

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

Ministry of Higher Education and
Scientific Research

Abbas Laghrou University Khenchela
Faculty of Economics Management and
Commercial Sciences

Department of Business and Management
Sciences



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عباس لغرور خنشلة

كلية العلوم الاقتصادية والتسيير

والعلوم التجارية

قسم العلوم التجارية وعلوم التسيير

أثر المهارات القيادية في تحسين أداء الموارد البشرية دراسة حالة مديرية التجهيزات العمومية لولاية خنشلة

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي تخصص: تسيير عمومي

إشراف الأستاذ:

ميلود بن مسعودة

إعداد الطالب:

أمين زروال

لجنة المناقشة

الصفة	الجامعة الاصلية	الرتبة العلمية	اسم ولقب الأستاذ
رئيسا	جامعة عباس لغرور خنشلة	أستاذ التعليم العالي	رفيق مزاهديّة
مشرفا ومقررا	جامعة عباس لغرور خنشلة	أستاذ مساعد - أ -	ميلود بن مسعودة
مناقشا	جامعة عباس لغرور خنشلة	أستاذ محاضر - أ -	علية برهوم

السنة الجامعية: 2022/2021



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



شكر وعرّفان

قبل كل شيء نبدأ بشكر الله تعالى الذي اعطانا
الإيمان والذي أرشدنا ونور طريقنا لتحقيق مشروع
دراستنا وتتويجه.

كما نود أن نعرب عن خالص شكرنا وامتناننا
للمشرف: الدكتور "**بن مسعودة ميلود**" من أجل
صبره ونصائحه وإرشاداته القيمة التي ساعدتنا
كثيرًا.

وكذلك أعضاء لجنة التحكيم لموافقهم على تقييم
عملنا.

إهداء

الحمد لله وكفى والصلاة والسلام على الحبيب
المصطفى وأهله ومن وفى أما بعد:

الحمد لله الذي وفقنا لإنجاز هذه المذكرة في مسيرتنا
الدراسية وأهدي ثمرة الجهد والنجاح بفضل الله
تعالى إلى: الوالد والوالدة الكريمة حفظهما الله.

إلى إخوتي وأصدقائي

إلى كل من ساندني ووقف بجاني في إنجاز هذا
العمل

أمين

فهرس

المحتويات

فهرس المحتويات:

3	شكر وعرفان
4	إهداء
5	فهرس المحتويات
9	فهرس الاشكال
10	فهرس الملاحق:
أ	مقدمة عامة:
4	الفصل الأول: الإطار النظري للمهارات القيادية
5	تمهيد:
6	المبحث الأول: ماهية المهارات
6	المطلب الأول: مفهوم المهارات
8	المطلب الثاني: تطور مفهوم المهارات وخصائصها
10	المطلب الثالث: مستوياتها المهارات وانواعها
15	المبحث الثاني: ماهية تسيير المهارات
15	المطلب الأول: التحول نحو تسيير المهارات
18	المطلب الثاني: مفهوم تسيير المهارات
20	المطلب الثالث: أهمية تسيير المهارات وجاتل تسييره
24	المبحث الثالث: مفهوم المهارات القيادية
24	المطلب الاول: ماهية المهارات القيادية
27	المطلب الثاني: انواع مهارات القيادة الإدارية
31	المطلب الثالث: تنمية المهارات القيادية
38	خلاصة الفصل:
39	الفصل الثاني: أداء الموارد البشرية ودور المهارات القيادية في تحسينها
40	تمهيد:
41	المبحث الأول: مفهوم الموارد البشرية وإدارتها ومراحل تطورها

فهرس المحتويات

41	المطلب الأول: ماهية الموارد البشرية وإدارتها
43	المطلب الثاني: أهمية إدارة الموارد البشرية واهدافها وظيفاتها
47	المطلب الثالث: ظهور إدارة الموارد البشرية ومراحل تطورها
53	المبحث الثاني: أداء الموارد البشرية
53	المطلب الأول: مفهوم الأداء
54	المطلب الثاني: أنواع الأداء والعوامل المؤثرة فيه
55	ثالثا: تقييم أداء الموارد البشرية
59	المبحث الثالث: مساهمة المهارات القيادية في تحسين أداء الموارد البشرية
59	المطلب الأول: دور تحديد المهارات القيادية في تحسين أداء الموارد البشرية
64	المطلب الثاني: دور تطوير المهارات القيادية في تحسين أداء الموارد البشرية
68	المطلب الثالث: دور تقييم المهارات القيادية في تحسين أداء الموارد البشرية
71	خلاصة الفصل:
72	الفصل الثالث: دراسة حالة مديرية التجهيزات العمومية لولاية خنشلة
73	تمهيد:
74	المبحث الأول: نظرة عامة حول مديرية التجهيزات العمومية لولاية -خنشلة
74	المطلب الأول: تقديم مديرية التجهيزات العمومية لولاية خنشلة
74	المطلب الثاني: مهام وأنشطة مديرية التجهيزات العمومية
75	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمديرية التجهيزات العمومية لولاية خنشلة
82	المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية
82	المطلب الأول: عينة الدراسة أدوات جمع البيانات
83	المطلب الثاني: عرض محاور المقابلة
87	المطلب الثالث: تحليل المقابلة وإستنتاج النتائج
89	خلاصة الفصل:
90	خاتمة
94	قائمة المصادر والمراجع

فهرس المحتويات

95..... قائمة المراجع:

100..... الملاحق

فهرس الأشكال

فهرس الاشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
88	الهيكل التنظيمي لمديرية التجهيزات العمومية لولاية خنشلة	شكل رقم 1

فهرس الملاحق

فهرس الملاحق:

الصفحة	العنوان	الرقم
101	استمارة التنقيط لسنة 2022	ملحق رقم 1
102	استمارة تسهيل مهمة	ملحق رقم 2
103	استمارة تقييم المتربص	ملحق رقم 3

مقدمة

مقدمة عامة:

من المؤكد أن التطورات السريعة والتقلبات الكثيفة التي تشهدها المؤسسات أحدثت العديد من التغييرات في طرق وأساليب تسيير المؤسسة، هاته الأخيرة التي عملت على البحث عن أفضل الأدوات التي يسمح استخدامها بالتأقلم مع مختلف الوضعيات.

فالمهارات القيادية موردا استراتيجيا لا محدود من الإبداع والمعارف الكامنة، من هنا كان التوجه نحو الاهتمام بها والاستثمار فيها أهم تحدي يواجه المؤسسات الطامحة إلى التميز والتفوق في الأداء الذي يتوقف على الإبداع، الجودة وهي في الحقيقة متطلبات حققتها المهارات بأدائها وأصبحت عامل تميز فيها ودعامة أساسية لمواجهة التحديات والوصول إلى الأهداف.

ولقد اثبت الواقع العملي للمؤسسات أن التميز في الأداء هو الانطلاقة لمواجهة المتطلبات التنافسية وانه يتوقف بنسبة كبيرة على المهارات لأنها مكون مهم في معادلة الأداء ما جعل المؤسسات تتسابق للحصول على أفضلها. غير أن امتلاك المهارات القيادية لوحدها كمادة خام غير كاف لضمان أداء جيد و متميز، لأنه ورغم التشابه في قدرات ومؤهلات ومهارات الأفراد إلا أن مستويات أدائهم مختلفة وهو ما يرجع إلى محددات أخرى يقوم عليها الأداء البشري منها وبالدرجة الأولى مستوى التحفيز الذي يحظون به والذي يجعلهم قادرين على العطاء أكثر، تنظيم عملهم، إثراء قيمهم الايجابية واتجاهاتهم نحو العمل، علاقاتهم مع الآخرين وتكامل وتعاضد المهارات الجماعية ليتربط كل هذا ويسهم في تحسين أداء الموارد البشري.

وعليه وبامتلاك المؤسسة للمهارات القيادية كواحدة من أهم محددات الأداء البشري لابد من العمل على تطويرها وتقييمها والاعتراف بها للحفاظ عليها أي العمل على تسييرها تسييرا فعالا الضمان قدرتها على توظيف معارفها الكامنة وتحويلها إلى تطبيقات تحقق تحسين في الأداء الموارد البشرية لها.

أولا: اشكالية البحث

وعلى هذا الأساس قمنا بطرح الاشكالية التالية:

- دور المهارات القيادية في تحسين أداء الموارد البشرية ؟

ومن السؤال الرئيسي نطرح الأسئلة الفرعية التالية:

الأسئلة الفرعية

1- مامدى مساهمة المهارات القيادية في تحسين اداء الموارد البشرية ؟

2- ماهو أثر المهارات القيادية في تحسين أداء الموارد البشرية بمديرية التجهيزات العمومية ؟

ثانيا: فرضيات البحث

- 1- ماهي علاقة بين المهارات القيادية وأداء الموارد البشرية
- 2- توجد علاقة بين المهارات القيادية ومستوى أداء الموارد البشرية

ثالثا: مبررات اختيار موضوع البحث

جاء اختيارنا لهذا الموضوع انطلاقا من الاعتبارات التالية:

- 1- الرغبة الذاتية والميل الشخصي الى معالجة ودراسة مواضيع المهارات القيادية و أداء الموارد البشرية.
- 2- يعتبر موضوع المهارات القيادية أحد مواضيع التسيير العمومي الجديد و التي هي مجال تخصصنا.
- 3- يعد كل من المهارات القيادية وأداء الموارد البشرية من المواضيع التي لا تزال تلقى الاهتمام والطرح المتزايد من طرف الباحثين والكتاب.
- 4- التعرف على المواضيع ذات العلاقة بالموارد البشرية و مدى اهتمام المؤسسات العمومية بمهارات موظفيها للرفع من مستويات أدائهم.

رابعا: أهمية البحث :

تكمن أهمية البحث في العوامل التالية:

- 1- الكشف عن مدى أهمية المهارات القيادية بالنسبة للمؤسسة.
- 2- أهمية موضوع أداء الموارد البشرية الذي يعبر عن قدرات وامكانيات الافراد وانعكاسها على الأداء الكلي للمؤسسة.
- 3- اعتبار موضوع المهارات القيادية و أثرها على الموارد البشرية أحد مجالات التنافس بين المؤسسات لتحقيق الأهداف المنشودة .

خامسا : أهداف البحث

- الكشف عن طبيعة العلاقة بين المهارات القيادية وتحسين الموارد البشرية.
- معرفة كيفية توظيف المهارات القيادية بالمؤسسات العمومية وأثره في رفع أداء الموارد البشرية

سادسا - حدود البحث:

تمثلت حدود الدراسة في:

عينة الدراسة: تم إجراء المقابلة مع مجموعة من الموظفين بمديرية التجهيزات العمومية لولاية خنشلة

الحدود الزمنية: باعتبار الدراسة أكاديمية مرتبطة بفترات محددة ؛ تمت دراستنا للموضوع في خلال سنة 2022.

الحدود المكانية: وتتمثل في مديرية التجهيزات العمومية بولاية خنشلة .

سابعاً: منهج الدراسة

تم اعتماد على المنهج الوصفي، وتحليل ووصف متغيرات المهارات القيادية و الموارد البشرية من خلال مفهومها وخصائصها ومستوياتها، ثم أنواعها ومراحلها والعوامل المؤثرة فيها؛ والطرق المستخدمة في التقييم والتي تنطلق من مختلف مراحلها (المهارات. تسيير المهارات. المهارات القيادية) ، أما الجانب التطبيقي للبحث الذي تم الاعتماد على الدراسة الميدانية من خلال استمارة المقابلة مع الموظفين بمديرية التجهيزات العمومية الموجهة اليهم بصفة مباشرة.

ثامناً: صعوبات البحث

- قلة المراجع التي تتكلم عن المهارات القيادية.
- قلة الدراسات التي تربط بين المهارات القيادية وأداء الموارد البشرية.
- صعوبة المقابلة مع موظفي مديرية التجهيزات العمومية، من خلال عدم التجاوب مع الطالب .

تاسعاً : هيكل البحث

لقد تم تقسيم البحث الى مقدمة وثلاثة فصول فصلين نظريين وفصل تطبيقي، الضافة الى الخاتمة والتي

تضمنت النتائج، وقسمت فصول البحث على النحو التالي:

الفصل الاول: الاطار النظري للمهارات القيادية .

الفصل الثاني: أداء الموارد البشرية ودور المهارات القيادية في تحسينها .

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية بمديرية التجهيزات العمومية لولاية خنشلة.

الفصل الأول

الإطار النظري للمهارات القيادية

تمهيد:

يشهد محيط المؤسسات الاقتصادية تقلبات سريعة وتغيرات كثيفة فرضت على المؤسسات التفوق عن المنافسين، تحقيق سبق في خدمة الزبون ورفع درجة ولائه، اكتساب القدرة للاستمرار في مركز تنافسي قوي وإيجاد توازنها ضمن كل هذا.

وكنتيجة للأوضاع غير المستقرة التي تعيشها المؤسسات وانتقال التنافس بينها على المعارف والمهارات. حظيت هذه الأخيرة باهتمام كبير من طرف المؤسسة

، لتمييزها بالليونة، الإبداع، سرعة رد الفعل والمبادرة، واعتبرت الحل الأمثل لمواجهة تحديات منافسة قوامها الجودة، التجديد والتنوع، لذلك راهنت عليها المؤسسة كمورد تنافسي يضمن لها التميز والتفوق. ولأن المهارات القيادية مهددة بخطر الزوال سعت المؤسسة إلى اكتسابها، تطويرها، تثبيتها في وضعيات العمل والاعتراف بها (مكافأتها) للاحتفاظ بها، بمعنى آخر تسييرها تسييرا يمكن من استغلالها الاستغلال الأمثل.

وللتعرف أكثر على كيفية تسيير المهارات سنتطرق في هذا الفصل إلى مفهوم المهارات، وتطور مفهومها، خصائصها، مستوياتها، أبعادها وأنواعها من خلال المبحث الأول، أما المبحث الثاني فسنتناول فيه مفهوم تسيير المهارات، التحول نحو تسيير المهارات وأهمية تسيير المهارات وكذا مجالات تسيير المهارات.

وبما أن الأداة المستخدمة هي المهارات القيادية التسيير خصصنا المبحث الثالث لها حيث تناولنا ماهية المهارات القيادية وأنواع المهارات القيادية وتنمية المهارات القيادية.

المبحث الأول: ماهية المهارات

تنشط المؤسسات في محيط يتسم بسرعة من التطور والتغير واحتدام التنافس بينها من أجل كسب رهان البقاء والاستمرارية، وفي خضم هذا الجو التنافسي أصبحت الأصول اللامادية السلاح الأكثر تميزا في معركة التقدم والرقي، ذلك أن أغلب التطورات التي يشهدها العالم تعزى إليها. وبما أن أحد أهم الأصول اللامادية أو الموارد غير المنظورة التي تمثل ثروة المؤسسة ورأس مالها ومصدر تفوقها هي المهارات هذا المورد البسيط في هيكله والمعقد في تركيبته سنحاول التعرف عليه أكثر عن كثب في هذا المبحث حيث سنتناول مفهومه، تطوره، أهم خصائصه ومستوياته، إضافة إلى أبعاد المهارات وأخيرا أنواع المهارات.

المطلب الأول: مفهوم المهارات

اختلفت آراء الباحثين وتعددت وجهات نظرهم حول تحديد مفهوم مشترك للمهارات رغم اتفاقهم تقريبا فيما يتعلق بمكوناتها أو الموارد المشكلة لها والمتمثلة في المعارف، الممارسات والسلوكيات (savoir, savoir-faire, savoir-etre) هذا من جهة، ومن جهة أخرى ارتباطها المباشر بوضعيات العمل حيث لا يمكن التحدث عن المهارات إلا في إطار عمل معين.⁽¹⁾

عرفت المهارات على أنها " ثلاثة أنواع من المعارف معارف نظرية، ممارسات وتحلي قابلة للتعبئة يستعملها الفرد لإنجاز مهامه بطريقة أفضل، أي أن المهارات هي مجموع المعارف، الممارسات والتحلي. وهو نفس المعنى الذي ذهب إليه G.LeBotref"²

هذه التعاريف وإن كانت قد تطرقت إلى مختلف أبعاد المهارات إلا أنها ركزت على مفهوم الجمع وأهملت عملية التنسيق والمزج لكل الموارد المطلوبة لتحقيق الهدف. وهناك من ميز بين نوعي المعارف (معارف ظاهرة ومعارف باطنة)، وجعل مفهوم المهارة مرادفا لمفهوم المعارف الباطنة وعرفها انطلاقا منها.

¹ صاحب المذكرة محمد خيضر ، تسير الموارد البشرية ودوره في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، جامعة بسكرة، 2004/2003 ، ص 36 .

² Guy Le Boterf, Construire les compétences individuelles et collectives, Les édition d'organisation, Paris, 2001, p35.

غير أن مفهوم المهارة ثري وعملي أكثر من المعارف الباطنة، فالمهارة هي مجموع مختلف أنواع المعارف وحركيتها وتأثيراتها فيما بينها، وليس نوع واحد من المعارف.

كما عرفت المهارات على أنها الاستعدادات (Aptitudes) المعروفة للقيام بالعمل في ظروف محددة، سواء كانت شخصية، وظيفية، اجتماعية أو ثقافية، أو هي "الاستعدادات لوضع في العمل المعارف بطريقة يقينية".

يعتبر هذا التعريف للمهارات استعدادات، غير أن هذه الأخيرة تختلف عن المهارات في كونها تسمح بتحديد خصائص الأفراد عن بعضهم وتفسير الاختلافات في سلوكياتهم أثناء تنفيذ المهام، بينما المهارات فهي التي تتناسق مع الاستعدادات والمعارف المكتسبة لتنفيذ المهام المتعلقة بنوعية عمل معينة.

لقد عرف كل من Patrick Gilbert et Michel Parlier المهارات على أنها "مجموع المعارف والقدرات والسلوكيات المهيكلة والموجهة لتحقيق هدف معين وفقاً لوضعية معينة"¹.

هذا التعريف وإن كان يتميز عن غيره بربط المهارات بالهدف (موجهة لتحقيق هدف معين)، إلا أنه أهمل جانب المزج بين مكونات المهارات.

ولأن المهارات حقيقة ديناميكية فهي عملية مزج المكونات أي أن المهارات هي "مزج للمعارف، الممارسات، الخبرات والسلوكيات التي تمارس في إطار معين بدقة بمعنى أن المهارات ليست حالة وإنما هي عملية مزج حيث أن الفرد الماهر هو ذاك الفرد القادر على التعبئة في وضعية عمل معينة بفعالية لمختلف وظائف النظام بعبارة أخرى المهارات هي بناء أو تنسيق ديناميكي بين مختلف العناصر المكونة لها من معارف، ممارسات وتحلي"².

يتضح من هذه التعاريف أن المهارات لا تقتصر على مجموع العناصر المكونة لها، بل تتعداها إلى عملية المزج بين هذه العناصر وتعبئتها والتنسيق فيما بينها من أجل تحقيق الهدف. كما ربط بعض الباحثين المهارات بخدمة الزبون حيث اعتبروا أن المهارات ترتبط أكثر فأكثر بقدرة الفرد على الاندماج وسط وضعية معينة هذا الاندماج يظهر في التعبئة والأداء، فالعامل يجب أن يثبت القدرة على الاندماج والتنفيذ في وضعيات مختلفة ومعقدة لخدمة الزبون يبين هذا جالتعريف أن المهارات تظهر في قدرة الفرد على الاندماج في وضعية العمل والتي تنعكس على مستوى أدائه الذي يكون الهدف منه خدمة الزبون.

¹ Jean Maurice Bruneau, Jean François Pujos, Le management des connaissances dans l'entreprise, Les éditions d'organisations, Paris, 1992, p22.

² محمد خيضر نفس المرجع السابق، ص38.

وهناك من ربط المهارات بالأداء حيث عرفت على أنها "مزج الاستعدادات والأنشطة والقيم للوصول إلى مستوى أداء أعلى من خلال تنفيذ العمليات لتحقيق ميزة أفضل من المنافسين وفي سياق ذكر الميزة التنافسية ربطت المهارات بتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة لهذا فإن المهارات هي عبارة عن "رهان أساسي في حالة الإبداع كعملية دائمة والقدرة على التغيير للاندماج ضمن إستراتيجية المؤسسة لتحقيق ميزة تنافسية .

يوضح هذا التعريف أن المهارات تساعد على الإبداع والتغيير الذي يكون من ورائها تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة لأنها تعيش تحت الضغوط المتزايدة للتنافسية حيث لا تستطيع البقاء والاستمرارية إلا بامتلاك ميزة تنافسية تميزها عن غيرها والحفاظ عليها .

- إن ارتباط المهارات بوضعيات العمل جعل بعض الباحثين يعرف المهارات على أنها "القدرة على حل المشاكل في وضعية عمل معينة أو هي "القدرة على الحل الفعال للمشاكل في إطار منظم بطريقة تستجيب لمتطلبات التنظيم . بمعنى آخر أن تميز المهارات بالليونة وتعدد الكفاءات يساعد على حل المشاكل .

إذن فالمهارات هي "القدرات الفعلية ومجموعة السلوكيات المتناسقة المتواجدة لدى الفرد والتي من خلالها يقوم بمواجهة وضعية معطاة لحل المشاكل، اتخاذ القرار، القيام بفعل ما، ...)

عموما تمثل المهارات عملية تعبئة ومزج الموارد رأس المال المعرفي (معارف، ممارسات، تحلي، ...) ومختلف موارد المحيط وتوجيهها لتحقيق مستوى معين من الأداء في وضعية عمل معينة. رغم أن مفهوم المهارات مفهوم غامض ومتعدد المعاني والاستعمالات (Polysémique) إلا أنه عرف تطورات عديدة منذ بداية الاهتمام به وهو ما سنحاول التعرف عليه.¹

المطلب الثاني: تطور مفهوم المهارات وخصائصها

أولاً: تطور مفهوم المهارات

إذا عدنا إلى مفهوم المهارات من حيث المعنى فإننا نجده قد ظهر وسبق الاهتمام به منذ سنوات الخمسينات مع تطور الفكر الكلاسيكي خاصة مع أعمال F.Taylor أين كان يتطلب² من الفرد أن يمتلك مهارات معينة تمكنه من القيام بعمله وهو ما يعني المؤهلات (qualification) هذه الأخيرة التي تعرف على أنها الاستعدادات والمعارف المكتسبة الخاصة بوضعية عمل معينة لانجاز المهام في إطار ثقافة المؤسسة

¹ علي العياصرة، محمد محمود العودة الفاضل، الاتصال الإداري واساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية، ط1، دار حامد، مكان النشر، 2006، ص 159.

² حساني حسين، نحو نظام فعال لتقييم المهارات في مؤسسة تأمينات ص 32 و33

وإستراتيجيتها أو هي "دائرة الموارد (المعارف، الممارسات السلوكيات، ...) التي يمتلكها الفرد سواء بالتكوين أو بممارسة مختلف الأنشطة الوظيفية.¹

ما نلاحظه من هذا التعريف هو تطور مفهوم المهارات حيث تجاوز المفهوم أو الطرح التقليدي الذي يركز على ضرورة اكتساب الفرد لمهارات في مجال تخصصه فقط حتى يؤدي مهامه بأفضل طريقة إلى المفهوم أو الطرح الجديد للمهارات والذي يتطلب من المؤسسة البحث عن أفراد ذوي قدرات واكتسابهم، توجيههم، مكافأتهم، تتميتهم واستغلالهم للحفاظ عليهم مع ضرورة توفير تنظيمات عمل جديدة تترك مجال أكثر لمبادرات الأفراد. غير أنه ومع بداية سنوات التسعينات بلغت المهارات (كمصطلح فرض نفسه أكثر في مجال التسيير) أوجها نتيجة تزايد ظهور المتطلبات الجديدة للتنافسية (النوعية، الخدمة، رد الفعل والإبداع) من منطلق أن الضغوط المتزايدة للتنافسية لا تمكن المؤسسة من البقاء والاستمرارية إلا بتحديد والمحافظة على ميزة تنافسية تميزها عن غيرها، والتي تعبر عن مدى قدرتها على إنشاء وإيجاد توفيقات جديدة لمختلف مواردها عن طريق الإبداع المستمر.

فإضافة إلى حدة التنافسية وكثافتها زيادة تعقد الوضعيات الوظيفية كما أن ض مان نوعية المنتجات والخدمات أصبحت غير كافية لوحدها كشرط لبقاء المؤسسات واستمراريتها لأن تغير المحيط المستمر أجبر المؤسسات على البحث عن توازنها ض من هذا التغير من خلال الإبداع المستمر والإسراع في ذلك. كل هاته المتغيرات فرضت على المؤسسات البحث عن موارد بشرية ماهرة، قادرة على التأقلم مع الأوضاع الجديدة لأنه حاليا لا يتكلم عن العامل الذي ينفذ المهمة فقط وإنما العامل الذي يتحكم في عدم اليقين (incertitudes) والقادر على حل المشاكل وعلى تسيير المشاريع

ثانيا: خصائص المهارات

تشكل المهارات أحد أهم الموارد النادرة بالنسبة للمؤسسة لما تتمتع به من سرعة رد الفعل، التكيف مع مختلف التغيرات التنظيمية، إنشاء القيمة، تحقيق التمايز عن المنافسين بامتلاك ميزة تنافسية مستدامة، فالمهارات لها القدرة على المزج بين مختلف عناصر الرأسمال المعرفي والموارد الأخرى للمؤسسة في وضعية عمل معينة.

لذا أجمع جل الباحثين حول أهم الخصائص الأساسية للمهارات وهي:

¹ Jean Parx, Le manuel du knowledge mangement, Dunod, Paris, p67.

- المهارات عملية موجّهة أي أنها مرتبطة بوضعية عمل معينة لأنها خاصية تتعلق بالفرد في وضعية عمل.¹
- المهارات منظمة إذ تقوم بالمزج بين مختلف العناصر المكونة لها، ومهيكلّة حيث أن كل عملية لها ترتيب معين ولا تحتاج في كل مرة للبحث عن ترتيب لها أو كيفية القيام بها.
- المهارات هي عملية بناء دائمة تتغذى من خلال التعلم والتكوين الدائم.
- المهارات تكون عادة خفية ولا تظهر إلا من خلال الممارسة حيث يتم اكتشافها من خلال الأداء المنجز من طرف الفرد.
- المهارات لها مفهوم مجرد إذ لا يمكن ملاحظتها ولكن ملاحظة نتائجها أو آثارها كما أن مفهومها مفهوم يتميز بالتعقيد وتعدد المعاني.
- ترتبط المهارات بتحقيق هدف معين كتنفيذ مهمة أو ممارسة نشاط أي أنها تملك ميزة نهائية لها هدف معين.
- ارتباط المهارات بوضعيّات العمل يجعلها ظرفية وتتغير حسب هذه الوضعيّات.
- تملك المهارات ميزة التقاطعية أي تظهر في عدة نشاطات.

المطلب الثالث: مستوياتها المهارات وواعها

أولاً: مستويات المهارات

نظم A.D'Iribare المهارات حسب ثلاث مستويات هي:²

المستوى الأول: مهارات التقليد:

وفقاً لهذه المهارات يقوم الفرد هنا بإعادة وتقليد كل ما يلاحظه من حركات وأنشطة وكيفيات العمل. بشكل آلي وروتيني بمعنى آخر هي الإعادة المطابقة لبعض الأعمال والمهام. ويسمح هذا النوع من المهارات بتكرار المهام المحددة من خلال إجراءات مسبقة.

المستوى الثاني: مهارات الإسقاط:

¹ ماهر محمد صالح حسن، القيادة: أساسيات ونظريات ومفاهيم، دار الكندي، ط1، الاردن، 2004ص84

² Jacques Aubert, Patrick Gilbert, Frédérique Pigeryre, Les notions de compétence dans les différentes disciplines.(www.e-rh.org).consulté le(27/06/2007).

يواجه الفرد هنا وضعيات عمل جديدة غير التي واجهها من قبل لكنها شبيهة بالوضعيات السابقة والمعروفة لديه، فيقوم بإسقاط الوضعيات الجديدة على الوضعيات السابقة (يقوم بعملية القياس) بأقلمتها وتعديلها بناء على أوجه التشابه بينهما.

المستوى الثالث: مهارات الإبداع:

في ظل هذا المستوى يواجه الفرد وضعيات جديدة تماما لم يعرفها من قبل ولا يملك نماذج سابقة يمكنه الاعتماد عليها فيلجأ إلى مهارات الإبداع التي تسمح له بالبحث عن أفضل الطرق والحلول لمواجهة هذه الوضعيات من خلال رأسماله المعرفي، تصورات، إبداعاته... الخ.

ما يلاحظ على هذا المستوى من المهارات هو اختلافه عن المستويين السابقين لما يتميز به من القدرة على الإبداع المستمر لمواجهة الإشكاليات الصعبة وحلها والتجديد الدائم الذي يسمح للمؤسسة بامتلاك ميزة تنافسية طويلة المدى.

