

تأثير عامل الثقة في تنمية وتفصيل القيادة الإدارية للموارد البشرية  
أ.مزيو ألفة

جامعة بسكرة - الجزائر

**المخلص:**

تتوقف كفاءة وفعالية المنظمة بشكل كبير على مستوى التعاون السائد بين أفرادها، والذي لا يمكن أن يتأتى إلاّ بنكوتين نسيج علائقي قوي مؤسس على دعائم وركائز مشتركة يؤمن بها الجميع ويظهر ذلك في سلوكهم وطريقة تفكيرهم .  
إن الأزيمة الأخيرة التي عرفها العالم أثبتت أن مبدأ تحقيق الربح السريع وما يسبقه من سياسات وطرق تفكير باءت بالفشل الذريع وتمخض عنها العديد من المشاكل والتعقيدات التنظيمية تبخرت فيها كل الأهداف الفردية والجماعية، وفقدت الثقة على كل المستويات، وفي كل أشكال العلاقات داخل وخارج حدود المنظمة .  
إن الثقة هي موجود استراتيجي غير قابل للتقليد والمنافسة من قبل الآخرين لكونها عامل معقد اجتماعيا، يعتمد على موجودات كامنة متأصلة في خصائص وقيم المورد البشري، وينتج في المدى الطويل عن مجهودات قيادية إدارية متواصلة تلمس جميع جوانب الممارسة والتصور على كل المستويات التنظيمية ، وفي جميع أشكال التعاملات الممكنة وما يمكن أن يرافقها من مخاطر وتعقيدات، لضمان تكوين عامل نجاح بشري تنافسي دائم متجدد مسابر وحتى سابق للتطورات والرؤى المستقبلية الممكنة.

**Abstact:**

In order to delivery an add value in confirmity with the exigencies of competent and efficient dealing with modern government organization environment; organizations must engage a Cultural Change within wich develope new values and behaviours wich guide the employee in the proper method of accomplishing the tasks , and help the members of organization to develope the spirit of innovation and creative skills.  
The process of Cultural Change will confront difficulties because of its critical subject: values, attitudes,...,of members of organization, but it will be achieved sucessfully when organiztions comes to develope a plan of leadership administration based upon the idea of provide a model of trust values .

**مقدمة**

يرى الباحثون في مجال تسيير المورد البشري أن مدخل المقارنة والمفاضلة بين المدير والقائد لم يعد ملائما مع التغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال المعاصرة وما تتطلبه من

ضرورة توفر الصفات و المهارات القيادية لدى المدير عند ممارسته لوظائفه الإدارية وأن أدوار ومسؤوليات القيادة هي جزء رئيسي من مقومات نجاح وفعالية ممارسة عملية الإدارة . لم يعد مفيدا أن نتساءل هل نحن في حاجة إلى مدير أم قائد؟ حيث تؤكد الشواهد والممارسات العملية أن أغلب المشكلات وعدم الكفاءة أو الفعالية ترجع إلى أن المدير يفنقر إلى السمات والمهارات القيادية، أو أن القائد لا يقع عليه أعباء ومسؤوليات إدارية. كما يدعم ذلك معظم علماء الاجتماع برفض فكرة السمات التي يولد بها القادة ، و يرون أن القيادة كامنة في شخصية الفرد، لأنه من المفترض أن الأفراد يمكنهم أن يتعلموا كيف يكونون قادة فعالين عن طريق تزويدهم بالمعرفة والمهارات اللازمة والملائمة.

