيان	215

229	المطلب الثالث: إختبار فرضيات الدراسة.....
256	خلاصة الفصل:.....
263	الخاتمة.....
274	المصادر والمراجع.....
295	الملاحق.....

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1	المقارنة بين القائد و المدير	32
2	الفرق بين القيادة والإدارة	33
3	أنواع السمات	46
4	أبعاد القيادة التحويلية ووصف سلوكياتها	78
5	توضيح الفروق بين القائد التحويلي والقائد التقليدي	91
6	الخصائص الخمس مع الإلتزامات العشرة للقائد التحويلي	96
7	وصف أسئلة الإستبيان	209

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
34	القادة و المدراء	1
49	نماذج القيادة الأربعة في دراسة جامعة أوهايو	2
50	تصنيف القادة حسب دراسة جامعة أوهايو	3
52	فعالية القائد في النظرية الموقفية لفيدلر	4
76	أبعاد القيادة التحويلية	5
77	السمات المصاحبة لأبعاد القيادة التحويلية	6
79	نموذج القيادة كاملة المدى	7
90	مهارات القيادة التحويلية	8
117	مكونات رأس المال البشري	9
182	مقومات تمكين العاملين في المنظمة	10
192	الهيكل التنظيمي لمؤسسة نפטال	11
202	الهيكل التنظيمي للمقاطعة	12

حقبة

مقدمة

توصلت العديد من الدراسات والأبحاث العلمية المتخصصة في مجال الإدارة إلى أن العنصر البشري يعد أهم ميزة تنافسية تعمل على استغلال الموارد الأخرى. وقد تطور مفهومه ليعرف بـ "رأس المال البشري"، وأصبح الاستثمار فيه من بين أهم الاستثمارات التي تسعى إليها المنظمات التي تطمح إلى التفوق واكتساب ميزة تنافسية.

يعتبر رأس المال البشري أهم أصول المنظمة، خاصة في ظل بيئة تنافسية شديدة ومعقدة وسريعة التغيير، والشيء الوحيد الثابت فيها هو حالة عدم التأكد نظرا للمنافسة الشديدة في الابتكارات يوميا. ويعد رأس المال البشري من أهم العناصر القادرة على منح المنظمة فرصا أكبر، لما ينتجه من أفكار جديدة أو يطوره من أفكار قديمة، والمنظمة مطالبة بالاستثمار في هذا الأصل المهم لتبقى ولتتطور وتصل إلى تحقيق الميزة التنافسية، وبالتالي تحقيق نجاح المنظمة.

تعني كلمة الاستثمار بذل الأموال والجهود والوقت اللازم لتحسين الأداء التنظيمي وتحقيق الأهداف، وهذه العملية لا بد لها من قيادة تشرف عليها وتوجهها في مسارها الصحيح، وبما أن العملية تتطلب إحداث التغيير اللازم وجب تغيير نمط القيادة قبل كل شيء من قيادة تقليدية إلى قيادة تحويلية تعنى بالتغيير وإدارته.

حيث أن القيادة الإدارية مهمة لتسيير المنظمة وتحقيق أهدافها بفعالية، هذه الفعالية التي ترتبط ارتباطا شديدا بنمط القيادة المنتهج من قبل القائد، والذي يتطلب تحديثا دوريا ليوكب التغييرات الحاصلة في بيئة المنظمة الداخلية والخارجية. حيث أن القيادة التحويلية تعنى أساسا بتحويل المنظمة من حال إلى حال أخرى أفضل منها، بناء على رؤية مستقبلية واضحة المعالم، وبالاعتماد على الكفاءات التشغيلية لمختلف عناصر الإنتاج، وعلى رأسها رأس المال البشري، لذا وجب الأخذ بنمط القيادة التحويلية من أجل الاستثمار في هذا الأصل المهم.

إذ بناء على الأدب النظري ومن خلال ملاحظة مبدئية للواقع العملي لمنظمات ناجحة عالميا، فإن الاستثمار في رأس المال البشري لا يتأتى إلا من قيادة إستراتيجية حديثة لها رؤية ورسالة، فالاستثمار مكلف وعوائده لا تظهر مباشرة، بل تظهر على المدى المتوسط أو البعيد. والقيادة التحويلية تعتبر إستراتيجية تسيير حديثة وتسعى لنجاح المنظمات، وهذا النجاح مرتبط بما تملكه المنظمة من رأس مال بشري والذي من شأنه أن يصنع الفارق، ويمنح الميزة التنافسية للمنظمة في مواجهة المنظمات الأخرى في بيئة الأعمال المعقدة وفي ظل الإقتصاد المعرفي.

مقدمة

1- إشكالية الدراسة:

في ظل التحديات المعاصرة التي تواجه المنظمات في القرن الواحد والعشرين، خاصة في ظل اقتصاد المعرفة والتسارع التقني، تبرز القيادة التحويلية كأداة حاسمة لتمكين المنظمات من مواجهة هذه التحديات وتحقيق التغيير المطلوب، تتميز القيادة التحويلية برؤية ورسالة قوية، وشجاعة وتفاني في خدمة المصلحة العامة، مما يعزز الدافعية والثقة داخل المنظمة. كما أن الاستثمار في رأس المال البشري، باعتباره أهم أصول المنظمة ومصدر ميزة تنافسية، أصبح ضرورة ملحة لمواكبة التطورات التكنولوجية، والتكيف مع التغيرات البيئية لضمان استمرارية وبقاء المنظمة. وعليه تطرح الدراسة الإشكالية الرئيسية التالية:

هل تساهم القيادة التحويلية، من خلال أبعادها وأساليب الاستثمار، في تطوير وتنمية رأس المال البشري في مؤسسة نفطال - مقاطعة غاز البترول المميع District GPL تيارت - ؟ وكيف يؤثر ذلك على الأداء العام للمنظمة؟

وتحت هذه الإشكالية الرئيسية تطرح الدراسة تساؤلات فرعية كالتالي:

- ما هي القيادة التحويلية ؟
- ما هو رأس المال البشري؟
- ما هو مفهوم الإستثمار في رأس المال البشري للمنظمة؟
- كيف تساهم القيادة التحويلية من خلال أبعادها في استثمار رأس المال البشري في مؤسسة نفطال - مقاطعة غاز البترول المميع District GPL تيارت - ؟
- كيف تساهم القيادة التحويلية من خلال أساليب الإستثمار في تطوير وتنمية رأس المال البشري في مؤسسة نفطال - مقاطعة غاز البترول المميع District GPL تيارت - ؟

2- فرضيات الدراسة:

للإجابة على الإشكالية الرئيسية والتساؤلات الفرعية تصوغ الدراسة الفرضيات الرئيسية التالية:

- ✓ تساهم القيادة التحويلية من خلال أبعادها بدور إيجابي في استثمار رأس المال البشري في مؤسسة نفطال - مقاطعة غاز البترول المميع District GPL تيارت - .

مقدمة

✓ تعمل القيادة التحويلية على التأثير إيجابيا في أبعاد وأساليب الإستثمار من أجل تطوير وتنمية رأس المال البشري في مؤسسة نفطال - مقاطعة غاز البترول المميع District GPL تيارت -.

✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات أفراد العينة المبحوثة حول تأثير القيادة التحويلية بأبعادها وأساليب الإستثمار في تطوير وتنمية رأس المال البشري في مؤسسة نفطال - مقاطعة غاز البترول المميع District GPL تيارت -، تعزى لمتغيرات الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي.

3- أهمية الدراسة:

تنبع أهمية الدراسة من النقاط التالية:

- يعتبر رأس المال البشري أهم أصول المنظمة في الإقتصاد الحديث.
- يعتبر رأس المال البشري المكون الرئيسي لرأس المال الفكري والمحرك لباقي رؤوس الأموال للمنظمة.
- مساهمة الإستثمار في رأس المال البشري للمنظمة في تحقيق الميزة التنافسية، ونجاح المنظمات في بيئة عدم التأكد والتغيرات المتسارعة.
- أهمية القيادة التحويلية كقيادة إستراتيجية حديثة في تسيير المنظمة وأصولها، وأهم هذه الأصول رأس المال البشري في المنظمة.
- الأهمية السياسية للقيادة التحويلية كقيادة إستراتيجية حديثة لتحقيق تنمية الإقتصاد الوطني، وتحقيق الإستقرار بكل أنواعه، وذلك من خلال تسيير المنظمات العمومية والخاصة.
- الأهمية الإدارية للقيادة التحويلية كقيادة إستراتيجية حديثة في تسيير المنظمات العامة والخاصة، وذلك لتقديم خدمات ومنتجات في مستوى تطلعات العملاء.
- وجود نماذج ناجحة عالميا للقيادة التحويلية كقيادة إستراتيجية حديثة نجحت في استثمار رأس المال البشري للمنظمة.
- الموضوع جديد من حيث الربط بين متغير القيادة التحويلية ودوره وتأثيره في متغير إستثمار رأس المال البشري على حسب اطلاع الباحث.

مقدمة

كما تستمد الدراسة أهميتها العلمية من أهمية موضوعها، حيث أنها تناولت دور القيادة التحويلية في استثمار رأس المال البشري من أجل إحداث نقلة تحويلية نوعية في أداء هذا الأخير داخل المنظمات، كما يتوقع أن تساهم هذه الدراسة في إثراء الرصيد العلمي، واعتبارها كمرجع يساعد الباحثين في مجالات السياسة والإدارة والإقتصاد المعرفي. أما من ناحية الأهمية العملية فتساهم الدراسة بالكشف عن واقع الممارسة الواقعية للقيادة التحويلية، ودورها في استثمار رأس المال البشري في مؤسسة نفطال - مقاطعة غاز البترول المميع District GPL تيارت -، وتقديم مقترحات وتوصيات لتعزيز هذه الممارسة واعتماد برامج تدريبية لرفع الأداء التنظيمي وتطوير المنظمة.

مقدمة

4- أهداف الدراسة:

- معرفة الإطار النظري للقيادة التحويلية، ومساهمته في إثراء المعرفة العلمية والأكاديمية في إدارة الموارد البشرية وفي الاقتصاد المعرفي.
- معرفة الإطار النظري لرأس المال البشري، ومساهمته في إثراء المعرفة العلمية والأكاديمية في إدارة الموارد البشرية وفي الاقتصاد المعرفي.
- التعرف على مساهمة الإستثمار في رأس المال البشري للمنظمة في تحقيق الميزة التنافسية، ونجاح المنظمات في بيئة عدم التأكد والتغيرات المتسارعة.
- تشجيع القيادة التحويلية كقيادة إستراتيجية حديثة في تسيير المنظمة وأصولها، وأهمها رأس المال البشري في المنظمة.
- إختبار فرضية أن رأس المال البشري هو المكون الرئيسي لرأس المال الفكري والمحرك لباقي رؤوس الأموال للمنظمة.
- إختبار فرضية أن القيادة التحويلية كمتغير مستقل لها دور إيجابي في التأثير على الإستثمار في رأس المال البشري كمتغير تابع.
- إجراء دراسة ميدانية في مؤسسة نفطال - مقاطعة غاز البترول المميع **GPL** تيارت - من أجل إختبار فرضية المساهمة الإيجابية للقيادة التحويلية في استثمار رأس المال البشري من خلال أبعادها وأساليب الإستثمار المنتهجة من طرف هذا النمط القيادي.

5- أسباب إختيار الموضوع:

- إرتباط الموضوع بالإتجاه الحديث في الاقتصاد، ألا وهو الإقتصاد المعرفي.
- إرتباط الموضوع بجوهر تخصص إدارة الموارد البشرية، ألا وهو رأس المال البشري أهم أصول المنظمة.
- إرتباط الموضوع بجوهر وصلب العلوم السياسية، ألا وهو السلطة والقوة والقيادة.
- إرتباط الموضوع بالتسيير والتنظيم، وذلك بتبني القيادة التحويلية كقيادة إستراتيجية حديثة.
- الإهتمام الشخصي بموضوع السلطة والقوة والقيادة في المنظمات.
- الإهتمام الشخصي بدراسة موضوع رأس المال البشري والإستثمار فيه، ودراسة علاقات القوة وتفاعلاتها بينه وبين القيادة في المنظمات.
- الإهتمام الشخصي بالقيادة التحويلية كقيادة إستراتيجية حديثة في تسيير المنظمات.

مقدمة

- الموضوع جديد من حيث الربط بين متغير القيادة التحويلية ودوره وتأثيره في متغير إستثمار رأس المال البشري على حسب اطلاع الباحث.
- المعرفة النظرية والإفادة التطبيقية بعد إختبار فرضيات الدراسة، ومعرفة مقومات نجاح المنظمات الحديثة من خلال تبني القيادة التحويلية كقيادة إستراتيجية حديثة تسعى للاستثمار في رأس المال البشري للمنظمة.

6- الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات المتعلقة بالقيادة التحويلية:

1. دراسة صياحي الأخضر¹، بعنوان: دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة مجمع كوندور ببرج بوعريريج-، هدفت الدراسة إلى محاولة معرفة واقع التميز التنظيمي في المنظمات الاقتصادية الجزائرية، ومعرفة نمط القيادة السائد بوحدة المجمع، ومدى توافر أبعاد القيادة التحويلية المعتمدة في هذه الدراسة، وتوضيح ما إذا كانت هناك علاقة بين سلوكيات القيادة التحويلية (التأثير الإلهامي، الإستشارة الفكرية، الإعتبارية الفردية، التحفيز الإلهامي، التمكين) و بين أبعاد التميز التنظيمي (تميز المورد البشري، تميز الإستراتيجية، تميز الهيكل التنظيمي، تميز الثقافة التنظيمية) في المنظمة محل الدراسة. وانطلاقاً من إشكالية الدراسة: ما مدى تأثير القيادة التحويلية على تحقيق التميز التنظيمي لدى المؤسسة محل الدراسة؟ توصلت الدراسة إلى إعتبار القيادة التحويلية في ظل البيئة الحالية من أهم محددات نجاح أو فشل منظمات الأعمال، فالقيادة التحويلية تحتل أهمية خاصة لدى المنظمات، حيث تساهم في تحسين أدائها وتضمن تطورها، لكونها تؤثر في سلوك الموارد البشرية فهي التي تدفع بالفرد العامل إلى بذل المزيد من الجهد لتحقيق أهداف المنظمة وبقائها، وهذا ما جعل المنظمات تهتم أكثر بالموارد البشري باعتباره مصدر النجاح والتميز.

2. دراسة Gregory Neil Bott²، تحت عنوان: هل تفسر نظريات القيادة سلوك أعضاء مجلس الإدارة غير الربحي؟ دراسة سياقية حول القيادة التحويلية. هدفت الدراسة إلى تحليل سياق محدد وهو علاقة مجلس الإدارة والمدير التنفيذي لمنظمة غير ربحية، لقد استخدم الباحث مقابلات الحوادث الحرجة المصممة بطريقة

¹ صياحي الأخضر، "دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة مجمع كوندور ببرج بوعريريج-"، (أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، 2018).

² Gregory Bott, "Do leadership theories explain the behaviours of nonprofit board members? A contextual study of transformational leadership", (unpublished Doctoral thesis in Philosophy, Royal Holloway, University of London Egham, January 2015).

مقدمة

استنتاجية لفهم تام لسلوك أعضاء مجلس الإدارة. توصلت الدراسة إلى نتائج تشير إلى أنه في سياق الحوكمة، لا يتلاءم الفاعلون التسلسليون بسهولة مع الإطارات المحددة في 30 عاما من الأبحاث حول نظرية القيادة التحويلية، مما يشير إلى أن عملية القيادة أكثر تعقيدا مما يتم تصويره في الثنائيات الحالية. أشارت النتائج أيضا إلى أن أعضاء مجلس الإدارة يظهرون سلوكا محددًا يعتقد أنه جزء من نظرية القيادة التحويلية، بينما لم يتم العثور على تكرار لسلوك آخر موصوف في النظرية الحالية في المواد التجريبية. أوصت الدراسة أنه يجب فحص سلوك القيادة دون قيود بواسطة نظرية القيادة التحويلية، مما يسمح بفحص متعمق لتفاصيل وعمليات العلاقة في عملية القيادة.

3. دراسة خلود فواز الزعبي¹، بعنوان: درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في عمان العاصمة لأبعاد القيادة التحويلية وعلاقتها بالتمائل التنظيمي من وجهة نظر المعلمين. هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في عمان العاصمة لأبعاد القيادة التحويلية، وعلاقتها بالتمائل التنظيمي من وجهة نظر المعلمين، وتكونت عينة الدراسة من 375 معلما، واستخدم الإستبيان كأداة لجمع البيانات ، كما توصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في عمان العاصمة لأبعاد القيادة التحويلية وللتماثل التنظيمي من وجهة نظر المعلمين كانت متوسطة، كما دلت على وجود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين ممارسة مديري المدارس الخاصة في عمان العاصمة لأبعاد القيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين وبين علاقتها بالتمائل التنظيمي.

4. دراسة مي الحماد²، بعنوان: واقع ممارسة القيادة التحويلية لدى مديرات مكاتب التربية والتعليم بمدينة الرياض، هدفت الدراسة إلى الكشف عن واقع ممارسة القيادة التحويلية لدى مديرات مكاتب التربية والتعليم بالرياض حسب تقدير عينة الدراسة، كما هدفت إلى تقديم مقترحات لتطوير أداء مديرات مكاتب التربية والتعليم. واستخدمت الدراسة الإستبيان كمصدر رئيسي لجمع المعلومات من عينة الدراسة المتكونة من 275 مشرفة تربوية. توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها أن تقدير المشرفات التربويات لممارسة مديرات مكاتب التربية والتعليم للقيادة التحويلية جاء بدرجة كبيرة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0,05 في تقديرات عينة الدراسة تعزى لاختلاف المتغيرات (سنوات الخبرة، الدورات التدريبية).

¹ خلود فواز الزعبي، "درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في عمان العاصمة لأبعاد القيادة التحويلية وعلاقتها بالتمائل التنظيمي من وجهة نظر المعلمين"، (رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، 2013).

² مي الحماد، "واقع ممارسة القيادة التحويلية لدى مديرات مكاتب التربية والتعليم بمدينة الرياض"، (رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، 2012-2013).

5. دراسة¹ Christine Joan Mortimer، بعنوان: ما وراء النموذج القيادي التحويلي: تحليل فوكوي

لتطور الأدب القيادي في المملكة المتحدة. هدفت الدراسة إلى إعادة تفسير تطوير القيادة في مجال الأعمال ضمن إطار سياسي واقتصادي واجتماعي تاريخي، الافتراض الرئيسي هو خلق مساحة هامشية خارج الحوار القيادي السائد لكشف كيفية تأثير العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية التاريخية على تطوير نظريات القيادة. تم الاعتماد على عينة من أبحاث القيادة في المملكة المتحدة بين عامي 2007 و2009. والتي استخدمت لتفكيك مفهوم القيادة من أجل توضيح كيفية تطور تأثيرات التاريخ الاجتماعي على نظرية القيادة التحويلية كنموذج. توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها المساهمة في فتح مساحة هامشية لعرض تطوير نظرية القيادة من منظور بديل، وتوليد محادثات جديدة وإثارة أفكار جديدة حول ممارسة القيادة في القرن الواحد والعشرين.

6. دراسة حافظ الغزالي²، تحت عنوان: أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين

الأردنية، هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي والاستبيان كأداة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها أن التأثير المثالي كان أكثر أبعاد القيادة التحويلية تأثيراً في فاعلية عملية اتخاذ القرار في المنظمات المدروسة.

7. دراسة عبد المحسن الغامدي³، تحت عنوان: القيادة التحويلية وعلاقتها بمستويات الولاء التنظيمي لدى الضباط

الميدانيين بقيادة حرس الحدود لمنطقة مكة المكرمة. هدفت الدراسة إلى التعرف على علاقة القيادة التحويلية بالولاء التنظيمي لدى الضباط الميدانيين بقيادة حرس الحدود بمكة المكرمة، كما استخدمت الدراسة المنهج الوصفي وأداة الاستبيان لجمع البيانات. توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين السلوك القيادي التحويلي بأبعاده الأربعة وبين مستويات الولاء التنظيمي في المنظمة المدروسة.

¹ Christine Joan Mortimer, "Beyond the transformational leadership paradigm a foucaultian analysis of UK leadership literature development", (unpublished Doctoral thesis in Philosophy, The University of Leeds, York St John University, March 2012).

² حافظ الغزالي، "أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية"، (رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2012).

³ عبد المحسن الغامدي، "القيادة التحويلية وعلاقتها بمستويات الولاء التنظيمي لدى الضباط الميدانيين بقيادة حرس الحدود لمنطقة مكة المكرمة"، (رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية الرياض، 2011).

مقدمة

8. **دراسة محمد العازمي¹**: تحت عنوان القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري دراسة مسحية على العاملين المدنيين بديوان وزارة الداخلية. هدفت الدراسة إلى التعرف على علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، كما توصلت الدراسة إلى أن سمات القيادة التحويلية متوفرة بدرجة كبيرة لدى القيادات المدنية في وزارة الداخلية، كما أن القدرات الإبداعية متوفرة بدرجة كبيرة لدى العاملين المدنيين بوزارة الداخلية.

9. **دراسة² Gareth P. Edwards**، تحت عنوان: تحقيق حول القيادة التحويلية والقيادة التبادلية والقيادة التسيبية في مستويات هرمية مختلفة في شركات التصنيع في المملكة المتحدة باستخدام تقييمات متعددة. قامت هذه الدراسة بتحقيق تجريبي حول استخدام وفعالية القيادة التحويلية، والقيادة التبادلية والقيادة التسيبية، عبر خمس مستويات من السلم الإداري وعبر فترات زمنية مختلفة. بالإضافة إلى الفعالية، تم استخدام مقياس للجهود الإضافي والرضا. تم اعتماد استبيان القيادة متعددة العوامل "Full Range Leadership" لـ "باس" و"أفوليو" وتم تطبيقه على عينة من 432 مدير، وتم الحصول على ردود متعددة لـ 367 مدير من 38 منظمة في قطاع التصنيع في المملكة المتحدة. توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها وجود نمط مميز في استخدام وفعالية القيادة التحويلية والقيادة التبادلية والقيادة التسيبية، ووجود أدلة تشكك في إمكانية تعميم نموذج القيادة متعددة العوامل، وفي وجود اختلافات في سلوك القيادة عبر المستويات الهرمية في المنظمات. كما أشارت نتائج الدراسة إلى أن المستوى الهرمي ومصدر التقدير (الذاتي، النظرة من الأقران، النظرة من الرؤساء، و النظرة من المرؤوسين) لهما تأثيرات تعديلية قوية، وأن الفترة الزمنية لها تأثير تعديلي منخفض، كما تم العثور على أن حجم المنظمة له تأثير تعديلي كذلك.

10. **دراسة مشهور بن ناصر العمري³**: تحت عنوان: العلاقة بين خصائص القيادة التحويلية ومدى توافر مبادئ إدارة الجودة الشاملة. هدفت الدراسة إلى تحديد العلاقة بين خصائص القيادة التحويلية ومدى توافر مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العامة في المملكة العربية السعودية، وقد اعتمدت الدراسة على

¹ محمد العازمي، "القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري دراسة مسحية على العاملين المدنيين بديوان وزارة الداخلية"، (رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية الرياض، 2006).

² Gareth Edwards, "An investigation of transformational, transactional and laissez-faire leadership at different hierarchical levels in UK manufacturing companies using multiple ratings", (unpublished Doctoral thesis, graduate school of business, university of Strathclyde, 2005).

³ مشهور بن ناصر العمري، "العلاقة بين خصائص القيادة التحويلية ومدى توفر مبادئ الجودة الشاملة"، (رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود الرياض، 2004).

مقدمة

الإستبيان كأداة لجمع البيانات، وقد توصلت الدراسة إلى إظهار إنقسام حول مدى ممارسة السلوك القيادي التحويلي من قبل المديرين في المنظمات العامة، وأن ممارسة النمط القيادي التحويلي لا يرقى إلى المستوى المأمول. كما أظهرت الدراسة وجود علاقة إرتباطية موجبة بين خصائص القيادة التحويلية وبين توافر مبادئ الجودة الشاملة في المنظمات التي يتمتع فيها المديرون بخصائص القيادة التحويلية.

مقدمة

ثانيا: الدراسات المتعلقة بالإستثمار في رأس المال البشري:

1. **دراسة مليكة مدفوني¹**، بعنوان: الإستثمار في رأس المال البشري لدعم القدرة التنافسية وإشكالية تقييمه - دراسة حالة مؤسسة مناجم الفوسفات **SOMIPHOS** تبسة - . هدفت الدراسة إلى البحث في مدى مساهمة الإستثمار في رأس المال البشري في دعم القدرة التنافسية للمنظمات، حيث تم اختيار مؤسسة مناجم الفوسفات - **SOMIPHOS** - على مستوى بلدية تبسة كدراسة حالة ومكان لإجراء الدراسة التطبيقية، حيث تم اعتماد معلومات المقابلة التي أجريت مع بعض المسؤولين بها، إضافة إلى بياناتها المالية السنوية للفترة 2005-2015، كما تم الإعتماد على منهجية معامل القيمة المضافة الفكرية (**VAIC**)، تمت صياغة نموذجين قياسيين وفق معادلة الإنحدار المتعدد، ومعالجتهما باستخدام برنامج (**Eviews V:07**) بطريقة الإنحدار المتدرج. توصلت الدراسة إلى أن المنظمة تقوم بالإستثمار في رأس مالها البشري، وهو ما يؤثر بشكل إيجابي على ربحيتها ونمو مبيعاتها كمؤشرين لقدرة التنافسية.

2. **دراسة ربيعة قوادرية²**، بعنوان: مساهمة الإستثمار في رأس المال البشري في تسيير المعرفة بالمؤسسة الإقتصادية الجزائرية، دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل بسكرة-. هدفت الدراسة إلى البحث في مدى مساهمة الإستثمار في رأس المال البشري في تسيير المعرفة داخل المؤسسة الإقتصادية الجزائرية. انطلاقا من إشكالية الدراسة : هل يساهم الإستثمار في رأس المال البشري في تسيير المعرفة بمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل بسكرة-، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن مستوى الإستثمار في رأس المال البشري بالمؤسسة محل الدراسة هو مستوى ليس بالضعيف جدا إذ أنه مستوى متوسط، وأن أبعاد قياسه هي على التوالي حسب أهميتها : الإستقطاب، الصحة، التدريب، التحفيز.

3. **دراسة دحماني عزيز³**، بعنوان: مساهمة الإنفاق على رأس المال الفكري في أداء المؤسسة الصناعية - حالة مؤسسة سوناطراك -، هدفت الدراسة إلى إبراز مفهوم وأهمية رأس المال الفكري ودوره في المؤسسات الصناعية، والتعرف على المكونات الأساسية لرأس المال الفكري والنماذج التي تستخدم في قياسه وتقويمه، والتركيز على

¹ مليكة مدفوني، "الإستثمار في رأس المال البشري لدعم القدرة التنافسية وإشكالية تقييمه - دراسة حالة مؤسسة مناجم الفوسفات **SOMIPHOS** تبسة"، (أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، 2017-2018).

² ربيعة قوادرية، "مساهمة الإستثمار في رأس المال البشري في تسيير المعرفة بالمؤسسة الإقتصادية الجزائرية، دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل بسكرة -"، (أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2016).

³ عزيز دحماني، "مساهمة الإنفاق على رأس المال الفكري في أداء المؤسسة الصناعية - حالة مؤسسة سوناطراك -"، (أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان، 2015).

مقدمة

الأسس والمقومات الأساسية لعملية تكوين رأس المال الفكري وأوجه الإنفاق فيه. توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها وجود علاقة موجبة بين الإنفاق على رأس المال البشري وبين الأداء المالي، وبدرجة أقوى بين رأس المال الهيكلي وبين الأداء الإقتصادي. أوصت الدراسة أنه يتوجب على المؤسسات الصناعية أن تتبنى آليات إدارة عمليات رأس المال الفكري، وجذب الكفاءات والمهارات الكفيلة بمساعدتها على الإبداع واكتشاف الطرق والإجراءات التي تقود إلى تحقيق القيمة من رأس المال الفكري، نظرا لما لها من أثر إيجابي في أداء المنظمات.

4. دراسة **Naveed Iqbal¹**، تحت عنوان: إطار لتقييم تأثير الإستثمار في تطوير رأس المال البشري على الأداء التنظيمي. هدفت الدراسة إلى البحث في تأثير الإستثمار في تطوير رأس المال البشري على أداء المنظمات بشكل تجريبي، اعتمدت الدراسة على منهج بحث يعتمد على نموذج دال، ومجموعة من الإفتراضات الفلسفية المتعلقة بالواقعية والإيجابية والتحديدية والقانونية، واستخدمت المسح كاستراتيجية بحثية رئيسية على عينة رئيسية من 320 من منظمات التصنيع الرائدة في باكستان. كما تم تصميم إستبيان لجمع البيانات من مديري الموارد البشرية، أو الأفراد الذين يتعاملون مع تطوير الموارد البشرية داخل المؤسسات التصنيعية الباكستانية. وقدمت النتائج الكمية للدراسة دليلا على الارتباط بين الإستثمار في تطوير رأس المال البشري وبين العوائد للمنظمات. أما النتائج النوعية فساعدت في تحديد المشاكل الرئيسية التي تواجه إدارة منظمات التصنيع الباكستانية في تقييم الإستثمارات في تطوير رأس المال البشري وتأثيرها على الأداء التنظيمي.

5. دراسة **Lucia Rizzica²**، تحت عنوان: مقالات حول اقتصاد تراكم رأس المال البشري. هدفت الدراسة إلى استكشاف القنوات التي يمكن من خلالها تعزيز تراكم رأس المال البشري مع التركيز بشكل خاص على سياسات التعليم. توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها أن التقديرات التي تم الحصول عليها تظهر أن سياسات التشجيع على التمدد في المملكة المتحدة، والتي تهدف إلى زيادة الدافع نحو المدرسة لدى المراهقين من الخلفيات الإجتماعية المنخفضة، كان لها تأثير إيجابي كبير على تطلعات الطلاب وعلى بقائهم في التعليم بعد سن 16 عاما، ولكنها لم تؤثر على معدلات تسجيل الكليات إلا بالنسبة للطلاب القادمين من عائلات أكثر ثراء. ووجدت النتائج كذلك أن إصلاحا إيطاليا في سياسات التعليم العالي زاد بشكل كبير من معدلات التسجيل للفتيات ولكن ليس للفتيان. من ناحية أخرى، قام الفتیان بتعويض التعليم بعيدا عن المنزل بالتعليم

¹ Naveed Iqbal, "A Framework for Assessing the Impact of Investment in Human Capital Development on Organisational Performance", (unpublished Doctoral thesis in Philosophy, University of Bedfordshire, September 2013).

² Lucia Rizzica, "Essays on the Economics of Human Capital Accumulation", (unpublished Doctoral thesis in Philosophy in Economics, Department of Economics, University College London, England, September 2013).

مقدمة

في الجامعة المحلية. تشير هذه النتائج إلى أن الفتيات تواجهن تكلفة غير مالية بالانتقال بعيدا عن المنزل قد تمنعهن في نهاية المطاف من حضور الكلية.

6. دراسة ¹Adriana Di Liberto، تحت عنوان: رأس المال البشري والتقارب: النظرية، التقدير والتطبيقات. هدفت الدراسة إلى تحليل دور رأس المال البشري في النمو والتقارب بين البلدان الفقيرة والغنية، وكيفية تقدير التقارب من البيانات. إتمدت الدراسة تقييم عوائد التعليم الكلية في إيطاليا وإسبانيا ومقارنة النتائج بتوقعات الأطر النظرية المتنافسة، توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها تحديد دور إيجابي لرأس المال البشري والتأكيد على أهمية النماذج النظرية التي يكون فيها لرأس المال البشري دور أساسي ولكن غير مباشر في عملية اللحاق بالركب. مع اقتراح منهجية جديدة مصممة لتقدير مستويات التكنولوجيا واختبار ما إذا كان جزء من التقارب المرصود يرجع إلى تقارب التكنولوجيا، أظهرت النتائج كذلك تأكيدا على وجود التعقب التكنولوجي بين الأقاليم.

7. دراسة ²Ummer Eriyattukuzhiyil، تحت عنوان: تراكم رأس المال البشري والنمو الإقتصادي. هدفت الدراسة إلى التحليل النظري والتطبيقي لتأثير تراكم رأس المال البشري على النمو الاقتصادي، كما ركز البحث على ثلاثة مهام، الأولى القيام بتطوير نموذج تنموي متجانس بناء على صيغ مختلفة وأكثر واقعية لتطور رأس المال البشري والتكنولوجيا، حيث يعتمد نمو الإقتصاد بشكل رئيسي على معدل نمو مخزونه من رأس المال البشري، بدلا من كمية رأس المال البشري المخصصة لقطاع البحث والتطوير أو معدل نمو سكانه، المهمة الثانية هي اختبار أهمية تراكم رأس المال البشري على النمو الاقتصادي بشكل تطبيقي، المهمة الثالثة هي إجراء تحليل أعمق لتطور رأس المال البشري التقني. توصلت الدراسة إلى نتائج هامة لتحليل الإنحدار عبر الأقسام، من بينها أن الإستثمار المالي في تراكم رأس المال البشري يبدو أنه يمارس تأثيرا إيجابيا كبيرا على الإنتاج للعامل الواحد، وكانت نتائج النموذج المطور لهذا الغرض هي أن معدل النمو على المدى الطويل للإقتصاد يعتمد على توقع الزيادة في أجور العمال الماهرين.

ثالثا: الدراسات التي تناولت كلا المتغيرين:

¹ Adriana Di Liberto, "Human capital and convergence: theory, ESTIMATION AND APPLICATIONS", (unpublished Doctoral thesis, Department of Economics, University College London, 2004).

² Ummer Eriyattukuzhiyil, "Human Capital Accumulation and Economic Growth", (unpublished Doctoral thesis in Philosophy, University of London, February 2002).

مقدمة

1. دراسة ¹Jiali Zhang، بعنوان: تأثير قيادة المستوى التنفيذي بنمط القيادة التحويلية على الاحتفاظ المواهب في مرحلة ما بعد الاندماج والإستحواذ في الصين. هدفت الدراسة إلى فحص وجود نمط القيادة التحويلية على مستوى الإدارة التنفيذية، وفهم الآليات الأساسية التي من خلالها يمكن أن يؤثر على احتفاظ المواهب في مرحلة ما بعد الاندماج والإستحواذ في السياق الصيني. إعتمدت الدراسة نهجا متعدد الأساليب لجمع البيانات وتحليلها، في المرحلة الأولى، تم إرسال استبيان منظم بشكل كامل إلى 54 موظفا حاليا تم التعرف عليهم من قبل شركة الدراسة باعتبارهم مواهب، إستنادا إلى أدائهم وإمكاناتهم ومواقعهم، ثم القيام بتحليل الارتباط ونمذجة المعادلات الهيكلية لدراسة العلاقة بين المتغيرات. في المرحلة الثانية، تم إجراء تحليل لتسعة مقابلات نصية شبه منظمة مع المواهب لرسم العلاقات بين المتغيرات المختلفة. ثم إجراء مقابلة قصيرة غير رسمية مع رئيس منظمة **FB** للحصول على معلومات حول نمط قيادته واستراتيجيات الاحتفاظ بالمواهب في منظمة **FB**.

توصلت الدراسة إلى نتائج أشارت إلى أن أسلوب القيادة التحويلية على المستوى التنفيذي، وبالأخص سحرهم المعترف به والتأثير المثالي والتحفيز الملهم، قد يمارس تأثيرا إيجابيا مباشرا على الاحتفاظ بالمواهب في سياق ما بعد الاندماج والإستحواذ في الصين. كما أوصت الدراسة أنه يمكن أيضا زيادة معدل الإحتفاظ بالمواهب في مرحلة ما بعد الاندماج والإستحواذ من خلال تعزيز رضا المواهب، وثقافة المنظمة، وفعالية التواصل وتدفق العمل، وتعزيز الإلتزام العاطفي للمواهب.

رابعا: أوجه الشبه والإختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

تشترك الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في المنهجية والأساليب الإحصائية، وخاصة استخدام أداة الدراسة والمتمثلة غالبا في الإستبيان إضافة إلى أداة المقابلة، كما إستفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في معرفة الإطار النظري للقيادة التحويلية ورأس المال البشري وأهميتهما في تسيير المعرفة، ومن ثمة تحسين أداء المنظمات. غير أنها تتميز عنها في كونها تتناول دور متغير القيادة التحويلية بأبعادها الخمسة (التأثير المثالي،

¹ Jiali Zhang, "Effects of executive-level leader's transformational leadership on talent retention in post merger and acquisition in China", (unpublished Doctoral thesis in Business Administration, Nottingham Trent university, November 2014).

مقدمة

التحفيز الإلهامي، الإستشارة الفكرية، الإعتبارية الفردية، والتمكين) في استثمار رأس المال البشري. حيث أن الدراسات السابقة لم تتناول دراسة العلاقة والأثر بين هذين المتغيرين، باستثناء دراسة **Jiali Zhang**، والتي درست تأثير قيادة المستوى التنفيذي بنمط القيادة التحويلية على الإحتفاظ بالمواهب، حيث أن المواهب هي جزء من رأس المال البشري، والإحتفاظ بها سياسة من بين سياسات عديدة للإستثمار فيه، إلا أن الدراسة الحالية أعم وتشمل أساليب إستثمارية عديدة. إذن باستثناء الدراسة المشار إليها أعلاه، فإن جميع الدراسات السابقة إكتفت بدراسة أحد متغيري الدراسة مع متغير آخر.

7- المنهج المستخدم:

لدراسة هذا الموضوع إتمدت الدراسة في إطارها النظري على المنهج الوصفي، لعرض الإطار المفاهيمي والنظري لتغيري الدراسة، ثم التطرق لتحليل ودراسة أثر ومساهمة القيادة التحويلية في استثمار رأس المال البشري، مما يؤدي لتحقيق الميزة التنافسية ونجاح المنظمة.

أما في إطارها التطبيقي، فقد إتمدت الدراسة على المنهج الإحصائي، والذي يعمل على معالجة وتحليل البيانات التي جمعت من خلال أدوات الدراسة (الإستبيان، المقابلة)¹، وعرضها على شكل معلومات مرتبة من شأنها إثبات أو نفي صحة فرضيات الدراسة، وبالتالي الإجابة على إشكالياتها. وتم الإعتماد على منهج دراسة الحالة، والذي يعتمد على دراسة عميقة وشاملة لحالة معينة (منظمة في هذه الدراسة)، مما يوفر فهما عميقا للحالة المدروسة². حيث يتم جمع البيانات من عدة مصادر وأدوات، مثل المقابلات، والملاحظات، وتحليل الوثائق، ثم يتم تحليل البيانات المجمعة لفهم الحالة وتفسيرها. ثم بالإعتماد على المنهجين الإحصائي ودراسة الحالة تمت حوصلة النتائج في خاتمة الدراسة.

8- الإقتربات المنهجية المساعدة:

إستعانت الدراسة لتحليل الموضوع بالإقتربات التالية:

أ_ إقتراب الإتصال: فالإتصال عملية تفاعلية بين شخصين أو عدة أشخاص أو جماعة أو منظمة أو مجتمع فيما بينها، من خلاله يتم نقل الأفكار، المعلومات، الحقائق، والمنبهات بين الأفراد وفق مضامين إجتماعية معينة عن قضية ما أو واقع معين³.

قد إستفادت الدراسة من هذا الإقتراب كإطار لتحليل العملية التفاعلية التي تجري بين القيادة التحويلية وبين رأس المال البشري، بغية التأثير فيه استثمارا وتطورا لقدراته من أجل تحقيق الميزة التنافسية ونجاح المنظمة. بحيث أن العملية الإتصالية ضرورية لأي منظمة، حيث تقوم القيادة بإرسال الرسائل واختيار الوسائل المناسبة لإيصالها إلى رأس المال

¹ لطاد، ليندة، وآخرون، منهجية البحث العلمي وتقنياته في العلوم الاجتماعية، ط1، برلين: المركز الديمقراطي العربي للدراسات الإستراتيجية والسياسية والإقتصادية، 2019، ص 141.

² المرجع نفسه، ص 135-136.

³ المرجع نفسه، ص 171.

مقدمة

البشري، ثم استقبال التغذية العكسية في إطار عملية تفاعلية لإتخاذ القرارات المناسبة، بغية تحديد ما تحتاجه المنظمة من كمية الإستثمار في رأس المال البشري، بناء على حسابات دقيقة للعائد على الإستثمار الذي تهدف إليه.

ب- إقتراب النخبة: فالنخبة هي فئة من الأفراد ذات عدد محدود يملكون السلطة لإتخاذ القرارات ورسم السياسات في المجتمعات والمنظمات، على افتراض وجود منافسة مفتوحة بين الأفراد لوصول أكثرهم قدرة وموهبة إلى أعلى السلم الاجتماعي أو التنظيمي¹.

قد إستفادت الدراسة من هذا الإقتراب كإطار لتحليل العملية التفاعلية التي تجري بين القيادة التحويلية ورأس المال البشري، بغية الوصول إلى موارد بشرية أكثر قدرة وموهبة لتحقيق الميزة التنافسية ونجاح المنظمة، هذا من جهة. ومن جهة ثانية فالقيادة التحويلية بما تملكه من قدرات وخبرات فهي مؤهلة لإتخاذ القرارات ورسم السياسات لاستثمار رأس المال البشري والتأثير فيه من أجل تأهيله للتطور المستمر. ومن جهة ثالثة فالقيادة التحويلية تعتبر نخبة المنظمة، ورأس المال البشري الذي استثمرت فيه يعتبر نخبة الموارد البشرية، وبذلك فإن المنظمة بما تحتويه من نخب ومواهب مؤهلة لتحقيق الميزة التنافسية والنجاح التنظيمي في بيئة شديدة التنافسية.

ج - الإقتراب النسقي: وهو الذي يستخدم كإطار لفهم وتحليل الأنظمة والظواهر المعقدة في مجموعها من خلال تحليل المدخلات والعمليات والمخرجات للمنظمة، عوضا عن التركيز على كل عنصر داخل هذه الأنظمة بمفرده، يهدف الإقتراب النسقي إلى فهم العلاقات والتفاعلات بين مكونات النظام، وكيفية تأثير تلك العلاقات على سلوك النظام ككل².

قد إستفادت الدراسة من هذا الإقتراب كإطار للتحليل على افتراض بأن القيادة التحويلية كمكون موجود على رأس المنظمة، يؤثر في استثمار رأس المال البشري، والذي يعد أهم مكونات وأصول المنظمة. إذ يمكن تحليل كيفية تأثير القيادة التحويلية على مختلف مكونات رأس المال البشري، مثل تحسين المعارف والقدرات والمهارات لديه من خلال اعتبار رأس المال البشري كمداخلات، واعتبار القيادة التحويلية واستثمارها في رأس المال البشري كعمليات، واعتبار تحسين قدرات ومهارات الأفراد وتحقيق الميزة التنافسية كمخرجات، وأن التغيير المحدث من طرف القيادة التحويلية في

¹ المرجع نفسه، ص 167-168.

² المرجع نفسه، ص 168-170.

مقدمة

ومن خلال الإستثمار في رأس المال البشري، يؤدي إلى تأثيرات إيجابية وتحسين الأداء العام داخل المنظمة ككل وزيادة تنافسيتها في مجال عملها.

د- الإقتراب المؤسسي: وهو إطار التحليل الذي يتخذ المؤسسة كوحدة للتحليل في الدراسة، ويركز على فهم ودراسة الأدوار والهياكل والأنظمة المؤسسية في مجتمع ما أو نظام معين، يهدف هذا الإقتراب إلى فهم كيفية تأثير المؤسسات على السلوك واتخاذ القرار في مجتمع أو نظام معين¹.

قد إستفادت الدراسة من هذا الإقتراب كإطار للتحليل على افتراض بأن القيادة التحويلية للمؤسسة تؤثر في إستثمار وفي تشكيل السلوك الفردي والجماعي لرأس المال البشري، وتحديد أنماط وحجم الإستثمار فيه. وأن سياسات التغيير والثقافة التنظيمية المحدثة من طرف القيادة التحويلية تؤدي إلى تأثيرات إيجابية وتحسين الأداء العام داخل المنظمة وزيادة تنافسيتها.

9- تقسيم الدراسة:

تم تناول الدراسة من خلال تقسيمها إلى: مقدمة، أربعة فصول، وخاتمة. حيث تم التقديم العام لموضوع الدراسة من خلال المقدمة، فقد عرض الباحث إشكالية الدراسة، فرضياتها، أهميتها، أهدافها، الدراسات السابقة، المنهج المستخدم، الإقترابات المساعدة، تقسيم الدراسة، حدود الدراسة، وتحديات الدراسة.

ثم تناول الباحث في الفصل الأول الإطار النظري للقيادة التحويلية، من خلال ثلاثة مباحث. فالمبحث الأول خصص لمفهوم القيادة الإدارية عامة، حتى يستطيع المطلع على الدراسة فهم القيادة التحويلية فيما بعد بصفة خاصة، وذلك بالتعرض لمفهوم القيادة الإدارية كمطلب أول، ثم أهمية القيادة كمطلب ثاني، ثم الفرق بين القيادة والمصطلحات المشابهة كمطلب ثالث، ثم أنماط القيادة كمطلب رابع، ثم نظريات القيادة كمطلب خامس.

أما المبحث الثاني فخصص لمفهوم القيادة التحويلية، من خلال المطالب التالية: نشأة وتطور القيادة التحويلية كمطلب أول، ثم تعريف القيادة التحويلية كمطلب ثاني، ثم أبعاد القيادة التحويلية كمطلب ثالث، ثم القيادة التحويلية ودورها في إدارة التغيير كمطلب رابع.

¹ محمد شلبي، المنهجية في التحليل السياسي: المناهج، الإقترابات والأدوات، الجزائر: دار قرطبة، 1997، ص 119.

مقدمة

أما المبحث الثالث فخصص لتناول أساسيات حول القائد التحويلي من خلال المطالب التالية: تعريف القائد التحويلي كمطلب أول، ثم خصائص القائد التحويلي كمطلب ثاني، ثم وظائف القائد التحويلي كمطلب ثالث، ثم التحديات التي تواجه القائد التحويلي كمطلب رابع. وآخر الفصل ختم بملخصة تحتوي على حوصلة لأهم المعلومات الواردة فيه.

ثم تناول الباحث في الفصل الثاني الإطار النظري لاستثمار رأس المال البشري من خلال ثلاثة مباحث. فالمبحث الأول تطرق لدخل إلى نظرية رأس المال البشري، وذلك بالتعرض لنشأة وتطور رأس المال البشري كمطلب أول، ثم ماهية رأس المال البشري كمطلب ثاني، ثم مفهوم الاستثمار في رأس المال البشري كمطلب ثالث، ثم أهمية وأهداف الاستثمار في رأس المال البشري كمطلب رابع، ثم التطرق لنظرية الاستثمار في رأس المال البشري كمطلب خامس.

أما المبحث الثاني فخصص لأبعاد الاستثمار في رأس المال البشري، من خلال المطالب التالية: الإستقطاب والتوظيف كمطلب أول، ثم التعليم والتدريب كمطلب ثاني، ثم نظام التحفيز كمطلب ثالث، ثم تغيير الثقافة التنظيمية والهيكل التنظيمي كمطلب رابع، ثم نمط القيادة ونظم المعلومات كمطلب خامس.

أما المبحث الثالث فخصص لدراسة مساهمة القيادة التحويلية في استثمار رأس المال البشري من خلال المطالب التالية: المساهمة من خلال بعد التأثير المثالي كمطلب أول، ثم المساهمة من خلال بعد التحفيز الإلهامي كمطلب ثاني، ثم المساهمة من خلال بعد الإستشارة الفكرية كمطلب ثالث، ثم المساهمة من خلال بعد الإعتبارية الفردية كمطلب رابع، ثم المساهمة من خلال بعد التمكين كمطلب خامس. وآخر الفصل ختم بملخصة تحتوي على حوصلة لأهم المعلومات الواردة فيه.

ثم تناول الباحث في الفصل الثالث الدراسة الميدانية بمؤسسة نפטال مقاطعة غاز البترول المميع - District GPL تيارت - من خلال ثلاثة مباحث. فالمبحث الأول خصص للتعريف العام بمؤسسة نפטال من خلال المطالب التالية: التعريف بمؤسسة نפטال كمطلب أول، ثم عرض نمط قيادة ونظام عمل المؤسسة كمطلب ثاني، ثم عرض النظام الداخلي لنפטال كمطلب ثالث، ثم تقديم مقاطعة غاز البترول المميع - District GPL تيارت - كمطلب رابع، ثم عرض نتائج واستثمارات المؤسسة الإقتصادية كمطلب خامس.

أما المبحث الثاني فخصص للتطرق لمنهجية وأدوات الدراسة، و ذلك بالتعرض لمنهجية الدراسة الميدانية كمطلب أول، ثم التطرق لأدوات الدراسة بدء باستخدام أداة المقابلة كمطلب ثاني، ثم استخدام أداة الاستبيان كمطلب ثالث.

مقدمة

أما المبحث الثالث فخصص لتحليل نتائج الدراسة الميدانية من خلال المطالب التالية: تحليل نتائج المقابلة كمطلب أول، ثم التحليل الإحصائي الوصفي لنتائج الاستبيان كمطلب ثاني.

ثم تعرض الباحث في الفصل الرابع للتحقق من صحة فرضيات الدراسة من خلال ثلاثة مباحث. فالمبحث الأول خصص للتحقق من تأثير القيادة التحويلية على الإستثمار في رأس المال البشري من خلال المطالب التالية: إستخدام تحليل Anova لإختبار الفرضيات كمطلب أول ، ثم إستخدام تحليل Pca لإختبار الفرضيات كمطلب ثاني.

أما المبحث الثاني فخصص للفروق ذات الدلالة الإحصائية في استجابات أفراد العينة المبحوثة، وذلك بالتعرض للفروق ذات الدلالة الإحصائية حسب الجنس كمطلب أول، ثم التطرق للفروق ذات الدلالة الإحصائية حسب المؤهل العلمي كمطلب ثاني، ثم الفروق ذات الدلالة الإحصائية حسب سنوات الخبرة كمطلب ثالث. ثم الفروق ذات الدلالة الإحصائية حسب المستوى الوظيفي كمطلب رابع. وآخر الفصل ختم بخلاصة تحتوي على حوصلة لأهم المعلومات الواردة فيه.

وفي آخر الدراسة تم عرض الخاتمة العامة، والتي لخصت معلومات الدراسة بشكل عام، ثم عرضت النتائج العامة المتوصل إليها، والتي من خلالها تمت الإجابة على الإشكالية الرئيسية والإشكاليات الفرعية المطروحة، كما تم إثبات صدق أو خطأ فرضيات الدراسة، وتقديم التوصيات.

10- حدود الدراسة:

الحدود الزمانية: السنة الدراسية 2023-2024.

الحدود المكانية: مؤسسة نفطال مقاطعة غاز البترول المميع - District GPL تيارت -.

الحدود الموضوعية: تم التطرق للعلاقة بين المتغير الرئيسي وهو القيادة التحويلية، وبين المتغير التابع وهو الإستثمار في رأس المال البشري، وذلك في إطار المنظمة المدروسة، بمعنى تناول دراسة الموضوع في إطار الإقتصاد الجزئي، والذي يختص بالمنظمات وليس الدول.

11- التحديات التي واجهت الدراسة:

مقدمة

من أهم التحديات التي واجهت الباحث قلة المراجع التي تناولت العلاقة بين القيادة التحويلية وبين الإستثمار في رأس المال البشري، إذ أن الربط بين هذين المتغيرين يعتبر عنصرا جديدا يميز الدراسة الحالية. ومن بين التحديات كذلك إنعدام الإمكانات المادية اللازمة لإجراء الدراسة الميدانية خارج الوطن، مما إضطر الباحث للإكتفاء بإجرائها داخل الجزائر، وبالضبط في ولاية تيارت وذلك لإعتبارات شخصية.

الفصل الأول: الإطار النظري للقيادة التحويلية

تمهيد

المبحث الأول: القيادة الإدارية

المبحث الثاني: مفهوم القيادة التحويلية

المبحث الثالث: أساسيات حول القائد التحويلي

الفصل الأول: الإطار النظري للقيادة التحويلية

تمهيد

تعتبر القيادة الإدارية من أكثر المواضيع التي نالت إهتماما خاصا من طرف الكثير من الباحثين في علم الإدارة، حيث أجريت عليها دراسات كثيرة جدا، ونظرت فيها عدة نظريات خلال المئة سنة الأخيرة. ورغم ذلك لا زالت القيادة مجالا خصبا للبحث العلمي والكتابات من طرف الباحثين والعلماء، وذلك بغرض تجديد مفاهيمها ومحاولة تكييفها مع المتغيرات المستجدة في عصر العولمة. تهدف القيادة التحويلية إلى ذلك التجديد وتلك المواءمة مع المتغيرات البيئية.

تناول هذا الفصل الإطار النظري للقيادة التحويلية، وكيفية تأثيرها على تحويل العاملين والمنظمة من حال إلى حال أفضل، وفقا لرؤية مستقبلية وباستخدام الأبعاد الخمسة للقيادة التحويلية، بغرض مواجهة والتغلب على التحديات والمعوقات البيئية في زمن العولمة والتغيرات المتسارعة.

المبحث الأول: القيادة الإدارية

تلعب القيادة الإدارية دورا أساسيا في رفع الكفاءة الجماعية والفعالية التنظيمية لتحقيق أهداف كل من الفرد والمنظمة، ويرجع سر المنظمات الناجحة إلى نجاح قادتها في التأثير على مرؤوسيهـم، وتحفيزهم على تقديم أقصى مجهوداتهم لصالح المنظمة. يتناول هذا المبحث مفهوم القيادة الإدارية، وأهميتها، والفرق بينها وبين المصطلحات المشابهة، وأنماط القيادة، وأخيرا نظريات القيادة بدء من نظرية الرجل العظيم وصولا إلى نظرية القيادة التحويلية.

المطلب الأول: مفهوم القيادة الإدارية

قد تعرف القيادة بتعريفات متعددة حسب سياق استعمالها، فقد يعرف القادة على أنهم مالكو المنظمة أو المدراء أو من يمارسون التسيير الإداري في أي مستوى، ونظرا لتعدد الزوايا ووجهات النظر لكل باحث تعددت تعاريف ونظريات القيادة الإدارية.

الفصل الأول: الإطار النظري للقيادة التحويلية

إذ تغير مفهوم القيادة عبر الزمن، وأصبح التركيز ينصب حالياً على إيجاد قادة يتبنون مفاهيم إدارية حديثة، ويمتلكون خبرات ومؤهلات تمنحهم القدرة على قيادة منظماتهم بكفاءة وفاعلية ومرونة، بعد أن كان الإداريون يتبنون مفاهيم إدارية قديمة قائمة على الضبط والسيطرة والبعد عن المرونة وعدم التكيف مع متطلبات العصر.

أولاً: القيادة لغة

قاد يقود قيادة فهو قائد والآخر مقود، قاد الفريق كان رئيساً عليه يدبر أمره¹. والقيادة هي وظيفة القائد، المكان الذي يكون فيه القائد². أما ابن منظور فقد عرف القيادة بأنها من قاد يقود قود، يقود الدابة من أمامها، ويسوقها من خلفها، فالقود من أمام والسوق من خلف، ويقال أقاده خيلاً بمعنى أعطاه إياها يقودها، ومنها الإنقياد بمعنى الخضوع، ومنها قادة وهو جمع قائد³.

القيادة من الفعل قاد قادة وقواد و قود، والقائد من يقود فريقاً من الناس وقاد الجيش (أو الرهط من الناس) قيادة أي كان رئيساً وعليه أن يدبر شؤونه ويوجهه، وقاد الدابة أي أخذ بمقودها ومشى أمامها⁴.

ثانياً: القيادة إصطلاحاً

لم يستخدم مصطلح القيادة في البيئة الإدارية إلا في القرن 20 م، فقد كان قبل ذلك شائعاً في التنظيمات العسكرية، ثم إنتقل المصطلح إلى الفكر الإداري. لم يتم الإتفاق على تعريف محدد واتجاه واضح في القيادة رغم كثرة الأبحاث والدراسات حولها، فقد تعددت النظريات التي تفسر القيادة وكيفية ظهورها.

مفهوم القيادة تتحكم فيه مجموعة من المتغيرات كالبيئة والزمن، والعوامل السياسية والاجتماعية والثقافية، ونظام القيم في المجتمع والأهداف المسطرة. غير أن الحاجة إلى قيادة قوية لتسيير المنظمات هو أمر متفق عليه، لأن معظم الأبحاث والدراسات إعتبرت القيادة على أنها عامل رئيسي في الإدارة باستخدام النمط المناسب في الموقف المناسب.

¹ منجي الطلاب، قاموس عربي عربي، سوريا: دار قابس للنشر و التوزيع، 2001، ص 726.

² المرجع نفسه، ص 753.

³ ابن منظور، لسان العرب، ج 3، بيروت: دار الكتب العلمية، 2000، ص 315.

⁴ المعجم الوسيط، ط 4، مجمع اللغة العربية - مكتبة الشروق الدولية، 2004، ص 765.

الفصل الأول: الإطار النظري للقيادة التحويلية

تطورت القيادة كمفهوم في الفكر الإداري لتصبح القيادة هي قلب الإدارة، وتقع عليها مسؤوليات كبرى في تسيير المنظمة وتحقيق الأهداف المسطرة، وذلك من خلال دفع الأفراد وتحفيزهم وإثارة حماسهم، وضرورة التوفيق بين الأهداف الشخصية للعاملين والأهداف التنظيمية العامة.

تعد القيادة في العصر الحديث أسلوب تفكير، وليست منصبا وظيفيا، كما تعد فاعلية القيادة من أهم العوامل المساهمة في نجاح المنظمات سواء العامة أو الخاصة. إن من أهم وظائف القيادة الناجحة تحفيز العاملين ورفع الروح المعنوية لديهم، وتنسيق جهوداتهم وتحسين أدائهم لتحقيق الأهداف، أما إذا فقدت القيادة فقدت الصلة الواضحة بين أفراد المنظمة وبين أهدافها، فينشغل الأفراد بتحقيق أهدافهم الشخصية، ويصبح التنظيم ضعيفا غير قادر على تحقيق الأهداف التي وجد من أجلها. وبالتالي يعتبر العديد من الباحثين أن القيادة هي الوظيفة الإستراتيجية الأولى في الجهاز الإداري¹.

إذ تعد القيادة محور العملية الإدارية، وتعد الطريقة الأساسية التي من خلالها تحقق المنظمة أهدافها، فتعد القيادة الكفؤة من أهم المميزات التي تفصل بين المنظمات الناجحة وغير الناجحة. تؤثر القيادة في الدافعية والروح المعنوية للعاملين، ومن خلال ذلك تؤثر على اتجاهاتهم النفسية وترفع مستوى أدائهم ورضاهم عن العمل. كما تعتبر القيادة محورا رئيسيا في العلاقة بين القادة والتابعين، وتعمل على التأثير المباشر في تعزيز الإنتاجية، والتي تعد كهدف رئيسي تسعى المنظمة إلى تحقيقه بالكفاءة اللازمة².

عرف "ويسترن" القيادة من منظور نفسي إجتماعي، حيث رأى أن القيادة لا تعني فقط السيطرة على الأفراد والجماعات، وليست مجموعة من الكفاءات والمهارات، ولكن القيادة إذا وصفت بدقة فإن لها تأثيرا نفسيا إجتماعيا ديناميكيا. حيث أن كونها ذات بعد نفسي، يعني أنها عبارة عن شيء نفسي ذي حركية يحدث داخل الفرد نفسه، وبين الأفراد في الجماعة، بحيث أن القيادة تستثير النفس واللاوعي والعواطف داخل الأفراد والجماعات.

أما البعد الإجتماعي فيشير إلى البناء الإجتماعي للقيادة والتفاعلات البينية داخله، حيث تتجاوز القيادة كونها ظاهرة علاقات إلى كونها مرجعا للسلطة والقوة والسيطرة على المواد والموارد، واستعمال المعرفة والمعلومات والتقنية، والسياسات والثقافة، وعند وضع تفسير لمفهوم القيادة لا بد من الأخذ بعين الاعتبار سياقها الإجتماعي. أما التأثير فيعني أن لدى القيادة قوة معينة تتمثل في التأثير على الآخرين، وهذا المصطلح واسع المدى، حيث تعتمد القيادة على

¹ محمد ياغي، مبادئ الإدارة العامة، ط 2، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2011، ص 121.
² زياد المومني، زياد الطحايينة، "السلوك القيادي التحويلي لعمداء كلية التربية الرياضية في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وعلاقته بالرضا الوظيفي لديهم"، مجلة أبحاث اليرموك، المجلد رقم 23، العدد 2، 2007، ص 643-657.

الفصل الأول: الإطار النظري للقيادة التحويلية

مجموعة واسعة من الأساليب من أجل التأثير على الآخرين. أما الديناميكية فتعني أن القيادة إنسيابية حركية وأنها غير ساكنة، ولا يمكن أن تكون ثابتة، بل هي عملية تعبر عن تحريك للأفراد¹.

كما أكد "هاوس" أن القيادة تظهر داخل الجماعات، بمعنى أن البيئة التي تنشأ داخلها القيادة هي الجماعة، وتتضمن التأثير في مجموعة من الأفراد بغرض تحقيق هدف مشترك، وهذه الجماعة قد تكون صغيرة أو كبيرة. كما تتضمن القيادة الإهتمام بالأهداف، مما يعني أن القيادة هي توجيه مجموعة من الأفراد نحو تحقيق الأهداف المشتركة².

يعرف "تايلور" القيادة بأنها ذلك النشاط الإنساني الذي يحفز مجموعة من الأفراد من أجل تحقيق أهداف معينة، فيرتبط التطبيق العملي للقيادة بالتأثير في مشاعر وسلوك الأفراد اتجاه تحقيق أهداف محددة. بينما عرفها باس على أنها القدرة على الإقناع والتفاعل وتبادل الأدوار والتأثير من أجل تحقيق الأهداف³.

بينما عرفها "روينز" بأنها عملية التأثير في سلوك الجماعات وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف المنشودة. وعرفت كذلك من طرف براتون وآخرون بأنها عملية إتصال وتوجيه وتحفيز لإيصال تصورات مستقبلية للتابعين، والتي تهدف إلى إحداث عمليات التغيير في المنظمة⁴. ويمكن تعريف القيادة بأنها: "عملية يؤثر من خلالها فرد واحد في مجموعة من الأفراد لتحقيق أهداف مشتركة"⁵.

عرف "أحمد دودين" القيادة بقوله: إن مصطلح القيادة يشمل ثلاث مجالات تتعلق بالقوة والتأثير والسلطة، أما القوة فهي أن القيادة تتضمن القدرة الكامنة على التأثير في سلوك الآخرين، فالقوة بشكل عام تشير إلى السيطرة على الموارد القيمة أو النادرة. أما التأثير فيظهر عندما يمارس القائد قوته بوعي أو غير وعي في التأثير على سلوكيات واتجاهات شخص آخر. وأما السلطة فهي القوة الممنوحة للقائد من قبل المنظمة⁶. بمعنى أن القيادة هي منصب ينشأ من تراتبية هيكلية محددة في منظمة معينة وفقا لهيكلها التنظيمي، مما يمنح القائد حق إصدار الأوامر والتوجيهات وهو ما اصطلح عليه بالسلطة، والتي تشير إلى الفوقية والسيطرة والتحكم والتمكن من الموارد واتخاذ القرارات.

1 خالدية أبو شريف، "دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير بوزارة الصحة الفلسطينية في محافظات غزة"، (رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا غزة، 2016)، ص 19.

2 بيتر هاوس، **القيادة الإدارية: النظرية والتطبيق**، (ترجمة صلاح المعيوف)، الرياض: مركز البحوث والدراسات، معهد الإدارة العامة، 2018، ص 26.

3 جمال غنيم، "القيادة التحويلية: مفهوم جديد للتغيير"، **مجلة إدارة الأعمال**، جمعية إدارة الأعمال العربية مصر، العدد 109، 2005، ص 14-17.

4 محمد حسون، "أثر النمط القيادي في سلوك المواطنة التنظيمية دراسة مقارنة بين المصارف التجارية العامة والخاصة في سورية"، (رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، 2016)، ص 26-27.

5 Northouse, P.G, **Leadership Theory And Practice**, 2nd Ed, CA: sage publications inc, Thousand Oaks, 2001, P 14.

6 أحمد دودين، **إدارة التغيير والتطوير التنظيمي**، عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2012، ص 295.

الفصل الأول: الإطار النظري للقيادة التحويلية

أما القيادة عند "تيد إردواي" فهي: "الجهد أو العمل الذي يؤثر في الأفراد ويجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف مشترك وفيه صلاح لهم جميعا، ويرغبون في تحقيقه وهم مرتبطون معا في جماعة واحدة متعاونة". وتعرف موسوعة الإدارة العربية الإسلامية القيادة على أنها: "عملية التأثير في أنشطة الجماعة بغرض تحقيق الأهداف". أما مدرسة المشاة الأمريكية فتري القيادة بأنها: "فن التأثير في الأفراد وتوجيههم بطريقة معينة يتم من خلالها اكتساب طاعتهم، إحترامهم، ولاءهم، وتعاونهم من أجل الوصول إلى هدف معين"¹.

عرف "يوكل" القيادة بأنها عملية تتميز بالقدرة على التأثير في اتجاهات وقيم التابعين، مما يسهل الأنشطة ويحسن العلاقات فيما بينهم². إذن القيادة الإدارية هي ذلك النشاط الذي يمارسه القائد نحو تحقيق الأهداف المشتركة بينه وبين التابعين وبين المنظمة، وهذا من خلال توجيه التابعين وكسب ولائهم وطاعتهم واحترامهم، وبث روح التآلف بينهم وتشجيعهم على العمل الجماعي، باستخدام أسلوب قوة التأثير إضافة إلى قوة المنصب إذا استدعى الأمر ذلك³. الملاحظ من هذه التعاريف أنها تركز على القائد وصفاته المميزة، فالقيادة بالنسبة لهذه التعاريف هي عملية تأثير تصدر من القائد اتجاه رؤوسيه، وتم تجاهل عناصر أخرى كالمروّسين والمواقف التي قد تلعب دورا مهما في تحديد نمط القيادة الممارس من طرف القائد.

بعد أن تطورت العلوم السلوكية في منتصف القرن 20 م ، أصبح التركيز على القيادة من منظور أنها سلوك خارجي يمكن ملاحظته ومتابعته. فيرى جوردن أن القيادة هي: "عملية تفاعل تتم بين شخص وبين أعضاء الجماعة، وكل شخص يساهم في هذا التفاعل يجب أن يلعب دورا من الأدوار التي تختلف حسب قدرته على التأثير، حيث نجد في النهاية شخصا واحدا وهو القائد يؤثر، بينما باقي الأعضاء يتقبلون التأثير ويستجيبون له"⁴. إذ يعد القائد الإداري شخصا معينا من قبل سلطة أعلى لقيادة وتوجيه مجموعة من الأفراد نحو تنفيذ مهام محددة، ولديه قدر من السلطة بحكم منصبه الرسمي، ولكنه يعتمد بصفة أساسية في قيادته للأفراد على تأثيره الشخصي أكثر من اعتماده على السلطة الرسمية.

تعد القيادة كذلك ظاهرة إجتماعية شأن غيرها من ظواهر المجتمع الأخرى، إذ تنشأ تلقائيا عن طبيعة الإجتماع البشري، كما أنها تؤدي وظائف إجتماعية أساسية. وتشمل مجالات عدة كالنشاط الاجتماعي، الإقتصادي،

¹ عبد المالك هبال، "دور القيادة الإدارية في إنجاح التغيير التنظيمي دراسة ميدانية عن تطبيق نظام "ل.م.د" في جامعات من الشرق الجزائري"، (أطروحة دكتوراه غير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، 2015-2016)، ص: 23-24.

² الغزالي، المرجع السابق، ص 12.

³ صياحي، المرجع السابق، ص 30.

⁴ نوال بوعلاق، "دور القيادة في إدارة التغيير و طرق تفعيلها دراسة تطبيقية على مجموعة من المؤسسات الاقتصادية (سونغاز، صوميفوس ، الإسمنت، الأنابيب) تبسة"، (أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2015)، ص 46.

الفصل الأول: الإطار النظري للقيادة التحويلية

الديني، والأخلاقي. تعد القيادة عملية نسبية فقد يكون الفرد قائدا في موقف وتابعا في آخر، وعليه فإن مفهوم القيادة يرتبط بمفهوم الدور والمسؤولية إرتباطا وثيقا، ويرتبط كذلك بنمط الشخصية، إذ تلعب الشخصية دورا محوريا في مدى قيام الفرد بدوره القيادي. وإضافة إلى الشخصية توجد كذلك مهارات إدارية لازمة لكي ينجح القائد في العمل¹.

تعد القيادة ذلك النشاط الإيجابي الذي يباشره شخص معين في مجال الإشراف الإداري على الأفراد الآخرين، وتحفيزهم بوسيلة الإستمالة والتأثير على المساهمة الفعالة بجهودهم في أداء النشاطات التعاونية لتحقيق غرض معين². وبذلك فإن جمع القائد لقوة تأثيره الشخصي مع السلطة الرسمية الممنوحة له بحكم منصبه في إصدار الأوامر والإجبار على تنفيذها إن لزم الأمر، يعطي قوة للقائد الإداري أكبر من قوة كل من القائد أو المدير كل على حدى.

رغم إختلاف تعريفات القيادة، غير أنه توجد قواسم مشتركة بينها وهي أن القائد يسلك سلوك العضو في الجماعة، ويقوم بالتفاعل معهم والتأثير فيهم وتمثيلهم، كما أنه يعكس الصورة عن تبادل التأثير بينه وبين جماعته، كما يعمل على تنظيم العمل وتقسيم الأدوار بين الأفراد. ويعمل كذلك على تكامل الوظائف التي تقوم بها الجماعة، ويحافظ على التواصل المستمر مع جماعته ويدرس معهم وجهات النظر، ويحفزهم أيضا للعمل بغية استثمار أقصى طاقاتهم الجماعة وتهيئتهم للقيادة، كما يحدد نقاط القوة ومكامن الضعف لتعديلها والعمل على تطوير أداء الجماعة باستمرار³. بمعنى أن القيادة الإدارية هي وظيفة يمارسها الفرد ليقود مجموعة من الأفراد، ويوجههم ويرشدهم وينسق مجهوداتهم ويحفز دافعيتهم للعمل، التعاون، والتنافس للوصول إلى الأداء المتميز.

من خلال التعاريف السابقة فإن القيادة الإدارية تشتمل على عناصر أساسية تعتبر مكونات لها وهي:

- شخص يتميز عن أعضاء الجماعة بقدرته على التأثير فيهم وهو القائد.
- إجتماع أعضاء الجماعة بمن فيهم القائد على تحقيق أهداف معينة.
- توفر ظرف مناسب يمارس فيه القائد تأثيره على الجماعة وهو الموقف.

¹ محمد العجمي، الإدارة والتخطيط التربوي: النظرية والتطبيق، ط 2، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2010، ص 171.

² بوعلام، المرجع السابق، ص 47.

³ سامي عريفيج، الإدارة التربوية المعاصرة، ط 3، الأردن: دار الفكر ناشرون وموزعون، 2007، ص 97.

الفصل الأول: الإطار النظري للقيادة التحويلية

كما يمكن التعبير عن القيادة الإدارية بالمعادلة التالية: قائد إداري+ جماعة أفراد+هدف+موقف= القيادة الإدارية، وتوضيحها كالتالي¹:

- القائد الإداري: وهو أهم عنصر في القيادة، حيث أنه من يملك أكبر تأثير على الجماعة، وهو ما جعل الكثير من التعاريف والنظريات في القيادة تمنح أهمية كبيرة للقائد، وتركز على الدور الذي يلعبه في توجيه الجماعة، عرف القائد على أنه العضو الذي يبذل تأثيرا إيجابيا على الآخرين أكبر مما يبذلونه هم نحوه، والمقصود بالتأثير هنا هو التأثير المرغوب من القائد والجماعة معا. يعد التأثير جوهر القيادة، إذ أنه يمثل سلوكا يقوم به القائد، ومن خلاله يستطيع أن يغير سلوك أو مشاعر أو مواقف الأفراد بالطريقة التي يريدها. ويعتمد تأثير القائد في الأفراد على عدة وسائل، ومن أهمها وأكثرها فعالية هي الإقناع والإستمالة والتشجيع على التعاون، وعلى قدر فعالية تأثير القائد في سلوك ونشاطات تابعيه بقدر ما تكون قيادته لهم ناجحة.

- الجماعة: حيث أن القيادة ظاهرة إجتماعية لا تحدث إلا في جماعة منظمة، يختلف أفرادها في مسؤولياتهم وحاجاتهم ودوافعهم، وهذا ما يترتب عليه حدوث تفاعلات بين أفراد الجماعة. حيث أن الفرد الذي يمتلك أكبر تأثير هو القائد، ولكن تمتلك الجماعة كذلك أهمية كبرى في القيادة، إذ ينبغي على القائد أن يراعي إهتماماتها إذا رغب في كسب طاعتها، كما أنها تؤثر عليه أحيانا ليتقبل قراراتها ويحقق لها أهدافها.

- تحقيق أهداف الجماعة أو المنظمة: إن المهمة الرئيسية لأي منظمة هي إنجاز المسؤوليات والواجبات من طرف الأفراد وصولا إلى تحقيق الأهداف المختلفة. إذ توجد أهداف شخصية للأفراد وأخرى خاصة بالجماعات وأخرى متعلقة بالمنظمة. وعليه فإن دور القائد معقد، إذ أن عليه إيجاد نوع من التوفيق بين الأهداف ككل ليتمكن من تحقيق نجاح المنظمة.

- الموقف: أو الظرف والذي يعتبر عنصرا رئيسيا في القيادة، ويمثل ظروف البيئة المحيطة بالجماعة سواء داخل المنظمة أو خارجها، إذ تتطلب بعض المواقف رغبة الجماعة في قائد يمارس الأبهة والعطف، وتتطلب مواقف أخرى كالأزمات والمخاطر المهددة للجماعة قائدا حازما حاسما، حتى ولو كان عدوانيا. فيمكن القول أن الموقف يعمل على إظهار القائد في أحيان كثيرة، ورغم ذلك يمكن للقائد الماهر أن يتكيف مع الظروف والمواقف أو حتى أن يكيفها لصالحه، وهو ما يعبر عنه بإتخاذ القرار أو التصرف المناسب في الوقت المناسب.

¹ بوعلام، المرجع السابق، ص 48-49.

الفصل الأول: الإطار النظري للقيادة التحويلية

لقد تطرقت كل التعاريف و المفاهيم السابقة للقيادة بإحدى طريقتين أو كليهما:

- إما أنها وصفت شخصية وسمات القائد، وأنه يمتلك مجموعة من الصفات والمهارات المتميزة للتأثير في الأفراد. ولكنها لم تتفق على سمات محددة، وأهملت عنصر الموقف والظروف التي يعمل في إطارها القائد، كما أهملت شخصيات واحتياجات التابعين ودرجة تقبلهم للقيادة.
- أو أنها تصف وتحلل السلوك والنشاط الذي يؤديه القائد، والذي بدوره يحدث التأثير في الأفراد. ولكنها أهملت شخصية القائد المميزة والصبغة الشخصية التي يطبع بها كل قائد سلوكه القيادي¹.

وبالجمع بين الطريقتين فإن الباحث يستخلص التعريف الإجرائي للقيادة بأنها: "عملية التأثير الممارسة من طرف القائد، وهو شخص له سمات ومهارات خاصة، باتجاه الأفراد من أجل توجيه نشاطاتهم وتحفيز دافعيتهم وإيرادهم نحو تحقيق أهداف مشتركة في إطار مواقف وظروف معينة داخل المنظمة المدروسة".

المطلب الثاني: أهمية القيادة

تكمن أهمية القيادة في السيطرة على العمل وتحقيقها لإنجازات عملية والتوفيق بين أهداف المنظمة وحاجات المجتمع، بالإضافة إلى أنها تقوم ببناء وتنظيم الجماعات داخل العمل، ورسم السياسات وصياغة الإستراتيجيات في ظل بيئة مناسبة، بغرض تحقيق الأهداف من خلال نشاطاتها. يرى "القحطاني" أن أهمية القيادة تكمن في قيام القائد بالجمع والتنسيق بين المسؤوليات وربطها بالعمل، وبالتالي فهو يتحمل المسؤولية الكاملة في المنظمة. أما "كنعان" فيؤكد أن أهمية القيادة نابعة من التوفيق بين التناقضات الموجودة في التنظيم، ومواجهة المشاكل المترتبة على تعقد وتعدد الأهداف التنظيمية، بينما يذكر "العجمي" أهمية القيادة في النقاط التالية:

1. أنها تعتبر حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المنظمة وتطورها المستقبلي.

2. أنها تسعى إلى تعزيز القوى الإيجابية وتقليل الجوانب السلبية بقدر الإمكان في المنظمة.

3. أنها تسعى إلى تنمية وتدريب ورعاية الأفراد.

4. أنها تعمل على مواكبة التغيرات الحيطية وتوظيفها لخدمة المنظمة².

¹ الحماد، المرجع السابق، ص 24.

² الحمد، المرجع السابق، ص 28.

الفصل الأول: الإطار النظري للقيادة التحويلية

إضافة إلى أن أهمية القيادة تكمن في النقاط التالية:

- تعتبر البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم والإستراتيجيات والسياسات الإدارية.

- السيطرة على مشكلات العمل وحلها وحسم الخلافات.

- تسهيل تحقيق أهداف المنظمة المخطط لها.

إن أهمية القيادة تتمثل في أنها جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض، وتعد مفتاح الإدارة، كما تنبع أهميتها من قيامها بأدوار رئيسية في كافة جوانب العملية الإدارية، وذلك من خلال ما يلي¹:

الجانب التنظيمي للإدارة: إن دور القيادة الإدارية في الجانب التنظيمي للإدارة يكون من خلال عملية تنظيم للجهود المشتركة للأفراد نحو تحقيق الأهداف، ولا يقتصر القائد على مجرد إصدار الأوامر ومتابعة النشاطات الإدارية داخل التنظيم، ولكن الدور الأساسي للقائد هو إمداد الموظفين بالمعلومات والأدوات والوسائل المناسبة للعمل، بما في ذلك التحفيز وبث الحماس في النفوس ورفع الروح المعنوية².

- الجانب الإنساني للإدارة: يتمثل دور القيادة الإدارية في قيام القائد بمسؤولياته في إطار العلاقات الإنسانية الجيدة من خلال:

• إقامة علاقات إنسانية مع مرؤوسيه مبنية على أساس التفاهم المتبادل، ومناقشتهم في شؤون العمل وفي شؤونهم الخاصة أيضا.

• تسوية المنازعات فيما بينهم، وتقدير واحترام كل عضو بما يناسب مجهوداته المبذولة في عمله.

• إن الدور الإنساني للقائد لا يبرز في دور قائد فقط، ولكن يبرز في دوره كمرؤوس يخضع لسلطات أعلى منه يلتزم بتوجيهاتها، ودوره كزميل في العمل للقادة الآخرين³.

- الجانب الاجتماعي للإدارة: يعد التنظيم الإداري ذا طابع إجتماعي لكونه يضم مجموعة من الأفراد يقومون بنشاطات جماعية لتحقيق أهداف المنظمة، والطابع الإجتماعي للقيادة الإدارية يظهر في القدرة على وكيفية التأثير في

¹ بوعلام، المرجع السابق، ص 49-50.

² طارق البدرى، أساسيات علم قيادة الإدارة، عمان: دار الفكر، 2002، ص 147.

³ نواف كنعان، القيادة الإدارية، عمان: دار الثقافة، 2006، ص 105.

الفصل الأول: الإطار النظري للقيادة التحويلية

جماعات العمل وتوجيههم نحو التعاون فيما بينهم¹. إضافة إلى أن القيادة تتأثر أيضا بعوامل إجتماعية داخلية وخارجية تتمثل في عادات وتقاليد وقيم المنظمة وأعضائها، وهذه العوامل تفرض اعتبارها على القائد، لأن عدم اعترافه بقيم المجتمع والمرؤوسين يترتب عليه فقدان القائد لتعاون وطاعة المرؤوسين.

- **جانب أهداف الإدارة:** يهدف النشاط الإداري لتحقيق أهداف معينة على اختلافها وتعددتها، ودور القيادة الإدارية هو منع تعارض أهداف ومتطلبات المنظمة مع أهداف ومتطلبات الأفراد العاملين فيها من جهة، وبينها وبين أهداف المجتمع ككل من جهة أخرى². لذلك فأهم دور للقائد هو التنسيق بين الأهداف المختلفة، من خلال تحمله لمسؤولية حل التناقضات الموجودة في المنظمة وحل المشاكل التي تترتب على تعدد الأهداف التنظيمية.

إنّجّه "الصباب" إلى ذكر أهمية القائد نفسه بحيث أن شاغل وظيفة القيادة الإدارية وأهمية الدور الخطير الذي يمكن أن يلعبه في تطوير المنظمة وأهدافها وتحقيق احتياجات العاملين فيها وتطلعات وطموحات المجتمع منها، هو ما يجعل القائد الناجح يؤثر في التنظيم نفسه وأهدافه وفي تطوير المجتمع ككل، على عكس القائد غير الكفاء وغير الناجح الذي يعطل إنجاز المنظمة لأهدافها ويعطل كذلك قيامها بدورها المجتمعي³.

المطلب الثالث: الفرق بين القيادة والمصطلحات المشابهة

تعتبر القيادة من المفاهيم الإدارية التي تتداخل مع الكثير من المصطلحات، والتي تباينت وجهات نظر المفكرين في التمييز بينها، وعليه ينبغي التفريق بين القيادة والمصطلحات المشابهة، وذلك لتجنب الخلط المفاهيمي بينها.

أولاً: الفرق بين القيادة والإدارة

يلاحظ من خلال تعريف "فايول" للإدارة بأنها: أن تخطط وتنظم وتصدر الأوامر وتنسق وتراقب، وبالتالي فإنها معنية بعمليات محددة والغرض منها تنفيذي، وما يتعلق بالتنفيذ من تقدير الميزانيات وتخصيص الموارد اللازمة للتنفيذ. كما عرفت الإدارة بأنها: "تنظيم وتوجيه الموارد الإنسانية والمادية نحو تحقيق الأهداف المرغوبة"⁴.

¹ البديري، المرجع السابق، ص 154.

² كنعان، المرجع السابق، ص 107.

³ الحمد، المرجع السابق، ص 29.

⁴ كنعان، المرجع السابق، ص 27.

الفصل الأول: الإطار النظري للقيادة التحويلية

أما القيادة فتهتم أكثر بتوجيه الأفراد إلى مستوى أعلى من العمل بناء على رؤية مستقبلية وأهداف سامية، وهو ما يتطلب وجود روح الحماس في فرق العمل والتحفيز الملهم والدافع للعمل المتفاني، في حين الإدارة تقتصر على تسيير الأمور للحفاظ على الوضع الراهن كما هو دون حدوث مشاكل. لقد أكد جون كوتر أن القيادة مكتملة للإدارة وليست بديلاً عنها بمعنى أن وجود المدير ضروري لتسيير المنظمة، ولكن عند وجود قائد فإنه يسعى إلى رفع مستوى المنظمة ودفعها للأمام وعدم الإكتفاء بالوضع الراهن كما يفعل المدير. إذن فالقيادة مستوى أعلى من الإدارة تستند إلى رؤية مستقبلية أفضل للمنظمة، ووضع الإستراتيجية اللازمة لإنجاز هذه الرؤية وبذلك فهي تزرع روح التحدي والمنافسة لدى الأفراد وتوصل أفكاراً جيدة وحديثة، وتملأ الفراغات الإدارية بما يمكن من توجيه ودفع الأفراد والمنظمة إلى التغيير المنشود¹.

تختلف القيادة عن الإدارة من حيث الرؤية والدور ونظرة العاملين، أولاً من حيث الرؤية فإن القيادة هي التي تضع الرؤية الإستراتيجية والخطط من أجل تحقيق الأهداف، أما الإدارة فتعتبر مسؤولة عن تطبيق هذه الرؤية والإستراتيجيات والخطط. ثانياً من حيث الدور فتركز القيادة على توجيه الأفراد والجماعات والتأثير فيهم من خلال القوة الذاتية دوناً إجباراً، أما الإدارة فتركز على مراقبة الأداء والتأثير في العاملين بواسطة السلطة الرسمية. ثالثاً من حيث نظرة العاملين فإنهم ينظرون للقيادة على أنها مجسدة لقيمهم وأهدافهم، فيتفاعلون معها بعلاقة مستمرة من التفاعل المتبادل، بينما ينظرون للإدارة على أنها علاقة رسمية في إطار علاقة رئيس-مرؤوسين محكومة بالهيكل التنظيمي فقط.

أما "ماكورميكالي" فذهب إلى أن الاختلاف بين القيادة والإدارة ليس في درجة العمومية والخصوصية أو علاقة الكلية بالجزئية، ولكن الاختلاف يكمن في طبيعة كل منهما، فالإدارة كمصطلح تعني بدرجة أكبر السياسات والإجراءات والبناء التنظيمي، أما القيادة فتعني العلاقات الشخصية بين القادة والمرؤوسين، أي أن القيادة تختص أكثر بالجوانب الإنسانية، بينما الإدارة فتختص أكثر بالجوانب الفنية والتنظيمية في المنظمة².

إن الإدارة تمثل تنظيم وتوجيه الموارد الإنسانية والمادية لتحقيق الأهداف المرغوبة، وهذا ما تلتقي فيه مع القيادة فكلاهما موجه لتحقيق أهداف محددة، وعليه اختلفت الآراء بين مؤيد بأن القيادة جزء من الإدارة، ومؤيد لكونهما مختلفتان، وقائل بأن القيادة أقرب إلى الفن و أن الإدارة أقرب إلى العلم، وتفصيل ذلك كالتالي:

¹ يوسف عطية، "دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير بالمنظمات دراسة حالة عينة من المنظمات"، (أطروحة دكتوراه العلوم تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2017-2018)، ص 6.

² نور الدين بوراس، "دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين دراسة ميدانية بالمركب المنجمي للفوسفات جبل العنق بئر العائر تبسة"، (مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013-2014)، ص 24.

الفصل الأول: الإطار النظري للقيادة التحويلية

- القول بأن القيادة جزء من الإدارة، حيث يرى أصحاب هذا الاتجاه بأن المدير حيثما كان موقعه في المنظمة هو قائد أيضاً، وأن وظيفة القيادة واحدة من وظائف الإدارة ، وواحدة من واجبات ومسؤوليات المدير، فإلى جانب وظائف التخطيط والتنظيم والرقابة والتنسيق، فإن المدير يقوم بوظيفة التوجيه، والتي تعني إصدار التوجيهات والإرشادات للأفراد العاملين. حيث تعتبر وظيفة التوجيه مختلفة تماماً عن إصدار الأوامر، والتي تعني الممارسة الفعلية للسلطة، حيث إن كانت وظيفة التوجيه حتمية للمدير لتوضيح القوانين والنظم وضبط عملية التنفيذ والممارسة إذا ما انحرفت عن الأهداف، إلا أنها لا تجعل من المدير قائداً إلا إذا امتلك القدرة على التأثير في العاملين لتنفيذ الأوامر والتوجيهات¹.

- القول بأن القيادة والإدارة مختلفتان: يرى أصحاب هذا الرأي أن الإدارة والقيادة أمران مختلفان، إذ أن الأولى خاصة بالأشياء، أما الثانية فخاصة بالأفراد. فيمكن للفرد أن يكون مديراً ولكن ليس قائداً، أي أنه يمتلك سلطة إصدار الأوامر ولكنه يفتقد للتأثير في الأفراد، وقد يكون قائداً وليس مديراً، كما في حالة وجود قائد لجماعة غير رسمية². والجدول أدناه يوضح أكثر الفروقات بين القائد والمدير.

والجدول الموالي يبين الفوارق: بين القائد و المدير:

¹ بوعلام، المرجع السابق، ص 52.

² البدرى، المرجع السابق، ص: 154.

الفصل الأول: الإطار النظري للقيادة التحويلية

الجدول رقم 1: المقارنة بين القائد و المدير

القائد	المدير
- يعتمد على السمعة	- يعتمد على السلطة
- يثير الحماس	- يثير الخوف
- يصلح الفشل	- يؤنب الآخرين على الفشل
- يوضح كيفية إتمام العمل	- يعرف كيفية إتمام العمل
- ينمي الأفراد	- يستخدم الأفراد
- ينظر إلى اليوم والمستقبل	- ينظر إلى اليوم
- يهتم بالأفراد	- يهتم بالأشياء المادية
- يسأل	- يأمر
- يقول نحن	- يقول أنا
- يعمل جاهدا حتى يتبعه الآخرون	- يعمل جاهدا لينتج

المصدر: أمين حسن ، إدارة الأعمال وتحديات القرن الحادي والعشرين، القاهرة: دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، 2001، ص 126.

- القول بأن القيادة فن والإدارة علم: يرى أصحاب هذا الرأي أن الإدارة تعتمد على مهارات علمية كالتخطيط، ووضع الميزانيات، والرقابة وإتخاذ القرار بينما تقوم القيادة على تصور ورؤية ما يمكن أن تكون عليه المنظمة ، وتستدعي تشجيع التعاون بروح الفريق، وتحفيز العاملين باستخدام الإثارة والإقناع، وعليه فالقيادة أقرب إلى الفن والعاطفة، بينما الإدارة أقرب إلى العلم والعقل¹.

بينما يلخص كوتر الفرق بين القيادة والإدارة في الجدول التالي:

¹ بوعلام، المرجع السابق، ص 54.

الفصل الأول: الإطار النظري للقيادة التحويلية

الجدول رقم 2: الفرق بين القيادة والإدارة

القيادة	الإدارة	
تحدد الاتجاه: العمل على تكوين رؤية مستقبلية، وتحديد الاستراتيجيات اللازمة لإنجاز تلك الرؤية.	التخطيط والميزانيات: تحديد الخطوات التنفيذية والبرامج الزمنية لتحقيق النتائج المطلوبة، وتخصيص الإمكانيات اللازمة للتنفيذ.	نقاط الإهتمام
توجيه البشر: الاتصال اللفظي الفعلي بالأشخاص المطلوب تعاونهم والتأثير عليهم لبث روح الفريق بين الأفراد والمجموعات لفهم الرؤية والاستراتيجيات وقبول أهميتها .	تنظيم وتهيئة القوى البشرية: وضع هيكل تنظيمي لتنفيذ المهام وتحديد الأشخاص والمسؤوليات، وتفويض السلطة وتحديد الإجراءات لتوجيه الأفراد وبناء نظام لمتابعة التنفيذ.	تنمية الشبكة البشرية اللازمة
التحفيز والإلهام: تزويد الناس بالقوة ومساعدتهم على التغلب على المعوقات بإشباع حاجاتهم الإنسانية.	الرقابة وحل المشكلات: متابعة تنفيذ النتائج بشكل تفصيلي وتحديد نقاط الضعف من أجل التصحيح.	التنفيذ
يحقق تغييرات جوهرية ومفيدة مثل: خدمات جديدة مطلوبة من المستهلك، وعلاقة طيبة مع العملاء تجعل المنظمة قادرة على المنافسة بشكل أكبر.	يحقق قدرا من النظام وإمكانية التنبؤ لتحقيق النتائج المتوقعة.	المخرجات

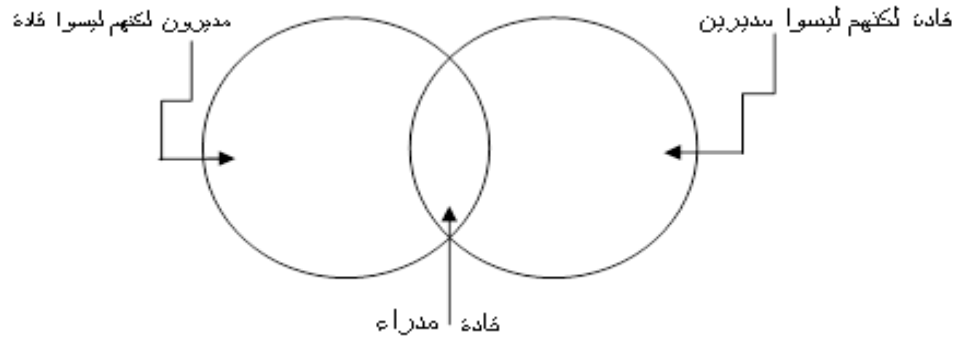
المصدر: سيد الهواري، الإدارة الأصول والأسس العلمية، ط2، دار قرطبة، الرياض، ص 229.

من الجدول أعلاه يتبين أن الإدارة تهتم بالجوانب التنفيذية وتوزيع المهام والمتابعة، بينما تهتم القيادة بالجوانب الفكرية وعملية التأثير والتوجيه والتغيير والابداع.

الفصل الأول: الإطار النظري للقيادة التحويلية

رغم وجود فروق واضحة بين القيادة والإدارة، إلا أنه قد يجمع الفرد بين القيادة والإدارة، ولكن لا يمكن لكل مدير أن يصبح قائدا، فالقائد يكتسب النفوذ اللازم من العلاقة الوظيفية والسلطة المخولة له، ويصبح مديرا إذا حصل على منصب إداري رسمي في المنظمة، فإذا كان يقوم بأعمال روتينية سيبقى مديرا أما إذا إتجه إلى الابتكار والتغيير في المنظمة فسيصبح قائدا¹. والشكل التالي يوضح إمكانية إلتقاء القيادة والإدارة في شخص القائد المدير.

الشكل رقم 1: القادة والمدراء



المصدر: أحمد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي: رؤية معاصرة، القاهرة: دار غريب، 2000، ص 263.

يبين الشكل أعلاه أن القادة والمدراء مختلفون، إلا أن ذلك لا يمنع أن تجتمع صفتا القيادة والإدارة في شخص واحد فتكون قدرته على قيادة المنظمة عظيمة، لذلك فإن المنظمات تولي عناية فائقة للبحث عن قادة إداريين لهم القدرة على تحقيق الأهداف أكثر من المديرين.

رغم الاختلافات إلا أن الإدارة والقيادة متلازمان وضروريان إذا ما أريد للمنظمة أن تتطور، فإدارة قوية بدون قيادة تكون خائفة وبيروقراطية، وعلى العكس من ذلك إذا كانت قيادة قوية دون إدارة يمكن أن تكون بلا معنى أو تكون تغييرا غير هادف. كما تتفق الإدارة والقيادة في عناصر أهمها أن كليهما يعملان على تحقيق الهدف المشترك، كما أن كليهما ينطويان على التأثير في مجموعة من الأفراد.

ثانيا: الفرق بين القيادة والرئاسة

¹ الحمد، المرجع السابق، ص 38.

الفصل الأول: الإطار النظري للقيادة التحويلية

تعبر الرئاسة عن: "الصلاحيات الرسمية لتوجيه وإصدار الأوامر للمرؤوسين لإنجاز الواجبات والمسؤوليات الملقاة على عاتقهم نحو تحقيق الأهداف المحددة، والرئيس هو الشخص الذي يشغل مركزا رئاسيا في تنظيم رسمي، ويكون مسؤولا عن مجموعة من الأشخاص ويمتلك سلطات رسمية اتجاههم"¹.

يقود الرئيس الجماعة من خلال الصلاحيات والسلطة المخولة له بحكم منصبه، ويستمد هذه السلطة من قوة خارجية عن الجماعة بواسطة التعيين، فيطيع الأفراد التعليمات والأوامر الصادرة عنه ليس بالضرورة عن رضا واقتناع فقد يكونون مكرهين، فقد يتعرضون للمحاسبة أو العقاب. أما القائد فهو يقود الجماعة بقدرته على التأثير والإقناع، وليس بالضرورة بحكم منصبه أو مركزه أو سلطته، معتمدا في ذلك على أسلوبه في خلق الإثارة والحماس لدى الآخرين².

ولكن قد يعتمد القائد على قوة السلطة الشرعية، وقد يعتمد أيضا على قوة العقاب وقوة المكافأة المنبثقتين عن السلطة الرسمية وصلاحياته في منح المكافآت وإيقاع الجزاءات كمصادر قوة للقيادة، وذلك بحكم اختلاف طبائع ونفوس العاملين وقدراتهم الإدراكية والفنية، فليس كل الأشخاص يؤثر فيهم أسلوب الإقناع والإستمالة، أو أسلوب التفويض.

كما أن "سيسيل جيب" (Cecil Djib) قد لخص نقاط التفرقة الرئيسية بين القائد والرئيس فيما يلي³:

- يتقلد الرئيس موضع الرئاسة من خلال نسق منظم من القواعد والإجراءات، وليس من خلال الاعتراف به تلقائيا من طرف أفراد الجماعة أو من خلال مساهمته في نشاطاتها كما في حالة القيادة.

- يتم تحديد أهداف الجماعة في حالة الرئاسة من طرف الرئيس تبعا لاتجاهاته وإهتماماته، ولا يمتلك الأفراد دورا كبيرا في ذلك، على عكس القائد الذي يأخذ بعين الاعتبار أهداف الجماعة.

- لا وجود لمشاعر مشتركة أو الإحساس بالتضامن في حالة الرئاسة، حتى وإن وجد فهو ضعيف، على عكس القيادة حيث أن القائد يعتمد على العواطف الجماعية نحوه.

- وجود هوة وفجوة واسعة بين أعضاء الجماعة وبين الرئيس في حالة الرئاسة، والرئيس يسعى للحفاظ على هذه الهوة لكي تساعد في السيطرة المحكمة عليهم، على عكس القائد الذي يعمل على بناء الجسور للتواصل والود بين أفراد الجماعة.

¹ ظاهر كلالدة، الإتجاهات المعاصرة في تنمية وإدارة الموارد البشرية، ط 1، عمان: دار البداية، 2013، ص 24.

² بوعلاق، المرجع السابق، ص 51.

³ طريف شوقي، السلوك القيادي وفعالية الإدارة، القاهرة: دار غريب، 1995، ص 44-45.

الفصل الأول: الإطار النظري للقيادة التحويلية

- تتبع سلطة الرئيس من قوى خارجية عن الجماعة، متمثلة في لوائح ونظم المنظمة، التي يعمل لصالحها الرئيس، بينما تتبع سلطة القائد من أفراد الجماعة بناء على تقبلهم له، ورغبتهم عن طوعية في أن يقودهم.

- يمتلك الرئيس حرية أكبر في ممارسة السيطرة بحكم سلطته، بعكس القائد فهو مقيد بتقبل الجماعة له، وإستعدادها لإتباعه عن تأثر وقناعة، ويظهر ذلك من خلال إعتدال الرئيس على قوة المكافأة والعقاب المخولة له من طرف القوانين والقواعد، بينما يعتمد القائد على قدرته في الإقناع غير التسلطي.

تبنى العلاقة بين الأفراد والرئيس على أساس السيطرة والنفوذ بالسلطة من طرف هذا الأخير، واهتمامه بتحقيق الأهداف التي تخدم مصلحته بالدرجة الأولى ثم مصلحة المنظمة بالدرجة الثانية. أما مصالح الأفراد فيحققها على أساس تحكيمي وتفضيلي إذا كانت فقط تخدم تحقيق مصالحه الشخصية. أما القائد فهو يسعى إلى توجيه ومساعدة أعضاء الجماعة من أجل التعاون على تحقيق الأهداف المشتركة على أساس الإقناع بأهميتها، وتحقيقا لمصلحة المنظمة والجماعة والقائد معا¹.

إن الرئاسة تعتبر مركزا وظيفيا رسميا في منظمة رسمية، مما يمنح لصاحبها سلطة رسمية لتوجيه وإصدار الأوامر للأفراد لإنجاز العمل وتحقيق الأهداف وفقا للقوانين واللوائح التنظيمية، والرئيس قد يكون مفروضا على الجماعة، وبالتالي يستمد نفوذه من قوة المركز الوظيفي. ولكن القائد يستمد نفوذه من قدرته على التأثير في الأفراد واستمالتهم وإقناعهم، وبناء على تقبلهم لسلطته نظرا لكفاءته ومهارته.

على الرغم من صحة هذه الفروقات بنسبة مقبولة نظريا، إلا أنه في الواقع تتداخل القيادة والرئاسة بحيث لا يمكن الفصل بينهما، ذلك أن القائد الإداري معين رسميا وفق قوانين وإجراءات المنظمة هذا من جهة. من جهة أخرى فالقائد لا يعتمد فقط على الإقناع غير التسلطي في تأثيره، بل هناك عدة مصادر للتأثير أهمها الكاريزما والتوجه نحو السيطرة وإصدار الأوامر إضافة إلى استخدام قوة المكافأة والعقاب.

قد تلتقي القيادة بالرئاسة بحيث يجمع شخص واحد بينهما في وقت واحد، ولكن ليس بالضرورة أن يكون كل رئيس قائدا، ولا يكون كذلك إلا إذا إستطاع أن يكتسب النفوذ اللازم الذي من المفروض أن يشغله، ويمكن للقائد أن

¹ عطية، المرجع السابق، ص8.

الفصل الأول: الإطار النظري للقيادة التحويلية

يصبح رئيسا إذا حصل على منصب رئاسي رسمي في الجماعة التي يقودها، إضافة إلى أن كلا من الرئاسة والقيادة تتطلبان مركزا أعلى من مجرد العضوية في الجماعة¹.

ثالثا: الفرق بين القيادة والقوة

إقترن مفهوم القيادة بالقوة باعتبار أن هدفهما الرئيسي هو التأثير على الفرد أو الجماعة، ولكن في الواقع قد يختلف المفهومان، إذ تم تعريف القوة على أنها تمثل ما يمتلكه الفرد من قواعد من أجل التحكم في الآخرين، و من أجل التأثير على معتقداتهم ومواقفهم وسلوكياتهم، والقوة مهمة للعمل من أجل تعبئة الأفراد والموارد لإنجاز المهام، وعليه فاستخدام القوة من أجل التأثير في الآخرين لا يكون بالضرورة في سياق القيادة وليس حكرا على القائد، بل قد يكون في سياق سياسي أو اجتماعي أو إقتصادي أو غير ذلك، وقد يستخدم التابعون القوة من أجل المطالبة بحاجاتهم ومن أجل التأثير في قرارات القائد لإشباع رغباتهم. ولكن غالبا يحدث التأثير من الطرف الأقوى في العلاقة ألا وهو القائد، وتكمن مصادر قوة تأثير القائد في العناصر التالية²:

1- قوة المكافأة: تستمد من القدرة على تقديم مكافآت للآخرين، مثل المكافآت للعاملين الذين يعملون بجد، وتشجيعهم باستخدام قوة المكافأة.

2- قوة العقاب: تستمد من القدرة على معاقبة الآخرين، فمثلا المدير الذي يعاقب الموظفين لتأخرهم عن أوقات العمل أو عدم إنجازهم للمطلوب منهم، وهذا هو الإكراه والذي يعتمد على الخوف، والذي بدوره يستند على إدراك الفرد أن عدم إلتزامه بأوامر وتوجيهات القائد قد يؤدي إلى فرض عقوبة عليه مادية كانت أو معنوية، وهو ما يعتبر تحفيزا سلبيا (الإنذار، الخصم، التوبيخ الشفهي، حجب العلاوات والمكافآت، العزل).

3- قوة السلطة: والتي تنتج عن طريق إمتلاك السلطة بطريقة رسمية طبقا للقوانين والقواعد التنظيمية، واستنادا إلى مركز القائد الوظيفي الذي يشغله بالهيكل التنظيمي للمنظمة، فمثلا القاضي يمتلك سلطة شرعية داخل المحكمة، والقائد يمتلك سلطة شرعية داخل المنظمة.

¹ العجمي، *الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية*، المرجع السابق، ص 65.

² Michael M. Barksdale, "Power and Leader Effectiveness in Organizations", (unpublished Thesis of Master, Naval Postgraduate School, 2008), p.12.

الفصل الأول: الإطار النظري للقيادة التحويلية

4- قوة الخبرة: وتشمل المعارف، الخبرات، المهارات، والقدرات سواء كانت شخصية، سلوكية، فنية، أو إدارية، والتي يمتلكها الفرد مما يزيد من قيمته واحترامه داخل المنظمة إستنادا إلى تصورات التابعين لكفاءة قائدهم، فمثلا المرشد السياحي أو العامل التقني لديه قوة الخبرة.

5- قوة الإعجاب: أو القوة المرجعية وهي نابعة من جاذبية القائد ومدى إعجاب الأفراد بشخصيته وتقديرهم له، لما يتمتع به من خصائص وصفات شخصية مميزة تدفع للإقتداء به، واعتباره كمثل أعلى بناء على تحديد التابعين لمدى جاذبية قائدهم، فالقائد الذي يتم تحديده كمرجع فإنه يمتلك قوة مرجعية.

يمكن للقائد أن يستخدم أحد المصادر أو بعضها أو كلها مدججة، وذلك حسب الشخصية التي يتمتع بها، وحسب الأفراد المستهدفين، وكذلك تماشيا مع المواقف، ولكن عملية دمج العناصر مع بعضها البعض لتصبح كلا متكاملا يعطي نتائج أكبر وتأثيرا أعمق.

يتمثل مفهوم القيادة عن طريق الإجبار في استعمال القوة من أجل التغيير، و يتم اللجوء إلى الإكراه من أجل التأثير في التابعين للقيام بأشياء ضد رغبتهم¹. ومن المهم التمييز بين الإكراه والقيادة في المنظمة، كما أن الإكراه والأسلوب القهري ليسا بالنموذج الأمثل للقيادة، فهذه الأخيرة تمثل التأثير في الجماعة من أجل تحقيق الهدف المشترك. والقادة الذين يعتمدون على أسلوب الإكراه نادرا ما يهتمون باحتياجات المرؤوسين باعتبار أن الإكراه غالبا ما يتعارض مع تحقيق الأهداف المشتركة.

رابعا: أنماط القيادة

يعتبر تعرف القائد على النمط القيادي الذي يتبعه مدخلا يمنح قدرة على فهم نقاط القوة ومكامن الضعف في هذا النمط، حيث أن فاعلية القائد الإداري في تحقيق أهداف الأداء التنظيمي والرضا الوظيفي للأفراد يتوقف على نمط القيادة المتبع من طرف القائد، كما أنه توجد عدة تصنيفات للقيادة باختلاف وجهات نظر الباحثين.