ثانيا: أنواع المهارات

نتيجة ظهور المهارات في وضعيات عمل مختلفة ومتفاوتة المستوى تعددت التصنيفات لأنواع المهارات فهناك من قسم المهارات حسب المستوى التسييري إلى:

- **مهارات تقنية:** وهي تلك المهارات الموجهة لممارسة نشاط روتيني متكرر، أين يكون الهدف من النشاط محدد مسبقا.¹

- **مهارات تكتيكية:** تظهر هذه المهارات في حالة تحديد الهدف أثناء القيام بالعمل

- **مهارات إستراتيجية:** ويسمى البعض بالمهارات المفتاحية وهي تلك المهارات التي يسمح ظهورها باكتساب المزايا التنافسية للمؤسسة لأنها نادرة وصعبة التقليد ومخفية بالنسبة للمنافسين، وتعرف على أنها مزيج من المعارف، المهارات الفردية، ومختلف الموارد وهي تنتج عن التنسيق وتجميع الأفضليات بين المهارات الفردية.² لذا تحاول المؤسسة التركيز عليها لاستغلالها الاستغلال الأمثل لأنها وحسب بعض الباحثين تمثل قلب هوية المؤسسة لتحقيقها التميز في الأداء لها.

وهناك من صنف المهارات حسب التخصص إلى:

- **مهارات متخصصة:** وهي التي تتعلق بمجال محدد.

¹ صالح جيلح، القيادة : اساسيات و نظريات و مفاهيم ، دار الكندي ص 85

² أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي، رؤية معاصرة، 2000، ص474 ، دار الكتب، القاهرة، 2004

- مهارات عامة: وهي تلك المهارات التي تخص أكثر من مجال واحد ويمتلكها غالبية الأفراد في المؤسسة. كما صنفنا المهارات أيضا إلى:
- مهارات ظاهرة: وهي تلك المهارات التي يعرف بها الفرد وتظهر أثناء ممارسته العمل
- مهارات باطنة: وهي تلك المهارات التي لا تظهر إلا في حالة نادرة وهي صعبة النقل والتقسيم. وقد تكون المهارات أيضا:

معرفية: تكتسب عادة من خلال التعلم والخبرة.

سلوكية: تكتسب بممارسة النشاط.

تكنولوجية: وهي مجموع المعارف والتكنولوجيات التي تسمح للمؤسسة بتقديم ميزة خاصة للزبون -علائقية: وهي مجموع المعارف والقدرات المستعملة لمعرفة التصرف وفهم ما يريده الآخرون حيث تتعلق بالجانب السلوكي للفرد وبعلاقاته مع رؤسائه ومعاونيه.

إذن هناك عدة تصنيفات للمهارات لكن يبقى أحد التصنيفات الأكثر شيوعا هو تصنيف Cecile De Joux الذي حدد ثلاث مستويات:

للمهارات المستوى الفردي ويوافقها المهارات الفردية، المستوى الجماعي ويوافقها المهارات الجماعية والمستوى التنظيمي ويوافقها المهارات التنظيمية أو كما يسميها البعض بالمهارات الأساسية.¹

فالمهارات الفردية: تعرف على أنها "ممارسات عملية ثابتة في وضعية وظيفية معينة أو" هي ممارسات العامل الماهر القادر على تعبئة العمل بفعالية لمختلف وظائف النظام أو إدخال موارد متنوعة للعمليات بعقلانية. والمهارات الفردية تنتج عن عملية التكامل والترابط بين المعارف، الممارسات والمؤهلات الفردية وذلك حسب (Le Boyer) إذ يقوم الفرد بتعبئة هذه المكونات ليزيد من احترافيته.

أما P.Zarifian فيعتبر المهارة الفردية هي تركيبة من المعارف والقدرات والسلوكيات التي تمارس في إطار محدد وتتم ملاحظتها من خلال العمل الميداني.

يمكن القول أيضا أن المهارات الفردية هي توليفة من الموارد الباطنية والظاهرية التي يمتلكها الفرد وتتمثل في: القدرات، المعارف، المعارف العملية، القيم الاجتماعية، التحفيز، صورة الذات، السلوكيات التي يمكن أن تظهر أثناء العمل.

تعتبر المهارات الفردية رأسمال الفرد ومفتاحه الأساسي في تطور مساره الوظيفي كما أنها مهمة وأساسية بالنسبة للمؤسسة لأن امتلاك هذه الأخيرة تنوع وتعدد في المهارات الفردية يسمح لها بزيادة إبداعاتها واحترافيتها.

¹ أحمد سيد مصطفى مرجع سابق، ص 475

ورغم أهمية هذه المهارات وتحقيقها لمستوى أداء جيد إلا أنها لم تعد كافية لمواجهة تقلبات المحيط ومتطلبات المؤسسة بفاعلية أكبر وهو ما أدى إلى ظهور نوع آخر من المهارات وهي المهارات الجماعية بكل ما تحمله من مزايا خاصة.

المهارات الجماعية: تعرف على أنها "عملية المزج بين المهارات التي يمتلكها الأفراد وأعمال الفريق (أو نتائجه) أو هي "مجموع ترابط المهارات الفردية التي تمارس في نشاط الفريق التي تظهر في إطار تسيير المشروع.¹

. بمعنى آخر المهارات الجماعية هي "أفضل مزج بين المعارف، القدرات والاستعدادات التي يمتلكها الأفراد في الفريق وتتكون انطلاقاً من المهارات الفردية لأعضاء الفريق المتداخلة) سواء بحركية الفريق أو نتائج عمل الفريق، كما أنها تمنح القدرة للمنظمة لضمان تقديم الخدمة للزبون (الداخلي أو الخارجي) بأفضل نوعية وبأقل تكاليف ممكنة.

مع تزايد تطور التعقيدات والمتطلبات المعرفية للعمال تزايدت أكثر فأكثر المهام الوظيفية المعبأة بالقدرات لتكون وراء النوعيات لتظهر المهارات الجماعية كوسيلة امتياز فريدة لمواجهة هذه التعقيدات، لهذا فقد عرف Alain Meignant المهارات الجماعية على أنها "القدرة على سماع وفهم رسائل المحيط الداخلي والخارجي للمؤسسة ومحاولة جذب واقتراح الرؤى والوسائل لسبق تطورات المحيط أو التكيف معه.

إذن فالمهارات الجماعية هي النتيجة مزج للمهارات الفردية لتحقيق أداء معين بسبب وجود التفاعلات والتكاملات وأفضلية التجميع بين مختلف موارد المؤسسة مكوناتها أي أن ما يميز المهارات الجماعية أنها لا تتكون من مجموع المهارات الفردية فقط بل تركز على الجو والحركية والتفاعل والديناميكية بين المجموعة.²

بتطور أشكال التنظيمات، تزايدت أهمية المهارات الجماعية واتجهت الكثير من المؤسسات إليها لأن فوائدها كبيرة ومساهمتها في التخلي عن المقاربة التaylorية أكبر، كما أنها أصبحت محور التسيير بالمهارات فكان لا بد من تطويرها وتعزيزها للحفاظ عليها، وذلك من خلال توفير الشروط التالية:

- على المؤسسة أن توفق بين أهدافها ومصالحها من جهة وبين أهداف أفرادها من جهة أخرى، بمعنى أن تكون الأهداف معروفة بكفاية بين المشاركين في الإنتاج.

- الشعور بالانتماء لكافة الجماعة الشيء الذي يسمح بتوطيد العلاقات بين الأفراد.

¹ Alain Meignant, Les compétences de la fonction ressources humaines ,op.cit, p22

² أحمد سيد مصطفى مرجع سابق، ص 476

- وجود اتصال فعال بمعنى وجود دليل أو لغة مشتركة إما على المستوى الشفوي أو غير الشفوي، حيث أن غيابه يصعب من عملية الاتصال ويظهر المشاكل.
- إظهار المساهمة الفردية في الأداء الجماعي، أي لابد من إظهار وتوضيح وتثمين دور وأهمية كل فرد في الكفاءة الجماعية لأنها تساهم في إعطاء الإحساس بالأهمية.
- وجود تنظيم مؤهل: بمعنى أن المنظمة المؤهلة هي التي تلجأ لمختلف أشكال التكوين الرفع مستوى تأهيل الأفراد ورفع مهاراتهم. ويرى Cécile Dejoux أنه حتى تتكون المهارات الجماعية في المؤسسة وتتطور أكثر لابد من وجود:

1- أفضلية التجمع: التي تنتج بين أعضاء الفريق وتعطيه قوة كبيرة.

2- التضامن: الذي يمثل شبكة التعاون بين أعضاء الفريق.

3- التعلم الذي تتبناه المؤسسة وتسعى إلى تحقيقه.

4- الصورة الجماعية المشتركة: وهي نتيجة التصميم الموجود لنشاط العمل.

5- دليل أو لغة مشتركة: والتي تتكون بين أعضاء الفريق.

المهارات التنظيمية: وتتمثل في مجموع المعارف الأساسية للمؤسسة خاصة في المجال التكنولوجي والقدرات الخاصة والممارسات التي توفر النوعية في العمل أي أنها توفيق إستراتيجية ومزيج لعناصر مختلفة من مهارات فردية، جماعية، عوامل تنظيمية والشروط الاقتصادية والتكنولوجية.

وتتميز هذه المهارات بأنها عمل مشترك مقدم من طرف الأفراد وبعمليات تنظيمية تلبى حاجات السوق وتساعد على إنشاء القيمة ، كما أنها تتجسد من خلال شبكة علاقات تضامنية ما بين مختلف الموارد ويستعصي على المنافس تقليدها ما يعني أن قيمتها تظهر إلا بالنسبة للمؤسسة التي تستعملها وتطورها.

المبحث الثاني: ماهية تسيير المهارات.

دفعت تحديات بيئة الأعمال المؤسسات الاقتصادية إلى زيادة الاهتمام بمواردها الداخلية المتمثلة أساساً في المهارات باعتبارها عنصراً استراتيجياً وثروة حقيقية للمؤسسة ومصدر تميزها. غير أن قابلية خسارة هذه الثروة حتمت على المؤسسة البحث عن إمكانية الحفاظ عليها واستغلالها الاستغلال الأمثل للاستفادة منها بكيفية تجعل منها أكثر كفاءة وفعالية وهو ما تجلى في عملية تسييرها. وللغوص أكثر في هذه العملية سنحاول التطرق في هذا المبحث إلى مفهوم تسيير المهارات، أهميته وكذا مجالات تسيير المهارات، لكن قبل ذلك يجدر بنا التعرف أولاً على التحول نحو تسيير المهارات كتوجه جديد للمؤسسة فرض نفسه كأسلوب تنتهجه المؤسسات الراغبة في التفوق والتميز.

المطلب الأول: التحول نحو تسيير المهارات.¹

عرفت وظيفة الموارد البشرية تطورات عديدة مع تطور النظرة إلى المورد البشري وأهميته في المؤسسة، وقد مرت بعدة مراحل كان لكل مرحلة نموذج خاص بتسيير الموارد البشرية فيها. فمع بدايات القرن العشرين ساهم ظهور حركة الإدارة العلمية بزعامة الأمريكي فريدريك تايلور في تطور وظيفة الموارد البشرية نوعاً ما وقد ركز على الأساليب العلمية لدراسة العمل وتحديد أفضل الوسائل لتحقيق أداء أعلى.

ولقد كان النموذج المعتمد في تسيير الأفراد في هذه الحقبة الزمنية يرتكز على القيام عن البحث والتعرف على العاملين ذوي المؤهلات والقدرات المطلوبة للعمل التعيينهم واعتماد الأجور كأهم الحوافز المقدمة للأفراد لتشجيعهم على تقديم أداء أفضل.

غير أن هذا النموذج كان ينظر للأفراد على أنهم عوامل إنتاج يجب تقليص تكاليفهم ويمكن استبدالهم إن دعت الحاجة إلى ذلك.

كما أن مكانة الفرد في المؤسسة تعتمد على التقسيم الأفقي والرأسي للعمل، لهذا واجهت المدرسة التaylorية انتقادات عديدة، عجلت بظهور حركة أخرى هي حركة العلاقات الإنسانية التي كانت بداياتها تجارب الأسترالي التون مايو وزملائه في مصانع هاوثرن، حيث ركزوا في أبحاثهم على الجانب الإنساني للفرد.

¹ عبد الفتاح بوخمم، شابونية كريمة، تسيير الكفاءات ودورها في بناء الميزة التنافسية، الملتقى الدولي حول المعرفة الركيذة الجديدة والتحدى التنافسي للمؤسسات والاقتصاديات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 12 و 13 نوفمبر 2005، ص 118.

في ظل هذه الحركة كان النموذج المعتمد في تسيير الأفراد يقوم على مبادئها، أين تعتبر الأفراد في المؤسسة مورداً، يختلف عن باقي الموارد الأخرى، آخذين بعين الاعتبار حاجات الأفراد عند تعيينهم في العمل، فعالية الاتصال الرسمي وغير الرسمي فيما بينهم، الاهتمام بالجماعات غير الرسمية التي تؤثر على سلوك الفرد.¹

والاعتراف بهذا المنطق أدى إلى تطور التسيير الإداري للأفراد وتم إثرائه بوظائف أخرى كالتكوين، العلاقات الاجتماعية.. الخ.

وعندما أخذت فكرة التأقلم مع محيط المؤسسة ومسايرته تنتسب إلى أذهان المسيرين نتيجة تطوره التقني والتكنولوجي المتسارع. لأن عدم التأقلم معه يعني ضياع أكبر وأقوى فرصة للبقاء أصبحت المؤسسة مطالبة بالعمل لإرضاء الزبائن بتقديم منتجات جديدة ومتنوعة واحترام الآجال، الدخول إلى أسواق جديدة وزيادة طلبها على اليد العاملة المؤهلة وبالتالي أصبح الأفراد في المؤسسة يشكلون مواردها الأساسية وكان النموذج المعتمد هنا يركز على إعطاء المكانة المركزية للأفراد والعدالة في التعامل معهم (د) إلى جانب الفعالية في أدائهم، المبادرة، اتخاذ القرارات، الرقابة الذاتية، وكان هدف المؤسسة من وراء ذلك هو تحريك الأفراد لتقديم أداء أفضل لضمان التأقلم مع محيطها.

إن هذا النموذج سمح بالمرور من منطق الرقابة إلى منطق المساهمة وبالتالي تسيير أكثر حداثة للموارد البشرية، غير أن التسريجات المذهلة للعمال نتيجة حدوث الأزمة النفطية أدت إلى فقدان الكثير من المؤسسات إلى مهاراتها وكفاءاتها الإنسانية الشيء الذي نتج عنه ضعف العديد من المؤسسات. فبعد هذه الفترة كشفت الأزمة عن ضعف في تسيير وظيفة الأفراد من خلال عدم اهتمامها بوتيرة التطورات التكنولوجية الحاصلة ضغط المنافسة، عدم مراعاة الجوانب النوعية في الأفراد.

لتظهر بذلك محاولات أخرى لتسيير وظيفة الأفراد كالتسيير التقديري للشغل الذي أدمج الجانب النوعي في تسيير الأفراد من خلال الاهتمام بتسيير الحياة المهنية، التفكير في البعد الإنساني للأفراد في محاولة التوفيق بين حاجات المؤسسة والموارد المتاحة.²

ونتيجة لاستمرارية تطورات المحيط وتقلباته الكثيرة والتنافسية الكبيرة التي لا تترك حظاً ومكانة للمؤسسات التي لم تحصن نفسها بميزة تنافسية التي لن تتحقق إلا من خلال معارف الأفراد ومهاراتهم، زاد الاهتمام أكثر بالرأس المال البشري باعتباره أحد الركائز الأساسية لتنفيذ استراتيجيات المؤسسة وأساس تميزها، وانصب انشغال

¹ عبد الفتاح بوخمخ، شابونية كريمة، مرجع سابق، ص 119.

² نفس المرجع، ص 120.

المؤسسات في البحث عن الليونة في التعامل مع مستجدات المحيط إلى جانب تسيير معارف ومهارات أفرادها للحفاظ عليها واستغلالها الاستغلال الأمثل.

ليؤسس بذلك إلى بداية نموذج آخر في تسيير الموارد البشرية الذي يعد من أنجع أساليب إدارة المؤسسات الاقتصادية ألا وهو تسيير المهارات خاصة وأن رأسمال المؤسسة لم يعد يقدر بكمية الأموال المادية المجمعة فقط بقدر ما يقدر بكمية المعارف والمهارات المكتسبة والمجمعة داخل المؤسسة، لتغيير النظرة إلى الفرد من أنه مجرد تكلفة إلى منتج ومنشأ للقيمة.

إن اعتماد المؤسسة على تسيير المهارات كأحد من أهم أساليب تسيير الموارد البشرية أحدثت منطلقاً جديداً تتعامل معه من حيث التوظيف، تكوين وتحفيز الموارد البشرية، وفرض أنماطاً جديدة من العلاقات المهنية تسهل إلى حد كبير من حركية العمال، لأن النظرة للعامل في المؤسسة لم تعد تقتصر على ما بحوزته من شهادات ومؤهلات، وإنما بما يمكن أن يقدمه لها. لأن المؤسسة تعيش في ظل تحولات سريعة ومستجدات متلاحقة وتوجهات متسارعة في مجال تنمية المقدرات العلمية والإبتكارية، ما دفعها إلى تركيز جهودها على استقطاب مهاراتها وحيازاتها وتمييزها والحفاظ عليها، حتى تضمن القدرة على المواجهة التنافسية وتجاوز المخاطر التي تترتب بها واكتساب معايير الايزو العالمية التي تمكنها من الحفاظ على بقائها لذا يعتبر أصحاب هذا النموذج أنه الأكثر ملائمة للمؤسسة وأقدره على مواجهة تطورات محيطها.

ويرى كل من Thierry Colin et Benoit Grasser أن هناك ثلاث مجموعات معنية بتسيير المهارات والتي تضمن نجاحه وهي:¹

- استراتيجيات المؤسسات التي تفسر وجوده: حيث أن ارتباط ظهور تسيير المهارات بالمحيط التنافسي الجديد الذي يقوم على الإبداع، المرونة، الجودة... الخ، أدى إلى ظهور مقاربات إستراتيجية تفرض على المؤسسات إنتاج دائم للمهارات وهو ما يبرز العلاقة بين الإستراتيجية وتسيير الموارد البشرية بشكل عام وتسيير المهارات بشكل خاص.

تطور أشكال تنظيم العمل: حيث أن تسيير المهارات يتطلب أشكالاً جديدة من تنظيم العمل بإشراك الأفراد ومنحهم المزيد من الاستقلالية واللامركزية وتعبئتهم أكثر.

¹ Thierry Colin, Benoît Grasser, La gestion des compétences: vraie innovation ou trompe-l'œil, université Nancy2, Centre associété céréq, colloque Dares ,Paris,27, Février, 2003, p4.(<http://www.ptolemee.com/dares/Textes27fev/colin.pdf>.)consulté le(03/02/2011)

تطوير التشغيل والعمالة: يجب تطوير التشغيل والعمالة داخل المؤسسات التي تمارس تسيير المهارات نظرا للدور الفعال لهذا النوع من التسيير في إعادة تشكيل وتقوية اليد العاملة.

المطلب الثاني: مفهوم تسيير المهارات

يعد تسيير المهارات من أحدث المقاربات في تسيير الموارد البشرية وعرف على انه "مجموع الطرق المعالجة للمجموع قرارات تسيير الموارد البشرية أو هو الشكل تسييري يرتكز على مفهوم المهارات".¹ وهناك من اعتبره كمفهوم مفتاحي لتسيير الموارد البشرية أو هو رؤية نسقية التسيير المؤسسة تهدف إلى متابعة قدرتها على إنشاء المعارف واستعمالها بفضل الأفراد لأنهم المورد الوحيد القادر على التوقع بالمستقبل ومحاولة إنشاء منظمة لا تسيير مواردها البشرية فقط وإنما هي موارد بشرية في حد ذاتها.

ولأن تسيير المهارات يحاول الرد على مختلف المشاكل التي تواجه المؤسسة فهو أيضا يمزج بين كل العوامل الخارجية التي تقود إلى التغيير التنظيمي بهدف مواجهة كثافة المتطلبات التنافسية كالاستثمارات التكنولوجية المتزايدة، تخفيض التكاليف.²

معنى ذلك أن تسيير المهارات له أهمية كبيرة في تنمية تنافسية المؤسسة من خلال تعبئة المهارات اللازمة لذلك.

من هذا المنطلق عرف تسيير المهارات على أنه "أسلوب تهيئة أحسن وقت وأحسن مكان للممارسات بأحسن مما عليه المنافسين بشكل يسمح بإنشاء القيمة.

ويرى البعض بأنه وجه آخر لتسيير الأفراد، فهو أساس التنظيم الكلي للأفراد حيث يوضع لنا الإجراءات، القواعد ووسائل التنسيق مع الإستراتيجية ويعمل على التحسين المستمر للوظائف.

لذا يمكن تصور تسيير المهارات على أنه "الأسلوب الذي يسمح للمسيرين ولكل العمال وفي كل الأوقات بعرض وسائل تقييم الانحرافات بين المهارات المكتسبة والمهارات المطلوبة للأعمال الحالية والمستقبلية إضافة إلى الالتزام بأنشطة التكوين، الحركية والتوظيف الضروري وفي الوقت المناسب".

كما تم تعريف تسيير المهارات على انه "مجموع الأنشطة والجهود التي تهتم بتوفير المهارات والمحافظة عليها وتنميتها وتوفير ظروف العمل المناسبة لها وكل المحفزات للإبقاء عليها ودفعها لبذل أقصى جهد ممكن ما يدعم تنافسية المؤسسة.

¹ Alain Meignant , Ressources humaines ,Déployer la Stratégie, op.cit , p 103.2008

² Loïc Cadin Pratique et éléments de théorie, Dunod, Paris, 2002, p127.

وهو ما ذهب إليه Christian Bulla et Autre حين عرفوا تسيير المهارات على أنه "عملية تحديد المهارات، تطويرها وتقييمها.

وباعتبار تسيير المهارات نمط أو أسلوب من أساليب تسيير الموارد البشرية فهو يبحث عن إمكانية استغلال المهارات الموجودة في الأسواق (داخليا أو خارجيا) استغلالا أمثالا من خلال حيازتها، (اكتسابها)، تطويرها وتحويلها إلى مهارات أساسية، التي تعتبر مفتاح النمو التنافسي الذي يمكن المؤسسة من أخذ موقع الريادة في السوق إضافة إلى أنه يجمع بين حاضر المؤسسة ومستقبلها حيث أن تحقيق الأهداف يتطلب من جهة تعبئة المهارات الحالية، ومن جهة أخرى توفير الإمكانيات البشرية الضرورية لمواجهة ضغط السوق والمحيط.

ولقد تباينت آراء الباحثين حول تسيير المهارات في اتجاهين:

- **الاتجاه الاجتماعي:** حيث ينظر الباحثين لتسيير المهارات وقف لهذا الاتجاه على أنه وسيلة لعصرنة (Modernisation) ووظيفة تسيير الأفراد.

- **بينما الاتجاه الاستراتيجي:** يرى الباحثين بأن تسيير المهارات هو مفتاح التمييز التنافسي المحصل عليه من خلال الأمثلية (Optimisation) في العمليات.

غير أنه ومهما تباينت وجهات نظر الباحثين يبقى هناك تكامل بين الاتجاهين لأن تسيير المهارات يمثل تيار حديث في تسيير الموارد البشرية ككل.

ويهدف تسيير المهارات إلى القيام بدورين أساسيين هما:

- **زيادة القيمة أو التثمين (La valorisation):** وذلك من خلال إنتاج واستعمال القدرات الوظيفية للأفراد داخل المؤسسة.

- **التمييز (La differentiation):** بمعنى اختيار الفرد المناسب لكل منصب في المؤسسة من خلال اختبار إمكانيات الفرد ومدى ملائمتها للوظيفة.

وعليه ومما سبق وفي إطار بحثنا نعتبر أن تسيير المهارات يتمثل في عملية تحديد المهارات ثم تطويرها لزيادة قدراتها أكثر وتقييمها للاعتراف بها. (وهي المراحل التي سنتبناها في بحثنا هذا وذلك من خلال التعاريف الواردة في هذا الشأن).¹

¹ محمد حسين العجمي، الإتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، ط1، دار المسيرة، القاهرة 2008، ص 66.

المطلب الثالث: أهمية تسيير المهارات وجالات تسييره

اولا: أهمية تسيير المهارات

لقد كان من نتائج الدخول إلى اقتصاد المعارف التوجه نحو الاهتمام أكثر بالمهارات وأصبح أمر تسييرها ضرورة ملحة ذلك أنه في هذا السياق تتجلى أهمية تسيير المهارات لأنه يسمح ب:

- التخلي عن مفهوم مناصب العمل والمؤهلات التي أصبحت جامدة لصالح مفهوم المهارات ذو البعد الحركي والديناميكي.

- توفير المهارات الأساسية للمؤسسة وإمكانية تفعيل قوتها التنافسية.

- تحقيق التوازن للمؤسسة من خلال التوفيق بين احتياجاتها ومواردها.

- التميز والتفوق واستيعاب التكنولوجيا الحديثة وزيادة فرص الإبداع والابتكار في المؤسسة.

- تقليص المستويات التسييرية والاتجاه نحو الأفقية.¹

- العمل وفق منطوق جماعات العمل المرنة ونشر ثقافة العمل الجماعي والبناء الجماعي للمهارات في ظل بيئة عمل محفزة ومشجعة على ذلك.

- امتلاك الفرد لمهارات تفوق منصبه مما يعني تعدد مهاراته Poly competence. - تصميم مخططات الحراك بين الوظائف وسهولة تطبيقها.

- وضع مخططات التكوين الفردي والجماعي لتطوير المهارات وتبادل المعارف.

إن هذه الأهمية المتزايدة لتسيير المهارات كانت وراء تبني أغلبية المؤسسات لهذا المدخل لبعث الحراك، زيادة الليونة وسرعة رد الفعل مما يسمح بضمان ميزة تنافسية والارتقاء بمستويات الأداء إلى التميز والبقاء والاستمرارية في سوق منافسته تتطلب الجودة، التجديد والتنوع.²

ثانيا: مجالات تسيير المهارات

تظهر أهمية تسيير المهارات من خلال مجموعة مجالات هي:

1- اكتساب المهارات

¹ [http://www.reservoir-job/anpe.DESSGRH Bordeaux, mondialisation et R.H. consulté le \(17/04/2022\)](http://www.reservoir-job/anpe.DESSGRH Bordeaux, mondialisation et R.H. consulté le (17/04/2022))

² Guy le Boterf, Construire les compétences individuelles et collectives, op.cit, pp 19-20.

تقوم المؤسسة بتحديد احتياجاتها الكمية والنوعية من الموارد والمهارات اللازمة للممارسة النشاطات التي تناسب أهدافها المستقبلية بالاعتماد على التسيير التوقعي للشغل والمهارات كأهم أسلوب يمكنها من تقدير المهارات المطلوبة والمتوفرة لديها، إضافة إلى تحليل المناصب تحليلاً دقيقاً لتحديد معايير اختيار الأفراد، وتعتمد المؤسسة في اكتسابها للمهارات إما على التوظيف

الداخلي وذلك في حالة وجود أفراد يمتلكون مهارات وقدرات تلائم المناصب الشاغرة، وأهم ما يميز هذا التوظيف هو توفير الوقت والجهد الممكن ضياعها في حالة اللجوء إلى التوظيف الخارجي، إضافة إلى أن المترشح يعمل مسبقاً في المؤسسة وبالتالي لديه دراية بعمل المؤسسة ومحيطها وثقافتها.

إلا أن ما يعاب عليه هو منع دخول مهارات وخبرات وقدرات جديدة للمؤسسة التي قد تستفيد منها في عملية التسيير ككل. أو بالتوظيف الخارجي والذي تلجأ إليه المؤسسة في حالة عدم وجود توظيف داخلي، من خلال عدة قنوات وطرق من بينها التوظيف المباشر، نشر الإعلانات،... الخ وأهم ما يميز هذا التوظيف هو دخول مهارات جديدة للمؤسسة، غير أن ما يؤخذ عليه هو تطلبه للوقت والجهد.

ويخضع اختيار المؤسسة على واحد منها إلى العديد من الاعتبارات كفلسفة المسير، طبيعة المهارات المطلوبة ومدى توفرها في المؤسسة.

وأكثر ما تسعى إليه المؤسسة بعد تبنيها منطق المهارات في عملية تسيير الموارد البشرية هو الحصول على أفراد قادرين على أخذ زمام المبادرات والقرارات، لمواجهة الاحتمالات والأحداث العرضية (تقلبات السوق، حادث غامض تنوع الزبائن...)، على المساهمة الفعالة في المشاريع، الإبداع، تقديم خدمات ومنتجات جديدة وبالتالي إنشاء القيمة خاصة بظهور المتطلبات الجديدة للتنافسية (النوعية، الخدمة، رد الفعل، الإبداع).¹

بمعنى آخر البحث عن العامل الوظيفي القادر على التصرف في حالة الاحتمالات، أخذ المسؤوليات والإبداع أي ليس عليه فقط معرفة كيفية معالجة الحدث وإنما سبقه ومواجهة التوقع وأن تكون له القدرة على أن يكون رجل الوضعية (l'homme de la situation)، وتهدف المؤسسة من اكتساب المهارات إلى توظيفها واستعمالها.

