

## المؤسسة: الواقع والآفاق

**تهدف** هذه الدراسة إلى تحديد معنى الكفاءة الإستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية التي هي في حد ذاتها عبارة عن نتيجة لتلاحم و تآلف الكفاءات الفردية التي تحوزها مؤسسة ما، و القيادة الإدارية كأسلوب تسييري حديث بالمؤسسة الاقتصادية يحدث هذا التآلف ويكسبها ميزة تنافسية إستراتيجية تمكنها من مواجهة التحديات الشرسة للمنافسة في ظل عولمة الاقتصاد. رغم التطور والنقلة النوعية التي عرفتها عملية تسيير الموارد البشرية في وقتنا الحالي بتغير النظرة التي كانت موجهة للعنصر البشري في المؤسسة الاقتصادية على أنه تكلفة و عبئ مالي إلى كونه استثمار، إلا أنها بقيت سياسة تابعة في خدمة استراتيجية المؤسسة وليست سياسة فاعلة تجعل من العنصر البشري هو المحدد للمكانة التنافسية ويشكل بذلك العمق الاستراتيجي لها وقد بقيت المؤسسة عاجزة إلى غاية بداية التسعينات للربط عمليا بين الاستراتيجية من جهة وتسيير الموارد البشرية من جهة أخرى، كما يقول كل من George Trepo & Michel Ferrary كيف نستطيع أن نجعل من تسيير المورد البشري يتدخل فعليا و قبليا في القرار الاستراتيجي وليس بعديا كما كان في السابق، أي يتدخل بعد أخذ القرار الاستراتيجي. وذلك لم يكن ممكن قبل أن تغير المؤسسة من الدعائم الأساسية التي كانت تبني عليها تصورهما الاستراتيجي والانتقال إلى تصور استراتيجي آخر يقوم على أساس نوعية الكفاءات التي تتوفر عليها هي التي تحقق الميزة التنافسية وليست الفرص أو التهديدات موجودة في محيطها، وبذلك أصبحت استراتيجية المؤسسة تبدأ من تطوير وتنمية الكفاءات الموجودة بها،

أ.مقيح صبري

أسلوب القيادة الإدارية  
و الكفاءة الإستراتيجية  
للمؤسسة الاقتصادية

أو العمل على استقطابها إن لم تكن موجودة لديها، لأن الكفاءة الاستراتيجية ليس لها وجود أو معنى في حد ذاتها إلا من خلال الأفراد الذين يمتلكونها. فالكفاءة الإستراتيجية تأتي من الطريقة التي يتم بها خلق تكامل ما بين الكفاءات الفردية من خلال آليات تنسيق معينة، فالكفاءات الإستراتيجية هي كفاءات جماعية.

إن الفرق بين المؤسسات الناجحة والفاشلة لا يكمن في كيفية توفير الموارد اللازمة لتنفيذ أعمالها فحسب، بل - وبقدر أكبر- في كيفية المزج الملائم بين الكفاءات الفردية والموارد المتاحة الذي يتحقق من خلال تحديد أهداف المؤسسة أولاً بكفاءة وفعالية، ثم ببدل الجهد الجماعي نحو تحقيق هذه الأهداف من خلال آليات تنسيق معينة قد تتمثل في أسلوب القيادة الإدارية. ومن هنا نصل إلى طرح الإشكالية التالية:

**هل يحقق أسلوب القيادة الإدارية التنسيق الفعال بين الكفاءات الفردية لتحقيق الكفاءة الإستراتيجية للمؤسسة؟**

ونحاول الإجابة على هذه الإشكالية من خلال:  
تحديد المفهوم الدقيق للكفاءات البشرية و أنواعها و دورها في خلق الميزة التنافسية، وتحديد مفهوم القيادة وكيفية تحقيقها للكفاءة الإستراتيجية بالمؤسسة.  
1 مفهوم الكفاءة :

الكفاءة تعد من المواضيع التي لقيت الاهتمام الواسع من قبل الباحثين في مجال التسيير و إدارة الأعمال ، فقد قدم ( M. PORTER ) (1980) مساهمة لتحديد مفهوم الكفاءة و التي ركزت على التحليل الاستراتيجي للمؤسسة في محيطها الخارجي، فمكنت من بناء نظرية تحدد موقع المؤسسة مقارنة بمنافسيها و مختلف القوى المؤثرة فيها . ثم قام M. PORTER (1985) بتقديم مساهمة أخرى قائمة على أساس القيم المضافة (سلسلة القيمة) و كان الهدف منها دراسة " العلبة السوداء " للمؤسسة من الداخل عوض التحليل الاستراتيجي للمؤسسة من الخارج (البيئة التنافسية).

