

## دور القيادة الاستراتيجية في بناء الكفاءات التنظيمية: دراسة حالة مؤسسة جنرال كابل فرع بسكرة، الجزائر

د. فيروز شين

أستاذ محاضر

د. نوال شين

أستاذ محاضر

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
جامعة بسكرة  
الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

### الملخص

هدفت هذه الدراسة الى تحليل دور القيادة الاستراتيجية في بناء الكفاءات التنظيمية، دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية - فرع جنرال كابل- بسكرة. ولقد تم تحديد نمط القيادة التحويلية كأحد أنماط القيادة الاستراتيجية، واستخدامت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث قسمت الى ثلاثة محاور، تمثل المحور الاول في الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة، والتي تكونت من 78 مفردة، أما المحور الثاني وهو المتغير المستقل في الدراسة فتمثل في أبعاد القيادة التحويلية وهي أربعة (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستشارة الفكرية والاعتبار الفردي)، والمحور الأخير وهو المتغير التابع، والمتمثل في بناء الكفاءات التنظيمية، وتم تحليل البيانات باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، الاصدار رقم (20). ولتحقيق هدف الدراسة، طرحت الفرضية الرئيسية والتي تمثلت في: لا يوجد دور معنوي ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية في بناء الكفاءات التنظيمية في مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل- بسكرة. ولقد تم الوصول إلى النتائج التالية:

- يوجد دور معنوي ذو دلالة إحصائية بين بعد الاستشارة الفكرية والكفاءات التنظيمية في مؤسسة جنرال كابل فرع بسكرة.
- يوجد دور معنوي ذو دلالة إحصائية بين بعد الكاريزما والكفاءات التنظيمية في مؤسسة جنرال كابل فرع بسكرة.
- يوجد دور معنوي ذو دلالة إحصائية بين بعد التحفيز الإلهامي والكفاءات التنظيمية في مؤسسة جنرال كابل بسكرة.
- يوجد دور معنوي ذو دلالة إحصائية بين بعد الاهتمام الفردي والكفاءات التنظيمية في مؤسسة جنرال كابل فرع بسكرة.

ولقد تم استخدام الانحدار المتعدد خطوة بخطوة لإبراز أي من أبعاد القيادة التحويلية هو الأكثر تأثيراً مقارنة بالأبعاد الأخرى، وكانت النتائج كالتالي: بُعد الكاريزما هو الأكثر تأثيراً حيث قدر معامل التأثير (0.517) ثم بُعد الاعتبار الفردي (0.480) وذلك عند درجة معنوية (0.000). أما باقي الأبعاد فتم استبعادها.

الكلمات المفتاحية القيادة الاستراتيجية، القيادة التحويلية، الكفاءات، الكفاءات التنظيمية.

### المقدمة

تواجه المؤسسات المعاصرة تحديات وضغوطات متزايدة ومعقدة، تؤثر بشكل كبير على أدائها، وتنافسيتها. نظرا للتغيرات التي مست مختلف الجوانب الاقتصادية، والتكنولوجية، والثقافية والاجتماعية وحتى السياسية. هذه التغيرات جعلت العالم قرية صغيرة سهلت فيها وسائل الاعلام والاتصال انتشار الثقافات المختلفة بين الدول وانتقال المعلومة

\* تم استلام البحث في مارس 2019، وقبل للنشر في أكتوبر 2019، وتم نشره في سبتمبر 2020.

(معرفة الوثائق الرقمية): DOI: 10.21608/aja.2020.111865

بسرعة فائقة. لذا كان على المؤسسات مواكبة ومواجهة هذه التحديات، فكما يقول «ديل روجرز»: «حتى لو كنت على الدرب الصحيح، فإنه سيتم تجاوزك إذا بقيت جالسا مكانك، لأن الوقت يتغير باستمرار» (عبيدات، 2007)، فالتغيير هو سمة هذا العصر. وفي ظل هذه التغيرات برزت الأهمية الاستراتيجية للمورد البشري، التي بانتت تنزاه خاصة خلال السنوات الأخيرة وأثبتت مختلف الدراسات والبحوث أهمية هذا المورد كوسيلة وكهدف لتنمية ونجاح المجتمعات والمؤسسات. فلقد عرف الاقتصاد الحالي وهو اقتصاد المعارف مفاهيم وتطبيقات عديدة مرتبطة بالمورد البشري كالمنظمة المتعلمة، مجتمع المعرفة، الكفاءات، الاحترافية. الاستراتيجيات التعاونية... والتي تدل على التوجه الحالي للعالم.

هذه التغيرات مست أيضا جوانب التوظيف في المؤسسة، فأصبح الحديث عن عمال المعرفة، وعن التوظيف حسب الكفاءات، حيث أن الحديث عن أصحاب الياقات الزرقاء والبيضاء تراجع، فبعد أن كان الفرد يعاني من تداعيات الثورة الصناعية، وانتهاك حقوق الانسان، كالعامل لساعات طويلة وفي ظروف عمل قاسية، ظهرت مؤسسات ونقابات تدافع عن حقوق الانسان وتهتم بالجوانب النفسية والاجتماعية للأفراد، ومع تطور الفكر الإداري وظروف المحيط والتكنولوجيا، بدأ الاهتمام بكيفية تدريب وتكوين الأفراد وتنمية معارفهم وكفاءاتهم، لتحسين أدائهم وتحقيق مركز تنافسي قوي للمؤسسة التي يعملون بها. فاهتم الباحثون في التسيير والاستراتيجية، وقبلهم في علم النفس وعلوم التربية بمفهوم الكفاءات، وبدأت البحوث والنظريات الاهتمام بهذا الموضوع بشكل كبير من خلال البحث في كيفية وصول الافراد الى أداءات عالية، عن طريق الاهتمام بالسمات والجوانب الشخصية والقدرات الوظيفية والدوافع. والتكيز على تنميتها ليس فقط على مستوى الأفراد ولكن على مستوى المؤسسات كذلك، من خلال تبني استراتيجيات التحالفات والشراكة، وغيرها من الطرق والأساليب، كما ظهرت العديد من مراكز التكوين ومكاتب الخبرة مهمتها تطوير وتنمية المورد البشري وزيادة معارفه ومهاراته وتغيير سلوكياته إلى السلوكيات المرغوبة التي تحسن من أداء المؤسسة وتعزز مكانتها التنافسية.

ولأن القيادة هي العقل المفكر والمقرر فإن معظم الدراسات أكدت الأهمية البالغة لقيادة المؤسسات في تحسين عملية اتخاذ القرار، وفي تحفيز العاملين وتحسين مستوى أدائهم، وفي زيادة توافق أفراد فريق العمل، وجعل المؤسسة متوجهة للابداع. ولقد ربطت العديد من الدراسات نجاح المؤسسة بشخصية القائد وسلوكه والظروف المحيطة به وقيمه. لذلك فقد اهتمت نظريات القيادة في بادئ الامر بالسمات الشخصية للقادة كالذكاء، الشجاعة،... ثم بالسلوكيات التي يتبعها القادة وتظهر للاخرين كأنماط دائمة، حيث ظهر نمط القيادة الأوتوقراطي، الذي ركز على الفردية وعلى التسلسل، وهذا عكس النمط الديموقراطي، الذي يهتم بالآخرين ويشاركهم، بالاضافة إلى العديد من الأنماط التي اختلفت في تحديد فاعليتها، إلا أن النظريات الموقفية، جاءت بموقف آخر، وهو أنه لا نمط ثابت وصالح لجميع المواقف، وهذا يعني أن الأنماط تتغير من ظرف إلى آخر، إلا أن التطورات في الفكر الإداري والاستراتيجي، توجهت إلى ضرورة تبني نظريات حديثة في القيادة، قيادات تتميز بأن لديها رؤية مستقبلية طموحة للمؤسسة، تشاركها مع الأفراد، قيادة على استقامة وتتميز بأخلاقيات عالية، تبني جسورًا من الثقة بينها وبين مختلف الأطراف في المؤسسة وخاصة الأتباع، قيادة تبني التغيير ولا تخاف من التغيير، لأنها تهدف إلى بناء جيل من القادة وليس جيلاً من الأتباع، وهذا ما يؤكد عليه «ستيفن كوفي»: «...لكي تقود في القرن الواحد والعشرون، أنت بحاجة إلى الاخلاق والكفاءة معا» (كوفي، 2006: 213). هذا النوع من القادة الجدد هو ما ينقص مؤسساتنا، من أجل مواكبة هذه التغيرات المحيطة بها، فلا بد من وجود قيادة تعمل على التحفيز لخلق موارد بشرية ماهرة ومحفزة على الانجاز، فالتحدي الحقيقي يكمن في كيفية تهيئة وتنمية الكفاءات في المؤسسة، واستثمار قدراتها والاحتفاظ بها، لذلك ارتأت الباحثة أن تقوم بإبراز دور القيادة الاستراتيجية في بناء الكفاءات التنظيمية.

## مشكلة الدراسة

تعد القيادة من بين الظواهر القديمة الجديدة التي شغلت اهتمام الباحثين في كل التخصصات، وشهدت العديد من التطورات ولأن القيادة التحويلية هي إحدى الرؤى الحديثة في مجال القيادة وإدارة الأعمال، لأن القائد التحويلي يتميز بمجموعة من الخصائص، فهو يقوم بتوجيه الأفراد والتأثير عليهم من خلال القيم والثقة، وتحفيزهم واستثارة أفكارهم، من أجل زيادة معارفهم وتمكينهم من أجل تشجيعهم على طرح الأفكار الإبداعية. بالاضافة إلى اهتمامه بحياتهم الشخصية والمهنية، والاستماع لهم وتدريبهم والرفع من مستوى طموحاتهم. ولأن المؤسسات تلعب دورًا مهمًا في تعلم الأفراد واكتساب الكفاءات الضرورية للعمل. إرتأينا أن نرى دور نمط القيادة التحويلية في تحسين الكفاءات التنظيمية

في المؤسسة. لذلك قمنا بطرح التساؤل الرئيس للدراسة على الشكل التالي، ماهو الدور الذي تلعبه القيادة التحويلية في بناء الكفاءات التنظيمية في مؤسسة جنرال كابل فرع بسكرة؟

وللإجابة على التساؤل الرئيس، تم طرح التساؤلات الفرعية التالية:

- 1- ما هو مستوى تبني القيادة التحويلية في مؤسسة جنرال كابل فرع بسكرة؟
- 2- ما هو مستوى الكفاءات التنظيمية في مؤسسة جنرال كابل فرع بسكرة؟
- 3- ما هي طبيعة العلاقة بين القيادة التحويلية والكفاءات التنظيمية في مؤسسة جنرال كابل فرع بسكرة؟
- 4- هل يوجد دور لأبعاد القيادة التحويلية في بناء الكفاءات التنظيمية في مؤسسة جنرال كابل فرع بسكرة؟

## أهداف الدراسة

أهداف الدراسة يمكن تحديدها في النقاط التالية:

- أ- تقديم عرض نظري لمفهوم القيادة التحويلية والكفاءات التنظيمية.
- ب- اختبار دور القيادة التحويلية في تحسين الكفاءات التنظيمية حسب وجهة نظر عينة الدراسة .