2- استعمال المهارات

¹ عادل حرحوش، مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، الطبعة الثانية، دار الحديث، الأردن، 2006، ص

إن حصول المؤسسة على المهارات لا يعني شيئاً ما دامت هذه المهارات غير مستخدمة وغير موظفة فعلياً في العمل، لذا لا بد من توظيف هذه المهارات، فالتوظيف هو "العملية والأداة الأساسية التي يمكن من خلالها استقدام الأفراد وإجراء المفاضلة بينهم وفقاً للمعايير العلمية والتعرف على من تتوفر فيهم الشروط اللازمة لأداء العمل وتحمل المسؤولية على أكل وجهه. كما يقصد به إعطاء المترشحين الذين تم اختيارهم للوظائف الشاغرة أي في الشواغر.¹

وبما أن المهارات لا تتطور إلا في وبالعمل، على المؤسسة أن تعمل على تطويرها من خلال استعمالها وجعلها في وضعيات عمل معينة لاستغلالها استغلالاً أمثلاً بتوفير كل شروط الاستغلال الاجتماعية، التنظيمية والتسييرية مجتمعة معاً للاستفادة منها. وحتى تبقى المؤسسة على الاستعمال الجيد للمهارات لا بد من تحفيزها ومكافئتها تحسين ظروف عملها والاعتراف بها وبما تمتلكه من مهارات.²

3- تطوير المهارات

إن التغيرات الحاصلة في محيط المؤسسات الاقتصادية فرضت عليها تطوير مهاراتها لتعميق خبراتهم وتقوية معارفهم أكثر لزيادة قدرتها على مواكبة التطورات والتأقلم مع المستجدات. لذا أصبحت عملية تنمية المهارات وتطويرها من أولى اهتمامات المؤسسات في كل القطاعات والمترجمة بالتكوين، التدريب، التحفيز، التعلم والخبرة وغيرها من أساليب التطوير التي تسمح بتوسيع المهارات وتنميتها ورفع مستواها المعرفي، تهيئتها وتحفيزها لتولي مناصب مستقبلية.

4- الاعتراف بالمهارات.

حتى تضمن المؤسسة استمرارية مواردها البشرية في تحقيق الأهداف والالتزام بها أكثر تقوم بالاعتراف بهم بمكافآتهم بوضع نظام للأجور يرتبط أساساً بالمهارات وتطورها حتى تكون هناك عدالة في توزيع الحوافز. فالحوافز تعمل على جذب الأفراد وكسب وفائهم وتحفيزهم أكثر لتطوير مهاراتهم باستمرار، ولأن الحوافز قد تكون فردية أو جماعية يجب أن يكون هناك توازن بين البعدين الفردي والجماعي في وضع الأجور والمكافآت على أساس المهارات من خلال اعتماد الأداء الجماعي في تحديد الأجور لتشجيع المواقف الجماعية والحث على التعاون بين المهارات الفردية مع عدم إهمال المساهمة الفردية في بلوغ الهدف شرط عدم تعارض العلاوات الفردية مع التعاون بين المهارات وهو ما يؤكد عليه G. Leboterf.³

¹ حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية، دار النهضة العربية، لبنان، 2002، ص 181

² Alain Meignant, Ressources humaines, déployer la stratégie, op.cit, p153.

³ حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، جامعة 8 ماي 1945، مديرية النشر، جامعة قلمة، الجزائر، 2004، ص 113.

رغم أن Dimitri Weiss يرى أن أفضل طريقة للاعتراف بالمهارات هي مكافئتها، إلا إن الاعتراف بالمهارات لا يتحقق فقط بمنح الأجور والعلاوات وإنما بالتوظيف النوعي للموارد البشرية، الترقية، توزيع المسؤوليات، التمكين إلى تسيير المسار المهني للأفراد من خلال مجموع المناصب المرتبطة التي تخطط مسبقاً لهم ويتم تعيين العامل فيها تدريجياً والتي تمتد طوال حياته المهنية وتتأثر هذه الوظائف باتجاهات الفرد وطموحاته وآماله أو هو تسلسل التعيينات التي تحصل عليها المورد البشري، بمعنى آخر أن تسيير المسار المهني يظهر كأفضل مطابقة ممكنة بين احتياجات المؤسسة ورغبات وانتظارات العمال.¹

إن مساعدة الفرد على التقدم في المؤسسة والمتخرج بمختلف أشكال الحركة الأفقية والعمودية يعد حافزاً له يرفع من روحه المعنوية ويزيد من مستوى رضاه. إذن فالاعتراف بالمهارات هو وسيلة مفاتيحية لنجاح المؤسسة وتميزها تجعلها تحتفظ بأفرادها الماهرين وتمنع عملية انتقالهم إلى المنافسين.²

¹ Jean Marie Peretti, Gestion des Ressources Humaines, 7ème édition, Vuibert , Paris, 1998, 105.

² Murray M. Dalziel, Annick Bernard, Des compétences et des hommes, Le management des ressources humaines en Europe, Les édition d'organisation, Paris, 1992, p 112.

المبحث الثالث: مفهوم المهارات القيادية

أدى التطور السريع الذي تعيشه الإدارة الحديثة، إلى ازدياد حاجة الإدارة إلى أشخاص يتولون إدارة التنظيمات الإدارية أكثر من حاجتها لممارسين للسلطة، ولم تعد التنظيمات الإدارية في حاجة إلى أن تدار فحسب بل أصبحت في حاجة إلى أن تقاد، ومن هنا بدأ الاهتمام بما يعرف بالمهارات القيادية لمواجهة المسؤوليات والمهام في هذه التنظيمات الإدارية.

المطلب الأول: ماهية المهارات القيادية

أولاً: مفهوم المهارات القيادية

قد يكون مصدر المهارة الوراثية التي تمنح لبعض الأفراد قدرات لا تتوفر لغيرهم، وقد يكون مصدرها البيئة وما توفره من تعليم وتدريب، والملاحظ أن المهارات الفطرية أقل تأثيراً في القيادة الإدارية، إذ أن معظم المهارات القيادية الواجب توافرها للتأثير في الأتباع هي مهارات مكتسبة يتم تلمينها بالتدرب عليها وممارستها تحت إشراف قادة أكثر علماً وخبرة. ولقد حاول العديد من الباحثين والممارسين للقيادة والإدارة تقديم عدة تعريفات للمهارة، وهي تعبر عن تباين وجهات نظرهم ومنطلقاتهم الفكرية والإيديولوجية في تأطير مفهوم وأبعاد هذه المهارات وأهميتها بالنسبة للقيادة.¹

فعندما نتحدث عن مهارات القيادة ماذا نعني بالضبط؟ مهارات القيادة في الأدوات والسلوكيات والقدرات التي يحتاجها الشخص لكي يكون ناجحاً في تحفيز الآخرين وتوجيههم، لكن مهارات القيادة الحقيقية تنطوي على شيء أكثر، فهي القدرة على مساعدة الناس على النمو في قدراتهم الخاصة. ويمكن القول أن أكثر القادة بنجاحاً هم أولئك الذين يقودون الآخرين لتحقيق نجاحهم الخاصة.

كما أنها عبارة عن تلك المهارات التي يحتاجها القائد لتنظيم أشخاص آخرين للوصول إلى هدف مشترك. سواء كان في منصب إداري أو قيادة مشروع ما، تتطلب مهارات القيادة تحفيز الآخرين على إكمال سلسلة من المهام، غالباً وفقاً لجدول زمني. فالقيادة ليست مجرد مهارة واحدة بل هي مزيج من عدة مهارات مختلفة تعمل معاً.

كما عرفت المهارات القيادية بأنها نقاط القوة، والقدرات التي يقدمها الأفراد والتي تساعد على الإشراف على العمليات، وتوجيه المبادرات وتوجيه الموظفين نحو تحقيق الأهداف، مهارات القيادة هي عنصر أساسي

¹ مشعل العدوانى، المهارات القيادية اللازمة للقيادة التربوية، ص 2.

يحتاجه المديرون التنفيذيون لاتخاذ قرارات مدروسة حول مهمة المنظمة وأهدافها، وتخصيص الموارد بشكل صحيح لتحقيق تلك التوجهات في حين يرى آخرون أن المهارات القيادية هي: " مجموعة من التقنيات والسلوكيات التي يتبناها القادة العاملون في المنظمات الإدارية من أجل تحقيق الأهداف الموضوعية بكفاءة وفعالية."

كما عرفت بأنها: " مجموعة المهارات السلوكية والمهنية التي يمتلكها القادة العاملون في المنظمات من أجل تحقيق الأهداف الموضوعية وبكفاءة وفعالية، وهي أيضا قدرة القائد على إحداث الموائمة بين الفريق والبيئة الداخلية والخارجية المحيطة بهذا الفريق بحيث يجعل من هذه البيئة قوة دافعة لتحقيق أهداف الجماعة".¹

أما السلمي فقد عرفها بأنها: " القدرة على أداء عمل أو تنفيذ إجراء أو تحقيق نتيجة باستخدام أساليب وطرق تتسم بالكفاءة والتميز بما يحقق نتائج أعلى وأفضل مما استخدم في الأداء من الموارد والإمكانات"

من خلال الإطلاع على تعريفات المهارة ومفاهيم القيادة، ومفاهيم مهارات القيادة، يمكننا أن نعرف مهارات القيادة إجرائيا وبما يتوافق مع ما سنسير عليه في بحثنا بأنها: "ممارسات سلوكية وقدرات متخصصة تتمتع بها القيادة، وهي فطرية ومكتسبة يمكن تطويرها أو تعلمها والتدرب عليها، وهي تتضمن الطرق والإجراءات والتقنيات اللازمة للتعامل مع كافة المواقف والأعمال الإدارية التي يواجهها القائد الإداري بكفاءة وفعالية عالية خلال إحداث عملية التغيير التنظيمي في منظمته وتتضمن مجالات (مختلفة، فنية، إنسانية، وفكرية تنظيمية).

ثانيا: أهمية المهارات القيادية

تعد المهارة مسألة بالغة الأهمية ينبغي أن يمتلكها القائد الإداري، ولقد أكدت العديد من الدراسات على ضرورة توافر المهارات الذاتية والفنية والتنظيمية والإنسانية في المدير لكي يتمكن من أداء مهامه القيادية ببراعة وتميز، إن نجاح أي قائد إداري يعتمد على ما يتمتع به من مهارات فكرية، وفنية، وتنظيمية، وإنسانية فهي تساعده على تفهم العمل وأدائه بصورة منقنة.

وتتجلى أهمية مهارات القيادة الإدارية فيما يلي:

¹ ميادة حياوي مهدي، دور المهارات القيادية الناجحة في تبني إستراتيجية التميز لمنظمات الأعمال - دراسة تحليلية في مصرفي الرافدين والرشد "النجم الاشراف"، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، السنة العاشرة - المجلد السابع العدد الثلاثون، الكوفة، 2014، ص5.

- تتجلى أهمية المهارات القيادية من أهمية وحاجة الإدارة إلى الدور الأساسي للقيادة الإدارية، والمهارات المطلوبة في السلوك القيادي، وبالتطور التاريخي لمناهج الإدارة القيادية منذ مطلع القرن العشرين وصولاً إلى أحدث ما صدر عن الفكر الإداري والقيادي.¹
- إن قدرة ومهارة القيادة تتمثل في قدرتها على تطوير المنظمة وسلوك أفرادها وتوجيههم نحو أهداف المنظمة، فتغيير سلوك أفراد المنظمة لا يتحقق إلا باستخدام المهارات القيادية التي يتصف بها القائد الإداري باتجاه إحداث التغيير المنشود.
- إن ما يتمتع به القائد الإداري من مهارات قيادية تعد المرتكز الأساسي التي اتجهت إليها مضامين الفكر الإداري المعاصر، لهذا أصبحت المشكلة في كيفية اختيار القادة الإداريين، وتنمية مهاراتهم من أهم ما تصبو وتطمح إليها البلدان.
- إن مجموعة المهارات القيادية لدى القائد الناجح تؤثر بشكل مباشر وفعال في عملية التطور الإداري، ويتجسد ذلك من خلال تأثيره في الأداء الإداري.
- تسهم المهارات القيادية في خلق وتكوين الرؤى الشاملة التي يعمل من خلالها العاملين، مع التركيز على حشد الهمم وتحفيز الطاقات نحو تحقيق الأهداف عن طريق اختيار العمل الصحيح والمناسب دون التركيز على التفاصيل المملة، وبما يضمن تحقيق الأهداف والتأكد من إتمامها على النحو الصحيح.²
- تكمن أهمية المهارات في تحسين مستوى الأداء ورفع معدلات الإنتاجية من خلال قيادة التوازن بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين، وتعمل كذلك على رفع مستوى رضاهم وتضمن استمرارية قيادة تنظيمية وإدارية.
- يمكن أن تساعد مهارات القيادة القادة على اكتساب احترام وإعجاب الآخرين، كما تسمح للقائد أيضاً بالاستمتاع بالنجاح في مهنته، والمزيد من التحكم في مصيره. على عكس الاعتقاد الشائع، يمكن تعلم مهارات القيادة وتطويرها، حتى لو كان القائد لال مركزاً قيادياً رفيعاً. فامتلاك مثل هذه المهارات ستفتح أمامه أبواب التميز والنجاح.³
- وسيلة تمكن القيادة من تحديد اتجاهات موظفيهم ومطالبهم، وتحفيزهم على العمل واستثارة جهودهم، ولاشك أيضاً أن توافر تلك المهارات القيادية وفعاليتها استخدامها من جانب القادة تمكنهم من التأثير في أتباعهم، ورفع مستويات أدائهم وتحقيق أهداف الشركة التي يعملون بها.

¹ على السلمي، المهارات الإدارية والقيادية للمدير المتفوق، ط1، دار غريب، القاهرة، ص 23.

² صبري عبد الجبار محمد، المهارات القيادية لدى مديري أقسام المديرية العامة للتربية في محافظة ديالى، العدد الثاني والعشرون، مجلة الفتح 2005، ص 38-39.

³ Margaret Rouse what is leadership skills, ibid.

إن الأهمية البالغة للمهارات القيادية يجعلنا نتساءل عن أهم هذه المهارات التي يتوجب على القيادة اكتسابها واتقانها قصد أداء أعمالها على أحسن وجه يذكر.

المطلب الثاني: أنواع مهارات القيادة الإدارية

يوجد اختلاف بين علماء الإدارة والممارسين لها في تحديد المهارات القيادية الواجب توفرها في المستوى الإداري فقد حدد روبرت كاتز "Robert Katz" المهارات القيادية الواجب توفرها عند المديرين في جميع المستويات الإدارية بثلاث مهارات، وحسب رأي الكثير من الباحثين يعتبر تصنيف كاتز "Katz" التصنيف الرائد في هذا المجال، كونه يضم كل المهارات المشار إليها من قبل الكثير من علماء الإدارة الذين ضموا بعض المهارات الجزئية التي جاءت في دراساتهم، والتي يمكن إدخالها تحت طائلة المهارات القيادية الثلاث الأساسية (الإدراكية والفنية والإنسانية) وإلى جانب تلك المهارات، فقد أوردت العديد من أدبيات الإدارة المهارات الشخصية كنوع آخر للمهارات القيادية، كتصنيف (كنعان، 1999) و(السكرانة، 2010) و(العجمي، 2008) و(البناء، 2013) وسيتم تناول جميع تلك المهارات بالتوضيح الآتي:

أولاً: المهارات الذهنية (الإدراكية) Mental skills:

تعني المهارة الذهنية (الإدراكية) قدرة القائد على رؤية التنظيم الذي يقوده وفهمه للترابط بين أجزائه ونشاطاته، وأثر التغييرات التي قد تحدث في أي جزء من أجزاء المؤسسة، وقدرته على فهم وتصوير علاقات الموظف بالمؤسسة، وعلاقات المؤسسة بالمجتمع الذي تعمل في إطاره. كما تتمثل المهارة الإدراكية في اتخاذ القرارات، والمحكمة المنطقية، وتحليل المشكلات، وإيجاد العلاقات بين المشكلات وأسبابها وحلولها.

ويلاحظ أن القادة الذين لديهم مهارات إدراكية لديهم القدرة على إعطاء الأفكار المجردة، وفهم أفكار الآخرين من الرؤساء والزملاء والمرؤوسين، ولأهمية هذه المهارات فهي الأكثر أهمية للمديرين في المستويات الإدارية العليا، بينما تقل أهميتها في المستويات الإدارية الوسطى.¹

وينبثق عن المهارات الذهنية، المهارة الإدارية ويقصد بها قدرة القائد على فهم عمله، وتحقيق التوازن بين أهداف المؤسسة وحاجات مرؤوسيه، ويتمثل هذا في قدرته على التخطيط الجيد، والتنظيم الأمثل للمؤسسة، واستغلال الطاقات البشرية، والقدرة على التوجيه السليم، واستخدام أفضل الأساليب التي تكفل تحقيق أكبر قدر من الإنتاجية، وقدرته على الاتصالات واتخاذ القرارات الفعالة، وهذا النوع من المهارات يمكن تنميته عن طريق

¹ مرسي، جمال الدين (2002): التفكير الاستراتيجي وإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.

الدراسة، والتدريب والممارسة الفعلية للأعمال الإدارية، واكتساب الخبرة، كما تتمثل المهارات الإدارية في قدرة القائد على فهم عمله وممارسة نشاطه داخل المؤسسة التي يقودها، بالإضافة إلى معرفة علاقتها بالمجتمع المحيط بها وعلاقتها بالموظفين، لأنه في ضوء تلك العلاقات تتحدد مهامه القيادية بما يتلاءم مع تحقيق أهداف المؤسسة، وبما يكفل تحقيق متطلبات المرؤوسين وإشباع حاجاتهم، ويمكن التمييز بين عدة مهارات فرعية منبثقة عن المهارات الإدارية للقادة وهي: (اتخاذ القرار - إدارة الوقت - إدارة الاجتماعات إدارة التغيير . حل المشكلات. إدارة الصراع)

وبناء على ما سبق نرى أن المهارات الإدراكية من الشروط الأساسية الواجب توافرها لدى القادة، وتعد الخبرة والممارسة والتدريب من أكثر العوامل الداعمة لتطوير تلك المهارات.

ثانياً: المهارات الفنية Artistic skills:

يقصد بالمهارات الفنية، المعرفة المتخصصة في فرع من فروع العلم، والكفاءة في استخدام هذه المعرفة أفضل استخدام في أداء العمل بالشكل الذي يكفل تحقيق الهدف ويرتبط هذا النوع من المهارات بالتعامل مع الأشياء المادية والعمليات، وتشير هذه المهارة إلى المقدرة على استخدام الوسائل والأدوات والإجراءات، لاسيما الخاصة منها بإنجاز العمل ومن المهارات الفنية العامة للقائد التربوي المهارة في التعبير عن حاجات العاملين، والتعرف على مظاهر الرضا في العمل، وتقدير كفاءة العاملين، وتوضيح الواجبات والوظائف، وتحليل البيانات والاستفادة من المعلومات، والتعرف على احتياجات النمو المهني.¹

يتضح من ذلك أن المهارات الفنية تدخل في نطاق التخصص، وهي بشكل عام مرتبطة بطبيعة العمل لكنها تختلف في أسلوب إدارة العمل وذلك وفق نوعيته، ومن أهم الخصائص المميزة للمهارة الفنية أنها أكثر تحديداً من المهارات الأخرى أي أنه يمكن التحقق من توافرها لدى القائد بسهولة لأنها تبدو واضحة أثناء أدائه لعمله كما تتميز بالمعرفة الفنية العالية والمقدرة على التحليل وعلى تبسيط الإجراءات المتبعة في استخدام الأدوات والوسائل الفنية اللازمة لإنجاز العمل، كما أنها مألوفة أكثر من غيرها لكونها أصبحت مألوفة في الإدارة الحديثة وفي عصر التخصص، وهي أسهل في اكتسابها وتتميتها من المهارات الأخرى.²

¹ حريم، حسين (2002): (مبادئ الإدارة. الدار الجامعية الإسكندرية، 2004 ص 55

² حسين، عبد الفتاح دياب(7222:) الإدارة الفعالة، القاهرة، مطبعة النيل 2006 ص 68

وقد أشارت دراسات كثيرة في مجال السلوك الإداري إلى أن القدرة الفنية والكفاءة الإدارية من المتطلبات الأساسية للقيادة الناجحة، كما توصلت إلى أن العلم والخبرة هما الأساس الذي يعطي للقائد حق توجيه الآخرين، ويجعل المرؤوسين في موضع الوثاق في قيادته.

ثالثاً: المهارات الإنسانية Human skills:

تعني المهارة الإنسانية قدرة القائد على التعامل مع مرؤوسيه وتنسيق جهودهم، وخلق روح العمل الجماعي بينهم، وهذا يتطلب الفهم المتبادل بينه وبينهم، وذلك من خلال فهم احتياجاتهم والعمل على إشباعها، والاستماع إلى آرائهم ومقترحاتهم، وإتاحة الفرصة لهم للمشاركة في القرارات التي تؤثر عليهم، والاتصال الفعال بهم، وتقديم الحوافز المناسبة لهم لرفع روحهم المعنوية وزيادة حماسهم للعمل.¹

وإذا كانت المهارة الفنية تعكس قدرة القائد على التعامل مع الأشياء، فإن المهارة الإنسانية تعكس قدرته على التعامل مع الأفراد، ومن هنا يظهر أن اكتساب القائد للمهارات الإنسانية، أكثر صعوبة من اكتسابه للمهارات الفنية، وسبب ذلك أن ما يدخل في مجال العلاقات الإنسانية ربما أكثر تعقيداً وتغيراً وتنوعاً من المجالات الفنية، وأن التعامل مع الأفراد أكثر صعوبة من التعامل مع الأشياء، ورغم ذلك فإن المديرين تتم ترقيتهم في الغالب على أساس قدراتهم على إنجاز المهام الموكلة إليهم، وقدراتهم الفنية في مجال العمل، مع افتراض توافر المهارات الإنسانية لديهم، ولكن هذا الافتراض غير صحيح؛ إذ إن أغلب مشاكل الإنتاجية الإدارية اليوم تعود بشكل كبير إلى نقص المهارات الإنسانية في كل من المديرين والمديرات.²

ومن الدلائل التي تدل على توافر المهارة الإنسانية لدى القائد: قدرته على التعامل مع الأفراد وما يتطلبه ذلك من قدرة على بناء علاقات طيبة مع الجميع سواء كانوا أعداءه أم أصدقاءه، وإدراكه الواعي لميول واتجاهات مرؤوسيه، وفهمه لمشاعرهم، وثقته فيهم، وتقبله لاقتراحاتهم وانتقاداتهم البناءة، وإفساح المجال لهم لإظهار روحهم الابتكارية فيما يقومون به من أعمال وخلق الإحساس لديهم بالاطمئنان في العمل، وإشباع حاجاتهم وبما أن المهارة الإنسانية تقتضي التعامل مع الأفراد، فإنه من الصعب الكشف عن توافرها لدى القادة وفي هذا يقول كاتز "Katz" في مقاله عام 1974.³

¹ حسين، يرقى والسعيد، (جوال) 2070: المدير وضرورة التغيير نحو تحقيق الإدارة الفعالة للوقت، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الدولي حول: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة المدية.

² نفس المرجع السابق حسين، عبد الفتاح دياب ص 70

³ أحمد سيد مصطفى، المدير و مهاراته السلوكية، القاهرة، 2005. ص 46

بمجلة (Harvard Business Review) بعنوان "مهارات القيادي الفعال" (إن التثبت من وجود هذه المهارة لدى القائد بالرغم من كل الدلائل على ذلك ليس بالأمر السهل، ذلك لأن المهارة تمثل جزءا من سلوكه اليومي، بما يتضمنه من تصرفات في تعامله مع مرؤوسيه وزملائه) وقد أثبتت التطبيقات العملية أن المهارات الإنسانية تعتبر من المهارات الضرورية الهامة لنجاح القادة في قيادة المنظمات الحديثة، وتحقيق أهدافها؛ ففي دراسة مسحية أجريت على (100) مديرا في الولايات المتحدة الأمريكية وبريطانيا بغرض معرفة أهم المهارات المطلوبة للمدير في أداء عمله، أشارت النتائج إلى أن مهارة فهم الآخرين قد احتلت المرتبة الأولى في الأهمية لدى هؤلاء المديرين من بين ست عشرة مهارة.¹

كما تشير الدراسات إلى أن تحقيق النجاح في أي منظمة يتطلب توفر مجموعة من الخصائص الإنسانية في شخصية القائد أو الرئيس، ومن أبرز هذه الخصائص ما يلي:

- وجود هدف ورؤية لدى القائد يستطيع نقلها إلى جميع المستويات الإدارية بدءا من المستوى الأدنى وحتى المستوى الأعلى للتنظيم.

- أن يكون لدى القائد المهارات اللازمة لإدارة فريق العمل وجعل أعضاء الفريق يعملون باتجاه واحد.²
- أن يكون هناك نظام فعال للاتصالات مع أعضاء فريق العمل ومع المنظمة ككل، يتم من خلاله تقديم المعلومات باستمرار للموظفين، وتقديم التغذية العكسية لهم.
- أن يكون لدى القائد الحماس والرغبة للعمل، وينقل هذا الإحساس لأعضاء الفريق.
- أن يكون لدى القائد إيمان وثقة بالنجاح في أي عمل يؤديه وأن ينقل ذلك إلى مرؤوسيه.
- أن يكون هناك التزام وولاء لأي عمل يقوم به القائد وينبثق عن المهارات الإنسانية خمس مهارات فرعية هي: مهارة الاتصال تكوين العلاقات مع الآخرين بناء فرق العمل تقدير الآخرين. مهارة الإقناع وتري الباحثة أن المهارات الإنسانية من المهارات الضرورية لجميع المناصب القيادية، ولذا فهي أساسية ومكملة للمهارات الإدراكية والفنية، وبدونها لا يمكن توظيف المهارات الإدراكية والفنية بشكل فعال.

¹ نفس المرجع السابق أحمد سيد مصطفى ص 47

² حسين، بورغدة(2002:)إدارة الصراعات التنظيمية، الجزائر، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، ص 101

رابعاً: المهارات الشخصية **Personal skills**:

يقصد بها المهارات التي تتعلق بالسمات الكامنة في شخصية القائد ويقصد بالشخصية هنا مجموعة الصفات الجسمية والانفعالية والعقلية للفرد وترتبط هذه السمات بالصحة الجيدة، للقائد بدنية ونفسية وعقليا.¹ مما سبق نلاحظ أن المشتغلين بالإدارة قد اختلفوا في عدد التصنيفات، وتتفق الباحثة ؟ مع التقسيم الذي يرى أن المهارات ثلاثة أقسام وهي: المهارات الفنية والمهارات الإنسانية والمهارات الإدراكية، لكن لانتفق الباحثة مع التقسيم الذي يعتبر المهارات الشخصية نوعاً من أنواع المهارات ذلك لأنها سمات فطرية نابعة من ذات القائد ولكنها ضرورية وداعمة لتنمية واكتساب القائد للمهارات الثلاث عن طريق التعليم والتدريب.

المطلب الثالث: تنمية المهارات القيادية

في عصر تتطور فيه التقنيات، وتتفجر فيه المعلومات، وتتسابق الأفكار والنظريات بشكل لم يسبق له مثل في تاريخ البشرية، تصبح تنمية المهارات القيادية أمراً محتماً، ويصبح تزويد القيادات الإدارية بما تحتاج إليه من معلومات ومهارات ومعارف تخدم التنظيم وتحسن الأداء وترفع من معنويات العاملين وتشبع احتياجاتهم أمراً ضرورياً، ويصبح تغيير ما يلزم من اتجاهات نحو العمل والعاملين وبيئة العمل الداخلية وعلاقات المنظمة بالبيئة الخارجية، أمراً حتمياً. وعليه ينبغي أن تتفق المنظمات بمختلف أنشطتها وباختلاف ملكيتها (عامة، خاصة، مختلطة) بسخاء في سبيل تدريب القادة وتنمية مهاراتهم لعدة اعتبارات لعل أهمها:

- الاتجاه نحو استخدام المثقفين وأصحاب الخبرة المتخصصة لمواجهة التحديات العالمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية.²

- ضمان حيوية المنظمات، وقدرتها على الاستمرار والمنافسة من خلال تنمية قدرات ومهاراتهم.