و حالياً ظهر تيار يبني تحليله على أساس الموارد و كان منطلقه أعمال (1959 Penrose ) و أرسى دعائمه كل من ( 1991 Collis /1986 Barney / 1984 Rumelt/ Wernerfelt1984) و الذين أظهروا أن تطور المؤسسة لا يرتبط فقط بموقعها الخارجي و القوى التي تتحكم في بيئتها بل يرتبط أساساً بمواردها الداخلية المعبئة .

و أثريت هذه المقارنة من قبل ( Zander & 1996 Conner , Prahalad , 1996 Kogut ) بالتحول من الموارد تدريجياً إلى المعارف Connaissances و التي أكدت من خلال أبحاث ( Mc clelland ) الذي أوضح أن القدرات الأكاديمية و اختبارات المعرفة لم تسمح بالتقييم الدقيق للأداء الأفراد ، فهناك أنماط أخرى من الكفاءات سمحت بتقييم أحسن للأداء و اعتبرها تتوزع على خمس (5) فئات هي :

- المعارف : و هي المعلومات المتوفرة عند فرد معين في مجال محدد .
- المؤهلات : و التي تبين بصفة واضحة للخبرة في مجال معين .
- إدراك الذات : و هي المواقف و القيم و صورة الذات و مكانتها .
- صفات العبقرية : و هي الخصائص العامة لسلوك معين و نادر ( كمتابعة ، المرونة ، المبادرة ... ) .

- الدوافع : و هي القوى الداخلية المتواترة و التي تنشأ سلوكيات .  
و لكن هذا التيار العلمي لم يلقي صداه على الميدان العملي و التطبيقي إلا بعد نشر مقال لـ ( Prahalad G.Hamel1996 ) حول الكفاءات المفتوحة ( Les compétences clés ) وأوضح ضرورة إعادة هيكلة استراتيجية المؤسسة من خلال تمييز الكفاءات المفتوحة و ليس من خلال وحدات الأعمال الاستراتيجية ( SBU ) و هو الأمر الذي حقق نتائج باهرة .

و تالت بعدها سلسلة من الدراسات وضعت أسس ثلاثة مقاربات الأولى مرتبطة بالموارد و الثانية بالمعرفة و الثالثة بالكفاءات و التي جاء فيها (M.PORTER) : " كل أصل أو مورد عادي يمكن تمييزه و شراؤه ، أي قابل للتقليد ، لا يمكن اعتباره مفتاح ، و بالتالي فإن الميزة التنافسية المرتبطة بهذا النوع من الموارد لا تكون مستدامة " .

و بما أن هذه النظرية هي امتداد لنظرية الموارد فإنه يجب البحث على الميزة التنافسية من خلال الأصول و الموارد غير المادية ، و التي لا تقبل التقليد في المدى الطويل .

و يمكننا هنا تحديد مفهوم شبه شامل و ملخص للكفاءة بأنها " مجموعة من البيانات و السلوكيات يتحكم فيها بعض الأشخاص أكثر من غيرهم مما يجعلهم أكثر قدرة في بعض الوضعيات ، و هذه السلوكيات قد تكون في الحياة اليومية للعمل أو في حالات الاختبار ، الأمر الذي يؤدي إلى خلق قدرة على التنفيذ المهام بشكل دقيق " .

## 2- أنواع الكفاءات :

هناك عدت تصنيفات للكفاءة حسب معايير مختلفة من أهمها تصنيف ( Mc clelland ) و الذي قسمها إلى كفاءات أساسية و كفاءات تفاضلية .  
فالكفاءات الأساسية هي عبارة عن المعارف و المؤهلات فكل الأفراد بحاجة إليها لإكتساب الفعالية في أعمالهم و يمكن هذه الكفاءات أن تكتسب عن طريق التكوين و التطوير .

أما الكفاءات التفاضلية فهي مجمل الصفات العبقرية و الدوافع و إدراك الذات، و هي تسمح بالتمييز بين ذوي الأداء المرتفع و الأداء المتوسط و لكن في بحثنا هذا فإننا نهتم بالتصنيف الذي يركز على الكفاءات الفردية و الكفاءات الجماعية .