1- تصنيفات القيادة

توجد عدة معايير على أساسها تصنف القيادة، ومن أهمها²:

¹ Northouse, Op.Cit, p.11.

² العثماني، المرجع السابق، ص 14.

الفصل الأول: الإطار النظري للقيادة التحويلية

- 1- على أساس طريقة ممارسة أو نمط السلطة: القيادة الأتوقراطية، الديمقراطية، المتساهلة.
- 2- على أساس مصادر السلطة: القيادة التقليدية، الكاريزمية، العقلانية.
- 3- على أساس التنظيم: القيادة الرسمية، غير الرسمية.
- 4- على أساس تفويض السلطة: القيادة المركزية، غير المركزية.

كمثال سيأخذ الباحث معيار الرسمية كأساس لتصنيف القيادة وتنقسم إلى:

أ- القيادة الرسمية: تعد السلطة الوسيلة الأساسية التي يستخدمها القائد في تسيير العملية الإدارية، وتتجسد في نوع النمط القيادي، حيث أن السلطة حسب "هنري فايول" هي الحق في إعطاء الأوامر وقوة المطالبة بالطاعة والإمتثال، وهي حسب "ليندال أيربوك" الحق الذي بموجبه يطالب الآخرون بالقيام بالعمل.

تنشأ القيادة الرسمية داخل التنظيم الرسمي معتمدة على المراكز الوظيفية التي تتدرج تنازليا حسب السلم الإداري من أعلى إلى أسفل، وتمارس مهامها وفقا للوائح والقوانين التي تنظم عمل المنظمة، وعليه فإن القيادة الرسمية تؤثر في الأفراد بواسطة قوة المنصب مستندة في ذلك على حقها الشرعي في إصدار الأوامر وواجب الطاعة المقدمة لها من طرف الأفراد، وهو ما يعبر عنه بالرئاسة أو السلطة الإدارية المحددة حسب التنظيم الرسمي.

ب- القيادة غير الرسمية: تنشأ هذه الأخيرة داخل التنظيم غير الرسمي، حيث يبرز القائد غير الرسمي داخل جماعته نظرا للمكانة التي يحظى بها بفعل وبفضل مواهبه وقدراته الشخصية، الذهنية، السلوكية، والفنية، من غير أن تكون له سلطة رسمية، وذلك كنتيجة لالتفاف الأفراد حول شخص يحترمونه ويحبونه ويتوحدون معه، فيكون تأثيره مقبولا من الجماعة. كما تعبر القيادة غير الرسمية عن امتياز ممنوح من قبل الآخرين أكثر من تعبيرها عن الحق في السلطة. لا يستطيع القائد الرسمي منع ظهور أو إزالة القيادة غير الرسمية، ولذلك فإن مصلحته تقتضي أن يتعاون معها، نظرا للدور البارز الذي تلعبه بإعتبارها عنصرا بارزا في التنظيم¹.

تنبع أهمية التنظيمات غير الرسمية من النقاط التالية²:

¹ بوعلام، المرجع السابق، ص 77-78.

² حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة: النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة، عمان: دار الحامد، 2010، ص 156.

الفصل الأول: الإطار النظري للقيادة التحويلية

- التنظيم غير الرسمي يكمل التنظيم الرسمي، وذلك لأنه يعمل على المحافظة على المنظمة من تدمير نفسها نتيجة التقيد الحرفي بالأنظمة والقواعد والإجراءات الرسمية.
- توفير القيم الاجتماعية الضرورية، وذلك أن الجماعة غير الرسمية تشبع حاجات الشعور بالإنتماء و الأمان، مما يقلص من أسباب النزاع والإحباط من الفشل وتشجع إستقرار جماعات العمل.
- عندما يدرك القائد أن التنظيم غير الرسمي يعمل على مساعدته، فإن ذلك يخفف عنه من عبء العمل، ويقلل من إشرافه المكثف على الأفراد.
- يعتبر التنظيم غير الرسمي وسيلة إضافية للإتصالات، ويمكن للقائد الإستفادة من الإشاعات داخل التنظيم في زيادة فعالية الأداء والإنجاز، وبذلك يتم توظيف الإشاعات لصالح المنظمة، بدلا من أن تعمل ضدها.

2- الأنماط القيادية

يتبع كل قائد نمطا معيناً يحدد أسلوبه في العمل وفي التأثير على الآخرين، وفقا لفلسفة القائد الشخصية في التعامل مع الأفراد، وقد يجمع بين نمطين أو أكثر من الأنماط القيادية. وهي كالتالي:

أ- النمط الأوتوقراطي أو التسلطي: يحاول القائد الأوتوقراطي تركيز جميع السلطات في يده، محتفظا لنفسه بالقيام بكل كبيرة وصغيرة، ويقوم بإصدار التعليمات والأوامر في جميع تفاصيل العمل، ولا يقوم بتفويض السلطات لمؤوسيه، ولا يسمح لهم إلا بقدر يسير من الحرية. وهذا النمط يعبر عن قيادة تسلطية وإستبدادية، تتركز فيها السلطة في يد القائد الذي يتخذ القرارات بمفرده، ويملي على المرؤوسين أنشطتهم ويتدخل في معظم الأمور، منتظرا تأدية الطاعة العمياء دون مناقشة ودون إبداء رأي، مما يؤدي إلى تعطيل قدرة العاملين على الابتكار والإبداع، كما أنه لا يوجد مناخ للعلاقات الإنسانية المعتدلة بين الأفراد، بل من المحتمل إنتشار روح الصراع وضعف الإيحاء وانعدام التعاون وتدني الروح المعنوية لدى الأفراد.

إن منظور القائد في هذا النمط هو أنه صاحب السلطة ويجب عليه هيكلة وضبط العمل، لأنه يرى نفسه مسؤولا شخصيا عن تنفيذ العمل وعلى الآخرين الطاعة، فيقوم بالتخطيط والتنظيم المحكم والرقابة الشديدة معتبرا أن ذلك يؤدي

الفصل الأول: الإطار النظري للقيادة التحويلية

إلى كفاءة العمل، مع استعداده لإعطاء الحوافز المادية لمن ينفذ المطلوب منه، كما أنه مستعد لمعاقبة من يخالف التعليمات¹.

يتسم هذا النمط بإعطاء أوامر كثيرة تعارض رغبة الجماعة ويتجه نحو الاستبداد والإرغام والتسلط، والعمل على ضمان طاعة الأفراد، حتى ولو عمل القائد بمبدأ فرق-تسد. كما يعمل على التقليل من الإتصال بين أعضاء الجماعة لتحقيق مصالحه الشخصية².

يعتبر هذا النمط من القيادة نافعا، بل ومطلوبا كذلك في الأزمات الحرجة وفترات العمل الصعبة، وفي ظل الظروف الطارئة التي تهدد سلامة المنظمة أو العاملين فيها، ففي مثل هذه الحالات يطلب من القائد الحزم والشدة وذلك باتخاذ القرارات لحسم الأمور سريعا³. غير أن هذا النمط يعتبر إشرافا يقيد جهود وحرية العاملين في اختيار طرق العمل، ويضعف معنوياتهم وينقص من روح التعاون والولاء للمنظمة مما يؤدي إلى انخفاض الكفاءة والإنتاجية في العمل.

ب- النمط الديمقراطي: أو التشاركي والذي يعتمد على العلاقات الإنسانية ويتعامل مع الأفراد على أساس أنهم بشر، يتأثرون بالمتغيرات المختلفة ويرغبون في تحقيق مطالب إنسانية واجتماعية، وبالتالي فإن القائد يعمل على إقناعهم وتحفيزهم نحو تحقيق الأهداف بالمشاركة في اتخاذ القرارات وحل المشاكل التنظيمية. وبالتالي فإنه يزيد من الثقة بينه وبين الأفراد، ويدربهم على المسؤولية بتفويض بعض الصلاحيات، مع إحتفاظه بفكرة كونه المسؤول الأول عن نتائج الأعمال مما يزيد من إنتاجية العمل⁴.

إن القيادة الديمقراطية تعبر عن مشاركة القائد لسلطته مع الجماعة، وأخذ قبولهم لمعظم قراراته بعين الإعتبار، مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للأفراد والحصول على ولائهم والتزامهم. تعتمد القيادة الديمقراطية على الإحترام المتبادل بين القائد وتابعيه مهما كان المنصب أو الدرجة، وتسود روح المناقشة والحوار وتبادل الآراء بينهم. ويحاول القائد كسب ود الجماعة وتعاونها مما يجعل الأفراد يلتفتون حوله ويدعمونه ويتقبلون أوامره عن رضا واقتناع ويعملون على تنفيذها. فينتشر

¹ سيد الهواري، الإدارة الأصول والأسس العلمية، المرجع السابق، ص 43.

² أبو شريف، المرجع السابق، ص 18.

³ عادل الشقحاء، "علاقة الأنماط القيادية بمستوى الإبداع الإداري: دراسة مسحية على العاملين في المديرية العامة للجوازات بالرياض"، (رسالة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 1424هـ)، ص 23-24.

⁴ الحماد، المرجع السابق، ص 16.

الفصل الأول: الإطار النظري للقيادة التحويلية

بينهم الرضا والإرتياح والإخلاص والتعاون والإقبال على بذل الجهود في العمل، لأن حاجاتهم مشبعة ويتم أخذ آرائهم بعين الاعتبار¹.

كما يعتمد هذا النمط على تعدد الأفكار وتنوع الآراء، وتشجيع الأفراد على المنافسة والتعاون، والتشاور والتشارك في العمل والإلتزام بأهداف الجماعة. كما يترك القائد حرية اختيار طريقة وتوزيع العمل للأفراد داخل الفرق، بحيث يكونون أكثر ترابطاً ويتمتعون بروح معنوية عالية، وقد يستمر العمل دون خلل في حال ترك القائد لمنصبه².

تمتلك القيادة الديمقراطية مميزات تفوق القيادة الديكتاتورية، فهي تعمل على التوازن وإشباع الحاجات لكل من القائد والمرؤوسين، حيث إنها تتسم بالإحترام المتبادل بين الطرفين، فالقائد هنا يقترح الأعمال المحتملة مع توصياته، ولكنه ينتظر موافقة الجماعة قبل أن يضع هذه الإقتراحات موضع التنفيذ، وهذا ما يساعد على توفير مناخ تنظيمي ملائم للعمل، وخلق روح الفريق بين الأفراد³.

ج- النمط الفوضوي: أو الترسلّي والذي يقوم على أساس تحديد الأهداف للمرؤوسين وإمدادهم بالمعلومات، ثم السماح لهم باتخاذ القرارات على ضوءها دون تأثير عليهم، قد يناسب هذا النمط في ظروف معينة ويمكن أن يحقق نتائجاً ويقدم فرصاً للعاملين لإشباع حاجتهم بالشعور بالذات⁴. لكن القائد في هذا النمط يتخلى عن دور التوجيه وتحمل المسؤولية، وقد يفوض للتابعين كامل الصلاحيات ويتبنى سياسة عدم التدخل ويكتفي بنقل الصورة عن نتائج العمل للسلطات العليا⁵. كما يعتبر هذا النمط أقل الأنماط إنتاجية، وقد تنعدم فيه الأهداف أمام الجماعة.

يتميز القائد الترسلّي بعدم التدخل في مجريات الأمور، بل ينصب نفسه مستشاراً للمنظمة التي يديرها، وما دام رأيه إستشارياً فقد يأخذ به المرؤوسون وقد لا يأخذون به، ومن ثمة فهو لا يسيطر عليهم، ويمنحهم حرية التصرف، ويفوضهم في كافة السلطات والصلاحيات، ويتساهل معهم بصورة قد تؤدي إلى التسبب والفوضى، ومن ثمة تبنى الإدارة في ظل هذا النمط على القيام بالمبادرات الفردية وضعف الروح المعنوية⁶.

1 بوعلام، المرجع السابق، ص 79-81.

2 أبو شريف، المرجع السابق، ص 18.

3 الحمد، المرجع السابق، ص 36.

4 محمد إبراهيم، المدير والاتجاهات الإدارية الحديثة، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1997، ص 357.

5 سامي عريفيج، الإدارة التربوية المعاصرة، ط 3، دار الفكر، الأردن، ص 97.

6 أحمد البستان، وآخرون، الإدارة والإشراف التربوي: النظرية، البحث، الممارسة، الكويت: مكتبة دار الفلاح للنشر و التوزيع، 1423هـ، ص 93.

الفصل الأول: الإطار النظري للقيادة التحويلية

المطلب الرابع: نظريات القيادة الإدارية

وجدت عدة نظريات لتفسير ظاهرة القيادة ومعرفة أسبابها وكيفية اكتسابها وتعزيزها، بدء من النظريات التقليدية وصولاً إلى النظريات الحديثة، حيث قسمت نظريات القيادة إلى أربع مجموعات رئيسية: النظريات التقليدية، السلوكية، الموقفية، الإتجاهات الحديثة في القيادة، وبيّناها كالتالي:

أولاً: النظريات التقليدية:

1- نظرية الرجل العظيم: حظيت النظرية باهتمام كبير من طرف الكتاب الإداريين واستمرت الدراسات المتعلقة بهذه النظرية إلى غاية منتصف الأربعينيات، وتقوم هذه النظرية على الاعتقاد السائد قديماً أن القائد يولد وقد وهب سمات جسدية وعقلية ونفسية تعينه على القيادة، وهو متفوق على الآخرين بالفطرة من حيث الذكاء والفطنة والحكمة، وولد بصفات وخصائص فطرية ليصبح قائداً اجتماعياً أو سياسياً أو عسكرياً، عكس أغلبية الأفراد الذين يفضلون أن يكونوا أتباعاً¹.

يعد "فالتون فرانسيس" (1879) من أكبر الداعين لهذه النظرية، حيث يؤكد على الدور الجوهرى الذي تلعبه الوراثة في بروز القادة في أسر معينة، كما أشار "وودز" أن القادة يميلون لأن يكونوا رجالاً ذوي تأثير عظيم لامتلاكهم الخصال الوراثية المؤهلة للقيادة، وأكد على أن حصر الزواج بين أبناء الطبقات الراقية فقط يخلق طبقات مختلفة بيولوجياً عن الطبقات الدنيا، وأن احتمال بروز القادة من هذه الطبقات يزيد أكثر².

حيث حاولت هذه النظرية تفسير ظاهرة القيادة من خلال التركيز على تحليل شخصيات قادة عسكريين وسياسيين، فاعتبر القادة إنساناً عظيماً، وهذه العظمة إنما هي نتيجة قدرات خارقة وموهبة ربانية. فالقائد يتمتع بشخصية كاريزمية تسحر الناس فتحظى بولائهم وانقيادهم لها طواعية ويضحون من أجلها رغبة في تحقيق إنجازات عظيمة³. كما تم تعريف الرجل العظيم بأنه الرجل الذي يعتبر أنه مصدر القوة، التوجيه، الحكمة، والإرتقاء في فترة الأزمات والإضطرابات، وبواسطة العظماء تحدث التغييرات الجوهرية في المجتمعات، وهم يشكلون نسبة ضئيلة ولا يتكررون كثيراً⁴. إذ يبرز القادة

¹ Bessie L. M, and Carol. J.H, **Leadership Roles and Management Functions in Nursing**, china: 6th Ed, lippincott.w.w, 2009, p37.

² بوغلاق، المرجع السابق، ص 54.

³ صالح العامري، وطاهر الغالبي، **الإدارة والأعمال**، ط1، عمان: دار وائل، 2007، ص 432.

⁴ الحمد، المرجع السابق، ص 29.

الفصل الأول: الإطار النظري للقيادة التحويلية

في المجتمع نظرا لما يتسمون به من مواهب وقدرات تجعل منهم قادة يواجهون المواقف مهما كانت صعوبتها، ولا يمكن لأي أحد أن يكون قائدا دون سمات خاصة تميزه عن غيره، ولكن لا توجد في هذه النظرية سمات محددة بدقة¹.

رغم صحة ووجاهة هذه النظرية نسبيا، إلا أنها لم تحدد الصفات الواجب توفرها في الرجل العظيم، كما أن المواهب لا تكفي لوحدها، بل لابد من صقلها وتهذيبها وتدعيمها بالعلم والممارسة، فهناك متغيرات وظروف خارجية لا يستطيع القائد التحكم فيها.

كما أن من أهم الانتقادات التي وجهت لهذه النظرية أنها لم تعط دلائل علمية قاطعة تفيد بأن السمات القيادية تورث بالجينات، فهناك الكثير من الملوك الذين اعتبروا عظماء عبر التاريخ، لكن أولادهم فشلوا وتكاسلوا عن تحقيق ما حققه آباؤهم، هذا من جهة، ومن جهة أخرى كما نجد من جهة أخرى ظهور أفراد من الطبقات الدنيا للمجتمع حققوا ثورات وإنجازات كبيرة وأصبحوا عظماء.

ما دام القادة يولدون وأن تعلم القيادة غير ممكن لغيرهم، فلا جدوى من التعلم لكي يتحول غير القادة إلى قادة، وهذا يخالف الواقع لأن التعلم يصقل المهارات ويرفع المستويات. وحسب هذه النظرية فإن القادة يولدون، وبالتالي لا يمكن التحكم في أعدادهم ومدى توافرهم في المجتمع². ولكن رغم الانتقادات الموجهة لهذه النظرية إلا أن العلماء إعتبروها منطلقا للوصول إلى نظريات أكثر علمية وأكثر دقة.

2- نظرية السمات: الفرضية الرئيسية فيها هي وجود مجموعة من الخصائص الشخصية التي تعمل على تفسير القدرات القيادية للقائد، وتنقسم هذه الصفات إلى صفات وخصائص فيزيولوجية (الشكل، الحجم، نبرة الصوت،...)، وصفات أخرى نفسية (الحماس، الثقة بالنفس، المبادأة، النضج،...)، وتوجد صفات ذهنية (الذكاء، القدرة على التحليل والتفكير،...). هذه الصفات القوية تجعل القادة يتصرفون بقوة فيعجب الناس بهذه الصفات ويتبعونهم، ولا يمكن لمن لا يمتلك هذه الصفات أن يصبح قائدا³.

¹ ماجدة الجارودي، قيادة التحويل في المنظمات مدخل إلى نظرية القيادة وبرنامج تدريبي، ط1، الرياض: قرطبة للنشر والتوزيع، 2011، ص 32.

² يوسف مصطفى، "أسلوب القيادة التحويلية كمدخل لتحسين أداء مدير المدرسة في مصر"، مجلة التربية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، العدد (7)، السنة (5)، 2002، ص 161.

³ العثماني، المرجع السابق، ص 15.

الفصل الأول: الإطار النظري للقيادة التحويلية

إن القيادة تتعلق بسمات وقدرات شخصية يتفرد بها القائد عن غيره من الأفراد، مثل الطموح، والذكاء، وقوة الشخصية، والشجاعة، والثقة بالنفس. وقد تتوسع قائمة السمات لتشمل الإتزان، القوة البدنية، الحيوية، تحمل المسؤولية، الحزم، القدرة على اتخاذ القرار، الدافعية العالية، الحكمة، والتبصر.

يرى "تيد أردواي" في كتابه " فن القيادة " (1935) أن القادة الناجحين يمتلكون خصائص وسمات من أكثرها أهمية¹:

- الطاقة الجسدية والعصبية، فالقيادة تعبر عن عمل شاق وعلى القائد أن يمتلك أكثر من القدر المتوسط من الطاقة الجسدية والعصبية لتحمل ضغوط العمل القيادي.

- التركيز العاطفي على الهدف، إذ يمتلك القائد أهداف يجب عليه تحقيقها، فلا بد له أن يلهم الآخرين لكي يتبعوه.

- الحماس، فالقادة الجيدون يشعرون دائماً أنهم مدفوعون بقوة وبحماس يتحول بدوره إلى نفوذ وتأثير في مرؤوسيه.

- الرفق والمودة، فلم يكن يرى تيد بأن على القائد أن يكون موهوباً أكثر من أن يكون محبوباً، بل القادة يحتاجون إلى مودة أتباعهم لممارسة النفوذ والتأثير فيهم.

- الصدق، وهو ما يجعل القائد يكتسب ثقة مرؤوسيه، لذا فالصدق والمصادقية إحدى الدعائم الأساسية للنجاح في القيادة.

بينما اقترح "باس" السمات القيادية في ثلاث مجموعات من السمات، تتمثل في²:

- الحيوية، أي أن يكون القائد مفعماً بالطاقة والثقة بالنفس لفرض نفسه عن طريق الإتصال بالآخرين والتأثير فيهم وإقناعهم بآرائه.

- الذكاء والكفاءة، والتمتع بالحدس بفضل المعلومات والخبرات التي يمتلكها من دون تهور أو تعجل، حيث يعيد التفكير في المشكلات وبالسريعة المناسبة إذا تطلب الأمر ذلك.

¹ عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، الإسكندرية: المكتب العربي الحديث، 1993، ص 414.

² LE BOYE, et autres, RH : Les apports de la sociologie du travail, Paris: ed organisation, 2001, p332.

الفصل الأول: الإطار النظري للقيادة التحويلية

- الكفاءة الاجتماعية، وهي قدرة التواصل وتنمية العلاقات مع الآخرين والتفاهم معهم، وإدارة الصراعات والاستجابة الملائمة والتكيف مع الأوضاع الجديدة، وكذلك الفهم الجيد لحاجات الجماعة وإشباعها.

يتضح مما سبق أن هناك إختلافا في تحديد السمات القيادية الواجب توفرها في القائد مما فتح باب الإنتقاد لهذه النظرية، إضافة إلى صعوبة قياس هذه السمات لكونها معنوية وغير ثابتة، وتختلف باختلاف الظروف البيئية والمجتمعية. ورغم ذلك فقد استخدمت السمات والخصائص لفترات طويلة كتفسير للقيادة الفعالة، حيث كانت المنظمات تركز عليها في اختيار المدراء الجدد. ومن أهم السمات حسب "فاتن الغزو" ما يوضحه الجدول التالي:

الفصل الأول: الإطار النظري للقيادة التحويلية

الجدول رقم 3: أنواع السمات

السمات الجسمية	الطول، الصحة، النشاط، الحيوية.
السمات المعرفية	مثل القدرات العقلية، الذكاء، الثقافة، القيم، والإتجاهات.
السمات الإجتماعية	مثل القدرة على التعامل، كسب محبة الناس والإعتماد عليهم، تحمل المسؤولية، التحلي بروح الدعاية، التعاون والكفاءة.
السمات الإنفعالية	الهدوء، ضبط النفس، والمرونة الواقعية.
السمات الشكلية	حسن المظهر، والذوق العام.

المصدر: فاتن الغزو، القيادة والإشراف الإداري، ط1، عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع، 2010، ص 77.

على الرغم من صواب هذه النظرية نسبياً إلا أنها انتقدت للأسباب التالية:

- يوجد اختلاف كبير في تحديد سمات موحدة للقيادة من طرف مفكري هذه النظرية.

- لا تقتصر هذه السمات فقط على القائد وإنما يمكن أن يتصف بها غير القادة.

- تتجاهل هذه النظرية إحتياجات التابعين.

- لا تعترف هذه النظرية بتأثير العوامل الظرفية على القيادة.

كما أنتقدت هذه النظرية لعدم موضوعيتها، وذلك لأنها تعتمد على الحكم أو الرأي الشخصي في تحديد القائد الناجح، وتعد قائمة السمات طويلة جداً وعدم وجود إتفاق على تحديد الأكثر أهمية منها¹.

رغم الإنتقادات الموجهة لنظرية السمات لعدم إثباتها للعلاقة بين السمات الشخصية وبين النجاح القيادي، فإن ذلك لا يعني بالضرورة أن العلاقة منعدمة تماماً، فالدراسات التي أجراها "كيرك فيلد" (Kerc Feld) أثبتت وجود

¹ مصطفى، المرجع السابق، ص 307.

الفصل الأول: الإطار النظري للقيادة التحويلية

علاقة بين سمات مثل الذكاء، المبادرة والإبتكار، والمهارات العقلية والتواصلية، وبين النجاح القيادي، كما أن هذه النظرية إفتترضت سمات عامة تجعل ممن يتمتع بها يتحلى بمكانة عالية في الجماعة ترشحه للقيادة، كما أشارت النظرية إلى أهمية برامج التدريب القيادي لاكتساب وتنمية خصائص القيادة الناجحة¹.

ثانيا: النظرية السلوكية

نظرا لعدم الإتفاق على سمات محددة في القيادة، وعدم توفر الأدلة على وجود صفات موروثة للقيادة، ظهرت النظرية السلوكية عام 1950، وهدفت الدراسات إلى وصف سلوك القائد الفعلي ومعرفة الخصائص السلوكية للقائد من طرف علماء النفس السلوكيين، وهل يمكن تدريب الأفراد عليها، وبذلك ركزت النظرية على ثلاث إهتمامات وهي: أولا التركيز على سلوك القائد وكيفية تأثيره على الجماعة وتأثره بها. ثانيا: التركيز على المرؤوسين وسلوكهم ودوافعهم ومدى تأثيرهم على نجاح القائد. ثالثا : التركيز على مهام العمل. وبذلك ركزت الدراسات على عاملين مهمين في تحديد القيادة هما: الإهتمام بالعاملين كعامل أول، والتركيز على المهمة كعامل ثاني²، إضافة إلى تحول إهتمام الباحثين من محاولة التعريف بسمات القادة إلى محاولة دراسة الخصائص السلوكية الخاصة بهم، بغية معرفة سلوك القائد الفعلي³. يرى دعاة هذه النظرية أن القائد بالمعنى العلمي هو الذي يحقق توازنا ما بين تحقيق أهداف المنظمة المحددة من جهة، وبين إشباع رغبات أفراد الجماعة من جهة أخرى، وبقدر ما يستطيع القائد تحقيق هذين الهدفين بقدر ما يستطيع تحقيق مهمته القيادية بنجاح⁴.

توصلت الدراسات إلى وجود قائد مهام يركز على إنجاز المهام وتحقيق مستوى أعلى من الإنتاجية، ووجود قائد إنساني يركز على رضا العاملين وتطويرهم وانسجامهم⁵. حيث اتفق أغلب الباحثين في المجال السلوكي للقيادة على وجود سلوكين: سلوك متعلق بالمهام، وسلوك متعلق بالعلاقات، فالسلوكيات المتعلقة بالمهام تدرس طريقة تسهيل عمل الجماعة في تحقيق الأهداف. بينما السلوكيات المتعلقة بالعلاقات تدرس طريقة مساعدة المرؤوسين في الشعور بالإرتياح

¹ أحمد عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، مصر: دار النشر للجامعات، 2000، ص 197.
² أحمد الرقب، "علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة"، (رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، 2010)، ص 12-13.
³ علي عياصرة، القيادة والدافعية في الإدارة التربوية، ط1، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع، 1426 هـ، ص 53.
⁴ ماهر حسن، القيادة: أساسيات ونظريات ومفاهيم، ط1، الأردن: دار ومكتبة الكندي للنشر والتوزيع، 2014، ص 32.
⁵ الغزالي، المرجع السابق، ص 13-14.

الفصل الأول: الإطار النظري للقيادة التحويلية

اتجاه أنفسهم من جهة، واتجاه بعضهم البعض من جهة أخرى. والهدف الرئيسي من النظرية السلوكية هو شرح كيفية تمكن القائد من المزج بين هذين السلوكين للتأثير في المرؤوسين من أجل تحقيق الأهداف.

على الرغم من تصنيف العديد من الدراسات البحثية تصنف ضمن المنهج السلوكي إلا أن دراسات أوهايو، ودراسات ميتشيغان تمثلان المنهج السلوكي فعلياً¹، ويأتي تفصيلهما كالتالي:

- 1- دراسات جامعة ميتشيغان:** والتي ترى أن لسلوك القائد بعدين: بعد التوجه نحو الإنتاج، وبعد التوجه نحو الأفراد، فيؤكد القادة ذوو التوجه نحو الإنتاج على الجوانب التقنية للوظائف ومهامها، وعلى إنجاز المهام، فهم يرون الأفراد أداة لتحقيقها. أما القادة ذوو التوجه نحو الأفراد فيؤكدون على العلاقات بين العاملين ويهتمون بحاجاتهم ويراعون الفروق الفردية بينهم. توصلت دراسات جامعة ميتشيغان إلى نتائج تبين من خلالها أن القادة ذوو التوجه نحو الأفراد إرتبطت قيادتهم بدرجة عالية من الرضا الوظيفي وإنتاجية عالية للجماعة، على عكس القادة ذوي التوجه نحو الإنتاج².
- 2- دراسات جامعة أوهايو:** والتي توصلت إلى أن للسلوك القيادي بعدين هما: بعد المهمة، وبعد العلاقات، وينتج من خلالهما أربعة نماذج قيادية كالتالي:

¹ Northouse, Op.Cit, p.96.

² هاني الطويل، الإدارة التربوية والسلوك التنظيمي لسلوك الأفراد والجماعات في النظم، ط 2، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، 1998، ص 252-254.

الفصل الأول: الإطار النظري للقيادة التحويلية

الشكل رقم 2: نماذج القيادة الأربعة في دراسة جامعة أوهايو

إهتمام عالي بالعلاقات	إهتمام عالي بالمهمة
إهتمام متدني بالعلاقات	إهتمام متدني بالمهمة

المصدر: ظاهر كلالدة، الإتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، الأردن: دار زهران، 2002، ص 126.

من خلال الشكل أعلاه تظهر أربع مربعات، كل مربع يمثل قائدا ذا نموذج معين للقيادة وهذه النماذج هي¹:

- أ- القائد الذي يهتم إهتماما عاليا بكل من إنجاز المهمة، وبالعلاقات الاجتماعية مع التابعين (المربع العلوي الأيمن).
- ب- القائد الذي يهتم إهتماما عاليا بإنجاز المهمة على حساب علاقاته الاجتماعية مع التابعين (المربع السفلي الأيمن).
- ت- القائد الذي يهتم إهتماما عاليا بعلاقاته الاجتماعية مع التابعين على حساب إنجاز المهمة (المربع العلوي الأيسر).
- ث- القائد الذي يهتم إهتماما منخفضا بكل من إنجاز المهمة، وبالعلاقات الاجتماعية مع التابعين (المربع السفلي الأيسر).

كما أن الشكل أدناه يوضح أن القائد يختلف إهتمامه وتركيزه من مربع إلى آخر بما يتوافق مع الشكل السابق.

¹ المرجع نفسه، ص: 126.

الفصل الأول: الإطار النظري للقيادة التحويلية

الشكل رقم 3: تصنيف القادة حسب دراسة جامعة أوهايو

الإهتمام بالعاملين	مرتفع	القائد يهتم بتماسك الجماعة و رضا العاملين و تطويرهم	القائد يركز على زيادة الكفاءة و رضا العاملين
	منخفض	القائد سلمي لا يهتم بأداء المهام و لا يهتم برضا العاملين	القائد يركز على الإنتاجية مع اهتمام قليل برضا العاملين
		منخفض	مرتفع

هيكلية المهام

المصدر:

Stonor, J, Freeman, R, E, and Gilbert, J, D, Management, 6th ed ,
India: Baba barkha Nath printers, 2004, p 477.

ثالثا: نظرية القيادة الموقفية: مواصلة للنتائج التي حققتها نظرية السمات والنظرية السلوكية، إهتم الباحثون بمتغير الظرف أو الموقف ومساهمته في تحديد النمط القيادي المناسب، وبالتالي تبني نظرية جديدة تهتم بعوامل الموقف لتحديد القائد الأفضل. إذ حاول الباحثون تحديد العوامل المؤثرة في فاعلية القيادة في كل موقف، من خلال التركيز على متطلبات المهمة والسلوك وتوقعات الزملاء، وتوقعات وخصائص وسلوك التابعين، إضافة إلى الثقافة والسياسات التنظيمية.

حيث تفترض النظرية أن مهارات القيادة تحركها المواقف في إطار إتصال القائد بتابعيه، وعليه فإنه يكتسب مهارات معينة عندما يتعامل مع جماعة غير تلك التي يكتسبها عندما يتعامل مع مجموعة أخرى، ولا وجود لنظرية قيادية صالحة للتطبيق في كل المواقف التي يواجهها القائد¹.

يرى فيدلر أن فعالية القيادة هي نتيجة لتفاعل بين القائد والموقف القيادي، يتم تحديد الموقف القيادي الملائم بناء على تشخيص للمواقف التي تمارس من طرف القائد ومروؤوسيه، وذلك بتحليل ثلاثة عناصر للموقف²:

¹ علي عباس، أساسيات علم الإدارة، ط 3، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2008، ص 165.

² الجارودي، المرجع السابق، ص 63.

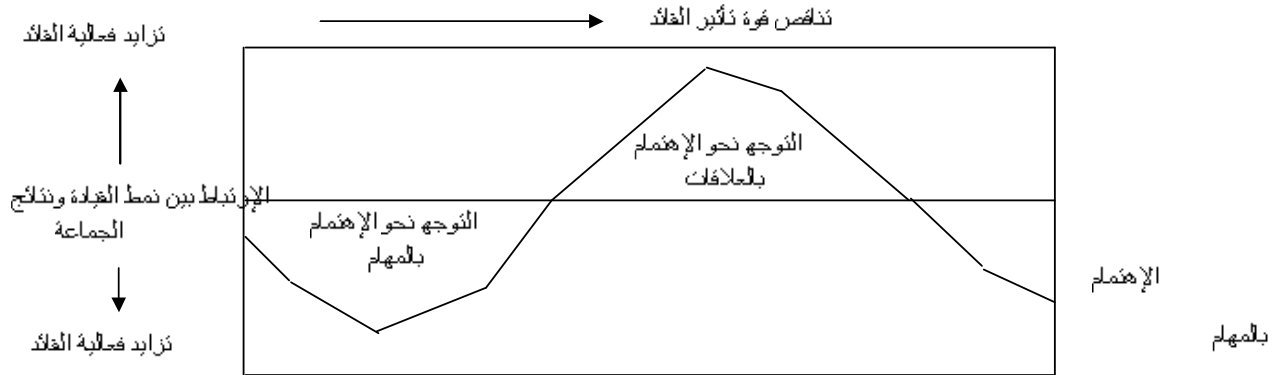
الفصل الأول: الإطار النظري للقيادة التحويلية

- 1- العلاقة بين القائد وموظفيه: ويتطلب ذلك معرفة مدى تقبل العاملين ومدى ارتياحهم للقائد.
 - 2- الهيكل التنظيمي للعمل: بمعنى إلى أي مدى يكون العمل المطلوب إنجازه واضحا ومحددا.
 - 3- سلطة القائد: فكلما كانت السلطة القيادية ذات اختصاصات ومسؤوليات واسعة، كلما كان الموقف أكثر ملاءمة لإستخدام نمط معين من القيادة¹.
- تعتبر محاولة "فيدلر" (Fiedler, 1967) لبناء نظرية في القيادة، أول محاولة جادة لإدخال متغيرات الموقف في دراسة القيادة، وتتمثل الفكرة الأساسية في ضرورة ملاءمة نمط قيادة القائد مع الموقف الذي يواجهه، وتعتبر هذه الملاءمة الأسلوب الأفضل لنجاح القائد من خلال تشخيصه لسلوكه ثم دراسة الموقف، فتحليل الموقف وتقييمه وإدراك عناصره يؤثر على ملاءمة أو عدم ملاءمة النمط القيادي الذي يستخدمه القائد، لذا يعتقد "فيدلر" أن التفاعل بين متغيرات الموقف وخصائص القائد هو ما يحدد مدى النجاح في القيادة، وتتمثل المتغيرات في²:
- **متغيرات شخصية القائد:** حدد "فيدلر" هذا المتغير في التقييم الذي يعطيه القائد لصفات زميله في العمل، حيث يكون هذا الزميل من بين من لا يفضل القائد أن يعمل معهم، فعندما يكون التقييم لصفات القائد عاليا، فإن هذا يعني أن القائد يتجه إلى الإهتمام بالعلاقات الإنسانية، أما إذا كان التقييم منخفضا فإنه يعني توجه القائد إلى الإهتمام بالعمل والإنتاج وليس بالعلاقات الإنسانية.
 - **متغيرات الموقف:** تتمثل متغيرات الموقف في ظروف العمل التي يعمل فيها القائد، ورغم أنها متعددة إذ تتعلق بالمرؤوسين، وبالمنظمة ككل وبالبيئة الخارجية إلا أن "فيدلر" حصرها في ثلاثة عناصر تتمثل في: علاقة القائد بالمرؤوسين، هيكل المهمة، القوة الكامنة في منصب القائد، فهذه العناصر تحدد مدى صعوبة أو سهولة الموقف الذي يعمل فيه القائد بناء على التوفيق والتفاعل بين متغيرات الموقف المذكورة، مثلما يوضحه الشكل التالي:

¹ كنعان، المرجع السابق، ص 366.
² راوية حسن، السلوك في المنظمات، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2000، ص 263.

الفصل الأول: الإطار النظري للقيادة التحويلية

الشكل رقم 4: فعالية القائد في النظرية الموقفية لفيدلر¹



علاقة القائد بمرؤوسيه	جيدة				سيئة			
	هيكل المهام		هيكل العلاقات		هيكل المهام		هيكل العلاقات	
قوة مركز القائد	قوي	ضعيف	قوي	ضعيف	قوي	ضعيف	قوي	ضعيف

المصدر:

Nicole AUBERT, et autres, Management : aspects humaines et organisationnelles, Paris: Source fondamentale, 1992, PP : 383-384

يبين الشكل أعلاه أن القادة الذين يهتمون بالعمل والإنتاج يحققون نتائج عالية في المواقف المواتية، وكذلك في المواقف غير المواتية، أي أن النمط القيادي نفسه قد يكون فعالاً في مواقف مختلفة ومتناقضة، لذلك على القائد أن يتعلم في أي المواقف يجب أن يهتم بالعلاقات أو بالعمل، مما يبرز أهمية تدريب القادة على التكيف مع المواقف. كما يمكن استنتاج أن المنظمة بدورها مسؤولة عن نجاح أو فشل القائد، مثلما أن القائد مسؤول عن نجاحها أو فشلها، وذلك لما لمتغيرات الموقف من تأثير على سلوك القائد.

Source fondamentale, 1992, PP : 383- 384
Nicole AUBERT, et autres, Management : aspects humaines et organisationnelles, Paris:

الفصل الأول: الإطار النظري للقيادة التحويلية

إذن تبنت النظرية الموقفية فرضية أنه لا يوجد نمط ملائم للقيادة يصلح لكل الظروف والمواقف، بل إن النمط يتم تحديده بناء على الموقف الحالي، إذ أن احتمال بروز شخص معين في الجماعة على أنه القائد يكون متوقفاً على محصلة موقف كامل¹.

إن النظرية الموقفية تنظر لارتباط السلوك القيادي بالموقف وبالظروف البيئية المحيطة، فإن من يصلح للقيادة في مرحلة ما قد لا يصلح لها في مرحلة وظروف مغايرة، ولأن نجاح القائد يتطلب تغيير النمط القيادي المعتمد وفقاً لدرجة نضج الأتباع من جهة، ووفقاً لمتطلبات إنجاز المهمة من جهة ثانية. وحسب هذه النظرية ينبغي إعطاء قدر من التركيز على المهمة، وقدر مماثل من التركيز على العلاقات مع أفراد الجماعة التي يقودها القائد².

رابعاً: الاتجاهات الحديثة في القيادة

تبلورت مفاهيم القيادة الحديثة حول تحويل دور القيادة من الرئاسة والأمر والنهي، إلى دور المساندة والتشجيع والتحفيز، ومن أهمها القيادة التبادلية والقيادة التحويلية.

1- القيادة التبادلية

ظهر مصطلح القيادة التبادلية على يد عالم السياسة الأمريكي بيرنز في كتابه "القيادة"، كما يرتبط المصطلح بالقيادة التحويلية لأن القيادة الفاعلة تكمن في الجمع بين العنصرين من حيث إقتسام الأهداف والنتائج والحلول. ميز بيرنز بين نوعين من القيادة : التبادلية والتحويلية، حيث أن القيادة التبادلية تقوم على مبدأ تبادل المنافع بين الرئيس والمرؤوسين ويؤثر كل منهما في الآخر، وبذلك يحصل كل طرف على شيء ذي قيمة بالنسبة له، فالمرؤوسون يريدون الحصول على زيادة في المكافآت مثلاً، والرئيس يريد الحصول على زيادة في الإنتاجية مثلاً³.

إذ تفترض النظرية أن العلاقة بين القائد ومرؤوسيه قائمة على تبادل المنافع قصد الحصول على النتائج المرغوبة، فعلى المرؤوس أن يقدم من وقته وجهده لصالح العمل في مقابل تلقي الحوافز والمكافآت من طرف القائد، مما يحفزه على البذل أكثر ورفع مستوى الأداء⁴.

1 الغزالي، المرجع السابق، ص 17.

2 باسم الحميري، الإدارة: الوظائف والممارسة، ط1، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2015، ص 178.

3 سعد العتيبي، "دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير"، الملتقى الإداري الثالث "إدارة التغيير ومتطلبات التطوير في العمل الإداري"، جدة، السعودية، 2006، ص 5.

4 المرجع نفسه، ص 6.

الفصل الأول: الإطار النظري للقيادة التحويلية

يكون التبادل في هذا النوع من القيادة على أساس توضيح المطلوب من المرؤوسين، وفي المقابل يدعم القائد المرؤوسين بشروط وخاصة شرط أدائهم للعمل أو في إطار قانون الترغيب والترهيب. كما يتبع القائد أسلوب الإدارة بالإستثناء والتدخل عند الضرورة¹.

حيث أن القيادة وفقا لهذه النظرية تتكون من ثلاثة عناصر وهي: القائد، المرؤوسين، وعناصر التبادل بين الطرفين وفي الإتجاهين، حيث بدون تبادل للمنافع لن يتمكن القائد من التأثير في مرؤوسيه، ورغم أهمية العناصر التي يقدمها القائد للجماعة للحصول على تأثير أكبر، إلا أنه يظهر الدور الهام لمساهمة المرؤوسين في نجاح القائد في مهمة القيادة. تظهر مثل هذه القيادة بهدف تبادل أشياء ذات قيمة سواء كانت طبيعة التبادل سياسية أو اقتصادية أو نفسية، فيكون كل طرف للصفقة مدركا لموارد القوة ومواقف الطرف الآخر، فأهدافهم متعلقة ببعضهم البعض، ويسعون لجعلها متقدمة بالحفاظ على تلك العملية، ولكن أهداف الصفقة غير ثابتة، فهم يتصرفون حسب طرقهم المفضلة وحسب كل فعل قيادي، ولكن لا يعد هذا النمط القيادي ناجحا في ربط القائد والمرؤوسين مع بعضهم البعض في سعي دائم لتحقيق هدف أعلى².

حيث تشتمل هذه القيادة على تقديم الحوافز والمكافآت عندما يوجد مبرر لتقديمها، وتتبع أسلوب الترغيب والترهيب، وبالتالي ينتج عن ذلك عدم ثبات وعدم إستمرارية هذه العلاقة لفترة طويلة، كما أن هذا النمط القيادي لا يجسد مفهوم القيادة الحديثة المهتم بالإبتكار والمبادرة والدعم والتطوير الممنوح للمرؤوسين³.

غير أن هذه النظرية تعد مهمة في توجيه ضرورة الإتصال في القيادة، كما تمتاز بقدرة وصفية عالية، فهي تصف وحدات العمل منطقيا فيما يتعلق بالذين يساهمون مساهمة كبيرة، والذين لا يساهمون إلا بمساهمة قليلة، وأولئك الذين يقدمون الحد الأدنى من العمل فقط. كما تعد النظرية المدخل القيادي الوحيد الذي يجعل من التبادل كمفهوم محورا للعملية القيادية، وذلك لأن المداخل الأخرى تركز على خصائص القادة أو الأتباع أو المواقف أو جميعها معا⁴.

تناول الباحثون أبعاد القيادة التبادلية كما يلي⁵:

¹ أبو شريف، المرجع السابق، ص 22-23.
² عبد الرزاق الدويش، واقع القيادة التحويلية و أثرها في التطوير التنظيمي : دراسة تحليلية في شركة سابك في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر الإداريين فيها، (رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة العامة، عمادة الدراسات العليا، جامعة مؤتة، 2009)، ص 9-10.

³ الخريسات، المرجع السابق، ص 12.

⁴ الدويش، المرجع السابق، ص 10.

⁵ Barbuto, J. & Burbach, M, "The emotional intelligence of transformational leaders: A field study of elected officials", *The Journal Of Social Psychology*, 146(1), 2006, P 54.

الفصل الأول: الإطار النظري للقيادة التحويلية

- المكافأة المشروطة: يقوم القائد بتبادل المنفعة مع التابعين، بحيث يقوم بمكافأة ذوي الأداء الجيد باستخدام التعزيز الإيجابي، مثل زيادة الأجر أو منح الترقية أو امتيازات خاصة.

- الإدارة بالإستثناء: يقوم القائد بالتعزيز السلبي والإجراءات التصحيحية وتنقسم إلى قسمين:

● الإدارة بالإستثناء (نشطة): يقوم القائد بالرقابة والفحص قصد التنبؤ بالمشكلات التي يمكن حدوثها واتخاذ الإجراءات التصحيحية.

● الإدارة بالإستثناء (ساكنة): يتجنب القائد التدخل إلا بعد ظهور النتائج واكتشاف أنها غير مطابقة للمعايير، بحيث يتم تطبيق الإجراءات الملائمة للمخطئ كالإنذار أو النقل أو الطرد.

لا تكون القيادة التبادلية فعالة إلا إذا سيطرت على نظام الجزاء الذي وعدت به في مقابل أداء المهام، أما في حالة ارتباط المكافآت بنظام آخر غير نظام النتائج، كارتباطها بالشهادات أو السلم الوظيفي أو الترقية على أساس الخبرة أو غيرها، فلا تكون القيادة التبادلية فعالة. يؤكد "يامارينو" و"باس" كذلك على أن القيادة التبادلية تعد صفة للأداء السيئ، ويشير "باس" أن البرامج التدريبية تركز على القيادة التبادلية حالياً، كما يحدد "يامارينو" و"باس" عدم فعالية هذه القيادة للأسباب التالية¹:

- قلة مهارة القائد في استخدام نظم التدعيم الإيجابي.

- غالباً ما تكون نظم التقييم التي يتم على أساسها الجزاء غير سليمة بسبب صعوبة عملية تقييم الأداء.

- عدم قدرة القائد التبادلي على تقديم الحوافز الإيجابية المناسبة لتوقعات المرؤوسين، نظراً لمحدودية الموارد المالية أو خضوعها لقواعد خارج سيطرته.

- لا تسمح ضغوط العمل بالتقييم الجيد أو بتطبيق الدعم الإيجابي المشروط.

- يتسم استخدام نظم التدعيم السلبي لتحفيز الأفراد بقلة الفعالية على المدى الطويل كما أثبتت دراسات قام بها يوكل سنة 1981.

تكمن أهمية النظرية التبادلية في أن القائد والمرؤوسين كل منهما يأخذ ويعطي، وهذا ما يدخل في إطار الأعمال العادية والأعمال المستمرة من أجل تحقيق الإستقرار في المنظمة، كتحديد وتخصيص العمل، إتخاذ القرارات، تقييم

¹ علاء قنديل، القيادة الإدارية وقيادة الابتكار، ط 1، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2010، ص 71-72.

الفصل الأول: الإطار النظري للقيادة التحويلية

الأداء¹. إلا أن مواجهة مواقف جديدة تتطلب مبادأة القائد بالتغيير كخلق ثقافة تنظيمية، بناء فرق العمل، فلن تكفي القيادة التبادلية، بل يحتاج القائد إلى قدرات ومهارات لإحداث التغيير تتجاوز القيادة التبادلية إلى تبني القيادة التحويلية، لذا يمكن التوصل إلى تعريف إجرائي للقيادة التبادلية بأنها: "القيادة التي تعتمد على تبادل المصالح من أجل مردودية وإنتاجية محددة يسعى إليها القائد في العمل داخل المنظمة المدروسة".

2- القيادة التحويلية

إذ يتم التطرق إلى هذا النمط القيادي الحديث في المبحث الموالي الذي خصص له نظراً لأن القيادة التحويلية تمثل المتغير المستقل وأحد محاور الدراسة الأساسية.

¹ عبد الشافي أبو الفضل، القيادة الإدارية في الإسلام، ط 1، المعهد العالمي للفكر الإسلامي، 1996، القاهرة، مصر، ص 24.

الفصل الأول: الإطار النظري للقيادة التحويلية

المبحث الثاني: مفهوم القيادة التحويلية

يشكل التركيز على القيادة التحويلية عنصرا أساسيا للنجاح لدى المنظمات في ظل التحديات والتغيرات المتسارعة، فقد فرضت على المنظمات الحاجة لنموذج عصري يمكنها من قيادة التغير من أجل مواجهة هذه التحديات والتغيرات. حيث يتسم هذا العصر بتسارع الأحداث والإنتشار الواسع للمعرفة والتكنولوجيا، مما يتطلب وجود قادة ملهمين وممكنين ومحفزين للعاملين قصد التمكن من مقومات التغير واحداث الرغبة فيه لدى العاملين، مما يمكن من إخراج القدرات والإبداعات الكامنة للوصول إلى إنجاز أبعد مما خطط له من أهداف. فنجاح المنظمة مرتبط بمدى قدرة القائد على التأثير في المرؤوسين لتحقيق أهدافهم، ويعد نمط القيادة التحويلية أحدث وأحسن ما توصل إليه الباحثون، ذلك أنه يجعل القائد ملهما ومحفزا ومشاركا لجميع العاملين في المنظمة¹.

المطلب الأول : النشأة والتطور:

نظرا لحال المنظمات المعاصرة، وضرورة مواكبتها للتطورات، ومع زيادة التعقيدات في بيئة الأعمال في جميع جوانبها، والحاجة إلى التغير الشامل وتنشيط العلاقات التفاعلية بين القائد والتابعين، تحول التفكير إلى أنماط قيادية أكثر ملاءمة². تعد القيادة التحويلية محصلة لجهود كثيرة ومستمرة من طرف العلماء ومفكري الإدارة لتطوير القيادة، وجاءت لتجمع مميزات نظريات القيادة، وتتلافى ما جاء فيها من قصور. يعتبر "جيمس فيكتور داونتون" أول من طرح فكرة القيادة التحويلية في كتابه "القيادة الثائرة" سنة 1973، ثم جاء ظهور المفهوم كنظرية على يد العالم السياسي الأمريكي "جيمس ماكريغور بيرنز" سنة 1978 من خلال كتابه "القيادة"، فقد شرح مفهوم القيادة التحويلية بتعمق ليعيد بذلك النظر في ممارسات القيادة. حيث تركزت الفرضية الرئيسية للنظرية حول نوع القيادة المطلوبة لنقل المنظمة وتحولها لكي تصبح أكثر أداء وإنتاجية. وأن أحد الرغبات العالمية الملحة في العصر الحالي تتمثل في الحاجة الشديدة إلى قيادة إبتكارية مؤثرة تحل محل القيادة التقليدية³.

¹ العثماني، المرجع السابق، ص 17.

² Barnett, K, McComick, J, and conners, R, "transformational leadership in schools panacea placebo or problem?", **Journal of educational administration**, 39,1, 2001, p 35.

³ محمد العازمي، خصائص القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري، (رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الإدارية، السعودية، 2006)، ص 11.

الفصل الأول: الإطار النظري للقيادة التحويلية

كما ركز "بيرنز" في كتابه "القيادة" على العلاقة بين القادة وتابعيهم، وأن القيادة التحويلية هي التي يرتفع من خلالها القادة والتابعون إلى مستويات عالية من الدافعية والإخلاص¹. حيث أشار بيرنز لضرورة الإهتمام بعملية التأثير القيادي، بحيث يتعدى الإهتمام بالإنتاج والإعتبارات الشخصية للعاملين ليتحول إلى عملية يسعى من خلالها القادة والتابعون إلى تشجيع كل منهما للآخر للوصول إلى مستويات عالية من الإنسجام والفاعلية².

قارن "بيرنز" مفهوم القيادة التحويلية بمفهوم القيادة التبادلية، وقد ميز بينهما من خلال العلاقات بين القادة والمرؤوسين: النمط الأول هو القيادة التبادلية، وهي علاقة تقوم على أساس تبادل المنفعة وأشياء لها قيمة، والنمط الثاني هو القيادة التحويلية وهي التي اهتم بها بيرنز بشكل رئيسي، وتقوم على أساس العلاقة المبنية على القيم والأخلاق بين القادة وبين المرؤوسين، وكذلك تبنى على طموحات ومتطلبات وقيم المرؤوسين، فتكون القيادة التحويلية مبنية على علاقة تبادلية مساندة للأخلاق بحيث تكون السلطة مرتبطة بالممارسات والتطلعات المشتركة بين القادة والمرؤوسين³.

كما ذكر "بيرنز" أن موضوع القيادة التحويلية أصبح من أهم المواضيع التي تشغل القيادات الإدارية، وذلك لأسباب مقنعة، منها أن التغيير يحدث في كل مكان، وأن سرعته في ازدياد وتعتد، وأن مستقبل نجاح المنظمات يعتمد على كيفية وقدرة القادة على إدارة التغيير، وقد تكون القيادة والتغيير من أعظم التحديات التي تواجه المنظمات في الوقت الحاضر.

ومن هذا المنطلق يتفق معظم الباحثين في مجال القيادة والتغيير مع "بيرنز" على أن مهمة القائد الرئيسية هي التغيير، كما أن التغيير يتطلب قيادة واعية ومبدعة. لقد ظهر مفهوم القيادة التحويلية لمواجهة التحديات التي فرضتها الظروف العالمية، والتغيرات الكبيرة في الأسواق والتكنولوجيا والاتصال وحدة المنافسة، والتغيير في طلبات العملاء. فكانت القيادة التحويلية أكثر ملائمة لهذه المتطلبات من حيث سماتها الأساسية كمواجهة التحديات والتكيف مع المتغيرات من أجل بناء مستقبل إقتصادي وإجتماعي وإنساني قوي للمنظمة⁴.

في سنة 1985 قام "باس" بتطوير نظرية القيادة التحويلية ووضع ما يسمى بمقياس القيادة متعددة العوامل Multifactor leadership questionnaire (MLQ) لقياس السلوك القيادي، بحيث يتضمن ثلاثة

¹ عبد الحكيم نجم، وآخرون، "أثر القيادة التحويلية على القوة التنظيمية بالتطبيق على الشركات الصناعية التابعة لقطاع الأعمال العام بمحافظة الدقهلية"، *المجلة المصرية للدراسات التجارية*، مصر، 2010، ص 489.

² العمري، المرجع السابق، ص 27.

³ عبد الغني العمراني، *تطوير أداة لقياس سلوكيات القيادة التحويلية في الإدارة التربوية*، (رسالة دكتوراه غير منشورة، تخصص إدارة تربوية، الجامعة الأردنية، 2004)، ص 21-22.

⁴ سيد جاد الرب، *القيادة الاستراتيجية*، مصر: دار الكتب المصرية، 2012، ص 130.

الفصل الأول: الإطار النظري للقيادة التحويلية

أبعاد للقيادة التحويلية (الجاذبية، التحفيز الإلهامي، الإهتمام الفردي) وبعدين للقيادة التبادلية (الثواب الشرطي، الإدارة بالإستثناء)¹. وفي سنة 1990 أضاف "باس" بعدا رابعا للقيادة التحويلية أطلق عليه مصطلح الدافعية المستوحاة².

في سنة 1994 قام "باس وأفوليو" بتصنيف عناصر القيادة إلى صنفين: فعالة وغير فعالة، بحيث أن القيادة الفعالة تتضمن عناصر القيادة التحويلية الأربع، بينما تشتمل القيادة غير الفعالة على عنصرين من القيادة التبادلية هما: الإدارة بالإستثناء وقيادة عدم التدخل، وبين الصنفين تتوسطهما قيادة الثواب الشرطي.

إستمرت دراسات القيادة التحويلية تتنامى خلال التسعينيات مؤكدة أن القائد التحويلي يؤثر بسلوكه في أداء ورضا المرؤوسين مما يقود إلى الإنتاجية العالية والرضا الوظيفي³.

المطلب الثاني: تعريف القيادة التحويلية

تعد القيادة التحويلية مدخلا معاصرا في الدراسات الحديثة، بحيث أنها تركز على عملية تحويل الأفراد إلى أفراد فاعلين في المنظمة من خلال التركيز على القيم والأخلاق والأهداف الكبيرة. كما أنها تعمل على تقويم دوافع العاملين وإشباع حاجياتهم، والتعامل معهم على أنهم بشر، كل ذلك يحدث في إطار الصبغة الكاريزمية للقيادة ورؤيتها المستقبلية. ورد مفهوم التحويل لغويا في لسان العرب على أنه: حول أي صير وغير، ومحول : بصير بتحويل الأمور، وتحويل عن الشيء : زال عنه إلى غيره، وتحويل من موضع إلى موضع، وحال الشيء نفسه يحول حولا بمعنيين: يكون تغييرا ويكون تحويلا⁴.

تقوم القيادة التحويلية على افتراض أن القادة يحتاجون إلى ثقة واحترام تابعيهم من أجل كسب ولائهم، والجميع يمتلك مساهمة خاصة في تحقيق القيادة التحويلية، ويعمل فيها القائد على تحويل وتحفيز التابعين بواسطة جعلهم أكثر وعيا بأهمية النتائج، وحثهم على تجاوز مصالحهم الشخصية إلى الإهتمام بمصلحة المنظمة، وكذلك تنشيطهم لبلوغ أعلى مستوى من أجل تلبية إحتياجاتهم، وعليه يشعر التابعون حسب "باس" بالثقة والإعجاب والولاء والإحترام للقائد، والذي يسعى إلى إجراء تغييرات تزيد من الأداء والفاعلية التنظيمية⁵.

1 الحامد، المرجع السابق، ص: 24.
2 الشربيني الهلالي، " إستخدام نظريتي القيادة التحويلية والإجرائية في التعليم الجامعي: دراسة ميدانية في بعض الكليات الجامعية "، مجلة مستقبل التربية العربية، المجلد 7، العدد 21، مصر، 2001، ص 19.
3 العمري، المرجع السابق، ص 28.
4 ابن منظور، المرجع السابق، ج 11، ص 184.
5 أبو شريف، المرجع السابق، ص 25.

الفصل الأول: الإطار النظري للقيادة التحويلية

أكد "السكرانة" على اتفاق أغلب الباحثين في مجال القيادة والتغيير مع بيرنز على أن مهمة القائد الرئيسية هي تحقيق التغيير، والمقدرة على التعامل مع التغيير بطريقة فعالة وهذا يتطلب أسلوباً قيادياً أطلق عليه بيرنز مصطلح القيادة التحويلية، فالقيادة تمثل المفتاح الرئيسي لنجاح التغيير. وأضاف "السكرانة" بأن القيادة التحويلية تخلق تغييراً مهماً على مستوى المرؤوسين وعلى مستوى المنظمة، بالإضافة إلى قدرتها على قيادة التغيير في رسالة المنظمة واستراتيجيتها وهيكلها وثقافتها وتطوير الإبداع التكنولوجي¹.

أكد "بيرنز" على أن مصطلح التحويلي أضحى أساساً لدراسة القيادة، وقد أستخدم غالباً للتمييز بين أولئك القادة الذين يبنون علاقة تحفيزية وذات غاية مع التابعين، عن أولئك القادة الذين يركزون بشكل واسع على عملية تبادل المنافع مع التابعين للحصول على نتائج².

حيث عرف "بيرنز" القيادة التحويلية بأنها تفاعل بين القادة والمرؤوسين يؤدي إلى رفع التحفيز والنضج إلى أعلى المستويات، وتجاوز المصالح الشخصية إلى المصلحة العامة. أما "نورثاوز" فعرفها على أنها القدرة على إقناع الأفراد العاملين بالتغيير والتحسين، كما أنها تعمل على تقييم أداء المرؤوسين، وعلى تحفيز الأفراد لتحسين الأداء والسعي إلى تلبية احتياجاتهم ورغباتهم، وإشعارهم بأهمية مساهمتهم في تحقيق أهداف المنظمة. أما "الهوري" فيرى أنها سعي القائد الإداري إلى الإرتقاء بمستوى مرؤوسيه من أجل الإنجاز والتطوير الذاتي، والعمل على تنمية وتطوير المنظمة والجماعات التي تعمل داخلها³.

عرفها "بيرنز" كذلك بأنها : نمط من القيادة يسعى القائد من خلاله للوصول إلى الدوافع الكامنة والظاهرة لدى الأفراد التابعين له، ثم يعمل على إشباع حاجاتهم، واستثمار أقصى طاقاتهم، بهدف تحقيق تغيير مقصود⁴. يعمل القائد التحويلي على بناء نظام قيم كالاستقامة والعدالة، والتي تعتبر قيم داخلية لا يتم تبادلها أو التفاوض عليها، ولكن يقوم القائد التحويلي بالتعبير عنها فيوحد أتباعه ويغير أفكارهم وأهدافهم⁵.

¹ بلال السكرانة، القيادة الإدارية الفعالة، ط 1، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2010، ص 335.
² ماهر صبري، "القيادة التحويلية ودورها في إدارة التغيير - دراسة تحليلية لأراء عينة من متخذي القرارات في بعض المصارف العراقية"، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 78، 2009، ص 105.
³ العثماني، المرجع السابق، ص 23-24.
⁴ سعد العتيبي، المرجع السابق، ص 6.
⁵ الزعبي، المرجع السابق، ص 2-3.

الفصل الأول: الإطار النظري للقيادة التحويلية

إذن أكد "بيرنز" على أن الأساس الأخلاقي من خلال الالتزام بالقيم هو ما تركز عليه القيادة التحويلية، فعبّر عن ذلك بقوله: "من أجل أن تكون قائدا تحويليا يجب أن تكون أخلاقيا"، حيث يعمل القائد على غرس القيم والأخلاق في مرؤوسيه مما يرفع من مكانته في أعينهم.

كما يشير إسمها إليها فإن القيادة التحويلية هي العملية التي تحول وتغير الأفراد، مركزة في ذلك على المعايير والأخلاق والأهداف بعيدة المدى، كما تشتمل على تقويم دوافع الأفراد وإشباع حاجاتهم والتعامل معهم بإنسانية. هذه النظرية تعبر عن رغبة عالمية ملحة في العصر الحالي إلى قيادة إبتكارية مؤثرة تحل محل القيادة التقليدية المرتكزة على تبادل المنافع، وأنها مبنية كما أكد "بيرنز" على منظومة من الإلتزامات الأخلاقية بين القادة وبين العاملين. ووافقه على ذلك كل من "باس"، و"بينيس ونانوس"، و"تيكي وديفانا"، والذين عززوا وساهموا في إثراء مفهوم القيادة التحويلية¹.

إذ تجمع القيادة التحويلية بين القادة والتابعين في علاقة تفاعلية وتبادلية في ظل وجود فهم للأهداف بدرجة عالية، وخاصة فهم ما أطلق عليه "بيرنز" "ثالث القيم" المتكون من الحرية، العدالة، والمساواة، وبالتالي يستطيع القادة تشكيل وتعديل وتطوير دوافع التابعين وقيمهم وأهدافهم، وتحويل الرغبات الكامنة غير المعلنة إلى أمور يمكن تعلمها واستخدامها في عملية تغيير ذي مغزى، وتعبر عن اهتمامات القادة والتابعين على حد سواء².

وسع "باس" في عمل "بيرنز" وأولى المزيد من الإهتمام بحاجات الموظفين، وليس بحاجات القادة، ونظر إلى القيادة التحويلية والتبادلية كسلسلة متصلة واحدة، وليس كسلسلتين منفصلتين، وإهتم بالعناصر العاطفية للقيادة التحويلية، واعتبر أن الكاريزما تعد شرطاً ضرورياً لكي تعطي للمرؤوسين الثقة في إيديولوجية القائد، ولكن ليس كافياً للقيادة التحويلية³.

يرى "باس" أن القيادة التحويلية هي التي تعمل على توسيع إهتمامات المرؤوسين وتنشيطها، وزيادة مستوى إدراكهم للنظر إلى ما هو أبعد من اهتماماتهم الذاتية، وقبولهم لرؤية الجماعة وأهدافها من أجل مصلحة المنظمة. فيعمل القادة

¹ خولة عبد العال، درجة توافر سمات القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بمستوى الإلتزام المهني لمعلميهم، (رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، 2015-2016)، ص 17-18.

² عبد العال، المرجع السابق، ص 18-19.

³ Yammarino, F.I, "Transforming leadership studies: Bernard Bass leadership and performance beyond expectation", **Leadership Quarterly**, 4(3), 1993, 379-382.

الفصل الأول: الإطار النظري للقيادة التحويلية

التحويليون على إيجاد ظروف عمل منتجة مع تنمية مهارات العاملين بشكل مستمر، وإدارة العلاقات بينهم، إضافة إلى تصميم البناء التنظيمي الذي يلائم التغيير ويشجع على التعليم¹.

كما أكد "باس" أن القيادة التحويلية تشجع العاملين على تخطي التوقعات الحالية، وتزيد فعالية العاملين في العمل وتقنعهم بقبول مهمة المنظمة وأهدافها، كما يركز القائد من خلال القيادة التحويلية على أهمية المستقبل ويعمل على اكتشافه. وتتميز القيادة التحويلية من هذه الزاوية بالحركية المستمرة والرغبة في التحدي والسعي الدائم وراء كل ما هو جديد وغير مألوف².

بينما عرفها "القيسي والطائي" بأنها قيادة إستراتيجية، وتعتبر أهم النماذج الحديثة للقيادة، وتعد من نوع خاص تأخذ على عاتقها عملية التغيير والتحويل بالشكل الذي يلائم ضغوط البيئة المتغيرة سواء الداخلية أو الخارجية، وبما يؤمن تحقيق أهداف المنظمة بأبعادها الكمية والنوعية والزمنية المحددة³.

يرى "كركلان" أن القيادة التحويلية هي: "عملية مستمرة يقوم من خلالها القائد بالتغيير في قيم المرؤوسين ودوافعهم الحالية، وتحويلها للصالح العام للمنظمة من خلال صياغة رؤية مستقبلية تدعم وضع المنظمة المستقبلي". فهي قيادة تتجاوز تقديم الحوافز مقابل الأداء المرغوب إلى تطوير وتشجيع المرؤوسين فكرياً وإبداعياً، وتحويل اهتماماتهم الذاتية لتكون جزءاً أساسياً من الرسالة العليا للمنظمة⁴.

تعتبر القيادة التحويلية عن نمط قيادي يمتلك رؤية واضحة عن المستقبل وأهداف محددة، ويشجع المرؤوسين على المشاركة في صياغة رؤية طويلة المدى، وتحديد أهداف واقعية وواضحة للمنظمة، كما يسعى إلى إحداث التغيير والتطوير والتنمية الإدارية المستمرة، ويتم تبني نظم وأساليب قيادية مرنة تعمل على التمكين من التكيف والتأقلم مع التطورات والتغيرات العالمية المعاصرة، كما يهتم بالعمل الجماعي وفرق العمل، وإيجاد بيئة إدارية صحية قائمة على التفاهم والحوار والمشاركة بين جميع المستويات الإدارية⁵.

1 أحمد العامري، "السلوك القيادي التحويلي و سلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية السعودية"، المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد 9، العدد 1، 2002، ص 22.

2 Bass, B, leadership: good , better , best,in: Bass,B, leadership and performance beyond expectation, new York: the free press,2001, p 66.

3 عفاف الساعاتي، و محمود المساري، "أثر سمات القيادة التحويلية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة"، مجلة جامعة بابل، مجلد 23، العدد 3، بغداد، 2015، ص 1317.

4 Kirkland, k, "the effect of emotional intelegence on emotional competence and transformational leadership", proquest VMI dessortation publishing, no 3443941, 2011, p 55.

5 حماد، المرجع السابق، ص 386.

الفصل الأول: الإطار النظري للقيادة التحويلية

يؤكد "لوسر" و"أشوا" (Lusser & Achua) أن نمط القيادة التحويلية يستخدم لتغيير واقع المنظمة عن طريق الإلهام والإقناع وإثارة التفكير حول مشاكلها، من أجل السعي نحو تحقيق رؤية المنظمة للوضع المثالي الذي ستكون عليه، وتحقيق أهداف مشتركة¹. تشكل الرؤية الأساس الذي تعمل عليه القيادة التحويلية لإيجاد نظم عمل تلائم متطلبات المستقبل، من خلال خلق ظروف عمل تساعد على الإنتاج وتنمية المهارات، كما يتم العمل وفقها على تصميم هيكل تنظيمي يتناسب مع التغييرات².

ترى "الجارودي" أن القيادة التحويلية هي تلك القيادة التي تعمل على تغيير وضع المنظمة، وتطوير العاملين فيها عبر رؤية مستقبلية للمنظمة، والتوظيف الفاعل للموارد البشرية، والمادية المتاحة لها، وتطوير قدرات العاملين يكون بالرفع من معارفهم ومهاراتهم، وتحفيزهم على العمل لصالح المنظمة، ولتحقيق أهدافها وتحويل إهتمامهم من العمل لمصالحهم الشخصية إلى العمل للمصلحة الجماعية³. كما يرى "تيكي" و"ديفانا" (Devanna & Tichy) أن القيادة التحويلية تشارك في عمليات تتضمن خطوات متتالية، تشمل الاعتراف بالحاجة للتغيير، إيجاد رؤية جديدة، وجعل التغيير عملاً مؤسسياً⁴.

أما "رافيرتي وقرفين" (Rafferty & Griffin) فرأيا أن القيادة التحويلية تعني: "إستخدام القائد لعنصر الجاذبية والصفات الشخصية ذات العلاقة ليرفع من التطلعات، ويحول الأفراد والنظم لأنماط من الأداء ذي المستوى العالي"⁵. إن القيادة التحويلية تدعو إلى التغيير والتطوير الدائمين في المنظمة لمواجهة التطورات في البيئتين الداخلية والخارجية، ومثل هذا التغيير يتطلب قيام القيادة التحويلية بثلاث متطلبات أساسية هي:

أ- توليد الرؤية الجديدة لمستقبل المنظمة، وينبغي أن تشمل الرؤية جميع أجزاء ووحدات المنظمة.

ب- السعي إلى إحداث القبول الجماعي لكل ما هو جديد من قبل المرؤوسين في المنظمة.

1 محمود الصليبي، الجودة الشاملة وأنماط القيادة التربوية وفقاً لنظرية هيرسي بلانشارد و علاقتها بمستوى الرضا الوظيفي لمعلميهم و أدانهم، الأردن: دار الحامد للنشر، 2008، ص 108.

2 غنيم، المرجع السابق، ص 15.

3 ماجدة الجارودي، إعداد القيادات التحويلية في الجامعات السعودية ، (أطروحة دكتوراه غير منشورة ، كلية التربية، جامعة الملك سعود ، 1427هـ)، ص8.

4 Tychy, N. M, and Devanna, M. A, **The Transformational Leaderships**, New York: John Wiley, 1990, p 32.

5 Rafferty, A, & Griffin, M ,**Dimension of transformational leadership: conceptual and empirical extensions**, The Leadership Quarterly, 2004, P 330.

الفصل الأول: الإطار النظري للقيادة التحويلية

ج- توفير المتطلبات اللازمة لإحداث التغيير في كافة أجزاء المنظمة، سواء كانت متطلبات تقنية أو مالية أو إدارية أو تسويقية¹.

كما يرى "ليثوود" أن القيادة التحويلية ينبغي أن تعمل على²:

- 1- تطوير أداء العاملين، ووضع مقاييس موضوعية للأداء.
 - 2- تشجيع العاملين على تقديم حلول إبداعية للمشاكل، وبذل مجهودات من أجل تحقيق رسالة المنظمة وأهدافها.
 - 3- مشاركة العاملين في وضع الرؤية المستقبلية.
 - 4- خلق فريق عمل يتقاسم الصلاحيات وأعباء المسؤولية، وترسيخ التعاون والإبداع والتميز في الثقافة التنظيمية.
 - 5- توضيح ما هو مطلوب من العاملين من مهام وواجبات، مع إقامة ورشات عمل لتنمية المواهب وتطوير القدرات.
 - 6- الشعور بحاجات العاملين والمتعاملين والسعي باجتهاد نحو إشباعها، والاستجابة لحاجات المجتمع دائمة التغيير.
- عرف صالح والمبعضين القيادة التحويلية على أنها تجسد نظاماً غير خطي، يقوم على أساس التحفيز والإيحاء والتقدير والإحترام المتبادل بين القائد والمرؤوسين، والتي تتيح المجال للقائد لإحداث تغييرات وإدخال تحديثات، وتطبيق الإبداعات والإبتكارات³.

إذن تقوم القيادة التحويلية على أساس التأكيد على أهمية المرؤوسين في العملية القيادية، متجاوزة بذلك كل النماذج التقليدية، فهي تقوم على إحداث تغييرات جذرية في المنظمة عن طريق إقناع المرؤوسين، لكي يتجاوزوا مصالحهم الذاتية إلى مصلحة المنظمة ككل، وتوسيع إهتماماتهم وتعميق مستوى إدراكهم وقبولهم لرؤية وأهداف المنظمة ككل، هذا النمط من القيادة يؤكد بشكل قوي على القيم والأخلاق⁴.

تختلف القيادة التحويلية عن النماذج الأخرى من القيادة كنظرية الرجل العظيم أو القيادة الإلهامية بعاملين إضافيين هما: الإهتمام الفردي والتحفيز الفكري، حيث يتميز القائد التحويلي بالإهتمام بالتابعين من خلال التكليف بالمهام والمشاركة في إهتماماتهم واحتياجاتهم التطويرية، وبواسطة التعامل بشكل فردي يتعدى التعرف على الحاجات الحالية إلى

1 الغزالي ، المرجع السابق ، ص 25-26.

2 المرجع نفسه ، ص 26-27.

3 العواودة، القيادة التحويلية و أثرها على الالتزام التنظيمي " دراسة ميدانية في مديريات التربية و التعليم الأردنية في إقليم الوسط "، (رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية إدارة المال و الأعمال، جامعة آل البيت، 2017)، ص ص 11-12.

4 هدى العلفي، القيادة التحويلية "مدخل لإعداد قادة التغيير في الجامعات"، ط1، القاهرة: الدار الهندسية، 2013، ص 11.

الفصل الأول: الإطار النظري للقيادة التحويلية

رفعها وإثارتها، وذلك محاولة لتطوير التابعين أكثر، ويتركز هذا النمط القيادي على تجاوز تحقيق الأهداف وصولاً إلى أعلى مستويات الأداء من خلال التفاعل مع الأتباع بطريقة تحفز تفكيرهم¹.

تعد أساليب القيادة التحويلية في مجال الإدارة التعليمية ملائمة للتحديات التي تواجه المؤسسات التعليمية حاضراً ومستقبلاً، كما أنها ترتقي بالعاملين وتسمو بهم في سلم الإحتياجات البشرية ومتطلباتهم الذاتية والإجتماعية والتنظيمية، مما جعل هذا النمط الإداري مطلباً هاماً في ضوء التحديات العالمية التي تنعكس على المجال التعليمي، حيث إن هذا النمط من القيادة يتفاعل من خلال عدة مقومات محفزة على الأداء المتميز على مستوى المنظمة².

كما تكمن أهمية القيادة التحويلية في³:

1- تفوق القيادة التحويلية على الأنماط المنتشرة من القيادة، والتي تركز على التبادل، بحيث يرى بيرنز أن القيادة الإجرائية عملية تبادلية للمنافع، فهي علاقة غير ثابتة ولا تستمر طويلاً في الغالب، بينما القيادة التحويلية تعبر عن نمط يسعى من خلاله القائد للوصول إلى الدوافع الكامنة والظاهرة لدى الأفراد، ومن ثمة يعمل على إشباع حاجاتهم وإستثمار أقصى طاقاتهم بغية تحقيق تغيير مقصود. كما أن "بينز" (BENES) يرى أنه حان الوقت لوضع نهاية لممارسة القيادة التقليدية من أعلى إلى أسفل، والتحول إلى أشكال قيادية تتناسب مع عصر العولمة، بحيث أن المنظمات تحتاج إلى المبتكر لضمان بقائها، فلم يعد بوسعها أن تبقى قائمة على التسلسل الهرمي المتصلب للسلطة، بل عليها أن تبني بناء تنظيمياً أكثر مرونة، ويجب على القائد أن يكون متشرباً بالإيمان بالتوجه والمهمة المنتظرة، وأن يتميز بخصائص معينة كالكفاءة والبراعة والإستقامة والطموح.

2- الإفتراضات الجديدة نحو إتجاهات التنمية والتجارة في العالم تتوافق مع القيادة التحويلية كسرعة التكنولوجيا، وتشبع الأسواق العالمية، وتطور الخدمة، وإنخفاض معدل نمو الدخل القومي القابل للإنفاق، والتوجه نحو الإستفادة من الأصول العقلية كأولوية قصوى.

3- الخصائص النوعية لمنظمات القرن الواحد والعشرين ومنها حب القادة للتغيير، والتأكيد على وجود رؤية ورسالة المنظمة، إستهداف المنظمات للميزة التنافسية ورضا العملاء التام كإستراتيجيات هجومية، وتبني هياكل تنظيمية تتسم بالمرونة والإندماج وصلاحيات قريبة للمنفذين، وموارد بشرية ماهرة ومحفزة للإنجاز.

¹ ماجد البهال، متطلبات تطبيق القيادة التحويلية في الأجهزة الأمنية بالمملكة العربية السعودية دراسة ميدانية على الضباط العاملين بمديرية الأمن العام بمدينة الرياض، (رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف للعلوم الأمنية، 2008)، ص 65.

² ليلي أبو العلا، مفاهيم وروى في الإدارة والقيادة التربوية بين الأصالة والحداثة، عمان: دار يافا العلمية للنشر والتوزيع، 2013، ص 180.

³ أبو هويدي، واقع القيادة التحويلية لدى مديري التربية والتعليم في إقليم الوسط وعلاقتها بالتمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية، (أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة اليرموك)، ص 38-40.

الفصل الأول: الإطار النظري للقيادة التحويلية

4- متغيرات وظروف المنظمة في القرن الواحد والعشرين: وأهمها التحول في إقتصاديات السوق الحر وخصوصة المؤسسات العمومية، والثورة التقنية ونمو الشركات متعددة الجنسيات، والضغط الناتج عن زيادة السكان، والتغيير في هيكل القوى العاملة.

5- تحديات القرن الواحد والعشرين: كتحدي المنافسة بين المنظمات للسيطرة والبقاء، تحدي العولمة، تحدي الإستخدام الأمثل للموارد، تحدي الجودة الشاملة، التحدي التكنولوجي، تحدي إتخاذ القرار في عالم متغير.

ما تم إستعراضه يشكل مبررات مؤكدة للحاجة الملحة إلى الإنتقال من القيادة التقليدية المبنية على الحفاظ على الإستقرار والضبط والتحكم غير الإيجابي، إلى القيادة الحديثة المبنية على تحويل المنظمات إلى نظم تستطيع التفاعل مع متغيرات القرن الواحد والعشرين ومتطلباته، والقيادة التحويلية هي التي تتمتع بالجاذبية والإلهام وثقة الأفراد، وقدرتها على إستئثارهم فكريا، وإشباع حاجاتهم ورغباتهم، مما ينتج عنه دافعية أقوى للإنتاج والعمل.

يؤكد "الهواري" أنه حسب النظريات الحديثة فإن أنواع القيادة كثيرة، ولكن وجد أن أقرب أنماطها والتي لها إرتباط قوي بتمكين العاملين وتحقيق الرضا الوظيفي لديهم، وأن أنسب ممارسات القيادة إستجابة لمتغيرات العصر الحديث وأكفأها قدرة على مواجهة تحدياته هي القيادة التحويلية¹.

إستخلص الباحث من مختلف التعاريف السابقة التعريف الإجرائي للقيادة التحويلية على أنها: "عملية يسعى من خلالها القائد إلى الارتقاء بمستوى العاملين وتحفيزهم وتطوير مهاراتهم وتوجيه سلوكياتهم من أجل تحقيق أهداف المنظمة المدروسة والإرتقاء بها إلى أعلى المستويات".

¹سيد الهواري، ملامح مدير المستقبل من القيادة التبادلية إلى القيادة التحويلية، ط 2، القاهرة: مكتبة عين شمس، 2006، ص 144.

الفصل الأول: الإطار النظري للقيادة التحويلية

المطلب الثالث: أبعاد القيادة التحويلية:

وضع الباحثون (Bass, 1990; Bass, 1985) و (Avolio, et al, 1991) و (Bass & Avolio, 1994) أبعاد القيادة التحويلية في أربعة أبعاد هي : التأثير المثالي، التحفيز الالهامي، الإستشارة الفكرية، الإعتبارية الفردية. وقد أضاف كل من (Avolio, & all, 1999) و (Rafferty & Griffin, 2004) بعدا خامسا ألا وهو التمكين، وتفصيل مفاهيم هذه الأبعاد كما يلي:

1- التأثير المثالي أو الكاريزما: ويعني التأثير المثالي أن القائد يمتلك الرؤية والإحساس القوي بالرسالة العليا للمنظمة، ويعمل على غرس روح الفخر والإعتزاز في نفوس مرؤوسيه كما يسعى إلى تحقيق الثقة والإحترام من قبلهم¹. كما يعني هذا البعد سلوك القائد الذي يتمتع بالإحترام والتقدير والإعجاب من طرف العاملين. حيث يجعل التأثير المثالي من القائد قدوة ومثالا للثقة، فهو قائد كاريزمي ومحبوب. ومن صفاته الكاريزمية الثقة العالية بالنفس، الرؤية المستقبلية المحددة والواضحة، والقدرة على إيصالها للآخرين، والإيمان بالتغيير كضرورة، والقدرة العالية على الإستجابة السريعة للتغيرات البيئية. وقد وضع باس وأفوليو مؤشرات لقياس بعد التأثير المثالي بواسطة إستبيان القيادة متعددة العوامل، وكان تركيزهما ينصب على التعرف على ما يلي²:

- قدرة القائد على كسب ثقة واحترام المرؤوسين.
- مدى تغليب المصلحة العامة على المصلحة الخاصة.
- دور القائد في بناء وتعزيز روح الولاء والانتماء للمنظمة لدى المرؤوسين، وشعورهم بالإفتخار والإعتزاز بانتمائهم إليه.
- مدى قدرة القائد التحويلي على وضع رؤية مستقبلية واضحة وجذابة للمنظمة، وذات أهداف محددة.

¹ Bass, B, *Improving Organization Effectiveness Through Transformational Leadership*, London: Sage Publications, 1994.

² العواودة ، المرجع السابق، ص 18-19.

الفصل الأول: الإطار النظري للقيادة التحويلية

إذ يرتبط التأثير المثالي بالقدرة على تطوير رؤية جديدة للمرؤوسين، تعد نموذجاً للقيم والسلوك المشترك، وتتطلب العمل والتعاون بين القائد ومرؤوسيه لإيجاد إحساس بالرسالة العليا للمنظمة، وغرس روح الفخر والإعتزاز في أنفسهم، وتحقيق الثقة والإحترام من طرفهم للقائد التحويلي¹.

تعني الكاريزما أولئك الأفراد الذين يجعلون الآخرين يتبعون رؤاهم المطروحة عن اقتناع ورغبة، ويكمن جوهر التأثير المثالي في إيجاد القيم المهمة والموفرة للمعاني بالنسبة للمرؤوسين، وهو ما يرتبط بمجموعة الصفات والنماذج السلوكية التي ينتهجها القادة كمثل عليا يقتدي بها المرؤوسون، ويعجبون بصاحبها ويكونون له الإحترام والتقدير. كما أن القائد المثالي يزرع روح الإعتزاز في الآخرين لارتباطهم به، ويذهب إلى أبعد من مصالحه الذاتية من أجل المصلحة العامة. كما أنه يظهر حساً بالثقة بالنفس والقوة ويأخذ بالحسبان النتائج الأخلاقية والمهنية للقرارات التي يصدرها، ويمتلك قدرة على الإقناع وي طرح الرؤى المستقبلية ويوصل معناها ومغزاها من خلال التواصل المستمر مع العاملين، فالقائد المثالي يتميز باستخدام ممارسات إدارية مهنية مصقولة من شأنها إحداث تأثير واضح لدى العاملين².

التأثير المثالي هو ذلك البعد الذي يصف سلوك القائد عندما يقوم بتصرفات أخلاقية، ويعمل على تقديم مصالح التابعين على مصالحه الشخصية، وبالتالي فإنه يحظى بإعجاب واحترام وثقة وتقدير التابعين له³. و يكون التأثير المثالي بإيجاد رؤية واضحة والإلتزام برسالة المنظمة العليا، وغرس روح الفخر والإعتزاز في التابعين⁴.

التأثير المثالي يعني قدرة القائد على كسب ثقة وإعجاب واحترام وتقدير التابعين، واعتباره المثال الأعلى بحيث يقوم التابعون بتقليده وتنفيذ مطالبه عن رغبة لكل مطالبه⁵. حيث يكون القائد قدوة لمرؤوسيه، بحيث يظهر إصراراً وعزيمة على تحقيق الأهداف، ويضحى من أجل تحقيق المصلحة العامة، ويتشارك النجاح مع التابعين الذين يسعون لمحاكاته. بينما يشير "وودز" (Woods) إلى أن التأثير المثالي يحدث عندما يكون سلوك القائد رمزاً للدور أو المنصب الذي يشغله، فينظر إليه المرؤوسون على أنه مثال للأخلاق والقيم، وأن سلوكيات القائد وممارساته التي تجسد الحرص على المصالح العامة تجعله أكثر تأثيراً على العاملين معه وقدوة لهم في تحقيق ذلك⁶. وبذلك فإن القائد يحظى بالإحترام والإعجاب

¹ عبد العال، المرجع السابق، ص 20-21.

²Kirkland, op.cit, p 171-173.

³ غادة أبو قاعد، مدونة أخلاقية مقترحة للإشراف والإسناد التربوي في ضوء القيادة التحويلية في الأردن، (أطروحة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن، 2014)، ص 33.

⁴ العامري، المرجع السابق، ص 22.

⁵ Barbuto, op.cit, p 56

⁶ الحماد، المرجع السابق، ص ص 27-28.

الفصل الأول: الإطار النظري للقيادة التحويلية

والتقدير من التابعين، لكون سلوكياته وتصرفاته موضحة للتوقعات من أداء العمل، وتثير التحدي والحماس لاتخاذ مثالا يحتذى به في الالتزام بالأهداف وروح العمل الجماعي.

إن القدرات الذهنية للقائد وخبراته تجعل منه قدوة ومصدر إعجاب، وتمنحه القدرة على التأثير في الآخرين بواسطة التواصل المستمر مع العاملين في مواقع العمل، بهدف تحقيق التعاون بينهم وإقناعهم بأن تحقيق أهدافهم الشخصية لا يتم بمعزل عن تحقيق أهداف المنظمة، وهذا يعني إيجاد توحيد للقيم الشخصية والتنظيمية عن طريق إحداث التوازن المناسب بين أهداف المنظمة وبين إشباع حاجات العاملين¹.

بينما يرى (Avolio, et al) التأثير المثالي بأنه "إظهار مشاعر الاحترام للآخرين وبناء الثقة المتبادلة والثقة في رسالة المنظمة، إذ يستطيع القائد التحويلي أن يؤثر في العاملين بفضل ممارساته، وذلك عندما يتحسس العاملون معه مقدرته على تحقيق أهداف المنظمة ورسالتها"².

إذن كلما كان القائد التحويلي قدوة وأميناً وصادقاً في قوله وعمله ومنضبطاً في قيمه، مقدماً مصلحة المنظمة والمروسين على مصلحته الخاصة، ولا يتوانى في تلبية حاجاتهم وتطويرهم وتقديرهم واحترامهم، كلما زاد من ثقته بنفسه وثقة أتباعه به. إضافة إلى أنه يصبح شخصاً ملهماً جديراً بالاحترام والطاعة، يسمع ويحاور كل فرد منهم ويصبر عليهم ويثابر في العمل، ويتحمل المسؤولية ولا يستغل منصبه إلا فيما فيه صلاح المنظمة وأفرادها³.

2 - التحفيز الإلهامي: ويقصد به العملية التي تركز على تصرفات وسلوكيات القائد التي تحفز التابعين على التحدي والرغبة فيه، وأن تلك السلوكيات تعمل على توضيح التوقعات للتابعين، وتشجع روح الفريق في العمل والالتزام بالأهداف التنظيمية⁴.

يمثل هذا البعد نشر الرؤية المشتركة للمنظمة وجعل التابعين جزء منها، والقدرة على تحفيز العاملين للوصول إلى أعلى مستويات الأداء وفوق المتوقع منهم⁵. كما يعبر هذا البعد عن الإتصال الرمزي والروحي المتبع من طرف القائد للتأثير في التابعين، من خلال تشجيعهم على حب التحدي، والقدرة على حل المشاكل، وبالتالي الوصول إلى أعلى مستوى من

¹ محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة: النظريات والعمليات والوظائف، ط 1، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2001.

² Avolio, B,etal, "Leading in the 1990s: the four I's of transformational leadership", *Journal Of European Industrial Training*, (15)1991, P P:9-16.

³ سعيد الغامدي، استراتيجيات القيادة التحويلية، السعودية: كنوز المعرفة، 1440 هـ، ص ص 20-21.

⁴ Bass, B, Avolio, B, *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*, united states: library of congress, 1994, p 4.

⁵ شذى حمدان، نموذج قيادي تربوي مقترح للقيادة الإلكترونية على مستوى مديريات التربية والتعليم في الأردن اعتماداً على أسس القيادة التحويلية، (أطروحة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن، 2014)، ص 18.

الفصل الأول: الإطار النظري للقيادة التحويلية

الإنجاز وتحقيق أهداف أكثر من المتوقع، ويكون ذلك بالاعتماد على الشعارات والرموز واللغة العاطفية والمثل العليا من أجل زيادة جهود العاملين وزيادة ولائهم وانتمائهم للمنظمة.

أما "وودز" فقد عرف التحفيز الإلهامي بأنه إثارة العواطف والمشاعر لدى التابعين نحو العمل والتحرك من أجل تحقيق الإنجاز المطلوب، كما أن الإلهام يزيد من قدرة القائد على تحويل المنظمة ونقلها إلى مستويات أداء أفضل، من خلال استخدام الأساليب الإلهامية والروحية والرؤية وإيمان القائد. وتتضمن هذه الأساليب الإتصال والتواصل المستمر والتسامح في حالات الفشل أو التقصير، وإعتبار ذلك من طرق التعلم. فالإلهام عملية تحدث عندما يستخدم القائد التحويلي طرقاً محفزة للتابعين، وتلهمهم وتدفعهم للتحدي وحل المشاكل ومواجهة الصعوبات¹.

يشير براون إلى أن التحفيز الإلهامي يعني الدرجة التي يشرح من خلالها القائد الرؤية للمرؤوسين بشكل يحفزهم ويجذبهم، وذلك بالتحديث بتفاؤل عن الأهداف المستقبلية، لما يتمتع به القائد من مهارات تواصل فعالة يستطيع من خلالها شرح الرؤية للتابعين بشكل مقنع².

يتميز تصرف القادة بطرق من شأنها أن تعمل على تحفيز وإلهام التابعين، ويكون ذلك بتغليب روح الجماعة وإظهار الحماس والتفاؤل، وإلهام التابعين ليركزوا على حالات مستقبلية جذابة، وتشجيعهم على دراسة بدائل مختلفة ومرغوبة، كما أن تحفيز المرؤوسين يعتمد على السلوك التحويلي الذي يجعل المرؤوسين محبين للتحدي والإثارة³.

يرى "وومير" (Omer) أن الدفع الإلهامي هو تحفيز التابعين من خلال التشجيع وإثارة الحماس لديهم، وشرح القائد للرؤية والرسالة لهم بشكل جذاب ومتفائل وتحفيزهم على الالتزام بها، حيث أن القائد يمتلك مهارات إتصال فعالة للقيام بذلك بشكل مقنع حسبما يرى براون (Brown)⁴.

يقوم القائد التحويلي بتحفيز أتباعه وشحنهم وحث الحماس فيهم ورفع معنوياتهم وحثهم على التعاون، وتقديم المكافآت المادية والمعنوية لهم، والحرص على مساعدتهم في الترقى في السلم الوظيفي والعمل على تطوير قدراتهم، مما يدفعهم إلى تحسين العمل والإبداع فيه، والسعي لتحقيق رؤية القائد وأهدافه⁵.

1 العواودة، المرجع السابق، ص 20.

2 الحماد، المرجع السابق، ص 28.

3 العثماني، المرجع السابق، ص 27.

4 نجم وآخرون، المرجع السابق، ص 490.

5 سعيد الغامدي، المرجع السابق، ص 21.

الفصل الأول: الإطار النظري للقيادة التحويلية

إذن التحفيز الإلهامي هو ذلك البعد الذي يركز على سلوكيات القائد التي من شأنها إثارة حب التحدي وروح الفريق في العاملين¹، ويلهم القادة المرؤوسين بتغليب روح الجماعة وإظهار الحماس والتفاؤل، وجعل المرؤوسين يركزون ويفكرون في حالات مستقبلية جذابة².

3- الإستشارة الفكرية: الإستشارة الفكرية تعني إثارة العاملين بجعلهم أكثر وعياً بالمشاكل التي تعترض وتعوق تحقيق الأداء الجيد الذي يفوق التوقعات، ويتم ذلك من خلال الإستماع لأفكارهم ومقترحاتهم ومشاركتهم في أحاسيسهم ومشاعرهم³. يمثل هذا البعد أسلوب القائد الداعم للنماذج الخلاقة والإبداعية لأداء العمل من خلال السعي للحصول على أفكار جديدة من طرف المرؤوسين، والإستفادة منها بفعالية، وتحفيزهم على البحث عنها وتطويرها واكتشافها من أجل الوصول إلى حلول للمشاكل التي تعاني منها المنظمات بطريقة إبتكارية.

كما تعتبر القيادة التحويلية المحرك الرئيسي لنشر المعرفة الموجهة للوصول إلى أفضل أداء ممكن، بواسطة تحفيز العاملين على التعلم والوصول إلى المعرفة التي من شأنها إيجاد الحلول للصعوبات والتحديات التي تواجه المنظمة، والسعي نحو إيجاد طرق جديدة لإنجاز الأعمال بطرق إبتكارية، ومنح الفرص لمشاركة المرؤوسين في تحقيق الأهداف المشتركة⁴.

يبحث القائد التحويلي عن الأفكار الجديدة ويدعم النماذج الخلاقة لأداء العمل، وذلك بالعمل على تحديد الفرص والتهديدات ومواطن القوة ونقاط الضعف للمنظمة، وبالتالي إدراك المشاكل وإيجاد حلول عالية الجودة وتنفيذها بالتزامه الكامل والتزام العاملين. كما أوضح "دواني" نقاط تأثير النشاط الفكري للقائد التحويلي كالتالي⁵:

- القدرة على توضيح الرؤية بطريقة جذابة.

- العمل بثقة وتفاؤل.

- إستخدام الطرق الدرامية للتأكيد على القيم.

- قيادة الأفراد بالتأثير المثالي.

¹ العواودة، المرجع السابق، ص 6.

² العثماني، المرجع السابق، ص 27.

³ Krishnan, V, "Influencing the transformational leadership :strategies used by folowers", **International association of management**,16(1),1998, p 23.

⁴ العواودة، المرجع السابق، ص 19.

⁵ عبد العال، المرجع السابق، ص 22.

الفصل الأول: الإطار النظري للقيادة التحويلية

- تمكين الأفراد من الإنجاز الفعلي للرؤية.

إن سلوك القائد الذي يستثير فكر التابعين ويشجعهم على ابتكار الحلول، ويشجعهم على اختبار الإستراتيجيات والطرق الجديدة أثناء أداء مهامهم يعتبر تحفيزاً فكرياً، مع ضرورة تجنب النقد عند حدوث الأخطاء قصد المحافظة على إستمرارية تنمية الفكر الابتكاري والإبداع لدى التابعين¹.

الإستشارة الفكرية تعني قدرة القائد ورغبته في جعل أتباعه يتصدون للمشاكل القديمة بطرق جديدة، وتعليمهم النظر إلى الصعوبات بوصفها مشاكل تحتاج إلى البحث عن حلول منطقية لها، كما تعني إثارة التابعين نحو استخدام التفكير المنطقي قبل أي تصرف. يعمل القائد التحويلي على إيجاد مبررات قوية تدعو التابعين إلى إعادة النظر في طرق تفكيرهم إتجاه مشاكل العمل التقنية والإنسانية واتجاه قيمهم الشخصية، وأن يساعدهم على حلها بطرق جديدة من خلال الحوار وتقديم الأدلة والبراهين الداعمة للحلول الإبداعية².

يشير "براون" أن التحفيز الفكري هو الدرجة التي يعتمد فيها القائد على مواجهة التحديات، والأخذ بالحسبان المخاطر، وتبادل الأفكار مع المرؤوسين بشكل يحفزهم على الإبداع. بينما يؤكد "كامينسيك" على أن التحفيز الفكري يكون من خلال تدريب القائد لتابعيه على تحليل المشاكل من زوايا جديدة، وتشجيعهم على الابتكار والإبداع واستخدام الأدلة المنطقية في حلها واتخاذ القرارات³.

إن الإستشارة الفكرية تعد ضرورية خاصة إذا كانت خبرة القائد ومعلوماته عن المشكلة محدودة، كما أنها تعد ضرورية عندما يكون أغلب العاملين من المتعلمين تعليماً عالياً، فقد أشارت نتائج الدراسات إلى أن المتعلمين تعليماً عالياً يحرصون على المشاركة والإسهام الفعال في حل المشكلات التي تعاني منها منظماتهم، فإن الأخذ باقتراحاتهم وآرائهم تشعرهم بالرضا الوظيفي وتعمل على تعميق إلتزامهم وولائهم التنظيميين⁴.

إذن يستطيع القائد التحويلي زيادة تأثيره على المرؤوسين بتهيئة الجو المناسب للإبداع، وإيجاد الحلول المبتكرة للمشكلات في العمل بطريقة علمية، وإتاحة المشاركة أمامهم للمساهمة في اتخاذ القرارات والإستماع إليهم دون تسفيه

¹ حمد آل فطيج، علاقة تطبيقات التحويلية بالتعلم التنظيمي في الأجهزة الأمنية دراسة مقارنة على المديرية العامة للأمن العام والمديرية العامة للجوازات بالرياض، (أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2013)، ص 18.

² الرقب، المرجع السابق، ص 18.

³ الحماد، المرجع السابق، ص 29.

⁴ Avolio, B, et al, Op.cit, P 9-16.

الفصل الأول: الإطار النظري للقيادة التحويلية

ولا انتقاص ولا انتقاد لأفكارهم. مع الحرص على توسيع مداركهم بالمعارف والاتصالات الخارجية لزيادة الاستفادة وتطوير القدرات¹.

4- الإعتبار الفردي: يمثل هذا البعد أولئك القادة الذين يوفران المناخ المساند الذي يستمعون فيه بعناية وينصتون لحاجات التابعين الفردية، كما يتصرفون على أنهم مدربون ومستشارون في محاولتهم لمساعدة الأفراد من أجل تحقيق ذواتهم². وهو ذلك البعد الذي يظهر أسلوب القائد الذي ينصت بلطف، ويهتم إهتماما خاصا بحاجات العاملين معه، وينجزاتهم من خلال تبني إستراتيجيات التقدير والإطراء ومراعاة الفروق الفردية³. كما يظهر هذا الإهتمام من خلال توفير المناخ التنظيمي المناسب للتنمية المهنية وإيجاد فرص جديدة للتعلم والتدريب، والعمل على تطوير حاجات التابعين باستمرار، والعمل على إنشاء علاقات جيدة معهم واستخدام التفويض كوسيلة للنهوض بقدرات الأفراد القيادية⁴.

فيقصد بالإعتبار الفردي قيام القائد بإيلاء الإهتمام لحاجات العاملين معه التي تتسم بالخصوصية فحاجاتهم ليست واحدة، وفي نفس الوقت يركز القائد التحويلي على بناء الثقة وتحديد جوانب القوة والضعف في أداء العاملين⁵. إذ يهتم القادة التحويليون إهتماما خاصا بحاجات كل فرد، من خلال قيامهم بأدوار مختلفة: كمدرّب، ناصح، مدرّس، مسهل، صديق، وموجه، وذلك بغرض تنمية التابعين إلى أعلى مستوى أداء. فالقائد يصنع فرصا جديدة للتعلم ويشجع الإبداع، كما يراعي الفروق الفردية بين المرؤوسين ويتبادل معهم الإتصال الفعال لكي يمنحهم الثقة للمحاولة. ويفوض القائد التحويلي المهام كأسلوب لتنمية مهارات التابعين، مع مراقبة أدائهم للمهام لمعرفة احتياجاتهم ودعمهم وتقييم تقدمهم، حيث يثق العاملون في نوايا القائد في مساعدتهم على اكتشاف الأخطاء⁶.

يرى "نورثاوز" أن الإعتبار الفردي هو الإهتمام بحاجات العاملين، وإيجاد مناخ ملائم لتلبية احتياجاتهم ومشاكلهم ومساعدتهم في إيجاد حلول لها، مع تحفيزهم وتنمية قدراتهم لإنجاز المهام بابتكارية أعلى⁷. حيث يختلف كل شخص عن الآخر من حيث شخصيته وميوله ورغباته واحتياجاته الخاصة، والقائد الملهم يقدر هذا الاختلاف بين مرؤوسيه،

¹ الغامدي، المرجع السابق، ص 21.

² بينر هاوس، القيادة الإدارية النظرية والتطبيق، ترجمة صلاح المعيوف، الرياض: مركز البحوث، 2006، ص 193.

³ العواودة، المرجع السابق، ص 6.

⁴ العواودة، المرجع السابق، ص 20-21.

⁵ Avolio, B, et al, Op.cit, P 9-16

⁶ بروس أفوليو، تنمية القيادة: بناء القوى الحيوية، ترجمة عبد الحميد الخزامي، القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، 2003، ص 76-78.

⁷ Nourthouse, Leadership theory and practice, 3^{ed} edition, San Francisco: Sage publications Inc, 2004.

الفصل الأول: الإطار النظري للقيادة التحويلية

ويتعامل مع كل فرد حسب شخصيته من خلال توظيف ذكائه العاطفي لكي يتعامل معهم إيجابيا، ويعمل على تحقيق احتياجاتهم وتوجيههم كأفراد وكمجموعة، فالقائد يعرف نفسه ويعرف أتباعه وما يميز كل واحد منهم¹.

5- التمكين: والذي يعد أحد الأبعاد الجوهرية للقيادة التحويلية، والإفتراض الرئيسي فيه هو أن سلطة اتخاذ القرار ينبغي أن تفوض للموظفين المتواجدين في الصفوف الأمامية، لكي يتم تمكينهم من الإستجابة بصورة مباشرة لطلبات العملاء واحتياجاتهم ومشاكلهم².

إذ تتطلب فكرة التمكين التخلي عن النموذج التقليدي للقيادة الذي يتمحور حول الأمر والتوجيه، لصالح تبني القيادة التي تركز على المشاورة والمشاركة، وبذلك يتحول القائد من التحكم والتوجيه إلى الثقة والتفويض، وينتقل المرؤوسون من تنفيذ الأوامر إلى المشاركة في إتخاذ القرارات.

إذ أن التمكين يعد قوة مؤثرة ودافعة في التابعين، يزيد من ثقتهم بأنفسهم وتمكينهم من القيام بأعمالهم ومهامهم من غير تدخل مباشر من القائد، كما يتيح لهم الفرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات ورسم السياسات، مما يمكن من اكتشاف القادة الجدد ومنحهم الفرصة لإثبات ذواتهم وإطلاق طاقاتهم الكامنة. لذا فإن تمكين القائد لأتباعه يعد دفعا لهم للعمل الجاد، والإبداع فيه وتحمل كل منهم لمسؤوليته، والحرص على تحقيق المصلحة العامة للمنظمة وتقديمها على مصلحته الشخصية، وتحقيق أهدافها وتحسين مخرجاتها³.

يتميز القائد التحويلي باتباع أساليب تشجع على التمكين كتفويض السلطة، وتحفيز قدرة المرؤوسين على التفكير وتشجيعهم على طرح أفكار إبداعية. كما يرى "بينيس" و"نانوس" أن القائد يعمل على تمكين العاملين لمساعدتهم في تحقيق الرؤية، فالقائد التحويلي لديه القدرة على تزويد مرؤوسيه بالطاقة وإلهامهم، وذلك بقصد تمكينهم من التصرف عن طريق إمدادهم بالرؤية بدل الإعتماد على أسلوب الثواب والعقاب، ذلك أن القيادة التي تمتلك الرؤية بإمكانها خلق مناخ ملائم للتمكين والتشارك، فيتمكن الموظفون من أخذ السلطة على عاتقهم لاتخاذ القرارات التي من شأنها تحقيق الرؤية. إضافة إلى قدرة القائد التحويلي على إلهام الموظفين لتعزيز الفاعلية الذاتية وخلق المبادرات الشخصية وصولا إلى تحقيق الأهداف.

¹ سعيد الغامدي، المرجع السابق، ص 21-22.

²Avolio, B, Bass, B, & Jung, D, "Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the multifactor leadership questionnaire", **Journal of occupational and organizational psychology**, vol 72, 1999, p 455.

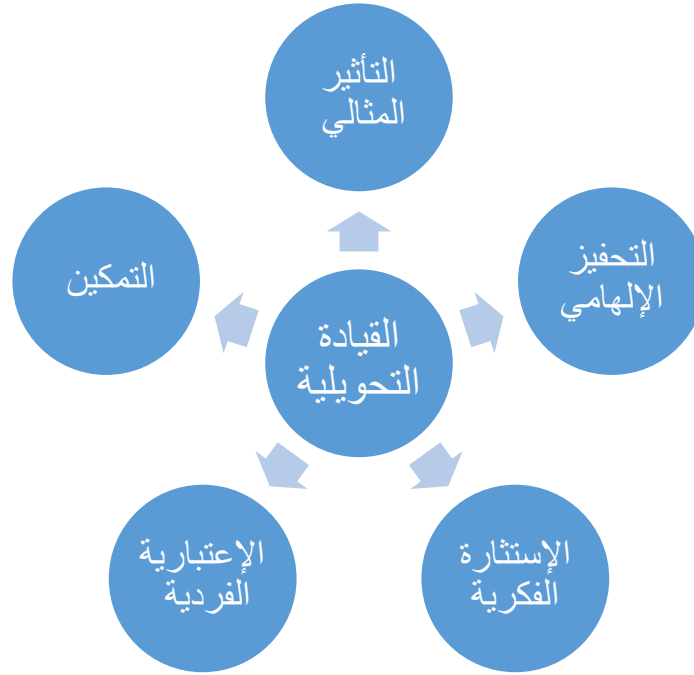
³ سعيد الغامدي، المرجع السابق، ص 22.