### I. مفهوم عملية القيادة الادارية:

القيادة كعملية هي استخدام التأثير غير الناتج عن الإكراه أو الإجبار، لصياغة أهداف جماعية والمساعدة في تحديد ثقافة المجموعة أو التنظيم<sup>1</sup>

أما درويش و تكلا فقد عرفا القيادة على أنها: "القدرة التي يؤثر بها المدير على مرؤوسيه وتوجيههم بطريقة يتسنى له من خلالها كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم وشحنهمهم ويجاد التعاون بينهم في سبيل تحقيق أهداف معينة أو هدف بذاته"<sup>2</sup>

كما تعرّف Louise Lafortune القيادة: "بأنها أكثر من مجرد تأثير، بل هي عملية التأثير المبنية على التفاعل المتبادل مع الأفراد المرافقين (الخاضعين لعملية القيادة)، والمؤدية إلى تغيير معين يمكن ملاحظته في الممارسات المهنية"<sup>3</sup>

إن التعاريف السابقة تظهر أهمية الجانب النفسي والعلائقي لمساهمته في تحقيق الأهداف المسطرة ، وذلك في إطار تطوير الميزة التنافسية البشرية من خلال إدارة ما يسمى برأس المال النفسي الايجابي الذي يتكون من عوامل صعبة التقليد رغم حضورها المستمر، والذي يمكن تحديده وفق نموذج "لوثانز و يوسف" 2007 بأربعة أبعاد هي<sup>4</sup>:

1. الفعالية الذاتية (Self-Efficacy): و تتعلق بالثقة أنه بالإمكان بذل الجهود الملائمة في

مواجهة العقبات والتحديات لتحقيق النتيجة المطلوبة.

2. الأمل (Hope): ويتمثل في امتلاك قوة الإرادة وسبل تحقيق الأهداف.

3. التفاؤل (Optimism): كمحفز للعزيمة لضمان مواصلة النشاط.

4. القدرة الاسترجاعية (Resiliency): وتعني امتلاك القدرة على التكيف والاستجابة بطريقة ملائمة حتى عند الاخفاق.

إن النقص العميق لهذه الأبعاد، يجعلنا ندرك أن الأبعاد الثلاثة الأخيرة ما هي إلا نتيجة حتمية للبعد الأول والأهم، وهو توفر عامل الثقة على المستوى الفردي والجماعي مع ملاحظة مراعاة عنصر الرشادة في ذلك. ويؤكد Giddens 1987 أن العلاقات هي روابط مؤسسة على الثقة، وهذه الأخيرة لا تعطى وإنما يتم العمل على إيجادها وبناءها، وهذا العمل عبارة عن ميكانيزم تبادلي لكشف وإظهار الذات (الانفتاح على الآخر).<sup>5</sup> وعليه يطرح التساؤل التالي ما طبيعة هذا العامل، وكيف يمكن إيجاد وتوظيفه بنجاح داخل المنظمة؟

## II. أهمية عامل الثقة:

رغم تناول الباحثين لهذا المفهوم من وجهات نظر مختلفة، حيث يرى علماء النفس أنه صفة شخصية، وعلماء الاجتماع يعتبرونه بنية اجتماعية، أما الاقتصاديون فيتصورونه كميكانيزم للخيار الاقتصادي، إلا أنهم لم يختلفوا في كونه ذو أهمية بالغة على المستوى الذاتي لضمان السلوك السوي، و على المستوى الجماعي حيث كلما زاد التعقيد كلما زاد الاعتماد على الآخر كلما كان هناك ضرورة لتوفر عامل الثقة، فبدونه حسب Eric Tabarly لا يمكن إتمام أي مشروع.<sup>6</sup>

ولإبراز أهمية الثقة في إطار العلاقة داخل محيط العمل فإن Fukuyama (1995) يربط هذا المفهوم بالقدرة على التعاون بطريقة مبنية على أساس قيم مشتركة غير رسمية (Informelles)<sup>7</sup>، أي لا بدّ من السعي الجماعي لإيجاد نظام قيم مشترك يراعى فيه التقارب من ناحية التصور والتحليل للمواقف التي يتم مواجهتها، وأسلوب المعالجة الذي يجب أن يتفق فيه الطرفين إلى حدّ لا ينف مصالح أي منهما (القادة والمنظمة - الأفراد) ، وكل ذلك سيساعد من ناحية التحفيز فحسب Miccolleta Micaccia فإن كل أخصائي سيكولوجية العمل يؤكدون أنه لا يمكن أن يوجد تحفيز بدون وجود ثقة، حيث يجب أن يستفيد الأفراد من هامش للتصرف نتيجة لثقة المسؤولين فيهم تكون فيه الأهداف واضحة وواقعية قابلة للإنجاز.<sup>8</sup>