## 1-2 الكفاءات الفردية :

إن كل فرد من أفراد المؤسسة و مهما كان منصبه يحتاج إلى كفاءات معينة للقيام بمهامه بصورة تتحقق معها أهداف المؤسسة. و قد تكون هذه الكفاءات

أساسية أو تفاضلية و فيما يلي عرض للصفات التي ينبغي توفرها في الأفراد لتحقيق الكفاءة الفردية:

- التأقلم مع الظروف المتغيرة و الغامضة .
- المثابرة و القدرة على العمل المفرد .
- التعلم السريع من خلال التحكم السريع في التقنيات العملية .
- التمتع بروح إتخاذ القرار .
- القدرة على توجيه المرؤوسين .
- توفير الجو الملائم للتطوير .
- تحفيز المرؤوسين على مواجهة المشاكل .
- القدرة على جمع الجهود المتفرقة بشكل جماعي .
- ضم أصحاب المواهب في جماعة العمل .
- إرساء علاقات جيدة مع الآخرين .
- التمتع بإنسانية و الحساسية .
- القدرة على الخروج من الوضعيات الصعبة ببرودة أعصاب .
- إيجاد توازن بين العمل و الحياة الخاصة .
- إدراكه لنقاط قوته و ضعفه و قدرته على تفادي هذه الأخيرة .
- توفير وضع مريح لزملائه و عدم إخراجهم .
- التمتع بالمرونة .

## 2-2 الكفاءات الجماعية :

الكفاءة الجماعية معقدة المفهوم أكثر من الكفاءة الفردية. فيمكننا تعريفها على أنها "فريق مهني ( مصلحة ، وحدة ، مجموعة ، مشروع ... ) القادر على تسيير و تنفيذ مهامه بشكل كفاء، و تحقيق أهدافه" . و تنشأ الكفاءات الجماعية من خلال تلاحم و تأزر الكفاءات الفردية و تنظيم الفريق المهني لتسهيل عملية الوصول إلى النتائج المحددة .

و يمكننا الكشف على وجود هذه الكفاءات من خلال مؤشرات الاتصال الانسيابي و الفعال الذي يظهر في لغة جماعية مشتركة للفريق المهني و توفير المعلومات الملائمة للجميع، و التعاون لإنقال الكفاءات و معالجة الصراعات و التعلم الجماعي من خلال توفير وسائل محددة، تشغيل عمليات تعيين التطبيقات المهنية ، و ترسيم استعمال النتائج و قوائم مرجعية للتجارب .

و لتحقيق الكفاءة الجماعية فيجب توفر جملة من الشروط يمكن تلخيصها فيمايلي:

- تطوير لغة مشتركة بين الأعضاء الفاعلين لتسهيل عملية إدماج الكفاءات الفردية .

- اختيار انماط تنظيم معينة تسهل من تأزر الكفاءات الفردية .
- إقامة علاقات تضامن اجتماعي بين أفراد الفريق المهني .
- تنشيط جماعات العمل ، و ترسيم التجارب و التطبيقات المهنية ، و تامين التكامل و تسهيل المساهمات الفردية في تحسين الأداء الجماعي .

و من هنا تظهر لنا أهمية الكفاءات الجماعية و ضرورتها في كل مؤسسة ، و امتزاج الكفاءات الفردية لتشكيلها يعتبر ضروريا و هذا لا يتم إلا من خلال توفر المعايير التالية :

- **معيار الاستراتيجية** : تكون الكفاءة ضرورية لاتخاذ التوجهات الاستراتيجية .
- **معيار التنافسية** : و تكون الكفاءة ضرورية للحصول أو المحافظة على ميزة تنافسية في ميدان النشاط .
- **معيار الندرة** : الكفاءة هي تشكيل خاص للمؤسسة و لا يوجد مثلها في سوق العمل .

### 3- الكفاءات البشرية كميزة تنافسية للمؤسسة :

تعتبر الكفاءة معيار استراتيجي للمؤسسة كونها متغيرا ضروريا لتكييفها مع محيطها ، فهي تحاول التأثير على محيطها و نجاحها في ذلك يكون مشروط بقدراتها على استغلال مواردها الداخلية و تمتيتها بصفة أصلية ، و حسب مقارنة الموارد البشرية ( Mac willians , Mc Maham wright 1994 ) فإن المصدر الأساسي للميزة التنافسية المستدامة هي الموارد البشرية للمؤسسة فهي تخلق القيمة و تعتبر نادرة و غير قابلة للإستبدال بشكل تام ، فالموارد البشرية تعد خزانا للرأس المال البشري المتشكل من العمال و المسيرين .