## أهمية الدراسة

أهمية دراسة متغير القيادة التحويلية والكفاءات التنظيمية وممارساتهما باعتبارهما من المفاهيم الحديثة نوعاً ما في الفكر الإداري

تُعد صناعة الكوابل من أهم الصناعات المهمة والحيوية في تنمية وتطوير الاقتصاد الوطني، خاصة وأن الجزائر رائدة في هذا المجال وتحتل مكانة تنافسية مهمة فيه. وإجراء مثل هذه الدراسات يمكن أن يفتح مجالات جديدة خاصة في بناء العلاقات وتشجيع الكفاءات التنظيمية والمساهمة في تحقيق التنمية على جميع المستويات.

## فرضيات الدراسة

وللإجابة على التساؤل الرئيس للدراسة نطرح الفرضية الرئيسة كالتالي:

لا يوجد دور معنوي ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية في بناء الكفاءات التنظيمية في مؤسسة جنرال كابل فرع بسكرة.

وللإجابة على الفرضية الرئيسة قمنا بتجزئتها الى أربع فرضيات فرعية، كالتالي:

- الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد دور معنوي ذو دلالة إحصائية لبعدها الاستثارة الفكرية في بناء الكفاءات التنظيمية في مؤسسة جنرال كابل فرع بسكرة.
- الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد دور معنوي ذو دلالة إحصائية لبعدها الكاريزما في بناء الكفاءات التنظيمية في مؤسسة جنرال كابل فرع بسكرة.
- الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد دور معنوي ذو دلالة إحصائية لبعدها التحفيز الالهامي في بناء الكفاءات التنظيمية في مؤسسة جنرال كابل فرع بسكرة.
- الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد دور معنوي ذو دلالة إحصائية لبعدها الاهتمام الفردي في بناء الكفاءات التنظيمية في مؤسسة جنرال كابل فرع بسكرة.

## منهجية الدراسة

لقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي، الذي يعمل على جمع المعطيات، ثم القيام بتحليلها، وهو الأنسب لمثل هذه الدراسات، أما بالنسبة لأداة الدراسة فلقد تم الاعتماد على الاستبيان، حيث تضمن المقياس ثلاثة محاور، هي: المحور الأول وهو خاص بالمعلومات الشخصية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، عدد سنوات العمل) أما

المحور الثاني فتعلق بالمتغير المستقل وهو أبعاد القيادة التحويلية، وتضمن 17 عبارة شملت الأبعاد التالية (الكاريزما، الاستثارة الفكرية، التحفيز الإلهامي والاعتبار الفردي). تم الاعتماد في هذا المقياس على سلم ليكارت الخماسي، وكانت وحدات القياس كالتالي (أبدا، ربما، أحيانا، غالبا، دائما) وكانت قيمها المرجحة كما يلي (5.4.3.2.1). أما الأبعاد فتم قياس كل بُعد بأربع فقرات، إلا بعد الاعتبار الفردي بخمس فقرات. أما محور المتغير التابع وهو الكفاءات التنظيمية فتم قياسه بأحدى عشر فقرة. كما تم الاعتماد في هذه الدراسة على الأدوات الاحصائية التالية: معامل ألفا كرونباخ، الوسط الحسابي، النسبة المئوية، الانحراف المعياري، معامل الارتباط، اختبار الانحدار البسيط والمتعدد خطوة بخطوة. وتكون مجتمع البحث من إدارات مؤسسة جنرال كابل لصناعة الكوابل الكهربائية، فرع بسكرة. والبالغ عددهم 133 إدار، تم توزيع 133 إستمارة، واستعادة 95، منها 78 صالحة للتحليل. وعليه تكونت عينة البحث من 78 مفردة.

## الاطار النظري

### 1- القيادة الاستراتيجية

ظهرت العديد من الدراسات في موضوع القيادة الاستراتيجية خلال العشريون سنة الماضية، والتي أطلق عليها «Bryman» نظريات القيادة الجديدة، وتشمل هذه النظريات كل من نظرية القيادة الكارزمية «Charismatic»، نظرية القيادة الرؤيوية «Visionary» ونظرية القيادة التحويلية «Transformational» (Boal & Hoojiberg, 2001: 515). ولقد ظهر مفهوم القيادة التحويلية بداية على يد عالم السياسة الأمريكي «James Macgregor Burns» سنة 1978 في كتاب بعنوان «القيادة Leadership» وبعد ذلك قام كل من «Avolio و Bass» بتطوير هذه النظرية (العمراني، 2004: 18). ويرى «Burns» أنه من المهم التمييز بين النظرية التبادلية للقيادة، والتي تلتزم بتبادل الوعود، مكافآت الأداء، والتركيز على المهام. وبين النظريات التحويلية للقيادة التي تهتم ببناء الالتزام نحو المهمة التنظيمية، الأهداف والاستراتيجيات. ولقد أثبتت القيادة التحويلية فعاليتها في العديد من الدراسات التي أجريت على المؤسسات التعليمية والصناعية والعسكرية. ونظرا لأن المنظمات اليوم تسعى جاهدة لأن تصبح منظمات متعلمة لتواكب التغيرات التي تطرأ على المحيط وتستغل كافة التطورات في تعزيز تنافسيتهما.

### أولاً- تعريف القيادة الاستراتيجية

يعرف «Selznik» القيادة الاستراتيجية بأنها: «القيادة الاستراتيجية معروفة باهتمامها بتطور المنظمات بالكامل تتضمن تغيير أهدافها وقدراتها» (gouthals, Sorenson, & burns, 2004.P, p. 1498). ويعرفها «Hill Et Autre» بأنها: «القدرة على توضيح الرؤية الاستراتيجية للمنظمة أو جزء من المنظمة، وكذلك القدرة على تحفيز الآخرين ودفعهم كي يؤمنوا بهذه الرؤية ويستوعبوها» (العيساوي وآخرون، 2012، ص 587) ويعرف كل من «Mary Crossan, Dusya Vera, Len Nanjad» القيادة الاستراتيجية بأنها: «قدرة الشخص على توقع، تصور، تحقيق المرونة، التفكير استراتيجيا، والعمل مع الآخرين للبدء بالتغييرات التي تقوم بتكوين مستقبل قابل لبقاء المنظمات» (Crossan, Vera, & Nanjad, 2008, P 570). يلاحظ في هذه التعاريف تركيزها على النقاط، التالية: المستقبل، تعبئة وتركيز الموارد، النجاح، التغيير، الايمان بالرؤية، التفكير الاستراتيجي، العمل مع الاخرين

### ثانياً- الصفات المميزة للقيادة الاستراتيجية

لقد حدد «Hill Et Jones» مجموعة صفات، يتميز بها القائد الاستراتيجي الناجح، هي: (العمراني، 2004، ص 18، الصفحات 988-989)

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

- الالتزام: إن التزام القائد برؤية المؤسسة، يعطي اندفاعاً قوياً لأتباعه، كي يكونوا أكثر التزاماً بها، ويحققون الانجازات المطلوبة، لأنهم يرون فيه القدوة والمثل.
- اللارسمية: يقوم القائد الناجح بتكوين شبكة إتصالات رسمية داخل المؤسسة، وأخرى غير رسمية، يقوم من خلالها بتكوين علاقات جيدة مع الأتباع، تقرهم من القائد وتثير معنويات إيجابية بينه وبينهم، وتوضح بعض الاشكالات التي تصاحب الإتصالات الرسمية.
- الاستعداد للتفويض والتمكين: إن تفويض المرؤوسين في اتخاذ القرارات أداة تحفيزية جيدة، لأن المرؤوسين يشعرون بثقة القائد في قدراتهم، وكذلك يشعرون بأنهم مسؤولين عن اتخاذ القرارات.
- الاستعمال الماهر للسلطة: ويعنى بها، أن القائد يستعمل سلطته بشكل جيد لتمير أفكاره، ويعمل على تأكيد الالتزام برؤية المنظمة.
- الذكاء العاطفي: ويقصد به الثقة بالنفس، وتوجيه الذات والأخرين، والكفاءات الاجتماعية، والقادة الذين يتمتعون بهذه الكفاءات، هم أكثر فاعلية ممن لا يتمتعون بها.

### ثالثاً - أدوار القادة الاستراتيجيين

يقوم القادة الاستراتيجيون بعدة أدوار، حددها «Boal et Hoojiberg» في النقاط التالية (Sorenson، Gouthals، Burns و، 2004: 1498): صنع القرارات الاستراتيجية، وتكوين وإيصال الرؤية المستقبلية، وتنمية الكفاءات المفتاحية والقدرات، وتطوير الهياكل التنظيمية، واختيار وتنمية الجيل الجديد من القادة، وإستدامة ثقافة تنظيمية فعالة، وضع أنظمة القيم الأخلاقية في ثقافة المنظمة. ويضيف «Douglass North» إلى أن القادة الاستراتيجيون يلعبون دوراً رئيساً في قدرة المنظمة على التعلم من ماضيها، والتكيف مع حاضرها، وتكوين مستقبلها (Boal & Schultz، 2007: 411).