## III. خصائص الثقة: ويمكن تبيان أهمها في النقاط التالية:

1. أنها توجد في بيئة المخاطرة وعدم التأكد، وقد تتعرض علاقة الثقة لمخاطر نتيجة التغيرات التي تسود بيئة الأعمال.
  2. أنها توجد في ظروف الاعتماد البيئي والتبادلية، أي أننا نثق بالطرف الآخر لأننا نحتاج إلى عمله وأخبرته المهنية، كما أنه يحتاجنا لأغراض مقابلة.
  3. أن الثقة تحث وتقوم على مفهوم الشخصية الايجابية.<sup>9</sup>
- كما يمكن إضافة خاصية أن درجة الثقة متغيرة على المستوى الفردي والجماعي، مما يجعل عملية إدارتها حرجة، الأمر الذي يظهر جليا في إتمام الوظائف المنوطة بهذا العامل المهم.

#### IV. وظائف الثقة:

يوصفها مكونا من مكونات رأس المال الاجتماعي، وبالتالي مؤثرا مهما في بناء السلوك التنظيمي الاجتماعي الايجابي، فإن عامل الثقة يعمل على إتمام الوظائف الايجابية التالية حسب (Busken 2002)<sup>10</sup>:

1. الوظيفة التكاملية: حيث تكون النتيجة تأسيس نظام اجتماعي يحكم بمعايير السلوك الموثوق و الجدير بالثقة.
2. تخفيض التعقيد وتقليل الالايقين: من حيث نتائج القرارات والتي بنيت على أساس السلوك المتوقع من الأفراد نتيجة منحهم درجة ثقة معينة.
3. توفير ميزة التعاون: حيث أن الثقة تحدد النتيجة المتوقعة في علاقات الأفراد ضمن مدخل الخيارات الرشيدة.

ويضيف الدكتور نجم عبود نجم إلى ما سبق وظيفة تعزيز الثقة الذاتية للأفراد، والتي تعني: "الإحساس والشعور بالقوة والقدرة والجرأة في انجاز الأعمال المطلوبة بالمستوى المطلوب"<sup>11</sup>، ويوضح أنه مع التأكيد على أولوية الثقة الذاتية على علاقات الثقة في العمل، إلا أن هذه الأخيرة تغذي ثقة الأفراد بأنفسهم وتدعم محفزات النجاح الذاتي في العمل. ويؤكد ذلك كل Robert Rosen و Paul Brown في كتابهما عن "قيادة الناس" إلى أن الثقة بالنفس وبالآخرين تمثل أحد المبادئ الهامة للقيادة الناجحة.<sup>12</sup> إلا أن هذه الأخيرة لا تتأتى بتوفر القصد الايجابي فحسب، بل يجب أن يتعدى الأمر إلى ممارسات عملية بناءة.

## V. مفهوم الثقة الذاتية (الثقة بالنفس):

إن دنو الثقة بالنفس يفقد الفرد الكثير من الفرص بسبب الخوف من المخاطر أو العواقب التي قد تحدث نتيجة اتخاذ قرار معين، حيث يرى كل من Patric Corsi و Pierre Massotte بأن القدرة على اتخاذ القرار في ظل المخاطرة هي القدرة على التمييز والموازنة بين:<sup>13</sup>