و في إطار تحليله للنشاطات الداخلية للمؤسسة المسؤولة استراتيجيا عن خلق القيمة و بالتالي عن الميزة التنافسية وفق أسلوب سلسلة القيمة ، يرى (Porter) إن الموارد البشرية هي التي تخلق القيمة ، و إن تسييرها يؤثر على الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال تنمية الكفاءات و التحفيز ، فهي العامل الحاسم في تطوير الميزة التنافسية .

ووفق هذه المقاربة حتى تكون الكفاءات البشرية موردا استراتيجيا يساهم في خلق الميزة التنافسية المستدامة يجب أن تمتلك نفس الخصائص التي تتميز بها الموارد الاستراتيجية و هي :

#### \* **مساهمة الموارد في خلق القيمة :**

إن الطبيعة المتباينة للموارد و الكفاءات البشرية من خلال اختلاف مستوياتها و قدراتهم تجعل مساهماتها في خلق القيمة متباينة ، فمثلا بقدر ما نجد أن المستخدمين أكفاء بقدر ما كان أدؤهم جيد و بالتالي تزيد مساهمتهم في قيمة المنتج أو الخدمة. و بقدر ما تمتلك المؤسسة من مستخدمين جيدين ذوي قدرات و مهارات عالية بقدر ما يكون رصيدها من الرأس المال البشري مميزا .

#### \* **الموارد النادرة :**

ليكون المورد مصدرا للميزة التنافسية يجب أن يكون نادرا، و يأخذ بعين الاعتبار التباين الطبيعي للقدرات الذهنية. فأشخاص الأكفاء ذوي القدرات الذهنية المميزة عادة ما يكونوا نادرين و المؤسسة التي تمتلكها تمتلك ميزة تنافسية مستدامة .

#### \* **عدم قابلية المورد للتبديل :**

ليكون المورد البشري مصدرا للميزة التنافسية للمؤسسة، يجب أن يكون غير قابل للإحلال بمورد مماثل له .

#### \* عدم قابلية المورد للتقليد :

حتى يكون المورد البشري غير قابل للتقليد يجب تدخل عوامل أهمها :

- طبيعة ثقافة المؤسسة و معايير أدائها التي لا يمكن تجسيدها في بيئة مغايرة .  
- صعوبة التحديد الدقيق لمساهمة كفاءة كل فرد في القيمة التي يتم خلقها في المؤسسة .

- تعقد العلاقات الاجتماعية و صعوبة تكرارها .

و من أجل استمرار المؤسسة في تحقيق ميزة تنافسية لا بد أن تقوم بإحاطة مواردها و الكفاءات البشرية التي تولد لها الميزة التنافسية بنوع من الضبابية و الإبهام، و يطلق عليها تسمية (السبب المبهم) . و الذي يقصد به الغموض الذي يكتنف العلاقة بين السبب و النتيجة ، مما يجعل عملية تقليد هذه الكفاءات أمر مستحيل .

و توجد مجموعة من العوامل تعتمد عليها المؤسسة في حماية كفاءاتها أهمها:

❖ صعوبة التحويل.

❖ الضمنية، أي لا تكون واضحة.

❖ عدم إمكانية التعبير عنها .

❖ عدم قابلية تعليمها و تلقينها .

❖ صعوبة ملاحظتها أثناء العمل.

❖ تتميز بطبيعة مركبة أي ليست بسيطة .

إن الكفاءات الإستراتيجية للمؤسسة لا ترتبط بالموارد البشرية فقط ، فكفاءة الفرد تتكون من خلال مجموع الصفات الفردية ( المعرفة ، المهارة ، السلوك ) المرتبطة بمجموعة من النشاطات الخاصة ، لكن الكفاءة كقدرة على العمل بطريقة فعالة لا ترتبط بفرد واحد . فالفاعل الناجع داخل المؤسسة يقوم على آليات للتعاون تضمن إقامة الإعتمادية ما بين الكفاءات المتكاملة و تؤدي إلى خلق عوامل للتعاوض (Les facteurs de synergie) و التي تعطي نتيجة أكثر من النتيجة المتوقعة.