وتسهم جمعيات ومعاهد الإدارة في كثير من الدول المتقدمة والنامية في توفير برامج تدريب القادة والمديرين في شكل دورات تدريبية أو حلقات مناقشة أو ورش عمل تعقد خصيصاً لهذا الغرض، ويأتي في مقدمتها البرامج التي توفرها جمعية الإدارة الأمريكية في الولايات المتحدة، ومعهد الإدارة البريطانية في المملكة المتحدة.³

¹ جمعة، محمود حسن و نوري، حيدر شاكر 2077: تأثير القيادة الإدارية الناجحة في تحقيق الابداع الاداري (دراسة تطبيقية القيادات العليا في جامعة ديالى)، مجلة الإدارة والاقتصاد، جامعة ديالى، المجلد(24، العدد)20.

² hatim alsamman, <https://specialties.bayt.com/ar/specialties/q/329008>, le 22/03/2022, a 23: 10

³ John Adair, The Action Centered Leader, Peter Runge house, London, 1998, p4.

إن تطوير وتدريب القادة هو أحد أسباب نجاح المنظمات فكلما كان هناك في المنظمة قادة في الصف الثاني كانت فرصة نجاح تلك المنظمة أكبر وذلك يكون بالتدريب المستمر للقادة، وأن يقوم قادة الصف الأول بتدريب قادة الصف الثاني ليحلوا محلهم إذا لزم الأمر لأي تغيير تنظيمي، ومن المهم أيضا أن يتلقى القادة تدريبهم من القادة الأعلى منهم ومن قادة معروفين بخبرهم الواسعة ليتعلموا منهم ما لا يستطيعون معرفته من التدريبات والكتب النظرية.

إن تزويد مجالات التجارة والصناعة والاقتصاد والإدارة بقيادة وليس بمديرين، للاستفادة من الدور القيادي في بناء فرق العمل، وجلب الدافعية لدى العاملين، وتحفيزهم وتنمية مهاراتهم، والتأثير عليهم، وتشجيع الأفكار الإبتكارية والإبداعية لديهم، والعمل على تنفيذ الجيد منها لزيادة قدرات المنظمة على المنافسة والبقاء والاستمرار، بمعنى تفعيل مخرجات الثقافة التنظيمية بشكل يدعم تطوير الأداء بعد الاتحاد السائد في العصر الراهن.¹

إن عدم قدرة الكثير من المديرين على ممارسة دور القائد الواعي لمتطلبات وشروط الإدارة الناجحة، جلب مشكلات تنظيمية ألحقت أضرارا فادحة بالمنظمات نتيجة اسماك المديرين في القيام بكل صغيرة وكبيرة في المنظمة دون معاونة حقيقية أو صادقة من قبل الرؤوسين، نتيجة افتقاد الثقافة التنظيمية التي تشجع على المشاركة وتفويض السلطة، مما يترتب عليه اتجاه المنظمة لمسارات تنعدم فيها الضوابط الإستراتيجية التي تحفظ السير باتجاه استشرف المستقبل، وتمنع المنظمة من الخروج عن مسارات النجاح، بسبب عدم إدراك طبيعة الأدوار التي يجب أن يقوم بها المديرية.²

أولاً: أساليب تنمية مهارات القيادة

يقصد بتنمية مهارات القيادة تلك العملية المنظمة والمستمرة، التي يتم من خلالها تزويد المديرين الحاليين بالمنظمة أو مديري المستقبل بحصيلة من المعرفة والمهارات والقدرات اللازمة التي تمكنهم من قيادة وإدارة المنظمة حالياً ومستقبلاً بنجاح. وذلك بهدف تجنب النقاد الإداري (تجنب الجمود والسعي نحو التجديد)، تخطيط عملية الإحلال (تخدم عملية الترقية إلى المراكز العليا)، إرضاء مطلب النمو الذاتي (الوصول إلى المراكز العليا والشعور بالإنجاز). وعادة ما يتم إعداد وتنمية مهارات القيادة باستخدام أحد الأسلوبين التاليين:

¹ صالح بن سعد المريخ، القيادة الإستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية بالأجهزة الأمنية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2012، ص22.

² هاني عرب، مرجع سبق ذكره، ص 88- .

أ- الأسلوب الأنجلو أمريكي: يقوم هذا الأسلوب على اعتماد التخطيط المسبق لإعداد كادر متخصص في مجال تنمية المهارات القيادية من خلال مرحلتين:

- البرامج والمفاهيم التعليمية الجامعية: كليات ومعاهد القيادة لتزويدهم بمداخل نظرية في فن القيادة، وهذا النوع من التدريب خارج العمل يتصل بإعداد الكوادر القيادية أو بتحديد مهارات ومعلومات الخريجين بأسلوب أكاديمي.¹

- البرامج التدريبية في معاهد متخصصة: وذلك لتدريب القيادة على كيفية المزوجة بين النظرية والتطبيق من خلال الزيارات الميدانية لمواقع العمل والتعويد على ممارسة العمل القيادي، وهذا النوع من التدريب داخل العمل يهدف من خلال مفهوم التعليم المستمر إلى رفع كفاءة الكوادر أو إعادة تأهيلها.²

ب - الأسلوب الفرنسي: يهتم بالتدريب في مواقع العمل في المقام الأول، حيث يزج بالمتدربين في ممارسة العمل القيادي مع القادة الرسميين وتحت إشرافهم بهدف إطلاعهم على طبيعة العملية القيادية في مختلف المجالات والتخصصات، ثم ينتقل بالمتدرب إلى مرحلة التدريب خارج مواقع العمل من خلال الوسائل التدريبية النظرية كالمحاضرات والحلقات الدراسية لدعم الخبرة العملية المكتسبة بالمفاهيم القيادية النظرية. وتعد المدرسة الوطنية للإدارة في فرنسا من أهم أدوات الأسلوب الفرنسي في إعداد القيادة، حيث تتولى إعداد قادة استراتيجيين في مختلف التخصصات وفق أسس علمية بدءاً من القيادة الإستراتيجية غير المتخصصة، ومروراً بالقيادة الإستراتيجية المتخصصة، ووصولاً إلى القيادة الإستراتيجية التكنولوجية القادرة على إدارة جميع النشاطات في المجتمع.

ثانياً: أدوات ووسائل إعداد وتنمية المهارات القيادية:

إن عملية تدريب وتنمية المهارات القيادية للمدراء والمسؤولين في منظماتنا يكون هدفه إكسابهم معلومات ومهارات مهارات جديدة أو تقنيات جديدة للمهارات القديمة) واتجاهات وقيم (سلوك أفضل في مكان العمل)، وذلك نتيجة للتطور السريع والهائل الذي يحدث في العالم في وسائل الإتصالات والمعلومات، لذلك كان لزاماً من إعداد قادة يتعايشون مع العصر الحديث، وقادرين على مواجهة التحديات، والتغيرات السريعة والهائلة في عصر تسوده وسائل الإتصالات والتكنولوجيا الحديثة.

¹ يونس طارق شريف، الفكر الاستراتيجي للقيادة دروس مستوحاة من التجارب العالمية والعربية - المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2002، ص 157

² محمد قاسم مقابلة، التدريب التربوي والأساليب القيادية الحديثة وتطبيقاتها التربوية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 132.

لدى فإن عملية تدريب القادة أثناء الخدمة هدفه مواكبة التطورات الهائلة للعصر الذي نعيش فيه، عصر المعلوماتية والاتصالات، ولكي تكون عملية تدريب وتنمية المهارات القيادية ناجحة يتطلب الأمر مراعاة أبعاد متعددة في إعداد هذه البرامج هي:

- **البعد العلمي:** يعني أن يكون برنامج التدريب مبنيا على أسس علمية ميدانية يعتمد على كشف حاجات القادة للتدريب والمشكلات التي يواجهونها.¹

- **البعد الوظيفي:** يعني أن تكون البرامج التدريبية للقادة متنوعة بحيث تهتم بطبيعة الوظائف التي يؤديها القائد وتواكب التطورات والتجديدات في عالم متغير.

- **بعد الدافعية وتوفير التجهيزات:** ومعناه أن تراعي برامج التدريب الحوافز اللازمة لتقديمها للقادة المتدربين، كتقديم حوافز مادية ومعنوية وصرف علاوات للمشاركين أو نيل درجات علمية وشهادات.²

- **تنوع الأدوات والوسائل:** المتبعة في إعداد وتنمية مهارات القيادة تبعا لتنوع طبيعة نشاطات كل منظمة، وخصائص وسمات القادة فيها، إلا أن ما يعنينا هنا هي تلك الأدوات والوسائل التي يحتاج إليها القادة التطوير وتنمية مهاراتهم لمواجهة تحديات التغيير في منظمات القرن الحادي والعشرين. ولعل من أهم هذه الأدوات والوسائل مما يلي:

- **تدريب الحساسية:**

هو نمط سلوكي جديد للتدريب يهدف إلى إحداث تغييرات في عادات واتجاهات وسلوكيات القادة عبر تفاعلات غير مخططة وبرامج غير معدة في خطواتها ومضامينها، ولكنها واضحة في هدفها وفي المنطلقات الفلسفية التي تحكمها، حيث يسعى هذا التدريب إلى زيادة حساسية القادة نحو سلوكهم الذاتي ونحو سلوك الآخرين المشاركين معهم في البرنامج، وزيادة مرونتهم وقدراتهم نحو التغيير الذاتي بتعلم أنماط السلوك الإيجابي أو استشعار جوانب النقص في السلوك الذاتي مقارنة مع الآخرين.³

- **الحالات العلمية:** وهي من الوسائل والأدوات الفعالة للتدريب الحديث، وهي تستخدم لتحقيق العديد من الأهداف التدريبية، مثل تحسين قدرات القادة والعمال على تحسين فعالية فرق العمل على حل المشاكل بطرق علمية، ومن المميزات الأساسية لهذا الأسلوب أنها تربط بسهولة بين الواقع العملي والدراسة النظرية.

¹ عامر الكبيسي، التطوير التنظيمي وقضايا معاصرة، دار الشرق للطباعة والنشر والتوزيع، ج 4، الدوحة، 1998، ص 45.

² عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية: رؤية إستراتيجية، دار كتب عربية، كلية التجارة، جامعة القاهرة، مصر، 2003، ص 321.

³ صالح بن سعد المرعب، مرجع سبق ذكره، ص 51.

- **التعلم الأحادي الاتجاه:** بموجبه يتعلم العاملون والقادة في المنظمات من تجاربهم وممارساتهم وما يترتب عليها من نتائج ومخرجات تعد بمثابة تغذية راجعة للعاملين، فإما أن يرضوا بما ترتب على قراراتهم فيحرصوا على تكرارها لتصبح قرارات مربحة تتخذ في المواقف المتكررة، أو لا يكونون راضين عنها، فالتعلم الأحادي الاتجاه يعلم القادة والعاملين كيفية حل المشكلات الناتجة عن تصرفاتهم.¹

- **التعلم المزدوج الاتجاه:** بموجبه يتجه القادة والعاملون في المنظمة إلى توسيع دائرة التعلم، حيث يبديون بالتساؤل الرئيس كيف نتعلم؟ وماذا نتعلم؟ وما هي أفضل الطرق للتعلم؟ وكيف نوظف التعلم من أجل التجديد والتطوير الذاتي؟ وبدلاً من أن يظل التعلم مرتبطاً بالبحث عن حلول للمشكلات القائمة أو معالجة الانحرافات، فإنه يتجه نحو أسباب المشكلات والقرارات البديلة التي يجب اتخاذها لتحويل دون وقوعها مستقبلاً. وتتضح أهمية التعلم التنظيمي وأسبابه في عدة عوامل خارجية تتسارع في النمو والتطور تتركز في التفجر المعرفي المتسارع والتغير في تقنيات التعلم وأساليبه ومراكزه في بنوك المعلومات ومراكز الخبرة والبحوث والاستشارات التي سهلت مهمة الراغبين في التعلم. والتغير السريع والمتواصل في البيئة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية الذي يشهده العالم اليوم.

- **أسلوب المباريات الإدارية:** وهو من أساليب تنمية مهارات القادة والمدراء خارج إطار العمل، وهو يقوم على وضع المتدربين في الجو السائد عادة في مجال العمل والبيئة من حيث المنافسة والتعاون. وأسلوب المحاكاة هو جزء من هذا الأسلوب التدريبي، ومن خلاله يتم تقسيم المجموعات المتدربة إلى أربع أو خمس مجموعات تمثل كل منها شركة، ويطلب من كل مجموعة تحديد أهداف، مثل زيادة نسبة مبيعات المنظمة في السوق مثلاً، أو اتخاذ قرارات نحو تحقيق هذا الهدف.

- **تبادل الأدوار:** هنا يتم تعريض المديرين لممارسة أعمال مختلفة في إدارات مختلفة بالمنظمة، الأمر الذي من شأنه أن يوسع الخبرة والمهارة الفنية للمديرين، ويزيد من قدرم الإشرافية، مما يتيح لهم فرص الترقية في كل قطاعات العمل داخل المنظمة.²

- **أسلوب العصف الذهني:** يعتمد هذا الأسلوب على قيام المدرب بعرض مشكلة وسأل المتدربين أن يقدموا آرائهم بصورة سريعة ودون تردد في التفكير، ويعتمد هذا الأسلوب على أن العرض السريع للأفكار والآراء يمكنه

¹ عامر الكبيسي، سيكولوجية التدريب: الاستراتيجيات والتقنيات والإشكاليات، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2004، ص ص 96-98

² عمر وصفي عقيقي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة - بعد استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، الأردن، 2009، ص 315.

أن يحزر الدارسين من الجمود ويشجعهم على المشاركة، كما أن وابل الآراء الغزيرة كفيل بتغطية جوانب الموضوع أو المشكلة التي أثارها المدرب على العرض ويشجع الثقة في نفوس الدارسين ويحمسهم للتدريب.

- نهج التعليم المدمج

التعليم المدمج هو مفهوم منطقي ينتج عنه نجاح كبير في التعلم. وهج التعليم المدمج هو ببساطة بمجرد الإعراف بأن حجم واحد لا يصلح عندما يتعلق الأمر بالتدريب. وبإختصار، فإن التعلم المدمج يعني استخدام أكثر من طريقة تدريبية واحدة للتدريب على موضوع واحد. وإليك عدة أسباب منطقية لإستخدام فح التعلم المدمج:

- أظهرت دراسة أجرتها جامعة تينيسي أن برنامج التعلم المختلط والمدمج قد قلصت من الوقت وتكلفة التدريب بأكثر من 50%.¹

- أظهرت الدراسة نفسها تحسنا بنسبة 10% في نتائج التعلم مقارنة بالتدريب التقليدي. ويعتقد خبراء التعلم أن الميزة الكبيرة من التعلم المدمج هو أنه يكرر عن كثب كيف يتعلم الناس في الواقع على وظيفة، من خلال الخبرة والتفاعل مع زملاء العمل. ويعمل هذا النهج بشكل جيد لأن مجموعة متنوعة من المنهجيات تحافظ على مشاركة المدربين والمتدربين في التدريب. فالتعلم المدمج يجعل ببساطة الأمر أكثر منطقية.

- أسلوب الإدارة المتعددة لتدريب وتنمية قيادات الإدارة الوسطى والتنفيذية:

طبقا لهذا الأسلوب التدريبي، تتم مشاركة أعضاء الإدارة الوسطى، والإدارة التنفيذية للإدارة العليا في عملية التخطيط، والتشاور في إدارة بعض المهام والأعمال. ومن خلال هذه المشاركة وذاك التشاور فيما بين الإدارة العليا والإدارة الوسطى والإدارة التنفيذية تتاح الفرصة الحقيقية للمستوى الأوسط والمستوى التنفيذي للاحتكاك المباشر والاستفادة من الإدارة العليا في كيفية الإدارة، وآلية اتخاذ القرارات.. وفي ذلك تدريب فعلي، وتنمية حقيقية لأعضاء الإدارة الوسطى والإدارة التنفيذية. هذا من ناحية. ومن ناحية أخرى تتيح هذه المشاركة للإدارة العليا الحكم الفعلي والواقعي على الكفاءات المتوافرة في الإدارة الوسطى والإدارة التنفيذية، ومن يستحق منها بالفعل الترقي والتقدم الوظيفي.. واستفادة المنظمة أو الشركة منها، واعتمادها عليه في أعمالها الحالية والمستقبلية.²

¹ محمد أحمد اسماعيل، طرق تنمية الموارد البشرية، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية. نقلا عن الموقع:

<https://hrdiscussion.com/hr90512.html>, vue le 07/05/2022, a 15: 02.

² محمد الدوغان، مدني عبد القادر علاقي، إدارة الموارد البشرية، جامعة الملك فيصل، السعودية، 2014، ص 41.

مهما كان الأسلوب المستخدم أو الأداة المعتمدة في تنمية المهارات القيادية فإن الهدف منها هو محاولة تغيير سلوك الأفراد بجعلهم يستخدمون طرقاً وأساليب مختلفة في أداء أعمالهم، أي جعلهم يسلكون شكلاً في الأداء يختلف بعد التدريب عما كانوا يتبعونه قبل التدريب، وتكون محصلة هذا التغيير في تحقيق نتائج إيجابية للمنظمة مثل الإنتاجية الأعلى والأداء الأفضل والنظام الإداري الأحسن والتي تؤدي في النهاية إلى تحقيق نتائج اقتصادية أفضل وزيادة الأرباح للمنظمة، وغيرها من التحسينات والتغييرات الإيجابية. وهو ما يجعلنا نتساءل عن أهم هذه المهارات التي يتعين على القادة اكتسابها وتتميتها للنجاح في قيامها بأدوار قيادية في عصر المتغيرات والتحويلات المستمرة.

خلاصة الفصل:

تعتبر المهارات القيادية من أكثر العمليات تأثيرا في سلوك العنصر البشري في المؤسسة، فهي تؤثر في أداء الأفراد ورضاهم عم العمل، وتعتبر محورا رئيسيا للعلاقة بين القادة الإداريين والمرؤوسين، حيث أن القائد يمد مرؤوسيه بالوسائل التي تساعدهم على إشباع حاجاتهم وتحقيق أهدافهم، كما يقدم لهم المكافآت، ويهتم بمساعدتهم في حل المشكلات التي تواجههم في العمل وحتى خارجه.

الفصل الثاني

أداء الموارد البشرية ودور المهارات القيادية في تحسينها

تمهيد:

آن قدرة أي منظمة على تحقيق اهدافها بالمستوى المطلوب يعتمد على كفاءة مواردها البشرية في ادائها للمهام هذه الأخيرة لا تتحقق من تلقاء نفسها ولكن نتيجة لقيادة رشيدة لهذه الموارد، وقد اصبحت هناك حاجة ماسة لتحسين الأداء في كافة المنظمات نظرا لارتفاع تكلفة العمل من جهة والتغير السريع في محتويات العمل داخل المنظمة نتيجة التقدم التكنولوجي والتغير في اساليب المنافسة من جهة اخرى، ولهذا سنحاول في هذا الفصل تسليط الضوء على الموارد البشرية وكيفية تحسين أداءها ، ومساهمة المهارات القيادية في تحسينها

المبحث الأول: مفهوم الموارد البشرية وإدارتها ومراحل تطورها

لقد اعتبر الباحثون في علم الإدارة أن الموارد البشرية هي الأداة الحقيقية لتحقيق أهداف المؤسسة فهي مصدر الفكر وهي التي تستطيع تشغيل باقي الموارد الأخرى التي تمتلكها المؤسسة لكن كل هذا لا يتم إلا بتوفير الظروف الايجابية التي تسعى إدارة الموارد البشرية لتوفيرها للعامل.¹

ولهذا حاولنا تسليط الضوء على مفهوم إدارة الموارد البشرية وأهميتها وأهدافها.

المطلب الأول: ماهية الموارد البشرية وإدارتها

أولاً: تعريف الموارد البشرية

تعد الموارد البشرية أهم أصول المؤسسة لما تقدمه من إسهامات في تحقيق أهداف المؤسسة وإذا ارتأينا أن نتطرق إلى مفهوم الموارد البشرية قبل أن نتناول مفهوم إدارة الموارد البشرية

و لقد عرفت الموارد البشرية على إنها المورد الممثل في العامين بالمنظمة من مختلف الفئات والمستويات والتخصصات وهي أهم الموارد التي تركز عليها المؤسسة الحديثة.²

ومن خلال هذه التعاريف نخلص إلى أن الموارد البشرية هي عبارة عن الأفراد الذين يعملون داخل المنظمة ويساهمون في تحقيق أهدافها وهم المحرك الأساسي للأصول المادية الأخرى التي تمتلكها المؤسسة.

ومما سبق يمكن استخلاص أهمية الموارد البشرية والتي تتمثل فيما يلي:

- إن الإنسان لديه طاقات وقدرات ذهنية تفوق كثيرا ما يتم استغلالها الاستفادة منه؛
- يعتبر الإنسان المصدر الحقيقي لتميز المنظمات.³
- كما يعتبر المورد البشري هو الذي يقوم بتشغيل الموارد الأخرى المتاحة للمنظمة وبدونه تفقد الأصول المادية الأخرى قيمتها تماما.

¹ - موسي ناصر، محاضرات في مقياس تسيير الموارد البشرية، قسم إدارة أعمال، دفعة 2009، جامعة محمد خيضر بسكرة

² حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، ط1، دار النهضة العربية، بيروت لبنان 2002، ص: 18.

³ - سعاد برنوطي، مرجع سابق، ص 18.

ثانياً: تعريف إدارة الموارد البشرية

بعد تعريفنا للموارد البشرية والتي تعتبر من أهم أصول المؤسسة فإن الإدارة العليا لمؤسسات اليوم تسعى إلى الحفاظ على هذا المورد وتنميته وذلك من خلال إدارة الموارد البشرية والتي تعرف بأنها: " عملية الاهتمام بكل ما يتعلق بالموارد البشرية التي تحتاجها أية منظمة لتحقيق أهدافها وهذا يشمل اقتناء هذه الموارد والإشراف على استخدامها وصيانتها والحفاظ عليها وتوجيهها لتحقيق أهداف المنظمة وتطويرها".¹

وبالإمكان تعريف إدارة الموارد البشرية من خلال الوظائف التي تقوم بها على أنها: " مجموعة من المهام المرتبطة بالحصول على الأفراد وتدريبهم وتطويرهم وحفزهم وتنظيمهم والمحافظة عليهم".²

كما يمكن تعريفها على أنها الإدارة التي تهتم بكيفية ممارسة الوظائف الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة في تحقيق التوفيق الأمثل بين الأفراد الراغبين والقادرين على العمل وبين الوظائف التي توجد في المنظمة".

ومن خلال التعريف السابقة يمكن القول أن إدارة الموارد البشرية تمثل الأداة الأساسية لتحقيق المنظمة لأهدافها وأهداف العاملين بما وكل ذلك يتم من خلال مجموعة من المهام والأنشطة والبرامج الخاصة بالحصول على الموارد البشرية وتنميتها وتوظيفها وتقسيم وتقييم أدائها والاحتفاظ بها بشكل فعال، ومن هنا تظهر أهمية وحاجة المنظمة لهذه الإدارة (إدارة الموارد البشرية³).

ومن خلال ما سبق يمكن إعطاء تعريف شامل للإدارة الموارد البشرية والتي يمكن اعتبارها على أنها عملية وضع واتخاذ الإجراءات والسياسات والقواعد التي يمكنها أن تؤثر على الأفراد والموارد البشرية مباشرة.

¹ عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث، عمان الأردن، 2006، ص5

² - موسي ناصر، محاضرات في مقياس تسيير الموارد البشرية، قسم إدارة أعمال، دفعة 2009، جامعة محمد خيضر بسكرة ص 20

³ حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، ط1، دار النهضة العربية، بيروت لبنان 2002، ص: 18

المطلب الثاني: أهمية إدارة الموارد البشرية واهدافها ووظائفها

اولا: اهمية ادارة الموارد البشرية

لقد أدى التطور الكبير الحاصل في منظمات اليوم إلى زيادة الاهتمام بإدارة الموارد البشرية لأنها إدارة الأهم وأعلى أصول المنظمة بحيث أن هذه الأصول هي التي تفكر وتبدع وتنفذ كل أهداف المنظمة لذا وجب إنشاء إدارة تعتمد للإفادة المثلى من مواردها البشرية وتقوم بتشجيع ودفع هاته الموارد للاجتهد والابتكار وقيئ مناخا يتمي ذلك وينشطه.¹

كما أنه بالرغم من اهتمام الإدارة العليا بتحديث التجهيزات وتعزيز القدرة التمويلية وتحديد الأهداف طموحه لوظائفها (الإنتاج، التسويق التمويل) وحاولتها للتميز عن المنافسين إلا أنه لا يمكن تحقيق هذا كله بدون موارد بشرية قادة ومحفزة تعمل بروح الفريق.

وإدارة الموارد البشرية دور كبير في المنظمة فهي تزودها بالموارد التي تكون ذات قيمة نادرة غير قابلة للتقليد بسهولة من قبل المنظمات الأخرى.

وتعمل إدارة الموارد البشرية على توجيه جماعي للعاملين بالمنظمة وجعلهم قادرين على إبداء الرأي في مجال التخطيط الاستراتيجي للمنظمة ووضع أهدافها.²

وإدارة الموارد البشرية تساعد في حل المشكلات العاملين ومحاولة إزالة الفروق الناشئة عن الاختلافات بينهم من حيث النوع، السن، الجنس، الثقافة، وغيرها من الفروق الفردية، وتسعى إلى بث روح الفريق وتنمية التعاون بين العاملين.

ومن خلال ما سبق يمكن أن نستخلص بعض النقاط التي تبرز أهمية إدارة الموارد البشرية والتي سنوردها في الآتي:

- دفع وتشجيع الموارد البشرية للاجتهد والابتكار .

- جعل العاملين يساهمون في التخطيط الاستراتيجي للمنظمة.

¹ - عبد الحكم أحمد الخزامي، إدارة الموارد البشرية HRN إلى أين؟، ط1، القاهرة، 2003، ص، ص: 151- 152

² - عبد الحكم أحمد الخزامي، مرجع سابق، ص، ص: 151- 152

- المساعدة في حل المشكلات وإزالة الفروقات بين الموارد البشرية.

- بث روح الفريق وتنمية التعاون بين العاملين.

ثانياً: أهداف إدارة الموارد البشرية

لقد اختلف الباحثون في تحديد أهداف إدارة الموارد البشرية وذلك لصعوبة حصر هذه الأهداف الآن إدارة الموارد البشرية تعتمد اعتماداً كلياً في تحديد أهدافها على ما تقدمه لها الإدارات الأخرى من معلومات حول ما تطلبه من قوى عاملة واحتياجات لتنفيذ المهام الموكلة إليها.

وهنا نجد أن بعض الباحثون يتفقون على أن أهداف إدارة الموارد البشرية يمكن تقسيمها إلى نوعين هما المشاركة والفاعلية.¹

(1) المشاركة: ونقصد بها استقطاب إدارة الموارد البشرية للأفراد القادرين على تحقيق أهداف المنظمة والتي تتوفر فيهم شروط معينة "كالخبرة المهارة التخصص..."

أي أن فريق إدارة الموارد البشرية يقوم باختيار من بين القوى العاملة المستوفية في سوق العمل الأفراد الذين تتوفر فيهم شروط هي التي تضعها حسب حاجة المؤسسة إليها ثم تحاول الاحتفاظ بمن وقع عليهم الاختيار وذلك للاستفادة القصوى من خبرات هؤلاء الأفراد بالإضافة إلى استقرار المؤسسة.

(2) الفاعلية: وهنا الهدف من الفاعلية هو دفع القوى العاملة أي الموارد البشرية إلى إنجاز الأعمال الموكلة إليها بنجاح ومثابرة وذلك لا يتم إلا بتحفيز الأفراد وتطوير قدراتهم ومدتهم بالمهارات والموارد الكفيلة بمساعدتهم على التوصل إلى الأداء المرغوب فيه.

ومن هنا نلاحظ أن الأهداف المذكورة سابقاً يكمل أحدها الآخر فالمشاركة والفاعلية شرطان متلازمان وضروريان لحصول المنظمات على أفضل وأحسن النتائج.²

¹ - محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2004، ص: 25.

² - حسن إبراهيم بلوط، مرجع سابق، ص: 21.

ثالثاً: وظائف إدارة الموارد البشرية

أ) **الوظائف الفنية:** وتتعلق بالوظائف الفرعية المتخصصة لإدارة الموارد البشرية، وتشمل تأمين وتهيئة قوة العمل ومكافئتها، تطويرها، حمايتها وإجراء البحوث والدراسات لتغيير وتطوير هذه الأنظمة وتشمل هذه الوظائف ما يلي:

- **تحليل، توصيف وتصميم الوظائف:** معرفة المتطلبات الأساسية لكل وظيفة والخصائص الفردية للأفراد المناسبين لها.

- **الاستقطاب والاختيار والتعيين:** تحفيز المترشحين المناسبين على تقديم طلباتهم، اختيار المترشحين الملائمين للوظائف الشاغرة حسب تخصصاتهم ثم القيام بتعيينهم.