–العقلانية والإبداع rationalité et créativité

–الواقعية والحدس raisonnement et intuition

–الحقيقة الموضوعية والإدراك الذاتي réalité objective et perception subjective

وبهذا يكون الهدف هو البحث عن توازن جديد بعيد عن التوازنات ذات البعد الواحد، وفي إطار التصور نفسه يرى الدكتور حسيب محمد حسيب بأن الثقة بالنفس تعبر عن "العلاقة التفاعلية بين التفكير العقلاني، والاتزان الانفعالي، وبالتالي تكون السلوكيات ايجابية"<sup>14</sup>، ويوضح Sunderland 2004 أن مفهوم الثقة "يعني القدرة على تبوأ الفرد وضع معين بطريقة صحيحة أو تخلصه من أي نقص في المهارات اللازمة لإتمام مهامه مع مراعاة إمكانية اختلافها من النشاط الاجتماعي إلى النشاط المهني"<sup>15</sup>. ما يمكن أن نستشفه مما سبق أن:

- \* الأمر يتعدى الاعتقاد والشعور الداخلي إلى السلوك والممارسات العملية ،
- \* الثقة الذاتية قابلة للاكتساب (ليست فطرية) باكتساب المهارات اللازمة،
- \* موضوع المهارات يتعدى الجانب المهني إلى الجانب الاجتماعي،
- \* الثقة الذاتية عامل متغير، ومتطور.

إن صفتي قابلية الاكتساب والتطور تدفعنا للتساؤل عن المنهج المتبع لتعزيز الثقة في الذات لأفراد المنظمة سواء كانوا قادة أم مرؤوسين، وفي هذا السياق يرى Gilles Des Roberts من الضروري تطوير أربع عادات ايجابية:<sup>16</sup>

1. الممارسة الدائمة والمطوّلة لنشاط يفوق القدرات والمهارات الحالية (المثابرة).
2. لا يمكن الإلمام بكل المهارات، وعليه يجب أن نعرف متى نطلب المساعدة دون الانصهار في رأي الآخر.

3. توفير التغذية المرتدة فيما يتعلق بالأعمال المهمة، ومفتاح ذلك اختيار الأشخاص المناسبين لضمان الموضوعية والكشف عن الأخطاء وسبل تصحيحها.

4. خوض المخاطر برفع تحديات جديدة، مما يؤدي إلى اكتساب قدرات ومهارات جديدة تعزز الثقة.

يمكن أن نستنتج بوضوح أن عملية بناء الثقة بالنفس تتعدى حدود الذات البشرية إلى التفاعل مع الآخر، حيث تؤكد الكتابات المتناولة للموضوع أن توليد وتطوير الثقة بالنفس يعتمد على ما يسمى بتقدير الذات والذي يتطلب في جانب كبير منه عملية تفاعل ايجابي مع المحيط تركز على الثقة بالآخر.

## VI. الثقة بالآخر:

رغم أنه لا يوجد اختلاف على أهمية الثقة، إلا أن وضع مفهوم دقيق وواضح لها عرف الكثير من المحاولات التي لم تمثل موضوع اتفاق عام، ويرجع كل من: Davis, Shoorman Mayer 1995 , أسباب عدم الاتفاق لما يلي:<sup>17</sup>

1. صعوبة تعريف الثقة.
2. الخلط بين الثقة وما يسبقها (مقدماتها) ونتائجها.
3. سوء فهم العلاقة بين الثقة والمخاطرة.
4. خلط بين مستويات التحليل الراجع لغياب تحديد دقيق لمجال أو موضوع الثقة.
5. التفرقة والتمييز بين الثقة (Confiance) و منح الثقة (à faire confiance).
6. مشكل الخلط بين الثقة وغيرها من المفاهيم المقاربة مثل: التعاون ، التوقع. . . . مما يجعل عملية فهم المفهوم أكثر غموضا.

فقد عرفها Deutsch 1958 على"أنها التوقعات غير المنطقية لمخرجات حدث غير مؤكد مع الأخذ في الاعتبار شرط التعرض الشخصي" ، مما يبين أن المفهوم يرتبط بجانب اللائقين وموضوعه العلاقات ما بين الأفراد، لكن يعاب عليه وصف التوقعات بغير المنطقية والذي نراه أمرا مرفوضا، لأنه من المفروض أن تبنى الثقة على أساس ولو بنسبة ضعيفة. حيث يرى الدكتور حسيب محمد حسيب أننا نطور التوقعات عن المدى الذي يمكن أن نثق به في الآخر اعتمادا على مجموعة من العوامل:<sup>18</sup>

(1) الاستعدادات الشخصية المسبقة: حيث أظهرت البحوث أن الأفراد يختلفون في استعداداتهم المسبقة للثقة بالآخر.

