

# جامعة سعد دحلب بالبليدة

كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

## مذكرة ماجستير

التخصص: إدارة الأعمال

دور القيادة في تطوير الإبداع في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

- دراسة حالة مؤسسة SONELGAZ بالبليدة -

من طرف

**نبيل بوركاب**

أمام اللجنة المشكلة من :

رئيسا	أستاذ محاضر " أ " ، جامعة البليدة	بوخاري محمد
مشرفا و مقررا	أستاذ محاضر " أ " ، جامعة البليدة	كشاد رابح
عضوا مناقشا	أستاذ تعليم عالي ، المدرسة العليا للتجارة	دادي عدون ناصر
عضوا مناقشا	أستاذ مساعد " أ " ، جامعة البليدة	شويح محمد

البليدة، ديسمبر 2009

## شكر

بسم الله الرحمن الرحيم والحمد لله رب العالمين و الصلاة والسلام على سيدنا محمد رسوله  
الأمين وخاتم الأنبياء و المرسلين، ونحمد الله ونشكره الذي بقدرته تمكنت من القيام بهذا العمل، وبعد  
أتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من :

الوالدين الكريمين ونسأل الله أن يحفظهما بما يحفظ به عباده الصالحين .  
حفظهما ورعاهما الله لي

أستاذي الدكتور كشاد رابح على المجهودات والنصائح التي قدمها لي، وأتقدم إليه بكل الإحترام  
والتقدير.

كما أتقدم بالشكر إلى إخواني وأخواتي وزملائي الذين قدموا لي المساعدة وشجعوني على إتمام هذا  
العمل.

كما نشكر الأساتذة أعضاء لجنة المناقشة على تفضلهم بقبول مناقشة و إثراء هذه الرسالة

إلى كل من كان له الفضل في مساعدتنا من قريب أو من بعيد لانجاز هذا العمل

ولله الشكر أولاً و آخراً

## ملخص

تهتم هذه الرسالة بدراسة موضوع القيادة ودورها في تطوير الإبداع في المؤسسة الاقتصادية الحديثة، حيث تطرقنا في هذه الرسالة إلى مكانة القيادة عبر نظريات التنظيم والنظريات المفسرة للقيادة وعلاقة القيادة بالإبداع من خلال الوظائف التي يؤديها القائد في المؤسسة ومحاولة إيجاد تقارب بين القيادة والإبداع انطلاقاً من فعالية القيادة في بناء مناخ تنظيمي مشجع على الإبداع، وهو ما لاحظناه من خلال التطرق إلى نماذج من قادة المؤسسات الرائدة في الدول المتقدمة حيث أن نجاح هذه المؤسسات وتفوقها نتيجة لإهتمامها بالإبداع من خلال سياسة وثقافة قادتها، وفي محاولة إسقاط الجانب النظري في الواقع على العينة المدروسة في مؤسسة سونلغاز والنتائج المتحصل عليها في هذه الدراسة، تبين أن المؤسسة لديها نقص في مجال العلاقات الإنسانية وأسلوب إدارتها من طرف قادتها، بالرغم من محاولتها تحسين أسلوب تسييرها، الشيء الذي حال دون ممارسة أفضل للقيادة والوصول إلى الإبداع المطلوب.

## Résumé

**Cette étude est intéressé au sujet du leadership et son rôle pour le développement de l'innovation dans les entreprises économiques modernes , où nous avons la position du leadership dans les théories d'organisation et les théories qui expliquent la relation entre le leadership et l'innovation dans les fonctions qu'exerce le leader dans l'entreprise , tout on essayant de trouver une convergence entre le leadership et l'innovation ,en commençant par l'efficacité du leadership d'offrir un environnement organisationnel qui encourage l'innovation , c'est ce que nous avons remarqué en abordant du modèles des dirigeants d'entreprise leader dans les pays développés , cependant le succès de ces entreprise est due on privilégiant l'innovation en comptant sur la politique et la culture de leurs leaders ,et on tentant de projeter le coté théorique sur la réalité de l'échantillon étudié qui est la société sonelgaz et les résultats obtenus dans cette étude , on as constaté qu'il y a une pénurie dans les relations humaines et le style de gestion de ces leaders , malgré sa tentative d'améliorer son style de gestion , ce qui empêche la bonne pratique du leadership et réaliser l'innovation voulue .**

## **Abstract**

**This paper research interests about studying leadership and its role in developing innovation inside contemporary company, this work deals with the position of leadership in organization theories as leadership explaining theories, also relationship between innovation and leadership through tasks that assure the leader, and trying to find a conversion of these tow elements according to leadership efficiency, who builds an organizational climate standing by innovation, and that's exactly what we found when we have presented models of pathfinder companies' leader in developing countries, these companies have been successful because of their superiority in innovation thanks to policy and culture of their leaders, finally we tried to project theory in practice through a sample of sonalegaz company, and results we got, clarify that leadership in this organization lacks of human relations and management style, while it tried to improve this style, that doesn't permit a best practice of leadership and heat the required innovation .**

## قائمة الجداول

الرقم	الصفحة
01	مقارنة بين القيادة و الإدارة 8
02	النظرية X و Y 19
03	سمات ومهارات القيادة حسب stogdill 1974 23
04	أنواع فرق العمل 60
05	إحصائيات العمال حسب المديریات والفئات المهنية جانفي 2009 106
06	توزيع الفئات المهنية للعينة 107
07	توزيع فئة الرؤساء والمرؤوسين على المديریات 108
08	توزيع العينة حسب الجنس 110
09	توزيع عينة الرؤساء والمرؤوسين حسب السن 110
10	توزيع عينة الرؤساء والمرؤوسين حسب المستوى الدراسي 111
11	عينة الرؤساء والمرؤوسين حسب الأقدمية في المؤسسة 112
12	جو العمل السائد بين الرئيس والمرؤوس 113
13	نوع العلاقة بين الرئيس والمرؤوس 113
14	رأي المبحوثين حول أسلوب التسيير 114
15	مشاركة المرؤوسين في إتخاذ القرار 115
16	رأي الرؤساء حول المرؤوسين في إتخاذ القرار 115
17	رأي المبحوثين حول الإتصال الداخلي في المؤسسة 116
18	رأي المرؤوسين حول التحفيز من طرف المرؤوسين 117
19	رأي الرؤساء حول التحفيز المنتهج 117
20	نمط التسيير السائد في المؤسسة 118
21	سلوك القائد والتغيير 119
22	فعالية القيادة للتغيير 120
23	وسائل الإتصال بين الرؤساء والمرؤوسين 120
24	مشاركة المرؤوسين في وضع الخطط والأهداف 121
25	أهمية الإبداع في المؤسسة 122

123	طرق حل المشاكل والأفكار الجديدة	26
124	تطوير العمل الجماعي في المؤسسة	27
125	ثقافة المؤسسة وتطبيق مفهوم القيادة	28
126	أسلوب القيادة و التكيف مع المحيط الخارجي	29
127	البيئة الخارجية وأسلوب التسيير	30
128	مصدر سلطة القائد	31
131	الصفات المتوفر والغير متوفرة في قادة المؤسسة	32

## قائمة الأشكال

الصفحة	الرقم
11	01 وظائف القيادة
18	02 هرم ماسلو للحاجات
28	03 الشبكة الإدارية لـ بلاك وموتون
32	04 نموذج القيادة الموقفية لبلا نشارد وهيرسي
34	05 نموذج تاننباوم وشميدت في القيادة
36	06 نموذج القيادة التفاعلية
64	07 مفهوم المشاركة في مجال الإدارة بالأهداف
97	08 الهيكل التنظيمي لمجمع سونلغاز
100	09 الهيكل التنظيمي لسونلغاز توزيع وسط
129	10 شبكة بلاك وموتون حسب آراء الرؤساء
130	11 شبكة بلاك وموتون حسب آراء المرؤوسين

## الفهرس

شكر

ملخص

قائمة الجداول و الأشكال

الفهرس

11.....	مقدمة عامة.....
	1. مفهوم القيادة ومكانتها في نظريات التنظيم
16 .....	1.1 مفهوم القيادة .....
16.....	1.1.1 تعريف القيادة .....
17 .....	2.1.1 تعريف القيادة الإدارية.....
19 .....	3.1.1 القيادة والإدارة .....
22 .....	4.1.1 القيادة والرئاسة .....
23.....	5.1.1 وظائف القيادة .....
24.....	2.1 القيادة الإدارية عبر نظريات التنظيم .....
24 .....	1.2.1 ي المدرسة الكلاسيكية .....
27.....	2.2.1 في مدرسة العلاقات الإنسانية .....
28 .....	3.2.1 في المدرسة السلوكية .....
31 .....	4.2.1 في المدرسة الحديثة .....
32.....	3.1 نظريات القيادة وأنماطها .....
32.....	1.3.1 نظرية السمات .....
34.....	2.3.1 نظرية السلوك .....
39.....	3.3.1 النظرية الموقفية .....
44.....	4.3.1 النظرية التفاعلية .....
46.....	5.3.1 النظرية التحويلية .....
46.....	6.3.1 أنماط القيادة .....

51	2. دور القيادة في الإبداع داخل المؤسسة الاقتصادية الحديثة
51	1.2. الإبداع ومقوماته في المؤسسة
51	1.1.2. مفهوم الإبداع
53	2.1.2. أنواع الإبداع
54	3.1.2. عناصر الإبداع في المؤسسة الاقتصادية
55	4.1.2. مقومات الإبداع
58	2.2. دور القيادة في العملية الإبداعية
58	1.2.2. القيادة وفعالية الإتصال
61	2.2.2. القيادة و العمل الجماعي ( صنع القرار - فرق العمل - الإدارة بالإهداف )
69	3.2.2. القائد وبناء ثقافة الإبداع في المؤسسة
71	4.2.2. القيادة وإدارة التغيير
74	3.2. تجارب القيادة داخل المؤسسة الاقتصادية في بعض الدول المتقدمة
75	1.3.2. التجربة اليابانية
81	2.3.2. تجربة الولايات المتحدة
88	3.3.2. التجربة الفرنسية
92	3. دراسة حالة مؤسسة سونلغاز وسط بالبليدة
92	1.3. تقديم عام لمجمع سونلغاز
92	1.1.3. التعريف بمجمع سونلغاز. SONELGAZ
92	2.1.3. لمحة تاريخية عن سونلغاز وأهم المراحل التي مرت بإنشائها
96	3.1.3. تنظيم مجمع سونلغاز
96	4.1.3. أهداف مجمع سونلغاز
97	2.3. تقديم مؤسسة سونلغاز وسط والإطار المنهجي للدراسة
97	1.2.3. الهيكل التنظيمي ووظائف المديرين
102	2.2.3. الإطار المنهجي للدراسة
107	3.3. عرض وتحليل البيانات
107	1.3.3. عرض المعلومات العامة للعينة
109	2.3.3. عرض وتحليل البيانات
129	4.3. تحليل ومناقشة الفرضيات
129	1.4.3. تحليل ومناقشة الفرضية الأولى

130.....	2.4.3. تحليل ومناقشة الفرضية الثانية
131.....	3.4.3. تحليل ومناقشة الفرضية الثالثة
131.....	4.4.3. تحليل ومناقشة الفرضية الرابعة

خاتمة عامة

قائمة المراجع

الملاحق

## مقدمة

في ظل التحولات التي يشهدها المجتمع الجزائري على جميع المستويات السياسية و الإجتماعية و الاقتصادية منذ الإستقلال إلى يومنا هذا، كان للمؤسسة الاقتصادية دورا رئيسيا في دفع عجلة التنمية الاقتصادية للدولة باعتبارها محور النشاط الاقتصادي في المجتمع، ويتوقف هذا الدور على الأسلوب المتبع في تنظيم وتسيير هذه المؤسسة، فنجاح المؤسسات يعتمد على مدى وجود إدارة فعالة تقوم بالتنسيق بين الموارد المختلفة (المادية، البشرية، المالية، المعلوماتية...)، لتحقيق أهدافها ويأتي على رأسها المدير ، فالمدير و المؤسسة يعتبران وجهان لعملة واحدة و كلاهما ضروري و مكمل للآخر، والحاجة إلى طبقة المديرين ظهرت نتيجة لظهور المؤسسات، و بدون وجود مدير كفاء لا يمكن للمؤسسة أن تحقق أهدافها المرتبطة بالبقاء و النمو.

فكانت المكاسب المحققة من أساليب التسيير المنتهجة في إدارة المؤسسة الجزائرية غير كافية، حيث ظلت المؤسسة الاقتصادية الجزائرية تعاني من مشاكل في طرق تسييرها، نظرا للإعتماد مدرائها على طرق تقليدية في تسييرها .

وحاليا نتيجة للتطور السريع والتغيير المستمر في كافة المجالات ظهرت الحاجة لد المؤسسات لإعادة النظر في مستوى الخدمات التي تقدمها لمواكبة متطلبات وحاجات هذا التغيير، وهو ما جعل المؤسسات الجزائرية تعيش في محيط يتسم بالتغيير والتجديد والمنافسة، مما دفعها للبحث عن سبل التكيف مع هذه البيئة من خلال عدة وسائل كالتغيير والتطوير التنظيمي والتجديد و الابتكار والإبداع وهذا لضمان استمراريتها وذلك بتطوير مواردها البشرية في إطار الإدارة الإستراتيجية لمواردها .

في ظل هذه البيئة، المتغيرة صارت المؤسسة الجزائرية تحتاج إلى مسيرين يؤدون دور قادة أكثر منهم مدراء عاديين، فلقيادة دور فاعل في تطوير المؤسسة لتحقيق أهدافها، وجعلها قادرة على البقاء والتطور والنمو والتكيف مع متغيرات البيئة الحالية، من خلال قدرتها على التأثير ومرونتها في التعامل مع المواقف، وقدرتها على تطوير ثقافة تنظيمية إبداعية مرنة تعتمد على الابتكار والإبداع ، هذا الأخير الذي أصبح أداة رئيسية بالنسبة للمؤسسة لمواجهة تحدياتها المستقبلية وتحقيق أهدافها .

فالقائد من خلال تأثيره في الآخرين يدعم سلوكهم نحو التفكير الإبداعي، وذلك بتوفير مناخ مشجع على الإبداع في إطار قيامه بوظائفه بأساليب تسييرية حديثة، قائمة على أسلوب العمل الجماعي من خلال دوره في تفعيل التعاون وأسلوب التعامل القائم بين الرئيس والمرؤوس و وجود علاقة متبادلة ، ومن تم سنقوم في هذا البحث بدراسة القيادة وتحديد دورها في تطوير الإبداع بمختلف أشكاله داخل المؤسسة، وهذا أمر ضروري لمواكبة هذه التغيرات، وعليه يمكن صياغة الإشكالية الرئيسية لهذا البحث كما يلي :

### ما هو دور القيادة في تطوير الإبداع في مؤسسة سونلغاز ؟

وتندرج ضمن هذه الإشكالية عدد من التساؤلات الفرعية تتمثل فيما يلي :

- ما هي العوامل الداخلية والخارجية لمؤسسة سونلغاز التي تؤثر في ممارسة القيادة بالمفهوم الحديث ؟
- ماهي صورة القائد لدى المرؤوسين وهل تتجسد هذه الصورة في الرئيس المشرف عليهم ؟
- هل الأساليب المتبعة في إدارة مؤسسة سونلغاز تعكس صفات القائد المبدع ؟
- كيف يمكن للقائد من تطوير الإبداع بمختلف أشكاله في مؤسسة سونلغاز ؟

### الفرضيات:

للإجابة على الإشكالية المطروحة قمنا بتبني الفرضيات التالية:

- أساليب الإدارة والتسيير لمؤسسة سونلغاز تعكس تطور تنظيمها وثقافتها
- ممارسة القيادة بالمفهوم الحديث برز أكثر في التطوير الإبداعي التنظيمي لمؤسسة سونلغاز
- العوامل الثقافية لمؤسسة سونلغاز والبيئة الخارجية لا تسمح ب بروز مفهوم القائد
- تناقض صورة القائد والأساليب التسييرية في الميدان تنعكس على مواقف المرؤوسين ورؤسائهم .

## أهمية الدراسة :

تستمد هذه الدراسة أهميتها من تناولها لموضوع مهم في مجال الإدارة وهو القيادة، الذي يعتبر حجر الزاوية بالنسبة للمؤسسة في الوقت الحاضر، فنجاح المؤسسة في ظل ظروف متغيرة ومعقدة يفرض الحاجة إلى قادة يؤدون أدوار حديثة للإدارة قائمة على التغيير والإبداع، هذا الأخير الذي يعد مطلباً استراتيجياً في ظل المنافسة، وهو ما تهتم به الدول المتقدمة، حيث تخصص مراكز بحث وتدريب للقيادة الشيء الذي انعكس على مؤسساتها، بإمتلاكها نخبة قيادية ذات كفاءة عالية في إدارة مؤسسات قوية.

كما تكمن أهمية البحث في الدور الذي يؤدونه القادة في المؤسسة الاقتصادية لتحقيق أهدافها عن طريق الإهتمام بعنصر الإبداع بإعتباره ضرورة للمؤسسة، وهو ما يتطلب من القادة القيام بالتأثير في سلوكيات الأفراد بشكل يؤدي إلى تطوير قدراتهم الإبداعية من أجل تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية .

## أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف أهمها :

- محاولة التعرف على القيادة ووظائفها
- إبراز دور القيادة ومكانتها في إدارة المؤسسة الاقتصادية في ظل البيئة الحالية بأساليب تسيير حديثة.
- تقديم صورة عن واقع القيادة في المؤسسة الجزائرية .
- البحث عن العلاقة بين القيادة ومستوى الإبداع في المؤسسة .

## الدراسات السابقة:

من خلال الإطلاع على البحوث الجامعية الخاصة بموضوع القيادة وجدنا أنها عولجت في مختلف التخصصات، كعلم الاجتماع وعلم النفس وعلم السياسة، والعلوم القانونية وكذا العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والتي نذكر منها مايلي :

- شويح محمد: مقومات وشروط القيادة الإدارية، حالة المؤسسات العمومية الاقتصادية، رسالة ماجستير في علوم التسيير، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر 2001، حيث تطرق الباحث إلى المقومات والشروط الواجب توفرها في القادة الإداريين للوصول إلى فعالية في تسيير المؤسسات، مع دراسة حالة على مجموعة من المؤسسات العمومية الاقتصادية إنتاجية وخدمية

- الصالح جيلح: أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين، دراسة حالة مجمع صيدال، رسالة ماجستير إدارة أعمال، جامعة الجزائر، 2006 والتي حاول الطالب من خلالها التعرف على

الأساليب التي يجب أن يستخدمها القادة الإداريون لرفع الأداء لدى الأفراد في المؤسسة حيث قام بدراسة حالة للتعرف على واقع وأسلوب وسمات القيادة الإدارية السائدة في مؤسسة صيدال وقد خلصت دراسته إلى التعرف على السمات القيادية لدى مسيري صيدال لكن دون إعطاء نتيجة عن مدى مساهمة أو عدم مساهمة القيادة الإدارية في رفع أداء العاملين في مؤسسة صيدال

### مببرات اختيار الموضوع :

أصبحت القيادة في المؤسسات أحد الموضوعات المهمة التي حظيت بإهتمام كبير من قبل المختصين لما لها من تأثير على بقائها واستمرارها، لكن علاقتها بالإبداع لم تحظ بنفس القدر من الإهتمام خاصة في المؤسسة الجزائرية، لذلك تأتي دراستنا هذه كمحاولة لإثراء الدراسات في هذا المجال كأحد الأسباب الذاتية للإختيار هذا الموضوع .

كما أن للموضوع دوافع موضوعية، تتمثل في معرفة مدى اعتماد قادة المؤسسة الجزائرية في إدارة المؤسسات على أساليب القيادة بالمفهوم الحديث التي تنمي الإبداع في المؤسسة، أم أنها مازالت تعتمد أساليب الإدارة التقليدية في تسييرها ؟ هذه الأخيرة التي تعتبر عائقا في تحقيق أهداف المؤسسة، كما يمكننا هذا البحث من معرفة صورة القائد في المؤسسة الجزائرية، من خلال العلاقة القائمة بين القائد والمرؤوس ، وهو كل ما نسعى لمعرفة من خلال هذا الدراسة .

### المنهج المستخدم:

للإجابة على الإشكالية المطروحة انتهجنا المنهج الوصفي التحليلي حتى يتسنى لنا فهم الموضوع محل الدراسة و استخراج العناصر التي يمكن إسقاطها على الدراسة التطبيقية.

### صعوبات الدراسة:

كما أن لكل عمل لا يخلو من صعوبات فإن كل ما تعلق بصعوبة دراستنا هذه كان في الجانب التطبيقي، حيث تعذر علينا القيام بمقابلة المسؤولين في المؤسسة حيث المقابلة أنسب لطبيعة الموضوع ومعرفة واقع القيادة في المؤسسة .

### خطة البحث:

من أجل الإجابة على الإشكالية المطروحة والأسئلة الفرعية، وكذا اختبار الفرضيات التي انطلقنا منها في بحثنا، سوف نقوم بتقسيم هذه الدراسة كما يلي :

الفصل الأول : القيادة ومكانتها في نظريات التنظيم، نعالج فيه القيادة في ثلاثة مباحث، حيث نتطرق في إلى مفهوم القيادة، والقيادة عبر الفكر الإداري، ثم إلى نظريات القيادة وأنماطها .

الفصل الثاني : دور القيادة في الإبداع داخل المؤسسة الإقتصادية الحديثة، يحتوي هذا الفصل على ثلاثة مباحث نحاول من خلالها دراسة الإبداع ومقوماته في المؤسسة، وكذا دور القيادة في العملية الإبداعية، ثم سنتطرق إلى تجارب للقيادة في بعض الدول المتقدمة .

الفصل الثالث : دراسة حالة مؤسسة سونلغاز وسط بالبليدة، والذي سنحاول فيه معرفة دور القيادة في الإهتمام بالإبداع في المؤسسة، ومكانة كل من القائد والإبداع في المؤسسة الجزائرية، انطلاقا من الدراسة الواقعية .

## الفصل 1

### مفهوم القيادة ومكانتها في نظريات التنظيم

تشكل القيادة محورا ذو أهمية بالغة في حياة المجتمعات والمؤسسات على حد سواء، حتى أصبحت أمرا لا يمكن الإستغناء عنه، فتواجد الأفراد في المؤسسة يتطلب وجود قائد لتنظيم بنية الجماعة وتوحيد جهودها لبلوغ الأهداف المرجوة، مرتكزا في ذلك على أهم قدراته من خلال عملية التأثير في أفراد الجماعة متميزا بذلك بنمط قيادة في إدارة جماعته، ولمعرفة خصائص الظاهرة يستوجب الإحاطة النظرية بكل ما يتعلق بالمفهوم ولذلك سنتطرق في هذا الفصل إلى المباحث التالية، مفهوم القيادة، والقيادة عبر الفكر الإداري ثم نظريات القيادة وأنماطها.

#### 1.1. مفهوم القيادة

##### 1.1.1. تعريف القيادة

##### 1.1.1.1. لغة

إن المعنى الاشتقاقي للقيادة تعود جذورها من الفكر اليوناني القديم لكلمة " leadership التي تعني أن يفعل أو يقوم بمهمة ما لأن الفعل عند اليونانيين يصطلح عليه " Archan " بمعنى يقود أو يحكم .

في اللغة العربية فإن القيادة نابعة من كلمة القود وهي عكس السوق، فالقيادة من الأمام والسوق يكون من الخلف، والإنقياد هو الخضوع، يقال انقاد لي أي أعطاك مقادته ويقال انقاد لي الطريق إلى موضع كذا وضح صوابه . [1] ص425

##### 2.1.1.1. اصطلاحا

سنقوم بتعريف القيادة بمعناها العام كظاهرة اجتماعية توجد في كل موقف اجتماعي و تؤثر في نشاط الجماعة.

§ عرفها اوردوي تيد (O.TEAD) : في كتابه فن القيادة: "هي النشاط الذي يمارسه شخص

للتأثير في الناس و جعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبون في تحقيقه " [2] ص17

§ باس (B.BASS) : بأنها عملية يتم عن طريقها إثارة اهتمام الآخرين و إطلاق طاقاتهم

وتوجيهها في الإتجاه المرغوب " [3] ص36

§ جو ليمباوسكي (R.GOLEMBIEWSKY) : "بأنها القدرة القوية للتأثير في الناس في النواحي

المرعوبة " [4] ص90

§ ليتشر ( J. LITTERE ) : " بأنها ممارسة التأثير من قبل فرد على فرد آخر لتحقيق أهداف معينة " [5] ص 168

§ أما ليكرت فيرى إن القيادة بأنها : " قدرة الفرد على التأثير على شخص أو جماعة وتوجيههم وإرشادهم لنيل تعاونهم و حفزهم للعمل بأعلى درجة من الكفاية من اجل تحقيق الأهداف المرسومة " [6] ص 139

§ وآخرون : هي نوع من التأثير الفردي الذي يتم بين فرد و فرد آخر أو بين فرد وجماعة للقيام بالمهام الموكلة إليه بطريقة أفضل [7] ص 361

من التعاريف السابقة يتضح لنا أن جوهر ظاهرة القيادة هو عملية التأثير التي يقوم بها الفرد (القائد) على جماعة نحو تحقيق أهدافها و من ثم لا بد من توفر الشروط التالية لوجود القيادة و هي :

- أ- وجود جماعة من الناس ( شخصين أو أكثر)
- ب- وجود شخص من بين أعضاء الجماعة قادر على التأثير الايجابي في سلوك بقية الأعضاء.
- ج- أن تستهدف عملية التأثير توجيه نشاط الجماعة و تعاونها لتحقيق الهدف المشترك الذي تسعى إلى تحقيقه.

و من كل ذلك يتضح أن القيادة ظاهرة نفسية و اجتماعية تقوم على علاقة متبادلة بين القائد و باقي أعضاء الجماعة التي يقود حاجاتها، و أن القيادة مشروطة بوجود الأتباع و أن بقاء القائد مرهون بالهدف الذي هو نقطة الالتقاء و طبيعة تكوينها، [4] ص 96 و لذلك فالقيادة بمعناها العام تعني العمل مع الآخرين و التأثير فيهم لتحقيق أهداف معينة، التي تختلف باختلاف النشاط الذي تمارسه الجماعة، فقد تكون الجماعة ذات نشاط سياسي أو ديني أو عسكري أو إداري، ولذلك يوصف الشخص الذي يوجه كل نشاط من هذه النشاطات بالقائد السياسي، و القائد الديني، و القائد العسكري، و القائد الإداري الذي يأتي تحت مفهوم القيادة الإدارية و التي محورها النشاط الإداري أي القيادة على المستوى الإداري وهو ما سنقوم بالتطرق إليه كخطوة تالية.

### 2.1.1. تعريف القيادة الإدارية

تعددت تعريفات القيادة في الادارة بتعدد رؤية الباحثين في تحديد تعريف دقيق للظاهرة و سنتعرض إلى أهم التعاريف الواردة في ذلك و استخلاص عناصرها و مقوماتها.

§ فعرها كونتر وادونيل **KOONTZ AND ODONNEI**: على أنها " عملية التأثير التي يقوم بها المدير في مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في أداء النشاط التعاوني " [4] ص98

§ وعرها ألن (**L.ALLEN**): " هي النشاط الذي يمارسه المدير ليجعل مرؤوسيه يقومون بعمل فعال " [8] ص87

§ وعرها بفيفنرو برشوس (**PRESTHUS PFIFFNER**) : " بأنها نوع من الروح المعنوية و المسؤولية التي تتجسد في المدير، والتي تتجاوز مصالحهم الآنية " [9] ص221

§ وعرها فيليب ميغاني ( **HILIPPE MIGANI**): بأنها " طريقة لممارسة السلطة ( LE )

( **POUVOIR** ) ، لتعبئة و توجيه طاقات الإجراء المستخدمين في مشروع ما " [10] ص19

§ كما عررها فيدلر ( **FRED FIEDLER** ) : " إن القيادة تعني الجهود المبذولة للتأثير على أو تغيير سلوك الناس من أجل الوصول إلى أهداف المؤسسة و الأفراد معا " [2] ص19

§ وعرها كلا من د. عبد الكريم درويش و ليلي ت كلا بقولهما: بأنها القدرة التي يستأثر بها المدير على مرؤوسيه وتوجيههم بطريقة يتسنى بها كسب طاعتهم و احترامهم وولائهم و شحذ همهم و خلق التعاون بينهم في سبيل تحقيق هدف بذاته " [4] ص98

فمن هذه التعاريف نلاحظ أن جوهر هذه الظاهرة هو عملية التأثير التي يقوم بها القائد عن طريق تأثيره الشخصي أكثر من اعتماده على السلطة الرسمية، وعلى ضوء ما سبق يمكن صياغة مفهوم القيادة كما يلي:

هي عملية التأثير الشخصي التي يقوم بها القائد في مرؤوسيه لتوجيههم وضبط سلوكهم على نحو تحقيق أهدافهم و أهداف التنظيم في إطار علاقة تفاعلية تختلف من جماعة إلى أخرى .

ولذلك فالقادة يعتمدون على قوة التأثير الشخصي، السلطة الغير رسمية أكثر من سلطته الرسمية، و لذلك فالحاجة إلى القائد تعني الحاجة إلى التأثير الشخصي أكثر من التأثير الرسمي الذي يمثله المدير

ومما سبق يمكن الوقوف على العناصر الأساسية للقيادة الإدارية وهي:

#### أ- عملية التأثير:

فجوهر القيادة هو عملية التأثير التي يقوم بها القائد حيث يحدث هذا التأثير عن طريق الإقناع- الاقتراح، الإكراه وهذا التأثير ناتج عن سلطة رسمية أو سلطة غير رسمية التي تمنحه القوة و النفوذ للتأثير و تتبع هذه القوة من مصدرين أساسيين هما:

• المركز الوظيفي و الاجتماعي للفرد: ويشمل: [11] ص203

- الشرعية أو القانونية
- قوة المكافأة
- القوة العشرية
- قوة المعلومات
- الصفات الشخصية للفرد..... [12] ص198
- الخبرة و العلم و المعرفة
- الإقناع
- المرجعية
- الشخصية

#### ب- توجيه المرؤوسين و توحيد جهودهم:

تستهدف عملية التأثير التي يقوم بها القائد نحو مرؤوسيه، تنظيم جميع القوى البشرية في التنظيم و توجيهها و ضبط سلوكها في جميع المواقف، فحسب ( ماري فيوليت) إن الصفة المميزة للقائد انه يستطيع من خلال عملية التأثير أن يشكل فريقا متعاوننا من مرؤوسيه رغم أوجه الاختلاف بينهم ، كما أن القائد في إطار توحيد الجهود يعمل على توفير مناخ ملائم للعمل الذي يحقق الانسجام و التجارب بين الأفراد في سبيل تحقيق الأهداف المشتركة، لأن التعاون هو الذي يؤدي إلى عملية الخلق و الإبداع.

#### ج- تحقيق أهداف الجماعة أو المؤسسة:

إن المهمة الأساسية لأي مؤسسة هي انجاز الواجبات و المسؤوليات من طرف الأفراد لتحقيق الأهداف، هذه الأخيرة تتنوع كثيرا، فهناك أهداف خاصة بالأفراد و الجماعات و أخرى خاصة بالمؤسسة، مما يترتب عليه تعقد دور القائد في إيجاد نوع من التوفيق بينهما ليصل بالتالي إلى تحقيق أهداف المؤسسة ككل، لذا ترى ماري فيوليت (MARY FOLLET) أنه عند التعارض بين أهداف المرؤوسين الفردية و الجماعية يلجأ القائد إلى تحليل الخلافات و مظاهر التعارض في هذه الأهداف ثم ترتيبها من جديد بشكل يجد فيه كل طرف ما يرضيه، وهذا يعتمد على مهارات القائد و خصائص جماعة المرؤوسين و المؤسسة [4] ص94

### 3.1.1. القيادة و الإدارة

إن دور كل من القيادة و الإدارة هام بالنسبة للمؤسسات و لكنهما مختلفان في الرؤية و الممارسة و مترابطان في مجالات أخرى.

الوجه الأول للاختلاف يتمثل في الرؤية، فالقيادة هي صاحبة الرؤية الإستراتيجية للمؤسسة و من خلالها يتم وضع الخطط الإبداعية لتحقيق الأهداف، بالمقابل تعتبر الإدارة مسؤولة عن عملية تطبيق الاستراتيجيات و الخطط.

أما الوجه الثاني للاختلاف فيتمثل في الدور، فالقيادة تركز على توجيه الأفراد و المجموعات و التأثير عليهم من خلال قوة ذاتية دون استخدام للقوة أو الإكراه، بينما تركز الإدارة على مراقبة مستويات الأداء و للتأكد من اتجاهاتها معتمدة على السلطة الرسمية للتأثير على الآخرين.

أما الوجه الثالث للاختلاف يتمثل بنظرة الموارد البشرية إلى القيادة كونها تجسد قيمهم وأهدافهم، فهم يتفاعلون مع القيادة وترتبطهم بها علاقات تفاعل مستمرة، بينما ينظر الأفراد إلى الإدارة نظرة مواقعهم بالهيكل التنظيمي. [13] ص 279

كما يمكن توضيح العلاقة بين القيادة و الإدارة من خلال الرجوع إلى تعريف كل مفهوم على حدى حتى يسهل التمييز و المقارنة بين الاثنين.

فالإدارة حسب T.PFIFFNER R.P RESTHUS: هي " تنظيم و توجيه الموارد الإنسانية و المادية لتحقيق الأهداف المرغوبة... [4] ص 98

أما القيادة حسب تعار يفها المتعددة فجوهرها هو قيام القائد بعملية التأثير على الأفراد لتحقيق أهداف معينة.

فيأخذ على كليهما مهمة توجيه النشاط لتحقيق أهداف معينة و هناك علاقة التطابق بينهم، إلا انه هناك من يرى إنهما مختلفتان تماما فالقيادة من اختصاص المدير و لذلك يمكن طرح السؤال التالي هل القيادة جزء من الإدارة أم الإدارة جزء من القيادة ؟

أ- الإدارة أشمل من القيادة:

يرى أصحاب هذه الفكرة أن القيادة هي جزء من الإدارة، أي أن المدير أينما كان موقعه في المؤسسة هو أيضا قائد، و هذا بالنظر إلى قيامه بوظائف الإدارة من تخطيط و تنظيم و رقابة و تنسيق إضافة إلى وظيفة التوجيه التي تعني بإصدار الإرشادات و التوجيهات للأفراد الذين يعملون معه، وإضافة إلى ذلك يجب توفر شرط التأثير على الأفراد لتنفيذ هذه التوجيهات، وهنا يمكن القول أن المدير مارس دورا قياديا في العملية، لذلك تعتبر القيادة عنصر أساسي من التوجيه كوظيفة إدارية، وهنا جاءت العلاقة الوثيقة بين التوجيه و القيادة، [2] ص 31 كما يرى ولمان أن هناك علاقة بين القيادة و الإدارة هي علاقة العام (الإدارة) بالخاص (القيادة) أو علاقة الكل (الإدارة) بأحد أجزائه ( القيادة)، فالإدارة تشير إلى توجيه الأشخاص ( الجوانب الإنسانية) و البيئة لإنجاز أهداف المؤسسة، في حين أن القيادة تختص بتوجيه الافراد ( الجوانب الإنسانية) عن طريق التأثير لتحقيق الأهداف. [4] ص 49

ومن ثم يمكن القول أن المدير ينتقل إلى قائد عن طريق التأثير في الأفراد إلى سلطته في إصدار الأوامر و هذا لتحقيق أهداف المؤسسة عن طريق العلاقة بين القيادة و الإدارة، إلا أنه هناك من يرى بأن العلاقة بين القيادة والإدارة علاقة تبادلية وتمييز وهو ما نتطرق إليه في العنصر التالي.

#### ب- تمييز القيادة عن الإدارة:

لقد رأى أصحاب هذه الرؤية أن هناك اختلاف بين القيادة و الإدارة و يتحججون بفكرة أن الإدارة تكون للإستياء و القيادة تكون للأفراد، لذا يمكن للفرد أن يكون مديرا دون أن يكون قائدا، أي يملك سلطة إصدار الأوامر و يفقد للتأثير في الأفراد كما يمكن للفرد أن يكون قائدا ، و أن يكون مديرا كما في حالة القائد الغير رسمي بجماعة غير رسمية، مما يعني إن الإدارة و القيادة شيئان مختلفان، [14] ص 295 و في مايلي جدول يبين مقارنة بسيط بينهما:

#### الجدول رقم 01: مقارنة بين القيادة و الإدارة [14] ص 296

القيادة	الإدارة
- تركيز على النفوذ و التأثير الاجتماعي و على قبول الأفراد لهذا النفوذ	- تركيز على السلطة الرسمية و على امتثال الأفراد لهذه السلطة
- الجماعة و القبول الجماعي هما مصدر للسلطة	- التنظيم الرسمي هو مصدر السلطة
- السلطة غير رسمية	- السلطة رسمية مقننة
- التفاعل بين الافراد هو جوهر القيادة	- الوصف التنظيمي للعلاقات هو جوهر التصرفات الإدارية

من الشكل يتبين لنا أن القيادة تعتمد على وجود جماعة تتفاعل مع بعضها و ذلك لكي تبرز من بينها قائدا قادرا على التأثير في أفرادها، و تقوم الجماعة بتوكيل سلطات غير رسمية نابعة من قبول أفراد الجماعة لهذا القائد و بالانتقال إلى الإدارة نجد أنها تعتمد على وجود علاقات تنظيمية مقننة تمنح لأحد الأفراد سلطات رسمية و على الآخرين الامتثال لها و لإعطاء صورة واضحة لذلك نتطرق إلى الفرق بين المدير و القائد.