### رابعاً - نظرية القيادة التحويلية

برزت العديد من نظريات القيادة الاستراتيجية والتي تلخصت في نظريات القيادة الرؤيوية، والخدمانية، والكاريزمية والقيادة التحويلية، وهذه الاخيرة التي سيتم التركيز عليها كأحد نظريات القيادة التي شملتها العديد من الدراسات وأثبتت صلاحيتها لمختلف القطاعات العسكرية، والتربوية والادارية.

#### أ- تعريف القيادة التحويلية:

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

يعرف القائد التحويلي بأنه: «القائد الذي يرفع من مستوى التابعين من أجل الإنجاز والتنمية الذاتية، والذي يروج - في نفس الوقت - لعملية تنمية وتطوير المجموعات والمنظمات» (الهوري، 2005: 47)، إن القيادة التحويلية من خلال جاذبيتها الشخصية وإلهامها وتحفيزها ومشاركتها واهتمامها بالأفراد، تجعل الأفراد يعرفون قيمتهم الذاتية مما يؤدي بهم إلى الشعور بمستويات عالية من الرضا والالتزام، وعن طريق تمكينهم ومراعاة أهدافهم وغاياتهم والتوفيق بينها وبين أهداف كل من القائد وجماعة العمل والمنظمة.

كما رأينا في التعريف السابق فالقيادة التحويلية ترفع من مستوى التابعين، فتجعلهم يتجاوزون تحقيق الحاجات البسيطة إلى تحقيق أهداف تطوير الذات، فالقيادة التحويلية تهدف إلى بناء جيل من القادة يتمتع بخصائص القادة التحويليين الحقيقيين. ويقول «Bass» إن: «القيادة التحويلية تحفز الآخرين للقيام بعمل أكثر مما كانوا يريدونه في الأصل، وفي الغالب أكثر مما يمكن أن يفكروا به، إنهم يضعون توقعات أكثر تحدياً وفي العادة يحققون أداءات عالية» (Bass، 1997: 4)، فالقيادة التحويلية تتجاوز المتوقع من الأداء.

والقيادة التحويلية حسب عدة دراسات «Bass, Curphy, Yammarino» ضرورية في كل قطاع وفي كل ظرف (Bass & reggio, 2008: 3) فلقد أثبتت نجاحها في مجالات التربية والتعليم، في الجيش وفي مجالات النشاط الصناعي، وكذلك في الازمات وعلى المستوى العالمي، لأن مثل هذه القيادة ضرورية ومواكبة لمتغيرات المحيط والمنافسة.

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

## ب- مكونات القيادة التحويلية:

لقد حدد «Bass et Avolio» مكونات القيادة التحويلة في أربعة عوامل، تسمى بـ (Is of leadership) (4) لأن المكونات الأربعة تبتدأ بالحرف (I) وهي (Bass & reggio, 2008: 6-7):

**الكاريزما أو التأثير المثالي (II) Idealized Influence or Charisma:** إن أول من استعمل مفهوم «الكاريزما» هو السوسولوجي «Max Wiber» خلال 1922-1963، ومصطلح الكاريزما يوناني الأصل ويعني (هدية الألهة) (Desgagne & Blais, 2002: 22) ويعني أن هذه الهدية التي وهبتها الألهة، هي شخصية مؤمنة، ساحرة وجذابة وقادرة بمفردها أن تنتصر في أوقات الازمات. القادة التحويليون يتصرفون بالطرق التي تسمح لهم ليكونوا بمثابة قدوة لأتباعهم، يتمتعون بالإعجاب، الاحترام والتقدير والثقة (Druskat, 1994, p. 65). ويحاول الأتباع محاكاة قادتهم لأنهم يرون أنهم موهوبين، يملكون قدرات خارقة مصممين ومثابرين. ولذلك فهناك جانبان للتأثير المثالي، السمات التي يراها الأتباع في قائدهم والسلوكات التي يمارسها القائد.

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

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

**الاعتبار الفردي (IC) Individualized Consideration:** القادة التحويليون يولون اهتماما خاصا بحاجات الفرد التابع من أجل تحقيق النمو، وذلك عن طريق قيام القائد بالعمل كمعلم أو مدرب. ويطبق الاعتبار الفردي عندما تكون هناك فرص جديدة للتعليم يتم إنشاؤها مع توفير مناخ داعم للفروقات الفردية فيما يخص احتياجات ورغبات الأتباع. وتظهر معرفة القادة للفروقات الفردية للمرؤوسين من خلال سلوكياتهم، مثل قيامهم بتقديم تشجيع أكبر لبعض العاملين، وتوفير الاستقلالية للبعض الآخر ومعاملة البعض بحزم في المعايير المحددة.

## 2- الكفاءات التنظيمية

لقد تم الاهتمام بمفهوم الكفاءات في علوم التربية، وعلم الاجتماع وكذلك إدارة الأعمال والإدارة الاستراتيجية، ولقد اختلف الباحثون في تحديد مفهوم واحد للكفاءات، فهناك من يعرفها من جانب المعارف، وهناك من اهتم بالجانب السلوكي، وآخرون اهتموا بجانب الموارد. ولم يضعوا قائمة واحدة لنوع الكفاءات، لأنها تختلف حسب مجال عمل المؤسسة والأهداف المراد تحقيقها.

## أولاً - تعريف الكفاءات التنظيمية

تعرف الكفاءات التنظيمية من ناحية على أنها عبارة عن موارد، كما تعرف على أنها قدرات تنظيمية، والتعاريف التالية توضح هذه الرؤية. إن الكفاءات التنظيمية تتناسب مع ما تتقن المؤسسة إنجازه مقابل ما تكسبه، ويعرف «Bendi Abdellah» كفاءات المؤسسة بأنها: «ترابطات متلائمة للمعرفة، الكفاءة وحسن التصرف» (هامل، 2010-2011: 78). ويعرفها «Sanchez, Thomas» بأنها: «تخصيص ومزج وتنسيق الموارد والكفاءات الفردية والمعارف من أجل تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة» (Moreira, D'anours & Horme, 2009: 105). ومن وجهة نظر الموارد هناك من يرى أن كفاءات المؤسسة هي عبارة عن موارد خاصة وأكثر من ذلك غير ملموسة، ملك للمؤسسة. تعرف الموارد بأنها: «مجموعة من الوسائل التي تملكها المؤسسة والتي تراقبها...» بعض المؤلفين يستبدلون مصطلح «الموارد» بمصطلح «الأصول»، لأنها ترى أن الموارد مثلها مثل الأصول غير منتجة في حد ذاتها، بل يجب مزجها وإضافة المعارف الفنية، والاستعدادات والكفاءات من أجل خلق القيمة التي يمكن أن تنتج. ولكن التعريف يحدد أن الموارد هي الوسائل التي تملكها المؤسسة ويمكنها مراقبتها، إلا أن هناك موارد لا تملكها المؤسسة ولكن يمكن أن تراقبها مثل: الثقة، والسمعة.

كما أن الموارد الملموسة تظهر بوضوح في ميزانية المؤسسة، وهي سهلة التقسيم والتحديد، وهي تضم مجموعة من الوسائل الفيزيائية الملاحظة، كالعمارات، والمصانع، والأراضي، والآلات... بالإضافة إلى الموارد المالية. أما الموارد غير الملموسة والتي لا تظهر عادة في ميزانية المؤسسة تكون في كثير من الحالات الثروة الأكبر للمؤسسة، السمعة، وخبرة الموارد البشرية، والمرونة، وثقافة المؤسسة، والمبادرة (Strategor, 2005: 86)

أما «Penrose» فقد ميز بين الموارد والكفاءات التنظيمية، حيث يرى أن: «الموارد عبارة عن مخزون، وكفاءات المؤسسة عبارة عن تدفقات، فالأصل يمثل ما تملكه المؤسسة أما الكفاءة التنظيمية فتمثل ماذا تعرف المؤسسة فعله» (déjoux, 2001: 318) وهكذا الكفاءات التنظيمية لا تمارس من طرف شخص لوحده، أو مجموعة أشخاص، ولكنها تمثل نتائج التفاعل وتسيير العديد من الموارد.

فإذا كانت الموارد تمثل مجموعة أصول المؤسسة، فليس لديها قدرة إنتاجية ذاتية، إنها تملك إمكانية الاستعمال ولكن الاستعدادات هي التي تسمح وتسهل تجسيد هذه الامكانات. الاستعدادات إذا هي قدرات عمل وتطبق على موارد المؤسسة، يمكن أن تكون إما معارف فنية، دورة يد، خبرة متراكمة. فالاستعدادات إذا هي: «القدرة على جمع ومزج مجموعة من الموارد من أجل إنجاز عمل أو وظيفة» (Strategor, 2005: 87)

إن انتظام السير الحسن للمنظمة مرتبط اذن بـ: «التوالي المعلوم للأنشطة» الحركات (المشكلة أو الظاهرة والتي تضم فاعلين متعددين مرتبطين بعلاقات الاتصال و/أو السلطة» (Tyoniak, p. 160)، هذا التوالي المعلوم للأنشطة، هو ما يعرف بالروتين، والكفاءات التنظيمية، حسب «Nelson et Winter»، تعرف بأنها: «عبارة عن روتين قابل للمشاركة» (déjoux, 2001: 318-319)، حيث أن العمليات التنظيمية ينظر إليها كمجموعة من الأنماط المحددة أو الروتين، وهذا الأخير يشكل ما يعرف بـ «الذاكرة التنظيمية»، هذا الروتين ينفذ تقريباً بشكل أوتوماتيكي بين مختلف الأطراف، ويأخذ صفة الضمنية، الأمر الذي يصعب من إعادة إنتاجه. ويتضمن الروتين ثلاث خصائص أساسية، هي (Tyoniak, p. 160):

- إنه يتضمن عدة فاعلين وهم بذلك ظواهر اجتماعية معقدة،
- يأخذ الروتين شكله عن طريق التكرار، وهو نتيجة لعملية بارزة للتعلم عن طريق التجربة أكثر من قرار ظاهري،
- الروتين مزيج من المعارف الضمنية، غير الواضحة مما يجعل هناك إشكالية في برمجته بصفة عمدية.