(2) التوجه النفسي: العلاقة المعقدة للتوجهات الإدراكية والدافعية والأخلاقية المتداخلة مع بعضها.

(3) السمعة : سمعة الآخر من خلال الأصدقاء، الأقارب، الإشاعات . . .

(4) الخبرة الفعلية عبر الزمن .

وحسب Zuker (1986) الثقة هي سلسلة من الانتظارات الاجتماعية المشتركة (المتقاسمة) بين أفراد هم أطراف ضمن تبادل اقتصادي.<sup>19</sup>

أما Bidault و Jarillo (1995) فيريان أنها: "رأي مسبق بأنه في وضعية لا يقين فإن الطرف الآخر سيتصرف في مواجهة الوضعيات غير المتوقعة بالرجوع إلى المرجعيات السلوكية التي تم الحكم عليها جماعيا بأنها مقبولة".<sup>20</sup>

كلا التعريفين يؤكدان على ضرورة وجود مرجعية أو قاعدة مشتركة يتم الرجوع إليها أو التصرف على أساسها ليكون هناك ثقة . ويؤكد علماء الاجتماع على أنه من بين شروط إنشاء ثقة خلال علاقة معينة بأن يقتسم طرفيها قيما مشتركة والتي من الممكن ترجمتها إلى أهداف مشتركة، وهذه الأخيرة يتم تحقيقها وانجازها خلال هذه العلاقة.<sup>21</sup>

## VII. ركائز بناء الثقة بين القيادة الإدارية و الأفراد داخل المنظمة:

### ✓ تطوير نظام قيم مشترك لأفراد المنظمة:

بالاتفاق على مجموعة من القيم التي تحكم عملية التفكير والسلوك على المستوى الفردي والجماعي، والالتزام بها عمليا من طرف القادة لضمان ترسيخها في شخصية الفرد المنتمي للمنظمة، حيث أصبح لزاما عليها تطوير هوية مشتركة لاستيعاب التنوع الثقافي الذي قد يميز موردها البشري، أي أن الأمر تعدى إيجاد ثقافة تنظيمية إلى تطوير هوية تنظيمية.

### ✓ بناء رؤية مستقبلية واضحة ومشاركة :

ويقصد بالرؤية تحديد المسار الرئيسي الذي تتبناه المنظمة لتحقيق رسالتها و أهدافها، على المدى الطويل والقصير في ضوء البيئة العامة، سواء كانت داخلية أو خارجية وكذلك ظروف المنافسة وتحليل قواها الذاتية.<sup>22</sup> ويشترط في ذلك توضيح القائد لوجهة نظره الشخصية المتعلقة بالتصور المستقبلي لواقع وأهداف نشاط المنظمة على المستويين التنفيذي

والاستراتيجي، حيث يؤكد كارل البريخت أن الذين يطمحون لأدوار قيادية في ظل ظروف البيئة الحالية يجب عليهم ألا يستصغروا عمق الحاجة الإنسانية للمعنى، حيث أنها أكثر الحاجات الإنسانية الملحة، وهي ميل فطري لن يزول.<sup>23</sup> رغم الأهمية البالغة لوضوح المعنى إلا أن ذلك غير كاف لضمان الحافزية والالتزام من جانب المرؤوسين، لا بد من احترام خلفية القيم المنفق عليها جماعيا والمحددة لهوية أفراد المنظمة، مما يعزز الثقة في السلوكيات والقرارات الصادرة عن القيادة، حتى في حالة الاختلاف في الرأي فيما يخص البديل الأنسب لمعالجة وضعية معينة، أو اضطرار القائد عند الضرورة للاستئثار باتخاذ القرار الذي يراه مناسباً تحت قيود: الزمن المتوفر، الإمكانيات المتاحة والممكنة، نوعية المرؤوسين.