الفصل الأول: الإطار النظري للقيادة التحويلية

يتضح للباحث من خلال التحليل العميق بأن أبعاد القيادة التحويلية هي انعكاس لشخصية القائد التحويلي، بحيث أن من أهم صفاته أن يكون مثالا يقتدى به، وأن يكون متمتعا باحترام وإعجاب وثقة التابعين، وأن يكون قادرا على إلهامهم وتحفيزهم وإستشارتهم ومشاركتهم في وضع وتنفيذ الرؤية المستقبلية للمنظمة. بحيث أنه يعمل على تشجيعهم على التفكير والإبداع في العمل، كما يعمل القائد على مراعاة الفروق الفردية بين التابعين وفقا لإمكانياتهم وقدراتهم وأن يستمع إليهم ويساعدهم في حل المشاكل وتلبية الإحتياجات. إضافة إلى السعي إلى تمكينهم من أداء المهام من خلال تفويض الصلاحيات، وتوفير المعلومات والإمكانيات المادية اللازمة لإنجاز العمل، وتلبية متطلبات العملاء في وقتها وبالجودة المطلوبة، مما يوفر الفرصة لتنميتهم الشخصية وتحسين مخرجات المنظمة، والشكل التالي يجسد أبعاد القيادة التحويلية:

الفصل الأول: الإطار النظري للقيادة التحويلية

الشكل رقم 5: أبعاد القيادة التحويلية



المصدر: صمم من طرف الباحث بالاعتماد على أدبيات الدراسة

يتضح من الشكل أعلاه أن القيادة التحويلية تعتمد في إحداثها للتغيير المطلوب على خمسة أبعاد تتمثل في: البعد الأول التأثير المثالي، والذي هو نتاج رؤية مستقبلية واضحة، وكاريزما عالية للقائد. والبعد الثاني هو التحفيز الإلهامي الذي من شأنه أن يحفز الأفراد ليقدموا أقصى ما يملكون من طاقات من أجل إنجاز العمل، وقد يكون الإنجاز أكبر من المتوقع. والبعد الثالث هو الإستشارة الفكرية الذي يطلق العنان للإبتكار والإبداع. إضافة إلى البعد الرابع الإعتبارية الفردية الذي يمكن القائد من تطوير وتدريب كل فرد بما يتناسب مع إمكانياته وطاقته للتعلم والعمل. وأخيرا البعد الخامس التمكين والذي يعنى بمنح المعلومات وتفويض الصلاحيات للعاملين للقيام بمهامهم على أكمل وجه.

الفصل الأول: الإطار النظري للقيادة التحويلية

الشكل رقم 6: السمات المصاحبة لأبعاد القيادة التحويلية

القيادة التحويلية			
التأثير المثالي	التحفيز الإلهامي	التحفيز الفكري	الإعتبارية الفردية
- الرؤية - الثقة - الاحترام - الصدق - مشاركة - المخاطر - التكامل - القوة	- الرؤية - الحماس - الإتصالات - الالتزام - بالأهداف - النصح والإقناع	- العقلانية - حل المشاكل - الإبداع - التعزيز	- الاهتمام الشخصي - المساواة - المتابعة - الإستماع - التمكين

المصدر: أحمد الرقب، علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، (رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر غزة، 2010)، ص 19.

يتضح من الشكل أعلاه أن كل بعد من أبعاد القيادة التحويلية يتميز بمجموعة من السمات والسلوكيات المصاحبة له، فإن قيم الرؤية، الثقة، الاحترام، الصدق، مشاركة المخاطر، التكامل، والقوة تجسد وتعبر عن بعد التأثير المثالي. أما الرؤية، الحماس، الإتصالات، الالتزام بالأهداف، والنصح والإقناع فتجسد وتعبر عن بعد التحفيز الإلهامي. أما العقلانية، حل المشاكل، الإبداع، والتعزيز فتجسد وتعبر عن بعد الإستثارة الفكرية. بينما الاهتمام الشخصي، المساواة، المتابعة، الإستماع، والتمكين فتجسد وتعبر عن بعد الإعتبارية الفردي. غير أن التمكين نظراً لخصوصيته وأهميته الكبيرة إعتبره عدة علماء بعداً خامساً للقيادة التحويلية، وهذا ما إعتنمه الباحث في هذه الدراسة.

كما يوضح الجدول أدناه وصفاً مختصراً للسلوكيات المتبعة في أبعاد القيادة التحويلية كالتالي:

الفصل الأول: الإطار النظري للقيادة التحويلية

الجدول رقم 4: أبعاد القيادة التحويلية ووصف سلوكياتها

القيادة	السلوك (البعد)	وصف السلوك
القيادة التحويلية	الكاريزما	يتصرف القائد على أنه نموذج يحترم ويثق التابعون فيه، ويقدم إحساسا بالمهمة والرؤية التي يرغب الآخرون باتباعها
	التحفيز الإلهامي	يعمل القائد على إيصال توقعاته العالية لأداء التابعين من خلال الإستجابات والصور الإنفعالية، وجعل أعمالهم ذات قيمة ومعنى، ويلهم التابعين في السعي نحو رؤية مشتركة بدلا من التركيز على المصلحة الشخصية
	الإستشارة الفكرية	يشجع ويحفز القائد الإبداعية والإبتكارية لدى التابعين، كما يوفر مناخا يعمل على تحفيز وتعزيز وتجريب الحلول الجديدة للمشاكل
	الإعتبارية الفردية	يستمع ويهتم باحتياجات التابعين ويوجههم بشكل فردي ويراعي الفروق الفردية

المصدر: ecar, it leadership style, research study, chapter 6, 2004

نقلا عن الخريسات، المرجع السابق، ص 20.

تعتبر أبعاد القيادة التحويلية تعديلا وتطويرا لأفكار "بيرنز"، إذ يعد "باس" و"أفوليو" من الأكثر المفكرين تأثيرا في ذلك. حيث أكدوا في كتابهما "نظرية في القيادة" على إمكانية تحديد مدى كون القائد تحويليا من خلال تحديد مدى تأثيره على أتباعه، كما أنهما حددا ثلاث مكونات للقيادة التحويلية وهي الجاذبية، الإستشارة الفكرية، والإعتبار الفردي، ثم أضاف باس مكونا رابعا سنة 1990 أطلق عليه الدافعية المستوحاة. ثم قدم مع زميله "أفوليو" سنة 1993 نموذجا أكثر حداثة للمدى الكامل للقيادة يتضمن سبعة أبعاد، أربعة للقيادة التحويلية، وثلاثة للقيادة الإجرائية¹.

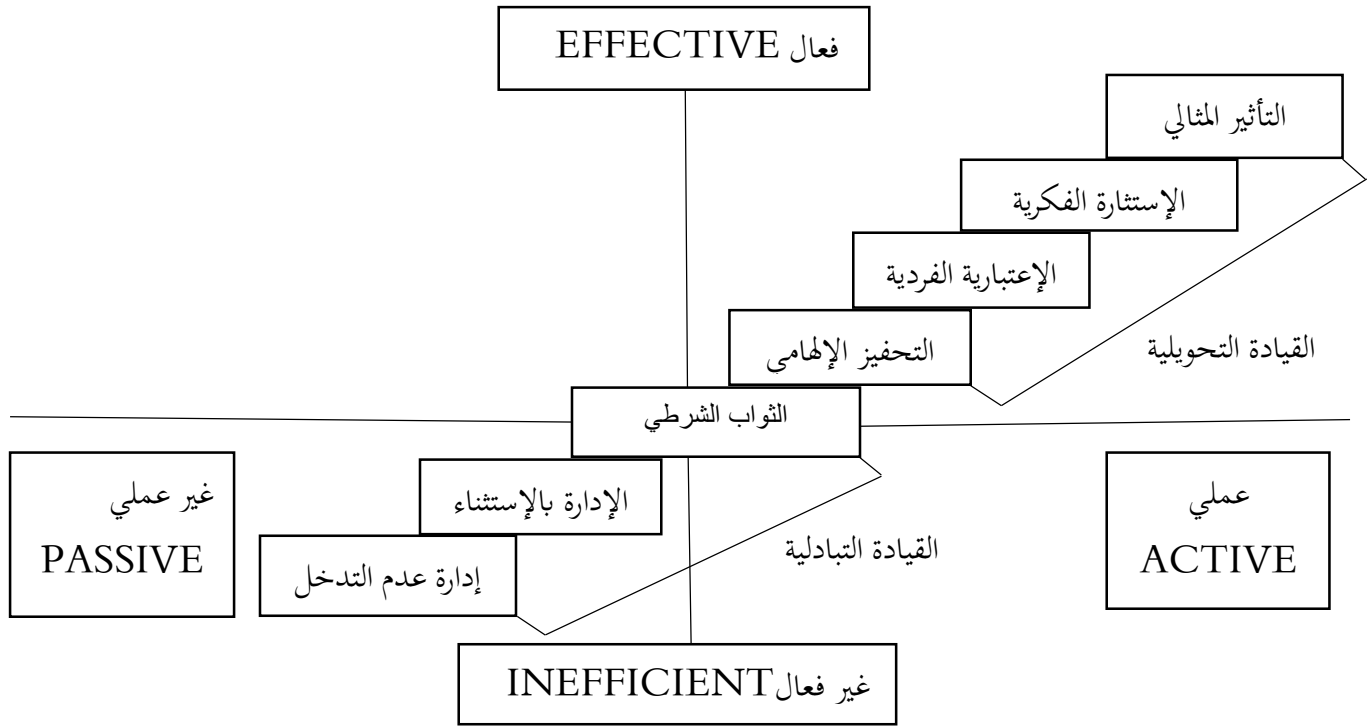
قام باس وأفوليو سنة 1994 بتصنيف عناصر القيادة إلى صنفين: فعالة وغير فعالة، بحيث إشتمل الصنف الفعال على عناصر القيادة التحويلية الأربع: التأثير المثالي، الإستشارة الفكرية، الإعتبارية الفردية، التحفيز الإلهامي، والتي تحقق أداء

¹ الشربيني الهلالي، المرجع السابق، ص 8.

الفصل الأول: الإطار النظري للقيادة التحويلية

أفضل ورضا العاملين. بينما إشتمل الصنف غير الفعال على عنصرين من عناصر القيادة التبادلية هما : الإدارة بالإستثناء، وإدارة عدم التدخل، أما عنصر الثواب الشرطي فقد وقع بين الصنفين كما هو مبين في الشكل الموالي:

الشكل رقم 7: نموذج القيادة كاملة المدى



المصدر: أبو هويدي، واقع القيادة التحويلية لدى مديري التربية والتعليم في إقليم الوسط وعلاقتها بالتمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية، (أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة اليرموك)، 2013، ص 22.

المطلب الرابع: القيادة التحويلية ودورها في إدارة التغيير:

قد ربط "بيرنز" القيادة التحويلية بتغييرات في الجوانب التنظيمية إضافة إلى تغييرات في أفكار التابعين وتطويرهم وتحفيزهم. ويرى "باس" أن دور القيادة التحويلية مرتبط بعملية التغيير، فهذه الأخيرة تعتبر من أهم خصائص ووظائف القائد التحويلي، وذلك بواسطة إحداث القائد لتغييرات في سلوكيات العاملين، والعمل على إيجاد بيئة تنظيمية متكيفة مع

الفصل الأول: الإطار النظري للقيادة التحويلية

متطلبات التغيير. كما ركز "تيكي" و "ديفانا" على التغييرات التنظيمية، معتبرين أن التغيير في سلوكيات العاملين هو أحد المتطلبات الجوهرية التي ترتبط بعملية التغيير¹.

توجد علاقة وثيقة بين القيادة وثقافة التغيير، بحيث لا يمكن الفصل بينهما، فالقائد الناجح هو ذلك الذي يستطيع إيجاد القدرة على التكيف مع متطلبات البيئة الداخلية والخارجية. وقد أوضح "شايين" (SCHEIN) أنه توجد أساليب ووسائل يمكن من خلالها التأثير على ثقافة التغيير، ومنها سلوك القيادة التحويلية التي بواسطتها يتم تركيز الانتباه والاهتمام على الأحداث المعقدة الحرجة، وأن يكون القائد التحويلي المثل الأعلى والقوة الذي يقتدي به العاملون في المنظمة. وأن يكون قادراً على الإستجابة السريعة للأزمات. كما اتفق "كونر" و "هاسكيت" على صفات القيادة التحويلية بأنها تلك القيادة التي تساعد التابعين على تبني ثقافة جديدة متكيفة مع التغيير، وأن على القائد التحويلي السعي إلى تحقيق رؤيته المستقبلية من خلال تحفيز التابعين وتشجيعهم على إيجاد الحلول الملائمة للمشاكل التي تواجههم في العمل².

يعتبر تحقيق التغيير صفة أساسية في القيادة التحويلية، كما يركز تحديد التغيير الذي يقوم به القائد التحويلي على أسلوبين من التغيير، الأول هو التغيير الذي يتم إحداثه في سلوكيات التابعين واتجاهاتهم، والثاني هو التغيير في ثقافة المنظمة. ولكن ينصب التركيز الرئيسي على دور القائد التحويلي في تحفيز التابعين، واعتبار التغييرات في سلوكيات التابعين أحد المتطلبات الجوهرية التي تؤثر في عملية التغيير التنظيمي.

يعمل القائد التحويلي على تنشيط حاجات أعلى رتبة لدى المرؤوسين، إذ يتم رفع تركيزهم من التركيز على اهتماماتهم اليومية وتحويلها إلى التركيز على إهتمامات أعلى تتميز بالشمولية، فالقيادة التحويلية تتميز عن القيادة التبادلية، إذ أن هذه الأخيرة تعمل على تحفيز الأتباع عن طريق إستمالتهم بواسطة مصالحهم الذاتية، كما يفعل القادة السياسيون، أما نظرية بيرنز فهي توجيهية عن طبيعة القيادة الأخلاقية الجيدة، بحيث يتم العمل على مستويات عالية من الحاجات لدى التابعين. يظهر الأداء العالي للقيادة التحويلية عندما يرتقي القادة بإهتمامات تابعيهم، ويدركون ويقبلون أهداف الجماعة، ويبحث القادة العاملين على النظر إلى أبعد من مصلحتهم الشخصية إلى ما فيه خير للجماعة. يستطيع القادة تحقيق هذه النتيجة عن طريق أن يكونوا أقوىاء الشخصية في نظر تابعيهم، فيستطيعون إلهامهم، وقد يلبون الإحتياجات العاطفية لكل عامل و/أو قد يثيرون العاملين فكرياً³.

¹ العواودة، المرجع السابق، ص 23.

² ماهر درويش، "القيادة التحويلية و دورها في إدارة التغيير دراسة تحليلية لآراء عينة من متخذي القرارات في بعض المصارف العراقية"، مجلة الإدارة والاقتصاد، ع 78، ص 114.

³ أبو هويدي، المرجع السابق، ص 33-34.

الفصل الأول: الإطار النظري للقيادة التحويلية

كما تقتضي القيادة الفعالة توفر مجموعة من الكفاءات الأساسية والتي تتضمن ما يلي¹:

- إيجاد حجة مقنعة لتبني التغيير كعملية، حيث يقنع القائد التابعين بضرورة إجراء عملية التغيير التنظيمي.
- العمل على إشراك العاملين في المنظمة، وإدماج الجميع من أجل بناء الالتزام بعملية التغيير.
- تنفيذ التغييرات والمحافظة عليها، إذ ينبغي بناء خطة فعالة والعمل على تطويرها دورياً لتنفيذاً للتغيير، ومن أجل التأكد دائماً وبشكل ضروري من إيجاد خطة بديلة.
- التأكد من تطوير قدرات العاملين، من أجل العمل على القيام بمتطلبات التغيير، ودعمهم ومساندتهم خلال مراحل عملية التغيير جميعها.

إن دور القيادة التحويلية في عملية إدارة التغيير يتضح من خلال²:

- 1- صياغة الرؤية: تعبر الرؤية عن القوى الموضحة لمعنى والغاية من العمل الذي تقوم به المنظمة، كما تحدد للمرؤوسين الوضع المستقبلي المرغوب فيه، والذي تنشده المنظمة تحقيقه، إذ تعد صياغة وإيصال الرؤية من قبل القادة أحد العناصر الرئيسية لإدارة التغيير الناجح، حيث أن الأفراد بحاجة لمعرفة أسباب وكيفية تبني التغيير، وكيفية تأثيره فيهم.
- 2- الإستراتيجية: تعد الخطة الإستراتيجية أحد المكونات الرئيسية في إدارة التغيير، وعليه ينبغي إيجاد ارتباط وثيق بين الرؤية وبين الأهداف الإستراتيجية للمنظمة. إذ تعبر الإستراتيجية عن الأداة أو الوسيلة التي يتم بواسطتها تحقيق رسالة ورؤية المنظمة، وتمثل الخطة الإستراتيجية خارطة الطريق التي تحتاجها الرؤية.
- 3- الإتصال: إن دور القيادة في الإتصال مهم أثناء تنفيذ مراحل التغيير المختلفة في جميع المستويات الإدارية، حيث أن اقتناع التابعين بالتغيير أثناء المراحل الأولى يعتبر أمراً أساسياً من أجل تقبلهم للتغييرات اللاحقة، وذلك يعتمد بصورة جوهرية على قدرة القائد على تبني إستراتيجية للإتصال الفعال لإقناع التابعين بالرؤية.
- 4- الإلتزام وقناعة القيادة: إن نجاح عملية التغيير يعتمد على مدى قناعة والتزام القيادة بإعتماد برنامج مسطر للتغيير، وتكون هذه القناعة على شكل دعم وتأييد بواسطة توضيح الرؤية وإيصالها للتابعين في المنظمة بصورة تحفزهم لتبنيها.

¹ حماد، المرجع السابق، ص 395.
² درويش، المرجع السابق، ص 115-118.

الفصل الأول: الإطار النظري للقيادة التحويلية

5- التحفيز والإلهام: يستطيع القائد بناء التحفيز والإلهام من خلال ربط الأهداف التنظيمية الحالية والمستقبلية بأهداف وحاجات التابعين وقيمهم واهتماماتهم، وإيجاد حلول لأي تعارض قد يحدث بين الأهداف التنظيمية والشخصية. كما يجب على القائد تشجيع مجهودات العاملين، وأن يساعدهم على الأداء أثناء مرحلة تخطيط وتنفيذ التغيير بواسطة منح شهادات التقدير لمجهوداتهم المبذولة من أجل تحقيق الأهداف ومكافأة الذين شاركوا في التغيير والإعتراف بهم.

6- تمكين العاملين: يعتبر تمكين العاملين صفة رئيسية من صفات القيادة التحويلية، حيث أن القائد التحويلي يدرك قيمتها وفائدتها بالنسبة للمنظمة، فهو يسعى لاتباع سلوكيات وأساليب من شأنها إستثارة قدرات التابعين وتعزيز فرص ذوي الخبرة من أجل التشاور معهم، وطلب اقتراحاتهم وأخذ أفكارهم بعين الاعتبار قبل صنع القرارات المرتبطة بحل المشاكل. إذن يعتبر التغيير إختصاص القائد، حيث أنه يعمل على إلهام الأفراد ليؤدوا العمل بشكل مختلف، ويحرك الأفراد والمنظمة ويمنحهم الحركة والطاقة من أجل تحويلهم إلى مكان لم يكونوا فيه من قبل. لا توجد جهود فوق عادية دون القيادة، حيث أن وجود مثل هذه الجهود يعمل على تحقيق رؤية ورسالة وأهداف المنظمة وحل مشاكلها.

أشار "جون كوتر" في كتابه "قيادة التغيير" إلى أن القيام بالتغيير في أي منظمة يتطلب في المقام الأول قادة يفهمون عملية تغيير العمل، ويكونون قادرين على تنفيذها. فالقائد يستطيع دفع الأفراد للقيام بما هو لازم من إجراءات وسلوكيات مختلفة، والقائد التحويلي هو الذي يستطيع تثبيت التغيير عن طريق غرسه وترسيخه في ثقافة المنظمة الرئيسية¹.

يمكن للقائد إيجاد بيئة متكيفة مع التغيير بصفة صادقة، ويمكن التعرف على الوسائل التي يستخدمها القائد للتأثير في الثقافة التنظيمية، ومنها سلوك القيادة التحويلية في توجيه الإهتمام نحو الأحداث الحرجة والاستجابة للأزمات، وتقمص دور المثال الذي يحتذى به، إضافة إلى الأساليب المرتبطة بمعايير توزيع المكافآت وإختيار أو عزل الموظفين، والثقافة التحويلية كتصميم النظم والإجراءات، وتصميم الهيكل التنظيمي، وتصميم المرافق. وعليه تعد القيادة أساسية أثناء تطوير وتغيير الثقافة التنظيمية وإحتياجها للمتابعة، وبالتالي فإن بقاء أي منظمة يعتمد على إيجاد وتوجيه القيادة لثقافتها، خاصة عندما تواجه المنظمة مرحلة تغيير. تعمل القيادة على إلهام التابعين والمساعدة في تكوين ثقافة تتكيف مع المتغيرات، وهذا ما يطلق عليه صفات القيادة التحويلية، ويعتبر قائدا ناجحا من يمتلك القدرة على إيصال رؤيته، كما يسمح للأفراد بمساءلة رسالته، ويحفز الإدارة الوسطى على تولي زمام الأمور القيادية².

¹ هدى الحديثي، هيفاء المطيري، قيادة التغيير: "نماذج وتطبيقات"، المؤتمر الثاني لمعاهد الإدارة العامة والتنمية الإدارية في دول مجلس التعاون الخليجي، الرياض، 2012، ص 419.
² أبو شريف، المرجع السابق، ص 38.

الفصل الأول: الإطار النظري للقيادة التحويلية

إن تحويل القادة لمنظمتهم يعد أمراً كبيراً، وذلك لما يكتنف عمليات التغيير من الصعوبات الكثيرة، ولذلك فإنها تتطلب قيادات بمواصفات خاصة، وقد اهتم العلماء بتحديد السمات والأدوار والآليات التي يحتاجها القائد ليستطيع العبور بمنظّمته من منظمة تقليدية إلى منظمة القرن الواحد والعشرين. وأهم مدخل لإدارة التغيير هو المدخل التحويلي، حيث من السهل قيادة المنظمة في حالة الهدوء والثبات، ويستخدم في هذه المرحلة غالباً أسلوب القيادة التبادلية، بمعنى تبادل المنافع هو الذي يحدد العلاقة بين القائد والتابعين. ولكن عندما تكون حالة المنظمة غير مستقرة وتحتاج للتغيير فإن الأسلوب التبادلي في القيادة لا يفي بالغرض، بل إن المنظمة تحتاج إلى أسلوب أكثر إنسانية وأكثر اهتماماً بحاجات الموظفين وأكثر مراعاة للأخلاق وأكثر تشاركية هو المدخل التحويلي¹.

كما أن المدخل التحويلي يعمل من خلال الخطوات التالية:

- يقوم القائد التحويلي بمساعدة التابعين وتمكينهم من إحداث التغيير، محاولاً رفع وعي الأفراد، وجعلهم يتجاوزون إهتماماتهم الشخصية لصالح المصلحة العامة للمنظمة، ولكي يحقق القائد التحويلي التغيير لا بد له من أن يصبح نموذجاً قوياً بالنسبة لتابعيه، لما يمتلكه من منظومة متطورة من القيم الأخلاقية وشعوراً راسخاً بالهوية، وثقة بالنفس إضافة إلى الكفاءة والبلاغة للتعبير عن المثل والقيم، والإصغاء والتسامح مع وجهات النظر المختلفة. وكنتيجة لذلك فإن روح التعاون تنمو بين القائد التحويلي وتابعيه، فيرغب التابعون في تقليده ويتعلمون أن يثقوا فيه وأن يؤمنوا بأفكاره.
- يقوم القائد التحويلي بتكوين رؤية مستقبلية إذ أنها تعد النقطة المحورية في القيادة التحويلية، بحيث تمنح القائد والمنظمة خارطة طريق نظرية توضح الاتجاه الذي تسير عليه المنظمة، وتمنح معنى لهوية المنظمة وتقوم بإبرازها، وكذلك تمنح للتابعين إحساساً بالهوية وشعوراً بالفعالية الذاتية داخل المنظمة.
- يتطلب المدخل التحويلي من القائد أن يصبح مهندساً اجتماعياً، بمعنى أنه يقوم بتوضيح القيم والأعراف الناشئة في المنظمة، وينخرط في ثقافتها ويساعد في تشكيل معناها. إذ أن الآخرين بحاجة إلى معرفة أدوارهم وفهم كيفية مساهمتهم في تحقيق الأهداف الكبرى للمنظمة، ويأتي القائد ليعمل على تفسير وتشكيل المعاني المشتركة داخل المنظمة، والعمل على تحفيز وإلهام وإستشارة التابعين من أجل نقل المنظمة من وضع إلى وضع أفضل ومرغوب فيه².

¹ الحديثي، والمطيري، المرجع السابق، ص 424.

² أبو شريف، المرجع السابق، ص 28-29.

الفصل الأول: الإطار النظري للقيادة التحويلية

ذكر قنديل ثلاثة عناصر أساسية ترتكز عليها القيادة التحويلية وهي كالتالي¹:

- 1- التغيير: والذي يعني العمل على التطوير التنظيمي بغرض تحويل المنظمة من منظمة فعالة إلى منظمة أكثر فعالية، فيعمل القائد على وضع إستراتيجية واضحة ومحددة لعملية التغيير بواسطة التنبؤات والتوقعات المستقبلية. كما يقترح أفكاراً جديدة للتطوير ويعمل على تجويد طرق وأساليب العمل بناء على قدراته الإبداعية والإبتكارية، ورغبته في الريادة والتفوق.
- 2- الإبداع: تقوم القيادة التحويلية على التفكير الإبتكاري وغير التقليدي لمواجهة المشاكل المعقدة وحلها، لأنها تؤمن أن الإبتكار هو جوهر عملية الإبداع. ويعمل القائد على توفير الجو المناسب لخلق الإبداع والإبتكار لدى الأفراد، وذلك بواسطة تشجيع المبادرات واتباع أساليب المشاركة، وتحفيز الدوافع للإنجاز وتنمية أساليب التفكير الخلاق لدى العاملين، وشحن الهمم والقدرات للإقتراح والتطوير وذلك بغرض بناء القدرات التنافسية، وذلك لأن القائد يتسم بوضوح الرؤية وتحديد الأهداف من خلال خبراته و معارفه التراكمية.
- 3- روح المخاطرة: يتميز القائد التحويلي بقدرته على خوض المغامرات، وقبول التحديات والإستمتاع بمواقف التعقيد وعدم التأكد، كما أنه يقبل أفكار الغير، ويميل إلى الإستطلاع والتفكير الخلاق. حيث أنه كلما زادت روح المخاطرة يتطلب الأمر تفكيراً أكبر ومعلومات أكثر، ورؤية أوضح للأمور، حيث أن هذه العناصر المتكاملة تحقق الفاعلية القصوى للقائد، والذي يعمل على رفع مستوى العاملين معه بغية مساعدتهم في تحقيقهم للتنمية الذاتية وتحقيقهم للإنجازات، فيعمل على رفع ثقتهم بأنفسهم في العمل وإعدادهم ليصبحوا قادة يحققون إنجازاً أكبر مما كانوا يتوقعون. فالقيادة التحويلية لا تهتم بالمحافظة على الوضع الراهن وتسيير الأمور، بل هي قيادة تغيير تسعى دائماً للأفضل، تنجذب للمخاطرة المحسوبة والمدروسة، والإبداع في التفكير وفهم المشاكل وحلها. إذ تتبنى القيادة التحويلية سياسة التغيير والتطوير المستمر، وتحقيق نقلة نوعية في أداء المنظمة، وتتطلب بالتالي القيام بثلاث مهام: إيجاد رؤية مستقبلية واضحة، قبول التابعين لها، توفير الدعم المعنوي والمادي لإحداث التغيير.

لا يعتبر توافر المداخل القانونية أو التنظيمية كافياً لتحقيق الأهداف، بل يعد المدخل البشري هو الأهم في تحقيق ذلك، فلا يمكن تحقيق الأهداف بالتركيز على تطوير القوانين والأنظمة، والهياكل التنظيمية إذا لم يترافق ذلك مع إحداث

¹ قنديل، المرجع السابق، ص 61.

الفصل الأول: الإطار النظري للقيادة التحويلية

تغيير وتطوير في سلوكيات واتجاهات الأفراد. وعليه سارعت مختلف المجتمعات للاهتمام بالعنصر البشري، وضرورة إعداد الإطارات الفنية والإدارية اللازمة لقيادة العمل بمنظمات المجتمع على اختلاف تخصصاتها¹.

فرغم تقدم العلم وتطور التكنولوجيا، تبقى مهمة المحافظة على الموارد البشرية الملتزمة وتطوير إمكاناتها من أهم التحديات التي تواجه القيادة بشكل دائم، فيعمل القادة التحويليون على استحداث منظمات تمتلك القدرة على التطوير والتعلم والابتكار والإبداع. وذلك عن طريق التركيز على المورد البشري المؤهل والمدرب والملتزم².

تحولت المنظمة بالتالي من منظمة التحكم والأوامر إلى المنظمة الممكنة، وما تبع ذلك من تغيير في التنظيم الهرمي فيها، حيث أصبح تمكين العاملين المصطلح الأبرز في مجال تطور الفكر الإداري الحديث، حيث أن تمكين الموظفين من ممارسة السلطة الكاملة وتحمل مسؤولية وظائفهم، يشكل أحد المرتكزات التي تقوم عليها إستراتيجية المنظمة لمواجهة التحديات والتطورات من خلال أنماط وسلوكيات متناسبة مع طبيعة الوظيفة الإدارية، ودرجة تعقيدها واستقلاليتها، على افتراض إتخاذ الموظفين قرارات متناسبة مع طبيعة الوظيفة، والدور الذي يلعبه الموظفون والسلطة الممنوحة لهم بحكم المنصب المشغول من طرفهم³.

يرى "جاو" (GAO) أن القيادة التحويلية هي مصدر إلهام للمرؤوسين في تحقيق مصالحهم الخاصة من ناحية، وفي تحسين إنتاجية المنظمة وتطويرها من ناحية أخرى، وذلك بواسطة اندماج العاملين بالمنظمة من خلال التركيز على تأسيس ثقافة الالتزام والتغيير، وتعزيز سلوكيات الإبداع، ومن خلال تحقيق رضا العاملين وتحفيزهم وتشجيعهم على العمل الجماعي⁴.

يرى "دحلان" أن القيادة التحويلية بتأثيرها المثالي، ودافعيتها الإلهامية، وتحفيزها الذهني، واهتمامها الفردي، تعمل على تحقيق دافعية أقوى نحو تحقيق آمال كبيرة، كما أنها تحقق مجهودات إضافية من شأنها أن تحقق أداء أكثر مما كان متوقعا. ومن الطبيعي أن تكون آثار القيادة التحويلية تراكمية، مقارنة بالآثار التي تحققها القيادة التبادلية، فتطبيق أداتي القيادة التبادلية الإدارة بالإستثناء، والجزاء الشرطي يؤدي إلى تحقيق الإنجاز المتوقع، لكن إضافة الدافعية القوية، والآمال

¹ مدحت أبو النصر، قادة المستقبل القيادة المتميزة الجديدة، القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2009، ص 125.

² زياد الشوابكة، وآخرون، "دور القيادة التحويلية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى العاملين في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات الأردنية"، المجلة العربية للإدارة، المجلد 38، عدد 4، ديسمبر 2018، ص 145.

³ أبو هويدي، المرجع السابق، 2013، ص 02.

⁴ الشوابكة، وآخرون، المرجع السابق، ص 146.

الفصل الأول: الإطار النظري للقيادة التحويلية

الكبيرة، والمجهود الإضافي نتيجة تبني القيادة التحويلية، يرفع مستوى الإنجاز العادي والمتوقع، إلى مستوى إنجاز غير عادي وغير متوقع، ثم يرفعه إلى إنجاز أكبر من العادي، ويستمر هذا الإنجاز على المدى الطويل¹.

يتميز القائد التحويلي بقدرته على جعل المرؤوسين ينغمسون في العمل عن طريق تحفيزهم للنهوض بأدائهم إلى مستويات غير معهودة من قبل، وذلك من خلال تنمية قدراتهم وزيادة اعتمادهم على أنفسهم والسعي باستمرار إلى تغيير الثقافة التنظيمية للمنظمة². حيث أصبحت القيادة التحويلية ذات أهمية بالغة في العصر الحديث، نظراً لما تشهده المنظمات من تحديات ومتطلبات معقدة ومتراصة. مما يستدعي ضرورة وجود قادة ذوي رؤية واضحة وقوية، ويتمتعون بالثقة والمصداقية التي تمكنهم من التأثير بفعالية في قنوات وإتجاهات العاملين، وتحفيزهم على تطوير المهارات والقدرات وتبني أنظمة عمل جديدة تحقق أهداف المنظمة.

توجد مجموعة من النتائج المتوقعة للقيادة التحويلية³:

- إعادة تحديد الرؤية والرسالة للأفراد بكل سهولة، وتحديد إلزامهم بالروح المهنية، وتعديل بنية النظم التي يعملون في إطارها بغية تحقيق الأهداف المسطرة.
- السعي إلى النهوض بأداء وإحساس العاملين، وبناء مستوى عالي من الولاء والالتزام الوظيفي والثقة في القائد والإستجابة الجيدة لخارطة الإصلاح رغم تعقدها وغموضها، مما يحسن من نتائج المنظمة على نحو جدير بالملاحظة.
- قدرة القائد على توجيه تابعيه وتغيير معتقداتهم وأهدافهم من خلال العمل على قيم كالعدالة والإستقامة والتي لا تقبل التفاوض.
- نجاح المنظمات التي يقودها قادة تحويليون، ويتم فيها إعلام الموظفين بثقافتها التحويلية.

¹ عبد الله دحلان، القيادة بين النظرية والتطبيق، ط 1، جدة: مكتبة الملك فهد الوطنية، 2015، ص 129.

² نماء العبيدي، أنماط القيادة وعلاقتها بمراحل إدارة الأزمة، (رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق، 2002، ص 63).

³ أبو هويدي، المرجع السابق، ص 41-42.

الفصل الأول: الإطار النظري للقيادة التحويلية

المبحث الثالث: أساسيات حول القائد التحويلي

بعد أن تناول الباحث القيادة التحويلية كمفهوم وتعريف وأبعاد، كان لا بد له من التطرق إلى القائد التحويلي، من حيث التعريف به وبخصائصه ووظائفه.

المطلب الأول: تعريف القائد التحويلي

عرف السكارنة القائد التحويلي بأنه القائد الذي يرفع من مستوى التابعين من أجل الإنجاز والتنمية الذاتية¹. فالقائد التحويلي هو من يرفع من مستوى العاملين بغية تحقيق التطوير الشخصي، إضافة إلى التشجيع على عملية تطوير وتنمية الجماعة والمنظمة، كما أنه يسعى لبناء الإلتزام بين أفراد الجماعة ومنح الصلاحيات لجعلهم متحمسين ومندفعين نحو العمل كنتيجة لشعورهم بأنهم محترمون.

يعرف القائد التحويلي بأنه شخص يتمتع بالقدرة على تحفيز العاملين للقيام بأدوار لم يكونوا يتوقعون أنهم باستطاعتهم القيام بها، كما يعمل جاهدا على تعزيز إحساس المرؤوسين بأهمية المهام التي يعملون عليها، مع تهيئة المناخ الملائم لرفع درجة التغيير إلى أعلى المستويات.

عرفه جاد الرب أنه: القائد الذي يمتلك القدرة على إحداث التغييرات الضرورية والإستثنائية في رسالة وهيكل المنظمة ومواردها البشرية². حيث يتمتع القائد التحويلي بحضور قوي وجاذبية مؤثرة، حيث يسعى إلى تحويل الموظفين والمنظمة من حال إلى حال أفضل معتمدا في ذلك على جاذبيته الشخصية وقدرته على إلهام الآخرين، كما أن المرؤوسين يحترمونه لشخصه ويحبونه قبل أن يتقبلوا رسالته ورؤيته للمنظمة.

يظهر أن القائد التحويلي هو الذي يعمل على تحفيز الأتباع لتحقيق مستوى عالي من الأهداف المشتركة، وذلك من خلال : تكوين رؤية مشتركة، والعمل بروح الفريق، والاهتمام بالتنمية الذاتية المهنية، وتشجيع الإبداع، وتحقيق الحاجات الفردية³.

توجد أربع تصنيفات للقادة التحويليين وهي كالتالي⁴:

¹ بلال السكارنة، التطوير التنظيمي والإداري، ط 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2009، ص 120.

² جاد الرب، المرجع السابق، ص 121.

³ الحماد، المرجع السابق، ص 27.

⁴ قصي محبوب، القائد بين السياسة والسلطة والنفوذ، ط 1، الأهلية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 73.

الفصل الأول: الإطار النظري للقيادة التحويلية

- 1- المفكرون: وهم أولئك القادة الذين يحملون قيما وأفكارا تتجاوز الحاجة الفعلية المباشرة للمجتمعات، حيث أن رؤيتهم مبنية على القيم والأفكار التي ستساهم في تطوير الأمة مستقبلا، بمعنى أنهم يسبقون زمانهم في صياغة أفكارهم.
- 2- الإصلاحيون: بحيث أنهم لا يسعون إلى إلغاء القيم الموجودة أو التمرد عليها، بل إنهم يسعون لإصلاحها ووضعها في المسار الصحيح. لأنهم يرونها قد تشوهت أو انخرفت، فيعملون على إصلاحها، ولكن هذا الإصلاح ليس بسيطا أو عبارة عن تصحيح بسيط، بل إنه سيكون إصلاحا تحويليا ومؤثرا كبيرا بصورة جذرية، مؤرخا لمرحلة جديدة في المجتمع.
- 3- الثوريون: تتطلب القيادة الثورية درجة عالية من المخاطرة والالتزام والشجاعة ونكران الذات، وتكون عكس القيادة الإصلاحية، فهي لا تعمل في جزء صغير من المجتمع، بل توسع نطاق حركتها لتشمل جميع أفراد المجتمع وقيمه وثوابته. مستهدفة التغيير الشامل في مختلف الاتجاهات، ولا تسعى للبناء على منظومة قائمة بل تستبدلها تماما بإقامة منظومة جديدة لا ترتبط بالمنظومة السابقة.
- 4- القادة الكاريزميون: وهم العظماء وفي هذا النوع تتمحور فيه القيادة حول شخصية القائد، والذي يكون فائق التأثير بناء على الكاريزما القيادية الخاصة به، والتي تعبر عن صفات مؤثرة ومتميزة جدا، بدء من الرؤية وطريقة التواصل والإقناع المستخدمة، مروراً بالأساليب المتبعة للتأثير في التابعين، وصولاً إلى الإنجازات المحققة. حيث يثق القادة العظماء بأنفسهم وتابعيهم وبطريقة تأثيرهم بشكل واضح وكبير، فهم يعدون في نظر تابعيهم أبطالا وخارقين للعادة، ويتميزون بالقدرة على الإلهام وإيقاظ الحماس المشتعل، ويعتبرون قدوة ومثالا يحتذى به لأتباعهم.
- مهما اختلفت تقسيمات القادة التحويليين، فهم يعدون جميعا قادة يسعون إلى نقل منظماتهم ومجتمعاتهم وتابعيهم نقلة نوعية، تجديدية ومواكبة للعصر، إذ أنها تحتوي على تحدي وقدرة على مواجهة التغيرات الحادثة في البيئة المحيطة.
- يحدد "كارس" (Carss) خمس مهارات أساسية لنجاح القائد التحويلي كما يلي¹:
- 1- مهارات الإدارة الذاتية: وهي تشكل القاعدة الأساسية التي يدرك بها القائد قواه الخاصة والفرص التي عليه أن يقتنصها، فيجب تحديد أي من الجوانب تحتاج إلى تطويرها في القائد.

¹ الحماد، المرجع السابق، ص ص 46-47

الفصل الأول: الإطار النظري للقيادة التحويلية

2- مهارات الإتصال الشخصي: وتعتبر مهمة وأساسية للقائد لأنها وسيلة التأثير على التابعين من خلال توضيح وتحسين فعالية الرؤية والرسالة والقيم والأهداف، والتي يسعى القائد لإلهام التابعين بالالتزام بها، كما أن الإتصال الشخصي يطور العلاقات ضمن فريق العمل ويصنع مستوى تماسك أعلى وينعكس إيجابيا على الأداء.

3- مهارات إدارة المشاكل: يستخدم القائد التحويلي الإرشاد والتوجيه والنصح كمهارات للتغلب على مشاكل العمل، كما يسعى إلى توجيه منظمته إلى النجاح الإستراتيجي في أصعب الظروف، تنعكس هذه المهارات إيجابيا على التطور والإبداع في أداء فرق العمل والمنظمة.

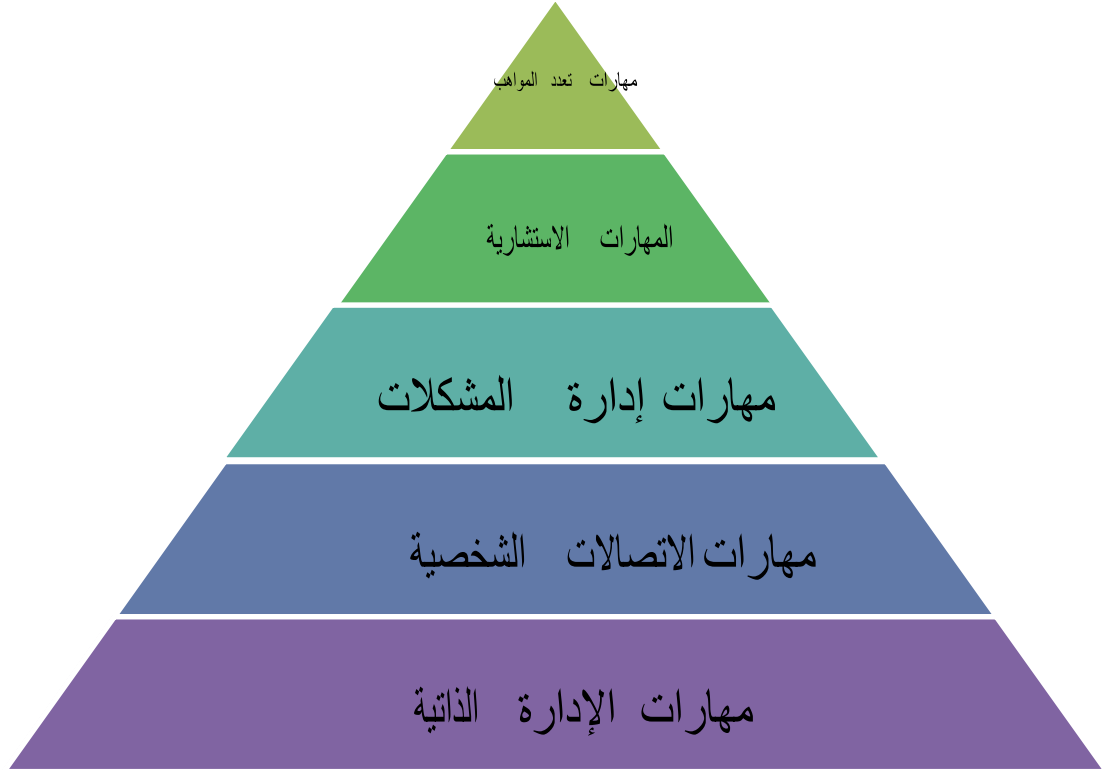
4- المهارات الإستشارية: وهي تجعل المنظمة قادرة على الإستمرار في التطور والتكيف مع المتغيرات، بحيث أنها تستخدم في تقييم الإحتياجات والمشكلات، وبغرض تطوير وتحسين عمليات فرق العمل والمنظمة ككل. تؤكد دراسة "بوسنر" و"كوزيس" أن الإستخدام الفعال لهذه المهارات ينتج زيادات هائلة في أداء فرق العمل والمنظمة.

5- مهارات تعدد المواهب: لكي يكون القائد من نوع متميز وخاص، فهو يتنقل بين القوانين وأنماط القيادة والمهارات بكل براعة وفي وقت واحد للتعامل مع ظروف معينة. وأكد "أندرسون"، "جيسبورن"، و"هوليدي" في دراستهم سنة 2006 أن هذه المهارات تعد الأصعب من حيث تطويرها، ولكنها تعد في المرتبة الأولى والأكثر تأثيرا في نجاح القائد التحويلي وعلى أداء فرق العمل والمنظمة.

يجسد الشكل الموالي المهارات الأساسية للقائد التحويلي، والذي يوضح أن مهارات القيادة التحويلية مترابطة ومتكاملة، وأن الأساس الذي ينطلق منه القائد هو إدارة الذات لكونها تعد قاعدة المهارات كلها، وصولا إلى تعدد المواهب والقدرة على إدارة مختلف المواقف في وقت واحد.

الفصل الأول: الإطار النظري للقيادة التحويلية

الشكل رقم 8: مهارات القيادة التحويلية



المصدر: مي الحماد، "واقع ممارسة القيادة التحويلية لدى مديرات مكاتب التربية و التعليم بمدينة الرياض"،
(رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، 2012-
2013)، ص 48

أما "سيرجيوفاني" فيرى ضرورة توفر مجموعة من المهارات للقائد التحويلي منها¹:

- 1- تطوير القدرات الكامنة للمرؤوسين، وتقديم الدعم والتوجيه المناسب لهم لكي يتمكنوا من استثمار قدراتهم وتحقيق النجاح المطلوب.
- 2- القدرة على بناء مجموعة من الأهداف الطموحة والواقعية القابلة للتنفيذ.
- 3- النظرة لقدرات الأفراد بإيجابية.

¹ حسن غرابية، درجة ممارسة القيادة التحويلية في الأردن وعلاقتها بمستوى أدائهم من وجهة نظر المعلمين، (رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات التربوية والنفسية، جامعة عمان العربية للدراسات العربية، الأردن، 2009)، ص 45.

الفصل الأول: الإطار النظري للقيادة التحويلية

- 4- تشجيع الإبداع والتميز الذي يقدمه المرؤوسون.
- 5- الإهتمام بالمهارات الإنسانية أولاً، ثم المهارات العملية والعلمية والتقنية ثانياً، على أساس أن المهارات الإنسانية هي المؤدية إلى التطوير.
- توجد فروق تميز القائد التحويلي عن القائد التقليدي، فالقائد التحويلي قائد ملهم، مبدع، مؤثر، وواثق من نفسه ومن أتباعه، والجدول التالي يوضح الفروق بين القائد التحويلي والقائد التقليدي:

الجدول رقم 5: توضيح الفروق بين القائد التحويلي و القائد التقليدي

الأبعاد السلوكية	القائد التحويلي	القائد غير التحويلي
علاقته وتفاعله مع الوضع الراهن	يكافح لتغيير الوضع الراهن	يرغب بإبقاء الوضع كما هو دون تغيير
الأهداف المستقبلية	رؤية ثابتة متطلعة إلى التغيير الواجب للوضع الراهن	تنبثق من الوضع القائم دون إحداث تغييرات جوهرية
القابلية لمحاكاة الآخرين	توجه مشترك مع الذين هم في أفضل وضع ورؤية مثالية لتحقيق التميز	التوجه نحو الآخرين ومحاولة تقليدهم دون تفكير
الثقة بالآخرين	تكريس الجهود وإثارة الحماس والرغبة في خوض المخاطر	خبرة في استخدام الوسائل المتوفرة وما هو محدد من أطر وأساليب عمل لتحقيق الأهداف
السلوك	معايير سلوكية غير تقليدية	معايير سلوكية تقليدية
التحسس البيئي	حاجة قوية للتحسس والتحليل البيئي لتغيير الوضع الحالي	لا يركز على التحليل البيئي للحفاظ على الوضع الحالي
مصدر القوة وأساسها	قوة شخصية بالاعتماد على الخبرة وإعجاب التابعين بالسمات البطولية	قوة الموقع والقوة الشخصية المرتكزة على الخبرة والوضع الاجتماعي

المصدر: بلال السكارنة، القيادة الإدارية الفعالة، ط 1، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2010، ص 425.

الفصل الأول: الإطار النظري للقيادة التحويلية

وعليه يعتمد الباحث التعريف الإجرائي للقائد التحويلي على أنه: "ذلك الشخص الذي يمتلك الجاذبية ويسعى لتحفيز العاملين وتحويل سلوكهم نحو تحقيق رؤية ورسالة المنظمة، والعمل على التحسين المستمر وتحويل الأفراد والمنظمة المدروسة إلى أعلى المستويات الممكنة".

المطلب الثاني: خصائص القائد التحويلي:

تكشف الأبعاد سالفة الذكر للقيادة التحويلية عن خصائص القادة التحويليين، الذين يتميزون بالإسهام الفعال والعلاقات الجيدة مع المرؤوسين، ويعود ذلك لامتلاكهم مصدرا مختلفا من السلطة للتأثير في تابعيهم، وهذه السلطة تتجسد في السلطة الشخصية التي تتبع من قناعة مرؤوسيهم بهم كقادة، ولما يلمسونه لديهم من صدق سلوكهم¹.

حدد "هاتلاند وساندال" ستة خصائص للقائد التحويلي على النحو التالي²:

1- القدرة على الإنتباه والتركيز: إذ يتمتع القائد التحويلي بقدرته على الإصغاء والإنتباه لما يقوله الأفراد، وبتركيزه على الأمور المهمة في المواقف التي يواجهها، وذلك عن طريق تحديد الأولويات، بل ويجعل الآخرين يتبنونها، كما أنه يمثل الدعوة إلى التغيير وهو أحد رموزه، فيشرح أهدافه ويوضح غاياته من أجل إقناع الآخرين بأهمية تبني التغيير. إضافة إلى أنه يمتلك المقدرة على التعامل مع المواقف الغامضة وصعبة التنبؤ.

2- تحمل المخاطرة: إذ يتسم القائد بالشجاعة من غير تهور أو غباء، إذ تعني المخاطرة أنه يمتلك موقفا واضحا يتحمل من أجله المخاطرة المحسوبة، ويفرض الوضع القائم غير الملائم، كما أنه يواجه الحقيقة رغم أنها مؤلمة ويكشفها للآخرين، ولا يسعى إلى حماية نفسه من الفشل بل يحاول التعلم منه.

3- الثقة بالنفس وبالآخرين: يتسم القائد التحويلي بأنه يثق في الآخرين كما أنهم يثقون فيه، فسعيه الدائم نحو تحقيق الأهداف التي يؤمن بها لا ينسبه إحساسه بالآخرين وتمكينهم ومشاركتهم، كما يضع لنفسه مبادئا يسترشد بها ويتعامل بالأخلاق والمثل العليا إلى جانب الثواب والعقاب.

¹ راتب السعود، القيادة التربوية (مفاهيم وآفاق)، ط 1، عمان: دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، 2013، ص 207.

² الغزالي، المرجع السابق، ص 31-33.

الفصل الأول: الإطار النظري للقيادة التحويلية

4- إحترام الذات: يمتلك القائد التحويلي القيم والمثل العليا التي على أساسها تتشكل أقواله وأفعاله، والفعل بالنسبة له أقوى وأبلغ من القول، وأن الانسجام بينهما يولد الثقة والإحترام والولاء عند الآخرين لشخصه، وهو بالتحديد ما يحتاجه القائد للقيام بعملية التغيير، فكثير من جهود التغيير تضيع بسبب عدم الثقة في القائد.

5- القدرة على الإتصال: يتمتع القائد التحويلي بالقدرة على التصور لما ينبغي أن يكون، والقدرة على ترجمة هذا التصور إلى واقع. ويتمتع بناء على ذلك بقدرة على الإتصال وإيصال المعنى للآخرين مرتكزا على رؤيته الواضحة.

6- الإحساس بالآخرين: يسعى القائد التحويلي إلى أن يجعل أعمال تابعيه أكثر معنى وقيمة من خلال العمل على تطوير كفاءاتهم وفعاليتهم في العمل، ويعمل كذلك على إيجاد درجة عالية من الانسجام والتعاون بين الأفراد والجماعة ورفع الروح المعنوية للجميع.

أما "الطويل" فيصف القائد التحويلي بعدة خصائص أهمها¹:

1- يرى القائد التحويلي نفسه على أنه منوط بممارسة عملية تطوير وتغيير المنظمة، فهو غير معني بالمحافظة على الوضع الراهن كمدير أو مجرد مسير للأمر، بل هو معني بالدرجة الأولى بعمليات تطوير وتغيير مستمرة والسعي لما هو أفضل. ومحاولا إقناع الأفراد بهذا التغيير، ومواجهة المقاومة للتغيير وإيجاد بدائل وطرق مناسبة للتعامل مع جميع أشكال المقاومة، فعملية التغيير عملية حركية دائمة بالنسبة للقادة التحويليين.

2- حب المخاطرة المحسوبة: سواء في التفكير أو التنفيذ، ومواجهة نتائج التغيير، وإن كانت مؤلمة، بشجاعة والإستعداد الدائم لاتخاذ مواقف واضحة وجريئة حتى ولو لم تحظ بالقبول التام من طرف الجميع.

3- الإيمان بقيمة الإنسان: وتقدير وإحترام مشاعر الآخرين، والبعد عن التسلط رغم قوة القائد، لأنه يعلم تماما أن عملية التحويل لا تتم دون مشاركة الآخرين. كما أنه معني بتفويض السلطة وتمكين العاملين من تحقيق ذواتهم وتجسيد تميزهم في العمل.

4- قابلية التعلم مدى الحياة: والحرص على تثقيف نفسه والمرؤوسين معه، فهو يؤمن بأن التعلم مدخل يتم من خلاله تغيير المعتقدات وإقناع العاملين، ونمذجة طريقة تفكيرهم وسلوكهم لكي يصبحوا أكثر انسجاما مع الرؤية المشتركة، ومع

¹ هاني الطويل، أبدال في إدارة النظم التربوية و قيادتها: الإدارة بالإيمان، عمان: مطبعة الجامعة الأردنية، 2006، ص ص 207-209.

الفصل الأول: الإطار النظري للقيادة التحويلية

القيم التنظيمية الجديدة، وتبني منهجية علمية لتطوير المنظمة ومواردها البشرية، والتعلم من الأخطاء لتشكيل فرص النجاح المستقبلي.

5- القدرة على التعامل الفعال: وخاصة مع المواقف المعقدة والغامضة، والبحث المستمر لتحسين الوضع القائم، وتبني مواقف وبدائل جديدة لخدمة المنظمة، فالقائد التحويلي لا يرض بالوضع الحالي، بل يقبل على التجربة والمجازفة والتعامل مع المشاكل.

ينبغي على القائد التحويلي إمتلاك عدد من الخصائص كما حددها "الغالبي" و"صالح" وهي¹:

1- صاحب رؤية: أي أنه يمتلك رؤية واضحة للمنظمة، ويحدد الأهداف المستقبلية على أساسها، والتي سيسعى الأفراد إلى تحقيقها.

2- ممكن: أي أنه يمنح العاملين مزيداً من الصلاحيات والمسؤوليات وسلطة أكبر في اتخاذ القرارات، من خلال الثقة والتدريب والدعم العاطفي .

3- مبتكر: أي أن لديه القدرة على تطوير العمل، وتعليم التابعين الغاية من العمل، والخيال والتفكير بمثابة متطلبات للإبتكار، واستخدامها لاكتشاف الأشياء الجديدة غير المعروفة من قبل.

4- مؤسس للإجماع: أي أن القائد التحويلي يعمل على إقامة علاقات مع التابعين مما يساهم في توحيد الكلمة، والتوجه نحو العمل الجماعي وصولاً إلى تحقيق رؤيته.

5- متمكن إدارياً: أي أن القائد التحويلي يعرف كيف يحفز العاملين نحو إنجاز الأهداف عن طريق التخطيط الحسن وإعداد الميزانيات، والسيطرة على الانحرافات، وحل المشاكل، وإجراء التحسينات المستمرة لتطوير العمل.

6- محلل عقلاني: أي أن القائد التحويلي يمتلك قدرات تحليلية لمختلف المواقف، والقدرة على استخدام المنطق لإيجاد الحلول المناسبة لمشاكل العمل الحالية والمتوقعة مستقبلاً.

7- مؤدي كنجم: أي أن القائد التحويلي لديه القدرة على الأداء العالي، وذلك بواسطة القدرة على صياغة أهداف العاملين والأهداف التنظيمية الإستراتيجية وتحديد كيفية تحقيقها.

¹ طاهر الغالبي، وأحمد صالح، التطوير التنظيمي مدخل تحليلي للمفاهيم والعلاقات والإستراتيجيات والعمليات والمناهج والتقنيات، ط1، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2010، ص 146.

الفصل الأول: الإطار النظري للقيادة التحويلية

كما أكد (BARBUTO & BURBACH) أن هناك خصائصاً أخرى للقائد التحويلي أهمها¹:

1- إمتلاك القائد التحويلي مجموعة من الخصائص الشخصية والفنية من شأنها أن تمكنه من قيادة الأفراد بشكل جيد.

2- يسعى القائد التحويلي لإقامة علاقات جيدة مع العاملين بواسطة تفهمهم لهم والإهتمام بهم والتمكين لهم في العمل، ودعمهم ورفع روحهم المعنوية.

3- قدرة القائد على بناء رؤية مشتركة بينه وبين العاملين، وإيجاد قواسم مشتركة بين قيم وأهداف المنظمة وبين قيم وأهداف العاملين.

4- إمتلاك القائد للخبرات والمهارات اللازمة لمواجهة التحديات والمشاكل، والإستعداد لتحمل كافة المخاطر والصعوبات والأحداث المستقبلية ممكنة الحدوث في الفترة الإنتقالية.

أكد "دواني" أن من أهم الخصائص الرئيسية للقائد التحويلي هي جهوده في إشغال التابعين نحو تطوير مفهوم الذات الإيجابي لديهم، بما فيه إعتبار الذات، والثقة بالذات، وفعالية الذات، فيسعى القائد التحويلي لمساعدة التابعين في التركيز على الحاجات العليا، كالحاجة إلى الإنجاز وتحقيق الذات، كبديل عن التطلع إلى أهداف قصيرة المدى أو تحقيق الحاجات الدنيا كالأمن وضمان الطمأنينة لأنفسهم. فبالتالي تكون العلاقة بين القادة والتابعين قائمة على المشاركة الوجدانية وعلى مستوى عالي من الإحتياجات².

قدم "كوزس" و"بوسنر" خمسة خصائص رئيسية للقائد التحويلي، وهي متاحة لكل شخص، وليست حكراً على أفراد معينين. وقد قاما بتقديم هذه الخصائص الخمس حتى تكون دليل إرشاد عملي للقائد في ممارسته للقيادة وتوجيه الآخرين، والقيام بتحويل المنظمة للأحسن، وتحقيق الإنجاز الإستثنائي، وهي مبينة حسب الجدول التالي:

¹ Barbuto, Burbach , Op cit, p 51-64.

² دواني، كمال، القيادة التربوية، ط 2، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2013، ص 117.

الفصل الأول: الإطار النظري للقيادة التحويلية

الجدول رقم 6: الخصائص الخمس مع الإلتزامات العشرة للقائد التحويلي

الخصائص (السمات)	الإلتزامات
وضع نموذج للأداء	1- إظهار القدرات الشخصية 2- القدوة عن طريق ربط الأفعال بالقيم المشتركة
تشجيع الرؤية المشتركة	3- وضع رؤية للمستقبل 4- خلق رؤية مشتركة مع الآخرين
التحدي	5- إقتناص الفرص عن طريق إيجاد طرق للتغيير والتنمية والتحسين 6- خوض التجربة والمخاطرة من خلال توليد المكاسب والتعلم من التجارب والأخطاء
تمكين الآخرين من التصرف	7- إيجاد روح التعاون بإثارة الأهداف الجماعية وبناء الثقة 8- تحفيز الآخرين بمشاركتهم في السلطة وإعطائهم حرية التصرف
التشجيع المعنوي	9- التعرف على الإسهامات ووضع وإظهار التقدير للأفراد 10- الإحتفال بالقيم والإنجازات، وذلك عن طريق خلق روح الإتحاد

المصدر:

Kouzes, J, Posner, B, the leadership challenge, 5th ed, united state of America: Jossey-bass awiley imprit, 2012, P 29.

إذن حتى يستطيع القائد تحويل منظمته نحو الأفضل وإدارة التغيير، لا بد له أن يمتلك عدة خصائص، من بينها أنه يتميز بمقدرته على جعل العاملين ينغمسون في العمل، عن طريق تحفيزهم لرفع أدائهم إلى مستويات غير مسبقة، وذلك من خلال تنمية قدراتهم وزيادة اعتمادهم على أنفسهم والسعي إلى تغيير الثقافة التنظيمية. يعتبر القائد التحويلي ذا شخصية إلهامية، يشجع التابعين ويثير تفكيرهم، كما يهتم بالأشخاص ويقنعهم ويستثيرهم بحديثه، ولديه المقدرة على التعامل مع الغموض والمواقف المعقدة، ويتميز بالمبادرة والأخذ بزمام الأمور¹.

¹ العثماني، المرجع السابق، ص 34.

الفصل الأول: الإطار النظري للقيادة التحويلية

إن تحليل السمات القيادية يعود دائما إلى الظهور بفعل البيئة المتغيرة بشكل سريع، والمتصفة بالتعقيد والتأزم والتشابك، مما يستدعي توفر مهارات وصفات عالية للتعامل مع مثل هذه البيئة. وتحليل السمات القيادية التي من شأنها التأثير والعمل على إنجاح التغيير هي كالتالي¹:

1- تحليل السمات الشخصية: تستلزم القيادة توافر عدة سمات في القائد، وأهم هذه السمات هي تلك السمات الشخصية التي ينبغي توافرها لبناء الشخصية القيادية للفرد وأهمها:

- الرؤية: تعد الرؤية أهم الخصائص التي يتميز بها القائد عن المدير، وذلك لأن القائد يفكر أكثر في المستقبل لتكوين صورة عنه، وكلما كانت هذه الصورة جذابة كلما دفعته أكثر لبلوغها. والرؤية المستقبلية هي تصور مستقبل أفضل من الواقع الحالي، بالإضافة إلى تحديد طرق تنفيذها. فهي تعبر بالتالي عن نظرة إيجابية لتطور المنظمة مستقبلا مع وضع الإستراتيجيات والسياسات والخطط لتحقيقها.

- وعي القائد بذاته: ويعني إمتلاك القائد فهما عميقا لعواطفه وقواه وحدوده وقيمه ودوافعه، بمعنى قدرة القائد على تقييم نفسه بالشكل الذي يساهم في تعديل السلوكيات التي يمارسها، والقدرة على إدارة المشاعر والأحاسيس عوض أن تتحكم هي فيه، أي القدرة على ضبط النفس و التحلي بالإتزان الإنفعالي، ومواجهة الأزمات والضغوطات بهدوء، وتقبل النقد من الرؤساء والمرؤوسين، والتفاهم معهم وتجنب إتخاذ القرارات المتسريعة.

- الإبداع: وهو تبني فكرة جديدة أو سلوك جديد بالنسبة لمجالها ويئتها العامة، فالإبداع عبارة عن موهبة نظرية يولدها الإنسان مع مجموعة من المهارات المكتسبة واستخدامها في حل المشاكل اليومية.

2- تحليل السمات السلوكية: باعتبار أن القيادة ظاهرة إجتماعية وعملية تفاعلية، تتطلب مهارات سلوكية وإنسانية والقدرة على التعامل مع الآخرين لكي يصل القائد إلى التأثير على مرؤوسيه، إلا أن العلاقات الإنسانية تتميز بالتعقيد والتنوع مما يجعل السمات السلوكية أكثر السمات صعوبة، وأهمها ما يلي²:

- كفاءة صنع القرارات: والتي تعتبر عملية وفعالية أساسية يمارسها القائد في إختياره للسياسات والأهداف، أو في اختياره لأسلوب التوجيه والتنظيم والتنسيق والرقابة، فالقائد مطالب بإتخاذ القرارات سواء كانت إستراتيجية أو عادية، الأهم هو أن يتخذها بكفاءة.

¹ بوعلام، المرجع السابق، ص 67-69.

² المرجع نفسه، ص 70-73.

الفصل الأول: الإطار النظري للقيادة التحويلية

- كفاءة الإتصال: يعبر الإتصال عن عملية نقل معلومات هادفة من شخص لآخر، بغرض إيجاد نوع من التفاهم المتبادل بينهما. والعمليات الإدارية بطبيعتها تقوم على تبادل البيانات والمعلومات، والتي كلما كانت دقيقة وصحيحة كلما زادت فعالية قدرات القائد.

- كفاءة بناء العلاقات الإنسانية: والتي تعني قدرة القائد على الاندماج مع العاملين في موقف عمل بأسلوب يدفعهم للعمل بتعاون وبإنتاجية عالية مع إشباع حاجاتهم الإقتصادية والإجتماعية والنفسية.

3- تحليل السمات الفكرية: تعد القيادة مهارات وقدرات ومواهب يعتمد عليها القائد، ويضيف إليها من التجارب والتفكير القوي وسعة الأفق والقدرات الذهنية، ما يجعله يمسك بزمام الأمور بثقة واقتدار، إذ أن هذه السمات الذهنية تساعد في تجسيد مهاراته الشخصية في العمل الميداني. ومن أهم السمات الفكرية ما يلي:

- المهارات الإدارية: ينبغي للقائد أن يتمتع بمهارات إدارية حتى يستطيع تحقيق أهداف المنظمة وحاجات العاملين، وهذا يتجسد في مدى قدرته على إنجاز وظائف الإدارة الأربع التخطيط والتنظيم والرقابة والتوجيه، وهو ما يسمح له باتخاذ القرارات المناسبة في إطار مسؤولياته الإدارية.

- مهارة التعليم والتدريب للعاملين: لا يستطيع القائد تحقيق أهداف المنظمة بنفسه، ولكنه سينجح في تحقيق الأهداف المسطرة من خلال مجهودات مرؤوسيه، ولا شك أن ذلك مرتبط بمهاراتهم وخبراتهم، ولذلك فعلى القائد أن يعمل على زيادة المعلومات العامة للفرد ومستوى فهمه للبيئة التي يعيش فيها، ويعد هذا مجالا واسعا لكونه يشتمل على قدرة الفرد على التفكير، فهم وتفسير المعارف، تنمية القدرات العقلية بما يمكن من إدراك العلاقات المنطقية.

إذن يمكن تلخيص خصائص القائد التحويلي في خاصيتين: الأولى أنه يمتلك القدرة على رفع مستوى المرؤوسين من أجل تنميتهم ذاتيا وتحسين إنجازهم وإنتاجيتهم، أما الثانية أنه يمتلك القدرة على إحداث التغييرات الإستثنائية واللازمة في رسالة وهيكل المنظمة ومواردها البشرية من أجل إحداث التغيير المنشود في المنظمة.

الفصل الأول: الإطار النظري للقيادة التحويلية

المطلب الثالث: وظائف القائد التحويلي:

الوظيفة الأساسية للقائد التحويلي هي التغيير، وما يميزه هو أنه وكيل للتغيير ويدعو إليه، ويقوم بعدة مهام منها¹:

1- إدراك الحاجة للتغيير: كما أنه من خلال جاذبيته الشخصية وقدرته الإلهامية يستطيع إقناع الأفراد والجماعة بضرورة التغيير في المنظمة.

2- صياغة الرؤية والرسالة: كونه صاحب رؤية واضحة فإنه يشجع العاملين على تبني هذه الرؤية والإلتزام بها بكل الطرق والأساليب.

3- إختيار نموذج التغيير ومسارته: وذلك من بين النماذج الفكرية الموجودة التي أثبتت فعاليتها، وتكون ملائمة للظروف الحالية.

أما "السكرانة" فيرى أن مهام القائد التحويلي هي²:

1- إيصال الرؤية: بحيث أنه يوصلها إلى التابعين بطريقة مقنعة وعاطفية، مما يجعلهم يؤمنون بها ويتحمسون لها، ويندفعون لتحقيقها وي بذلون الجهود اللازمة من أجلها.

2- تطبيق الرؤية: وذلك عن طريق كسب إحترام وتفاعل التابعين، وقيام القائد بتنفيذ الرؤية بعد التأكد من مطابقة جميع الأعمال المخطط لها مع هذه الرؤية والقيم الحديثة.

أما في حالة الأزمات والتغيير الشديد، فيجب على القادة التحويليين تحديد من لديه القدرة على فرض التغييرات الرئيسية في المنظمة وأن يعملوا على:

- قدح شرارة التغيير: تشير الضغوط البيئية إلى ضرورة التغيير، ولكن لا تستجيب كل المنظمات لهذه الإشارات، مما يتوجب على القادة إدراك المحركات الخارجية للتغيير، والإستجابة السريعة لها، واستشارة وتهيئة التابعين وصانعي القرار لكي يشعروا بعدم الرضا عن الوضع الراهن. وهذا مما يمنع القوى المقاومة للتغيير من تعطيل عملية التحول، بحيث أن القادة هم الذين يتحملون مسؤولية التغيير.

¹ عبد العال، المرجع السابق، ص 26-27.

² السكرانة، المرجع السابق، ص 422-423.

الفصل الأول: الإطار النظري للقيادة التحويلية

- توفير رؤية جديدة: ينبغي للقادة توفير رؤية تقنع العاملين بالتغيير وتنال رضاهم، وعلى القائد إيصالها لهم بطريقة تتفق مع نظرتة التحويلية.

- جعل التغيير منظميا: بمعنى إتخاذ القيم والأهداف والتطبيقات الجديدة بشكل مستمر، و تدريب الموارد البشرية وحشد التأييد لتنفيذ التغيير الجديد كونه عملا تنظيميا، وتصبح طريقة التفكير الجديدة ممارسة يومية من خلال تحديث الثقافة التنظيمية، مما يعزز أهداف المنظمة الجديدة.

أما "أسامة خيرى" فيرى أن ما يميز التحويلي عن غيره من القادة الآخرين قيامه بالمهام التالية¹:

- 1- إدراك الحاجة للتغيير: بحيث يكون القائد قادرا على إقناع الأفراد والجماعات في المنظمة بالحاجة إلى التغيير من خلال الجاذبية الشخصية والقدرة الإلهامية.
- 2- صياغة الرؤية والرسالة: يعتبر القائد التحويلي صاحب رؤية واضحة وطموحة تمثل الصورة المستقبلية المرغوبة للمنظمة، ويحرص على تشجيع العاملين في المنظمة لتبني هذه الرؤية والالتزام بها بكل الطرق والوسائل الممكنة.
- 3- إختيار نموذج التغيير ومساراته: يختار القائد التحويلي النموذج الأنسب لإحداث التغيير في المنظمة من بين النماذج الفكرية المتاحة التي أثبتت فعاليتها ضمن ظروف معينة، والتي تشبه الظروف التي يعمل القائد في إطارها.
- 4- تكوين الإستراتيجية الجديدة: تعبر الإستراتيجية عن المسار الرئيسي الذي تختاره المنظمة من بين البدائل المتاحة، وذلك لتحقيق أهدافها في ظل تحليل الفرص والتهديدات المتواجدة في بيئة المنظمة، ولكي ينجح القائد في إطار جو تنافسي عليه أن يتبنى إستراتيجية تغيير جديدة تتوافق مع الرؤية والرسالة ونموذج التغيير من جهة، وتتلاءم مع التحليل الإستراتيجي للبيئة المحيطة من جهة ثانية.
- 5- تعبئة الإلتزام من خلال الثقافة التنظيمية: تعبر ثقافة المنظمة عن طرق التفكير والسلوك والقيم والمشاعر والقناعات السائدة داخل المنظمة، فيعمل القائد التحويلي على إعادة تشكيل الثقافة التنظيمية لتعبئة الإلتزام بالرؤية الجديدة، والتوجيه نحو تحقيق الأهداف المسطرة، وذلك من خلال إدخال منظومة القيم والقناعات الجديدة والترويج لها، والعمل على حل الصراع بين القيم الشخصية للمرؤوسين وبين قيم المنظمة.
- 6- إدارة المرحلة الإنتقالية: يدير القائد التحويلي المرحلة الإنتقالية بدء بالتحرك من القديم، وصولا إلى استكمال عملية التغيير ونجاحها والتأكد من أن الأفراد قد تحرروا من القديم وتبنوا الجديد.

¹ أسامة خيرى، القيادة الإدارية، ط 1، عمان: دار الراية للنشر والتوزيع، 2013، ص ص 99-100.

الفصل الأول: الإطار النظري للقيادة التحويلية

كما أشار "الهلالي" لوظائف القائد التحويلي كما يلي¹:

- 1- التركيز على العمل: حيث يركز القائد على العمل وتحقيق الأهداف وحل المشاكل.
 - 2- التركيز على الأداء: حيث يركز القائد على تحقيق أعلى مستوى من الأداء والإنتاجية.
 - 3- التركيز على التطوير: حيث يركز القائد التحويلي على التطوير المستمر والفعال في أهداف المنظمة.
 - 4- التركيز على الإتصال: ويكون الإتصال مع جميع أفراد المنظمة، ومختلف المتعاملين معها.
 - 5- التركيز على العلاقات الإيجابية: من خلال تبني الممارسات الإيجابية، كالتشجيع على التعبير عن الآراء بصراحة واحترام، والأمانة بخصوص أفكار الغير، وتعزيز العلاقات غير الرسمية مع الأفراد.
 - 6- التركيز على تطوير كفاءة العاملين: وذلك بالتشجيع على تطوير الكفاءات الحالية والمستقبلية والتعامل بإيجابية مع الأمور، وتعليمهم قيم الإدارة وأساليب تنفيذ الأعمال، والعمل على تدريبهم لتحقيق الأهداف.
 - 7- التشجيع على العمل بروح الفريق: في ظل التعاون والتنافس المثمر من أجل تحقيق أهداف المنظمة.
- يحدد "رينسميث" وظائف القائد التحويلي فيما يلي²:

- 1- يدير التنافس: أي يقوم بإدارة عمليات وأنشطة المنظمة، ويجمع المعلومات وينمي القدرة على استخدامها لزيادة الميزة التنافسية.
- 2- يشرف على إدارة التعقيد: يقوم القائد بالتعامل مع المتغيرات الكثيرة بغض النظر عن درجة التغيير والغموض واختلاف الأهداف.
- 3- كيف المنظمة مع التوجه العالمي: ولتحقيق ذلك يقوم القائد بوضع رؤية مستقبلية ورسالة المنظمة بحيث تتوافقان مع التوجه العالمي.

¹ الهلالي، المرجع السابق، ص 37-39.

² سناء عيسى، دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية في محافظة غزة، (رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008)، ص 33.

الفصل الأول: الإطار النظري للقيادة التحويلية

- 4- يدير الفرق العالمية: وذلك بتشكيل القائد فرقا قادرة على التواصل العالمي المطلوب، ويشمل كافة التخصصات والمستويات الإدارية، بالإضافة إلى ضرورة توافر المهارات اللغوية اللازمة لإنجاح تعامل المنظمة مع المنظمات العالمية.
 - 5- يشرف على إدارة المفاجآت: يعمل القائد على تنمية قدراته ومهاراته للتعامل مع المفاجآت المتكررة، وذلك من خلال اتخاذ القرارات وخصوصا في ظل الأوضاع غير المستقرة.
 - 6- يدير التعليم والتدريب المستمر: كضرورة نتيجة لكثرة المفاجآت والمتغيرات التي تواجه المنظمات، مما يتطلب قدرة ومهارة عالية للتعامل معها.
- يرى "دافت" أن وظائف القائد التحويلي تتميز بأربعة أمور عن غيرها من الأنماط القيادية الأخرى وهي¹:
- 1- تطوير العاملين ليصبحوا قادة بواسطة منحهم المزيد من الحرية في إدارة تصرفاتهم، وعدم وضع حدود لأدائهم للمهام المنوطة بهم.
 - 2- إيلاء الإهتمام الخاص بكل حاجة من حاجات العاملين، والسعي إلى رفع إهتمامات العاملين من المستوى الأدنى للحاجات الأساسية كالأمن، إلى المستويات العليا من الحاجات النفسية كتحقيق الذات.
 - 3- إلهام العاملين من أجل تجاوز تحقيق الأهداف الشخصية إلى السعي نحو تحقيق الأهداف العليا للمنظمة، وتحفيزهم لعمل أكثر مما هو متوقع منهم إنجازه.
 - 4- تقديم الرؤية المستقبلية للمنظمة.

المطلب الرابع: التحديات التي تواجه القائد التحويلي:

في ظل التقدم العلمي والتطور التقني والتحولت العالمية فإن القائد التحويلي عليه أن يواجه تحديات عديدة بحكمة وبعد نظر، ويمكن أن نذكر من أهم هذه التحديات ما يلي²:

- 1- المنافسة: يعتبر هذا العنصر من أهم التحديات التي أفرزتها العولمة، وبذلك أصبحت المنظمة مطالبة بتهيئة نفسها للمنافسة في إطار إقتصاد السوق للحصول على أكبر حصة منها، وأصبحت القيادة التحويلية مطالبة كذلك بالتغلب على تحدي المنافسة والعمل على الإحتفاظ بموقع المنظمة في مجال عملها وتنميته، ومواجهة كل التغيرات والمتغيرات والتحديات البيئية من خلال البحث والتطوير، والذي يؤدي إلى التفوق والتميز كوسيلة للبقاء في إطار المنافسة.

¹ العواودة، المرجع السابق، ص 17.

² العازمي، المرجع السابق، ص ص: 42-38.

الفصل الأول: الإطار النظري للقيادة التحويلية

2- العولمة: أدى التقدم التقني المتسارع في المعلوماتية والإنترنت إلى جعل العالم يشبه قرية صغيرة محدودة الأبعاد، ولذلك فإن القيادة التحويلية مطالبة باستيعاب ضرورة إستعدادها لمواجهة تحديات العولمة، لإحداث التحول اللازم للمنظمة في مناخ شديد التنافسية والعمل على أداء الأعمال بالسرعة المطلوبة، وتعظيم الفوائد من الإمكانيات المتاحة وتخفيض التكاليف وإستثمار جميع الإمكانيات المالية وخاصة المعطلة منها.

3- القدرة على الإستخدام الأمثل للموارد: بحيث أن الحاجة تصبح أكثر إلحاحا لاستخدام الموارد المتاحة بشكل أمثل في ظل عدم الإستقرار والمنافسة الشرسة، ويصبح الإستخدام الأمثل للموارد من أهم التحديات التي تواجه القيادة التحويلية من خلال الحلول المثلى للمشاكل وتطبيقها، والعمل على عدم تضيق أي فرصة وعدم تبديد أي مورد، مع ضرورة الحفاظ على الوقت والتعامل معه كأحد الموارد التي يجب المحافظة عليها.

4- الجودة الشاملة: بحيث أصبحت الجودة في الخدمة أو السلعة هي مقياس التميز والتقدم والإزدهار بالنسبة للمنظمة، وهي التي تمنح الميزة التنافسية على المستوى العالمي خاصة في المناقصات والصفقات والمفاوضات للإنضمام إلى الإتفاقيات العالمية. وبذلك فإن الجودة أصبحت هدفا لجميع المنظمات من أجل أن تتجاوز منتوجاتها الحدود الجغرافية للدول، كما أن القادة التحويليون يهتمون بالحصول على شهادات الإيزو المختلفة.

5- تحديات التقنية: تشكل التقنية الحديثة بمختلف منتوجاتها أحد أكبر التحديات التي تواجه القيادة التحويلية في العصر الحاضر، وذلك لمعرفة مدى قدرة القيادة على استخدام وتبني التقنيات والآلات وتوظيفها من أجل تطوير الإنتاج وزيادة جودته وتخفيض تكلفته. فالقيادة التحويلية تدرك أن التغيير في المنظمة يتماشى مع التغيير والتطوير التكنولوجي والذي يمثل أحد مفاتيح البقاء والإستمرارية لأن التكنولوجيا تعمل على تحقيق ميزات هائلة، كتخفيض الوقت اللازم للإنجاز، تخفيض التكلفة، الحصول على العمالة الماهرة، وابتكار أفكار حديثة لتطوير المنتجات. ولكن في الوقت نفسه فإن التقنية الحديثة تؤثر على طرق وأساليب الإدارة وكذلك طرق ومعايير التقييم، وعلى الإستراتيجيات المتبعة في المنظمة وفي إدارة الموارد البشرية.

6- إتخاذ القرار: يتميز إتخاذ القرار في هذا العصر بأنه يتخذ في عالم متغير وفي ظل عدم الإستقرار، وبذلك فإنه يشكل تحديا صعبا بالنسبة للقيادة التحويلية، ويتوقف مدى النجاح فيه على ضرورة ومدى القدرة على العمل في إطار رؤية مستقبلية واضحة واستراتيجية مناسبة، بحيث يمكن التعامل مع التحديات بطريقة أفضل. كما يعد إتخاذ القرار عملية هامة ولكن أهمية توافقه مع رؤية ورسالة وتوجهات المنظمة وأهدافها المحددة يعد أكثر أهمية، ويعد أكثر تحديا للقيادة التحويلية من عملية إتخاذ القرار نفسها.

الفصل الأول: الإطار النظري للقيادة التحويلية

نظرا لأن التغيير يصطدم بتحديات كبيرة، ومن ذلك اصطدامه باللوائح والقوانين والإجراءات والأنظمة التي تحد من قدرة وسرعة المنظمة على الإستجابة للتغيير المراد إحداثه، وخاصة أن المنظمة تواجه تحديات وتغييرات عالمية ومحلية كبيرة، فإن القائد يحتاج لتغيير أسلوبه القيادي وتغيير موقفه ليتحول إلى أسلوب أكثر مرونة وموقف أكبر إقبالا على التغيير، لكي يستطيع السيطرة على مجريات الأحداث ومواجهة التغييرات وتحقيق الأهداف من خلال أن يقوم أسلوب القائد على رؤية مستقبلية، مع تحديد الرسالة والأهداف والإستراتيجيات، وتحفيز العاملين والعمل بروح الفريق الواحد، وإشباع حاجات التابعين وتنمية قدراتهم وتمكينهم من العمل بالتدعيم والتفويض، والعمل على بناء علاقات إنسانية وطيدة معهم لتنمية قدراتهم وتحفيزهم لإحداث تغييرات جذرية في مستويات الأداء وتطوير القدرة التنافسية للمنظمة.

الفصل الأول: الإطار النظري للقيادة التحويلية

خلاصة الفصل

تعد القيادة في العصر الحديث أسلوب تفكير، وليس منصبا وظيفيا، كما تعد فعالية القيادة من أهم العوامل المساعدة في نجاح المنظمات العامة أو الخاصة، ويعد التحفيز ورفع الروح المعنوية لدى العاملين، وتنسيق جهودهم وتحسين أدائهم لتحقيق الأهداف من أهم وظائف القيادة الناجحة. كما أن القيادة تظهر من داخل الجماعات، أي أن الجماعة هي المحيط أو البيئة التي تنشأ داخلها القيادة، فهي عملية يؤثر من خلالها فرد واحد في مجموعة من الأفراد بهدف تحقيق أهداف مشتركة.

وجدت عدة نظريات لتفسير ظاهرة القيادة، حيث قسمت نظريات القيادة إلى أربع مجموعات رئيسية: النظريات التقليدية: كنظرية الرجل العظيم. نظرية السمات السلوكية: كدراسة جامعة ميتشيغان، ودراسة جامعة أوهايو، النظرية الموقفية: كنظرية "فيدلر"، الاتجاهات الحديثة في القيادة: كالنظرية التبادلية، والنظرية التحويلية.

تعد القيادة التحويلية محصلة لجهود كثيرة ومستمرة من طرف العلماء ومفكري الإدارة لتطوير القيادة، وجاءت لتجمع مميزات نظريات القيادة، وتتلافى ما جاء فيها من قصور. ظهرت النظرية على يد العالم السياسي الأمريكي "جيمس ماكريغور بيرنز" سنة 1978 من خلال كتابه "القيادة"، فقد شرح مفهوم القيادة التحويلية بتعمق ليعيد بذلك النظر في ممارسات وسياسات القيادة. حيث تمحورت الفرضية الرئيسية للنظرية حول خصائص وأبعاد القيادة المطلوبة لنقل المنظمة وتحويلها لكي تصبح أكثر أداء وإنتاجية.

حسب النظريات الحديثة فإن أنواع القيادة كثيرة، ولكن وجد أن أقرب أنماطها والتي لها إرتباط قوي بتمكين العاملين وتحقيق الرضا الوظيفي لديهم، وأن أنسب ممارسات القيادة إستجابة لمعطيات العصر الحديث وأكفأها قدرة على مواجهة تحدياته هي القيادة التحويلية.

ترتبط القيادة التحويلية بدورها في إدارة التغيير، حيث ربط "بيرنز" بينها وبين إحداث تغييرات في الجوانب التنظيمية، وتغييرات في أفكار التابعين بهدف تطويرهم وتحفيزهم. كما يرى باس أن دور القيادة التحويلية مرتبط بعملية التغيير، فهذه الأخيرة تعتبر من أهم وظائف وخصائص القائد التحويلي، وذلك بواسطة إحداث القائد لتغييرات في سلوكيات العاملين، والعمل على إيجاد بيئة تنظيمية متكيفة مع متطلبات التغيير.

الفصل الأول: الإطار النظري للقيادة التحويلية

إن دور القيادة التحويلية في عملية إدارة التغيير يتضح من خلال: صياغة الرؤية، إعداد الخطة الإستراتيجية، تفعيل الإتصال، إلزام وقناعة القيادة بالتغيير، التحفيز والإلهام، تمكين العاملين. إذ أشار "جون كوتر" في كتابه "قيادة التغيير" إلى أن القيام بالتغيير في أي منظمة يتطلب في المقام الأول قادة يفهمون عملية تغيير العمل، ويكونون قادرين على تنفيذها. إن تحويل القادة لمنظمتهم يعد أمراً كبيراً، وذلك لما يكتنف عمليات التغيير من الصعوبات الكثيرة، ولذلك فإنها تتطلب قيادة بمواصفات خاصة، وهو القائد التحويلي.

كما ركز "بيرنز" في كتابه "القيادة" على العلاقة بين القادة وتابعيهم، وأن القيادة التحويلية هي التي يرتفع من خلالها القادة والتابعون إلى مستويات عالية من الدافعية والإخلاص، وهذا ما يميزها عن القيادة التبادلية، والتي تقوم على أساس تبادل المنفعة وأشياء لها قيمة، وبذلك تكون القيادة التحويلية مبنية على علاقة تبادلية مساندة للأخلاق. بحيث أنها تركز على عملية تحويل الأفراد إلى أفراد فاعلين في المنظمة من خلال التركيز على القيم والأخلاق والأهداف الكبيرة، وتقويم دوافع العاملين وإشباع حاجاتهم. ووافقه على ذلك كل من باس، وبينيس ونانوس، وتيكي وديفانا، والذين عززوا وساهموا في إثراء نظرية القيادة التحويلية، وتحديد أبعادها في خمسة أبعاد هي: التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الإستشارة الفكرية، الإعتبارية الفردية، والتمكين.

يعني بعد التأثير المثالي إمتلاك القائد للرؤية والإحساس القوي بالرسالة العليا للمنظمة والإيمان بالتغيير كضرورة، وغرس روح الفخر والإعتزاز في نفوس مرؤوسيه كما يؤدي إلى تحقيق الثقة والإحترام من قبلهم. كما أن التأثير المثالي مرتبط بالقدرة على تطوير رؤية جديدة للمرؤوسين، تعد نموذجاً للقيم والسلوكيات المشتركة.

يكمن جوهر التأثير المثالي في إيجاد القيم الملهمة والموفرة للمعاني بالنسبة للمرؤوسين، وهو مرتبط بالكاريزما أو مجموعة الصفات والنماذج السلوكية التي ينتهجها القادة كمثال عليا يقتدي بها المرؤوسون، ويعجبون بصاحبها ويكونون له الإحترام والتقدير.

يقصد بالتحفيز الإلهامي تلك العملية التي تركز على تصرفات وسلوكيات القائد التي تولد في التابعين حب التحدي، وأن تلك السلوكيات تعمل على توضيح توقعات القائد للتابعين، وتشجيع روح الفريق في العمل والإلتزام بالأهداف التنظيمية. يمثل هذا البعد نشر الرؤية المشتركة للمنظمة وجعل التابعين جزء منها، والقدرة على تحفيز العاملين للوصول إلى

الفصل الأول: الإطار النظري للقيادة التحويلية

أعلى مستويات الأداء وفوق المتوقع منهم، ويكون ذلك بالإعتماد على الشعارات والرموز واللغة العاطفية والمثل العليا من أجل زيادة جهود العاملين وزيادة ولائهم وانتمائهم للمنظمة.

يقوم القائد التحويلي بتحفيز الأفراد وشحن همهم وبث الحماس ورفع معنوياتهم وحثهم على التعاون، وتقديم المكافآت المادية والمعنوية لهم، والحرص على مساعدتهم في الترقية في السلم الوظيفي والعمل على تطوير قدراتهم، مما يدفعهم للإبداع وتحسين العمل، والسعي نحو تحقيق رؤية القائد وأهدافه.

تعني الإستشارة الفكرية إثارة القائد للعاملين بجعلهم أكثر وعياً بالمشاكل التي تعترض تحقيق الأداء الجيد الذي يفوق التوقعات، ويتم ذلك من خلال الإستماع لأفكارهم ومقترحاتهم ومشاركتهم في أحاسيسهم ومشاعرهم. يمثل هذا البعد أسلوب القائد الداعم للنماذج الخلاقة والإبداعية لأداء العمل من خلال السعي للحصول على أفكار جديدة من طرف المرؤوسين، وتحفيزهم على البحث عنها وتطويرها واكتشافها من أجل الوصول إلى حلول للمشاكل التي تعاني منها المنظمات بطريقة إبتكارية ثم الإستفادة منها بفعالية.

يبحث القائد التحويلي عن الأفكار الجديدة ويدعم النماذج الخلاقة لأداء العمل، فهو يحدد الفرص والتهديدات ومواطن القوة ونقاط الضعف للمنظمة. وبالتالي يدرك المشاكل ويجد حلول عالية الجودة وينفذها بالتزامه الكامل والتزام العاملين وبمشاركتهم.

يمثل بعد الإعتبارية الفردية أولئك القادة الذين يوفر المناخ المساند الذي يستمعون فيه بعناية وينصتون لحاجات التابعين الفردية، كما يتصرفون كمدرسين ومستشارين في محاولتهم لمساعدة الأفراد من أجل تحقيق ذواتهم. كما يظهر هذا الإهتمام من خلال توفير المناخ التنظيمي المناسب للنمو المهني وإيجاد فرص جديدة للتعليم والتدريب، والعمل على تطوير حاجيات التابعين باستمرار، والعمل على إنشاء علاقات جيدة معهم واستخدام التفويض كوسيلة لتنمية قدرات الأفراد القيادية.

التمكين هو أحد الأبعاد الجوهرية للقيادة التحويلية، والإفتراض الرئيسي فيه هو أن سلطة اتخاذ القرار ينبغي تفويضها للموظفين المتواجدين في الصفوف الأمامية، لكي يتم تمكينهم من الإستجابة بصورة مباشرة لطلبات العملاء ومشاكلهم واحتياجاتهم.

الفصل الأول: الإطار النظري للقيادة التحويلية

إذ تتطلب فكرة التمكين التخلي عن النموذج التقليدي للقيادة الذي يتمحور حول الأمر والتوجيه، لصالح تبني القيادة التي تركز على المشاورة والمشاركة، وبذلك يتحول القائد من التحكم والتوجيه إلى الثقة والتفويض، وينتقل التابعون من تنفيذ الأوامر إلى المشاركة في إتخاذ القرارات. يتميز القائد التحويلي باتباع أساليب تشجع على التمكين كتفويض السلطة، وتحفيز قدرة التابعين على التفكير وتشجيعهم على طرح أفكار إبداعية.

إن القائد التحويلي هو الذي يرفع من مستوى التابعين من أجل الإنجاز والتنمية الذاتية، وهو القائد الذي لديه القدرة على إحداث التغييرات الضرورية والإستثنائية في رسالة وهيكل المنظمة ومواردها البشرية. لأنه الشخص الذي يمتلك الجاذبية ويسعى لتحفيز العاملين وتحويل سلوكهم نحو تحقيق رؤية ورسالة المنظمة، والعمل على التحسين المستمر وتحويل الأفراد والمنظمات إلى أعلى المستويات الممكنة.

تعد الوظيفة الأساسية للقائد التحويلي هي التغيير، وهذا ما يميزه، هو أنه داعية ووكيل للتغيير، ويقوم بعدة مهام أهمها: إدراك الحاجة للتغيير، صياغة الرؤية والرسالة، إختيار نموذج التغيير ومساراته. ولعل من أهم التحديات التي تواجه القائد التحويلي في ظل التقدم العلمي والتطور التقني والتحولت العالمية، وعليه أن يواجهها بحكمة وبعد نظر، ما يلي: المنافسة، العولمة، القدرة على الإستخدام الأمثل للموارد، الجودة الشاملة، تحديات التقنية، إتخاذ القرار.

الفصل الثاني: الإطار النظري لاستثمار رأس المال البشري

تمهيد

المبحث الأول: مدخل إلى نظرية رأس المال البشري

المبحث الثاني : أبعاد الاستثمار في رأس المال البشري

المبحث الثالث : مساهمة القيادة التحويلية في استثمار رأس المال البشري

الفصل الثاني: الإطار النظري لاستثمار رأس المال البشري

تمهيد

يعد رأس المال البشري متغيراً مهماً يؤثر في نجاح أو فشل المنظمات على اختلافها، حيث تزايد الاهتمام برأس المال من دراسة مكوناته وأساليب تسييره، إلى كيفية الاستثمار فيه، على إفتراض أن وجوده وتطويره يؤديان إلى منح قيمة مضافة للمنظمة، وأصبح رأس المال البشري ذي القيمة العالية مصدر الميزة التنافسية لها مقارنة بالمنافسين.

تناول هذا الفصل دراسة الإطار النظري لرأس المال البشري والاستثمار فيه، ومدى مساهمة تراكم مخزونه في تحسين أداء ودخل الأفراد، وتحسين أداء وإنتاجية وعوائد المنظمة، وتحقيق الرفاهية والتقدم للمجتمع، ورفع الناتج المحلي الإجمالي للدولة. إضافة إلى دراسة أبعاد الاستثمار في رأس المال البشري، وأهم الأساليب التي تستخدم لزيادة مخزونه، ثم التطرق لمساهمة القيادة التحويلية من خلال أبعادها، ومن خلال الأساليب الاستثمارية في تطوير وتنمية رأس المال البشري.

المبحث الأول: مدخل إلى نظرية رأس المال البشري

أصبح المورد البشري أهم أصول المنظمة، حيث يعد المحرك الرئيسي لكافة أنشطتها، وهو مصدر الأفكار الجديدة والإبداع وخلق القيمة للمنظمة، وتحويلها من منظمة تقليدية إلى منظمة متعلمة.

المطلب الأول: نشأة وتطور نظرية رأس المال البشري

تعزى نشأة مفهوم رأس المال البشري إلى "أدم سميث" (Adam Smith) في نهاية القرن السادس عشر في كتابه الشهير "ثروة الأمم" الذي نشر في عام 1776، حيث أشار "سميث" إلى أن العمل البشري هو مصدر القيمة في عملية الإنتاج، وأكد أن مهارات العاملين لها تأثير كبير على الجودة وكفاءة الإنتاج. كما دعا سميث كذلك إلى تحديد الأجور وفقاً للجهود والوقت والتكلفة التي يقدمها العاملون لكسب المهارات المطلوبة لأداء أعمالهم. مما يعني

الفصل الثاني: الإطار النظري لاستثمار رأس المال البشري

أنه ينبغي أن تحدد أجور العمال وفقا للقيمة المضافة التي يجلبونها لعملية الإنتاج، وللمهارات التي يمتلكونها ويساهمون بها في نجاح المنظمة¹.

كما أشار "أدم سميث" أيضا إلى أن موهبة الفرد لا تعود عليه فقط بالفائدة الشخصية، بل تعود أيضا بالنفع على المجتمع الذي ينتمي إليه. فالإستثمار في تطوير مهارات الأفراد يعزز إنتاجية الإقتصاد ويساهم في تطوير المجتمع نفسه. حيث يرى "سميث" أن المهارات العالية للعمال تعتبر أداة ثمينة في إثراء الإقتصاد. وتعتبر هذه المهارات إستثمارا للمستقبل، حيث تساعد على خلق عائد يغطي تكاليف التدريب والتطوير. بالإضافة إلى ذلك، فإن هذه المهارات تحمل قيمة في حد ذاتها، كونها تعزز من كفاءة العامل في أداء مهام معينة بجودة ممتازة².

لقد كان "ويليام بيتي" (William Petty) من الأوائل الذين حاولوا تحديد القيمة الإقتصادية للمورد البشري، ففي سنة 1661 قدم "بيتي" وجهة نظر مبتكرة حول دور المورد البشري في زيادة الثروة الوطنية، وأوضح أن المورد البشري يعتبر عنصرا حاسما في ازدهارها الإقتصادي. وفي رؤيته أكد "بيتي" أنه يمكن قياس المورد البشري من خلال العمل الذي يقدمه الأفراد، وأشار إلى أهمية أخذ هذا الجانب في الإعتبار عندما نقوم بتقدير القيمة الإقتصادية للدولة أو الأمة³.

نفا "يوهان فون ثونن" (Johann von Thünen) إمكانية تجريد المورد البشري من حريته وكرامته عندما يطبق عليه مفهوم رأس المال. لأنه في حال عدم تطبيق هذا المفهوم سيؤدي ذلك إلى تدميره وإهتلاكه، دون العمل على إنقاذه والمحافظة عليه باعتباره ثروة الأمة، لأن المورد البشري سيفقد الدافع والحافز للعمل والمساهمة في تحقيق التقدم الإقتصادي وازدهار المجتمع بشكل عام⁴.

يعتبر "جاكوب منسر" (Jacob Mincer) أول من استخدم مصطلح "رأس المال البشري" في مقاله الذي نشر في عام 1958. ولكن الظهور الحقيقي للنظرية وتحديد مفهوم رأس المال البشري كان بفضل مقال "الإستثمار في الرأس المال البشري" الذي نشر بواسطة "ثيودور شولتز" (Theodore Schultz) في عام 1961. وأكد "غاربي

¹ André Gorz, *L'immatériel: Connaissance, Valeur et capital*, Paris: Edition Galilée, 2003, P11.

² فاروق عبد المظلية، *إقتصاديات التعليم: مبادئ راسخة و اتجاهات حديثة*، ط 2، عمان: دار الميمنة للنشر والتوزيع، 2007، ص 23.
³ عزيز دحماني، *مساهمة الإنفاق على رأس المال الفكري في أداء المؤسسة الصناعية - حالة مؤسسة سوناطراك -*، (أطروحة دكتوراه غير منشورة ، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2014-2015)، ص 99.
⁴ المرجع نفسه، ص 100.

الفصل الثاني: الإطار النظري لاستثمار رأس المال البشري

بيكر" (Gary Becker) هذه النظرية في مقال آخر نشر في عام 1964. ومنذ ذلك الحين، أصبحت نظرية رأس المال البشري مفهوما مهما في مجالات الاقتصاد وإدارة الموارد البشرية. تؤكد النظرية أن استثمار المنظمات في تطوير القدرات والمعارف للموظفين يمكن أن يؤدي إلى زيادة الإنتاجية، والابتكار، وتحسين الأداء العام للمنظمات، وبالتالي، تعزيز التنمية الاقتصادية والاجتماعية¹.

سلطت محاضرة "شولتز" الشهيرة في ديسمبر 1960 أمام الجمعية الاقتصادية الأمريكية الضوء على أهمية رأس المال البشري، وضرورة التحول للنظر إليه كعنصر أساسي في التنمية الاقتصادية، بدلا من التركيز الحصري على رأس المال المادي. وفي هذه المحاضرة، أشار "شولتز" إلى أن تجاهل الموارد البشرية وعدم اعتبارها نوعا من أنواع رأس المال، ووسيلة من وسائل الإنتاج قد أدى إلى استمرار الفكرة الكلاسيكية القديمة، التي تعتبر القوى العاملة مجرد طاقة مسخرة لأداء الأعمال اليدوية التي تتطلب القليل من المعلومات والمهارات. كما حث "شولتز" على رؤية العمال على أنهم عنصر أساسي في العملية الاقتصادية، وأنه من الضروري اعتبار تحسين المستوى التعليمي والمهارات للعمال كأحد المحفزات الرئيسية للتنمية الاقتصادية².

قد توالى الكتابات الاقتصادية بعد ذلك لبذل الجهود اللازمة لإدخال استثمار رأس المال البشري في المجال الرئيسي للفكر الاقتصادي. ويعد كل من "شولتز" و"بيكر" أبرز مؤسسي مدرسة رأس المال البشري في الاقتصاد المعاصر، تميز "شولتز" على المستوى الكلي، بينما تميز "بيكر" على المستوى الجزئي.

كما أكد "هيرمانسون" (HERMANSON, 1964) على أن البشر هم أصول للمنظمات، مما يعني أن الموارد البشرية تعتبر أحد العناصر الأساسية والحيوية لنجاح المنظمات. وبالتالي، فإن أي تكلفة يتم إنفاقها على تطوير وتحسين الموارد البشرية يجب أن تعامل كاستثمار، ولا ينبغي النظر إليها كنفقات فقط، ويجب أن تدرج في الميزانية العامة للمنظمات³.

¹ صلاح الدين الكبيسي ، و أحمد الكعود، "دور ممارسات القيادة الأكاديمية في تفعيل رأس المال البشري/ بحث ميداني في عينة من الجامعات العراقية / بغداد"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 22، العدد 87، كلية الإدارة و الاقتصاد، جامعة بغداد، 2016 ، ص 9.

² أسامة الفيل، الإستثمار في الموارد البشرية: دراسة إقتصادية إسلامية، الإسكندرية: دار التعليم الجامعي للطباعة والنشر، 2014، ص 27.

³ Iqbal Naveed, A Framework for Assessing the Impact of Investment in Human Capital Development on Organizational Performance, (PhD thesis in Philosophy, University of Bedfordshire, September 2013), p 94.

الفصل الثاني: الإطار النظري لاستثمار رأس المال البشري

قد قدم "كوزنتس" (KUZNETS) ، في أبحاثه واستنتاجاته مفاهيم هامة حول رأس المال البشري ودوره في النمو الإقتصادي. ففي التسعينيات أوضح "كوزنتس" أن ما يقرب من 90% من النمو الإقتصادي الذي حققته الدول الصناعية خلال فترة الخمسينيات يرجع بشكل رئيسي إلى تحسين القدرات البشرية، والمعرفة، والتنظيم. وقد أدى هذا التركيز على تطوير الجوانب الكمية والنوعية للأفراد إلى تمييز أهمية رأس المال البشري وإدراك أثره الإيجابي على الإقتصاد، فالجانب الكمي يتعلق بزيادة عدد العمال، بينما الجانب النوعي فيرتبط بتحسين مستويات التعليم والتدريب، وبالتالي تحسين مهارات وكفاءات العمال. بناء على ذلك أصبحت الإستثمارات في رأس المال البشري أمراً حيوياً لتحقيق التقدم الإقتصادي والتنمية المستدامة، وتعزيز قوة الدولة وازدهارها¹.

ثم انتشر استخدام مفهوم رأس المال البشري منذ عقد التسعينات من القرن الماضي، ومع بداية بروز إقتصاد المعرفة، لأن أسس الإقتصاد الجديد لم تعد تقتصر على الآلات والأموال والتقنيات فحسب، بل أصبحت متمثلة كذلك في جميع الموارد غير المادية التي يمتلكها الأفراد².

بناء على الأبحاث والدراسات المتوصل إليها، أصبح مبدأ رأس المال البشري أمراً حاسماً في تعزيز الإزدهار والتوسع الإقتصادي، خاصة في الدول الصناعية المتقدمة مثل الولايات المتحدة الأمريكية، أثبتت هذه الدراسات والأبحاث أن الزيادة في الناتج المحلي الإجمالي في هذه الدول إعتمدت بشكل كبير على تطوير واستثمار رأس المال البشري، والمتمثل في المهارات والتعليم والتدريب للقوى العاملة. وتبين أن عائد الإستثمار في تحسين الموارد البشرية يكون أكبر بكثير من عائد الإستثمار في رأس المال المادي، وهذا يعني أن تحسين المهارات والمعرفة للموظفين يمكن أن يؤدي إلى زيادة الإنتاجية والكفاءة في المنظمات بشكل ملحوظ.

المطلب الثاني: ماهية رأس المال البشري

يعتبر رأس المال البشري أهم مكونات رأس المال الفكري، حيث اهتم به الباحثون، وهذا لما له من أهمية بالغة ودور كبير في تحقيق التنمية الإقتصادية والإجتماعية معا، وباعتباره المحور الأساسي الذي يعتمد عليه في رفع أداء المنظمات.

¹ أشرف العربي، "رأس المال البشري في مصر المفهوم-القياس-الوضع النسبي"، مجلة بحوث إقتصادية عربية، العدد 39/صيف 2007، ص 53.
² محمد دهان، الإستثمار التعليمي في الرأس المال البشري مقارنة نظرية ودراسة تقييمية لحالة الجزائر، (رسالة دكتوراه، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2010)، ص 21.

الفصل الثاني: الإطار النظري لاستثمار رأس المال البشري

قبل التطرق إلى تعريف رأس المال البشري سيشير الباحث أولاً إلى تعريف رأس المال الفكري، حيث توجد العديد من المصطلحات المرادفة لرأس المال الفكري، والتي تشير إلى نفس المعنى كالأصول غير المادية، الأصول الفكرية، رأس المال المعرفي وغيرها. ومن خلال فهم ماهية رأس المال الفكري يتم تحديد مفهوم رأس المال البشري وأهميته.