وفي الأخير كفاءات المؤسسة هي قابلية إنتاج نتائج وبالتالي القابلية لخلق قيمة، لإنتاج عنصر ذو قيمة لسوق أو مجموعة مستعملين، عن طريق تعبئة توليفة من الموارد، مثلاً: رأس المال والعمل ومواد ومعارف (براءة اختراع، وصفة كيميائية، طريقة استعمال، تجهيزات معينة)، وبعد ذلك هي لا تعرف بهذه التوليفة من الموارد ولكن بالعمل الفعلي الذي يسمح لها بأن تنفذ وكذلك بالنتيجة.

## ثانياً - خصائص الكفاءات التنظيمية

لقد حدد «Philippe Lorino» الخصائص التالية للكفاءات التنظيمية: (Philippe lorino, 2003: 68)

- الكفاءات عندما يتم استعمالها أكثر تتم تنميتها أكثر وهذا نتيجة لأثر الخبرة، أما المورد فممتلك بالاستعمال،
- الكفاءات لا ترى ولكي تصبح مرئية يجب أن يتم ممارستها وتنفيذها من خلال النظام،
- الكفاءات كامنة والنظام يحقق هذا الكامن ويجعله مرئياً،
- بدون الكفاءات لا يتم تحقيق النظام وبدون النظام لا تنتج الكفاءات ويتم فقدها،
- وضع الكفاءات في تنفيذ النظام يطور الكفاءات.

## ثالثاً - أنواع الكفاءات التنظيمية

لقد قسم «Nordhaugh» كفاءات المؤسسة إلى مجموعتين: (dèjoux, 2001: 318-319)

المعارف التنظيمية وثقافة المؤسسة، وقسم المعارف التنظيمية إلى معارف مركزية ومعارف هامشية «Connaissances Centrales et Connaissances Périphiriques»، وتمثل المعارف المركزية مهام، أهداف ومعتقدات المؤسسة، وهي تشكل أساس سلوكيات المؤسسة مقارنة بمنافسها، أما المعارف الهامشية فتعتبر كمرجع لتاريخ المؤسسة. أما ثقافة المؤسسة، حسب «Barney» فيمكن أن تشكل ميزة تنافسية مستدامة، إذا كانت تضم القيم، وتتميز بأنها نادرة وقليلة التقليد، ولقد حددها كحفاظة للقيم، المعتقدات والافتراضات التي تمثل الطريقة التي تعمل بها المؤسسة. فثقافة المؤسسة تضم مجموعة من سلوكيات المرؤوسين، الزبائن، الموردين، لتتكامل الطريقة التي تتفاعل بها مع شركائها، فثقافة المؤسسة هي نتيجة لتاريخ المؤسسة. ويقترح «Cécile Dijoux» تصورها للكفاءات التنظيمية عن طريق استعارة مفهوم الجبل الجليدي (Iceberg) وحسب هذا التصور الكفاءات التنظيمية تمتلك نوعين من المكونات، مكونات ظاهرة ومكونات غير ظاهرة، (dèjoux, 2001: 319).

## رابعاً - الكفاءات كمصدر لتحقيق الميزة التنافسية

في سنوات السبعينيات كان التحليل الاستراتيجي يعتمد على المصفوفات، والتخطيط الاستراتيجي وتعتبر المؤسسة عبارة عن تشكيلة (منتجات- أسواق)، حسب «Ansof»، ثم تطور التحليل الاستراتيجي إلى تحليل البيئة الصناعية لبورتر، واعتبار المؤسسة سلسلة من الوظائف أو سلسلة من الأنشطة مرتبطة بسلسلة القيمة، اذن التحليل الاستراتيجي والميزة التنافسية يرتكزان حول وضعية المؤسسة من خلال ثنائياتها (منتجات-أسواق)، ومع ظهور نموذج الموارد والكفاءات، اختلفت شروط إنشاء الميزة التنافسية، فأصبحت المؤسسة عبارة عن مجموعة من الموارد والكفاءات. إن نموذج الموارد والكفاءات (MRC) ظهر كإبداع نظري راق خلال سنوات الثمانينيات، وقد نال اهتمام الباحثين، المستشارين والممارسين، لكي يعرض خلال سنوات التسعينيات كنموذج نظري مستقبلي مسيطر في التسيير الاستراتيجي، ضمن أعمال (Barney, Penrose, Prahalad et Hamel). ويقترح نموذج MRC تعريف المنظمة «انطلاقاً مما هي قادرة على فعله» (Tyoniak:170). كما أطلق عليها كل من «Pralhad Et Hamel» مفهوم الكفاءات الجوهرية أو المفتاحية (Core Compétences)، وتم تعريف الكفاءات المفتاحية بأنها: «التعلم الجماعي للمنظمة، قائمة بصفة خاصة على ارتباط المعارف الفنية المتنوعة للإنتاج وتكامل السلسلة التكنولوجية المتعددة» (Tyoniak: 171)، المعارف الفنية التي تشكل مجتمعة الكفاءات المفتاحية، يجب أن تتكامل حول الأفراد الذين يتمتعون بطاقات متنوعة لمعرفة فرص دمج خبراتهم الوظيفية مع خبرات الآخرين بطريقة جديدة ومهمة. بالإضافة إلى أن المعارف الفنية للمنظمة، مجسدة في الروتين، وفي الإنتاج التراكمي للمعارف، فالكفاءات تمثل القدرة على استغلال هذه الموارد من أجل تحقيق الأهداف المرغوبة. ولقد اقترح «Strategor» نموذج سماه بنموذج المصفوفة أو «Le Filtre Vrist»، يحدد خصائص الموارد والكفاءات التي تحقق الميزة التنافسية: وهو يشير من خلال هذا النموذج إلى خصائص الموارد والكفاءات التي يمكن أن تحقق ميزة تنافسية مستدامة للمؤسسة (92-90: Strategor, 2005)، وهي موضحة في الشكل رقم (1):



Source: (Strategor, 2005, p. 89)

### الشكل رقم (1): مصفاة VRIST للموارد والقدرات التنظيمية

- ذات صلة وذات قيمة: الموارد والاستعدادات يجب أن تكون مرتبطة بأحد عوامل أو عدة عوامل مفتاحية لنجاح الصناعة، فيجب أن تكون ذات صلة فمثلاً: امتلاك مؤسسة لأرض تحتوي معادن ثمينة مهم، ولكن بالنسبة لمؤسسة سياحية ليس له صلة بنشاطها ولا يحقق لها قيمة،
- نادرة: رغم أنه تم تحديد هذه الخاصية إلا أنه من الصعب تحقيقها، ويقصد بها هل الموارد سهلة البلوغ أم لا، ويشار إلى ذلك أن قيام اليابانيين باختراع الأصفار الخمسة حقق لهم ميزة تنافسية، ولكن اليوم هذه القدرة لم تصبح نادرة بالنسبة لصناع السيارات وكذلك ليست مصدراً للميزة التنافسية،
- صعبة التقليد: تعد الصعوبة الإجتماعية أحد أهم عوائق تقليد موارد وكفاءات المؤسسة، لأنها عبارة عن مزيج من الموارد وتداخل المعارف الفنية البشرية غير الملموسة، بالإضافة إلى علاقات المؤسسة مع الموردين، والصورة الذهنية التي تم بنائها في أذهان الزبائن، والعلاقات الداخلية مع فريق الإدارة والموظفين. كل هذا المزيج هو أكثر خصوصية وغموضاً ومن الصعب تقليده. وعموماً كلما كانت الأمور غير ملموسة كلما أصبح التعقيد أكثر أهمية وخطر التقليد ضعيف.
- غير قابلة للإحلال: إذا كانت المؤسسة لا تمتلك الموارد والقدرات، فالحل الوحيد هو الإحلال، أي إستبدال المورد أو القدرة بأخرى، وهذا أسهل خاصة في المجال التكنولوجي، ولكن أحياناً إمكانية الإحلال أقل وضوحاً وأكثر تقلباً،
- غير قابلة للنقل أو التحويل: تحويل مورد أو قدرة مرتبط بإمكانية امتلاكها من طرف المؤسسة، فالعديد من الموارد متنقلة كالتجهيزات والأفراد، والعمليات المسوقة من طرف مؤسسات اللوجيستيات أو الاستشارات، أما البعض الآخر فهو أقل نقلاً عندما نتحدث عن الكفاءات الممزوجة بروتين خاص وأكثر اجتماعية، فالنقل هنا يصبح أكثر دقة وخطير.

## الدراسة الميدانية

### 1- الاجراءات المنهجية للدراسة

تلعب القيادة التحويلية أدواراً مهمة في تعليم وتنمية كفاءات العاملين، وعلى مستوى المنظمة فهي تخلق مناخ يشجع على التعلم وتنشر ثقافة الفريق والعمل الجماعي وتناقل المعرفة بين الأفراد والإدارات، لذلك أردنا في هذه الدراسة الميدانية إبراز دور القيادة التحويلية في بناء الكفاءات التنظيمية من خلال التحليل الإحصائي.

### أولاً- التعريف بمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة

لقد تم خصخصة مؤسسة (Enicab) سنة 2008، مع مؤسسة جنرال كابل الأمريكية لصناعة الكوابل، حيث أصبحت هذه الأخيرة تملك حصة 70% من أسهم المؤسسة.

أ- نبذة عن مؤسسة جنرال كابل: تأسست جنرال كابل في «نيو جرزي» الأمريكية، سنة 1927. وجمعت بين العديد من المصانع والخبرات المنتجة للعديد من المؤسسات القديمة في سنوات الثمانينيات، وهي من أكبر

مؤسسات الكوابل في العالم، تضم حوالي 57 مصنع في 26 دولة. وهي ثالث أكبر مؤسسات صناعة الكوابل في العالم، وتعتمد على استراتيجية الشراكة والاستحواذ.