#### • القائد و المدير:

سنتطرق إلى تعريف كل من القائد و المدير لتوضيح المقارنة بين المفهومين

- القائد **leader** : هو " شخص يتوافر له قدر من التأثير الشخصي -السلطة غير رسمية- على عدد من الأفراد يجعله قادرا على توجيه سلوكهم " [15] ص 31
- المدير **manager** : هو ذلك " الشخص المعين من قبل سلطة أعلى لقيادة و توجيه مجموعة من الأفراد، نحو تنفيذ أهداف محددة و من ثم يتوافر له بحكم موقعه الرسمي قدر معين من السلطة

الرسمية على هؤلاء الأفراد تعطيه الحق في إصدار الأوامر و التوجيهات اللازمة لهم لتنفيذها " .

[15] ص 31

#### 4.1.1. القيادة و الرئاسة (HEADSHIP – LEADERSHIP)

يفرق كتاب الإدارة بين المفهومين فتعرف:

- **الرئاسة:** هي بيان قوة يسمح بتغيير سلوك الآخرين. [16] ص 85
- **القيادة:** هي القدرة العامة على قيادة و جر الآخرين ورائك عن طريق التأثير فيهم. [16] ص 85
- يتضح مما سبق أن الرئاسة التي يقوم بها رئيس تكون من خلال الصلاحيات الممنوحة له بحكم منصبه وهو يستمد سلطته من قوة خارجة عن الجماعة بواسطة التعيين مثلا، فالأفراد يطيعون الأوامر و التعليمات، أما القيادة فيقوم بها القائد و الذي يقود الجماعة بقدرته على الإقناع و التأثير، إلا أن هدف كل من القيادة و الرئاسة هو كيفية تغيير سلوك الآخرين. [16] ص 85
- كما لخص سيسيل جيب نقاط للتفرقة بين القيادة و الرئاسة في ما يلي: [17] ص 44-45

§ يتم تقلد الرئيس موضوع الرئاسة من خلال نسق منظم من الإجراءات و القواعد ، و ليس من خلال الاعتراف التلقائي من أفراد الجماعة أو مساهمة الفرد في نشاطاته كما في حالة القيادة

§ أهداف الجماعة في حالة الرئاسة يحددها الرئيس تبعا لاهتماماته و إتجاهاته و ليس لأفراد الجماعة دور كبير في تلك العملية، و هذا عكس القائد الذي يأخذ أهداف الجماعة بعين الاعتبار

§ لا توجد مشاعر مشتركة أو إحساس بالتضامن في حالة الرئاسة بين الرئيس و أفراد الجماعة، وإن وجد فهو ضعيف، عكس القيادة حيث يعتمد على العواطف الجماعية نحوه.

§ توجد هوة و فجوة واسعة في حالة الرئاسة بين أعضاء الجماعة و الرئيس الذي قد يسعى للاحتفاظ بتلك الفجوة أو الهوة كي تساعده في إحكام السيطرة عليهم و هذا عكس القائد الذي يعمل على بناء جسور التواصل و الود بين أفراد الجماعة.

§ إختلاف مصدر السلطة بين الرئاسة و القيادة، حيث أن سلطة الرئيس تنبع من قوة خارج الجماعة تتمثل في لوائح و نظم المؤسسة التي يعمل في إطارها الرئيس، أما سلطة القائد فتنبع من أفراد الجماعة نتيجة لتقبلهم له و رغبتهم الطوعية في قيادته.

§ الرئيس لديه حرية أكبر في ممارسة السيطرة بحكم سلطته، أما القائد فهو مقيد بتقبل الجماعة له و استعدادها لإتباعه عن قناعة و تأثر و يتضح ذلك من خلال اعتماد الرئيس على قوة المكافأة و العقاب التي تخولها له القواعد و القوانين في حين يعتمد القائد على قدرته على الإقناع غير تسلطي.

- إن ما يؤخذ على مقارنة سيسيل جيب (CECIL GIBB) للقيادة و الرئاسة هو ذلك الغموض الذي وقع فيه عندما تكلم عن سلطة القائد في النقطة الثانية، حيث كان عليه الحديث عن قوة تأثير القائد

لأن مفهوم السلطة مخصص لمواقف رسمية و هي أكثر ارتباطا بالرئاسة، إلا أن النقطة الأخيرة تبرز الفرق بين القائد الذي يعتمد على الإقناع و الرئيس الذي يستند على السيطرة بواسطة السلطة [18] ص 155

- و لذلك فقد يكون الرئيس الإداري قائدا و قد لا يكون، فإذا فشل الرؤساء في أن يكونوا قادة اضطر المرؤوسون و الموظفون إلى إيجاد قادة غير رؤسائهم -قادة غير رسميين و غالبا ما يكون هذا متعارضا مع أهداف المؤسسة فيكون مصيرها الفشل [19] ص 145

### 5.1.1. وظائف القيادة

- تقع على عاتق القائد وظائف معينة يستطيع من خلالها إرضاء أو إشباع حاجات الفريق أو الجماعة وهذه الوظائف غير مشتركة في مجموعها ويمكن حصر هذه الوظائف في مايلي: [20] ص 94-95

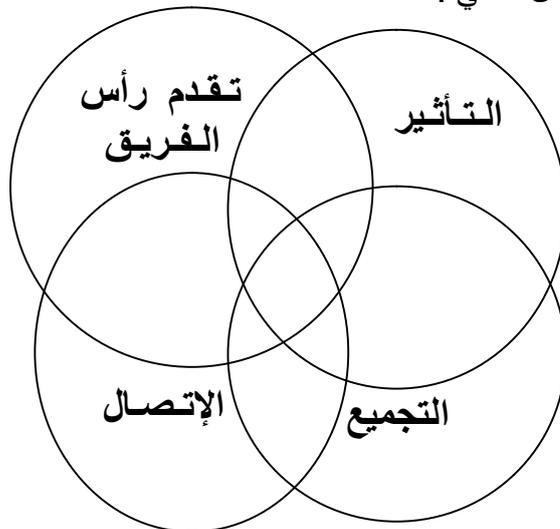
أ- **التأثير:** وهو أول حقيقة يجب أن يتمتع بها القائد، للاستجابة لمختلف متطلبات الفريق الذي يتم قيادته

ب- **التجميع :** وهو الوظيفة الثانية للقائد ، حيث يستطيع من خلالها إتمام مهمات تطوير الفريق، حيث يجب أن يشمل الاجتماع كل الفاعلين في المؤسسة حسب مستوى مسؤولياتهم، والقائد أيضا ينشط الفريق، وهو الذي يشكل موجات النجاح والتحويل في المؤسسة .

ج- **الإتصال :** وهو الوظيفة الثالثة التي تعتبر بمثابة مفتاح القائد لتطبيق أو تجسيد تأثيره وقوته في الجماعة ،من خلال الإتصال بطريقة ملائمة وبسيطة وواضحة .

د- **الوظيفة الأخرى** تنتج من خلال الوظائف السابقة ومن خلال الإتصال تقود القائد بأن يصبح مغامر ومخاطر ويتقدم على رأس الفريق ليقوده.

ويمكن توضيح ما سبق في الشكل التالي :



شكل رقم 01 : وظائف القيادة [20] ص 95

بعد أن تعرضنا إلى مفهوم القيادة و ألقينا الضوء على مختلف المفاهيم ذات الصلة بها سنحاول في المبحث التالي التطرق إلى مكانة القيادة في نظريات التنظيم باعتبارها ذات أهمية لدى الباحثين و الممارسين في الإدارة.

## 2.1. القيادة عبر نظريات التنظيم

تأتي المدارس التالية في إطار المقاربات الغير اقتصادية للمؤسسة كما يلي :

### 1.2.1. في المدرسة الكلاسيكية

ظهرت النظريات الكلاسيكية أو التقليدية في أوائل القرن العشرين و سادت حتى أواخر الثلاثينات و تعتبر هذه النظريات نتاج التفاعل بين عدة تيارات كانت سائدة خلال تلك الفترة و يعتبر كل من الأمريكي تايلور ( TAYLOR ) و الفرنسي فايول ( FAYOL ) من مؤسسي المدرسة الكلاسيكية ( ECOLE CLASSIQUE DU MANAGEMENT ) إضافة إلى أعمال كل من لورجوليك ( L.GULICK ) و ليندول اوريك ( L.URWICK ) في الولايات المتحدة و عالم الاجتماع ماكس وبر ( MAX WEBER ) في ألمانيا ، الذين ساهموا في تطوير نظريات الإدارة. [21] ص4

لذلك سنتطرق إلى الاتجاهات التالية:

أ- حركة الإدارة العلمية

ب- حركة عملية الإدارة أو التقسيم الإداري

ج- حركة الإدارة البيروقراطية.

### 1.1.2.1. حركة الإدارة العلمية

تمثلت في إسهامات رائدها الأول فردريك تايلور ( FREDERICH TAYLOR ) ( 1856-1915 ) الذي ركز على تنظيم ورشات الإنتاج على أسس فنية علمية و هو ما أطلق عليه بالتايلورية ( TAYLORISME ) أو الإدارة العلمية للعمل [21] ص4

فحسب تايلور إن ما تعانيه الإدارة من خسائر في ذلك الوقت يعود لعدم الكفاءة الإدارية، و ان علاج ذلك يكمن في تنسيق النشاط الإداري داخل التنظيم، ولذا فقد حصر تايلور جهوده في مجال المتغيرات الفيزيولوجية للعامل، وذلك من خلال تصوره انه عندما يتعلم العامل أفضل الطرق لأداء العمل، و عندما يدرك أن أجره مرتبط بإنتاجه، فانه سوف يكون محفز للإنتاج بأقصى قدرته الجسمية الممكنة كما قدرتها دراسات الحركة و الزمن [22] ص29

فقد حدد تايلور مبادئ للإدارة العلمية في كتابه "مبادئ الادارة العلمية " و التي يمكن تلخيصها فيما

يلي: [2] ص57

- تطبيق المنهج العلمي القائم على الملاحظة، التجربة و القياس على المشاكل الإدارية بدل الاعتماد على الأساليب التقليدية المتمثلة في طريقة المحاولة و الخطأ حيث قام بوضع نظرية للوقت و الحركة
  - اختيار العاملين و تدريبهم على أسس علمية للقيام بالعمل
  - اعتماد حافز الأجور العالية لرفع الكفاءة الإنتاجية
  - التقسيم العادل للمسؤولية بين المدير و العمال حيث يقوم المديرون بتخطيط العمل و تحديد المهام بالتفصيل ثم يتوالى العمال التنفيذ أي يقتصر دور المدير على ما و كيف يجب أداءه، وعلى المرؤوسين أداء ما يحدده المدير.
  - تحقيق التعاون بين الإدارة و العاملين من اجل بلوغ الأهداف و هذا بدل الصراع الذي يؤدي إلى تخفيض الإنتاجية بفعل العلاقات السيئة التي كانت بين المديرين و العاملين.
  - وضع ما يسمى بالخطة التفاضلية للعمل بالقطعة بمعنى ربط الأجر بالإنتاج.
  - وركز تايلور على فنون الإدارة و أساليبها في مستويات الإدارة المختلفة
- كما أسهم تايلور من خلال دراساته و أبحاثه بعدد من المبادئ و التوجيهات المتعلقة بالقيادة الإدارية، و يتضح ذلك من خلال تصوراته لمهام المدير، فقد رأى أن من واجب المدير أن يستخدم المعايير العلمية في الحكم على أداء مرؤوسيه بدلا من الطرق المرتجلة ، و أن يختار مرؤوسيه و يدرّبهم على أساس علمي، و ان يعمل على تنمية قدراتهم و يتعاون معهم بإخلاص لضمان انجازهم للعمل ، وأن يسعى لتحقيق اكبر قدر من العدالة في تقسيم المسؤولية بينه و بين مرؤوسيه. [23] ص52

وعلى الرغم مما يؤخذ على نظرية الإدارة العلمية من إغفالها لبعض العوامل السلوكية و الاجتماعية، و نظرتها للعاملين كآلات يستخدمها المدير ويؤثر فيها كما يشاء، و إهمالها للحوافز المعنوية، و تجريدها الإدارة من العواطف و المشاعر الإنسانية، فقد كان لأفكار "تايلور" أثر في توجيه الأنظار إلى أهمية القيادة و عظم تأثيرها في الإنتاج. [4] ص63

### 2.1.2.1. حركة عملية الإدارة

أبرز رواد هذه الحركة هم فايول، جوليك، أرويك و تركز أعمالهم أساسا على نظرية التقسيم الإداري، فحسب هنري فايول (HENRY FAYOL) (1841-1925)، فإن نشاطات المؤسسة فهي مقسمة إلى 6 مجموعات وهي وظائف تقنية تجارية ، مالية، محاسبية، الأمن والوظيفة الإدارية هذه الأخيرة التي تحتوي على خمس عناصر هي : التخطيط، التنظيم، التنسيق، إصدار الأوامر، الرقابة وهذه العناصر مجمعة هي ما تشكل اليوم ما يسمى بالمناجمنت (LE MANAGEMEN) [21] ص4 ، كما تعتبر هذه الوظائف المهام الرئيسية للمدير.

ويرى بعض الكتاب أن فايول باستخدام كلمة: إصدار الأوامر (le commandement) كمهمة من مهام المدير، وأنه يعنى بها القيادة والتوجيه وليس إصدار الأوامر ومن الإسهامات الرائدة لفايول في مجال الإدارة، تقديمه الصفات التي يجب توافرها في المدير القائم وهي : صفات جسمية،ذهنية أخلاقية، وسعة الإطلاع و الثقافة العامة ، والمعرفة المتخصصة بالعمل و الخبرة [24] ص14

كما قدم فايول القدرات الإدارية مثل: التوقع، مهارة إعداد الخطط والبرامج، حسن قيادة الأفراد، بناء الكيان الإجتماعي للمؤسسة ومتابعة التنفيذ [25] ص120  
كما ساهم جوليك (LUTHER JULICK) في حركة عملية الإدارة من خلال تقديمه لكلمة (POSDCORB) وهي الحروف الأولى التي تتدرج ضمن اختصاص المدير وهي : التخطيط (PLANING) ، التنظيم (ORGANIZING) شؤون الموظفين (STAFFING)،التوجيه (DIRECTION)، التنسيق (CORDINATING)،النشاط المتعلق بالبيانات والوثائق (REPORTING) والنشاط المالي (BUDGETING)،[26] ص54 إضافة إلى هذا فهناك إسهامات ليندول أرويوك في مجال الإدارة من خلال تطرفه لموضوع التفويض ودوره في فعالية عمل المدير،حيث رأى أن من مقومات التفويض الناجح :

شجاعة المدير وتوفير الثقة لديه، ثبات العمل بالنسبة للمرؤوس وتحديد واجبه لأن عدم تحديد واجبات المرؤوس يؤدي إلى الغموض الذي يؤثر سلبا على روحه المعنوية [26] ص55  
3.1.2.1 حركة الإدارة البيروقراطية

رائد هذه الحركة هو عالم الاجتماع الألماني ماكس وبير، (MAX WEBER)(1864-1920) حيث أسهم في تطوير القيادة من خلال تحليله للسلطة التي أقامها على ثلاثة نماذج أساسية : [4] ص66  
نموذج السلطة الشرعية أو الرشيدة (RATIONAL- LEGALAUTHORITY)  
ونموذج السلطة التقليدي (TRADITIONAL AUTHORITY)  
ونموذج السلطة العظيمة (CHARISMATI CAUTHORITY)  
وقد تعرض في تحليله إلى القيادة في ظل كل نموذج من نماذج السلطة، [4] ص66  
في ظل نموذج السلطة الرشيدة : تقوم سلطة القائد الرسمي على اعتقاد المرؤوسين في التنظيم الإداري بشرعية القواعد التي تبني عليها هذه السلطة، وأحقية الرؤساء في ظل هذه القواعد في إصدار الأوامر، أن المرؤوسين يتبعون هذه الأوامر باعتبارها قواعد رسمية للتنظيم، فسلطة القائد الرسمي تتبع من مركزه القيادي.

أما في ظل نموذج السلطة التقليدية تقوم سلطة القائد على أسس تقليدية تعتمد على اعتقاد قائم على قداسة الأعراف والتقاليد القديمة ومشروعية أولئك الذين يمارسون السلطة على مرؤوسها، فتبعية المرؤوسين هنا تكون لشخص القائد وليس لمركزه الوظيفي .

أما في ظل نموذج السلطة العظيمة فإن سلطة القائد تقوم على اعتقاد المرؤوسين ينظرون إلى أوامر قائدهم على أنها مقدسة، وفي ظل ذلك أنه لا يوجد أي مظهر لتفويض السلطة، فالسلطة هنا محتكرة فالقائد هنا يفرض ويرسم صورته باعتباره مثالي من خلال التعرض لنموذج التنظيم البيروقراطي يتبنى أنه يتعرض إلى العلاقات الرسمية في التنظيم ، وإهماله للعلاقات الغير رسمية التي تنمو داخل التنظيمات الرسمية، في حين بينت الدراسات التجريبية لكل من بيتر بلو (PETER BLAU) وريتشارد سكوت (RICHARD SCOTT): أن هناك أنماط أخرى للسلطة تتمثل في القيادة الغير رسمية بصورها المتعددة والتي يمكن أن تدعم السلطة الرسمية للقائد إذا أحسن تلغدها [4] ص70.

وبشكل عام فالمدرسة الكلاسيكية مبنية على افتراض هو أن أفضل طريقة تعجل التنظيم أكثر فعالية هي نماذج التنظيمات الرسمية، واعتبار الإنسان مجرد آلة متناسبة أن له اتجاهات ومثاعر ورغبات تحكم سلوكه وبالتالي تحدد طبيعة اتجاهه وهو ما أدى إلى رفض هذه المدرسة من طرف المنظمات العمالية لما فيها من استغلال، وتجريد العامل من كرامته واعتباره آلة. [4] ص70 ونظرا للانعكاسات المدرسة الكلاسيكية على الإنتاج نتيجة لإهمال الجوانب الإنسانية المرتبطة بالقوى البشرية أدى ذلك إلى ظهور أفكار جديدة تتعلق بالجانب الإنساني للعامل وهو ما جاء به مدرسة العلاقات الإنسانية

### 2.1.1. في مدرسة العلاقات الإنسانية

إن هذه المدرسة ارتبط اسمها بجورج إلتون مايو (GEORGE ELTON MAYO) في العشرينات والثلاثينات من القرن العشرين حيث أكدت دراسته التجريبية أهمية العامل الإنساني في إنتاجية العامل [21] ص7.

كما أكدت نتائج دراسته وجهة النظر الإنسانية في المفهوم الحديث للقيادة.

وتعتبر التجارب التي أجراها في شركة جنرال وسترن إلكتریک (WESTERN ÉLÉCTRIC) بمصنع هاوتورن HAWTHORNE في مدينة شيكاغو الأمريكية، خلال الفترة الممتدة ما بين (1927-1932) منبع الأفكار والمبادئ التي جاءت بها مدرسة العلاقات الإنسانية وقد تناولت هذه التجارب مواضيع كثيرة ( الأجور، ساعات العمل، ظروف العمل، الإنتاج، الحوافر، الإتصال، المشاركة في اتخاذ القرار .... الخ) . [27] ص28

وكشفت نتائج هذه التجارب على أن نقص الإنتاج يعود الى عدم الإهتمام بالحالة المعنوية للمرؤوسين وعدم الإهتمام بالجانب الإجتماعي لهم، كما أن الأفراد يتأثرون بالعلاقات الإنسانية القائمة بينهم أكثر من تأثرهم بالظروف المادية للعمل، وإنتاجية العامل غير مرتبطة بقدراته الإجتماعية أي انتمائه الإجتماعي

ومن المبادئ الأساسية التي جاءت بها هذه التجارب أن القيادة تعمل على تحقيق أكبر درجة من التقارب والتعاون بين التنظيم الرسمي وغير رسمي، وهذا التقارب يتم عن طريق إشراك العاملين في عملية الإدارة وتحميلهم مسؤولية العمل لتحقيق أهداف التنظيم . [27] ص29

والى جانب مايو فقد ساهم كل من كيرت لوين **KURT LWIN** و كارل روجرز **CARL ROGERS** بدراساتهما في مدرسة العلاقات الإنسانية، فقد توصل كيرت لوني إلى أن أسلوب القيادة الديمقراطي هو الأسلوب الأكثر فعالية، وأن مشاركة المرؤوسين في الإدارة تساعد في حفزهم على الأداء الجيد، كما أكد كارل روجرز على أهمية تفهم القائد للعشومشاكل مرؤوسيه ومهارته في التعامل معهم وتقديره لأعمالهم [27] ص29 لذلك فقد ربطت مدرسة العلاقات الإنسانية اتجاهها إنسانيا في التعامل بين الرئيس والمرؤوس وتربط بين القيادة والإنتاج، فالقيادة لا يجب أن تمارس من خلال السلطة والصلاحيات الممنوحة للقائد فقط مما قد يؤثر سلبيا على نويات العامل ورضاه الوظيفي والإنتاجي، لذلك فالقيادة هي قيادة ديمقراطية تعتمد على الحوار وتبادل الأفكار بحيث يشترك المرؤوسين في عملية صنع القرار. [2] ص86

وكخلاصة لمدرسة العلاقات الإنسانية فإنها اهتمت بالعلاقات الإنسانية دون الإهتمام بالفرد نفسه حيث أثبتت تجارب أخرى أن قدرة القائد على التأثير في سلوك الفرد لا يتحقق إلا برغبة هذا الأخير في الإنتماء إلى الجماعة أولا وهذا ما أولت له المدرسة السلوكية اهتماما، أي الإهتمام بالفرد ذاته وليس بعلاقته فقط مع الآخرين وهو ما نستعرض له في المدرسة التالية.

### 3.2.1. في المدرسة السلوكية

بدأ الاتجاه في بداية الخمسينيات 1950 حتى نهاية الستينات حيث انتقل الإهتمام من دراسة العلاقات بين التنظيم والعاملين الى دراسة السلوك البشري ومكونات الشخصية ودوافع السلوك وأصبح تحليل السلوك على مستوى الفرد لا على مستوى الجماعة كمدخل لفهم السلوك التنظيمي ومعرفة دوافعه ومثل هذا التيار مجموعة من الباحثين أشهرهم شستر برنارد، كريس أرجريس، ابرهام ماسلو، فردريك هرز برغ وليكرت، حيث وضعوا للمدرسة السلوكية افتراضات حول طبيعة الإنسان، فلا هو بالإقتصادي كما أكد تايلور ولا هو بالإجتماعي كما أكد مايو، بل إنلهتأخذ بالإتجاهين معا، كما أنها تقدم تصورا قاطعا عن شكل وهيكل التنظيم وإن عمدت الى ترجيح اللامركزية ونمط القيادة بالمشاركة . [4] ص77 وسنتطرق إلى ما قدمه رواد هذه المدرسة في مجال القيادة كما يلي

### أ- مساهمة أرجيريس كريس : CRY S ARGYRIS

يرى أرجيريس أن السبيل لتحقيق الكفاءة التنظيمية وإزالة مظاهر الصراع بين الفرد والتنظيم الرسمي يكون من خلال استخدام أسلوب القيادة الذي يركز اهتمامه على الأفراد العاملين ومشاكلهم وتخفيف حدة الرقابة، وبهذا يعمل القائد على توفير الإحساس لدى الفرد بالاطمئنان والإستقرار في العمل، ويفسح له المجال لتحقيق نموه وتطوره، وبالتالي زيادة قدراته في العمل [4] ص80

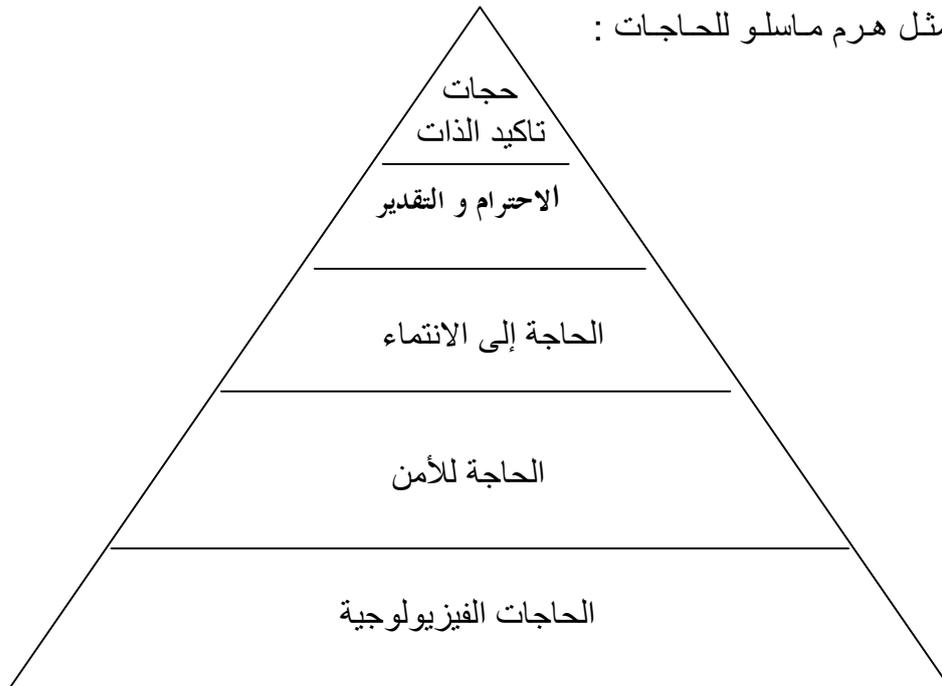
### ب- مساهمة شستر برنارد : BERNARD CHESTER

في كتابه "وظائف الرؤساء" سنة 1961، يرى شستر أن المؤسسات فيها ديناميكية متداخلة بين حاجات المؤسسة وحاجات الأفراد وأن القادة مطلوب منهم أن يفهمون طبيعة العلاقات الرسمية في المؤسسة، ويرى أن استمرار مساهمة الأفراد في العمل يتوقف على الإشاعات التي يحصلون عليها عند تحقيق الأهداف لذلك فعلى القائد أن يعمل بإيجاد الدوافع الكفيلة لإحداث التعاون والمساهمة المطلوبة من الأفراد، وأن استمرار وبقاء المؤسسة مرهون بقدرة القائد على تحقيق إشباع حاجات الأفراد بشكل يكون كافياً لإحداث التعاون في العمل [2] ص68

### ج- مساهمة أبراهام ماسلو : ABRAHAM MASLOW

قدم ماسلو نظرية مشهورة في تدرج الحاجات الإنسانية باعتبارها الدافع الأساسي وراء سلوك الفرد وقد قسم الحاجات حسب أولويتها ورتبتها بشكل هرمي ورأى بأن الفرد كلما أشبع حاجة معينة انتقل بشكل تلقائي لإشباع الحاجة التي تليها في الأهمية و أن إشباع الحاجة يشكل حافزاً للفرد للإحداث سلوك معين .... [28] ص44

والشكل التالي يمثل هرم ماسلو للحاجات :



شكل رقم 02: هرم ماسلو للحاجات [28] ص45

يتبين من الشكل أن الفرد يشبع هذه الحاجات من خلال عدة وسائل توفرها له المؤسسة، وتعتبر القيادة والإشراف الجيد من وسائل إشباع حاجات الإنتماء إلى الجماعة، لذلك تعتبر الحاجات من المعضلات التي يواجهها القائد، وعليه دراية وفهم الحاجة الأفراد ودرجتها وأهميتها، ومن ثم كان لي القادة في مختلف مواقعهم العمل على إشباع حاجات الأفراد، لأن ذلك يساعدهم في توجيه المرؤوسين باتجاه الأهداف المراد تحقيقها [2] ص 144

#### د- مساهمة دوغلاس ماك غريغور : DOUGLAS MAC GREGOR

قدم ماك غريغور في كتابه " الجوانب الإنسانية في المشروع " سنة 1960 وصفا لنظرية (x.y) وذلك وفقا للطريقة التي يدرك بها القادة والمديرون للأفراد العاملين في مؤسساتهم، حيث قامت النظرية x على افتراضات سلبية متشائمة تتوافق مع الاتجاهات الكلاسيكية التي جاء بها تايلور، أما النظرية y فتتوافق مع اتجاهات مدرسة العلاقات الإنسانية والمدرسة اللوكية، [2] ص 144 وقد طرح ماك غريغور مجموعة من الإفتراضات التي بنيت عليها هذه النظرية والتي نخلصها في الجدول التالي :

#### الجدول رقم 02: النظرية X و Y [2] ص 144

نظرية x	نظرية y
- معظم الأفراد لا يحبون العمل و يتجنبونه كلما أمكن ذلك - معظم الأفراد لا بد من إجبارهم و تهديدهم بالعقاب حتى يعملوا - معظم الأفراد يميلون لتجنب المسؤولية و لديهم مستوى طموح منخفض و هم يهتمون فقط بتحقيق الأمن .	- العمل هو نشاط طبيعي مثل اللعب و الراحة - الأفراد قادرون على التوجيه و الرقابة الذاتية و هم ملتزمون بالأهداف - الأفراد يكونون أكثر التزاما بالأهداف التنظيمية إذا ما تم مكافئتهم على ذلك - الفرد في المجتمع معين لديه القدرة على التخيل و الابتكار .

من الجدول نلاحظ أن هناك فرق بين X و y في القيادة، حيث تبدو النظرية x بأنها تسلطية تشاؤمية ليس فيها مرونة عكس النظرية y التي تبدو تفاعلية فيها مرونة

وطبقا لماك غريغور فإن المبدأ المستمد من النظرية x هو المتعلق بالتوجيه والتحكم من خلال مزاوله السلطة، أما النظرية y فقد أقامها على مبدأ التكامل بين القيادة والمرؤوسين، فالقيادة تعمل على خلق الظروف التي تسمح للمرؤوسين ببذل طاقتهم من أجل نجاح العمل وتحقيق أهدافهم الشخصية، بينما هم يساهمون في تحقيق أهداف المؤسسة، لذلك فإن افتراضات القائد لها أهميتها في تحديد سلوكه ودوره، فإذا افترض أن مرؤوسين كسالى وغير مسئولين، فمن المحتمل أن نظاما للحوافز والتقدير سيقام ليضد من أنهم سيقدمون للعمل الجاد، كما أن القواعد والتعليمات والإشراف من قبل القادة

ضرورية كي ينجزوا العمل المطلوب، وإذا افترض القائد أن المرؤوسين مسئولون وناضجون، فإن نظاما للحوافز والتقدير سيشجعهم على التصرف بنضج ومسؤولية [30] ص144

من خلال نظريات المدرسة السلوكية نستنتج أنها ساهمت في إثراء موضوع القيادة من خلال الإهتمام بالفرد والحاجات الإنسانية وإشباعها بالحوافز المتنوعة وهي موضوع اهتمام القائد

#### 4.2.1. في المدرسة الحديثة

بدأت المدرسة الحديثة في الإدارة مع بداية السبعينات ومازالت إلى وقتنا الحاضر والإفتراض الذي تقوم عليه هو أنها لا تؤمن بوحدة السلوك الإنساني، أي ليس هناك طريقة مثلى للشكل الذي يجب أن تكون عليه التنظيمات ففي الوقت الذي توجد فيه تنظيمات رسمية هناك بالمقال تنظيمات رغبة رسمية، كما أن التفاعل والصراع لم يعد فقط داخل المؤسسة بين المؤسسات ذات الحقل الإنتاجي ولخدماتي المتشابه، وذلك بسبب ظهور التنافس الكمي والنوعي مما عزز أهمية الفرد المؤهل إضافة إلى صراع من نوع آخر وهو التوفيق بين حماية البيئة الطبيعية والاجتماعية وبين أهداف الإقتصادية للمؤسسة فقد ركزت المدرسة الكلاسيكية على التنظيمات الرسمية ومدرسة العلاقات الإنسانية ركزت على التنظيمات غير رسمية، بينما ركزت المدرسة السلوكية على أهداف المؤسسة والعاملين في حين ركزت المدرسة الحديثة على أنه لا يمكن أن يفصل جزءا معينا من التنظيم وندرسه، ليعطي صورة صحيحة عنه وتشارك نظريات وأبحاث المدرسة الحديثة في الأفكار التالية : [2] ص82

- عدم إيمان بوجود أسلوب تنظيم أفضل لأن ذلك يتعلق بحجم المؤسسة و إستراتيجيتها و التكنولوجيا المستخدمة و البيئة التي تنشط فيها
- نتيجة الفروق الفردية بين الأفراد و تعدد و اختلاف الحاجات الإنسانية، فإن نظام الحوافز ليس واحد و لا ثابت و لكنه متغير و متعدد حسب الظروف.
- تركز المدرسة الحديثة على كيفية صنع القرار الإداري فعلية صنع و اتخاذ القرار تحتل أهمية كبيرة في الإدارة الحديثة
- فيما يخص النمط القيادي فالمدرسة الحديثة لا تؤمن بالنموذج القيادي الأمثل لكل الظروف لذلك فالقيادة تعتمد على الموقف

و قد ظهرت نظريات في القيادة و أساليبها سوف نتعرض لها بالتحليل في المبحث الآتي.

### 3.1. نظريات القيادة وأنماطها

تعددت نظريات تفسير ظاهرة القيادة بتعدد المقاربات التي أعتمدت لتفسير الظاهرة فهناك المقاربة الفردية و المقاربة الإجتماعية و المقاربة التوفيقية، فكل منها قائمة على افتراضات تقوم عليها كل نظرية ، ولقد إعتمدنا في تصنيف نظريات القيادة في بحثنا هذا على تصنيف مجلة نظريات القيادة لجامعة إكسيتر البريطانية. A Review of Leadership Theory 2003. كما يلي :

#### 1.3.1. نظرية السمات Trait théories

يعتبر هذا المدخل من أولى المحاولات التي استهدفت تحديد خصائص القيادة الناجحة، ومؤداه أن القيادة تقوم على سمة أو مجموعة من السمات يتمتع بها فرد معين، وأن من تتوافر فيه هذه السمات تكون لديه القدرة على القيادة، ويمكن أن يكون قائدا ناجحا في كل المواقف [4] ص307 ومن أقدم النظريات التي ظهرت في هذا الإطار " نظرية الرجل العظيم " ومن أنصارها فرنسيس جالتون F.Galton ، توماس كارليل T.Carlyle ، وغيسيلي Ghiselli ، حيث تؤكد هذه النظرية على أن القادة يولدون ولا يصنعون، وأن للقادة سمات أو خصائص شخصية تميزهم عن مرؤوسيهم وأن هذه السمات القيادية موروثية وليست مكتسبة [31] ص272.

#### 1.1.3.1. نظرية الرجل العظيم

تعود جذور هذه النظرية إلى عهد الإغريق والرومان ، حيث كان الإعتقاد بأن القادة يولدون قادة [32] ص4، وأن الرجل العظيم "Great Man" يحمل معه مفااتيح ومميزات النجاح من خلال شخصيته التي يولد بها ، [33] ص6 وكانت أول المحاولات والدراسات في مجال القيادة في إطار نظرية الرجل العظيم تركز على التفرقة بين القائد والغير قائد من خلال محاولة الإجابة على السؤال التالي : ماهي السمات الشخصية التي تحدد الرجال العظام من الأفراد الآخرين [7] ص362

ويعتبر فرنسيس جالتون Francis Galton (1879) من أكبر الدعاة لهذه النظرية، حيث أكد على الدور الجوهرى للوراثة في بروز القادة، فهم يشيع بروزهم في أسر معينة، كما يشير وودز G.Woods أنهم يميلون ليكونوا رجالا ذوي تأثير ضخم، لأن لهم نفس الخصال الوراثية المؤهلة للقيادة، كما يقول إن قصر الزواج بين أبناء تلك الطبقات الراقية على أفرادها فقط يخلق في النهاية طبقات مختلفة بيولوجيا عن الطبقات الدنيا، و يجعل بروز القادة من بين هذه الطبقات أكثر احتمالا [17] ص57-58

ولقد أجريت دراسات متعددة تبحث عن السمات المشتركة للقادة الناجحين على أمل أن تصبح

هذه المجموعة معيارا يمكن استعماله للتنبؤ بنجاح القيادة في أي موقف، والتحقق بالتالي من السمات التي تجعل من شخص ما قائدا إداريا أفضل من غيره و من أشهر هذه الدراسات دراسات جيسيلي Ghiselli التي تمت على 300 مدير و90 مؤسسة في أمريكا، ولقد استطاع أن يكتشف أن سمات المديرين الناجحين تتلخص في النقاط التالية :

- القدرة على الإشراف Supervisory Ability

- الذكاء Intelligence

- الحسم Decisiveness

- الثقة بالنفس Self- Assurance

- دافع عالي للإنجاز Achievement

- دافع عالي لتحقيق الذات Self-Actualization

وفي نفس الوقت استطاع باحثون التوصل إلى سمات للقائد تتشابه نسبيا مع الصفات التي حددها جيليسي ومنها، المبدأ Initiative ،النضج Maturity ، دافع القوة Power ، والحيوية Energy ، واعتبرت صفات شخصية لبروز القائد.