أولاً: رأس المال الفكري :

اتفقت الآراء على أهمية رأس المال البشري كمكون محوري في رأس المال الفكري. حيث يعتبر رأس المال البشري الأساس في العديد من الصناعات والقطاعات الاقتصادية، يتضمن رأس المال البشري الموارد غير الملموسة مثل القدرات والمهارات والمعرفة والمجهودات التي يبذلها العاملون للإرتقاء بعملهم وتحسين أدائهم. ففي الصناعات التي تتطلب مهارات خاصة مثل تطوير البرمجيات وتقديم الخدمات الاستشارية والمالية، يكون دور رأس المال البشري محورياً، فالعاملون ذوو الخبرات والكفاءات المتميزة يساهمون في تحقيق الابتكار وتقديم حلول فريدة ومتميزة للعملاء¹.

إن رأس المال الفكري هو مفهوم يتعلق بالمادة المعرفية، والمعلومات الفكرية، والخبرات التي يمكن استخدامها لإنشاء الثروة وتحقيق النمو الاقتصادي. ويشمل رأس المال الفكري أشكالاً غير ملموسة من رأس المال، مثل براءات الاختراع وحقوق الطبع والنشر والعلامات التجارية وغيرها من أشكال الملكية الفكرية. وفعلياً يتألف رأس المال الفكري من تجميع لجهود الأفراد، الخبرات، العمليات، الإكتشافات، الحصة السوقية، والنفوذ التي يملكها الأفراد أو المنظمات. وبالتالي يعتبر رأس المال الفكري مصدراً مهماً للإبتكار وتوليد الثروة².

يتكون رأس المال الفكري من ثلاث مكونات رئيسية³:

1. رأس المال البشري: يشير إلى المعارف والمهارات التي يمتلكها العاملون في المنظمة، حيث يعتبر هذا المكون أحد العوامل الرئيسية التي تساهم في إنشاء القيمة داخل المنظمة. ومع ذلك يمكن أن يكون قياس رأس المال البشري أكثر تعقيداً بالنسبة لنظام المحاسبة، حيث أنه لا يتناسب مع نماذج التكلفة التقليدية.

¹ Seleim.A, Achour.A, "Human capital and organizational performance: a study of Egyptian software companies", **Management Decision**, 45 (4), 2007, p 790.

² سعد ياسين، إدارة المعرفة "المفاهيم، النظم، التقنيات"، ط 1، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 445 .

³ هاني السعيد، رأس المال الفكري: إنطلاقة إدارية معاصرة ، ط1، القاهرة: دار السحاب، 2008، ص22.

الفصل الثاني: الإطار النظري لاستثمار رأس المال البشري

2. رأس المال الهيكلي: يشمل مجموعة من الأنظمة، العمليات التشغيلية، والتصنيعية التي تتواجد في المنظمة. وبالإضافة إلى ذلك يتضمن كل أشكال الملكية الفكرية كبراءات الاختراع والعلامة التجارية وغيرها والتي تمتلكها المنظمة. يساهم هذا المكون في تحسين كفاءة المنظمة وتنظيم عملياتها.
3. رأس المال الزبوني: والذي يتمثل في العلاقة المكتسبة بين المنظمة وبين عملائها ومورديها، وتعتبر العلاقة مع هذه الأطراف عاملاً مهماً في تحقيق النجاح والإستدامة للمنظمة. أما من ناحية المحاسبة، فيعتبر رأس المال الزبوني أكثر المكونات سهولة في القياس، وذلك عن طريق تحليل الإيرادات المتولدة من هذه العلاقات.

ثانياً: تعريف رأس المال البشري:

مع ظهور مفهوم المنظمة دائمة التعلم، اتجهت أغلب المنظمات على مستوى العالم إلى زيادة معارف ومهارات العاملين بها من أجل مصلحتهم ومصلحة المنظمة. ولإضافة قيمة لرأس المال الفكري الذي تحوزه، أصبح شعار الذي تتبناه الكثير من المنظمات: "البشر هم أكثر الإستثمارات أهمية"¹.

تم تعريف رأس المال البشري بتعاريف قدمها باحثون إقتصاديون وآخرون إداريون، حيث تناول الإقتصاديون المصطلح على مستوى الإقتصاد الكلي، في حين قدم الإداريون المفهوم على مستوى الإقتصاد الجزئي، ومن التعاريف ما يلي:

وصف "شولتز" رأس المال البشري في دراسته التي نشرت في عام 1961، بأنه: "إجمالي الطاقات والقابليات البشرية التي يمكن استخدامها للحصول على مجموع الموارد الاقتصادية"²، حيث نظر إلى رأس المال البشري كمورد أساسي يمكن استغلاله للنمو الإقتصادي والتنمية الشاملة للمجتمع والدولة.

يعتقد "بيكر" أن رأس المال البشري يعني: مجموعة الأصول التي يجلبها الفرد معه إلى المنظمة مثل التعليم والتدريب في الوظائف السابقة والخبرة المهنية وما إلى ذلك، والتي تسمى في مجملها وتراكمها رأس المال البشري، كما يفترض أن تؤدي هذه العناصر إلى تأثيرات إيجابية وتقدم مهني، وتؤدي إلى زيادة قيمة الفرد في نظر إدارة المنظمة³.

¹ إتحاد الخبراء والإستشاريون الدوليون، رأس المال البشري قياس القيمة الإقتصادية لأداء العاملين، القاهرة: إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، 2004، ص 176-178.

² سعد العنزي، وأحمد صالح، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2009، ص 237.

³ أحلام صبيح، دور الجامعات الفلسطينية في تنمية رأس المال البشري من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، (رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، عمادة الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2013)، ص 31.

الفصل الثاني: الإطار النظري لاستثمار رأس المال البشري

كما يعتبر "بيكر" (1962؛ 1995) و"روزلندر وآخرون" (2006) رأس المال البشري على أنه: "القدرات والكفاءات والخبرات الفريدة لموظفي المنظمة". كما يرى "بيكر" (1964) و"زولا وشيرماك" (2007) أنه يعبر عن إدراك حقيقة أن الأشخاص في المنظمات هم أصول أساسية تساهم في تطور ونمو المنظمة، على غرار الأصول المادية والمالية. كما أن المواقف والمهارات والقدرات الجماعية لموظفي المنظمة تؤثر بشكل كبير على أداء المنظمة وإنتاجيتها¹.

تعرف اليونيسيف رأس المال البشري على أنه: "المخزون الذي تملكه دولة ما من السكان الأصحاء المتعلمين، الأكفاء والمنتجين، والذي يعد عاملاً رئيسياً في تقدير إمكانياتها من حيث النمو الاقتصادي وتعزيز التنمية البشرية"². يعكس هذا التعريف أهمية هذا المفهوم في تحسين حياة الأفراد وتعزيز التنمية الاقتصادية والاجتماعية، فرأس المال البشري يشير إلى القيمة المضافة التي يوفرها الفرد للمجتمع وإقتصاد الدولة بواسطة المعرفة والتعليم والمهارات، ويمكن للاستثمار في تطوير رأس المال البشري أن يساهم في تحسين الفرص الاقتصادية والاجتماعية للأفراد والدولة بشكل عام.

كما تبنت منظمة التنمية والتعاون الإقتصادي (OECD) التعريف التالي لرأس المال البشري: "هو مجموع المعرفة والمؤهلات والكفاءات وجميع الخصائص الأخرى التي يمتلكها أو يكتسبها الفرد، والتي من شأنها أن تزوده بمزايا اجتماعية وإقتصادية وشخصية، والتي تحقق له الرفاه الفردي والاجتماعي والإقتصادي"³.

بينما عرف "توماس ستيوارت" (TOMAS STEWART) رأس المال البشري على أنه: "يتألف من معارف ومهارات الأفراد والجماعات، والتي تتحول إلى قيمة مهمة للعملاء"، وذلك من خلال الإستفتاء الذي قام به عن طريق المعهد العالمي للتعليم في نيويورك عن القوة العقلية⁴.

إذ يعد رأس المال البشري على أنه: "جميع المعارف والقدرات والمهارات التي يكتسبها الأفراد في المجتمع من خلال التعليم والخبرة العملية. وهو النواة الصلبة نسبياً لرأس المال المعرفي، والتي تتوفر له قواعد بيانات جيدة نتيجة للتوافر السهل والمنتظم

¹ Naveed, Opcit, p 46.

² أشرف العربي، المرجع السابق، ص 55.

³ OECD, **Human Capital how what you know shapes your life**, Organisation for economic cooperation and development, Centre for educational research and innovation, Paris, 2007, p 30.

⁴ سيد جاد الرب، إدارة الموارد البشرية: موضوعات وبحوث، مطبعة العشري، مصر، 2004-2005، ص 193.

الفصل الثاني: الإطار النظري لاستثمار رأس المال البشري

لإحصائيات التعليم"، وهو: "كلما يزيد من إنتاجية العمال والموظفين من خلال المعرفة والمهارات الفنية، أي من خلال المعرفة والخبرة التي يكتسبونها"¹.

يكمُن رأس المال البشري خلف كل القدرات التنظيمية، إنطلاقاً من أن المنظمات لا تفكر ولا تقوم بتحديد الموارد ولا اتخاذ القرارات، بل إن الأفراد هم من يقومون بهذه الأدوار، فعلى الرغم من أن المنظمات قد تكون هي الكيانات الفعلية، إلا أنها لا تكون إلا هياكل بدون الأفراد الذين يشكلونها ويعملون فيها، فـرأس المال البشري هو المصدر الحقيقي للإبداع والقدرات التنظيمية داخل المنظمات ويستطيع تحقيق أقصى إمكاناته². لذا يعتبر رأس المال البشري السبب الأساسي وراء نجاح المنظمات وتحقيق أهدافها بكل فعالية.

يشمل رأس المال البشري حسب "روس وآخرين" (ROOS ET AL) ثلاثة أبعاد كالتالي³:

- القابلية للمنافسة: وتتضمن مهارات ومعرفة العاملين.

- إتجاهات العاملين : والتي تتأثر بالخواف وأخلاقيات الفرد وسلوكياته.

- السرعة في الإستجابة، والإبداع، والتكامل والتكيف، والتقليد.

أكد "لفته" أن رأس المال البشري يفهم على أنه امتلاك الفرد للعديد من القدرات والمعارف والمهارات والدوافع والخصائص المادية والاجتماعية... إلخ، وكلها تمتلك قيمة إقتصادية. هذه الخصائص التي يجسدها الإنسان تشكل رأس المال البشري، والذي يمكن أن يكون مصدر دخل ومزايا مستقبلية، سواء كانت مادية أو نفسية، لكنه رأس مال من نوع خاص، لأنه يتجسد في شخص حامله⁴.

¹ برنامج الأمم المتحدة الإنمائي: تقرير التنمية الإنسانية العربية، 2003، ص 90.

² Seleim.A, Achour.A, Op.cit, p 794.

³ هنده مدفوني، الإستثمار في رأس المال البشري كمدخل إستراتيجي لتحسين جودة التعليم العالي في ظل اقتصاد المعرفة - دراسة حالة بعض الجامعات الجزائرية -، (أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2016-2017)، ص 16.

⁴ جواد لفته، الإدارة الحديثة لمنظومة التعليم العالي، ط1، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2011، ص 243.

الفصل الثاني: الإطار النظري لاستثمار رأس المال البشري

أشار "روتش وآخرون" (ROUCH & AL) أن رأس المال البشري يشمل التعليم والخبرة والمهارة التي يمتلكها العاملون في المنظمة، حيث تبدأ عملية اكتساب المعرفة والمؤهلات والكفاءات والخبرات منذ ولادة الفرد إلى غاية وفاته، فهي عملية تستمر مدى الحياة، وتتطور خلال مراحلها المختلفة من خلال¹:

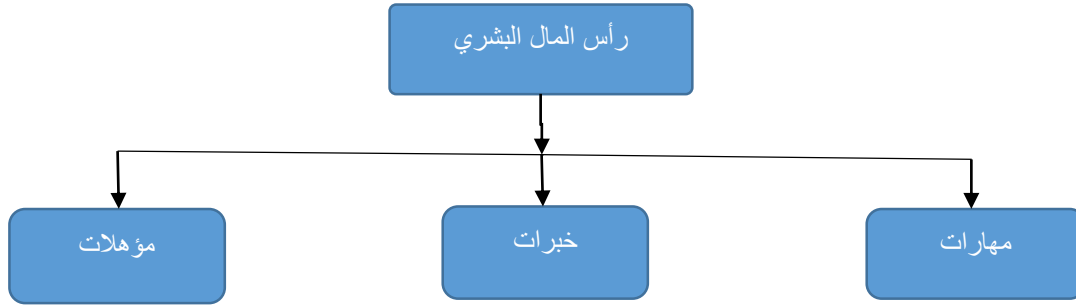
1- الأسرة أو دور الحضانة أو كل المنشآت التي تستقبل الأطفال قبل سن المدرسة.

2- الأنشطة الرسمية للتعليم والتدريب بجميع مراحلها في المؤسسات الرسمية بكافة أنواعها.

3- التدريب والتكوين على الوظيفة في العمل.

4- الحياة اليومية للفرد وعلاقاته الاجتماعية.

الشكل رقم 9: مكونات رأس المال البشري



المصدر: أحلام صبح، دور الجامعات الفلسطينية في تنمية رأس المال البشري من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، (رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، عمادة الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2013)، ص 34.

يتبين من الشكل أعلاه أن رأس المال البشري يتكون من ثلاثة عناصر أساسية وهي:

1. **المهارات والكفاءات:** والتي تعبر عن مجموعة المعارف والإتجاهات والسلوكيات المكتسبة من ممارسة مهنة معينة.

¹ دهان، المرجع السابق، ص 25.

الفصل الثاني: الإطار النظري لاستثمار رأس المال البشري

2. التجارب و الخبرات: وتتمثل في التجارب والخبرات العلمية والعملية المختلفة.

3. المعارف والمؤهلات: وتتمثل في مختلف المعلومات المتراكمة عن طريق التعليم والتدريب والتكوين.

يعرف "يوندت وآخرون" (YOUNDT ET AL) بأن رأس المال البشري: "يشمل القدرات الإنتاجية للأفراد، ممثلة في المعرفة والمهارات والخبرات والقابليات التي تساهم في زيادة القيمة الاقتصادية للمنظمة"¹، وبهذا المفهوم يعتبر رأس المال البشري على أنه: "القيمة التراكمية للموارد الذهنية والمعرفية والقدرات والخبرات والدوافع التي يمتلكها العاملون داخل المنظمة"².

تم إعتبار أنواع مختلفة من رأس المال كمدخلات في عملية إنتاج السلع والخدمات. ومع ذلك لا يعتبر رأس المال البشري مجرد مدخل بسيط، حيث أن رأس المال البشري موهبة جوهرية، يمكن أن تغير ذاتها وتعديل نفسها وتعديل مدخلات أخرى. هذه الخاصية تؤدي إلى الحركية المستمرة في الاقتصاد، كما أنه يلعب دوراً أكثر تعقيداً في عملية إنتاج السلع أو تقديم الخدمات. ويشير رأس المال البشري إلى المعرفة والتعليم والكفاءة العملية والتقييمات النفسية. أما "بيكر" فيعتقد أن رأس المال البشري ورأس المال المادي ورأس المال المالي هي جوانب مختلفة من رأس المال، ومع ذلك تكمن الفروق في حقيقة أن الفرد لا يمكن فصله عن مهاراته وصحته وقيمه، في حين يمكن فصله عن أصوله وممتلكاته. لذلك يعتبر رأس المال البشري هو رأس المال الأكثر إستدامة والأكثر قابلية للإندثار في نفس الوقت³.

عرف "عادل حرشوش" رأس المال المعرفي على أنه جزء من رأس المال البشري للمنظمة، فهو يتمثل في مجموعة من العاملين الذين يمتلكون قدرات معرفية وتنظيمية مميزة، ويشكلون النخبة التي تتمتع بالمعرفة والمهارات التي تمكنهم من إبداع الأفكار الجديدة أو تطوير الأفكار القائمة للمنظمة. مما يلعب دوراً حيوياً في تحقيق التفوق التنافسي للمنظمة، حيث يمكنها ذلك من توسيع حصتها السوقية، وتعظيم قوتها التنافسية، ويجعلها في موقع متميز ويمنحها القدرة على إقتناص الفرص المناسبة⁴.

¹ هاشم فوزي، "التقييم من خلال نظرية رأس المال البشري ومفهوم الكفاءات: التشخيص أم التصميم؟"، مجلة بحوث إقتصادية عربية، العددان 43-44، صيف- خريف 2008، ص 36.

² روبرت ماثيس، وجون جاكسن، إدارة الموارد البشرية، ترجمة محمود فتوح، ط1، سوريا: دار شعاع للنشر والعلوم، 2009، ص: 17.

³ Mohammad Pasban, Sadegheh Hosseinzadeh Nojeh, "A Review of the Role of Human Capital in the Organization", **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, 230 (2016), p 250.

⁴ عادل حرشوش، الإنفاق على رأس المال الفكري وأثره في نجاح الشركات الصناعية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة قطر، 2005.

الفصل الثاني: الإطار النظري لاستثمار رأس المال البشري

أما عند تعريف "سبيندار" (SPINDER) لرأس المال المعرفي فأكد على أهمية وجود نخبة متميزة من العاملين داخل المنظمة. هؤلاء العاملون يمتلكون مجموعة من القدرات والمهارات الإستثنائية، والتي تمكنهم من التعامل بشكل مرن وفعال في ظل نظام إنتاجي متطور، فهم يمتلكون القدرة على إعادة تشكيل النظام ورفع الإنتاجية بطرق متميزة ومبتكرة¹. تجسد هذه النخبة العاملة المتميزة رأس المال المعرفي للمنظمة، فهم الداعم الحقيقي للإبداع والابتكار داخل المنظمة، ويساهمون في تحسين العمليات وتحقيق التطوير والتقدم للمنظمة.

كما يعرف رأس المال البشري بأنه: "مجموعة الموارد البشرية ذات القدرات والمهارات المتميزة في شكل وظائف، والذين يمتلكون القدرة الإبداعية والإبتكارية العالية والقدرة الفائقة في مجالات عملهم. بما يتضمن ذلك من المعرفة المتقدمة للعاملين والخبرات المتراكمة من خلال تجاربهم الحياتية والعلمية، وكذلك المهارات التقنية والفنية التي يتمتعون بها². ويعرف على أنه: "مجموعة من المعارف والخبرات والطاقات والحماس والإبداع والصفات التي يمتلكها الأفراد في المنظمة ويستثمرونها في العمل"³.

يعتبر رأس المال البشري، والذي يختلف من منظمة لأخرى، الأصل الأساسي غير الملموس ضمن أصول المنظمة، والذي يدعم ويعزز الإنتاجية وعمليات الإبداع والابتكار وعمليات تشغيل الأفراد. قد يكون هذا الأصل ذو وفرة وأهمية في بعض المنظمات، في حين قد يشهد حالة من التراجع والضعف في منظمات أخرى⁴.

يشير "كروز" (CRUZ) إلى أن رأس المال البشري يعتبر مخزوناً للمعرفة والسمات الاجتماعية والعادات، ويشمل أيضاً الإبداع والقدرة على أداء الأعمال بهدف إنتاج قيمة إقتصادية. وبالتالي يعتبر الإستثمار في رأس المال البشري عملية مهمة تسرع من تطوير وتعزيز القدرات البشرية، وتعمل على تحقيق العدالة الاجتماعية والنمو الاقتصادي⁵.

يلاحظ أن التعاريف السابقة تركز على طبيعة رأس المال البشري اللاملموسة وخصائصه التي تميزه عن رأس المال المادي، حيث أن الأول مقرون بالفرد وبالقيمة التي يمكن أن يولدها من خلاله لنفسه وللمنظمة وللمجتمع ككل، وتوجد العديد

1 حسين حسن، إستراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، ط1، عمان: إثراء للنشر والتوزيع، 2008، ص 128.

2 سعد العنزي، "فلسفة تحليل كلفة رأس المال البشري"، مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة بغداد، 2006.

3 عبد الستار العلي، وآخرون، مدخل إلى إدارة المعرفة، ط2، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2009، ص343.

4 Black , S E, Inch , LM, "Human capital investment and productivity", the American Economies review, 1996.

5 علي عباس، وحسام شبايع، " أثر الهندسة البشرية ورأس المال البشري كمتغيرين وسيطين في العلاقة بين القيادة الخدمية ورأس المال الاجتماعي"، المؤتمر العلمي الدولي العاشر بعنوان "التحديات الجيوفيزيائية والاجتماعية والإنسانية والطبيعية في بيئة متغيرة"، إسطنبول، تركيا، 25-26 جويلية 2019، ص 2051.

الفصل الثاني: الإطار النظري لاستثمار رأس المال البشري

من المصطلحات المرادفة له كالموارد، الأصول، الكفاءات... إلخ، أما الثاني فيشير إلى كل ما هو مادي وملمس من أموال وعتاد. وتشير التعاريف - وإن اختلفت - إلى مفهوم واحد وهو أن رأس المال البشري يعتبر جزءاً لا يتجزأ من أصول المنظمة. وبصفة عامة يمكن تعريف رأس المال البشري إجرائياً بأنه مجموعة من المعارف والخبرات والطاقات والحماس والإبداع والصفات التي يمتلكها الأفراد في المنظمة ويستثمرونها في العمل في المنظمة المدروسة. أو هو عبارة عن: "قيمة المعرفة والمهارات التي تكتسبها وتستثمرها المنظمة المدروسة في فريق العمل لتحقيق أهدافها وتعزيز أدائها".

المطلب الثالث: مفهوم الإستثمار في رأس المال البشري:

تعد مسألة الإستثمار في رأس المال البشري من القضايا الإستراتيجية الملحة، حيث تعد عملية ضرورية لتحريك الكفاءات والقدرات البشرية، وتنميتها بمختلف جوانبها السلوكية والعملية، وبما يؤدي إلى تزويد الفرد بمصادر ومهارات تزيد من قدرته على العمل والإنتاج. وعليه أصبحت الجهود النظرية والعملية لتجارب الدول المتقدمة تعطي أهمية قصوى لعملية الموازنة بين تنمية الموارد المالية وبين تنمية الموارد البشرية، قصد إدراك ومواكبة التطورات المتسارعة¹.

كان شائعاً فيما مضى أن يتم توجيه الإستثمار إلى رأس المال المادي، مثل الآلات والمعدات، وحتى يتمكن المجتمع من زيادة الدخل، يجب أن يوجه جزء من دخله للإستثمار في هذا الإتجاه، حيث كان يعتقد أن الزيادة في النمو الإقتصادي والناتج المحلي تعود إلى زيادة رأس المال الطبيعي والمادي، وإلى زيادة عدد العاملين. أما بالنسبة للتعليم، فقد كان ينظر إليه على أنه استهلاك يقلل من ثروة المجتمع، لكن دراسات إقتصادية متعمقة حول موضوع التعليم أشارت إلى أهمية التعليم في نمو ثروة المجتمع، خاصة مع تطور أساليب القياس الإقتصادي.

لاحظ علماء مثل "شولتز" و"دينيسون وآخرون" أن الزيادة في الناتج المحلي ترجع إلى عوامل أخرى غير الزيادة في رأس المال المادي وزيادة عدد العمال، هذه العوامل الأخرى تفسر الكثير من تلك الزيادة وفق نظرية الباقي، ومن أهم هذه العوامل التعليم الذي يساهم بنسبة كبيرة في تلك الزيادة، وأنه يعتبر إستثماراً وليس استهلاكاً. وظهر مفهوم الإستثمار في رأس المال البشري الذي لا يقل أهمية عن الإستثمار في رأس المال المادي، بل أكثر أهمية في ظل التقدم التكنولوجي الذي

¹ صبح، المرجع السابق، ص 56.

الفصل الثاني: الإطار النظري لاستثمار رأس المال البشري

يحتاج إلى مهارات خاصة للتعامل معه، وهذا ما يجعل التعليم والتدريب يمثلان عنصري الأسبقية في المنافسة على الريادة العالمية¹.

رأى "شولتز" (1961) أن رأس المال البشري قد زاد بمعدل أعلى من رأس المال أو الأصول المادية. فإدارة رأس المال البشري بشكل فعال تخلق مصدرا مستداما للميزة التنافسية، ومهارات والتزامات الموظفين هي مكونات رئيسية في عملية خلق القيمة المضافة. كما يشدد "بونتيس" و"فيتزإنز" (2002) على أن تاريخ رأس المال البشري ونتائجه تظهر أن الاستثمار في رأس المال البشري يمتلك تأثيرا إيجابيا على فعالية إدارة الموارد البشرية وزيادة الأداء المالي للمنظمات².

جاء تعريف "شولتز" لمفهوم الاستثمار في رأس المال البشري شاملا، بحيث يرى أنه: كل إنفاق على المجالات الاستثمارية المختلفة (التعليم، التدريب، الصحة، برامج التعليم المتخصصة، والهجرة) بقصد تنمية القدرات والمهارات الإنتاجية للأفراد³. كما أن الإقتصادي الكبير "ألفرد مارشال" (A.MARSHAL) يعد من أوائل الإقتصاديين الذين أشاروا إلى القيمة الإقتصادية للتعليم، إذ أكد على "أن أكثر أنواع الاستثمارات الرأسمالية قيمة هو ما يستثمر في البشر". إذ عن طريق الإنسان تتقدم الأمم، وهو الذي يحدث التقدم التكنولوجي والإقتصادي.

أكدت دراسات "كولينز" التي أجريت على عدة منظمات واستمرت لخمس سنوات، أن المنظمات التي حققت نجاحا في أعمالها هي تلك التي إستثمرت في رأس مالها البشري. وأشار "لانج" إلى أن عامل المعرفة، والذي يمثل رأس المال البشري يعد رأس مال المنظمة وعامل الإنتاج الأول فيها، حيث أنه يستخدم عوامل الإنتاج الأخرى لتحقيق أهداف المنظمة، لذا وجب عليها التركيز على أهمية رأس مالها البشري والمحافظة عليه⁴.

يكمّن مفهوم الاستثمار في رأس المال البشري في توظيف الأموال من قبل المنظمة في الأصول الثابتة أو المتداولة من أجل الحصول على المعرفة، والمتمثلة في الموارد البشرية عالية التخصص، وإعادة تدريب وتأهيل الأفراد في تكوين المعارف والخبرات⁵.

¹ منى الزايد، الإستثمار في رأس المال البشري: نموذج مقترح، المؤتمر الثاني لمعاهد الإدارة العامة والتنمية الإدارية في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية، ص 120-120.

² Naveed, Op.cit, p 47.

³ الفيل، المرجع السابق، ص 92.

⁴ عقيلة أقتيني، إدارة المعرفة قمة التميز في المؤسسات المعاصرة، (رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة، 2007)، ص 126.

⁵ حسين حسن، المرجع السابق، ص 159.

الفصل الثاني: الإطار النظري لاستثمار رأس المال البشري

يقصد بالإستثمار ذلك الالتزام الفوري أو التضحية الفورية بمجموعة من الموارد بهدف تحقيق إيرادات مستقبلية¹. حيث يعرف الإستثمار في رأس المال البشري بأنه: "إستخدام جزء من مدخرات المجتمع أو الأفراد في تطوير قدرات ومهارات ومعلومات وسلوكيات الأفراد بهدف رفع طاقتهم الإنتاجية، وبالتالي رفع طاقة المجتمع الكلية لإنتاج مزيد من السلع والخدمات التي من شأنها تحقيق الرفاهية للمجتمع، وكذلك لإعدادهم ليكونوا مواطنين صالحين في مجتمعهم، إذ لا يمكن تنمية رأس المال البشري بدون الإستثمار فيه². بمعنى أنه: "إستخدام المدخرات للإستثمار في الطاقات الإنتاجية الجديدة اللازمة لعمليات إنتاج السلع والخدمات، والمحافظة على الطاقات الإنتاجية القائمة أو تجديدها".

إذ يعرف الإستثمار في رأس المال البشري بأنه: "الإنفاق على العاملين، سواء فيما يتعلق بتوظيفهم وخاصة المتخصصين أو الإطارات المسيرة، أو إعادة تأهيل العمال وإعادة تدريبهم لرفع كفاءاتهم في التحكم التكنولوجي لآلات التشغيل، مما يؤدي إلى الزيادة في إنتاجية المنظمة، وبالتالي زيادة ربحيتها"³.

فالإستثمار في رأس المال البشري هو: "الإنفاق على تنمية القدرات والمهارات والمواهب البشرية بما يمكن الفرد من زيادة إنتاجيته". أو هو: "الإنفاق على الإنسان لزيادة معرفته ومهاراته الإنتاجية، وبالتالي زيادة الدخل الذي يمكن أن يحصل عليه في فترات مقبلة"⁴.

كما يعرف المجلس الإقتصادي والإجتماعي للأمم المتحدة الإستثمار في المورد البشري بأنه: "عملية تنمية المهارات والمعارف والقدرات للأفراد الذين يساهمون في التنمية الإقتصادية والإجتماعية لبلد ما، أو بإمكانهم المساهمة فيها، ولا يقتصر ذلك على السكان المحليين، بل إنه يمتد إلى الإشتراك الفعلي أو المنتظر أو من الممكن الحصول عليه من الأفراد من مختلف الجنسيات في عملية التنمية الإقتصادية والإجتماعية لبلد معين"⁵.

¹ Stéphane Leymarie, "La prise en compte de l'investissement immatériel - Cas d'expérimentations", document de travail 2001-2, **laboratoire orléanais de gestion**, université d'Orléans, 2001, p 4.

² مؤيد الساعدي، مستجدات فكرية معاصرة في السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، ط 1، عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2008، ص 289.

³ هوارى معراج، وآخرون، قرار الإستثمار في ظل عدم اليقين والأزمة المالية، ط 1، عمان: دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، 2013، ص 45.

⁴ صبح، المرجع السابق، ص 45.

⁵ الفيل، المرجع السابق، ص 89.

الفصل الثاني: الإطار النظري لاستثمار رأس المال البشري

يعرف الإستثمار في رأس المال البشري على أنه: "مجموع المفاهيم والمعارف والمعلومات من جهة، والمهارات والخبرات وعناصر الأداء من جهة ثانية، والإتجاهات والسلوكيات والقيم من جهة ثالثة، والتي يحصل عليها الإنسان عن طريق التعليم النظامي وغير النظامي، والتي تساهم في تحسين إنتاجيته، وبالتالي تزيد من المنافع والفوائد الناجمة عن عمله"¹.

يعرف الإستثمار في رأس المال البشري بأنه: "الإستثمار غير المادي عن طريق إلغاء العناصر المادية الأخرى، كمثال براءات الإختراع، العلامات التجارية، المهارات، التكوين وغيرها". ورغم ذلك يعاني المفهوم من صعوبة تعريف هذه العناصر، مقارنة بالمفهوم الإقتصادي للأصول والإستثمار فيها هذا من جهة. ومن جهة أخرى ترتبط الإستثمارات غير المادية بتلك المادية، وما يفرقها عن الإستثمارات المادية هو جملة من الخصائص والتي ينبغي تعريفها بدقة، أو يمكن إعتبارها جزء منها، كمثال البرامج التي تعد جزء من الكمبيوتر، وعليه فإنها لا تعتبر إلا جزء أو صنفا من الإستثمارات المادية².

عرف "العنزي" الإستثمار في رأس المال البشري بأنه: "تركيز المنظمات على زيادة مزايا مواردها البشرية من خلال جذب رأس المال البشري، وتأهيله بمهارات ذات مستوى عالي والإحتفاظ به، بغرض اكتساب قدرات أعلى، من أجل أن تكون المنظمة في نهاية المطاف أكثر قدرة على التنافس على مستوى الأسواق العالمية، مقارنة بالمنظمات الأقل توجهها في هذا المجال"³.

في حين يرى "العجمي" أن الهدف من الإستثمار في رأس المال البشري ليس فقط تحقيق النمو الإقتصادي، ولكن أيضا لتحقيق النمو الاجتماعي الذي يستهدف الأفراد من خلال صقل سلوكهم وتعميق القيم والمبادئ والسلوك الاجتماعي السليم، من أجل تحقيق التنمية المتكاملة. يأتي التعليم في طليعة الإستثمار في رأس المال البشري، ولهذا السبب تخصص بعض الدول ميزانيات ضخمة للتعليم. فقد تغير مفهوم الإنفاق على التعليم، وأصبح ينظر إليه على أنه إستثمار له عائد إقتصادي مجزي، وليس مجرد خدمة تقدمها الحكومات لأسباب سياسية واجتماعية فقط⁴.

1 أمحمد فرعون، محمد إلفي، "الإستثمار في رأس المال البشري كمدخل حديث لإدارة الموارد البشرية بالمعرفة"، الملتقى الدولي صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، جامعة المسيلة، الجزائر 14-15 أبريل 2009، ص 15.

2 أشواق محمد، تقييم المؤسسات وفقا لرأس المال غير المادي، عمان: دار الرابية للنشر والتوزيع، 2012، ص 25-26.

3 العنزي، وصالح، المرجع السابق، ص 253.

4 أحمد العجمي، الإتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2010، ص 476.

الفصل الثاني: الإطار النظري لاستثمار رأس المال البشري

أجرى "شاروبولوس" (CHAROPOULOS) في عام 1973 دراسات مقارنة شاملة تقارن العوائد الاجتماعية والخاصة للتعليم في 32 دولة متقدمة ونامية. أظهرت النتائج ما يلي¹:

- معدلات العائد من التعليم أعلى بشكل عام في البلدان الأقل نمواً.
- إتجاه التعليم الابتدائي ليكون صاحب أعلى عائد.
- عوائد الإستثمار في رأس المال البشري أعلى من عوائد الإستثمار في رأس المال المادي في البلدان الأقل نمواً، في حين أنها متساوية في رأس المال البشري والمادي في البلدان المتقدمة.
- إمكانية تفسير الفروق في الدخل بواسطة العوامل البشرية أكثر من العوامل المادية.
- إن تكلفة التعليم العالي أعلى في علاقته بالمستويات الأخرى في الدول الأقل نمواً.

كما تشير معظم دراسات إقتصاديات التنمية إلى دور التعليم العالي كمحدد رئيسي للإنتاجية والرفع من القدرة التنافسية، كما يتجلى بشكل واضح إهتمام الدول بإنشاء الجامعات وربطها بقطاعات الإنتاج وإحتياجات المجتمع. إذ يتم العمل على رفع معدل النمو المستدام من خلال زيادة الطاقة الإنتاجية والإستثمار في الأصول الملموسة وغير الملموسة مثل الابتكار والتعليم والتدريب. وعليه يرتبط النمو الإقتصادي في أحد جوانبه بالمستوى الأولي لمتوسط سنوات التعليم العالي وأحياناً التعليم الثانوي، ويعتبر الأفراد ذوو التعليم العالي أكثر قدرة على التعامل مع التقنيات الجديدة، كما أنهم يلعبون دوراً مهماً في نشر التقنيات المرتبطة بالعملية الإنتاجية².

إذ تعتبر المنظمات الإستثمار في رأس المال البشري إستثماراً في قدرات العاملين بهدف زيادة كفاءتهم. وفعلياً تعتبر تكلفة هذه العملية إستثماراً للمستقبل. وبناء عليه تختار المنظمات هذه العملية، لأنهم يعدون رأس المال البشري ذا قيمة بناء على صفاتهم المتنوعة ومهاراتهم المكتسبة³.

وفقاً لـ "فلامهولتز" (FLAMHOLTZ) فإن نظام محاسبة الموارد البشرية يصف الأفراد على أنهم أصول المنظمة القيمة. كما يؤكد على أن كل تكلفة يتم تكبدها في تنمية رأس المال البشري تعتبر إستثماراً ينتج عوائد طويلة الأجل

¹ صبح، المرجع السابق، ص 46.

² المرجع نفسه، ص 46.

³ Pasban, and Nojede, Op.cit, p 250.

الفصل الثاني: الإطار النظري لاستثمار رأس المال البشري

للمنظمة. وبذلك توفر محاسبة الموارد البشرية أساسا لتعزيز أهمية المعلومات المالية الحالية للقادة، ومساهمتها في جهودهم لإدارة رأس المال البشري بكفاءة وفعالية، أو توفيرها للمستثمرين الذين يقيمون إدارة الموارد البشرية كجزء من عملية صنع القرار¹.

كما ينبغي على المنظمة أن تقوم بالتخطيط والإدارة الجيدة للاستثمار في العنصر البشري، حيث أن الأفراد يتحولون إلى رأس مال فكري يمتلكون المعرفة في عقولهم، و مهمة المنظمة أن تحول هذه المعرفة إلى معرفة يتم تنفيذها في الواقع، وتحويل المعرفة الفردية إلى معرفة منظمية، تكتسبها المنظمة وتخزنها وتنقلها وتنشرها وتطبقها داخل المنظمة. إذن يلعب رأس المال البشري دورا مهما في تكوين المنظمة المتعلمة وتفعيل أنشطتها. حيث تعتمد هذه الأخيرة على الحل الذاتي للمشاكل من خلال تدريب الأفراد وتطويرهم على ذلك، كما تعتمد المنظمة على التجارب والخبرات العملية والبحث العلمي ووجهات النظر، ويحصل ذلك بواسطة تدريب الأفراد وتطويرهم. ومن ثمة تحصل المنظمة على خبراء مدربين على الفهم الفكري الذي يساهم في بناء منظمات متعلمة تستجيب بشكل إيجابي لبيئة تنافسية دائمة التغير².

إذن يشير الإستثمار في رأس المال البشري إلى استثمار الموارد و الجهود في تطوير وتعزيز قدرات العاملين في المنظمات. كما يهدف هذا الإستثمار إلى زيادة المعارف والمهارات والكفاءات لديهم، مما يعزز من إنتاجيتهم وقدرتهم على تحقيق النجاح الشخصي والمهني، وعليه يعتبر الإستثمار في رأس المال البشري إستثمارا إستراتيجيا يهدف إلى تحقيق المزيد من الإنتاجية والإبتكارية وتعزيز إستدامة التنمية للمنظمات والمجتمع ككل.

إذن يتمثل الإستثمار في رأس المال البشري فيما يلي:

- التعليم والتدريب.
- إدارة الناس الأكثر تفوقا مما يقود المنظمة إلى ربحية عالية.
- التعلم عن بعد لضمان إستدامة التعلم.
- تخطيط وتطوير الموارد البشرية وتعزيز عملية التنبؤ.

¹ Naveed, Op.cit , P 2-3.

² حسين حسن، المرجع السابق، ص 135-136.

الفصل الثاني: الإطار النظري لاستثمار رأس المال البشري

- إدامة قدرات المورد البشري.

- الرفع من معنويات الموارد البشرية.

- التركيز على المواطنة التنظيمية، مما يعمل على تعميق ولاء وإلتزام العاملين ويقلل من دوران العمل¹.

يعد الإستثمار في تعليم العاملين وتطوير مهاراتهم طريقة جديدة تخلق سوق عمل داخلي تعتمد عليه المنظمة بشكل أساسي في بناء مواردها البشرية. كما يعني الإستثمار في المورد البشري توظيف الأموال من طرف المنظمة في إطار السعي نحو الحصول على الموارد المعرفية متمثلة في الموارد البشرية عالية التخصص، وإعادة تأهيل وتدريب الموظفين في مجال التعلم واكتساب الخبرات².

يستنتج الباحث التعريف الإجرائي للإستثمار في رأس المال البشري على أنه: "عملية إدخال المنظمة لجميع المدخلات التي تسعى إلى تطوير المهارات والتقنيات وإلى تدعيم المواهب، مما يعزز التنافسية ويؤدي إلى تكوين قيمة فريدة ليست في متناول المنظمات الأخرى".

المطلب الرابع: أهمية وأهداف الاستثمار في رأس المال البشري

ذكر "العلي وآخرون" أن أهم ما يميز القرن الواحد والعشرين هو ظهور قوة المعرفة، وكيفية استخدامها في المنظمات المعرفية، وأهمية العاملين وصانعي المعرفة في تكوين الثروة والسلطة معا، وسيكون الصراع العالمي مستقبلا على الموهوبين، لأن رأس المال البشري يمثل أولوية في اقتصاد المعرفة، وعليه بدأت الحكومات والمنظمات في منح الأهمية لقضية بناء قاعدة معرفية من خلال التركيز على المناهج التعليمية التي تؤسس وتدعم الإبداع، سواء في المدارس أو الجامعات، أو من خلال تطوير وتدريب الإطارات البشرية للعمل على الحفاظ عليها وعلى حيويتها وفعاليتها في لمواجهة المنافسة، أو من خلال تشجيع الابتكار³.

أولا: أهمية الإستثمار في رأس المال البشري

¹ العلي، وآخرون، المرجع السابق، ص344.

² راتول، ومصنوعة، المرجع السابق، ص 11.

³ عبد الستار العلي، وعامر قنديلجي، وغسان العمري، المدخل إلى إدارة المعرفة، ط1، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2006، ص 343.

الفصل الثاني: الإطار النظري لاستثمار رأس المال البشري

زادت أهمية الاستثمار في رأس المال البشري بالنسبة للإقتصاديين ورجال الأعمال، وذلك للأسباب التالية¹:

1- تعتبر الزيادة في رأس المال المادي غير كافية في التنمية الإقتصادية، إذا لم تتم زيادة الخبرات والمعارف البشرية بالمعدل نفسه على الأقل، فيجب توسيع النظرية التقليدية للاستثمار لتشمل الإنفاق على التعليم والصحة كذلك وغيرها من العوامل غير المادية، مما يساهم في تحسين نوعية وكفاءة رأس المال البشري، إذ أن العمال المرضى لا يعملون بجد لأكثر من ساعات محددة، وهذا يعبر من الناحية الإقتصادية عن قصر دورهم الإنتاجية، بينما تقوم سياسات المنظمات على الإستغلال الكامل لجميع قدرات العاملين.

2- الحاجة الملحة للدول النامية لمثل هذا الإستثمار، لكي تتمكن من إستخدام مواردها المتاحة بأقصى كفاءة إقتصادية ممكنة.

3- يؤكد ألفريد مارشال أن أهمية الإستثمار في رأس المال البشري نابعة من كونه إستثمارا وطنيا، وأن رأس المال الذي يستثمر في الإنسان هو أعلى أنواع رأس المال قيمة، إذ عن طريق الإنسان تتقدم الأمم. وأن الإقتصاد بجد ذاته يعد ذا قيمة محدودة، إذا لم يستغل في سبيل التقدم عن طريق القوى البشرية، والتي تحول الثروات من طبيعتها الكمية إلى طاقات تقنية متنوعة من شأنها أن تحقق التقدم الذي تنشده المجتمعات والدول.

كما تتمثل أهمية الإستثمار في رأس المال البشري أيضا في:

- يعزز الإستثمار في رأس المال المعرفي مستوى المنظمات، خاصة تلك التي تتمتع بموقع إستراتيجي قوي، حيث يحدد مستوى الإستثمار في رأس المال المعرفي بناء على قوة المنظمة.

- تشير الدراسات الحديثة إلى أن زيادة الإستثمار في رأس المال المعرفي تعتبر مؤشرا لقياس ربحية المنظمة وتحقيقها لعوائد عالية.

- يساهم الإستثمار في رأس المال المعرفي على تشجيع الإبداع والابتكار، حيث توجد علاقة إيجابية قوية بين الإستثمار في رأس المال المعرفي وبين إبداع وابتكار الموارد البشرية².

¹ هشام بوعفوس، أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية دراسة ميدانية بمؤسسة "سوناريك فرجيوة"، (رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الإخوة منتوري، قسنطينة، 2005-2006)، ص 47-48.

² راتول، ومصنوعة، المرجع السابق، ص 11.

الفصل الثاني: الإطار النظري لاستثمار رأس المال البشري

إن أهمية الإستثمار في رأس المال البشري ينبع أساسا من التحول من مفهوم التنظيم التقليدي إلى التنظيم الحديث في ظل إقتصاد المعرفة والذي يتطلب إعداد العنصر البشري، والذي هو أساس كل تقدم في المنظمة، حيث أن توفر القدرة والرغبة في التفاعل في إطار متناغم، يجعل إدارة الموارد البشرية بوابة إستراتيجية لإدارة أهم الأصول وصولا إلى تحقيق الميزة التنافسية، والتي تتحقق بفضل الأداء المتميز للعنصر البشري من خلال الإستثمار فيه.

أشار "ليديانا وبنغن" (LYDIANA & BANGUN) إلى أنه يجب على المنظمات أن تستثمر وتستفيد من رأس مالها البشري بطريقة تجعلها أكثر إنتاجية، ومن ثمة تستطيع مواجهة المنافسة والفوز بها والعمل على الحفاظ على بقائها، حيث تحاول المنظمات إيجاد أفضل السبل للإستفادة من رأس المال البشري باعتباره أهم أصول المنظمة¹.

ثالثا: أهداف الإستثمار في رأس المال البشري :

1- الأهداف المباشرة: وهي التي تحقق الزيادة في الإنتاج والدخل بصورة مباشرة، وأهمها ما يلي²:

أ- زيادة الإنتاج والدخل، وذلك بالاعتماد على نظرية الباقي التي لجأ إليها علماء الإقتصاد لتفسير وتقدير الزيادة في الإنتاج القومي الناجمة عن عوامل غير محددة.

ب- تحقيق التوظيف: وزيادة فرص العمل، وذلك بواسطة الملاءمة بين رغبات أصحاب العمل، وبين ما هو متوفر من المهارات والكفاءات التي يحتاجون إليها، والعمل على تكييف الأفراد وإعدادهم لإستيعاب التطورات التقنية الحديثة والعمل بها.

ج- حركية العمل : وذلك بزيادة مرونة الانتقال الإقتصادي للعنصر البشري المتعلم، حيث يكون أقدر من غيره على مواجهة ظروف التغيير الإقتصادي والإجتماعي، وأقدر على الانتقال والهجرة.

د- تحقيق العدالة في توزيع الدخل: حيث أن الإستثمار في العنصر البشري بالتعليم والرعاية الصحية يعتبر من الأدوات الإقتصادية الحديثة المستخدمة في تخفيف حدة الفروق في دخل الأفراد.

¹ الكبيسي، والكعود، المرجع السابق، ص 10.

² الفيل، المرجع السابق، ص 94-103.

الفصل الثاني: الإطار النظري لاستثمار رأس المال البشري

2- الأهداف غير المباشرة: وقد تكون أكثر أهمية من الأهداف المباشرة، وهي التي تحقق الزيادة في الإنتاج والدخل بصورة غير مباشرة، بل إنها تحقق العوائد المرجوة على المدى البعيد، وأهمها ما يلي:

أ- بناء الدوافع الإقتصادية الرشيدة لدى الأفراد: حيث أن حياة المنظمة تستدعي مثل هذه الدوافع، فرغبة الفرد في العمل المؤهل له وإتقانه والإخلاص فيه، وإكتساب أكبر دخل، والرغبة في الإستقرار الوظيفي، تعتبر دوافعا بناءة تكتسب عن طريق أساليب الإستثمار البشري.

ب- بناء التغيير الفكري والإجتماعي اللازم لعملية التنمية: وذلك بخلق القيادات عن طريق التعليم، وطرح الأفكار الجديدة التي تصنع جميع حركات التغيير والإصلاحات الإجتماعية والإقتصادية عبر العصور.

ج- توفير المناخ الملائم للبحث العلمي: على إعتبار أن توفير الباحثين يعد أولوية من أجل إحداث التنمية السريعة، وبالتالي تقع مسؤولية إيجاد القدرات والكفاءات للبحث العلمي في مختلف فروع العلوم من الواجبات الهامة للدولة والجامعات على حد سواء.

د- إحداث التقدم التقني: أي إستخدام التعليم لتطبيق المعرفة العلمية المتقدمة، بإعتبار التعليم أحد العناصر الإنتاجية التي تساهم في التقدم التقني.

إن العناية بالإستثمار في رأس المال البشري تنبع من منظور متعدد الأبعاد والأهداف كالتالي¹:

1- **البعد الثقافي:** إذ أن زيادة نسبة المثقفين من الموارد البشرية تهدف إلى زيادة في تطور المجتمع الحضاري، كما يساهم في رفع درجة وعي الأفراد، وزيادة معارفهم وتمسكهم بخصوصياتهم الوطنية وتراثهم الثقافي ودينهم ولغتهم.

2- **البعد الاقتصادي:** إذ سيتم تنفيذ برامج التنمية الإقتصادية من قبل إدارات بشرية مؤهلة ومدربة، والهدف من ذلك هو المساهمة في تقدم الدولة وتوفير إحتياجات السكان، بالإضافة إلى أن الموارد البشرية المؤهلة لديها فرصة أكبر للعمل، وتبني سلوكيات كمواطنين منتجين يحققون قيمة مضافة ويساهمون في تنشيط الدورة الإقتصادية.

¹ أماني شلتوت، تنمية الموارد البشرية كمدخل إستراتيجي لتعظيم الإستثمار في العنصر البشري، دراسة على موظفي الوكالة في قطاع غزة (الرناسة ومكتب غزة الإقليمي)، (رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2009)، ص 24-25.

الفصل الثاني: الإطار النظري لاستثمار رأس المال البشري

3- البعد الاجتماعي: إذ ينمي التعليم القدرات العقلية والفكرية للأفراد، ويزودهم بالقيم والأنماط السلوكية الاجتماعية المتوازنة، والهدف من ذلك هو أن يكتسبوا قدرة أكثر على تحقيق الذات في إطار توطيد الروابط الأسرية وفهم المشكلات الاجتماعية.

4- البعد العلمي: إذ يوفر التعليم أطرا علمية قادرة على البحث والإبداع والتطوير، و الهدف من ذلك هو إحداث تحولات حضارية مختلفة، وإحراز التقدم التقني في مختلف المجالات، والتحسين المستمر لوسائل الحياة.

5- البعد الأمني: إذ يؤدي تعليم الأفراد وتدريبهم إلى خفض معدلات البطالة، حيث أن العلاقة بينهما عكسية، والهدف من ذلك هو المساهمة في تحقيق الاستقرار الأمني في المجتمع، واقتناع الأفراد بضرورة هذا الاستقرار والحفاظة عليه.

المطلب الخامس: نظرية الاستثمار في رأس المال البشري:

في إطار هذه النظرية، يشير رأس المال البشري إلى الاستثمارات التي تقوم بها المنظمة لتطوير الكفاءات الأساسية للعاملين من أجل الحصول على الميزة التنافسية، إذ يعد الموظفون ذوو المهارات الأساسية بمثابة الدعامة الأساسية لأي منظمة تطمح لزيادة أرباحها وتحقيق أهدافها الإستراتيجية. لهذا السبب ينبغي أن يعتبر تطوير رأس المال البشري شريكا تجاريا مثل أي شريك آخر، فهو يوفر رأس المال على شكل مهارات وجهود بشرية ويوفر عوائد على شكل مكافآت¹. حيث تقدم نظرية رأس المال البشري الحجة التي تفسر من خلالها كيف تحدد المنظمات كمية الاستثمار في رأس المال البشري، وذلك عن طريق مقارنتها بكمية العوائد المستقبلية المحتملة. وفي هذا السياق يشير رأس المال البشري إلى الاستثمار الذي يتم إنفاقه في تدريب الموظفين وتزويدهم بالمعارف التقنية والحرص على تراكمها لديهم. كما ترى هذه النظرية أيضا أن رأس المال البشري يمتلك الخصائص المزدوجة للمهارات المتخصصة وعدم القابلية للنقل.

كما يؤكد "ساها وفيقرلاند" (FAGERLIND & SAHA) أن نظرية رأس المال البشري تعمل على توفير المبرر الرئيسي للإنفاق العام على التعليم إلى حد كبير، سواء في البلدان المتقدمة أو النامية، وتتوافق النظرية مع الأفكار الديمقراطية الليبرالية الموجودة في المجتمعات الغربية. كما لوحظ أن الجهود التي تسعى إلى تعزيز الاستثمار في رأس المال البشري تؤدي

¹ Naveed, Op.cit, p 49.

الفصل الثاني: الإطار النظري لاستثمار رأس المال البشري

إلى نمو إقتصادي سريع للأفراد، وأن هذه الإستثمارات موجودة لتوفير عوائد على شكل نجاح إقتصادي وتحقيق إنجازات من طرف للأفراد¹.

ظهر مفهوم الإستثمار في رأس المال البشري، وتبلور على شكل نظرية على يد العالم الأمريكي "ماكريغور شولتز"، ثم توالى الإسهامات من طرف العلماء لتطوير النظرية، ولكن يعد "بيكر" و "مينسر" أبرز هؤلاء المساهمين.

أولاً: نظرية شولتز

بحث "شولتز" عن تفسيرات أكثر فاعلية لشرح الزيادة في الدخل، لذلك سعى إلى تحويل الإنتباه من الإهتمام الذي يقتصر على المكونات المادية لرأس المال، إلى الإهتمام بتلك المكونات غير الملموسة، والتي أطلق عليها رأس المال البشري، حيث لاحظ "شولتز" إهمال الباحثين للعنصر البشري وعدم وجود تحليل منظم لهذه الثروة، لذلك ركز إهتمامه على الوصول إلى نظرية للإستثمار في رأس المال البشري من أجل تحقيق التنمية الإقتصادية². كما شدد على ضرورة اعتبار نفقات التعليم والصحة والهجرة الداخلية نفقات إستثمارية للحصول على فرص عمل أفضل، على عكس ما كان ينظر إليه عموماً على أنها نفقات إستهلاكية، فعلى الرغم من توافر العوامل التي تساعد على زيادة الإنتاجية، إلا أن الإستثمار في الأفراد وتعليمهم المستمر هو الذي حقق طفرة في الإنتاجية³.

ركز "شولتز" بحثه الأول في الإستثمار البشري على الإنتاجية في مجال الزراعة، وخاصة في الولايات المتحدة الأمريكية. فقد حقق الإستثمار الدائم وتنقيف المزارعين من خلال المنح الدراسية زيادة في الإنتاج الزراعي، وعليه ركز "شولتز" من هذا المنطلق على عملية التعليم كإستثمار ضروري في الأفراد لتنمية رأس المال البشري⁴. وعليه فإن التعليم يعد عملية تعزز إستثمار رأس المال البشري من خلال زيادة المعرفة وتنمية المهارات مما ينتج تدفقا من العوائد في المستقبل، ويعتبر سلعة إستهلاكية في نفس الوقت، لأنه يوفر منفعة عندما يفترض أن التعليم والنمو الفكري يكتسب الأفراد من خلاله الإشباع والثقة بالنفس.

¹ Olaniyan, D.A, and Okemakinde, T, " Human capital theory: implications for educational development", **European Journal of scientific reaserch** , 24 (2), p 159.

² راوية حسن، مدخل إستراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الإسكندرية: الدار الجامعية، ص 64-65.

³ الكبيسي، والكعود، المرجع السابق، ص 10.

⁴ حسن، مدخل إستراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، المرجع السابق، ص 55-56.

الفصل الثاني: الإطار النظري لاستثمار رأس المال البشري

كما ركز "شولتز" على عملية التعليم كاستثمار ضروري لنمو الموارد البشرية، واعتباره شكلاً من أشكال رأس المال، فهو رأس مال بشري طالما أنه يصبح جزءاً من الفرد المتلقي له، ولا يمكن بيعه أو شراؤه، أو اعتباره حقاً مملوكاً للمنظمة، ويعتبر رأس مال طالما أنه يحقق خدمة ذات قيمة اقتصادية. حيث تكون القيمة الاقتصادية للتعليم على مستوى المجتمع أو الأفراد مرتبطة بالعائد الحدي للإنتاج، بافتراض أن العمال الأكثر تعليماً هم الأكثر إنتاجية، وبالتالي يحصلون على أجور أكبر وحوافز أعلى، مع الأخذ في الحسبان استقرار عوامل أخرى مثل العمر والجنس والعرق. وعليه فإن الإنفاق على التعليم يؤدي إلى إنتاجية أفضل وعوائد أعلى، والتعليم هو استثمار طويل الأمد، يتجسد في الثروة البشرية، ويولد اقتصادياً عوائد أكبر من الاستثمار في رأس المال الطبيعي، ويزيل الفوارق الاجتماعية والاقتصادية بين الأفراد في المجتمع، بفضل مساهمته في إنتقالهم من مستويات معيشية متدنية إلى مستويات أعلى على المدى الطويل، كما يساهم في زيادة معدلات التنمية الاقتصادية والدخل القومي¹.

صنف "شولتز" الاستثمار في رأس المال البشري إلى خمس مجموعات: الصحة، التدريب والتكوين في مكان العمل، التعليم الرسمي، تعليم الكبار، الهجرة والتنقل من أجل فرص عمل أفضل، ثم ركز على التعليم النظامي باعتباره أهم أشكال الاستثمار في رأس المال البشري، طالما أنه يوفر إنتاجية ذات قيمة، على افتراض أن التعليم له دور مهم في تحسين القدرة الإنتاجية وكفاءة العمال، من خلال رفع مستوى مخزون المعرفة للطاقات المنتجة اقتصادياً².

إن مفهوم شولتز عن الاستثمار في رأس المال البشري يعد مساهمة كبيرة في مجال الاقتصاد، حيث أشار إلى ضرورة اعتبار مهارات ومعارف الفرد شكلاً من أشكال رأس المال الذي يمكن الاستثمار فيه، ورأى أن تطوير رأس المال البشري يعد من أهم السمات التي تميز النظام الاقتصادي. واعتبر أن هذا النوع من الاستثمار حقق معدلات نمو أسرع في المجتمعات الغربية مثلما حققه الاستثمار في رأس المال المادي. إذ بنى شولتز نظريته على ثلاثة افتراضات رئيسية وهي:

1- النمو الاقتصادي الذي لا يمكن تفسيره بالزيادة في المدخلات المادية، يمكن تفسيره بواسطة الزيادة في المخزون المتراكم لرأس المال البشري.

2- يمكن تفسير الاختلاف في دخل وعائدات الأفراد بمقدار استثمارهم في رأس مالهم البشري.

¹ دحمانى، المرجع السابق، ص 6-9.
² الكبيسي، والكعود، المرجع السابق، ص 10.

الفصل الثاني: الإطار النظري لاستثمار رأس المال البشري

3- يمكن تحقيق العدالة في الدخل من خلال زيادة رأس المال البشري إلى رأس المال المادي¹.

كما ركزت نظريته في تحليلها على التعليم الرسمي بإعتبار أنه شكل من أشكال رأس المال البشري لأنه يحقق خدمة منتجة ذات قيمة إقتصادية، بالإضافة إلى ضرورة أن يشتمل التحليل الإقتصادي للتعليم على تحليل نوعين من الموارد:

- جميع الموارد اللازمة لإتمام عملية التعليم ذاتها، والتي تظهر في شكل مقابل مالي يدفع للمنظمات التعليمية إلى جانب المصاريف الجارية للمرتبات، ومختلف المعدات المستعملة في عملية التعليم.

- جميع الإيرادات والمدخيل الناتجة عن فرص العمل الضائعة من الفرد، والتي كان من الممكن أن يحصل عليها لو لم يلتحق بالتعليم، فالطالب لو لم يكن ملتحقا بالعملية التعليمية لأمكنه المشاركة في القوى العاملة المنتجة، وبالتالي تقديم خدمات ذات قيمة إقتصادية يحصل مقابلها على أجر، وعلى هذا الأساس يجب الإعتراف بوجود تكلفة فرصة بديلة مقابلة للعملية التعليمية.

وبوصفه سلعة إستثمارية فإن التعليم يحرك النمو الإقتصادي وينتج قوة عمل أكثر مهارة وأكبر إنتاجية، ومن ناحية أخرى فإن التعليم يعتبر أمرا عاديا فمع زيادات الدخل تميل معدلات التسجيل في المدارس وفي الجامعات والمعاهد إلى الإرتفاع².

رغم أن دراسات "شولتز" ركزت على التعليم كإستثمار في الأفراد، إلا أن الكثير من المفاهيم المطبقة على التعليم يمكن تطبيقها على المجالات الأخرى وخاصة مجال التدريب، حيث يتم تحديد نوعين من الموارد وهي:

- الإيرادات الضائعة للفرد، والتي كان يمكنه الحصول عليها لو لم يلتحق بالتعليم.

- الموارد اللازمة لإتمام عملية التعليم نفسها³.

ثانيا: الأبحاث المكملة لنظرية رأس المال البشري

¹ راوية حسن، مدخل إستراتيجي لتخطيط و تنمية الموارد البشرية، المرجع السابق، ص 67.

² محمد القرشي، علم إقتصاد التنمية، ط 1، الأردن: دار إثراء، 2012، ص 382.

³ حسن ، مدخل إستراتيجي لتخطيط و تنمية الموارد البشرية، المرجع السابق، ص 65-69.

الفصل الثاني: الإطار النظري لاستثمار رأس المال البشري

تهدف هذه الأبحاث إلى إكمال وتطوير ما جاءت به نظرية "شولتز" ومن أهمها ما يلي¹:

1- إسهامات "بيكر":

يعد "بيكر" من أهم الباحثين الذين ساهموا بأبحاثهم في تطوير نظرية رأس المال البشري، فقد حاول دراسة الأنشطة المؤثرة في الدخل المادي وغير المادي من خلال زيادة إنفاق الموارد المالية على رأس المال البشري، حيث بدأ بدراسة الأشكال المختلفة للإستثمار البشري من تعليم، هجرة، ورعاية صحية. ثم ركز أبحاثه على التدريب بصفة خاصة، حيث يعد هذا الأخير من أكثر جوانب الإستثمار البشري فعالية في توضيح تأثير رأس المال البشري على الإيرادات والعمالة وعلى المتغيرات الاقتصادية الأخرى. كما أن معدل العائد على الإستثمار يعتبر العامل الأساسي والأكثر أهمية في تحديد المقدار المستثمر في رأس المال البشري. وافترض "بيكر" وجود بعض المتغيرات المحفزة والمحددة لهذا الإستثمار، ومن أمثلة هذه المتغيرات متوسط العمر المتوقع للفرد، الاختلاف في الأجور، درجة الخطر، السيولة، والمعرفة.

توجد العديد من الطرق لتحسين رأس المال البشري، بما في ذلك التعليم الرسمي والتعلم أثناء العمل أو التدريب المقدم من قبل المنظمة. وحسب "بيكر" فإن المكون المهم في تطوير رأس المال البشري هو المعرفة والتدريب الذي يكتسبه الشخص والذي يزيد من قدرته على أداء أنشطة ذات قيمة اقتصادية. إذ تفترض نظرية رأس المال البشري أن التدريب يشكل عنصراً حاسماً لأنه يعزز جودة رأس المال البشري. ولذلك توضح النظرية دور التدريب في تطوير رأس المال البشري في مكان العمل².

قام "بيكر" بتضمين جميع الأنشطة التي من شأنها تنمية وتطوير الموارد البشرية داخل الإستثمار في رأس المال البشري، سواء كان ذلك على شكل دخل نقدي أو إشباع الحاجات النفسية، ومن بين هذه الإستثمارات ذكر التعليم والتدريب في مكان العمل، البحث عن المعلومات حول الأسعار، والدخل والصحة. حيث يرى "بيكر" أن رأس المال البشري يمثل الأفراد الذين يمتلكون المهارات والخبرات والمعارف، والتي ينظر إليها على أنها شكل من أشكال رأس المال على غرار الأشكال الأخرى منه، وأن هذه الأصول غير المادية يمكن الإستثمار والتطوير فيها وتوليد الإيرادات منها، فالتعليم يجعل الأفراد أكثر إنتاجية في العمل، حيث إنهم يستثمرون أوقاتهم وأمواهم في التعليم واكتساب المهارات، ويتوقعون أن يؤدي

¹ المرجع نفسه، ص 70-78.

² Naveed, Op.cit , p 50.

الفصل الثاني: الإطار النظري لاستثمار رأس المال البشري

هذا الإستثمار في المستقبل إلى الحصول على مزايا على شكل وظائف وعوائد. وافترضهم الأساسي في ذلك هو أن المهارات التي يكتسبونها من خلال التعلم ستؤثر على إنتاجيتهم بنفس القدر في جميع الأعمال¹.

يقدم تحليل الإستثمار في الأفراد تفسيراً موحداً لعدد كبير من الظواهر التطبيقية، مثل العلاقة بين العمر والإيرادات، حيث تؤدي الإستثمارات في العنصر البشري إلى زيادة في الإيرادات، ولكن في سن متقدم نسبياً، بحيث أن عائد الإستثمار هو جزء من الإيرادات، وبالتالي يتم خصم تكلفته من الإيرادات. وبالتالي تنخفض الإيرادات في الأجل القصير وفي السن المبكرة. وهذا التأثير على الإيرادات يأخذ طابعاً عاماً على جميع أنواع الإستثمارات البشرية، ومن هذا المنطلق يمكن الوصول إلى نظرية موحدة وشاملة يمكن أن تفسر ظواهر مختلفة كشكل الإيرادات، وتأثير التخصص على مستوى مهارة الفرد².

يطبق منطق الإستثمار في التعامل مع التدريب، حيث أن مفهوم الإستثمار الإقتصادي لرأس المال البشري يشير إلى أنه:

- إنفاق من المفترض أنه يرفع من القدرات الإنتاجية.

- إنفاق يتراكم على شكل رأس مال قد يستخدم في الإنتاجية مستقبلاً.

- إنفاق له قيمة ذاتية قابلة للتحويل إلى السوق.

يتحدد مقدار التكلفة المحتملة للتدريب بناءً على نوع التدريب (عام أو متخصص)، وعلى معدل دوران العمل، وعلى تحديد من هو الطرف الذي يتحمل هذه التكلفة (الفرد أو المنظمة)، أما بالنسبة للمنظمة فيمكنها مواجهة الخسارة المحتملة عن ارتفاع دوران العمل بإحدى الطريقتين التاليتين:

- الحصول على عائد وإنتاجية أكبر من الأفراد المتواجدين حالياً في المنظمة، وذلك لتعويض الخسارة الناجمة عن ترك بعض العاملين لها، وهو ما يسمى بالعائد على النجاح.

- إدراك المنظمة المسبق لوجود احتمال ترك بعض الأفراد المتدربين للعمل، وذلك مرتبط بمستوى الأجور في المنظمة، وعليه تستطيع المنظمة تخفيض احتمالات خسارتها من خلال تقديم أجور أعلى للعاملين بعد حصولهم على التدريب.

¹ الكبيسي، والكعود، المرجع السابق، ص 10.

² حسن، مدخل إستراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، المرجع السابق، ص 70-71.

الفصل الثاني: الإطار النظري لاستثمار رأس المال البشري

في محاولة لتحليل الجوانب الاقتصادية للتدريب، فرق "بيكر" بين نوعين من التدريب هما: التدريب العام والتدريب المتخصص، كما تناول دراسة العلاقة بين معدل دوران العمل وتكلفة كل من نوعي التدريب، إضافة إلى أنه ميز بين عدد من الحالات التي يختلف فيها تأثير الاستثمار في التدريب على كل من الأجور والإنتاجية الحدية¹:

- بالنسبة للتدريب العام: هو ذلك النوع من التدريب الذي يزيد من إنتاجية الفرد الحدية في المنظمة التي تقدم له التدريب، وكذلك في أي منظمة أخرى قد يعمل بها، وتقدم المنظمة مثل هذا النوع من التدريب في حالة عدم اضطرابها لتحمل تكلفته، فيتحمل الفرد المتدرب تكلفة التدريب من خلال منحه أجرا منخفضا عن المعدل العادي خلال فترة التدريب.

يمكن للمنظمة أن تحقق عائدا من تقديم هذا النوع من التدريب إذا زاد الإنتاج الحدي للفرد عن الأجر الممنوح له من طرف المنظمة، ولكي تحافظ المنظمة على المتدربين وتجذب الأفراد الماهرين للعمل فيها، لا بد أن يكون مستوى أجورها مقاربا لمستوى الأجور السائد في سوق العمل.

يلاحظ أن تكلفة معدل دوران العمل لا ترتبط ارتباطا قويا بتكلفة التدريب العام، فإدراك المنظمة لسهولة ترك الفرد المتدرب تدريبا عاما للعمل، من أجل الالتحاق بأي منظمة أخرى قد يدفعها إلى تحميل الفرد تكلفة هذا التدريب، حتى لا تتحمل الخسارة عند تركه للعمل بعد حصوله على التدريب، لأنها في هذه الحالة قد لا تستفيد من مهارات الفرد المكتسبة، ولا من إنتاجيته العالية بعد التدريب، وبالتالي تقل نسبة الإيرادات الممكن أن تحصل عليها².

- أما بالنسبة للتدريب المتخصص فهو يزيد من إنتاجية الفرد الحدية في المنظمة التي تقدم له التدريب بدرجة أكبر من إنتاجيته الحدية إذا ما عمل بأي منظمة أخرى، وتزداد قيمة الفرد المتدرب تدريبا متخصصا بالنسبة للمنظمة فتقدم له أجرا عاليا نسبيا عن الأجر المحتمل تقديمه من طرف أي منظمة أخرى، نظرا لأن العائد المحتمل تحقيقه من طرف المنظمة يكون أكبر من تكلفة هذا التدريب المتخصص، نظرا للإنتاجية المرتفعة والمهارات التخصصية المكتسبة من طرف المتدرب.

ترتبط تكلفة معدل دوران العمل ارتباطا كبيرا بتكلفة التدريب المتخصص، ونظرا لارتفاع تكلفة هذا الأخير، فإن ترك المتدرب للعمل يزيد من مقدار خسارة المنظمة، وبالتالي يكون لدى هذه الأخيرة استعداد لدفع أجر أعلى للمتدرب حتى

¹ حسن، مدخل إستراتيجي لتخطيط و تنمية الموارد البشرية، المرجع السابق، ص71.

² المرجع نفسه، ص71-72.

الفصل الثاني: الإطار النظري لاستثمار رأس المال البشري

تحتفظ على بقاءه للعمل فيها. أما من ناحية المدرب فسيكون له دافع أكبر للبقاء من أجل العمل في المنظمة، لأنه لا يستطيع إيجاد منظمة أخرى تستخدم مهاراته المتخصصة بسهولة، أو تستطيع أن تدفع له أجراً أعلى من أجره الحالي وأن توفر له ظروف وامتنيازات العمل المماثلة لما يحصل عليه في منظمته الحالية¹.

2- إسهامات "مينسر": وتتمثل إسهاماته فيما يلي:

يستخدم "مينسر" مفهوم رأس المال البشري في بناء نموذج يهدف إلى تفسير الفروقات في توزيع الدخل والإيرادات، وقد حدد "مينسر" ثلاثة أهداف ينبغي تحقيقها من خلال الأبحاث والدراسات في الاستثمار في رأس المال البشري وهي:

- تحديد حجم الموارد اللازمة التي تخصص لعملية التدريب.
- تحديد معدل العائد المتوقع من الاستثمار في التدريب.
- بعد تحديد كل من التكلفة والعائد على الاستثمار في التدريب، يتم تحديد مدى المنفعة المتوقعة الحصول عليها في تفسير خصائص سلوك القوة العاملة.
- حيث طور "مينسر" نموذج رأس المال البشري وفقاً للإفتراسات الرئيسية التالية:
- المصدر الرئيسي للفتاوت في الأجور هو طول فترة التعليم أو التدريب، حيث أن التدريب يرفع إنتاجية العامل، لكن هذا يتطلب تأجيل الدخل أو العائد المتوقع منه إلى المستقبل.
- يتوقع الأفراد عند اتخاذ قرار التدريب أجوراً أعلى في المستقبل من شأنها أن تعوض تكلفة التدريب.
- يفترض أن تقتصر تكلفة التدريب على التكلفة البديلة، أي الأجر المتوقع أن يتقاضاه الفرد إذا لم يلتحق بالمنظمات التدريبية.
- يفترض أن الفرد لن يتخذ قرار التدريب في المستقبل بعد نهاية فترة التدريب الأولى، وأن تدفق الدخل المستقبلي سيكون ثابتاً خلال فترة العمل بعد نهاية فترة التدريب الأولى.

¹ دحمانى، المرجع السابق، ص 11-12.

الفصل الثاني: الإطار النظري لاستثمار رأس المال البشري

- يفترض أن حجم العوائد المستخدم من قبل الأفراد ثابت، بحيث يتم تحديد التدفقات المستقبلية¹.

أما تعريف "مينسر" للاستثمار في رأس المال البشري فقد اتسع ليشمل كلا من التدريب الرسمي وغير الرسمي في مجال التعلم بالخبرة والعمل، وقد برر تضمينه هذه المجالات في التعريف إلى الاعتقاد بأن كلا منها يحسن مهارات وإنتاجية الأفراد، كما أنه رأى أن التعلم بالخبرة يصنف كتدريب لأن الفرد يقبل عملاً بأجر منخفض، متوقعاً تحقيق منفعة مستقبلية كنتيجة للخبرة المكتسبة في هذا العمل، إذن فالتعلم بالخبرة يشتمل على تكلفة استثمار ينبغي أخذها في الحسبان. كما أن "مينسر" توصل إلى إستنتاجات منها أنه كلما زاد تعليم الفرد زاد احتمال تلقيه للتدريب، وبالتالي زاد أجره. وكلما زاد الاستثمار في التدريب خاصة المتخصص منه، كلما زاد احتمال بقاء الفرد في المنظمة².

إمتد استخدام التحليل النظري لتكلفة التعليم إلى استخدامه لتحليل تكلفة التدريب، حيث أن تكلفة التدريب حسب "مينسر" تنقسم إلى نوعين³:

- التكلفة المباشرة، والتي تمثل تكلفة العتاد والآلات والموارد المادية المستخدمة في التدريب.

- التكلفة غير المباشرة، والتي تمثل تكلفة الفرص الضائعة.

لكن "مينسر" أشار إلى صعوبة قياس التكلفة والعائد على التدريب نسبياً، نظراً لنقص البيانات الخاصة بالتكلفة، وصعوبة حساب الخسارة الناتجة عملياً عن ضياع الوقت وعدم احتساب الموارد المستهلكة خلال التدريب كتكلفة له، إضافة إلى صعوبة حساب إيرادات الفرد قبل وبعد التدريب نظراً لصعوبة تقسيم العاملين إلى مجموعات تجريبية وأخرى ضابطة قصد القيام بالمقارنة بينهما⁴.

ثالثاً: النقد الموجه لنظرية الاستثمار في رأس المال البشري

وجهت عدة إنتقادات لنظرية رأس المال البشري خصوصاً من علماء التربية، ومن أهم تلك الإنتقادات:

¹ صبح، المرجع السابق، ص 42-43.

² حسن بوليان، "إقتصاد المعرفة- مفاهيم وإتجاهات"، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الإدماج في إقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، 9-10 مارس 2004، ص 5.

³ رياض بن صوشة، تنمية الموارد البشرية مدخل إستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية، (رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2007)، ص 146.

⁴ حسن، مدخل إستراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، ص 77-79.

الفصل الثاني: الإطار النظري لاستثمار رأس المال البشري

- 1- أن النظرية تحمل العوائد الاجتماعية والأمنية التي تعود على المجتمع كنتيجة لزيادة تعليم الأفراد.
 - 2- أن النظرية ربطت زيادة التعليم بزيادة الدخل دائما، وهو الأساس الذي قامت عليه النظرية، وهذا من شأنه أن ينقص من قيمة التعليم باعتباره قيمة سامية وراقية.
 - 3- أنه توجد عوامل أخرى تزيد من إنتاجية ودخل الفرد غير التعليم، مثل المكانة الاجتماعية للأفراد، صحتهم، بيئتهم وظروف عملهم، وحجم التحفيز المقدم وغيرها من العوامل الأخرى، حيث أهملتها هذه النظرية وربطت زيادة الإنتاجية والدخل بزيادة التعليم.
 - 4- أن النظرية بنيت على أساس أساليب قياس غير مؤكدة من حيث مدى دقتها ومصداقيتها.
- على الرغم من الانتقادات الموجهة لنظرية رأس المال البشري، إلا أنها تمتلك مكانة علمية في مجال علم الاقتصاد، وتحظى بقبول كبير لها، سواء من علماء الاقتصاد أو من علماء التربية والتعليم. فنظرية الاستثمار في رأس المال البشري هي من النظريات التي تفسر الظواهر الإنسانية، وبالتالي فهي ليست نظرية يمكن قياسها بدقة متناهية كتلك النظريات التي تفسر الظواهر الطبيعية والرياضية. فأساليب القياس التي استخدمتها لا تخرج عن كونها أساليب تقيس الظواهر الإنسانية، وتعد كل هذه الأساليب متميزة بعدم الدقة، ولكنها في المقابل تعطي مؤشرات يمكن من خلالها إعطاء حكم محدد على ظاهرة معينة. إضافة إلى أن وجود مثل هذه النظرية مفيد في ظل الظروف الاقتصادية الصعبة التي تواجه جميع دول العالم، لكي توجه الدول استثماراتها التعليمية أمثل توجيه، كما أن النظرية ليس القصد منها الحط من قيمة التعليم، لأنها عاجلت جانبا واحدا من جوانب عوائد التعليم وهو الجانب الاقتصادي¹.

¹ الزايد، المرجع السابق، ص 138.

الفصل الثاني: الإطار النظري لاستثمار رأس المال البشري

المبحث الثاني: أبعاد الاستثمار في رأس المال البشري

توجد عدة آليات للاستثمار في رأس المال البشري تعد بمثابة أبعاد لهذه العملية، بداية من التوظيف إلى التعلم والتدريب والتحفيز، وصولاً إلى الثقافة التنظيمية وإعادة تصميم الهيكل التنظيمي واستخدام نظم المعلومات. هذه الأبعاد الإستثمارية تستخدم من طرف القيادة التحويلية جنباً إلى جنب مع أبعادها لتحقيق الفعالية القصوى من الموارد البشرية للمنظمة.

المطلب الأول: الإستقطاب والتوظيف

ينبغي أن تمتلك المنظمة نظاماً فعالاً لتوظيف العمال الجدد وجذب أفضل المواهب البشرية، بما تتضمنه عملية التوظيف من استقطاب واختيار وتعيين، مع توفير أسس التعلم وتناقل الخبرة وتشارك المعرفة بين أجيال العاملين المتعاقبة، وإيجاد أسس لترسيخ الولاء والانتماء للمنظمة، حتى لا تستطيع المنظمات الأخرى إستقطاب عقولها المميزة. إضافة إلى التحفيز على الإنضمام لبرامج التدريب، وضرورة المحافظة على العاملين المتميزين من خلال توفير نظم وأساليب إدارية قائمة على الثقة وتشجيع الإبداع والأفكار الابتكارية¹. وبالتالي ينبغي على المنظمة أن تؤمن بالطاقات الكامنة لمواردها البشرية، وبضرورة تحريرها لكي تستطيع جذبها واستقطابها، ويمكنها ذلك من الحفاظ على ما سيتم توظيفه من موارد بشرية².

تهتم القيادة التحويلية بالتوجه إلى الأسواق المحتملة داخلياً وخارجياً، وذلك للتعرف على المعروض من الموارد البشرية، وتحديد المصادر الأكثر احتمالاً أن تتوفر بها النوعيات المطلوبة في المنظمة، ثم إقامة العلاقات الجيدة وتحفيز الأفراد على طلب العمل لدى المنظمة، وعليه يعتبر الإستقطاب الخطوة الأولى للحصول على أصحاب العقول المتميزة³.

إذ ينبغي على إدارة الموارد البشرية ولجانها المتخصصة متابعة العقول المتميزة والنادرة بهدف إستقطابها كمهارات تمكن المنظمة من زيادة رصيد المعرفة التنظيمية بشكل كبير، وزيادة وضمان استمرارية الابتكار والإبداع⁴. إن عملية الإستقطاب تتضمن بذل الأوقات والجهود والأموال، وهذا ما يعد استثماراً في المورد البشري بالعمل منذ البداية على جذب المتميز منه، ومنح المنظمة فرصاً أكبر في إختيار وتعيين أفضل ما يتوفر من رأس المال البشري في سوق العمل، وهو ما يعمل على تخفيف

¹ إصاف المصري، إقتصاديات التعليم والتدريب المهني، ط 1، ليبيا: دار الكتب الوطنية، 2003، ص 30.

² مليكة مدفوني، المرجع السابق، ص 94-95.

³ العنزي، وصالح، المرجع السابق، ص 264.

⁴ دحماني، المرجع السابق، ص 46.

الفصل الثاني: الإطار النظري لاستثمار رأس المال البشري

تكلفة الإستثمار فيه بالتدريب والتعليم مستقبلا، ويمكن المنظمة من تحقيق أكبر عائد من الإستثمار فيه، لأنه يمتلك قابليات أكبر للتعلم والإبداع والإبتكار.

إن عملية إختيار وانتقاء الأفراد ذوي المؤهلات المطلوبة لشغل المناصب الشاغرة في المنظمة ينبغي أن تركز على المعارف والمهارات ومدى مطابقتها مع خصائص الوظيفة. كما أن التركيز على مدى توافق قيم وتوجهات ومعتقدات الفرد مع قيم وتوجهات التنظيم يعد من المسائل المهمة عند التوظيف، فلا يجب التركيز فقط على جانب القدرات دون جوانب السلوكيات والقابليات، وبالتالي ينبغي التأكد من مصداقية وصحة المنهج المستخدم في إختيار وتعيين المتقدمين لشغل الوظائف، فلا بد أن يلبوا المتطلبات والصفات المطلوبة، وأن يتقبلوا ثقافة المنظمة وأن يندمجوا في التنظيم وأن يتوافقوا مع زملاء العمل¹.

كما ينبغي على المنظمة أن تتبنى إتجاهات إيجابية نحو الوافدين الجدد إليها، وأن تحدد إحتياجاتها منهم من خلال نظام فعال للإختيار والإختبار وتعيين الموظفين، والعمل على تشجيع التبادل المعرفي بين الوافدين الجدد إلى المنظمة وبين العاملين السابقين، مع ضرورة تبني ثقافة الإحتفاظ بالعاملين ورعايتهم كزبائن لها². وتعد هذه المهام متوافقة تماما مع أبعاد القيادة التحويلية، فالقائد التحويلي يحفز العاملين، ويراعي الفروق الفردية بينهم، وينشر ثقافة تنظيمية جديدة قائمة على التعاون والإندماج في فرق العمل، وخلق بيئة مناسبة للتعلم والتواصل الجيد بين الأفراد وتمكينهم قصد المحافظة عليهم.

يجب على المنظمات بعد الاستقطاب والتعيين أن تضع سياسات للإحتفاظ بالموارد البشرية. وبعبارة أخرى، فإن خطر فقدان الفائدة من استثمار التدريب في المنظمة يكون ضئيلا إذا كانت القيادة تعرف كيفية جذب والإحتفاظ بالموارد البشرية المؤهلة. كما يجب على المنظمة وضع آليات تستطيع التمييز بها بين الموارد البشرية المنتجة وبين غيرها، مثل تقييم الأداء ووضع طرق لتحقيق الفعالية في برامج التدريب الخاصة بها. يعد تدريب وتطوير الموارد البشرية إستثمارا مكلفا، ولكنه سيؤتي ثمارا ذات قيمة عالية على المدى الطويل، إذا تم التعرف على دوره وأهميته على جميع المستويات وتم توجيهه لتطوير الموارد البشرية المؤهلة³.

¹ مليكة مدفوني، المرجع السابق، ص 82-84.

² رياض بن صوشة، "رأس المال الفكري"، مؤتمر إقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية، جامعة الزيتونة، 2005، ص 9.

³ Naveed, Op.cit, p 53-54.

الفصل الثاني: الإطار النظري لاستثمار رأس المال البشري

في الوقت الحاضر ينظر إلى تكلفة عملية اختيار وتعيين الموارد البشرية على أنها استثمار مستقبلي يدر عائدا كبيرا، ويتمثل هذا العائد في منافع متعددة، أهمها ما يلي:

- يعطي إختيار المنظمة المناسب والجيد لمواردها البشرية قوة عاملة ذات إنتاجية عالية.
- الموارد البشرية التي يتم إختيارها بشكل جيد تكون قادرة على تحقيق الفعالية في الأداء العام للمنظمة، وتساعد على تحقيق استراتيجيتها وأهدافها وضمان بقائها.
- يسهل الإختيار الجيد للموارد البشرية من عملية بناء وتطبيق الثقافة التنظيمية، وما تحتويه من تقاليد وقواعد سلوك تخدم وتحقق رسالة المنظمة المستقبلية.
- إن عمليات إعادة تأهيل وتعليم وتدريب وتطوير الموارد البشرية تكون سهلة عندما يتم إختيارها بعناية منذ البداية، وبالتالي تصبح هذه العمليات منخفضة التكلفة نسبيا.

هذا ما أشار إليه (YOUNDT) عندما أكد على أنه ينبغي على المنظمات الراغبة في التفوق التنافسي أن تجيد الإستثمار في موجوداتها الفكرية، وتستطيع جذب الكفاءات ذات المهارات والقدرات التي تتجاوز ما تمتلكه المنظمات المنافسة¹.

إذن تسعى القيادة التحويلية إلى الاستثمار الأمثل في الموارد البشرية من خلال وضع نظام لإدارة المواهب والتركيز عليها، وذلك بواسطة استقطاب المواهب اللازمة للوظائف بالعدد والنوعية المطلوبتين وفي الوقت المناسب، إذ من المهام الأساسية للقيادة حسب (BINGHAM TONY) (2009) هو اكتشاف المواهب، ثم استقطاب المناسب منها وتعيينها في الوظيفة المناسبة، ثم العمل على تطوير الموهبة بواسطة عمليات اكتساب المعارف والمهارات والقدرات التي تزيد من قيمتها وفعاليتها. وفي الأخير إستخدام الإمكانيات المتاحة لتحسين مناخ العمل، تقديم المكافآت والامتيازات، وإشراك المواهب في استراتيجيات المنظمة من أجل الإحتفاظ بها كهدف إستراتيجي².

¹ دحماني، المرجع السابق، ص 66.
² نوال شنافي، "إدارة المواهب : أساس تميز المنظمات في ظل اقتصاد المعرفة"، مجلة الحدث للدراسات المالية والاقتصادية، جامعة سوق أهراس، العدد 5، 2020، ص 20.

الفصل الثاني: الإطار النظري لاستثمار رأس المال البشري

المطلب الثاني: التعليم والتدريب

يمكن استثمار رأس المال البشري من خلال توفير التعليم والتدريب للعاملين. حيث أن التعليم هو الأساس في تنمية رأس المال البشري، والمقصود بالتعليم تلك المناهج المنظمة التي يتم تدريسها في المرحلتين ما قبل الجامعية والجامعية. ثم يمكن توفير دورات تدريبية وبرامج تطويرية لتعلم مهارات جديدة أو تحسين المهارات الحالية، يمكن أن يكون ذلك عن طريق التدريب الداخلي أو الخارجي ومن خلال استخدام المدربين المحترفين والموارد التعليمية المناسبة.

أولاً: التعليم كاستثمار

يعبر التعليم عن عملية إيصال الفرد لمرحلة التفكير السليم وتزويده بالمعارف، وذلك عن طريق التعرف على الظواهر والأشياء والمبادئ والقيم المساعدة على مواجهة المواقف المختلفة خلال حياته، فالتعليم يهتم بالمنهج الذي يؤدي إلى إحداث تغييرات سلوكية¹. كما تعتبر سياسات التعليم الجيدة بمثابة الركيزة الأساسية التي تنبني عليها عملية تنمية الموارد البشرية، حيث تهدف إلى تزويد الأفراد بالأساس والمفاتيح التي ينطلقون منها، كل حسب اختصاصه، إلى مجالات العمل المختلفة².

يعد حصول المنظمة على المعارف والمهارات المتميزة غير كاف أمام التغير البيئي السريع، والذي يفرض عليها أن تواكب أي تطور بشكل مستمر، ومن هذا المنطلق كان التعلم المستمر وصقل المهارات الدائم إلى جانب التحفيز لزيادة الدافعية للأداء متطلبات ضرورية، تجعل كلا من التعلم والتحفيز من أهم الممارسات التي تقوم بها القيادة التحويلية لبناء والإحتفاظ بالموارد البشري المتميز. لذا من الواجب على المنظمة دراسة ما الذي ينبغي عليها أن تفعله لكي تحتفظ بالمعرفة المطلوبة لفهم حاجات العاملين والعمل على تطويرها، إلى جانب الإحتفاظ بالكفاءة والإنتاجية اللازمة للعمليات التي تخلق القيمة للعملاء، وتبقيها قادرة على المنافسة في المستقبل من خلال تبني ثقافة التعلم المستمر التي تسمح لها بالتغير بصورة متواصلة³. إذ أن طريق التميز هو ممارسة قيادة تهتم ببناء منظمة تمتلك رأس مال فكري أكبر من رأس المال المادي،

¹ محمد الكفافي، الإستثمار في الموارد البشرية للمنافسة العالمية، ط 1، القاهرة: الدار الثقافية، 2007، ص 161.

² حمزة مرداسي، دور جودة التعليم العالي في تعزيز النمو الاقتصادي- دراسة حالة الجزائر -، (رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باتنة، 2010)، ص 3.

³ مليكة مدفوني، المرجع السابق، ص 85.

الفصل الثاني: الإطار النظري لاستثمار رأس المال البشري

وتقود عمليات الابتكار وتخلق مناخ ملائم للإبداع والتميز في مقابل ممارسات تقليدية ثبت عجزها عن التأثير في دافعية العاملين¹.

إن توفير رأس المال البشري المتكون من أفراد ذوي مهارات فكرية عالية، ويتميزون بالتعليم والتكوين، يساهم في تحقيق التنمية وتحفيز الإنتاج، وذلك من خلال زيادة مستوى المعرفة في الإقتصاد، وتطبيقها في جميع مسارات الإنتاج، بمعنى إدراج والاستفادة من الابتكارات والتقنيات والوسائل الجديدة للإنتاج في عمليات المنظمة².

أوضحت الدراسات الميدانية خلال الستينيات والسبعينيات والثمانينيات من القرن العشرين أن الإستثمار في التعليم يساهم بنسبة من 15% إلى 20% في النمو الإقتصادي، وأن 25% من النسبة المذكورة ترجع إلى التعليم العالي، كما أن الدراسات أوضحت أن التعليم يساهم بنسبة من 20% إلى 40% في تحسين عملية تطبيق المعرفة³.

إن الترابط الملاحظ بين المتغيرات مثل مدة التعليم والاستثمار العام في التعليم، وبين المقاييس الاقتصادية المتعلقة بالربحية وتحسين العوائد وزيادة الإنتاجية، يعتبر دليلاً لفهم أن تكوين رأس المال البشري وتعزيزه يلعبان دوراً حاسماً في تفسير التقدم الاقتصادي⁴.

إذ يلعب التعليم دوراً أساسياً في تحقيق التنمية بمختلف مجالاتها، إذ يشكل الأساس الذي يبنى عليه تحقيق الإرتقاء وتحسين جودة السلع والخدمات، والرفع من مستويات القوة العاملة، وزيادة دخل الأفراد. كما يعمل التعليم على زيادة قدرة الفرد على التكيف مع متطلبات العمل في أي مجال وتحت أي ظروف على اختلافها، كما ينمي قدرته على البحث عن حلول علمية لمشاكل المجتمع، وتحقيق التنمية الإقتصادية، وبالتالي فإن الإنفاق على التعليم يعتبر إستثماراً تفوق عوائده جميع عوائد الإستثمار في أغلبية الأعمال المختلفة، وينبغي الإشارة إلى فائدة دراسة العوائد على التعليم في معرفة فاعلية تخصيص الموارد للإستثمار في قطاع التعليم، أو أن يتم تقسيمها بين قطاع التعليم وبقية القطاعات الإقتصادية⁵.

1 عائشة عباش، "القيادة التحولية والثقافة التنظيمية: مدخل لإعادة إختراع المنظمة" في كتاب جماعي: الثقافة التنظيمية كمدخل إستراتيجي لتطوير المنظمات الإدارية: دراسات حول المفهوم وآليات التفعيل (نماذج عن الإدارة الجزائرية)، الجزائر: الأصالة للنشر، 2021، ص 181.

2 دحمان، المرجع السابق، ص 5.
3 نوال نمور، كفاءة أعضاء هيئة التدريس وأثرها على جودة التعليم العالي، (رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة، 2011-2012)، ص 13-14.

4 خالد بلماري، وعائشة عباش، "تحسين عوائد المنظمة من خلال إدارة الموارد البشرية والإستثمار في رأس المال البشري: كآليتين لتسيير وتطوير الأفراد"، مجلة السياسة العالمية، جامعة بومرداس، المجلد 8، العدد 1، 2024، ص 794.

5 فيصل بوطيبة، العائد من الإستثمار في التعليم، عمان: دار يازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2013، ص 75.

الفصل الثاني: الإطار النظري لاستثمار رأس المال البشري

تهدف السياسة الاقتصادية للدول اليوم إلى التحول نحو الإقتصاد المبني على المعرفة، مما يربط تطبيق تقنية المعلومات والاتصال بأهداف التنمية الاقتصادية، وأصبحت العملية التعليمية مكوناً رئيسياً في عملية صناعة المعرفة. وبالتالي تتضح الأهمية التي يحظى بها التعليم بالنسبة لأفراد المجتمع، حيث أن النظام التعليمي يحدد قدرة الأفراد على تعلم واستخدام التقنيات الجديدة والمهارات الحديثة¹.

يعتقد "بيتر دراكر" أننا نعلم الآن أن المعرفة البشرية هي مصدر القيمة، فعندما نستخدم هذه المعرفة لأداء الواجبات التي نعرف كيف ننجزها بوضوح، فإن هذا ما يسمى بالإنتاجية. أما إذا استخدمنا المعرفة لأداء واجبات جديدة ومختلفة، فإن هذا ما يسمى بالابتكار².

إن سر تكوين المعرفة يكمن في رأس المال البشري المتميز الذي يعد القوة الرئيسية في خلق الابتكار والميزة التنافسية، كما أن إدارة العقل هي جوهر القيمة، والاستثمار في رأس المال البشري يؤكد هذه الأهمية، ويحرص على التوظيف الجيد واستخدام الرصيد المتاح منه، والعمل على زيادة تراكمه للاستفادة منه وتوجيهه نحو تحقيق أهداف المنظمة في إطار إدارة المعرفة والابتكار³. ويتم تشجيع الابتكار من خلال خلق بيئة تشجع على التجربة والتعلم والتفكير الإبداعي، وعن طريق توفير الدعم والمصادر اللازمة للابتكار، وتعزيز رأس المال البشري عبر تطوير حلول جديدة وتحسين العمليات.

خلصت دراسة "فريد خميلي" إلى أنه توجد علاقة إيجابية وقوية بين الاستثمار في رأس المال البشري وبين القدرات الإبداعية في شركات التأمين بولاية الطارف، وهذا ما يؤكد أن الاستثمار في رأس المال البشري يعد مدخلاً قوياً يدعم قدرة المنظمات التنافسية من خلال إدارة المعرفة والابتكار، مما يساهم في تكوين رأس المال الفكري والذي يعتمد بشكل رئيسي على رأس المال البشري، مصدر الإبداع والذي يعمل على تحديد الميزة التنافسية للمنظمة⁴.

تساهم الجامعات كأعلى نظام تعليمي في استثمار رأس المال البشري من خلال ما يلي:

1- التنمية السياسية: تكمن أهمية الثقافة السياسية في قدرتها على ترشيد السلوك السياسي المؤثر، وأنها تقدم نظاماً من القيم والصيغ العقلانية، والتي تضمن التماسك الداخلي للمنظمات والبنى التي يعمل في إطارها المجتمع، حيث يعمل

1 بوعشة مبارك، "الأهمية الاقتصادية للاستثمار في رأس المال البشري بواسطة التعليم: حالة التعليم العالي في الجزائر"، المؤتمر الدولي السنوي الثاني عشر حول رأس المال البشري في إقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية، الأردن، 22-25 أبريل 2013، ص 473.

2 المفرجي، وصالح، المرجع السابق، ص 137.

3 مليكة مدفوني، المرجع السابق، ص 70.

4 المرجع نفسه، ص 70.

الفصل الثاني: الإطار النظري لاستثمار رأس المال البشري

التعليم على زيادة الوعي السياسي، فكلما زاد التعليم ارتقى وتطور وعي وثقافة الأفراد السياسية. وكما قال "بيرتون" أن التعليم يعد مفتاح الممارسة والمشاركة السياسية، والملاحظ أن ارتفاع مستوى الوعي السياسي لدى الفرد مرتبط بمراحل التعليم العالي بشكل واضح، فقد توصلت إحدى الدراسات إلى أن مستوى الوعي السياسي لدى خريجي الجامعات غالبا ما يكون أكبر من مستواه لدى خريجي الثانوية والتعليم الأولي، وربطت الدراسة ذلك بأن الجامعات بما يتوافر فيها من فرص التفاعل والإتصال والتباين في وجهات النظر والنقاشات الحرة، تسهل عملية الإلمام بالمعلومات والمعارف المتصلة بالمواضيع السياسية¹.

تعتبر التنشئة السياسية داخل الجامعة مهمة وأساسية خاصة بالنسبة للتكامل السياسي، وتطوير الوعي السياسي بالهوية والولاء والانتماء للوطن والتأكيد على قيم العدالة والمساواة، لذا أصبح من الضروري تغيير أو تعديل الثقافة السياسية السائدة من خلال تطوير نظم التعليم الجامعي ومناهجه وأساليبه، وبالتالي توفير إطارات كفؤة ومؤهلة قادرة على الإضطلاع بمهامهم بنجاح².

2- التنمية الاقتصادية: تنبع الأهمية الاقتصادية لرأس المال البشري من كونه يشكل حجر الزاوية في المجتمعات المتقدمة، إذ يعد الأساس الذي يبنى عليه تطور المجتمع ككل، إذ أن الإستثمار في رأس المال البشري الموجود يعد أهم متغيرات النمو الاقتصادي عموما، كما يمثل رأس المال البشري موردا إستراتيجيا في العملية الإنتاجية، كونه المورد الذي يتميز بصعوبة التقليد أو الإستنساخ³.

تعتبر الجامعة منظمة منتجة للقوى البشرية المدربة، والكفاءات والعقول المفكرة، والقادة الذين يتحملون المسؤولية داخل المجتمعات، وبذلك ينظر إليها على أنها إستثمار في المورد البشري بما يمثله من أهمية حيوية، حيث من السهل بناء المدارس والمستشفيات والمصانع، مقارنة بتكوين الإطارات المدربة من معلمين وأطباء ومهندسين لهذه المنظمات، وهو ما يعد عملية أساسية وتحتاج لوقت أطول⁴.

1 حنان العلوي، دور المدرسة في تنمية الوعي السياسي لطلاب التعليم الثانوي العام بمحافظة غزة (دراسة ميدانية)، (رسالة ماجستير غير منشورة، برنامج الدراسات العليا المشترك في كلية التربية، جامعة عين شمس، مصر، وجامعة الأقصى، غزة - فلسطين، 2005)، ص 46-47.

2 صبح، المرجع السابق، ص 60.

3 المرجع نفسه، ص 57.

4 عصام الدين آدم، التخطيط التربوي والتنمية البشرية، الإمارات العربية المتحدة: دار الكتاب الجامعي، 2006، ص 192.

الفصل الثاني: الإطار النظري لاستثمار رأس المال البشري

يساهم التعليم الجامعي في ازدهار التنمية الاقتصادية عن طريق مواكبة متطلبات سوق العمل، وعبر تزويد هذا السوق بالجدید من العلوم والتقنيات واللغات المناسبة، والتي تساهم في ربط المتخرجين مع سوق العمل، إن تحقيق التقدم الاقتصادي في المجتمع يتطلب أقصى استفادة من الموارد البشرية والمادية المتوفرة، وذلك بالإعتماد على الأبحاث العلمية التي تقدم الحلول الأنسب قدر الإمكان لمشاكل المجتمع السياسية، الاقتصادية، التعليمية، الصحية، والصناعية¹.

3- التنمية الاجتماعية: والتي تهتم بالأفراد والجماعة، حيث أنها تعمل على حماية الفرد وتنشئته وتنمية قدراته وحل مشاكله، وتزويده بالإتجاهات الإيجابية التي تمكنه من المساهمة الفعالة في مجتمعه، وإشباع حاجاته الأساسية، والعمل على إيجاد علاقة بناءة بين الفرد وجماعته التي ينتمي لها ومجتمعه ككل، وتحسين الأحوال الاجتماعية من خلال توفير الظروف الملائمة.

يساهم التعليم العالي في إحداث التغيير الاجتماعي بواسطة التكوين المعرفي والعلمي والثقافي للأفراد، إذ من المفترض أن يكون المتخرج قادراً على إيصال المعارف التي قد تلقاها جيداً، وأن ينقلها للمجتمع لإحداث التطوير فيه بما يتلاءم مع المتغيرات العلمية. كما أن التعليم يساهم في تحسين أوضاع الطبقات الفقيرة من السكان ورفع مستوى معيشتهم وتيسير الحصول على فرص العمل، هذا من جهة، ومن جهة أخرى فإن الجامعة تنتج الإطارات الشاغلة لوظائف المجتمع، وخاصة تلك التي تساهم في صنع السياسات والقرارات المتعلقة بالدول².

4- التنمية العلمية: تركز التنمية الشاملة على قاعدة عريضة من التقدم البشري والعلمي الواسع، وبعد التعليم بمختلف مراحله وأنواعه المدخل الأساسي لتحقيق مثل هذا التقدم، من خلال الرؤية الكاملة في إعداد الأفراد وتأهيلهم، وإكسابهم القيم الأخلاقية والمهارات المعرفية، وتمكينهم من التقنيات العملية، مع ضرورة إيجاد إطار علمي موسع للتنمية، هذا الإطار ينبغي أن يشمل كافة الميادين العلمية وتطبيقاتها العملية. إن جميع ما سبق يتطلب الإرتقاء بالموارد البشري، والذي يتحقق بالتعليم الجيد، من خلال منظومة تعليمية شاملة إبتداء من مرحلة ما قبل التمدرس إلى مرحلة التعليم العالي، إلا أن هذا الأخير يحتفظ بخصوصيته، حيث يلعب دوراً مهماً في حياة الأمم بواسطة تزويدها باحتياجاتها من القوى البشرية الصاعدة

¹ صبح، المرجع السابق، ص 58.

² المرجع نفسه، ص 63-64.

الفصل الثاني: الإطار النظري لاستثمار رأس المال البشري

للحاضر، والواضحة لقواعد التنمية المستقبلية، ففي الجامعات تتكون القيادة العلمية والعملية للمجتمع، والتي تعمل على تطويره والحفاظ على ثقافته وتنميتها، ولا يتحقق ذلك إلا برفع مستوى خريجي التعليم¹.

5- التنمية الثقافية: يعتبر التعليم من المداخل الأساسية لبناء التحصين الثقافي ضد التيارات الثقافية الأجنبية، ويأتي دور الجامعات في مقدمة المنظمات التعليمية التي تتحمل جزء كبيراً من مسؤولية مواجهة الآثار الثقافية للعولمة، من خلال إعتماؤها على العلم، ووضعها لرؤية هادفة إلى تأصيل الثقافة القومية في نفوس الأجيال الحاضرة والمستقبلية. وعليه فالجامعات مدعوة إلى العمل على تطوير قدراتها من أجل استيعاب التجديد والحداثة، ومواكبة التقدم العلمي والحضاري في العالم وتطويعه لخدمة مصالح الأمة، مع المحافظة على التراث والشخصية القومية لها، وبالتالي الاستفادة من إيجابيات التقدم الحضاري، وتجنب تأثيراته السلبية.

إن تنمية رأس المال البشري هي محور العملية التعليمية، وذلك للتمكن من المعرفة التي تطور المجتمعات، مما يعني ربط إقتصاد ومجتمع المعرفة بمفهوم مجتمع التعليم، والذي يتيح للفرد أن يتعلم كيف يعرف، وأن يتعلم كيف يعمل، وأن يتعلم من أجل التطبيق، وأن يتعلم من أجل تحقيق ذاته. وعليه فإن التحدي المطروح اليوم هو مدى النجاح في الاستثمار الأمثل للتقنية، قصد تعميم المعرفة ورفع مستوى التعليم، دون أن يكون ذلك على حساب التكلفة الفعلية له².

إذ يعمل التعليم العالي على توسيع قدرات الفرد والمجتمع، وجعلهما ينفتحان على التطور الحضاري، والعمل على تحسين إمكانيات التعامل مع المعلومات بطريقة خادمة للمنظمات والمجتمع، فالجامعة تساهم في تعميق دراسة المفاهيم النظرية ورفع القدرات التطبيقية. كما أن زيادة أعداد المتعلمين في القوة العاملة يزيد من قدراتها الإنتاجية، وتوضح الأهمية الإقتصادية للتعليم العالي في صور عديدة منها صقل المهارات المكتسبة، رفع كفاءة الأداء، وتطوير اتجاهات العاملين من حيث المواقع الإنتاجية والوظائف الدائمة³.

لا تقاس الجامعات اليوم بأعداد الطلبة والأساتذة والمباني الفخمة، ولكنها تقاس بعدد الأطروحات والأبحاث العلمية، والتي تساهم فعلياً في تنمية المجتمع. إن الجامعات تعتبر مراكز علمية للبحث والإنتاج، ومهمتها المساهمة في إعداد وتدريب

1 المجالس القومية المتخصصة، " الارتقاء بمستوى خريج التعليم الجامعي والعالي في إطار مفهوم الجودة الكلية لمواجهة تحديات المستقبل"، المؤتمر القومي للتعليم العالي، مركز القاهرة الدولي للمؤتمرات، 13-14 فيفري 2000، ص 1.

2 صفية بخيت، " الجامعات العربية و دورها في خدمة المجتمع المعرفي و التنموي و التقني"، المؤتمر العربي الثالث حول الجامعات العربية التحديات و الآفاق، مسقط، سلطنة عمان، 5-7 ديسمبر 2009، ص

3 محمد العضال، أثر الإستثمار في رأس المال البشري على النمو الإقتصادي الأردني خلال الفترة 1970-2004، (رسالة ماجستير غير منشورة، عمادة الدراسات العليا، جامعة مؤتة، 2006)، ص 15.

الفصل الثاني: الإطار النظري لاستثمار رأس المال البشري

وتأهيل الأجيال المتعاقبة علمياً، فالجامعة تحمل رسالة إنسانية حضارية، وعلمية ثقافية، لذا فهي مطالبة بمواكبة الإكتشافات العلمية والتطبيقات التكنولوجية في جميع المجالات الحياتية، وأن تبعد عن التدريس بأسلوب نظري وتجريدي يكون بعيداً عن الواقع، بل ينبغي تطوير المناهج الدراسية باستمرار لتتلاءم مع مستجدات العصر وإحتياجات المجتمع وحل مشاكله عملياً¹.