- ب- رؤية المؤسسة: تعتمد المؤسسة في رؤيتها على الشعار التالي: مؤسسة واحدة تتصل بالعالم، قوة الحضور- المنتجات- الاداء- الناس. وتشير هذه الرؤية إلى أن المؤسسة تريد تحقيق موقع تنافسي جيد في السوق العالمي، من خلال قوة حضورها، حيث أنها تعتمد كثيراً على استراتيجيات الشراكة والاستحواذ، ومن خلال جودة منتجاتها وأدائها، بالإضافة إلى تحقيق رغبات الزبائن والأفراد العاملين في المؤسسة، ويظهر ذلك جلياً في قيمها.
- ج- أهداف المؤسسة: تهدف المؤسسة أن تكون الأكثر نجاحاً واحتراماً في العالم وأن تكون في كل الاسواق، وعلى مستوى فرع جنرال كابل بسكرة، فإن المؤسسة حددت مجموعة من الاهداف هي<sup>2</sup>:

- الحفاظ على شهادة الأيزو 9001، وتكثيف الجهود للحصول على شهادة أخرى للجودة،
- تعزيز قدرتها التنافسية من خلال تحسين جودة منتجاتها، التسليم في الأجل المحددة ومحاولة التحكم في التكاليف،
- زيادة كفاءة وفعالية العمليات الانتاجية والإدارية من خلال استخدام التكنولوجيا الحديثة،
- تلبية حاجات ورغبات زبائنها وإقامة علاقات طويلة المدى معهم،
- التنوع في تشكيلة المنتجات،
- الاستغلال الأمثل للموارد البشرية وتنميتهم من خلال التدريب والتكوين،
- زيادة كفاءة المؤسسة في تحسين ومراقبة الجودة، والتحكم في أنظمة تسيير الانتاج والمخزون،
- زيادة المبيعات من مختلف منتجاتها، ولقد قدرت مبيعاتها في السنوات الاخيرة ب:
  - قدرت مبيعاتها سنة 2011، بـ 6821005058 دج،
  - قدرت مبيعاتها سنة 2012، بـ 8574014083 دج،
  - قدرت مبيعاتها سنة 2013، بـ 9775626690 دج.

جدول رقم (1)  
توزيع أفراد البحث حسب  
متغيرات الجنس

الجنس	التكرارات	النسبة المئوية
ذكر	9	25.7%
أنثى	26	74.3%
المجموع	35	100%

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج برنامج spss

جدول رقم (2)  
توزيع أفراد عينة البحث حسب  
متغير المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرارات	النسبة المئوية
ابتدائي	0	0%
ثانوي	10	28.57%
جامعي	25	71.43%
المجموع	35	100%

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج برنامج spss

د- الموارد البشرية في المؤسسة: يقدر عدد عمال المؤسسة بـ 14500 موظف حول العالم. ويقدر عمال جنرال كابل فرع بسكرة بـ 929 عامل، حسب إحصائيات (31 مارس 2013)، حوالي 77% منهم يعملون بصفة مباشرة أو غير مباشرة في الانتاج. وهم ينقسمون الى: إطارات (133)، أعوان تحكم (118)، وأعوان تنفيذ (678)<sup>3</sup>.

## ثانياً - عرض وتحليل البيانات

### أ- خصائص مجتمع البحث

تقوم هذه الدراسة على عدد من المتغيرات المستقلة المتعلقة بالخصائص الوظيفية والشخصية لأفراد الدراسة متمثلة في: الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، وعلى هذا الاساس يمكن تحديد خصائص أفراد الدراسة على النحو التالي:

يتضح من الجدول رقم (1) أن عدد الإناث أكثر بكثير من عدد الذكور حيث يبلغ عددهم 26 أنثى بنسبة 74.3%، في حين بلغ عدد الذكور تسعة فقط أي 25.7%.

من الجدول رقم (2) يتضح أن المستوى التعليمي لأفراد العينة عالي لأنه يتركز في الفئة الثالثة بنسبة 71.43% وفي الفئة الثانية بنسبة 28.57% في حين يندمج في

2 وثائق المؤسسة محل الدراسة

3 مسؤول الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة.

**جدول رقم (3)**  
توزيع أفراد عينة البحث حسب  
متغير العمر

النسب المئوية	التكرارات	فئة العمر
17.14%	6	25-18
48.57%	17	35-25
34.28%	12	50-35
0%	0	من 50 فأكثر
100%	35	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على  
نتائج spss

**جدول رقم (4)**  
توزيع أفراد عينة البحث حسب  
متغير سنوات الخبرة

النسب المئوية	التكرارات	فئة سنوات الخبرة
51.42%	18	1 إلى 5
17.14%	6	6 إلى 10
8.57%	3	11 إلى 15
22.85%	8	16 فما فوق
100%	35	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على  
برنامج spss

**الجدول رقم (5)**  
معامل ثبات وصدق مقياس الدراسة  
و أبعاد الدراسة

المعامل الصدق	معامل الثبات	عدد العبارات	البعد
0.988	0.977	4	الاستثارة الفكرية
0.986	0.972	4	الكاريزما
0.987	0.975	4	التحفيز الالهامي
0.989	0.978	5	الاعتبار الفردي
0.996	0.993	17	القيادة التحولية
0.983	0.967	11	الكفاءات التنظيمية

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج برنامج spss

الفئة الأولى ونسبته 0%، وبالتالي لديهم الكفاءة العالية للإجابة على أسئلة الدراسة، خاصة فيما يتعلق بمحور الكفاءات التنظيمية.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (3) أن أعمار أفراد العينة توزعت في ثلاث فئات الأولى دون الرابعة حيث تركزت في الفئتين الثانية بنسبة 48.57% والثالثة بنسبة 34.28% أما الفئة الأولى فقد شملت عدد قليل من أفراد العينة بنسبة 17.14% في حين أن الفئة الرابعة لم تشمل أي فرد من أفراد العينة. وهذا يدل على درجة نضج الفئة المستجوبة.

عدد سنوات الخبرة عند معظم أفراد العينة يتركز في الفئة الأولى بنسبة 51.42% أما في الفئة الثانية فقد كان 17.14% وأقلية أفراد العينة تركزت سنوات خبرتهم في الفئة الثالثة بنسبة 8.57% أما الفئة الرابعة فقد كانت نسبة أفراد العينة 22.85% وهذا يدل على أن 50% من أفراد الدراسة ليست لديهم خبرة طويلة في العمل.

#### ب- قياس معامل ثبات وصدق المقياس

يستخدم معامل الثبات (ألفا كرونباخ) للحكم على ثبات مقياس الدراسة، أي بمعنى أنه عند قيام باحث آخر بالدراسة نفسها سوف يتوصل إلى النتائج نفسها، وعند حساب معامل ألفا كرونباخ يجب أن تكون قيمته أكبر من 0.6 حتى نستطيع القول بأنه يمكن الوثوق بالنتائج. ومن الجدول رقم (5) نلاحظ أن قيمة ألفا كرونباخ تقدر بـ (0.988) بالنسبة لمتغير الكفاءات التنظيمية و بـ 0.993 لمتغير القيادة التحولية، أي أن المقياس يتمتع بثبات عالي، ولحساب معامل الصدق تم حساب جذر معامل الثبات وهو على التوالي 0.994 و 0.996. أما معامل الثبات بالنسبة لأبعاد الدراسة على التوالي هي: (0.977، 0.972، 0.975، 0.978)، ويلاحظ أن كل الأبعاد يتجاوز معامل الثبات فيها 0.970، وهو معامل ثبات عالي مما يعني أن أبعاد المقياس ستعطي نفس النتائج في حالة استعمالها مرة أخرى.

#### ج- قياس المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيري القيادة التحولية والكفاءات التنظيمية

المتوسط والانحراف المعياري لبعده الاستثارة الفكرية: يظهر من نتائج الجدول أن أفراد عينة الدراسة يرون أن رؤسائهم يمارسون بدرجة قليلة التأثير من خلال الاستثارة الفكرية، حيث قدر متوسط البعد بـ (2.991)، وهو يقع في الفئة الثالثة من فئات سلم ليكرت الخماسي، وهذا يعني أن التأثير من خلال هذا البعد موجود ولكنه متوسط. كما

يظهر من الجدول رقم (6) أن العبارة رقم (24) هي التي تضمنت أعلى قيمة للمتوسط الحسابي بـ (3.205) وانحراف معياري بـ (1.210)، وهذا يعني أن أغلب آراء العينة تشير إلى أن رؤسائهم يمارسون الاستثارة الفكرية أحياناً.

المتوسط والانحراف المعياري لبعده الكاريزما: يظهر من نتائج الجدول رقم (7) أن أفراد عينة الدراسة يرون أن رؤسائهم يمارسون بدرجة متوسطة التأثير من خلال الكاريزما، حيث قدر متوسط البعد بـ (3.162)، وهو يقع في الفئة الثالثة من فئات سلم ليكرت الخماسي، وهذا يعني أن التأثير من خلال هذا البعد موجود ولكنه ليس قوي. كما يظهر من الجدول أن العبارة رقم (4) هي التي تضمنت أعلى قيمة للمتوسط الحسابي بـ (3.731) وانحراف معياري بـ (0.949) وتعني أن كاريزما القائد تتمتع باحترام الجميع بدرجة كبيرة.