كما قدم هاوس صياغة حديثة لنظرية السمات وسمها القيادة الزعامية Charismatic Leadership ويعتقد هاوس أن مفهوم الزعامية يمكن أن يفيد في التعرف على ظاهرة القيادة وأن هناك ثلاثة سمات رئيسية للقائد الزعامي وهي: الثقة في النفس، والرغبة في السيطرة ، وإيمان قوي بمبادئه وهي قائمة على سيطرة القائد على معتقدات وعواطف الجماعة وخضوعهم له والثقة الكاملة في شخصه. [29] ص144

كما توصل ستوغديل Stogdill سنة 1974 من خلال تقييمه لأكثر من خمسة عشر دراسة ميدانية حول السمات والمهارات التي تجعل من المدير قائدا ناجحا ولخصها في جدول كما يلي:

الجدول رقم 03 : سمات ومهارات القيادة حسب Stogdill 1974 [33] ص7

المهارات	السمات
Skills	Traits
<ul style="list-style-type: none"> <li>- الذكاء العالي</li> <li>- قدرة التصور و التأقلم</li> <li>- الإبداع</li> <li>- دبلوماسي ولبق</li> <li>- يتكلم بطلاقة</li> <li>- معرفة بعمل الفريق</li> <li>- منظم ( قدرات إدارية )</li> <li>- القدرة على الإقناع</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- يتكيف مع الحالات</li> <li>- ملم بالبيئة الإجتماعية</li> <li>- طموح</li> <li>- حازم</li> <li>- التعاون</li> <li>- حاسم في اتخاذ القرار</li> <li>- مسيطر ( الرغبة في التأثير على الآخرين )</li> <li>- ديناميكي ( مستوى نشاط عالي )</li> </ul>

ومما سبق يتبين لنا أن هذه النظرية استطاعت أن تضع مجموعات متعددة من السمات الواجب توفرها في القائد لا كنها لم تتفق على صفات مشتركة التي تميز القادة من غير القادة وقد ظهرت آراء تعارض الإتجاه القائل بأن القادة يولدون بالفطرة وتؤكد بأن القادة يصنعون ولا يولدون قادة .

وقد تعرضت هذه النظرية إلى انتقادات بسبب مايلي : [11] ص211

- تجاهلها للتابعين

- فشلت في تحديد الصفات وأهميتها

- أغفلت تأثير الموقف

لذا فقد تحول الاهتمام إلى مداخل أخرى لدراسة القيادة. ومنها النظرية السلوكية التي ركزت على دراسة سلوك القائد وهو ما نتناوله في النقطة التالية .

### 2.3.1. نظرية السلوك

أدى عدم استطاعة نظرية السمات تفسير فعالية القيادة إلى التركيز على سلوك القائد أو ما يسمى نمط القيادة، بمعنى تغيرت النظرة إلى القيادة من مجموعة من الخصائص الشخصية لتبدو كنشاط يمارس، وأصبح الإتجاه الجديد هو دراسة سلوك القائد وليس خصائصه، على افتراض أن فعالية القائد تتوقف على النمط (الأسلوب) القيادي الذي يمارسه في علاقته مع الجماعة، أي مجموعة النشاطات والتصرفات التي يبديها القائد والتي تشكل في مجموعها طريقة ونمط قيادته، وقد طرحت تصنيفات عديدة لأنماط القيادة يتجلى أهمها في دراسات دوغلاس ماك غريغور وجامعة أيوا، جامعة أوهايو، وميتشجان، بالإضافة إلى الشبكة الإدارية المشهورة لبلاك وموتون، وسنتناول بشيء من التفصيل هذه الدراسات.

### 1.2.3.1. نظرية دوغلاس ماك غريغور Douglas McGregor

قام دوغلاس ماك غريغور بتقديم نظرية (X) ونظرية (Y)، إذ تفترض نظرية (X) إن الإنسان بطبيعته محدود الطموح والذكاء، لا يحب العمل ولا يتحمل المسؤولية ويتجنب المهام، بينما يهتم بإشباع حاجاته الجسمية والمادية وهكذا فإن ما يدفعه للعمل هو الحوافز المادية والسيطرة المحكمة، ثم طورت هذه النظرية إلى ما سمي بنظرية (Y) التي تفترض أن الإنسان طموح وإيجابي، محب للعمل وراغب فيه و مبادر، مرحب بتحمل المسؤولية وأن حاجاته غير مركزة في حاجات أساسية مادية وأمنية، بل تتعداها إلى حاجات اجتماعية، وهكذا فإن ما يدفعه للعمل ليست الحوافز المادية فقط، بل يمكن دفعه من خلال الحوافز المعنوية كالمشاركة في اتخاذ القرارات، العلاقات الإنسانية الطيبة والاهتمام من طرف القائد.

فالقيادة الأوتوقراطية والتي تتركز حول تصميم العمل وإجراءاته والإنفراد بصنع القرار تقابل نظرية (X) بينما تتوافق نظرية (Y) مع القيادة الديمقراطية المهتمة بالمرؤوسين والعلاقات الإنسانية [25] ص 24-25

### 1.2.2.3.1. دراسات أيو Iowa Studies

أجريت هذه الدراسات بواسطة ليبيت R.Lippt و وايت R.White وبإشراف كيرت ليفين Kurt Lewin ، ولقد أجريت الدراسات على تلاميذ ينتمون إلى نوادي الهواة ، ومقسمين في مجموعات ويشرف على كل مجموعة قائد يتبع نمطا قياديا محدد، ولقد كان هناك ثلاثة أنماط قيادية هي: [14] ص 305-306

1- النمط الاستبدادي في القيادة Autocratic. ويركز القائد السلطة في يده ولا يشرك الآخرين في إتخاذ القرار

2- النمط الديمقراطي في القيادة Democratic ويساعد القائد الجماعة في تنظيمها ويشركهم في توزيع أعمال على أعضائها

3- النمط الحر أو التسبيبي Laisse –Faire ولا يقوم القائد هنا بأي مجهود في توجيهه أو متابعة عمل أي فرد في الجماعة.

هذا ولقد أسفرت دراسات أيو عن النتائج التالية: [34] ص 203

- تميزت المجموعات التي اتبع معها الأسلوب الأوتوقراطي بأعلى إنتاجية من المجموعات الأخرى، وذلك نتيجة لوجود قائد بين الأفراد يمارس الضغط عليهم.

- تميزت المجموعات التي اتبع معها الأسلوب الديمقراطي بدرجة أعلى في نواحي الابتكار، الدافعية، الثبات في مستوى الأداء، روح الفريق، التفاعل الاجتماعي والرضا في العمل، مقارنة بالمجموعات الأخرى

- والمجموعات التي اتبع معها الأسلوب التسببي تميزت بالانخفاض في جميع النواحي السابقة

ويعيب على هذه الدراسات أنها أجريت على أطفال مما جعل من الصعب تعميم النتائج على مجالات الأعمال، كما أن هذه الدراسات لم تكن محكمة حيث أنها لم تأخذ في حساباتها تأثير شخصية وقدرات ودافعية الأطفال .

### 3.2.3.1. دراسات جامعة ميشيغان les étude de l'Universite du Michigan

في نهاية سنوات الأربعينات، قام باحثون في جامعة ميتشيغان بإطلاق برنامج بحث حول الصفات المشتركة للقيادة، والهدف من الدراسة استخراج السلوك الأكثر تأثير على الإنتاج والمردودية الفعالة، وقد أجريت الدراسة على مجموعتين، الأولى ذات أداء عالي والثانية ذات أداء منخفض وكانت خلاصة الباحثين أن سلوك القائد ينقسم إلى مستويين : [7] ص 364

- مستوى السلوك الذي يهتم بالعاملين

- مستوى السلوك الذي يهتم بالإنتاج

وكانت النتيجة أن مجموعات العمل أين القادة يركزون الإهتمام بالعامل، هي أكثر إنتاجية من مجموعات العمل أين القادة يركزون الإهتمام بالإنتاج

وتقييم دراسات ميتشغان يشير إلى عدم سعي الدراسة إلى تطوير وتغيير نمط القيادة حتى يمكن معرفة علاقته بالإنتاجية، وإذا كانت هناك علاقة بين نمط القيادة والإنتاجية، فلماذا لا تكون العلاقة في القيادة المناسبة

### 4.2.3.1. دراسة جامعة أوهايو Ohio

بعد انتهاء الحرب العالمية الثانية ، بدأت دراسات جامعة أوهايو من طرف كل من شارتل ستوغديل وفلايشمان Shartle, Stogdill & Fleishman ، حول فعالية القيادة الإدارية وأثر أساليبها على أداء مجموعات العمل [31] ص 277 ، بهدف التوصل إلى أقل عدد ممكن من الأبعاد أو المتغيرات التي يمكن من خلالها وصف سلوك القائد، وكذلك علاقة موقع القائد على هذه الأبعاد بفعالية القيادة، [17] ص 88 وتمت الدراسة بتوزيع إستمارات أسئلة على مؤسسات صناعية وعسكرية بهدف التوصل إلى أقل عدد ممكن من الأبعاد أو المتغيرات التي

يمكن من خلالها وصف سلوك القائد، وكذلك علاقة موقع القائد على هذه الأبعاد بفعالية القيادة، وقد تمكنت هذه الدراسات من استخلاص بعددين أساسيين للقيادة يتمثلان في: [7] ص364

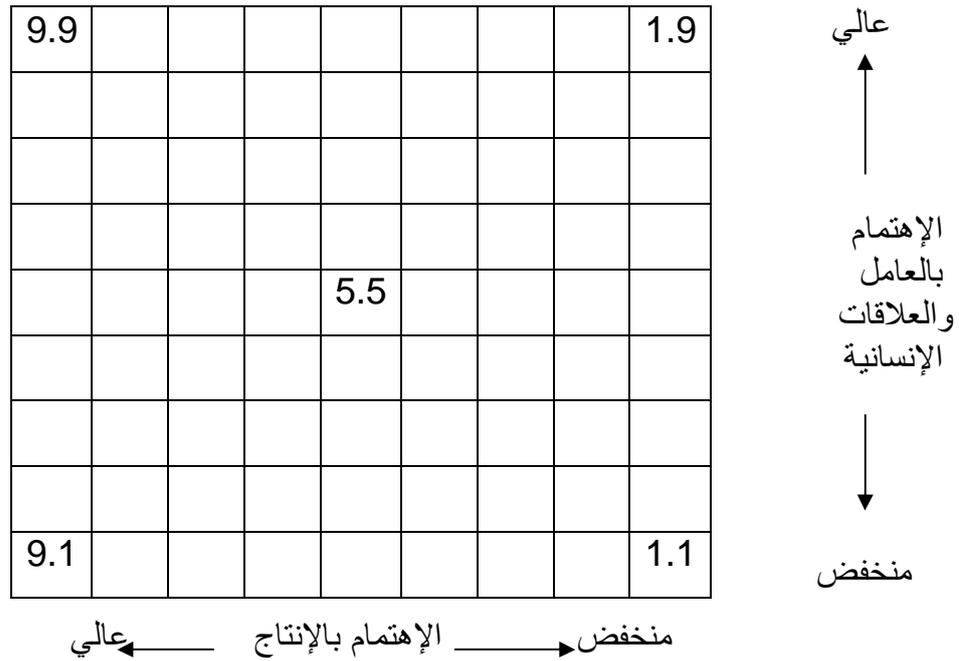
- سلوك الاهتمام بهيكل العمل: وفيه يركز القائد على توضيح الوظيفة ويقوم بصياغة مهام وأساليب العمل، تحديد علاقات العمل وقنوات الاتصال، فضلا على اهتمامه بتقييم الأداء.
- سلوك التعاطف مع العاملين: وفيه يأخذ القائد بعين الإعتبار آراء وأفكار ومشاعر المرؤوسين، وينمي جوا من الصداقة، الثقة، العدالة والاحترام مركزا على خفض التوتر وجعل الوظيفة أكثر راحة.

ولقد حاولت عدة دراسات أن تثبت تميز أحد البعدين على الآخر في التأثير على سلوك المرؤوسين لكن النتائج أشارت إلى تضارب البعدين وهو ما دفع بدراسات بالبحث عن تمتع القائد بالصفتين معا" وبموجب هذا التحليل فإن هذين البعدين ليسا متعارضين، والقائد الفعال هو الذي يستطيع تحقيق درجة عالية في كليهما، وبالتالي يحقق الرضا والإنجاز الجماعي لمرؤوسيه. [35] ص270

وكتقييم لدراسة أوهايو فإنها ركزت على بعدين فقط للسلوك القيادي و كأنهما مستقلين و أهملت التفاعل بينهما، لذلك برزت دراسات أخرى تعنى بأنماط القيادة باعتبارها محصلة تفاعل بين بعدي السلوك القيادي، و على رأسها الشبكة الإدارية لبلاك و موتون .

### 5.2.3.1. نظرية شبكة القيادة لـ بلاك وموتون Robert Blak et Jane Mouton

قام كل من روبرت بلاك وجان موتون Robert Blak et Jane Mouton بتطوير نظرية الشبكة الإدارية استنادا على تفاعل بعدي اهتمام القائد بالإنتاج ومدى اهتمامه بالمرؤوسين، حيث قدم الباحثان نموذج سمي بالشبكة الإدارية، [12] ص364 وهي عبارة عن شبكة ذات محورين يمثل محورها الأفقي بعد الاهتمام بالعمل أو الإنتاج ومحورها العمودي بعد الإهتمام بالمرؤوسين، كما يوضحه الشكل التالي :



الشكل رقم 03: الشبكة الإدارية لـ بلاك وموتون [33] ص 8

تتشكل الشبكة من واحد وثمانون أسلوب قيادي لكنها ركزت على خمسة أساليب هي [36] ص 383-384 :

-أسلوب القيادة 1.1: وهو أسلوب القائد المنسحب التسيبي، الذي يبدي اهتماما منخفضا بكل من الإنتاج والمرؤوسين، ويتجنب الصراع بين الحاجة للعمل والحاجة لعلاقات طيبة، لذا فهو يبذل أقل جهد ممكن للإنجاز العمل المطلوب ولتهيئة درجة من رضا المرؤوسين، بالقدر الذي يبقيه في مركزه الوظيفي، كما يكتفي بكونه همزة وصل بين الإدارة ومرؤوسيه ويتجنب المشاكل ويدفن الابتكارات.

-أسلوب القيادة 1.9: وهو أسلوب القائد الاجتماعي، الذي يبدي اهتماما عاليا بالمرؤوسين واهتماما ضعيفا بالإنتاج، فهو يمارس إدارة النادي حيث يقوم بتكوين علاقات ودية مع مرؤوسيه ويهيئ مناخا يسوده الأمان والراحة لإرضائهم، كما يتجنب إعطاء الأوامر لمرؤوسيه خوفا من تلقي إجابات غير مرغوب فيها.

-أسلوب القيادة 9.1: وهو أسلوب القائد المهم بالإنتاج، الذي يبدي اهتماما عاليا بالإنتاج وبالعتاد والوسائل أكثر من الاهتمام بالمرؤوسين وبمشاعرهم، كما يستخدم أسلوب التهديد والتلويح بالعقاب طلبا للإمتثال من مرؤوسيه، ويراقبهم عن كثب ولا يسمح لهم بالمشاركة في اتخاذ القرارات مما يؤدي بهم للإحباط وغياب الولاء التنظيمي .

-أسلوب القيادة 5.5: وهو أسلوب القائد الوسط أو قائد منتصف الطريق، لأنه يوجه اهتماما متوسطا لكل من الإنتاج والمرؤوسين، لكنه يواجه حرجا وصعوبة في إقامة التوازن بين هذين البعدين خاصة إذا واجه مشكلا فسرعان ما يضحى بأحد البعدين لصالح الآخر.

-أسلوب القيادة 9.9: وهو أسلوب القائد المثالي أو قائد الفريق، الذي يبدي اهتماما عاليا بكل من الإنتاج والمرؤوسين معا، حيث يستطيع أن يحقق التوازن بين أعلى إنجاز للمهام والأعمال وبين أقصى تحفيز للمرؤوسين وإرضائهم في العمل، من خلال الثقة بهم والإحساس بحاجاتهم واحترامهم مما يجعلهم ملتزمين ببذل أقصى جهد ممكن لإنجاز العمل.

وكتقييم للشبكة الإدارية يمكن القول أن أساسها منصب في بيان أن هناك درجات مختلفة لكل بعدى القيادة، وأن نمط القيادة يمكن أن يتكون من كل من هذين البعدين، ولكن مازال هناك سؤال لم تتطرق إليه النظرية وهو كيف يستطيع القائد أن يكون مثاليا؟ ومتى يكون استخدام أي من الأنماط الأخرى مجزيا ونافعا [14] ص 312

### 3.1.1. النظرية الموقفية

يقوم مفهوم هذه النظرية على القول بأن أساس تحديد خصائص القيادة لا يرتبط بسمات وخصائص شخصية عامة، بل يرتبط بسمات وخصائص نسبية ترتبط بموقف قيادي معين، فالسمات والمهارات المطلوب توفرها في القائد تعتمد بدرجة كبيرة على الموقف الذي يعمل فيه والمتغيرات المرتبطة به، وتدور كل الإسهامات التي قدمها أنصار هذه النظرية حول إفتراض مؤداه، أن نجاح أنماط القيادة يرتبط بمدى ملائمتها للموقف الذي تستخدم فيه ومن هنا اتجهت كل المحاولات لتحليل عناصر الموقف ومتطلبات كل عنصر [4] ص 365، وستناول أهم إسهامات النظرية الموقفية في مايلي :

### 1.3.3.1. النظرية الموقفية لفيدلر Frederick Fiedler

أسهم فيدلر في تحليل مفهوم الموقف القيادي من خلال الدراسات التي أجراها من سنة 1951 إلى سنة 1967 وتمثل فكرته الأساسية في ضرورة ملائمة نمط قيادة القائد للموقف الذي يعيش فيه، [4] ص 365 وتعتبر هذه الملائمة الأسلوب الأفضل لنجاح القائد من خلال تشخيصه لسلوكه ثم دراسة الموقف بعبارة أخرى إن تحليل الموقف وتقييمه ومعرفة عنا صره يؤثر على ملائمة أو عدم ملائمة النمط القيادي الذي يستخدمه القائد، لذلك يعتقد فيدلر أن التفاعل بين متغيرات الموقف وخصائص القائد هو ما يحدد مدى النجاح في القيادة، وتمثل متغيرات نظرية فيدلر في :

[12] ص 191-193

- **علاقة القائد بمرؤوسيه** : وتمثل في مدى تجاوب وانصياع المرؤوسين للقرارات الصادرة منه ومدى توفر الثقة بينهم، حيث يتوقف نفوذ القائد على مدى قبوله من مرؤوسيه، فكلما

كانت علاقاته بهم جيدة ،زاد نفوذه وتأثيره وسهل عليه تحفيزهم على التعاون والأداء المثمر،مما يزيد من سهولة الموقف والعكس صحيح.

- **هيكل العمل** : عندما يكون هيكل العمل بسيطاً، تكون الأهداف والمهام واضحة ومحددة جيداً لكل المرؤوسين والمشكلات بسيطة وسهلة المعالجة، حيث يتبع المرؤوسون إجراء روتينياً معروفاً لأداء العمل، وفي هذه الحالة يمكن التحقق بسهولة من فعالية القرارات كما تقل الحاجة إلى ما يقدمه القائد من معلومات وخبرات، مما يجعل الموقف سهلاً ومفضلاً لدى القائد عنه عندما يكون هيكل العمل مركباً،الأهداف غير واضحة وإجراءات العمل غامضة.

- **مدى قوة مركز القائد** : بمعنى هل يستطيع القائد أن يقدم مكافآت أو أن يفرض عقوبات على مرؤوسيه ؟ وهل له نفوذ عليهم ليكلفهم بمهام ويقيم أدائهم ؟ وهل له لقب وظيفي رسمي يميزه عن مساعديه أو مرؤوسيه ؟ فإن توفر لديه هذا يزيد نفوذه المستمد من مركزه الوظيفي ، مما يجعل الموقف سهلاً ومفضلاً لدى القائد، بينما إذا افتقد بعض أو كل ما تقدم يقل نفوذه مما يزيد من صعوبة الموقف.

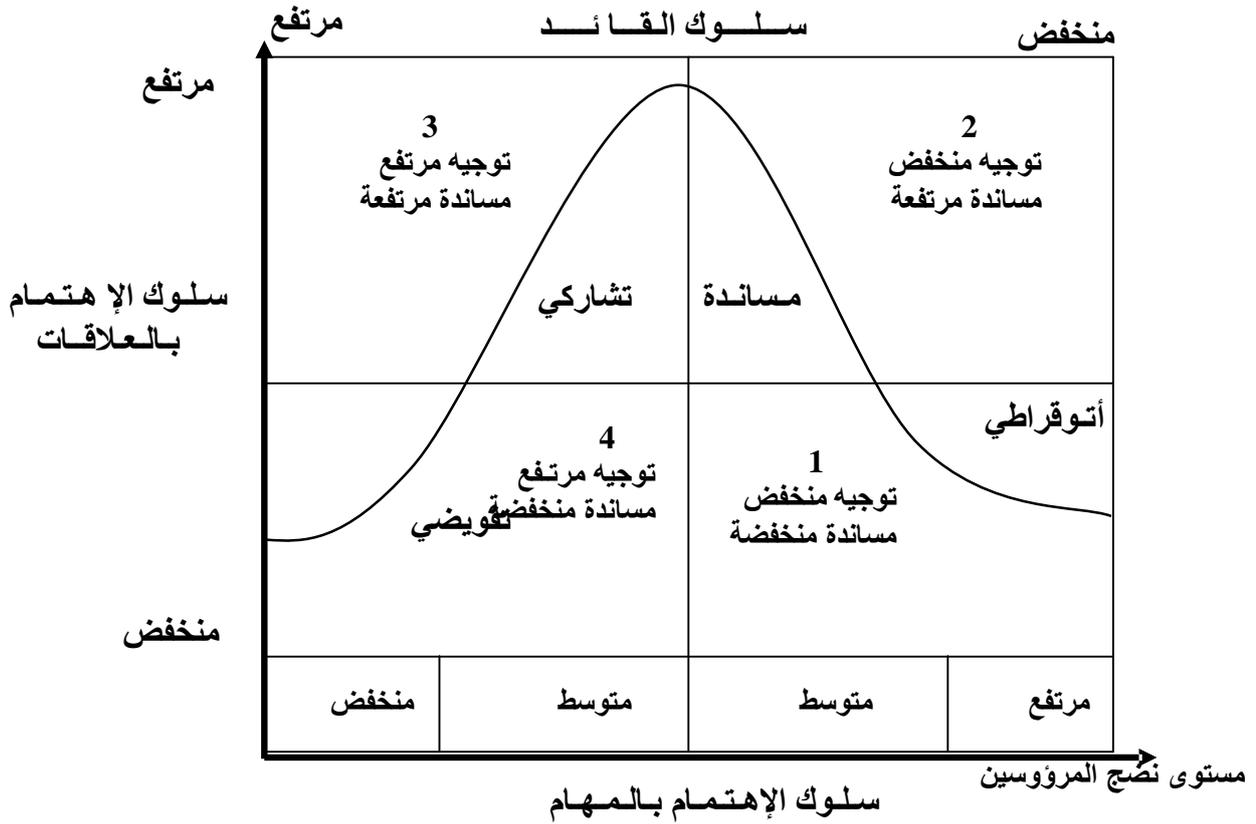
ويرى فيدلر [4] ص 367 بعد تحليله لعناصر الموقف ،إن فاعلية القيادة مرتبطة بمعرفة القائد لهذه العناصر وطبيعة المتطلبات لكل عنصر منها ، ومن هنا قدم فيدلر منهجه في خلق الموقف الملائم من خلال التغيير في عناصر الموقف فيما سماه " هندسة أبعاد الوظيفة القيادية " ، فتغيير نوعية العلاقة بين القائد ومرؤوسيه يمكن أن يتم عن طريق تغيير بناء وتركيب المجموعة العاملة ، وتغيير في بناء التنظيم يتم عن طريق تغيير الأعمال التي حددت لكل موظف ، وتغيير السلطة الرسمية للقائد يتم عن طريق توسيع أو تضيق اختصاصات ومسؤوليات الوظيفة القيادية ، وهكذا يمكن للقائد خلق الموقف الملائم من خلال تغيير في عناصر الموقف .

وكتقييم لمساهمة فيدلر فإنه قدم تحليل للموقف وتوضيح عناصره ومتطلبات كل عنصر حتى يسهل على القائد إحداث تغيير في هذه المتطلبات أو بعضها لخلق الموقف الملائم لنمطه القيادي .

### 2.3.3.1. النظرية الموقفية لهيرسي وبلانشارد Hersey et Blanchard

إعتماداً على نظرية الشبكة الإدارية لبلاك وموتون طور بول هيرسي وكان بلانشارد نظرية الموقف بإضافة متغير ثالث وهو درجة نضج المرؤوسين حيث أن القائد يغير نمط قيادته تبعاً لدرجة استعداد مرؤوسيه لأداء مهام محددة، وهو ما يطلقان عليه درجة نضج المرؤوسين والذي يمثل المتغيرات الموقفية المؤثرة على سلوك القائد، ولهذا تسمى نظرية هيرسي وبلانشارد بنظرية دورة

حياة القيادة أو النضج الوظيفي للمرؤوسين، ويعرف النضج بأنه [31] ص296 "محصلة كل من القدرة كنضج متعلق بالعمل، والرغبة كنضج متعلق بالفرد ليتحمل المسؤولية في توجيه سلوكه للقيام بالعمل"، حيث يمكن أن يكون للفرد نضجا لأداء مهام معينة وقصورا في النضج لأداء مهام أخرى، لذلك يتطلب من القائد تغيير سلوكه المرتبط بالعمل أو العلاقات الإنسانية لمقابلة درجة نضج المرؤوسين. والشكل التالي يوضح المتغيرات الموقفية لنظرية هيرسي وبلانشارد :



الشكل رقم 04 : نموذج القيادة الموقفية لبلانشارد وهيرسي [7] ص373

من الشكل يتضح أن هناك أربعة أساليب قيادية تتغير حسب تغير درجة نضج المرؤوسين يتضح من المنحنى أن مستوى النضج لدى المرؤوسين ينتقل من مرحلة (1) إلى مرحلة (4)، وتبعاً لذلك يتم انتقال أسلوب القيادة لدى القائد من التوجيه (المرحلة الأولى) إلى التفويض (المرحلة الرابعة)، وذلك بزيادة المساندة أولاً (المرحلة الثانية) ثم خفض التوجيه (المرحلة الثالثة)، ليحدث في النهاية خفض المساندة والتوجيه لأنه يصبح بإمكان المرؤوس توجيه ومساندة نفسه أي لم يعد في حاجة للقائد و في مايلي نتطرق لهذه الأساليب كما يلي : [7] ص373

- أسلوب القائد الأتوقراطي الموجه : يتميز باهتمام مرتفع بالإنتاج وضعيف بالمرؤوسين، فيكون دور القائد في هذه الحالة إعطاء تعليمات دقيقة توجيهات محددة والقيام بمتابعة لصيقة لتنفيذ المهام ويتمشى هذا الأسلوب مع العمال الجدد قليلو الخبرة لأن نقص خبرتهم يعرقل قدرتهم ورغبتهم في أداء العمل (مستوى نضج منخفض) .

- **سلوب القائد المدرب** : يتميز باهتمام مرتفع بالإنتاج والمرؤوسين معا، وفي هذه الحالة، يستمر القائد في توجيه المرؤوسين ومتابعتهم لتنفيذ المهام، كما يقدم لهم فرصا للسؤال عن المهام الغامضة، ويشرح القرارات التي سيتخذها، ويحاول إقناعهم بأهميتها ويوضح لهم كيفية تنفيذها، فهذا الأسلوب ينادى بالعمال الراغبين في العمل غير القادرين على إنجازهم ( مستوى نضج من منخفض إلى متوسط )
- **أسلوب القائد المساند** : فيتميز باهتمام مرتفع بالمرؤوسين وضعيف بالإنتاج ، وفي هذه الحالة يقوم القائد بتحفيز المرؤوسين وتشجيعهم لإنجاز المهام، كما يقتسم معهم مسؤولية اتخاذ القرار لتعزيز رغبتهم في العمل ومساندتهم، ويتماشى هذا الأسلوب مع العمال القادرين على العمل لكن غير راغبين أو مستعدين لتحمل المسؤولية، لذا يتطلبون أسلوبا مساندا لزيادة رغبتهم في العمل ( مستوى نضج من متوسط إلى مرتفع )
- **أسلوب القائد المفوض** : يتميز باهتمام ضعيف بالإنتاج والمرؤوسين معا، وفي هذه الحالة يستطيع القائد أن يفوض مسؤولية اتخاذ القرار وتنفيذه للمرؤوسين، ويتماشى هذا الأسلوب مع العمال جيدين الخبرة والقادرين على العمل والراغبين فيه، كونهم يتمتعون بدافعية كبيرة لإنجاز المهام واستعدادا كبيرا لتحمل المسؤولية ( مستوى نضج مرتفع ) .

### 3.3.3.1. نظرية تاننباوم وشميدت Tannenbaum et Shmidt

اقترح كل من روبرت تاننباوم ووران شميدت مدى يضم سبع أساليب للقيادة الإدارية، تتراوح بين القيادة الأوتوقراطية التي تتمحور حول سلطة القائد والقيادة الديمقراطية التي تتمحور حول سلطة المرؤوسين، فحسبهما أن أسلوب القيادة الإدارية وممارسته تختلف وفقا لقدرة السلطة التي يمنحها القائد لمرؤوسيه كما يوضح الشكل 4 :

القيادة المتمركزة حول القائد ← القيادة المتمركزة حول المرؤوسين

نطاق سلطة القائد						
نطاق حرية المرؤوسين						
يسمح القائد لمرؤوسيه بحرية العمل في إطار القيود التي حددها قائده الأعلى.	يحدد القائد القيود والحدود ويطلب من مرؤوسيه اتخاذ القرار.	يعرض القائد المشكلة ويحصل على اقتراحات لصنع القرار.	القائد يقدم قرارا مبدئيا ويناقشه مع مرؤوسيه ويكون مستعد لتغييره.	القائد يقدم أفكاره ويشجع المرؤوسين على المناقشة وطرح التساؤلات.	القائد يتخذ القرار ويقنع المرؤوسين به.	القائد يتخذ القرارات ويعلمها لمرؤوسيه.

الشكل رقم 05 : نموذج تاننباوم وشميدت في القيادة [12] ص188

ويرى تاننباوم وشميدت أنه لا يوجد أسلوب قيادي واحد ناجح في كل الأوقات، وإنما يعتمد نجاح الأسلوب القيادي على ثلاث عوامل هامة ومتكاملة هي [12] ص188-191: عوامل متعلقة بالقائد، عوامل متعلقة بالمرؤوسين وعوامل خاصة بالموقف.

- العوامل المتعلقة بالقائد : وتتمثل في نظام قيمه الشخصية الذي يحدد اتجاهاته نحو مرؤوسيه ودوره في عملية صنع القرار؛ درجة ثقته بمرؤوسيه والتي ترتبط بإدراكه لكفاءة أدائهم؛ ميله لأسلوب قيادة معين دون غيره؛ مدى استعداده لإبداء التسامح تجاه مرؤوسيه عند وقوعهم في أخطاء.

- العوامل المتعلقة بالمرؤوسين : وتتمثل في درجة حاجتهم للاستقلالية؛ مدى استعدادهم لتحمل مسؤولية المشاركة في صنع القرار؛ القدرة على معالجة مواقف تتسم بالغموض وعدم التأكد؛ مدى اهتمامهم بالمشاكل التسييرية والشعور بأهميتها؛ مدى فهمهم لأهداف التنظيم والتفاعل معها؛ مدى اكتسابهم للمعرفة والخبرة اللازمة للتعامل مع المواقف والمشاكل المختلفة.

- العوامل الخاصة بالموقف: وتتمثل في طبيعة نشاط المنظمة وثقافتها التنظيمية؛ درجة تماسك وفعالية مجموعة العمل؛ طبيعة المشكلة ودرجة تعقدها؛ مدى اتساع أو ضيق الوقت لاتخاذ القرار المناسب.

ومما سبق يمكن التطرق إلى خلاصة النظريات المتعلقة بالموقف، فهذه النظريات لا تنظر إلى القائد على أساس السمات القيادية، بل تعطي أهمية للموقف الذي يحيط به، فالقائد لا يظهر إلا إذا تهيأت له الظروف البيئية لكي يستخدم ذكائه ومهارته في تحقيق أهدافه .  
وكثير هم العظماء الذين ظهروا كانوا يسبقون عصورهم بأفكارهم، لكن لم يصلوا إلى القيادة لأن الظروف الاجتماعية لم تكن مهياً لقبول هذه الأفكار وماتت بموتهم، بالرغم من وجهة نظر هذه النظرية إلا أنه يبقى للخصائص القيادية دورها في إبراز القادة من غير القادة ، فقد تساعد الظروف شخصاً ما ليكون قائداً، ولكن لإفتقاد شخصيته للخصائص القيادية اللازمة، التي تساعد في إدارة الجماعة، يفشل في مهمته .

والواقع العملي المشاهد في كثير من المواقع وفي كافة المجتمعات هو استمرارية القيادات رغم التغيير في المواقف، وعلى ذلك فليس الموقف في حد ذاته هو العامل الأساسي أو الرئيسي في ظهور القيادة، ولكن لعل توافر الأشخاص ذوي القدرات القيادية والقادرين على مجابهة تلك المواقف له دوره وتأثيره أيضاً في ظهور القيادة. [37] ص 37-379

### 4.3.1. النظرية التفاعلية

يرى أنصار هذه النظرية أن نشأة أو ظهور القيادة يتحدد على ضوء الموقف الذي يحدد المواصفات القيادية التي تستجيب لمتطلبات هذا الموقف ، كما يتحدد في ذات الوقت على ضوء مدى توافر السمات القيادية ،في الأفراد في ظل هذا الموقف وعلى ذلك فليس للموقف وحده ،وليس لتوافر الشخصية القيادية وحدها بل العبرة بهما معاً. [38] ص 164

و تعتبر القيادة من وجهة نظر هذه النظرية عملية تفاعل إجتماعي ، وتحدد خصائصها على أساس أبعاد ثلاثة هي: [4] ص 373-374 السمات الشخصية للقائد ، عناصر الموقف ، ومتطلبات وخصائص الجماعة المقودة ، ويرى سيسيل جيب Cecil GIBB (1960) أن القيادة تنشأ من خلال عمليات التفاعل وظهور أدوار الأعضاء وتكون معايير الجماعة، والقائد هو الذي يستطيع إشباع أكبر قدر من حاجات الجماعة المتنوعة، [39] ص 631

وعلى ذلك فالقيادة - وفق هذه النظرية هي نتيجة تفاعل اجتماعي بين القائد والمتغيرات الموقفية المشار إليها سابقاً، أي أن النظرية تعطي اهتماماً لشخصية القائد ومدى إدراكه لنفسه وللآخرين ومدى إدراك المرؤوسين له، وإدراك كل منهما للموقف، إضافة إلى المكان الذي يجري فيه التفاعل بين تلك العناصر [40] ص 69-70 ، وهو ما يوضحه الشكل التالي:



الشكل رقم 06 : نموذج القيادة التفاعلية [39] ص 631

نلاحظ من الشكل أن القيادة هي نتاج تفاعل الكثير من المتغيرات المرتبطة بالقائد، المرؤوسين، الموقف، المنظمة والبيئة الخارجية وهذا ما يجعلها ظاهرة جد معقدة، إذ أن إهمال أي متغير في دراستها أو ممارستها قد يؤثر كثيرا في فهمها أو نجاحها، مما يجعلنا نعتبر أن التفسير التفاعلي للقيادة هو الأكثر قبولا وواقعية للقيادة مقارنة بالنظريات التي تعرضنا لها سابقا .

إن القائد الناجح في مفهوم النظرية التفاعلية هو الذي يكون قادرا على التفاعل مع الجماعة وإحداث التكامل في سلوك أعضائها أو سلوك معظمهم، أخذا في اعتباره آمالهم وقيمهم وحاجاتهم بالإضافة إلى ظروف المنظمة والبيئة الخارجية.