إذن فالتعليم الجامعي يحتضن التنمية الثقافية بكل أشكال التطور والإرتقاء والتبادل الثقافي، وهو ما يشكل جسراً يربط بين مفهوم التنمية ومفهوم الثقافة، والذين يرتبطان مع بعضهما بعلاقة تناسب طردي، حيث كلما زادت الثقافة زادت التنمية، وكلما زادت التنمية زادت الثقافة، فالتعليم العالي يقوم بإعداد وتأهيل الطلبة الجامعيين المتكاملين والمتزنيين من حيث الشخصية من أجل القيام بواجباتهم العلمية والعملية اتجاهاً للمجتمع².

ثانياً: التدريب كاستثمار:

قد جعل التنافس العالمي من برامج التدريب أداة تنافسية، والمنظمات التي تستثمر بشكل أكبر في تطوير وتدريب موظفيها ستحقق إنتاجية أعلى وستكون أكثر قدرة على المنافسة عالمياً، بحيث أن التدريب يحقق فوائد عديدة للمنظمة ويوسع قاعدتها المعرفية ويدعم تنفيذ تكنولوجيا أفضل، وتساعد برامج التدريب والتطوير في اعتماد الابتكارات واستخدام المعرفة الخارجية حول عمليات التشغيل الأفضل وتطور المنظمات ونمو الأعمال³.

يهدف التدريب إلى رفع قدرات ومهارات الأفراد، وتزويدهم بخبرات جديدة، مما يساعدهم على تحقيق الأهداف المخطط لها. فالتدريب يهتم بتعليم العاملين بمهارات محددة تساعد على علاج أوجه القصور والخلل الحالية في الأداء، وهو كذلك عبارة عن عملية منظمة يتم من خلالها تغيير سلوكيات ومشاعر الأفراد العاملين بهدف تحسين وزيادة أدائهم وفعاليتهم⁴.

يكن التدريب والتطوير في قلب أي جهود مستمرة لتحسين كفاءة الموظفين وأداء المنظمة. إذ يعد التدريب عملية تزويد الموظفين بالمعرفة والمهارات والقدرات اللازمة لأداء وظائفهم الحالية، بينما يشير التطوير إلى نموهم واستعدادهم

¹ صبح، المرجع السابق، ص 66.

² المرجع نفسه، ص 68-70.

³ Naveed, Op.cit , p 54-55.

⁴ مؤيد السالم، إدارة الموارد البشرية - مدخل إستراتيجي-، ط 2، الأردن: عالم الكتب الحديث، 2006، ص 130.

الفصل الثاني: الإطار النظري لاستثمار رأس المال البشري

للووظائف على مستوى أعلى. يعد التطوير بمثابة عملية التعلم التي تمكن الموظفين من مواكبة عملية تنمية المنظمة وإحداث التغييرات فيها. وقد يستخدم بعض القادة مصطلحي التدريب والتطوير بشكل متبادل.

لقد كرست الدول في سياساتها جهوداً متعددة لتطوير رأس المال البشري وزيادة دوره في عملية التنمية، ورغم الاختلاف في الأساليب المنتهجة من طرف الدول في زيادة كفاءة الموارد البشرية، إلا أن التعليم والتدريب يقيان على رأس العوامل في قيادة التنمية¹.

يفترض التطوير في مجال الموارد البشرية وجود صلة مباشرة بين التدريب ونتائج الأداء: التعلم، التغيير في السلوك، وتحسين الأداء، لذا تعرف نظرية رأس المال البشري أي نفقات على تدريب وتطوير الموارد البشرية على أنها استثمار، إذ أن برامج التدريب والتطوير الفعالة تجلب تغييرات إيجابية في السلوك، مما يؤدي إلى تحسينات إيجابية في الأداء العام للمنظمة².

بالإضافة إلى تحسين مهارات ومعارف العاملين، يحسن التدريب أيضاً مستوى حياتهم المهنية ورضاهم الشخصي، كما يتم تحسين التواصل بين الموظفين وخفض معدلات الغياب ودوران العمل. كما أن العديد من العوامل قد تؤثر في نتيجة التدريب، سواء كانت داخلية أو خارجية بالنسبة للمنظمة. ومن أجل التحكم فيها، يجب أن يشارك المديرون الخطط مع المدربين في كل مرحلة، بدءاً من تحديد التدريب وصولاً إلى تقييمه، ويجب أن يكون المدربون بمثابة شركاء. يعتبر التدريب استثماراً ومثل أي استثمار آخر، فإنه ينطوي على تكاليف وعوائد ينبغي تقييمها بشكل صحيح من أجل اتخاذ قرارات أكثر فعالية.

إن التركيز على طرق التعلم داخل مكان العمل، قد أثبتت أنها فعالة أكثر في طريقة التعلم من طريقة الفصول الدراسية، قد يكون التعلم بالعمل متعلقاً بالتدريب، حيث أنه يشكل أبرز أشكال التعلم والتطوير، حيث ركز عليه الباحثون وطالبوا بالإهتمام به في دراساتهم المتعلقة بتنمية الموارد البشرية والاستثمار فيها، إذ ذكر ستوارت في كتابه "ثروة المعرفة" ضرورة التركيز على التعلم العملي، كما يوفر الأفراد أيضاً عملاً حقيقياً للمنظمة، مما يمكنها من الحصول على فوائد وعوائد فورية على استثمارها. و يضيف "بفيفر" و "ستون" (PFEETTER ET SUTTON) أن تطبيق المعرفة والمفاهيم يخلق فرصاً للتعلم واكتساب المهارات من خلال العمل، فبدون المشاركة في العمل ومواجهة المواقف ميدانياً، سيكون التعلم صعباً وأقل

¹ وفاء حسين، استثمار رأس المال البشري وأثره على التنمية في المشاريع الريادية في دولة الكويت، (رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2014)، ص 13.

² Naveed, Op.cit, p 51.

الفصل الثاني: الإطار النظري لاستثمار رأس المال البشري

كفاءة. يعد التوجه نحو العمل الفعلي طريقة مؤكدة للنجاح بدلا من الاكتفاء بالجوانب النظرية والجدال غير المجدي والمطول حول قيمتها¹.

تنفق المنظمات عادة تكاليف ضخمة من خلال برامج التدريب، ولهذا السبب يفضل إجراء تقييمات قبل الاستثمار في أي برنامج لتطوير الموارد البشرية. يمكن تطبيق تقنيات المحاسبة للموارد البشرية لقياس التكاليف والعوائد كمياً، إذ ستلعب محاسبة الموارد البشرية دوراً حيوياً في قياس تكلفة وقيمة تطويرها².

إن تكاليف تعلم رأس المال البشري تتضمن تكاليف تدريب العاملين الموجودين في المنظمة، والوافدين الجدد إليها، بما في ذلك تكاليف التدريب أثناء العمل وتكلفة المدربين وأجورهم، وتعتبر هذه التكاليف تكاليفاً مباشرة، بالإضافة إلى تكاليف أخرى متعلقة بعملية نقل المعرفة وفهم سياسات المنظمة ومنتجاتها وخدماتها³.

إذن يتم تقسيم التكاليف الإجمالية المرتبطة بالتدريب إلى أربعة عناصر: تكلفة أجور المدربين، تكلفة ومنح المتدربين أثناء فترة التدريب، تكلفة تطوير وإيصال التدريب، ويتم قياس العوائد الإجمالية للتدريب بالأرقام المالية من خلال خمسة عناصر: الزيادة في الإنتاج، تقليل الأخطاء وشكاوي العملاء، تقليل تكاليف هدر الموارد وعملية الإصلاح، توفيرات ناتجة عن تقليل مشاكل التوظيف والفصل، وفوائد ناتجة عن تقليل وقت التصنيع⁴.

وفقاً لـ "بيكر" (1993)، تكمن الحكمة وراء الاستثمار في برامج تدريب وتطوير الموظفين في أنها تعود بالفوائد على المنظمة من خلال زيادة الإنتاجية، وعلى الموظفين من خلال زيادة الدخل. ووفقاً لـ "سويدي" (2006)، يعد التدريب مصدراً لتحسين الأداء، وتحقيق أهداف أفضل للمنظمة، ومكافأة الأداء الجيد، والترقية إلى مناصب أعلى، وعليه أصبح التدريب أمراً أساسياً لتطوير الموارد البشرية في المنظمة⁵. إذ يجب أن توفر المنظمات فرص الترقية والتطوير المهني للموظفين لكي يترقوا ويتقدموا في مساراتهم المهنية، من خلال توفير برامج تطويرية وتدريبية لتعزيز المهارات القيادية والإدارية والتنظيمية للموظفين.

¹ مليكة مدفوني، المرجع السابق، ص 87.

² Naveed, Op.cit, p 106.

³ العنزي، وصالح، المرجع السابق، ص 245.

⁴ Naveed, Opcit, p 117.

⁵ Ibid, p 52.

الفصل الثاني: الإطار النظري لاستثمار رأس المال البشري

كما تكمن أهمية التدريب في استثمار رأس المال البشري فيما يلي:

- رفع إنتاجية الفرد المتدرب، كنتيجة لرفع قدراته وتحسين معارفه.
- الرفع من الروح المعنوية للعاملين وصولاً إلى رفع مستوى أدائهم لوظائفهم، مما يؤدي لخفض كل من معدلات الغياب ودوران العمل.
- بناء الثقة وعلاقات جيدة بين الرئيس وبين المرؤوسين.
- إشعار الأفراد بالاستقرار الوظيفي، عن طريق منحهم الشعور بالأهمية وبأن استثمار المنظمة فيهم هو بهدف الحفاظ عليهم¹.
- المساهمة في ترشيد القرارات الإدارية، والرفع من كيفية أدائها.
- إعتبار التدريب وسيلة تساهم بإيجابية في إعداد وتأهيل القوة البشرية القادرة على شغل وظائف جديدة في المنظمة².
- كما ينبغي التأكد من تحقيق الأهداف التي صممت من أجلها عملية التعلم والتدريب والتي تتمثل في³:
- تصحيح أو تعديل أو تطوير كافة المعلومات التي يمتلكها الفرد حول متطلبات وأساليب العمل.
- تصحيح أو تعديل أو تطوير البنية السلوكية للفرد من خلال التعامل مع توجهاته، معتقداته، دوافعه، وعيه، وظروفه، إضافة إلى رفع مستوى إدراكه لظروف ومجتمع العمل.

إذن ينظر النهج الجديد في إدارة الموارد البشرية إلى التدريب باعتباره استثماراً بشرياً، ويرى أن الإنفاق في هذا المجال على أنه استثمار جيد وليس تكلفة، حيث يعتبر إنفاقاً يدر عوائد مثل أي استثمار آخر في رأس المال المادي. وعليه يجب اعتباره استثماراً عند وضع ميزانية التخطيط. وتعتبر عوائد الاستثمار مهمة، مثل تحسين الإنتاجية، وتقديم منتجات جديدة لعملاء المنظمة، والعمل على توسيع حصتها في السوق لضمان بقائها ونموها، كما ينبغي كذلك إستبدال مصطلح تكلفة

¹ محفوظ جودة، إدارة الموارد البشرية، ط 1، الأردن: دار وائل، 2010، ص 173.

² خضير حمود، إدارة الموارد البشرية، ط 1، الأردن: دار المسيرة، 2007، ص 128-129.

³ علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، القاهرة: دار غريب، 2001، ص 117-118.

الفصل الثاني: الإطار النظري لاستثمار رأس المال البشري

التدريب بمصطلح الإستثمار في التدريب، وهو الإستثمار الذي يحقق عوائد على المدى الطويل، ويعتبر مقياساً لنجاح المنظمات الحديثة¹.

يؤدي تعليم وتدريب العاملين إلى إعتقادهم بأن القائد حريص على رفع مستواهم، وهذا ما يقوي العلاقة بينه وبينهم، ويسعى القائد الناجح بكل طاقاته لتطوير مرؤوسيه، ولا يشعر أن ذلك يهدد سلطته أو منصبه، بل يعتقد أن تنميتهم وتطويرهم هو تطوير له بالدرجة الأولى. ويهدف التدريب إلى تعديل إيجابي في سلوك الفرد المهني بهدف إكتسابه معارفاً لأداء العمل، وتعديل مواقفه واتجاهاته لصالح المنظمة، فهو تغيير يصب في اتجاه إستخدام طرق وأساليب أفضل في أداء العمل².

المطلب الثالث: نظام التحفيز:

تعتبر الدوافع عن القوى الداخلية النابعة من الفرد، والتي تثير فيه الرغبة في العمل، ومفهوم الدوافع مرتبط بالسلوك الإنساني، حيث أن السلوك عبارة عن نتيجة لها، وأنه توجد أسباب محرّكة لكل سلوك، وأن هذا الأخير يحفز ويثّر بواسطة مؤثرات محددة مما ينتج سلوكاً معيناً يتجه إلى تحقيق هدف محدد³.

أما الحوافز فهي أدوات خارجية تستخدمها المنظمة لرفع إنتاجية الأفراد، وزيادة حماسهم للقيام بالعمل على أحسن وجه. حيث أن التحفيز يعبر عن مجموعة من العوامل المؤثرة في دوافع الفرد إلى بذل مجهود أكبر في العمل والإمتناع عن ارتكاب الخطأ فيه، والتحفيز كذلك هو عبارة عن الشعور الذي يولد الرغبة في القيام بسلوك أو نشاط معين، والذي يسعى من خلاله الفرد إلى تحقيق أهداف معينة⁴.

إستكمالاً لما يحقّقه التعلم والتدريب من نمو متواصل يجب على القيادة التحويلية بالمنظمة بناء نظام تحفيزي فعال، يسمح لها بزيادة مستويات الدافعية من خلال إشباعه لاحتياجات الأفراد، التي قد تكون مادية، معنوية، نفسية، أو اجتماعية. ومع تنوع إحتياجات الموظفين ينبغي على المنظمة العمل على تنويع نظامها التحفيزي وجعله يناسب تلك

1 عمر عقيلي، إدارة الموارد البشرية - بعد إستراتيجي، سوريا، دار وائل، 2009، ص 334-335.

2 نوال بوعلاق، دور القيادة في إدارة التغيير وطرق تفعيلها دراسة تطبيقية على مجموعة من المؤسسات الاقتصادية (سولنغاز، صوميفوس، الإسمنت، الأنابيب) تبسة، (أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2015)، ص 74-76.

3 عقيلي، المرجع السابق، ص 309.

4 سعد أبو شادي، إدارة الموارد البشرية في المؤسسة التعليمية، الأردن: دار أسامة، 2011، ص 142.

الفصل الثاني: الإطار النظري لاستثمار رأس المال البشري

الإحتياجات ويغطي ما أمكن منها. ومن أهمها الحوافز المادية والتي غالبا ما تكون في شكل مالي، إذ تعد الأجور أبرز الحوافز للإحتفاظ برأس المال البشري، وعدم إعطاء الفرصة للمنافسين للإستحواذ عليه.

إذ تعبر الحوافز عن طرق معنوية أو مادية أو كليهما تعمل على توجيه الفرد وتشجيعه على تحسين الأداء والقيام بعمل متميز يستحق مقابلا إضافيا زائدا عن الأجر، لأنه يعد أداء غير عادي. وهذا النظام الجيد للحوافز يعمل على زيادة نتائج جيدة ورفع مستوى الأداء، ويشبع إحتياجات العاملين ويشعرهم بالعدالة ويجذب العمالة الكفؤة للعمل بالمنظمة نظرا لسمعتها الحسنة¹.

بالإضافة إلى ذلك فإن للدوافع الذاتية تأثيرا أعمق وأطول أجلا من الأجور لأنها متأصلة في الأفراد والعمل ولا تفرض من الخارج، وهذا ما أكدته "أرمسترونغ" و "تايلور" (ARMSTRONG ET TAYLOR)، ويضيفان أنه يحدث ذلك عندما يشعر الأفراد أن عملهم مثير للإهتمام ومليء بالتحدي، ويوفر لهم درجة معقولة من الإستقلالية وفرص تحقيق التنمية، ومساحة لاستخدام مهاراتهم وقدراتهم وتطويرها، لذلك فإن تصميم الوظائف يمكن أن يعزز الدافعية الذاتية. كما أكد "جاك" (JAQUES) في بحثه عام 1961 أن نظام الأجور يجب أن يكون متسقا مع العمل المبذول، بمعنى آخر، يجب أن تكون المكافأة مرتبطة بشكل واضح بالجهد أو بمستوى المسؤولية، ويجب ألا يحصل الأفراد على أموال أقل مما يستحقونه مقارنة بزملائهم، ويسمى هذا المبدأ بالشعور العادل (FELT - FAIR)².

تلعب الأجور دورا هاما في تحديد نتائج الأداء التنظيمي، حيث أنها وسيلة لإشباع الفرد لحاجاته الأساسية وتعبر عن مقابل لسلوك الفرد في المنظمة، مما ينعكس على رغبة الفرد في زيادة فعاليته في الأداء ومدى رضا الفرد عن عمله³. ولكن يوجد لدى الموظف تطلعات إجتماعية مبنية على أساس الإحترام، يسعى لكي يحققها من خلال عمله، وهو ما تعكسه وسائل التحفيز المعنوي. كما يرغب الأفراد في تحقيق الرعاية الصحية والإهتمام بها من قبل المنظمة، كما يرغبون أن تراعى مصالحهم الشخصية وأن تتم مساعدتهم في حل مشاكلهم الخاصة، وهو ما يعرف بحوافز الخدمات الإجتماعية التي تكون مجانية أو بمقابل بسيط. كل ذلك في سبيل جعل الموظف يفكر في عمله ولا ينشغل إلا به، كون جميع أو أغلب ظروفه المهنية والإجتماعية مستقرة، مما يدفع الموظفين للإنخراط أكثر في سلوكيات إيجابية. وإلى جانب أسلوب الثواب يجب أن

¹ دحمانى، المرجع السابق، ص 57-58.

² مليكة مدفوني، المرجع السابق، ص 91-92.

³ شلتوت، المرجع السابق، ص 40-42.

الفصل الثاني: الإطار النظري لاستثمار رأس المال البشري

تستخدم المنظمة أيضا أسلوب العقاب المعروف بالتحفيز السلبي الموجه إلى البعض بشكل يتناسب مع ثقافتها التنظيمية وطبيعة وخصائص العاملين¹.

إن الإستثمار في تحفيز الموارد البشرية له أهمية وفوائد كبيرة من أهمها:

- الزيادة في نسبة العوائد المحققة من خلال نظام حوافز كفؤ، والذي يرفع الكفاءة الإنتاجية للأفراد العاملين.
- تحسين الوضع النفسي والمادي والاجتماعي للفرد، مع ربط مصالح الفرد الشخصية بمصالح المنظمة العامة.
- تقليص حجم القوة العاملة المطلوبة من المنظمة، وذلك من خلال مساهمة التحفيز في إبراز طاقات العاملين والإستفادة القصوى منها².

إن إستثمار المنظمة في بناء وتطوير نظام حوافز جيد، وتخصيص الموارد اللازمة لذلك، يعد إستثمارا في رأس المال البشري من حيث التعليم والصحة والتدريب، ذلك أن التحفيز إما أن يكون ماديا أو معنويا، أما التحفيز المادي فيساهم في تحسين مكانة الفرد ماليا واجتماعيا، مما ينعكس على صحته النفسية والجسدية. أما التحفيز المعنوي فهو أكبر أثرا وأطول أمدا، حيث أن تخصيص الموارد من أجل الإستثمار في المورد البشري بواسطة التعلم والتدريب والإهتمام بالجوانب الإجتماعية والصحية للفرد وعائلته، من شأنه أن يحفز الفرد للعمل ويغرس فيه معاني الولاء والانتماء للمنظمة والعمل بأقصى طاقته، ويجعل منه شخصا متزنا ورشيدا في سلوكياته ومنضبطا في عمله.

المطلب الرابع: تغيير الثقافة التنظيمية والهيكل التنظيمي

إن إنشاء بيئة عمل مناسبة يعد أمرا ضروريا حتى تتمكن المنظمة من استثمار رأس المال البشري، وذلك من خلال إنشاء بيئة عمل تشجع على التعلم والابتكار والتطوير الشخصي، كما يجب توفير فرص للموظفين لتطوير مهاراتهم وتعزيز قدراتهم من خلال تعزيز التواصل والتعاون وتوفير التحفيز والتقدير في إطار هيكل تنظيمي مرن.

أولا: الثقافة التنظيمية

¹ مليكة مدفوني، المرجع السابق، ص 92-93.

² ظاهر كلالدة، المرجع السابق، ص 94-95.

الفصل الثاني: الإطار النظري لاستثمار رأس المال البشري

تعد الثقافة التنظيمية عملية مستمرة، حيث أنها تحدد القيم والمبادئ والأعراف التي تتبناها المنظمة، ومن الضروري أن تكون الثقافة التنظيمية متوافقة مع الهيكل التنظيمي والعمليات الإدارية لتحقيق الفعالية التنظيمية. إن الثقافة التنظيمية هي أحد أهم عناصر المفاضلة بين الإستقطاب الداخلي أو الخارجي، من خلال اختيار أولئك الذين تتوافق توجهاتهم مع ثقافة المنظمة أو هم على استعداد لتبنيها أو يريدون التوافق معها، إذ ليس من مصلحة المنظمة توظيف من يتعارض معها، حتى ولو كان موهوباً، باستثناء بعض الحالات. وتلعب الثقافة التنظيمية دوراً رئيسياً في بناء الصورة الذهنية للمنظمة التي يتم تشكيلها مع مرور الوقت بين العملاء، وكل من له مصلحة معها، والمهتمين بالعمل داخلها، فهي عامل جذب للأشخاص المتميزين، حيث يرون البيئة التي تناسبهم في ثقافة منظمة معينة دون غيرها، لذلك يطمحون للانضمام إليها، وذلك في ظل عملية تصفية تسبق عملية الترشيح للعمل فيها. أما التدريب فهو متعلق بمن أصبح داخل المنظمة ولا تتوافق مواصفاته مع شروطها، بما في ذلك الثقافة التنظيمية حيث قد يكون أحد المتميزين غير متوافق معها ويجد صعوبة في الاندماج فيها، ومن أجل المحافظة عليه وعدم فقدانه، يجب على المنظمة مساعدته في ذلك من خلال التدريب وأساليب التعلم والعلاقات الإنسانية... إلخ. وعليه تعد الثقافة التنظيمية من أهم عوامل البيئة والمناخ التي تضمن تبني ونجاح الاستثمار في رأس المال البشري¹.

إن مسؤولية القيادة التحويلية عن قيم وقناعات العاملين توجب عليها أن تصقلها بما يتماشى مع قيم وأهداف المنظمة، وهذا ما يعبر عن الإهتمام بالموارد البشري باعتباره أهم مورد تنظيمي من خلال التحفيز والمشاركة، مما يخلق الرضا الوظيفي ويزيد من الدافعية نحو الإبداع والإنجاز. إذ أن الأفراد حسب "جون سي ماكسويل" في كتابه "أساسيات القيادة" هم: "من يعكسون التوجه الذهني الذي يمتلكه القائد إن كان يتحمل مسؤولية الأفراد..."، وأن القائد الناجح يعرف طريق النجاح².

وفقاً لـ "بيرسل وآخرون" (PURCELL, ET AL) (2003)، فإن كفاءة ممارسات إدارة الموارد البشرية الجيدة وحدها تعد غير كافية، يكمن الفارق الرئيسي في كيفية تعاون الأفراد لتحقيق الإنتاجية والمرونة الضروريتين لمواجهة التحديات الجديدة. تلعب الثقافة التنظيمية والمواقف التي يظهروها القادة دوراً حيوياً في دعم هذا النهج التعاوني. بحيث

¹ مليكة مدفوني، المرجع السابق، ص 94-95.

² عباس، المرجع السابق، ص 185.

الفصل الثاني: الإطار النظري لاستثمار رأس المال البشري

تكون هذه القيم التنظيمية ذات معنى وسهلة الفهم تساهم في توحيد الجهود نحو مهمة مشتركة. كما يظهر أسلوب الإدارة الذي يتبعه القادة والمنفذون للسياسات ارتباطا إيجابيا مع المواقف الإيجابية للموظفين، مما يعزز من التحفيز والإنتاجية¹.

كما يجب أن تشجع الثقافة التنظيمية الموظفين على تقديم الأفكار الجديدة والإبتكارات وتطبيقها في العمل. كما يمكن توفير الوقت والموارد للعمل على مشاريع خاصة وتحفيز الموظفين على تحقيق الإنجازات المبتكرة. ويمكن استثمار رأس المال البشري من خلال تركيز الاستثمارات في توفير التقنية والبنية التحتية اللازمة لتعزيز كفاءة وفعالية العملية الإنتاجية وتحسين ظروف العمل.

أيا كانت خصائص السوق أو المنظمة فيجب أن تتمحور ثقافة هذه الأخيرة حول الأفراد، وعلى ضوء ما تم تبنيه من آليات الاستثمار في رأس المال البشري، وللتوجه نحو دعمها وتفعيلها، ينبغي على المنظمة تبني الثقافة التنظيمية الداعمة والمشجعة والمطورة للموارد البشرية، فكل من الثقافة والهيكل التنظيمي يعدان من أبرز مكونات رأس المال الهيكلي الذي يسير جنبا إلى جنب مع رأس المال البشري في خلق القيمة المضافة للمنظمة.

يقوم القادة التحويليون بتغيير ثقافة المنظمة من خلال فهمهم لها أولا، ثم من خلال إعادة توجيهها بواسطة معرفة جديدة ومراجعة للإفتراسات والقيم والأعراف المشتركة الموجودة داخلها. إذ أن علاقة القيادة التحويلية مع إيجاد ثقافة المنظمة مهمة، والتي بدورها ترتبط بتبني مبادرات ثقافية، والقيام بتحسينات إيجابية تصب في صالح زيادة الإنتاجية².

إذن يتم التطوير المستمر من خلال تعزيز ثقافة التعلم المستمر وتوفير الفرص للتدريب والتطوير، ويستطيع القائد التحويلي زيادة قيمة رأس المال البشري بواسطة برامج التدريب الموجهة، وتقديم الدعم للتعليم المستمر، مما يساعد الموظفين على تحسين مهاراتهم وزيادة معارفهم، مما ينعكس بشكل إيجابي على أداء المنظمة.

كما ينبغي على القيادة التحويلية أن تبني ثقافة الفعالية القصوى في إدارة التغيير، من خلال تقديم رؤية واضحة وإشراك الموظفين في عملية التغيير، مما يمكن القادة التحويليين من تقليل المقاومة وزيادة التكيف مع التحولات، وبالتالي التعزيز من استثمار رأس المال البشري في سياق التغييرات التنظيمية. إذ على المنظمة أن تتماشى مع التغييرات التدريجية والثورية، مما

¹ بلماري، وعياش، "تحسين عوائد المنظمة من خلال إدارة الموارد البشرية والاستثمار في رأس المال البشري: كآليتين لتسيير وتطوير الأفراد"، المرجع السابق، ص 796.

² Koednok, op.cit, p 130.

الفصل الثاني: الإطار النظري لاستثمار رأس المال البشري

يتطلب إدراك القيادة أن التغيير المنشود لا يكون بدون الإهتمام بالموارد البشري في المنظمة، والنظر إلى هذه الأخيرة على أنها إطار ديناميكي، وأن الوضع القائم غير ملائم لتطوير المنظمة¹.

ثانيا: الهيكل التنظيمي

يعد رأس المال البشري مهما للمنظمة، لكن لا توجد نتائج مرغوبة منه دون هيكل يدعمه، وهو رأس المال الهيكلي. ومن أجل اعتماد التمكين، يجب أن يساعد الهيكل على قابليته للتطبيق وفي تحسيده واقعا، خاصة فيما يتعلق بالسلطة واتخاذ القرار، أي درجة الرسمية والمركزية، جنبا إلى جنب مع عنصر الإتصال وبناء فرق العمل. حيث يبدو أن الهيكل الأفقي هو الأنسب في الوقت الحاضر، لأنه يؤكد أنه لا توجد درجة رسمية أو مركزية مثالية تناسب جميع المنظمات، بل يترك تحديد الهيكل لعدة عوامل ومتغيرات ظرفية، لأنه مع التغيير والإختلاف في البيئتين الداخلية والخارجية للمنظمات، لا يمكن تطوير هيكل تنظيمي محدد، بعد نجاحه في منظمة معينة، وتعميمه على جميع المنظمات. فينبغي على المنظمة في ضوء سعيها لإنجاح استثمارها في رأس مالها البشري أن تتبنى الهيكل المناسب لتوجهاتها، وأن يكون مرنا وبسيطا قدر الإمكان، بحيث تتم عملية الإتصال بشكل أكثر فعالية وأقل تكلفة نسبيا، وضرورة الحصول على التغذية الراجعة في جميع أنشطة المنظمة داخليا وخارجيا، وأن يضمن الهيكل تفاعلا سريعا مع أي تغييرات في البيئة الداخلية والخارجية².

إن التحول من الهياكل الهرمية إلى الهياكل المرنة يسمح بإدارة رأس المال البشري والفكري بتكيف ومرونة، حيث أن طبيعة الهيكل التنظيمي الأفقي أو المقلوب تسمح بالحرية في صنع القرار لمن يتمتعون بقدرة وخبرة أكبر. إن الإدارة الفعالة هي التي تتخلى عن الهياكل التقليدية غير المناسبة لتلبية متطلبات وتحديات منظمة المعرفة، لأن الهياكل التقليدية قد تشكل تهديدا لعملية استثمار رأس مالها البشري، لأن ظروف المنافسة العالمية في الوقت الحاضر تتطلب منظمات تعتمد الهياكل المناسبة للحركة المتقاطعة والمتداخلة والدائرية وغير المستقرة للمعرفة، إذا كانت هذه المنظمات تهدف إلى البقاء³.

¹ ص 191-192.

² مليكة مدفوني، المرجع السابق، ص 96.

³ أسماء زدوري، "إدارة رأس المال الفكري وتنمية القدرات الإبداعية في المنظمات الحديثة"، الملتقى الدولي حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، 13-14 ديسمبر 2011، ص 14.

الفصل الثاني: الإطار النظري لاستثمار رأس المال البشري

إن إعادة تصميم الهيكل التنظيمي للمنظمة ككل، أو لأحد فروعها، يمثل أسلوباً يهدف إلى زيادة الفعالية في الأداء. غير أن تحديد نوع الهيكل المطلوب يرتبط ببيئة المنظمة المحيطة، ونوع التقنيات المستخدمة داخلها، إضافة إلى الإستراتيجية العامة للمنظمة¹.

المطلب الخامس: نمط القيادة ونظم المعلومات

مع ظهور إقتصاد المعرفة كان من الطبيعي أن يحدث تعديل جوهري في دور القائد، حيث تحول من مجرد تعظيم الاستفادة من الأصول المادية، إلى رعاية وتنمية الأصول البشرية، وهذا إنما يدل على الدور الذي يلعبه القائد في تحقيق مستويات الأداء المتميز والعالي من خلال الإستثمار فيها. كما أن إقتصاد المعرفة يتطلب تدفقاً انسياقاً ومرناً للمعلومات، وضرورة تخزينها في نظم أو بنوك معلوماتية، لكي يتم إستدعاؤها بكل سهولة من طرف القائد أو صانعي القرار بهدف اتخاذ قرارات رشيدة حول الإستثمار في رأس المال البشري من أجل تحسين أداء المهام.

أولاً: نمط القيادة

إن أهمية القائد تبرز من خلال الواقع ومدى تأثيره على تميز الأداء التنظيمي للمنظمة، حيث يرتبط مدى نجاح أو فشل الأداء الجماعي باستقرار أو تغيير القيادة، مما قد يكون له أثر إيجابي أو سلبي على المنظمة، فقد تغير دور القائد في إدارة الموارد البشرية من الدور التقليدي إلى الدور الإستراتيجي بقصد المساهمة في تحقيق التميز من خلال عملية الإستثمار البشري، تتم هذه العملية من خلال التعرف على قيمة الأفراد ودورهم الهام في تحقيق الميزة التنافسية، وكذلك فهم النتائج الإقتصادية لممارسات الموارد البشرية وفهم دور إدارة هذه الأخيرة في بناء القدرات المستقبلية. كما ينبغي على القائد أن يفهم أيضاً ما يتم فعله وأن يقارنه مع ما يفعله المنافسون، وعندما يدرك القائد هذه الأمور والتحديات المصاحبة لها، فهو يمثل الشخص المؤهل للإستثمار في الموارد البشرية من أجل الوصول إلى مستويات التنافسية في عالم اليوم².

من أجل إتمام عملية الإستثمار في رأس المال البشري والاستفادة القصوى منه داخل المنظمة، تحتاج هذه الأخيرة إلى قائد يتفهم الحاجة إلى التغيير ويدرك أن الموظفين هم رأس مال المنظمة وسلاحها للفوز بالمنافسة، إضافة إلى حقيقة أن

¹ عبد العزيز طيبة، محمد خثير، "دور رأس المال البشري في صنع سياسات وبرامج التطوير الإداري في منظمات الأعمال"، الملتقى الدولي حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الإقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، 13-14 ديسمبر 2011، ص 5.

² عبد الحكم الخزامي، القيادة بهدوء، ط 1، القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، 2005، ص ص 144-150.

الفصل الثاني: الإطار النظري لاستثمار رأس المال البشري

القائد هو شريك إستراتيجي للموظفين، والذي يعمل على شحذ جهودهم من أجل أداء أفضل للمنظمة. يعتقد "جوزان" (JOSAN) أنه من المهم عند صياغة وتنفيذ إستراتيجية رأس المال البشري أن تعمل المنظمة على تحديد المهارات المطلوبة حاليا ومستقبليا، ولتحقيق ذلك توجد حاجة لقادة يمتلكون رؤية مستقبلية واضحة للمنظمة، وقابلية تبادل المعرفة والخبرات داخلها حتى تتمكن المنظمة من التعلم مع كل عضو من أعضائها بطريقة أكثر فاعلية. حيث لا يكفي أن يفهم العمال البيئة الإستراتيجية، ولكن من الضروري أن ينجح القادة في تنفيذ وتحقيق نتائج إيجابية من خلال تقييم رأس المال البشري المتاح داخل المنظمة، ووضع إستراتيجية تعليمية وخطة تطوير مصممتين من أجل نجاح المنظمة، واتخاذ خطوات لإحداث تغييرات مهمة وواضحة، والتي تعمل على تعزيز قدرات وتحفيز رأس المال البشري بغرض المساهمة في نجاح عملية التغيير¹.

أصبح اليوم البحث عن القائد المناسب أكثر أهمية من البحث عن الموارد البشرية، لأن القائد هو الذي يخلق تلك الموارد وفقا لرؤيته وتماشيا مع التحديات الراهنة، قائد يمتلك إستراتيجية هادفة نحو التغيير عن طريق التأثير في العاملين، هذا القائد يعرف بالقائد التحويلي².

يعتقد "دراكر" (DRUCKER) أن علاقة القيادة برأس المال البشري علاقة قوية، حيث أن القيادة الفعالة لرأس المال البشري من أهم محددات نجاح وإنجاز منظمات الأعمال وتحقيقها لميزة إستراتيجية في عالم تهيمن عليه المنافسة. أما "كريشنان" (KRISHNAN) فيعتقد أن القائد يعمل على تمكين المرؤوسين ودفعهم لأداء أكثر مما هو متوقع منهم في الأصل، والعمل على مستويات عالية وأهداف جماعية بدلا من التركيز على المصالح المباشرة والفورية، لذلك يقول "جاكوب" (JACOBS) إن المنظمات بحاجة اليوم أكثر من أي وقت مضى، إلى تطوير وإدارة رأس المال البشري، بحيث يمنحها عند تطويره ميزة تنافسية ويزودها بعناصر البقاء والنمو. إن القيادة إما أن تكون طبيعية أو مكتسبة، مثل أي مهارة، وكلما مورست بشكل مستمر، يصبح القائد أفضل، إضافة إلى مساهمة برامج تدريب القادة أيضا في تطوير المهارات المختلفة التي يحتاجها القائد الإستراتيجي في تحديد رؤيته للمنظمة بشكل إستراتيجي، والحفاظ على القدرات الأساسية والثقافة التنظيمية وتطويرها، وذلك في إطار دوره كراعي للممارسات الأخلاقية داخل المنظمات³.

¹ الكبيسي، والكعود، المرجع السابق، ص 11.

² ص 179-180.

³ المرجع نفسه، ص 11.

الفصل الثاني: الإطار النظري لاستثمار رأس المال البشري

إذ تتطلب عملية بناء وصناعة رأس المال الفكري عامة، والبشري منه خاصة، إلى قيادة ذكية تركز إهتمامها على التعلم التنظيمي، والمساعدة في التعلم أكثر من كونها قيادة تركز على الإشراف وإعطاء الأوامر، وأن يكون القائد قادراً على منح التقدير الفعال مرنكزا على أسس هذا الأخير وأهمها: التقدير الفوري وغير المتأخر، الإستمرارية، الإشباع والإمتاع، الشمولية وتعميم ثقافة التقدير على جميع الأقسام، وجعل التقدير من بنود دستور المنظمة¹. إذ تشجع القيادة التحويلية كنمط قيادي حديث على التنمية المهنية الشخصية من خلال الإعتبار الفردي والتحفيز الإلهامي، إذ تعمل على تشجيع العاملين على تطوير أنفسهم وتحسين مهاراتهم الشخصية والتواصلية. وتعمل كذلك على توفير الدعم والموارد اللازمة للعاملين لحضور دورات تعليمية أو مؤتمرات متخصصة.

تتعامل القيادة التحويلية مع الخصائص البشرية والعمل على إدارة وتوسيع تطورها، مما يساهم في تحسين الأداء التنظيمي، حيث تشير دراسة "أولتريش" في عام 1998 إلى أن المعرفة ورأس المال البشري يخلقان قيمة مضافة ومزايا تنافسية حديثة في المنظمات، كما أكد "هوانغ سويتز" في عام 2007 على وجود فروق منهجية وفروق مقطعية في صندوق الأداء، ويمكن تفسير هذه الفروق بإدارة خصائص رأس المال البشري، بينما وجدت هوانغ في عام 2000 علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأداء التنظيمي وبعض ممارسات الإستثمار في رأس المال البشري مثل الإختيار والتعيين، التدريب، وتحفيز الموظفين وإلهامهم. ووجدت "كاي" في عام 2004 أن الإستثمار في رأس المال البشري يؤثر بشكل مباشر على الثقافة والأداء التنظيميين².

و عليه، يمثل الإستثمار في رأس المال البشري مرحلة متقدمة ومكملة لممارسات إدارة الموارد البشرية، بهدف زيادة عوائد المنظمة. في حين تظل ممارسات إدارة الموارد البشرية أساسية وضرورية في عملية الإستثمار وتطوير رأس المال البشري و كلاهما يرفع المنظمة إلى مستوى أعلى من الفعالية والأداء³. إذ كلما زاد رأس المال الفكري في منظمة ما، زادت حاجتها إلى قادة بأنماط قيادية تدفع إلى نسيج المنظمة بحرية أكبر وتركز أكثر على المصلحة العامة⁴. لذلك ينبغي للمنظمة أن تتبنى القيادة التحويلية كنمط قيادي، وكمارسة للمراجعة الفعالة والتقييم المنتظم للأداء بغية تحقيق أقصى استفادة من إستثمار

1 العنزي، وصالح، المرجع السابق، ص 272.

2 مليكة مدفوني، المرجع السابق، ص 71.

3 بلماري، وعباش، "تحسين عوائد المنظمة من خلال إدارة الموارد البشرية والإستثمار في رأس المال البشري: كآليتين لتسيير وتطوير الأفراد"، المرجع السابق، ص 795.

4 عباس، المرجع السابق، ص 181.

الفصل الثاني: الإطار النظري لاستثمار رأس المال البشري

رأس المال البشري، مما يوفر القيادة الجيدة، التوجيه والملاحظات البناءة، التحفيز، الأداء المنتظم، والفرصة للتطوير المهني المستمر.

تعد القيادة التحويلية في غاية الأهمية ضمن عملية الاستثمار في رأس المال البشري والمصممة ضمن الأهداف الإستراتيجية للمنظمة، وذلك من خلال قيامها بما يلي¹:

- تحديد الرؤية المستقبلية: إن القيادة التحويلية مطالبة بوضع الإستراتيجيات اللازمة لخلق القيمة للزبون وتحقيق الربح للمنظمة في ذات الوقت، والعمل على توجيه سلوكيات الأفراد والتأثير في دافعتهم من حيث خلق الرغبة لدعم الرؤوسين بهدف تحقيق هذه الرؤية، والتي تصب في إطار الرؤية الشاملة واستراتيجية المنظمة، كما أن على القائد أن يوضح الرؤية للأفراد المطلوب منهم وتبين لهم خطوات العمل التي سيسلكونها دون غموض.

- ترسيخ قيم التميز ودعم سلوكياته: يغرس القائد قيم التميز في قلوب مرؤوسيه ليحصدهم النجاح المستقبلي، كما ينبغي عليه أن يدعم سلوكه هذا عن طريق إحترام الذات، الثقة المتبادلة، القدوة الحسنة، والعديد من القيم السلوكية التي لها تأثير قوي في بناء قابليات الأفراد وتوجيه سلوكياتهم.

- تنمية الموارد البشرية: من خلال العديد من الأساليب كتفويض السلطة، الإعتراف بالجهود، المشاركة في الأرباح،.... إلخ. ذكر "أرمسترونغ" (ARMSTRONG) أنه يمكن لفرص التدريب أن تظهر خلال الأنشطة اليومية العادية، وذلك من خلال إنتقال القادة من لعب دور المدراء الأوليين وقادة فرق ومشرفين، إلى لعب دور المدربين، وذلك من خلال قيامهم بتوفير التوجيه والإرشاد لضمان إكتساب الأفراد المعارف والمهارات التي يحتاجونها للقيام بعملهم، كما يقومون بتوعية العاملين بخصوص كيفية أدائهم لمهامهم، وكذا إيمانهم بما يقومون به. كما يتم إستخدام التفويض المراقب كونه يضمن للأفراد القدرة على القيام بمهامهم من جهة، ومن جهة أخرى يعطي للمديرين فرصة لتقديم التوجيه في البداية، والتدخل في مرحلة لاحقة واستخدام المواقف كفرص لتعزيز التعلم.

¹ ملكة مدفوني، المرجع السابق، ص 103-104.

الفصل الثاني: الإطار النظري لاستثمار رأس المال البشري

- تحقيق أهداف أصحاب المصالح: ويتمثل هؤلاء في حملة الأسهم، العاملين، الزبائن، الموردين، المنافسين، والحكومات، بحيث يسعى الكل إلى تحقيق أهدافه التي قد تتعارض مع أهداف الآخرين، ومهمة القائد في هذه الحالة هي إدارة هذا التعارض بما لا يؤثر على الأداء التنظيمي للمنظمة، وبما يحقق رضا الأطراف الأخرى بمستويات مقبولة.

- تأكيد المسؤولية اتجاه المجتمع: تتحمل المنظمة المسؤولية الاجتماعية أمام المجتمع، فالقائد يعد شخصية محورية لتنفيذ وإنجاح عملية الاستثمار في رأس المال البشري المصممة وفقا لما تم تسطيره في رؤية ورسالة المنظمة، وضرورة تضافر الجهود في سبيل إدارته ونجاحها في أداء رسالتها اتجاه المجتمع.

- تشجيع الأفراد على النظر إلى المشاكل ذات المستوى الأعلى وكيفية معالجتها.

تلعب القيادة التحويلية دورا حاسما في تعزيز وتطوير القدرات والمهارات لدى الفرد وفرق العمل، فالقيادة التحويلية هي نمط قيادي يركز على تحويل وتغيير المنظمات بشكل جذري وفعال من خلال استثمار رأس المال البشري. إذ تعمل القيادة التحويلية على تعزيزه من خلال الإهتمام بالتطوير الشخصي والمهني للأفراد، وتحفيزهم على تحقيق إمكاناتهم الكاملة. كما تركز القيادة التحويلية على تحقيق التغيير من خلال توفير رؤية ملهمة وتحفيزية وتعزيز التعلم وتمكين الفرق، كما أن القائد يشجع على الابتكار واستخدام المواهب الفردية وتعزيز العمل الجماعي، ويحفز الأفراد على الوصول إلى النجاح.

يقدم "بونتيس" و "فيتز-إنز" (2002) أدلة تشير إلى أن الأعمال الرائدة والنتائج المرتبطة باستثمار رأس المال البشري، تشير إلى تأثير إيجابي على كفاءة إدارة الموارد البشرية والأداء المالي للمنظمة. وهذا يعني أن تخصيص الموارد لتطوير رأس المال البشري يمكن أن يحقق نتائج إيجابية فيما يتعلق بفعالية إدارة الموارد البشرية والنجاح المالي العام للمنظمة¹.

إذا تم دمج القيادة التحويلية مع استثمار رأس المال البشري بشكل فعال، فإن ذلك يمكن أن يساهم في تحقيق نتائج إيجابية ومستمرة، من خلال تطوير المهارات والقدرات الفردية والجماعية، وتعزيز المرونة والابتكار، وبناء بيئة عمل تحفز الأفراد وتساعدهم على تحقيق أقصى إمكاناتهم.

تمتلك القيادة التحويلية دورا حاسما في استثمار رأس المال البشري، إذ يتم ذلك من خلال تعزيز الإهتمام بتطوير الأفراد وتمكينهم وتشجيعهم على الابتكار والتفكير الإبداعي، ومع انعدام مثل هذه القيادة، يمكن أن يؤدي ذلك إلى فقدان

¹ بلماري، وعباش، "تحسين عوائد المنظمة من خلال إدارة الموارد البشرية والاستثمار في رأس المال البشري: كالتيتين لتسيير وتطوير الأفراد"، المرجع السابق، ص 795.

الفصل الثاني: الإطار النظري لاستثمار رأس المال البشري

الرؤية، ونقص شديد في التوجيه والتواصل، وعدم الإهتمام بتطور الفرد وتقدمه، وقد يتأثر الأداء والتحفيز والرضا الوظيفي للفريق والأفراد ككل بشكل سلبي.

كما ينبغي على قيادة المنظمة إيلاء الإهتمام بتنمية رأس مالها البشري عن طريق العمليات التالية¹:

- إستقطاب رأس المال البشري: بحيث يتركز البحث عن ذوي الخبرات المتقدمة، والعمل على جذب المهارات الفنية العالية، إعتمادا على نظام معلومات يعمل على تسهيل عملية الإستقطاب.

- صناعة رأس المال البشري: بما في ذلك تعزيز قدرات الكفاءات البشرية، والعمل على التقليل من معارضتها، مع ضرورة خلق التوافق والانسجام بين الأفراد.

- تنشيط رأس المال البشري: من خلال آليات مثل العصف الذهني، وتشجيع الجماعات التي تتسم بالحماس، والإهتمام بآراء وأفكار العاملين.

- المحافظة على رأس المال البشري: وذلك عن طريق الإستثمار فيه بالتدريب وتنمية مهاراته، وبالتحفيز المادي والمعنوي، وبتطوير بيئة العمل المناسبة.

كما توجد بعض المهارات المطلوب توافرها في القيادة، وهي أربع مهارات رئيسية يحتاج إليها القائد من أجل إدارة وتنمية رأس المال البشري، وهي كالتالي²:

1- المهارة الإنسانية والإجتماعية: والتي تتمحور حول فهم الآخرين والإتصال بهم، فينبغي على القائد أن يجيد الإتصال مع رؤسائه ومرؤوسيه وزملائه والمتعاملين مع المنظمة، وأن يكون قادرا على فهم الآخرين والتعرف على شخصياتهم وقيمهم وأفكارهم، وآثار ذلك على العمل وعلى العاملين وعلى العلاقات بينهم.

¹ علي نجيل، وسليمة طبائبية، "التسيير الإستراتيجي لرأس المال الفكري في دعم تنافسية مستدامة في ظل إقتصاد المعرفة الشركة الجزائرية للتأمين"، الملتقى الدولي الخامس حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الإقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، 13-14 ديسمبر 2011، ص 8.

² محمد السيد، "أهمية العنصر البشري في تحقيق أهداف الشركات"، (أطروحة دكتوراه في إدارة الموارد البشرية، الأكاديمية العربية البريطانية)، ص 41-42، www.fichier-pdf.fr/2015/09/19/importance-of-human-ressources-pdf339934689/ ، نظر بتاريخ 2023/07/15.

الفصل الثاني: الإطار النظري لاستثمار رأس المال البشري

2- المهارة التنظيمية: بمعنى إدراك القائد لأهداف المنظمة والعاملين والتوفيق بينهما، والتقليل من الصراع بينهما، وفهم السياسات والقواعد والإجراءات والعلاقات المنظمة للعمل، مع ضرورة إضافة أفكاره إليها وتطويرها والتعديل فيها بما يراه مناسباً للظروف المحيطة بالمنظمة، تعد هذه المهارة ضرورية فهي تمكن القائد من البحث عن أفضل الوسائل لاستعمال الإمكانيات المتاحة بالشكل الذي يحافظ على تكامل المنظمة والمجتمع.

3- المهارة الفنية: والتي تعني الفهم والإلمام الجيد بالعمل المؤدى والمطلوب إنجازه، مع توفر القدرة على تدريب العاملين للقيام بمهام العمل بدرجة عالية من الكفاءة، والعمل على تطوير العمل والتوصل إلى أفضل الطرائق لإنجازه.

4- المهارة الفكرية: والتي تتكون من العناصر التالية: الإحساس بالمشاكل، القدرة على التحليل، النظرة المستقبلية للأمر، التفكير المتجدد، القدرة على التغيير والتغيير، المرونة الفكرية، والتي تساعد على القدرة على التكيف مع المواقف.

ينبغي الإشارة إلى أن الإدارة العليا بحاجة إلى تنمية المهارات الفكرية والإنسانية بدرجة أعلى من المهارات الفنية، في حين أن الإدارة الوسطى والدنيا التي تهتم بالإشراف تحتاج إلى تنمية المهارات الفنية والإنسانية بدرجة أعلى من المهارات الفكرية.

ثانياً: نظم المعلومات

أما بخصوص نظم المعلومات، فإن ممارسات ووظائف إدارة الموارد البشرية تعد نظاماً متكاملاً ومتربطاً بالأجزاء، فيما يعرف بنظام معلومات الموارد البشرية. حيث شهد هذا النظام إهتماماً في مجال البحوث الميدانية خلال العقود الأربعة الماضية، حيث حاولت الدراسات إبراز الدور الذي يلعبه هذا النظام في تحقيق الميزة التنافسية والنجاح والتميز التنظيميين على المستويين المحلي والعالمي. وقد عرف "تايسون وباري" (TYSON ET PARRY) هذا النظام على أنه: "طريقة لتنفيذ إستراتيجيات الموارد البشرية وسياساتها وممارساتها في المنظمات، من خلال الدعم والتوجيه و/أو الإستخدام الكامل لقنوات قائمة على شبكة تكنولوجية". أما "بني حمدان" فعرفه على أنه: "مجموعة من المكونات التي تعمل بانتظام وتفاعل، بما في ذلك جمع، تخزين، تحليل، معالجة، واسترجاع البيانات والمعلومات المتعلقة بالموارد البشرية، وإدارتها، وإعدادها للمستفيدين منها من المدراء وصناع القرار، لمساعدتهم في اتخاذ القرارات في مجال تخطيط الموارد البشرية، استقطابها، تعيينها، تعويضها، تدريبها، تطويرها، وتقييم أدائها بفاعلية وكفاءة". من خلال هذين التعريفين، يتبين أن نظام معلومات الموارد

الفصل الثاني: الإطار النظري لاستثمار رأس المال البشري

البشرية يعتمد على بنك أو قاعدة للمعلومات المتعلقة بالعاملين، والتي يمكن إنشاؤها، استرجاعها، واستخدامها في الوقت المناسب بفضل سرعة تقنية الإعلام الآلي¹.

تعتبر أنظمة تقييم الاستثمار في الموارد البشرية حاسمة للمنظمات لتحقيق الكفاءة المرجوة من تطوير الأفراد. إذ أنه في غياب معايير تحدد كيفية إجراء تحليل لهذه الاستثمارات، قد ينشأ اختلاف بين الأداء الفعلي والأداء المرجو داخل المنظمات. إذ أن ممارسات إدارة الموارد البشرية، التي تتضمن أنشطة مثل التخطيط والتنظيم وتوجيه القوى العاملة، تعتبر مصادر قيمة للمعلومات حول حالة الموارد البشرية داخل المنظمة. ومن خلال ممارسة هذه الأنشطة، يمكن للمنظمات الحصول على رؤى حول المجالات التي تتطلب استثمارا. كما تسهل هذه المعلومات إنشاء معايير محددة لتحليل الاستثمارات، مما يضمن نهجا مستهدفا وفعالا لتطوير رأس المال البشري. فعندما يتم اعتبار الأفراد كرأس مال للمنظمة، فإن القدرة على قياس قيمة هذا الرأس المال البشري يصبح أمرا حاسما لاتخاذ قرارات إدارية مستنيرة والسعي نحو تحقيق أقصى عائد على الاستثمار. إن قياس قيمة رأس المال البشري يمكن المنظمات من توجيه الموارد بشكل استراتيجي، وتعزيز قدرات القوة العاملة، وفي النهاية تحقيق أقصى فعالية وإنتاجية عامة².

تعتبر البيانات الواردة في نظام معلومات الموارد البشرية بمثابة مستودع للمعلومات، مما يتيح أولا لمتخذي القرار في المنظمة معرفة رصيدها من رأس المال البشري ومستواه، وثانيا معرفة مدى إمكانية الاستثمار فيه حسب البيانات المتوفرة عنه. كما أن التقارير التي يمكن لهذا النظام إعدادها، وخاصة بشكل إداري، تساعد في إمكانية إتخاذ هذه الخطوات بشكل سلس وسريع، حيث يتم إعدادها حسب الغرض وحسب الطلب: التوظيف، أو التدريب، أو الترقية، أو أي ممارسة أخرى. فنظام معلومات الموارد البشرية يعمل على تخطيط وتنفيذ وتقييم الاستثمار في رأس المال البشري. يحتاج هذا النظام لتفعيله إلى نظام آخر هو تقنية المعلومات، والذي يمتلك أهمية في جميع إمكانياته وأبعاده كمفتاح لنقل ومشاركة المعرفة³.

إن نظام معلومات الموارد البشرية يعمل على تخطيط وتنفيذ وتقييم الاستثمار البشري بمساعدة تقنية المعلومات، والتي سهلت عمل الفرق، ولو عن بعد، عبر الشبكة الإلكترونية والاتصالات الميسرة بين الأشخاص، مما يوفر الوقت والمال، مع إمكانية استخدام هذا النظام في البحث والتطوير، وربط الفروع والأفراد بالمركز لتنسيق الأنشطة المختلفة للمنظمة.

¹ مليكة مدفوني، المرجع السابق، ص 97-98.

² بلماري، وعباش، "تحسين عوائد المنظمة من خلال إدارة الموارد البشرية والاستثمار في رأس المال البشري: كآليتين لتسيير وتطوير الأفراد"، المرجع السابق، ص 795.

³ مليكة مدفوني، المرجع السابق، ص 98-99.

الفصل الثاني: الإطار النظري لاستثمار رأس المال البشري

ولكن مع انخفاض تكلفة تشغيل المعلومات في ظل الإقتصاد المعرفي، فقد أدى ذلك إلى اعتبارها سلعة للبيع والشراء، مما جعلها محددًا غير أساسي للميزة التنافسية، وعليه أصبحت المنظمات متأكدة من أن العنصر البشري هو المحدد والجالب للميزة التنافسية في ظل تغيرات البيئة التنافسية، هذا العنصر البشري القادر على الإبداع، والذي يمثل رأس المال البشري الذي يفرض في الوقت الحاضر على المنظمة ضرورة الانتقال إلى إقتصاد المعرفة الذي يتميز بأن العقول المتميزة هي التي توفر لها الميزة التنافسية¹.

رغم ذلك تبقى نظم المعلومات مهمة للغاية في عملية الإستثمار في رأس المال البشري، ذلك أنها تزود قيادة المنظمة بالمعلومات المطلوبة لتحديد كمية ووقت وعوائد هذا الإستثمار، وتبقى مهمة أيضا لأنها مورد هام يساعد المورد البشري في إنجاز مهام العمل بسرعة ودقة، وتساعد في عمليتي الإبداع والإبتكار، وتطوير طرق العمل.

لذا يصبح من الواضح أن الاعتماد فقط على ممارسات إدارة الموارد البشرية غير كاف، بدلا من ذلك، ينبغي أن تكون هذه الممارسات مكتملة بآليات تستثمر في رأس المال البشري. يهدف هذا الدمج إلى تعزيز الدافعية والإنتاجية، بهدف السعي في النهاية إلى تحقيق أقصى أداء ممكن من الأفراد المحفزين والقادرين. غالبا ما يعتمد نجاح المنظمة على مواردها البشرية، مما يجعل قرارات الاستثمار وتطوير الشخصيات أمورا حيوية. تعمل المنظمات التي يدفعها هدف رئيسي لتحقيق الربح عادة على إعطاء الأولوية لتحقيق عائد على الاستثمار قبل الشروع في برامج تطوير الموارد البشرية².

¹ بحضرة سمالي، "أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة"، (أطروحة دكتوراه دولة غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005)، ص ص 132-133.

² بلماري، وعياش، "تحسين عوائد المنظمة من خلال إدارة الموارد البشرية والإستثمار في رأس المال البشري: كآليتين لتسيير وتطوير الأفراد"، المرجع السابق، ص 796.

الفصل الثاني: الإطار النظري لاستثمار رأس المال البشري

المبحث الثالث: مساهمة القيادة التحويلية في استثمار رأس المال البشري

أصبحت منظمات اليوم بحاجة أكثر من أي وقت مضى إلى تطوير وإدارة رأس المال البشري، لأن هذا التطوير يكسبها ميزة تنافسية، ويمدها بمقومات البقاء والنمو، الأمر الذي دفع العديد من المنظمات إلى تصميم وتطوير وإدارة برامج تدريب متميزة، تزيد من احتمالية بروز قادة إستراتيجيين ومؤثرين. فضلاً عن إسهام هذه البرامج في تطوير مهارات أخرى يحتاجها القائد الإستراتيجي في تحديده للتصور الإستراتيجي للمنظمة، والمحافظة على القدرات الجوهرية واستثمارها وتطوير الثقافة التنظيمية الراعية للممارسات الأخلاقية في المنظمات¹.

لقد ركز العديد من الباحثين (FITZ-ENZ & BONTIS , 2002) و (ET AL , 2004) على التحول البارز من الموارد البشرية إلى رأس المال البشري في المنظمات من أجل الحفاظ على الميزة التنافسية. وبغية تطوير رأس المال البشري داخل المنظمة أو اكتسابه من السوق الخارجية، تنفذ المنظمة ممارسات إدارة الموارد البشرية، وخاصة التوظيف، التدريب، تقييم الأداء، ونظام المكافآت حسب (DEAN & SNELL , 1992)، حيث أن هذه الممارسات تعد استثمارات القصد منها تطوير رأس المال البشري، والتي من خلالها تزيد المنظمة من قيمتها الاقتصادية².

ينبغي على المنظمة عند صياغة وتنفيذ استراتيجية رأس المال البشري أن تحدد المهارات المطلوبة حالياً ومستقبلياً، ولتحقيق ذلك فإنها بحاجة إلى قادة يمتلكون رؤية واضحة لمستقبل المنظمة، ويتقاسمون المعرفة والخبرات داخلها حتى يتمكنوا هم وكل عضو من أعضائها من التعلم بشكل أكثر فعالية. يعد فهم البيئة الإستراتيجية غير كاف بالنسبة للعاملين، بل ينبغي على القادة أن ينجحوا في تنفيذ وتحقيق نتائج إيجابية من خلال تقييم رأس المال البشري الموجود داخل المنظمة، وإيجاد خطة تطوير، واستراتيجيات تعلم مصممة من أجل نجاح المنظمة، والقيام بمجموعة من التحركات والتغييرات المهمة التي من شأنها تعزيز قدرات ودافعية رأس المال البشري للقيام بعملية التغيير³. حيث يرى "دراكر" (2002) أن تطوير رأس

¹ Jacobson, W.S, & Sowa, J.E, & Lambright, K.T," Human capital leadership: The extent to which county HR directors act as partners and sources of leadership", **the Public Management Research Conference Syracuse**, NY, 2011, P 1.

² M. Birasnav, S. Rangnekar, A. Dalpati, Transformational leadership and human capital benefits: the role of knowledge management, **Leadership & Organization Development Journal**, Vol. 32, No. 2, 2011, pp 106-107.

³ Josan, Joanae Julieta, human capital and organization effectiveness, **chang and leadership Journal**, No.17,2013,

الفصل الثاني: الإطار النظري لاستثمار رأس المال البشري

المال البشري يعد بمثابة الشرط الأساسي للمنافسة في اقتصاد المعرفة، كما يرى (ACEMOGLU, 1999 & PISCHKE) أن الإنتاجية والأداء المالي يزيدان من خلال الإستثمارات المناسبة في رأس المال البشري، إذ من المفروض أن تقدم هذه الأخيرة عوائد معينة للموظفين¹.

توجد دراسة حول الإبداع، حسب نظرية رأس المال البشري، توضح أن ظهور مجتمع إبداعي إنما يقاس بالمساهمة الاقتصادية والابتكار والأنشطة الإبداعية. كما يتم قياس الالتزام من طرف القطاعين العام والخاص بالبحث والتطوير، وتعليم العاملين المتخصصين، وكذلك تنقلات رأس المال البشري. حيث يظهر الدور الأكبر للقيادة التحويلية في معظم القطاعات في كيفية تمكين العاملين من الابتكار بواسطة تنمية كفاءاتهم وإبداعهم. حيث وجدت دولة سنغافورة أن تدعيم الابتكار يعد العامل الأهم للبقاء في ظل التغيرات البيئية في هذا العصر، وذلك من خلال التركيز أكثر على إستمرارية الإستثمار في رأس المال، ولذلك عملوا على بناء قاعدة معرفية في بلادهم بصفة مستديمة، حيث تظهر دراسة حالة هذه المرحلة من تطوير دولة سنغافورة كيفية تحويل البلاد من خلال توجيه رؤية صحيحة للقيادة التحويلية لتحقيق توجههم الإستراتيجي².

تلعب القيادة التحويلية دورا حاسما في استثمار رأس المال البشري، من خلال تعزيز الالتزام بالرؤية المشتركة، التحفيز الإلهامي، إستشارة الفكر الإبداعي، تقديم الإهتمام الفردي، والتمكين. مما يمكن القادة التحويليين من تحقيق إستفادة قصوى من قدرات ومهارات الموظفين، وبالتالي الإسهام في تحسين الأداء التنظيمي وتعزيز القدرة التنافسية للمنظمة في ظل التغيرات العالمية.

هذا التغيير الذي يتطلب قيادة إستراتيجية من نوع خاص تعنى بعملية التغيير وإدارتها، ألا وهي القيادة التحويلية، والتي تعمل على تحويل العاملين والمنظمة ككل متكامل والإرتقاء بهما إلى أعلى المستويات، وإلى أداء فوق المتوقع وزيادة القدرة التنافسية للمنظمة. إذ تعتبر هذه القيادة أحد أكثر الأنماط تأثيرا على استثمار رأس المال البشري في المنظمة، وتساهم بدور إيجابي في ذلك من خلال أبعادها الخمسة كالتالي:

¹ M. Birasnav, et al, Op.cit, p 107.

² Koednok, Op.cit, p 129-132.

الفصل الثاني: الإطار النظري لاستثمار رأس المال البشري

المطلب الأول: المساهمة من خلال بعد التأثير المثالي

تحتاج المنظمة إلى قائد يفهم الحاجة للتغيير لكي يتم الإستثمار والإستفادة من رأس المال البشري، وأن يدرك بأن الموظفين أصبحوا رأس مال المنظمة وسلاحها الرئيسي لتربح في المنافسة، فضلا عن كون القائد يعد بمثابة شريك إستراتيجي للموظفين ويعمل على تحفيز جهودهم من أجل الوصول إلى أداء أفضل للمنظمة¹.

يتركز الإهتمام على القيادة التحويلية ذات الرؤية، والتي يمكنها دفع المنظمة نحو مستوى جديد من النجاح، تمثل القيادة التحويلية الدرجة التي يصل إليها القائد ليتمكن من خلالها أن يحقق تغييرا ليس فقط في ثقافة المنظمة، ولكن أيضا تحقيق تحويل في إنتاجيتها وروحيتها. قام (MACKENZIE, PODSAKOFF, MOORMAN, AND FETTER) باكتشاف بعض الآليات الداخلية التي تتأثر بها القيادة التحويلية، حيث درسوا كيف أثرت القيادة التفاوضية والقيادة التحويلية على الثقة التي يمتلكها التابعون في قادتهم، وكيف أثرت الثقة على سلوكيات المواطنة التنظيمية، كما أظهرت النتائج دعما لنظرية "باس" (1985) فيما يتعلق بأهمية القيادة التحويلية².

يتبع الأفراد القادة التحويليين الكاريزميين ويقومون بأداء يتجاوز التوقعات، ويكونون أكثر استعدادا لتغيير نظرتهم للعالم ولقبول القيم الجديدة والتحول في التفكير والإستراتيجية، ورغم أن "بيرنز" طور مفهوم القيادة التحويلية للإنتقال من الآراء القديمة المتمحورة حول القائد إلى الآراء الجديدة المتمحورة حول العملية القيادية، ورغم أن القيادة التحويلية تقدم العديد من الأبعاد الجديدة لدراسة نظرية القيادة، إلا أن تركيزها انصب على القائد وكاريزمته وتأثيره على التابعين.

إن ثقافة المنظمة تتطور إلى حد كبير بفضل قيادتها، كما يمكن أن تتطور القيادة من ثقافة المنظمة، إذ يقوم القائد التحويلي أولا بتغيير ثقافته من خلال فهمها، ثم إعادة توجيه الثقافة التنظيمية بواسطة رؤية جديدة ومراجعة قيمها ومعاييرها وافترضاها المشتركة. مما يؤدي إلى تحسين الإنتاجية³.

¹ الكبيسي، والكعود، المرجع السابق ، ص 11.

² Koednok, op.cit, p 129.

³ خالد بلماري، وعائشة عباس، "قدرة السلوك التحويلي للقيادة على الإحتفاظ بالموهب التنظيمية"، مجلة البحوث في الحقوق والعلوم السياسية، جامعة تيارت، المجلد 10، العدد 01، 2024، ص 411.

الفصل الثاني: الإطار النظري لاستثمار رأس المال البشري

ينبغي على القائد التحويلي إمتلاك الرؤية والنظر إلى ما هو أبعد من الحاضر لتطوير رؤية للمستقبل، كما يجب على القائد أن يؤمن بالرؤية بشكل كامل وأن يكون قادراً على تسويقها للتابعين، إضافة إلى ضرورة التحلي بالصدق والنزاهة كعناصر أساسية للفعالية المستدامة، فالأفراد الذين لا يثقون بقائدهم لا يتبعونه بفعالية¹.

يؤكد "بيرسل وآخرون" (2003) على أهمية السلوك الذي يظهره مديروا الإدارة في تنفيذ سياسات الموارد البشرية وتعزيز مشاركة الموظفين، والاستجابة لمقترحاتهم، والحفاظ على معايير مثل الجودة والانتظام والحضور، مما يحدث فرقا حقيقيا في آراء الموظفين، واعتبار ذلك سلوكا أكبر من مجرد الوفاء بالواجب².

كما يمثل القادة التحويليون نمودجا يحتذى به للتابعين في المنظمة، إذ أنهم يتميزون بأخلاقيات مهنية عالية وسلوكيات إيجابية، ويتعاملون مع العاملين بأسلوب يلهمهم ويشجعهم على تقديم أفضل ما لديهم من أداء، كما أنهم يتمتعون بقدرة فائقة على بناء علاقات إيجابية مع الأفراد وتشجيعهم على تحقيق أقصى إمكاناتهم.

تعتبر الخطوة الأولى والأكثر أهمية في القيادة التحويلية هي وضع إستراتيجية للقيادة من أجل تطبيق الرؤية، على سبيل المثال فإن دول "آسيان" عملت على توجيه شعوبها نحو رسالتها حول اقتصاد المستقبل، وتشمل المجالات الرئيسية لعملية الإستراتيجية، وتمكين وخلق ثقافة القيادة لدى المواطنين لتكوين قيادة مبتكرة في قطاع التعليم، قطاع الأعمال، قطاع العلوم والتكنولوجيا، والقطاع الحكومي، وذلك من خلال التركيز على رؤيتهم واستراتيجياتهم وقيمهم³.

لا بد لإنجاح التغيير من تبني برنامج متكامل لإدخال تغيير جذري وملمس يمثل رؤية القيادة وفلسفتها، إضافة إلى ضرورة أن تقوم بهذا التغيير قيادة قادرة على توفير بيئة لازمة لإنجاحه، وأخيرا تصديق دواعي المصلحة التي إقتضت التغيير وإبعاد معارضيهِ. يقع على عاتق القيادة التحويلية بذل جهودات كبيرة لإحداث وإنجاح التغيير، حيث تتولى مسؤولية بناء قيم ومفاهيم حديثة وثقافة إيجابية داخل المنظمة، وأن يتبنّاها القائد في ممارساته من خلال تحفيز العاملين وتمكينهم⁴. إذ يمثل القائد التحويلي نمودجا يحتذى به، حيث يظهر النزاهة والإلتزام القوي بالقيم الأخلاقية والمهنية. يستطيع القائد من

¹ Koednok, op.cit, p 130.

² بلماري، وعباش، "تحسين عوائد المنظمة من خلال إدارة الموارد البشرية والاستثمار في رأس المال البشري: كآليتين لتسيير وتطوير الأفراد"، المرجع السابق، ص 796.

³ Koednok, op.cit, p 130.

⁴ عباش، المرجع السابق، ص 196-200.

الفصل الثاني: الإطار النظري لاستثمار رأس المال البشري

خلال التأثير المثالي بناء ثقافة تنظيمية قوية تدعم تطوير رأس المال البشري، وينبغي أن تركز الثقافة التنظيمية على التعلم المستمر، التعاون، والابتكار، مما يزيد من قدرة المنظمة على الاستفادة القصوى من مواردها البشرية.

كما يؤثر بعد التأثير المثالي من خلال ما يلي:

أ. بناء الثقة والالتزام: حيث يشير التأثير المثالي إلى قدرة القائد التحويلي على أن يكون نموذجاً يحتذى به، حيث يتمتع بمستوى عالي من النزاهة والقيم الأخلاقية، فعندما يظهر القائد هذه الصفات، يكتسب ثقة الموظفين، مما يعزز من ولائهم والتزامهم اتجاه المنظمة.

ب. تعزيز الثقافة التنظيمية: إن القادة الذين يظهرون تأثيراً مثالياً يعملون على بناء ثقافة تنظيمية قوية قائمة على القيم المشتركة والتعاون، إذ تلعب الثقافة القوية دوراً حاسماً في تحسين رأس المال البشري من خلال توفير بيئة داعمة تعزز من رفاهية الموظفين وتزيد من إنتاجيتهم.

ج. توجيه القيم والأهداف: إذ يساعد التأثير المثالي في توجيه القيم والأهداف التنظيمية بطريقة تجعل الموظفين يشعرون بأنهم جزء من منظمة أكبر، يساهم هذا الشعور بالانتماء في تعزيز الحوافز الداخلية للموظفين من أجل العمل على تطوير مهاراتهم ومعارفهم بما يتماشى مع أهداف المنظمة.

د. الرؤية والإلهام: إن قدرة القائد على صياغة رؤية ملهمة وواضحة تعمل كقوة دافعة للأفراد، تدفعهم نحو العمل بجد لتحقيق أهداف المنظمة، من خلال تعزيز الالتزام والولاء، ويساعد القائد التحويلي في استثمار رأس المال البشري بشكل أفضل، حيث يكون الموظفون أكثر استعداداً للاستثمار في تنمية مهاراتهم وخبراتهم لتحقيق هذه الرؤية.

تشمل العوامل التي تؤثر على الرضا الوظيفي: الأجور العادلة، القيادة التعاونية، العلاقات الجيدة مع العاملين، ظروف العمل والأمان والاستقرار الوظيفي، فمن المحتمل أن يزيد مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين، يمكن للقيادة التحويلية، من خلال أبعادها المتعددة وخصائصها المتنوعة، تلبية معظم هذه الاحتياجات عن طريق صياغة رؤية واضحة وملهمة للمستقبل، إذ تدعم الأبحاث بشكل مستمر أن تبني أسلوب قيادة مناسب، وبالأخص القيادة التحويلية، يساهم في إقامة علاقات قوية وإيجابية بين الموظفين والقادة، مما يعزز مستوى الرضا الوظيفي. أظهرت دراسة أجراها "ليري وآخرون" (LEARY ET AL) (1999) وجود علاقة وثيقة بين أساليب القيادة والرضا الوظيفي ضمن مؤسسات التعليم العالي الأمريكية. وقد تم تأكيد هذه النتيجة في السياق الأردني من قبل "العمرى" (2008)، وفي السياق المغربي من قبل

الفصل الثاني: الإطار النظري لاستثمار رأس المال البشري

"سيسير" (SESEER) (2007)، مما يعزز أهمية سلوك القائد كعامل رئيسي في تعزيز الرضا الوظيفي. غالبا ما يظهر الموظفون الولاء والفخر بانتمائهم إلى قائد تحويلي يتمتع بالكاريزما، ويؤمنون بشدة بقدرتهم على مواجهة التحديات وتجاوزها، مما يجسد النجاح. ويعتبر هذا التأثير الكاريزمي عاملا حاسما في تحسين الأداء والرضا الوظيفي لدى الموظفين¹.

يؤثر بعد التأثير المثالي في جميع أبعاد الإستثمار في رأس المال البشري، ولكنه يؤثر بشكل خاص في الإستقطاب والتوظيف من خلال الرؤية والكاريزما الخاصة بالقائد، إذ يتم إختيار الموظف المناسب في المكان المناسب، وليس توظيف عشوائيا أو شكليا.

المطلب الثاني: المساهمة من خلال بعد التحفيز الإلهامي

إن إعتداد الإستثمار في رأس المال البشري كإستراتيجية قيادية لديه القدرة على تحقيق فريق عمل كفء ومحفز، مما يعزز الابتكار والإنتاجية المتزايدة، كما يساهم في تطوير وتعزيز المهارات والقدرات الفردية للموظفين، مما يجعلهم أكثر تأهيلا وجاهزية لتحقيق أهداف المنظمة².

حيث أن الكاريزما والإلهام مرتبطان، فينبغي على القادة التحويليين أن يمتلكوا القدرة على التأثير في الآخرين بمجاذيبهم وإلهامهم³. يسعى القائد التحويلي إلى زيادة ثقة العاملين في أنفسهم، وبذلك يدفعهم إلى التقدم المستمر والتنمية الذاتية، وبهذا الدفع والتحفيز يجعلهم قادة فاعلين ويؤكد لهم أن أهداف المنظمة لا تتحقق إلا بوجودهم⁴، وهذا ما يجعل منه قدوة ذا ثبات وإرادة حازمة وصاحب رؤية متفائلة، ويعمل على رفع قيم العاملين.

يشير "ديمغ" في "نظام المعرفة العميقة" (2000) أن العوامل النفسية وفهم هرم حاجات ماسلو تعد ضرورية وحاسمة لتحفيز الأفراد والتأثير فيهم، لأنهم يعيشون في علاقات إجتماعية معقدة، مما يدعم توجيه التفاعلات بين الأفراد في المنظمة

¹ Khaled Belmari, "The Role of Transformational Leadership In Enhancing Job Satisfaction: An Analytical Study", **Journal of legal and social studies**, University of Djelfa, volume 09, n 03, 2024, p 216-217.

² بلماري، وعياش، "تحسين عوائد المنظمة من خلال إدارة الموارد البشرية والإستثمار في رأس المال البشري: كآليتين لتسيير وتطوير الأفراد"، المرجع السابق، ص 796.

³ Koednok, op.cit, p 130.

⁴ رافدة الحريري، مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية، ط1، الأردن: دار المناهج، 1428 هـ، ص 48.

الفصل الثاني: الإطار النظري لاستثمار رأس المال البشري

نحو رؤية مشتركة. فالتحفيز الخارجي حسب العديد من الباحثين يكون أقل تأثيراً من التحفيز الداخلي في كثير من الحالات، والعلاقات المناسبة تعزز من قدرة القائد على التحفيز الداخلي، مما يؤدي إلى تحسين كفاءة العمل على المدى الطويل¹.

كما ينبغي النظر للقيادة التحويلية فيما يتعلق بكيفية تنفيذ الكاريزما والتحفيز الإلهامي في كل قطاع. حيث يوجد بعض دراسات الحالة التي أشارت إلى أن القادة في شركات السيارات في ماليزيا عليهم أن يطوروا قيادتهم بعمق من خلال التحفيز الإلهامي والتحفيز الفكري وبناء الثقة والاعتماد، وما شابه ذلك لغرض تحسين التنافسية التشغيلية تحت ظروف الحركية المتوترة في الأعمال، ولذلك ينبغي على القائد في كل قسم أن يكون لديه القدرة على التأثير في الآخرين بجاذبيته الإلهامية لقيادة تابعيه نحو تحقيق رؤيته².

وهذا يعني أن الرغبة في العمل بشكل جيد يتم تحفيزها من قبل القائد، وهو ما توفره كل من الرؤية المشتركة والمهمة المشتركة لتحفيز العاملين وتوجيه التزامهم نحو الهدف المشترك. إذ أن مشاركة الرؤية والمهمة تعزز التواصل بين القادة والعاملين، وتوفر ثبات الهدف لكل منهم، وتمكن العاملين في جميع المستويات من توضيح أهدافهم في الغرض المشترك³.

يستخدم القادة التحويليون الرؤية المشتركة والشعارات الحماسية وقصص النجاح لتحفيز وإلهام التابعين، كما أنهم يقدمون أهدافاً تحفيزية وتحدي ملهم لفرق العمل، إذ يساهم هذا التحفيز في زيادة التفاني والالتزام لدى التابعين، مما يساهم في تحقيق الأهداف التنظيمية.

كما يستخدم القائد التحويلي التحفيز الملهم لإشعال الحماس لدى الأفراد، وتحفيزهم لتحقيق إمكاناتهم القصوى في الأداء، من خلال تقديم رؤية ملهمة وواضحة للمستقبل، وإشعار الموظفين بأن لهم دوراً مهماً في تحقيق هذه الرؤية، مما يدفعهم للاستثمار في تطوير قدراتهم الذاتية. إذ يشجع التحفيز الملهم على التفكير الإيجابي ومرونة المواقف اتجاه التحديات، إن الإلهام يحفز الموظفين على السعي وراء فرص التعلم والتطوير المستمر، مما يعزز من رأس المال البشري من خلال رفع مستوى المهارات والمعارف.

بلماري، وعباش، "قدرة السلوك التحويلي للقيادة على الاحتفاظ بالموهب التنظيمية"، المرجع السابق، ص 412.

² Koednok, op.cit, p 131.

³ بلماري، وعباش، "قدرة السلوك التحويلي للقيادة على الاحتفاظ بالموهب التنظيمية"، المرجع السابق، ص 412.

الفصل الثاني: الإطار النظري لاستثمار رأس المال البشري

يزيد مستوى الرضا الوظيفي والانتماء للمنظمة لدى الموظفين عندما يشعرون بأنهم جزء من رؤية ملهمة، إذ من شأن هذا الشعور أن يعزز من التزامهم نحو العمل ويحفزهم على تقديم أفضل ما لديهم، مما يؤدي إلى تحسين جودة رأس المال البشري.

يعتمد القادة التحويليون عدة إستراتيجيات أساسية لتعزيز الرضا الوظيفي لدى المرؤوسين: ضمان نظام أجر عادل، توفير فرص الترقية ودعم التقدم المهني، الإشراف وإيصال التقدير لأداء الموظفين، توفير مزايا إضافية ومكافآت مشروطة، التركيز على القيم الأخلاقية والالتزام، رفع مستوى التعليم للموظفين، تكييف ظروف العمل وطبيعة العمل لتلبية إحتياجات الموظفين، وضمان فعالية قنوات التواصل والتشاور، مما يجعل وظائفهم محفزة وتحديا إيجابيا¹.

يؤثر بعد التحفيز الإلهامي في جميع أبعاد الإستثمار في رأس المال البشري، ولكنه يؤثر بشكل خاص في نظام التحفيز، من خلال خلق التحدي أمام الموظفين للوصول إلى أداء فوق المتوقع من أجل تحقيق الذات والوصول إلى ما ينبغي الوصول إليه من الإستخدام الأمثل لأقصى الطاقات الممكنة، والتضحية بالعوائد الفورية للحصول على عوائد أكبر ماديا ومعنويا في المستقبل.

المطلب الثالث: المساهمة من خلال بعد الإستثارة الفكرية

يرتبط الإبداع بالتحفيز الفكري، ونظرا لأن القادة التحويليين يعتبرون وسطاء تغيير، يجب أن يكون لديهم قاعدة معرفية لمساعدة الأشخاص على تقديم الإقتراحات الإبتكارية والأفكار الجديدة، بحيث أنهم يتخذون مخاطر بعد تحليل دقيق².

إن إعتداد الاستثمار في رأس المال البشري كإستراتيجية يعزز بناء ثقافة تنظيمية قائمة على التعلم والتطوير المستمر، مما يعزز الاستجابة السريعة والمرونة في مواجهة التحديات³. لذا يشجع القادة التحويليون على التفكير الإبداعي والإبتكار في المنظمة، كما أنهم يواجهون التحديات بروح حماسية وفضولية للتجربة، ويستثيرون التابعين على البحث عن حلول جديدة ومبتكرة، ويعملون على تطوير مهاراتهم وتعزيز قدراتهم الفكرية.

¹ Belmari, Op.cit, p 218.

² Koednok, op.cit, p 130.

³ بلماري، وعياش، "تحسين عوائد المنظمة من خلال إدارة الموارد البشرية والإستثمار في رأس المال البشري: كآليتين لتسيير وتطوير الأفراد"، المرجع السابق، ص 797.

الفصل الثاني: الإطار النظري لاستثمار رأس المال البشري

يكن دور القيادة التحويلية في معظم القطاعات في كيفية تمكين الأفراد من تحقيق الابتكار، والذي ينتج عن زيادة كفاءتهم وإبداعهم من خلال تحفيز الذكاء والإبداع، فتطوير رأس المال البشري يكون عبر الالتزام من القطاعين العام والخاص بالبحث والتطوير، وتمكين عمال المعرفة من تحصيلها، إضافة إلى قياس تنقل رأس المال البشري¹.

يشجع القادة التحويليون الموظفين من خلال بعد التحفيز الفكري على التفكير بطرق إبداعية وغير تقليدية، حيث يتم تحفيزهم على الابتكار والبحث عن حلول جديدة للتحديات التي تواجه المنظمة، إن الابتكار يزيد من قيمة رأس المال البشري من خلال تطوير مهارات التفكير النقدي وتقديم الحلول الإبداعية للمشكلات.

حيث وجدت سنغافورة أن تدعيم الابتكار يعد العامل الأهم للبقاء في ظل التغيرات البيئية في هذا العصر، وذلك من خلال التركيز أكثر على الإستثمار المستمر في رأس المال، ولذلك عملوا على بناء قاعدة معرفية في بلادهم باستمرار. حيث تظهر دراسة حالة سنغافورة كيفية تحول البلاد من خلال توجيه رؤية صحيحة للقيادة التحويلية لتحقيق توجههم الاستراتيجي. كما وجدت دراسة حول الإبداع، توضح أن ظهور مجتمع إبداعي يقاس بالمساهمة الاقتصادية والابتكار ونتائج الأنشطة الإبداعية الأخرى. يظهر الدور الأكبر للقيادة التحويلية في معظم القطاعات في كيفية تمكين العاملين من الابتكار بواسطة زيادة كفاءتهم و تنمية إبداعهم².

تحفز الإستشارة الفكرية الموظفين على التفكير بشكل مستقل وعدم قبول الافتراضات السائدة دون التأكد منها، إن نمط التفكير هذا يعزز من تطوير رأس المال البشري عن طريق تمكين الموظفين من اتخاذ قرارات واعية ومستقلة، مما يساهم في تحسين الأداء بشكل عام.

يشجع القادة التحويليون من خلال التحفيز الفكري على تطوير المهارات المعرفية للموظفين، وذلك بتوسيع مداركهم واكتساب مهارات جديدة، هذا التطوير المستمر للمهارات المعرفية يعزز من جودة رأس المال البشري، حيث يصبح الموظفون أكثر قدرة على التعامل مع التحديات الجديدة والتكيف مع التغيرات السريعة في بيئة العمل.

¹ Koednok, op.cit, p 131.

² بلماري، وعباش، "قدرة السلوك التحويلي للقيادة على الإحتفاظ بالموهب التنظيمية"، المرجع السابق، ص 797.

الفصل الثاني: الإطار النظري لاستثمار رأس المال البشري

كما يشجع القادة التحويليون التفكير النقدي والإبداعي بين أتباعهم، مما يساهم في تطوير مهارات حل المشكلات والإبتكار، إذ يستطيع القائد من خلال التحفيز الفكري، تحويل الموظفين إلى متعلمين مستمرين، مما يعزز من قيمة رأس المال البشري ويزيد من قدرته على التكيف مع التغيرات السريعة في بيئة العمل.

يؤثر بعد الإستشارة الفكرية في جميع أبعاد الإستثمار في رأس المال البشري، ولكنه يؤثر بشكل خاص في التعليم والتدريب، من خلال دفع التابعين للتعلم والتدريب على حل المشاكل التنظيمية التي تواجههم بطرق إبداعية وإبتكارية، وتشجيعهم على المساهمة في تحسين الأداء واتخاذ القرارات التنظيمية عن طريق أفكارهم واقتراحاتهم، والتي تتطور بفعل التحفيز على التعلم والتدريب.

المطلب الرابع : المساهمة من خلال بعد الاعتبارية الفردية

تؤكد وتدعم البحوث التجريبية وجود ترابط بين مهارات رأس المال البشري المتنوعة، إذ أن تعزيز القائد التحويلي لصحة العاملين مثلاً كاستثمار لا يساعد الأفراد فقط على أداء مهامهم اليومية بشكل أفضل، بل يظهر أيضاً ترابطاً مباشراً مع تقدم المهارات العقلية والاجتماعية والعاطفية للأفراد¹.

تفعل القيادة التحويلية الإحتياجات ذات الرتبة العالية من خلال تطوير الثقة، مما يدفع العاملين إلى تجاوز السلوكيات المتوقعة والأساسية التي تحترم ما تم التفاوض عليه في الإتفاقيات المبدئية، كما يحاول القادة التحويليون معرفة مواهب كل شخص من خلال التفاعل، وتكليفهم بالمسؤوليات وفقاً لذلك. حيث أنهم يستخدمون الإعتبار الفردي لخصائص كل فرد، ويحترمون الجميع، وينشرون الثقة والتفاؤل، فلا ينبغي أن يكون القائد التحويلي عدوانياً اتجاه من يقدم له الرسالة، لأن الأفراد سيتبعونه بشكل أفضل إذا كانوا مقتنعين بأنه يؤمن بالرؤية التي وضعها لهم².

يفهم القادة التحويليون إحتياجات ومتطلبات كل فرد على حسب خصوصيته، ويعاملونهم بمرونة ويوجهونهم بناء على مكانهم القوة ونقاط الضعف في شخصياتهم. كما أن هذا التعامل يتيح للعاملين الشعور بأهمية دورهم ويزيد من استثمارهم في تطوير أنفسهم وتحقيق أهدافهم الشخصية والمهنية.

¹ بلماري، وعياش، "تحسين عوائد المنظمة من خلال إدارة الموارد البشرية والإستثمار في رأس المال البشري: كآليتين لتسيير وتطوير الأفراد"، المرجع السابق، ص 794.

² Koednok, Op.cit, p 130.

الفصل الثاني: الإطار النظري لاستثمار رأس المال البشري

بشكل عام، تعمل إدارة الموارد البشرية الفعالة والاستثمار في رأس المال البشري بشكل متكامل لمواءمة القوى العاملة مع أهداف المنظمة، وتعزيز الأداء، وتحقيق أقصى عوائد للمنظمة. دمج هاتين الآليتين أمر ضروري لتحقيق النجاح المستدام وتعزيز القدرة التنافسية في بيئة العمل الديناميكية الحالية، مما يعزز من الاستثمار في تطوير القيادة، ويؤدي إلى تحسين جودتها داخل المنظمة، مما يساهم في نجاح الأعمال والنمو المستمر¹.

إن القيادة التحويلية مطالبة بأن تولي الإهتمام الفردي والتفاعل مع الأفراد في جميع مستويات القادة بغرض تحويل تابعيهم إلى رأس مال بشري. حيث يحاول القادة التحويليون معرفة مواهب كل فرد، وتكليفه بالمسؤوليات التي تتناسب مع قدراته. كما ينبغي على القادة التحويلي التحلي بالنزاهة، فهذا النوع من الخصائص الشخصية يعمل على بناء الثقة والتفاؤل والإعتماد لدى التابعين من أجل تنفيذ الإستراتيجية التنظيمية في كل قطاع، بغرض تحقيق الميزة التنافسية في ظروف الأعمال الديناميكية غير المستقرة. إضافة إلى بناء الثقة والتفاؤل بين الأفراد لإنشاء شراكات قوية من أجل بناء الثروة والإستدامة في بيئة الأعمال غير المتوقعة².

من بين أساليب القيادة المختلفة، تعزز القيادة التحويلية بشكل خاص الرضا الوظيفي، كما أن دور القائد التحويلي في بناء ثقافة تنظيمية يعزز الرضا الوظيفي، حيث يتمكن القائد من خلال الإهتمام الفردي من التعرف على احتياجات وقدرات وتطلعات الأفراد والاستجابة لها، بما يتماشى مع الأداء التنظيمي³.

من خلال بناء علاقات قوية مع العاملين، سيدرك القائد تدريجياً أهمية الإهتمام بهم واحترام مشاعرهم، ويشعر العاملون بأهميتهم للمنظمة، فقد أدرك القادة مع الوقت أن القيادة متعلقة بمواقفهم الصادقة اتجاه الأفراد، وتحفيزهم، وفهم احتياجاتهم وتحقيق رغباتهم. إن التحفيز يتعلق بتقديم دعم داخلي ولا يتعلق فقط بتقديم دعم خارجي⁴.

يعني الإعتبار الفردي إيلاء القائد التحويلي إهتماماً خاصاً لكل موظف على حدى، حيث يقدم الدعم والتوجيه اللازم لتطوره المهني، هذا التوجيه الشخصي يساعد في تعزيز رأس المال البشري من خلال تمكين الموظفين من تحقيق أهدافهم

¹ بلماري، وعباش، "تحسين عوائد المنظمة من خلال إدارة الموارد البشرية والإستثمار في رأس المال البشري: كآليتين لتسيير وتطوير الأفراد"، المرجع السابق، ص 797.

² Koednok, Op.cit, p 131.

³ Belmari, Op.cit, p 220.

⁴ بلماري، وعباش، "قدرة السلوك التحويلي للقيادة على الإحتفاظ بالمواهب التنظيمية"، المرجع السابق، ص 412.

الفصل الثاني: الإطار النظري لاستثمار رأس المال البشري

الشخصية والمهنية، كما يساهم هذا الاهتمام في رفع مستوى الرضا الوظيفي والتزام الموظفين، مما يعزز من استثمار رأس المال البشري عبر تحقيق أقصى استفادة من قدرات كل فرد.

تلي القيادة التحويلية معظم احتياجات العاملين عن طريق صياغة رؤية واضحة وملهمة للمستقبل، وتوسيع التركيز من مجرد صفات القائد إلى التركيز الأوسع على الأفراد، وتعزيز التعاون والعلاقات التحفيزية، والحرص على التطور المهني والشخصي، وتحويل المنظمة إلى حالة مثالية¹. من خلال تقديم الدعم الخاص، والعمل على تلبية احتياجات كل موظف، يشعر الموظفون بالتقدير والاهتمام، مما يزيد من رضاهم ويحفزهم على الأداء بأعلى مستوى ممكن، وبالتالي يعزز ذلك من رأس المال البشري. كما يساهم الاهتمام الفردي في بناء علاقات قائمة على الثقة بين القائد والموظفين، إذ تعمل هذه العلاقات على تعزيز من التزام الموظفين وتعاونهم، مما يزيد من فعالية استثمار رأس المال البشري داخل المنظمة.

إن التواصل رأسياً وأفقياً في المنظمة يعد من أهم أدوار القائد لكسب ثقة العاملين، نظراً لوجود حواجز نفسية اتجاه الاستعداد للتحدث والتواصل، مما يمكن القائد من الحصول على المعلومات وبناء تعاون قوي في علاقته مع الأفراد على جميع المستويات، كما يمكنه استخدام العديد من الأدوات الحديثة لتعزيز التواصل، مثل الإنترنت والمنتديات وغيرها. إذ يتم تدفق المعلومات بسلاسة نتيجة لوجود نظام تواصل قوي، مما يجعل الهيكل التنظيمي يعمل باستمرار وبتناسل مع رؤية واضحة ومشتركة².

يعرف "بروخ وفوجل" (BRUCH AND VOGEL) (2011) القيادة بأنها "فن تنظيم الطاقة". وتؤكد أبحاثهم أن تطبيق أسلوب القيادة التحويلية داخل الفرق ومجموعات العمل يضمن جميع جوانب الطاقة التنظيمية الإنتاجية: العاطفية، والسلوكية، والمعرفية. وأكد "ليفين" (LEVINE) (2000) و"ويب" (WEBB) (2003) وجود ارتباط كبير بين أسلوبي القيادة التحويلية والتبادلية وبين الرضا الوظيفي بين الأكاديميين في مؤسسات التعليم العالي في الولايات المتحدة. وتم تعزيز هذه العلاقة بدراسات "داستور وآخرون" (DASTOOR ET AL 2003) (2003) في السياق التايواني، و"سونغ" (SUNG) (2007) في تايوان، مما يؤكد على الأهمية العالمية لهذه النتائج. يشير "بيرنز" (2007) إلى أن أسلوب القيادة التحويلية في مؤسسات التعليم العالي يرتبط بشكل إيجابي وقوي بالرضا الوظيفي بين أعضاء هيئة

¹ Belmari, Op.cit, p 217.

² Rui Feng Li, "The comparison and contrast between ancient chinese and western leadership theories and practices", (unpublished Doctoral thesis of Philosophy in Engineering, The University of Warwick, May 2014), p78.

الفصل الثاني: الإطار النظري لاستثمار رأس المال البشري

التدريس. كما لاحظ "سونغ" (2007) أن أعضاء هيئة التدريس في تايوان الذين يتمتعون بمستوى عالي من الرضا الوظيفي يعملون أساساً تحت قيادة تحويلية، مقارنة بأولئك الذين يعملون تحت قيادة تبادلية. وتؤكد الأدبيات باستمرار أن تعزيز الرضا الوظيفي يتطلب من القادة بناء علاقات قوية مع مرؤوسيه، وهو ما يعتبر سلوكاً جوهرياً للقادة التحويليين¹.

يؤثر بعد الإعتبارية الفردية في جميع أبعاد الإستثمار في رأس المال البشري، ولكنه يؤثر بشكل خاص في تغيير الثقافة التنظيمية والهيكل التنظيمي، من خلال الإهتمام بحاجات الموظفين وتطويرهم وترقيتهم بناء على خصوصية كل فرد، وجعل ذلك بنداً من بنود الثقافة التنظيمية. إضافة إلى العمل على تغيير الهيكل التنظيمي إلى هيكل مرن قائم على نظام فرق العمل والكفاءة مما يمنح الإهتمام بالمواهب والأفراد ومنحهم الفرص لإثبات قدراتهم وذواتهم.

المطلب الخامس: المساهمة من خلال بعد التمكين

إن علاقة القيادة التحويلية برأس المال البشري هي علاقة إيجابية وقوية، إذ أن القيادة الكفؤة لرأس المال البشري من أهم محددات نجاح منظمات الأعمال وتحقيقها لميزة إستراتيجية في عالم تسوده المنافسة². فالقائد يمكن المرؤوسين ويدفعهم للأداء إلى أكثر مما هو متوقع، والعمل بمستويات عالية وأهداف جماعية بدلاً من التركيز فقط على مصالح مباشرة أو آنية³.

يمنح القادة التحويليون التابعين الثقة والمسؤولية لإتخاذ القرارات في الصفوف الأمامية تلبية لطلبات المتعاملين وتحسيناً لأداء وإنتاجية المنظمة، كما أنهم يعززون من مشاركة التابعين في عمليات اتخاذ القرار ويحفزونهم لتحقيق الأهداف التنظيمية. هذا البعد التمكيني للقيادة التحويلية يزيد من انخراط التابعين ومشاركتهم في تحقيق النجاح المنظمي.

إن التمكين للعاملين يعبر عن الثقة في قدرات العاملين وتقديرهم ومشاركتهم في إتخاذ القرارات، وذلك في الشق المعنوي للتمكين. أما في شقه المادي فيكون من خلال منح العاملين سلطة وصلاحيات لإتخاذ القرارات وحل المشاكل بما يتلاءم مع طلبات العملاء، ولكي يتحقق التمكين لا بد له من توفر مجموعة عناصر يمثلها الشكل التالي⁴:

¹ Belmari, Op.cit, p 217.

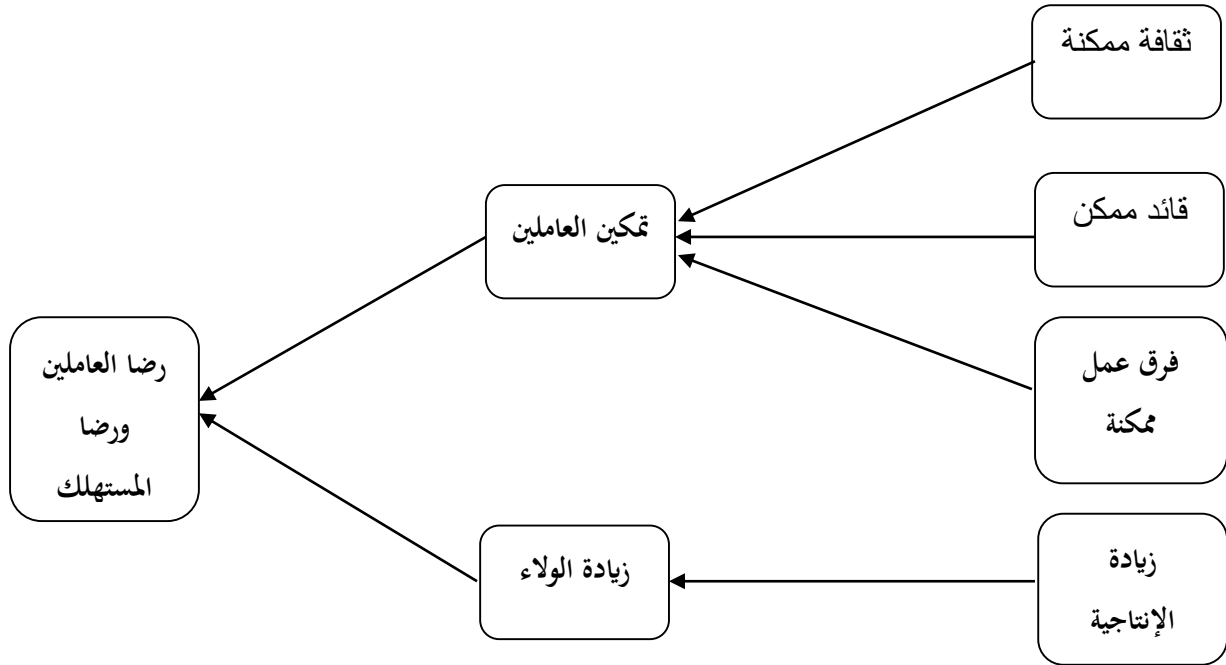
² Drucker, P.F, "They're not employees, they're people", **Harvard Business Review**, Vol. 80, No. 2, 2002, p12.

³ الكبيسي، والكعود، المرجع السابق، ص 11.

⁴ عباس، المرجع السابق، ص 194.

الفصل الثاني: الإطار النظري لاستثمار رأس المال البشري

الشكل رقم 10: مقومات تمكين العاملين في المنظمة



المصدر: عائشة عباس، "القيادة التحويلية والثقافة التنظيمية: مدخل لإعادة اختراع المنظمة" في كتاب جماعي: الثقافة التنظيمية كمدخل إستراتيجي لتطوير المنظمات الإدارية: دراسات حول المفهوم وآليات التفعيل (نماذج عن الإدارة الجزائرية)، الجزائر: الأصالة للنشر، 2021، ص 194.

كما أن على القائد أن يتمكن من جانب العلاقات الإنسانية في المنظمة، ففوة العولة تتطلب منه التحول من نمط القيادة التسلسلي إلى نمط القيادة التوجيهي التفاعلي، بغرض تحقيق التحول نحو الميزة التنافسية، والتي تركز على الأفراد. إذ تعد بيئة العمل المتناغمة مشجعة على المزيد من التواصل والفهم، وزيادة استعداد القائد لتمكين العاملين، واستغلال وتطوير إمكانياتهم بالكامل، واستفادة المنظمة من إسهام أكبر من طرف أفرادها¹.

يتبين من الشكل أعلاه أن القائد الممكن هو عنصر مهم في عملية التمكين، وهذا ما يؤكد "سيد الهواري" أنه لكي تتحقق منظمة ممكنة لا بد من وجود قائد تحويلي يؤمن بثقافة التمكين وتشجيع العاملين على التفكير بعقلية رجال الأعمال

¹ بلماري، وعباش، "قدرة السلوك التحويلي للقيادة على الإحتفاظ بالمواهب التنظيمية"، المرجع السابق، ص 412.

الفصل الثاني: الإطار النظري لاستثمار رأس المال البشري

وليس كموظفين، ويكون ذلك من خلال تمكينهم من الأموال والموارد والسلطات لحل المشاكل وإتخاذ القرارات المناسبة دون الحاجة للرجوع إلى أعلى، في إطار منهج متكامل بدء من الاختيار المناسب للأفراد، مروراً بضرورة التنسيق بين قيمهم وقناعاتهم مع قيم المنظمة، وصولاً إلى التركيز على المهارات العقلية والاجتماعية والإبداعية¹.

يشجع القادة التحويليون على إشراك الأفراد في عملية إتخاذ القرارات، هذا لا يعزز فقط من شعور الأفراد بالإنتماء والمسؤولية، ولكنه أيضاً يحقق الإستفادة من رؤى وأفكار متعددة تساهم في تحسين جودة القرارات، كما يمنح القادة التحويليون للأفراد الحرية في التجربة وال فشل، مما يعزز من ثقافة التعلم المستمر ويحفز الابتكار والإبداع، مع ضرورة توفير التحفيز المعنوي والتوجيه اللازم للأفراد وتوفير المصادر التي يحتاجونها لتحقيق الأهداف التنظيمية، كل ذلك يتطلب تبني التمكين كأحد الأبعاد المحسدة للقيادة التحويلية.

عندما يتم تمكين الأفراد، يصبحون أكثر قدرة على تطبيق معارفهم ومهاراتهم بفعالية في أماكن العمل، وبالتالي يكونون أكثر إنتاجية لأنهم يشعرون بأن لديهم السيطرة على أعمالهم، وأن إسهاماتهم ذات قيمة، ويعزز من كفاءة إستخدام رأس المال البشري الذي يمتلكونه. ويكون لدى الأفراد حرية أكبر في إتخاذ قرارات تؤثر مباشرة على جودة المنتجات أو الخدمات، مما يؤدي إلى تحسينات مستمرة في الأداء والجودة، إضافة إلى تطوير حلول جديدة ومبتكرة، وبالتالي تتم الإستفادة من رأس المال البشري الحالي، والعمل على تعزيزه مستقبلاً من خلال تطوير مهارات جديدة.

من خلال تمكين الأفراد كاستراتيجية أساسية لإستثمار رأس المال البشري، يشعر الأفراد الممكّنين غالباً برضا أكبر عن وظائفهم، ويتّرجم هذا الرضا إلى إلتزام أكبر وأداء أعلى، مما يزيد من استدامة رأس المال البشري داخل المنظمة. كما يسمح التمكين للقادة التحويليين بتحقيق تحسينات كبيرة في الأداء التنظيمي، وزيادة الإنتاجية، وتحفيز الابتكار، مما يساهم في تحقيق الأهداف الإستراتيجية على المدى الطويل.

يؤثر بعد التمكين في جميع أبعاد الإستثمار في رأس المال البشري، ولكنه يؤثر بشكل خاص في نمط القيادة ونظم المعلومات، من خلال الإنتقال من القيادة الإستبدادية إلى القيادة الديمقراطية التشاركية والتي تمثلها القيادة التحويلية، وتمكين العاملين في الصفوف الأولى من إتخاذ القرارات وخدمة العملاء وتحسين إنتاجية المنظمة. وهذا البعد يقتضي الإستعانة بنظم

¹ عبّاش، المرجع السابق، ص 194-195.

الفصل الثاني: الإطار النظري لاستثمار رأس المال البشري

المعلومات وجعلها في متناول من يستخدمها، وأول استخدام لها هو تعيين الكفاءات في مراكز القرار والصفوف الأمامية وتمكينهم من المعلومات.

الفصل الثاني: الإطار النظري لاستثمار رأس المال البشري

خلاصة الفصل

تؤكد نظرية رأس المال البشري أن استثمار المنظمات في تطوير القدرات والمعارف للموظفين يمكن أن يؤدي إلى زيادة الإنتاجية، الابتكار، وتحسين الأداء العام للمنظمات. وبالتالي تعزيز التنمية الاقتصادية والاجتماعية للمجتمع وللدولة ككل. حيث حث "شولتز" في محاضراته الشهيرة في ديسمبر 1960 أمام الجمعية الاقتصادية الأمريكية على الأخذ بعين الاعتبار أهمية رأس المال البشري وضرورة النظر إلى العاملين على أنهم عنصر أساسي في العملية الاقتصادية، وأنه من الضروري اعتبار تحسين المستوى التعليمي والمهارات لديهم كأحد المحفزات الرئيسية للتنمية الاقتصادية.