الجدول رقم (6)  
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعدها الاستثارة الفكرية

الرقم	عبارات بعد الاستثارة الفكرية	درجات السلم					المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	اتجاه اجابات العينة
		1	2	3	4	5			
18	رئيسك المباشر يمكنك من التفكير في المشاكل القديمة بطرق جديدة	11	16	30	19	2	2.808	1.045	احيانا
		14.1	20.5	38.5	24.4	2.6			
		التكرار %							
19	رئيسك المباشر يبحث عن وجهات نظر ابداعية مختلفة	21	12	10	26	9	2.872	1.427	احيانا
		26.9	15.4	12.8	33.3	11.5			
		التكرار %							
20	رئيسك المباشر يشجعك للتعبير عن أفكارك ورائك	12	17	16	25	8	3.000	1.259	احيانا
		15.4	21.8	20.5	32.1	10.3			
		التكرار %							
21	رئيسك المباشر يشكك في الطرق التقليدية لفعل الاشياء	7	14	34	17	6	3.013	1.038	احيانا
		9	17.9	43.6	21.8	7.7			
		التكرار %							
22	رئيسك المباشر يشجعك على التفكير في الافكار التي لم تكن ابدا محل شك	11	16	17	26	8	3.051	1.237	احيانا
		14.1	20.5	21.8	33.3	10.3			
		التكرار %							
23	رئيسك المباشر يبحث عن وجهات نظر مختلفة في حل المشاكل	10	15	17	31	5	3.077	1.171	احيانا
		12.8	19.2	21.8	39.7	6.4			
		التكرار %							
24	رئيسك المباشر يقترح طرق جديدة لكيفية اداء الاعمال	11	8	22	28	9	3.205	1.210	احيانا
		14.1	10.3	28.2	35.9	11.5			
		التكرار %							
25	رئيسك المباشر يشجعك للنظر في المشاكل من زوايا مختلفة	13	10	27	23	5	2.961	1.167	احيانا
		16.7	12.8	34.6	29.5	6.4			
		التكرار %							
26	رئيسك المباشر يشجعك على التفكير بطرق غير تقليدية لحل المشاكل التقليدية	14	18	13	25	8	2.936	1.303	احيانا
		17.9	23.1	16.7	32.1	10.3			
		التكرار %							
	متوسط المتوسطات						2.991		أحيانا

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج برنامج spss

الجدول رقم (7)  
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعدها الكاريزما

الرقم	عبارات بعد الكاريزما	درجات السلم					المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	اتجاه اجابات العينة
		1	2	3	4	5			
1	لديك الثقة التامة في رئيسك المباشر	13	8	15	16	25	3.436	1.465	غالبا
		16.7	10.3	19.2	20.5	33.3			
		التكرار %							
2	انت فخور بالعمل مع رئيسك المباشر	9	15	14	16	24	3.397	1.399	احيانا
		11.5	19.2	17.9	20.5	30.8			
		التكرار %							
3	رئيسك المباشر يتجاوز مصالحه الشخصية	17	26	12	19	4	2.577	1.222	نادرا
		21.8	33.3	15.4	24.4	5.1			
		التكرار %							
4	رئيسك المباشر يحظى باحترامك	2	4	24	31	17	3.731	0.949	غالبا
		2.6	5.1	30.8	39.7	21.8			
		التكرار %							
5	ترى أن رئيسك المباشر يتمتع بقوة وجاذبية الشخصية	13	12	21	26	6	3.000	1.217	احيانا
		16.7	15.4	26.9	33.3	7.7			
		التكرار %							
6	ترى أن رئيسك المباشر نموذج أخلاقي يقتدى به	14	16	13	24	11	3.026	1.348	احيانا
		17.9	20.5	16.7	30.8	14.1			
		التكرار %							
7	يتحدث رئيسك معك عن القيم والمعتقدات الأكثر أهمية بالنسبة له	21	6	17	28	6	2.897	1.354	احيانا
		26.9	7.7	21.8	35.9	7.7			
		التكرار %							
8	يشدد رئيسك المباشر على أهمية الالتزام بالمعتقدات والقيم التنظيمية	10	10	17	34	7	3.231	1.183	احيانا
		12.8	12.8	21.8	43.6	9			
		التكرار %							
	متوسط المتوسطات						3.162		احيانا

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج برنامج spss

المتوسط والانحراف المعياري لبعده التحفيز الإلهامي: يظهر من نتائج الجدول رقم (8) أن أفراد عينة الدراسة يرون أن رؤسائهم يمارسون بدرجة متوسطة التأثير من خلال التحفيز الإلهامي، حيث قدر متوسط البعد بـ (3.097)، وهو يقع في الفئة الثالثة من فئات سلم ليكارت الخماسي، وهذا يعني أن التأثير من خلال هذا البعد موجود ولكنه متوسط. كما يظهر من الجدول أن العبارة رقم (16) هي التي تضمنت أعلى قيمة للمتوسط الحسابي بـ (3.987) وانحراف معياري بـ (1.156) وتعني أن القائد يهتم في الغالب باقتناع المرؤوسين برؤية المؤسسة المستقبلية.

الجدول رقم (8)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعده التحفيز الإلهامي

الرقم	عبارات بعد التحفيز الإلهامي	درجات السلم					المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	اتجاه اجابات العينة
		1	2	3	4	5			
9	رئيسك المباشر يلهم افكارك	التكرار	25	5	22	22	4	1.324	احيانا
		%	32.1	6.4	28.2	28.2	5.1		
10	رئيسك المباشر يشدد على اهمية تحقيق شعور جماعي بالمهمة	التكرار	16	12	14	31	5	1.284	احيانا
		%	20.5	15.4	17.9	39.7	6.4		
11	رئيسك المباشر يتكلم عن المستقبل بتفاؤل	التكرار	17	15	24	22	0	1.114	احيانا
		%	21.8	19.2	30.8	28.2	0		
12	رئيسك المباشر يحدد معايير عالية في الاداء	التكرار	11	15	13	31	8	1.252	احيانا
		%	14.1	19.2	16.7	39.7	10.3		
13	رئيسك المباشر يوفر لك التشجيع المستمر	التكرار	19	11	9	28	11	1.437	احيانا
		%	24.4	14.1	11.5	35.9	14.1		
14	رئيسك المباشر يركز انتباهك على ما يجب فعله لتنجح في أدائه	التكرار	9	14	15	29	11	1.240	احيانا
		%	11.5	17.9	19.2	37.2	14.1		
15	رئيسك المباشر يظهر تصميمًا لانجاز ما تم تحديده من عمل	التكرار	13	9	11	34	11	1.316	احيانا
		%	16.7	11.5	14.1	43.6	14.1		
16	رئيسك المباشر لديه رؤية مقنعة للمستقبل	التكرار	13	9	26	26	4	1.156	غالبًا
		%	16.7	11.5	33.3	33.3	5.1		
17	رئيسك المباشر يتحدث عن كيفية بناء الثقة بين الافراد بعضهم ببعض والتي يمكن ان تمكنهم من تجاوز الصعوبات	التكرار	19	6	20	27	6	1.313	احيانا
		%	24.4	7.7	25.6	34.6	7.7		
	متوسط المتوسطات							3.097	احيانا

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج برنامج spss

المتوسط والانحراف المعياري لبعده الاعتبار الفردي: يظهر من نتائج الجدول رقم (9) أن أفراد عينة الدراسة يرون أن رؤسائهم يمارسون بدرجة متوسطة التأثير من خلال الاعتبار الفردي، حيث قدر متوسط البعد بـ (2.756)، وهو يقع في الفئة الثالثة من فئات سلم ليكارت الخماسي، وهذا يعني أن التأثير من خلال هذا البعد موجود ولكنه متوسط. كما يظهر من الجدول أن العبارة رقم (34) هي التي تضمنت أعلى قيمة للمتوسط الحسابي بـ (3.026) وانحراف معياري بـ (1.269) وتعني أن القائد يحاول أحيانًا الاهتمام بانشغالات المرؤوسين.

المتوسط والانحراف المعياري لبعده الكفاءات التنظيمية: تظهر نتائج الجدول رقم (10) أن أفراد عينة الدراسة يرون أن رؤسائهم يساهمون بدرجة متوسطة في تحسين الكفاءات التنظيمية، حيث قدر متوسط البعد بـ (2.864)، وهو يقع في الفئة الثالثة من فئات سلم ليكارت الخماسي، وهذا يعني أن تحسين الكفاءات التنظيمية من خلال القيادة التحويلية موجود ولكنه متوسط. كما يظهر من الجدول أن العبارة رقم (60) هي التي تضمنت أعلى قيمة للمتوسط الحسابي بـ (3.167) وانحراف معياري بـ (1.210) وتعني أن القائد يكلف المرؤوسين بتشخيص مختلف الفرص والتهديدات الموجودة في المحيط، من أجل تعليمهم بعض كفاءات القيادة التحويلية وكذلك لاستغلال مختلف الفرص لتحقيق أهداف المؤسسة (وهذا بدرجة متوسطة).

الجدول رقم (9)  
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعده الاعتبار الفردي

الرقم	عبارات بعد الاعتبار الفردي	درجات السلم					المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	اتجاه اجابات العينة
		1	2	3	4	5			
27	رئيسك المباشر يأخذ من وقته لتعليمك وتدريبك لبعض المهام	23	14	27	10	4	2.462	1.192	احيانا
		29.5	17.9	34.6	12.8	5.1			
28	رئيسك المباشر يعطي اهتماما بالاشخاص الذين يبذلون مجهودا	16	16	17	25	4	2.808	1.238	احيانا
		20.5	20.5	21.8	32.1	5.1			
29	رئيسك المباشر يوفر لك فرص التدريب والتعليم	23	8	25	16	6	2.667	1.306	احيانا
		29.5	10.3	32.1	20.5	7.7			
30	رئيسك المباشر يعلمك تحديد احتياجات وقدرات الآخرين	21	10	19	26	2	2.718	1.258	احيانا
		26.9	12.8	24.4	33.3	2.6			
31	رئيسك المباشر يعاملك كونك فرد بدلاً من كونك عضو في مجموعة	18	10	25	23	2	2.756	1.186	احيانا
		23.1	12.8	32.1	29.5	2.6			
32	رئيسك المباشر يركز على تطوير قدراتك	17	14	19	26	2	2.769	1.205	احيانا
		21.8	17.9	24.4	33.3	2.6			
33	رئيسك المباشر يعامل كل فرد على ان له احتياجات، قدرات وطموحات مختلفة	17	8	25	26	2	2.846	1.185	احيانا
		21.8	10.3	32.1	33.3	2.6			
34	رئيسك المباشر يستمع باهتمام لانشغالاتك	14	11	20	25	8	3.026	1.269	احيانا
		17.9	14.1	25.6	32.1	10.3			
	متوسط المتوسطات						2.756		أحياناً