- **تكوين وتطوير العمال:** بمعنى الاهتمام بتدريبهم وتنمية مهاراتهم وتغيير اتجاهاتهم وسلوكياتهم. - توجيه وتحفيز العمال: بمعنى التعرف على الاختلافات بين الأفراد، توجيههم إلى السلوك الإيجابي، ومكافأهم على أدائهم.

- **تسيير المسارات الوظيفية:** أي الاهتمام بالمستقبل الوظيفي للأفراد واهتماماتهم المهنية على المدى الطويل.

- **تقييم أداء العمل:** معرفة مستوى أداء كل عامل مقارنة بالعمل المطلوب منه.

- **نظام الدخل:** مكافأة الأفراد على أساس أهمية الوظائف التي يقومون بها ومستوى أدائهم.

ب) **الوظائف الإدارية:** وتتعلق بالوظائف التي تساعد على تنفيذ المهام الفنية للإدارة، وتشمل التخطيط والتنظيم، التوجيه والتحفيز، الرقابة، وتحديد الخصائص الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية، وسيتم التعرض لكل من هذه المهام بشيء من التوضيح:

1- **التخطيط:** هو إعداد خطة عن النشاطات الإدارية خلال فترة زمنية معينة إبتداءاً من تحديد الأهداف ثم وضع خطوات ومتطلبات تنفيذ هذه الأهداف ورغم كون الموارد البشرية عنصراً أساسياً للتخطيط الإستراتيجي للمؤسسة، ويعتبر تخطيط الموارد البشرية عملية مهمة بالنسبة للمؤسسة من جهة لأنه يسهل تحقيق أهدافها، وبالنسبة للعمال لأنه يساهم في إعداد مخطط مساراتهم الوظيفية وتطويرهم المهني من جهة أخرى.¹

¹ ، مرجع سابق ، احمد اوي وسيلة، "إدارة الموارد البشرية ص 28

2- التنظيم: تهدف عملياته إلى تجميع الموارد البشرية ووضعها بطريقة منظمة ومرتبطة بتحقيق أهداف المؤسسة الاقتصادية بفعالية حيث يشمل التنظيم كل الترتيبات المتعلقة بالعمل كتجديد واجبات العمال ومسؤولياتهم وإعطائهم السلطات اللازمة بتحديد التقسيمات الإدارية والعلاقات فيما بينهم، كما أن انتماء الأشخاص إلى مجموعات منظمة تكون مهام الأفراد فيها معرفة وواضحة، وتشجع التعاون والمفاوضة هيا بينهم، يمكن من تحقيق الرضا من ناحية ويؤدي إلى تحسين مستوى الأداء الفردي والجماعي وإلى تحقيق فعالية المؤسسة من ناحية أخرى.¹

3- التوجيه والتحفيز: تضع المؤسسة عدة أنظمة لتوجيه العامل وحثه على العمل بشكل صحيح، حيث تقوم بتصميم الوظائف، وضع أنظمة

التكوين والتطوير والتحفيز المناسبة لتقوية إرادة العامل وتوضيح مسؤولياته في العمل.

4- الرقابة: يمكن تعريفها على أنها نظام التحليل ومراجعة العمال والتأكد من أن النتائج تحقق الأهداف المقررة مسبقاً في الخطة كما تمكن من مراجعة الوظائف للتأكد من عملها من التزام العاملين بشروط عملهم بالأداء والسلوك الإيجابي السليم، ومن اكتشاف الفروق والقيام بالتعديلات لتصحيحها، وهي عملية إدارية تشجع على احترام القواعد التنظيمية، ومن الممكن أن تكون عملية وقائية عن طريق التكوين والتوعية) وذلك بالتعريف بالقواعد والإجراءات وكذلك العقوبات والإجازات المترتبة عن احترامها أو عدم احترامها، وتتضمن أربع مراحل وهي:

- وضع سياسات وإجراءات وقواعد الأداء.

- قياس الأداء الحقيقي.

- مقارنة الأداء الحقيقي بالقواعد.

- القيام بالتعديلات اللازمة.

¹ "، مرجع سابق ، حمداوي وسيلة، " ص32-33

5- مسؤوليات إستراتيجية: وتتمثل في التفكير في مستقبل الإدارة على المدى البعيد والتأكد من توفر خصائص وشروط نجاحها، ويتطلب هذا الأمر من مدير الموارد البشرية معرفة إستراتيجية المؤسسة وخططها بعيدة المدى.¹

المطلب الثالث: ظهور إدارة الموارد البشرية ومراحل تطورها

اختلف الباحثون حول تحديد تاريخ ظهور إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، وذلك على إختلاف توجهاتهم الفكرية وإنتمائاتهم. لكن يجمع الكل على أن ظهورها جاء نتيجة للتطورات الاقتصادية، الإجتماعية، السياسية والتكنولوجية التي عرفها العالم خلال قرابة قرن ونصف من الزمن، والتي انعكست مباشرة على متطلبات الوظائف وعلاقات العمل بالمنظمات. وسنوضح الجذور التاريخية لإدارة الموارد البشرية فيمايلي:

اولا: تاريخ ظهور إدارة الموارد البشرية:

ظهور إدارة الموارد البشرية كان في النصف الثاني من القرن العشرين (الفترة الممتدة بين 1960 و1980م)، وجاءت كتطور لإدارة الأفراد التي أنشأتها المنظمات بعد الثورة الصناعية، أي مع بداية القرن العشرين، وكانت مجرد مصلحة لإدارة المستخدمين بالمنظمات. ومع ظهور مدرسة الإدارة العلمية التي قادها "فريدريك وينسلو تايلور"، وبعدها مدرسة العلاقات الإنسانية الإلتون مايو"، إزدادت علاقات العمل تعقيدا في المنظمات، مما تطلب إنشاء وظيفة خاصة لإدارة الأفراد بدلا من مجرد مصلحة للمستخدمين، وذلك خلال النصف الأول من القرن العشرين

(1900-1960م)، والتي تطورت فيما بعد لتصبح وظيفة الإدارة الموارد البشرية. ومع نهاية القرن العشرين (حوالي 1980م) صارت كإدارة إستراتيجية للموارد البشرية، تمارس أنشطة حساسة ذات بعد إستراتيجي بالنسبة للمنظمة، وعلى رأسها إدارة الكفاءات.²

ثانيا: مراحل تطور إدارة الموارد البشرية:

نستعرض فيما يلي أهم المراحل التي مرت بها إدارة الموارد البشرية في كل من أوروبا والولايات المتحدة الأمريكية على التوالي:

¹ احمداوي وسيلة، مرجع سبق ذكره، ص 33-34-35

² Simon L.Dolan et autres, OP.Cit, p.3

1- مراحل تطور إدارة الموارد البشرية في أوروبا:

ظهرت إدارة لموارد البشرية بالمنظمات الأوروبية كتطور الإدارة الأفراد، وهذا حسب رأي كل من: فوسو، سالتى وفيني (Fosseux, S. Salti et A. vigny)، الذين يرون أنها مرت بالمرحل التالية:

أ- المرحلة الأولى: (1850-1945)

تميزت هذه المرحلة بتطور الأنشطة الصناعية في العالم، خاصة في الدول الأوروبية التي كانت تعرف ثورة صناعية بشتى القطاعات، مما أدى إلى زيادة الطلب على اليد العاملة وتزامن ذلك مع ظهور مدرسة الإدارة العلمية لفرديريك تايلور (F. Taylor) سنة 1880 م.¹

يعتبر تايلور من أوائل الباحثين الذين اهتموا بمشكلة الإستخدام الأمثل لعوامل الإنتاج، بما فيها العنصر البشري، وذلك من خلال الإعتماد على تقسيم العمل والتخصص الوظيفي وتحديد الطرق المثلى للإنجاز المهام، بالإضافة إلى تكوين الموارد البشرية وتدريبها علي العمل، وتقديم الحوافز المادية لتشجيعها على الأداء الجيد، وعقابها في حال تقصيرها. وقد سادت أفكار تايلور إلى غاية سنة 1930م، وهي بداية تجارب هاوثون "الإلتون مايو"، التي تمخضت عنها مدرسة العلاقات الإنسانية في الإدارة، والتي أدخلت العوامل الإجتماعية والنفسية في الإدارة من أجل تحفيز الموارد البشرية على العمل بجد.²

نظرا لتزايد عدد المنظمات واتساع أحجامها، بالإضافة إلى ظهور النقابات العالمية زاد تعقيد الأنشطة التي تتعلق بإدارة مواردها البشرية، فلجأت إلى إنشاء مصلحة الإدارة الأفراد (Personal Service)، من أجل الإهتمام بشؤون الموارد البشرية (إدارة، تنظيم وتوظيف)، ومع بداية القرن العشرين تحولت هذه المصلحة إلى وظيفة مستقلة لإدارة الموارد البشرية في المنظمات الكبرى، مثل: سوسيتي جينيرال (Societe genenale) سنة 1909 م، ورونو (Renault) سنة 1912 م.

¹ S.fosseux, S.Salti et A.vigny, Les métiers des ressources humaines, édition Studyrama, France, 2009, p: 13,14,

² Jean-Luc Charron et Sabine Sépari, Management: manuel et applications, édition Dunod, Paris, sd, pp 362- 364.

ب- المرحلة الثانية: (1950-1980)

خلال هذه المرحلة ظهرت جليا المفاوضات بين أرباب العمل والنقابات العمالية من أجل حل النزاعات التي كانت تحدث بين الطرفين، خاصة المتعلقة منها بالمشاكل الإجتماعية للموارد البشرية، وكذا مشكلة تحفيزها على العمل بجد. وقد ساهم علماء النفس والإجتماع بشكل كبير في إرساء قواعد الإدارة في هذه المرحلة التي عرفت باسم ثلاثينية المجد، بسبب الإنجازات التي حققتها النقابات العالمية، كما عرفت هذه المرحلة وفرة كبيرة في الموارد البشرية ومناصب الشغل. خلال منتصف السبعينيات من هذه المرحلة عاش العالم أزميتين إقتصاديتين (الأزمة البترولية الأولى والثانية)، نتجت عنهما مشاكل عديدة على المستوى الدولي، خاصة ما تعلق منها بالجانب الإداري، وذلك بسبب التحولات الاقتصادية، الإجتماعية، التكنولوجية والسياسية التي عرفها العالم. وفي نهاية هذه المرحلة شهدت المنظمات الأوروبية إعادة التأهيل لتدارك مخلفات الأزمة الاقتصادية، وقدمت العملية الجانب الإداري مما نتج عنه ظهور وظيفة الإدارة الموارد البشرية بمختلف المنظمات.¹

ج- المرحلة الثالثة: (ما بعد 1990)

في هذه المرحلة جاءت ضرورة إدارة الموارد البشرية بطريقة أفضل مما كانت عليه خلال فترة الأزمة السابقة، مما أدى إلى تحول بعض المسؤوليات الإدارية، مثل: تحول رئيس المستخدمين إلى مدير للموارد البشرية، وبذلك صارت الموارد البشرية تحتل مكانة أكثر أهمية من ذي قبل بمختلف المنظمات، وأصبحت تمثل موردا إستراتيجيا بالنسبة إليها، وبالتالي أصبحت إدارة الموارد البشرية أكثر إحترافية لما تهتم به من أنشطة متخصصة، وبذلك ظهرت الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.

هناك تقسيم آخر لمراحل تطور إدارة الموارد البشرية في اوروبا خلال قرن من الزمن يختلف عن التقسيم السابق، وهو ما جاء في مؤتمر جنيف 1912م، والذي عقدته الإتحادية الأوروبية لإدارة الأفراد، حيث قسمت مراحل تطور إدارة الموارد البشرية إلى ثلاث مراحل رئيسية.² تتمثل المراحل التي جاء بها مؤتمر جنيف فيما يلي:

أ- المرحلة الأولى: (1850-1950م)

تعتبر هذه المرحلة كمرحلة إدارة على مستويين: أحدهما يتعلق بالموارد البشرية، والأخر يخص الأنشطة المتعلقة بالعلاقات مع الموارد البشرية، مثل: المفاوضات الجماعية والعلاقات مع

¹ S Fosseux, S.Salti et A. vigny, op.cit, p.14. 3Ibid, p.15.

النقابات.¹

ب- المرحلة الثانية: (1950 - 1960م)

هذه المرحلة هي مرحلة الإدارة التي تهتم ب: العلاقات الإجتماعية، التحفيز، التكوين، زيادة حركية العمال ونشاطهم، حيث تحول مدير العلاقات الإجتماعية الى مدير العلاقات

الإنسانية.²

ج- المرحلة الثالثة: (نهاية 1960م)

خلال هذه المرحلة برزت مفاهيم جديدة في مجال الإدارة، مثل: التنبؤ والتكيف، كما ظهرت خلالها تسمية مدير الموارد البشرية.³

2- مراحل تطور إدارة الموارد البشرية في الولايات المتحدة الأمريكية

يرى سيد أحمد بن روان أن تطور إدارة الموارد البشرية في الولايات المتحدة الأمريكية قد تزامن مع تطور مدارس الإدارة، لذلك فهو يقترح المراحل التالية:

أ- المرحلة الأولى: 1900 - 1930م (الإدارة العلمية)

تميزت هذه المرحلة بظهور مدرسة الإدارة العلمية التي قادها فريدريك تايلور، والتي تعتبر الموارد البشرية مجرد عوامل إنتاج لا تختلف عن بقية العوامل الأخرى (رأس المال، الأرض والتنظيم)، لذلك وجب إستغلالها برشادة وعقلانية. وخلال هذه المرحلة كان المدراء يقومون بدراسة وتحليل حركات العمال من أجل الوصول إلى الطرق المثلى لإنجاز المهام، وبالتالي تعليمها للموارد البشرية باعتبارها كمرؤوسين يتقاسمون المهام كل حسب إختصاصه.

سميت هذه المرحلة بمرحلة الدعم والتعزيز، لأن الإدارة تعززت خلالها بمختصين في مجال القانون، لضمان الوفاء بالتزامات المنظمة تجاه مواردها البشرية، كاحترام علاقات العمل،

¹ IS Fosseux, S.Salti et A. vigny, op.cit, p.15.

² ean – Marine Peretti et Jacques Igalens, Tous DRH, 3eme édition, édition d'organisation, Paris, 2003, p.12.

³ S.Fosseux, Salti et A.vigny, op.cit, p: 15,16.

مثل: وقت العمل، أنشطة التعيين، الأجور وتقديم الخدمات الإجتماعية.

ب- المرحلة الثانية: 1950-1960م (إدارة العلاقات الإنسانية)

خلال هذه المرحلة ظهرت مدرسة فكرية جديدة تختلف عن مدرسة الإدارة العلمية، حيث تعتبر أن إنتاجية العمال ترتبط مباشرة بمستوى رضاهم عن العمل، والذي يتحقق في محيط عمل تسوده علاقات إنسانية جيدة بين الموارد البشرية، وهو ما أثبتته تجارب إلتون مايو" سنة 1930م، وبالتالي أصبح المدراء يركزون على السلوكات التي تعزز علاقاتهم الطيبة بالمرؤوسين

وتحثهم على العمل بجد.¹

ج- المرحلة الثالثة: 1970 - 1990م (إدارة الموارد البشرية)

نظرا للإنتقادات التي تعرضت لها مدرسة العلاقات الإنسانية، وقبلها مدرسة الإدارة العلمية، ظهر توجه إداري جديد سمي بإدارة الموارد البشرية، كمحاولة للتوفيق بين المدرستين السابقتين ضمن نظرية إدارية تحتوي على إيجابيات كلا المدرستين في نفس الوقت وتتجنب نقائصها، وكان ذلك سنة 1970م.

يرى بعض الباحثين العرب، أمثال: نجم عبد الله العزاوي وعباس حسين جواد، أن ظهور إدارة الموارد البشرية كتسمية بديلة عن إدارة الأفراد كان حوالي سنة 1980م، حيث تضمنت هذه

التسمية الجديدة تحولات في المضمون والمهام التي كانت تمارسها إدارة الأفراد سابقا.²

في الختام نشير إلى أن إختيارنا لهاتين المنطقتين لتوضيح مراحل تطور إدارة الموارد البشرية نابع من كون الولايات المتحدة الامريكية وأوروبا تمثلان منشأ الإدارة بصفة عامة، وإدارة الموارد البشرية بصفة خاصة. بينما تعتبر هذه الإدارة حديثة العهد بالبلدان النامية وعلى رأسها الجزائر،³ التي كانت جُلها تحت الهيمنة الإستعمارية الغربية (أوروبا والولايات المتحدة الأمريكية) خاصة في مجال إستخدام الثروات والموارد الطبيعية،

¹ Sid Ahmed Benraouane, le management des ressources humaines: Etude des Concepts, approches et outils développés par les entreprises Américaines, édition office des publications universitaires, Algerie, 2012, p.19.

² Michel Barabel et Olivier Meier, Manageor: meilleurs pratiques du management, édition Dunod, paris, 2006, p.538.

³ Sid Ahmed Benraouane, op.cit, p: 20, 21. 4 Ibid, p.22.

بما فيها المورد البشري، وبالتالي فالدول النامية لم تبدأ التفكير في الإستخدام العلمي والمنهجي لمواردها البشرية إلا بعد حصولها على الإستقلال السياسي، حيث بدأت في بناء إقتصادها من جديد، وهذا يختلف باختلاف تواريخ استقلال هذه البلدان التي وجدت نفسها متأخرة كثيرا عن الركب الحضاري، حيث إستغرقت عملية البناء فترات زمنية طويلة، مما دفع بهذه الدول إلى محاولة الإستفادة من تجارب الدول المتقدمة، التي كانت قد قطعت أشواطاً كبيرة في شتى المجالات، بما فيها إدارة الموارد البشرية.¹

¹ نجم عبد الله العزاوي وعباس حسين جواد، تطور إدارة الموارد البشرية: المفهوم، الإستراتيجية والموقع التنظيمي، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010م، ص: 42، 43.

المبحث الثاني: أداء الموارد البشرية.

لقد شغل الأداء بالباحثين في علم الإدارة، وذلك باعتباره مقياس للنجاح ومدى كفاءة الإدارة في تحقيق أهداف المؤسسة وقد تولد عن الاهتمام الكثير من الدراسات لتحديد مفهوم الأداء وقد تولد عن هذا الاهتمام الكثير من الدراسات لتحديد مفهوم الأداء وأنواعه وسنحاول في هذا المبحث معالجة مفهوم الأداء وأنواعه والعوامل المؤثرة فيه وكيفية تقييم أداء الموارد البشرية.

المطلب الأول: مفهوم الأداء.

لقد اختلف الكتاب والباحثون في تحديد تعريف مشترك للأداء وذلك بسبب اختلاف وجهات النظر حول مناه فلقد عرفه البعض على أنه " سجل بالنتائج المحققة وسجل يجسد سلوكا عمليا بادي الدرجة من بلوغ الفرد أو الفريق للأهداف المحققة - أي درجة الانجاز - بكفاءة وفعالية".

كما نجد أن بعض الباحثين قد عرفوا الأداء على أنه " النجاح المحقق أو هو التعبير عن المسؤولية والجهد المبذول في العمل".¹

ولقد عرف الأداء على أنه العلاقة بين الموارد المخصصة والنتائج المحققة".

ومن خلال التعاريف السابقة نجد أن هناك عدة معايير تحدد الأداء مثل الكفاءة والفعالية والإنتاج والجودة والربحية والنمو ورضاء العملاء ورضا العاملين.²

وهذه المعايير تتنوع بين معايير كمية وأخرى نوعية فنجد من المعايير الكمية الناتج وتكلفته ووقت إنتاجه وأبعاد المنتج وخصائصه ذات الصبغة الكمية أما المعايير النوعية فنجد من أمثلتها دقة فحص ملف ضريبي وخصائص سلوك موظف في تعامله مع رئيسه أو زملائه أو العملاء والشكل رقم (1) يوضح كيفية تمييز بين المعايير الكمية والنوعية. (وفي الأخير يمكن أن نعطي تعريف شامل للأداء وذلك باعتباره المجهود المبذول بغية تحقيق الاهداف المخطط لها مسبقا.³

¹ عيسى حيرش، محاضرات في مقياس تسيير الموارد البشرية، دفعة الماجستير ، تخصص تسيير المؤسسات الصناعية، جامعة بسكرة، سنة 2002.ص33

² -D. carly etaures.Lafonctionr-h par spctives et relites, www, desswrh.org.mai(2009) /05/17 2022

³ أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية الإدارة العصرية لرأس المال الفكري، مرجع سابق، ص: 317.

المطلب الثاني: أنواع الأداء والعوامل المؤثرة فيه

أولاً: أنواع الأداء

لقد صنف الباحثون الأداء حسب عدة معايير ومن هذه المعايير تحد معيار الشمولية معيار الطبيعة

1) أنواع الأداء حسب معيار الشمولية:

1-1- أداء كلي: ويقصد به جمع أداء عناصر المنظمة سواء كان أداء العاملين أو أداء ماليا أو أداء أفقيا.¹

1-2- الأداء الجزئي: ويقصد به ذلك الأداء الذي يتحقق على مستوى فرع من فروع المؤسسة مثل:

- الأداء البشري: ويعني أداء العاملين.

- الأداء المالي: والذي يقصد به مدى كفاية رأسمال المؤسسة في تمويل احتياجاتها.²

- الأداء التقني: والذي يقصد به أداء الاستثمارات والآلات.

2- أنواع الأداء حسب معيار الطبيعة:

وفق لهذا المعيار فقد تم تصنيف الأداء الى أداء اجتماعي أداء سياسي أداء اقتصادي أداء تقني وأداء

قانوني.

ثانياً: العوامل المؤثرة في الأداء

إن أداء العاملين يتحدد وفق لعوامل وأسباب العوامل نذكر منها مايلي:

خارجية تؤثر فيه إيجابيا وسلبيا ومن أهم هذه

الأفراد الذين يتمسكون في تحديد سياسات الاستيعاب لدى الوظائف الموكلة لهم وهذا حسب تحفيزهم

وتبعيتهم لقيادتهم.³

¹ O- Bernard Galm Band“ si la grhetait de la gestion ' edition laisons 2002: p27.

² سناء عبد الكريم الخناق، مظاهر الأداء الاستراتيجي" المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للحكومات، جامعة ورقلة 2005، ص: 35، ص، ص 36.

³ عبد المليك مزهودة الأداء والكفاءة والفعالية" مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة 2001، ص: 89 - 90.

- قواعد وسياسات وإجراءات وأنظمة مثل التخطيط المكافآت الدفع الرقابة العقوبات التدريب
- العوامل البشرية جميع ما يتعلق بالعنصر البشري مثل مستوى التأهيل قابلية التعلم وروح للفرد الطموح.
- عناصر المحيط: مثل العوامل الاقتصادية أساسية اجتماعية تكنولوجية.
- المتغيرات الثقافية: وتعتبر أهم عامل يؤثر في أداء العاملين لأن ثقافة الفرد والتي تتمثل في عاداته وقيمه وتقاليدته هي التي تتحرك سلوكه داخل المنظمة.

ثالثا: تقييم أداء الموارد البشرية

إن تقييم الأداء يحدد مستوى الفرد العامل في المنظمة ويقاس كفاءته وهذا ما تهدف إليه المنظمات وذلك لتقويم أداء هذا الفرد إن تطلب الأمر.

وعملية التقييم تعتبر من العمليات التي تتخللها بعض الصعوبات الأساسية والتي منها: تحديد المعايير المساهمة في الأداء الفعال والغير الفعال.¹

وكذلك أداء الفرد ومدى مسؤولياته عن بعد الأداء إضافة إلى أن القياس في الغالب لا يبني على تحديد الأداء الفعلي وإنما على تصورات وأحكام القائم بالعملية كالمشرف المباشر أو الرئيسي.

وتعتبر الفروق والاختلافات التي تميز الأفراد عن بعضهم البعض لما تأثيرات عن صلاحية الفرد للعمل وحجم العمل وجوده أداءه وأخيرا استمرارية الفرد في الدول أو تركه ولوجود هذه الفروق كان من الواجب تقييم أداء الموارد البشرية للعمل وسلوكهم وتصرفات ويقصد بتقييم الموارد البشرية هو دراسة وتحليل العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم، أثناء العمل للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم وأيضا للحكم على إمكانية النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله لمسؤولية أكبر وترقية لوظيفة أخرى.²

¹ جمال مرقص يوسف، "آثار المتغيرات الثقافية على مفهوم أداء المؤسسة وتقييمه من الناحية العلمية والعملية"، الملتقى الدولي، جامعة صفاقس، تونس، 1992، ص ص 294-295

² 0-Jeam.marin peretti. Ressources humaries vuilert edition. Paris 1999.p339.

كما عرفه Jean mznie peretti على أنه العملية التي تمكن من التقدم والتطور التدريجي للفرد فهو يسمح بالتحسين المستمر في مستوى أداء الفرد.¹

ويعرف كذلك على أنه "نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم"

و تعد عملية تقييم الأداء من العمليات الأساسية في قياس كل العوامل والجوانب المرتبطة بالأداء الفعال لإبراز مدى مساهمة الفرد في الإنتاجية وهي تتضمن سلسلة من الخطوات والإجراءات المصممة للوصول إلى قياس أداء كل فرد في المنظمة، كما تسعى المؤسسة من خلال تقييم مواردها البشرية إلى تحقيق ما يلي:

- اختيار الأفراد الصالحين للترقية عن طريق توفير أسس ومعايير التقييم.
 - تنمية المنافسة بين الأفراد وتشجيعهم على بذل مجهود أكبر للاستفادة من عرض الترقية المتاحة.²
 - تزويد الإدارة بمعلومات موصلة تسهل تخطيط الموارد البشرية عن طريق معرفة الأفراد الذي يمكن أن يرقو مستقبلا ووضع السياسات المستقبلية للاختيار والتدريب والنقل والترقية؛
 - جعل قيمة الأجور والمرتبات أحد الانعكاسات الحقيقية لتقييم العاملين؛
 - التعرف على نقاط القوة والضعف في أداء العاملين وتنمية نقاط القوة ببرامج التدريب والتحفيز المناسب.³
 - تطوير الكفاءة لدى الأفراد وذلك لأن أي عامل يعرف أنه سيقوم من خلال أداءه لعمله لذا يسعى جاهدا لتحسين أداءه.
 - تحليل وتفسير النتائج التي يتوصل إليها من جراء عملية تقييم الأداء ويقومها كل من المسير بمشاركة الأفراد.
- وعند القيام بعملية التقييم بجد عدة طرق نذكر منها ما يلي:

¹ صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية مدخل تطبيقي معاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004. - أحمد ماهر، الموارد البشرية، ط3، دار الجامعة الإسكندرية 1995، ص248

² مصطفى محمد أبو بكر، إدارة الموارد البشرية، مدخل تحقيق الميزة التنافسية الدار الجامعية الاسكندرية، 2004، ص، ص: 320 - 321.

³ محمد مرعي مرعي، أسس إدارة الموارد البشرية، دار الرضا، بيروت، 1999، ص، ص: 232-234.

أ- الطريقة التقليدية:

1- طريقة المقارنة بين العاملين: وهنا يتم تقسيم العمال وفق ثنائيات ويعمل المشرف

على المقارنة بينهم

2- طريقة الترتيب: وهنا يعتمد المشرف في هذه الطريقة على الأداء العام للعمل كأساس في ترتيب العمال ترتيباً تنازلياً من الأحسن إلى الأضعف.

3- طريقة التقييم من حيث الصفات والخصائص: وفي هذه الطريقة يتم تحديد الصفات الخاصة بالفرد العامل ومن ثم إعطائه تقديراً معيناً ومن هذه الخصائص نذكر: التعاون مع الزملاء، العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين، السرعة في الانجاز... الخ.

4- طريقة التوزيع الإجباري: ويتم تقسيم العمال على أساس أدائهم العام بحيث تتم العملية على النحو التالي:

أ- يتم كتابة أسماء الأفراد المطلوب تقسيمهم على بطاقات صغيرة كل اسم بطاقة

ب- ويطلب من المشرف توزيع هذه البطاقات على خمس مجموعات من ضعيف إلى جيد جداً.

ب) الطرق الحديثة:

1) طريقة الاختيار الإجباري: وهنا يتم توزيع عبارات تصف أداء العاملين بحيث كل منهما تعبر عن ناحيتين (مرغوبة وغير مرغوبة). من الناحية المرغوبة:

- هذا الشخص سريع الملاحظة والفهم.¹

- إنه شخص لماع وحاضر البديهة.

من الناحية الغير مرغوبة:

- هذا الشخص يميل إلى تأجيل انجاز القرار.

- من صفاته التردد في أوقات الأزمات.

¹ علي السلمي، إدارة المواد البشرية، الاستراتيجية، دار غريب القاهرة، 2001، ص 107.

ويتم إعداد شفرة خاصة بتحديد العبارة التي تعبر على ثنائية وتلك الشفرة لا يعرفها المشرف القائم بعملية التقييم.