### 5.3.1. النظرية التحويلية

في القيادة التحويلية يتميز القائد التحويلي بأنه قادر على تحويل مؤسسته إلى وضع أفضل [14] ص 319 ، و يسعى القائد لإحداث تغييرات إيجابية في طريقة العمل، حيث يأخذ بمبدأ الإدارة بالإستثناء فلا يتدخل في العمل طالما سار بشكل طبيعي ودون أحداث استثنائية غير عادية تبرر تدخله، وهو هكذا يتابع أداء مرؤوسيه ويصحح ما يحدث من انحرافات في الأداء. [31] ص 317

و القائد التحويلي هو الذي يقود المرؤوسين بأفق واسعة، وله فهم أحسن لمهام و أهداف الفريق والملاك، [7] ص 379 ويمكن طرح السؤال التالي لفهم مهام القائد التحويلي : هل يمكن لقائد ما أن يغير المؤسسة كلها ؟

والقائد التحويلي يحاول تغيير المؤسسة ككل من ( حالة ) أو من ( ثقافة ) إلى أخرى ، وهذه ترتبط بـ ( كاريزما ) القائد ، حيث ينمي مشاعر الثقة القوية نحوه ، وبهذه الطريقة يشجع القائد إحداث عدة تحويلات داخل ثقافة المؤسسة ، وللقائد في هذه النظرية أربعة مهام رئيسية نلخصها في مايلي: [11] ص 220-221

- تحديد الرؤية أو صورة المستقبل المنشود

- إيصال الرؤية للأتباع

- تطبيق الرؤية

- رفع التزام الأتباع تجاه الرؤية

وهناك تشابه كبير بين القيادة الزعامية أو الكارزماوية والقيادة التحويلية، لكن الفرق بينهما يكمن في أن الشخصية الكارزماوية للقائد هي بداية القيادة التحويلية، فالقائد التحويلي له صفات القائد الكاريزمي إضافة للخصائص السابقة، مثلما يقول محمد سعيد أنور سلطان "القيادة التحويلية ما بعد الكاريزما" [41] ص 346 ، كما أنه .صاحب رؤية مستقبلية ترقى بالمرؤوسين وبالمؤسسة ، فهو محب للتغيير والتغيير في نظره رحلة وليس نقطة وصول ، وشجاع في مواجهة الواقع، محب للمخاطرة المحسوبة وقادر على التعامل مع المواقف المعقدة والصعبة، وفي هذا يقول مدير شركة جنرال إلكتروك [42] ص 49 " قادة الشركات الجيدون هم القادرين على خلق الرؤية، وتحديدتها بوضوح والاحتفاظ بها بصبر والمثابرة على تحقيقها بلا هوادة "

### 6.3.1. أنماط القيادة

أثبتت الدراسات في مجال القيادة أن هناك نوعين من القيادة قيادة رسمية والمتمثلة في الجهاز التنظيمي الرسمي وقيادته و هناك قيادة غير رسمية إلى جانب القيادة الرسمية تنشأ لظروف معينة تساهم في نشأتها وهذا ما نسميه " بالقيادة من حيث الشكل" ، كما أثبتت الدراسات أن هناك أنماط

للقيادة الإدارية لتسيير وإدارة شؤون الجماعة والمؤسسة وهذا ما نسميه " بالقيادة من حيث المضمون"، وسنتناول ذلك بالتفصيلي كمايلي :

### 1.6.3.1. أنماط القيادة من حيث الشكل

#### **أ- القيادة الرسمية:**

يعرف ويليم سكوت william scott القائد الرسمي بأنه " ذلك الشخص الذي يعين من أجل الخدمة في مركز رسمي كأداة للمؤسسة"، ويهدف هذا القائد إلى حفز أتباعه وتوجيههم وتفهم مشاكلهم تتوثق رابطة الثقة بينه وبينهم [13] ص284

إن القيادة الرسمية لها علاقة وطيدة بالتنظيم الرسمي حيث لا يتصور وجود أحدهما دون وجود الآخر، والتنظيم الرسمي الحد يث يتكون من ثلاثة وحدات إدارية وهي : وحدات تنفيذية ووحدات استشارية ووحدات معاونة، وعلى رأس هذه الوحدات قائد يتولى إدارة شؤونها، [4] ص362 ويقسم علماء الإدارة هذه الوحدات إلى ثلاثة مستويات في كل وحدة تتمثل في القيادة العليا والقيادة الوسطى والقيادة التنفيذية، وينقسم كل مستوى إلى وحدات فرعية لتسهيل إنجاز الأعمال ومساعدة القيادة في المستويات العليا و تنشأ القيادة الرسمية داخل التنظيم الرسمي وتعتمد على المركز الوظيفي وتدرج تنازليا في السلم الإداري من الأعلى إلى الأسفل، وتمارس مهامها وفقا للوائح والقوانين التي تنظم أعمال المنظمة، إذن هذه القيادة تعتمد في تأثيرها على الأفراد على قوة المنصب استنادا إلى حقها الشرعي في إصدار الأوامر وواجب الطاعة لها من قبل الأفراد، حيث أن سلطات القائد الرسمي تكون محددة في التنظيم الرسمي، وقد عبرنا عنها سابقا بالرئاسة أو سلطة المدير. [43] ص346

أما المهام والإختصاصات التي تمارسها القيادة في المستويات الثلاثة فتختلف كل منها عن الأخرى بسبب الإختلاف في تكوينها، فالقيادة في المستويات العليا تقوم بممارسة النشاطات الأساسية واتخاذ القرارات الإستراتيجية التي تحقق الأهداف الرئيسية للمؤسسة، كما تتمتع هذه القيادات بالسلطات الواسعة لتمكينها من إنجاز المهام المنوطة بها وتتمثل القيادة في المستويات الوسطى في مديريةية المصالح ومديرية الإدارات العامة ومن في مستواهم من ناحية السلطة والمسؤولية ممن يديرون أجهزة متوسطة الحجم، أما القيادة في المستويات التنفيذية فهي تتولى إدارة وحدات إدارية صغيرة الحجم وتكون مهمتها الإشراف والملاحظة المباشرة ومراقبة مجموعات العمل [44] ص65

#### **ب- القيادة غير رسمية:**

تبرز القيادة غير رسمية أساسا داخل التنظيم غير رسمي وتمارس نشاطها في إطاره، إذ يبرز القائد غير الرسمي في جماعته نتيجة المكانة التي يحظى بها بفعل قدراته ومواهبه الشخصية، الذهنية، الفنية والسلوكية، دون أن تكون له سلطة رسمية [45] ص8، وهي تظهر نتيجة التفاف الجماعة حول شخص يحبونه ويجلونهم ويتوحدون معه، وبالتالي فتأثيره نابع من قبول الجماعة له،

لذلك تعتبر القيادة غير الرسمية امتيازاً أكثر منها حقاً، كما أنها مستقرة لكونها تعتمد على عواطف الأفراد الخاضعين لها.

وبينت الدراسات التي قام بها مايو أن للقيادة غير رسمية دور فعال في تحديد نمط الأداء للعمال وحجم الإنتاج أو السرعة في العمل ، حيث كان يقوم القائد غير رسمي في تحديد كمية الإنتاج التي على العمال إنتاجها وكلما أراد أي عامل الخروج عن هذا القرار ترجعه الجماعة عن ما أراده أو تعزله عنها وحتى تحافظ على مكانته في هذه الجماعة يعمل على الالتزام بمبادئ هذه الجماعة غير الرسمية منها عدم الزيادة في الإنتاج فوق حد معين وعدم التقليل منه إلى درجة كبيرة جداً ، وعدم الوشاية بالزملاء عند الإدارة [46] ص 50

عندما توجه القيادة غير الرسمية جهودها ضد التنظيم الرسمي وقيادته فبإمكانها أن تسيء إلى سمعة هذه الأخيرة وتدمر مركزها كما تلحق الأضرار بالمنظمة، حيث يصدر القائد الرسمي الأوامر ويتخذ القرارات، لكن الجماعة تحت تأثير القيادة غير الرسمية المعاكس تمتنع عن تنفيذها أو تنفذها بشكل سلبي، لذلك على القائد الرسمي أن يتعاون مع القيادة غير الرسمية ويستميلها إلى جانبه دون أن يبلغ به ذلك حد التنازل عن حقوقه، وللقيام بذلك يمكنه أن يعتمد على الأساليب التالية [4] ص 293-298 :

- العمل على استمالة أعضاء الجماعة غير الرسمية لإشعارهم بقدرته على إشباع حاجاتهم وتحقيق أهدافهم، فيحتل بذلك موقع القائد غير الرسمي، إلا أن هذا يتطلب منه احترام معايير الجماعة غير الرسمية ومفاهيمها وتقاليدها وعاداتها؛

- محاولة النفوذ إلى أعماق الجماعات غير الرسمية قصد فهم دوافع تكوينها، أهدافها، مدى التعارض بين أهدافها وأهداف المنظمة، إضافة إلى معرفة قيمتها اتجاهاتها وأساليبها في الاتصال؛

- إشراك القيادة غير الرسمية للجماعة في الدور الذي يؤديه القائد الرسمي قصد التأثير في هذه الجماعة وإقناعها بتحقيق أهداف المنظمة، كما أن مناقشة الجماعة غير الرسمية وقيادتها للمشاكل التي تواجهها يمكن أن تؤدي إلى الحصول على قبولها للقرارات وموافقتها عليها.

- التوفيق بين استخدام الاتصالات الرسمية والاتصالات غير الرسمية في المنظمة ومحاولة توجيه الاتصالات غير الرسمية في صالح المنظمة، وذلك بتزويدها الدائم بالمعلومات عن كل أوضاع المنظمة وخاصة ما يخص الأفراد العاملين بها، وهذا للقضاء على الإشاعات - التي تعتبر من أبرز أشكال الاتصالات غير الرسمية- وكسب ثقة الجماعة غير الرسمية بخلق مناخ من الشفافية والوضوح.

### 6.6.3.1. أنماط القيادة من حيث المضمون

هناك أنماط عديدة للقيادة ،نشاهدها في المؤسسات والتي تتحدد بفعل الطبيعة البيئية وشخصية القادة ومستوى القوى التي تعمل بها ، ويمكن تمييز الأنماط القيادية التالية :

#### أ- النمط الأتوقراطي :

ويطلق عليه أيضا النمط التسلطي، حيث يتميز هذا النمط بتركيز السلطات في يد القائد دون إتاحة الفرصة للمرؤوسين للمشاركة في عملية إتخاذ القرار، ويعتمد في تحفيز العمال على التهديد والعقاب[47] ص 90، ويميل القائد هنا إلى إصدار التعليمات بصورة مكثفة وواضحة ويعمل على متابعة أداء العاملين عن قرب فالقائد في هذا النوع يركز على الأداء والعمل بدل التركيز على العمال [48] ص 193

ويعتبر القائد في هذا النمط مركز إتخاذ القرارات ولا يعير اهتماما لأراء المرؤوسين ولا يتجاوز معهم ونجد في هذا النمط جميع السلطات والصلاحيات بيد القائد فهو استبدادي وهذا النمط القيادي يتمشى مع افتراضات النظرية X .

#### ب- النمط الديمقراطي :

في ظل هذا النمط القيادي ،يمنح القائد للمرؤوسين فرصة المشاركة في وضع الأهداف وممارسة المراقبة ، كما يستشير المرؤوسين ويشركهم في إتخاذ القرار ،وتتلخص مزايا القيادة التشاركية في مايلي: [49] ص 26

- 1- إمكان الوصول إلى قرارات وإنجاز العمل .
- 2- توفر الشعور الطيب بين أفراد الجماعة .
- 3- إتاحة الفرصة للأعضاء حتى يتعلموا القيادة .
- 4- المحافظة على كيان الجماعة .

ولهذا فلا بد من حسن إستعمال هذا النمط من طرف القيادات الرسمية ومراعاة حسن اختيار الأشخاص الذين يفوض لهم بعض السلطات والذين يحضون بقبول من طرف الجماعة ، إلا أنه يعتبر حسب كثيرين من الباحثين وعلماء الإدارة وعلماء الإجتماع أحسن طريقة لتحقيق الفعالية المطلوبة في القيادة الإدارية.

#### ج- النمط الأبوي :

وهو نتيجة لتطور الفكر الإداري حيث أصبح يعطى للعامل بعض من الحرية لإبداء الأراء ، ويطلق عليه أيضا النمط الأتوقراطي المريح ،ويتميز بوجود نوع من الثقة بين المدير والعمال مع إستعمال قليل من التخويف في تحفيز العمال ،وقد سمي بالأبوي لتمثاله بنفس الطريقة التي يتعامل بها الأب مع أبنائه فهو يعطف عليهم ويريد تحقيق مصلحتهم على النحو الذي يراه هو ملائم لهم وإذا اقتنع العمال بأنه يفضل مصالحهم ويعطف عليهم بحنان الأبوة ، ففي هذه الحالة سوف يكون له تأثير إيجابي في دفع العمال نحو الجدية في العمل ،ويظهر هذا النمط من خلال تعامل الرسل والأنبياء مع

أتباعهم مما ساهم في تكوين جماعة قوية متماسكة قادرة على مواجهة التحديات والتغلب عليها

[50] ص 208

#### د- النمط التسبيبي :

وفقا لهذا النمط لايتدخل القائد في كيفية أداء العمل من طرف المرؤوسين ،بمعنى أن يترك المرؤوسين يفعلون كما يشاءون ويكتنف هذا النمط مظاهر التسبيب ،مصحوبة بإنخفاض مستوى الأداء ويتوافق هذا النمط القيادي مع الفروض الخاصة بالنظرية Y بخصوص الأفراد ، ويصلح هذا النمط لقيادة المرؤوسين الذين يتمتعون بمعنويات عالية ،وبقدر كبير من الخبرة والمهارة لكنه لا يصلح في معظم

الحالات العادية [51] ص 190

ويعاب على هذا النمط من القيادة أنه يشجع على التسبيب والتهرب من المسؤولية.

من خلال ما تطرقنا إليه في هذا الفصل حول مفهوم القيادة ومكانتها في نظريات التنظيم ،

يتبين لنا أنه ليس هناك اتفاق حول تعريف معين للقيادة من طرف الباحثين، وما يمكن أخذه عن آرائهم حول المفهوم، هو أن القيادة ظاهرة أساسها العلاقة التفاعلية بين القائد والتابعين وهي جوهر العملية التأثيرية لقيادة الآخرين، وقد اختلفت نظريات تفسير القيادة انطلاقا من نظريات السمات التي ركزت على الصفات الشخصية بإعتبارها المسؤولة عن قدرة التأثير، إلى نظرية السلوك التي تركز على التصرفات والنشاطات التي يقوم بها القائد حتى يكون ناجحا، إلى ظهور النظرية الموقفية التي ترى بأن القائد وكيف أسلوبه في القيادة حسب متغيرات الموقف وخصائص الجماعة، وصولا إلى النظرية التفاعلية التي ترى بأن القيادة نتيجة تفاعل بين القائد ذو صفات معينة وفريق بمواصفات معينة وموقف يستدعي المعالجة، وهو ما يمكن اعتباره أنسب للقائد في إطار البيئة الحالية .

ومما سبق نستنتج أن هناك إختلاف حول نظريات تفسير ظاهرة القيادة، وهذا الإختلاف ناتج عن تطور اهتمامات الفكر الإداري من مرحلة إلى أخرى، فكل نظرية اجتهدت في تفسير الظاهرة حسب خصائص كل فترة، وتبقى النظرية التفاعلية مقبولة في ظل البيئة الحالية، إضافة إلى نظرية السمات لأن القائد يعتمد في الأخير على مهاراته القيادية في أداء وظائفه من اتصال واتخاذ القرار وتكوين فرق العمل، وأهمية تطبيق ذلك لتطوير الأفراد وبروز مواهبهم الإبداعية وهو ما سنتطرق له في الفصل التالي .

## الفصل 2

### دور القيادة في الإبداع داخل المؤسسة الاقتصادية الحديثة

بعد تعرضنا في الفصل الأول إلى مفهوم القيادة والتعرف على موقف الفكر الإداري من القيادة، والبحث في أهم نظريات تفسير القيادة، ونظرا للبيئة الحالية المتسمة بالتغير السريع وشدة المنافسة، وانتهاج المؤسسات الإبداع كضرورة للتكيف والاستجابة للتغيرات المناسبة، يأتي دور القائد لتطوير عملية الإبداع لدى المرؤوسين، من خلال أسلوب قيادة يميز سلوكه عند تأديته لوظائفه الحديثة التي تعتبر طرق لتحقيق الإبداع والتطوير وتحقيق أهداف المؤسسة، ولذلك سنتطرق في هذا الفصل إلى المباحث التالية، الإبداع ومقوماته في المؤسسة، ثم دور القيادة في العملية الإبداعية، ثم إلى تجارب القيادة داخل المؤسسة في بعض الدول المتقدمة .

#### 1.2. الإبداع ومقوماته في المؤسسة

##### 1.1.2. مفهوم الإبداع

إن أي حضارة إذا فقدت عنصر التجديد الإبداعي لسبب ما فإنها تتهدد بالركود، [51] ص 9 وبالتالي لا يمكن تحقيق تقدم أو ازدهار بدون الإبداع والابتكار، وهكذا يظهر للباحث أن الإبداع لصيق بالكيان الإنساني والحضاري وليس فقط بالكيان الذي يعمل فيه كالمؤسسة ، وبالتالي إن ركود المؤسسة على غرار الأمة والمجتمع شيئا فشيئا يتسبب فيه التقليد دون التجديد والإبداع، والخمول بدل الابتكار والاجتهاد.

والإبداع بالنسبة للمؤسسة العمومية أو الخاصة قديم قدم هذا الكيان إذ أن تاريخ الإنسان حافل بالعديد من الأدلة التي تشير إلى وجود نشاطات تنظيمية تدل على دراية ومعرفة بعدد كبير من الأفكار الإدارية الهامة التي عبر عنها فيما بعد رواد الإدارة في العصر الحديث [52] ص 9، وقد كانت من صميم الإبداعات الضرورية لسير المشروعات العامة والخاصة في القديم .

ولقد تعددت مفاهيم الإبداع سواء اللغوية أو الإصطلاحية وتعددت مجالات دراسته في العلوم الطبية والعلوم الإنسانية كظاهرة لها أبعادها في كل المجالات، ولذلك سنقوم بتحديد مفهوم الإبداع لغة واصطلاحا لتحليل الظاهرة ومعرفة عناصرها ومقوماتها

##### 1.1.1.2. الإبداع في اللغة

أنشأه وبدأه ، والبديع البدع هو الشيء الذي يكون أولا ، ويقال فلان بدع في أمر أي هو الأول لم يسبقه أحد فيه، [53] ص 174 وعرفه القاموس العصري الحديث بأنه الإيجاد أو التكوين أو

الإبتكار، [54] ص 20 ويقال أيضا الإبداع من الفعل أبداع بمعنى أخترع لا على مثال حيث جاء في القرآن الكريم قوله تعالى " بديع السموات والأرض " ، أي مبدعها على غير مثال سابق، مما يشير بالتالي إلى عظمة وسمو تلك الكلمة، الأمر الذي دعا الباحثين في هذا المجال إلى ترك هذه الكلمة أحيانا واستبدالها لغة بكلمة ابتكار، لكي يترك الإبداع لله وحده، وإذا كان هناك استعمال لكلمة ابتكار في اللغة العربية عوض كلمة إبداع ذلك لما يحدث من خلط في المعنى الديني بين الكلمتين، [55] ص 67 فإن الإبتكار في اللغة قريب من الإبداع حيث أنه جاء بمعنى الإستلاء على الباكورة فبكر إلى الشيء بمعنى أتاه قبل أي أحد وهو من المبادرة والسرعة للحصول على الشيء قبل أحد، [56] ص 12 وترجم اللغويون من الفرنسية إلى العربية كلمة الإبداع من أصلها la création كمرادف لكلمة الإبداع والخلق . Créativité بمعنى الخاصية الإبداعية وخصوصا كلمة Invention ، Innovation للإبتكار والإختراع وتقابلها أيضا في اللغة الإنجليزية كلمة Creation بمعنى الخلق والإبداع وكذلك Invention و Innovation أي الإبتكار والإختراع [57] ص 177 .

إلا أنه في الجانب التطبيقي الإستعمالي ، هناك إستعمال تقريبا متواز لكل من كلمة إبداع وإبتكار في اللغة العربية لما يتعلق بتقديم عمل جديد للوجود يتميز بالأصالة والجدة في نفس الشيء في اللغتين الفرنسية والإنجليزية تستعمل الكلمات المذكورة آنفا للدلالة على عملية إنشاء والإتيان بأمر جديد ذات منفعة في أي مجال كان .

### 2.1.1.2. الإبداع اصطلاحا

إن الإبداع مفهوم إختلف المتخصصون في تعريفه لدرجة يصعب حصر جميع التعريفات، وما تزال الدراسات حوله في حاجة إلى جهود أكبر لتحديد إبعاده، فمنهم من يرى أن عملية الإبداع معقدة تجمع صفات عديدة، وتتكون من مراحل مختلفة، ومنهم من يقدم تفسيرات تتناول الصفات البيئية والثقافية، [58] ص 112-113 حيث ينظر كل واحد منهم من زاوية معينة توافق تخصصه أو ميوله ، فمنهم من ينظر إليه على أنه منتج ، ومنهم من ينظر إليه على أنه عملية ، ومنهم من ينظر إليه على أساس السمات والخصائص التي تميز المبدعين ، وعلى ذلك سنتناول بعض التعاريف في مايلي :

- الإبداع بشكل عام هو كل خروج عن العادي أو الروتين ، أي كل شيء جديد مهما كانت بساطته،فائدته وتأثيراته على الحياة بصفة [59] ص 110 .
- الإبداع هو القدرة على تكوين شيء جديد وإنشاء شيء جديد ، أو دمج الآراء القديمة أو الجديدة في صورة جديدة ، أو إستعمال الخيال لتطوير وتكييف الآراء حتى تشبع الحاجات بطريقة جديدة ، أو عمل شيء جديد ملموس أو غير ملموس بطريقة أو أخرى [60] ص 345 .

- ويعرفه Peter Drucker : بأنه تغيير ناتج للموارد أو بلغة الإقتصاد تغيير في القيمة والرضا الناتجين عن الموارد المستخدمة من قبل المستهلك [61] ص5

- ويعرفه أندرسون وكبنج : هو قدرة العقلية فردية أو جماعية تمر من خلال مراحل متعددة ، يتم من خلالها إكتشاف علاقات أو مكونات جديدة، ينتج عنها فكرة وعمل جديدين يتميزان بقدرة من الطلاقة والمرونة والأصالة والحساسية للمشكلات وهذه القدرة الإبداعية الممكنة تتميتها وتطويرها حسب قدرات وإمكانات الأفراد والجماعات والمؤسسات [62] ص18

ويتفق الباحثون عموماً على تفسير الإبداع على الإ اتجاهات الرئيسية الثلاثة التالية :

1- من خلال سمات الأشخاص المبدعين .

2- من خلال العملية الإبداعية .

3- من خلال الإنتاج الإبداعي.

ومما سبق نستنتج بأن الإبداع هو التحول والتغيير عن طريق شيء جديد ( فكرة،

منتج .... ) من أجل منفعة معينة

## 2.1.2. أنواع الإبداع

تعددت أنواع الإبداع بتعدد نظرة ومنظور كل باحث حول الظاهرة الإبداعية فحسب

العالم الإقتصادي شومبتيري فإن الإبداع نوعان: [63] ص18

إبداع تكنولوجي ( تقني) وإبداع تنظيمي

- الإبداع التكنولوجي :

فيخص الإنتاج أو التحسين في المنتجات وطرق وأساليب الفن الإنتاجي .

- الإبداع التنظيمي :

ويخص إدماج وتغيير إجراءات وطرق التسيير، ويعتبر هذا النوع من الإبداع غير مادي ويهدف إلى وإعادة تنظيم طرق وأساليب التسيير ومبادئ الإدارة، والمعارف المكتسبة من أجل جعل سلوك المؤسسة والأفراد أكثر إيجابية وفعالية و كفاءة، بمعنى العمل على الرفع من أداء المؤسسة .

ومن جهة أخرى هناك تقسيم جيمس هيجنز الأكثر شيوعاً للإبداع كمايلي: [64] ص21

1- الإبداع في المنتج :

و هو ما يظهر في صورة منتجات أو خدمات جديدة أو في تطوير منتجات أو خدمات

قديمة .

2- الإبداع في العملية :

و هو ما يظهر في صورة عمليات مطورة داخل المؤسسة في عمليات التشغيل أو في إدارة الموارد البشرية أو المالية من أجل تحسين الكفاءة والفاعلية .

### 3- الإبداع في التسويق :

يرتبط بوظائف التسويق ، الترويج والتسعير والتوزيع ،بالإضافة إلى وظائف تطوير صورة المنتج ( مثل التغليف والإعلان ) .

### 4- الإبداع في الإدارة :

أو ما يقصد به المهارة والإبداع في القيادة والتسيير باستخدام الطرق والتقنيات الجديدة

## 3.1.2. عناصر الإبداع في المؤسسة

إن الإتجاه الصحيح للمؤسسات الرائدة يجب أن يكون على أساس منهجي وعلمي يتخذ من العلوم الجديدة وتكنولوجيا المعلومات ومن إختبار التجارب وتوسع الأفكار وارتقاء الأهداف والطموحات والقدرات البشرية الهائلة والمهارات الإبتكارية والإبداعية أسسا استراتيجيا للوصول إلى وضع أفضل في البقاء والتطور و الإستمرار، وهذا يتطلب دائما توفير عناصر الإبداع والإبتكار، وتتمثل عناصر الإبداع الأساسية في مايلي :

- التخطيط الإستراتيجي

- التفكير الإستراتيجي

- بناء ثقافة الأفراد والمؤسسة

## 1.2.1.2. التخطيط الإستراتيجي

ومن المعروف أن أهم ما يطمح إليه التخطيط الإستراتيجي هو تحقيق الأهداف بوسائل أفضل وكلفة أقل، لذلك فإنه لا يكتفى بالوسائل المناسبة الموصلة للأهداف ،ولذا عرفوه بأنه : العملية التي يتم بواسطتها تصور مستقبل المؤسسة وعملية تطوير الوسائل والعمليات الضرورية لتحقيق هذا المستقبل [65] ص276

والتخطيط الإستراتيجي هو عملية متكاملة للتعرف على مافي ذهن أصحاب المؤسسة بشأن مبررات إنشائها وبقائها ،وماذا يريدون تحقيقه من خلالها أو متى ،وكيف . [66] ص35

ومما لاشك فيه أن التخطيط الإستراتيجي في حد ذاته يشجع على الإبتكار والإبداع من خلال إتاحتها الفرصة لعدد كبير من المديرين المشاركة والمنافسة وإبداء الرأي ، مما يساعد على ظهور وتبلور أفكارها فيها شئ من الإبداع والإبتكار، وبما أن للتخطيط الإستراتيجي يشمل جميع مجالات المؤسسة ،وهي جميعها تحتاج إلى نشاطات إبداعية ،فإن وضع استراتيجية منفصلة للإبداع تصبح في غاية التعقيد وعمليا يتم ادماجها بشكل أو بآخر ضمن نشاطات البحث والتطوير والهيكلية في الإدارات الخاصة بها [67] ص9

ويتطلب التخطيط الإستراتيجي معرفة الهدف المطلوب ، ثم الظروف والشروط المحيطة بالهدف، وأخيرا معرفة كيفية الوصول إليه، أي جعله قابلا للتطبيق [68] ص33

### 2.2.1.2. التفكير الإستراتيجي

إن عملية الإبداع تستدعي من المؤسسة القيام بالتفكير الإستراتيجي أي أن تنظر الإدارة العليا للمؤسسة إلى المستقبل البعيد الأمد وأن تضع له الخطط الكافية المبنية على التفكير المنطقي السليم، ولا ينبغي أن تعد النظرة البعيدة مضيعة للوقت كما قد يصبه البعض الذين يميلون إلى الجوانب العملية أكثر ، فيلحون على المدراء بالأدوار اليومية أكثر من النظرة المستقبلية لأن الوقت الذي تستغرقه الإدارة في التفكير هو الآخر نوع من العطاء والإستثمار قد يكون على مستوى أرقى وأكثر ربحا ، إذ ستنشأ عنه خطوات أساسية في المستقبل تؤمن العمل وتحفظ الأدوار وترقي الجميع إلى المستوى الأفضل فهو في المجموع ليس مضيعة للوقت ولا للطاقات بل هو تكليف مدروس ومنتج ، ووفقا لهذا فإن المنطق السليم يتطلب أن نجعل التفكير والوقت في خدمة الإستراتيجية الإبداعية وسنكون قادرين على ذلك إذا راعينا الخطوات التالية: [66] ص248

- إذا استثمرت الإدارة وقتا كافيا في التفكير والتخطيط لكيفية تهيئة الوسائل والآليات لتحقيق الأهداف الإستراتيجية أو إيجاد البرامج الجديدة نحو ذلك.
- إذا آمنت الإدارة بأن التفكير السليم الواضح هو أهم خطوة في إتجاه تحقيق الأهداف لأنه ستنشأ عنه خطوات أساسية تساهم وبقوة في تفعيل الإبداع وفي تحسين مستوى الأداء .
- إذا إلتزم الأفراد – مدراء وعاملون – بشرط الوقت المطلوب في جميع الوظائف والأدوار وبشكل متكامل ومنسجم .

### 3.2.1.2 بناء ثقافة الأفراد والمؤسسة

تتمحور عملية بناء الثقافة المؤسسية حول التركيز على احتياجات العاملين، و النظر إليهم كأعضاء في أسرة يتوجب الاهتمام بهم و تدريبهم، و العمل على ترسيخ معايير أداء متميزة لأدائهم، وتوفير قدر من الاحترام للعاملين، و إتاحة المجال لهم للمشاركة [ 24 ] ص 301  
فبناء الثقافة التنظيمية يتلخص في التركيز على:

- 1- إحداث تناسق و انسجام بين أوضاع المنظمة و الأساليب الإدارية المستخدمة مع التغييرات في ظروف البيئة المحيطة بالتنظيم.
- 2- إحداث تغييرات في الأوضاع التنظيمية و الأساليب الإدارية بما يحقق للتنظيم سبقا على غيره من التنظيمات الأخر[ 88 ] ص 2

### 4.1.2. مقومات الإبداع

إن الأفراد المبدعين يساعدون في النهاية على الوصول بالمؤسسة التي يعملون فيها إلى التجديد و الإبداع، و لكن الإبداع الإداري إبداع جماعي مؤسسي و هو أعم و أشمل و يعني القدرة على إبتكار أساليب و أفكار يمكن أن تلقى التجاوب الأمثل من العاملين و تحفزهم لإستثمار قدراتهم و مواهبهم لتحقيق الأهداف التنظيمية ، وسنتطرق في مايلي إلى المقومات التالية: [69] ص221

### 1.4.1.2. الإنتماء المؤسسي

عتبر الإنتماء الوطني و من ثم المؤسسي و الأسري أساس الإبداع على المستوى القومي و المؤسسي و العائلي، و تعتبر اليابان مجتمعا و إدارات مثالا حيا على ما لهذا المفهوم من أهمية و

دور في عملية الإبداع، فقد تمكنت اليابان من الاستفادة من هذه القيمة الإجتماعية و تسخيرها في زيادة إخلاص الفرد أيا كان موقعه للعمل، و على العكس من ذلك فإن شعور اللامبالاة إن لم نقل الإستهتار بالمال العام 'يفسر تخلف كثير من الدول النامية حيث لا يفكر الفرد إلا بالطرق التي يمكنه فيها تحقيق المكاسب على حساب المؤسسة التي يعمل فيها .

### 2.4.1.2. الحس الإقتصادي و الإجتماعي

إن مبرر وجود الإدارة هي تحقيق الكفاية و تعني خفض النفقات و هو الحس الإقتصادي و تحسين نوعية الخدمة المقدمة و هو الحس الإجتماعي . إن إنعدام هذا الحس من شأنه أن يؤدي إلى إهدار الموارد ناهيك عن عدم القدرة على الإبلاغ.

### 3.4.1.2. العقلية العلمية في التعامل مع المشكلات

و تقوم الإدارة المبدعة على الأساليب العلمية بدل أسلوب المحاولة و الخطأ، فقد ولى الزمن الذي كانت فيه الإدارة جهدا فرديا يعتمد على الفرد العظيم و أصبحت مهنة Profession تعتمد على المؤسسة التي تقوم بدورها على الجهود المتكاملة لكافة العاملين .

### 4.4.1.2. الإنفتاح على الرأي الآخر

لابد للإبداع الإداري من مناخ تنظيمي يسوده احترام الرأي الآخر بل الإصرار على إسكاته، فالحوار هو الذي يوصل للجديد و المفيد و من هنا تجتهد المؤسسات المبدعة في تحين الفرص المناسبة و التشجيع نفسها ليقدموا المقترحات للتطوير و التحسين، فالمؤسسات المنغلقة على نفسها تحكم على نفسها بالموت البطئ .

### 5.4.1.2. الإيمان بمواهب الآخرين

لما كانت الإدارة جهدا جماعيا، فلا يمكن للإبداع أن يتحقق إلا بتشجيع كافة العاملين على المساهمة بأقصى إمكانياتهم في تحقيق الأهداف التنظيمية، و حتى يتحقق ذلك فلا بد للإدارة أن تولي كل الإهتمام لتشجيع روح الفريق، و لكن ذاتية و أنانية بعض المديرين بل بعض المسؤولين و أصحاب المراكز تدفعهم أحيانا إلى إخفاء جهود الجماعة حتى يظهرها أنهم وحدهم وراء المنجزات، متناسين أن مثل هذا العمل مثبط للروح المعنوية للعاملين و عامل هدم و إحباط ، إن الإداري الجيد و المبدع هو الذي يرى جهده جزءا متكاملًا من جهود الآخرين، و يرى في إنجازات الآخرين إنجازا للمؤسسة، و تتزايد ضرورة وجود مثل هذا الشعور كلما إنتقلنا إلى المستويات الإدارية العليا [70]

### 6.4.1.2. البعد الإنساني في التعامل و الإتصالات

يتحقق المجال الأكبر للإبداع في ظل الإهتمام بالأبعاد الإنسانية في النظر للعاملين الذين كما أسلفنا هم أدوات الإبداع، فإذا صفت نفوس الأفراد و أذهانهم و شعرو أنهم محل اهتمام الإدارة اجتهدوا في العمل على ما يحقق إنتاجا و خدمات أفضل .

### 7.4.1.2. المثالية و المستقبلية

يتميز المبدعون بالسعي المستمر للأفضل و استشراف المستقبل و رؤية الفرص المتاحة والتفكير بكيفية استثمارها، ومن العوامل المساعدة على إيجاد مناخ مؤسسي يجعل من الإبداع ظاهرة متجددة و متألصلة يرى الدكتور حسن الطيب أنه من المفيد إتباع بعض الوسائل منها:

- 1- إتباع الإدارة بالأهداف حيث يشارك العاملون و الرؤساء في عملية تخطيط و تنفيذ و تقييم الأهداف بشكل دوري مما يعطي العاملين مرونة في تحقيق تلك الأهداف بشكل دون التقيد بالشكليات رغم أن الإجتهدات في الوسائل و الطرق الجديدة يجب ان تكون مشروعة و ليس فيها مخالفة للأهداف العامة . فالإدارة بالأهداف هي عكس الإدارة بالشكليات.
- 2- التطوير التنظيمي لتحسين و تطوير التنظيم على مختلف المستويات و الأبعاد مع التركيز على النواحي الإنسانية و التغيرات في الإتجاهات و القيم على إعتبار أنها محددات مهمة لسلوك العاملين .
- 3- أسلوب إدارة المشاريع و نمط تنظيم المصفوفة فهذه أساليب تتميز بمرونة في العمل و التغيير في أساليب و أنماط التنظيم وفق المقتضيات.
- 4- مراقبة النوعية و الجودة و هو نظام أبتدع أصلا في الإدارة اليابانية و يقوم على تشكيل فرق بحث و تطوير هدفها رصد و حل مشكلات العمل و إبتكار الحلول .

ومما سبق وبعد التطرق إلى مفهوم الإبداع وكل ما يتعلق به من أهميته ومقوماته في المؤسسة فمن المهم معرفة دور القيادة في تشجيع العملية الإبداعية وذلك من خلال الوظائف المحورية التي يؤديها القائد في المؤسسة وهو ما نتعرض له كخطوة تالية في المبحث التالي .

## 2.2. دور القيادة في العملية الإبداعية

### 1.2.2. القيادة وفعالية الإتصال

تمثل الاتصالات عصب الحياة في المؤسسات والأعمال الحديثة حيث نجد أن المدراء يمضون أغلب أوقاتهم أثناء الممارسات الإدارية في عمليات اتصالات مع الآخرين سواء كانوا أفراد أو مجموعات داخل المؤسسة أو جهات خارجية .

فمن خلال الدراسات نجد أن أغلب المشاكل في المؤسسات يمكن أن نجد خلفها سوء اتصال أو سوء إيصال المعلومات أو تحريف لها، وعدم فهمها وبالتالي تصبح عملية اتخاذ القرار وتحديد الأهداف ليست بالمستوى المطلوب من الكفاءة والفاعلية .

فالإتصال كعمليات مهمة يمكن أن تكون ذات فاعلية أو لا تكون بسبب العوائق التي تواجه الإتصال ، كما نجد أن عملية الإتصال في المنظمة لا تأخذ شكلا واحدا بل أشكالا متعددة وفي إطار عملية الاتصالات قد يحصل صراع أو حوار لغرض حل الإشكالات التي تواجه المنظمة، وسنتناول في هذا العنصر أهمية الإتصالات بالنسبة للقائد، وقبل ذلك سنقوم بتسليط الضوء على مفهوم الإتصال ثم التطرق إلى أهميته في بالنسبة للقيادة .

#### 1.1.2.2. تعريف الإتصال

تعرف الجمعية الأمريكية لدراسة الإتصال بأن الإتصال هو" تبادل مشترك للحقائق والأفكار والآراء والأحاسيس، مما يتطلب عرضا واستقبالا، يؤدي إلى التفاهم المشترك بغض النظر عن وجود انسجام ضمني بين الطرفين". [71] ص 27

كما يعرف الإتصال بأنه "تبادل المعلومات والأفكار بين شخصين فأكثر، ولكي يحدث هذا التبادل يجب أن يستجيب متلقي أو مستقبل الإتصال بطريقة ما، مما يبين أن الإتصال عملية ديناميكية في اتجاهين، إذ لا يتحقق من طرف واحد بل يتضمن مشاركة الطرف الآخر". [72] ص 389

من هذين التعريفين يتبين أن عملية الإتصال تتطلب مساهمة الطرفين، حيث يلعب كل منهما دور المرسل والمستقبل في نفس الوقت، فالإتصال لا يمكن أن يكون من طرف واحد، وهو يتطلب بشكل أساسي فهم ما يريد تبادله طرفي الإتصال من معلومات، أفكار أو مشاعر، بغض النظر عن تقبلها أو الاقتناع بها.