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج برنامج spss

الجدول رقم (10)  
المتوسط والانحراف المعياري لبعده الكفاءات التنظيمية

الرقم	عبارات بعد الكفاءات التنظيمية	درجات السلم					المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	اتجاه اجابات العينة
		1	2	3	4	5			
59	يقوم رئيسك المباشر ببناء رؤية مشتركة في المؤسسة	13	16	13	27	9	3.038	1.304	بدرجة متوسطة
		16.7	20.5	16.7	34.6	11.5			
60	يعمل رئيسك المباشر على تكليفك بتشخيص مختلف فرص وتهديدات المحيط	12	7	23	28	8	3.167	1.210	بدرجة متوسطة
		15.4	9	29.5	35.9	10.3			
61	يعمل رئيسك المباشر على توجيه انظاركم للاهتمام بالسوق الذي تتواجد فيه المؤسسة	12	28	6	26	6	2.820	1.266	بدرجة متوسطة
		15.4	35.9	7.7	33.3	7.7			
62	يكلفك رئيسك المباشر بدراسات حول احتياجات الزبائن واذواقهم	31	8	18	17	4	2.423	1.344	بدرجة قليلة
		39.7	10.3	23.1	21.8	5.1			
63	يدربك رئيسك المباشر على بناء الثقة مع مختلف شركاء المنظمة	20	18	14	22	4	2.641	1.279	بدرجة متوسطة
		25.6	23.1	17.9	28.2	5.1			
64	يشجعك رئيسك المباشر على ربط علاقات جيدة مع موردي المنظمة	24	16	16	18	4	2.512	1.287	بدرجة قليلة
		30.8	20.5	20.5	23.1	5.1			
65	يوافقك رئيسك المباشر على مناولة الانشطة الى الشركات المتخصصة لتنفيذها بجودة عالية	18	15	13	30	2	2.782	1.255	بدرجة متوسطة
		23.1	19.2	16.7	38.5	2.6			
66	تستفيد المنظمة من اكتساب المعارف والكفاءات والتكنولوجيا التي حددتها مع مختلف شركائها	18	9	20	20	11	2.961	1.371	بدرجة متوسطة
		23.1	11.5	25.6	25.6	14.1			
67	يعلمك رئيسك المباشر ان نجاح مؤسستك هو نجاح لمختلف مواهب الأفراد فيها	13	10	21	21	13	3.141	1.316	بدرجة متوسطة
		16.7	12.8	26.9	26.9	16.7			
68	يشجعك رئيسك المباشر على الالتزام برسالة واهداف المؤسسة	21	4	22	16	15	3.000	1.459	بدرجة متوسطة
		26.9	5.1	28.2	20.5	19.2			
69	ينهي فيك رئيسك المباشر سلوك نشر خبرتك ومعارفك	17	8	22	18	13	3.025	1.377	بدرجة متوسطة
		21.8	10.3	28.2	23.1	16.7			
	متوسط المتوسطات						2.864		بدرجة متوسطة

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج برنامج spss

## 2- اختبار الفرضيات وتفسير النتائج

### أولاً- قياس معامل الارتباط

لقياس العلاقة بين متغيرات الدراسة تم الاعتماد على معامل «سبيرمان» وهو الأنسب لقياس المتغيرات الكيفية.

يلاحظ من الجدول رقم (11) أن لنمط القيادة التحويلية تأثيراً في تحسين الكفاءات التنظيمية، حيث قدر معامل سبيرمان للارتباط بـ (0.811)، عند مستوى دلالة ( $p < 0.01$ )، وهو معامل ارتباط موجب قوي، أما بالنسبة لأبعاد القيادة التحويلية فيظهر أن لبُعد الاستثارة الفكرية ارتباط موجب كبير في تحسين الكفاءات التنظيمية قدر بـ (0.813)، يليه بُعد الاعتبار الفردي، ثم بُعد الكاريزما وأخيراً بُعد التحفيز الإلهامي، بمعاملات ارتباط قدرت على التوالي بـ (0.756)، (0.743) ثم (0.738).

### ثانياً- اختبار الفرضيات لاختبار الفرضيات تم استعمال اختبار الانحدار البسيط

#### أ- اختبار صحة الفرضية الرئيسة:

لتحليل دور القيادة التحويلية في بناء الكفاءات التنظيمية، تم حساب الانحدار البسيط بين هذين المتغيرين، المتغير التابع والمتغير المستقل، لاختبار صحة الفرضية المحددة بالشكل التالي:

الفرضية الرئيسة: لا يوجد دور معنوي ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة التحويلية في بناء الكفاءات التنظيمية.

الجدول رقم (11)  
معامل ارتباط سبيرمان لقياس درجة الارتباط بين أبعاد نمط القيادة التحويلية والكفاءات التنظيمية

القيادة التحويلية	الاعتبار الفردي	التحفيز الإلهامي	الكاريزما	الاستثارة الفكرية	الكفاءات التنظيمية
0.811	0.756	0.738	0.743	0.813	0.813
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على برنامج spss

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على برنامج spss

#### الجدول رقم (12)

نتائج تحليل التباين للانحدار البسيط لاختبار الفرضية الرئيسة

modele	R	R2	Bêta	T	.Sig
القيادة التحويلية	0.804	0.647	0.804	11.793	0.000

a. Variable dépendante: الكفاءات التنظيمية

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج

يوضح الجدول رقم (12) دور نمط القيادة التحويلية في بناء الكفاءات التنظيمية، إذ أظهرت نتائج التحليل الاحصائي وجود دور ذو دلالة إحصائية. حيث بلغ معامل الارتباط (0.804)، عند مستوى دلالة (0.000)، أما معامل التحديد فقدر بـ (0.647)، أي أن 64.7%، من التغيرات في الكفاءات التنظيمية ناتجة عن التغير في القيادة التحويلية. كما بلغت قيمة درجة التأثير (0.804)، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في ممارسة القيادة التحويلية تؤدي إلى الزيادة في بناء الكفاءات التنظيمية بقيمة (0.804). ويؤكد هذا التأثير قيمة t المحسوبة والتي بلغت (38.953) وهي دالة عند مستوى (0.000)، (عبيدات، 2007) وهذا يؤكد عدم صحة الفرضية الرئيسة، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

يوجد دور معنوي ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة التحويلية في بناء الكفاءات التنظيمية

#### ب- اختبار صحة الفرضيات الفرعية:

لاختبار صحة الفرضيات الفرعية، تم الاعتماد أولاً على الانحدار البسيط، ثم على الانحدار المتعدد خطوة بخطوة، لإبراز البُعد الأكثر تأثيراً في تحسين الكفاءات التنظيمية من بين أبعاد القيادة التحويلية. والجدول التالي يبين نتائج الانحدار البسيط.

نلاحظ من الجدول رقم (13) أن هناك دور لأبعاد القيادة التحويلية في بناء الكفاءات التنظيمية، إذ أظهرت نتائج التحليل الاحصائي وجود دور ذو دلالة

الجدول رقم (13)  
نتائج تحليل التباين للانحدار البسيط لاختبار الفرضيات الفرعية

Modèle	Coefficients standardisés			T	.Sig
	R	R2	Bêta		
الاستثارة الفكرية	0.829	0.687	0.829	12.916	.000
الكاريزما	0.703	0.494	0.703	8.613	.000
التحفيز الإلهامي	0.728	0.530	0.720	9.266	.000
الاعتبار الفردي	0.766	0.587	0.766	10.402	.000

المتغير التابع: الكفاءات التنظيمية

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على برنامج spss

إحصائية. حيث يتجاوز معامل الارتباط (0.829)، عند مستوى دلالة (0.000)، أما معامل التحديد فتجاوز (0.687) بالنسبة لبُعد الاستثارة الفكرية، وهذا يعني أن 68.7%، من التغيرات في الكفاءات التنظيمية ناتجة عن التغير في بُعد الاستثارة الفكرية. كما بلغت قيمة درجة التأثير (0.989) بالنسبة لبُعد الكاريزما والاعتبار الفردي و0.982 لبُعد التحفيز الإلهامي و0.957 لبُعد الاستثارة الفكرية)، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في ممارسة أبعاد القيادة التحويلية تؤدي إلى الزيادة في تحسين الكفاءات التنظيمية بقيمة (درجة التأثير). ويؤكد هذا درجة المعنوية وهي دالة عند مستوى (0.000)، وهذا يؤكد عدم صحة الفرضيات الفرعية، وعليه ترفض الفرضيات الصفرية وتقبل الفرضيات البديلة، لتصبح.

- الفرضية الفرعية الأولى: يوجد دور معنوي ذو دلالة إحصائية بين بعد الاستثارة الفكرية والكفاءات التنظيمية في مؤسسة جنرال كابل فرع بسكرة.
- الفرضية الفرعية الثانية: يوجد دور معنوي ذو دلالة إحصائية بين بُعد الكاريزما والكفاءات التنظيمية في مؤسسة جنرال كابل فرع بسكرة.
- الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد دور معنوي ذو دلالة إحصائية بين بعد التحفيز الإلهامي والكفاءات التنظيمية في مؤسسة جنرال كابل فرع بسكرة.
- الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد دور معنوي ذو دلالة إحصائية بين بعد الاهتمام الفردي والكفاءات التنظيمية في مؤسسة جنرال كابل فرع بسكرة.

الانحدار المتعدد خطوة بخطوة: تم استخدام الانحدار المتعدد خطوة بخطوة لبراز أي من أبعاد القيادة التحويلية هو الأكثر تأثيرًا مقارنة بالأبعاد الأخرى، وكانت النتائج كالتالي:

بُعد الكاريزما هو الأكثر تأثيرًا حيث قدر معامل التأثير (0.517) ثم بُعد الاعتبار الفردي (0.480) وذلك عند درجة معنوية (0.000). أما باقي الأبعاد فتم استبعادها.

## الخاتمة

تعد القيادة التحويلية من بين النظريات الحديثة في القيادة الإستراتيجية، التي أثبتت فاعليتها في العديد من المؤسسات العسكرية والتعليمية والصحية والاقتصادية. في تحسين الأداء وتنافسية المؤسسات مقارنة بالمؤسسات التي تعتمد على أنماط القيادة التقليدية. ولقد امتاز الفكر الإداري والاستراتيجي بتطورات عديدة أسست لظهور نظريات القيادة الاستراتيجية ونظريات الكفاءات التي ركزت على الموارد البشرية باعتبارها موارد استراتيجية نادرة، وصعبة التقليد يجب بنائها وتنميتها لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.