(2) **طريقة الوقائع الحرجة:** وهنا يتم تجميع أكبر عدد ممكن من الوقائع التي تتسبب في نجاح أو فشل العمل ويلتزم المشرف بملاحظة أداء التابعين له ثم يقرر إذا كانت تلك الوقائع تحدث أثناء أدائهم العملهم ويتم تقييم أداء الفرد على أساس الوقائع التي حدثت في عمله من حيث نجاح أو فشل العمل.¹

(3) **طريقة قوائم المراجعة:** ويقوم المشرف بإعداد قائمة تحتوي على عدة أسئلة تتعلق بسلوك وأداء العامل وبعدها وضع علامة أمام سؤال إما بنعم أو لا، حسب رأيه في العامل مثل: هل العامل يهتم بعمله؟ هل هو مواضب على الحضور.

¹ صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق، ص 388.

المبحث الثالث: مساهمة المهارات القيادية في تحسين أداء الموارد البشرية

سنحاول في هذا المبحث التعرف على دور تسيير المهارات القيادية في تحسين الأداء الموارد البشرية من خلال مدى توفر وإثراء قيم المواظبة والمثابرة على العمل، الجودة والدقة في الانجاز، التحفيز، العمل بروح الفريق. وذلك من خلال ثلاثة مطالب. نتناول في المطلب الأول دور تحديد المهارات القيادية في تحسين أداء الموارد البشرية، أما المطلب الثاني فستطرق فيه إلى دور تطوير المهارات القيادية في تحسين أداء الموارد البشرية وأخيرا دور تقييم المهارات القيادية في تحسين أداء الموارد البشرية في المطلب الثالث.

المطلب الأول: دور تحديد المهارات القيادية في تحسين أداء الموارد البشرية

اولا: دور تحديد المهارات القيادية في إثراء قيم المواظبة والمثابرة على العمل.

تتكون المهارات من ثلاثة أبعاد أساسية هي المعارف، الممارسات والسلوكيات التي تعد أهم بعد لأنها ناتجة عن قيم، معتقدات وتقاليد خاصة بالأفراد تؤثر مباشرة على أدائهم وتقود سلوكياتهم وتتجسد أهميتها في كونها دستور مرجعي يسمح بتصوير السلوك والفعل.

وبما أن القيم هي المحركة لطاقت وقدرات وسلوكيات الأفراد فلا بد من توجيهها التتماشى والقيم الايجابية للعمل والمساعدة في بنائها وإثرائها أكثر.¹

ولأن أول مرحلة في عملية تسيير المهارات هي اختيار وتحديد الأفراد ذوي المهارات والاتجاهات الجيدة والملائمة للوظيفة (عملية تحديد المهارات) فهي تساعد في التعرف على معارف الأفراد، سلوكياتهم، اتجاهاتهم وقيمهم.

وتعتمد المؤسسة في تحديد المهارات على التسيير التوقعي للشغل والمهارات الذي يزودها بالحجم والتنوع اللازمة من المهارات، أو من خلال بطاقة المهارات التي هي عبارة عن بطاقات مفصلة لمختلف المهارات الموجودة في المؤسسة

إضافة إلى تحليل مذكرات مسؤولي الوظائف أو إلى المقابلات سواء الفردية أو الجماعية التي تعتبر وسيلة جيد لمعرفة السلوكيات المرغوب فيها وتوضيح الفروقات بينها وبين السلوكيات الحالية، حيث ومن خلال

¹ Vincent calvez et yih-teen lee, Comment développer les compétences en Matière de diversité culturelle ? La revue de gestion, France, Automne, 2009, p85.

نتائج المقابلة يتم التعرف على توجهات الأفراد، اعتقاداتهم وأفكارهم وقيمهم وغيرها من طرق وأساليب تحديد المهارات.

غير أن الأهم هو اختيار وتحديد نوعيات الأفراد ذوي المواصفات المناسبة والذين لديهم قيم، عادات وتقاليد وتوجهات تتوافق ولحد ما مع قيم المؤسسة وأعرافها حتى لا يحدث التعارض وتضمن انسجامهم مع الكل ومساهماتهم في تحسين الأداء وتميزه.¹

إن عملية تحديد المهارات تتعلق بالتوافق أو التلائم بين العامل المنصب) واختيار ذوي الجودة والأداء المتميز والذين يحملون أفكارا وتقنيات عمل جديدة ومفيدة للمؤسسة، والذين يتحملون المسؤوليات والأعباء ووضعهم في المكان المناسب لهم الزيادة شعورهم بأن قدراتهم ومهاراتهم تتوافق ومتطلبات الوظائف التي يشغلونها ما يولد التزامهم أكثر اتجاه أعمالهم وزيادة انضباطهم ومثابرتهم عليها حيث يزيد احترامهم الانجاز الأعمال في الوقت المحدد لأنهم محفزين ومدفوعين للعمل أكثر، لان الاختلاف في ذلك ينعكس بالسلب على حالتهم النفسية ومن ثم على مستوى أدائهم حيث تتخضع قدرتهم على الأداء وبالتالي تضمحل المهارات نتيجة عدم الثقة فيما يملكونه من معارف ومهارات خاصة، وتعارضها مع مناصبهم ليجدون صعوبة في توظيفها في مثل هذه الظروف فيصيبهم الملل وعدم المثابرة ليصبحوا غير منضبطين بالعمل ما ينتج عنه تأخر في الانجاز لينعكس ذلك على مستوى أدائهم.

إن البحث والتنقيب عن المهارات يساعد في تصنيف المهارات حيث تظهر المهارات الإستراتيجية أو الأساسية التي تحقق التميز للمؤسسة لأنها صعبة النقل والتقليد وهي لا تفرق عن المؤسسة التي تضعها في العمل وقيمتها لا تظهر إلا في تلك المؤسسة فقط، وهذا ما يجعل المؤسسات تتنافس بخلق وتطوير مهاراتها الإستراتيجية والحفاظ عليها بجعلها جزء من ثقافتها وتاريخها ومرجعا للأخرين - لأنها مصدر الأداء المتميز وأساس نجاحها- حيث تقوم بالاعتراف بها، زيادة تمكينها وترك الحرية لها في تصور كفاءات انجاز الأعمال بدقة وجودة عالية وتقديم مبادراتها واقتراحاتها، كل هذا يزيد من ولائها، ومثابرتها وانضباطها في العمل أكثر وبالتالي التحسين في أدائها باستمرار.

¹ Nacer gasmi, L'acquisition des compétences par le recours au marché de contrôle d'entreprise: une source d'avantage concurrentiel, La revue des sciences de gestion, France, Janvier, Février 2007, p70.([http// larsg.over-blog.com](http://larsg.over-blog.com)).

كما تظهر المهارات الجماعية بفضل تحديد المهارات الفردية وجمعها ووضعها في شكل فرق عمل جماعية تضمن من خلالها التجانس والتعاون والتعلم أين الجميع يعمل في إطار عمل واحد واضح هدفه تبادل المنافع لتحسين الأداء وتميزه.¹

ففي إطار العمل الجماعي تظهر الثقة المتبادلة، علاقات القبول، المصلحة المشتركة، قيم مشتركة، اتصالات واضحة وفي كل الاتجاهات، لغة واحدة ومشتركة، معلومات متقاسمة بين الجميع، إشارات ورموز مشتركة، التعاون الفعال نتيجة الشعور بالانتماء مما يبسط العلاقات بين الأفراد ويقويها وهو ما يؤثر في سلوكيات الأفراد ويصل بهم إلى مستوى التحفيز الذي يجعلهم يؤدون أعمالهم بحماس كبير وانضباط ومثابرة أكبر وهو ما يؤدي إلى تحسين مستوى الأداء البشري لهم. وبما أن المهارات الجماعية تتشكل بفعل تفاعل العديد من العوامل التنظيمية والتكنولوجية وخبرة الأفراد فيما بينهم والتي سمحت بامتلاك مهارات نوعية ومتميزة كفريق عمل من حيث:

- علاقات الاتصال العالية التي تسهل انتقال المعلومات بنجاعة وفاعلية.

- روح التعاون والتآزر.

فإن ذلك يؤدي إلى زيادة اكتساب الخبرات، المعارف، والمهارات إضافة إلى زيادة الانضباط الذاتي للأفراد وهو شرط أساسي لأداء مهامهم بأحسن طريقة ممكنة.²

لهذا على المؤسسة العمل على تحديد المهارات التعرف على سلوكياتهم، قيمهم، دوافعهم واتجاهاتهم لاختيار الذين يساعدون على بناء هوية ثقافية، متميزة تتيح فرص الإبداع، الابتكار، التميز والتمكين بالانضباط والمثابرة.

إن وما سبق يمكن القول أن عملية تحديد المهارات تكون للمؤسسة صفات وأنماط سلوكية وخلفيات ثقافية واستعدادات وتوجهات معينة تساعد في المفاضلة والاختيار بين الأفراد التي هي بحاجة إليهم لتحقيق

¹ مرجع سابق سمالي يحضيه، ص145.

² Vincent calvez et yih-teen lee, op.cit, p90.

التوافق بين مهارات الفرد ومنصبه وهو ما يعزز قيم المواظبة والمثابرة وزيادة الانصياع لقواعد وتعليمات المؤسسة وعدم التفكير في مغادرتها.¹

فالمهارات الإستراتيجية تستغلها المؤسسة بجعلها سمة خاصة بها (فهي عبارة عن قدرات المؤسسة مضروبة في الموارد لتشكل تعلم جماعي) وتعمل على نشرها ودورانها لضمان انتقال معارفها وخبراتها للأخرين، مما يساهم في تحسين الأداء البشري للأفراد، أو تقوم بدمج المهارات الفردية مع بعضها البعض لتظهر المهارات الجماعية تخلق من خلالها جوا من التعاون بين الأفراد، التفاعل المتبادل، التحاور، الثقة، الإبداع، المشاركة في وضع الأهداف واتخاذ القرارات توحيد اللغة، القيم والتقاليد بمعنى آخر وجود قيم ومواقف تحفز الأفراد على المواظبة والالتزام بالتعاون الإرادي للجماعة.

إن معرفة سلوكيات الأفراد وقيمهم يساعد المؤسسة على اختيار الأفضل وذوي القيم والتوجهات والأفكار التي تتماشى مع قيم المؤسسة وأهدافها وهو ما يسهل الاندماج معها ويحقق التعاون لخلق قيم جوهرية أساسها تقوية الشعور بالانتماء والولاء، زيادة الالتزام الوظيفي، تعزيز الثقة في الذات والقدرات. بمعنى بسيط عملية تحديد المهارات تؤثر في نظام قيم الأفراد، اتجاهاتهم ودوافعهم على المؤسسة أن تستغله بما يخدم وتعزيز قيم المواظبة والمثابرة التي تجعل الأفراد ينجزون أعمال بدقة وإتقان ما يحسن من مستوى الأداء البشري.²

ثانياً: دور تحديد المهارات القيادية في زيادة دقة وجودة الانجاز.

يرى (Tarondeau 1998) أن محاولات تفسير الميزة التنافسية للكثير من المؤسسات بينت أن مصدرها يرتبط بقدرة المؤسسات على استغلال مواردها الداخلية التي تعد المهارات احد عناصرها الأساسية التي تقود إلى الجودة لتحسين الأداء.

¹ Real Jacob, Travailler en réseau plus facile a dire qu'a faire, conférence dans le cadre du colloque Lanaudière à l'heure de l'intervention intégrée, Montréal, 10 Octobre, 2003, p19

² Denise Fortier, De Quelle compétences multiculturelles les gestionnaires ont -ils Besoin, La Revue gestion, Automme, 2009, p82.

لذا أصبح الاهتمام بالجودة والبحث عن تحسين النوعية أكثر من ضروري نظرا للمنافسة الشرسة بين المؤسسات التي لا تسمح بالخطأ لها، لتعتمد المؤسسة على تسيير المهارات كأسلوب يمكنها من تحسين الأداء الذي تطمح إليه.¹

تبدأ عملية تسيير المهارات بتحديد المهارات اللازمة لشغل المهام المقررة انطلاقا من المعارف، الممارسات والسلوكيات وما تتطلبه كل مهنة بغية إحداث التلائم بين مهارات الفرد ومنصبه أو مجموعة المناصب التي يمكن أن يشغلها ضمن مجموعة التشغيل الخاص، فهذا التوافق يحقق السرعة في انجاز المهام إضافة إلى الدقة والجودة المطلوبة.

تمكن عملية تحديد المهارات من التعرف على معارف الأفراد، قدراتهم وتوجهاتهم وقيمهم والمفاضلة بينهم لاختيار ووضع كل فرد في المكان المناسب له، ما يزيد من دافعيته للعمل أكثر الشعور بان هناك انسجام بين ما يمتلكه من معارف، مهارات وقدرات والوظيفة أو الوظائف التي سيشغلها حيث يقوم بانجاز أعماله بدقة وجودة عالية لشعوره بالمسؤولية والالتزام اتجاه عمله.

تعني عملية تشخيص المهارات والبحث عن المهارات المتجذرة في ثقافة المؤسسة ضمن كل نشاط واختبار قيمتها الإستراتيجية والتي يمكن أن تشكل مهارات إستراتيجية أو المفتاحية التي تحقق التميز والجودة، وعلى المؤسسة أن تحافظ عليها قدر المكان وتحفزها على العمل أكثر وهنا لا يجب التركيز على الحوافز المادية فقط لأنه بإمكان أي مؤسسة أخرى إغراءها بهذه الحوافز.²

بل الأمر يتعلق بتوفير بيئة عمل محفزة على الإبداع، التجديد والابتكار وتقبل التغيير الهادف لتفجير طاقاتها وقدراتها الإستراتيجية وتوظيف معارفها الكامنة وهو ما يقود إلى انجاز الأعمال بدقة وجودة عالية تسهم في تحسين الأداء يظهر تحديد المهارات المهارات المتقاربة التي بإمكانها العمل معا انطلاقا من التوافق بين معارفها، ممارساتها، وخبراتها لتضعها المؤسسة تعمل مع بعضها البعض لإنشاء مهارات جماعية التي عبر عنها Moscovici بثمار التفاعلات بين الأفراد تقودها اللغة المشتركة، التفاعل، التعاون التآزر والانسجام وحل المشاكل التي تواجههم معا وتقديم الحلول ما يؤدي إلى تحسين أنشطة العمل اليومية الخاصة بهم لغرض دعم وتعزيز مستوى جودة الحياة العملية.

¹Anne Dietrich et Didier Cazal , Compétences et Savoir: Entre GRH et Stratégie , Les cahiers de la Recherche Claree, Lille, Cedex, Janvier 2003,p02

² سملاي يحضيه، مرجع سابق، ص 65.

بمعنى آخر العمل بروح الفريق الذي ينتج عنه تنمية معارف الأفراد وتعزيز اتجاهاتهم الايجابية نحو العمل، التشجيع على تقديم الاقتراحات واتخاذ القرارات والحس بالمسؤولية والالتزام وهو ما يؤدي إلى انجاز المهام بالدقة ووفق المعايير المطلوبة.¹

إذن ما يمكن قوله انه ومن خلال عملية تحديد المهارات وبالاعتماد على أدوات معينة كخريطة التشغيل، مرجعية المهارات وغيرها يظهر الفرق بين المهارات المنتظرة والمهارات المكتسبة لتظهر المهارات الناقصة لكل فرد للنجاح في وظيفته الحالية والمستقبلية وتتضح معها مخططات العمل التي تسمح باكتساب وتطوير المهارات بالتكوين، التدريب وغيرها من الوسائل لتحقيق

التوافق والتلائم بين مهارات الفرد ومنصبه ما يعني زيادة القدرة على انجاز المهام بدقة وجودة عالية تسمح بتقليل التكاليف وزيادة الإنتاجية وبالتالي التحسين في الأداء البشري.

المطلب الثاني: دور تطوير المهارات القيادية في تحسين أداء الموارد البشرية.

اولاً: دور تطوير المهارات القيادية في إثراء قيم المواظبة والمثابرة على العمل.

على المؤسسة أن لا تكتفي باكتسابها المهارات بل عليها أن تطورها بما يساهم في إثراء القيم الايجابية نحو العمل، وذلك من خلال أساليب التطوير المختلفة والتي من أهمها التكوين الذي يعتبر أداة لتنمية مهارات الأفراد في المؤسسة وجعلهم أكثر تكييفاً مع مناصبهم ومع المحيط.

حيث تضع المؤسسة برامج ومخططات التكوين الفردي والجماعي، مع ضرورة التركيز على هذا الأخير الذي يسمح بتبادل الخبرات، تقاسم المعارف والمعلومات، تحقيق التعلم الجماعي والبناء الجماعي للمهارات.

يساعد التكوين على التعريف بأهداف المؤسسة، قيمها، أعرافها، معتقداتها، إستراتيجياتها وطريقة التسيير، لتتجدر وتترسخ لدى الأفراد، إضافة إلى تطوير القدرات الذاتية للأفراد وصقل مهاراتهم كما أنه يعمل على رفع المستوى المعرفي لهم واكتسابهم مهارات جديدة ومتعددة تسمح للفرد بشغل العديد من المناصب مما يعني القدرة على مواجهة أي تغيير في مناصب العمل.²

¹ جاري ديسلر، مرجع سابق، ص 307.

² Bernard Calisti, Francis Karolewicz, RH et développement durable (un autre vision de la performance), Edition d'organisation, Paris, 2005, p 191.

تعتمد المؤسسة أيضا في تطوير مهاراتها على التدريب لتزويد الأفراد بالخبرات والقدرات التي تجعلهم جديرين بالعمل إضافة إلى إثراء المناصب، دراسة الحالات، وضع المهارات في وضعيات عمل حقيقية وتسييرها، زيادة التمكين وغيرها من أساليب التطوير التي تجعل الأفراد متعددي المهارات وتمكنهم من العمل في إطار جماعي وفي فرق عمل متعددة أين تكون اللغة واحدة ومشتركة، أهداف مشتركة تبادل للعلاقات، تحقيق قيمة مضافة، اتصال فعال ومتبادل وبالتالي زيادة احتكاك الأفراد ببعضهم البعض لتتوحد قيمهم، أفكارهم وتوجهاتهم وتصبح متقاسمة ومشتركة فيما بينهم تجعلهم يتعاونون لأداء أعمالهم بسرعة دقة وجودة عالية لإحساسهم وشعورهم بأنهم محل اهتمام من قبل المؤسسة وبأنها تساعدهم على تنمية مهاراتهم، على التخطيط لمساهمهم الوظيفي وتطويرها ما يعني غرس قيم جوهرية لديهم تسهم في تحسين الأداء.¹

إن الاهتمام بالمهارات وتطويرها باستعمال كل الأساليب والطرق والنشاطات التنموية من تصميم برامج التعلم، توفير مخططات التكوين، التمكين، خلق مناخ يشجع على المنافسة وتبادل المهارات وتقاسم الخبرات والمعارف، دفع الأفراد للتعاون والعمل الجماعي، تطوير المسار الوظيفي وغيرها من كفايات المحافظة على المهارات وتثبيتها وتمييزها يسمح بظهور واكتشاف المهارات الإبداعية التي تمنح المزايا التنافسية للمؤسسة التصنفها ضمن الموروث الثقافي لها وتجعلهم أبطالاً لتمييز أدائهم وللنجاحات التي حققتها ليزيد انضباطها ومثابرتها للعمل أكثر ما يؤدي إلى تحسين أدائها أكثر وتحسين أداء الآخرين من خلال الاستفادة من معارفها ومهاراتها وخبراتها نتيجة نشرها ودورانها في المؤسسة، كما أن التركيز على تطوير المهارات الجماعية لها تأثير كبير في زيادة التزام الأفراد ومواظبتهم على الجماعي، لأن المهارات الجماعية تضم إلى جانب المهارات الفردية التفاعل الموجود بين هذه المهارات والذي يجعل الجماعة أكثر انسجاماً وميلاً للإبداع وأنهم أكثر استعداداً وحماساً لأداء الأعمال بدقة وجودة كبيرة.

كما أن سلوك الجماعة هو مستقل عن الخصائص السلوكية الفردية للأعضاء ما تفرضه الجماعة على الفرد من نمط سلوكي نتيجة التشارك فيما بينهم في المفاهيم، المعتقدات، القيم، توحيد لغة الخطاب، سرعة الاتصالات، وحدة الأهداف والقرارات، وهو ما يسمح بزيادة الإبداع والابتكار وإبراز الإمكانيات، تعزيز الثقة في الذات، تقوية القدرات الإبداعية، الإحساس بالمسؤولية أكثر، زيادة الولاء والالتزام، الرغبة أكثر في تبني قيم وأفكار تحقق رسالة المؤسسة وأهدافها، حيث يؤكد الكاتب (Stewart, 1997) أن نجاح المؤسسات الأمريكية في

¹ Vincent Calvez et, yih-teen lee ,op. cit, p90

تطوير منتجات جديدة معروفة لم يكن سببه التقنيات بل ثقافة مشاركة وتقاسم المعارف التي تعد اللبنة الأساسية في تعزيز وإثراء قيم العمل الايجابية التي تساهم في تحسين الأداء البشري.¹

إن ما نستشفه أن عملية تطوير المهارات تساهم في تعديل وتغيير اتجاهات الأفراد، دوافعهم، سلوكياتهم وقدراتهم بجعلهم ينجزون أعمالهم بانضباط كبير ومثابرة اكبر ويبادرون إلى تقديم اقتراحاتهم وإبداء آرائهم التي تزيد من حجم الانجاز وتحسنه.²

ثانياً: دور تطوير المهارات القيادية في زيادة دقة وجودة الانجاز

بتعريف المهارات على أنها "قدرة الفرد أو جماعة العمل على تعبئة ومزج الموارد المعرفية (معارف، ممارسات وسلوكيات) في وضعية عمل معينة لتحقيق الأهداف المحددة، فهي بذلك الخزينة الحقيقية لكل مؤسسة تعمل في محيط سريع التطورات كثير التقلبات وكثيف المعارف. ولتواكب المؤسسة كل هذا عليها بتطوير مهاراتها ذاك أن المهارات تأخذ معناها من التطور المستمر لها.³

ويعرف تطوير المهارات على انه "مجموعة النشاطات التي تؤدي إلى زيادة المردودية الحالية والمستقبلية للأفراد ترفع من قدراتهم الخاصة لانجاز المهام الموكلة إليهم عن طريق تحسين معارفهم، مهاراتهم، استعداداتهم، واتجاهاتهم من خلال التكوين، التدريب، إثراء المناصب، تمثيل الأدوار، زيادة فرص التمكين وغيرها من الكيفيات التي تهدف كلها إلى تطوير السلوكيات، زيادة الإلمام بمتطلبات العمل وفهمه أكثر لانجازه بدقة وإتقان.

تساعد عملية التطوير والتنمية تطوير قيم ومثاليات وافتراضات في العمل يدركها الجميع ويتمسكون بها باحترام وزيادة الالتزام بمبادئ الجودة التي تعتبر وسيلة لتحسين الأداء ما يزيد من احترافية الأفراد التي تتطلب أيضاً أن يكون تطوير المهارات جماعياً.

فتطوير المهارات الجماعية يزيد من ديناميكية وتماسك الجماعة وانسجامها أكثر لتزيد قدرة أفرادها على الالتزام بالتشارك وأداء المهام الموكلة إليهم بحماس ورغبة اكبر في تحقيقها الجودة المطلوبة والمساهمة في

¹ حسين حريم، رشاد الساعد، الثقافة التنظيمية و تأثيرها في بناء المعرفة، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، مجلة علمية عالمية محكمة، العدد 2، الجامعة الأردنية، الأردن، نيسان، 2006، ص 231.

² بسام عبد الرحمن يوسف، مرجع سابق، ص 61.

³ Sabrina Loufrani Fedida, Management des compétences et organisation par projets: une mise en évidence des leviers de gestion conjointe, La revue des sciences de gestion, May/Jun, 2008, p74.

تطوير العمليات والوظائف لأنهم محفزين لرفع التحدي واكتسبوا المعارف والقدرات من خلال تبادل النقاشات والآراء والمعلومات التي تمكنهم من إجراء التصحيحات وتفادي الأخطاء وهدر الموارد ما يعني انجاز الأعمال بسرعة ودقة وجودة فائقة ما يساهم في تحسين الأداء البشري.¹

يرى Claude Levy le Boyer أن تطوير المهارات هو موقف يجب أن يتبناه قبل كل شيء الفرد الذي يرغب في تطوير مهاراته، وأن يلقي هذا الموقف القبول والمشاركة من قبل الرؤساء في العمل. معنى ذلك أن تطوير المهارات ليس نشاط تدريبي يتحدد بناء على سلطة الرؤساء في المؤسسة، وإنما يتحقق برغبة الفرد المعني في البحث (بنفسه) عن إمكانيات التطور، ومحاولته (و بنفسه) إيجاد وسائل تساعد على التطور بهدف الوصول إلى التمكن الذاتي الذي يساعد الفرد على امتلاكه لمستوى عال من المهارة في حقل معين أو موضوع معين شرط الالتزام به مدى الحياة المهنية للوصول إلى فرد ماهر متميز في مجاله.²

وعليه يمكن القول أن عملية تطوير المهارات تمكن من زيادة مخزون الأفراد من المعارف، المهارات والخبرات اللازمة لممارسة مهامهم المنوطة إليهم والتشجيع على التفكير الإبداعي، إضافة إلى زيادة قدرة الفرد على العمل في فرق العمل التكامل المهارات وتوافقها جماعيا وما يمكن أن يحققه العمل الجماعي من حل للمشاكل جماعيا، تجنب الصراعات، انصهار التوجهات في قالب واحد يخدم الكل الموحد وهو ما يقود بالضرورة إلى تحسين الأداء البشري للأفراد نتيجة تمسكهم بمبادئ الدقة والجودة والسرعة في انجاز المهام وبالتكلفة الأقل هذا على المستوى الفردي.

أما على مستوى الجماعة فتطوير المهارات جماعيا يشجع على الإبقاء على العلاقات الإنسانية أو الاجتماعية وينمي شعور الفرد بأنه جزء من كينونة الجماعة لتزيد قابليته للاستمرار فيها وتركيز ووضع كل جهوده في سبيل انجاز مهامه بتقاني كبير وفاعلية اكبر لإدراكه أن مهامه تتربط مع مهام غيره لذا عليه أن يؤديها بدقة وجودة عالية.

¹ بسام عبد الرحمن يوسف، مرجع سابق، ص 61.

² Piette. A. Sylvie Reynders. G, Gestion des compétences, de la théorie a l'action, Personnel de Gestion, 13 eme année n=1 Ed , Kluwer, France, 2004,p5 (http://cour.hec.be/gestion-competence/JOE_papier.php). consulté le(10/09/2014).

المطلب الثالث: دور تقييم المهارات القيادية في تحسين أداء الموارد البشرية

أولاً: دور تقييم المهارات القيادية في إثراء قيم المواظبة والمثابرة على العمل.

تحاول المؤسسة التعرف على سلوكيات الأفراد، قيمهم واتجاهاتهم اتجاه العمل من خلال عملية تقييم المهارات التي هي تقييم المختلف القدرات الموضوعة في وضعيات العمل من معارف، ممارسات وسلوكيات بالاعتماد على أدوات وطرق تقييم مختلفة، كطريقة الإشارات التي تسمح بالتعرف على الخصائص الشخصية للأفراد ومن ثم قياس استعداداتهم وقدراتهم، طريقة مراكز التقييم التي تقيم النوعيات والقدرات إضافة إلى ميزانية المهارات وغيرها من طرق التقييم التي تقيم سلوكيات الأفراد أثناء العمل والنتائج التي يحققونها.¹

تمكن عملية تقييم المهارات المؤسسة من جرد كل المهارات الموجودة لديها لتكوين مرجعية المهارات التي تسمح بتموضع كل فرد بالنسبة لمستويات المهارات الضرورية لكل عمل معين والتعرف على سلوكيات الأفراد وقيمهم.²

لذا على المؤسسة الاستفادة منها قدر الإمكان واستغلالها الاستغلال الأمثل بما يخدم المصلحة المتبادلة بين الطرفين، ذلك أنه ومن خلال التقييم تظهر المهارات الكامنة والخفية والتميزة التي تؤثر في المؤسسة. وما على هذه الأخيرة إلا إظهارها أكثر وجعلها ضمن الإطار المرجعي والمنطلقات والأسس التي تحكم العمل لأن قيمها وسلوكياتها تؤثر في قيم وسلوكيات المؤسسة، وذلك بالعمل على تعزيزها أكثر، الاعتراف بها، زيادة تمكينها لزيادة الثقة لديها وغرس قيم الولاء والانتماء أكثر ومن ثم ضمان بذلها أقصى الجهود وتوجيه سلوكها لتحسين الأداء من خلال الابتكار، الإبداع، التقاني في العمل، تنمية القدرة على المخاطرة والمبادرة ليتأكد عدم انتقالها أو اقتناصها من قبل المنافسين.

كما أن نشر قيمها ومعارفها داخل المؤسسة يؤدي إلى التعريف بها أكثر وضمان دورانها مما يساهم في تحسين الأداء البشري للأفراد ككل.