إنفقت الآراء على أهمية رأس المال البشري كمكون محوري في رأس المال الفكري، يتضمن رأس المال البشري الموارد غير الملموسة مثل القدرات والمهارات والمعارف والمجهودات التي يبذلها العاملون للإرتقاء بمستوى عملهم وتحسين أدائهم. حيث يتألف رأس المال البشري من معارف ومهارات الأفراد والجماعات، والتي تتحول إلى قيمة مهمة للعملاء، فرأس المال البشري يشير إلى القيمة المضافة التي يوفرها الفرد للمجتمع وللإقتصاد بواسطة المعرفة والتعليم والمهارات المكتسبة، ويمكن للإستثمار في تطوير رأس المال البشري أن يساهم في تحسين الفرص الاقتصادية والاجتماعية للأفراد وللدولة بشكل عام.

يكمن مفهوم الإستثمار في رأس المال البشري في توظيف الأموال من قبل المنظمة في الأصول الثابتة أو المتداولة من أجل الحصول على المعرفة، والمتمثلة في الموارد البشرية عالية التخصص، وإعادة تدريب وتأهيل الأفراد في تكوين المعارف والخبرات، إذ يقصد بالإستثمار ذلك الإلتزام الفوري أو التضحية الفورية بمجموعة من الموارد بهدف تحقيق إيرادات مستقبلية.

تبلور مفهوم الإستثمار في رأس المال البشري على شكل نظرية على يد العالم الأمريكي "ماكريغور شولتز"، ثم توالى الإسهامات من طرف العلماء لتطوير النظرية، ولكن يعد "بيكر" و"مينسر" أبرز هؤلاء المساهمين. إذ تعمل نظرية رأس المال البشري على توفير المبرر الرئيسي للإنفاق العام على التعليم إلى حد كبير، سواء في البلدان المتقدمة أو النامية، ويطبق منطق الإستثمار في التعليم والتدريب، حيث يشير مفهوم الإستثمار الإقتصادي لرأس المال البشري إلى أنه إنفاق من المفترض أن يتراكم على شكل رأس مال قد يستخدم في زيادة القدرات الإنتاجية المستقبلية، واكتساب قيمة ذاتية قابلة للتحويل إلى السوق.

توجد آليات وأساليب تستخدم للإستثمار في رأس المال البشري، بداية من التوظيف إلى التعلم والتدريب والتحفيز، وصولاً إلى الثقافة التنظيمية وإعادة تصميم الهيكل التنظيمي وانتهاء عند نمط القيادة ونظم المعلومات. كما تقوم القيادة التحويلية بالتأثير إيجابياً في أبعاد وأساليب الإستثمار في الموارد البشرية، واستخدامها من أجل تطوير وتنمية رأس المال

الفصل الثاني: الإطار النظري لاستثمار رأس المال البشري

البشري في المنظمة، وذلك من خلال إعتماها على أبعاد القيادة التحويلية المتمثلة في: التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الإستشارة الفكرية، الإعتبارية الفردية، والتمكين.

إذ أن كل بعد من أبعاد القيادة التحويلية يؤثر في جميع أبعاد الإستثمار في رأس المال البشري، ولكن كل بعد يؤثر بشكل خاص في أسلوب استثمائي واحد، فبعد التأثير المثالي يؤثر بشكل خاص في الإستقطاب والتوظيف من خلال الرؤية واختيار الموظف المناسب في المكان المناسب. أما بعد التحفيز الإلهامي فيؤثر بشكل خاص في نظام التحفيز، من خلال خلق التحدي أمام الموظفين وإلهامهم للوصول إلى أداء فوق المتوقع. أما بعد الإستشارة الفكرية فيؤثر بشكل خاص في التعليم والتدريب، من خلال دفع التابعين للتعلم والتدريب وحل المشاكل التنظيمية بطرق إبداعية وابتكارية. أما بعد الإعتبارية الفردية فيؤثر بشكل خاص في تغيير الثقافة التنظيمية والهيكلة التنظيمية، من خلال تبني ثقافة الإهتمام بحاجات الموظفين وتطويرهم وترقيتهم بناء على خصوصية كل فرد، مما يحتم ضرورة الأخذ بالهيكلة التنظيمية المرنة لتحقيق إتصالات متقاطعة ومتفائلة. أما بعد التمكين فيؤثر بشكل خاص في نمط القيادة ونظم المعلومات، من خلال القيادة الديمقراطية والتشاركية وتمكين العاملين، ولا يتأتى ذلك إلا بواسطة قيادة تحويلية مبنية على معرفة وتشارك المعلومات وتسخير التقنية لتطبيق المعرفة والوصول إلى منظمة متعلمة تمكن لعمال المعرفة من الإبداع والإبتكار المعرفي.

من خلال تحليل أبعاد القيادة التحويلية، نجد أن لكل بعد تأثيرا مباشرا ومهما على رأس المال البشري، تساهم القيادة التحويلية، من خلال التأثير المثالي، التحفيز الملهم، التحفيز الفكري، الاعتبار الفردي، والتمكين، في تطوير وتعزيز رأس المال البشري بطرق متعددة. هذه الأبعاد تعزز من ثقافة التعلم المستمر، الإبتكار، الإلتزام، والرضا الوظيفي، مما يجعل رأس المال البشري أكثر قيمة وفعالية في تحقيق الأهداف التنظيمية، والعمل ليس فقط على تحسين الأداء الحالي للمنظمة، بل المساهمة أيضا في بناء القدرات المستقبلية من خلال إستثمار في رأس المال البشري بصفة مستدامة.

الفصل الثالث:

الدراسة الميدانية بمؤسسة نפטال

مقاطعة غاز البترول المميع

DISTRICT GPL –

تيارت –

تمهيد

المبحث الأول: تعريف عام بمؤسسة نפטال

المبحث الثاني : منهجية وأدوات الدراسة الميدانية

المبحث الثالث: تحليل نتائج وفرضيات الدراسة

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية بمؤسسة نفطال مقاطعة غاز البترول المميع

- District GPL تيارت -

تمهيد

بعد أن قامت الدراسة باستعراض الجانب النظري لمتغيري الدراسة في الفصلين السابقين، يستعرض الفصل الثالث الدراسة الميدانية على مستوى مؤسسة نفطال مقاطعة غاز البترول المميع - DISTRICT GPL تيارت - للتحقق من دور وتأثير القيادة التحويلية في الإستثمار في رأس المال البشري في المنظمة المدروسة. وقد تطرق الفصل بداية إلى تعريف عام بمؤسسة نفطال كمبحث أول، ثم التطرق لمنهجية وأدوات الدراسة كمبحث ثاني، أما المبحث الثالث فخصص لتحليل نتائج الدراسة الميدانية.

المبحث الأول: تعريف عام بمؤسسة نفطال

يتم التطرق في هذا المبحث إلى تقديم نبذة عن مؤسسة نفطال بشكل عام، ثم التعريف بمقاطعة غاز البترول المميع - District GPL تيارت -

المطلب الأول: التعريف بمؤسسة نفطال:

يتم التعريف بمؤسسة نفطال من خلال التحدث عن نشأة وتطور المؤسسة، ثم التطرق إلى فروع نفطال، ثم عرض مؤسسة نفطال بالأرقام.

أولاً: نشأة وتطور المؤسسة

نفطال هي شركة مساهمة (SPA) برأس مال إجتماعي يبلغ 160,000,000,000 دينار جزائري¹. تأسست في عام 1982 وهي تابعة بنسبة 100٪ لمجموعة سوناطراك، وهي مرتبطة بنشاط التسويق وتمثل مهمتها الرئيسية في توزيع وتسويق المنتجات البترولية ومشتقاتها في السوق الوطنية.

¹ <https://www.naftal.dz/fr/index.php/a-propos-de-naftal>، أطلع عليه بتاريخ 2024/06/26.

- District GPL تياره -

كما تتدخل أيضا في المجالات التالية:

- تعبئة غاز البترول المميع (GPL)؛
- تصنيع البيتومين (الإسفلت)؛
- توزيع، تخزين، وتسويق الوقود، غاز البترول المميع، الزيوت، البيتومين، الإطارات، غاز البترول المميع/الوقود، المنتجات الخاصة؛
- نقل المنتجات البترولية.
- ولضمان توفر المنتجات في جميع أنحاء البلاد، تستخدم نفطال عدة وسائل نقل:
- الشحن الساحلي والأنابيب لتزويد المستودعات من المصافي.
- السكك الحديدية لتزويد المخازن من المستودعات.
- الطرق البرية لتسليم المنتجات للعملاء، وتزويد المخازن غير المخدومة بواسطة السكك الحديدية.
- في عصر العولمة، رأت نفطال ضرورة إنشاء تنظيم جديد حسب خط الإنتاج (البيتومين، الزيوت، الشبكة، اللوجستيات، غاز البترول المميع، الإطارات، الطيران، البحرية).
- توفر نفطال حوالي 13.3 مليون طن من المنتجات البترولية سنويا، وهو رقم مرشح للزيادة مع الطلب المتزايد باستمرار.
- كما وضعت رؤية إستراتيجية جديدة على المدى المتوسط مع وضع خطة تنفيذ موجهة نحو العملاء^{1 2}.

ثانيا: مشاريع تطوير نفطال:

- زيادة قدرات تخزين الوقود: يتضمن برنامج تطوير نفطال حتى عام 2020 الأنواع التالية من الإستثمارات:
- زيادة قدرات تخزين الوقود (البرية + AVM) وغاز البترول المميع (GPL)؛
- إنشاء مراكز جديدة لتخزين الوقود وتعبئة غاز البترول المميع (GPL)؛
- تطوير شبكة النقل عبر الأنابيب للوقود وغاز البترول المميع (GPL).

¹ https://www.energy.gov.dz/Media/galerie/naftal_5fe30cd256ffd.pdf ، أطلع عليه بتاريخ 2024/06/27.

² <https://www.naftal.dz/fr/index.php/a-propos-de-naftal> ، أطلع عليه بتاريخ 2024/06/26.

- District GPL تياره -

- برنامج تطوير أنابيب الوقود

سيشمل هذا البرنامج عدة مواقع، وهي:

- خط أنابيب سكيكدة - برحال؛
 - خط أنابيب سكيكدة - الخروب - العلمة؛
 - خط أنابيب العلمة - برج بوعرييج (135 كم)؛
 - خط أنابيب برج بوعرييج - البويرة (100 كم)؛
 - خط أنابيب البويرة - الجزائر العاصمة (110 كم).
- برنامج تطوير أنابيب غاز البترول المميع (GPL)

من بين المواقع المعنية:

- خط أنابيب غاز البترول المسال سكيكدة - برحال؛
 - خط أنابيب أرزيو - الجزائر العاصمة؛
 - خط أنابيب أرزيو - الشلف.
- المشاريع الرئيسية لنشاط غاز البترول المميع (GPL)
- إنشاء مركز تعبئة غاز البترول المميع في برج منايل؛
 - إنشاء مركز صغير لتعبئة غاز البترول المميع في الوادي.
- إنشاء مناطق خدمات على الطرق السريعة
- 27 منطقة خدمات مكتملة وهي في طور التشغيل؛
 - 4 مناطق قيد الإستلام.^{1 2}

تتضمن هذه الخطة إنشاء 136 محطة خدمة ضخمة بحلول عام 2030 في ضواحي المدن الكبرى، وعلى الطرق السريعة ومحاور الدوران في البلاد. ستصمم هذه المحطات الضخمة بناء على تصاميم معمارية حديثة تتناسب مع خصوصية كل منطقة، وستقدم خدمات متعددة للمستهلكين.

¹ https://www.energy.gov.dz/Media/galerie/naftal_5fe30cd256ffd.pdf، أطلع عليه بتاريخ 2024/06/27.

² <https://www.naftal.dz/fr/index.php/developpement>، أطلع عليه بتاريخ 2024/06/26.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية بمؤسسة نفطال مقاطعة غاز البترول المميع

- District GPL تياره -

- أهداف المشروع:

1. تعزيز توريد المنتجات على المستوى الوطني.
2. تلبية الطلب على الوقود في مختلف ولايات البلاد.
3. زيادة القدرة على التخزين.
4. كسب رضا العملاء.

بالإضافة إلى ذلك هناك جهود جارية لتجديد الشبكة والبنية التحتية بما في ذلك 38 مشروعا قيد التنفيذ، و39 مشروعا قيد الإطلاق، و6 محطات جديدة.²¹

- البنية التحتية التشغيلية تشمل:

- 47 مستودع أرضي للوقود.
- 42 مركزا ومركزا صغيرا لغاز البترول المميع (GPL).
- 09 مراكز لغاز البترول المميع بالجملة.
- 47 مستودع توزيع.
- 30 مستودع طيران.
- 06 مراكز بحرية.
- 15 مركزا للأسفلت.
- 24 مركزا للزيوت والإطارات.

بالإضافة إلى شبكة أنابيب بطول 700 كيلومتر، وأسطول مركبات يضم 3300 وحدة، وشبكة محطات خدمة تتكون من 674 محطة، منها 338 محطة تديرها نفطال مباشرة.^{3 4}

¹ <https://www.naftal.dz/fr/index.php/developpement> ، أطلع عليه بتاريخ 2024/06/26.

² https://www.energy.gov.dz/Media/galerie/naftal_5fe30cd256ffd.pdf ، أطلع عليه بتاريخ 2024/06/27.

³ https://www.energy.gov.dz/Media/galerie/naftal_5fe30cd256ffd.pdf ، أطلع عليه بتاريخ 2024/06/27.

⁴ <https://www.naftal.dz/fr/index.php/archives/19973> ، أطلع عليه بتاريخ 2024/06/26.

- District GPL تياره -

ثالثا: فروع مؤسسة نفطال:

حسب الهيكل التنظيمي أدناه فإن نفطال تتكون من الفروع التالية:

1- فرع الوقود:

تتمثل مهامه في وضع ومتابعة السياسات المبرمجة عبر التراب الوطني والنشاطات المتعلقة بالموارد البترولية: الوقود، الزيوت، العجلات والزفت. وضمان تموين وتسويق الوقود عبر كافة التراب الوطني. تنسيق ومراقبة وظائف التوزيع، التخزين، النقل، الصيانة، والتموين في كل أنحاء الوطن.

2- فرع غاز البترول المميع GPL:

المكلف بتسيير منتجات البوتان (butane) و البروبان (Propane)، وقود غاز البترول المميع GPL. ومهامه تتمثل في تحليل ووضع سياسات وإستراتيجيات خاصة بوظائف التموين، التخزين، التوزيع وبيع هذه المنتجات.

3- الفرع التجاري:

تتمثل مهامه في:

- ضمان تسويق المنتجات عبر كافة القطر الوطني.

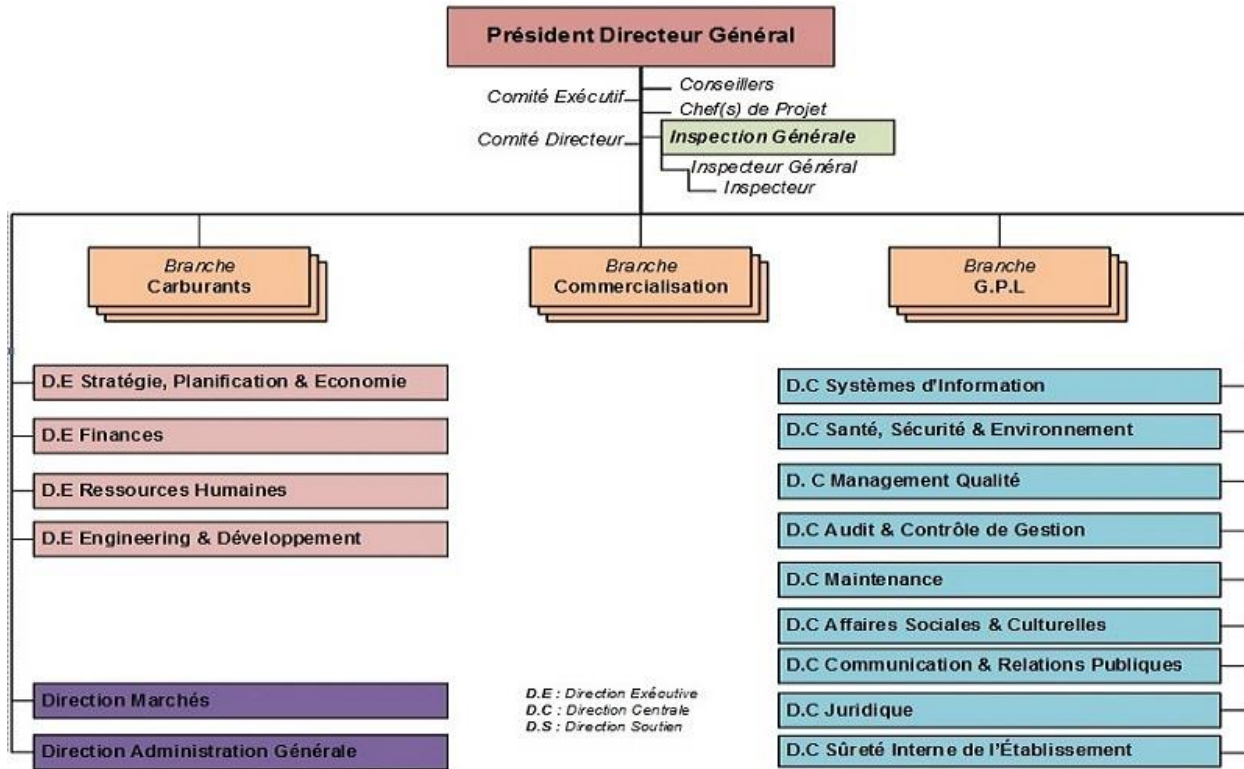
- ربط ومراقبة وظائف التوزيع، التخزين، النقل، الصيانة، التمويل في كل أنحاء الوطن.

إن الشكل الموالي يمثل الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية بمؤسسة نفطال مقاطعة غاز البترول المميع

- District GPL تيارت -

الشكل رقم 11: الهيكل التنظيمي لمؤسسة نفطال



المصدر:

أطلع <https://www.naftal.dz/fr/index.php/a-propos-de-naftal/organisation>

عليه بتاريخ 2024/06/27.

المطلب الثاني: عرض نمط قيادة ونظام عمل المؤسسة

يتم التطرق إلى مؤسسة نفطال من حيث نمط القيادة المتبع فيها ونظام عملها، وذلك من خلال عرض الإدارة المدمجة لمؤسسة نفطال، ثم تناول برنامج الخطة الوطنية للعمل البيئي، ثم التحدث عن سياسة نفطال لتعزيز غاز البترول المسال/السيارة، ثم عرض النظام الداخلي لنفطال.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية بمؤسسة نفطال مقاطعة غاز البترول المميع

- District GPL تياره -

أولاً: الإدارة المدمجة لمؤسسة نفطال:

تعد نفطال الرائدة وطنياً في تسويق وتوزيع المواد البترولية ومشتقاتها، والتي أوكلت إليها مهمة تلبية إحتياجات السوق الوطنية من المنتجات البترولية، مع مراعاة إشتراطات الجودة وحماية البيئة.

في ظل سوق تنافسية وبيئة عمل متغيرة، تبنت نفطال أجود ممارسات التسيير والسوق باعتمادها إستراتيجية قائمة على التطوير المستمر لنشاطاتها، مع هيكل مرن يتيح لها التكيف في عملية عصرنة وديناميكية أنشطتها في التسيير.

هذا التوجه الإستراتيجي يسمح بتوفير منتجات وخدمات مبتكرة ومتميزة، وضمان ظروف مواتية من شأنها تحقيق الأهداف لطموحاتها وغاياتها وضمان تواصل نفطال مع الزبائن والأطراف الأخرى.

وتعكس المحاور الإستراتيجية الرئيسية لنفطال مايلي:

- تركيز نشاطها على الزبائن وتطوير رؤيتها.
- ضمان التنمية المستدامة في إطار التكامل الإقتصادي والإجتماعي.
- السهر على تعزيز كفاءة الأداء عبر الإستخدام الأمثل للموارد المتاحة.
- تعزيز نظام القيادة داخل المؤسسة وتعزيز ممارساتها الجيدة.
- في هذا الإطار فإن تطبيق نظام الإدارة المدمج في نفطال يساهم في:
- تلبية إحتياجات الزبائن في الآجال المحددة، من خلال تزويدهم بالوقود وغاز البترول المميع.
- ضمان إستمرارية وحسن سير النظام.
- الحفاظ على البيئة من خلال مراعاة إشتراطات التسيير وفق نظام محدد.
- إحترام التشريعات والقوانين المعمول بها في المجالات التي تنشط فيها المؤسسة.
- توفير بيئة عمل آمنة وصحية مع تفادي الإصابات والأمراض المهنية والحد من تأثيراتها على العاملين.
- ترشيد وضبط المخاطر والتحكم في جميع الأنشطة وضمان السلامة والأمن.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية بمؤسسة نفطال مقاطعة غاز البترول المميع

- District GPL تيارت -

- تحسين الكفاءة الطاقوية ومواجهة التغيرات المناخية.

- الحفاظ على الموارد الطبيعية ومنع التلوث¹.

تتمثل محاور الإدارة المدججة التي تلتزم نفطال بتنفيذها من خلال ما يلي:

- الإدارة بالمعلومات: يهدف هذا المحور إلى إتاحة القادة إتخاذ قرارات إستراتيجية بناء على توفر معلومات صحيحة ودقيقة.

- إدارة الموارد البشرية: يهدف هذا المحور إلى تعزيز الإشراف الفعال للموظفين في تخطيط وتنفيذ إستراتيجية المؤسسة.

نظرا لأهمية هذا المحور، فإن نفطال تعهدت بضمان تطبيق نظام الإدارة المدمج عبر جميع فروعها مع التشاور المستمر بين الأطراف وبين أصحاب المصلحة.

إن التزام المؤسسة الفعلي بتطبيق نظام الإدارة المدمج، يساهم في تحقيق أهدافها وضمان تواصل فعال مع جميع الأطراف².

ثانيا: برنامج الخطة الوطنية للعمل البيئي

منذ عام 2000، تشارك المؤسسة مع وزارة البيئة في برنامج الخطة الوطنية للعمل البيئي، مما يؤكد إلتزامها بمبادئ النمو الإقتصادي المستدام من منظور بيئي. تشكل حماية البيئة محورا إستراتيجيا في سياسة تطوير "نفطال"، نظرا لخطورة المنتجات التي يتم التعامل معها وتخزينها ونقلها وتسويقها.

تهدف إدارة المخاطر المرتبطة بهذه العمليات إلى ضمان سلامة الأفراد والممتلكات وحماية البيئة ككل. إن المتطلبات الصارمة في مجالات الصحة والسلامة وحماية البيئة من أجل التنمية المستدامة تدفع "نفطال" إلى إلتزام صارم بتطبيق التشريعات سارية المفعول، وإن أي مخالفة لها قد يعرضها لعقوبات جادة، بما في ذلك تضرر سمعتها التجارية.

أهداف إستراتيجية HSE:

• الإمتثال والمطابقة للإلتزامات القانونية؛

¹ <https://www.naftal.dz/fr/index.php/moyens> ، أطلع عليه بتاريخ 2024/06/26 ،
² <https://www.naftal.dz/fr/index.php/moyens> 2024/06/26 ، أطلع عليه بتاريخ

- District GPL تياره -

- إدارة مخاطر HSE؛
 - تطوير مهارات HSE؛
 - تحسين ظروف عمل الموظفين؛
 - حماية السكان المحليين من المخاطر المترتبة على أنشطة المؤسسة؛
 - تقليل النفايات؛
 - إعادة تأهيل المواقع الملوثة؛
 - التحديث التكنولوجي.
- الحفاظ على البيئة يشكل قضية رئيسية بالنسبة لـ "نفطال"، وهو ما يشكل أحد إلتزاماتها الوطنية والدولية في هذا الصدد فإن "نفطال" تلتزم بالإمتثال للتشريعات الوطنية في هذا المجال، وقد التزمت بـ:
- مكافحة تغيرات المناخ والمساهمة في تحسين جودة الهواء،
 - إدارة النفايات الناتجة عن تسويق منتجاتها والقيام بتقليلها أو إزالتها،
 - إسترداد الزيوت المستعملة في نقاط البيع؛
 - الحفاظ على المياه السطحية والجوفية،
 - ترشيد إحتياجات الطاقة،
 - تعزيز الوقود النظيف وتشجيع الطاقات المتجددة¹.
- أما فيما يخص السلامة، وهو موضوع يهم الجميع، ويتطلب توحيد جهود جميع الفاعلين حول هدف مشترك، وهو العمل في بيئة آمنة.
- لذا، إلتزمت "نفطال" بما يلي:
- تعزيز ثقافة السلامة؛
 - تحسين السلامة في مواقع العمل؛
 - إدارة ومراقبة المخاطر المتعلقة بأنشطتنا؛
 - تعزيز السلامة في نقل المنتجات؛
 - المشاركة في تطبيق نظام إدارة HSE لمجموعة سوناطراك.

¹ <https://www.naftal.dz/fr/index.php/environnement>، أطلع عليه بتاريخ 2024/06/26

- District GPL تياره -

أما فيما يخص الصحة في مكان العمل، والتي تمثل حقا أساسيا لكل عامل بأن يعمل في بيئة مهنية صحية. لذلك إلترمت "نفطال" بما يلي:

- الحفاظ على صحة رأس مالها البشري؛
- تقليل تأثيرات أنشطتها على صحة العمال والعملاء والسكان المحليين¹.

ثالثا: سياسة نفطال لتعزير غاز البترول المميع للسيارات:

تشارك نفطال، كونها مؤسسة وطنية، بنشاط في تعزير وتطوير المنتجات التي تحترم البيئة من خلال أنشطتها، مع تمكين المستهلك من الإستفادة من نسبة جودة وسعر جذابة للغاية. وفي هذا السياق هناك منتجان يندرجان ضمن هذا التوجه، وهما غاز البترول المميع للسيارات والغاز الطبيعي المضغوط، حيث يمتلكان إمكانيات كبيرة للتوافر في الجزائر.

فيما يخص تطوير غاز البترول المميع للسيارات: يعد هذا الغاز مزيجا من البوتان والبروبان بنسب معيارية. يتم توزيع هذا الوقود في الجزائر من قبل نفطال منذ عام 1983 تحت الإسم التجاري المسجل "سيرغاز".

بفضل الضرائب المواتية، يعتبر "سيرغاز" اليوم أرخص وقود في السوق الوطنية بسعر 9 دينار/لتر، كما يقدم أيضا مصدرا آخر للتوفير يتمثل في احتراق غاز البترول المميع الذي لا يترك أي رواسب كربونية، مما يجعل صيانة السيارة التي تعمل بـ "سيرغاز" أقل تكلفة من السيارة التقليدية.

كما يقلل "سيرغاز" بشكل كبير من انبعاثات غازات الإحتباس الحراري (CO₂، CO) والانبعاثات الملوثة مقارنة بالوقود التقليدي. لا يحتوي "سيرغاز" على الرصاص أو البنزين ولا تنتج عنه أي جزيئات.

يقدم سوق غاز البترول المميع للسيارات فرصا مؤكدة في الجزائر، بالنظر إلى توافر الموارد وفوائده الإقتصادية والبيئية. تستند إستراتيجية نفطال لتطوير غاز البترول الميع للسيارات على المدى الطويل والمتوسط على أربعة محاور رئيسية:

1. تطوير سلسلة لوجستيات غاز البترول المميع للسيارات (التخزين، شبكة الأنابيب، أسطول النقل والتسليم)؛
2. تطوير نشاط تحويل المركبات (تجديد وإنشاء مراكز التحويل، إقتناء أطقم التحويل، تدريب المركبين)؛

¹ <https://www.naftal.dz/fr/index.php/environnement>، أطلع عليه بتاريخ 2024/06/26

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية بمؤسسة نفطال مقاطعة غاز البترول المميع

- District GPL تياره -

3. توسيع شبكة نقاط بيع غاز البترول المميع للسيارات (إنشاء نقاط بيع في محطات الخدمة، إنشاء نقاط بيع مخصصة فقط لغاز البترول المميع للسيارات)؛

4. إقتراح تدابير تحفيزية لتعزيز وتطوير هذا المنتج.¹

¹ <https://www.naftal.dz/fr/index.php/gplc-gnc>، أطلع عليه بتاريخ 2024/06/25.

إشتمل النظام الداخلي لمؤسسة نفطال، والذي يطبق على مقاطعة غاز البترول المميع GPL تيارت، على عدة بنود تصب في مصلحة تحفيز وحماية حقوق الموظف والإستثمار فيه وهي كما يلي:

- جاء الباب الأول لينظم العمل، والذي يحتوي على المواد من 1 إلى 37. بما في ذلك تحديد الأهداف من هذا النظام الداخلي، وهي تمكين أي عامل من أداء المهام المتصلة بمنصب عمله على أحسن وجه وإستيعاب ومراعاة الأحكام العامة في مجال الحقوق والواجبات، مع ضرورة التقيد بالساعات الإضافية بشرط إخبار الإدارة مسبقاً ودون تجاوز هذه الساعات 20 % من المدة القانونية للعمل، ودون تجاوز مدة عمل 12 ساعة يومياً. مع استفادة العامل من تسديد الأجرة الناتجة عن الساعات الإضافية.

- كما تتم الإستفادة من عطلة سنوية وتبليغ العامل بتاريخ خروجه في عطلة 15 يوماً مسبقاً على الأقل وذلك بتسليمه بيان عطلة قانوني، وتعيين مستخلف له يضمن إستمرارية سير النشاط، ولا يجوز للمستخلف أن يرفض هذا التعيين. مع إمكانية الإستفادة من الحقوق في العطلة المتبقية و/أو تأجيل العطلة السنوية، بناء على طلب يحمل موافقة السلطة السلمية، يقدم إلى المديرية المعنية 15 يوماً قبل تاريخ الذهاب. ومنح عطلة غير مدفوعة الأجر مرخصة بصفة إستثنائية إلى العامل وخاضعة للموافقة المسبقة والرسمية من السلطة السلمية، إذا كان طلبه يكتسي طابعاً إستعجالياً لأسباب عائلية خطيرة أو لأسباب صحية.

- إضافة إلى تحديد كيفية الإستفادة من الغيابات دون خصم من الأجرة، وذلك بتوجيه طلب مسبق إلى السلطة السلمية مرفقاً بالوثائق اللازمة والإثباتية قبلها أو بعداً. كما يتم منح التسهيلات والواجبات عقب العطلة ما بعد الولادة، مثل استفادة العاملة بالتوقيات الكامل والمرضعة لطفلها، لهذا الغرض، من ساعتين غياب خاص مدفوع الأجر خلال ستة أشهر الأولى وساعة لكل يوم خلال ستة أشهر الأخيرة. وبناء على طلبها يمكن للمؤسسة أن تمنح لها تسهيلات تتمثل في تعديل الطبيعة القانونية لعلاقة العمل، كالعامل بتوقيت جزئي أو أن تمنح لها إحالة على الاستيداع لتمكينها من تربية طفلها وهذا طبقاً للأحكام سارية المفعول على مستوى المؤسسة.

- يمكن للعامل مغادرة منصب عمله عن طريق ترخيص مكتوب من السلطة السلمية في حالة التوعك الجسمي أو حادث. كما تتولى المؤسسة حماية عمالها من كل شكل من أشكال الإهانة والشتم والقذف والتهديد والإعتداء أو

¹ مؤسسة نفطال، النظام الداخلي لنفطال.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية بمؤسسة نضال مقاطعة غاز البترول المميج

- District GPL تياره -

العنف أثناء ممارسة وظائفهم. وتتولى المؤسسة أو تأمر بالتعويض عن الأضرار التي قد لحقتهم. كما يقدم كل عامل المعلومات المطلوبة وكذا الوثائق الإثباتية المحتملة قصد منحه الإمتيازات أو الإستفادات المقررة طبقاً للأحكام التشريعية.

أما الباب 2 فقد تطرق إلى الوقاية الصحية، الأمن، وطب العمل من المادة 38 إلى المادة 57 واشتمل على ما يلي:

- يجب أن يخضع العمال إجبارياً للفحوص الطبية وشبه الطبية وإجراءات الحماية والوقاية المنصوص عليهما في إطار طب العمل. وفضلاً عن الإجراءات التي يقرها أطباء العمل ووفقاً للسياسة الصحية المعمول بها في هذا المجال، يبقى العمال خاضعين وجوباً للزيارات والفحوص الطبية تحت طائلة العقوبات ووفقاً لطبيعتها وجداولها الزمنية كالتالي: فحص طبي عند التوظيف يشتمل على صور بالأشعة على الرئتين، فحص طبي مرة في السنة على الأقل، فحص طبي كل 03 أشهر بالنسبة للعمال الذين تقل أعمارهم عن 18 سنة، وفحوص طبية دورية خاصة بالعمال المكلفين بالأشغال الخطيرة والمضرة وكذا بالنسبة للعمال الذين يشتغلون في محيط تكون فيه نظافة العمل والنظافة الغذائية واجبة، وفحص طبي إجباري إثر حادث عمل أو مرض مهني بهدف تقييم قدرته على إستئناف العمل، وفحص طبي تقييمي للكفاءة في حال تغيير منصب العمل طبقاً لمقتضيات المنصب الجديد.

- تعد المؤسسة دورياً، عند الضرورة، قائمة الأمراض المهنية ذات الصلة بنشاطات المؤسسة وكذا التدابير الوقائية المتعلقة بها. في حالة وقوع حوادث عمل، تلزم المديرية المعنية، بعد إستشارة مندوبي المستخدمين أو لجنة المشاركة، بالحرص على تطبيق الإرشادات والإجراءات الهادفة إلى تجنب تكرار حوادث العمل وضمان نشر المعلومات على نطاق واسع لفائدة العمال المعرضين للأخطار المهنية. وطبقاً للأحكام التشريعية سارية المفعول والمتعلقة بالوقاية الصحية والأمن وطب العمل تنصب لجان متساوية الأعضاء تكلف بتنظيم الوقاية من الأخطار المهنية على مستوى المؤسسة.

أما الباب 3 والذي اشتمل على المواد من 58 إلى المادة 100، فقد تطرق إلى الإنضباط من حيث المبادئ والأهداف المتعلقة بإقامته والمحافظة عليه في أماكن العمل، والتي تعد من صلاحيات السلطة السلمية. وتشتمل على ما يلي:

- أما فيما يخص الإجراءات التأديبية، فكل إخلال بالإنضباط كما هو محدد في هذا النظام الداخلي لا يمكن أن يقابله إلا إجراء تأديبي واحد. وفي حالة إرتكاب العامل لعدة مخالفات للإنضباط في آن واحد تجمع هذه المخالفات في إجراء تأديبي واحد، وعندما يرتكب العامل عدة مخالفات متعاقبة، كل مخالفة تكون محل إجراء تأديبي منفرد.

- يخضع مندوبو المستخدمين والمندوبون النقابيون أثناء ممارسة نشاطهم المهني للأحكام التشريعية والتنظيمية والأحكام الإتفاقية والمتعلقة بحقوق وواجبات العمال. وإذا أخل مندوب المستخدم أو مندوب نقابي بالأحكام التنظيمية،

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية بمؤسسة نفطال مقاطعة غاز البترول المميع

- District GPL تيارت -

تتخذ الهيئة المخول لها السلطة التأديبية إجراءات تأديبية ضده، على أن تبلغ لجنة المشاركة أو المنظمة النقابية التابع لها مسبقا حسب الحالة. ولا يجوز للهيئة المخول لها السلطة التأديبية أن تفصل عن العمل أو أن تحول أو أن تصدر أي عقوبة تأديبية مهما كان نوعها على أي مندوب مستخدمين أو مندوب نقابي بسبب النشاطات التي يزاولها أثناء فترة تفويضه. ولا يمكن إصدار أي عقوبة ضد العمال أو ممثليهم النقابيين بسبب مشاركتهم في إضراب قانوني طبقا للشروط المنصوص عليها في القانون، أما المضربين بصفة غير قانونية فيعرضون للتطبيق الصارم للقانون. ويلزم كل شخص مخول له السلطة التأديبية بالحفاظ على سرية المداومات، وكذا كل شخص معني بالتحقيق في الملف التأديبي.

يتضح من مواد النظام الداخلي أعلاه أن المنظمة تولي أهمية كبيرة لضمان حقوق الموظفين في مقابل ما يؤدونه من واجبات ومهام. وأن المنظمة تعمل على تحفيزهم بحوافز مختلفة من أجل رفع أدائهم وتحقيق رضاهم الوظيفي وولائهم التنظيمي.

كما أن المنظمة تولي أهمية كبرى للجان المشاركة والمنظمات النقابية باعتبارهم شركاء إجتماعيين مما يحقق المشاركة والتشاور في إتخاذ القرارات وعدم التعسف في إستعمال السلطة ضد الموظفين، و بالتالي حفظ حقوقهم وتوفير مناخ تنظيمي ملائم يساعد على بذل مزيد من المجهودات.

إن هذه الصفات المستخلصة من النظام الداخلي تدل على وجود بعض من أبعاد القيادة التحويلية في المنظمة، كما توحى باهتمام هذه القيادة بالإستثمار في رأس المال البشري، وبالتالي يستخلص الباحث من تحليل النظام الداخلي أن القيادة التحويلية وإستثمار رأس المال البشري يتوفران بدرجة مقبولة في المنظمة المدروسة.

المطلب الثالث: تقديم مقاطعة غاز البترول المميع تيارت:

تنقسم نفطال إلى فروع (BRANCHES) مقسمة حسب طبيعة المواد التي تسوقها، وكل فرع إلى ينقسم إلى مقاطعات (DISTRICTS)، وتتكون المنظمة من أربعة فروع أساسية هي:

- فرع غاز البترول المميع GPL: ويهتم بتوزيع وتسويق غاز البترول المميع بنوعية البوتان والبروبان، ويتكون بدوره

من 17 مقاطعة منتشرة على مختلف أرجاء التراب الوطني، تعد مقاطعة تيارت إحداها.

- فرع CLP: ويهتم بتوزيع وتسويق الوقود والزيوت والعجلات وغيرها من المواد الخاصة.

- فرع AVM: ويهتم بتسويق وقود السفن والطائرات.

- فرع الزيت: ويسوق الزيت ومشتقاته الموجهة لاستعمالات مختلفة.

أولا: نظرة عامة حول مقاطعة غاز البترول المميع GPL تيارت.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية بمؤسسة نفطال مقاطعة غاز البترول المميع

- District GPL تياره -

تعتبر هذه المقاطعة إحدى مقاطعات فرع غاز البترول المميع GPL، التابعة للمؤسسة الوطنية لتسويق وتوزيع المواد البترولية "نفطال"، تم إنشاؤها عن طريق القرار 593 الصادر بتاريخ 2000/08/01، في إطار إعادة هيكلة عامة للمؤسسة، بلغ عدد المناصب في المقر الاجتماعي لمقاطعة تيارت (وهو الذي طبقت فيه الدراسة الميدانية): 60 عاملا. كما تضم المقاطعة: مركزين + أربع مستودعات + ورشة صيانة وهي كالتالي:

- تيارت CE 141 : المركز الرئيسي لتعبئة الغاز.
- تيسمسيلت MCE 381 : المركز الفرعي لتعبئة الغاز.
- سوقر DIPO 143 : مستودع تخزين وتوزيع.
- أفلو DIPO 035 : مستودع تخزين وتوزيع.
- فرندة DIPO 145 : مستودع تخزين وتوزيع.
- قصر الشلالة DIPO 142 : مستودع تخزين وتوزيع.
- ورشة الصيانة التابعة للدائرة التقنية¹.

ثانيا: الهيكل التنظيمي للمقاطعة:

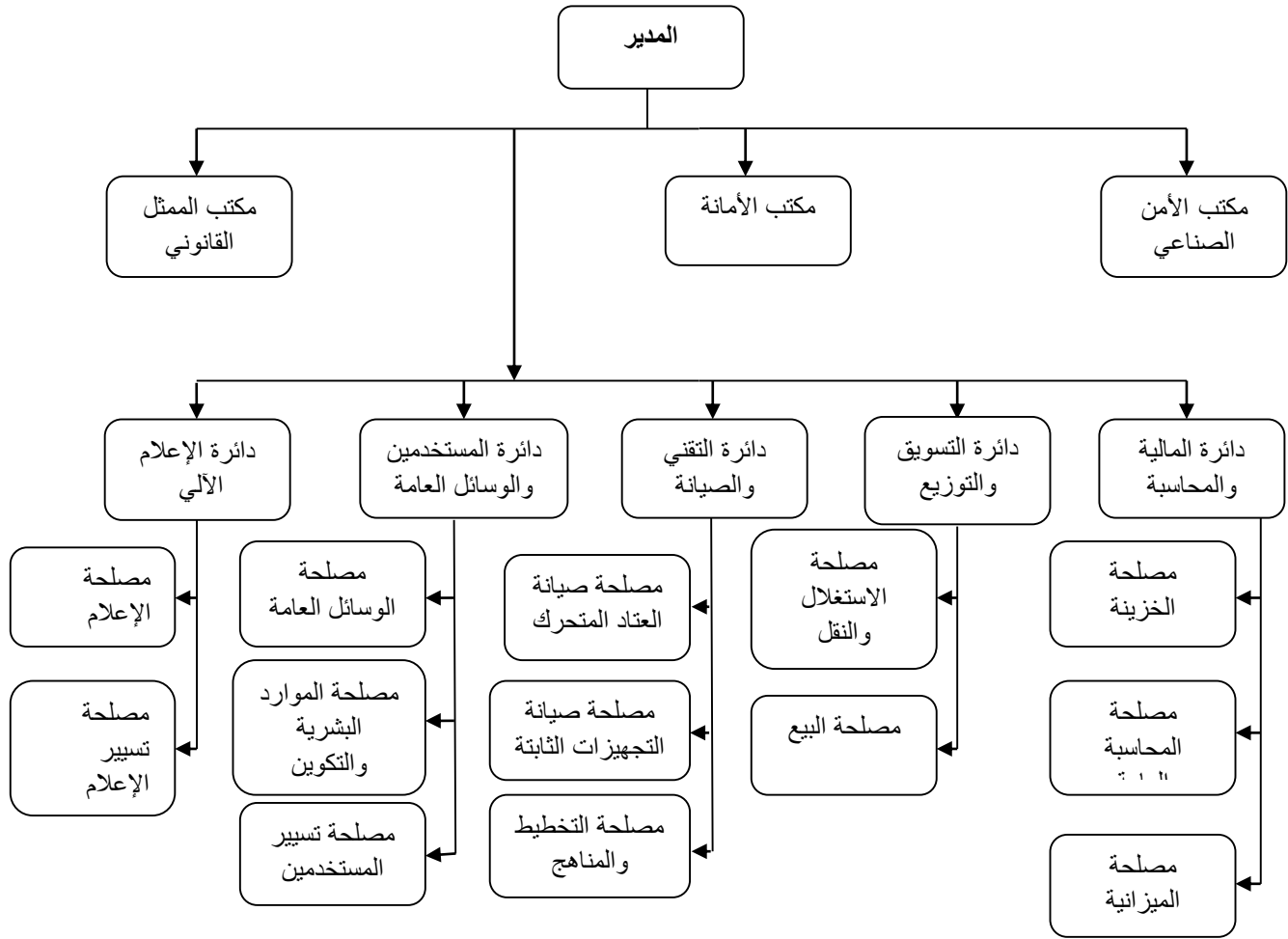
لكل منظمة هيكل تنظيمي ينظم أعمالها ويحدد صلاحيات أقسامها ومصالحها، ويحتوي المقر الإداري للمقاطعة على دوائر إدارية ومصالح حسب الشكل أدناه:

¹ معلومات مقدمة من طرف المقاطعة

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية بمؤسسة نفطال مقاطعة غاز البترول المميع

- District GPL تيارت -

الشكل رقم 12: الهيكل التنظيمي للمقاطعة



المصدر: من إعداد الباحث بناء على معلومات مقدمة من طرف المقاطعة

يتضح من الشكل أعلاه تقسيم هيكل مقاطعة غاز البترول المميع تيارت إلى ما يلي:

1- المدير: يوجد على رأس المقاطعة مدير معين من طرف المديرية العامة، وهو أعلى منصب في المؤسسة ويمتلك

صلاحيات الأمر والسلطة والإشراف على جميع الدوائر الإدارية، كما يسند إليه عدة مهمات وهي:

- تمثيل المؤسسة أمام السلطات العليا كالولاية.

- الإمضاء على المستندات والأوراق الرسمية.

- توقيع العقوبات اللازمة على المستخدمين المهملين لواجباتهم المهنية.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية بمؤسسة نفطال مقاطعة غاز البترول المميج

- District GPL تياره -

- إستقبال المواطنين في إطار تحسين الخدمة، وكذلك العمال ذوي المشاكل الخاصة والمتعلقة بالعمل داخل المؤسسة.

2- مكتب الأمانة: والمعروف باسم "السكرتارية" والمشتقة من الاسم الفرنسي "le secret" والذي يعني السرية، وتمثل مهمتها في تنظيم المواعيد والإستقبالات والحرص على الإجراءات الرسمية، ومساعدة المدير في تلقي وإجراء الإتصالات، خاصة الخارجية منها مثل: البريد والفاكس.

3- مكتب الأمن الصناعي: وهو ملحق بالمدير مباشرة بسبب أهميته خاصة في قطاع المحروقات، ويشرف على هذا المكتب إطار ويساعده أعوان في كل المراكز والمخازن، مهمتهم السهر على حماية المنشآت الصناعية من الأخطار والكوارث الناجمة عن الأخطاء المهنية أو كل ما من شأنه أن يلحق ضررا بالمقاطعة، من خلال ما يلي:

- الوقاية: وترتبط بعملية مراقبة مدى تطبيق قواعد الأمن الصناعي من طرف العمال، ومراقبة سلامة التجهيزات، ووضع جميع الإجراءات الاحتياطية اللازمة للتدخل عند الحاجة.

- التدخل: ويكون في حالة وجود خطر محقق بالمنشآت الصناعية أو إصابة أحد العمال.

4- مكتب الممثل القانوني: إن الممثل القانوني للمؤسسة يمثل المقاطعة أمام العدالة تحت الإشراف المباشر للمدير وبتفويض منه، حيث يقوم بجميع الإجراءات باسمها أثناء ممارسة التقاضي على جميع المستويات، وتعد معظم نزاعات المؤسسة مع أطراف خارجية. إضافة إلى ذلك تسند مهام أخرى إلى الممثل القانوني خاصة فيما يخص إجراءات الصفقات التجارية التي تجريها المقاطعة حيث يلعب عدة أدوار كما يلي:

- أمين تقني للجنة تقييم العروض التقنية والتجارية، حيث يرأسل المديرية العامة من أجل تعيين أعضائها.

- مستشار في اجتماعات لجنة مطابقة الملفات لدفتر الشروط ويقوم بتحرير محضر حول سير أشغالها.

- أمين تقني مهمته تبليغ الدائرة المعنية بالمناقصة حتى تتصل بالعارضين.

- مستشار في الشؤون القانونية التي تخص المؤسسة في جميع مصالحها.

كما يوجد بمقر المقاطعة خمسة دوائر إدارية، وكل واحدة منهن تتكون من مجموعة مصالح، وهي كالتالي:

1- دائرة المالية والمحاسبة: تقوم هذه الدائرة بوضع ميزانية المؤسسة وتسجيل العمليات المحاسبية مثل متابعة الموردين والضرائب والتأمينات، وكل عمليات التبادل ما بين الوحدات داخليا، ومختلف المنظمات خارجيا، ومتابعة الإستثمارات،

- District GPL تياره -

وتسوية الأجور الشهرية. وتسيير الحساب المالي للمؤسسة من أجل تسديد النفقات واستقبال العوائد من المبيعات والإستثمارات، مع ضبط وضعية الإيرادات أسبوعيا وشهريا.

2- دائرة التسويق والتوزيع: تقوم هذه الدائرة بتسويق وتوزيع غاز البترول المميع بنوعيه، وتتابع المنتجات منذ تسليمها من أرزيو حتى وصولها إلى مركزي التخزين، ثم تتابع عملية تخزينها بصفة يومية، ثم تشرف على عملية تعبئة القارورات وتوزيعها على المخازن. كما تعتبر مسؤولة عن وسائل النقل الموضوعة تحت تصرف المؤسسة، واستقبال طلبات زبائن نفطال الجدد.

3- دائرة التقنية والصيانة: تقوم هذه الدائرة بالتخطيط لمناهج وطرق العمل، وتوفير قطع الغيار، وتشرف على كل عمل تقوم به المؤسسة في جانبه التقني كافتناء الأجهزة والبناء. وهي مكلفة كذلك بصيانة العتاد المتحرك كوسائل النقل الخارجية المستعملة في جلب الغاز وتوزيعه، وتلك المستعملة داخليا كالرافعات. إضافة إلى صيانة التجهيزات الموجودة في جميع الأماكن التابعة للمقاطعة مثل الأنابيب والتوصيلات الثابتة.

4- دائرة المستخدمين والوسائل العامة: تقوم هذه الدائرة بمتابعة الحياة المهنية للعامل منذ توظيفه بالمؤسسة إلى انقطاع علاقة العمل قانونيا، إبتداء من استقبال طلبات الإلتحاق بالمؤسسة، وتصنيفها حسب الكفاءة، إلى تحرير جميع القرارات الخاصة بالعمال سواء تعلق الأمر بالتعيين أو التحويل أو التقاعد. وإعداد حصيلة شهرية بجميع التحركات التي تحدث على مستوى المقاطعة أيا كان نوعها، وحصيلة أخرى ثلاثية ثم حصيلة سداسية، وتقوم بإرسالها جميعا إلى المديرية العامة. كما تقوم بوضع توقعات مستقبلية متوسطة المدى على شكل جدول حول تطور الموارد البشرية للمقاطعة لمدة خمس سنوات المقبلة، يتم إرساله إلى المديرية العامة.

5- دائرة الإعلام الآلي: يشرف هذا المكتب على كل ماله علاقة بميدان الإعلام الآلي في المقاطعة، وقد قطعت نفطال شوطا كبيرا في مجال تطوير نظامها للإعلام الآلي، حيث ترتبط المديرية العامة للمؤسسة بجميع مقاطعات ومراكز تعبئة الغاز بواسطة شبكة داخلية "Intranet" تسمى "Outlook"، ويقوم المكتب بتلقي جميع المعلومات التي تقوم الدوائر بوضعها في مجموعة من البرامج المعلوماتية المختلفة بالنسبة لكل دائرة، ثم يقوم المكتب بإرسال هذه المعلومات إلى المديرية العامة كل حسب تخصصها، وذلك بواسطة نظام "FTP". إلا أن مراكز التعبئة يمكنها أن تتصل بالمديرية العامة مباشرة دون المرور على هذا المكتب.

- District GPL تياره -

المطلب الرابع: عرض نتائج واستثمارات المؤسسة الاقتصادية

إن سياسة مؤسسة نفطال تمنع نشر أو نقل المعلومات أو نتائج المؤسسة خارجيا، وذلك قصد المحافظة على تنافسيتها في سوق نقل وتوزيع المواد المشتقة من المحروقات، ولكي لا يستعمل المنافسون هذه المعلومات ضد مصالحها أو لتهديد مركزها الريادي في على مستوى السوق الوطنية. وعليه يكتفي الباحث بما ورد في الموقع الرسمي لوزارة الطاقة والمناجم، والموقع الرسمي لمؤسسة نفطال (تحديث 2020)، ومعلومات مقدمة من طرف إدارة المقاطعة تمحورت حول تحسن عام في إجمالي إيرادات المنظمة وارتفاع رقم أعمالها، ويرجع ذلك أولا: إلى تنفيذ برنامج رئيس الجمهورية عبد المجيد تبون فيما يخص رفع الغبن وفك العزلة عن مناطق الظل وتزويدهم بمنتجاتي البوتان والبروبان، أما ثانيا: فإن قيادة المنظمة على المستوى المركزي والمحلي تتسم بصفات القيادة التحويلية، وأبرزها التحفيز الإلهامي، الإعتبار الفردي والإهتمام بالعاملين، وتمكينهم في الصفوف الأولى لتلبية طلبات العملاء. كما أن القيادة التحويلية للمنظمة تستخدم أساليب الإستثمار في رأس المال البشري، وعلى رأسها التعليم بمكان العمل والتدريب، بناء نظام تحفيزي جيد، تكييف نمط القيادة، تغيير الثقافة التنظيمية، وتحديث الهيكل التنظيمي تماشيا مع التغيرات ولمواجهة التحديات. وبالتالي فإن قيادة المنظمة التحويلية ومن خلال تأثيرها الملحوظ في استخدام أساليب الإستثمار في رأس المال البشري تمكنت من رفع مستوى العاملين ومستوى المنظمة بشكل ملحوظ، والدليل على ذلك محافظة مؤسسة نفطال على مركزها الريادي واحتكارها لسوق تسويق وتوزيع المواد البترولية في الجزائر في ظل تنافسية شديدة في هذا القطاع محليا ودوليا، وتجاوزها لأزمات مالية عالمية وجائحة كورونا، وركود الاقتصاد العالمي وتقلباته المتسارعة. والأهم من ذلك تمتع نفطال بسمعة مشرفة في الجزائر وخارجها وثقة المتعاملين معها في منتجاتها والإعتراف بجودتها.

المبحث الثاني: منهجية وأدوات الدراسة الميدانية

يتم التطرق في هذا المبحث إلى طرق وإجراءات وأدوات الدراسة الميدانية، والمنهج المستخدم في تحليل البيانات التي تم الوصول إليها بفضل المقابلة والإستبيان.

المطلب الأول: منهجية الدراسة الميدانية

منهج الدراسة هو مجموعة من الإجراءات التي تستخدم في البحث لوصف الظواهر، من خلال الاعتماد على جمع وتصنيف ومعالجة وتحليل الحقائق، بهدف الحصول على معرفة دقيقة ومفصلة حول عناصر الظاهرة المدروسة من أجل فهم أفضل وأكثر دقة وتفصيلا، فلكل مشكلة بحثية منهج ملائم يساعد على حلها¹.

تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي، والمنهج الإحصائي القياسي لتحليل الدراسة الميدانية. أما المنهج الوصفي فهو يتناسب مع موضوع الدراسة ويساعد في عرض المعلومات والبيانات التي تم استقصاؤها من المواقع الرسمية لوزارة الطاقة والمناجم ومؤسسة نفطال، ومن المقابلة شبه المنظمة التي تم إجراؤها مع رئيس مصلحة الموظفين بمقاطعة غاز البترول المميع تيارت، مع وصف وتحليل النتائج المتحصل عليها من الإستبيان الذي تم تصميمه خصيصا لهذه الدراسة بناء على الأدب النظري ومكتسبات الباحث النظرية والتطبيقية، ويكون هذا التحليل تحليلًا إحصائيًا قياسيًا يهدف إلى قياس العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

ثم تناول الباحث تحليل نتائج المقابلة، وتحليل الإستبيان الذي يكمل أداة المقابلة في جمع المعلومات، إذ تم تحليل نتائج إستبيان الدراسة الميدانية بعد أن تم إدخالها في برنامج التحليل الإحصائي SPSS V 27. ثم وصف عينة الدراسة ومتغيراتها، إضافة إلى وصف وتحليل العلاقات الإرتباطية بين المتغيرات. ويعتبر كل من المقابلة والإستبيان من أهم وسائل البحث العلمي لما لهما من فوائد لجمع المعلومات عن المجتمع المدروس، وبهدف معرفة دور القيادة التحويلية في الإستثمار في رأس المال البشري في المنظمة محل الدراسة الميدانية.

تمت الإستعانة ببرنامج التحليل الإحصائي SPSS V 27 لتحليل الإستبيان، وقد استخدم الباحث العديد من أدوات التحليل المتوفرة داخله. بدء من تحليل الموثوقية ألفا كرونباخ، إلى التحليلات الوصفية الإحصائية للمتغيرات

¹ ماجد الخياط، أساليب البحث العلمي، ط1، دار الراية للنشر، عمان، 2011، ص ص: 93-94

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية بمؤسسة نفطال مقاطعة غاز البترول المميع

- District GPL تياره -

التصنيفية (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، والمستوى الوظيفي)، وصولاً إلى عرض المتوسطات والانحرافات المعيارية لإجابات العينة المبحوثة.

تم التطرق إلى تحليل نتائج الاستبيان في الفصل الرابع عن طريق تحليل (Anova)، وبما أن المتغير المستقل القيادة التحويلية، والمتغير التابع الإستثمار في رأس المال البشري يضم كل منهما العديد من الأسئلة، قام الباحث بإيجاد متغير مستقل مركب سمي (INDEPENDENT_MEAN) ومتغير تابع مركب سمي (DEPENDENT_COMPOSITE)، وذلك حتى يتمكن الباحث من إجراء تحليل وتفسير التباين بين المتغيرين واستنتاج العلاقة بينهما من جهة، ومن جهة ثانية التحقق من عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($A \leq 0.05$) في استجابات أفراد العينة المبحوثة حول تأثير القيادة التحويلية بأبعادها وأساليب الإستثمار في تطوير و تنمية رأس المال البشري في المنظمة المدروسة، تعزى لمتغيرات: الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي.

المطلب الثاني: استخدام أداة المقابلة

لقد تم إجراء مقابلة شبه منظمة مع رئيس مصلحة المستخدمين في مؤسسة نفطال - مقاطعة غاز البترول المميع District GPL تيارت -، وذلك بغرض إستقصاء معلومات أكثر دقة من أهل الإختصاص الملائم لموضوع الدراسة، كون المسؤول المذكور ملم بالأمور التي تعني رأس المال البشري وكيفية الإستثمار فيه من جهة، ومن جهة أخرى فهو ممثل رسمي للمنظمة ولمديرها، والتي تعذر على الباحث إجراء مقابلة معها نظراً لانشغالاتها الكثيرة. أما رئيس مصلحة المستخدمين فقد خصص لنا جزء من وقته وبتفويض من المديرية قدم لنا المعلومات المطلوبة، فهو مضطلع تماماً على صفات قيادة المنظمة وسياساتها في استثمار رأس المال البشري. ومن جهة ثالثة فإن إجابات المتخصصين والخبراء تكمل نتائج الاستبيان، وقد تكون أكثر دقة منها. أما العامل العادي والمتوسط فيعطي رأيه الشخصي والذي يمكن أن يكون أقل دقة وأكثر تحيزاً. ولهذا جمعت هذه الدراسة بين أداتي المقابلة و الاستبيان للحصول على نتائج أكثر دقة وموضوعية.

نص المقابلة كاملة بأسئلتها موجود في الملاحق. ولكن سيتطرق الباحث في هذا المطلب للخطوط العريضة التي بنيت على أساسها الأسئلة وهي كالتالي:

المحور الأول: القيادة التحويلية و أبعادها: حيث صيغت الأسئلة من أجل إكتشاف درجة توفر القيادة التحويلية في المنظمة المدروسة من خلال أبعادها. أولاً: بعد التأثير المثالي واستكشاف توفره يتم بطرح أسئلة حول تعريف القيادة

- District GPL تياره -

عموما، و القيادة التحويلية خصوصا، والقيام بالإصلاحات الإدارية اللازمة، وأسلوب اتخاذ القرارات، والتأثير الإيجابي في سلوكيات العاملين. ثانيا: بعد التحفيز الإلهامي واستكشاف توفره يتم بطرح أسئلة حول توفير النظام التحفيزي، توفير برامج تدريبية، وتشجيع الأفراد. ثالثا: بعد الإستشارة الفكرية واستكشاف توفره يتم بطرح أسئلة حول فتح المجال للأفكار الجديدة، دعم الإبداع، وتنويع وتحديد أساليب وأدوات وطرق العمل. رابعا: الإعتبار الفردي واستكشاف توفره يتم بطرح أسئلة حول معاملة العاملين، توفير مساحة للنقاش، ودعم العاملين لتنمية وتطوير مساراتهم المهنية. خامسا: بعد التمكين واستكشاف توفره يتم بطرح أسئلة حول تمكين العاملين عموما، تزويد العاملين بالمعلومات والأدوات اللازمة، وتفويض الصلاحيات.

المحور الثاني: الإستثمار في رأس المال البشري: حيث صيغت الأسئلة من أجل إكتشاف أساليب الإستثمار التي تمارسها القيادة التحويلية في المنظمة المدروسة لتطوير الموارد البشرية وتحويل المنظمة إلى أفضل وضع ممكن، وذلك من خلال أساليب الإستثمار في رأس المال البشري. أولا: أسلوب التوظيف ويتم التعرف على هذا الأسلوب الإستثماري بطرح الأسئلة حول الحصول على أفضل المرشحين لشغل الوظائف، إستقطاب ذوي المهارات والقدرات العقلية المتميزة، أساليب الإختيار وعملية التعيين. ثانيا: أسلوب التعلم ويتم التعرف على هذا الأسلوب الإستثماري بطرح الأسئلة حول إستقطاب خريجي الجامعات والمعاهد، تشجيع التعلم ورفع المستوى التعليمي، الشهادات والتخصصات المطلوبة. ثالثا: أسلوب التدريب ويتم التعرف على هذا الأسلوب الإستثماري بطرح الأسئلة حول سياسة التدريب، دمج العاملين في دورات تدريبية، وتصميم الدورات التدريبية، أسلوب التدريب أثناء العمل، وميزانية التدريب السنوية. رابعا: أسلوب التحفيز ويتم التعرف على هذا الأسلوب الإستثماري بطرح الأسئلة حول ثراء النظام التحفيزي، عدالة نظام التحفيز، وتحديث نظام التحفيز والمكافآت. خامسا: أسلوب تطوير رأس المال البشري ويتم التعرف على هذا الأسلوب الإستثماري بطرح الأسئلة حول العوامل التي تساهم في تطوير رأس المال البشري، مدى أهمية تداول وتشارك وتحديث المعرفة، وخطط تطوير العاملين. سادسا: أسلوب تشجيع الإبداع ويتم التعرف على هذا الأسلوب الإستثماري بطرح الأسئلة حول تخصيص ميزانية للبحث العلمي، تشجيع الإبداع المعرفي، والحصول على التقنيات الجديدة في العمل. سابعا: أسلوب الثقافة التنظيمية ويتم التعرف على هذا الأسلوب الإستثماري بطرح الأسئلة حول استخدام الإجماعات ولجان وفرق العمل، زيادة وعي العاملين لاستثمار الفرص، وإمتلاك ثقافة تنظيمية مساعدة على الإستثمار في رأس المال البشري. ثامنا: أسلوب الهيكل التنظيمي ويتم التعرف على هذا الأسلوب الإستثماري بطرح الأسئلة حول مرونة الهيكل التنظيمي، تحديث الهيكل التنظيمي، والتفويض في إطار الهيكل التنظيمي. تاسعا: أسلوب نظام معلومات الموارد البشرية

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية بمؤسسة نفطال مقاطعة غاز البترول المميع

- District GPL تياره -

ويتم التعرف على هذا الأسلوب الإستثماري بطرح الأسئلة حول إمتلاك نظام معلومات للموارد البشرية، تحديث هذا النظام، وإتخاذ القرارات في إطار نظام المعلومات للموارد البشرية.

المطلب الثالث: إستخدام أداة الإستبيان

تم الإعتماد على أداة الإستبيان (كما هو مبين في الملاحق)، والذي يعد كمصدر أساسي لجمع البيانات والمعلومات اللازمة لإعداد الدراسة، والوصول إلى نتائج علمية مضبوطة تساعد في الحصول على صورة أفضل حول الموضوع نظريا من الناحية الأكاديمية، وتطبيقيا من خلال تقديم إقتراحات قيمة لصانعي القرارات في المنظمة المبحوثة.

من أجل صياغة الإستبيان النهائي المصمم خصيصا لهذه الدراسة، تم الإطلاع والإستعانة بالكثير من الإستبيانات المعمول بها سابقا، إضافة إلى الأدب النظري لمتغيري الدراسة، ثم عرضت إستمارة الإستبيان على مجموعة من المحكمين وهم أساتذة يعملون في جامعة الجزائر 3 وجامعة ابن خلدون تيارت، والذين لم يقدموا أي انتقاد أو إضافة للإستبيان، بمعنى أنه صالح لقياس متغيري الدراسة، لتتم الموافقة على إستمارة الإستبيان النهائي من طرفهم و من طرف الأستاذة الدكتورة المشرفة على الدراسة.

أولا: مجتمع الدراسة وعينة الدراسة:

مجتمع الدراسة للمنظمة صغير نسبيا حيث يتكون من 60 فردا يعملون بالمقر الإجتماعي لمقاطعة غاز البترول المميع تيارت. ولحساب حجم العينة المطلوبة التي ستجيب عن الإستبيان، مع افتراض درجة ثقة 95% وهامش خطأ 5%. تم إستخدام صيغة المعادلة التالية:

$$n = \frac{NZ^2pq}{(E^2(N-1) + Z^2pq)}$$

حيث أن:

n = حجم العينة المطلوبة.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية بمؤسسة نفطال مقاطعة غاز البترول المميج

- District GPL تياره -

$$N = \text{حجم المجتمع الكلي} = 60.$$

$$Z = \text{قيمة } Z \text{ عند مستوى الثقة المطلوب} = 1.96 \text{ لمستوى ثقة } 95\%.$$

$$p = \text{نسبة السكان المفترضة} = 0.5.$$

$$q = 1 - p.$$

$$E = \text{هامش الخطأ المقبول} = 0.05 \text{ هامش خطأ } 5\%.$$

إن النتيجة هي: $n \approx 52$ ، وهذه النتيجة تظهر أنه في المجتمعات الصغيرة، يمكن أن يكون حجم العينة كبيراً نسبياً مقارنة بحجم المجتمع الكلي لضمان دقة النتائج. إذن حجم العينة المطلوب لمجتمع دراسة يتكون من 60 فرداً، مع درجة ثقة 95% وهامش خطأ 5%، هو تقريباً 52 فرداً.

بناءً على ماسبق فقد تم الإعتماد على العينة الكاملة من مجتمع الدراسة المتمثل في موظفي المنظمة البالغ عددهم 60 فرداً. وقد تم تقسيم 60 إستمارة إستبيان على جميع العاملين عن طريق مصلحة الموارد البشرية للمنظمة المدروسة بعد الموافقة من طرف مديرتها على إجراء دراسة ميدانية على مستواها. تم إسترجاع 58 إستمارة بنسبة 96.6%، 4 منها ملغاة لعدم صلاحيتها للتحليل الإحصائي، و54 منها صالحة للتحليل الإحصائي بنسبة 90%، وهي نسبة كبيرة جداً تجاوزت حجم العينة المطلوب أعلاه، وتعطي موثوقية عالية جداً.

قد تم تنبيه المستجيبين إلى ضرورة قراءة الأسئلة بتأني والإجابة عليها بدقة وموضوعية، مع ضمان السرية التامة من طرف الباحث واستخدام البيانات لأغراض علمية تخدم هذه الدراسة فقط. وذلك قصد إشعار المستجيبين بالإرتياح والطمأنينة، ومن خلال ذلك الحصول على معلومات موضوعية وشفافة تعكس حقيقة إنطباع العاملين حول دور القيادة التحويلية في الإستثمار في رأس المال البشري، وذلك دون خوف من المحاسبة والمساءلة.

كما تم تقسيم الإستبيان إلى قسمين، فالقسم الأول عبارة عن معلومات عامة حول المستجيبين كالجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي. والتي ستستخدم كمتغيرات تصنيفية للتحقق من وجود فروق إحصائية في إستجابة العينة عند مستوى دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في إستجابات أفراد العينة المبحوثة تعزى لمتغيرات الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، والمستوى الوظيفي.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية بمؤسسة نيفال مقاطعة غاز البترول المميع

- District GPL تياره -

أما القسم الثاني فقد خصص لأسئلة الإستبيان، وبدوره قسم إلى محاور تتلاءم مع متغيري الدراسة فالمحور الأول تناول القيادة التحويلية بأبعادها الخمس: الجاذبية، التحفيز الإلهامي، الإستشارة الفكرية، الإعتبار الفردي، تمكين العاملين. كل بعد يحتوي على 10 أسئلة، بمجموع 50 سؤالاً لمحور القيادة التحويلية. بينما تناول المحور الثاني الإستثمار في رأس المال البشري يحتوي على 19 سؤالاً. وكل سؤال مصمم وفق مقياس ليكرت الخماسي.

إلا أنه يجدر التنويه على أن أسئلة الإستبيان محددة وموجهة لمجتمع دراسة محدد، وعليه فإن نتائج التحليل والدراسة قد لا يمكن تعميمها على باقي المنظمات إلا إذا درست عينات أخرى بأحجام مختلفة ومنظمات مختلفة.

و الجدول الموالي يصف أسئلة الإستبيان:

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية بمؤسسة نفطال مقاطعة غاز البترول المميج

- District GPL تياره -

الجدول رقم 7: وصف أسئلة الإستبيان

الرقم	متغيرات الدراسة	أبعاد المتغير	عدد الأسئلة
1	المتغير المستقل: القيادة التحويلية	الجاذبية	10
		التحفيز الإلهامي	10
		الإستشارة الفكرية	10
		الإعتبار الفردي	10
		تمكين العاملين	10
	مجموع أسئلة المتغير المستقل		50
2	المتغير التابع: الإستثمار في رأس المال البشري		19
	مجموع أسئلة الإستبيان		69

المصدر: من إعداد الباحث

- District GPL تياره -

المبحث الثالث: تحليل نتائج وفرضيات الدراسة

تم التطرق في هذا المبحث إلى نتائج الدراسة الميدانية، من خلال عرضها ووصفها وتحليلها باستخدام الأدوات المنهجية المختلفة.

المطلب الأول: تحليل نتائج المقابلة

في هذا المطلب يتم تحليل إجابات المقابلة كما يلي:

أولاً: القيادة التحويلية: يستنتج الباحث من الإجابات التي تقدم بها ممثل قيادة المنظمة، والتي تدل عموماً على انتهاز هذه القيادة للمدخل التحويلي بنسبة متوسطة ما يلي:

1- بعد التأثير المثالي: يوجد فهم للقيادة على أنها قيام الفرد بدور المسؤول الأول في المنظمة، ودور القائد هو الإشراف على كافة الإجراءات والمعاملات. ويوجد كذلك فهم للقيادة التحويلية على أنها تطوير الموظفين وتحفيزهم لبلوغ الأهداف الشخصية والتنظيمية، مع الاعتماد على أسلوب المشاورات واللجان المتخصصة في إطار القوانين الداخلية عند اتخاذ القرارات، وأن تأثير القائد يكون عن طريق المشاركة والمشاورة والقيام بدور القدوة لمرؤوسيه، وإيمانه برؤيته واقتناعه بالرسالة العليا للمنظمة وحث الموظفين على بذل المزيد من الجهود من أجل تحقيقها.

2- بعد التحفيز الإلهامي: توفر القوانين الداخلية والإتفاقيات الجماعية نظاماً تحفيزياً يزيد من الدافعية للعمل، ومهمة القائد على مستوى المقاطعة القيام بعملية التحفيز من أجل بلوغ الأهداف المسطرة. كما توجد برامج تدريبية بصفة دورية لرفع المهارات والكفاءات، يستفيد منها جميع الموظفين. مع بعث الفائد للحماس في نفوس الأفراد لرفع أدائهم والاندماج في العمل الجماعي. كما أن القائد يعمل على خلق تحديات أمام الموظفين لبلوغ الأهداف المسطرة والحصول بناء عليها على مكافآت مجزية كشهادات تقدير، ترتيب ضمن أفضل الموظفين، وحوافز مادية معتبرة.

3- بعد الإستشارة الفكرية: إذ يتم الإنصات لذوي الخبرة ومشاورتهم، كما توجد إمكانية لاقتراح قوانين وسياسات من المستوى المحلي للمقاطعة على المستوى الوطني للمديرية العامة للمنظمة. مع توفير إمكانيات لتحسين طرق العمل وأساليبه، وتمكين العاملين في إطار حرية نسبية تتمثل في اختيار كيفية تنفيذ المهام. مع ضرورة الإستماع إلى الأفكار الإبداعية وتحفيز الابتكار والتقدير الملائم على طرح إقتراحات جديدة، مما يخلق تحدياً وإثارة للموظفين من أجل العمل على التفكير في أداء العمل بطرق جديدة.

- District GPL تياره -

4- بعد الإعتبار الفردي: يعامل القائد العاملين على أنهم شركاء، وليسوا مجرد موظفين أو آلات بشرية للعمل، كما توجد حرية نسبية ومساحة للنقاش والحوار حول كيفية أداء المهام. كما يتم ترقية العاملين على مستويات أفقية (مستوى 1-2-3) وعمودية (ترقية في الرتبة). كما توفر المنظمة مناخ عمل ملائم ومحفز وتعمل على الإهتمام بحاجات الموظفين الخاصة والمهنية على حد سواء.

5- بعد التمكين: حيث يتم تمكين كل عامل على مستواه وتزويده بما يلزم ذلك من صلاحيات ومعلومات، ويتم تفويض بعض الصلاحيات، ويكون التفويض كتابيا ومصادق عليه من طرف مدير المقاطعة. إذن تعد قيادة المنظمة المدروسة تحويلية بدرجة متوسطة، ولكنها لا زالت بحاجة إلى الصقل والتطوير مستقبلا، وقد يرجع ذلك إلى عدم إمتلاكها الصلاحيات الكاملة للتغيير والتطوير والإصلاح، نظرا لارتباطها بالمستوى المركزي لمؤسسة نفطال - المديرية العامة - . وقد تمنح مزيدا من الإستقلالية والمبادرة مستقبلا مما يزيد من إتصافها وقدرتها على أن تكون قيادة تحويلية بدرجة كبيرة. كما تمكن قيادة المنظمة الموظفين في الصفوف الأولى من الإهتمام بطلبات العملاء بصورة سريعة دون الحاجة إلى الرجوع إلى مستويات أعلى، وذلك بناء على مهاراتهم التخصصية والمتقدمة والتدريب المناسب الذي تلقوه من المنظمة.

ثانيا: الإستثمار في رأس المال البشري: يستنتج الباحث من الإجابات التي تقدم بها ممثل قيادة المنظمة وتدل على أن القيادة التحويلية للمنظمة تعمل على الإستثمار في رأس مالها البشري ما يلي:

1- فيما يخص التوظيف: يتم الإعتماد على الترقية الداخلية والتوظيف الخارجي وفقا للقوانين سارية المفعول وفي إطار الشفافية. ويتم الإستقطاب حسب وثيقة المنصب، فإذا كان المنصب يتطلب قدرات عقلية متميزة يتم إستقطاب ذوي الشهادات والمهارات العليا والقدرات المتميزة. أما إذا كان المنصب يتطلب قدرات جسدية ولياقة بدنية يتم إستقطاب من تتوفر فيهم هذه الشروط ومن أهمها: الكفاءة والشهادة المطلوبة، والتمتع بالمهارة اللازمة، واللياقة البدنية، وحسب قرارات اللجان متساوية الأعضاء. ثم يتم الإختيار بناء على إختبار للمهارات (TEST)، وتعتمد نتائج هذا الإختبار في عملية التعيين. ويكون التوظيف للرجل المناسب في المكان المناسب من أجل تحقيق رؤية ورسالة المنظمة العليا، فلا يمكن للقائد التحويلي أن يقبل توظيفاً يملأ المناصب الشاغرة ولا يتلاءم مع رؤيته وإحتياجات المنظمة الحقيقية.

2- فيما يخص التعلم: يتم إستقطاب شهادات عليا وقدرات فكرية حسب وثيقة المنصب حيث يتم إشتراط شهادات مناسبة لمجالات العمل، ويتم تشجيع التعلم أثناء العمل وعن طريق التدريب، إذ تخصص نسبة 2 % من المدخول السنوي للمنظمة ككل لفائدة التدريب. كما يشجع القائد العاملين على مواصلة التعلم في الجامعات والمعاهد المتخصصة لرفع

- District GPL تياره -

مستواهم التعليمي من خلال الترخيص بالدراسة، وذلك بمنح 4 ساعات أسبوعيا لمواصلة الدراسة، ثم تكون الترقية على أساس الشهادة آليا. وهذا مما يشجع الموظفين على مواصلة تعليمهم العالي والترقي إلى مناصب أعلى خدمة لرؤية وأهداف المنظمة وأهدافهم الخاصة كأهمها سبان، ويساعد التعليم على تلقي التدريب بشكل أكثر فعالية مما يسمح بتقليل تكاليف التدريب والإستفادة القصوى من البرامج التدريبية المقدمة.

3- فيما يخص التدريب: أولا يتم اعتماد أسلوب التعرف على العمل، ثم تستمر عملية التدريب أثناء العمل طيلة المسار المهني. ويتم الإعتماد على سياسة التدريب وبشكل مكثف، مع تعزيزها حسب الظروف. حيث أن جميع العاملين يستفيدون من دورات تدريبية، حيث يقوم كل عامل بملاء إستمارة اقتراحات حول مجال التدريب الذي يكون بحاجة. والميزانية السنوية المخصصة للتدريب تعد كبيرة بنسبة 2 % من المدخول السنوي للمنظمة. ويعد التدريب مكملا مهما للتعليم إذ يزود العاملين بالمهارات المتخصصة ذات العلاقة بميدان العمل، فالتدريب والتعليم عمليتان متكاملتان.

4- فيما يخص التحفيز: النظام التحفيزي للمنظمة المدروسة ثري ومتنوع، ويتم تحديثه دوريا بما يتماشى مع الظروف المحيطة. وتعد معايير التحفيز عادلة إذ تكون حسب المردودية والكفاءات، وتتم الترقية على أساس الشهادة بصفة آلية لكل من تحصل عليها كمثال على العدالة في التحفيز. إلا أن نظام التحفيز والمكافآت مرتبط بالإتفاقيات الجماعية التي تعدل بصفة دورية (آخر تعديل 2007) على المستوى المركزي، ومهمة القائد في المقاطعة هو تطبيقه بذكاء وعدالة، وهو ما يوفر القيادة التحويلية نسبيا، غير أنها غير كافية لتحويل المنظمة إلى أفضل وضع ممكن إلا إذا سيطر القائد على النظام التحفيزي بدرجة كبيرة جدا. ورغم ذلك فإن نظام التحفيز و المكافآت الحالي يلبي الإحتياجات الأساسية للعامل في المنظمة المدروسة. ويعد التحفيز المعنوي والمادي المقدم من المنظمة ملائما لظروف السوق، وبالمقارنة مع المنافسين، مما يسمح للمنظمة باستقطاب والإحتفاظ بالمواهب البشرية ذات الكفاءة العالية.

5- فيما يخص تطوير رأس المال البشري: تساهم المنظمة في تطوير رأس المال البشري بعدة عوامل أهمها: التدريب، التعلم أثناء العمل، المعاملة الحسنة والتقدير، والتحفيز المالي. ولكن خطط وإجراءات تطوير العاملين يتم تحديدها في الإتفاقيات الجماعية مما يحد من قدرة وحرية القائد في تطوير رؤوسيه. ولكن يبقى القائد المحلي للمقاطعة يمتلك صلاحيات كبيرة فيما يخص تحفيز الموارد البشرية على التطور، واقتراح سياسات ملائمة على المستوى المركزي من أجل تحديث نظام التحفيز وبرامج التدريب.

- District GPL تياره -

6- فيما يخص تشجيع الإبداع: قد تم تخصيص قسم للإبداع في المديرية العامة، إضافة إلى فصل مخصص للإبداع في الإتفاقيات الإجتماعية، وهما المسؤولان عن تنظيم الإبداع وتحديد مخصصاته المالية، وهو الأمر الذي يحد من قدرة قائد المنظمة المدروسة في دعم هذا المجال. إلا أنه يتم تسجيل براءة اختراع على مستوى المديرية العامة لمن يكتشف مادة تحويلية جديدة مثلاً، وهنا يكمن دور القائد في تشجيع مرؤوسيه على الإبداع والتنافس لطرح إبداعاتهم على مستوى المديرية العامة، أما من حيث مواكبة التقنيات والآلات حسب المتوفر في السوق حديثاً فيتم تحديثها دورياً. إذن فدور القائد المحلي للمقاطعة مهم جداً إذ أنه أقرب إلى الموظفين ويعلم قدراتهم ويعمل على تحفيزهم وحثهم على تقديم أفكار إبداعية للحصول على براءات اختراع وشهادات تقدير وحوافز مادية.

7- فيما يخص الثقافة التنظيمية: تشتمل المنظمة على ثقافة تأطير كل الأمور والمهام والتعاملات من طرف لجان متخصصة. والحرص على زيادة الوعي ونقل الثقافة عبر الخبرة والكفاءات لتحفيز العمال، وخاصة الجدد منهم لتطوير مساهمهم المهني. وبالتالي يتم تشجيع ثقافة تنظيمية مساعدة على الإستثمار في رأس المال البشري، حيث يعتبر رأس المال البشري عصب المنظمة، كونه يقوم بتنفيذ الأهداف وزيادة الإنتاجية ورفع المردودية. كما تعمل القيادة التحويلية على نشر رؤية ورسالة المنظمة العليا في أوساط الموظفين، والعمل على جعل التغيير ثقافة راسخة وإعداد القادة الجدد للمنظمة.

8- الأسئلة الخاصة بالهيكل التنظيمي: يسمح الهيكل التنظيمي بتفويض الاختصاصات والصلاحيات للعاملين بشكل محدد وفقاً للقوانين الداخلية. ويتم تطبيق الهيكل التنظيمي بمرونة حسب القائد، والقائد التحويلي ينبغي أن يكون إجتماعياً لهذا عليه أن يطبق الهيكل والقوانين بمرونة، عكس القائد السلطوي الذي يطبقهما بصرامة كونه لا يتسم بصفة الإجتماعية. أما تحديث الهيكل التنظيمي فهو من صلاحيات المستوى المركزي، غير أنه بغض النظر عن الشكل الرسمي للهيكل التنظيمي إلا أنه كلما كان القائد تحويلياً كلما كان أقرب إلى تطبيق الهيكل الأفقي المرن، فيكون أقرب إلى الموظفين مما يسمح له بالتأثير فيهم إيجابياً بشكل أكبر.

9- فيما يخص نظام معلومات الموارد البشرية: يعتبر نظام معلومات الموارد البشرية حديثاً نسبياً حسب الظروف المحيطة بالمنظمة، إلا أن تحديثه من صلاحيات المستوى المركزي. وتوفر المنظمة نظامين معلوماتيين لتشارك المعلومات، الأول هو نظام نقل المعلومات داخلياً (FTP). والثاني هو نظام الإيميل (OUTLOOK) مما يساهم في تطوير قدراتهم. والأهم أنه يتم إتخاذ القرارات المتعلقة بالموارد البشرية بالإعتماد على نظام رقمنة على المستوى المحلي للمقاطعة، وبناء على وثيقة تلخيص (FICHE DE SYNTHÈSE). والعمل بنظام معلومات الموارد البشرية يوفر سرعة وكفاءة أكبر في إستغلال المعلومات في إتخاذ القرارات المتعلقة برأس المال البشري بعقلانية ورشد أكبر.

- District GPL تياره -

المطلب الثاني: التحليل الإحصائي الوصفي لنتائج الاستبيان

إستخدم الباحث في هذا المطلب تحليل موثوقية المقياس، إضافة إلى التحليل الإحصائي الوصفي لبنود الاستبيان. وذلك باستخدام برنامج spss v 27.

أولاً: تحليل موثوقية المقياس

- ملخص معالجة الحالات

		N	%
CASES	VALID	54	100.0
	EXCLUDED ^A	0	.0
	TOTAL	54	100.0

تحليل موثوقية المقياس يهدف إلى التأكد من أن أداة البحث (الاستبيان) تعطي نتائج ثابتة ومتسقة عند تطبيقها. ولكن قبل إجراء هذا التحليل، يجب التأكد من أن جميع البيانات سليمة وصالحة للتحليل أي لا تحتوي على قيم ناقصة. وتعد هذه المرحلة محطة أولية خاصة بتنظيف البيانات والتأكد من صلاحيتها للتحليل الإحصائي، حيث أن جميع الاستمارات (البيانات) التي جمعت من العينة كانت صحيحة وكاملة، ولم يتم حذف أو تجاهل أي استبيان بسبب نقص الإجابات أو أخطاء في الإجابة على الأسئلة.

نستنتج من الجدول أعلاه أن العدد الإجمالي للحالات الصالحة هو 54، تمثل 100%. من إجمالي الحالات التي ستطبق عليها أدوات التحليل الإحصائي، ولا توجد حالات مستبعدة 0%. كما تشير النتائج إلى أن جميع الحالات التي تم جمع البيانات عنها كانت صالحة للاستخدام في التحليل الإحصائي، وهذا يعكس جودة عملية جمع البيانات ودقتها، كما يعزز من موثوقية التحاليل اللاحقة، بما في ذلك اختبار الثبات الداخلي لأداة المقياس (معامل كرونباخ ألفا). كما أن النتائج تدل على أن جميع الاستبيانات مكتملة ولا توجد بيانات ناقصة تؤثر على حساب معامل الثبات (معامل كرونباخ

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية بمؤسسة نفطال مقاطعة غاز البترول المميج

- District GPL تياره -

ألفا (CRONBACH'S ALPHA)، وهذا ما يعزز مصداقية نتائج تحليل الثبات، لأن البرنامج استخدم جميع الإستمارات المتاحة دون أي فقد في البيانات.

CRONBACH'S ALPHA	N OF ITEMS
.976	69

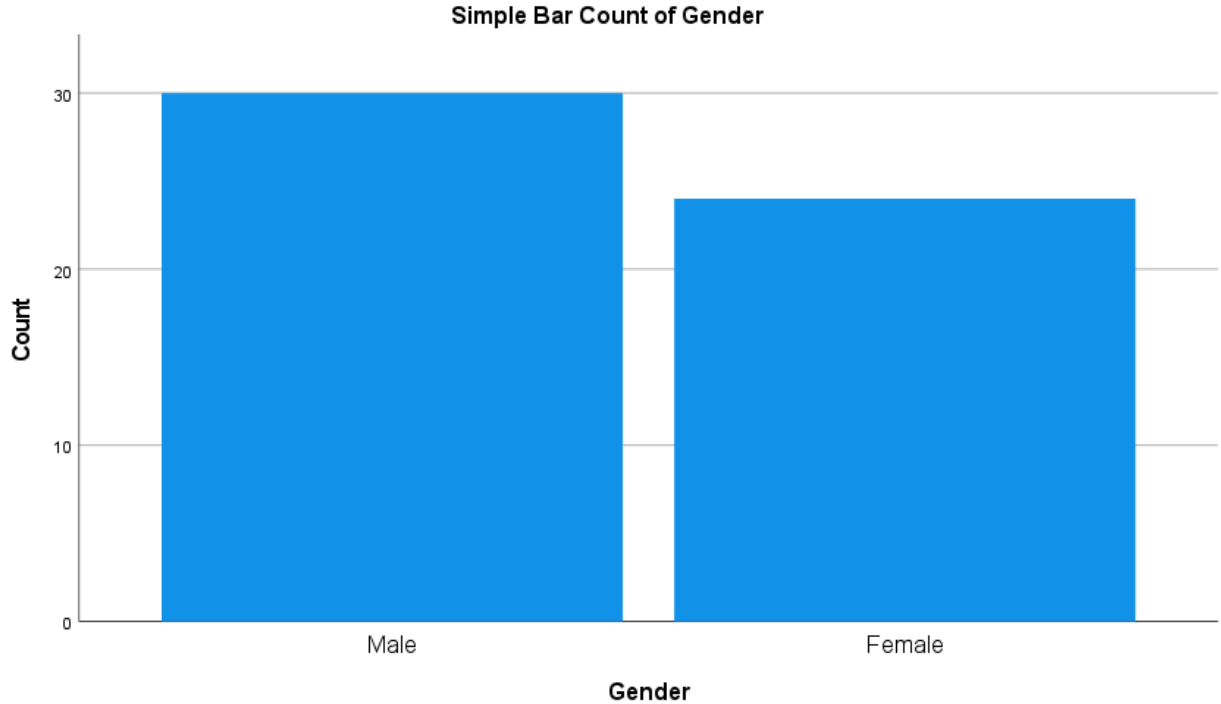
معامل كرونباخ ألفا (CRONBACH'S ALPHA) أحد تحاليل موثوقية القياس، وهو مؤشر إحصائي يستخدم لقياس الثبات الداخلي (INTERNAL CONSISTENCY) لأداة البحث أي مدى اتساق وترابط فقرات الاستبيان في قياس نفس المفهوم أو البعد، بمعنى آخر، إذا كانت فقرات المقياس كلها تقيس نفس المفهوم فعلا، فإنها ستكون مرتبطة ببعضها، وسيكون معامل كرونباخ ألفا مرتفعا.

تظهر نتائج اختبار الموثوقية أعلاه أن قيمة معامل كرونباخ ألفا لأداة الدراسة بلغت درجة 0.976 وهي قيمة تفوق الحد الأدنى المقبول 0.70، إحصائيا: تشير إلى درجة ممتازة جدا من الثبات الداخلي، مع عدد العناصر البالغ 69 عنصرا، علميا: تشير درجة الاتساق الداخلي هذه إلى ثبات عال جدا وإلى درجة عالية جدا من الاتساق الداخلي فقرات المقياس وأن المقياس موثوق للغاية، بمعنى قياس جميع عناصر المقياس 69 نفس البناء أو المفهوم بشكل متجانس وموثوق، مما يعكس ثباتا جيدا للأداة وقدرتها على قياس المفهوم المستهدف بشكل موثوق. مما يشير إلى أن أداة القياس تتمتع بدرجة عالية من الثبات والاتساق الداخلي، ويمكن الاعتماد عليها في التحليل الإحصائي اللاحق، وبذلك يمكن الاعتماد على نتائجه في قياس الظاهرة المدروسة بثقة عالية.

- District GPL تياره -

ثانيا: إحصائيات المشاركين في الإستبيان

1- الرسم البياني للأفراد المشاركين في الإستبيان حسب الجنس:



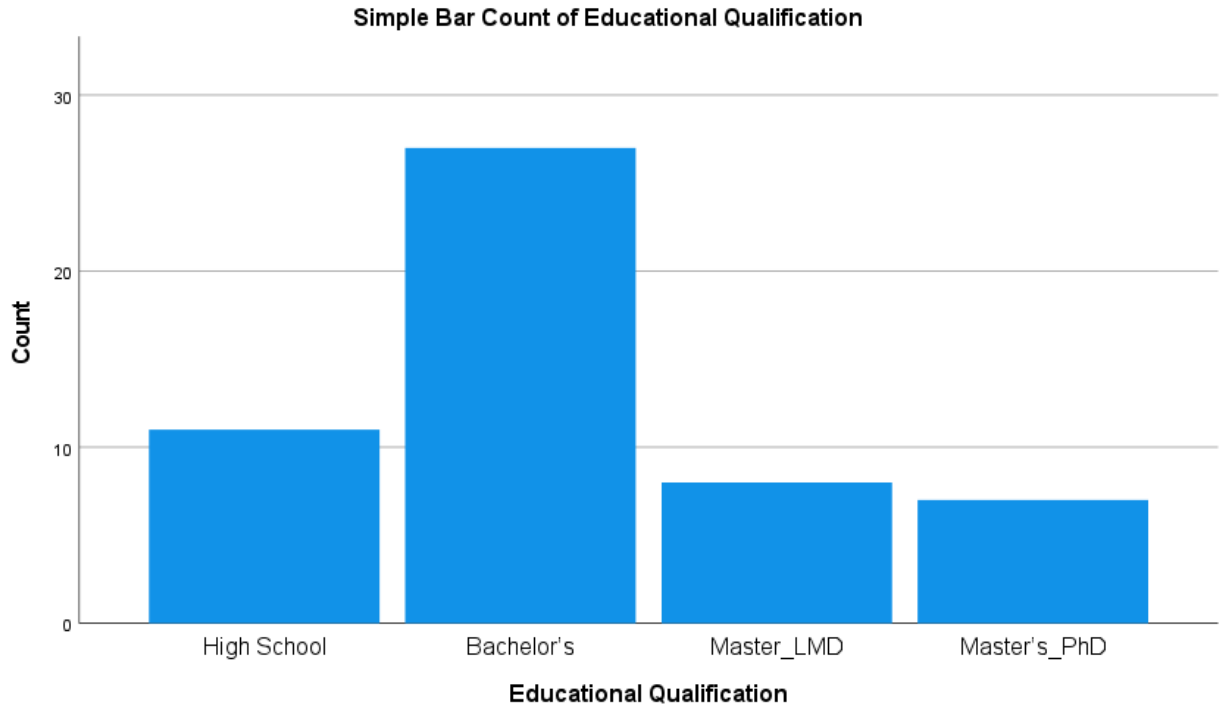
يظهر الرسم البياني توزيع أفراد العينة حسب الجنس، حيث يظهر أن عمود الذكور (الفئة 1) أعلى من عمود الإناث (الفئة 2)، مما يدل على تفوق عدد الذكور بنسبة طفيفة مقارنة بالإناث في العينة المبحوثة. أما المتوسط فقد بلغ: 1.4444 وهو قريب من 1.5 مما يعني أن التوزيع ليس بعيدا عن التساوي. أما الانحراف المعياري فقد بلغ: 0.50157، مما يشير إلى تباين منخفض نسبيا في البيانات حول المتوسط. وبالتالي يمكن إستنتاج أن هناك تفاوتاً بين الفئتين ولكنه ليس كبيرا. مما يعني أن الأفراد المستجيبين موزعون بشكل متناسق بين الذكور و الإناث.

تشير نتائج التحليل الوصفي إلى أن الذكور تمثل 30 فرداً من أصل 54، أي ما يعادل حوالي 55.6% من إجمالي العينة، وهي بذلك تشكل النسبة الأكبر من أفراد العينة. أما الإناث فتمثل 24 فرداً، أي ما يعادل 44.4% من العينة. أما المتوسط الحسابي (MEAN) فقد بلغ 1.4444، وهي قيمة قريبة من 1.5، مما يشير إلى أن توزيع العينة بين الجنسين متوازن نسبياً، حيث لا يميل التوزيع بشكل كبير لصالح إحدى الفئتين. في حين بلغ الانحراف المعياري (STANDARD DEVIATION) 0.50157، وهي قيمة منخفضة نسبياً، مما يدل على أن تباين الاستجابات حول المتوسط ضعيف، بمعنى أن توزيع العينة بين الذكور والإناث متقارب ومعتدل، مما يضمن تنوعاً معقولاً في وجهات النظر وعدم تحيز

- District GPL تياره -

كبير نحو فئة معينة ويشير إلى توجه الدولة ومؤسساتها العمومية إلى منح الفرصة أمام المرأة الجزائرية في إطار التساوي في فرص العمل، عموما تشير النتائج إلى تجانس العينة نسبيا فيما يتعلق بتوزيع الجنس، وهو ما يعد مؤشرا إيجابيا على استقرار البيانات وصلاحياتها للتحليل الإحصائي اللاحق.

2- الرسم البياني للأفراد المشاركين في الاستبيان حسب المؤهل التعليمي



يظهر الرسم البياني توزيع المشاركين في الاستبيان حسب مؤهلاتهم التعليمية، حيث يظهر أن الفئة الحاصلة على شهادة الليسانس تمثل أكبر نسبة من العينة بعدد 28 فردا، أي ما يمثل حوالي 51.9% من إجمالي العينة، أما عدد الأفراد الحاصلين على شهادة البكالوريا وشهادة الماستر متساوي، حيث بلغ 11 فردا لكل فئة، أي بنسبة 20.4% لكل منهما. بينما الفئة الحاصلة على شهادة الماجستير أو الدكتوراه تمثل النسبة الأقل، حيث بلغ عددهم 8 أفراد فقط، أي بنسبة 14.8%، مما يشير إلى أن الأفراد ذوي المؤهلات الأكاديمية العليا بعد الماستر يمثلون نسبة محدودة داخل العينة المبحوثة.

تشير نتائج الرسم البياني أعلاه أن هذا التوزيع إلى أن العينة متنوعة تعليميا ولكنها تميل نحو المستوى الجامعي (الليسانس)، ما يعزز من تمثيل فئة التعليم المتوسط إلى العالي بشكل جيد داخل الدراسة، مع وجود قدر معقول من التنوع في المستويات التعليمية، مما يعزز صلاحية البيانات للتحليل الإحصائي اللاحق من منظور تمثيل الفئات التعليمية المختلفة.

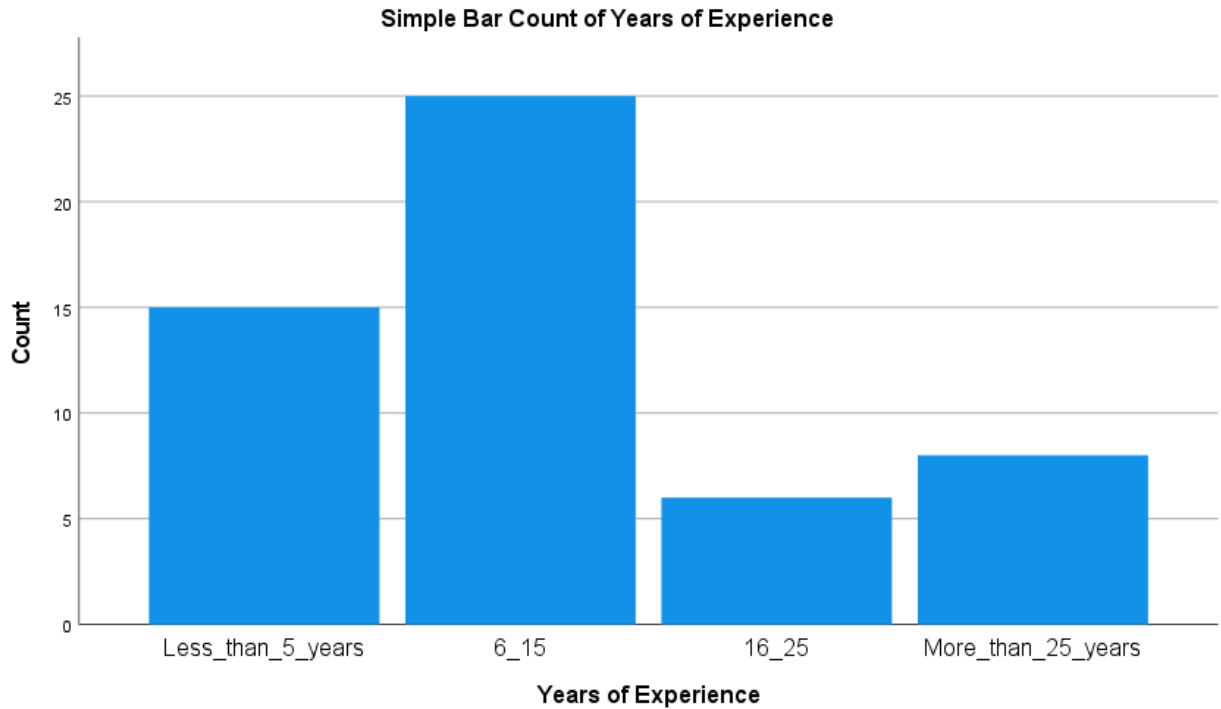
الفصل الثالث: الدراسة الميدانية بمؤسسة نفضال مقاطعة غاز البترول المميع

- District GPL تياره -

كما تشير إلى قلة الأفراد ذوي التعليم العالي بعد الماستر، وهو أمر متوقع في معظم الدراسات الميدانية نظرا لندرة حاملي هذه الدرجات في المجتمع الإحصائي.

يمكن أن يكون السبب في أن أكبر عدد من الأفراد هم الحاصلون على درجة الليسانس هو أن هذه الدرجة تعتبر مؤهلا أساسيا لدخول سوق العمل في كثير من المجالات. بينما البقية متوزعون بشكل متساوي نسبيا بين الحاصلين على الثانوية العامة والباكالوريا والماستر. بينما العدد القليل من الأفراد الحاصلين على شهادتي الماجستير والدكتوراه قد يعكس الصعوبة والتحدي المرتبطين بإكمال الدراسات العليا، أو قد يكون بسبب توجه الأفراد مباشرة إلى سوق العمل بعد الحصول على درجة الليسانس أو الماستر.

3- الرسم البياني للأفراد المشاركين في الاستبيان حسب سنوات الخبرة:



يظهر الرسم البياني توزيع الأفراد المشاركين في الدراسة حسب سنوات الخبرة، حيث يتضح أن الفئة الأكثر تمثيلا من حيث العدد هي الفئة التي تملك من 6 إلى 15 سنة من الخبرة: 25 فردا أي حوالي 46.3%. مما يشير إلى أن معظم الأفراد المشاركين في هذا الاستبيان لديهم خبرة متوسطة. أما الفئة التي تملك أقل من 5 سنوات من الخبرة تعد ثاني أكبر

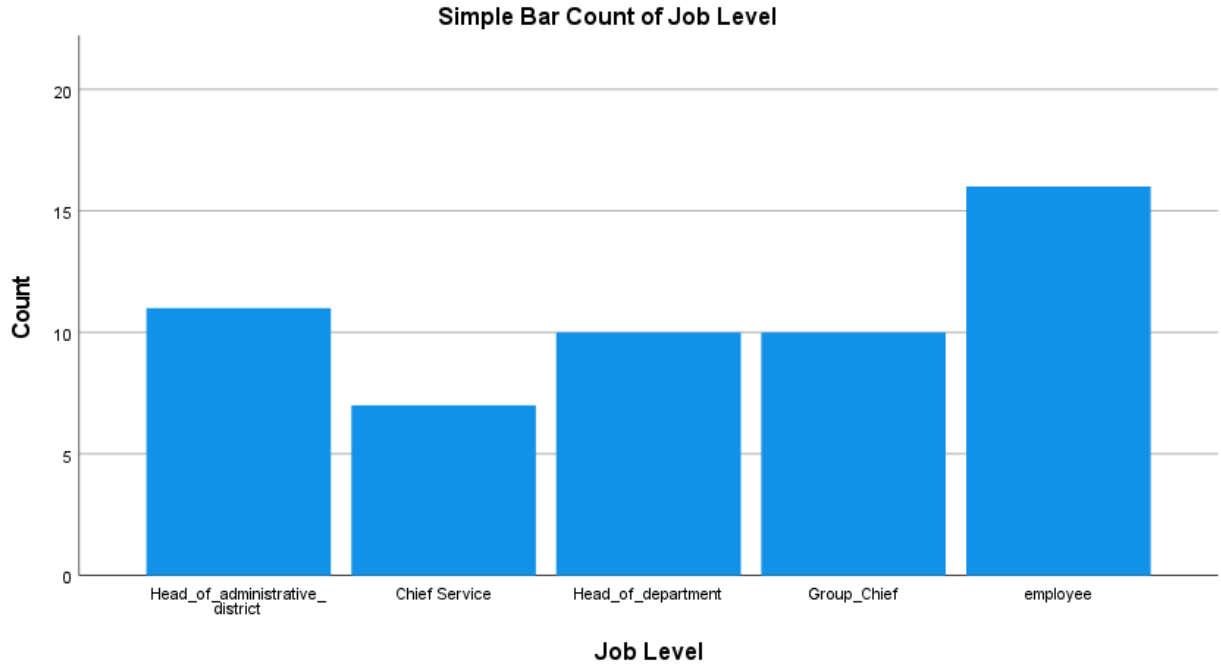
- District GPL تياره -

فئة: 15 فردا بنسبة 27.8%، مما يشير إلى وجود عدد معتبر من الأفراد الجدد نسبيا في المنظمة ما يعكس تجديدا في الكوادر البشرية أو استقطابا متزايدا للموظفين الشباب. بينما الفئتين أكثر من 25 سنة: 10 أفراد أي بنسبة 18.5%، ومن 16 إلى 25 سنة: 5 أفراد أي بنسبة 9.3%، فتشكلان الأقل عددا من المشاركين، مما يمكن أن يشير إلى وجود عدد أقل من الأشخاص ذوي الخبرة الطويلة. عموما يمكن إستنتاج أن معظم الأفراد في هذا التحليل هم من أصحاب الخبرة المتوسطة.

تشير هذه النتائج أن غالبية المشاركين في الدراسة يمتلكون خبرة مهنية متوسطة تتراوح بين 6 و 15 سنة، وهو ما قد يعتبر مؤشرا إيجابيا في بيئة العمل، إذ يظهر توازنا بين الخبرة العملية والمعرفة الحديثة. كما أن وجود نسبة معتبرة من الموظفين الجدد (أقل من 5 سنوات خبرة) يشير إلى تجدد القوى العاملة داخل المنظمة، مما قد يسهم في إدخال أفكار وأساليب جديدة في الأداء التنظيمي. في حين يلاحظ أن نسبة أصحاب الخبرة الطويلة (أكثر من 16 سنة) منخفضة نسبيا، ما قد يعكس نسبة إحالة مرتفعة للتقاعد أو قلة المناصب العليا المتاحة، وهو ما يمكن أن يفسر انخفاض تمثيل هذه الفئة في العينة. عموما تشير النتائج إلى أن البيئة المهنية للمنظمة تتكون أساسا من موظفين ذوي خبرة متوسطة تجمع بين الكفاءة العملية والقدرة على التكيف والتطور، مما يمنح الدراسة قاعدة متوازنة من حيث التمثيل العملي لمستويات الخبرة المختلفة.

- District GPL تياره -

4- الرسم البياني للأفراد المشاركين في الاستبيان حسب المستوى الوظيفي:



يظهر الرسم البياني توزيع المشاركين في الاستبيان حسب المستوى الوظيفي داخل المنظمة، ويشير إلى أن الفئة الأكبر من حيث العدد هي فئة العمال العاديين: 15 فردا أي بنسبة 27.8%. مما يشير إلى أن غالبية الأفراد المشاركين في هذا الإستبيان هم من العمال العاديين وهم الطبقة التنفيذية الأساسية داخل المنظمة، أي أولئك الذين يتولون المهام التشغيلية اليومية. أما الفئات الأخرى رئيس دائرة إدارية، رئيس قسم، ورئيس فرقة فهي متساوية في العدد: 10 أفراد بنسبة 18.5% لكل فئة منها، مما يشير إلى توازن نسبي في توزيع المستويات الإشرافية ضمن العينة، وهو أمر إيجابي من الناحية البحثية لأنه يضمن تنوع وجهات النظر التنظيمية من مستويات مختلفة. الفئة الأقل عددا هي فئة رئيس مصلحة: 5 أفراد، مما قد يشير إلى وجود عدد محدود من الأفراد المستجيبين للإستبيان في هذا المستوى الوظيفي، وقد يعزى ذلك إلى قلة عدد المناصب العليا المتوفرة داخل الهيكل التنظيمي أو محدودية تجاربهم مع الاستبيان مقارنة بالفئات الأخرى.