فالرهان الذي تواجهه المؤسسات هو التنسيق و الاستعمال الجيد لمجموع الكفاءات الموزعة بين عدد واسع من الأفراد .

و بعبارة أخرى فإن الكفاءة الاستراتيجية تأتي من الطريقة التي يتم بها بأزر الكفاءات الفردية من خلال آليات تنسيق معينة فالكفاءات الاستراتيجية هي كفاءات جماعية.

#### 4- آلية القيادة الإدارية في تحقيق الكفاءة الإستراتيجية :

كما خالصنا إليه سابقا في بحثنا هذا بأن الكفاءة الإستراتيجية للمؤسسة ماهية إلا الكفاءة الجماعية . أو بعبارة أخرى فإن الكفاءة الإستراتيجية تأتي من الطريقة التي يتم بها خلق تكامل ما بين الكفاءات الفردية من خلال آليات تنسيق معينة ، فهذه الأخيرة ماهية إلا أسلوب القيادة الذي يعتبر عملية توجيه نشاط الجماعة و

تأزر و تألف الجهود الفردية لتحقيق الهدف الجماعي للمؤسسة شرط من شروط وجود القيادة.

يمكننا هنا عرض بعض التعارف الدقيقة للأسلوب القيادة و استخلاص الحد الأدنى من الشروط اللازمة لوجودها.

فالقيادة بمعناها العام كما عرفها (O. TEAD 1963 ) هي " النشاط الذي يمارسه شخص للتأثير في الناس ، وجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبون في حدوثه " . ويعرفها (B . BASS 1960 ) " بأنها عملية يتم عن طريقها إثارة اهتمام الآخرين و إطلاق طاقاتهم و توجيهها في الاتجاه المرغوب " .

ويعرفها (R . GOLIMBIEWSKY 1961 ) " بأنها القدرة القويمة للتأثير على الناس في النواحي المرغوبة "

كما يعرفها أيضا (J. LITTERER 1973 ) " بأنها ممارسة التأثير من قبل فرد على فرد آخر لتحقيق أهداف معينة " .

و يتضح من التعريفات السابقة أن هناك ثلاثة شروط أساسية لا بد من توفرها لوجود القيادة و هي:

- وجود جماعة من الأفراد ( شخصين أو أكثر ).
- وجود فرد من بين أعضاء الجماعة قادر على التأثير الإيجابي في سلوك بقية الأفراد.

- أن تستهدف عملية التأثير توجيه نشاط الافراد وفق وسائل متخصصة تؤدي إلى توحيد جهودهم و تنشيطهم لتحقيق الكفاءة الجماعية و بلوغ الأهداف الإستراتيجية المراد تحقيقها.

وهذا الشرط الأخير هو الأساسي الذي يركز عليه أسلوب القيادة بالمؤسسة ، فعملية التأثير على الأفراد داخل المؤسسة يقوم بها المدير وبأحرى تعبير " القائد " فيستخدم وسائل إقناع و يستميل الأفراد و يحثهم على التعاون لتحقيق الأهداف المطلوبة للمؤسسة ، و بقدر ما تكون درجة تأثير القائد في أسلوب الأفراد و تصرفاتهم و ممارستهم للأنشطة المسندة إليهم بقدر ما تكون قيادته ناجحة و فعالة. و يمكننا تصنيف وسائل التأثير تبعا لعدة أسس منها الأسس النفسية و الإجتماعية. و أهم هذه الوسائل هي :

- **قوة التأثير على أساس الحوافز :** حيث تعتبر المكافأة عاملا هاما في تحفيز الافراد على العمل بنشاط ، فيقوم القائد بمنح مكافأة مادية تشبع حاجات الأفراد . ويؤثر على ميولاتهم واتجاهاتهم.

- **قوة التأثير على أساس مرجعي :** يؤثر القائد على الأفراد إستنادا لمفاهيم مرجعية حول الثقافات السائدة لدي مرؤوسيه و شخصياتهم ووجهات نظرهم، و يقوم بتكييف سلوكه في التعامل معهم بالطريقة التي تضمن توحيد جهودهم و توجيهها نحو تحقيق الهدف .