ويحدد بيرت نانوس منهجية تحديد الرؤية بأربع خطوات:<sup>24</sup>

#### أ - فهم الواقع والوضع الحالي للمنظمة:

- ماهي الوضعية الحالية لعمل المنظمة: ما هي الرسالة الحالية؟ ما هي القيمة التي أضفناها للمجتمع؟ ما طبيعة المجال الذي نعمل فيه؟ ما الذي يميز المنظمة عن غيرها؟ ما هو المطلوب للوصول إلى النجاح؟
- كيف نعمل: ما هي القيم والثقافة التنظيمية السائدة الآن؟، ما هي نقاط القوة والضعف في عمل المنظمة؟
- تدقيق الرؤية: هل للمنظمة رؤية واضحة ومعلنة؟ ما هو مصير المنظمة بناء على رؤيتها الحالية؟
- هل يوافق أعضاء المنظمة على هذا الاتجاه؟ هل الهياكل والعمليات ونظم المعلومات الحالية تدعم الاتجاه الحالي للمنظمة؟

#### ب - فحص الواقع ورسم حدود الرؤية :

- من هم أكبر المساهمين والمتأثرين بالمنظمة؟ وما هي احتياجاتهم؟، وهل تم استيفائها؟
- كيف نعين الحدود للرؤية الجديدة: ما هي الحدود الزمانية والمكانية والاجتماعية لها؟ ما الذي يجب أن تتجزه الرؤية؟ وكيف سنقيس نجاحها؟ وما هي القضايا الحساسة التي يجب أن تتصدى لها؟



**ج تأسيس محتوى الرؤية وتحديد موقع المنظمة في البيئة الخارجية المستقبلية:**

- ما هي التطورات المستقبلية المؤثرة على الرؤية: ماهي التغيرات الكبرى المتوقعة في نوعية الاحتياجات والرغبات التي تلبسها المنظمة؟ ما هي التغيرات المتوقعة في تشكيلة المتأثرين؟ ما هي التغيرات الكبرى المتوقعة في البيئات الاقتصادية والاجتماعية ذات الصلة في المستقبل؟
- تحديد طرق للتعامل مع هذه التغيرات مع ترتيبها حسب الأولوية في إمكانية الحدوث.

**د اختيار الرؤية:**

- تحديد عدة خيارات للرؤية
- تحديد أيها تنسجم مع معايير الرؤية الجيدة: هل ستؤدي لمستقبل أفضل للمنظمة؟ هل تتناسب مع تاريخ وثقافة وقيم المنظمة؟ هل تلهم الحماسة وتشجع على الالتزام؟ هل تعكس تفرد المنظمة وتميزها؟ هل هي طموحة بما فيه الكفاية؟

**✓تحسين عملية الاتصال والتفاعل الايجابي:**

إن صياغة أهداف مشتركة يمهد إلى مناخ تعاوني بين الأفراد فيما بينهم، وبينهم وبين القادة، ويشجع على التنظيم في شكل فرق عمل متكونة من مهارات متكاملة. فعنصر وحدة الهدف الذي يترجم خلفية ودوافع متفق عليها ومقبولة جماعيا، يذلل حواجز الاتصال حيث يشجع الاستماع باهتمام للآخر، ويعطي مساحة أوسع لحرية التعبير في مناقشة النقاط الحرجة في مسار العمل، وقبول الاختلاف في الرأي بتضييق جانب الحساسية، وبالتالي المبادرة باقتراح حلول أقرب للواقع العملي. كذلك هذا يجعل القادة يسمعون بهامش تصرف للأفراد في الجوانب التي يتقنون بتحكمهم فيها وحسن تدبيرهم، وتجدر الإشارة إلى أن هذا أمر نسبي، أي لا يمكن منح الثقة المطلقة، وذلك على أساس أنه لا يمكن لأي شخص أن يتقن كل شيء، لا بد من وجود نقاط ضعف تجعل القائد يوكل المهمة لمن يتمتع بالكفاءة لانجازها.