ولأن الكفاءات التنظيمية لها علاقة كبيرة بمحيط المؤسسة والمتنافسين، حاولنا إثبات أن القيادة التحويلية لها دور في بناء هذه الكفاءات من خلال الإجابة على الفرضية الرئيسة والفرضيات الفرعية. وأثبتنا في الدراسة الميدانية أن هناك دور للقيادة التحويلية كأحد أبرز أنماط القيادة الإستراتيجية، في بناء الكفاءات التنظيمية لمؤسسة جنرال كابل فرع بسكرة الجزائر. كما تبين أن لبُعد الاستثارة الفكرية دور يقدر 68.7% في بناء الكفاءات مما يعني أن المؤسسة تشجع على طرح الأفكار الجديدة والإبداعية، وتمكن الكفاءات البشرية من التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية ومعرفة الموارد الإستراتيجية للمؤسسة والفرص المتاحة.

## قائمة المراجع

### أولاً - مراجع باللغة العربية:

- العمراني، عبد الغني محمد اسماعيل. (2004). تطوير أداة لقياس سلوكيات القيادة التحويلية في الإدارة التربوية. رسالة دكتوراه في الادارة التربوية غير منشورة. الاردن: الجامعة الأردنية، كلية الدراسات العليا، قسم الإدارة التربوية.
- العيساوي، محمد حسين؛ وآخرون. (2012). الإدارة الاستراتيجية المستدامة، مدخل لإدارة المنظمات في الالفية الثالثة. عمان، الاردن: الوراق.
- الهواري، سيد. (2005). القائد التحويلي وتغيير المستقبل. مكتبة عين شمس. القاهرة، مصر.
- حجازي، اسماعيل. (2013). مساهمة في وضع نموذج الكفاءات الافتراضية لتسيير الموارد البشرية: دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى بالجنوب. الجزائر: أطروحة دكتوراه العلوم في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير.
- حريم، حسين. (2006). مبادئ الإدارة الحديثة. عمان، الأردن: دار الحامد.
- رشيد، صالح عبد الرضا؛ وليث علي مطر. (2014). «سلوكيات المواطنة التنظيمية في ظل نظرية القيادة الخادمة: دراسة استطلاعية في عينة من كليات جامعة القادسية»، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، المجلد رقم 20.
- عبيدات، سهيل أحمد. (2007). القيادة (أساسيات، نظريات، مفاهيم). اربد، الاردن: عالم الكتب الحديث.
- كوفي، ستيفن. (2006). العادة الثامنة من الفعالية إلى العظمة. دمشق، سوريا: دار الفكر.
- نجم، عبود نجم. (2011). القيادة الادارية في القرن الواحد والعشرين. عمان، الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- هامل، عبد القادر. (2010-2011). وظيفة تقييم كفاءات الافراد في المؤسسة(دراسة حالة مؤسسة سونلغاز المديرية الجهوية بتلمسان وشركة تسويق وتوزيع المنتجات البترولية المتعددة- نفضال تلمسان)، مذكرة ماجستير في علوم التسيير غير منشورة. الجزائر: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، تلمسان.

### ثانياً - مراجع باللغة الأجنبية:

- Bass, B. M. & reggio, R. E. (2008). *Transformational Leadership*. Second édition. London: lawrence erlbaum associates.
- Bernard Bass .(1997). *Transformational Leadership: Industrial; Military, Educational Impact*. usa: Library of Congress Cataloging in Publication data.
- Bernard m Bass and Bruce J. Avolio .(1994). *Improving Organisational Effectiveness Through Transformational Leadership* .London: Sage Publications.
- Cecile déjoux.(2001). *Les Compétences au Coeur de L'enterprise* .Paris :éditions d'organisation.
- Claude Leavy-Leboyer .(2002). *La Gestion des Competences* .Paris :édidtions d'organisation.
- Crossan, Mary & Vera, Dusya & Nanjad, Len. (2008). Transcendent Leadership: Strategic Leadership in Dynamic Environments. *The Leadership Quarterly*. 19. 569-581. 10.1016/j.leaqua.2008.07.008.
- Daniel Held and J. M. Riss .(1998). *Le Developpement des Compétences au Services de L'organisation Apprenante*, No. 13 .Suisse :Employeur Suisse.
- Desgagne, B. S. and Blais, A. R. (2002). *Le Leadership en 3c: Capacities, Conduite, Circons-tances*. Paris: Cirano.

- George R. Gouthals, Georgia J. Sorenson and James Mac Gregor Burns. (2004). Encyclopedia of Leadership.
- Guy Le Boterf. (2000). *Compétence et Navigation Professionnelle*, 3<sup>eme</sup> édi. Paris :éditions d'organisation.
- Jens Rowold & Kathrin Heinitz. (2007). Transformational and Charismatic Leadership: Assessing the Convergent, Divergent and Criterion Validity of the MLQ and the CKS. *The Leadership Quarterly*.
- Joseph H. Boyett. (2006). *The Science of Leadership*. Wwww.jboyett.Com.
- Kimberly B. Boal & Patrick I. Schultz. (2007). Storytelling, Time and Evolution: The Role of Strategic Leadership in Complex Adaptive Systems. *The Leadership Quarterly*. 18 (2007) 411–428. doi:10.1016/j.leaqua.2007.04.008.
- Kimberly B. Boal & Robert Hoojiberg. (2001). Strategic Leadership Research: Moving on. *Leadership Quarterly*. 11(4). 515-549.
- Mathews Pinoti Moreira ;Soyohie D'anours & Constance Van Horne. (2009). *Compétences Organisationnelle Et transfert de Connaissances: Un Cas Dans L'industrie Forestières*. 6.«(eme Rencontre Annuelle, Management des Capacities Organisationnelles. Québec, Canada: University Sherbooke et University Bishops Sherbooke.
- pemartin, D. (1999). *Gérer Par Les Compétences ou Comment Réussir Autrement*. Paris: éditions Management.
- Philippe Lorino. (2003). *Méthodes et Pratiques de la Performance: Le Pilotage Par les Processus et les Compétences*, 3<sup>eme</sup> édi. Paris :éditions d'organisation.
- Philippe Lorino. (2003). *Méthodes et Pratiques de la Performance: Le Pilotage Par Les Processus et Les Compétences*. 3<sup>eme</sup> édi. Paris :éditions d'organisation.
- sanghi, S. (2007). *The Hand Book of Competency Mapping*, Second édition. India: Sage publishe.
- Sheil M. Puffer. (1990). Attributions of Charismatic Leadership, The Impact of Decision, Style Outcome and Observer Characteristics. *Leadership Quarterly*, 1/3: 177-192.
- Sosik, J. (2005). The Role of Personal Value in the Charismatic Leadership of Corporate Managers: A Model and Preliminary Field Study. *The Leadership Quarterly*, 16 (2), pp. 221-244.
- Sosik, J. J. & Jung, D. I. (2010). *Full Range Leadership Development: Pathways for People, Profit, and Planet*. New York: Routledge.
- spears, L. C. & Lawrence, M. (2002). *Focus on Leadership: Servant Leadership for the Twenty First Century*. New York, USA: John Wiley.
- Stephane Tyniak. (No Date). *Le Modèle des Ressources et des Compétences: Un Nouveau Paradigme Pour le Management Stratégique?* <http://www.strategie-aims.com/events/conferences/17-vieme-conference-de-l-aims/communications/1097-le-modele-des-ressources-et-des-competences-un-nouveau-paradigme-pour-le-management-strategique/download>.
- Strategor. (2005). *Politique Général de L'entreprise*, 4<sup>eme</sup> édi. Paris: Dunod.
- Vanessa Urch Druskat. (1994). Gender and Leadership Style: Transformational and Transactional Leadership in the Roman Catholic Church, N 5. *Leadership Quarterly*, 5(2), pp. 99-119.

## Role of Transformational Leadership in Building Organizational Competencies Case Study: Général Cable Organization, Branch of Biskra, Alger

Dr. Fairouz Chine

Lecturer

Faculty of Economics, Trade and Management Sciences

Biskra Univerité, Alger

Dr. Nouel Chine

Lecturer

### ABSTRACT

This study aimed to analyze the influence of strategic leadership in the development of competencies in the organization, case Study of the organization cable industry branch - Général cable- Biskra. We chose the transformational leadership style because it is one of strategic leadership styles. We used the questionnaire as a tool for data collection. It was divided into three axes, the first axis deals with the personal and functional characteristics of the study sample, which consisted of 78 individual; while the second axis represents the independent variable in the study which represents the transformational leadership dimensions that consist of four elements (Idealized Influence, Inspirational Motivation, Intellectual Stimulation and Individualized Consideration), the last axis which is the dependent variable, which is represented in organizational competencies construction. To analyze the data, we used statistical package for Social Sciences (SPSS), version number (20).

To achieve the aim of study, the main hypothesis was put forward, which were represented in: There is no significant role with statistically significance for the transformational leadership style in building organizational competencies in général cable organization, branch of biskra.

The following results have been reached:

- There is a significant moral role between the dimension of intellectual stimulation and organizational competencies in the General Cable Foundation in Biskra.
- There is a statistically significant moral role between the charisma dimension and organizational competencies in the General Cable Foundation of Biskra.
- There is a significant moral significance between the motivational dimension and organizational competencies in the General Cable Foundation in Biskra.
- There is a statistically significant moral role between the dimension of individual interest and organizational competencies in the General Cable Foundation of Biskra.

And we have used Step-by-step multiple regression to highlight which of the transformational driving dimensions is most effective compared to other dimensions. The results are as follows: the charisma is the most effective where the effect coefficient was estimated (0.517), and then the individual consideration (0.480) in significant degree (0.000). The remaining dimensions were excluded.

**Keywords:** *Strategic Leadership, Transformational Leadership, Competencies, Organizational Competencies.*