#### 2.1.2.2. أهمية الإتصال الفعال بالنسبة للقيادة

تبرز أهمية الإتصالات الإدارية من كونها أداة فعالة للتأثير في السلوك الوظيفي للمرؤوسين وتوجيه جهودهم في الأداء ، فالإتصال الفعال بين القائد و مرؤوسيه ،يرفع الروح المعنوية لدى

المرووسين ،وينمي لديهم روح الفريق ويقوي عندهم الشعور بالانتماء إلى التنظيم والإندماج فيه، كما أنه من ناحية أخرى يعرف القائد بحاجات المرؤوسين وأهدافهم وردود أفعالهم تجاه قراراته وسياساته، لذا تعتمد فعالية القائد بدرجة كبيرة على قدرته في الاتصال بمرؤوسيه، وإذا كان التفاهم أو إحداث الفهم لدى الطرف الآخر هو غاية الاتصال، فإن القائد يسعى من خلال ذلك إلى تحقيق هدف أو أهداف معينة، ولعل من أبرزها: [73] ص 11

الحصول على أكبر قدر من الالتزام بتحقيق أهداف المنظمة عن طريق إقناع المرؤوسين بها، وجعل المرؤوسين أكثر قبولاً لقواعد المنظمة وإجراءاتها وذلك من خلال توضيحها لهم وتمكينهم من مناقشتها، وكذا نقل التوجيهات وتقييم النتائج مع توضيح المسؤوليات المتعلقة بالعمل وتحديد معايير الإنجاز والحصول على المعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات.

وبهذا تقدم الاتصالات الإطار الأساسي لكل علاقات العمل في المؤسسة، ونظراً لإهمية الاتصالات بالنسبة للقائد، فقد أصبح الإهتمام بتهيئة وسائل الاتصالات الفعالة من أهم ما يعنى به علماء الإدارة، وأصبحت فاعلية القائد تعتمد بدرجة كبيرة على الاتصالات التي يجريها مع موظفيه [4] ص 403 .

مما سبق نستنتج بأن العلاقة بين القيادة و الاتصال علاقة وثيقة ، فمحور العملية القيادية هو التأثير في سلوك الآخرين وذلك عن طريق الإتصال الذي هو أداة للتأثير في الآخرين

### 3.1.2.2. مقومات الإتصال الفعال

تحدد فاعلية الإتصال بمدى قدرة القائد على إيصال الرسالة بالشكل الذي يتسنى للمرؤوسين فهمها ، وكشفت التجارب أن أهم مقومات الإتصال الفعال تتمثل في مايلي :

**1- الإصغاء :** من مقومات الإتصال الفعال إصغاء القائد لمرؤوسيه ، ويعطي للموظف الفرصة للتعبير عن رأيه ، والقائد الفعال هو الذي يعرف كيف يصغي إلى مرؤوسيه ، ويعرف كيف يخلق جو ملائم في علاقاته بهم من خلال الإهتمام بمقترحاتهم ووجهات نظرهم ، بينما اتضح من دراسة أخرى أن 45% من وقت القادة موجه للإصغاء، هذه النسب تبين أن الإصغاء هو أثن الصفات التي يظهرها القائد، حيث أن ذلك يعني: [74] ص 157

- لا يظن الآخرين أنه يدعي معرفة كل شيء، مما يزيد من حبه واحترامهم له، لأنهم سيعتقدون أنه شخص متواضع

- يعرف القائد من خلال كثرة الإصغاء ما يجري حوله، ولا يعرف عن ذلك شيئاً من خلال كثرة الكلام، إذ الإصغاء أداة للحصول على المعلومات عن ما يجري داخل المنظمة

- حسن الإصغاء يجعل الآخرين يظنون أنه متحدث جيد، لأنه بالإصغاء يشجعهم على الحديث ويشعرهم بتفهمه واهتمامه بهم

- كل إنسان بحاجة إلى أن يصغى إليه، لذا يقدم القائد خدمة مدهشة للآخرين إذا أصغى إليهم، لأنه يلبي حاجة كبيرة عند مرؤوسيه، فذلك يزيدهم اطمئنانا بأن القائد يوليهم عناية واعتبارا.
- يسمح الإصغاء للقائد بالسيطرة على الآخرين أكثر من الحديث، لأن المتحدث يحتاج بشدة لمن يصغى إليه، بينما المصغي لا يحتاج إلى المتكلم .

نشير إلى أنه يجب التمييز بين الإصغاء والاستماع، هذا الأخير يتم بالأذن التي تتلقى الإشارات الصوتية، أما الإصغاء فيعلق بمدى الانتباه للمعاني المتضمنة لما يقوله الفرد، و يتعدى ذلك إلى ملاحظة حركات وتعابير الجسد، كما أن القائد يستعمل بدوره حركات وتعابير الجسد لتشجيع المرؤوسين على التعبير عن آرائهم وطرح مشاكلهم . [14] ص 381

**2- الشرح :** يتطلب الإتصال الفعال من القائد أن يوضح أفكاره حتى تكون مؤثرة في موظفيه وهذا معناه أن تكون الرسالة بلغة يسهل فهمها وأن لا تكون أوامره وتعليماته غامضة أو متضاربة ،وبقدر ما يكون شرح القائد وافيا وواضحا بقدر ما تكون اتصالاته فعالة . [4] ص 405

**3- تدعيم العلاقات :** الإتصال الداعم هو الذي يحسن العلاقات بين القائد والمرؤوسين ولا يضر بها، وهو مصمم لتجنب الدفاعية عندهم لأنها تؤثر سلبا على فعالية الاتصال و العلاقات، إذ أنه عند ظهور الدفاعية عند المرؤوس فإنه يشعر بالغضب والعدوانية فينقطع الإتصال [75] ص 184، ويتم تقليل الدفاعية عن طريق الاتصال الداعم الذي يتميز بالخصائص التالية :

- وصف سلوك الفرد وليس تقييم شخصيته، لأن التقييم يخلق الشعور بضرورة الدفاع ويؤدي إلى الجدل وتبرير السلوك، أما الوصف فيسمح بمناقشة الحدث دون الحاجة إلى الدفاع أو الجدل [76] ص 57-58

- التركيز على المشكلة لا على الشخص المتسبب فيها، لأن الاتجاه للفرد يخلق لديه انطبعا أنه غير كفاء، مما يتسبب في تدهور العلاقة بينه وبين القائد، أما الاتجاه للمشكلة فيخفف عنه الشعور بالذنب ويدفعه إلى التعاون الفعال مع القائد لحلها. [76] ص 53-54
- الرغبة في قبول معلومات إضافية من المرؤوسين ( أي المرونة وليس التصلب )، لأن القائد يعلم أن هناك بدائل أخرى، كما أن المرؤوس قد يملك معلومات وآراء مفيدة جوهرية قد تخفى على القائد، وهذا يدل على التواضع الحقيقي والرغبة في التعلم من مساهمات الآخرين حتى ولو كانوا مرؤوسيه، إلا أن هذا لا يعني سهولة التأثير عليه [40] ص 105.

**4- التقييم :** إن تقييم القائد لإتصالاته، يفيد كأسلوب رقابة وأسلوب تحفيز، إذ يساعد على الأداء والعمل على تحسينه ،والقائد الفعال هو الذي يقف دائما على رد فعل رسالته من جانب مستقبليها، ويمكن أن يعتمد في تقييم إتصالاته على المعلومات المرتدة من موظفيه ،وذلك من خلال ردود الفعل

التي يظهرها مرؤوسيه تجاه المعلومات التي يرسلها، والتي تكون في صورة أسئلة أو استفسارات أو انتقادات أو اقتراحات وهذه كلها تفيد في تعديل ما قاله أو تغيير كيفية الإدلاء به إذا اقتضى الموقف ذلك . [4] ص406

ويلاحظ مما سبق بأن القائد لا يمكنه الإستغناء عن الإتصال ويبقى أمامه فقط أن يكون ماهرا في عملية الإتصال حيث تصنف مهارة الاتصال باعتبارها الأكثر أهمية، وما يثبت ذلك أن القائد يقضي ما يزيد عن 80% من وقت العمل في الاتصال مع الآخرين سواء كانوا رؤساء، زملاء، مرؤوسين أو من خارج المؤسسة [76] ص37-38  
كما يبقى الاتصال وجها لوجه أحسن أنواع الإتصال نظرا لفعاليتها.

## 2.2.2. القيادة والعمل الجماعي ( صنع القرار- فرق العمل - الإدارة بالأهداف )

### 1.2.2.2. ماهية صنع القرار

بالنسبة للمؤسسات تعتبر عملية صنع و اتخاذ القرارات في الأساس جوهر العملية الإدارية و محورها مهنة القائد، فالممارسة الإدارية تتطلب مواجهة مجموعة كبيرة من المواقف اليومية مما يستدعي معها الاختيار المستمر للبدائل المختلفة لما يجب عمله؟ و من ؟ و أين؟ و كيف؟ لذا فهي عملية مستمرة و ترجمة واقعية للوظائف الإدارية من تخطيط، تنظيم، توجيه ورقابة، و لا يوجد للممارسة من دون اتخاذ قرارات بل تستمد وجودها في المؤسسة من هذه العملية بدون نزاع، ويجمع معظم الباحثين على أن اتخاذ القرار هو اختيار بديل من بين عدة بدائل في موقف معين . [2] ص152

### 1.1.2.2.2. المشاركة في صنع القرار

يعرف التسيير بالمشاركة من خلال تحديده للقيادة بالمشاركة بأن القيادة تمتاز بأن القائد يستشير الخاضعين له ، و يأخذ اقتراحاتهم بشكل جدي قبل أن يضع قراره و تعتبر المشاركة من أبرز المفاهيم المرتبطة بالحياة الإنسانية التي تتطلب التعاون والتآزر وتحمل الأعباء والأعمال التي لا يستطيع تحملها الفرد لوحده، لذلك تعد المشاركة من أبرز المتطلبات في المنظمات وخاصة المشاركة في صنع القرارات، إلا أنه في تعريف المشاركة بشكل عام يرى فيليب هرمل Philippe Hermel أن المشاركة تعني " أخذ حصة أو نصيب من شيء ما، أما درجة الإلزام وطبيعة الحصة أو النصيب ذاتها فتتنوع حسب الحالة، على أن المشاركة في صنع القرارات في مجال تحديد القواعد وتصور الأهداف هو الأقرب للمفهوم المتعارف عليه للمشاركة". [77] ص112

وأصبح النجاح الذي تحققه أي مؤسسة يتوقف إلى حد بعيد على قدرة وكفاءة قيادتها على اتخاذ القرارات الفعالة كونها تؤثر على أداء التنظيم ككل ، وهذا ما يتوقف على الجهود المشتركة بين القائد ومرؤوسيه ، وهي تعبر عن نوع هيكل التنظيم ونوع العلاقات الإنسانية بين القائد – متخذ القرار - ومرؤوسيه [4] ص 389

ويفرق بيتر دريكر بين أسلوبين لإتخاذ القرار: [4] ص 390

- أحدهم يركز على ضرورة إقناع الناس بالقرار، و عند اتخاذه قرار يقوم بالترويج لقراره وبيعه وهذا لتنفيذه ولايعتبر قراره في مرحلة التنفيذ لأنه لم يشرك مرؤوسيه في صنع القرار.

-أما الآخر يتميز بتركيزه على تحديد المشكلة أكثر من تركيزه على الحل ، وتركيزه على وجهات النظر المختلفة بحيث تتم مناقشة الحل بعد الإتفاق على المشكلة ، وتركيزه على البدائل أكثر من تركيزه على الحل ، فالتركيز على فهم المشكلة وتحديد وجهات النظر المختلفة يتيح الفرصة للإشتراك في صنع القرار ، وهذا الأسلوب يأخذ وقتا لأنه يشرك الأفراد في تفسير المشكل إلا أنه أكثر فاعلية، لأن القرار إذا صدر معناه أنه سيتحمل أوتوماتيكيا في شكل عمل .

### 2.1.2.2.2. مزايا المشاركة في صنع القرار

يترتب على تطبيق المشاركة في صنع القرارات نتائج إيجابية على المرؤوسين والمؤسسة، وكذلك على عملية صنع القرارات، وتتضح مزايا المشاركة في صنع القرارات من خلال النتائج التي كشفت عنها مجموعة من الدراسات التي تمت في هذا المجال حتى أن نظريات مرتبطة بالمشاركة ظهرت في الإدارة مثل الإدارة بالمشاركة والإدارة بالمشاركة بالأهداف، وهذا يعود للمزاي التي تحقّقها المشاركة إن أحسن القائد استخدامها والتي نذكر منها: [4] ص 240-241

- مشاركة المرؤوسين في وضع الخطط والسياسات والأهداف يتيح لهم المجال للتعبير عن آرائهم والمساهمة باقتراحاتهم في كل المسائل التي تهمهم وتهم المنظمة، إذ من خلال المشاركة يطلع المرؤوسون على مشاكل المنظمة، ويفهمون أسباب التغييرات التي تحدث، فلا تكون مفاجئة لهم.

- مشاركة المرؤوسين في وضع الحلول للمشاكل يقوي لديهم الدافع لاقتراح مزيد من التحسينات الملائمة، كل ذلك يخلق فيهم الإحساس بأهميتهم متى شعروا أن اقتراحاتهم وآرائهم وأفكارهم محل اهتمام من القيادة الإدارية، كما أن المشاركة تقوي من إحساسهم بالمسؤولية اتجاه القرارات التي شاركوا في صنعها، إضافة إلى تحسين علاقاتهم مع قائدهم.

- تخلق المشاركة المناخ الصالح والملائم لتشجيع التغيير وتقبله في ظل المصلحة العامة للمنظمة والمؤوسين معا، كما أنها تساهم في تنمية قيادات إدارية مستقبلية، حيث تعتبر المشاركة في صنع القرارات خيرا وسيلة للتعليم والتدريب.

- تنمية الثقة المتبادلة بين القائد والمؤوسين، حيث تؤدي إلى بناء علاقات إنسانية جيدة، إذ تزيد من فرص التعاون لحل المشكلات المشتركة وزيادة الفهم المتبادل وتيسير فرص التنسيق بينهم وبين القائد وكذلك تقوية روح الفريق.

- تساعد المشاركة على تحسين وترشيد عملية صنع القرارات من خلال التعرف على كافة الآراء التي يمكن أن يقدمها المؤوسون خاصة ذوي العقول الناضجة والتجارب الواسعة، إذ أنه من الممكن أن يقدم مؤوس ويقترح حلول قد لا تخطر على بال القائد الإداري وذلك بحكم قربه من موقع هذه المشكلة.

## 2.2.2.2. فرق العمل

### 1.2.2.2.2. ماهية فرق العمل

يعتبر الفريق Team نوع خاص من جماعات العمل ينشأ للاحتياج داخل المؤسسة ويتم تكوينها من أفراد مكملين لبعضهم البعض من حيث المهارات لتحقيق غرض معين [14] ص 256، فتتكون فرق العمل حسب طبيعة نشاط المؤسسة وتنظيم العمل المتبع من أجل إنجاز مهمة أو برنامجا أو مشروعاً محدداً ، مدة وجوده تنتهي بنهاية هذا الأخير ، وعادة يتكون فريق العمل من أفراد ينتمون إلى أقسام وتخصصات مختلفة، وهي من طرق التنظيم الحديثة خاصة في مؤسسات البناء ، أو الصناعات الكبرى أو أي نوع آخر مثلا فرق لتطبيق برنامج نظام معلومات المؤسسة [79] ص 57-91

### 2.2.2.2.2. أنواع فرق العمل

لفرق العمل أنواع تختلف وفقا لعدة أبعاد نوضحها في الجدول التالي :

الجدول رقم 4: أنواع فرق العمل [14] ص 258

الأبعاد		
<b>الغرض</b>	<b>فرق العمل</b> تهتم بالإنتاج والخدمات التي تقدمها - فرق الصيانة - فريق خدمة الزبائن	<b>فرق التطوير</b> تهتم بتحسين الأداء وتطوير الإنتاجية - فرق تحسين الجودة - فرق الإبداع والإبتكار
<b>الوقت</b>	<b>فرق مؤقتة</b> موجودة لغرض معين وتنتهي بانتهائه - لجنة التوسعات - لجنة نظام الحوافز	<b>فرق دائمة</b> مستمرة مع بقاء واستمرار المؤسسة مثل - لجنة البث في العطاءات - لجنة الميزانية
<b>درجة الإستقلال</b>	<b>الفرق المستقلة</b> يقرر الفريق الأسلوب المناسب لهم في التصرف وإتخاذ القرارات	<b>جماعات العمل</b> وهي الجماعات العادية وفيها يقوم رئيس الجماعة بإتخاذ القرار
<b>هيكل السلطة</b>	<b>فرق أعضائها من مجالات مختلفة</b> وذلك لإثراء الرأي والخبر مثل - فريق علاج انهيار المصنع	<b>فرق أعضائها من مجال واحد</b> وذلك لتحقيق التخصص الدقيق مثل - مثل فريق إنتاج بذل الرجال

3.2.2.2.2. القيادة وديناميكية العمل الجماعي لفرق العمل

تعد الجماعات من المكونات الأساسية للمؤسسات فهي الأساس في البناء التنظيمي المعاصر، إذ أن التوجهات المعاصرة نحو تنفيذ الأعمال والمهام في قبل الجماعات وليس الأفراد وفي أية مؤسسة هنا هناك الجماعات الرسمية التي توكل لها أعمال رسمية وتحدد البناء التنظيمي للمؤسسة وتتمثل في التشكيلات المختلفة لجان - فرق عمل.... الخ ، و الجماعات الغير رسمية التي التي تظهر بحكم العلاقات الشخصية والتقارب النفسي أو الإجتماعي الذي لاتحدده المؤسسة وإنما ينشأ لإشباع حاجات شخصية واجتماعية لدى العاملين.

في العديد من المؤسسات المعاصرة أصبح الحاجة ملحة إلى تشكيل فرق العمل لإدارة وتوجيه العمليات التنظيمية، إذ أن فرق العمل أصبح لها دورها البارز في تحقيق الكفاءة والفعالية التنظيمية، فعمل الأفراد ضمن فريق يشجعهم في استثمار أفكارهم بدرجة أكبر قياساً بالأعمال المنجزة من قبل الأفراد ما عملوا كأفراد وليس كجماعة [80] ص32.

إن الإتجاهات الحالية نحو الجودة وتحسين النوعية للمنتجات والخدمات تطلبت تشكيل فرق عمل للإهتمام بالجودة Quality Circle Teams تطورت هذه الحلقات في ظل إدارة الجودة الشاملة إلى فرق الإدارة الذاتية Self Managed Teams حيث تعمل هذه الفرق بمستويات أداء عالي عندما يتم تشكيلها لتضمن أعضاء بمستويات مهارية عالية ومن ضمن تخصصات مختلفة، إذ أن أعضاء مثل هذه الفرق يتم تدريبهم على نشاطات متنوعة ليتبادلوا المهام مع الأعضاء الآخرين في الفريق هذه الفرق مسؤولة عن تحسين نوعية المنتجات من خلال تحديد المشكل ومحاولة معالجتها في موقعها، ومن بين فرق العمل الأخرى والمهمة في المؤسسات المعاصرة فرق حل المشاكل Problem Solving حيث تتكون هذه الفرق من مجموعة من العاملين الذين تسند إليهم مشكلة محددة ويطلب منهم دراستهم ووضع الحلول لها ويحل هذه الفرق حالما تنتهي من المهمة الموكلة إليها . [80] ص37

وأياً كان نوع وطبيعة عمل الجماعة وفرق العمل فلا بد من قيادة تحدد الكثير من الجوانب الخاصة بالعمل الجماعي إذ أن هناك مستلزمات ومتطلبات الجماعة قبل تشكيل الفرق وهناك مستلزمات بعد تشكيل الفرق وبعد إنتهائها من المهمة.

وعلى ذلك فعلى القائد التركيز على أسس من أجل فعالية الفريق وهو ما سنتناوله في الخطوة

التالية

#### 4.2.2.2. أسس القيادة الفعالة لفرق العمل

إن القيادة الفعالة لفرق العمل لا بد أن تركز على أسس من أجل فعالية أحسن في أداء الفريق والتي نوجزها في مايلي: [80] ص36

- تسمية الوحدة أو الجماعة العاملة كفريق ولكن في الواقع تتم إدارتهم بشكل فردي أي يتدخل القائد في شؤونهم ولا يمنحهم الحرية في تنفيذ مهامهم

- توفير المقدار المناسب من الهيكلية في إنجاز المهمة

- توفير الدعم التنظيمي لإنجاز الأهداف المبتغاة من قبل الفريق

- إفتراض أن الأعضاء لديهم الكفاءة المطلوبة للعمل بصورة جيدة كفريق

ومن كل ذلك يمكننا القول بأنه لا بد من افتراض المخاطر والفرص التي تواجهها فرق العمل

المتنوعة ومحاولة إزالة هذه المخاطر بهدف زيادة إنتاجيتها.

### 3.2.2.2. الإدارة بالأهداف

الإدارة بالأهداف أحد محاور ودعائم الفكر الإداري الحديث ، وعلى الرغم من التباين المفكرين في الوصول إلى تعريف جامع متفق عليه حول الأهداف المبتغات من ربط الإجراءات والخطط والخطوات والمراحل بأهداف محددة ، فبعضهم يعتبر الإدارة بالأهداف وسيلة وأداة لزيادة الإنتاج ، وبعضهم يرى بأنها فلسفة . [2] ص360

#### 1.3.2.2.2. مفهوم الإدارة بالأهداف

هذا المفهوم يؤكد على أهمية وجود فريق منسجم في أي مشروع ويؤكد على تسخير الجهود الفردية لتحقيق الهدف العام وأن اختلاف الأدوار للعاملين يجب أن تقود في النهاية لتحقيق الهدف العام لتسير في اتجاه واحد .

إن أول من أبرز مفهوم الإدارة بالأهداف هو بيتر دريكر في كتابه " الإدارة في التطبيق " سنة 1954 ، حيث وصف هذا المفهوم بقوله : إن ما تحتاج إليه التنظيمات الإدارية (مبدأ إداري ) ينمي الإحساس بالمسؤولية لدى الأفراد العاملين فيها ، ويوفر لهم في نفس الوقت التوجيه الكافي وينشئ روح الفريق ، ويجعل أهدافهم الشخصية منسجمة مع الأهداف العامة للتنظيم [4] ص415-416. ويرى دريكر أن القائد الفعال يجب أن هو الذي يطلب من مرؤوسيه أن يكتبوا أهدافهم التي سيحاولون تحقيقها مرتين كل عام في شكل خطاب موجه من المرؤوس إلى القائد ويوضح فيه تصوراته عن أهداف وظيفته فائده وأهداف وظيفته كما يراها هو ، وخطة المرحلة الجديدة ، وذا قبل القائد هذا الخطاب أصبح بمثابة دستور عمل .

#### 2.3.2.2.2. فلسفة الإدارة بالأهداف

تنطلق فلسفة الإدارة بالأهداف من القاعدة التي تقول أن الغاية من كافة النشاطات الإدارية التي تقوم بها أداء المؤسسة هو تحقيق الهدف العام للمؤسسة والذي يكون ناتج من مجموعة أهداف فرعية تشمل الأطراف التالية : [81] ص40

- 1- أهداف المالكين
- 2- أهداف العاملين
- 3- أهداف القائمين على إدارة المؤسسة
- 4- أهداف المتعاملون مع المؤسسة

وهذا يفرض على الإدارة العليا أن تختار الأهداف التي تعكس إلى حد مقبول القاعدة المشتركة لأهداف كافة الأطراف أي الموازنة بين الأهداف الفرعية وعدم تحقيق هدف على حساب آخر وبالتالي تختار الأهداف الأكثر واقعية وإحتمالية للتحقيق .

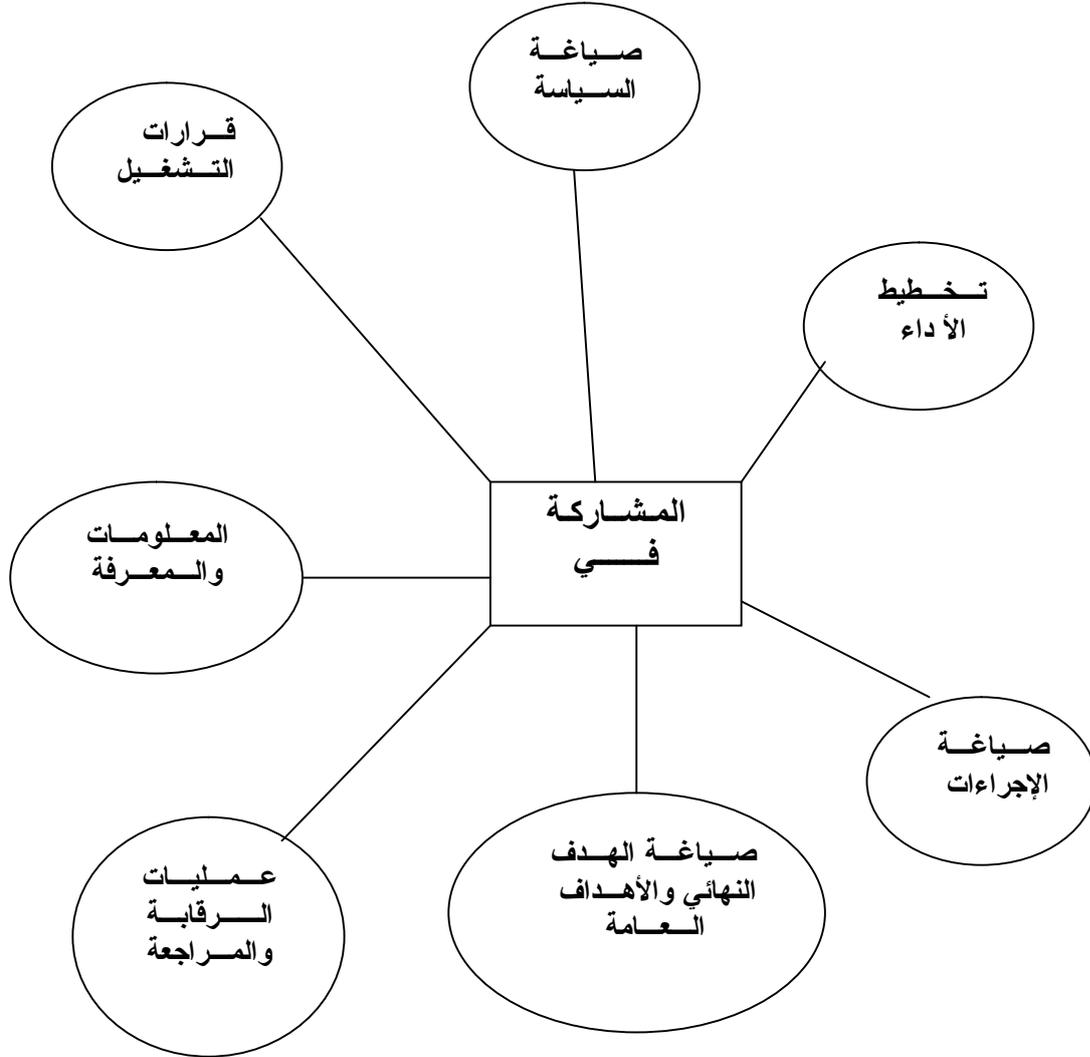
ومن خلال التعرف على أسس الإدارة بالأهداف والذي يلخص مفهومه النهائي بأنه أسلوب إداري يشترك فيه الرئيس والمرؤوس على كافة المستويات الإدارية في وضع أهداف عملية قابلة للتحقيق كأهداف المؤسسة تمثل محصلة الأهداف المختلفة للفئات المشاركة في نشاط المؤسسة على النحو التالي [81] ص 41 :

- 1- وضع أهداف المؤسسة
- 2- وضع أهداف كل منصب
- 3- المشاركة الكاملة من قمة الهرم الإداري إلى قاعدته في عملية وضع الأهداف
- 4- وضع خطط عمل تفصيلية
- 5- وضع برنامج مراجعات ولقاءات دورية بين الرؤساء والمرؤوسين .

### 3.3.2.2.2. المشاركة والإدارة بالأهداف

من بين أهم ركائز نظام الإدارة بالأهداف وضع أهداف كل منصب إداري وفق خطة مدروسة مع ضرورة إشراك الرؤساء والمرؤوسين في وضع هذه الأهداف وهذا يتطلب من المدراء عقد إجتماعات دورية مع المرؤوسين وذلك بهدف إشراكهم في وضع الأهداف الخاصة بكل منصب على حدة حيث يجب أن تكون المعلومات كافية ومتوفرة لدى المدراء الذين سينقلونها بدورهم إلى المرؤوسين وتشجيع هؤلاء المرؤوسين على إبداء الرأي في المشاكل المعروضة واقتراح أساليب الحل المناسبة، وذلك بهدف تحقيق الموضوعية في التحليل ، و إتخاذ القرارات ، وتقويم النتائج،ومن هنا فإن إشراك المرؤوسين في وضع الأهداف يعني اعتماد مفهوم الإدارة بالمشاركة Participative management، وهذا المفهوم الذي اعتمده رنسيس ليكرت الذي إنطلق هو الآخر من نظرية ماك جريجور Mac Gregor ، والتي حدد فيها المشاركة على أنها عملية تمكن المرؤوسين في اكتساب درجة عالية من الرقابة، وحرية أكبر للإختيار فيما يخص مسؤوليته الفردية ويمكن أن تزيد من دافعية الفرد نحو تحقيق أهداف التنظيم، وتزيد من التفاعل المتبادل بين الرؤساء والمرؤوسين وتحقق مرونة أكبر وفعالية أكثر ورضى عن العمل [81] ص 47.

والشكل التالي يبين مفهوم المشاركة في الإدارة بالأهداف :



الشكل رقم 7: مفهوم المشاركة في مجال الإدارة بالأهداف [81] ص 47

ومما سبق كله حول نظام الإدارة بالأهداف أنه نظام يشرك العمال في وضع الأهداف التنظيمية والأهداف الفردية للعاملين ويوحد جهود الإدارة والعمال في اتجاه واحد، وهو نمط إداري ذو فعالية يستخدمه القادة حيث يتميز بالمشاركة.

### 3.2.2. القائد وبناء ثقافة الإبداع في المؤسسة

سنتعرض إلى دور القائد في بناء جو عمل يتسم بإرساء ثقافة إبداعية يكون من خلاله الأفراد قادرين على الإبداع بشكل متواصل، وقبل ذلك سنتطرق إلى مفهوم كل من الثقافة والتنظيمية .

### 1.3.2.2. مفهوم الثقافة

الثقافة مفهوم واسع، و ذو جوانب متعددة، عرف عدة تعريفات تتشابه في عدد من أجزائها وتختلف في أخرى، ومن تعريفها الأقرب إلى الوقت الحالي تعريف كورفايرون الذي يرى: أنها تشمل القيم المادية واللامادية التي يخلقها الإنسان في سياق تطوره الإجتماعي وتجربته التاريخية، وهي تعبر عن مستوى التقدم التكنولوجي، والإنتاج الفكري والمادي، والتعليم والعلم والأدب والفن الذي وصل إليه المجتمع، في مرحلة معينة من مراحل نموه الإجتماعي والإقتصادي [79] ص 107.

### 2.3.2.2. مفهوم الثقافة التنظيمية

- هناك شبه اتفاق بين الكتاب والباحثين على أن الثقافة التنظيمية [82] ص 61 " تشير إلى نظام من المعاني المشتركة التي يتمسك بها الأعضاء وتميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات الأخرى وأن هذا النظام للمعاني المشتركة هو عبارة عن خصائص أساسية للقيم التنظيمية " ، ويرى بعض الباحثين أن هناك سبعة خصائص للثقافة التنظيمية تتمثل في ما يلي :
- 1- الإبداع والمخاطرة: أي ما مدى تشجيع الثقافة التنظيمية على الإبداع والمخاطرة.
  - 2- الانتباه للتفاصيل: أي أن الثقافة تجعل من الأفراد يتمتعون بدرجة من الدقة والانتباه للتفاصيل.
  - 3- التوجه نحو النتائج : أي ما مدى تركيز المؤسسة أو إدارة المؤسسة على النتائج المتوصل إليها أو المخرجات.
  - 4- التوجه نحو الأفراد : أي مدى اهتمام الإدارة بالأفراد أو بمواردها البشرية.
  - 5- التوجه نحو الفريق : وهنا نشير إلى تمركز الاهتمام على فرق العمل بمختلف أنواعها
  - 6- العدوانية : وتشير إلى درجة عدوانية الأفراد وتنافسهم .
  - 7- الثبات : مدى المحافظة على الأوضاع الراهنة .

### 3.3.2.2. القائد و تطوير ثقافة الإبداع في المؤسسة

يقصد بالإبداع كما تطرقنا إليه في المبحث الأول الإتيان بأفكار جديدة، أو إعادة تركيبية المعرفة القائمة، أو إيجاد مداخل جديدة لكل المشكلات، فالقائد يتساءل دائما، و يبحث في الأسباب، و يدرس و يتعمق بهدف إيجاد الوسائل الأفضل، فهو طريقة في التفكير أو الحياة، كما أن الإبداع لا يترعرع في مناخ إداري يسوده التخوف من الجديد و من المسالك غير المعروفة سابقا، و هناك العديد من

الأساليب التي يمكن استخدامها من قبل القائد لتشجيع و تنمية الإبداع في المؤسسة، من بين أهمها ما يلي: [83] ص122

#### أ- إشاعة المناخ المساعد للإبداع :

تتصدر عملية إشاعة روح الإبداع إيمان الإدارة العليا بها، و جعلها جزءا من قيمها و تقاليدها، بل من فلسفتها الخاصة في إدارة المؤسسة، و مثل هذا التوجيه يعكس استشراف الإدارة للمستقبل، وثقتها بتفوق المؤسسة على المنافسين لها في البيئة . فإذا ما اسند هذا التوجه بتخصيص موازي للموارد، فإن إدارة المؤسسة تستقطب المدراء و الأفراد الناشطين من ذوي التوجهات الإبداعية، هذا بعكس المؤسسة التي تقاوم التجديد و الابتكار، و تتبنى إدارتها سياسة التحفظ و الحذر، و تنطلق رؤيتها للمستقبل من التشاؤم و التخوف.

#### ب- تأسيس قسم ( أو وحدة ) للإبداع:

بسبب انغماس الإدارة بمجريات العمل اليومي الذي قد يستغرقها لمعظم الوقت، فإن العديد من المؤسسات الكبيرة المعاصرة قد انتهجت وسيلة تأسيس قسم ( أو وحدة) متخصص بالإبداع ، هدفه رعايته و تنميته، و وضع هذا القسم بعهدة مجموعة من المدراء من ذوي الرؤى و الاستبصار بالمستقبل، و على الرغم من الاستقلال الذاتي لهذا القسم عن المؤسسة، فإنه يحصل على خططها طويلة الأجل، و بوجه خاص التكنولوجية منها، و يمكن للإدارة أن تقسح المجال أمام أي مدير مبدع و لا يتعايش في قسمه أن يطلب الانتقال إلى قسم الإبداع، و يوضع تحت التجربة، فإن نجح فيها، نال المكافأة، و حافظ على موقعه في ذلك القسم.

#### ج- استعمال الجماعات الاسمية لخلق الأفكار الجديدة :

يمكن استعمال الجماعات الاسمية (Nominal Group Technique : NGT) لتوليد الأفكار الجديدة من قبل أفراد من ذوي الخلفيات المتنوعة و الإدراك المتفاوت، بمعزل عن مجريات العمل اليومي، و " الجماعات الاسمية " هي جماعة من الأفراد يعملون بمواجهة بعضهم البعض، و لكن بدون حصول التفاعل بينهم، فالجماعات المتفاعلة باستمرار قد تعيق، أو حتى تقتل الإبداع، من خلال هيمنة فرد معين عليها، أو بسبب الضغوط المنصبة عليها للتوافق مع الغير، و الحكم المسبق ضد أي جديد، و السير باتجاه معتمد واحد، أما أفراد الجماعة الصغيرة فإن كلا منهم يحرر أفكاره الجديدة على بطاقة، و بدون التحدث إلى الآخرين و ذلك بهدف خلق " القلق الإبداعي"، وهنا يحاول كل فرد الإبداع بدون مناقشة أفكاره مع زملائه في الجماعة، و يندفع كل منهم لكتابة أفكار مبدعة لأنه يلاحظ الغير منهمكا بالمهمة ذاتها، ثم يسمح لكل فرد بالتعاقب بقراءة بطاقة بصوت عال و

تسجيل أفكاره على لوحة أمام الجماعة، و لا يسمح أثناء ذلك بأية تعليقات للحاضرين عليها أو على من يطرحها، ثم تجرى مناقشة ذلك، والتصويت على اختيار مجموعة من أفضل الحلول.