## ✓تسهيل تداول المعارف:

عندما نتكلم عن نقل المعرفة وجعلها متداولة بين أفراد المنظمة، فإننا نتكلم عن التعلم التنظيمي الذي يمكن تعريفه حسب Sandra Charriere بـ:"العملية التي يتم من خلالها المزج والتوحيد بين المعطيات السابقة(معارف، ممارسات، إجراءات . . . ) وبين المعطيات الحديثة، وتطبيقها جماعيا في أعمال حالية أو لتحضير أعمال مستقبلية"<sup>25</sup>

أما 1995 Probst و Büchel يعرفانه " بقدرة المنظمة ككيان على التعرف على أخطائها وتصحيحها، بالإضافة إلى قدرتها على تغيير قواعدها المعرفية والقيمية لتوليد مهارات عملية جديدة واتخاذ قرارات جديدة"<sup>26</sup>. إذن فعملية نقل المعرفة وتداولها بين أفراد المنظمة تتم في إطار جماعي، تمتد من الممارسات الصريحة المتعارف عليها تنظيميا إلى القيم (المعرفة الضمنية) المتقاسمة، فعمليات التعلم تنتج بالتحديد فقط حينما توضع في إطار هوية تحوي اتفاق حول شفرة للرموز والقيم والقواعد<sup>27</sup>، وهذه الأخيرة تمثل الركيزة الأساسية لإرساء الثقة كما تم توضيحه سابقا.

## الخاتمة:

من الضروري تطوير الثقة على المستوى الفردي والجماعي، واعتبار عملية توليدها بشكل مستمر مهارة مفتاحية، على أفراد المنظمة باختلاف المستويات التنظيمية التي يشغلونها، والتخصصات التي يتقنونها، وعلى اختلاف الثقافات التي ينتمون إليها، العمل على اكتسابها وصلها، بالشكل الذي ينمي هوية تنظيمية متعلمة قادرة على الإبداع المتفرد.

<sup>1</sup> عبد العزيز بن عبد الرحمن بن عبد العزيز آل سعود، "الأنماط القيادية وأثرها في تشكيل الثقافة التنظيمية لمنظمات القطاع العام، دراسة مسحية على منظمات القطاع العام بالملكة العربية السعودية"، رسالة دكتوراه، غير منشورة، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا، نوقشت 2007، ص.27.

<sup>2</sup> عبد الرزاق أحمد الطحان، "أثر الأنماط القيادية للمديرين على رضا العاملين وإبداعهم الإدارية، دراسة استكشافية في الشركات الصناعية المساهمة الأردنية"، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، قسم إدارة الأعمال، جامعة اليرموك، الأردن، 2000، ص. 13.

<sup>3</sup>Louise Lafortune, Un modèle d'accompagnement professionnel d'un changement: pour un leadership novateur. Presse de l'Université du Québec, Canada, 2008, p.25.

<sup>4</sup> د.نجم عبود نجم، إدارة الاملموسات: إدارة ما لا يقاس. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 195-196.

<sup>5</sup>Jamil Hebali, "La création de la confiance sur internet: une proposition d'un cadre conceptuel". Cahier de recherches, Faculté des sciences économiques et sociales, Université de Genève, Juin 2004, p.04.

<sup>6</sup>Abdelkrim Miraoui, Hamid Bettahar, " Les pratiques de flexibilité au sein des entreprises publiques algériennes en 2003: Etude empirique menée auprès de 30 entreprises ", Séminaire national sur "

*Influence des technologies de l'information et de la communication sur la qualité de flux informationnels au sein des PME-PMI Algériennes*", Faculté des sciences économiques et de gestion, Université Mohamed Khider, Biskra, Avril 2004, p.240.