- **قوة التأثير علي أساس الخبرة :** يستطيع القائد الرفع من قوة تأثيره علي الأفراد إذا كانت شخصيته تتسم بالمرونة وكان ذو خبرة كبيرة بمختلف مجالات الأنشطة بالمؤسسة ( مالية ، محاسبية ، تسويق .... )
- **قوة التأثير علي أساس الشرعية والرشد :** وذلك بأن يحاول القائد في إطار قانوني تغيير اتجاهات الأفراد و ميولهم ، و تقاليدهم من خلال ترشيد سلوكياتهم .

و هناك وسائل تأثير أخرى من الأفضل علي القائد استبعادها و خاصة تلك التي يقوم فيها القائد بإجبار الأفراد و دفعهم للقيام بالعمل أو يأمرهم مستخدماً سلطته الرسمية أو يناقضهم و يتملقهم لإثارتهم، و بالتالي يجب استبعاد ضغوط العمل الفردية أو الجماعية بخلق قوى تأثير إيجابية.

فالقيادة الفعالة و الكفاءة تعتمد علي مدى إدراك القائد لأفضل الوسائل التي يمكن استخدامها للتأثير علي الأفراد بالمؤسسة و ضبط سلوكهم و توجيه أهدافهم في الاتجاه المرغوب مع أهداف المؤسسة. و قد كشفت دراسة تجريبية أجراها (D.Pelz) حول قدرة المشرفين علي التأثير علي مرؤوسهم بازدياد فعالية القيادة عند تطبيق مبدأ المشاركة في إتخاذ القرارات و تطبيق أسلوب الرقابة الغير المحكمة.

لكن يبقي دور وسائل التأثير التي يستعملها القائد لممارسة أسلوب القيادة محدود ، فالجوهر الحقيقي لنظام القيادة هو **هندسة الأفراد** ، للوصول بهم عن طريق استعمال وسائل التأثير السابقة ، والموازنة بين العوامل الشخصية والاجتماعية والنظامية بحيث تؤدي كل هذه الجهود في جعلتها إلي تحقيق أهداف المؤسسة .

إلا أن هذه الأخيرة تتداخل مع مجموعات أخرى من الأهداف، وهذا التداخل يجعل تحقيق أي منهما يساعد علي تحقيق الأخرى، فمثلاً تحقيق الموظفين لأهداف تساعد بدورها علي تحقيق أهداف المؤسسة، وأهداف القائد الإداري، والأهداف الشخصية لكل فرد بالمؤسسة و يقتضي تحقيق أهداف المؤسسة وفق أسلوب القيادة معرفة وتحديد أنواع الأهداف والمتمثلة في :

- **أهداف التنظيم :** وهي الأهداف المرسومة التي وجد التنظيم الإداري لتحقيقها ، ويمكن حصرها في ستة أهداف وهي :
- الهدف القانوني:** والذي يتمثل في عدم الخروج عن القوانين التي تحكم مجال نشاط معين.

**الهدف الوظيفي:** وهو تفهم الطريقة التي يجب بها كل فرد بالمؤسسة مكانه المناسب.

-**الهدف الفني:** وهو الامتياز في الإدارة وتحقيق ما يسمى بامتياز المهارات والكفاءة في أداء العمل

**الهدف الربحي:** وهو تحقيق عائد مادي أو أثر معنوي من خلال تقديم خدمات معينة (خاصة في القطاعات الحكومية )

-الهدف الشخصي: والتمثل في إتاحة الفرص أمام الأفراد للعمل على التطوير والتقدم في المؤسسة  
الهدف العام: وهو المساهمة في رفاهية الشعب أو على الأقل العمل بطريقة يوافق عليها الجمهور.

• **أهداف مجموعة التنظيم**: وتبرز أهمية هذه الأهداف عندما توجد تجمعات غير رسمية من الأفراد داخل المؤسسة و التي تتكون في الغالب من أفراد لهم علاقات الجوار أو الزمالة فتظهر أهداف الجماعة و اتجاهاتها، و مهمة القائد في مثل هذه المواقف هو تسهيل وصول هذه الجماعات إلى أهدافها مع تحقيق هدف المؤسسة دون تناقض أو تعارض.