#### د- تدريب الأفراد على الإبداع :

يمكن تنمية المواهب الإبداعية لدى الأفراد من خلال التدريب المتواصل، و قد يكون التدريب أثناء العمل، أو منظما بدورات أو مكتسبا في الجماعات الاسمية...إلخ ، و كلما استمر هذا التدريب ضمن خطة مستهدفة كلما أثمرت نتائجه في تنمية روح الإبداع ، ومهما يكن فإن تحسين السلوك الإبداعي يتطلب مايلي:

- الليونة العاطفية والفكرية، فالفرد المتحجر يجد صعوبة في تحرير قدرته الإبداعية؛
- تجاوز المعوقات الإدراكية، عادة ما لا يستطيع الأفراد تقديم الحلول لمشاكلهم بسبب بعض الأفكار المسبقة حول المشكل، لذلك يتطلب منه تجاوز هذه الأفكار المسبقة حتى يتسنى له رؤية المشكل من زوايا أخرى؛
- تعويد النفس على التفكير الإبداعي و هذا بتكوين اتجاه إيجابي لضرورة و أهمية الإبداع في حل مشاكل المؤسسة أو تطويرها.
- بالإضافة إلى هذا فإن الجو الجيد الذي يوفره القائد في المؤسسة يساعد كثيرا الموظفين على الإبداع، و من بين خصائص الجو الإبداعي ما يلي :
- فتح قنوات الإتصال بين أعضاء التنظيم.
- إتاحة جو من الثقة بين الإدارة و الأفراد.
- الإتصال مع الأشخاص خارج المؤسسة.
- القابلية لقبول التغيير.
- الترحيب بتجريب الأفكار الجديدة .
- تشجيع جميع أعضاء المؤسسة على تقديم أفكار جديدة .
- إختيار الأفراد و ترفيتهم بناءا على درجة الإستحقاق .
- الإحتفاظ بالمبدعين حتى في الحالات المالية الصعبة.
- تطبيق تقنيات لتشجيع الأفكار كنظام الإقتراحات أو الإثارة الفكرية.

#### 4.2.2. القيادة وإدارة التغيير

كون التغيير يرتبط بالإستراتيجية فإنه يمكن اعتباره انطلاقة إستراتيجية ضرورية للمؤسسة التي ترغب في التحكم في الأحداث المعيقة لتسييرها أو في تحقيق و مواصلة التطور، وتعتبر القيادة (leadership) الإستراتيجية للتغيير مفتاحا لتطوير و تنمية كفاءة المؤسسة لما لها من تأثير مباشر على قدرة التكيف وتنشيط هذه الأخيرة.

### 1.4.2.2. مفهوم التغيير

نجد مفاهيم مختلفة لهذا المصطلح، نورد البعض منها فيما يلي:  
التغيير عامة هو التحول من حال إلى حال، والتغيير في المؤسسات أو التغيير المنظمي يعني التحول أو التنقل أو التعديل من حال إلى حال أخرى. [84] ص 544  
أي أن التغيير هو تحول من نقطة التوازن الحالية إلى نقطة التوازن المستهدفة للتكيف مع البيئة الخارجية بطريقة أفضل، ولتطوير الأنماط السلوكية للعاملين .  
ويقصد بالتغيير أي إنحراف عن الماضي، وقد يكون هذا التغيير تقائي يحدث بطبيعته دون تخطيط أو توجيه، أو قد يكون تغييراً مخططاً منظماً نستطيع أن نضبطه ونوجهه نحو أهداف مقصودة ومحددة مسبقاً، ويتضمن التغيير عادة جانباً أساسياً بالنسبة للإدارة يتمثل في زيادة قدرة الفرد أو التنظيم على التكيف مع البيئة الجديدة والاستجابة لمتطلباتها بشكل مناسب وفعال . [85] ص 35

### 2.4.2.2. أهمية التغيير

تكمن أهمية التغيير أنه بات من أهم متطلبات التقدم والتطور لمؤسسات اليوم ولم يعد ينظر إليه كوسيلة تستخدمها بعض المؤسسات تبعاً لظروف معينة التي ما إن تمر حتى تعود كل الجهود إلى حالة الركود والاستقرار، لقد أضحت الصفة والسمة المشتركة للمؤسسات المعاصرة هي ضرورة التطوير والتغيير لمواكبة التغيرات الحاصلة في محيطها الخارجي، لقد أصبح التغيير هو أساس الحياة، وأن نظرية الاستقرار هي عملية محدودة بفترة زمنية استمرارا لعملية تغيير أخرى، وهكذا فالحياة معناها التغيير ومن تم فهو قاعدة طبيعية وليس استثناء كما أن عملية إحداثه أمر ضروري وهي عملية مستمرة تتناسق مع طبيعة الأشياء .

### 3.4.2.2. القيادة وإدارة التغيير

إن إستراتيجية إدارة التغيير تتطلب رصد تقلبات التغيير في بيئة العمل الخارجية وضرورة تقديم استجابات توافقية أو دفاعية حسب تأثير التغيير على أهداف المؤسسة وبرامجها. ولا بد من التفريق والتمييز بين التغيير كظاهرة وإدارة التغيير كمنهج علمي تطبيقي له أسس وقواعد وأصول، إن الفرق بينهما هو أن إدارة التغيير ليست سوى تطبيق فعلي لعملية صنع القرار في الفكر الإداري المعاصر لذلك يجب تحليل مقومات وأسس إدارة التغيير وإجراءاتها ومنهجيتها. [2] ص 284

إن درجة تقبل القيادة للتغيير يعتمد على النموذج القيادي ديكتاتوري أم ديمقراطي، هل هو من نوع القادة الذي يهتم بالعلاقات أم بالمهمة، حيث يتبنى النمط الدكتاتوري التشدد في القيادة حيث لا يقبل التغيير بل يقاومه ولا يسمح للمرؤوسين بإبداء الرأي حيث تجري عملية التغيير

بشكل فردي من قبل القائد وغالبا لا يسمح بالتغيير، أما النمط الديمقراطي فيأخذ بمرووسين كطرف رئيسي في إدارة التغيير فتزودهم بالمعلومات الضرورية للتغيير وخلق الجو المناسب لإحداثه، فالقائد هنا يكون مرنا ومنطقيا مما يجعل عملية التغيير مقبولة ومهيا لها من قبل المرؤوسين بجهودهم ومعنوياتهم وحالتهم النفسية والمعنوية . [2] ص295

و لقد قام كل من بوس نير و كوزس بدراسة سلوك المديرين الذين حققوا نجاحات كبيرة و إنجازات هائلة في إدارة التغيير، و توصلو إلى أن هؤلاء القادة يشتركون في خمسة سمات رئيسية ترتبط بأداء الأشياء مع الأفراد، و سنوجز عرض هذه السمات الخمسة في ما يلي : [86] ص123

#### 1.3.4.2.2. تحدي العملية

إن اعتبار القادة روادا يجعلهم يبحثون دائما عن فرص جديدة و لديهم استعداد دائم لتغيير الوضع القائم، فهم يبتكرون و يجربون و يكتشفون طرقا لتحسين التنظيم، و الأمر الأكثر أهمية هنا هو إدراكهم الجيد بان كل الأفكار الجيدة لا تأتي بالضرورة من أنفسهم، كما يدركون أن الآخرين القريبين من المشاكل قد يكونون أكثر قدرة للتوصل إلى حلول لها معنى، و يعترفون بأن الإنصات للآخرين قد يكون أكثر أهمية من التحدث إليهم.

كما أنهم دائمو الاستعداد لمواجهة التحديات المستقبلية و هذا ما يضمن التطلع باستمرار إلى طرق أداء جديدة في الأشياء و تجربتها و تحمل المخاطر.

يعترف القادة كذلك بان طريقتهم في إدارة الأفراد تعتبر بمثابة أساس تدريب و اختيار للقادة المحتملين، كما يشجعون على المخاطرة، و يقيمون الأخطاء للاستفادة منها بالتعلم.

#### 2.3.4.2.2. الإلهام و الرؤية الجماعية

يتطلع القادة إلى ما وراء الأفق، و يتطلعون أيضا إلى المستقبل مع الحلم بما سيكون عليه المستقبل بنظرة تفاؤلية و إيجابية و يعتقد القادة أن عمل الأفراد معا يمكنهم من تحقيق المستحيل، كما انهم تعبيريين و جذابون في طرح أفكارهم من خلال اتصالهم الماهر و الفعال، فهم يوضحون للآخرين كيفية إنجاز المصلحة العامة من خلال الالتزام بالهدف الكلي.

#### 3.3.4.2.2. تمكين الآخرين من التصرف

يعرف القادة بتكافئهم في تحقيق النتائج من خلال الآخرين، فهم لا يستطيعون تحقيق النتائج وحدهم بل يحتاجون إلى غرس الحماس و الالتزام في مرؤوسيههم ، كما إنهم ينمون العلاقات بناء على الثقة المتبادلة و يشجعون الأفراد على العمل معا لتحقيق الأهداف المشتركة و يركز القادة على المشاركة في اتخاذ القرارات و حل المشاكل، و يشاركون الآخرين في التخطيط و السماح لهم بحرية

التصرف لاتخاذ القرارات، حتى و إن كان ذلك يعني ارتكاب الأخطاء، و يشجعون الأفراد على تحمل المخاطرة.

إن القادة يفوضون السلطة لمرءوسيهم كي يصبحوا قادة على طريقتهم الخاصة و ليس مجرد تنفيذ ما يقال لهم أو ما يملى عليهم.

#### 4.3.4.2.2. نمذجة الأقوال و الأفعال

عادة ما يكون القادة واضحين فيما يتعلق باعتقادات و قيم العمل، كما أن معاييرهم مفهومة للجميع، انهم يؤدون ما يعتقدون بصحة و يوصلون ذلك لمرءوسيهم كما انهم يعملون على الحفاظ على المشروعات و الأفراد في الطريق السليم، و ذلك من خلال السلوك المتناسق مع هذه القيم و صياغة ما يتوقعونه من المرؤوسين، و هو ما يبرز تناسقا بين الأفعال و الأقوال.

#### 5.3.4.2.2. التشجيع

يشجع القادة المرؤوسين على تحقيق الأهداف الصعبة كما انهم يبذلون جهودا من اجل الاعتراف بالإنجازات نحو تحقيق الهدف الكلي و القيام بالتغذية العكسية بشكل مستمر، إن القادة يتركون مرءوسيهم يعرفون أن مجهوداتهم تم تقديرها، كما أنهم يوصلوا نجاح الفريق للآخرين و يحتفلون بالإنجازات البسيطة.

نكتشف مما سبق أن طبيعة القادة تغلب عليها فلسفة الفريق و لا يتخرجون في الثناء على الأعمال التي تؤدي بشكل جيد من طرف أفرادهم أو زملائهم، إنهم يديرون بشكل يجعلهم يحفظون الجهود و يشجعوا الآخرين على بذل المزيد من الجهد فيما يؤذونه.

#### 3.2. تجارب القيادة داخل المؤسسة الإقتصادية في بعض الدول المتقدمة

بعد تعرضنا في المبحث السابق إلى الأدوار التي يؤديها القائد من خلال وظائفه في المؤسسة والتي توضح أهمية دوره في إستمرار ونجاح المؤسسات في البيئة الحالية ، سنتعرض في هذا المبحث إلى تجارب بعض الدول الرائدة في مجال القيادة من خلال شركاتها الناجحة وقادتها .

#### 1.3.2. التجربة اليابانية

إن الدارس للتجربة اليابانية في الإدارة سواء على مستوى الدولة أو على مستوى مؤسسات الأعمال يجد تواجد أو توافر بدرجة كبيرة لمقومات التقدم والأداء الناجح من طرف قيادة

مؤسساتها فالممارسة التطبيقية تشير إلى تلاؤم البيئة الداخلية والخارجية لمتطلبات الأداء المرتفع وضمان تطويره بصفة مستمرة.

### 1.1.3.2. الفلسفة الإدارية في المؤسسات اليابانية

تستند الفلسفة الإدارية والتنظيمية في المؤسسات اليابانية على عدد من الدعائم الأساسية تمثل سر نجاحها وتطورها ومن أهمها نذكر مايلي [87] ص68:

1- سيادة نظام الإدارة أو التنظيم العضوي Organic Type Of Management /Organisation : وفي ظل هذا النظام يشعر كل عضو بالمؤسسة أنه أكثر ارتباطا بزملائه أو العاملين معه ،فالمؤسسة بالنسبة لهم هي المستقبل ،والتعاون والمشاركة بالجهد والفكر، وحل المشاكل ،والإلتزام بتحقيق أهداف المؤسسة ....الخ، هي ضرورات أو أسس بناء المستقبل للفرد وهنا يعني استمراره في العمل بالمؤسسة .

2- جماعية الإدارة أو الإدارة بالإجماع Mangement by Consens :إن أهم مايميز نظام الإدارة في المؤسسات اليابانية هي جماعتيتها ،فالتعاون والتكامل والعمل ليس فقط جنبا إلى جانب بل يدا بيد Hand in hand والمشاركة في اتخاذ القرارات ووضع الأهداف والإيمان الشديد والقوي في قوة الجماعة هي سمات تنفرد بها نظم إدارة المؤسسات اليابانية.

3- الإهتمام بالعلاقات الإنسانية : وهنا يسود نمط القيدة الإجتماعي أو العدالة والتعاون ، وفي هذا الخصوص تجدر الإشارة أيضا إلى أن المدير ينحصر دوره في تقديم التسهيلات اللازمة لإنجاز العمل ،أي أنه مجرد مسهل ويتمتع الفرد في ظل نظام الإدارة الياباني بدرجة عالية من الحرية ،ومن أهم مظاهر الممارسة الإدارية السائدة في المؤسسات اليابانية

4- حياد القائد فيما يخص قضايا الإبتكار و المبادرة داخل المؤسسة: فيتميز النظام العضوي من التنظيم عن غيره من الأنظمة بأنه يساعد في تحقيق قدر أكبر من الإضافة أو الإبتكار في مجالات مختلفة ومتميزة من العمل ،وفي ظل ذلك المجهودات تسند إلى الفريق ككل حتى وإن كان نتاج مجهود فردي، وفي هذا الشأن يصبح دور القائد محايدا فهو عضو من أعضاء الجماعة أو الفريق، فجماعة الإبتكار هي خاصية من خصائص جماعية الإدارة، وهذا معايير مناخ العمل المشجع في المؤسسات اليابانية الأمر الذي يساهم في تحسين العلاقات الإنسانية أو رفع الروح المعنوية للأفراد .

5- الرقابة الذاتية وديمقراطية الرقابة الداخلية : وهذه السمة تعتبر أيضا نتيجة طبيعية لسيادة نموذج التنظيم العضوي المشار إليه سابقا .

6- حل المشكلات الخاصة بإنجاز العمل : حيث يتم ذلك في المستويات الدنيا أو بين الزملاء ، بمعنى أن أي مشكلة ترتبط بالعمل لا يتم تصعيدها دائما إلى المستويات العليا سعيا وراء الحصول على حلول مقترحة لها إلا في حالة فشل المستويات التشغيلية في إيجاد حل ملائم .

7- دبلوماسية الأوامر : فالطاعة المبنية على القبول والثقة والإقتناع أفضل لإنجاز العمل من الطاعة المبنية على تدرج السلطة بمفهومها التقليدي .

8- سياسة الإتصالات الجانبية والإتصالات القطرية : وذلك بشكل أكثر من الإتصالات الرأسية وذلك بالرغم من تعارض سياسة الإتصالات القطرية مع مبدأ وحدة الرئاسة أو التوجيه – حيث يتلقى المرؤوس تعليمات وأوامر من رئيس واحد فقط وعادة هو الرئيس المباشر، تجنباً للتعارض في الأوامر، إلا أن هذا النظام من نظم الإتصالات يمثل أحد مقومات نجاح الإدارة الجماعية .

9- المصفوفة هي أساس بناء الهيكل التنظيمي : تبنى الهياكل في المؤسسات اليابانية على أساس المصفوفة Matrix ، فالتنظيم المصفوفي أو التنظيم الشبكي هو الشكل السائد للهياكل التنظيمية بالمؤسسات اليابانية ، وهذا الشكل يتلاءم مع تطبيق النموذج العضوي للتنظيم، ومن مزاياه ضمان تحقيق درجة عالية من الرقابة وتحسين العلاقات بين المؤسسة والزملائ.

10- العمومية وليس التخصص: حيث يقضي العامل الياباني سواء كان خريجا من الجامعة أو غير ذلك حياته داخل المصنع منتقلا من ماكينة لأخرى ، كما أنه يعمل داخل كل قسم من أقسام المصنع ويتم ترقيته أيضا من خلال نظام الإنتقال بين الوظائف حيث يتعلم كل الوظائف ويدرك أبعادها .

11- دوافع العمل، المساوات والعدل وفرص المنافسة المتكافئة في الترقى والكسب بالإضافة إلى جماعية الإنجاز بمثابة مقومات لإنجاز الفردي

12- العمل مدى الحياة .

13- الترقية تبدأ من أسفل والأقدمية هي الأساس ، أي أن الترقية إلى مناصب عليا لا يتحقق إلا بعد اكتساب الفرد لخبرات متعددة في أقسام العمل المختلفة في المؤسسة.

- أما بالنسبة للمديرين فهناك دراسة أجراها كل من هير Hair و جيشلي Ghisflli وبورتر في أوائل الستينات من هذا القرن أشارو إلى أن المدير الياباني يشعر بحصوله على مستوى مرضي Staisfied level فيما يخص الأنواع الآتية من الحاجات والدوافع [88] ص 257 :

- الحاجات الخاصة بالأمان
- الحاجات الإجتماعية
- الإحترام الذاتي
- الإستقلالية أو الحرية
- الإنجاز الذاتي .

وبمقارنة المدير الياباني بغيره من المديرين في أوروبا يتبين أنه يشعر بدرجة عالية من الرضا بالنسبة للإنجاز الذاتي على وجه الخصوص .

### 2.1.3.2. أخلاقيات الإدارة في التجربة اليابانية

منذ بداية الثمانينات حتى الآن تزايد اليقين بأن التجربة اليابانية حققت نتائج كبيرة في الأسواق الدولية مما سمح بالحديث عن التفوق الياباني، وهذا التفوق تزامن مع تفوق آخر في النتائج الأخلاقية والإجتماعية للإدارة وبالتالي التفوق المعنوي، وسنعرض في مايلي الأبعاد المهمة لأخلاقيات الإدارة اليابانية : [89] ص193-194

أ- المدونة الأخلاقية للساموراي ( Samurai Code ) : وهي المدونة التي تلهم المديرين اليابانيين والتي يجد فيها مجموعة من الفضائل الأخلاقية مثل : الإستقامة ، الصدق ، الشجاعة ، الشرف ، التضحية بالذات، والإقتصاد في الإنفاق ، وهذا ما كون لديهم الولاء للمؤسسات التي يعملون فيها و إيجاد نمط حياة وعلاقات أساسية داخل المؤسسة .

ب- العقائد الإدارية اليابانية ( Japanese managerial ideologies ) : إن المؤسسات اليابانية تعمل من أجل الربح على أساس قوى من المسؤولية الجماعية تجاه العاملين والإجتماعية تجاه المجتمع ، ففي سنة 1946 تأسست جمعية إدارة الأعمال التي تضم حوالي 70 ألف من مديري كبرى المؤسسات اليابانية لوضع فلسفة ومبادئ مناسبة للأعمال في اليابان وقدمت ما يسمى بالعقيدة الإدارية في البيئة الجديدة والتي تشمل التوجهات التالية :

- اعتراف الإدارة بدور الربح في نظام المشروع الخاص .
- تحسين العلاقات الصناعية بشكل يدفع الأفراد إلى ممارسة قدراتهم الخلاقة .
- شجب المنافسة الهدامة وخلق جو تنافسي طابعه الإنصاف والعدالة

ج - الدور الموجه للحكومة : حيث تقوم الحكومة اليابانية بتدعيم المؤسسات ويعتبرها البعض المرشد الفعلي للتطور الياباني

د- ثقافة المشاركة ( Culture Corporate ) لقد طورت الشركة اليابانية ثقافتها الخاصة التي لجأ إليها الباحثون الغربيون كثيرا لتفسير التفوق الياباني حيث الثقافة اليابانية تتميز بأولوية العوامل التالية :

- أولوية التركيز على الإنسان حيث تستثمر أموالها في تجديد التكنولوجيا وتقوم بتطبيق الاستخدام مدى الحياة .

- ثقافة الربح : الأطراف المختلفة في اليابان ذات صلة بالشركة يتعاملون مع بعضهم على أساس التعاون وشركة المصالح وفي ظل هذه الثقافة فإن ما تحققه الإدارة سيؤدي إلى مكافئة العمال

- التأكيد على الجماعة : حيث الثقافة اليابانية فش المؤسسات تركز على الجماعة أكثر مما تركز على الفرد ، وفي ظل ذلك تكون المسؤولية جماعية

### 3.1.3.2. نماذج من القادة في اليابان

#### 1.3.1.3.2 المدير العام ياسو هيروناكاسوتي

أصبح ياسو هيروناكاسوتي رئيسا لوزراء اليابان سنة 1982، وشغل مناصب عديدة في الحكومة منها وزير دولة، ومديرا عاما للعلوم والتكنولوجيا، ووزيرا للنقل ، ومديرا عاما لوكالة الشؤون الدفاعية ووزيرا للتجارة الدولية والصناعة ، ومدير عام لوكالة الشؤون الإدارية ، وشن حملة الإصلاح الإداري للحكومة وقام بخصخصة بعض الأعمال التي تحتكرها الحكومة وقلل من البيروقراطية وقد أجريت معه مقابلة من طرف مجلة هارفرد بيزنس و سنتعرف على أهم المحاور في دوره كقائد من خلال هذا الحوار [90] ص 259.

\* أنت تحب أن ترى إستثمارات متبادلة ، لكن العديد من قادة الأعمال في أمريكا يؤكدون أنهم لا يستطيعون الإستثمار في اليابان بمثل السهولة التي تستثمر فيها الشركات اليابانية في الولايات المتحدة ، فمثلا متى يكون من السهل على شركة في الولايات المتحدة أن تشتري شركة يابانية ؟

- اليابان تختلف تماما عن الولايات المتحدة ، في أن رأس المال والإدارة في الشركات منفصلين، واهتمام حملة الأسهم بطريقة إدارة الشركة ضئيل للغاية فهم يسلمون الأمر للمدراء على أساس فترة محددة تتراوح بين خمسة إلى عشرة سنوات ، والمدراء واعون

تماما لمسئولياتهم ، تلك هي الطريقة المتبعة ، ولا يمكن ممارسة الإدارة إلا بمجهودات مشتركة بين النقابات والمدراء .

\* ماهي الدروس التي يمكن للإداريين اليابانيين والأمريكيين أن يتعلموها من بعضهم البعض في مجال الإدارة والمنافسة ؟

- مصدر قوتنا هو أن لدى المدراء اليابانيين منهاجا طويل الأمد في الإستثمار والإصلاح التنظيمي، وهم غالبا ما يتعهدون من سيخلفهم بالرعاية والتعليم لمدة تتراوح ما بين 20 و 30 سنة، فيبحثون عن موظفين من الشباب الموهوبين، ويقومون بتدريبهم، ومن بين ثلاثة أو أربعة مرشحين يبرز رئيس الشركة المقبل، وهذا منهاج مختلف تماما عن طريقة العمل الأمريكية

كما أن ولاء المرء تجاه شركته قوي جدا في اليابان، وفي بعض الأحيان تكون أهمية الشركة بالنسبة للموظف في مثل أهمية العائلة ، وأن قوة الولايات المتحدة هو في ذلك القدر الكبير من البحث والتطوير الجاريين هناك .

\* ما هي النصيحة التي تقدمها للقادة السياسيين وقادة الأعمال في الولايات المتحدة ؟

- أما قادة الأعمال ، فأنصحهم بأن يحافظوا على روح الرواد ، فالإبتكارات والإكتشافات العلمية والتكنولوجية، جاء معظمها من الولايات المتحدة، فلا تدعو هذه القوة تذب

\* لقد خدمت كقائد لليابان من سنة 1982 إلى سنة 1987، من واقع خبرتك ما الذي يجعل من الشخص قائدا ؟

- الأمر سواء كنت في الحكومة أو في قطاع الأعمال، يجب أن يكون قادرا على وضع الأهداف ، تقنع الجميع ، وعليك أن تساعد في بث الحماس فيهم ، هذا كل ما في الأمر .

\* ما هي التقنيات الأخرى التي استخدمتها لتدبر أمر البيروقراطية اليابانية القوية ؟

- إحدى التقنيات التي اتبعتها كانت استخدام نظام الجدارة بعد دراسة الطريقة التي يعمل بها كبار الموظفين البيروقراطيين، فالثواب والعقاب في نهاية الأمر مهم جدا .

### 2.3.1.3.2. المدير أكي أو موريتا

أكي موريتا هو مدير شركة سوني Sony العملاقة لصناعة الإلكترونيات ، حيث أسس موريتا شركته سنة 1946 وسماها شركة طوكيو التقنية للاتصالات عن بعد ، وفي سنة 1950 م قام ماسارو إيبوكا (أحد شركاء موريتا) برحلة إلى أمريكا صادفت إختراع الترانزستور،

استطاع "إيبوكا" الحصول على رخصة من مخابر شركة بل الأمريكية لاستخدامه في أغراض تجارية، كانت المرة الأولى التي تم فيها التفكير في استخدام الاختراع الجديد لأغراض مدنية. أصبحت أجهزة الراديو المحمولة أول منتج اشتهرت به الشركة ، استبدل اسمها في سنة 1958 م بـ"سوني"، ثم أنشئ فرع جديد للشركة في شمال أمريكا، واحتضنت مدينة "نيويورك" مقرها الجديد، أصبحت "مجموعة سوني لأمريكا و في العام التالي 1961 أصبحت أول شركة يابانية يتم تداول أسهمها في سوق "ول ستريت" للأوراق المالية، ومع انتشار المنتجات الإلكترونية الرائدة أصبح لـ"سوني" فروعاً عديدة في أمريكا الشمالية، أمريكا الوسطى والجنوبية، أوروبا، الشرق الأوسط وأستراليا [91] ص3

تقوم الشركة بتصميم، إنتاج وتسويق المعدات والأجهزة الإلكترونية. تعتبر "مجموعة سوني" رائدة عالمياً في مجال تطوير الأجهزة الإلكترونية الموجهة للاستهلاك العام، أجهزة مسجلات الفيديو، قارئات الأقراص المدمجة، أجهزة التلفزيون، أجهزة الحاسوب..... الخ

أ- فلسفة إكي أو موريتا :

تعتبر فلسفة إكي-أو موريتا هي الفاصل في توجهات سياسة الشركة، التوجه الرئيسي لهذه السياسية هو إعطاء الأولوية : [91] ص4

- للإبداع والابتكار الدائم

- التحفيز : يتم تحفيز المهندسين والموظفين على إبداء روح الابتكار وطرح أفكار جديدة ويتم لهذا الغرض وضع كل الوسائل المالية والمادية تحت تصرفهم حتى يحققوا الهدف المنشود

- تنظم مسابقة سنوية حتى يتمكن التقنيون من عرض النماذج الأولية للتصميمات واختبارها، إذا ما حقق أحد التصميمات إجماعاً يتم البدء في إنتاجه بكمية محدودة، و يسوق على سبيل التجربة، على أن يتم لاحقاً طرحه في السوق على نطاق واسع .

### 2.3.2. تجربة الولايات المتحدة

تعتبر التجربة الأمريكية في مجال القيادة هي أكثر تميزاً، لأنها أكثر ثراءً وتنوعاً وإسهاماً بما هو جديد، فكانت البداية بالإهتمام بالمنظم بالإدارة، ومن ثم الإدارة العلمية ، ثم مدرسة العلاقات الإنسانية وصولاً إلى الوقت الحاضر ، وسنعرض في هذه التجربة مميزات الثقافة التسييرية وأهم قادتها الرائدتين في مجال قيادة المؤسسات .

### 1.2.3.2. الثقافة التنظيمية بالمؤسسات الأمريكية

تتميز الثقافة التنظيمية بالمؤسسات الأمريكية بالخصائص التالية : [92] ص5

- التنظيم عبارة عن نظام انجاز المهام وظيفته تحمل المسؤولية وتحقيق الأهداف
- البنية (structure) . مجسدة في معنى النشاط
- حل مشكل التدرج الوظيفي ( h arachique ) يتم عن طريق قيادة شبكة وظيفية، حيث المسؤولية محددة لدى الفاعلين حسب كفاءتهم .
- التسيير يجب أن يربط بين المهام والمسؤوليات.
- السلطة تستغل في أداء الوظيفة التي تطبق بطريقة خاصة وغير شخصية.
- التبعية تكون للنظام وللعقلانية الوظيفية.
- الحاجة إلى التنسيق والمراجعة يترجم بواسطة نظام تسيير يكون نسبيا مستقلا.
- البنية (structure) أداة لتسيير المهام وتحقيق الأهداف.

### 2.2.3.2. أخلاقيات الإدارة في التجربة الأمريكية

نتعرض فيما يلي إلى ركائز أساسية تساهم في الكشف عن أبعاد التجربة الأمريكية في مجال التسيير و الإدارة نذكر منها مايلي: [88] ص185

أ- **البراغماتية ( Pragmatisme )** : البراجماتية تدعو إلى إتباع المسلك الأكثر عقلانية وهي الفلسفة الأكثر تأثيرا في الأمريكيين، وحسب هذه الفلسفة فإن التقدم ناتج عن الخيار العلمي المستقل في إطار رأسمالية المشروع الحر، وكان لهذه الفلسفة تأثير كبير على رجال الأعمال ونظرتهم إلى الأخلاق ، حيث أن الأخلاق مجال من المجالات التي تخضع للحسابات الإقتصادية ، فإذا كان الخيار ناجحا اقتصاديا فإنه جيد وصحيح أخلاقيا والعكس صحيح ، و قد قدمت هذه الفلسفة تبريرات لرجال الأعمال ليرى الأعمال حتى في أكثر قراراتهم الإقتصادية .

ب- **إدارة الكفاءة ( Management of Efficiency )**: في الإرث الحضاري الأمريكي وبرغم كل التطور الذي حدث فيه والمساهمات الفكرية العظيمة في المدارس الإدارية المختلفة ، فقد ظلت إدارة الكفاءة بأبعادها المادية الصلبة هي قلب الإدارة الأمريكية، وتركز المؤسسات الأمريكية من لـ : S7 بالثلاثة منها التالية وهي: الهيكل ( Structure ) والإستراتيجية ( Stratège ) والأنظمة ( System )، وهذه هي العوامل الصلبة المرتبطة بالهيكل والإدارة التي كانت سبب تفوق المؤسسات الأمريكية .

ج- الفردية المفرطة ( **Excessive individuation** ) : إن الثقافة الأمريكية تمجد الفرد أكثر من الجماعة وتهتم بحقوق الفرد أكثر من المصلحة المشتركة، وبالنجاح الشخصي أكثر من نجاحات الجماعة، لهذا أخذت أطراف تعارض الفردية المفرط فيها، ويشير إدوارد ليتواك إلى مايسميه بالفردية المجنونة التي تميز الأسلوب الأمريكي حيث يرى بأن الثقافة الأمريكية بقوانينها ومعاييرها انقلبت بصورة جذرية نحو فردية منفلثة وأضحت بدون كبح، وبمقارنة ذلك مع المؤسسات اليابانية والأوروبية فيرى بأنها أقل قسوة من أجل المصلحة الفردية، ولكن تكلفتها الإقتصادية أعلى منها في الدول الأوروبية واليابان .

د- التركيز ( **Focus** ) : إن الإدارة الأمريكية تركز على الإنجازات المادي ومنها الابتكارات أكثر مما تركز على الإدراك لهذه الإنجازات ودلالاتها، والمؤسسات تركز على مواردها المادية وعوائد استثماراتها أكثر مما تركز على فلسفتها وأهدافها الأساسية وأخلاقياتها الإدارية، وقد أشار وليم أوشي W.Ouchi إلى أن المؤسسات الأمريكية عندما تقدم معلومات عنها تتعرض إلى مراحل تسجيل الإختراعات عن المنتجات الأساسية، وما يتمخض عن ذلك من مكاسب مادية بدلا من سرد الأهداف .

هـ- المصالح إزاء الأخلاقيات **Interest vs Ethics** : إن التجربة الأمريكية تقوم على على أن المصالح تتعارض مع الأخلاقيات فالمديرون لا يتفقون على أن السلوك الأخلاقي دائما هو المصلحة الأفضل للمؤسسة حتى ولو كانت مستنيرة وأوضح هوفمان W.Hoffman في دراسته عن تكلفة وعى الشركة يؤكد على أن التصرف الأخلاقي يمكن أن يكلف غالبا وإن الأخلاق والمصالح يمكن أن تؤدي إلى الصراع ، ولعل هذا يفسر السلوكي اللاأخلاقي في الأعمال الذي يقوم على المصلحة الذاتية

### 3.2.3.2. نماذج من قادة المؤسسات في الولايات المتحدة

#### 1.3.2.3.2. بيل غيتس Bill Gates قائد ميكرو سوفت

أ- تأسيس شركة ميكرو سوفت :

ولد بيل غيتس في 1955-10-28 في سياتل في الولايات المتحدة، من عائلة غنية مع صندوق ائتمان يساوي مليون دولار تركه لهم جدّه (نائب رئيس المصرف الوطني في أمريكا)، ولكنه رفض أن يستخدم دولاراً واحداً في بناء نفسه وإمبراطوريته

أنشئت شركة ميكروسوفت في جانفي سنة 1975 ، بشراكة بيل غيتس وبول ألان، الذين كانا صديقين في أكاديمية لانكسايد وشغوفين بعالم الكمبيوتر والبرمجيات، وكان الهدف من هذه الشركة هو تطوير لغات برمجة لألتير المنتج من طرف شركة MITS وبقية شركات الكمبيوتر ، يبدو أن

المصادفة كان لها شأن عظيم ببداية شركتهما، حيث كان ديسمبر 1947 موعدا لهما مع بداية النجاح، حيث التقى الصديقان بول و بيل في شقة بيل غيتس حول مقال نشر بمجلة Popular Electronics حول أول ميكرو كمبيوتر بالعالم Alert 8080 ، وهذا الجهاز كان مجردا تماما من أية لغة للبرمجة فكان مجرد جهاز لا غير تصنعه شركة Micro Instrumentation and Telemetry Systems فاتصلا ببيد روبرتس، وهو مالك شركة Mits وأخبراه بأنهما قد قاما بتطوير برنامج يسمح ببرمجة جهاز ألتير 8080 بلغة البيسك فاهتم روبرتس بهذا المشروع، وقام الصديقان بتطوير المشروع في مدة ثمانية أسابيع نهارا وليلا. لم يكن لديهما جهاز ألتير 8080 فلذلك قاما بتطوير المشروع على جهاز انتل 8080 وبسبب ضيق الوقت، فإنهما كانا يكتبان البرنامج التنفيذي في أثناء الرحلة على متن الطائرة إلى مركز شركة Mits من أجل التحدث مع رئيسهما ، ونجحا في الاختبار ووقعا على اتفاقية من أجل ترخيص برنامجهما الذي سمي بـ Microsoft BASIC وافتتحا العمليات رسميا في مدينة سياتل بأمریکا. في نفس العام أي سنة 1975 كانت الشركة تسوق معالجات بيزك وقد اشتهرت بهذا المنتج نظراً لجودته وتنافسيته، ومن أول زبائن ميكروسوفت شركة APPLE الشهيرة في أجهزة الكمبيوتر، وهيمنت شركة ميكروسوفت على سوق المعالجات، وقام كل من بيل غيتس وبول آلان بتسجيل الماركة التجارية "ميكروسوفت" في 26 نوفمبر 1976 [92] ص7

#### ب- استراتيجية بيل غيتس :

تضم ميكروسوفت ثلاثة فروع أو مجالات نشاط رئيسية فرع الإنتاج، والذي تتمثل وظيفته الأساسية في صنع وتطوير البرامج لكافة الأفراد والمؤسسات. كما يقوم هذا الفرع أيضا بتحديد متطلبات المستخدمين لمستقبلية، يتواجد هذا الفرع على مستوى مقر ميكروسوفت في ريدموند - واشنطن، أما فرع البيع والخدمات فمهمته هي البيع والتسويق، وهو موجود على مستوى كل الوحدات الـ 74 كما تحتوي ميكروسوفت على فرع ثالث والذي يعتبر أهم فرع لها، هو فرع البحث والتطوير وقد استثمرت فيه الشركة نحو 5 مليار دولار سنة 2002 أي بمعدل 50% من أرباح نفس السنة، ليرتفع إلى 7 مليار دولار في سنة 2004 وذلك لما يحتله من أهمية في نشاط الشركة وعن استراتيجيتها يقول بيل غيتس [92] ص5 " سياسة ميكروسوفت هي إيجاد زبائن جدد من خلال الدخول إلى أسواق جديدة، وجعل الزبائن الحاليين في الأسواق الحالية يدفعون مقابل تطوير الخدمات الحالية " فالإستراتيجية التي اتبعتها ميكروسوفت في هذه الفترة من حياتها لخصها غيتس نفسه عندما قال بأن شركته " تعرض خدماتها بأسعار رخيصة جدا حتى لا تتمكن بقية الشركات من تطوير برامجها بنفسها بسعر معقول "

### ج- رسالة وثقافة بيل غيتس في قيادة المؤسسة :

ثقافة مؤسسة ما، تحدد ما يجب أن تكون عليه في المستقبل، أي النقطة الرئيسية لبناء أي إستراتيجية داخل المؤسسة .وتتمثل نظرة أو رؤية ميكروسوفت في الإتاحة للأفراد المستخدمين للكمبيوتر بأن يصبح أكثر فاعلية بفضل برامج ذات جودة عالية، قابلة للاستخدام في أي وقت وفي أي مكان.