إن التقييم لا يقتصر على انجاز الواجبات فقط وإنما تقييم مدى التزام الفرد بسلوكيات العمل المطلوبة والنتائج التي تحققت من الالتزام بهذه السلوكيات وهو يظهر الأفراد ذوي السلوكيات والمعارف والقيم المتقاربة

¹ زهير ثابت، مرجع سابق، ص 99

² Didier Retour, Cathy Krohmer, La compétence collective maillon clé de la gestion des compétences, Facef pesquisa numéro especial, 2011, p52.

أيضا فيما بينها حيث يمكن للمؤسسة الاستفادة من ذلك بجعلهم يعملون معا في إطار عمل جماعي تضمن من خلالها تعاونهم أكثر وتآزرهم، زيادة الثقة فيما بينهم، تقسيم الرهانات، القدرة على التحاور، حل المشاكل، تشكيل لغة مشتركة التي تعد إحدى الركائز الأساسية في خلق علاقات تضامنية فيما بينهم أكثر، ما يعني تكوين فريق عمل متعدد المهارات ذو قيم وتقاليد واتجاهات ومعارف وممارسات تعمل على زيادة الولاء والالتزام ما يساعد على التحسين في الأداء البشري.

إذن فعلمية تقييم المهارات بصورة مستمرة ووفق أساليب وأنظمة تكشف على المهارات الكامنة وتصحح الانحرافات وتطور المهارات بوضع مخططات وبرامج التكوين الفردي والجماعي لزيادة

تعلمها والاعتراف بها بمكافأاتها وإشعارها بالإنصاف والعدالة ومساعدتها على التخطيط لمسارها الوظيفي يؤدي إلى غرس قيم الانضباط في العمل والمثابرة عليه باحترام الوقت والدقة والجودة في الانجاز وهو ما يسمح بتحسين الأداء البشري.

ما نستشفه أن عملية تقييم المهارات تؤثر في نظام قيمها، اتجاهاتها وسلوكياتها على المؤسسة الاستفادة منها بما يمكنها من تعزيز قيم التعاون المشاركة، تقاسم المعارف والمهارات، تبادل الخبرات، التفاعل بين الأفراد، التحديث، الانضباط، العمل في فريق عمل، البناء الجماعي للمهارات، وكلها مقومات تدعم قدرة المؤسسة التنافسية وتبني هويتها الثقافية ليتمسك أفرادها أكثر بها ويعملون من أجل استمرارها وتميزها أكثر بجعلها صعبة التقليد أو الانتقال إلى الغير لنشأتها في محيط خاص بها.

ثانيا: دور تقييم المهارات القيادية في زيادة دقة وجودة الانجاز

يسمح تقييم المهارات بقياس الفروق بين المهارات المطلوبة والمهارات المتاحة التي بحوزة الأفراد وتحديد أهم المحاور لتطوير هؤلاء الأفراد، والتقييم يكشف عن المهارات النادرة وتحديد مجالات تخصصهم وخبراتهم ودورهم الاستراتيجي وكيفية المحافظة عليهم ونشرهم أكثر داخل المؤسسة ما يولد الثقة لديهم أكثر فيما يملكونه من معارف، وخبرات لتزيد دافعيتهم للعمل بدقة كبيرة وجودة اكبر تحسن أدائهم.¹

تعتمد المؤسسة في عملية تقييم مهاراتها على أدوات متنوعة فقد تتبنى المرافقة الميدانية أو مراكز التقييم أو تلجا إلى مرجعية المهارات وغيرها من الطرق. ليبقى الأهم بالنسبة إليها هو معرفة الفرق بين المهارات

¹ Jacques Tardif, Développer un programme par compétences de l'intention a la mise en œuvre, Pédagogie collégiale, vol 16 n=03 , Paris, Mars ,2003,p 37.

المطلوبة والمهارات المكتسبة لدى الفرد أو الفريق الخاضع لعملية التقييم ومن ثم اتخاذ القرارات المناسبة في هذا الشأن وأهمها وضع نظام للحوافز على أساس هذا التقييم.

فقد تقوم بالترقية كاعتراف للمهارات والمعارف المتطورة وهو ما يدفع إلى تثبيتها أكثر وتحريك الطموح لديها إلى اكتساب الجديد منها بالحرص على أداء الأعمال بإتقان وجودة عالية، أو بتوجيهها إلى التكوين لزيادة تحصيلها ما ينقصها من المعلومات وإثراء القدرات على تحسين الأداء.

يكشف التقييم أيضا عن المهارات الفردية غير المعروفة من طرف الإدارة بسبب أن البيئة التنظيمية القائمة لم تسمح لها بإبراز مواهبها وإمكانياتها، فهذه المهارات المخفية تشكل حقا كبيرا من الداخلية والإستراتيجية التي يجب على الإدارة أن تعمل على اكتشافها واستغلالها لتحقيق الفاعلية.

كما يمكن التقييم من إظهار الأفراد ذوي السلوكيات والاتجاهات والقيم المتشابهة والذين بإمكانهم العمل جماعيا حيث تستغله المؤسسة لتكون مهارات جماعية تعمل على سرعة انجاز الأعمال في أوقاتها المحددة مع الحرص على دقتها وجودتها وتقليل الانحرافات والأخطاء نتيجة التفاهم والتعاون والانسجام فيما بينها ومعرفة كيفية استغلال الموارد المتاحة بطريقة مثلى ما يؤدي في المحصلة النهائية إلى تشكيل مهارات إستراتيجية تساهم في خلق القيمة والتميز نتيجة إبداعاتها، جودتها، وليونتها مما يعني تحسين في الأداء البشري باستمرار.¹

إذن ما يمكن أن نستشفه أن عملية تقييم المهارات هي عملية ضرورية وهامة ضمن عمليات تسيير المهارات تسمح بتشخيص سلوكيات الأفراد وأدائهم لتنمية اتجاهاتهم وتعزيز معارفهم وقدراتهم لتحقيق التوافق بين الفرد ومنصبه لانجاز الأعمال بسرعة، دقة وجودة تساهم في تحسين الأداء البشري.

¹ محمد المهدي بن عيسى، مرجع سابق، ص 72

خلاصة الفصل:

يشكل العنصر البشري أهم مورد في المؤسسة باعتباره العامل الديناميكي المؤثر في عملية الإنتاج، أما العوامل الأخرى فهي بالدرجة الأولى التي يتحكم فيها العنصر البشري، حيث أن القرار الذي يتخذه الإنسان والعمل الذي يؤديه هو الأساس في تحديد جودة الإنتاج وكميته، وهذا ما يجعل أداء الفرد سواء كان إداريا أو تنفيذيا هو الأساس في أداء المنظمة ككل.

وتعتبر المهارات القيادية من أكثر العمليات تأثيرا في سلوك العنصر البشري في المنظمة، فهي تؤثر في أداء الأفراد ورضاهم عن العمل، وتعتبر محورا رئيسيا للعلاقة بين القادة الإداريين والمرؤوسين، حيث أن القائد يمد مرؤوسيه بالوسائل التي تساعدهم على إشباع حاجاتهم وتحقيق أهدافهم، كما يقدم لهم المكافآت، ويهتم بمساعدتهم في حل المشكلات التي تواجههم في العمل وحتى خارجه، كما يدافع عن مصالحهم الفردية والجماعية في المنظمة. كما أن القائد يعتبر المحور الذي يتجمع حوله المرؤوسين لتكوين فريق عمل فعال، من خلال دوره في خلق الانسجام والتلاحم بينهم، وبالتالي فالقيادة تساهم بشكل كبير في خلق أثر التعاضد بالعمل على إدارة الصراعات داخل الفريق وتوجيه جهوده نحو تحقيق أهداف المنظمة.

إن توفر المهارات القيادية في القائد الإداري، وخاصة إدراكه لذاته والإيمان بأهداف المنظمة والعمل المتقاني من أجل تحقيقها، إضافة إلى مهارته في إدارة التغيير، وقدرته على إقامة علاقات متينة مع مرؤوسيه ومبنية على الاحترام والثقة المتبادلين، تجعل منه قدوة حسنة لهم، مما يمكنه من تعديل وتوجيه اتجاهاتهم وسلوكياتهم تعديلا إيجابيا نحو العمل والمنظمة.

الفصل الثالث

دراسة حالة مديرية التجهيزات

العمومية لولاية خنشلة

تمهيد:

بعد التطرق في الفصل النظري اثر المهارات القيادية في تحسين اداء الموارد البشرية، سنحاول في هذا الفصل إسقاط نتائج الفصل النظري على الواقع التطبيقي، وذلك من خلال القيام بدراسة تطبيقية بمديرية التجهيزات العمومية لولاية - خنشلة -، حيث سنتطرق في هذا الفصل إلى

- المبحث الأول: نظرة عامة حول مديرية التجهيزات العمومية لولاية -خنشلة-

- المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية

المبحث الأول: نظرة عامة حول مديرية التجهيزات العمومية لولاية خنشلة

تعد مديرية التجهيزات العمومية من أجهزة الدولة التي تتكفل بتنفيذ سياسة الدولة على المستوى المحلي، في مجال إنجاز برامج التجهيز العمومي والإستثمار.

المطلب الأول: تقديم مديرية التجهيزات العمومية لولاية خنشلة

تعرف مديرية التجهيزات العمومية بأنها مؤسسة عمومية، تابعة لوزارة السكن والعمران والمدينة، أنشأت بموجب المرسوم التنفيذي رقم 13-13، المؤرخ في 15 جانفي سنة 2013، الذي يحدد قواعد تنظيم وتسيير المصالح الخارجية لوزارة السكن والعمران، والذي نصت المادة الثانية منه، على أنه: يتم تجميع المصالح الخارجية لوزارة السكن والعمران والمدينة، إلى ثلاثة مديريات ولائية، وهي: مديرية التعمير والهندسة المعمارية والبناء، مديرية السكن، ومديرية التجهيزات العمومية.¹

وتقع مديرية التجهيزات العمومية في وسط مدينة خنشلة وتضم 8 فروع المتمركزة بمختلف دوائر ولاية خنشلة، وتتكفل هذه الأخيرة بتنفيذ سياسة الدولة، فيما يتعلق ببرامج تطوير القطاعات على المستوى المحلي، في مجال إنجاز التجهيزات العمومية وبرامج الإستثمار.

المطلب الثاني: مهام وأنشطة مديرية التجهيزات العمومية

الفرع الأول: مهام مديرية التجهيزات العمومية

كلفت مديرية التجهيزات العمومية لولاية جيجل بعدة مهام، وهي كالاتي:

- ضمان التحكم في الأشغال بصفة صاحب مشروع مفوض لبرامج التجهيزات العمومية؛
- المشاركة في تحديد الإحتياجات من التجهيزات العمومية بالتوافق مع برامج السكنات؛
- ضمان متابعة وتقييم إنجازات برامج التجهيزات العمومية؛
- المساهمة في تحديد إجراءات حماية البنايات العمومية؛
- المشاركة في تحضير الملفات التنظيمية المتعلقة بصفقات الأشغال والدراسات؛

¹ الوثائق الداخلية لمديرية التجهيزات العمومية لولاية خنشلة.

- ضمان جمع وإستغلال المعطيات المتعلقة بالدراسات والإنجازات في مجال التجهيزات العمومية؛
- ضمان تسليم المشاريع المنجزة لأصحاب المشاريع؛
- القيام بتحديد النسيج الحضاري الموجود واقتراح عمليات التكلفةية بالإتصال مع الهياكل المعنية؛
وتعمل كذلك مديرية التجهيزات العمومية على:
- السهر على تطبيق النصوص التشريعية والتنظيمية والقوانين في مجال الصفقات العمومية والمحاسبة العمومية، والتحكم في تقنيات البناء والاستشارات الفنية؛
- تحديد برامج التجهيزات العمومية بالإتصال مع القطاعات المعنية؛
- ضمان التشاور في مجال الإنجاز مع القطاعات المستغلة للتجهيزات العمومية.

الفرع الثاني: أنشطة مديرية التجهيزات العمومية

- ضمان التحكم في الشغال بصفة صاحب المشروع مفوض لبرامج التجهيزات العمومية المشاركة في تحديد الاحتياجات العمومية بالتوافق مع برامج السكنات.¹
- و ضمان تسليم المشاريع المنجزة لأصحاب المشاريع القيام بحديد النسيج الحضري الموجود واقتراح عمليات لتكيفه بالاتصال مع الهياكل المعنية.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمديرية التجهيزات العمومية لولاية خنشلة

تضم مديرية التجهيزات العمومية من ثلاثة إلى أربع مصالح طبقا للمرسوم المذكور

1- مصلحة الدراسات والتقويم

2- مصلحة التسيير ومتابعة العمليات المنجزة

3- مصلحة الصفقات العمومية

4- مصلحة الإدارة والوسائل

¹ الوثائق الداخلية لمديرية التجهيزات العمومية لولاية خنشلة

5-فروع اقليمية لتجهيزات العمومية

الهيكل تنظيمي لتجهيزات العمومية لولاية خنشلة

تتكون مديرية التجهيزات لولاية خنشلة من ثلاث مصالح

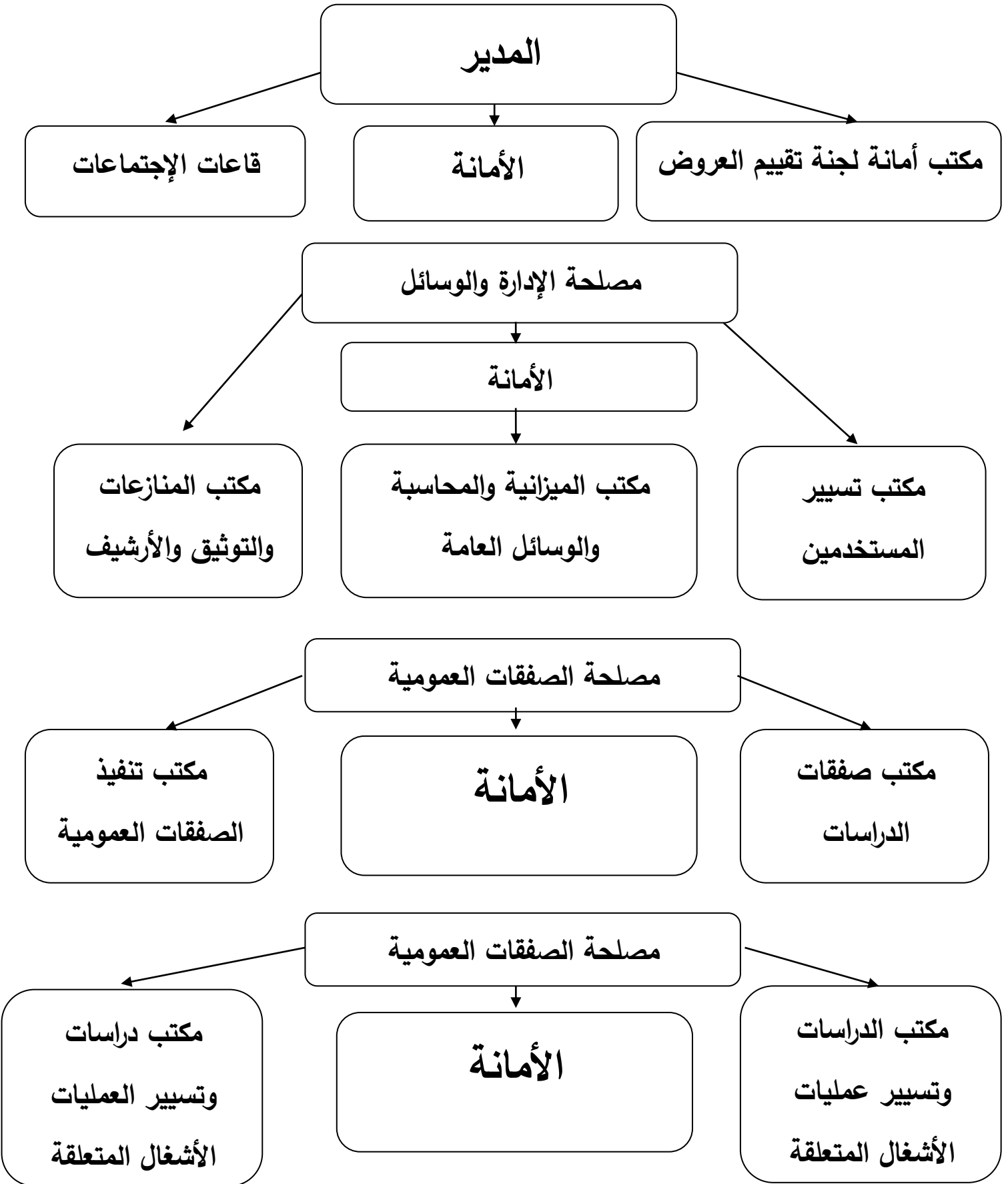
1-مصلحة الإدارة والوسائل

2-مصلحة الصنقات العمومية

3-مصلحة تسيير ومتابعة العمليات المنجزة

يتكون مقر مديرية التجهيزات العمومية من 40 مكتب لكل مكتب مهام خاصة به وهي موزعة على أربع

طوابق كما هو مبين في الشكل التالي:



الشكل رقم 01: الهيكل التنظيمي لمديرية التجهيزات العمومية لولاية خنشلة

أولاً: المدير

هو المسؤول الرئيسي والوحيد لكل مصالح المديرية، يتكفل بتسيير وإعطاء الأوامر إلى كل المصالح. ومن أهم مهامه أيضا: ¹

- ممارسة مختلف السلطات المخولة له؛
- تسيير المديرية مع فرض السلطة الإدارية على جميع الموظفين؛
- تنسيق ومراقبة عمل مختلف المصالح بالمديرية؛ د. تمثيل المديرية في جميع الأعمال الإدارية والمهنية؛
- الإشراف على عملية تسليم المنشآت المنجزة للجهة المستفيدة؛
- تسيير عملية الصرف وتصفية النفقات في مجال التجهيزات العمومية بصفته أمرا بالصرف مفوض.

ثانياً: الأمانة

- تعمل مباشرة مع المدير، ومن ثم أعتبرت خاصة به، حيث تعمل على:
- لا إستلام البريد اليومي، عرضه على المدير ثم على مختلف المصالح؛
- مراجعة مفكرة المدير وتبنيه كلما حل موعد منها؛
- تنظيم عملية مقابلة الزائرين؛
- إستقبال المكالمات الهاتفية الداخلية والخارجية وتحويلها إلى المدير وتسجيلها عند غيابه؛
- حفظ المستندات والأوراق الخاصة بمكتب المدير؛

ثالثاً: مصلحة الإدارة والوسائل

تعمل هذه المصلحة على تسيير كل الوسائل البشرية والمادية والمالية للمديرية، طبقاً للتنظيمات والإجراءات المعمول بها، وكذلك وضع المقاييس المقترحة من أجل التطبيق العام، ومعرفة ومتابعة وتسوية

¹ الوثائق الداخلية لمديرية التجهيزات العمومية لولاية خنشلة

المنازعات العامة في إطار نشاط وسائل القطاع وبمشاركة المصالح المعنية وتقييم النتائج دوريا. وتظم مصلحة الإدارة والوسائل ثلاث مكاتب وهي:

- مكتب المستخدمين

وتتمثل مهامه فيما يلي:

- السهر على وضع الوسائل البشرية الضرورية لسير المصالح ومتابعة نشاطها؛
- تسيير ومتابعة الحياة المهنية للموظفين التابعين للمديرية، وهذا منذ مباشرة النشاط حتى الإحالة على التقاعد؛
- السهر على وضع الوسائل البشرية الضرورية لسير المصالح؛
- تحصيل وإتخاذ القرارات الأزمة إستنادا إلى المواد الواردة في القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، والقوانين الخاصة لمختلف الأسلاك.

- مكتب الميزانية والمحاسبة والوسائل العامة

تنقسم مهام هذا المكتب إلى قسمين والذي من خلالهما تتم عمليتي الإلتزام بالدفع والتحويلات: ¹

-قسم التسيير

ينحصر نشاطه في تسيير الشؤون الداخلية للمديرية كتحضير حوالات الدفع الخاصة بأجور الموظفين، مستحقات المشتريات والمعدات واللوازم، وهذا بعد الحصول على إعتمادات التسيير المفتوحة في الميزانية، وذلك بعد الحصول على الأمر بالصرف، بالإضافة إلى ضمان تسيير الوسائل المادية.

-قسم التجهيز

يكلف هذا القسم بمعالجة الشؤون الخارجية للمديرية، ومتابعة الصفقات المبرمة مع المتعاملين الإقتصاديين، وإعداد حوالات الدفع الخاصة بمستحققاتهم، وهذه العملية تتم خلال المدة المتفق عليها في الصفقة.

3- مكتب المنازعات والتوثيق والأرشفة

يختص هذا المكتب في:

¹ الوثائق الداخلية لمديرية التجهيزات العمومية لولاية خنشلة

- معرفة النزاعات العامة ومتابعتها وحلها وتسويتها في إطار نشاطات المديرية، لسيما النزاعات الناشئة عن تنفيذ المشاريع بالتعاون مع المصالح المعنية الأخرى؛
- متابعة القضايا القانونية المرتبطة بالنشاط وتنفيذ الإجراءات التابعة لها؛
- تنفيذ الإجراءات الموجهة لضمان تطبيق التنظيم؛ د. حفظ الوثائق المختلفة للمديرية وتوثيقها؛
- وضع وتطبيق آليات توثيق الوثائق والمعلومات المختلفة.

رابعا: مصلحة الصفقات العمومية

تتكون مصلحة الصفقات العمومية من المكتبين التاليين:

1- مكتب صفقات الدراسات

ويختص هذا المكتب:

- إعداد مختلف الملفات التنظيمية للإطلاع على الدراسات؛
- السهر على تطبيق قانون الصفقات العمومية (صفقات الدراسات)؛
- إعداد عقود الدراسات والإنجاز وتقديمها للموافقة عليها من قبل الأجهزة المختصة.

2. مكتب تنفيذ الصفقات العمومية

- وبدوره يقسم هذا المكتب حسب ثلاثة قطاعات، قطاع التعليم العالي، قطاع التربية الوطنية والتجهيزات العمومية القطاعية الأخرى، ويقوم هذا المكتب بالمهام التالية:¹
- إعداد مختلف الملفات التنظيمية لصفقات الأشغال، وإبرام الصفقات الخاصة بالتجهيزات العمومية؛
 - السهر على تطبيق النصوص التشريعية والتنظيمية لاسيما المتعلقة بالصفقات العمومية؛
 - ضمان تقييم العروض واقتراح المشروع على الطرف المتعاقد الكفء لإنجاز المشروع؛
 - السهر على تنفيذ العقود وتبليغها عند المصادقة عليها، للشريك المتعاقد المكلف بالإنجاز ومتابعتها.

¹ الوثائق الداخلية لمديرية التجهيزات العمومية لولاية خنشلة

خامسا: مصلحة التسيير ومتابعة العمليات المنجزة

تتكفل بما يلي:

- ضمان جمع وإستغلال كافة المعطيات المتعلقة بالدراسات والإنجازات الخاصة بالتجهيزات؛
 - متابعة الدراسات وأشغال إنجاز بناءات التجهيزات العمومية على مستوى الولاية؛
 - القيام بالمصادقة على حالات الدراسات والأشغال؛
 - القيام بإستلام الدراسات وأشغال التجهيزات العمومية وتسليم المنشآت المنجزة لصاحب المشروع.
- وتتكون مصلحة التسيير ومتابعة العمليات من مكاتبين للتسيير والمتابعة حسب القطاعات التالية:
- مكتب تسيير ومتابعة عمليات الأشغال المتعلقة بالمنشآت المدرسية والجامعية.
 - مكتب تسيير ومتابعة عمليات الأشغال المتعلقة بالتجهيزات العمومية (القطاعات الأخرى).
- يقوم كل مكتب بتنفيذ إستراتيجية مصلحة التسيير ومتابعة العمليات المنجزة حسب القطاع المسند له.

المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية

لتحقيق الهدف من الدراسة المشار إليها سيقا والاجابة عن الأسئلة المفروضة في الدراسة وجب التعرف على الطرق والأدوات المستخدمة في جمع المعلومات وتحليلها والتي سوف نتعرف إليها في هذا المبحث.

المطلب الأول: عينة الدراسة أدوات جمع البيانات

الفرع الأول: عينة الدراسة:

1- المجال الزمني: 11 يوم

2- مجال المكاني: مديرية التجهيزات العمومية

3- المجال الوصفي: دراسة أثر المهارات القيادية في تحسين أداء الموارد البشرية

4- المجال البشري: تم اجراء المقابلة مع الموظفين بمديرية التجهيزات العمومية الذين يشغلون المناسبات التالية:

- رئيس مصلحة التسيير ومتابعة العمليات المنجزة المدعو "هشام عروف "

- رئيس مصلحة المستخدمين المدعو "عيدود ليندا "

- رئيس مصلحة الادارة والوسائل "زهير زغلامي"

- رئيس مكتب الأرشيف "وردة"

- رئيس مكتب المحاسبة "كنزاري صحراوي "

الفرع الثاني: أدوات جمع البيانات

1- المصادر

- وثائق المؤسسة المتحصل عليها أثناء إجراء التريص

- الموقع الالكتروني للمؤسسة: wilaya-khenchela.gov.dz

2- أدوات المستخدمة

المقابلة

- **تعريف المقابلة:** المقابلة عبارة عن حوار يدور بين الباحث والشخص الذي تتم مقابلته، ولكي تحقق المقابلة الهدف المرجو منها يجب أن تقوم علاقة وثام وود بينهما، وبهذا المعنى تعتبر المقابلة استبانة شفوية.
- إذا المقابلة: هي " لقاء بين الباحث الذي يقوم بطرح مجموعة من الأسئلة حول موضوع معين، على أشخاص محددین وجها لوجه وبنفسه يقوم بتدوين الإجابات على الأسئلة.

وعليه يمكن تعريف المقابلة على أنها:

- لقاء يتم بين الشخص المقابل الباحث أو من ينوب عنه الذي يقوم بطرح مجموعة من الأسئلة على الأشخاص المستجيبين وجها لوجه، ويقوم الباحث أو المقابل بتسجيل الإجابات على الاستمارات.
- وسيلة شفوية، وتتم بطريقة مباشرة أو هاتفية، من أجل جمع البيانات، يتم خلالها سؤال فرد أو خبير عن معلومات لا تتوفر عادة في الكتب أو المصادر الأخرى.
- محادثة موجهة بين الباحث وشخص أو أشخاص آخرين بهدف الوصول إلى حقيقة أو موقف معين يسعى الباحث للتعرف عليه من أجل تحقيق أهداف الدراسة

المطلب الثاني: عرض محاور المقابلة

سنقوم من خلال هذا المطلب بعرض نتائج المقابلة التي تمت مع مسؤولين بمديرية التجهيزات العمومية وذلك من خلال مجموعة من الأسئلة من شأنها كشف عن أثر المهارات القيادية في تحسين أداء الموارد البشرية في مديرية التجهيزات العمومية وتم تقسيمها الى محورين وهي:

المحور الأول: المهارات القيادية

س 01- كيف تتظرون (تفسيركم) لعنصر المهارات القيادية في مجال الادارة ؟

ج 01- المهارات القيادية هي عنصر اساسي في الادارة لها تأثير على الصفات والسمات الموظف في كيان تنظيمي محدد

س02- هل توظفون هذه المهارات في عملكم؟ كيف ذلك؟

ج2- نقوم بتوظيف المهارات فكل مهارة نوظفها بشكل مرتبط بوضعية معينة وبالشخص المعين حسب وضعية عمله.

س03- هل ترى بوجود علاقة بين المهارات القيادية وأداء الموارد البشرية؟

ج3- العلاقة بين المهارات القيادية واداء الموارد البشرية كلما كانت المهارات القيادية جيدة زاد لأداء الموارد البشرية.

س04- للحفاظ على الوظيفة في المراتب العليا في الإدارة، لابد من توفر المهارات القيادية. هل هذا صحيح؟

ج4- نعم. الان المهارات القيادية هي التي توفر لك امتياز عن الاخرين وكيفية تحكم فيهم وحل المشاكل والازمات لذى يتوجب على الدارة الحفاظ عليك في المناصب العليا.

س05- هل شغلكم لهذا المنصب الاداري، سببه إمامكم (تمكنكم) بالمهارات القيادية؟

ج5- اكتسابي لهذا المنصب من خلال المهارات القيادية التي اكتسبتها من خلال الاقدمية والخبرة والممارسة الدائمة في العمل.

س06- ماهي الشروط الواجب توفرها في الرئيس (مدير فرع، رئيس قسم، مصلحة، مكتب، ..) حتى يترقى لهذا المنصب؟

ج6- الشروط الواجب توفرها هي الثقة في النفس والقدرة على اتخاذ القرارات وحسم الأمور والقدرة على الأشرف على المرؤسين واسناد المهام لهم ومعاينة من يخلاف ذلك.