عموما تشير النتائج إلى أن العينة البحثية متوازنة نسبيا من حيث المستويات الوظيفية، مع تفوق طفيف لفئة العمال العاديين، مما يمنح معلومات مختلفة تثري التحليل وتعكس شفافية وموضوعية وشمولية أكبر ويسمح للباحث بالحصول على رؤى متعددة المستويات حول موضوع الدراسة مما يعزز صدق نتائجها.

ثالثا: الإحصاء الوصفي للأسئلة : ITEM STATISTICS

تظهر نتائج الجدول (المدرج في المرافق نظرا لطوله) إحصائيات وصفية لمجموعة من العبارات المتعلقة بأبعاد القائد التحويلي وممارساته في الإستثمار في رأس المال البشري في المنظمة، حيث يظهر أن الاتجاهات المركزية تتراوح متوسطات الدرجات لها من: 2.6667 إلى: 3.6852، مما يشير إلى أن معظم الإستجابات أعلى قليلا من منتصف المقياس المستخدم، مما يدل على توافق عام بين المشاركين على تقييم إيجابي عام لممارسات القائد لأبعاد القيادة التحويلية، ومساهمته في الإستثمار في رأس المال البشري للمنظمة، ولكنه لا يشير إلى تقييم مرتفع بشكل كبير. حيث جاء بند: "يشجع القائد على الاختلاف والتعبير عن الأفكار من أجل خلق الإبداع والابتكار" بأعلى متوسط: 3.6852، وهذا مما يشير إلى أن المستجيبين ينظرون إلى قادتهم على أنهم داعمون للابتكار والإبداع والاختلاف والتعبير عن الأفكار. بينما جاء بند: "يشعر القائد العاملين أن الأخطاء هي تجارب يجب التعلم منها" بأقل متوسط: 2.6667. مما يشير إلى أن هناك بعض التحفظات أو عدم الرضا من المشاركين في الإجابة إتجاه هذه الممارسات، وضرورة غرس وتحسين القادة لثقافة التعلم من الأخطاء، والشجاعة على تحمل مسؤوليتها.

أما الانحرافات المعيارية فتتراوح من: 0.96624 إلى: 1.53289، مما يشير إلى درجات متفاوتة من الإتفاق بين المستجيبين. حيث جاءت عبارة: "يساهم الأسلوب القيادي للقائد في تنمية مهارات العاملين وتطويرها" بدرجة: 1.48178، وهي أعلى إنحراف معياري وتشير إلى فروقات كبيرة في الردود، وتباين في الآراء بشكل كبير في إستجابات العينة المبحوثة، مما قد يشير إلى فروقات في الإدراك أو الخبرات بين المستجيبين للإستبيان. أما عبارة: "يحرص القائد على الإلتزام بمعايير وممارسات الأداء" فجاءت بدرجة: 0.98131، والتي لديها أقل إنحراف معياري وتشير إلى توافق كبير في الردود والآراء بين المستجيبين للإستبيان. عموما تشير النتائج إلى وجود تقييم إيجابي عام للقيادة وممارساتها في إستثمار رأس المال البشري، إلا أنه توجد مجالات بحاجة للتحسين، خاصة في التعلم من الأخطاء وتعزيز مسؤولية أكبر بين الموظفين، كما يشير تباين الإستجابات إلى أن تجارب الأفراد وتصوراتهم مختلفة حول فعالية القيادة وممارساتها في إستثمار رأس المال البشري أو في سياقات مختلفة داخل المنظمة.

أما التباين (VARIANCE) فهو مربع الإنحراف المعياري ويعكس مدى تشتت القيم حول المتوسط. تتراوح التباينات من: 0.934 إلى: 2.196، وهذه الدرجة تمثل أعلى تباين جاءت به عبارة: "يساهم الأسلوب القيادي للقائد في تنمية

- District GPL تياره -

مهارات العاملين وتطويرها"، مما يشير إلى مجموعة واسعة من الآراء وتباين أكبر في الإجابات حول كيفية إدراك المستجيبين لممارسة هذا الجانب من القيادة أو لدور القائد في تنمية المهارات. أما عبارة: "يراعي القائد الفروق الفردية بين العاملين في جميع القرارات" فقد جاءت بأقل تباين: 0.934 مما يشير إلى تجانس أكبر في الإجابات بين المستجيبين.

رابعا: إحصائيات البند الكلي OVERALL ITEM STATISTICS:

تشير نتائج الجدول (المدرج في المرافق نظرا لطوله) إلى مقاييس المتوسط والانحراف المعياري وعامل ارتباط البند (العبارة) بالمقياس المصحح، وألفا كرونباخ في حالة حذف البند. لتأتي العبارة: "يشعر القائد العاملين أن الأخطاء هي تجارب يجب التعلم منها" بأعلى متوسط: 226.7407. أما العبارة: "يتجاوز القائد مصالحه الخاصة من أجل تحقيق المصلحة العامة" فقد جاءت بأعلى تباين: 2560.302. أما العبارة: "يهتم القائد إهتماما خاصا باحتياجات العاملين وإنجازاتهم" فقد جاءت بأعلى معامل ارتباط مصحح: 656. بينما جاء تحليل ألفا كرونباخ ليظهر أن حذف أي بند لن يؤثر بشكل كبير على موثوقية المقياس، حيث أن قيمة ألفا كرونباخ تبقى عند: 976. تقريبا لجميع البنود. عموما تشير نتائج تحليل المتوسطات والتباين إلى وجود رضا عام عن القيادة ودورها في الإستثمار في رأس المال البشري، غير أنه يوجد تباين في استجابات العاملين لبعض البنود، مما يشير إلى وجود فروقات في التجارب الفردية أو في مستويات الإدراك والخبرة في ممارسات القيادة التحويلية ودورها في استثمار رأس المال البشري.

- District GPL تياره -

خامسا: إحصائيات النطاق SCALE STATISTICS :

MEAN	VARIANCE	STD. DEVIATION	N OF ITEMS
229.4074	2612.171	51.10940	69

تظهر نتائج تحليل الجدول أعلاه متوسط الدرجات لجميع البنود: 229.4074، والذي يشير إلى الدرجة العامة التي حصلت عليها البنود من قبل المشاركين في الإستبيان. وتشير القيم الأعلى إلى تقييمات أفضل وبشكل عام جيدة من قبل المشاركين للأداء القيادي وتأثيره في استثمار رأس المال البشري. وقد جاء تباين الدرجات لجميع البنود: 2612.171، و يشير التباين العالي إلى وجود اختلاف كبير في استجابات المشاركين، مما يعني وجود فروقات في كيفية تقييم المشاركين للبنود المختلفة. وقد جاء الانحراف المعياري لجميع البنود: 51.10940، وبدوره يشير الانحراف المعياري الكبير إلى تفاوت في تقييمات المشاركين للبنود المستخدمة وعددها 69، ويمكن تفسير نتائج التباين والانحراف المعياري أنه قد يكون ناتجا عن تفاوت في تجارب المشاركين أو تصوراتهم للقيادة ودورها في استثمار رأس المال البشري.

:ANOVA

		SUM OF SQUARES	DF	MEAN SQUARE	F	SIG
BETWEEN PEOPLE		2006.450	53	37.858		
WITHIN PEOPLE	BETWEEN ITEMS	136.244	68	2.004	2.211	.000
RESIDUAL		3266.365	3604	.906		
TOTAL		3402.609	3672	.927		
TOTAL		5409.059	3725	1.452		

GRAND MEAN = 3.3247

يظهر تحليل جدول التباين (ANOVA) أعلاه أن قيمة مجموع المربعات بين البنود بلغت 136.244، مما يعكس مقدار التباين الناتج عن اختلاف البنود أو الأسئلة المستخدمة في الأداة البحثية. كما بلغت قيمة متوسط المربعات 2.004، وهو مؤشر على وجود تباين معتبر بين البنود من حيث متوسط استجابات المبحوثين. أما قيمة إحصاء $F = 2.211$ ومستوى الدلالة $SIG = 0.000$ (أي أقل من 0.05)، فهما يشيران إلى أن الفروق بين البنود دالة إحصائية. بمعنى آخر، ليست جميع البنود متساوية في قدرتها على القياس أو في مستوى استجابة المشاركين لها، مما يؤكد وجود تباين معنوي حقيقي بين تقييمات الأفراد اتجاه البنود المختلفة. أما مجموع المربعات الباقية RESIDUAL SUM OF SQUARES = 3266.365 يمثل مقدار التباين الذي لم يتم تفسيره من قبل التباين بين الأفراد أو البنود، ويعد جزءا من التباين العشوائي في البيانات. في حين أن متوسط المربعات الباقية MEAN SQUARE ERROR = 0.906 يشير إلى مستوى التششت الداخلي في الاستجابات، أو ما يعرف بـ "الضوضاء الإحصائية"، وهو منخفض نسبيا مما يعني أن التباين العشوائي محدود. بينما مجموع المربعات الكلي TOTAL SUM OF SQUARES = 5409.059

- District GPL تياره -

يمثل إجمالي التباين الكلي في البيانات، أي مجموع ما فسر (بين البنود والأفراد) وما لم يفسر (الباقى). وأخيرا فإن متوسط التقييم العام = 3.3247 وهو متوسط جميع الاستجابات عبر البنود والأفراد، ويعد مرتفعا نسبيا (أعلى من القيمة المتوسطة النظرية 3 في مقياس ليكرت الحماسي)، مما يدل على اتجاه إيجابي عام نحو القيادة التحويلية ودورها في استثمار رأس المال البشري.

تشير نتائج تحليل التباين (ANOVA) أن الفروق بين البنود المستخدمة في المقياس دالة إحصائيا عند مستوى معنوية ($A \leq 0.05$)، مما يعني أن البنود تختلف فعلا في مستوى قياسها للظاهرة المدروسة. ويفسر ذلك بكون بعض البنود تعبر بدقة أكبر عن مفهوم القيادة التحويلية أو استثمار رأس المال البشري، في حين أن بنودا أخرى قد تكون أقل وضوحا بالنسبة للمبحوثين. من ناحية أخرى فإن انخفاض التباين العشوائي (0.906) يشير إلى اتساق جيد في استجابات الأفراد، أي أن البيانات مستقرة إلى حد معقول، ما يعزز موثوقية المقياس المستخدم. كما أن ارتفاع المتوسط العام 3.3247 يدل على أن اتجاهات المشاركين نحو القيادة التحويلية ودورها في استثمار رأس المال البشري إيجابية عموما، مما يعكس إدراكا جيدا لأهمية هذا النمط القيادي في تحفيز وتنمية رأس المال البشري داخل المنظمة. يمكن الاستنتاج من خلال نتائج اختبار التباين الأحادي (ANOVA) أن البنود المختلفة للمقياس أظهرت تباينا معنويا حقيقيا في استجابات الأفراد، أي أنها لم تكن متجانسة تماما في قدرتها على القياس. كما أن القيمة المرتفعة للمتوسط العام تعزز فرضية أن مستوى القيادة التحويلية في المنظمة محل الدراسة يعد إيجابيا، وأن الأفراد ينظرون إليها كعنصر له دور مهم ومؤثر في تطوير رأس المال البشري واستثماره. عموما نتائج اختبار ANOVA تدعم صدق البنية الداخلية للمقياس، إذ أظهر تمايزا مقبولا بين البنود، مما يبرر الاعتماد عليه في التحاليل اللاحقة.

سابعا: تحليل المقدرات:

يظهر الجدول (المدرج في المرافق نظرا لطوله) استخدام تقديرات M المختلفة: تقدير هيوبر M ، تقدير توكي ثنائي الوزن، تقدير هامبل M ، وموجة أندروز، وذلك لتقييم ممارسات القيادة في استثمار رأس المال البشري، مع مراعاة كيفية تأثير كل تقدير بالقيم المتطرفة.

"المقدرات" (M-ESTIMATORS) هي تقديرات إحصائية قوية تستخدم لتقليل تأثير القيم المتطرفة. عموما تظهر النتائج أن التوزيع متمركز جدا حول الوسيط (أي أن معظم البيانات قريبة جدا من القيمة المركزية)، في سياق أكاديمي، قد يعكس هذا عدم وجود تباين كبير في آراء المستجيبين.

- District GPL تياره -

تقدير هيوبر هو نوع من تقديرات M الذي يهدف إلى تحقيق توازن بين القوة والمرونة في مواجهة القيم المتطرفة. تظهر نتائج التحليل أن ثابت هيوبر جاء بدرجة: 1.339 فهو صغير نسبياً، مما يجعله أقل تأثراً بالقيم المتطرفة. وهذا يعني أن النموذج يعطي وزناً أقل للقيم البعيدة جداً عن المتوسط، وبالتالي يساهم في تعزيز استقرار التحليل، ويمنع التضخم المفرط للتقديرات الناتجة عن تلك القيم الشاذة، مما يتيح له مقاومة تأثير القيم الشاذة بشكل معتدل.

تقدير توكي يستخدم دالة ثنائية الوزن لتحديد مدى تأثير القيم المتطرفة. وقد جاء ثابت توكي بدرجة: 4.685، فهو كبير نسبياً، مما يعني أن تقدير توكي يحدد عتبة أعلى ويسمح بمزيد من التباين في البيانات قبل أن يبدأ في تقليل وزن القيم المتطرفة، أي أن هذا الثابت العالي يعكس رغبة في تقليص تأثير القيم الشاذة ولكن فقط بعد وصول القيم إلى مستوى محدد من الشذوذ، مما يوفر مرونة أكبر في التعامل مع البيانات الشاذة.

موجة أندروز هي تقنية تعتمد على استخدام دالة مثلثية (الجيب) لتقليل الوزن الممنوح للقيم المتطرفة. وقد جاء ثابت موجة أندروز بدرجة: 1.34π (الذي يساوي تقريباً 4.21)، مما يشير إلى أن هذه الطريقة تسمح بتأثير للقيم الشاذة في البداية، لكنها تقلص وزنها تدريجياً مع ازدياد تباعد تلك القيم، إذ تعتمد هذه التقنية على خصائص الموجة المتذبذبة، مما يجعلها مناسبة للتعامل مع البيانات التي تتضمن قيماً متطرفة بشكل دوري أو غير متسق، وتوفر عتبة أعلى قصد تقليل وزن القيم المتطارية، وتتميز بتوزيع تأثير القيم المتطرفة بشكل ديناميكي بناءً على طبيعة البيانات.

تقدير هامبل يعتمد على مجموعة من الثوابت التي تختلف تدريجياً لتحديد مدى التأثير على القيم المتطرفة. أما ثوابت هامبل فقد جاءت بدرجات: 1.700، 3.400، 8.500، مما يشير إلى أن هامبل يعتمد على تقليل الوزن بشكل تدريجي ومتصاعد مع زيادة القيم المتطرفة. تعتبر هذه الطريقة قوية جداً ضد مجموعة واسعة من القيم الشاذة، إذ تتعامل مع القيم الصغيرة والمتوسطة والكبيرة للشذوذ بطريقة مرنة، مما يجعلها أداة قوية وفعالة للتعامل مع البيانات المعقدة ومجموعة واسعة من القيم المتطارية.

- District GPL تياره -

المطلب الثالث: إختبار فرضيات الدراسة

إستخدم الباحث في هذا المطلب تحليل T-Test وتحليل التباين Anova وتحليل Pca، قصد التحقق من صحة فرضيات الدراسة، وذلك بواسطة برنامج spss v 27.

الفرع الأول: إختبار تأثير القيادة التحويلية على الإستثمار في رأس المال البشري

إستخدم الباحث تحليل التباين Anova وتحليل Pca، قصد التحقق من صحة الفرضيتين التاليتين:

- تساهم القيادة التحويلية من خلال أبعادها بدور إيجابي في إستثمار رأس المال البشري في المنظمة المدروسة.
- تعمل القيادة التحويلية على التأثير إيجابيا في أبعاد وأساليب الإستثمار من أجل تطوير وتنمية رأس المال البشري في المنظمة المدروسة.

أولا: إستخدام تحليل Anova لاختبار الفرضيات

1- Oneway

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	independent_mean ^b .		Enter

a. Dependent Variable: dependent_composite

b. All requested variables entered.

- District GPL تياره -

يظهر الجدول أعلاه إلى تفاصيل إدخال المتغيرات في نموذج الانحدار الخطي المستخدم في التحليل الإحصائي. المتغير المدخل في النموذج هو "independent_mean"، وهو المتغير المستقل الذي يمثل المركب العام لجميع المتغيرات المستقلة المستخدمة في المقياس (أي المتوسط العام للمؤشرات الفرعية التي تمثل القيادة التحويلية). أما المتغيرات المزلة فهي صفر (0)، أي لم يتم استبعاد أي متغير من التحليل، مما يعني أن جميع المتغيرات المدخلة احتفظ بها في النموذج النهائي للتحليل. يمثل المتغير المستقل "independent_mean" العامل المؤثر المفترض الذي يعتقد أن له علاقة سببية أو تفسيرية مع المتغير التابع. في المقابل فإن المتغير التابع في هذا النموذج هو "dependent_composite"، الذي يمثل المركب العام لجميع المتغيرات التابعة المستخدمة في المقياس (أي المتوسط العام للمؤشرات الفرعية التي تمثل استثمار رأس المال البشري). وهو المتغير الذي يسعى الباحث إلى تفسيره أو التنبؤ به من خلال المتغير المستقل. كما تم استخدام طريقة الإدخال (Enter method)، وهي من أكثر الطرق شيوعاً في تحليل الانحدار الخطي، حيث يتم إدخال جميع المتغيرات المستقلة دفعة واحدة لتقييم مدى إسهامها في تفسير التباين في المتغير التابع.

عموماً يمكن القول إن التحليل اعتمد على نموذج انحدار بسيط (Simple Linear Regression) يحتوي على متغير مستقل واحد فقط "independent_mean" لتفسير التباين في المتغير التابع "dependent_composite". كما يشير استخدام طريقة Enter إلى أن الباحث استخدم إدخالاً مباشراً لجميع المتغيرات لقياس أثرها بشكل متزامن على المتغير التابع. إن عدم وجود متغيرات مزلة من النموذج يعني أن النموذج متكامل من حيث المتغيرات المختارة، وقد تم الاحتفاظ بجميع المتغيرات المدخلة، دون استبعاد أي منها، مما يدل على ملاءمة المتغيرات للتحليل الإحصائي، وعدم وجود مشكلات مثل الارتباط العالي أو ضعف الأثر الإحصائي. ويدل هذا على تعزيز صلاحية النموذج الإحصائي المستخدم في اختبار الفرضيات، ويؤكد أن التحليل اللاحق لمعاملات الانحدار (Coefficients) سيكون ذا دلالة لتفسير العلاقة بين المتغيرين. وكاستنتاج فإن النموذج المستخدم صالح لاختبار الفرضيات المتعلقة بتأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع في سياق الدراسة، وهو ما سيتم توضيحه تفصيلاً في الجداول التالية الخاصة بملخص النموذج (Model Summary) وتحليل معاملات الانحدار (Coefficients Table).

2- Descriptive Statistics

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية بمؤسسة نفاطال مقاطعة غاز البترول المميج

- District GPL تياره -

	Mean	Std. Deviation	N
dependent_composite	3.3319	.74468	54
independent_mean	3.3319	.74468	54

يظهر الجدول أعلاه النتائج الإحصائية الوصفية لمتغيري الدراسة، وهما: المتغير التابع (dependent_composite) والمتغير المستقل (independent_mean) حيث أن: المتوسط الحسابي لكل من المتغيرين هو 3.3319، يشير هذا التشابه إلى وجود اتساق وتوازن كبير بين استجابات الأفراد فيما يتعلق بكلا المتغيرين، مما يمكن تفسيره بوجود علاقة ارتباط قوية أو انسجام في الاتجاه العام للاستجابات بين القيادة التحويلية (كمتغير مستقل) واستثمار رأس المال البشري (كمتغير تابع). أما الانحراف المعياري لكلا المتغيرين فبلغ 0.74468، وهي قيمة متوسطة الحجم، ما يدل على أن التشتت حول المتوسط ليس كبيرا جدا، وأن معظم الاستجابات تتركز قرب القيمة المتوسطة 3.33، مع وجود بعض التفاوت الطبيعي في الآراء أو المواقف.

إن تشابه المتوسطات الحسابية بين المتغيرين يشير إلى أن الأفراد المستجيبين قد عبروا عن مستويات متقاربة في تقييمهم لكلا المفهومين المدروسين. وهذا مما يعزز فرضية وجود اتساق بنيوي أو إدراكي بين هذين المتغيرين في وعي المبحوثين. كما أن التشتت المتوسط 0.74468 يعكس تجانسا نسبيا في استجابات العينة، حيث إن البيانات ليست متباعدة بشدة عن المتوسط، مما يدل على استقرار جيد في الاتجاهات العامة للمبحوثين اتجاه المتغيرين محل الدراسة. أما حجم العينة (N = 54) فيعتبر كافيا لإحصائيا لإجراء التحليلات اللاحقة مثل الانحدار الخطي وبنح درجة مقبولة من الموثوقية والدقة في النتائج، لا سيما في مثل هذه الدراسات السلوكية والتنظيمية.

عموما يمكن القول من خلال تحليل النتائج الوصفية أن المتغير المستقل والمتغير التابع متشابهان في المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، مما يعكس درجة عالية من الاتساق الداخلي والانسجام في استجابات الأفراد. كما يشير ذلك إلى احتمال وجود علاقة ارتباط موجبة بين المتغيرين، سيتم التأكد سيتم التحقق من قوتها واتجاهها من خلال التحليل اللاحق الانحدار الخطي (Regression Analysis). ويظهر مستوى التشتت المتوسط أن البيانات متقاربة ومتوازنة، مما يعزز موثوقية النتائج واستقرارها.

3- Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	1.000 ^a	1.000	1.000	.00000

a. Predictors: (Constant), independent_mean

يظهر جدول ملخص تحليل الانحدار أعلاه أن قيمة معامل الارتباط (R) بلغت 1.000، وهو ما يشير إلى وجود علاقة خطية إيجابية تامة بين المتغير المستقل والمتغير التابع. وهذا يعني أن التغيرات في المتغير المستقل تقابلها تغيرات متناسبة تماما في المتغير التابع، بحيث كلما زادت قيمة المتغير المستقل زادت قيمة المتغير التابع بنفس الاتجاه، دون أي انحراف أو خطأ في العلاقة. كما تبين أن قيمة معامل التحديد (R Square) بلغت 1.000، مما يدل على أن النموذج يفسر 100% من التباين الحاصل في المتغير التابع من خلال المتغير المستقل المستخدم في النموذج. بمعنى آخر فإن المتغير المستقل يفسر كامل التغيرات في المتغير التابع دون أن تبقى أي نسبة تباين غير مفسرة. أما معامل التحديد المعدل (Adjusted R Square) فقد بلغ أيضا 1.000، وهي نفس قيمة معامل التحديد الأصلي، ويعزى ذلك إلى أن النموذج يتضمن متغيرا مستقلا مركبا واحدا، وبالتالي لا يحدث أي تعديل أو انخفاض في القدرة التفسيرية عند حساب المعامل المعدل، وهذا يشير إلى أن النموذج يحتفظ بكامل قدرته التفسيرية دون أي فقدان للمعلومات عند تقدير العلاقة بين المتغيرات.

وتشير النتائج كذلك أن الخطأ المعياري للتقدير (Standard Error of the Estimate) يساوي 0.00000، وهو ما يعني أن النموذج لا يحتوي على أي خطأ في التقدير أو التنبؤ، وأن القيم المتنبأ بها تتطابق تماما مع القيم الفعلية للمتغير التابع. ويعتبر هذا الوضع نادر الحدوث في البيانات الواقعية، إذ يعكس تطابقا مثاليا (Perfect Fit) بين النموذج والبيانات. ومع أن هذه النتائج تظهر ملاءمة تامة، إلا أنه ينبغي تعميمها نسبيا، لأن مثل هذا التطابق الكامل قد يشير إلى أن النموذج محدد أو أن البيانات المستخدمة محدودة أو متكررة بشكل نمطي بحيث تمثل علاقة مثالية يمكن تعميمها نسبيا مع اقتراح إجراء بحوث على عينات أكبر وعلى بيانات أخرى. وعليه يستحسن في مثل هذه الحالات التأكد من عدم وجود تكرار أو ترابط تام (Multicollinearity) بين المتغيرات أو أخطاء إدخال بيانات قد تؤدي إلى هذه النتيجة المثالية.

4- ANOVA^a

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	29.391	1	29.391	.	. ^b
	Residual	.000	52	.000		
	Total	29.391	53			

a. Dependent Variable: dependent_composite

b. Predictors: (Constant), independent_mean

يظهر جدول تحليل التباين (ANOVA) الخاص بنموذج الانحدار والذي يستخدم لتحليل الفروق بين متوسطات المجموعات في العينة أن مجموع مربعات الانحدار (Regression Sum of Squares – SSreg) بلغت قيمته 29.391، وهي قيمة مرتفعة، مما يشير إلى أن النموذج يفسر قدرا كبيرا من التباين في المتغير التابع. وتمثل هذه القيمة مقدار التباين الذي يمكن تفسيره بواسطة المتغير المستقل المستخدم في النموذج، أي أنها تعكس قوة التأثير التفسيري للمتغير المستقل على المتغير التابع. كما يبين الجدول أن مجموع مربعات الباقي (Residual Sum of Squares – SSres) يساوي 0.000، وهي نتيجة ذات دلالة مهمة، إذ تدل على أن النموذج يفسر جميع التغيرات في المتغير التابع دون أي خطأ متبقي، بمعنى آخر لا توجد فروق بين القيم الفعلية والمتنبأ بها، وهو ما يشير إلى ملاءمة نموذجية مثالية (Perfect Fit) للبيانات، بحيث يتطابق الانحدار مع النقاط الفعلية تماما. ومن الملاحظ أن قيمة إحصاء F لم تقدم في الجدول، ويعزى ذلك إلى أن مربع المتوسط للباقي (Mean Square Residual) يساوي صفر، وبالتالي فإن حساب قيمة F (الذي يعتمد على قسمة مربع متوسط الانحدار على مربع متوسط الباقي) يصبح غير ممكن رياضيا لأن القسمة على الصفر غير معرفة. وهذا يعني أن النموذج يحقق تنبؤا مثاليا دون وجود أي خطأ أو تباين غير مفسر.

تشير هذه النتيجة المثالية من الناحية الحسابية (والتي تعد نادرة جدا في البحوث التطبيقية الواقعية، فالحصول على نموذج يفسر 100% من التباين ويظهر صفر خطأ في البواقي) إلى أن النموذج محدد بشكل كبير (Overfitted)

- District GPL تياره -

أو أن البيانات متطابقة تماما، مما يجعل التعميم نسبيا على عينات أخرى. وبناء عليه يمكن القول إن النموذج المستخدم قادر على تفسير جميع التغيرات في المتغير التابع بدقة تامة، دون وجود أي خطأ تقديري، مما يعكس علاقة خطية مثالية بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

- District GPL تياره -

5- Coefficients^a

		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients			95.0% Confidence Interval for B	
Model	B	Std. Error	Beta	T	Sig.	Lower Bound	Upper Bound	
1	(Constant)	.000		.	.	.000	.000	
	independent_0 mean	1.000	1.000	.	.	1.000	1.000	

a. Dependent Variable: dependent_composite

يظهر جدول معاملات الانحدار (Coefficients Table) القيم الخاصة بالمعاملات المقدرة للنموذج الإحصائي، والتي تعبر عن مقدار واتجاه تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع. وتظهر النتائج أن النموذج يفسر التباين في المتغير التابع تفسيراً تاماً وكاملاً، حيث جاءت جميع القيم العددية محددة ودقيقة دون أي انحراف أو خطأ تقديري. يتبين أن قيمة معامل المتغير المستقل (Unstandardized Coefficient B) بلغت 1.000، وهي نتيجة ذات دلالة تفسيرية واضحة، إذ تشير إلى أن أي زيادة بوحدة واحدة في المتغير المستقل "القيادة التحويلية" تؤدي إلى زيادة مقدارها وحدة واحدة في المتغير التابع "الاستثمار في رأس المال البشري"، وذلك في ظل ثبات بقية العوامل الأخرى. هذه العلاقة الخطية التامة تعكس تطابقاً مثالياً بين المتغيرين، بما يعني أن المتغير المستقل يتحكم بالكامل في المتغير التابع. كما يلاحظ أن الخطأ المعياري (Standard Error) للمعامل يساوي 0.000، وهو ما يدل على عدم وجود أي

- District GPL تياره -

تشئت أو خطأ تقديري في تقدير معاملات النموذج. ويدعم ذلك أيضا قيمة إحصاء t العالية جدا أو غير المحددة رياضيا بسبب انعدام الخطأ المعياري، وهو ما يشير إلى أن العلاقة بين المتغيرين ذات دلالة إحصائية تامة، وتدل على علاقة مثالية (Perfect Fit) بين المتغيرات المدخلة.

تشير النتائج إلى أن النموذج الإحصائي المستخدم يتمتع بدرجة ملائمة قصوى مع البيانات، بحيث يفسر جميع التغيرات في المتغير التابع بشكل كامل ودون أي انحراف أو خطأ متبقي. كما تجدر الإشارة إلى أن هذه النتيجة، رغم دقتها النظرية تعد نادرة الحدوث في البحوث التطبيقية، مما يستدعي توخي الحذر عند تعميم النتائج أو الاستدلال منها على مجتمعات بحثية أوسع. عموما يمكن الاستنتاج أن المتغير المستقل "القيادة التحويلية" يعد متنبأ مثاليا وقويا في تفسير التغير في المتغير التابع "الاستثمار في رأس المال البشري" ضمن حدود العينة المدروسة، إلا أنه ينبغي لتعميم النموذج والتأكد من صلاحيته خارج العينة المدروسة ينبغي اختباره من خلال عينات إضافية أو بيانات مستقلة للتأكد من ثبات العلاقة.

6- Collinearity Diagnostics^a

Mod el	Dimensi on	Eigen value	Condition Index	Variance Proportions	
				(Consta nt)	independent_mean
1	1	1.976	1.000	.01	.01
	2	.024	9.142	.99	.99

a. Dependent Variable: dependent_composite

يقدم جدول تشخيص التعدد الخطي (Collinearity Diagnostics) تحليلاً لتقييم درجة الترابط بين المتغيرات المستقلة الداخلة في نموذج الانحدار، وهو اختبار ضروري للتحقق من مدى استقلالية المتغيرات المفسرة وضمان سلامة تقديرات النموذج الإحصائي. تظهر النتائج الجدول أن البعد الثاني (Dimension 2) يمتلك مؤشر حالة (Condition Index) مقداره 9.142، وهي قيمة أقل من العتبة الحرجة (10) التي يعتبر تجاوزها دلالة على وجود تعدد خطي خطير (Severe Multicollinearity). وعليه فإن هذه النتيجة تشير بوضوح إلى أن المتغيرات المستقلة لا تعاني من مشكلة ترابط خطي مفرط، وأن النموذج الإحصائي يتمتع بدرجة جيدة من الاستقلالية بين المتغيرات. كما يوضح الجدول أن نسبة التباين العالية (Variance Proportions) في البعد الثاني، والتي بلغت نحو 0.99، تدعم هذا الاستنتاج، حيث تشير إلى أن معظم التباين المرتبط بعناصر النموذج متركز في هذا البعد دون أن يترافق مع مؤشرات خطية حرجة. ويفسر ذلك بأن الارتباطات بين المتغيرات المستقلة تبقى ضمن الحدود المقبولة إحصائياً، مما يعزز استقرار معاملات الانحدار وصلاحية النموذج التنبؤية.

تعتبر هذه النتيجة ذات أهمية خاصة في التحليل الإحصائي، إذ أن غياب التعدد الخطي يضمن أن كل متغير مستقل يسهم في تفسير المتغير التابع بطريقة فريدة وغير مكررة، ويعزز من دقة المعاملات (Coefficients) وموثوقية الاختبارات الإحصائية (t, F) المستخرجة من النموذج. عموماً يمكن القول إن نتائج تشخيص التعدد الخطي تدل على أن النموذج المستخدم خالي من أي مشكلة ترابط خطي خطير، وأنه يتمتع بدرجة عالية من الاتساق والاستقلالية بين المتغيرات المستقلة، مما يدعم صلاحية النموذج وقوة تفسيره للمتغير التابع دون وجود تأثيرات متبادلة مشوهة للنتائج.

- District GPL تياره -

ثانيا: استخدام تحليل Pca لاختبار الفرضيات:

في إطار التأكد من عدم وجود مشكلة التعدد الخطي بين المتغيرات المستقلة ضمن النموذج الإحصائي، تم تطبيق تحليل المكونات الرئيسية (Principal Component Analysis - PCA) كأحد الأساليب الإحصائية المتقدمة لمعالجة هذه المشكلة. يهدف هذا التحليل إلى تحويل مجموعة المتغيرات الأصلية المترابطة خطيا إلى مجموعة جديدة من المكونات غير المترابطة خطيا، بحيث يمثل كل مكون رئيسي بعدا مستقلا يعبر عن جزء من التباين الكلي في البيانات، وهو ما يمكن أن يساعد في تقليل التعدد الخطي لضمان دقة وموثوقية النموذج الإحصائي.

1- Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	1.0000	5.0000	3.3319	.74468	54
Residual	.00000	.00000	.00000	.00000	54
Std. Predicted Value	-3.131	2.240	.000	1.000	54
Std. Residual	.	.	.	.	0

a. Dependent Variable: dependent_composite

يوضح جدول Residuals Statistics أعلاه مدى جودة النموذج الانحداري المستخدم في تفسير العلاقة بين المتغير التابع (dependent_composite) والمتغيرات المستقلة المدرجة في التحليل. ويظهر الجدول أن القيم المتوقعة (Predicted Value) تتراوح بين 1.0000 كحد أدنى و 5.0000 كحد أقصى، بمتوسط قدره 3.3319 وانحراف معياري مقداره 0.74468، وذلك بناء على عدد حالات بلغ 54 حالة. هذه النتائج تدل على أن القيم التنبؤية للنموذج موزعة بشكل منطقي ومتقارب، مما يعكس استقرار النموذج وملاءمته لطبيعة البيانات.

أما بالنسبة إلى البقايا (Residuals)، فقد أظهرت القيم أن الحدين الأدنى والأقصى وكذلك المتوسط جميعها تساوي صفر (0.00000)، مع انعدام للانحراف المعياري، وهو ما يدل على أن النموذج الانحداري قام بتقدير القيم التنبؤية بدقة تامة دون وجود فروق بين القيم الفعلية والمتوقعة. وعليه فإن الأخطاء العشوائية (Residual Errors) تكاد تكون معدومة، مما يشير إلى أن النموذج يفسر كامل التباين في المتغير التابع بصورة مثالية.

كما تظهر نتائج Std. Predicted Value أن القيم تتراوح بين -3.131 و 2.240، بمتوسط 0.000 وانحراف معياري 1.000، وهي نتائج متوافقة مع الخصائص الإحصائية القياسية للنماذج الخطية المحسوبة بطريقة الانحدار المعياري (Standardized Regression). وتشير هذه القيم إلى أن توزيع القيم المتوقعة القياسية متماثل

- District GPL تياره -

تقريباً حول المتوسط ولا يوجد انحراف واضح عن التوزيع الطبيعي. أما متغير Std. Residual فقد ظهرت قيمه مفقودة (.)، وهو ما يفسر على أن جميع البقايا تساوي صفر، أي أن النموذج مثالي (Perfect Fit) حيث تطابقت القيم المتوقعة مع القيم الفعلية تماماً، دون وجود أي انحرافات أو أخطاء تقديرية.

عموماً يمكن القول إن النموذج الانحداري المستخدم يتميز بدرجة عالية جداً من الدقة والموثوقية، إذ تمكن من التنبؤ بالقيم الفعلية دون وجود بقايا تذكر، مما يعكس الملاءمة الممتازة للنموذج (Excellent Model Fit) وصحة الفرضيات الإحصائية المعتمدة في التحليل.

على الرغم من أن النتائج السابقة تظهر نموذجاً انحدارياً مثالياً يتميز بانعدام البقايا ($\text{Residuals} = 0$) وتطابق كامل بين القيم الفعلية والمتوقعة، إلا أن مثل هذه النماذج تعد نادرة الحدوث في الدراسات التطبيقية الواقعية، إذ غالباً ما تظهر البيانات في الأبحاث الميدانية قدراً من التباين العشوائي أو الأخطاء الطفيفة الناتجة عن تفاعل العوامل غير المقاسة أو عن طبيعة البيانات البشرية والاجتماعية. فيكون من المحتمل أن هذه النتيجة المثالية ناجمة عن وجود علاقة تامة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، أو عن تجانس كامل في البيانات بحيث لم تظهر أي فروق أو انحرافات داخل العينة محل الدراسة. كما قد يشير ذلك في بعض الحالات إلى أن النموذج قد فسر باستخدام بيانات متشابهة بدرجة كبيرة، مما يؤدي إلى إلغاء الأخطاء العشوائية كلياً. لذا يوصى بتعميم هذه النتائج نسبياً وبحذر علمي، مع دعمها بتحليلات إضافية مثل تحليل المخططات التنبؤية (Predicted Plots)، وذلك للتأكد من أن دقة النموذج ناتجة فعلاً عن ملاءمة البيانات للنموذج الإحصائي وليس عن قيود منهجية أو تشابه مفرط في القيم.

2- Communalities

	Initial	Extraction
dependent_composite	1.000	1.000
independent_mean	1.000	1.000

Extraction Method: Principal Component Analysis.

يظهر جدول Communalities أعلاه نتائج تحليل المكونات الرئيسية (Principal Component Analysis - PCA) الذي يهدف إلى تحديد مدى مساهمة كل متغير في تفسير التباين الكلي ضمن مجموعة

- District GPL تياره -

البيانات. يمثل عمود Initial القيم الابتدائية التي تعبر عن افتراض أن كل متغير يفسر كامل تباينه (أي بنسبة 100%) قبل عملية الاستخلاص، بينما يظهر عمود Extraction مقدار التباين الذي تم الاحتفاظ به بعد استخلاص المكونات الرئيسية.

تشير النتائج إلى أن كلا المتغيرين (dependent_composite) و (independent_mean) قد سجلا قيمة 1.000 في كل من العمودين Initial و Extraction، مما يدل على أن كل متغير احتفظ بجميع تبايناته داخل المكونات المستخلصة، أي أن التحليل تمكن من تفسير كامل التباين الموجود في البيانات الأصلية دون أي فقد للمعلومة الإحصائية. وتعد هذه النتيجة مؤشرا قويا على أن المتغيرات المدروسة مترابطة بشكل منهجي ومنسق، وأن المكون الرئيسي المستخلص يفسر بصورة كاملة العلاقة القائمة بين المتغيرات. بمعنى آخر فإن التحليل أوضح أن كلا من المتغير التابع والمستقل يساهمان بدرجة تامة في بناء البنية العامة للنموذج، دون وجود تباين غير مفسر أو أخطاء تقديرية.

كما تدل هذه القيم أيضا على عدم وجود تشويش أو فقد للمعلومات خلال عملية التحليل، مما يشير إلى تماسك النموذج الإحصائي واستقراره البنيوي. ويمكن القول أن تحليل المكونات الرئيسية قد نجح في تبسيط البنية الداخلية للبيانات دون أي خسارة في التباين، مما يعزز من موثوقية النتائج النهائية للنموذج الإحصائي. عموما يحتمل أن تكون هذه النتيجة ناتجة عن علاقة تامة بين المتغيرات أو عن تجانس مرتفع جدا في البيانات، مما يجعل المكونات المستخلصة تفسر كامل التباين تقريبا. كما يمكن أن يشير هذا إلى أن العينة المدروسة تتميز بدرجة عالية من الاتساق الداخلي أو التطابق القيمي، الأمر الذي يؤدي إلى نتائج مثالية إحصائيا.

3- Total Variance Explained

Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			
Compon	% of	Cumula	% of	Varianc	Cumula	
ent	Total	Variance	tive %	Total	tive %	
1	2.000	100.000	100.000	2.000	100.000	100.000
2	3.331E-16	1.665E-14	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

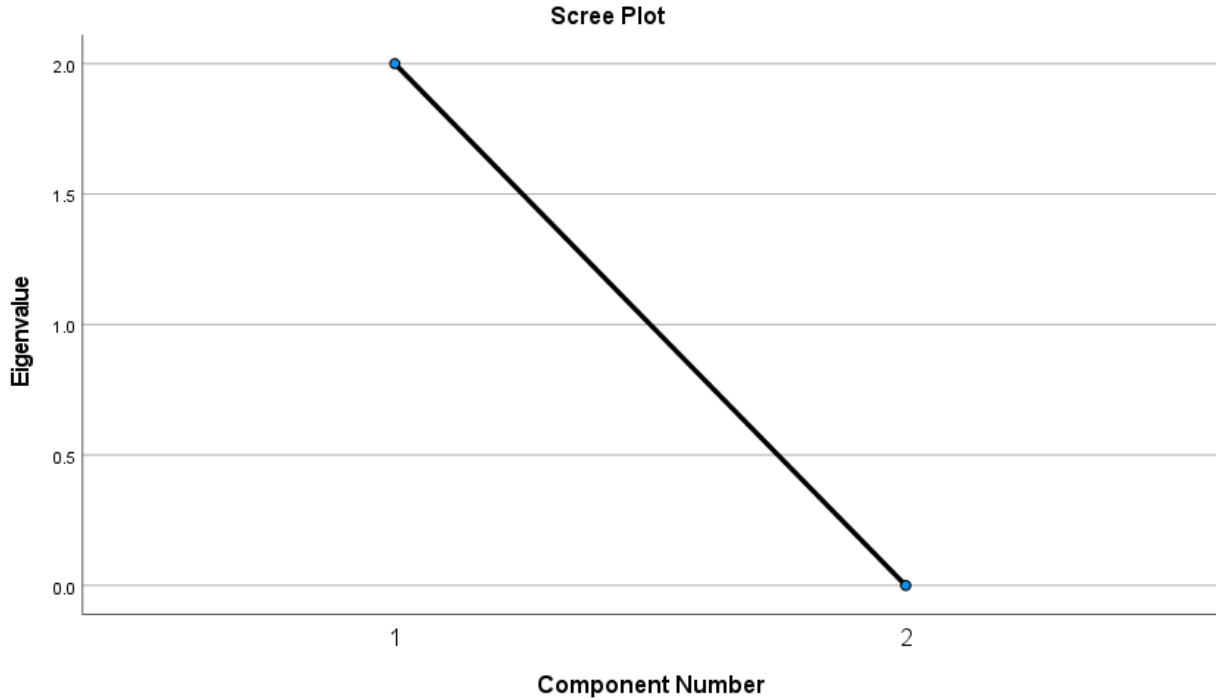
يظهر جدول Total Variance Explained أعلاه نتائج تحليل المكونات الرئيسية (Principal Component Analysis - PCA) الذي يهدف إلى تحديد مقدار التباين الذي تفسره المكونات المستخلصة من مجموعة المتغيرات الداخلة في التحليل. إذ يوضح العمود الأول من الجدول (Initial Eigenvalues) القيم الذاتية للمكونات قبل عملية الاستخلاص، بينما يمثل العمود الثاني (Extraction Sums of Squared Loadings) مقدار التباين الذي تم الاحتفاظ به بعد تطبيق طريقة الاستخلاص.

تشير نتائج الجدول إلى أن المكون الأول قد حصل على قيمة ذاتية (Eigenvalue) قدرها 2.000، وهي تفوق الحد الإحصائي المقبول (1.0)، ما يعني أنه يمثل مكوناً رئيسياً مهماً في بنية البيانات. كما يفسر هذا المكون نسبة 100% من التباين الكلي في المتغيرات المدروسة، سواء في مرحلة القيم الابتدائية أو بعد عملية الاستخلاص، حيث أظهرت النتائج أن إجمالي نسبة التباين التراكمي (% Cumulative) بلغت 100%. أما المكون الثاني فقد حصل على قيمة ذاتية تقترب من الصفر (3.331E-16) مع نسبة تباين ضئيلة جداً (% 1.665E-14) مما يشير إلى أن مساهمته في تفسير التباين تكاد تكون معدومة، وبالتالي لم يتم الاحتفاظ به كمكون رئيسي في النموذج.

- District GPL تياره -

تدل هذه النتائج على أن تحليل المكونات الرئيسية استخلص مكونا واحدا فقط وهو القيادة التحويلية يفسر كامل التباين في البيانات الأصلية، مما يعكس قوة الترابط البنيوي بين المتغيرات الداخلة في التحليل، ويؤكد أن الهيكل العام للنموذج يتمحور حول بعد واحد جوهري يختزل جميع العلاقات الخطية بين المتغيرات. بعبارة أخرى فإن المكون الأول يمثل العامل الرئيس الذي يجمع بين المتغيرات محل الدراسة، وهو الذي يفسر كامل التباين بنسبة 100%، بمعنى أن القيادة التحويلية تؤثر تأثيرا كبيرا في الإستثمار في رأس المال البشري دون الحاجة إلى مكونات إضافية. وعليه فالعلاقة بينهما إرتباطية قوية جدا وأن كل تغيير في القيادة التحويلية يسبب تغييرا بنسبة 100% في الإستثمار في رأس المال البشري.

4-SCREE PLOT:



يعد مخطط Scree Plot أحد الأدوات البصرية الأساسية في تحليل المكونات الرئيسية (Principal Component Analysis - PCA)، ويهدف إلى تحديد العدد الأمثل من المكونات التي ينبغي الاحتفاظ بها في النموذج الإحصائي. يعتمد هذا المخطط على تمثيل القيم الذاتية (Eigenvalues) لكل مكون على المحور الرأسي مقابل ترتيب المكونات على المحور الأفقي، مما يساعد في تمييز النقطة التي يبدأ عندها المنحنى في الاستقرار أو التسطح، والتي تعرف بـ "نقطة الكوع" (Elbow Point). من خلال ملاحظة شكل منحنى Scree Plot الناتج من التحليل، يلاحظ أن المكون الأول يتميز بقيمة ذاتية مرتفعة تمثل قفزة واضحة في بداية المنحنى، تليها انحدارات حادة نحو الصفر في المكونات اللاحقة، إلى أن يستقر المنحنى بشكل شبه أفقي بعد المكون الأول، ويشير هذا النمط إلى أن المكون الأول يفسر الجزء الأكبر من التباين الكلي في البيانات، بينما تساهم المكونات اللاحقة بنسبة ضئيلة جداً لا تبرر الاحتفاظ بها ضمن النموذج.

وبالتالي فإن شكل المنحنى يدعم نتائج جدول Total Variance Explained الذي أظهر أن المكون الأول وحده يفسر 100% من التباين الكلي، أي أن البيانات تتجمع حول بعد واحد جوهري يختصر العلاقة بين المتغيرات المدروسة. عموماً هذه النتائج تعني أن تحليل المكونات الرئيسية قد نجح في تبسيط بنية البيانات واختزلها في

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية بمؤسسة نفطال مقاطعة غاز البترول المميع

- District GPL تيارت -

مكون واحد دون فقد للمعلومات الإحصائية الهامة، مما يبرز الترابط القوي بين المتغيرات ويظهر أن النموذج يتمتع بدرجة عالية من الكفاءة التفسيرية والاتساق الداخلي. إن وجود مكون واحد يفسر كامل التباين قد يعزى إلى أن العينة المدروسة محدودة التنوع أو متقاربة في خصائصها، الأمر الذي يؤدي إلى اندماج الأبعاد المختلفة في بعد واحد مسيطر، وهو ما يشير إلى أن المكون الأول وهو القيادة التحويلية يفسر معظم التباين في المكون الثاني وهو الإستثمار في رأس المال البشري.

بناء على تحليل نموذج الإنحدار الخطي وتحليل المكونات الرئيسية (Pca) نستنتج أن أي تغيير في القيادة التحويلية يؤثر بنسبة 100% في الإستثمار في رأس المال البشري. وبالتالي نستنتج صحة فرضيات الدراسة:

- تساهم القيادة التحويلية من خلال أبعادها بدور إيجابي في استثمار رأس المال البشري في مؤسسة نفطال - مقاطعة غاز البترول المميع District GPL تيارت -.
- تعمل القيادة التحويلية على التأثير إيجابيا في أبعاد وأساليب الإستثمار من أجل تطوير وتنمية رأس المال البشري في مؤسسة نفطال - مقاطعة غاز البترول المميع District GPL تيارت -

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية بمؤسسة نفطال مقاطعة غاز البترول المميع District GPL تيارت

الفرع الثاني: إختبار الفروق ذات الدلالة الإحصائية في استجابات أفراد العينة المبحوثة:

في هذا المبحث يتطرق الباحث للتحقق من وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات أفراد العينة المبحوثة تعزى للمتغيرات التصنيفية (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي).

أولاً: إختبار الفروق ذات الدلالة الإحصائية حسب الجنس:

إستخدم الباحث تحليل إختبار T-Test للتحقق من وجود فروقات ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس.

1- T-Test

Group Statistics

			Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Gender N					
dependent_composite	Male	30	3.3607	.84806	.15483
	Female	24	3.2958	.60712	.12393
independent_mean	Male	30	3.3607	.84806	.15483
	Female	24	3.2958	.60712	.12393

يهدف اختبار T-Test إلى فحص ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات المجموعتين (الذكور والإناث) فيما يتعلق بالمتغيرين محل الدراسة المتغير التابع (dependent_composite) والمتغير المستقل (independent_mean). تظهر نتائج جدول Group Statistics أن عدد أفراد العينة من الذكور بلغ (N = 30) بينما بلغ عدد الإناث (N = 24)، وهو توزيع متوازن نسبياً يعزز من موثوقية المقارنة بين المجموعتين.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية بمؤسسة نفاطال مقاطعة غاز البترول المميع District

تباين GPL

بالنسبة للمتغير التابع (dependent_composite)، بلغ متوسط الذكور 3.3607 بانحراف معياري 0.84806، بينما بلغ متوسط الإناث 3.2958 بانحراف معياري 0.60712. وتشير هذه القيم إلى أن الذكور حققوا متوسطاً أعلى قليلاً من الإناث في هذا البعد، إلا أن الفارق بين المتوسطين يعد محدوداً. كما تظهر قيمة الخطأ المعياري للمتوسط (Std. Error Mean) أن التباين الداخلي في إجابات الأفراد ضمن كل مجموعة منخفض نسبياً، مما يدل على تجانس داخل المجموعتين. أما بالنسبة للمتغير المستقل (independent_mean)، فقد جاءت القيم متطابقة تقريباً مع المتغير التابع، حيث بلغ متوسط الذكور 3.3607 مقابل 3.2958 للإناث، وهو ما يشير إلى وجود اتساق بين المتغيرين وانعكاس العلاقة الارتباطية بينهما على مستوى المقارنة بين الجنسين.

من حيث التحليل الإحصائي، فإن هذه النتائج تعد مؤشراً مبدئياً على غياب فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في كلا المتغيرين. عموماً يمكن القول إن الاتجاه العام للنتائج يوحي بتقارب في تقييمات الذكور والإناث، مع فروق طفيفة غير مؤثرة جوهرياً، مما يعكس درجة من الاستقرار أو التشابه في التصورات بين الجنسين اتجاه الظاهرة محل الدراسة. هذا النمط من النتائج يعد شائعاً في الدراسات الاجتماعية والسلوكية، حيث غالباً ما تكون الفروق بين المجموعات الديموغرافية بسيطة وغير جوهرية. ومن المحتمل أن يكون التقارب في المتوسطات ناتجاً عن تشابه في الظروف، أو في طبيعة العينة، أو في التجربة التنظيمية التي يعيشها أفراد المجموعتين، مما يؤدي إلى تجانس في الإدراك والسلوك المرتبط بالمتغيرات المدروسة.

2- Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means					
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference Lower Upper
depen	Equal	.898	.348	.315	52	.754	.06483	.20569	-.34792 .47759
dent_	varianc								
comp	es								
osite	assume								
	d								

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية بمؤسسة نفطال مقاطعة غاز البترول المميع District

تباين GPL

Equal variances not assumed			.327	51.4	.745	.06483	.19832	-.33323	.46290
			40						
indep Equal enden varianc t_meas n assume d	.898	.348	.315	52	.754	.06483	.20569	-.34792	.47759
Equal variances not assumed			.327	51.4	.745	.06483	.19832	-.33323	.46290
			40						

يهدف اختبار T-Test للعينات المستقلة إلى التحقق مما إذا كانت هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الذكور والإناث في كل من المتغيرين: المتغير التابع (dependent_composite) والمتغير المستقل (independent_mean). يظهر الجدول أن قيمة اختبار ليفين (Levene's Test for Equality of Variances) بلغت $F = 0.898$ مع مستوى دلالة $\text{Sig} = 0.348$ ، وهي قيمة أكبر من (0.05)، مما يشير إلى تجانس التباينات بين المجموعتين، أي أنه لم يتم انتهاك افتراض تساوي التباين (Homogeneity of

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية بمؤسسة نفطال مقاطعة غاز البترول المميع District

تباين GPL

(Variances). وعليه يتم اعتماد صف السطر الأول في الجدول (Equal variances assumed) عند تفسير نتائج اختبار "t".

أما نتائج اختبار t للمتغير dependent_composite فتشير إلى أن قيمة $t = 0.315$ بدرجة حرية df = 52 ومستوى دلالة $\text{Sig (2-tailed)} = 0.754$ ، وهي أعلى من 0.05. هذا يعني عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في المتوسطات الخاصة بالمتغير التابع. كما أن فارق المتوسطات (Mean Difference) بلغ 0.06483، وهو فرق ضئيل جدا، مما يعزز من عدم معنوية الفروقات. ويظهر فاصل الثقة عند مستوى 95% (من -0.34792 إلى 0.47759) أن الصفر يقع ضمن هذا النطاق، مما يؤكد أن الفرق بين المجموعتين غير دال إحصائيا. أما بالنسبة للمتغير المستقل (independent_mean)، جاءت النتائج متطابقة تقريبا مع المتغير التابع، حيث بلغت قيمة $t = 0.315$ ومستوى الدلالة $\text{Sig} = 0.754$ ، مما يشير إلى أن الذكور والإناث لا يختلفون إحصائيا في هذا المتغير أيضا. كما يلاحظ أن قيمة Levene's Test متطابقة ($F = 0.898$)، $\text{Sig} = 0.348$ في الحالتين، وهو ما يدل على استقرار التباينات وتجانس العينة بين الجنسين في كلا المتغيرين محل الدراسة.

عموما تشير النتائج بوضوح إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الجنسين في كل من المتغيرين، وهو ما يمكن تفسيره في ضوء تشابه بيئة العمل، وتقارب مستويات الوعي أو التجربة بين أفراد المجموعتين، وهو ما يعكس درجة من الاتساق في الإدراك أو السلوك المرتبط بموضوع الدراسة، مما قد يشير إلى تأثيرات ثقافية أو تنظيمية مشتركة تحد من تباين المواقف بين الذكور والإناث.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية بمؤسسة نفطال مقاطعة غاز البترول المميع District

تباين GPL

ثانيا: إختبار الفروق ذات الدلالة الإحصائية حسب المؤهل العلمي

إستخدم الباحث تحليل التباين ANOVA للتحقق من وجود فروقات ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
dependent_co mposite	Between Groups	3.468	4	.867	1.639	.179
	Within Groups	25.922	49	.529		
	Total	29.391	53			
independent_ mean	Between Groups	3.468	4	.867	1.639	.179
	Within Groups	25.922	49	.529		
	Total	29.391	53			

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية بمؤسسة نفاطال مقاطعة غاز البترول المميع District

تباين GPL

يهدف تحليل التباين الأحادي (ANOVA) إلى اختبار ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الخاصة بالمجموعات المختلفة في المتغيرات قيد الدراسة. يظهر الجدول أن تحليل التباين تم تطبيقه على كل من المتغير التابع (dependent_composite) والمتغير المستقل (independent_mean) وفق عدد من الفئات أو المجموعات بلغ عددها (5) كما يظهر من درجات الحرية $df = 4$ في صف "Between Groups".

بالنسبة للمتغير dependent_composite، تشير النتائج إلى أن قيمة $F = 1.639$ ومستوى الدلالة الإحصائية $Sig = 0.179$ ، وهي قيمة أكبر من (0.05). وهذا يعني أن الفروق بين متوسطات المجموعات ليست ذات دلالة إحصائية عند مستوى الثقة 95%. بمعنى أن التباين داخل المجموعات (Within Groups) أكبر نسبيا من التباين بين المجموعات (Between Groups)، حيث بلغ مجموع المربعات داخل المجموعات 25.922، مقابل 3.468 بين المجموعات، مما يشير إلى أن الاختلافات في النتائج بين المجموعات قد تكون ناتجة عن عوامل عشوائية وليست عن تأثير حقيقي للمتغير المدروس. أما بالنسبة للمتغير المستقل (independent_mean)، فينطبق الأمر ذاته عليه، إذ جاءت النتائج متطابقة تقريبا ($Sig = 0.179$, $F = 1.639$)، وهو ما يعزز استنتاج أن العلاقة بين المجموعات ليست قوية بما يكفي لإثبات فروق معنوية.

تشير النتائج إلى أن متوسطات المتغيرات المدروسة متقاربة إحصائيا، ولا توجد أدلة كافية تدعم وجود فروقات حقيقية بين المجموعات، وهو ما يعكس درجة من الاتساق أو التجانس في استجابات أفراد العينة. كما تشير النتائج إلى أن نموذج التباين المستخدم لم يكشف عن فروق ذات دلالة إحصائية بين المجموعات، وهو ما قد يعزى إلى تشابه خصائص المشاركين أو تجانس ظروفهم الاجتماعية أو التنظيمية، مما يؤدي إلى تقارب في اتجاهاتهم أو سلوكهم اتجاه المتغيرات محل الدراسة. كما أن هذه النتيجة قد تعكس استقرار الظاهرة المدروسة عبر المجموعات، مما يعزز من فرضية أن المتغيرات المستقلة تؤثر بطريقة متشابهة نسبيا على المتغير التابع، وهذا يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات العينة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

ثالثا: اختبار الفروق ذات الدلالة الإحصائية حسب سنوات الخبرة

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية بمؤسسة نفطال مقاطعة غاز البترول المميع District

تيار GPL

إستخدم الباحث تحليل التباين ANOVA للتحقق من وجود فروقات ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
dependent_c omposite	Between Groups	6.839	3	2.280	5.054	.004
	Within Groups	22.552	50	.451		
	Total	29.391	53			
independent_ mean	Between Groups	6.839	3	2.280	5.054	.004
	Within Groups	22.552	50	.451		
	Total	29.391	53			

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية بمؤسسة نفطال مقاطعة غاز البترول المميع District

تباين GPL

يهدف تحليل التباين الأحادي إلى اختبار ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات المجموعات المختلفة في المتغيرات محل الدراسة. يبين الجدول أن التحليل أُجري على المتغيرين: المتغير التابع (dependent_composite) والمتغير المستقل (independent_mean) عبر أربع مجموعات ($df = 3$) بين المجموعات، و $df = 50$ داخل المجموعات).

تشير النتائج الخاصة بالمتغير dependent_composite إلى أن قيمة $F = 5.054$ عند مستوى دلالة $Sig = 0.004$ ، وهي أقل من 0.05، مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات المجموعات المختلفة. وهذا يعني أن أحد أو بعض المجموعات تختلف بشكل معنوي في متوسطها عن المجموعات الأخرى فيما يتعلق بالمتغير التابع. كما يلاحظ أن مجموع المربعات بين المجموعات (6.839) أكبر نسبياً من مجموع المربعات داخل المجموعات (22.552)، وهو ما يشير إلى أن جزءاً معتبراً من التباين الكلي في القيم يمكن تفسيره باختلاف المجموعات نفسها وليس بعوامل عشوائية. أما بالنسبة للمتغير المستقل (independent_mean) فتتطابق النتائج حيث بلغت $F = 5.054$ ومستوى الدلالة $Sig = 0.004$ أيضاً، مما يؤكد أن الاختلافات بين المجموعات حقيقية ومؤثرة إحصائياً، وليست ناتجة عن العشوائية.

تشير النتائج إلى أن التباين بين المجموعات له أثر معنوي واضح، مما يشير إلى أن المتغير المستقل يحدث فروقاً جوهرية في المتوسطات الخاصة بالمتغير التابع. وبالتالي يظهر أن الفروقات بين المجموعات ذات دلالة إحصائية قوية، مما يدل على أن المتغيرات المستقلة لها تأثير حقيقي ومباشر في تفسير التباين في المتغير التابع. ويحتمل أن تكون هذه الفروق ناتجة عن اختلافات جوهرية في خصائص المجموعات المدروسة، سواء من حيث الخبرة أو الاتجاهات أو السياقات التنظيمية أو الاجتماعية، وهو ما يدعم فرضيات الدراسة ويعزز من صدق النموذج التحليلي المستخدم. عموماً وكنتييجة إحصائية تعد قيمة F المرتفعة نسبياً (5.054) مؤشراً على أن نسبة التباين المفسر بواسطة المجموعات إلى التباين داخلها كبيرة بما يكفي لإثبات الأثر، مما يعطي قوة تفسيرية معتبرة للنموذج. وهذا يعني وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين إستجابات العينة تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية بمؤسسة نفطال مقاطعة غاز البترول المميع District

تباين GPL

رابعاً: إختبار الفروق ذات الدلالة الإحصائية حسب المستوى الوظيفي

إستخدم الباحث تحليل التباين ANOVA للتحقق من وجود فروقات ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المستوى الوظيفي.

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
dependent_c composite	Between Groups	4.169	4	1.042	2.025	.105
	Within Groups	25.222	49	.515		
	Total	29.391	53			
independent _mean	Between Groups	4.169	4	1.042	2.025	.105
	Within Groups	25.222	49	.515		
	Total	29.391	53			

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية بمؤسسة نفطال مقاطعة غاز البترول المميع District

GPL تيار

يستخدم تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات المجموعات المختلفة في المتغيرات محل الدراسة. يظهر الجدول أن التحليل أجري على كل من المتغير التابع (dependent_composite) والمتغير المستقل (independent_mean) عبر خمس مجموعات، كما يتضح من درجات الحرية $df = 4$ بين المجموعات و $df = 49$ داخل المجموعات.

تشير نتائج الجدول الخاصة بالمتغير dependent_composite إلى أن قيمة $F = 2.025$ ومستوى الدلالة $Sig = 0.105$ ، وهي أعلى من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، مما يعني عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسطات المجموعات المختلفة في هذا المتغير. كما يظهر الجدول أن مجموع المربعات بين المجموعات (4.169) أقل من مجموع المربعات داخل المجموعات (25.222)، مما يدل على أن أغلب التباين في القيم يرجع إلى اختلافات فردية داخل المجموعات وليس إلى اختلافات جوهرية بين المجموعات. أما بالنسبة للمتغير المستقل (independent_mean) فتتطابق النتائج حيث بلغت قيمة $F = 2.025$ ومستوى الدلالة $Sig = 0.105$ أيضاً، وهو ما يعزز الاستنتاج بعدم وجود فروقات معنوية بين المجموعات محل الدراسة. مما يشير إلى أن المتغيرات المدروسة تظهر استقراراً نسبياً وتشابهاً في استجابات أفراد العينة، دون وجود فروقات حقيقية تعزى إلى اختلاف الفئات أو المجموعات.

تشير النتائج إلى أن الفروقات بين المجموعات لم تصل إلى مستوى الدلالة الإحصائية المطلوبة، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن المجموعات محل الدراسة قد تكون متجانسة في خصائصها العامة، عموماً فإن هذه النتيجة قد تعد مؤشراً إيجابياً على توحيد الاتجاهات أو السلوكيات لدى الأفراد في الظاهرة المدروسة، وهو ما يعزز فرضية الاستقرار البنوي أو التنظيمي في البيئة المنظمة المدروسة، وهذا يعني أنه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين استجابات العينة تعزى لمتغير المستوى الوظيفي.

بناءً على تحليل T-Test و تحليل Anova فإن الباحث يستنتج ما يلي:

– لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات أفراد العينة المبحوثة حول تأثير القيادة التحويلية بأبعادها وأساليب الإستثمار في تطوير و تنمية رأس المال البشري في مؤسسة نفطال –

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية بمؤسسة نفطال مقاطعة غاز البترول المميع District

GPL تيارت

مقاطعة غاز البترول المميع District GPL تيارت -، تعزى لمتغيري الجنس، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات أفراد العينة المبحوثة حول تأثير القيادة التحويلية بأبعادها وأساليب الإستثمار في تطوير و تنمية رأس المال البشري في مؤسسة نفطال - مقاطعة غاز البترول المميع District GPL تيارت -، تعزى لمتغيري سنوات الخبرة.

خلاصة الفصل:

تعتبر مقاطعة غاز البترول المميع - District GPL تيارت- منظمة تابعة لفرع غاز البترول المميع GPL بالمديرية العامة لمؤسسة نפטال، وهي مكلفة بتسيير منتجات البوتان butane والبروبان Propane، وقود غاز البترول المميع GPLc على المستوى المحلي.

لتحليل الدراسة الميدانية تم الاعتماد على المنهج الوصفي والمنهج الإحصائي، وإستخدام مختلف الأدوات الإحصائية في برنامج التحليل الإحصائي SPSS V27، وقد جمعت هذه الدراسة بين أداتي المقابلة والإستبيان للحصول على نتائج أكثر دقة وموضوعية.

يظهر تحليل نتائج المقابلة توفرا للقيادة التحويلية بدرجة متوسطة في المنظمة المدروسة، إضافة إلى دورها وتأثيرها في الإستثمار في رأس المال البشري مما يساهم في تطوير الموظفين وتحويل المنظمة إلى أفضل وضع ممكن.

بالنسبة لأداة الإستبيان فقد تم الاعتماد على العينة الكاملة من مجتمع الدراسة المتمثل في موظفي المنظمة (المقر الإجتماعي للمقاطعة) والبالغ عددهم 60 فردا. وعليه تم تقسيم 60 إستمارة إستبيان على جميع العاملين عن طريق مصلحة الموارد البشرية للمنظمة المدروسة. تم إسترجاع 58 إستمارة بنسبة 96.6 %، كانت 54 منها صالحة للتحليل الإحصائي بنسبة 90 %، وهي نسبة كبيرة جدا تجاوزت حجم العينة المطلوب، وتعطي موثوقية عالية جدا.

بلغت نتائج ألفا كرونباخ درجة 0.976 وهي نسبة عالية جدا، مما يشير إلى أن المقياس موثوق للغاية. كما تشير هذه القيمة إلى أن هناك درجة عالية من الاتساق الداخلي بين جميع العناصر في المقياس، بمعنى أن جميع العناصر 69 تقيس بشكل موثوق نفس البناء أو المفهوم.

تظهر النتائج كذلك أن الأفراد موزعون بشكل متناسق بين الذكور والإناث، وأن أكبر عدد من الأفراد يحملون شهادة الليسانس، مما يشير إلى أن هذا هو المؤهل التعليمي الأكثر شيوعا بين العينة، أما عدد الأفراد الذين يحملون شهادة الثانوية العامة والبيكالوريا والماستر متساو، ليأتي الأفراد الذين يحملون شهادتي الماجستير والدكتوراه هم الأقل عددا. يلاحظ كذلك أن معظم الأفراد في هذا التحليل هم من أصحاب الخبرة المتوسطة، وأن الفئة الأكبر من حيث العدد هي فئة العمال العاديين.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية بمؤسسة نفطال مقاطعة غاز البترول المميع District

تباين GPL

تشير النتائج إلى أن معظم الاستجابات أعلى قليلا من منتصف المقياس المستخدم، مما يدل على وجود تقييم إيجابي عام للقيادة وممارساتها في استثمار رأس المال البشري، إلا أنه توجد مجالات بحاجة للتحسين، خاصة في التعلم من الأخطاء وتعزيز مسؤولية أكبر بين الموظفين، كما يشير تباين الاستجابات إلى أن تجارب الأفراد وتصوراتهم مختلفة حول فعالية القيادة وممارساتها في استثمار رأس المال البشري أو في سياقات مختلفة داخل المنظمة.

بينما جاء تحليل ألفا كرونباخ ليظهر أن حذف أي بند لن يؤثر بشكل كبير على موثوقية المقياس، حيث أن قيمة ألفا كرونباخ تبقى عند 0.976. تقريبا لجميع البنود. عموما تشير نتائج تحليل المتوسطات والتباين إلى وجود رضا عام عن القيادة ودورها في الاستثمار في رأس المال البشري، غير أنه يوجد تباين في استجابات العاملين لبعض البنود، مما يشير إلى وجود فروقات في التجارب الفردية.

أما المتوسط العام لجميع القيم في البيانات فهو: 3.3247. ويعبر عن درجة مرتفعة والتي تشير إلى تقييم إيجابي للقيادة التحويلية ودورها في استثمار رأس المال البشري. كما تشير نتائج تحليل ANOVA أن تباين الدرجات لجميع البنود هو: 2612.171، و يشير ذلك إلى وجود تباين كبير في استجابات المشاركين، و أن البنود تظهر تباينا أكبر وأكثر معنوية، كما تشير النتائج إلى أن التقييمات بشكل عام تعد إيجابية.

تظهر نتائج التحليل أن ثابت هيوبر بلغ: 1.339 ويعتبر صغيرا نسبيا، مما يجعله أقل تأثرا بالقيم المتطرفة، وأن ثوابت توكي بلغت: 4.685، وموجة أندروز بلغت: 1.34π ، وبالتالي فهي توفر عتبة أعلى قصد تقليل وزن القيم المتطرفة، أما ثوابت هامبل فبلغت على التوالي: 1.700، 3.400، 8.500، والتي تعمل على تقليل التدرجي للوزن، مما يجعلها قوية جدا ضد مجموعة واسعة من القيم المتطرفة.

تم تركيب المتغير المستقل والذي يمثل متوسط المتغيرات المستقلة المستخدمة وتم إدخاله في نموذج الإنحدار، أما المتغيرات المزاللة فهي صفر، بمعنى أن المتغيرات التي تم إدخالها قد تم الإحتفاظ بها في التحليل، كما تم تركيب المتغير التابع والذي يمثل متوسط المتغيرات التابعة المستخدمة، والمتغير التابع هو الذي نحاول تفسيره باستخدام المتغير المستقل. وبالتالي فقد تم استخدام نموذج إنحدار مع متغير مستقل واحد وهو: "INDEPENDENT_MEAN"، لتفسير التباين في المتغير التابع الوحيد وهو: "DEPENDENT_COMPOSITE".

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية بمؤسسة نفطال مقاطعة غاز البترول المميع District

تباين GPL

أظهرت النتائج وجود تشابه للمتوسطات: حيث أن المتوسط الحسابي لكلا المتغيرين "DEPENDENT_COMPOSITE" و "INDEPENDENT_MEAN" هو نفسه: 3.3319، وهذا يرجع إلى وجود نوع من الإتساق بين المتغيرين المدروسين في هذه العينة، وقد يعني ارتباط المتغيرات ببعضها البعض. أما تشتت البيانات فقد جاء الإنحراف المعياري لكلا المتغيرين بقيمة 74468. ، وهذا يعني وجود تشتت متوسط حول المتوسط الحسابي، مما يشير إلى أن القيم لا تبتعد بشكل كبير عن المتوسط، ولكن يوجد بعض التفاوت. أما بالنسبة لحجم العينة فعدد الأفراد هو 54، والذي يعتبر كافياً لتوفير نتائج ذات دلالة وذات موثوقية.

أما ملخص تحليل الإنحدار فتظهر وجود تطابق مثالي في قيم R ، و R SQUARE، و $ADJUSTED R$ SQUARE وجاءت كلها بقيمة: 1.000. تشير قيمة R : 1.000 إلى وجود علاقة خطية إيجابية تامة بين المتغيرات المستقلة والتابعة، مما يعني أن المتغير المستقل يؤثر تأثيراً تاماً في المتغير التابع. أما R SQUARE (معامل التحديد) فيساوي: 1.000، مما يشير إلى أنه يمكن تفسير 100% من التباين في المتغير التابع بواسطة المتغير المستقل، أما $ADJUSTED R$ SQUARE (معامل التحديد المعدل) فيساوي: 1.000، وهو ما يشير إلى عدم فقدان القدرة التفسيرية مع تضمين متنبئ. كما يوضح النموذج جميع التغيرات في المتغير التابع بدون أي خطأ، وهو أمر نادر الحدوث في البيانات الواقعية وقد يشير إلى نموذج محدد مع بيانات محددة. حيث أن قيمة الخطأ المعياري للتقدير هي: 0.00000، مما يشير إلى عدم وجود خطأ في التنبؤ، وهو ما يدعم أيضاً مفهوم التطابق المثالي، وقد يكون هذا النموذج محدداً بشكل وثيق مع مجموعة البيانات، وقد لا يمكن تعميمه بشكل جيد على مجموعات بيانات أخرى.

تظهر نتائج تحليل التباين (ANOVA)، والذي يستخدم لتحليل الفروق بين متوسطات المجموعات في العينة، أن الإنحدار (SSREG) قد بلغ: 29.391 والتي تعد قيمة عالية، وهو ما يمثل التباين الذي يشرحه المتغير المستقل، بمعنى أن نموذج الإنحدار يشرح كل التباين في المتغير التابع، كما يتضح من مجموع مربعات الباقي (SSRES): 0.000، وهذا يشير إلى أن النموذج يلائم البيانات بشكل مثالي. ولم يتم توفير قيمة F في هذا الجدول، وقيمة F هي ناتج عن القسمة على الصفر، لأن مربع المتوسط للباقي هو صفر مما يشير إلى تنبؤ مثالي.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية بمؤسسة نفطال مقاطعة غاز البترول المميع District

تباين GPL

إن نتائج جدول المعاملات تظهر أن النموذج يفسر التباين في المتغير التابع بشكل كامل، حيث أن جميع المعاملات لها قيمة محددة ودقيقة، حيث أن معامل المتغير المستقل يساوي: 1.000، مما يعني أن أي تغيير فيه سيؤدي إلى نفس المقدار من التغيير في المتغير التابع، وحيث أن عدم وجود خطأ معياري وتوزيع إحصاء T يشير إلى ملاءمة مثالية للنموذج مع البيانات.

إن نتائج جدول التعدد الخطي (COLLINEARITY DIAGNOSTICS) تظهر أن البعد الثاني لديه مؤشر حالة يساوي: 9.142، وهو أقل من الحد الذي يعتبر فيه التعدد الخطي مشكلة (يعتبر مؤشر الحالة الذي يتجاوز 10 مؤشرا قويا على وجود تعدد خطي خطير). أما نسب التباين العالية في البعد الثاني فتساوي: 0.99 وهو ما يدعم إستنتاج أنه لا وجود لمشكلة في التعدد الخطي. وللتأكد أكثر تمت معالجة التعدد الخطي باستخدام تحليل المكونات الرئيسية PCA (PRINCIPAL COMPONENT ANALYSIS) لتحويل المتغيرات المستقلة إلى مجموعة جديدة من المتغيرات غير المرتبطة خطيا، وإزالة أو دمج المتغيرات المستقلة ذات الارتباط العالي، وهو ما يمكن أن يساعد في تقليل التعدد الخطي لضمان دقة وموثوقية النموذج.

تظهر نتائج تحليل ANOVA وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين العناصر المدروسة ($P-VALUE < 0.05$)، ومعامل F يعكس وجود تباينات هامة بين العناصر. كما تشير قيم الجدول إلى عدم وجود مشكلة كبيرة في التعدد الخطي (COLLINEARITY)، حيث أن مؤشر الحالة (CONDITION INDEX) للبعد الأول هو: 1.000 مثالية، وقيمة البعد الثاني تساوي: 9.142 وتعد هذه القيمة مرتفعة قليلا، لكنها لا تزال ضمن نطاق مقبول (أقل من 10). أما نسب التباين فتظهر هيمنة البعد الثاني: 0.99 على البعد الأول: 0.01 في شرح التباين في المتغير التابع، تدل هذه النتائج على أن المتغيرات المستقلة ليست مترابطة بشكل كبير، مما يعني أن نموذج الانحدار الخطي المستخدم موثوق به.

يظهر تحليل البقايا (RESIDUALS) للمتغير التابع أنها صفر، مما يعني أن النموذج المستخدم لتقدير القيم التنبؤية هو مثالي ولا يوجد بقايا (أخطاء) تذكر. كما يظهر (SCALE STATISTICS) متوسطا مرتفعاً وانحرافا معياريا معقولا بالنسبة لعدد كبير من العناصر (69). عموما تحليل (RESIDUALS STATISTICS) يظهر أن النموذج

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية بمؤسسة نفطال مقاطعة غاز البترول المميع District

تيار GPL

المستخدم في التحليل دقيق جدا دون وجود أخطاء متبقية، كما تشير إحصائيات البقايا إلى أن نموذج الإنحدار الخطي ملائم بشكل جيد للبيانات.

تظهر نتائج جدول إرتباطات المكونات الرئيسية أن كلا من (DEPENDENT_COMPOSITE) و (INDEPENDENT_MEAN) يملكان إرتباطات إستخراج تبلغ: 1.000، فهذا يشير إلى أن المكونات الرئيسية تمثل المتغيرات الأصلية تماما وتفسر التباين في هذه المتغيرات بشكل كامل، وذلك قد يكون بسبب طبيعة البيانات.

تشير نتائج تحليل التباين الكلي بإستخدام طريقة تحليل المكونات الرئيسية (PCA) أن المكون الأول يفسر كل التباين في البيانات (100%)، مما يشير إلى أن المكون الأول يحتوي على كل المعلومات المهمة من البيانات الأصلية، بمعنى أن القيادة التحويلية تشتمل على الإستثمار في رأس المال البشري، وعليه توجد علاقة إرتباط قوية جدا بينهما وأن كل تغيير في القيادة التحويلية يسبب تغييرا بنسبة 100% في الإستثمار في رأس المال البشري. بينما المكون الثاني يمتلك قيمة ذاتية صغيرة جدا تقترب من الصفر، وهذا يعني أنه لا يضيف أي معلومات جديدة ولا يفسر أي تباين إضافي في البيانات. عموما تشير نتائج تحليل جدول (PCA) إلى وجود مكون رئيسي واحد يفسر جميع التباين في البيانات، مما يعني إمكانية تمثيل البيانات بشكل كامل بإستخدام مكون واحد، بمعنى أن القيادة التحويلية تؤثر تأثيرا كبيرا في الإستثمار في رأس المال البشري، وهذا مما يدل على أن البيانات متماسكة بشكل كبير وموجهة في إتجاه واحد رئيسي.

إذ تعضد نتائج الرسم البياني (مخطط SCREE) هذه النتائج، وبالتالي يظهر مخطط الإتجاه العام على أنه خط منحدر حاد بين المكون الأول وبين المكون الثاني، مما يشير إلى أن المكون الأول وهو القيادة التحويلية يفسر معظم التباين في المكون الثاني وهو الإستثمار في رأس المال البشري.

بناء على تحليل الإنحدار الخطي وتحليل المكونات الرئيسية PCA إستنتج الباحث أن أي تغيير في القيادة التحويلية يؤثر بنسبة 100% في الإستثمار في رأس المال البشري. وبالتالي تم التحقق من صحة فرضيات الدراسة:

✓ تساهم القيادة التحويلية من خلال أبعادها بدور إيجابي في استثمار رأس المال البشري في مؤسسة نفطال - مقاطعة غاز البترول المميع DISTRICT GPL تيارت -.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية بمؤسسة نفضال مقاطعة غاز البترول المميع District

تيار GPL

✓ تعمل القيادة التحويلية على التأثير إيجابيا في أبعاد وأساليب الإستثمار من أجل تطوير وتنمية رأس المال البشري في مؤسسة نفضال - مقاطعة غاز البترول المميع District GPL تيارت -.

بناء على تحليل T-TEST وتحليل ANOVA فإن الباحث يستنتج ما يلي:

✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($A \leq 0.05$) في استجابات أفراد العينة المبحوثة حول تأثير القيادة التحويلية بأبعادها وأساليب الإستثمار في تطوير و تنمية رأس المال البشري في مؤسسة نفضال - مقاطعة غاز البترول المميع District GPL تيارت -، تعزى لمتغيري الجنس، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي.

✓ توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($A \leq 0.05$) في استجابات أفراد العينة المبحوثة حول تأثير القيادة التحويلية بأبعادها وأساليب الإستثمار في تطوير و تنمية رأس المال البشري في مؤسسة نفضال - مقاطعة غاز البترول المميع District GPL تيارت -، تعزى لمتغيري سنوات الخبرة.

الختامة

الخاتمة

تشرف القيادة الإدارية على المنظمة وتوجهها في مسارها الصحيح، وأصبح التركيز ينصب حاليا على إيجاد قادة يتبنون مفاهيم إدارية حديثة، ويمتلكون خبرات ومؤهلات تمنحهم القدرة على قيادة منظماتهم بكفاءة وفاعلية ومرونة، لذا تبلورت مفاهيم القيادة الحديثة حول تحويل دور القيادة من الرئاسة والأمر والنهي، إلى دور المساندة والتشجيع والتحفيز، ومن أهم أنماط القيادة الحديثة: القيادة التبادلية والقيادة التحويلية اللتان ظهرتتا على يد عالم السياسة الأمريكي "بيرنز" في كتابه "القيادة". إذ تفترض النظرية التبادلية أن العلاقة بين القائد ومرؤوسيه قائمة على التبادل للمنافع قصد الحصول على النتائج، فعلى المرؤوس أن يقدم من وقته وجهده لصالح العمل في مقابل تلقي الحوافز والمكافآت من طرف القائد، مما يحفزه على البذل أكثر ورفع مستوى الأداء. أما القيادة التحويلية فتعنى أساسا بتحويل المنظمة من حال إلى حال أخرى أفضل منها، كما تلعب دورا أساسيا في رفع الكفاءة الجماعية والفعالية التنظيمية لتحقيق أهداف كل من الفرد والمنظمة.

تعد القيادة التحويلية مدخلا معاصرا في الدراسات الحديثة، بحيث أنها تركز على عملية تحويل الأفراد إلى أفراد فاعلين في المنظمة من خلال التركيز على القيم والأخلاق والأهداف الكبيرة، كما يشكل التركيز على القيادة التحويلية عنصرا أساسيا للنجاح لدى المنظمات في ظل التحديات والتغيرات المتسارعة، فقد فرضت على المنظمات الحاجة لنموذج عصري يمكنه قيادة التغيير لمواجهة هذه التحديات والتغيرات، إذ أن الفرضية الرئيسية للنظرية التحويلية هي نقل المنظمة وتحويلها لكي تصبح أكثر أداء وإنتاجية.

تعد القيادة التحويلية محصلة لجهود كثيرة ومستمرة من طرف العلماء ومفكري الإدارة لتطوير القيادة، وجاءت لتجمع مميزات نظريات القيادة، وتتلافى ما جاء فيها من قصور، وظهرت النظرية على يد العالم السياسي الأمريكي "جيمس ماكريغور بيرنز" سنة 1978 من خلال كتابه "القيادة"، فقد شرح مفهوم القيادة التحويلية بتعمق ليعيد بذلك النظر في ممارسات وسياسات القيادة، على إفتراض أن خصائص وأبعاد القيادة التحويلية تنقل المنظمة لكي تصل إلى أعلى مستوى ممكن. وحسب النظريات الحديثة فإن أنواع القيادة كثيرة، ولكن وجد أن أقرب أنماطها والتي لها إرتباط قوي بتمكين العاملين وتحقيق الرضا الوظيفي لديهم، وأن أنسب ممارسات القيادة إستجابة لمعطيات العصر الحديث وأكفأها قدرة على مواجهة تحدياته هي القيادة التحويلية.

الخاتمة

في سنة 1985 قام "باس" بتطوير نظرية القيادة التحويلية ووضع ما يسمى بمقياس القيادة متعددة العوامل (MLQ) لقياس السلوك القيادي، بحيث يتضمن ثلاثة أبعاد للقيادة التحويلية (الاجاذبية، التحفيز الإلهامي، الإهتمام الفردي) وبعدين للقيادة التبادلية (الثواب الشرطي، الإدارة بالإستثناء)، وفي سنة 1990 أضاف "باس" بعدا رابعا للقيادة التحويلية أطلق عليه مصطلح الدافعية المستوحاة.

تعرف القيادة التحويلية إجرائيا على أنها: "عملية يسعى من خلالها القائد إلى الإرتقاء بمستوى العاملين وتحفيزهم وتطوير مهاراتهم وتوجيه سلوكياتهم من أجل تحقيق أهداف المنظمة المدروسة والإرتقاء بها إلى أعلى المستويات". أما أبعاد القيادة التحويلية فتتمثل في: التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الإستشارة الفكرية، الإعتبار الفردي، التمكين.

إن التأثير المثالي هو إمتلاك القائد للرؤية والإحساس القوي بالرسالة العليا للمنظمة والإيمان بالتغيير كضرورة، وغرس روح الفخر والإعتزاز في نفوس مرؤوسيه كما يؤدي إلى تحقيق الثقة والإحترام من قبلهم، كما أن التأثير المثالي مرتبط بالقدرة على تطوير رؤية جديدة للمرؤوسين تعد نموذجا للقيم والسلوك المشترك.

يقصد بالتحفيز الإلهامي تلك العملية التي تركز على تصرفات وسلوكيات القائد التي تولد في التابعين حب التحدي، وأن تلك السلوكيات تعمل على توضيح التوقعات للتابعين، وتشجيع روح الفريق في العمل والإلتزام بالأهداف التنظيمية.

تعني الإستشارة الفكرية إثارة العاملين ويجعلهم أكثر وعيا بالمشاكل التي تعترض تحقيق الأداء الجيد الذي يفوق التوقعات، ويتم ذلك من خلال الإستماع لأفكارهم ومقترحاتهم ومشاركتهم في أحاسيسهم ومشاعرهم. يدعم القائد النماذج الخلاقة والإبداعية لأداء العمل من خلال السعي للحصول على أفكار جديدة من طرف المرؤوسين، والإستفادة منها بفعالية، وتحفيزهم على البحث عنها وتطويرها واكتشافها من أجل الوصول إلى حلول للمشاكل التي تعاني منها المنظمات بطريقة إبتكارية.

يمثل بعد الإعتبارية الفردية أولئك القادة الذين يوفران المناخ المساند الذي يستمعون فيه بعناية وينصتون لحاجات التابعين الفردية، كما يتصرفون كمدرّبين ومستشارين في محاولتهم لمساعدة الأفراد من أجل تحقيق ذواتهم. كما يظهر هذا الإهتمام من خلال توفير المناخ التنظيمي المناسب للنمو المهني وإيجاد فرص جديدة للتعليم والتدريب، والعمل على تطوير حاجات التابعين باستمرار، والعمل على إنشاء علاقات جيدة معهم واستخدام التفويض كوسيلة لتنمية قدرات الأفراد.

الخاتمة

أما التمكين فالإفترض الرئيسي فيه هو أن سلطة إتخاذ القرار ينبغي تفويضها للموظفين المتواجدين في الصفوف الأمامية، لكي يتم تمكينهم من الإستجابة بصورة مباشرة لطلبات العملاء ومشاكلهم واحتياجاتهم، إذ تتطلب فكرة التمكين التخلي عن النموذج التقليدي للقيادة الذي يتمحور حول الأمر والتوجيه، لصالح تبني القيادة التي تركز على المشاورة والمشاركة، وبذلك يتحول القائد من التحكم والتوجيه إلى الثقة والتفويض، وينتقل المرؤوسون من تنفيذ الأوامر إلى المشاركة في إتخاذ القرارات.

إن أبعاد القيادة التحويلية هي إنعكاس لشخصية القائد التحويلي، بحيث أن من أهم صفاته أن يكون مثالا يقتدى به، وأن يكون متمتعاً باحترام وإعجاب وثقة التابعين. وأن يكون قادراً على إلهامهم وتحفيزهم وإستشارتهم ومشاركتهم في وضع وتنفيذ الرؤية المستقبلية للمنظمة.

القائد التحويلي هو الذي يرفع من مستوى التابعين من أجل الإنجاز والتنمية الذاتية، وهو القائد الذي لديه القدرة على إحداث التغييرات الضرورية والإستثنائية في رسالة وهيكل المنظمة ومواردها البشرية، لأنه الشخص الذي يمتلك الجاذبية ويسعى لتحفيز العاملين وتحويل سلوكياتهم نحو تحقيق رؤية ورسالة المنظمة، والعمل على التحسين المستمر وتحويل الأفراد والمنظمات إلى أعلى المستويات الممكنة.

تعد الوظيفة الأساسية للقائد التحويلي هي التغيير، وهذا ما يميزه، هو أنه داعية ووكيل للتغيير، ويقوم بعدة مهام أهمها: إدراك الحاجة إلى التغيير، صياغة الرؤية والرسالة، إختيار نموذج التغيير ومساراته، ولعل من أهم التحديات التي تواجه القائد التحويلي في ظل التقدم العلمي والتطور التقني والتحويلات العالمية، وعليه أن يواجهها بحكمة وبعد نظر، ما يلي: المنافسة، العولمة، القدرة على الإستخدام الأمثل للموارد، الجودة الشاملة، تحديات التقنية، إتخاذ القرار.

يعرف القائد التحويلي إجرائياً على أنه: "ذلك الشخص الذي يعمل على تنشيط حاجات أعلى رتبة لدى المرؤوسين، إذ يتم رفع تركيزهم من التركيز على إهتماماتهم اليومية وتحويلها نحو التركيز على إهتمامات أعلى وأفضل وأشمل، فالقائد التحويلي هو الذي يرفع من مستوى التابعين من أجل الإنجاز والتنمية الذاتية داخل المنظمة المدروسة".

ترتبط القيادة التحويلية بدورها في إدارة التغيير، حيث ربط "بيرنز" بينها وبين إحداث تغييرات في الجوانب التنظيمية، وتغييرات في أفكار التابعين بهدف تطويرهم وتحفيزهم. كما يرى "باس" أن دور القيادة التحويلية مرتبط بعملية التغيير، فهذه الأخيرة تعتبر من أهم وظائف وخصائص القائد التحويلي، وذلك بواسطة إحداث القائد لتغييرات في سلوكيات العاملين، والعمل على إيجاد بيئة تنظيمية متكيفة مع متطلبات التغيير.

الخاتمة

إذ قد ربط بيرنز القيادة التحويلية بتغييرات في الجوانب التنظيمية إضافة إلى تغييرات في أفكار التابعين وتطويرهم وتحفيزهم، توجد علاقة وثيقة بين القيادة وثقافة التغيير، بحيث لا يمكن الفصل بينهما، فالقائد الناجح هو ذلك الذي يستطيع إيجاد القدرة على التكيف مع متطلبات البيئة الخارجية.

إن رأس المال الفكري مفهوم يتعلق بالمادة المعرفية، والمعلومات الفكرية، والخبرات التي يمكن إستخدامها لإنشاء الثروة وتحقيق النمو الإقتصادي. ويشمل رأس المال الفكري أشكالاً غير ملموسة من رأس المال، مثل براءات الاختراع وحقوق الطبع والنشر والعلامات التجارية وغيرها من أشكال الملكية الفكرية. وفعلياً، يتألف رأس المال الفكري من تجميع جهود الأفراد، الخبرات، العمليات، الإكتشافات، الحصة السوقية، والنفوذ التي يملكها الأفراد أو المنظمات. وبالتالي، يعتبر رأس المال الفكري مصدراً مهماً للإبتكار وتوليد الثروة.

إتفقت الآراء على أهمية رأس المال البشري كمكون محوري في رأس المال الفكري، يتضمن رأس المال البشري الموارد غير الملموسة مثل القدرات والمهارات والمعرفة والمجهودات التي يبذلها العاملون للإرتقاء بعملهم وتحسين أدائهم، أصبح المورد البشري أهم أصول المنظمة، حيث يعد المحرك الرئيسي لكافة أنشطتها، وهو مصدر الأفكار الجديدة والإبداع وخلق القيمة للمنظمة، وتحويلها من منظمة تقليدية إلى منظمة متعلمة.

وصف "شولتز" رأس المال البشري في دراسته التي نشرت في عام 1961، بأنه: "إجمالي الطاقات والقابليات البشرية التي يمكن إستخدامها للحصول على مجموع الموارد الإقتصادية". وعليه ظهرت نظرية رأس المال البشري، والتي تؤكد أن إستثمار المنظمات في تطوير القدرات والمعارف للموظفين يمكن أن يؤدي إلى زيادة الإنتاجية، والإبتكار، وتحسين الأداء العام للمنظمات، وبالتالي تعزيز التنمية الإقتصادية والإجتماعية، فرأس المال البشري يشير إلى القيمة المضافة التي يوفرها الفرد للمجتمع والإقتصاد بواسطة المعرفة والمهارات والتعليم.

إنتشر إستخدام مفهوم رأس المال البشري منذ عقد التسعينات من القرن الماضي، ومع بداية بروز إقتصاد المعرفة، لأن أسس الإقتصاد الجديد لم تعد تقتصر على الآلات والأموال والتقنيات فحسب، بل أصبحت متمثلة كذلك في جميع الموارد غير المادية التي يمتلكها الأفراد.

يعرف رأس المال البشري إجرائياً على أنه: "مجموعة من الخبرات والمعارف والطاقات والحماس والإبداع والصفات التي يمتلكها الأفراد في المنظمة المدروسة ويستثمرونها في العمل. وهو عبارة عن قيمة المعرفة والمهارات التي تكتسبها وتستثمرها المنظمة المدروسة في فريق العمل لتحقيق أهدافها وتعزيز أدائها".

الخاتمة

أما الإستثمار في رأس المال البشري فيعني بذل الأموال والجهود والوقت اللازم لتحسين الأداء التنظيمي للأفراد وتحقيق الأهداف، في بيئة الأعمال المعقدة وفي ظل الإقتصاد المعرفي. إذن يكمن مفهوم الإستثمار في رأس المال البشري في توظيف الأموال من قبل المنظمة في الأصول الثابتة أو المتداولة من أجل الحصول على المعرفة، والمتمثلة في الموارد البشرية عالية التخصص، وإعادة تدريب وتأهيل الأفراد في تكوين المعارف والخبرات.

عرف "شولتز" مفهوم الإستثمار في رأس المال البشري تعريفا شاملا، بحيث يرى أنه: "كل إنفاق على المجالات الإستثمارية المختلفة (التعليم، التدريب، الصحة، برامج التعليم المتخصصة، والهجرة) بقصد تنمية القدرات والمهارات الإنتاجية للأفراد". ويقصد بالإستثمار ذلك الإلتزام الفوري أو التضحية الفورية بمجموعة من الموارد بهدف تحقيق إيرادات مستقبلية.

تعني عملية الإستثمار في رأس المال البشري جميع المدخلات التي تقوم بها المنظمة ممثلة في قيادتها التحويلية لتطوير المهارات والتقنيات ولتدعيم المواهب، التي من شأنها تعزيز التنافسية وتكوين قيمة فريدة ليست في متناول المنظمات الأخرى، وسيكون الصراع العالمي مستقبلا على الموهوبين لأن رأس المال البشري يمثل أولوية في إقتصاد المعرفة.

في إطار هذه النظرية يشير رأس المال البشري إلى الإستثمارات التي تقوم بها المنظمة لتطوير الكفاءات الأساسية للعاملين من أجل الحصول على الميزة التنافسية، مما يبرر الإنفاق العام على التعليم إلى حد كبير، سواء في البلدان المتقدمة أو النامية. تمتلك النظرية مكانة علمية في مجال علم الإقتصاد، ويوجد قبول كبير لها، سواء من علماء الإقتصاد أو من علماء التربية والتعليم، رغم الإنتقادات الموجهة للنظرية، فنظرية الإستثمار في رأس المال البشري هي من النظريات التي تفسر الظواهر الإنسانية، فهي ليست من النظريات التي يمكن قياسها بدقة متناهية كتلك التي تفسر الظواهر الطبيعية والرياضية.

يتطلب التغيير قيادة إستراتيجية من نوع خاص تعنى بعملية التغيير وإدارتها، ألا وهي القيادة التحويلية، والتي تعمل على تحويل العاملين والمنظمة والإرتقاء بهما إلى أعلى المستويات، وإلى أداء فوق المتوقع وزيادة القدرة التنافسية للمنظمة. إذ تعتبر هذه القيادة أحد أكثر الأنماط تأثيرا على إستثمار رأس المال البشري في المنظمة.

تقوم القيادة التحويلية بالتأثير إيجابيا في أبعاد وأساليب وإستخدام آليات الإستثمار في رأس المال البشري: الإستقطاب والتوظيف، التعليم والتدريب، نظام التحفيز، تغيير الثقافة التنظيمية والهيكل التنظيمي، تحديث نمط القيادة ونظم المعلومات، من أجل تطوير وتنمية رأس المال البشري في المنظمة، وذلك من خلال إعتمادها على أبعاد القيادة

الختام

التحويلية المتمثلة في: التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الإستشارة الفكرية، الإعتبارية الفردية، والتمكين. هذه الأبعاد تعزز من ثقافة التعلم المستمر، الابتكار، الإلتزام، والرضا الوظيفي، مما يجعل رأس المال البشري أكثر قيمة وفعالية في تحقيق الأهداف التنظيمية. والعمل ليس فقط على تحسين الأداء الحالي للمنظمة، بل المساهمة أيضا في بناء القدرات المستقبلية من خلال إستثمار مستمر في رأس المال البشري، وتساهم بدور إيجابي في ذلك من خلال أبعادها الخمسة.

كما توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- قبول عام للقيادة التحويلية في مؤسسة نفطال - مقاطعة غاز البترول المميع **District GPL** تيارت - قصد تطوير الموظفين وتحفيزهم لبلوغ الأهداف الشخصية والتنظيمية.
 - أن قيادة المنظمة على مستوى المقاطعة لا تمتلك جميع الصلاحيات مما يحد من تطبيق وفعالية القيادة التحويلية فيها. ولكن في المقابل توفر القوانين الداخلية والإتفاقيات الجماعية على المستوى المركزي نظاما تحفيزيا جيدا يزيد من الدافعية للعمل، وتعديل وتحديث نظام التحفيز يكون بصفة دورية (آخر تعديل 2007)، و مهمة القائد على مستوى المقاطعة القيام بعملية التحفيز من أجل بلوغ الأهداف المسطرة.
 - تجسد القيادة في مؤسسة نفطال - مقاطعة غاز البترول المميع **District GPL** تيارت - خصائص وأبعاد القيادة التحويلية ومن أهمها: أسلوب المشاورة واللجان المتخصصة والمشاركة، القيام بدور القدوة والإنصات والإعتبار الفردي للموظفين، بعث الحماس في الأفراد والتحفيز الإلهامي وترقية العاملين، الإندماج في العمل الجماعي ووجود حرية نسبية ومساحة للحوار كشركاء، وبالتالي تعد قيادة المنظمة قيادة تحويلية بدرجة متوسطة.
 - تستخدم القيادة التحويلية في مؤسسة نفطال - مقاطعة غاز البترول المميع **District GPL** تيارت -أساليب الإستثمار في رأس المال البشري وأهمها تشجيع التعلم أثناء العمل وتوفير برامج تدريبية بصفة دورية، مع إستفادة جميع الموظفين من التدريب بناء على إحتياجات كل عامل، الإعتماد على الترقية الداخلية والتوظيف الخارجي مع إعتماد أسلوب الإختبار (Test)، نظام تحفيزي ثري ومتنوع وترقية على أساس الشهادة آليا.
 - بناء على تحليل الإنحدار الخطي وتحليل المكونات الرئيسية PCA يستنتج الباحث أن أي تغيير في القيادة التحويلية يؤثر بنسبة 100 في الإستثمار في رأس المال البشري ، وبالتالي تم التحقق من صحة فرضيات الدراسة التالية:
- ✓ تساهم القيادة التحويلية من خلال أبعادها بدور إيجابي في استثمار رأس المال البشري في مؤسسة نفطال - مقاطعة غاز البترول المميع **District GPL** تيارت -.

الختام

✓ تعمل القيادة التحويلية على التأثير إيجابيا في أبعاد وأساليب الإستثمار من أجل تطوير وتنمية رأس المال البشري في مؤسسة نفطال - مقاطعة غاز البترول المميع DISTRICT GPL تيارت -.

• بناء على تحليل T-TEST وتحليل ANOVA للتحقق من وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمتغيرات التصنيفية (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي)، فإن الباحث يستنتج ما يلي:

✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($A \leq 0.05$) في استجابات أفراد العينة المبحوثة حول تأثير القيادة التحويلية بأبعادها وأساليب الإستثمار في تطوير و تنمية رأس المال البشري في مؤسسة نفطال - مقاطعة غاز البترول المميع DISTRICT GPL تيارت -، تعزى لمتغيري الجنس، المؤهل العلمي، والمستوى الوظيفي.

✓ توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($A \leq 0.05$) في استجابات أفراد العينة المبحوثة حول تأثير القيادة التحويلية بأبعادها وأساليب الإستثمار في تطوير و تنمية رأس المال البشري في مؤسسة نفطال - مقاطعة غاز البترول المميع DISTRICT GPL تيارت -، تعزى لمتغيري سنوات الخبرة.

كما صاغت الدراسة التوصيات التالية:

- تحسين صياغة رؤية ملهمة ومشاركة: ينبغي على القادة التحويليين أن يتبنوا رؤية واضحة وملهمة تمكنهم من توحيد الجهود وتحفيز الموظفين على تحقيق الأهداف المشتركة، إضافة إلى التركيز على التواصل الواضح لإقناعهم بهذه الرؤية، مما يعزز الشعور بالمسؤولية الجماعية وتدفع الموظفين إلى بذل أقصى ما في وسعهم لصالح نجاح المنظمة المستقبلية.
- تعزيز ثقافة التعلم: التشجيع على وجود ثقافة ترى الأخطاء كفرص للتعلم، يمكن تحقيق ذلك من خلال مناقشات مفتوحة وجلسات تدريبية تركز على التعلم من التجارب السابقة.
- تعزيز المسؤولية والمبادرة: خلق بيئة يشعر فيها الموظفون بالقدرة على تحمل المسؤولية والمبادرة، وقد يتضمن ذلك منح المزيد من الإستقلالية والإعتراف بسلوكيات المبادرة والمكافأة عليها وتقديم الدعم للمخاطرة ضمن حدود آمنة.
- الإتساق في ممارسات القيادة: العمل على الحد من التباين في ممارسات القيادة عن طريق توحيد السلوكيات القيادية الأساسية وضمان تدريب جميع الأفراد وانسجامهم مع قيم القيادة وتوقعات المنظمة.

الخاتمة

- تعزيز التطوير المهني المستمر: يجب أن تركز القيادة التحويلية على تطوير رأس المال البشري من خلال تعزيز ثقافة التعلم المستمر، وتوفير فرص التدريب والتطوير، وتشجيع الابتكار والتعلم الذاتي داخل المنظمة.
- تمكين الموظفين وتعزيز المشاركة: يساهم تمكين الموظفين في تعزيز إرتباطهم بالمنظمة وزيادة إنتاجيتهم، ينبغي على القادة التحويليين أن يعززوا بيئة عمل داعمة تشجع الموظفين على المشاركة في إتخاذ القرارات وتقديم الأفكار الجديدة.
- بناء ثقافة تنظيمية تعزز الابتكار والإبداع: ينبغي على القادة التحويليين أن يوفرُوا بيئة تشجع الابتكار من خلال تبني ثقافة تحتضن التغيير والتجديد، مما يساهم في تطوير رأس المال البشري عن طريق الإستفادة من قدرات الموظفين المبتكرة وتحفيزهم على تقديم حلول جديدة للتحديات التي تواجه المنظمة.
- تعزيز التوازن بين الحياة المهنية والشخصية: إذ يعتبر هذا التوازن جزءاً هاماً في إستثمار رأس المال البشري، وينبغي على القيادة التحويلية أن تدرك أهمية هذا التوازن من خلال تقديم الدعم والسياسات التي تساعد الموظفين على تحقيقه، مما يزيد من رضاهم وإنتاجيتهم.
- تحفيز الأداء العالي من خلال منح التقدير والمكافآت: ينبغي على القادة التحويليين أن يعتمدوا على نظام تقدير ومكافأة فعالة لتعزيز الأداء المتميز، مما يحفز الموظفين ويشجعهم على تقديم أفضل ما لديهم، ويعزز إستثمار المنظمة في رأس مالها البشري.
- تعزيز المرونة التنظيمية والقدرة على التكيف: تعزز القيادة التحويلية قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات السريعة في بيئة العمل، من خلال العمل على تطوير رأس المال البشري ليتسم بالمرونة والقدرة على التعامل مع التغيرات المستمرة، مما يمكن المنظمة من تحقيق نجاح مستدام في ظل بيئة العمل المتغيرة.
- تشجيع التفكير الإستراتيجي: ينبغي على القادة التحويليين أن يشجعوا الموظفين على التفكير بطريقة إستراتيجية، مما يساهم في تعزيز قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها بعيدة المدى، ويزيد من قدرة رأس المال البشري على المساهمة الفعالة في نجاح المنظمة.
- تصميم برامج تدريبية موجهة لتطوير المهارات القيادية: ينبغي على المنظمة التي تعتمد القيادة التحويلية أن تصمم برامج تدريبية موجهة بشكل خاص لتطوير مهارات القادة الحاليين والمحتملين مستقبلاً، يجب أن تركز هذه البرامج على مهارات التفكير النقدي، والقدرة على تحفيز الأفراد وإدارة التغيير، ومن الضروري تقييم هذه البرامج بشكل دوري لضمان تأثيرها الإيجابي.