شركة ميكروسوفت لها ميزة خاصة في ثقافتها ومميزة في عالم الكمبيوتر، وهي ثقافة المال. فميكروسوفت لا تبني البرامج بل تجني المال من بيع البرامج هذه الثقافة ليست غبية أو لأخلاقية كما تصورها البعض، لكن، حسب مفهوم بيل غيتس، حتى تكون أية مؤسسة بصحة ممتازة يجب أن يكون لها حساب هام في البنك، في هذه الحالة تعتبر ثقافة تحقيق المال من أفضل وأحسن الاستراتيجيات، أما الثقافة الأخرى لميكروسوفت فتتمثل في احتلال المركز الأول عالمياً، فكون ميكروسوفت الرقم 2 على مستوى أي سوق تعتبر في نظر بيل غيتس غير كاف، حيث أن ميكروسوفت بمجرد أن تدخل أي سوق جديدة تضع كافة إمكانياتها المادية والبشرية لاكتساحه والقضاء على المنافس [93] ص 11

### د- أسرار النجاح في القيادة عند بيل غيتس:

كان سر النجاح عند بيل غيتس نتيجة مايلي: [92] ص 3

-عبقرية بيل غيتس، حيث يمتاز بالذكاء وقوة التركيز، ولا يقبل أبداً أن يكون في المرتبة الثانية .كما يعرف جيداً اختيار من يحيط به .انطلق من لاشيء وأصبح الأول عالمياً، ومن أغنى أغنياء العالم

-لتفاني في العمل والسعي نحو إتقانه . فعلى طول الأعوام من 1976 إلى 1981 لم يأخذ غيتس سوى يومين إجازة في كل سنة.

- اهتمام بيل غيتس بالبحث والتطوير، حيث انه ما يعادل نصف أرباح كل سنة يستثمر في قسم البحث والتطوير، والذي تجسدت نتائجه في ابتكارات جعلت الشركة الرائد في عالم البرمجيات.

- أغلب معتقدات بيل غيتس الشخصية تدور حول العمل الجاد والشاق ومحاولة النجاح قدر المستطاع، بيل يؤمن أنك إذا كنت ذكياً وتعلم كيف تستخدم ذكائك بإمكانك أن تحقق المستحيل. وهو يفكر أنك إذا لم تبذل قصارى جهدك في العمل فلن تنجح

- رؤية بيل غيتس كانت: "جهاز كومبيوتر على كل طاولة، وبرنامج Microsoft software في كل كومبيوتر". بلا شك، بيل غيتس حالم وطموح ولكنه أيضا يعمل بجهد ليحقق رؤيته وطموحه وهو يقول: "زبائنك الغير راضين هم أعظم مصدر لتعلمك".

- بعض شركات البرمجة الصغيرة تدعي أنها حتى لو أصدرت منتجا وبرنامجا أفضل من Microsoft، لن يكون بإمكانهم تسويقه لأن مايكروسوفت ستكون دائما بالمرصاد لتسوق منتجها وتضاهي سعرها، رد بيل غيتس على هذه الادعاءات أن هذه هي منافسة ايجابية وسيظل ينافسهم حتى آخر يوم في حياته.

- بيل غيتس كان دائما يقول لا تفكر باليوم ولكن غدا، المستقبل البعيد جدا، التخطيط على المدى البعيد جدا مهم وهذا كان سببا من أسباب نجاح بيل غيتس

- يقول بيل غيتس إن بناء فريق عمل قوي جدا ضروري جدا لنجاح أي مشروع. التعاون وتبادل الأفكار. معرفة كيفية اقتناء أفضل الكوادر البشرية. المفتاح الأول لمايكروسوفت كان وما يزال " تعيين أذكى الكوادر البشرية".

- إيمانه بأن ذكائه العالي وروحه التنافسية العالية ،هما اللذان أوصلاه إلى مكانته اليوم بالإضافة إلى أنه كان في المكان المناسب، وفي الوقت المناسب، هو لا يؤمن بالخطأ ولكن يؤمن بالعمل الشاق، المثابرة وروح المنافسة

- عند الخسارة أو الفشل ، أنهض بسرعة وعد من جديد وكن أفضل من قبل وهذا ما كان يفعله هو دائما.

### 2.3.2.3.2. القائد ريموند سميت في مؤسسة بيل أتلا نتياك

تم تأسيس مؤسسة بيل اتلانتيك Bell Atlantic في سنة 1983 ، وبدأت تعمل بتفويض ،لتأمين الخدمات الهاتفية المحلية لست ولايات وسط المحيط الأطلسي، ومقاطعة كولومبيا وبحلول سنة 1990 بدأت المؤسسة في عقد تحالفات في أنحاء مختلفة من العالم ، وهي تسعى للوصول إلى قيادة صناعة تكنولوجيا المعلومات في المستقبل ،وفي سنة 1989 أعلنت المؤسسة عن أرباح تزيد عن مليار دولار من عوائد بلغت 11.4 مليار دولار، وأصبح ريموند سميت Raymond Smith ،البالغ من العمر 53 سنة مديرا عاما تنفيذيا لمؤسسة بيل اتلانتيك في يناير 1989 وأسندت إليه مسؤولية رئيس مجلس الإدارة [94] ص86.

وفي مايلي سنتطرق إلى أسلوب ريموند سميت في قيادة مؤسسة بيل اتلانتيك :

أ- توضيح قيم المؤسسة :

قام ريموند سميت بإعداد حلقات دراسية شارك فيها 1400 مدير قضى كل منهم نصف أسبوع للتفكير في قيم المؤسسة والإفصاح عنها بوضوح وفي النهاية اتفقوا على خمس قيم هي :  
[89] ص 238

1- الإستقامة

2- الإحترام والثقة

3- التميز

4- الإنجاز

5- النمو

**ب- واجبات القيادة :**

قام ريموند بإشراك كبار المسؤولين في تحديد واجباتهم إتجاه المؤسسة ، ولقد تطلب فهمها والإلتزام بها عاما كاملا ، ولقد شملت القائمة على 12 إرشاد محدد جاءت في بيان سمي واجبات القيادة . وجاء في البيان مايلي [89] ص 239 :

بصفتنا مدراء تنفيذيين في مؤسسة بيل أتلانتيك ، فإن من واجبنا أن نكون قدوة أخلاقية تتجاوز في أهدافها دوائرنا أو فروعنا وإن من واجبنا :

- المشاركة في تطوير القيم والأغراض ، والأهداف والإستراتيجيات ، ومجمل أوضاع بيل أتلانتيك ، وأن ننقل تعهدنا هذا إلى جميع موظفينا .
- أن نقدم كل المعلومات الضرورية لقرارات المؤسسة ، مع التركيز الواضح على مصالح بيل أتلانتيك والحفاظ عليها
- أن نعمل بجد كي نرى أن القرارات الهامة لبيل أتلانتيك قد اتخذت في الوقت المناسب .
- أن نعارض ونزيد من حدة المشاكل ، أو كل القرارات عندما نؤمن أنها لاتخدم مصالح بيل أتلانتيك ، وأن ندعم بحماس القرار الأخير عندما نصل إليه .
- أن نحصل على المعلومات الضرورية لإيصال قيم بيل أتلانتيك ، ورسالتها ، وأهدافها ، وإستراتيجيتها ، ومجمل أوضاعها إلى جميع دوائرنا .
- أن نحدد أدوارنا وندير مؤسساتنا بطريقة تدعم أهداف بيل أتلانتيك ، وفي الوقت نفسه نفي بواجباتنا المحلية تجاه موظفينا ، وعملائنا ، ومجتمعاتنا المحلية .
- أن ننظر إلى ما هو أبعد من مجموعتنا أو شركائنا لنشجع عمل عمل الفريق ، والتكامل بين عائلة شركات بيل أتلانتيك .

- أن نشجع الابتكار والتجديد ضمن مؤسساتنا ، وأن نشرك بفوائد هذه الابتكارات وحدات بيل اتلانتيك الأخرى .

- أن نوجد حلولاً خلاقة للخلافات الحتمية التي ستنشأ من تقاسم المصادر بين مجموعات بيل اتلانتيك المختلفة ، وأن نتجنب المنافع العاجلة التي ستجر مضار آجلة على إستراتيجية بيل اتلانتيك وأهدافها ، وأن نوجد بيئة مناسبة للمبادرة الفردية ، والنمو والتطور .

**ج- نهج بيل اتلانتيك :** هو طريقة منظمة ومشاركة للعمل الجماعي ، ويتضمن " نهج بيل اتلانتيك " تقاليد السلوك اليومي المذكور سابقاً في واجبات القيادة ، ويعتبر " ريموند سميت " أن من أهم عوامل النجاح في المؤسسات الكبيرة عامل العمل كفريق لأنه يحسن أداء المجموعة .  
**د- ظل القائد :**

وهو أن يطبق القائد على نفسه ما يطلبه فعله من الآخرين ، بمعنى أن يكون قدوة .

**هـ- نظام المكافآت :**

يجب أن يكون نظام المكافآت مشجعاً للعاملين على تحقيق الأهداف ، ومن العوامل الهامة في تقييم أداء الأفراد في مدى مساهمتهم في تحقيق أهداف الفريق ككله، وتأخذ المكافآت الشكلين المادية والتقديرية

**و- التدريب :**

تسعى مؤسسة بيل اتلانتيك للتعرف على أفراد لهم القدرة على تنظيم العمل داخل المؤسسة فتدربهم وتطور أفكارهم ، وذلك من خلال برنامج شامبيون أي الأبطال ، ونشر هذا البرنامج في جميع أنحاء مؤسسة بيل اتلانتيك

- مما سبق ومن خلال عرض سياسة وفلسفة قائد مؤسسة بيل اتلانتيك نستخلص أن استراتيجية قائدها قائمة على الإهتمام بالمبادرة الفردية بتشجيع الابتكار والإبداع بإيجاد بيئة عمل مناسبة والعمل على بناء فرق عمل مميزة وجعل الكل يساهم في قيادة المؤسسة .

#### 4.2.3.2. نتائج التجربة الأمريكية في القيادة

من خلال استعراضنا نماذج من قادة المؤسسات الناجحة في الولايات المتحدة ،

يمكن استخلاص أهم ما يميز طريقة القيادة للمؤسسات في أمريكا:

- يركز القادة في المؤسسات الأمريكية على الإهتمام بالموارد البشرية من خلال سياسة تطوير العاملين عن طريق التكوين والتعليم واعتبار ذلك من خصائص القيادة الفعالة

- يعتمد القادة في المؤسسات الأمريكية على مبدأ المسؤولية الفردية و الإستقلالية في إطار المبادرة الفردية وكذى احترام مواهب كل فرد ومساهمته في إطار المجهود المبذول
- يتم التركيز على أهداف المؤسسة بالحرص على أن تكون إسهامات وجهود الجميع من أجل تحقيق الهدف المشترك أي الجهود موجهة نحو أهداف المؤسسة .
- تتميز القيادة في المؤسسات الأمريكية بتشجيع روح المبادرة والإبداع و الإبتكار

### 3.3.2. التجربة الفرنسية

#### 1.3.3.2. الإصلاح في الإدارة الفرنسية الحديثة

لقد عمدت الحكومة في فرنسا إلى انتهاج سياسات إصلاح لتحديث الإدارة بما يتماشى مع التطورات الحاصلة وقد شكلت لجان لدراسة طرق تحديث الإدارة وقد تناولت النقاط التالية : [95] ص229-230

-الإدارة بصورة عامة

- تنظيم المؤسسات العامة والخاصة

- كلفة الخدمات العامة ومرد وديتها

ولقد اعتمدت تطبيق الإقتراحات البناءة من طرف الموظفين التي وضعت موضع التنفيذ، وقد كان من مظاهر تطبيق الإصلاح في الإدارة الفرنسية تغيير العادات المترسخة لديها وتكييفها بما يتماشى والتطورات الحاصلة في المحيط المتغير، ومنها تجهيز الإدارة بالمعدات الإلكترونية، وإصلاح التنظيم واختار المعاملات والإجراءات الإدارية، وكذى تحسين العلاقة القائمة بين الإدارة والمواطن .

و كإهتمام ثاني ركزت الحكومة الفرنسية على أهمية الأفراد العاملين ونوعية كفاءتهم وهذا الإلتزام في النوعية لا يمكن تحقيقه فقط من خلال عملية التعيين و إنما يتعداها في استمرار توجيهه إلى عمليات التدريب المتواصل ، وقد أنشأت لذلك المعاهد الإقليمية للإدارة التي ساهمت في تحسين مستوى العاملين وتحضيرهم لمواجهة أحدث المستجدات .

#### 2.3.3.2. الثقافة التنظيمية بالمؤسسات الفرنسية

أن التنظيم في فرنسا والدول المماثلة لها يسير كجماعة من الأفراد حيث إن ثقافة المؤسسة تتبنى الشكل البنائي الذي ما هو إلا بناء معرفي معارف رسمية لكن يندرج بصفة جيدة في الحقيقة الاجتماعية، التي تنبثق عنها، ذلك أن الثقافة التنظيمية الفرنسية موروثة عن التاريخ الحضاري، العادات و النبالة المنبثقة عن الإرث الثقافي للحضارة اللاتينية، والاتصال مبني حسب الهوية

الشخصية المنقولة بواسطة الدور والمكانة لكل فاعل في التنظيم وفي مايلي أهم النقاط التي تميز التنظيم بالمؤسسات الفرنسية [91] ص 13 :

- التنظيم عبارة عن نظام اجتماعي يصل مجموعة أشخاص تدور حول نفس المشروع.
- البنية ( structure ) تتجسد في درجة السلطة وفي المكانة التنظيمية والوضعية الاجتماعية للفاعلين.
- السلطة تسير عن طريق شبكة اجتماعية للفاعلين وذلك حسب التوزيع العمودي للسلطة .
- التسير يجب أن ينسق العلاقات بين الفاعلين وتحديد منطقة السيطرة.
- السلطة عبارة عن خاصية شخصية تطبق بطرق منتشرة شاملة وشخصية.
- تبعية الأشخاص تكون للسلطة العليا.
- العلاقات تصنع الرهانات السياسية.
- الحاجة إلى التحكم تستمد من تطبيق مركزية السلطة.
- البنى ( structure ) التنظيمية توضح الاختلافات في المكانة والطبقة الاجتماعية

### 2.3.3. نماذج من قادة المؤسسات في فرنسا

#### 1.2.3.3. قائد مؤسسة ثوم سون أس – إيه THomson s.a - ألن غوميز

مؤسسة " ثوم سون أس إيه " اختصت في واحد من أصعب الأسواق العالمية منافسة وهو الإلكترونيات ، ففي سنة 1987 قام غوميز بمقايضة مشروعه للمعدات الطبية " سي جي آر " – " CGR " مضافا إليه 800 مليون دولار أمريكي ، مقابل شركة " أرسى إيه " - " RCA " للإلكترونيات الإستهلاكية من شركة جنرال إلكتروك ، وفي نفس السنة دمج مشروع ثوم سون لأشباه الموصلات مع شركة أخرى لتشكيل مؤسسة " أس جي أس " – " SGS " وهي مشروع مشترك مناصفة ، وينافس في جميع مجالات صناعة الرقائق الإلكترونية ، وبإختصار لاتراهن مؤسسة ثوم سون على قدراتها على المنافسة فحسب ، بل وعلى قدرتها على التغلب على الخصوم الأقوياء [89] ص 142 .

أ- سياسة غوميز في قيادة المؤسسة :

كانت سياسة غوميز كقائد للمؤسسة العالمية ثوم سون تعتمد على النقاط التالية [89]

ص:142

- خفض النفقات العامة .

- إدخال أنظمة إدارية متناسقة .
- احترام الأنظمة والترتيبات والأرقام .
- المرونة في استخدام الخيارات المتاحة .

#### ب- رؤية غوميز لقيادة المؤسسات العالمية :

يرى غوميز بأن القائد الناجح في المؤسسات العالمية الكبرى يجب أن يتميز بمايلي : [89]  
ص142

- مهمة القادة أن يساعدو المؤسسة على العمل بذاتها .
- تتميز شخصيتهم بالقدرة على الإحتمال والإستعداد للحياة القاسية والتفاني، والمثابرة .
- يتميز بالتوازن البدني والعقلي .
- تتطلب القيادة دهنا متفتحا .
- الإستعداد للتعلم والقدرة على التعليم .
- تتطلب القيادة كذلك المرونة وسرعة الحركة، والقدرة على اكتشاف التكنولوجيا.
- يحتاج القادة في المؤسسات إلى احترام وضبط الوقت .
- قابلية التدريب على مهارات القيادة .

#### 3.3.3.2. خلاصة التجربة الفرنسية

من خلال التطرق إلى التجربة الفرنسية نستخلص أن توجهات القادة فيها نحو عصرنة أساليب التسيير عن طريق تطوير الإتصال ونمط اتخاذ القرار وانتهاج سلوك تنظيمي يهدف إلى المشاركة والقرار الجماعي من أجل تحفيز العمال .

تناولنا في هذا الفصل مفهوم الإبداع ومكانته بالنسبة للمؤسسة لتحقيق أهدافها في ظل المنافسة و البيئة المتغيرة وكذا شروط تحقيقه والتي من بينها قادة المؤسسة والدور الذي يؤدونه لتطوير الإبداع من خلال نشاطهم في المؤسسة والقيام بعملية التأثير في إطار أساليب التسيير الحديثة القائمة على المشاركة وتشجيع الإبداع داخل المؤسسة، وقد تطرقنا إلى بعض نماذج من القادة في بعض الدول المتقدمة ، وبالرغم من تنوع فلسفة إدارتها إلا أن توجه قيادتها يرتكز على دعم وتشجيع الأفكار الإبداعية الجديدة واعتبارها سبب تطور ونجاح مؤسساتهم، وهو ما يجب على قادة المؤسسة

الجزائرية الأخذ به ، وسنتعرف على مدى توفر ذلك لدى قادة المؤسسة الجزائرية في الفصل التالي من خلال دراسة حالة .

### الفصل 3

## د دراسة حالة مؤسسة سونلغاز وسط بالبليدة

بعد تعرضنا في الجانب النظري إلى مفهومه القيادة ومكانتها وأنماطها في الفصل الأول وكذا مساهمة القيادة في الإرتقاء بالإبداع في المؤسسة، مع التطرق إلى نماذج من قادة المؤسسات الرائدة في الدول المتقدمة، في الفصل الثاني من الجزء النظري، سنقوم في هذا الفصل بإسقاط الأطر النظرية في الواقع على إحدى المؤسسات الجزائرية، وقد وقع إختيارنا على مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز وسط بالبليدة، كأحد أهم المؤسسات الوطنية التي تسعى إلى تطوير أساليب الإدارة وعصرنتها في ظل التحولات الحالية، ومن خلالها سنحاول اختبار مدى صحة الفرضيات، واستخلاص الملاحظات والنتائج حول ممارسة القيادة وحجم الإهتمام الذي توليه لبناء ثقافة إبداعية في المؤسسة وذلك من خلال التعرض للمباحث التالية، تقديم عام لمجمع سونلغاز، ثم تقديم مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز وسط والإطار المنهجي للدراسة، فعرض وتحليل البيانات، ثم تحليل ومناقشة الفرضيات.

### 1.3.1. تقديم عام لمجمع سونلغاز

#### 1.1.3.1. التعريف بمؤسسة سونلغاز. SONELGAZ

سونلغاز هي المتعامل التاريخي في ميدان الإمداد بالطاقة الكهربائية والغاز بالجزائر ومهامها الرئيسية هي إنتاج الكهرباء ونقلها وتوزيعها وكذلك نقل الغاز وتوزيعه عبر قنوات، وفي مايلي نتعرف على أهم المراحل التاريخية التي مرت بها المؤسسة وتنظيما بالإضافة إلى جملة من الأهداف العامة للمؤسسة .

#### 2.1.3. لمحة تاريخية عن سونلغاز وأهم المراحل التي مرت بإنشائها

إن التعريف بمؤسسة سونلغاز يتطلب منا في مقام لاحق ذكر مختلف المراحل التي مرت بها وخصائصها وعرض أهميتها على المستوى الوطني، وفيما يلي أهم المراحل التي مرت بها مؤسسة سونلغاز:

مرت سونلغاز بعدة مراحل منذ الإستقلال، تم من خلالها تغيير الأهداف والوسائل وذلك بتغيير الظروف المحيطة التي تمارس نشاطها فيها وهي كالتالي:

- سنة 1947 : تم إنشاء المؤسسة العمومية "كهرباء وغاز الجزائر" : إبان الاحتلال الفرنسي المعروفة اختصارا بـ : **EGA** التي أسند إليها احتكار إنتاج الكهرباء ونقلها وتوزيع الغاز وبعد الإستقلال سنة 1962م تكفلت الدولة الجزائرية المستقلة بـ **EGA** حيث تولى الجزائريون تسيير المؤسسة .

- وفي سنة 1969 بموجب المرسوم رقم 6959 من يوم 26 جويلية 1969 الصادر بالجريدة الرسمية في الأول من أوت 1969 أنشئت الشركة الوطنية للكهرباء والغاز (سونلغاز) محل مؤسسة كهرباء وغاز الجزائر (EGA) التي حلت حسب نفس المرسوم، وقد حدد المرسوم لها مهمة رئيسية تتمثل في الاندماج بطريقة منسجمة في سياسة الطاقة الداخلية للبلد، إن احتكار إنتاج ونقل وتوزيع واستيراد وتصدير الطاقة الكهربائية المخصصة لسونلغاز قد عزز من مكانة الشركة، كما أن سونلغاز وجدت نفسها وقد اسند إليها احتكار تسويق الغاز الطبيعي داخل الوطن وهذا لجميع أصناف الزبائن ( الصناعيون، محطات توليد الطاقة الكهربائية، زبائن المنزل)، وقد تطلب ذلك إنجاز وتسيير قنوات للنقل وشبكة للتوزيع. وأضحت مؤسسة ذات حجم هام، فقد بلغ عدد عمالها 6000 فرد، وكان الهدف المقصود من تحويل الشركة هو إعطاؤها قدرات تنظيمية وتسييرية .

- سنة 1983م : إعادة هيكلة سونلغاز إلى كل من: [96] ص 1

- كهريف **KAHRIF** : أشغال الكهربية

- كهركيب **KAHRAKIB** : تركيب البنى التحتية والإنشاءات الكهربائية.

- كناغاز **KANAGAZ** : إنجاز قنوات نقل وتوزيع الغاز.

- إنرغا **INERGA** : أشغال الهندسة المدنية

- التركيب **ETTERKIB** : التركيب الصناعي

- **AMC** : صناعة العدادات وآلات القياس والمراقبة

في الفترة 1990-2002 شهدت سونلغاز تعديلات كثيرة ففي ظل قانون استقلالية المؤسسات في سنة 1988 الصادر من طرف الدولة، بدأت تهيئة المؤسسات التي لها وزن على مستوى الإقتصاد الوطني بضرورة التكيف مع المعطيات الإقتصادية للبلد مع المتغيرات العالمية وكذا إقتصاد السوق، حيث تم إصدار تعديل آخر ليتم تغيير سونلغاز إلى **EPE (Entreprise Publique et Economique)** شركة عمومية اقتصادية وكان هذا في 1991/12/14 وفق القرار التنفيذي رقم 475-91.

وفي 1995/09/17 وبمرسوم قانوني رقم 280-95 تم تغييرها من **EPE** إلى **EPIC** أي مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري، وذلك بوصاية وزارة الطاقة، ومنها الإستقلالية المالية وتعيين الشخصية المعنوية عن طريق قواعد القانون العام التي تهتم بعلاقتها بالمؤسسات الأخرى، مع

تعيين المهام الموكلة لها الخاصة بضمان إنتاج الطاقة ونقلها وتوزيعها واحترام الجودة المطلوبة في ذلك وتوفير الأمن من جراء استخدامها كما تم التأكيد على استقلالية سونلغاز وكذا حرية اتخاذ القرار دون الرجوع الدائم للوزارة خصوصا مع الوقائع الاقتصادية الجديدة على المستوى المحلي والدولي.

أما آخر تعديل على سونلغاز كان عن طريق المرسوم (02/2001) الصادر في 2002/02/05 تم بموجبه إنشاء SPA أي المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز ذات الأسهم، حيث تقوم سونلغاز بعرض جزء من رأس مالها للبيع عن طريق الأسهم يقدر بـ 20 % من رأس مالها، بغية تسهيل تقديم الخدمات للزبون والإعتماد على التمويل الذاتي (رأس مالها الخاص)، بالإضافة إلى كونها أصبحت تحمل طابعا تجاريا من خلال شراء الغاز الطبيعي من Sonatrach وبيعه إلى زبائنها.

فكما جاء في النص القانوني: "أن تمارس سونلغاز التي حولت إلى شركة قابضة للشركات ذات الأسهم وعن طريق فروعها نشاطات أنتاج ونقل وتوزيع الكهرباء ونقل وتوزيع الغاز المقرون في هذا القانون والتشريع المعمول به وتبقى الدولة المساهم صاحب الأغلبية في سونلغاز (ش ذ أ) (SPA). بحيث تحول جميع ممتلكات سونلغاز، المؤسسة العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري إلى سونلغاز (ش.ذ.أ) ، كما يمكن لسونلغاز (ش.ذ.أ) أن تمارس في الجزائر وفي الخارج كل النشاطات التي تساهم بصفة مباشرة أو غير مباشرة في تحقيق هدفها بما في ذلك نشاطات التنقيب عن المحروقات وإنتاجها وتوزيعها".

تتوفر سونلغاز (ش ذ أ) (SPA) على رأس مال يقدر بـ 150 مليار دينار (150.000.000.000 دج) موزعة على مئة وخمسين ألف (150.000) سهم قيمة كل سهم مليون دج (1.000.000 دج) تكتسبها الدولة دون سواها [97] ص4.

في سنة 2004 أصبحت سونلغاز مجمعا أو شركة قابضة (Holding) بإعادة هيكلتها نفسها في شكل شركات متفرعة مكلفة بالنشاطات الأساسية كمايلي :

سونلغاز إنتاج الكهرباء (SPE)

• مسير شبكة نقل الكهرباء (GRTE)

• مسير شبكة نقل الغاز (GRTG)

وفي سنة 2006 تمت هيكلتها وظيفية التوزيع في أربع شركات فرعية :

منطقة الوسط . SDC

• الجزائر العاصمة . SDA

منطقة الغرب . SDO

• منطقة الشرق . SDE

والشكل التالي يوضح الهيكل التنظيمي لمجمع سونلغاز:



الشكل رقم 8 : الهيكل التنظيمي لمجمع سونلغاز [96] ص 5

### 3.1.3. تنظيم مجمع سونلغاز

- تم تكيف تنظيم سونلغاز لكي يتلاءم وأحكام القانون رقم 02 - 01 المؤرخ في 05-05-2002 وقد تعززت أجهزتها الإدارية لتنفيذ إستراتيجيتها وتحقيق أهدافها .
- يتألف مجمع سونلغاز من الشركة الأم ( أعضاء مجلس الإدارة المندوبين ،مديريات عامة ومديريات تنفيذية) وشركات تابعة لها ،سونلغاز مزودة بأجهزة اجتماعية منصوص عليها في القانون الأساسي ( الجمعية العامة ومجلس الإدارة )
- رئاسة سونلغاز مزودة بأجهزة لتسيير شؤون الإدارة وتتألف من : اللجنة التنفيذية ،لجنة تنسيق المجمع ولجان المجمع (لإتخاذ القرار والتشاور ) متخصصة عددها :08
  - تغطي المديرية العامة والمديريات التنفيذية للشركة الأم الوظائف المعروفة بوظائف المجمع: التنمية والإستراتيجية، منظومات الإعلام ، الدراسات الهندسية ،الموارد البشرية ،المالية والمحاسبة ،المعاينة التقنية ،المعاينة التسييرية ،الإتصال ،الجانب القانوني ،والعلاقات الدولية .
  - الشركات المتفرعة موزعة حسب قطب النشاطات كمايلي :
  - \* فروع النشاطات ( إنتاج، نقل الكهرباء، نقل الغاز، توزيع الكهرباء والغاز )
  - \*فروع النشاطات المحيطة ( الإسناد والدعم )
  - \* فروع الأشغال : مثل التركيب و كهريف
  - وللمجمع مساهمات في سبع شركات ،كشركة الجزائر للطاقة الجديدة ( NEAL ) وكهر ماء
  - المبادئ التنظيمية التي تركز عليها هيكله المجمع.
  - \* الإستراتيجية الصناعية والمالية تابعة للشركة الأم.
  - \* الشركات المتفرعة مكلفة بتنفيذ استراتيجيات الشركة فيما يخصها.
  - \* الشركات الفرعية ذات استقلالية في التسيير وهي ملزمة بتحقيق نتائج.
  - \* يتم التوجيه والتدخل في الشركات الفرعية عبر الأجهزة الإجتماعية ( الجمعية العامة ومجلس الإدارة )

### 4.1.3. أهداف مجمع سونلغاز

- يهدف مجمع سونلغاز إلى ما يلي :
- \* إنتاج الكهرباء سواء في الجزائر أو في الخارج ونقلها وتوزيعها وتسويقها.
  - \* نقل وتوزيع الغاز لتلبية احتياجات السوق الوطنية.
  - \* تقديم وتطوير الخدمات الطاقوية بكل أنواعها.
  - \* البحث عن كل أشكال ومصادر الطاقة وترقيتها وتثمينها.
  - \* تطوير كل شكل له علاقة مباشرة أو غير مباشرة بالصناعات الكهربائية والغازية وكل نشاط

يمكن أن يترتب عنه فائدة لسونلغاز

\* تطوير كل شكل من الأعمال المشتركة في الجزائر أو الخارج مع شركات جزائرية أو أجنبية.

\* إنشاء فروع و أخذ مساهمات حيازة حقيبة أسهم وغيرها من القيم المنقولة في كل شركة موجودة أو سيتم إنشاؤها في الجزائر أو خارجها.

### 2.3. تقديم مؤسسة سونلغاز وسط والإطار المنهجي للدراسة

مؤسسة سونلغاز - البلدية - الواقع ب 16 شارع محمد بوضياف بن بولعيد مكلفة بالتوزيع والتي تنتمي إلى فرع منطقة الوسط والذي بدوره يضم 13 ولاية وهما : البلدية، المدينة، الجلفة، البويرة، تيزي وزو، غرداية، تمنراست، بسكرة، ورقلة 1 ، ورقلة 2 ، إيليزي، الأغواط ، الوادي.

#### 1.2.3. الهيكل التنظيمي ووظائف المديرية

فيما يلي أهم العناصر المكونة للبناء التنظيمي للمديرية العامة للتوزيع للوسط . DGDC . وهي تمثل أحد الفرع الرئيسية للمؤسسة الأم SONELGAZ ، إضافة إلى الفروع الأخرى والتي تتبنى نفس التقسيم، وهذا طبقا للقرار رقم 474 للمديرية العامة . DG . المؤرخ في 16 ماي 2005 المتعلق بتنظيم مؤسسة سونلغاز توزيع وسط، ومقرها البلدية والشكل التالي يوضح الهيكل التنظيمي لها :



الشكل رقم 09 : الهيكل التنظيمي لسونلغاز توزيع وسط

### 1.1.2.3. وظائف المديرية

سنقوم بالتطرق إلى مهام أهم مديريات المؤسسة ودورها في التسيير و تحقيق سياسة المؤسسة وذلك كمايلي :

1.1.1.2.3. المديرية العامة : يترأسها الرئيس المدير العام للتوزيع وسط و يعتبر المسئول الأول على جميع العمليات المتعلقة بتسيير وتنظيم المؤسسة ، حيث يقوم بالسهر على المتابعة والإشراف والتنسيق بين جميع الهياكل، وإدارته العامة مكلفة في حدود الأنشطة المسندة إليها من توزيع الطاقة الكهربائية والغاز وتلبية احتياجات الزبائن في ظل شروط التكلفة ،جودة الخدمة والأمان وهي كالتالي :

\* شراء الطاقة الكهربائية والغاز وإعادة بيعها للزبائن ( BT .MT .HT ) ، ( BP.MP.HP )

\* المشاركة في وضع السياسة التجارية للمجمع ( الفترة، تطوير المبيعات، القيود التجارية )

\* تنفيذ السياسة التجارية للمجمع من خلال احترام قواعد تسيير شؤون الزبائن والقواعد التجارية والمراقبة

\* الاستجابة لطلبات الزبائن وفي أحسن الظروف لربطهم بالكهرباء والغاز وإعطائهم كافة النصائح والإرشادات والمساعدات في حدود دفتر الشروط والقواعد المتعارف عليها.  
\* دفع برامج الاستثمار وتطوير شبكات التوزيع.

2.1.1.2.3. مديرية المالية والمحاسبة: وتتخلص مهامها في مايلي :

\* إعداد الميزانية السنوية.

\* ربط نشاطات مجموع البيانات المالية والمحاسبة.

\* متابعة حسابات الخزينة ومراقبة الحسابات البنكية والبريدية.

\* إعداد التنبؤات للخزينة في المدى القصير والمتوسط

\* ضمان المراقبة ومحاسبة العمليات.

\* القيام بدورات الرقابة والتفتيش.

\* ضمان إنجاز المخططات المحاسبية.

\* ضمان التركيب المالي الخاص بالمشاريع الاستثمارية.

3.1.1.2.3. مديرية الموارد البشرية: تعد وتنشئ سياسة الموارد البشرية وتؤمن مراقبة

تخطيط وتطوير الموارد البشرية وتسهر على تنفيذها وكذا تطوير الإصغاء والتركيز في ميدان

العلاقات الإجتماعية المهنية وظروف العمل كما أنها تعد عناصر عقيدة التسيير لعلاقات العمل ضمن المنظمة بغرض مناقشتها وإقرارها في الإطار الذي ينص عليه القانون.

كما تهتم بتسيير شؤون الموظفين وكل ما يتعلق بحياتهم المهنية منذ توظيفهم داخل المؤسسة بما في ذلك من تكوين، أجور، ترقية، تقاعد، ... إلخ، فيتم تكوين بطاقة العامل والتي تحتوي على كل ما

يخص العامل إلى غاية خروجه من المؤسسة وتتخلص مهامها في المحاور التالية :

\* تحضير توجيه ومراقبة مختلف المخططات للموارد البشرية ( توظيف ، تكوين )

\* ضمان وتنسيق ومراقبة الأنشطة الإدارية وتسيير العمال ( تكوين، حوافز، نقل ،

\* ضمان التسيير الإداري للعمال.

\* ضمان العلاقات مع المؤسسات الأخرى

\* توريد التحاليل المختلفة للمسيرين والمعلومات الضرورية لتسيير الموارد البشرية وترجمتها في

مخطط العمل والتكوين

\* ضمان الدراسات المرتبطة بهندسة التكوين ( الحاجات، الوسائل، الطرق)

\* متابعة وتقييم عمليات التكوين في أوساط العمل.

### 4.1.1.2.3. قسم العلاقات العامة: وهو نقطة الوصل بين الزبون والمؤسسة،

والموردين ومن مهامها :

\* الحرص على سمعة المؤسسة من خلال عقد اتفاقيات تعاون في المجال الاجتماعي و الأنشطة

المختلفة للعمال والأطراف ذات الصلة بمؤسسة سونلغاز وفروعها.

\* ضمان استقرار العلاقات مع الجهات الحكومية والمؤسسات الاقتصادية المختلفة في كل القطاعات

وغيرها من المهام بالتنسيق مع الوحدات الجهوية والمؤسسة الأم .

### 5.1.1.2.3. المديرية التجارية والتسويق: تعد السياسة التجارية للمؤسسة، و تتابع وتقيم

تطبيقها، كما تقوم بتنشيط الشبكة التجارية بعدة قواعد ونظم المعلومات المتعلقة بالعلاقات بتسيير

الزبائن الصناعيين والحسابات الكبيرة لزبائن الجهد المتوسط والضغط المتوسط، وتساهم في إنجاز

دراسات التعريفات والأسعار. وتقوم هذه المديرية بجملة من المهام والوظائف أبرزها:

\* تقييم الدراسات التجارية والتسويقية.

\* تكلف بالدارسات التجارية وإحصائيات التسويق.

\* وضع احتمالات السياسة التجارية وتنفيذها.

\* تفتيش والمراقبة الخاصة بالوكالات التجارية ومصالحها المختلفة.

\* اقتراح خدمات جديدة لصالح الزبائن وتنظيم الخدمات الإعلامية للمستهلكين.

\* تحسين العلاقات مع الغرفة التجارية والمنظمات الإجتماعية.

\* مساعدة الزبائن فيما يخص اختيار التجهيزات، طريقة الاستهلاك وقواعد الأمان.

### 6.1.1.2.3. المديرية التقنية للكهرباء: وهي تقوم بجملة من النشاطات والمهام:

\* إعداد برنامج الصيانة والورشات من خلال مصالحتها التقنية للحفاظ على جودة الخدمة، ومراقبة تطبيقها .

\* متابعة وتحليل مقاييس BT.MT.

\* إعداد مخططات الشبكات الكهربائية.

\* إعداد تعليمات الإستغلال للمصالح التقنية ومراقبة تطبيقها .

\* ضمان تسيير المحولات وتطوير حقول الكهرباء.

\* ضمان التواصل فيما بين مراكز النقل والمديرية التقنية .

### 7.1.1.2.3. المديرية التقنية للغاز: تختص المديرية التقنية للغاز بالمهام التالية :

\* المشاركة في إعداد الدليل التقني.

\* تطوير شبكات نقل الغاز.

\* مراقبة استغلال الشبكات وصيانتها.

\* المشاركة في تحديد معايير الاستمرارية وجودة الخدمة.

\* تطوير أساليب وتقنيات القياس على مستوى الشبكات.

\* إعداد مخططات الحماية.

\* المشاركة في تنفيذ البرامج والمخططات.