س07- هل ينظر بعين الاعتبار للمهارات القيادية أثناء التوظيف أو الترقية والتأهيل في إدارتكم؟

ج7- ننظر بعين الاعتبار للمهارات القيادية اثناء التوظيف والترقية والتأهيل الأن الادارة تحتاج الى ذوي المهارات لتحقيق أهدافها.

س08- كيف تمارسون المهارات القيادية وأنتم تشغلون في المناصب العليا أثناء أدائكم

للعمل؟

ج8- وهي بملاحظة نشاط الموظفين وفهمه وتغيرات التي تحدث في الإدارة والقدرة على فهم افكار الاخرين وتعديل اخطائهم.

س09- هل تقومون ببث ونقل هذه المهارات إلى الموظفين الآخرين تحت مسؤوليتكم ؟

ج9- نقوم بنقل المهارات الى الموظفين الاخرين وكيفية التعامل مع أخطاء التي وجهتنا في مسيرتنا واعتائهم نماذج سابقة يمكنه الاعتماد عليها في المشاكل والازمات أو كيفية القيام بتعديلها.

س10- هل تشجع إدارتكم الموظفين الذين يتمتعون بالمهارات القيادية في أداء عملهم وتكافؤهم على ذلك ؟ ما نوع المكافأة المقدمة لهم ؟

ج10- يجب تشجيع الموظفين الذين يتمتعون بالمهارات القيادية ومكافئتهم أما بترقية الى مناصب عليا او بزيادة في راتبهم لتحفيزهم على بذل مجهود أكثر للوصول الى أهداف الوجب تحقيقها بصورة أفضل.

المحور الثاني: أداء الموارد البشرية

س01- هل تعتمد إدارتكم على معايير موضوعية في تقييم أداء الموارد البشرية ؟ ماهي ؟

ج01- هي عن طريق ترتيبهم من الأحسن الى الأضعف وتحديد مهارة كل موظف واعطائه تقدير حسب مهارة ادائه في حسم الأمور.

س02- كيف تهتم الإدارة (الطرق والآليات) بتحسين أداء الموارد البشرية ؟

ج02- تحليل الاحتياجات التدريبية، لمعرفة ما هي الأشياء المطلوبة لتحسين أداء الموظفين في الوقت الحالي. وضع البرامج التدريبية التأهيلية للموظفين الجدد بالتالي مساعدتهم على فهم نظام العمل.

س03- هل يشارك الرئيس أو ممن يشغل منصب قيادي مؤوسيه اتخاذ القرار لتعزير الثقة فيهم وتحمل المسؤولية لديهم بغرض زيادة أدئهم ؟

ج03- يشارك الرئيس مؤوسيه في اتخاذ القرار الآن ذلك يجنه تورط في اتخاذ القرارات الخاطئة مما يجعله قادرا على التفاهم معهم وتقبله للنقد من طرف مؤوسيه وزيادة التقق فيما بينهم مما يؤدي الى رفع مستوى الأداء ليهم.

س04- هل ترون أن العمل الجماعي(العمل بروح الفريق) له دور محوري في نمو وتطوير أداء الموارد البشرية ؟ هل من توضيح ؟

ج04- العمل الجاعي يبطلب مجهود كبير من الموظفين لذلك يجب على كل موظف تطوير نفسه أفضل مما كان عليه الاستفادة منه في العمل الجماعي وعلى كل رئيس أو مسؤول العمل على بناء روح الفريق وهذا يساعد على توفير أداء أفضل للموارد البشرية.

س05- هل يهتم الرئيس أو ممن يشغل منصب قيادي بمروسيه وينشر بينهم العدل ويرفض كل أشكال التمييز بينهم ؟

ج05- يهتم الرئيس ومروسيه بعدم التميز أو التفرقة بين الموظفين وعدم ادخال المشاكل الشخصية في العمل وانفتاح مع جميع الموظفين مما يجعل جميع الموظفين التصرف مثله مما يخلق بيئة مناسبة للعمل.

- هل تستخدم الإدارة أساليب تقييم يشارك في وضعها جميع الأفراد العاملين ؟

ج06- تستخدم الادارة في بعض الأحيان تقييم يشارك في وضعه جميع الافراد العاملين وخاصة المرؤسين.

س07- هل أنتم راضون على مستوى أدائكم ؟ لماذا ؟

ج07- نحن راضون على أدائنا الان عمالنا دائم ومستمر ولا يختمل التأخير الان الوظائف العمومية تعتمد على اجال لتنفيذها.

س08- هل هناك توافق (مشاركة في وضع وصياغة)بين أهداف مؤسستكم(المديرية) وأهداف العاملين بها ؟

ج08- يجب أن يكون هناك توافق بين أهداف المؤسسة وأهداف العاملين لأن اهداف المؤسسة تعتمد على العاملين في تحقيقها وعلى المؤسسة أن تقوم بوضع استراتيجية واضحة وسهلة على جميع العاملين للوصول الى اهدافهم.

س09- هل تشجع المديرية تبادل المعارف والمهارات بين الموظفين لتحسين أدائهم ؟

ج09- على المديرية تشجيع الموظفين على تبادل المعلومات والمعارف والمهارات فيما بينهم وعلى الموظفين ذوى أقدمية في مديريةية بنقل ما أكتسبوه من خبرة في عملهم من معلومات ومهارات الى الموظفين الجدد من أجل تجنب الأخطاء الذي وقعوا فيها هم سابقا .

س10- هل المواظبة في العمل والجودة في الإنجاز تعلمان على تحسين أداء الموارد البشرية.

ج10- تعتمد المؤسسة بشكل أساسي على المواظبة والتوافق والانسجام في العمل من خلال العمل على تطوير الموظفين لتحقيق جودة وإنجاز في العمل والذي يعكس بدوره على تحسين أداء الموارد البشرية.

المطلب الثالث: تحليل المقابلة وإستنتاج النتائج

سنقوم في هذا المطلب بتحليل نتائج المقابلة التي تم عرضها في المطلب السابق واستخلاص النتائج منها حيث ستوضح لنا هذه النتائج اثر المهارات القيادية في تحسين أداء الموارد البشرية بمديرية التجهيزات العمومية.

الفرع الأول: تحليل المقابلة

ويكون ذلك وفق ثلاث محاور كالاتي:

المحور الاول: المهارات القيادية

لقد اخترنا هذا المحور من أجل تشخيص واقع المهارات القيادية داخل مديرية التجهيزات العمومية، حيث تين من خلال الأجوبة المتوفرة نرى بأن المديرية لها اهتمام أكثر بالمهارات القيادية والعمل على تطويرها وضرورية وجودها لتحقيق أهدافهم المستقبلية، ويتوقف ذلك على مدى ادراكهم للمهارات، التي تعد أحد أهم مصادر تحسين أداء الموارد البشرية في المديرية.

المحور الثاني: أداء الموارد البشرية

من خلال هذا المحور تعرفنا على أداء الموارد البشرية بمديرية، حيث يعد المورد البشري مصدر أساسي في الادارة لتحسين أدائها، وذلك من خلال المهارات والمعارف والخبرة المكتسبة وتبادل المهارات بين الموظفين لتعامل مع مختلف المواجهات التي تؤثر على مستواهم الوظيفي بغية تحقق أفضل أداء للموارد البشرية

الفرع الثاني: استنتاج النتائج

- تساهم المهارات القيادية بشكل فعال في تحسين أداء الموارد البشرية
- تحرص المديرية على تشجيع الموظفين على الابداع وتبادل المهارات فيما بينهم
- اعطاء أولوية وأهمية للمهارات القيادية لانها أهم محددات أداء الموارد البشرية وتسييرها يسمح بتحقيق متطلبات تحسين الأداء.

خلاصة الفصل:

تمت هذه الدراسة بمديرية التجهيزات العمومية لولاية خنشلة، حيث تطرقنا في بداية الامر الى نظرة عامة حول المديرية، من خلال وضع تعريف لها، وتبيان لمختلف مهامها والأنشطة التي تقوم بها، وهيكلها التنظيمي وشرح مختلف مهام المصالح المكونة لها، كما تم توضيح كيفية قيامهم بالمهارات القيادية في تحسين الأداء الموارد البشرية وذلك عن طريق طرح بعض الأسئلة على الموظفين والتي قسمناها على ثلاثة محاور مع اجابة بعض الموظفين، والتي اكتشفنا من خلالها كيفية قيامهم بالمهارات القيادية لتحسين أدائهم.

خاتمة

خاتمة:

من خلال دراستنا اتضح لنا أن المهارات القيادية المحور الرئيسي ترتكز عليه النشاطات والأعمال في المؤسسات على اختلاف أنواعها، وقدرة تحويل المهارات إلى تطبيقات تحقق لها التحسين والتميز في الأداء الذي يعد ضرورة من ضرورات العصر لمواجهة المتطلبات التي تواجه المؤسسة.

والمؤسسة بتبنيها المهارات القيادية كأحد أهم أساليب تسيير الموارد البشرية الحديثة من خلال البحث والتقييم عن المهارات الضرورية، تطويرها ثم تقييمها للاعتراف بها تمكن من زيادة ولائها وانتمائها والتزامها أكثر اتجاه المؤسسة ومن ثم مواظبتها ومثابرتها على العمل، زيادة قدراتها الإبداعية وتحرير طاقاتها الابتكارية ما يضمن حرصها على تأدية الأعمال بدقة وجودة عالية ليزيد حفزها أكثر على العمل وخاصة العمل الفرقي الذي تسوده روح الفريق والعلاقات الإنسانية وهي في الحقيقة المرتكزات الأساسية لتحسين الأداء البشري والارتقاء به.

ولقد حاولنا من خلال هذه الدراسة إبراز أثر المهارات القيادية في تحسين الموارد البشرية بمديرية التجهيزات العمومية لتكون لنا جملة من النتائج المتوصل إليها في دراستنا هاته يتعلق الجانب الأول منها بالدراسة النظرية والثاني بالدراسة التطبيقية.

أولاً: اختبار الفرضيات

- أن الفرضية الأولى صحيحة والقائلة ان هناك علاقة بين المهارات القيادية وأداء الموارد البشرية بأن نجاح الموارد البشرية يتوقف على حسن استعمال المهارات القيادية.
- تأكد الفرضية الثانية أن المهارات القيادية وسيلة لرفع مستوى أداء الموارد البشرية.

ثانياً: النتائج المتعلقة بالجانب النظري

يمكن تلخيص أهم نتائج الجانب النظري في النقاط التالية:

- تعد المهارات القيادية أحد أهم الموارد الداخلية للمؤسسة، تتميز بقدرتها على إنشاء القيمة وإحداث التفوق والتميز للمؤسسة.
- هناك عدة أنواع للمهارات القيادية الفردية، الجماعية والإستراتيجية والتي تتفاوت حسب الترتيب من حيث الأهمية.
- يعتبر تسيير المهارات عاملاً أساسياً يؤخذ بعين الاعتبار عند إعداد استراتيجيات المؤسسة لأنه يمكنها من الحفاظ على المهارات، تجديد مخزونها ويسمح ببناء مهارات جديدة بالمزج الأمثل بين المهارات واكتشاف العلاقات فيما بينها.

- تحديد المهارات القيادية عملية تسمح بالبحث والتنقيب عن المهارات المرغوب فيها سواء الفردية، الجماعية، أو الأساسية بالاعتماد على عدة طرق لتحديد المهارات من خلال الفرق بين المهارات المطلوبة والمهارات المكتسبة.

- تطوير المهارات القيادية عملية أساسية وهامة في تسيير المهارات تسمح بزيادة اكتساب الأفراد للمعارف والمهارات وإنشاء مهارات جماعية نتيجة التعاون والانسجام بين المهارات الفردية.

- عملية تقييم المهارات عملية ضرورية تساعد في التعرف على مستوى المهارات باستمرار وتمكن من بناء مهارات مختلفة من خلال إدماج المهارات وتسهيل ظهور القدرات والمهارات.

- يعتبر الأداء الموارد البشرية أحد أهم مصادر الأداء الكلي للمؤسسة فهو ناتج الجهود المبذولة والإنجازات والسلوكيات التي يمارسها الأفراد لتحقيق الأهداف المخططة.

- المهارات القيادية واحدة من أهم محددات أداء الموارد البشرية وتسييرها يسمح بتحقيق متطلبات تحسين الأداء.

ثالثا: النتائج المتعلقة بالجانب التطبيقي

- تحرص المؤسسة على تحديد المهارات سواء الفردية، الجماعية والأساسية حيث تصنفها حسب أهميتها للاستفادة منها وفق متطلباتها واحتياجاتها.

- تهتم المؤسسة كثيرا بتطوير مهاراتها لزيادة معارفهم ومهاراتهم، كما تعمل المؤسسة أيضا على توفير فرص التعلم للأفراد واكتسابهم أشياء جديدة في مجال عملهم.

- تحرص المؤسسة على تشجيع الأفراد على الإبداع، تبادل المعارف والمهارات فيما بينهم وفتح المجال للتنافس الإيجابي بينهم لإبراز طاقاتهم الكامنة أكثر وتحرير إبتكاريتهم.

- هناك اهتمام من المؤسسة بتفعيل نظام التحفيز بتوفير محفزات تدفع الأفراد للعمل أكثر سواء مادية أو معنوية إلى حد ما.

رابعا: توصيات البحث

على ضوء ما سبق يمكن الخروج بالتوصيات التالية:

على المؤسسة الاهتمام أكثر بالمهارات القيادية لأنها أحد أهم الموارد الداخلية واللاملموسة التي تدعم مركزها التنافسي وتؤثر على مستوى أدائها.

- التركيز على عملية تطوير المهارات القيادية أكثر لضمان تحسين الأداء، بتكثيف أنشطة التكوين (داخل المؤسسة وخارجها)، التعلم وتشجيع المهارات أكثر بوضعها في أماكن عمل متطورة تبرز وجودها وذاتها.
- تدعيم وخلق ثقافة العمل بروح فريق العمل لما يحققه من تعلم جماعي وبناء جماعي للمهارات وتكوين علاقات إنسانية مع الآخرين.
- العمل على إعطاء فرصة أكبر للعمال بالمشاركة في اتخاذ القرارات، تفويض السلطة لهم، الشيء الذي سيشعرهم بالانتماء أكثر لمؤسستهم وبأنهم جزء منها.
- ضرورة إحداث التوافق بين منصب الفرد أو المناصب التي سيشغلها مع مهاراته الخلق فضاء له لإبراز ذاته أكثر وإحساسه بأنه يعمل في مجال تخصصه.
- ضرورة توفير بيئة عمل محفزة على الإبداع والتجديد لتفجير الطاقات الكامنة واستقطاب المهارات الأخرى.
- زرع قيم الانضباط والالتزام بالعمل مع تنمية الاتجاهات الايجابية للعمل.

خامسا: أفاق البحث

- انطلاقا من أهداف دراستنا هذه وعلى ضوء النتائج المتوصل إليها واستكمالاً لها يمكننا أن نقترح بعض البحوث المستقبلية التالية:
- دور المهارات القيادية في تحقيق الإبداع.
 - دور تطوير المهارات القيادية في تحقيق التميز للمنظمة المتعلمة.
 - دور تسيير الرأسمال البشري في تحسين أداء المؤسسة.

قائمة المصادر

والمراجع

قائمة المراجع:

أولاً: الكتب

- 1- أحمد سيد مصطفى، المدير ومهاراته السلوكية، القاهرة، 2005.
- 2- علي العياصرة، محمد محمود العودة الفاضل، القاهرة 2008
- 3- ماهر محمد صالح حسن، القيادة: أساسيات ونظريات ومفاهيم، دار الكندي، ط1، الاردن، 2004
- 4- حمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي، رؤية معاصرة، 2000
- 5- محمد حسين العجمي، الإتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، ط1، دار المسيرة، 2008

ثانياً: المقالات (المجلات والدوريات)

- 06- بوشعور راضية، بلمقدم مصطفى، دور الموارد اللامادية (المعرفة والمعلومة في رفع الأداء العام للمؤسسات والاقتصاديات، الملتقى الدولي حول المعرفة الركيزة الجديدة والتحدي التنافسي للمؤسسات والاقتصاديات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 12 و 13 نوفمبر، 2005.
- 07- جمال مرقص يوسف، أثر المتغيرات الثقافية على مفهوم أداء المؤسسة وتقييمه، من الناحية العلمية والعملية في جمهورية مصر العربية، في إطار الملتقى الدولي، جامعة صفاقس، تونس، 1992.
- 08- حساني حسين، نحو نظام فعال لتقييم المهارات في مؤسسة تأمينات، ورقة مقدمة إلى الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية (تسيير المهارات ومساهمته في تنافسية المؤسسات)، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 22، 23 فيفري، 2012.
- 09- رقام ليندة، الموارد البشرية مصدر الأداء المتميز، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، 08/09 مارس، 2005.

ثالثاً: الأطروحات والرسائل الجامعية

- 10- تسيير الموارد البشرية ودوره في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2003
2004 ص
- 11- عبد الفتاح بوخمم، شابونية كريمة، تسيير الكفاءات ودورها في بناء الميزة التنافسية، الملتقى الدولي حول المعرفة الركيزة الجديدة والتحدي التنافسي للمؤسسات والاقتصاديات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 12 و 13 نوفمبر 2005، ص118

- 12- عادل حرحوش، مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، الطبعة الثانية، دار الحديث، الأردن، 2006، ص 81.
- 13- حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية، دار النهضة العربية، لبنان، 2002، ص 181
- 25 حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، جامعة 8 ماي 1945، مديرية النشر، جامعة قالمة، الجزائر، 2004، ص 113.
- 14- ميادة حياوي مهدي، دور المهارات القيادية الناجحة في تبني إستراتيجية التميز لمنظمات الأعمال - دراسة تحليلية في مصرفي الرافدين والرشيد "النجم الاشراف"، محلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، السنة العاشرة - المجلد السابع العدد الثلاثون، الكوفة، 2014، ص5.
- 15- على السلمي، المهارات الإدارية والقيادية للمدير المتفوق، ط1، دار غريب، القاهرة، ص 23.
- 16- صبري عبد الجبار محمد، المهارات القيادية لدى مديري أقسام المديرية العامة للتربية في محافظة ديالى، العدد الثاني والعشرون، محلة الفتح 2005، ص 38-39.
- 17- مرسي، جمال الدين(2002: التفكير الاستراتيجي وإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، السكندرية، مصر.
- 18- حريم، حسين (2002: مبادئ الإدارة الحديثة، عمان، دار الكندي.
- 19- حسين، عبد الفتاح دياب(7222:)الإدارة الفعالة، القاهرة، مطبعة النيل.
- 20- حسين، يرقى والسعيد، جوال(2070:)المدير وضرورة التغيير نحو تحقيق الادارية الفعالة للوقت، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الدولي حول: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة المدية.
- 21- حسين، عبد الفتاح دياب(7222:) الادارية الفعالة، القاهرة، مطبعة النيل.
- 22- حسين، بورغدة(2002:)إدارة الصراعات التنظيمية، الجزائر، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، (العدد
- 23- جمعة، محمود حسن ونوري، حيدر شاكر (2077:)تأثير القيادة الادارية الناجحة في تحقيق الإبداع الإداري (دراسة تطبيقية آراء القيادات العليا في جامعة ديالى، مجلة الإدارة والاقتصاد، جامعة ديالى، المجلد)24، (العدد)20
- 24- صالح بن سعد المريع، القيادة الإستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية بالأجهزة الأمنية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2012، ص22

- 25- يونس طارق شريف، الفكر الاستراتيجي للقيادة دروس مستوحاة من التجارب العالمية والعربية - المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2002، ص 157
- 26- محمد قاسم مقابلة، التدريب التربوي والأساليب القيادية الحديثة وتطبيقاتها التربوية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 132.
- 27- عامر الكبيسي، التطوير التنظيمي وقضايا معاصرة، دار الشرق للطباعة والنشر والتوزيع، ج 4، الدوحة، 1998، ص 45.
- 28- عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية: رؤية إستراتيجية، دار كتب عربية، كلية التجارة، جامعة القاهرة، مصر، 2003، ص 321.
- 29- محمد الدوغان، مدني عبد القادر علاقي، إدارة الموارد البشرية، جامعة الملك فيصل، السعودية، 2014، ص 41 صالح بن سعد المريع، مرجع سبق ذكره، ص 51.
- 30- موسي ناصر، محاضرات في مقياس تسيير الموارد البشرية، قسم إدارة أعمال، دفعة 2009، جامعة محمد خيضر بسكرة
- 31- حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، ط1، دار النهضة العربية، بيروت لبنان 2002.
- 32- عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث، عمان الأردن، 2006.
- 33- محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2004.
- 34- نجم عبد الله العزاوي وعباس حسين جواد، تطور إدارة الموارد البشرية: المفهوم، الإستراتيجية والموقع التنظيمي، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010م.
- 35- سناء عبد الكريم الخناق، مظاهر الأداء الاستراتيجي" المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للحكومات، جامعة ورقلة 2005.
- 36- عبد الملوك مزهودة الأداء والكفاءة والفعالية" مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة 2001.
- 37- جمال مرقص يوسف، "آثار المتغيرات الثقافية على مفهوم أداء المؤسسة وتقييمه من الناحية العلمية والعملية"، الملتقى الدولي، جامعة صفاقس، تونس، 1992.

38- محمد موسى الزغبى، دور القيادات الإستراتيجية في تطوير المنظمات الأمنية والمدنية في الجمهورية العربية السورية أطروحة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2010.

المراجع باللغة الفرنسية

- 39- Guy Le Boterf, Construire les compétences individuelles et collectives, Les édition d'organisation, Paris, 2001, p35.
- 40- Jean Maurice Bruneau, Jean François Pujos, Le management des connaissances dans l'entreprise, Les éditions d'organisations, Paris, 1992, p22.
- 41- Jean Parx, Le manuel du knowledge mangement, Dunod, Paris, p67.
- 42- Alain Meignant , Ressources humaines ,Déployer la Stratégie, op.cit , p 103.
- 43- Loïc Cadin Pratique et éléments de théorie, Dunod, Paris, 2002, p127
- 44- [http://www.reservoir-job/anpe.DESSGRH Bordeaux, mondialisation et R.H. consulté le \(26/12/2012\).](http://www.reservoir-job/anpe.DESSGRH Bordeaux, mondialisation et R.H. consulté le (26/12/2012).)
- 45- Guy le Boterf, Construire les compétences individuelles et collectives, op.cit, pp 19-20.
- 46- Alain Meignant, Ressources humaines, déployer la stratégie, op.cit, p153.
- 47- Jean Marie Peretti, Gestion des Ressources Humaines, 7ème édition, Vuibert , Paris, 1998, 105.
- 48- Murray M. Dalziel, Annick Bernard, Des compétences et des hommes, Le management des ressources humaines en Europe, Les édition d'organisation, Paris, 1992, p 112.
- 49- hatim alsamman <https://specialties.bayt.com/ar/specialties/q/329008>, le 22/03/2019, a 23: 10
- 50- John Adair, The Action Centered Leader, Peter Runge house, London, 1998, p4.
- 51- S.fosseux, S.Salti et A.vigny, Les métiers des ressources humaines, édition Studyrama, France, 2009, p: 13,14,
- 52- Jean-Luc Charron et Sabine Sépari, Management: manuel et applications, édition Dunod, Paris, sd, pp 362- 364.
- 66- S Fosseux, S.Salti et A. vigny, op.cit, p.14. 3Ibid, p.15.
- S Fosseux, S.Salti et A. vigny, op.cit, p.15.
- 53- ean - Marine Peretti et Jacques Igalens, Tous DRH, 3eme édition, édition d'organisation, Paris, 2003, p.12.
- 54- S.Fosseux, Salti et A.vigny, op.cit, p: 15,16.
- 55- Sid Ahmed Benraouane, le management des ressources humaines: Etude des Concepts, approches et outils développés par les entreprises Américaines, édition office des publications universitaires, Algerie, 2012, p.19.
- 56- Michel Barabel et Olivier Meier, Manageor: meilleurs pratiques du management, édition Dunod, paris, 2006, p.538.
- 57- Sid Ahmed Benraouane, op.cit, p: 20, 21. 4 Ibid, p.22.
- Real Jacob, Travailler en réseau plus facile a dire qu'a faire, conférence dans le cadre du colloque lanaudiere à l'heure de l'intervention intégrée, Montréal, 10 Octobre, 2003, p19

58-Denise Fortier, De Quelle compétences multiculturelles les gestionnaires ont -ils Besoin, La Revue gestion, Automme, 2009, p82.

59-Anne Dietrich et Didier Cazal , Compétences et Savoir: Entre GRH et Stratégie , Les cahiers de la Recherche Claree, Lille, Cedex, Janvier 2003,p02

60-Gary Hamel C.K. Prahalad, LA conquête du Futur, Edition Dunod, p245.

61- Sylvie Monchatre, Management des compétences et construction des Qualification (comment concilier performance des entreprises et carrières individuelles), Bref, Cereg, Octobre, 2003, p03.

62-Gregory Denglos, Comment le profil des compétences, est-il lie a la persistance de l'avantage concurrentiel? Les leçons d'une étude empirique, 2ème conférence de l'association internationale de management stratégique, université loval, Québec, Canada, juin, 2001, p06.

المواقع الالكترونية

- www.hrm-group.net/vb/archive/index.phpt.
- www.pdf.factory.com
- <http://www.darelfarouk.com.eg/>
- <https://the-arabic-entrepreneur.com>

الملاحق

الملحق رقم 01: استمارة تنقيط لسنة 2022

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة السكن والعمران والمدينة
مديرية التجهيزات العمومية
لولاية خنشلة

استمارة تنقيط لسنة: 2022

الرتبة:	الإسم:
الوظيفة:	اللقب:
الدرجة:	تاريخ الميلاد:
تاريخ آخر ترقية للدرجة:	الحالة العائلية:
المدة القصيرة:	مكان التعيين:
المدة المتوسطة:	
المدة الطويلة:	
<u>الملاحظ</u>	<u>العلامة</u>
.....	- تراوح العلامة من: 00 / إلى 20 /
.....	
<u>توقيع السلطة المختصة</u>	<u>توقيع الموظف المعني</u>

الملحق رقم 02: استمارة تسهيل مهمة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
Ministère de l'Enseignement Supérieur et De la Recherche Scientifique
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة عباس لغزور خنشلة
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
2022/04/25: خنشلة في
إلى السيد: مدير التجهيزات العمومية لولاية خنشلة

Faculté des sciences économiques, commerciales et des sciences gestion

Université Abbes Laghrou –Khanchela


نتيجة
تسيير

جميعا لاستكمال البرنامج الدراسي ، المقرر للحصول على شهادة ماستر نظام ل م د في علوم التسيير و العلوم التجارية ، ومن أجل تجسيد المفاهيم النظرية للطلبة . يشرفنا أن نطلب من سيادتكم مساعدة وتسهيل المهمة للطلاب:

الاسم و اللقب: زروال امين
تاريخ الميلاد: 1996/10/30
رقم التسيير: صص: تسيير عمومي

عنوان المذكرة: اثر المهارات القيادية في تحسين اداء الموارد البشرية
*وذلك من أجل اجراء تريض تطبيقي لدى مؤسستكم .

عبد الحميد الكلبية
جباري عبد الجليل
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية
علاء علوم التسيير والتسيير



الملاحق رقم 03: استمارة تقييم المتربص:

ملخص:

عالج هذا البحث المهارات القيادية في تحسين اداء الموارد البشرية و هي مسألة متزايدة الأهمية و رهانا جوهريا لنجاح المؤسسات وقدرتها على تحقيق الإبداع، والسبق ما تطلب تسييرها تسييرا محكما لاستغلالها الاستغلال الأمثل لضمان ديمومة تحسين الأداء .

لذا تناولت هذه الدراسة أثر المهارات القيادية في تحسين أداء الموارد البشرية بمديرية التجهيزات العمومية، حيث هدفت إلى التعرف على أثر المهارات القيادية في تحسين الأداء بمديرية محل الدراسة، وتوضيح العلاقة بين متغيري البحث. ولتحقيق هذه الأهداف تم الاعتماد على المقابلة لجمع البيانات والمعلومات اللازمة، حيث تم اختيار إطارات المؤسسة كمجتمع الدراسة في طرح بعض الأسئلة عليهم.

الكلمات المفتاحية: المهارات، المهارات القيادية، أداء الموارد البشرية

Summary:

This research deals with leadership skills in improving the performance of human resources, which is an increasingly important issue and a fundamental bet for the success of institutions and their ability to achieve creativity.

Therefore, this study dealt with the impact of leadership skills in improving the performance of human resources in the Directorate of Public Equipment, as it aimed to identify the impact of leadership skills in improving performance in the Directorate under study, and to clarify the relationship between the two variables of the research. To achieve these goals, the interview was relied on to collect the necessary data and information, as the frameworks of the institution were chosen as the study community to ask them some questions.

Keywords: skills, leadership skills, performance of human resources