<sup>7</sup>Ibid, p.240.

<sup>8</sup> Miccolleta Micaccia, " *Gestion de la relation client: l'importance de la motivation du personnel front office dans les sociétés des services* ", [www.visionarymarketing.com](http://www.visionarymarketing.com) , p.03. (21/11/2008).

<sup>9</sup> د.نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص. 198 .

<sup>10</sup> المرجع الأخير، ص. 199.

<sup>11</sup> د. مدحت أبو النصر، *إدارة الذات: المفهوم والأهمية والتأثير*. دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2008، ص.191.

<sup>12</sup> المرجع الأخير، ص.192.

<sup>13</sup> Pierre Massotte, Patric Corsi, *La gestion dynamique des risques économiques: anticipation et maîtrise des des changements*, Hermes science publications Lavoisier , Paris , 2008, p.166.

<sup>14</sup> د. حسيب محمد حسيب، "فاعلية برنامج ارشادي لتنمية الثقة بالنفس وخفض اضطراب اللجاجة في الكلام لدى الأطفال بالمرحلة الابتدائية".

[dr-banderelotaibi.com/new/admin/uploads/3/1.pdf](http://dr-banderelotaibi.com/new/admin/uploads/3/1.pdf), p.929. (04/12/2011).

<sup>15</sup> المرجع الأخير، ص. 928 .

<sup>16</sup> Gilles Des Roberts, " *Faites-vous confiance* ", [www.Lesaffaires.com/strategie-d-entreprise.pdf](http://www.Lesaffaires.com/strategie-d-entreprise.pdf), p.01. (13/10/2011).

<sup>17</sup> Jamil Hebali, Op.cit, p.05.

<sup>18</sup> روي جي لويكي، "الثقة، تطوير الثقة، وإصلاح الثقة". Property of the International Center for

Cooperation and Conflict Resolution, Teachers College, Columbia University, [www.tc.columbia.edu/i/a/document/9543\\_Trust.pdf](http://www.tc.columbia.edu/i/a/document/9543_Trust.pdf), p.05. (04/12/2011).

<sup>19</sup> Haythem Ben Amor, " *Le rôle de la confiance dans le management de connaissances: cas des communautés de pratique chez Schneider Electric* ", Université de Paris XIII, p.08.

<sup>20</sup> Ibid, p-p.09 - 10.

<sup>21</sup> Jamil Hebali, Op.cit, p.06.

<sup>22</sup> د.محمد بن يوسف النمران العطيات، *إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير: رؤية معاصرة لمدير القرن الحادي والعشرين*. دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ط1، ص.138.

<sup>23</sup> عادل رزق، "تأهيل وإعداد القيادات المالية والإدارية لمواجهة التحديات المحلية والدولية: تأصيل علمي وعملي"، ورقة عمل مقدمة في المنتدى العربي الثاني "إعداد القيادات المالية والإدارية"، القاهرة، جمهورية مصر العربية، يونيو 2008، منشورات المنظمة العربية للتنمية 2009، ص.52 .

<sup>24</sup> المرجع الأخير، ص. ص. 52- 53.

<sup>25</sup> Sandra Charriere, " *L'apprentissage organisationnel: Quand les expériences centrees cotoient les expériences délocalisées* ", Recherche aboutie présentée lors de la cinquième conférence de l'AIMS, Lille, mai 1996, p.03.

<sup>26</sup> Angeline Aubert-Latarski et al, " *La conduite du changement :Agir en situation complexe* ", Note de synthèse1, Institut d'Administration Scolaire Méthodologie et formation, Faculté de Psychologie et de Sciences de l'Education, Université de Mons-Hainaut, Bruxelles, p.03.

<sup>27</sup> Mercedes Ubeda Garcia et al, "la création de connaissance dans l'entreprise: l'intégration de modèles et le blocage dans le processus d'apprentissage", *La Revue de Sciences de Gestion: Direction et Gestion*, Juin 1, 2001, n° 188-189- Organisation, p.78.