الخاتمة

- تطبيق نماذج التوجيه والتدريب والتمكين الوظيفي: ينبغي على القادة التحويليين تبني أساليب التوجيه الوظيفي والتدريب العملي وتقديم دعم شخصي للموظفين لتحقيق أهدافهم المهنية، كما يعمل تطبيق نماذج التمكين الوظيفي على منح الموظفين مزيداً من السلطة والمسؤولية، مما يعزز إبداعهم ومبادراتهم الذاتية، ويعزز كذلك تنمية رأس المال البشري للمنظمة.
- التركيز على إدارة المواهب: من خلال توفير القادة التحويليين لفرص نمو مهنية وتطوير خطط تعاقب وظيفي، يعزز تبني هذه السياسات من قدرة المنظمة على الاحتفاظ بالمواهب وتحفيزهم على تحقيق أداء متميز على المدى الطويل.
- تبني أدوات الذكاء الاصطناعي: يقوم القادة التحويليون بتحليل بيانات الموظفين وتحديد إحتياجات التطوير والفرص المثلى للتحسين، إن هذا التحليل القائم على البيانات يمكن أن يساهم في تحديد مواطن ضعف المهارات وتخصيص التدريبات المناسبة لكل موظف.
- التشجيع على تطوير القيادة الذاتية بين الموظفين: يركز القادة التحويليون على تمكين الأفراد من القيادة الذاتية، إذ ينبغي على المنظمات توفير ورشات عمل وبرامج توجيه تركز على تعزيز المهارات القيادية الذاتية، مثل إتخاذ القرار المستقل، التفكير الإستراتيجي، وإدارة فرق العمل بشكل فعال.
- إقامة نظم تقييم أداء جيدة: والتي ينبغي أن تكون نماذج تقييم أداء مبنية على مؤشرات واضحة وقابلة للقياس تعكس مدى إستفادة المنظمة من رأس مالها البشري، إذ يمكن لإستخدام مؤشرات مثل "معدل الإحتفاظ بالمواهب" و "معدلات الإبتكار" و "مستويات الرضا الوظيفي" أن يحدد مدى نجاح القيادة التحويلية في إستثمار رأس المال البشري.
- تبني سياسات مرنة لدعم الإستثمار في رأس المال البشري: إن سياسات العمل المرنة، مثل العمل عن بعد أو العمل بدوام مرن يمكن أن تساعد على تعزيز إنتاجية ورضا الموظفين، مما يؤدي إلى تحسين إستثمار رأس المال البشري، يمكن أن تدعم القيادة التحويلية هذه السياسات من خلال تهيئة بيئة عمل داعمة للتوازن بين الحياة الشخصية والمهنية.
- تنسيق التعاون بين القيادة التحويلية وإدارة الموارد البشرية: ينبغي على القيادة التحويلية أن تعمل مع إدارة الموارد البشرية لضمان تكامل الجهود من أجل تحسين مهارات وكفاءات الموظفين، مما يتطلب وضع خطط إستراتيجية طويلة المدى لتطوير رأس المال البشري بإستخدام أدوات تقييم حديثة وبرامج تدريب وتطوير متقدمة.
- تعزيز الثقافة التنظيمية القائمة على التعلم والتطوير المستمر: ينبغي على القادة التحويليين تبني ثقافة تنظيمية تركز على التعلم المستمر، وأن تشجع المنظمة موظفيها على إكتساب مهارات جديدة وتحديث معرفتهم باستمرار، من خلال إنشاء مراكز تدريب داخلية أو عقد شراكات مع جامعات ومنظمات تعليمية رائدة لتقديم برامج تعليمية متخصصة.

الخاتمة

المصادر والمراجع

المصادر والمراجع

أولاً: باللغة العربية:

1- المصادر:

- ابن منظور، لسان العرب، ج 3، بيروت: دار الكتب العلمية، 2000.
- المعجم الوسيط، ط 4، مجمع اللغة العربية - مكتبة الشروق الدولية، 2004.
- منجي الطلاب: قاموس عربي عربي، سوريا: دار قابس للنشر و التوزيع، 2001.

2- الكتب

- إبراهيم، محمد، المدير و الإتجاهات الإدارية الحديثة، القاهرة: مكتبة عين شمس، 1997.
- أبو العلا، ليلي، مفاهيم ورؤى في الإدارة والقيادة التربوية بين الأصالة والحداثة، عمان: دار يافا العلمية للنشر والتوزيع، 2013.
- أبو الفضل، عبد الشافي، القيادة الإدارية في الإسلام، ط 1، القاهرة: المعهد العالمي للفكر الإسلامي، 1996.
- أبو النصر، مدحت، قادة المستقبل القيادة المتميزة الجديدة، القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2009.
- أبو شادي، سعد، إدارة الموارد البشرية في المؤسسة التعليمية، الأردن: دار أسامة، 2011.
- إتحاد الخبراء والإستشاريون الدوليون ، رأس المال البشري قياس القيمة الإقتصادية لأداء العاملين، القاهرة: إيتراك للطباعة و النشر و التوزيع ، 2004.
- آدم، عصام الدين، التخطيط التربوي والتنمية البشرية، الإمارات العربية المتحدة: دار الكتاب الجامعي، 2006.
- أفوليو، بروس، تنمية القيادة: بناء القوى الحيوية، ترجمة عبد الحميد الخزامي، القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، 2003.
- البدري، طارق، أساسيات علم قيادة الإدارة، عمان: دار الفكر، 2002.

المصادر والمراجع

- البستان، أحمد، وآخرون، الإدارة والإشراف التربوي: النظرية، البحث، الممارسة، الكويت: مكتبة دار الفلاح للنشر والتوزيع، 1423هـ.
- بوطيبة، فيصل، العائد من الاستثمار في التعليم، عمان: دار يازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2013.
- بيتر هاوس، القيادة الإدارية النظرية و التطبيق، (ترجمة صلاح المعيوف)، الرياض: مركز البحوث، 2006.
- جاد الرب، سيد، إدارة الموارد البشرية: موضوعات وبحوث، مصر: مطبعة العشري، 2004-2005.
- جاد الرب، سيد، القيادة الإستراتيجية، مصر: دار الكتب المصرية، 2012.
- الجارودي، ماجدة، قيادة التحويل في المنظمات مدخل إلى نظرية القيادة و برنامج تدريبي، ط1، الرياض: قرطبة للنشر و التوزيع، 2011.
- جودة، محفوظ، إدارة الموارد البشرية، ط 1، الأردن: دار وائل، 2010.
- حرشوش، عادل، الإنفاق على رأس المال الفكري وأثره في نجاح الشركات الصناعية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة قطر، 2005.
- الحريري، رافدة، مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية، ط 1، الأردن: دار المناهج، 1428هـ.
- حريم، حسين، مبادئ الإدارة الحديثة: النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة، عمان: دار الحامد، 2010.
- حسن، أمين، إدارة الأعمال وتحديات القرن الحادي والعشرين، القاهرة: دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، 2001.
- حسن، حسين، إستراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، ط1، عمان: إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- حسن، راوية، السلوك في المنظمات، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2000.
- حسن، راوية، مدخل إستراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2005.
- حسن، ماهر، القيادة: أساسيات ونظريات ومفاهيم، ط1، الأردن: دار ومكتبة الكندي للنشر والتوزيع، 2014.
- حمود، خضير، إدارة الموارد البشرية، ط 1، الأردن: دار المسيرة، 2007.
- الحميري، باسم، الإدارة: الوظائف والممارسة، ط1، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2015.
- حنفي، عبد الغفار، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، الإسكندرية: المكتب العربي الحديث، 1993.

المصادر والمراجع

- الخزامي، عبد الحكم، القيادة بحدوء، ط 1، القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، 2005.
- الخياط، ماجد، أساليب البحث العلمي، ط 1، عمان: دار الراية للنشر، 2011.
- خيرى، أسامة، القيادة الإدارية، ط 1، عمان: دار الراية للنشر والتوزيع، 2013.
- دحلان، عبد الله، القيادة بين النظرية والتطبيق، ط 1، جدة: مكتبة الملك فهد الوطنية، 2015.
- دواني، كمال، القيادة التربوية، ط 2، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2013.
- دودين، أحمد، إدارة التغيير و التطوير التنظيمي، عمان: دار اليازوري للنشر و التوزيع، 2012.
- الساعدي، مؤيد، مستجدات فكرية معاصرة في السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية، ط 1، عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2008.
- السلام، مؤيد، إدارة الموارد البشرية - مدخل إستراتيجي - ، ط 2، الأردن: عالم الكتب الحديث، 2006.
- السعود، راتب، القيادة التربوية (مفاهيم وآفاق)، ط 1، عمان: دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، 2013.
- سعيد الغامدي، إستراتيجيات القيادة التحويلية، جدة: كنوز المعرفة، 1440 هـ.
- السعيد، هاني، رأس المال الفكري: إنطلاقة إدارية معاصرة، ط 1، القاهرة: دارالسحاب، 2008.
- السكرانة، بلال، التطوير التنظيمي و الإداري، ط 1، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2009.
- السكرانة، بلال، القيادة الإدارية الفعالة، ط 1، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2010.
- السلمي، علي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، القاهرة: دار غريب، 2001.
- شلي، محمد، المنهجية في التحليل السياسي: المناهج، الإقترابات والأدوات، الجزائر: دار قرطبة، 1997.
- شوقي، طريف، السلوك القيادي و فعالية الإدارة، القاهرة: دار غريب، 1995.
- الطويل، هاني، أبدال في إدارة النظم التربوية وقيادتها: الإدارة بالإيمان، عمان: مطبعة الجامعة الأردنية، 2006.
- الطويل، هاني، الإدارة التربوية والسلوك التنظيمي لسلوك الأفراد والجماعات في النظم، ط 2، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، 1998.
- عاشور، أحمد، السلوك الإنساني في المنظمات، مصر: دار النشر للجامعات، 2000.

المصادر والمراجع

- العامري، صالح، والغالي، طاهر، الإدارة والأعمال، ط1، عمان: دار وائل، 2007.
- عباس، علي، أساسيات علم الإدارة، ط3، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2008.
- عباش، عائشة، "القيادة التحويلية والثقافة التنظيمية: مدخل لإعادة إختراع المنظمة" في كتاب جماعي: الثقافة التنظيمية كمدخل إستراتيجي لتطوير المنظمات الإدارية: دراسات حول المفهوم وآليات التفعيل (نماذج عن الإدارة الجزائرية)، الجزائر: الأصالة للنشر، 2021.
- عبد المقلية، فاروق، إقتصاديات التعليم: مبادئ راسخة وإتجاهات حديثة، ط2، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2007.
- العجمي، أحمد، الإتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2010.
- العجمي، محمد، الإدارة والتخطيط التربوي: النظرية والتطبيق، ط2، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2010.
- عريفج، سامي، الإدارة التربوية المعاصرة، ط3، الأردن: دار الفكر ناشرون وموزعون، 2007.
- عقيلي، عمر، إدارة الموارد البشرية - بعد إستراتيجي، سوريا: دار وائل، 2009.
- العلفي، هدى، القيادة التحويلية "مدخل لإعداد قادة التغيير في الجامعات"، ط1، القاهرة: الدار الهندسية، 2013.
- العلي، عبد الستار، وآخرون، مدخل إلى إدارة المعرفة، ط2، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2009.
- العلي، عبد الستار، وقنديلجي، عامر، والعمرى، غسان، المدخل إلى إدارة المعرفة، ط1، عمان: دارالمسيرة للنشر والتوزيع، 2006.
- العنزي، سعد وصالح، أحمد، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2009.
- عياصرة، علي، القيادة والدافعية في الإدارة التربوية، ط1، الأردن: دار الحامد للنشر و التوزيع، 1426هـ.
- الغالي، طاهر، وصالح، أحمد، التطوير التنظيمي مدخل تحليلي للمفاهيم والعلاقات والإستراتيجيات والعمليات والمناهج والتقنيات، ط1، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2010.
- الغزو، فاتن، القيادة و الإشراف الإداري، ط1، عمان: دار أسامة للنشر و التوزيع، 2010.

المصادر والمراجع

- الفيل، أسامة، الإستثمار في الموارد البشرية: دراسة إقتصادية إسلامية، مصر: دار التعليم الجامعي للطباعة والنشر، الإسكندرية، 2014.
- القرشي، محمد، علم إقتصاد التنمية، ط 1، الأردن: دار إثراء، 2012.
- القريوتي، محمد، مبادئ الإدارة: النظريات والعمليات والوظائف، ط 1، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2001.
- قنديل، علاء، القيادة الإدارية وقيادة الابتكار، ط 1، عمان: دار الفكر ناشرون وموزعون، 2010.
- الكفاي، محمد، الإستثمار في الموارد البشرية للمنافسة العالمية، ط 1، القاهرة: الدار الثقافية، 2007.
- كاللدة، ظاهر، الإتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، الأردن: دار زهران، 2002.
- كاللدة، ظاهر، الإتجاهات المعاصرة في تنمية وإدارة الموارد البشرية، ط 1، عمان: دار البداية، 2013.
- كنعان، نواف، القيادة الإدارية، عمان: دار الثقافة، 2006.
- لطاد، ليندة، وآخرون، منهجية البحث العلمي وتقنياته في العلوم الاجتماعية، ط 1، برلين: المركز الديمقراطي العربي للدراسات الإستراتيجية والسياسية والإقتصادية، 2019.
- لفته، جواد، الإدارة الحديثة لمنظومة التعليم العالي، ط 1، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2011.
- مائيس، روبرت، وجاكسن، جون، إدارة الموارد البشرية، (ترجمة محمود فتوح)، ط 1، سوريا: دار شعاع للنشر والعلوم، 2009.
- محبوبة، قصي، القائد بين السياسة والسلطة والنفوذ، ط 1، عمان: الأهلية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
- محمد، أشواق، تقييم المؤسسات وفقاً لرأس المال غير المادي، عمان: دار الراية للنشر والتوزيع، 2012.
- المصري، واصف، إقتصاديات التعليم والتدريب المهني، ط 1، ليبيا: دار الكتب الوطنية، 2003.
- مصطفى، أحمد، إدارة السلوك التنظيمي: رؤية معاصرة، القاهرة: دار غريب، 2000.
- معراج، هوارى، وآخرون، قرار الإستثمار في ظل عدم اليقين والأزمة المالية، ط 1، عمان: دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، 2013.
- المفرجي، عادل، صالح، أحمد، رأس المال الفكري: طرق قياسه وأساليب المحافظة عليه، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003.

المصادر والمراجع

- هاوس، بيتر، القيادة الإدارية: النظرية والتطبيق، (ترجمة صلاح المعيوف)، الرياض: مركز البحوث والدراسات، معهد الإدارة العامة، 2018.
- الهواري، سيد، الإدارة الأصول والأسس العلمية للقرن 21، ط2، الرياض: دار قرطبة، 2008.
- الهواري، سيد، ملامح مدير المستقبل من القيادة التبادلية إلى القيادة التحويلية، ط 2، القاهرة: مكتبة عين شمس، 2006.
- ياسين، سعد، إدارة المعرفة "المفاهيم، النظم، التقنيات"، ط 1، الأردن: دار المناهج للنشر والتوزيع، 2007.
- ياغي، محمد، مبادئ الإدارة العامة، ط 2، عمان: دار وائل للنشر و التوزيع، 2011.

3- المقالات العلمية

- بلماري، خالد، وعباش، عائشة، "تحسين عوائد المنظمة من خلال إدارة الموارد البشرية والإستثمار في رأس المال البشري: كآليتين لتسيير وتطوير الأفراد"، مجلة السياسة العالمية، جامعة بومرداس، المجلد 8، العدد 1، 2024.
- بلماري، خالد، وعباش، عائشة، "قدرة السلوك التحويلي للقيادة على الإحتفاظ بالمواهب التنظيمية"، مجلة البحوث في الحقوق والعلوم السياسية، جامعة تيارت، المجلد 10، العدد 01، 2024، ص 411.
- حماد، إياد، "أثر القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي (دراسة ميدانية على مشفى الهلال الأحمر دمشق)"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية، المجلد 27، العدد 4، 2011.
- درويش، ماهر، "القيادة التحويلية ودورها في إدارة التغيير دراسة تحليلية لآراء عينة من متخذي القرارات في بعض المصارف العراقية"، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 78.
- الرشيد، علي ضبيان، "القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع التنظيمي لدى عمداء ورؤساء الأقسام بالجامعات الحكومية والأهلية بمدينة الرياض"، المجلة العربية للدراسات الأمنية، المجلد 33، العدد 3/71، الرياض، 2018.
- الساعاتي، عفاف، والمساري، محمود "أثر سمات القيادة التحويلية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة"، مجلة جامعة بابل، مجلد 23، عدد 3، بغداد، 2015.

المصادر والمراجع

- شنافي، نوال، "إدارة المواهب : أساس تميز المنظمات في ظل إقتصاد المعرفة"، مجلة الحدث للدراسات المالية والإقتصادية، جامعة سوق أهراس، العدد 5، 2020، ص 20.
- الشوابكة، زياد، وآخرون، "دور القيادة التحويلية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى العاملين في دائرة ضريبة الدخل و المبيعات الأردنية"، المجلة العربية للإدارة، مجلد 38، عدد 4، ديسمبر 2018.
- صبري، ماهر، "القيادة التحويلية و دورها في إدارة التغيير — دراسة تحليلية لآراء عينة من متخذي القرارات في بعض المصارف العراقية"، مجلة الإدارة والإقتصاد، العدد 78، 2009.
- العامري، أحمد، "السلوك القيادي التحويلي و سلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية السعودية"، المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد 9، العدد 1، 2002.
- العربي، أشرف، "رأس المال البشري في مصر المفهوم-القياس-الوضع النسبي"، مجلة بحوث إقتصادية عربية، العدد 39/صيف 2007.
- العنزي، سعد، "فلسفة تحليل كلفة رأس المال البشري واستثماره"، مجلة العلوم الإقتصادية و الإدارية، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة بغداد، 2006.
- غنيم، جمال، "القيادة التحويلية: مفهوم جديد للتغيير"، مجلة إدارة الأعمال، مصر: جمعية إدارة الأعمال العربية، العدد 109، 2005.
- فوزي، هاشم، "التقييم من خلال نظرية رأس المال البشري ومفهوم الكفاءات: التشخيص أم التصميم؟"، مجلة بحوث إقتصادية عربية، العددان 43-44، صيف - خريف 2008.
- الكبيسي، صلاح الدين، والكعود، أحمد، "دور ممارسات القيادة الأكاديمية في تفعيل رأس المال البشري/ بحث ميداني في عينة من الجامعات العراقية / بغداد"، مجلة العلوم الإقتصادية و الإدارية، المجلد 22، العدد 87، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة بغداد، 2016.
- مصطفى، يوسف، "أسلوب القيادة التحويلية كمدخل لتحسين أداء مدير المدرسة في مصر"، مجلة التربية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، العدد (7)، السنة (5)، 2002.
- المومني، زياد، والطحaine، زياد "السلوك القيادي التحويلي لعمداء كلية التربية الرياضية في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وعلاقته بالرضا الوظيفي لديهم"، مجلة أبحاث اليرموك، مجلد 23، العدد 2، 2007.

المصادر والمراجع

- نجم، عبد الحكيم، وآخرون، "أثر القيادة التحويلية على القوة التنظيمية بالتطبيق على الشركات الصناعية التابعة لقطاع الأعمال العام بمحافظة الدقهلية"، *المجلة المصرية للدراسات التجارية*، مصر، 2010.
- الهلالي، الشربيني، "إستخدام نظريتي القيادة التحويلية و الإجرائية في التعليم الجامعي: دراسة ميدانية في بعض الكليات الجامعية"، *مجلة مستقبل التربية العربية*، مجلد 7، العدد 21، مصر، 2001.

4- أطاريح الدكتوراه و رسائل الماجستير

- أبو شريف، خالدية، "دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير بوزارة الصحة الفلسطينية في محافظات غزة"، (رسالة ماجستير غير منشورة، برنامج الدراسات العليا المشترك بين أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا- غزة وجامعة الأقصى، 2016).
- أبو قاعد، غادة، *مدونة أخلاقية مقترحة للإشراف و الإسناد التربوي في ضوء القيادة التحويلية في الأردن*، (أطروحة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن، 2014).
- أبو هويدي، علي، *واقع القيادة التحويلية لدى مديري التربية و التعليم في إقليم الوسط وعلاقتها بالتمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية*، (أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة اليرموك، 2013).
- الأخضر، صياحي، "دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي بالمؤسسة الإقتصادية -دراسة حالة مجمع كوندور بـ برج بوعريـج -"، (أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، 2018).
- أفيني، عقيلة، "إدارة المعرفة قمة التميز في المؤسسات المعاصرة"، (رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة، 2007).
- آل فطـيح، حمد، "علاقة تطبيقات التحويلية بالتعلم التنظيمي في الأجهزة الأمنية دراسة مقارنة على المديرية العامة للأمن العام والمديرية العامة للجوازات بالرياض"، (أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2013).
- بن صوشة، رياض، "تنمية الموارد البشرية مدخل إستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية"، (رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر)، 2007.

المصادر والمراجع

- البهلال، ماجد، "متطلبات تطبيق القيادة التحويلية في الأجهزة الأمنية بالمملكة العربية السعودية دراسة ميدانية على الضباط العاملين بمديرية الأمن العام بمدينة الرياض"، (رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف للعلوم الأمنية)، 2008.
- بوراس، نور الدين، "دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين دراسة ميدانية بالمركب المنجمي للفوسفات جبل العنق بئر العائر تبسة"، (مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013-2014).
- بوعفوس، هشام، "أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية دراسة ميدانية بمؤسسة "سوناريك فرجيوة"، (رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الإخوة منتوري، قسنطينة، 2005-2006).
- بوعلاق، نوال، "دور القيادة في إدارة التغيير وطرق تفعيلها دراسة تطبيقية على مجموعة من المؤسسات الاقتصادية (سونلغاز، صوميفوس، الإسمنت، الأنابيب) تبسة"، (أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2015).
- الجارودي، ماجدة، "إعداد القيادات التحويلية في الجامعات السعودية"، (أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة الملك سعود، 1427هـ).
- حسون، محمد، "أثر النمط القيادي في سلوك المواطنة التنظيمية دراسة مقارنة بين المصارف التجارية العامة والخاصة في سورية"، (رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، 2016).
- حسين، وفاء، "إستثمار رأس المال البشري وأثره على التنمية في المشاريع الريادية في دولة الكويت"، (رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2014).
- الحماد، مي، "واقع ممارسة القيادة التحويلية لدى مديرات مكاتب التربية والتعليم بمدينة الرياض"، (رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، 2012-2013).
- الحمد، ناصر، "القيادة التحويلية والقيادة الإجرائية لدى مديري المدارس الابتدائية في مدينة الرياض وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين"، (رسالة ماجستير غير منشورة، قسم التربية، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، 1430-1431هـ).

المصادر والمراجع

- حمدان، شذى، "نموذج قيادي تربوي مقترح للقيادة الإلكترونية على مستوى مديريات التربية و التعليم في الأردن إعتقادا على أسس القيادة التحويلية"، (أطروحة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن، 2014).
- الخريسات، فاطمة، "القيادة التحويلية لدى مديري دوائر النشاط الرياضي في بعض الجامعات الأردنية وعلاقتها بالإبداع الإداري للعاملين فيها"، (رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية، 2012).
- دحماني، عزيز، "مساهمة الإنفاق على رأس المال الفكري في أداء المؤسسة الصناعية - حالة مؤسسة سوناطراك"، (أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الإقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان، 2015).
- دهان، محمد، "الإستثمار التعليمي في الرأس المال البشري مقارنة نظرية ودراسة تقييمية لحالة الجزائر"، (رسالة دكتوراه، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2010).
- الدويش، عبد الرزاق، "واقع القيادة التحويلية و أثرها في التطوير التنظيمي: دراسة تحليلية في شركة سابك في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر الإداريين فيها"، (رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة العامة، عمادة الدراسات العليا، جامعة مؤتة، 2009).
- الرقب، أحمد، "علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة"، (رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، 2010).
- الزعبي، خلود فواز، "درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في عمان العاصمة لأبعاد القيادة التحويلية وعلاقتها بالتمائل التنظيمي من وجهة نظر المعلمين"، (رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، 2013).
- سمالي، يحضية، "أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة"، (أطروحة دكتوراه دولة غير منشورة، كلية العلوم الإقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005).

المصادر والمراجع

- السيد، محمد، "أهمية العنصر البشري في تحقيق أهداف الشركات"، (أطروحة دكتوراه في إدارة الموارد البشرية)، الأكاديمية العربية البريطانية، - www.fichier-pdf.fr/2015/09/19/importance-of-human-ressources-pdf339934689/، نظر بتاريخ 2023/07/15.
- الشقحاء، عادل، "علاقة الأنماط القيادية بمستوى الإبداع الإداري: دراسة مسحية على العاملين في المديرية العامة للجوازات بالرياض"، (رسالة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 1424هـ).
- شلتوت، أماني، "تنمية الموارد البشرية كمدخل إستراتيجي لتعظيم الإستثمار في العنصر البشري، دراسة على موظفي الوكالة في قطاع غزة (الرئاسة ومكتب غزة الإقليمي)"، (رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2009).
- صبح، أحلام، "دور الجامعات الفلسطينية في تنمية رأس المال البشري من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس"، (رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، عمادة الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2013).
- صبح، أحلام، "دور الجامعات الفلسطينية في تنمية رأس المال البشري من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس"، (رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، عمادة الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2013).
- العازمي، محمد، "القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري دراسة مسحية على العاملين المدنيين بديوان وزارة الداخلية"، (رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية الرياض، 2006).
- العازمي، محمد، "خصائص القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري"، (رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الإدارية، السعودية، 2006).
- العبيدي، نداء، "أنماط القيادة وعلاقتها بمراحل إدارة الأزمة"، (رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة بغداد، العراق، 2002).
- العثماني، عزام، "دور القيادة التحويلية في تحقيق الفعالية التنظيمية في المدارس الخاصة بقطاع غزة" دراسة ميدانية"، (رسالة ماجستير غير منشورة، برنامج الدراسات العليا المشترك بين أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى بغزة، جامعة الأقصى، غزة، 2017).

المصادر والمراجع

- العضاييلة، محمد، "أثر الإستثمار في رأس المال البشري على النمو الاقتصادي الأردني خلال الفترة 1970-2004"، (رسالة ماجستير غير منشورة، عمادة الدراسات العليا، جامعة مؤتة، 2006).
- عطية، يوسف، دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير بالمنظمات دراسة حالة عينة من المنظمات، (أطروحة دكتوراه العلوم تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الإقتصادية العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2017-2018).
- العلوي، حنان، "دور المدرسة في تنمية الوعي السياسي لطلاب التعليم الثانوي العام بمحافظة غزة (دراسة ميدانية)"، (رسالة ماجستير غير منشورة، برنامج الدراسات العليا المشترك في كلية التربية، جامعة عين شمس، مصر، وجامعة الأقصى، غزة، فلسطين، 2005).
- العمراني، عبد الغني، "تطوير أداة لقياس سلوكيات القيادة التحويلية في الإدارة التربوية"، (أطروحة دكتوراه غير منشورة، تخصص إدارة تربوية، الجامعة الأردنية، 2004).
- العمري، مشهور بن ناصر، "العلاقة بين خصائص القيادة التحويلية ومدى توفر مبادئ الجودة الشاملة"، (رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود الرياض، 2004).
- العواودة، سامية، "القيادة التحويلية و أثرها على الإلتزام التنظيمي" دراسة ميدانية في مديريات التربية والتعليم الأردنية في إقليم الوسط"، (رسالة ماجستير غير منشورة، كلية إدارة المال والأعمال، جامعة آل البيت، 2017).
- عيسى، سناء، "دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية في محافظة غزة"، (رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008).
- الغامدي، عبد المحسن، "القيادة التحويلية وعلاقتها بمستويات الولاء التنظيمي لدى الضباط الميدانيين بقيادة حرس الحدود لمنطقة مكة المكرمة"، (رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية الرياض، 2011).
- غرايبة، حسن، "درجة ممارسة القيادة التحويلية في الأردن وعلاقتها بمستوى أدائهم من وجهة نظر المعلمين"، (رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات التربوية والنفسية، جامعة عمان العربية للدراسات العربية، الأردن، 2009).

المصادر والمراجع

- الغزالي، حافظ، "أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية"، (رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2012).
- قوادرية، ربيعة، "مساهمة الإستثمار في رأس المال البشري في تسيير المعرفة بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل بسكرة-"، (أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2016).
- مدفوني، مليكة، "الإستثمار في رأس المال البشري لدعم القدرة التنافسية و إشكالية تقييمه - دراسة حالة مؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOS تبسة-"، (أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، 2017-2018).
- مدفوني، هنده، "الإستثمار في رأس المال البشري كمدخل إستراتيجي لتحسين جودة التعليم العالي في ظل اقتصاد المعرفة - دراسة حالة بعض الجامعات الجزائرية -"، (أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، 2016-2017).
- مرداسي، حمزة، "دور جودة التعليم العالي في تعزيز النمو الإقتصادي - دراسة حالة الجزائر -"، (رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باتنة، 2010).
- نور، نوال، "كفاءة أعضاء هيئة التدريس وأثرها على جودة التعليم العالي"، (رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة، 2011-2012).
- هبال، عبد المالك، "دور القيادة الإدارية في إنجاح التغيير التنظيمي دراسة ميدانية عن تطبيق نظام "ل.م.د" في جامعات من الشرق الجزائري"، (أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، 2015-2016).

5- الملتقيات العلمية

- بحيت، صفية، "الجامعات العربية ودورها في خدمة المجتمع المعرفي والتنموي والتقني"، المؤتمر العربي الثالث حول الجامعات العربية التحديات والآفاق، مسقط، سلطنة عمان، 5-7 ديسمبر 2009.
- بن صوشة، رياض، "رأس المال الفكري"، مؤتمر إقتصاد المعرفة والتنمية الإقتصادية، جامعة الزيتونة، 2005.

المصادر والمراجع

- بوليان، حسن، "إقتصاد المعرفة - مفاهيم و إتجاهات"، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الإندماج في إقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، الجزائر، 9-10 مارس 2004.
- ثجيل، علي، وطبايية، سليمة، "التسيير الإستراتيجي لرأس المال الفكري في دعم تنافسية مستدامة في ظل إقتصاد المعرفة الشركة الجزائرية للتأمين"، الملتقى الدولي الخامس حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الإقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، 13-14 ديسمبر 2011.
- الحديثي، هدى، والمطيري، هيفاء، قيادة التغيير: "نماذج و تطبيقات"، المؤتمر الثاني لمعاهد الإدارة العامة والتنمية الإدارية في دول مجلس التعاون الخليجي، الرياض، 2012.
- راتول، محمد، ومصنوعة، أحمد، "الاستثمار في الرأس مال الفكري وأساليب قياس كفاءته"، الملتقى الدولي الخامس حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الإقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، 13-14 ديسمبر.
- الزايد، منى، "الإستثمار في رأس المال البشري: نموذج مقترح"، المؤتمر الثاني لمعاهد الإدارة العامة والتنمية الإدارية في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية.
- زدوري، أسماء، "إدارة رأس المال الفكري و تنمية القدرات الإبداعية في المنظمات الحديثة"، الملتقى الدولي حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الإقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، 13-14 ديسمبر 2011.
- طيبة، عبد العزيز، وخنير، محمد، " دور رأس المال البشري في صنع سياسات و برامج التطوير الإداري في منظمات الأعمال"، الملتقى الدولي حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الإقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، 13-14 ديسمبر 2011.
- عباس، علي، وشياع، حسام، " أثر الهندسة البشرية و رأس المال البشري كمتغيرين وسيطين في العلاقة بين القيادة الخدمية ورأس المال الاجتماعي"، المؤتمر العلمي الدولي العاشر بعنوان "التحديات الجيوفيزيائية والاجتماعية والإنسانية والطبيعية في بيئة متغيرة"، إسطنبول، تركيا، 25-26 جويلية 2019.
- العتيبي، سعد، "دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير"، الملتقى الإداري الثالث "إدارة التغيير ومتطلبات التطوير في العمل الإداري"، جدة، السعودية، 2006.

المصادر والمراجع

- فرعون، أحمد، وإيفي، محمد، "الإستثمار في رأس المال البشري كمدخل حديث لإدارة الموارد البشرية بالمعرفة"، الملتقى الدولي: صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، جامعة المسيلة، الجزائر، 14-15 أفريل 2009.
- مبارك، بوعشة، "الأهمية الاقتصادية للإستثمار في رأس المال البشري بواسطة التعليم: حالة التعليم العالي في الجزائر"، المؤتمر الدولي السنوي الثاني عشر حول رأس المال البشري في إقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية، الأردن، 22-25 أفريل 2013.
- المجالس القومية المتخصصة، "الإرتقاء بمستوى خريج التعليم الجامعي و العالي في إطار مفهوم الجودة الكلية لمواجهة تحديات المستقبل"، المؤتمر القومي للتعليم العالي، مركز القاهرة الدولي للمؤتمرات، 13-14 فيفري 2000.

6- التقارير الرسمية

- برنامج الأمم المتحدة الإنمائي: تقرير التنمية الإنسانية العربية، 2003، ص 90.

ثانيا: باللغة الأجنبية:

1- BOOKS

- AFRIAT, CHRISTINE, **L'INVESTISSEMENT DANS L'INTELLIGENCE**, PARIS: PRESSE UNIVERSITAIRES DE FRANCE, 1992.
- AUBERT, Nicole, et autres, **Management: aspects humaines et organisationnelles**, Paris: Source fondamentale, 1992.
- BASS, B, AVOLIO, B, **IMPROVING ORGANIZATIONAL EFFECTIVENESS THROUGH TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP**, UNITED STATES: LIBRARY OF CONGRESS, 1994.
- BASS, B, **IMPROVING ORGANIZATION EFFECTIVENESS THROUGH TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP**, LONDON: SAGE PUBLICATIONS, 1994.
- BASS, B, **LEADERSHIP: GOOD, BETTER, BEST**, IN: BASS, B, **LEADERSHIP AND PERFORMANCE BEYOND EXPECTATION**, NEW YORK: THE FREE PRESS, 2001.

المصادر والمراجع

- **BESSIE L. M, AND CAROL. J.H, LEADERSHIP ROLES AND MANAGEMENT FUNCTIONS IN NURSING, 6TH ED, CHINA: LIPPINCOTT.W.W, 2009.**
- **BRATTON, J, GRINT, K, NELSON , D,L, ORGANIZATIONAL LEADERSHIP, UNITED STATES: LIBRARY OF CONGRESS PUBLISHING, 2005.**
- **ECAR, IT LEADERSHIP STYLE, RESEARCH STUDY, CHAPTER 6, 2004 .**
- **GORZ, ANDRE, L’IMMATERIEL: CONNAISSANCE, VALEUR ET CAPITAL, PARIS: EDITION GALILEE, 2003.**
- **KOUZES, J, POSNER, B, THE LEADERSHIP CHALLENGE, 5TH ED, UNITED STATE OF AMERICA: JOSSEY-BASS AWILEY IMPRIT, 2012.**
- **LE BOYE, ET AUTRES, RH : LES APPORTS DE LA SOCIOLOGIE DU TRAVAIL, PARIS: ED ORGANISATION, 2001.**
- **NORTHHOUSE, P.G, LEADERSHIP THEORY AND PRACTICE, 2END ED, CA: SAGE PUBLICATIONSINC ,THOUSAND OAKS, 2001 .**
- **NOURTHOUSE, LEADERSHIP THEORY AND PRACTICE, 3^{ED} EDITION, SAN FRANCISCO: SAGE PUBLICATIONS INC, 2004.**
- **STONOR, J, FREEMAN, R,E, AND GILBERT, J, D, MANAGEMENT, 6TH ED , INDIA: BABA BARKHA NATH PRINTERS, 2004.**
- **TYCHY, N. M, AND DEVANNA, M. A, THE TRANSFORMATIONAL LEADERSHIPS, NEW YORK: JOHN WILEY, 1990.**

2- SCIENTIFIC ARTICLES

- **Avolio, B, Bass, B , & Jung, D , “Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the multifactor**

- leadership questionnaire”, **Journal of occupational and organizational psychology**, vol 72, 1999.
- AVOLIO, B, ET AL, "LEADING IN THE 1990s: THE FOUR I'S OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP", **JOURNAL OF EUROPEAN INDUSTRIAL TRAINING**, (15)1991.
 - Barbuto, J. & Burbach, M, "The emotional intelligence of transformational leaders: A field study of elected officials", **The Journal Of Social Psychology**, 146(1) ,2006.
 - Barnett, K, McComick, J, and CONNERS, R, "transformational leadership in schools panacea placebo or problem?", **Journal of educational administration**, 39, 1, 2001.
 - Belmari, Khaled, "The Role of Transformational Leadership In Enhancing Job Satisfaction: An Analytical Study", **Journal of legal and social studies, University of Djelfa**, volume 09, n 03, 2024.
 - Black, S.E, Inch, L.M, "Human capital investment and productivity", **the American Economies review**, 1996.
 - Drucker, P.F, "They’re not employees, they’re people", **Harvard Business Review**, Vol 80, No 2, 2002.
 - Josan, Joana Julieta, "human capital and organization effectiveness", **chang and leadership**, No 17, 2013.
 - KIRKLAND, K, "THE EFFECT OF EMOTIONAL INTELEGENCE ON EMOTIONAL COMPETENCE AND TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP", **PROQUEST VMI DESSERTATION PUBLISHING**, NO 3443941, 2011.
 - Krishnan, V, "Influencing the transformational leadership :strategies used by folowers", **International association of management**, 16(1), 1998.
 - NELYA KOTEYKO, RONALD CARTER, "DISCOURSE OF ‘TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP’ IN INFECTION CONTROL", **HEALTH: AN INTERDISCIPLINARY JOURNAL FOR THE SOCIAL STUDY OF HEALTH, ILLNESS AND MEDICINE**, SAGE PUBLICATIONS, 12 (4), 2008.

- Olaniyan, D.A, and Okemakinde, T, " Human capital theory: implications for educational development", **European Journal of scientific reaserch** , 24 (2).
- Pasban, Mohammad, Nojede, Sadegheh Hosseinzadeh, "A Review of the Role of Human Capital in the Organization", **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, 230 (2016), p 250.
- Rafferty, A, & Griffin, M, "DIMENSION of transformational leadership: conceptual and empirical extensions", **The Leadership Quarterly**, 2004.
- Seleim, A, & Achour, A, "Human capital and organizational performance: a study of Egyptian software companies", **Management Decision** , 45 (4), 2007.
- SUKUMARL KOEDNOK, "EFFECTIVE OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP IN HUMAN CAPITAL MANAGEMENT FOR CREATING A SUSTAINABLE ASEAN COMMUNITY (AEC)", **JOURNAL OF ADVANCED MANAGEMENT SCIENCE**, VOL 1, NO 1, MARCH 2013.
- Yammarino, F.I, "Transforming leadership studies: Bernard Bass leadership and performance beyond expectation", **Leadership Quarterly**, 4(3), 1993.

3- DOCTORAL DISSERTATIONS AND MASTER'S THESES

- ADRIANA DI LIBERTO, "**HUMAN CAPITAL AND CONVERGENCE: THEORY, ESTIMATION AND APPLICATIONS**", (UNPUBLISHED DOCTORAL THESIS, DEPARTMENT OF ECONOMICS, UNIVERSITY COLLEGE LONDON, 2004).
- Iqbal Naveed, "**A Framework for Assessing the Impact of Investment in Human Capital Development on Organizational Performance**", (UNPUBLISHED DOCTORAL THESIS in Philosophy, University of Bedfordshire, September 2013).

4- SCIENTIFIC FORUMS

المصادر والمراجع

- Jacobson, W.S, & Sowa, J.E, & Lambright, K.T, "Human capital leadership: The extent to which county HR directors act as partners and sources of leadership", **the Public Management Research Conference Syracuse**, NY, 2011.
- Leymarie, Stéphane, "La prise en compte de l'investissement immatériel - Cas d'expérimentations", document de travail 2001-2, **laboratoire Orléanais De Gestion**, universite d'Orléans, 2001.
- MOHAMMAD PASBAN, SADEGHEH HOSSEINZADEH NOJEDEH, "A REVIEW OF THE ROLE OF HUMAN CAPITAL IN THE ORGANIZATION", **3RD INTERNATIONAL CONFERENCE ON NEW CHALLENGES IN MANAGEMENT AND ORGANIZATION: ORGANIZATION AND LEADERSHIP**, 2 MAY 2016, DUBAI, UAE.

5- OFFICIAL REPORTS

- OECD, HUMAN CAPITAL HOW WHAT YOU KNOW SHAPES YOUR LIFE, ORGANISATION FOR ECONOMIC COOPERATION AND DEVELOPMENT, CENTRE FOR EDUCATIONAL RESEARCH AND INNOVATION, PARIS, 2007

6 -WEBSITES

- [HTTPS://WWW.ENERGY.GOV.DZ/MEDIA/GALERIE/NAFTAL_5FE30CD256FFD.PDF](https://www.energy.gov.dz/MEDIA/GALERIE/NAFTAL_5FE30CD256FFD.PDF)
- [HTTPS://WWW.NAFTAL.DZ/FR/INDEX.PHP/A-PROPOS-DE-NAFTAL](https://www.naftal.dz/fr/index.php/a-propos-de-naftal)
- [HTTPS://WWW.NAFTAL.DZ/FR/INDEX.PHP/A-PROPOS-DE-NAFTAL/ORGANISATION](https://www.naftal.dz/fr/index.php/a-propos-de-naftal/organisation)
- [HTTPS://WWW.NAFTAL.DZ/FR/INDEX.PHP/ARCHIVES/19973](https://www.naftal.dz/fr/index.php/archives/19973)
- [HTTPS://WWW.NAFTAL.DZ/FR/INDEX.PHP/DEVELOPPEMENT](https://www.naftal.dz/fr/index.php/developpement)
- [HTTPS://WWW.NAFTAL.DZ/FR/INDEX.PHP/ENVIRONNEMENT](https://www.naftal.dz/fr/index.php/environnement)
- [HTTPS://WWW.NAFTAL.DZ/FR/INDEX.PHP/FORMATION](https://www.naftal.dz/fr/index.php/formation)
- [HTTPS://WWW.NAFTAL.DZ/FR/INDEX.PHP/GPLC-GNC](https://www.naftal.dz/fr/index.php/gplc-gnc)
- [HTTPS://WWW.NAFTAL.DZ/FR/INDEX.PHP/MOYENS](https://www.naftal.dz/fr/index.php/moyens)
- [HTTPS://WWW.NAFTAL.DZ/FR/INDEX.PHP/PRODUITS/PARTICULIERS/GPL](https://www.naftal.dz/fr/index.php/produits/particuliers/gpl)
- [HTTPS://WWW.NAFTAL.DZ/FR/INDEX.PHP/PRODUITS/PARTICULIERS/GPL](https://www.naftal.dz/fr/index.php/produits/particuliers/gpl)
- [HTTPS://WWW.NAFTAL.DZ/FR/INDEX.PHP/RAPPORTS-ANNUELS](https://www.naftal.dz/fr/index.php/rapports-annuels)

الملاحق

الملاحق

السيد: بلمازي خالد
طالب دكتوراه في العلوم السياسية
جامعة الجزائر 3
كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية
تخصص إدارة الموارد البشرية

إلى
السيدة: مديرة مقاطعة غاز البترول المميع
District GPL - تيارت -

يشرفني أن أتقدم إلى سيادتكم الموقرة بطلب إجراء دراسة ميدانية على مستوى
مؤسستكم المحترمة من خلال توزيع الإستبيان على المستخدمين. وتمكنني من الوثائق الرسمية
للمؤسسة في حدود ما تسمح به التنظيمات سارية المفعول. وذلك قصد استكمال تحضير أطروحة
الدكتوراه تحت عنوان: دور القيادة التحويلية في استثمار رأس المال البشري في المنظمة - دراسة
ميدانية بمؤسسة نفطال مقاطعة غاز البترول المميع District GPL تيارت - .
مع العلم أن المعلومات المقدمة ستكون سرية تماما و واجبنا المحافظة عليها. و ستستخدم
فقط لأغراض علمية تخدم هذه الدراسة. و النتائج المتوصل إليها ستساعد في الحصول على صورة
أفضل حول الموضوع نظريا من الناحية الأكاديمية. و تطبيقيا من خلال تقديم إقتراحات قيمة
لصانعي القرارات في مؤسستكم.

وفي الختام تقبلوا مني أسى معاني التقدير والإحترام. وشكرا.

تيارت في: 2024/08/15

تحت إشراف
الأستاذة الدكتورة: عباس عائشة
طالب الدكتوراه: بلمازي خالد

1 c pour 15 jours
15
08
24

la direction
le 08/08/2024

المقابلة مع رئيس مصلحة
المستخدمين في مؤسسة نفضال
مقاطعة غاز البترول المميع
– District GPL تيارت –

الملاحق

أولاً: القيادة التحويلية

1- بعد التأثير المثالي

- س: ما هو تعريفكم للقيادة بصفة عامة و القيادة التحويلية بصفة خاصة؟
- ج: القيادة هي قيام الفرد بدور المسؤول الأول في المنظمة، بحيث أن القائد هو الذي يقوم بالإشراف على كافة الإجراءات و المعاملات ، و يمثل السلطة. أما القيادة التحويلية فهي القيادة التي تطور الموظفين و تحفزهم لبلوغ الأهداف الشخصية و التنظيمية.
- س: هل القيادة الإدارية في مؤسسة نפטال مقاطعة غاز البترول المميع - District GPL تيارت - قادرة على القيام بالإصلاحات الإدارية اللازمة؟
- ج: تقوم القيادة بالإصلاحات الإدارية اللازمة على مستوى المديرية العامة للمنظمة بموجب الإتفاقيات الجماعية.
- س: ما هو الأسلوب المعتمد من طرفكم عند اتخاذ القرارات؟
- ج: تقوم القيادة عند اتخاذ القرارات بالاعتماد على أسلوب المشاورات و اللجان المتخصصة (لجنة التسويق، المالية، التأديب، الإصلاح.....)، في إطار القوانين الداخلية.
- س: كيف تؤثرون في العاملين إيجابيا و تجعلوهم يقتدون بكم في سلوكياتكم ؟
- ج: يكون التأثير عن طريق المشاركة و المشاورة و القيام بدور القدوة.

2- بعد التحفيز الإلهامي

- س: كيف توفرن نظاما تحفيزيا يلهم العاملين لزيادة دافعيتهم نحو العمل؟
- ج: توفر القوانين الداخلية و الإتفاقيات الجماعية نظاما تحفيزيا يزيد من الدافعية للعمل، و مهمة القائد على مستوى المقاطعة القيام بعملية التحفيز من أجل بلوغ الأهداف المسطرة ، و تحفيز الموظف لبلوغ ترتيب المراكز الثلاث على المستوى الوطني لكي ينال ترقية أو تحفيز مالي.

الملاحق

- س: هل تتوفر للعاملين برامج تدريبية لتنمية مهاراتهم ؟ وماهي تلك البرامج ؟ وعلى أي أساس يتم انتقاء العاملين للتدريب؟

ج: توجد برامج تدريبية بهدف رفع المهارات و الكفاءات ، و تكون بصفة دورية كل شهر على الأقل. تتمثل هذه البرامج في التدريب على اجتناب حوادث العمل و الأخطار المهنية، و تدريب الإداريين على التسيير الإداري و المالي. و يستفيد جميع الموظفين من التدريب بناء على احتياجات كل عامل حسب وثيقة المنصب.

- س: كيف تشجعون الأفراد و تبعثون فيهم الحماس لرفع أدائهم و الاندماج في العمل الجماعي؟

ج: يتم بعث الحماس في الأفراد لرفع أدائهم و الاندماج في العمل الجماعي من خلال تحسين العلاقات الشخصية و التحفيز.

3- بعد الاستشارة الفكرية

- س: هل تفتحون المجال للأفكار الجديدة و تنصتون جيدا لاقتراحات العاملين البناءة ؟

ج: يتم الإنصات لدوي الخبرة و مشاورتهم في المواضيع و المشاكل التي تتصل بمجال منصبهم أو عملهم.

- س: هل تستثيرون و تدعمون الإبداع لدى العاملين للوصول إلى جودة و تميز إنتاجيتهم؟

ج: توجد إمكانية لاقتراح قوانين و سياسات من المستوى المحلي للمقاطعة على المستوى الوطني للمديرية العامة للمنظمة، مثلا اقتراح أساليب جديدة في الإنتاجية و التسويق.

- س: كيف تسعون إلى تنوع و تجديد أساليب و أدوات و طرق العمل؟

ج: توجد إمكانية لتحسين طرق العمل و أساليبه ، و هناك حرية نسبية في كيفية تنفيذ المهام مما يبعث على التجديد و التنوع في طرق العمل.

4- بعد الإعتبار الفردي

- س: هل تعاملون العاملين أو فريق العمل كشركاء أو أجراء؟

الملاحق

ج: تتم معاملة العاملين على أنهم شركاء، و ليسوا مجرد موظفين أو آلات بشرية للعمل.

- س: هل توفر مساحة للنقاش و الحوار حول كيفية أداء المهام ؟

ج: توجد حرية نسبية و مساحة للنقاش و الحوار حول كيفية أداء المهام.

- س: كيف تدعمون العاملين لتنمية و تطوير مساراتهم المهنية؟ وكيف تنمون المنافسة ما بين العاملين ؟

ج: تتم تنمية العاملين على مستويات أفقية (مستوى 1-2-3) و عمودية (ترقية في الرتبة)، و يتم دعمهم و إثارة المنافسة بينهم من أجل الترقية في هذه المستويات.

5- بعد التمكين

- س: هل تقومون كقائد بتمكين العاملين من المعرفة و المهارات و أداء المهام؟

ج: يتم تمكين كل عامل على مستواه للوقاية من الأخطار المهنية ، ثم يتم الإبلاغ و التدخل وفق السلم الهرمي.

- س: هل تزودون العاملين بالمعلومات و الأدوات اللازمة لأداء مهامهم؟

ج: إن وثيقة المنصب (Fiche de poste) توفر و تخول العامل لأداء مهامه، و تزوده بما يلزم ذلك من صلاحيات و معلومات.

- س: هل تفوضون العاملين بعضا من صلاحياتكم؟ و كيف يتم التفويض كتابيا أم شفهيًا؟

ج: نعم، يتم تفويض بعض الصلاحيات، و يكون التفويض كتابيا و مصادق عليه من طرف مدير المقاطعة.

ثانيا: الإستثمار في رأس المال البشري

1- الأسئلة الخاصة بالتوظيف

- س: هل تعتمدون على المصادر الداخلية أو الخارجية من أجل الحصول على أفضل المرشحين لشغل الوظائف؟

ج: يتم الإعتماد على الترقية الداخلية و التوظيف الخارجي وفقا للقوانين سارية المفعول و في إطار الشفافية.

الملاحق

- س: هل تهتمون باستقطاب ذوي المهارات العالية و أصحاب القدرات العقلية المتميزة؟

ج: يتم الاستقطاب حسب وثيقة المنصب، فإذا كان المنصب يتطلب قدرات عقلية متميزة يتم استقطاب ذوي الشهادات و المهارات العليا و القدرات المتميزة. أما إذا كان المنصب يتطلب قدرات جسدية و لياقة بدنية يتم استقطاب من تتوفر فيهم هذه الشروط حسب قرارات اللجان متساوية الأعضاء.

- س: هل تحددون أساليب الاختيار المناسبة و تعتمدون نتائجها بشكل رئيسي في عملية التعيين؟

ج: أسلوب الاختيار المعتمد هو الاختبار للمهارات (Test) . و تعتمد نتائجه في عملية التعيين.

- س: ما هي أهم العوامل التي تأخذونها بعين الاعتبار عند توظيف عاملين جدد ؟

ج: تتمثل أهم العوامل في : الكفاءة و الشهادة المطلوبة، و التمتع بالمهارة اللازمة ، و اللياقة البدنية.

2- الأسئلة الخاصة بالتعلم

- س: هل تستقطبون خريجي الجامعات و المعاهد من ذوي الشهادات العالية و التميز الفكري و العلمي؟

ج: يتم الاستقطاب حسب وثيقة المنصب، فإذا كان المنصب يتطلب شهادات عالية و قدرات فكرية و علمية متميزة يتم استقطاب ذوي الشهادات و المهارات العليا و القدرات المتميزة.

- س: هل تشجعون نشر و تحفيز التعلم أثناء العمل بين العاملين؟

ج: نعم، يتم تشجيع التعلم أثناء العمل و عن طريق التدريب، إذ تخصص نسبة 2 % من المدخول السنوي للمنظمة ككل لفائدة التدريب.

- س: هل تشجعون العاملين على مواصلة التعلم في الجامعات و المعاهد المتخصصة لرفع مستواهم التعليمي؟

ج: نعم، يتم تشجيع العاملين على مواصلة التعلم في الجامعات و المعاهد المتخصصة لرفع مستواهم التعليمي من خلال تقديم طلب لاستصدار قرار بالترخيص للدراسة، ثم يتم منح القرار بمنح 4 ساعات أسبوعيا لمواصلة الدراسة، و تكون الترقية على أساس الشهادة آليا.

الملاحق

- س: هل تشترطون شهادات علمية و تقنية؟ و ما هي أهم التخصصات المطلوبة؟

ج: نعم، يتم اشتراط شهادات مناسبة لمجالات العمل، فإذا كان مجال العمل إداريا تطلب شهادات ملائمة له كالعلوم القانونية و الإدارية مثلا. أما إذا كان مجال العمل تقنيا تطلب شهادات ملائمة له خاصة التقنية المتخصصة.

3- الأسئلة الخاصة بالتدريب

- س: هل تبنيون سياسة التدريب بشكل مستمر و تعززونها عندما تتطلب الظروف المحيطة ذلك؟

ج: نعم، سياسة التدريب معتمدة و بشكل مكثف، و يتم تعزيزها حسب الظروف.

- س: هل تقومون بدمج العاملين في دورات تدريبية قصد تطوير معارفهم و قدراتهم في أداء العمل؟

ج: نعم، كل العاملين يستفيدون من دورات تدريبية لتطوير معارفهم و مهاراتهم العملية.

- س: هل تقومون بتلبية الاحتياجات الفعلية للعاملين و رغباتهم أثناء تصميم الدورات التدريبية؟

ج: يقوم العامل بملاءمة إستمارة اقتراحات حول مجال التدريب الذي يكون بحاجة.

- س: هل تهتمون بتطبيق أسلوب التدريب أثناء العمل كسياسة فعالة لتطوير القدرات؟

ج: نعم، إذ يتم اعتماد أسلوب التعرف على العمل في البداية، ثم تستمر عملية التدريب أثناء العمل طيلة مساره المهني.

- س: هل يتم تخصيص ميزانية سنوية كبيرة للتدريب في المنظمة ؟

ج: نعم، يتم تخصيص ميزانية سنوية كبيرة للتدريب بنسبة 2 % من المدخول السنوي للمنظمة.

4- الأسئلة الخاصة بالتحفيز

- س: هل توفرن نظاما تحفيزيا ثريا و متنوعا و تطورونه بما يتماشى مع الظروف المحيطة ؟

ج: نعم، نظامنا التحفيزي ثري و متنوع، و يتم تحديثه دوريا بما يتماشى مع الظروف المحيطة.

الملاحق

- س: هل يعتبر نظام التحفيز مبنيا على أسس موضوعية و عادلة و واضحة لكل العاملين؟

ج: التحفيز يكون على حسب المردودية و الكفاءات، بمعنى أنه عادل. مثلا تتم الترقية على أساس الشهادة بصفة آلية لكل من تحصل عليها.

- س: هل تراعون متطلبات و ظروف البيئة التنافسية في تحديثكم لنظام التحفيز و المكافآت؟

ج: نعم، الاتفاقيات الجماعية التي تحدث نظام التحفيز و المكافآت يتم تعديلها بصفة دورية (آخر تعديل 2007) بما يتماشى مع الظروف المحيطة خاصة ظروف البيئة التنافسية.

- س: هل يلي نظام التحفيز و المكافآت حاجات العاملين و تطلعاتهم المهنية و الشخصية؟

ج: نعم، نظام التحفيز و المكافآت يلي الاحتياجات الأساسية للعامل.

5- الأسئلة الخاصة بتطوير رأس المال البشري

- س: ما هي العوامل التي تساهم في تطوير رأس المال البشري في المنظمة؟

ج: أهم العوامل التي تساهم في تطوير رأس المال البشري في المنظمة هي: التدريب ، التعلم أثناء العمل، المعاملة الحسنة و التقدير، والتحفيز المالي.

- س: ما مدى أهمية تداول و تشارك و تحديث المعرفة داخل المنظمة ؟

ج: تتوفر المنظمة على نظامين معلوماتيين لتشارك المعلومات، الأول هو نظام نقل المعلومات داخليا (FTP). و الثاني هو نظام الإيميل (Outlook).

- س: ما هي خططكم و الإجراءات التي تتبعونها لتطوير العاملين؟

ج: الخطط و الإجراءات المتبعة لتطوير العاملين يتم تضمينها في الإتفاقيات الجماعية.

6- الأسئلة الخاصة بتشجيع الإبداع

الملاحق

- س: كم تخصصون للبحث العلمي و تطوير العمل من الميزانية العامة للمنظمة ؟

ج: يوجد قسم للإبداع في المديرية العامة، إضافة إلى فصل مخصص للإبداع في الاتفاقيات الإجتماعية، و هما المسؤولان عن الإبداع و مخصصاته المالية.

- س: هل تشجعون الإبداع المعرفي ؟

ج: نعم، مثلاً تسجيل براءة اختراع على مستوى المديرية العامة لمن يكتشف مادة تحويلية جديدة.

- س: هل تحرصون على الحصول على التقنيات الجديدة في العمل؟

ج: نعم، يتم تحسين و تحديث للتقنيات و الآلات حسب المتوفر في السوق حديثاً.

7- الأسئلة الخاصة بالثقافة التنظيمية

- س: ما مدى أهمية استخدام الاجتماعات و لجان و فرق العمل لاتخاذ القرارات في الثقافة التنظيمية للمنظمة؟

ج: كل الأمور و المهام و التعاملات مؤطرة من طرف لجان متخصصة.

- س: هل تزيدون وعي العاملين لاستثمار الفرص المتوفرة في البيئة الداخلية و الخارجية من أجل تطوير مهاراتهم؟

ج: يتم زيادة الوعي و نقل الثقافة عبر الخبرة و الكفاءات لتحفيز العمال، و خاصة الجدد منهم لتطوير مساهمهم المهني.

- س: هل تحرصون على أن تمتلك المنظمة ثقافة تنظيمية مساعدة على الإستثمار في رأس المال البشري كأهم أصول المنظمة؟

ج: نعم، يتم تشجيع ثقافة تنظيمية مساعدة على الإستثمار في رأس المال البشري، و التي تعتبر رأس المال البشري هو عصب منظمتنا، و هو الذي يقوم بتنفيذ الأهداف و زيادة الإنتاجية و رفع المردودية.

الملاحق

8- الأسئلة الخاصة بالهيكل التنظيمي

- س: هل تحرصون على أن تمتلك المنظمة هيكلا تنظيميا مرنا يسمح بتقاطع الإتصالات الأفقية مع العمودية؟

ج: حسب كل مدير إذا كان إجتماعيا يطبق الهيكل التنظيمي بمرونة، و إذا كان سلطويا يطبقه بصرامة.

- س: هل تقومون بتحديث الهيكل التنظيمي وفقا للظروف البيئية المحيطة؟

ج: تحديث الهيكل التنظيمي من صلاحيات المستوى المركزي.

- س: هل يسمح الهيكل التنظيمي بأن تفوضوا المهام و الصلاحيات للعاملين بشكل واسع؟

ج: يسمح الهيكل التنظيمي بتفويض الاختصاصات و الصلاحيات للعاملين بشكل محدد وفقا للقوانين الداخلية.

9- الأسئلة الخاصة بنظام المعلومات للموارد البشرية

- س: هل تحرصون على أن تمتلك المنظمة نظام معلومات للموارد البشرية يمتاز بالدقة و الوضوح و سرعة الإستجابة؟

ج: نعم، نظام معلومات للموارد البشرية حديث حسب الظروف المحيطة بالمنظمة.

- س: هل يتم تحديثه باستمرار ليتلاءم مع التغيرات في البيئة الداخلية و الخارجية؟

ج: تحديث نظام معلومات الموارد البشرية من صلاحيات المستوى المركزي، و حسب الظروف المحيطة.

- س: هل يتم إتخاذ القرارات المتعلقة بالموارد البشرية بالإعتماد على نظام المعلومات للموارد البشرية ؟

ج: يتم إتخاذ القرارات المتعلقة بالموارد البشرية بالإعتماد على نظام رقمنة على المستوى المحلي للمقاطعة، و بناء على

وثيقة تلخيص (Fiche de synthese) .


AGGOUN Habib
Chef Service Personnel PPL
District GPL - Taret

الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الجزائر 3

كلية العلوم السياسية و العلاقات الدولية

قسم تسيير إداري و تنظيم سياسي

تخصص إدارة الموارد البشرية

إستبيان

تحية طيبة و بعد: يشرفنا أن نضع هذا الإستبيان بين أيديكم، و الذي يعتبر كأداة بحثية أكاديمية لتحضير أطروحة الدكتوراه تحت عنوان: دور القيادة التحويلية في استثمار رأس المال البشري في المنظمة - دراسة ميدانية بمؤسسة نغفال مقاطعة غاز البترول المبيع District GPL تيارت - فالمرجو منكم الإجابة على الأسئلة الواردة فيها لاعتمادها كمصدر للبيانات اللازمة لإعداد بحث علمي و الوصول إلى نتائج علمية مضبوطة ، لذا نرجو من سيادتكم التكرم بقراءة الأسئلة بتأني و الإجابة عليها بدقة و موضوعية، مع العلم أن المعلومات المقدمة ستكون سرية تماما و واجبنا المحافظة عليها، و ستستخدم فقط لأغراض علمية تخدم هذه الدراسة. و النتائج المتوصل إليها ستساعد في الحصول على صورة أفضل حول الموضوع نظريا من الناحية الأكاديمية، و تطبيقيا من خلال تقديم إقتراحات قيمة لصانعي القرارات في المنظمة المبحوثة.

تقبلوا منا فائق الاحترام و التقدير، و شكرا.

تحت إشراف الأستاذة الدكتورة: عباش عائشة

طالب الدكتوراه: بلماري خالد

الملاحق

القسم الأول: معلومات عامة

1- الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

2- المؤهل العلمي: بكالوريا ☐ ليسانس ☐ ماستر ☐ ماجستير أو دكتوراه ☐

3- سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات ☐ من 6 إلى 15 سنة ☐ من 16 إلى 25 سنة ☐

أكثر من 25 سنة ☐

4- المستوى الوظيفي: رئيس دائرة ☐ رئيس مصلحة ☐ رئيس قسم ☐ رئيس فرقة ☐

عامل ☐

القسم الثاني: أسئلة الإستبيان

يرجى وضع إشارة (X) أمام الإجابة التي تراها مناسبة:

أولا: القيادة التحويلية

1- بعد الجاذبية و الكاريزما

الرقم	الفقرات	غير موافق إطلاقا	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا
1	يرسم القائد رؤية مقنعة عن كيفية وصول المنظمة إلى صورة مشرقة مستقبلا					

الملاحق

2	يضع القائد العاملين بأن لتحقيق مصالحهم يكون من خلال تسيير الرؤية التي يقدمها				
3	يطبق القائد الرؤية التي يمتلكها و المستمدة من القيم و المبادئ العامة و يعمل على تجسيدها و توضيحها للعاملين				
4	يحرص القائد على التزام العاملين مما تم الإتفاق عليه من معايير و ممارسات الأداء				
5	قرارات القائد و ممارساته و طريقته في القيادة تشعر العاملين بقدرته على قيادتهم و تجاوز الأزمات.				
6	يعتبر القائد كمؤج و مصدر إلهام يعزز إلتزام العاملين له و اقتنائهم به				
7	يتجاوز القائد مصالحه الخاصة من أجل تحقيق المصلحة العامة				
8	يشعر القائد العاملين بالفخر و الاعتزاز بإنجاز العمل تحت قيادته				
9	يستطيع القائد أن يواجه المواقف الغامضة و المعقدة بشجاعة للوصول إلى أفضل أداء ممكن				
10	يحظى القائد بإعجاب و احترام و تقدير العاملين له				

الملاحق

2- بعد التحفيز الإلهامي

الرقم	الفقرات	غير موافق إطلاقاً	غير موافق	محايد	موافق	موافق جداً
1	يشعر القائد العاملون أن الأخطاء هي تعارب يجب التعلم منها					
2	بررع القائد الحماس و الثقة بالنفس و الإلتزام لدى العاملين					
3	يمنح القائد حوافز معنوية (كالشكر و الثناء) و حوافز مادية (كالمكافآت و التعميمات) للعاملين					
4	يمنح القائد الحوافز الملائمة للعاملين الذين يبادرون بأنكار و أساليب جديدة					
5	يلهم القائد العاملين عن رسالة و معنى العمل المطلوب إنجازه					
6	يعد القائد نظام تحفيز مساعد على الاحتفاظ بذوي الخبرات و المعارف ضمن المنظمة					
7	يعمل القائد على إلهام العاملين بتطوير مهاراتهم للوصول إلى أداء فوق المتوقع					
8	يعمل القائد على زرع الإيجابية و الدافعية و رفع الروح المعنوية لدى العاملين					
9	يستخدم القائد الشعارات الحماسية دائماً لزيادة دافعية					

الملاحق

					العاملين.
10					يدعم القائد العمل بروح الفريق الواحد و يغرس روح التحدي في نفوس العاملين

3- بعد الإستشارة الفكرية

الرقم	الفقرات	غير موافق إطلاقا	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا
1	يشجع القائد المبادرة بالأفكار الإبداعية لحل مشكلات العمل القديمة بطرق مبتكرة و علمية					
2	يعمل القائد على اقتراح التجديد و التنوع في طرق و أساليب العمل					
3	يتحدى القائد و يستثير حماس الموظفين لإبتكار طرق إبداعية لأداء و تطوير العمل					
4	يشجع القائد على الاختلاف و التعبير عن الأفكار من أجل خلق الإبداع و الإبتكار					
5	يحرص القائد على الإستفادة من المعرفة و المهارات المتعلمة و نتائج التدريب للعاملين.					
6	يسعى القائد إلى إستمرارية التعلم لدى العاملين لتكوين و تبادل خبرات و تجارب جديدة					

الملاحق

7	يشجع القائد العاملين على تعلم تقنيات جديدة للتعامل مع المشاكل المعقدة				
8	يستثير القائد حب التفوق و تحدي الصعوبات لدى العاملين				
9	يدعم القائد الأنشطة و المهام التي تثير التنافس و الحماس بين العاملين				
10	يعطي القائد العاملين مهام أكثر صعوبة لتحدي ثقتهم و قدرتهم على الإنجاز و تحمل المخاطر المدروسة				

4- بعد الإعتبار الفردي

الرقم	الفقرات	غير موافق إطلاقاً	غير موافق	محايد	موافق	موافق جداً
1	ينصت القائد جيداً لكل فرد في المنظمة و يشعره بقيمته و يحترم إهتماماته و قناعاته					
2	يهتم القائد اهتماماً خاصاً باحتياجات العاملين و إنجازاتهم					
3	يعامل القائد الأفراد باحترام و إنسانية أكثر من كونهم عاملين في المنظمة					
4	يسعى القائد لدعم خطط العاملين لتحقيق أهدافهم و التطور و التقدم في مساراتهم المهنية					

الملاحق

5	يحرص القائد على أن يسند مهام ملائمة لمؤهلات و مهارات العاملين					
6	يساعد القائد العاملين على حل مشاكلهم الخاصة و ترقية مستوى معيشتهم					
7	يقوم القائد بمناقشة العاملين حول كيفية إنجازهم لأدوارهم الوظيفية و مهام العمل					
8	يراعي القائد الفروق الفردية بين العاملين في جميع القرارات					
9	يحرص القائد على أن تكون علاقته مع جميع العاملين مبنية على العدالة و المساواة					
10	يعبر القائد للعاملين عن توقعاته العالية منهم في الأداء					

5- بعد تمكين العاملين

الرقم	الفقرات	غير موافق إطلاقاً	غير موافق	محايد	موافق	موافق جداً
1	يفوض القائد الصلاحيات اللازمة لكل فرد و يدعم ممارسته لصلاحياته و اتخاذ القرار دون اللجوء إليه					
2	يحرص القائد على عدم إشعار الأفراد أنهم مقيدون أو أنهم تحت رقابة مفرطة أثناء تأدية العمل					

الملاحق

3	يشجع القائد العاملين على تحمل المسؤولية و المبادرة في إنجاز المهام الموكلة إليهم				
4	يقوم القائد بتوزيع المسؤوليات بين المجموعات و الأفراد.				
5	يحرص القائد على تفويض الصلاحيات على أسس علمية و مراعاة مبدأ تكافؤ المسؤولية مع السلطة الممنوحة للعاملين				
6	يدعم القائد القرارات التي يتخذها الأفراد بأنفسهم				
7	يمنح القائد الآخرين هامشا من الحرية و الاختيار في طريقة أدائهم للعمل				
8	يعطي القائد صورة عما يجب فعله و يترك التفاصيل للعاملين				
9	يتابع القائد العاملين في أدائهم للعمل المفوض إليهم				
10	يؤمن القائد بأن تمكن العاملين من خلال التشارك و التشاور أهم من التوجيه و الأمر				

ثانيا : الإستثمار في رأس المال البشري

الرقم	الفقرات	غير موافق إطلاقا	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا
1	يحرص القائد على إعداد ميزانية كبيرة للإستثمار في رأس المال البشري					

الملاحق

					2	يحرص القائد على الإستثمار في أفكار و مهارات العاملين و مقترحاتهم الجديدة قصد تطوير الأداء
					3	يحرص القائد على دمج العاملين في مختلف برامج التدريب التي تناسبهم
					4	يحرص القائد على دراسة المتغيرات البيئية المحيطة عند تصميم البرامج التدريبية
					5	يحرص القائد على الإستثمار في الموارد اللازمة للتعليم التنظيمي
					6	يحرص القائد على الإستثمار في إنشاء المعرفة و نشرها و تطبيقها و المحافظة عليها و تحديثها
					7	يحرص القائد على أن يتسم الهيكل التنظيمي بالمرونة اللازمة لمواجهة التغيير
					8	يعمل القائد على تهيئة المناخ التنظيمي لإحداث التغيير و تجنب مقاومته
					9	يعزز القائد الاتجاهات الإيجابية و القيم و المبادئ التي تحسن من أداء العاملين
					10	يحرص القائد على إستخدام دافعية الأفراد نحو الإبداع من أجل الوصول إلى التغيير المنشود
					11	يوفر القائد نظام تحفيز جيد يستقطب المبدعين خاصة من البيئة الخارجية و المنظمات المنافسة

الملاحق

					12	يراجع القائد نظام التحفيز و المكافآت بشكل مستمر بما يتلاءم مع الظروف المحيطة
					13	يهتم القائد بتوفير التقنيات الحديثة و يحفز العاملين على إستخدامها لتطوير أداء العمل
					14	يحرص القائد على تطوير نظام المعلومات للموارد البشرية لينسجم بالدقة و الوضوح و سرعة الإستجابة
					15	يطور القائد وسائل الإتصال التي تساعد في سرعة و جودة العمل المنجز
					16	يعتبر القائد مرنا في تكييف سياسات المنظمة وفق ظروف البيئة المتغيرة
					17	يضع القائد خطط مستقبلية بمدف تطوير العمل التنظيمي
					18	يختار و يوظف القائد الطاقات المبدعة و ذات التميز العالي للحفاظ على معايير أداء عالية دائما
					19	يساهم الأسلوب القيادي للقائد في تنمية مهارات العاملين و تطويرها.

الملاحق

ITEM STATISTICS الإحصاء الوصفي للأسئلة

	N	RANGE	MINIMUM	MAXIMUM	MEAN	STD. DEVIATION	VARIANCE
STATISTIC	STATISTIC	STATISTIC	STATISTIC	STATISTIC	ERROR	STATISTIC	STATISTIC
يرسم القائد رؤية مقنعة عن كيفية وصول المنظمة إلى صورة مشرقة مستقبلا	54	4.00	1.00	5.00	2.7037	.17660	1.29774
يقنع القائد العاملين بأن تحقيق مصالحهم يكون من خلال تبني الرؤية التي يقدمها	54	4.00	1.00	5.00	3.0185	.16401	1.20519
يطبق القائد الرؤية التي يمتلكها و المستمدة من القيم و المبادئ العامة ويعمل على تجسيدها وتوضيحها للعاملين	54	4.00	1.00	5.00	3.3519	.15222	1.11858

الملاحق

يحرص القائد على التزام العاملين بما تم الإتفاق عليه من معايير وممارسات الأداء	54	4.00	1.00	5.00	3.6481	.14517	1.06678	1.138
قرارات القائد وممارساته وطريقته في القيادة تشعر العاملين بقدرته على قيادتهم وتجاوز الأزمات	54	4.00	1.00	5.00	3.5370	.13663	1.00401	1.008
يعتبر القائد كنموذج ومصدر إلهام يعزز إلتواء العاملين له وإقتدائهم به	54	4.00	1.00	5.00	3.6111	.15281	1.12295	1.261
يتجاوز القائد مصالحه الخاصة من أجل تحقيق المصلحة العامة	54	4.00	1.00	5.00	3.4074	.14117	1.03739	1.076
يشعر القائد العاملين بالفخر والإعتزاز بإنجاز العمل تحت قيادته	54	4.00	1.00	5.00	3.3704	.14062	1.03334	1.068

الملاحق

يستطيع القائد أن يواجه المواقف الغامضة والمعقدة بشجاعة للوصول إلى أفضل أداء ممكن	54	4.00	1.00	5.00	3.2778	.16806	1.23497	1.525
يحظى القائد بإعجاب واحترام و تقدير العاملين له	54	4.00	1.00	5.00	2.9444	.17618	1.29464	1.676
يشعر القائد العاملين أن الأخطاء هي تجارب يجب التعلم منها	54	4.00	1.00	5.00	2.6667	.19063	1.40081	1.962
يزرع القائد الحماس والثقة بالنفس والالتزام لدى العاملين	54	4.00	1.00	5.00	3.2778	.16170	1.18825	1.412
يمنح القائد حوافز معنوية (كالشكر والثناء) وحوافز مادية (كالمكافآت والتعويضات) للعاملين	54	4.00	1.00	5.00	3.3704	.16571	1.21774	1.483

الملاحق

يمنح القائد الحوافز الملائمة للعاملين الذين يبادرون بأفكار وأساليب جديدة	54	4.00	1.00	5.00	3.2407	.17720	1.30218	1.696
يلهم القائد العاملين عن رسالة ومعنى للعمل المطلوب إنجازه	54	4.00	1.00	5.00	3.5556	.17667	1.29828	1.686
يعد القائد نظام تحفيز مساعد على الإحتفاظ بذوي الخبرات والمعارف ضمن المنظمة	54	4.00	1.00	5.00	3.5926	.13354	.98131	.963
يعمل القائد على إلهام العاملين بتطوير مهاراتهم للوصول إلى أداء فوق المتوقع	54	4.00	1.00	5.00	3.4630	.14887	1.09394	1.197
يعمل القائد على زرع الإيجابية و الدافعية ورفع الروح المعنوية لدى العاملين	54	4.00	1.00	5.00	3.2037	.16589	1.21903	1.486

الملاحق

يستخدم القائد الشعارات الحماسية دائما لزيادة دافعية العاملين	54	4.00	1.00	5.00	3.6296	.16988	1.24834	1.558
يدعم القائد العمل بروح الفريق الواحد ويغرس روح التحدي في نفوس العاملين	54	4.00	1.00	5.00	3.2963	.18051	1.32650	1.760
يشجع القائد المبادرة بالأفكار الإبداعية لحل مشكلات العمل القديمة بطرق مبتكرة و علمية	54	4.00	1.00	5.00	3.2037	.15273	1.12232	1.260
يعمل القائد على اقتراح التجديد والتنويع في طرق و أساليب العمل	54	4.00	1.00	5.00	3.5000	.15128	1.11169	1.236
يتحدى القائد و يستثير حماس الموظفين لإبتكار طرق إبداعية لأداء وتطوير العمل	54	4.00	1.00	5.00	3.5556	.14154	1.04008	1.082

الملاحق

يشجع القائد على الإختلاف والتعبير عن الأفكار من أجل خلق الإبداع والإبتكار	54	4.00	1.00	5.00	3.6852	.15374	1.12977	1.276
يحرص القائد على الإستفادة من المعرفة والمهارات المتعلمة ونتائج التدريب للعاملين	54	4.00	1.00	5.00	3.3889	.13842	1.01715	1.035
يسعى القائد إلى إستمراية التعلم لدى العاملين لتكوين وتبادل خبرات وتجارب جديدة	54	4.00	1.00	5.00	3.6111	.16597	1.21960	1.487
يشجع القائد العاملين على تعلم تقنيات جديدة للتعامل مع المشاكل المعقدة	54	4.00	1.00	5.00	3.0370	.18116	1.33124	1.772
يستثير القائد حب التفوق وتحدي الصعوبات لدى العاملين	54	4.00	1.00	5.00	3.3333	.13988	1.02791	1.057

الملاحق

يدعم القائد الأنشطة والمهام التي تثير التنافس والحماس بين العاملين	54	4.00	1.00	5.00	3.2407	.15847	1.16449	1.356
يعطي القائد العاملين مهام أكثر صعوبة لتحدي ثقتهم وقدرتهم على الإنجاز وتحمل المخاطر المدروسة	54	4.00	1.00	5.00	3.3519	.17566	1.29086	1.666
ينصت القائد جيدا لكل فرد في المنظمة ويشعره بقيمته ويحترم إهتماماته و قناعاته	54	4.00	1.00	5.00	3.2593	.18727	1.37615	1.894
يهتم القائد اهتماما خاصا باحتياجات العاملين و إنجازاتهم	54	4.00	1.00	5.00	3.4444	.16438	1.20794	1.459
يعامل القائد الأفراد باحترام وإنسانية أكثر من كونهم عاملين في المنظمة	54	4.00	1.00	5.00	3.3148	.14437	1.06087	1.125

الملاحق

يسعى القائد لدعم خطط العاملين لتحقيق أهدافهم والتطور والتقدم في مساراتهم المهنية	54	4.00	1.00	5.00	3.3889	.18203	1.33765	1.789
يحرص القائد على أن يسند مهام ملائمة لمؤهلات ومهارات العاملين	54	4.00	1.00	5.00	3.1667	.18075	1.32821	1.764
يساعد القائد العاملين على حل مشاكلهم الخاصة و ترقية مستوى معيشتهم	54	4.00	1.00	5.00	3.4630	.16234	1.19295	1.423
يقوم القائد بمناقشة العاملين حول كيفية إنجازهم لأدوارهم الوظيفية ومهام العمل	54	4.00	1.00	5.00	3.4074	.15755	1.15772	1.340
يراعي القائد الفروق الفردية بين العاملين في جميع القرارات	54	4.00	1.00	5.00	3.4815	.13149	.96624	.934

الملاحق

يحرص القائد على أن تكون علاقته مع جميع العاملين مبنية على العدالة والمساواة	54	4.00	1.00	5.00	3.3148	.16471	1.21040	1.465
يعبر القائد للعاملين عن توقعاته العالية منهم في الأداء	54	4.00	1.00	5.00	3.2593	.17170	1.26170	1.592
يفوض القائد الصلاحيات اللازمة لكل فرد ويدعم ممارسته لصلاحياته واتخاذ القرار دون اللجوء إليه	54	4.00	1.00	5.00	3.2407	.15847	1.16449	1.356
يحرص القائد على عدم إشعار الأفراد أنهم مقيدون أو أنهم تحت رقابة مفرطة أثناء تأدية العمل	54	4.00	1.00	5.00	3.4444	.16007	1.17629	1.384
يشجع القائد العاملين على تحمل المسؤولية والمبادرة في إنجاز المهام الموكلة إليهم	54	4.00	1.00	5.00	2.8333	.19200	1.41087	1.991

الملاحق

يقوم القائد بتوزيع المسؤوليات بين المجموعات و الأفراد	54	4.00	1.00	5.00	3.2778	.16806	1.23497	1.525
يحرص القائد على تفويض الصلاحيات على أسس علمية ومراعاة مبدأ تكافؤ المسؤولية مع السلطة الممنوحة للعاملين	54	4.00	1.00	5.00	3.2778	.15953	1.17227	1.374
يدعم القائد القرارات التي يتخذها الأفراد بأنفسهم	54	4.00	1.00	5.00	3.3704	.14789	1.08673	1.181
يمنح القائد الآخرين هامشا من الحرية والإختيار في طريقة أدائهم للعمل	54	4.00	1.00	5.00	3.3148	.14677	1.07850	1.163
يعطي القائد صورة عما يجب فعله ويترك التفاصيل للعاملين	54	4.00	1.00	5.00	3.3889	.15953	1.17227	1.374

الملاحق

يتابع القائد العاملين في أدائهم للعمل المفوض إليهم	54	4.00	1.00	5.00	3.4259	.14861	1.09203	1.193
يؤمن القائد بأن تمكن العاملين من خلال التشارك و التشاور أهم من التوجيه والأمر	54	4.00	1.00	5.00	3.4444	.17667	1.29828	1.686
يحرص القائد على إعداد ميزانية كبيرة للإستثمار في رأس المال البشري	54	4.00	1.00	5.00	3.2222	.16007	1.17629	1.384
يحرص القائد على الإستثمار في أفكار ومهارات العاملين ومقترحاتهم الجديدة قصد تطوير الأداء	54	4.00	1.00	5.00	3.0926	.20860	1.53289	2.350
يحرص القائد على دمج العاملين في مختلف برامج التدريب التي تناسبهم	54	4.00	1.00	5.00	3.3148	.18089	1.32927	1.767

الملاحق

يحرص القائد على دراسة المتغيرات البيئية المحيطة عند تصميم البرامج التدريبية	54	4.00	1.00	5.00	3.3148	.16471	1.21040	1.465
يحرص القائد على الإستثمار في الموارد اللازمة للتعلم التنظيمي	54	4.00	1.00	5.00	3.3148	.14437	1.06087	1.125
يحرص القائد على الإستثمار في إنشاء المعرفة ونشرها وتطبيقها والحفاظة عليها وتحديثها	54	4.00	1.00	5.00	3.5556	.18059	1.32703	1.761
يحرص القائد على أن يتسم الهيكل التنظيمي بالمرونة اللازمة لمواجهة التغيير	54	4.00	1.00	5.00	3.2963	.15100	1.10964	1.231
يعمل القائد على تهيئة المناخ التنظيمي لإحداث التغيير وتجنب مقاومته	54	4.00	1.00	5.00	3.4259	.14861	1.09203	1.193

الملاحق

يعزز القائد الإتجاهات الإيجابية والقيم والمبادئ التي تحسن من أداء العاملين	54	4.00	1.00	5.00	3.3333	.14954	1.09888	1.208
يحرص القائد على إستخدام دافعية الأفراد نحو الإبداع من أجل الوصول إلى التغيير المنشود	54	4.00	1.00	5.00	3.3333	.17929	1.31752	1.736
يوفر القائد نظام تحفيز جيد يستقطب المبدعين خاصة من البيئة الخارجية والمنظمات المنافسة	54	4.00	1.00	5.00	3.2778	.18394	1.35168	1.827
يراجع القائد نظام التحفيز والمكافآت بشكل مستمر بما يتلاءم مع الظروف المحيطة	54	4.00	1.00	5.00	3.2963	.18995	1.39581	1.948
يهتم القائد بتوفير التقنيات الحديثة ويحفز العاملين على إستخدامها لتطوير أداء العمل	54	4.00	1.00	5.00	3.2593	.14762	1.08480	1.177

الملاحق

يحرص القائد على تطوير نظام المعلومات للموارد البشرية ليتسم بالدقة والوضوح وسرعة الاستجابة	54	4.00	1.00	5.00	3.3148	.17698	1.30057	1.691
يطور القائد وسائل الاتصال التي تساعد في سرعة وجودة العمل المنجز	54	4.00	1.00	5.00	3.2407	.15399	1.13162	1.281
يعتبر القائد مرنا في تكييف سياسات المنظمة وفق ظروف البيئة المتغيرة	54	4.00	1.00	5.00	3.3704	.15926	1.17033	1.370
يضع القائد خطط مستقبلية بهدف تطوير العمل التنظيمي	54	4.00	1.00	5.00	3.3148	.14677	1.07850	1.163
يختار ويوظف القائد الطاقات المبدعة و ذات التميز العالي للحفاظ على معايير أداء عالية دائما	54	4.00	1.00	5.00	3.2778	.13842	1.01715	1.035

الملاحق

يساهم الأسلوب القيادي للقائد في تنمية مهارات العاملين وتطويرها.	54	4.00	1.00	5.00	3.2593	.20164	1.48178	2.196
VALID N (LISTWISE)	54							

OVERALL ITEM STATISTICS إحصائيات البند الكلي

	SCALE MEAN IF ITEM DELETED	SCALE VARIANC E IF ITEM DELETED	CORRECT ED ITEM- TOTAL CORRELA TION	CRONBACH'S ALPHA IF ITEM DELETED
يرسم القائد رؤية مقنعة عن كيفية وصول المنظمة إلى صورة مشرقة مستقبلا	226.7037	2519.231	.700	.976

الملاحق

يقنع القائد العاملين بأن تحقيق مصالحهم يكون من خلال تبني الرؤية التي يقدمها	226.3889	2542.167	.564	.976
يطبق القائد الرؤية التي يمتلكها و المستمدة من القيم والمبادئ العامة ويعمل على تجسيدها وتوضيحها للعاملين	226.0556	2548.204	.555	.976
يحرص القائد على التزام العاملين بما تم الإتفاق عليه من معايير وممارسات الأداء	225.7593	2549.998	.567	.976
قرارات القائد وممارساته وطريقته في القيادة تشعر العاملين بقدرته على قيادتهم وتجاوز الأزمات	225.8704	2552.341	.580	.976
يعتبر القائد كنموذج و مصدر إلهام يعزز إنتماء العاملين له واقتدائهم به	225.7963	2559.222	.455	.976
يتجاوز القائد مصالحه الخاصة من أجل تحقيق المصلحة العامة	226.0000	2560.302	.484	.976

الملاحق

يشعر القائد العاملين بالفخر والإعتزاز بإنجاز العمل تحت قيادته	226.0370	2542.263	.661	.976
يستطيع القائد أن يواجه المواقف الغامضة والمعقدة بشجاعة للوصول إلى أفضل أداء ممكن	226.1296	2535.021	.608	.976
يحظى القائد بإعجاب واحترام وتقدير العاملين له	226.4630	2531.461	.607	.976
يشعر القائد العاملين أن الأخطاء هي تجارب يجب التعلم منها	226.7407	2513.328	.690	.976
يزرع القائد الحماس و الثقة بالنفس والإلتزام لدى العاملين	226.1296	2528.190	.691	.976
يمنح القائد حوافز معنوية (كالشكر والثناء) وحوافز مادية (كالمكافآت والتعويضات) للعاملين	226.0370	2528.451	.672	.976
يمنح القائد الحوافز الملائمة للعاملين الذين يبادرون بأفكار وأساليب جديدة	226.1667	2537.500	.556	.976

الملاحق

يلهم القائد العاملين عن رسالة ومعنى العمل المطلوب إنجازه	225.8519	2552.619	.441	.976
يعد القائد نظام تحفيز مساعد على الإحتفاظ بذوي الخبرات والمعارف ضمن المنظمة	225.8148	2552.569	.591	.976
يعمل القائد على إلهام العاملين بتطوير مهاراتهم للوصول إلى أداء فوق المتوقع	225.9444	2531.035	.726	.976
يعمل القائد على زرع الإيجابية والدافعية ورفع الروح المعنوية لدى العاملين	226.2037	2523.373	.713	.976
يستخدم القائد الشعارات الحماسية دائما لزيادة دافعية العاملين	225.7778	2554.629	.444	.976
يدعم القائد العمل بروح الفريق الواحد ويغرس روح التحدي في نفوس العاملين	226.1111	2535.195	.563	.976
يشجع القائد المبادرة بالأفكار الإبداعية لحل مشكلات العمل القديمة بطرق مبتكرة و علمية	226.2037	2550.203	.536	.976

الملاحق

يعمل القائد على اقتراح التجديد و التنويع في طرق وأساليب العمل	225.9074	2542.312	.612	.976
يتحدى القائد و يستثير حماس الموظفين لإبتكار طرق إبداعية لأداء وتطوير العمل	225.8519	2552.129	.561	.976
يشجع القائد على الإختلاف والتعبير عن الأفكار من أجل خلق الإبداع والإبتكار	225.7222	2548.657	.546	.976
يحرص القائد على الإستفادة من المعرفة والمهارات المتعلمة ونتائج التدريب للعاملين	226.0185	2551.981	.576	.976
يسعى القائد إلى إستمرارية التعلم لدى العاملين لتكوين وتبادل خبرات وتجارب جديدة	225.7963	2536.241	.606	.976
يشجع القائد العاملين على تعلم تقنيات جديدة للتعامل مع المشاكل المعقدة	226.3704	2527.785	.617	.976

الملاحق

يستثير القائد حب التفوق وتحدي الصعوبات لدى العاملين	226.0741	2540.032	.686	.976
يدعم القائد الأنشطة والمهام التي تثير التنافس والحماس بين العاملين	226.1667	2533.425	.660	.976
يعطي القائد العاملين مهام أكثر صعوبة لتحدي ثقتهم وقدرتهم على الإنجاز وتحمل المخاطر المدروسة	226.0556	2539.186	.548	.976
ينصت القائد جيدا لكل فرد في المنظمة و يشعره بقيمته ويحترم إهتماماته وقناعاته	226.1481	2536.129	.535	.976
يهتم القائد اهتماما خاصا باحتياجات العاملين وإنجازاتهم	225.9630	2530.980	.656	.976
يعامل القائد الأفراد باحترام وإنسانية أكثر من كونهم عاملين في المنظمة	226.0926	2535.029	.712	.976

الملاحق

يسعى القائد لدعم خطط العاملين لتحقيق أهدافهم والتطور والتقدم في مساراتهم المهنية	226.0185	2524.773	.637	.976
يحرص القائد على أن يسند مهام ملائمة لمؤهلات ومهارات العاملين	226.2407	2545.281	.486	.976
يساعد القائد العاملين على حل مشاكلهم الخاصة وترقية مستوى معيشتهم	225.9444	2533.865	.640	.976
يقوم القائد بمناقشة العاملين حول كيفية إنجازهم لأدوارهم الوظيفية ومهام العمل	226.0000	2541.358	.595	.976
يراعي القائد الفروق الفردية بين العاملين في جميع القرارات	225.9259	2545.617	.673	.976
يحرص القائد على أن تكون علاقته مع جميع العاملين مبنية على العدالة والمساواة	226.0926	2540.652	.574	.976
يعبر القائد للعاملين عن توقعاته العالية منهم في الأداء	226.1481	2534.393	.600	.976

الملاحق

يفوض القائد الصلاحيات اللازمة لكل فرد ويدعم ممارسته لصلاحياته واتخاذ القرار دون اللجوء إليه	226.1667	2535.689	.641	.976
يحرص القائد على عدم إشعار الأفراد أنهم مقيدون أو أنهم تحت رقابة مفرطة أثناء تأدية العمل	225.9630	2529.546	.687	.976
يشجع القائد العاملين على تحمل المسؤولية و المبادرة في إنجاز المهام الموكلة إليهم	226.5741	2517.608	.654	.976
يقوم القائد بتوزيع المسؤوليات بين المجموعات والأفراد	226.1296	2518.077	.747	.975
يحرص القائد على تفويض الصلاحيات على أسس علمية ومراعاة مبدأ تكافؤ المسؤولية مع السلطة الممنوحة للعاملين	226.1296	2526.266	.717	.976
يدعم القائد القرارات التي يتخذها الأفراد بأنفسهم	226.0370	2540.300	.645	.976

الملاحق

يمنح القائد الآخرين هامشا من الحرية والإختيار في طريقة أدائهم للعمل	226.0926	2551.331	.548	.976
يعطي القائد صورة عما يجب فعله ويترك التفاصيل للعاملين	226.0185	2540.207	.597	.976
يتابع القائد العاملين في أدائهم للعمل المفوض إليهم	225.9815	2544.585	.603	.976
يؤمن القائد بأن تمكين العاملين من خلال التشارك والتشاور أهم من التوجيه والأمر	225.9630	2527.470	.636	.976
يحرص القائد على إعداد ميزانية كبيرة للإستثمار في رأس المال البشري	226.1852	2541.927	.581	.976
يحرص القائد على الإستثمار في أفكار ومهارات العاملين ومقترحاتهم الجديدة قصد تطوير الأداء	226.3148	2518.673	.592	.976
يحرص القائد على دمج العاملين في مختلف برامج التدريب التي تناسبهم	226.0926	2518.916	.686	.976

الملاحق

يحرص القائد على دراسة المتغيرات البيئية المحيطة عند تصميم البرامج التدريبية	226.0926	2531.369	.651	.976
يحرص القائد على الإستثمار في الموارد اللازمة للتعليم التنظيمي	226.0926	2547.482	.594	.976
يحرص القائد على الإستثمار في إنشاء المعرفة و نشرها وتطبيقها والمحافظة عليها وتحديثها	225.8519	2537.223	.547	.976
يحرص القائد على أن يتسم الهيكل التنظيمي بالمرونة اللازمة لمواجهة التغيير	226.1111	2538.818	.645	.976
يعمل القائد على تهيئة المناخ التنظيمي لإحداث التغيير وتجنب مقاومته	225.9815	2540.660	.639	.976
يعزز القائد الإتجاهات الإيجابية والقيم والمبادئ التي تحسن من أداء العاملين	226.0741	2545.353	.592	.976

الملاحق

يحرص القائد على إستخدام دافعية الأفراد نحو الإبداع من أجل الوصول إلى التغيير المنشود	226.0741	2545.957	.485	.976
يوفر القائد نظام تحفيز جيد يستقطب المبدعين خاصة من البيئة الخارجية والمنظمات المنافسة	226.1296	2542.190	.500	.976
يراجع القائد نظام التحفيز والمكافآت بشكل مستمر بما يتلاءم مع الظروف المحيطة	226.1111	2531.535	.560	.976
يهتم القائد بتوفير التقنيات الحديثة ويحفز العاملين على إستخدامها لتطوير أداء العمل	226.1481	2528.166	.759	.975
يحرص القائد على تطوير نظام المعلومات للموارد البشرية ليتسم بالدقة و الوضوح وسرعة الإستجابة	226.0926	2520.048	.693	.976
يطور القائد وسائل الإتصال التي تساعد في سرعة وجودة العمل المنجز	226.1667	2539.236	.628	.976

الملاحق

يعتبر القائد مرنا في تكييف سياسات المنظمة وفق ظروف البيئة المتغيرة	226.0370	2539.810	.602	.976
يضع القائد خطط مستقبلية بهدف تطوير العمل التنظيمي	226.0926	2539.746	.656	.976
يختار ويوظف القائد الطاقات المبدعة وذات التميز العالي للحفاظ على معايير أداء عالية دائما	226.1296	2546.870	.626	.976
يساهم الأسلوب القيادي للقائد في تنمية مهارات العاملين وتطويرها.	226.1481	2542.732	.450	.976

الملاحق

المقدرات

	HUBER'S M- ESTIMATOR ^A	TUKEY'S BIWEIGHT ^B	HAMPEL'S M- ESTIMATOR ^C	ANDREWS' WAVE ^D
يرسم القائد رؤية مقنعة عن كيفية وصول المنظمة إلى صورة مشرقة مستقبلا	2.7798	2.7285	2.6687	2.7289
يقنع القائد العاملين بأن تحقيق مصالحهم يكون من خلال تبني الرؤية التي يقدمها	3.1365	3.1194	3.0722	3.1192
يطبق القائد الرؤية التي يمتلكها والمستمدة من القيم والمبادئ العامة و يعمل على تجسيدها وتوضيحها للعاملين	3.3472	3.3897	3.3770	3.3897
يحرص القائد على التزام العاملين بما تم الإتفاق عليه من معايير وممارسات الأداء	3.7369	3.7080	3.6847	3.7075
قرارات القائد وممارساته وطريقته في القيادة تشعر العاملين بقدرته على قيادتهم وتجاوز الأزمات	3.6171	3.6063	3.5693	3.6062

الملاحق

يعتبر القائد كنموذج و مصدر إلهام يعزز إنتماء العاملين له واقتدائهم به	3.7384	3.7165	3.6841	3.7157
يتجاوز القائد مصالحه الخاصة من أجل تحقيق المصلحة العامة	3.4943	3.4971	3.4641	3.4968
يشعر القائد العاملين بالفخر والاعتزاز بانجاز العمل تحت قيادته	3.3907	3.3953	3.4097	3.3949
يستطيع القائد أن يواجه المواقف الغامضة والمعقدة بشجاعة للوصول إلى أفضل أداء ممكن	3.4619	3.6851	3.4639	3.6857
يحظى القائد بإعجاب واحترام وتقدير العاملين له	2.9563	2.9509	2.9393	2.9510
يشعر القائد العاملين أن الأخطاء هي تجارب يجب التعلم منها	2.7299	2.6680	2.6160	2.6685
يزرع القائد الحماس والثقة بالنفس والالتزام لدى العاملين	3.3400	3.3736	3.3371	3.3734

الملاحق

يمنح القائد حوافز معنوية (كالشكر والثناء) وحوافز مادية (كالمكافآت والتعويضات) للعاملين	3.4604	3.4515	3.4535	3.4505
يمنح القائد الحوافز الملائمة للعاملين الذين يبادرون بأفكار وأساليب جديدة	3.3797	3.3835	3.3502	3.3825
يلهم القائد العاملين عن رسالة ومعنى العمل المطلوب إنجازه	3.7415	3.7115	3.6628	3.7100
يعد القائد نظام تحفيز مساعد على الإحتفاظ بذوي الخبرات والمعارف ضمن المنظمة	.	.	.	.
يعمل القائد على إلهام العاملين بتطوير مهاراتهم للوصول إلى أداء فوق المتوقع	3.5039	3.5829	3.5319	3.5839
يعمل القائد على زرع الإيجابية والدافعية ورفع الروح المعنوية لدى العاملين	3.2187	3.2423	3.2438	3.2421
يستخدم القائد الشعارات الحماسية دائما لزيادة دافعية العاملين	3.8341	3.8293	3.7507	3.8279

الملاحق

يدعم القائد العمل بروح الفريق الواحد ويغرس روح التحدي في نفوس العاملين	3.3337	3.3246	3.2963	3.3248
يشجع القائد المبادرة بالأفكار الإبداعية لحل مشكلات العمل القديمة بطرق مبتكرة وعلمية	3.2397	3.2506	3.2474	3.2503
يعمل القائد على اقتراح التجديد والتنويع في طرق وأساليب العمل	3.6063	3.5844	3.5641	3.5837
يتحدى القائد ويستثير حماس الموظفين لإبتكار طرق إبداعية لأداء وتطوير العمل	3.6588	3.6421	3.6059	3.6417
يشجع القائد على الاختلاف والتعبير عن الأفكار من أجل خلق الإبداع والإبتكار	3.8337	3.8250	3.7699	3.8242
يحرص القائد على الإستفادة من المعرفة والمهارات المتعلمة ونتائج التدريب للعاملين	3.4488	3.4573	3.4295	3.4571
يسعى القائد إلى إستمرارية التعلم لدى العاملين لتكوين وتبادل خبرات و تجارب جديدة	3.7643	3.7361	3.6842	3.7351

الملاحق

يشجع القائد العاملين على تعلم تقنيات جديدة للتعامل مع المشاكل المعقدة	3.0908	3.0857	3.0658	3.0855
يستشير القائد حب التفوق وتحدي الصعوبات لدى العاملين	3.4738	3.5444	3.4662	3.5439
يدعم القائد الأنشطة والمهام التي تثير التنافس والحماس بين العاملين	3.2993	3.3069	3.3067	3.3064
يعطي القائد العاملين مهام أكثر صعوبة لتحدي ثقتهم وقدرتهم على الإنجاز وتحمل المخاطر المدروسة	3.4633	3.4630	3.4338	3.4622
ينصت القائد جيدا لكل فرد في المنظمة و يشعره بقيمته ويحترم إهتماماته وقناعاته	3.4332	3.4298	3.3881	3.4284
يهتم القائد اهتماما خاصا باحتياجات العاملين وإنجازاتهم	3.5762	3.5608	3.5206	3.5600
يعامل القائد الأفراد باحترام وإنسانية أكثر من كونهم عاملين في المنظمة	3.3254	3.3446	3.3509	3.3443

الملاحق

يسعى القائد لدعم خطط العاملين لتحقيق أهدافهم والتطور والتقدم في مساراتهم المهنية	3.5350	3.5158	3.4755	3.5149
يحرص القائد على أن يسند مهام ملائمة لمؤهلات ومهارات العاملين	3.2460	3.2566	3.2433	3.2560
يساعد القائد العاملين على حل مشاكلهم الخاصة وترقية مستوى معيشتهم	3.5591	3.5448	3.5079	3.5444
يقوم القائد بمناقشة العاملين حول كيفية إنجازهم لأدوارهم الوظيفية ومهام العمل	3.4604	3.4577	3.4638	3.4570
يراعي القائد الفروق الفردية بين العاملين في جميع القرارات	3.6085	3.7387	3.6082	3.7413
يحرص القائد على أن تكون علاقته مع جميع العاملين مبنية على العدالة والمساواة	3.3478	3.3721	3.3772	3.3716
يعبر القائد للعاملين عن توقعاته العالية منهم في الأداء	3.2717	3.3080	3.3152	3.3077

الملاحق

يفوض القائد الصلاحيات اللازمة لكل فرد ويدعم ممارسته لصلاحياته واتخاذ القرار دون اللجوء إليه	3.2672	3.2814	3.2921	3.2810
يحرص القائد على عدم إشعار الأفراد أنهم مقيدون أو أنهم تحت رقابة مفرطة أثناء تأدية العمل	3.5000	3.6204	3.5248	3.6217
يشجع القائد العاملين على تحمل المسؤولية والمبادرة في إنجاز المهام الموكلة إليهم	2.9700	2.9207	2.8346	2.9209
يقوم القائد بتوزيع المسؤوليات بين المجموعات والأفراد	3.2861	3.3347	3.3243	3.3345
يحرص القائد على تفويض الصلاحيات على أسس علمية ومراعاة مبدأ تكافؤ المسؤولية مع السلطة الممنوحة للعاملين	3.2835	3.3077	3.3234	3.3074
يدعم القائد القرارات التي يتخذها الأفراد بأنفسهم	3.4884	3.5859	3.5004	3.5862

الملاحق

يمنح القائد الآخرين هامشا من الحرية والإختيار في طريقة أدائهم للعمل	3.3173	3.3359	3.3509	3.3356
يعطي القائد صورة عما يجب فعله ويترك التفاصيل للعاملين	3.4636	3.4686	3.4442	3.4682
يتابع القائد العاملين في أدائهم للعمل المفوض إليهم	3.4961	3.5762	3.5101	3.5768
يؤمن القائد بأن تمكين العاملين من خلال التشارك والتشاور أهم من التوجيه والأمر	3.4898	3.4784	3.4444	3.4785
يحرص القائد على إعداد ميزانية كبيرة للإستثمار في رأس المال البشري	3.3071	3.3105	3.2971	3.3100
يحرص القائد على الإستثمار في أفكار ومهارات العاملين ومقترحاتهم الجديدة قصد تطوير الأداء	3.1301	3.1519	3.0926	3.1525
يحرص القائد على دمج العاملين في مختلف برامج التدريب التي تناسبهم	3.3840	3.4094	3.3922	3.4087

الملاحق

يحرص القائد على دراسة المتغيرات البيئية المحيطة عند تصميم البرامج التدريبية	3.4488	3.4357	3.4206	3.4346
يحرص القائد على الإستثمار في الموارد اللازمة للتعليم التنظيمي	3.3207	3.3634	3.3385	3.3635
يحرص القائد على الإستثمار في إنشاء المعرفة ونشرها وتطبيقها والحفاظة عليها وتحديثها	3.7510	3.7187	3.6628	3.7172
يحرص القائد على أن يتسم الهيكل التنظيمي بالمرونة اللازمة لمواجهة التغير	3.3131	3.3507	3.3315	3.3507
يعمل القائد على تهيئة المناخ التنظيمي لإحداث التغير وتجنب مقاومته	3.4937	3.4822	3.4838	3.4816
يعزز القائد الإتجاهات الإيجابية والقيم والمبادئ التي تحسن من أداء العاملين	3.3910	3.4071	3.3842	3.4068
يحرص القائد على إستخدام دافعية الأفراد نحو الإبداع من أجل الوصول إلى التغير المنشود	3.4629	3.4606	3.4284	3.4596

الملاحق

يوفر القائد نظام تحفيز جيد يستقطب المبدعين خاصة من البيئة الخارجية والمنظمات المنافسة	3.4868	3.8270	3.5455	3.8308
يراجع القائد نظام التحفيز والمكافآت بشكل مستمر بما يتلاءم مع الظروف المحيطة	3.4108	3.4075	3.4152	3.4062
يهتم القائد بتوفير التقنيات الحديثة ويحفز العاملين على إستخدامها لتطوير أداء العمل	3.2959	3.3161	3.3035	3.3159
يحرص القائد على تطوير نظام المعلومات للموارد البشرية ليتسم بالدقة والوضوح وسرعة الإستجابة	3.3634	3.3877	3.3909	3.3870
يطور القائد وسائل الإتصال التي تساعد في سرعة وجودة العمل المنجز	3.3082	3.3125	3.3071	3.3120
يعتبر القائد مرنا في تكييف سياسات المنظمة وفق ظروف البيئة المتغيرة	3.3405	3.3878	3.3961	3.3877

الملاحق

يضع القائد خطط مستقبلية بهدف تطوير العمل التنظيمي	3.3254	3.3489	3.3509	3.3487
يختار ويوظف القائد الطاقات المبدعة وذات التميز العالي للمحافظة على معايير أداء عالية دائما	3.2767	3.3031	3.2995	3.3031
يساهم الأسلوب القيادي للقائد في تنمية مهارات العاملين وتطويرها.	3.5144	3.4800	3.4395	3.4774

1.339. A. THE WEIGHTING CONSTANT IS

B. THE WEIGHTING CONSTANT IS 4.685.

C. THE WEIGHTING CONSTANTS ARE 1.700, 3.400, AND 8.500

D. THE WEIGHTING CONSTANT IS $1.340 \cdot \pi$.

E. SOME M-ESTIMATORS CANNOT BE COMPUTED BECAUSE OF
THE HIGHLY CENTRALIZED DISTRIBUTION AROUND THE MEDIAN.