• **الأهداف الشخصية للأفراد**: و هي عبارة عن الأهداف التي تصب لإشباع حاجات الأفراد المختلفة و الخاصة و هنا يسعى القائد لتأثير في سلوك مرؤوسيه لاستمالتهم وتحفيزهم على العمل و الوصول إلى خلق كفاءة جماعية تحقق أهداف المؤسسة . فمعظم الأفراد دخل أي المؤسسة يسعون و يتوجهون نحو ذاتيتهم و تحقيق سلامتهم و اطمئنانهم في العمل ، فإذا إستطاع القائد تكييف الموقف بحيث يجعل الأفراد يدمجون مصالحهم الشخصية مع اهتمامهم بعملهم، فإنه بذلك يحصل على تجاوبهم و تقبلهم لأهداف المؤسسة ، كما يعمل على تحقيق جو عمل الملائم و توفير الأمن و الاستقرار، و يسعى إلى تكييف ثقافة الأفراد مع ثقافة المؤسسة وبالتالي شعور الأفراد بعدم قدرتهم علي تحقيق أهدافهم الشخصية إلا من خلال تحقيق أهداف المؤسسة .

فالإنشغال الأكبر للقائد ولب أسلوب القيادة هو إذن توجيه المرؤوسين وتوحيد كفاءاتهم الفردية لتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة الجماعية و هذا يكون عن طريق تنظيم جميع القيم البشرية داخل المؤسسة و توجيهها و ضبط سلوكها في جميع المواقف. و لتحقيق التآزر و التفاعل بين الكفاءة الفردية داخل المؤسسة، على القائد تفهم مجمل القوى النفسية و الإجتماعية المؤثرة في جماعات العمل و خلق جماعات متعاونة و أهم هذه القوى هي:

• و حدة المكان و التقارب الجغرافي، نظام إتصالات المرن، المشاركة في إتخاذ القرارات و صنعها، تمكين الأفراد من تحقيق ما يتوقعونه من قائدهم باعتباره مساعدا لهم في التقدم نحو تحقيق هدفهم المشترك، إرثاق ثقافة المؤسسة لدى الأفراد و انتشار الوعي و الخوف من المنافسة لتسهيل إندماج الكفاءة الفردية في الكفاءة الجماعية وبالتالي كفاءة إستراتيجية لمواجهة المنافسة.

### الخاتمة:

ندعو المؤسسات الجزائرية العمومية منها أو الخاصة لتعبئة جهودها في اكتساب ميزة تنافسية، خاصة و نحن أمام انفتاح السوق. فعلى المؤسسات الاهتمام بالعنصر البشري الكفاء أكثر فأكثر وتطويره و تثمينه و استقطابه بالابتعاد عن الأساليب البدائية و الارتجالية في التسيير و الإدارة، و إتباع أسلوب القيادة كأنجع طريقة لتأليف و تآزر الكفاءات الفردية لتشكيل الكفاءة الجماعية، وبالتالي تحقيق الكفاءة الإستراتيجية.

### المراجع:

1. د. حسين إبراهيم بلوط : « إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي » ، ط1، دار النهضة العربية بيروت - لبنان 2002.
2. د. حسين حريم : « السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد و الجماعات في منظمات الأعمال » ، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان 2004.
3. د. مصطفى محمود أبو بكر: « الموارد البشرية، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية»، الدار الجامعية، الإسكندرية 2004.
4. د. نادر أحمد أبو شيخة: « إدارة الموارد البشرية » ، ط1، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان 2001.
5. د. نواف كنعان : «القيادة الإدارية »، مكتبة دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان 2002.
6. Alain Meignant : « Ressources humaines ; déployer la stratégie », ED Liaisons, paris 2000.
7. Loic cadin et autres : « Gestion des ressources humaines » ; Dunod, paris 1997.
8. Françoise Giraud et autres : « contrôle de gestion et pilotage de la performance » ; Gualino éditeur, paris 2002.
9. Jacques grisé : « Les ressources humain et tant que source d'avantage concurrentiel » ; document de travail, 1997-013, AGRH 1997, Montréal, Québec.
10. Jacques igalens : « Audit des ressources humaines » ; 3° ED, Edition Liaisons, paris 2000.
11. Le boterf G : « L'ingénierie des compétences » ; 2 éme Edition, ED d'organisation, paris 2000.
12. Levy- leboyer C : « La gestion des compétences » ; ED d'organisation, paris 1996.
13. M.porter : « L'avantage concurrentiel » ; Dunod, paris 1999.
14. René demeestère et autres : « Contrôle de gestion et pilotage de l'entreprise » ; Dunod, paris 2002.