\* إعداد تعليمات الاستغلال للخدمات التقنية فرع الإستغلال الصناعي أو المدني ومراقبة تنفيذها

### 8.1.1.2.3. مديرية الإنجازات الكبرى: و هي تعمل على تنفيذ سياسات المؤسسة الأم فيما

يخص الاستثمارات تماشياً مع المخططات الوطنية للغاز للوصول من طرف الدولة وإسهامات سونغاز في مجال التنفيذ، والوقوف على ذلك من خلال القيام بالدراسات التقنية والمالية المختلفة

، بطريقة لامركزية وتخفيف الضغط على المؤسسة الأم ويمكن تلخيص مساهماتها في مايلي :

\* تساهم في وضع وتنفيذ برامج قسم الغاز والإشراف على هياكل ومشاريع التحكم في الشبكات.

\* متابعة الجوانب التقنية والمالية لمختلف المشاريع والبرامج.

\* ضمان المتابعة الميدانية في تنفيذ برامج الإستثمار على مستوى المديرية الجهوية.

\* تحضير وإطلاق ملفات الصفقات.

\* وضع مخططات التطوير وبعث الدراسات الهندسية المختلفة .

### 2.2.3. الإطار المنهجي للدراسة

تعتمد الدراسة العلمية على وصف وكشف الظواهر الاجتماعية وشرح أسباب وجودها وتفسيرها بالاعتماد على منهج يسمح بانتهاج الخطوات، لذلك سنقوم بعرض الإطار المنهجي للدراسة حيث نسلط الضوء على المنهج المستخدم ومجالات الدراسة وعينة الدراسة وكذا متغيرات الدراسة وتقنياتها.

### 1.2.2.3. المنهج المستخدم في الدراسة :

اكتسى المنهج الوصفي التحليلي طابعا لدراستنا وذلك لتناسبه مع طبيعة الموضوع، فهو يسمح بدراسة الظاهرة كما هي في الواقع ووصفها وصفا كميا أو كينيا حيث يمكننا من وصف الموضوع المراد دراسته في إطار منهجية علمية للإجابة عن الأسئلة المطروحة وإشكالية الدراسة وذلك بتحليل المعلومات المتحصل عليها والوصول إلى استنتاجات تساعد على كشف الحقائق. بعد الوصول بالنتائج في شكل أرقام يمكن تفسيرها وتحليلها عن طريق الإستعانة ببعض الطرق الإحصائية بالإستخدام النسب المئوية ثم التعليق عليها .

### 2.2.2.3. المجال المكاني والزمني للدراسة:

في الجانب المكاني تمت هذه الدراسة الميدانية في مؤسسة (سونغاز) توزيع الكهرباء والغاز وسط الواقعة بـ 16 شارع محمد بوضياف بن بولعيد بالبلدية، أما زمنيا استهلنا بحثنا بمرحلة استطلاعية في الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز في شهر ماي 2009 قمنا خلالها بإجراء حوارات استطلاعية مع مدير الموارد البشرية وبعد إعداد الإستبيان بتوجيه من الأستاذ المشرف قمنا بترجمته إلى اللغة الفرنسية كما هو موضح في الملحق (1)، مراعاة لخصوصية الميدان، لأن أغلب العمال وخاصة الإطارات لديهم تكوين فرنسي ولغتهم الممارسة هي الفرنسية، بعدها تم توزيع الإستبيان في شهر جويلية 2009 بمساعدة مدير الموارد البشرية على كافة مديريات المؤسسة وبعدها تم جمع الإستمارات التي شرعنا في عملية تحليل وتفسير محتواها .

### 3.2.2.3. مجتمع وعينة الدراسة

#### 1.3.2.2.3. مجتمع الدراسة :

تمثل مجتمع الدراسة في مجموعة الأفراد الذين يشغلون مناصب إدارية بالمديرية العامة لمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز وسط بالبلدية، بإعتبارها إدارة تحتوي على مستويات إدارية مختلفة تشكل من رؤساء ومرؤوسين وهو ما يتيح الفرصة لوجود ممارسة مفهوم القيادة من خلال العلاقة بين الرئيس والمرؤوس كما قد تكون مصدر للإبداع.

#### 2.3.2.2.3. عينة الدراسة: قمنا بحصر مجال الدراسة في عينة تمثل 35 % من مجموع

الأفراد العاملين في المؤسسة التي تمثل المجتمع الكلي للدراسة وتم أخذ هذه النسبة من مختلف الفئات

المهنية في المؤسسة وهو ما جعلها متناسبة بين هذه الفئات والجدول التالي يمثل عمال المؤسسة حسب الفئات المهنية موزعة على مديريات المؤسسة كمايلي :

الجدول رقم 05 : إحصائيات العمال حسب المديريات والفئات المهنية جانفي 2009

المجموع	أعوان التنفيذ	أعوان التحكم	إطارات	الهيئات Structure
8	0	1	7	المديرية العامة
10	0	4	6	مديرية الموارد البشرية
18	0	4	14	مديرية التجارة والتسويق
20	0	7	13	المديرية التقنية للكهرباء
11	1	4	6	المديرية التقنية للغاز
20	12	5	3	قسم العلاقات العامة
28	0	16	12	مديرية المالية والمحاسبة
42	2	18	22	مديرية الإنجازات الكبرى
<b>158</b>	<b>15</b>	<b>59</b>	<b>84</b>	
% 100	%9.5	37.34 %	% 53.16	المجموع

من الجدول يظهر العدد الإجمالي للعمال هو 158 عامل من بينهم 84 إطارا و59 عون تحكم و15 أعوان تنفيذ، ونلاحظ أن عدد الإطارات يمثل أكبر من نصف تشكيلة العمال في

المؤسسة بنسبة 53.16% ، ويليها أعوان التحكم بنسبة 37.34% ، ثم أعوان التنفيذ بنسبة 9.5% .

وبحساب النسبة المفترضة من المجتمع الأصلي نتحصل على العينة المختارة بالحساب التقريبي

كمايلي : عدد الفئة الأصلية x النسبة = عدد العينة المختارة

$$* \text{الإطارات} : 30 = \% 35 \times 84$$

$$* \text{عمال التحكم} : 20 = \% 35 \times 59$$

$$* \text{عمال التنفيذ} : 5 = \% 35 \times 15$$

ومنه كانت العينة التي تحصلنا عليها هي :

$$55 = 5 + 20 + 30 \text{ عاملا}$$

ويمكن تشكيل الجدول التالي للعينة حسب الفئات المهنية

الجدول رقم 06 : توزيع الفئات المهنية للعينة

النسبة المئوية	التكرارات	الفئة المهنية
% 54.54	30	إطارات
% 36.36	20	عمال التحكم
% 9.1	5	عمال تنفيذ
% 100	55	المجموع

من الجدول يمكن ملاحظة أن الإطارات يمثلون أكبر فئة في المؤسسة بنسبة 54.54% حيث يلاحظ تباعد بينها وبين الفئات الأخرى خاصة فئة عمال التنفيذ التي تمثل نسبة 9.1% وفئة عمال التحكم بنسبة أقل 36.36% وهو ما يتناسب مع هذه الإدارة التي تمثل المديرية العامة للمؤسسة والتي تتطلب وجود إطارات قائمين على إدارة شؤونها في الإدارة العليا .

- كما قمنا بتقسيم العينة المختارة إلى فئتين وذلك حسب خصائص الهيكل التنظيمي للمؤسسة والذي يتميز بالثقل الكبير وذلك بعد تتبع تسلسله حسب كل مديرية، فتمثل الفئة الأولى الرؤساء والفئة الثانية المرؤوسين.

**فئة الرؤساء :** تم تحديدها من خلال الهيكل التنظيمي على المستوى الأول والتي تتمثل في رتبة ( مدير مديرية ونائب مدير المديرية .... )

**فئة المرؤوسين :** تم تحديدها من خلال الهيكل التنظيمي كمستوى ثاني والتي تمثل الفئات المتبقية التي تلي فئات المستوى الأول ( رئيس قسم ، رئيس مكتب ، مساعد رئيس مكتب ..... ) ويمكن تمثيل الفئتين في الجدول التالي كمايلي:

الجدول رقم 07 : توزيع فئة الرؤساء والمرؤوسين على المديریات

المجموع	المرؤوسين	الرؤساء	الفئة الهيئات structure
6	4	2	المديرية العامة
6	4	2	مديرية الموارد البشرية
6	4	2	مديرية التجارة والتسويق
9	7	2	المديرية التقنية للكهرباء
7	4	3	المديرية التقنية للغاز
8	5	3	قسم العلاقات العامة
7	5	2	مديرية المالية والمحاسبة
6	4	2	مديرية الإنجازات الكبرى
55 % 100	37 % 67.28	18 % 32.72	المجموع

الجدول يبين عدد المبحوثين في كل مديريةية مقسمة إلى فئة رؤساء ومرؤوسين، كما يلاحظ بشكل عام أن فئة المرؤوسين هي ضعف فئة الرؤساء وهو تقسيم منطقي حيث عدد الرؤساء يكون أقل من المرؤوسين .

### 4.2.2.3. متغيرات الدراسة وتقنياتها

#### 1.4.2.2.3. متغيرات الدراسة

تضمنت إشكالية البحث متغيرين اثنين هما القيادة والإبداع في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية حيث نسعى من خلال هذه الدراسة لمعرفة العلاقة بين المتغيرين وذلك من خلال الدور الذي تؤديه القيادة في المؤسسة للوصول بالمؤسسة إلى مستوى الإبداع المطلوب. ومن ثم شكلت القيادة المتغير المستقل والتي تتمحور حول العملية التأثيرية التي تعكس نمط الإدارة الذي يعمل فيه الأفراد. أما المتغير التابع في هذه الدراسة فتمثل في الإبداع كنتيجة لنمط الإدارة المنتهج من قبل القيادة وسبل تطويره .

#### 2.4.2.2.3. أدوات الدراسة :

من بين الوسائل التي قمنا باستعمالها في جمع المعطيات البيانية هي الإستمارة التي تسمح بالحصول على معلومات دقيقة، وفي بحثنا هذا قمنا بإعداد استمارتين واحدة خاصة بفئة الرؤساء والثانية خاصة بفئة المرؤوسين تتضمن كل استمارة 28 سؤال منها أسئلة مغلقة ومفتوحة مع تكييف الأسئلة حسب كل فئة ، حيث قمنا بإعداد الأسئلة بعد الإطلاع على الأبحاث والدراسات المتعلقة بالموضوع وبتوجيه من الأستاذ المشرف في إختيار الأسئلة المناسبة ، وكذا من مدير الموارد البشرية بمؤسسة سونلغاز لتوضيح المناخ العام السائد في المؤسسة ، وفي الأخير تم وضع الإستمارة في صيغتها النهائية الموضحة في الملحق (1 و 2) وقد احتوت الإستمارتين خمس محاور كمايلي :

#### **المعلومات عامة**

**المحور الأول:** أسلوب الإدارة وثقافة تنظيمها:

**المحور الثاني:** ممارسة القيادة والتطوير التنظيمي الإبداعي للمؤسسة:

**المحور الثالث:** علاقة العوامل الثقافية والخارجية للمؤسسة وممارسة القيادة

**المحور الرابع:** صورة القائد وأسلوب التسيير

- في الأخير نشير إلى أننا أردنا القيام في دراستنا بالقيام بمقابلات شخصية مع فئة الرؤساء لكن تعذر علينا ذلك بحجة إلتزاماتهم اليومية في العمل، وهو ما جعلنا نوجه لهم استمارة أسئلة

أما فيما يخص أدوات عرض البيانات وتحليلها فقد استخدمنا البرمجة الإحصائية ( S.P.S.S ) والتي ترجمت البيانات إلى تكرارات ونسب مئوية .

### 3.3. عرض وتحليل البيانات

تم توزيع 55 استمارة وتمكنا من استرجاعها كلها وهي صالحة للمعالجة .

#### 1.3.3. عرض المعلومات العامة للعينة

### 1.1.3.3. توزيع العينة حسب الجنس

الجدول رقم 08 : توزيع العينة حسب الجنس

المرووسين		الرؤساء		الفئة
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	الجنس
56.75 %	21	72.22 %	13	ذكر
43.25 %	16	27.78 %	5	أنثى
100 %	37	100 %	18	المجموع

نلاحظ من الجدول أن القيادات الإدارية يغلب عليها الرجال بنسبة 72.22%، إلا انه في السنوات الأخيرة شهدت اقتحام الإطارات السنوية ميدان القيادة، حيث يتزايد عددهن سنويا حيث تمثل 27.78 %، أما فئة المرووسين فيمثل الرجال فيها نسبة 56.75 % ويحتل فيها الإناث نسبة 43.25 % وهي لا تقل أهمية مقارنة مع نسبة الرجال.

### 2.1.3.3. توزيع العينة حسب السن

الجدول رقم 09: توزيع عينة الرؤساء والمرووسين حسب السن

المرووسين		الرؤساء		الفئة
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	السن
37.83 %	14	5.55 %	1	أقل من 30
24.32 %	9	27.77 %	5	40-31
29.72 %	11	33.33 %	6	50-41
8.13 %	3	33.33 %	6	أكثر من 50
100 %	37	100 %	18	المجموع

من الجدول نلاحظ أن نسبة الرؤساء الذين تتراوح أعمارهم من 41 إلى 50 فأكثر تمثل مجتمعة نسبة كبرى 66.66 % أما الذين تتراوح أعمارهم أقل من 30 سنة تمثل نسبة 5.55 % و 27.77 % بالنسبة للذين تتراوح أعمارهم بين 40-31 سنة، أما فئة المرووسين فتشكل الذين تقل أعمارهم عن 30 سنة نسبة 37.83 % والذين تتراوح أعمارهم بين 40-31 سنة 24.32 % وهكذا تقل النسبة كلما زاد سن الأفراد .

ومن تم نلاحظ من الجدول ضعف فئة الشباب أقل من ثلاثين سنة في المناصب القيادية، مما يبين أن التعيين في هذه المناصب يعتمد أكثر على الأقدمية أو المدة التي يقضيها الفرد في المؤسسة، وهو ما يؤدي إلى طغيان عنصر الأقدمية على عنصر الكفاءة في عملية الترقية التي تخضع إلى قوانين تحكم المؤسسات العمومية.

### 3.1.3.3. المستوى الدراسي

الجدول رقم 10 : توزيع عينة الرؤساء والمرؤوسين حسب المستوى الدراسي

المرؤوسين		الرؤساء		الفئة المستوى التعليمي
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
0 %	0 %	0 %	0	ابتدائي
0 %	0 %	0 %	0	متوسط
32.43	12 %	0 %	0	ثانوي
%	25 %	100 %	18	جامعي فمافوق
67.57	%			
100 %	37	100 %	18	المجموع

من الجدول نلاحظ بالنسبة للرؤساء أو المرؤوسين أن المستوى الجامعي يمثل النسبة الغالبة في تشكيلة الأفراد العاملين بالمؤسسة وخاصة فئة الرؤساء التي تمثل 100% ذوي مستوى جامعي فما فوق ، وهو أمر طبيعي نظرا لأن القيادة الإدارية تتطلب مستوى علمي عالي بما يسمح لها من اتخاذ القرارات ، و هذا ما جعل المؤسسة تركز في سياسة التوظيف والترقية خلال السنوات الأخيرة على العناصر ذات مستوى جامعي .

### 4.1.3.3. الأقدمية في المؤسسة

الجدول رقم 11 : عينة الرؤساء والمرؤوسين حسب الأقدمية في المؤسسة

المرؤوسين		الرؤساء		الفئة السن
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
32.43 %	12	0 %	0	أقل من 5 سنوات
32.43 %	12	22.23 %	4	من 5-15 سنة
27.02 %	10	33.33 %	6	من 16-25 سنة
8.12 %	3	44.44 %	8	أكثر من 25 سنة
100 %	37	100 %	18	المجموع

في الغالب نصف الرؤساء ( القادة ) تفوق مدة عملهم في المؤسسة عن 25 سنة بنسبة 44.44 % في حين يتمتع المرؤوسون بأقدمية أقل من 25 سنة و في الغالب هي ما بين 5 إلى 15 سنة ،وبذلك نستنتج أن المناصب القيادية تمنح على أساس الأقدمية في العمل بالمؤسسة.

### 2.3.3. عرض وتحليل البيانات

#### 1.2.3.3. أسلوب الإدارة وثقافة تنظيمها

في هذا المحور نسعى إلى الإطلاع على أسلوب الإدارة السائد في المؤسسة الذي ينتهجه القادة للوصول إلى مستوى الإبداع والمناخ التنظيمي فيها الذي يعكس ثقافة تنظيمها.ولذلك سنتطرق إلى جو العمل السائد بين الرئيس والمرؤوس و طبيعة العلاقة بين الرئيس والمرؤوس وكذى المشاركة في إتخاذ القرار و الإتصال الداخلي المطبق في طرق التسيير والتحفيز في المؤسسة .

#### 1.1.2.2.3. جو العمل السائد بين الرئيس والمرؤوس

نسعى من خلال هذا السؤال إلى معرفة رأي المبحوثين من رؤساء ومرؤوسين حول جو العمل الذي يعملون فيه حيث تظهر النتائج إلى أن هناك اتجاه عام للأكثر من نصف المبحوثين حول رأي واحد لكل من فئة الرؤساء والمرؤوسين

الجدول 12 : جو العمل السائد بين الرئيس والمرؤوس

المرؤوسين		الرؤساء		الفئة	بيان
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار		
10.81 %	4	0 %	0		عدم وضوح العمل الذي تقوم به
16.21 %	6	27.77 %	5		تتلقى أوامر من عدد من الرؤساء
13.51 %	5	16.68 %	3		تعتمد على الآخرين أكثر
59.4 %	22	55.55 %	10		يتدخل الآخرين في عملك
100 %	37	100 %	18		المجموع

بالنسبة لفئة الرؤساء 55.55 % يرون بأن هناك تدخل في عملهم من طرف الآخرين وهو نفس الرأي بالنسبة للمرؤوسين وذلك بـ 59.40 % ، أما البقية فيرون بأنهم يتلقون أوامر من عدد من الرؤساء بـ 27.77 % بالنسبة للرؤساء و 16.21 % بالنسبة للمرؤوسين في حين تباينت آراء البقية. وبالتالي نستنتج أن هناك رؤية سلبية حول جو العمل الذي يعملون فيه وبالتالي عدم الرضى بما هو سائد في اطار الوظيفة.

2.1.2.3.3. طبيعة العلاقة بين الرئيس والمرؤوس

نهدف من وراء هذا السؤال إلى معرفة مدى إهتمام القادة في المؤسسة بالعلاقات الإنسانية في العمل وذلك من خلال معرفة نوع العلاقة التي يتعامل بها مع المرؤوسين وذلك بالنظر إلى رأي الطرفين.

الجدول 13 : نوع العلاقة بين الرئيس والمرؤوس

المرؤوسين		الرؤساء		الفئة طبيعة العلاقة
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
8.11	3	72.22	13	صداقة
0	0	0	0	أخوة
91.89	34	27.78	5	علاقة عمل فقط
100	37	100	18	المجموع

يظهر الجدول أن العلاقة السائدة بين الرؤساء في المؤسسة تمثل علاقة صداقة بنسبة 72.22 % مقابل 27.78 % تمثل علاقة عمل فقط وفي المقابل نجد فئة المرؤوسين بنسبة 91.89 % عبارة عن علاقات عمل فقط مع رئيسه و 8.11 % علاقة صداقة .

ومما سبق نستنتج أن العلاقة السائدة بين القادة في المؤسسة هي علاقات صداقة ، التي توحى بوجود علاقات إنسانية تبعث على الإرتياح والثقة في العمل ، أما العلاقة السائدة بين القادة والمرؤوسين فهي علاقة عمل فقط مما يعني إهمال العلاقات الإنسانية في التعامل مع المرؤوسين .

3.1.2.2.3. أسلوب التسيير في المؤسسة

نريد الوصول من خلال هذا السؤال إلى الطابع الذي يميز أسلوب التسيير السائد في المؤسسة

الجدول رقم 14: رأي المبحوثين حول أسلوب التسيير

المرؤوسين		الرؤساء		الفئة أسلوب التسيير
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
10.82	4	0	0	مباشر
0	0	0	0	إقناع
13.51	5	11.11	2	تفويض
75.67	28	77.77	14	مشاركة
100	37	100	18	المجموع

إن الطابع الغالب على أسلوب التسيير في المؤسسة هو المشاركة وذلك بـ 77.77 % حسب رأي الرؤساء و 75.67 % حسب المرؤوسين ، في حين يرى البقية أن هناك أسلوب تفويض بنسب متقاربة بالنسبة للرؤساء والمرؤوسين .

ومما سبق نستنتج أن أسلوب المشاركة هو السائد في المؤسسة وهو أسلوب مستحسن يفضلته كل من القادة والمرؤوسين وهو أسلوب ايجابي كما يشير الفصل النظري .

#### 4.1.2.2.3. المشاركة في إتخاذ القرار :

يتمثل الغرض الأساسي من طرح هذا السؤال على مجموع العاملين بهذه المؤسسة هو معرفة مدى مشاركتهم في إتخاذ القرارات في المؤسسة .

#### الجدول 15: مشاركة المرؤوسين في إتخاذ القرار

البيان	التكرار	النسبة %	السبب
دائما	0		
معظم الأحيان	0		
نادرا	9	24.43	95% المركزية التامة
أبدا	28	75.56	ضعف مستوى المرؤوسين
			5% أسباب أخرى
المجموع	37	100	100%

#### الجدول 16 : رأي الرؤساء حول المرؤوسين في إتخاذ القرار

البيان	التكرار	النسبة %	السبب
دائما	1	5.56	
معظم الأحيان	9	50	
نادرا	2	11.11	92% المركزية التامة
أبدا	6	33.33	8% ضعف مستوى المرؤوسين
			0% أسباب أخرى
المجموع	18	100	100

من الجدول الأول نلاحظ أن أغلب المرؤوسين يرون عدم مشاركتهم أبدا في اتخاذ القرار وذلك بـ 75.56 % و 24.73 % يرون أنه نادرا ما تتم مشاركتهم أما عن سبب عدم مشاركتهم فهناك إجماع بـ 92 % يعود للمركزية التامة المطبقة من طرف الإدارة العليا.

أما بالنسبة للرؤساء فنسبة 50 % كانت إجاباتهم في معظم الأحيان يتم مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرار و 33.33 % ينفون اشراك المرؤوسين في اتخاذ القرار و 11.11 % كانت إجاباتهم بنادرا، أما بقية المبحوثين فيرون هناك مشاركة لكن بنسب ضئيلة 5.56% من خلال نتائج الجدولين نستنتج أن هناك احتكار للإتخاذ القرار في المؤسسة من طرف القادة بتبشير أسلوب مركزية الإدارة، وهذا الأسلوب لا يتماشى مع طرق تحسين العمل في المؤسسة، أما رأي أغلبية القادة بأن هناك مشاركة في اتخاذ القرار و نفي ذلك من طرف المرؤوسين فيعود لموضوع وأهمية القرار الذي يشرك فيه المرؤوسين حيث يفضل الأفراد إشراكهم في قرارات ذات أهمية بالنسبة لعملمهم ،كما أن القرارات النهائية بيد القادة رغم ما يقدمونه المرؤوسين كبدايل للقرار، مما يبين ميل القادة في المؤسسة أكثر إلى الأسلوب الأتوقراطي المهتم بالعمل على حساب الأسلوب الديمقراطي المشارك.

### 5.1.2.2.3. الإتصال الداخلي المطبق في طرق التسيير

من خلال هذا السؤال نريد معرفة طبيعة الإتصال السائد في المؤسسة إذا كان عصري مساير للتطورات الحالية أو لا يزال تقليدي .

الجدول رقم 17 : رأي المبحوثين حول الإتصال الداخلي في المؤسسة

المرؤوسين		الرؤساء		الفئة إتصال داخلي
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
16.21	6	16.68	3	بيروقراطي
67.56	25	55.55	10	عصري
16.21	6	27.77	5	إداري تقليدي
100	37	100	18	المجموع

هناك إختلاف في آراء المبحوثين حول الإتصال الداخلي السائد في المؤسسة، بنسب متقاربة حول الأسلوب البيروقراطي والإداري التقليدي بنسبة 16.68 % و 27.77 % على التوالي بالنسبة للرؤساء وبنسبة متساوية للأسلوبين 16.21% بالنسبة للمرؤوسين، إلا أن أغلب المبحوثين يرون بأن الإتصال الداخلي السائد في المؤسسة هو أسلوب عصري وذلك بـ 55.55 % بالنسبة للرؤساء و 67.56 % بالنسبة للمرؤوسين ، ومن ذلك نستنتج أن أكثر من نصف المبحوثين يرون أن الإتصال الداخلي في المؤسسة هو عصري، وذلك يعني بأن المؤسسة أعطت إهتمام لهذا الجانب وهو ما يزيد من ثقة الأفراد اتجاه الإدارة، وهذا دليل على أن إدارة المؤسسة تعطي أولوية كبيرة لعملية

الاتصال ويبقى المشكل في الجانب البشري والعلاقات السائدة التي تجعل من الإتصال فعال أو معيق للأهداف المؤسسة .

### 6.1.2.2.3. مكانة التحفيز في المؤسسة

يعتبر التحفيز ضروري بالنسبة للمرؤوسين لرفع أدائهم وتحقيق رضاهم وتحقيق أهداف المؤسسة وهو نوعان مادي ومعنوي هذا الأخير الذي يملكه الرؤساء ويتحكمون فيه، ولذلك نسعى لمعرفة رأي كل من الطرفين حول مكانة وأساليب التحفيز في المؤسسة .

الجدول رقم 18: رأي المرؤوسين حول التحفيز من طرف المرؤوسين

البيان	التكرار	النسبة %	السبب
لا	25	67.56	
نعم	0	0	مادي
	0	0	المشاركة في التسيير واتخاذ القرار
	5	13.51	التقدير والتشجيع ( معنوي )
	7	18.93	إعطاؤك حرية أكثر في العمل
المجموع	37	100	

الجدول رقم 19 : رأي الرؤساء حول التحفيز المنتهج

البيان	التكرار	النسبة %	السبب
لا	0	0	
نعم	0	0	مادي
	0	0	المشاركة في التسيير واتخاذ القرار
	21	56.75	التقدير والتشجيع ( معنوي )
	16	43.25	إعطاؤه حرية أكثر في العمل
المجموع	37	100	

من خلال الجدولين نلاحظ أن إجابة كل من المرؤوسين والرؤساء تختلف حول تقديم الحوافز في حالة القيام بعمل جيد حيث يرى 67.56 % من المرؤوسين أنهم لا يتلقون حوافز وترى البقية أنها تحصل على حوافز ذات طابع معنوي بنسبة 13.51 % التقدير والتشجيع ونسبة 43.25 الحصول على حرية أكثر في العمل، أما كل الرؤساء يرون بأنهم يقدمون حوافز وهي معنوية بنسبة 56.75 % تمثل التقدير والتشجيع و 43.25 % إعطاء حرية أكثر في العمل للعامل.

ومما سبق نستنتج أن القادة في المؤسسة ينتهجون أسلوب الحوافز المعنوي لتشجيع العمال على الأداء الجيد وهو ما تؤكد إجابة أكثر من 30% من المرؤوسين أما نفي البقية بعدم وجود حوافز أصلا فذلك لعدم توفر حوافز مادية لأن العامل يهمله في المقام الأول الأجر في ظل انخفاض القدرة الشرائية.

### 2.2.3.3. ممارسة القيادة والتطوير التنظيمي الإبداعي للمؤسسة

من خلال هذا المحور يمكن معرفة الأساليب الممارسة من قبل القادة في إطار التطوير التنظيمي والتي تساعد على خلق مناخ يحفز على الإبداع في المؤسسة

#### 1.2.2.3.3. نمط التسيير في المؤسسة:

الهدف من هذا السؤال هو معرفة المستوى التسييري الذي بلغته المؤسسة إذا كان نمط إداري أو مناجمت أو قيادي، وهو ما يمكن من إعطاء صورة عن درجة التغيير و العلاقات السائدة في المؤسسة .

#### الجدول رقم 20 : نمط التسيير السائد في المؤسسة

المرؤوسين		الرؤساء		الفئة نمط التسيير
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
0	0	8.34	2	نمط القيادة
63.25	23	58.33	10	نمط الإدارة
36.75	14	33.33	6	نمط مناجمت
0	0	0	0	آخر
100	37	100	18	المجموع

إن الإتجاه العام للإجابات بالنسبة للرؤساء والمرؤوسين يركز على نمط الإدارة، وذلك بـ 58.33% بالنسبة للرؤساء و63.25% بالنسبة للمرؤوسين ، و33.33% من الرؤساء يرون بأن النمط السائد هو نمط مناجمت وهو نفس الرأي بالنسبة للمرؤوسين بنسبة 36.75% في حين ترى فئة قليلة من الرؤساء أن النمط هو نمط قيادة بنسبة 8.34% .

ومما سبق يمكن استنتاج أن النمط التسييري السائد في المؤسسة هو النمط الإداري برأي أغلبية المبحوثين من قادة ومرؤوسين، لكن مع وجود نسبة معتبرة ترى بأن هناك نمط مناجمت في المؤسسة ، هذا يعني أن هناك تحول في نمط التسيير نحو مسايرة الأساليب الحديثة في التسيير، لآكن

هذا التحول يبقى يسير بشكل بطيء لأن المؤسسة لم تصل بعد إلى مستوى نمط القيادة الذي يناسب التغيير السريع وهو ما تتطلبه المؤسسات في ظل البيئة الحالية .

### 2.2.2.3.3. أسلوب القيادة وفعالية التغيير

وجهاً سؤاليين بالنسبة لموضوع القيادة والتغيير سؤال مخصص للقيادة وسؤال للمرؤوسين بالنسبة للرؤساء كان السؤال هل تغير سلوكك كقائد عند القيام بالتغيير ؟ فكانت النتيجة كمايلي :

#### الجدول رقم 21 : سلوك القائد والتغيير

البيان	التكرار	النسبة %	السبب
نعم	6	33.33	
لا	12	66.67	66.66 للمحافظة على صورتك بين المرؤوسين
			33.34 التغيير يتم من طرف واحد دون إشراك العمال
			0 أخرى
المجموع	18	100	100

بلغت إجابة الرؤساء الذين أجابو بعدم تغيير سلوكهم عند القيام بالتغيير نسبة

66.67 % وكان تبرير ذلك للحفاظ على صورتهم بين المرؤوسين بـ 66.66 % و 33.34 %

لسبب أن التغيير يتم من طرف واحد في حين أجاب 33.33 % بالقيام بتغيير سلوكهم في حالة القيام بالتغيير، وهو ما يعتبر رسالة للمرؤوسين من طرف القائد حتى يؤثر في الآخرين ويجندهم حوله للقيام بالتغيير عن طريق تغيير سلوكهم . وهو ما لم يأخذ به قادة المؤسسة خوف على

صورتهم بين مرؤوسيههم بالإضافة إلى عدم إشراك المرؤوسين في عملية التغيير وهو ما يتناسب مع إجابة السؤال التاسع حول عدم المشاركة في إتخاذ القرار حيث كانت الإجابة نتيجة لمركزية الإدارة .

- بالنسبة للمرؤوسين كان السؤال كمايلي : هل ترى أن أسلوب القيادة في المؤسسة فعال للقيام بالتغيير ؟ فكانت النتيجة كمايلي :

#### الجدول رقم 22: فعالية القيادة للتغيير

البيان	التكرار	النسبة %	السبب
نعم	6	16.21	
لا	31	83.79	22.25 عدم تقبل القيادة للتغيير
			67.47 عملية التغيير تجري بشكل فردي من قبل القائد
			10.28 رفض المرؤوسين للتغيير
المجموع	37	100	100

إن معظم المبحوثين أجابو بعدم فعالية قيادة المؤسسة للقيام بالتغيير وذلك بـ 83.79 % في حين أجابت فئة قليلة بنعم بـ 16.21 % ، وكانت نسبة 67.47 % من الذين أجابو بـ : لا لسبب أن عملية التغيير تجري بشكل فردي من قبل القادة ولا يتم إشراكهم ، في حين تفاوتت الإجابات الأخرى بنسبة 22.25 % لعدم تقبل القيادة للتغيير و 10.28 % لرفض المرؤوسين للتغيير.

### 3.2.2.3.3 طرق الإتصال في المؤسسة

من خلال هذا السؤال نريد معرفة وسائل الإتصال الأكثر إستعمال في ما بين القادة والمرؤوسين .

الجدول رقم 23 : وسائل الإتصال بين الرؤساء والمرؤوسين

المجموع		المرؤوسين		الرؤساء		الفئة طريقة الإتصال
		النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
20	11	22.50	7	22.22	4	رسالة
30.90	17	30.5	12	27.77	5	إعلان
21.81	12	25	9	16.66	3	الهاتف والفاكس
23.63	13	20	8	27.77	5	اجتماع
3.63	2	2	1	5.58	1	الإدارة بالتجوال
0	0	0	0	0	0	أخرى
100	55	100	37	100	18	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن هناك تنوع في إستعمال وسائل الإتصال للتواصل مع المرؤوسين في المؤسسة بنسب متقاربة ، وهذا يعني أن المؤسسة تتوفر على شبكة اتصالات متنوعة ، لكن هذا لا يعني أن الإتصال جيد إلا إذا كانت الرسائل واضحة ومفهومة بين الطرفين ، كم نلاحظ من الجدول أن أهم قنوات الاتصال التي يستعملها القادة في المؤسسة تتمثل أساسا في الاجتماعات الدورية مع مرؤوسيه بـ 27.77 % ، وذلك طبقا لإجراءات التنظيم الرسمي المحدد ، مما يجعلهم أقرب إلى الرؤساء منهم إلى القادة ، كما نلاحظ قلة إعتقاد القادة على أسلوب الإدارة بالتجوال 3.63 % ، الذي يكون بإنتقال القادة إلى مواقع العمل ومكاتب المرؤوسين للوقوف على مجريات العمل والحصول على المعلومة مباشرة، والإطلاع على مشكلات العمل ومناقشتها مع العمال وإعطاء حلول، وعدم القيام بذلك يخلق عدم احتكاك بين القائد والمرؤوسين وعدم وصول المعلومة إلى القادة بشكل صحيح وعدم معرفة لما يجري بالمؤسسة .

### 4.2.2.3.3. المشاركة في وضع الخطط والأهداف

نسعى من خلال هذا السؤال إلى الإطلاع على نسبة مشاركة المرؤوسين في وضع الخطط والأهداف في المؤسسة مع القادة .

الجدول رقم 24: مشاركة المرؤوسين في وضع الخطط والأهداف

المرؤوسين				الرؤساء			
السبب	%	التكرار	البيان	السبب	%	التكرار	البيان
	81	30	لا		11	2	لا
عملك	78	7	نعم	عملك	0	16	نعم
عمل الفريق	22			85			
سياسة المؤسسة ككل	0			15			
المجموع	100	37		المجموع	100	18	

نلاحظ أن إجابات الرؤساء كانت بـ 89 % ترى بأنها تعمل على إشراك المرؤوسين في وضع الخطط والأهداف وعن طبيعة موضوع هذه المشاركة كانت إجاباتهم بـ 85 % حول عمل الفريق ككل وبـ 15 % حول سياسة المؤسسة ككل أما المرؤوسين فكانت إجاباتهم بـ 81 % بعدم المشاركة و 19 % أجابوا بالمشاركة والتي يرون بأن موضوعها يخص عملهم وذلك بـ 78 % وعمل الفريق بنسبة 22 % .

ومما سبق نستنتج أن هناك إختلاف في آراء كل من الرؤساء و المرؤوسين حول موضوع المشاركة في وضع الخطط والأهداف حيث يرى أغلب الرؤساء أنهم يتعاملون بمشاركة المرؤوسين وفي الغالب المشاركة تخص عمل الفريق مما يؤكد على وجود عمل بفرق العمل لكن في مستوى محدود لا يتعدى عملهم التنفيذي دون التطرق إلى سياسة وأهداف المؤسسة وهو ما يدعم نفي المرؤوسين للمشاركة لعدم إشراكهم في مواضيع ذات أهمية بالنسبة لمؤسستهم .

### 5.2.2.3.3. مكانة الإبداع في المؤسسة

و الغرض من السؤال معرفة مدى ضرورة ومكانة الإبداع بالنسبة للمؤسسة من وجهة نظر أفرادها .

الجدول رقم 25 : أهمية الإبداع في المؤسسة

السبب	المرووسين		الرؤساء		الفئة البيان
	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
	0	0	0	0	لا
المنافسة	8.10	3	0	0	نعم
التغيير المستمر	8.10	3	11.11	2	
التوسع في الأسواق	13.5	5	16.66	3	
تطوير العمال	37.83	14	33.33	6	
تطوير المؤسسة	32.47	12	38.88	7	
المجموع	100	37	100	18	

الملاحظ من النتائج أن كل المبحوثين يؤكدون على ضرورة الإبداع بالنسبة للمؤسسة وعن سبب ذلك كانت إجابة الرؤساء بنسبة 38.88 % لتطوير المؤسسة و33.33 % لتطوير العمال وبنسبة أقل من ذلك للتغيير 11.11 % والتوسع في الأسواق 16.66%، وهذه الإجابات تتوافق مع إجابة المرووسين بنفس النسب تقريبا، إلا أن ما يأخذ على إجابة الفئتين هو نفي ضرورة الإبداع لسبب المنافسة، ويمكن تفسير ذلك لموضع المؤسسة باعتبارها المحتكر الوحيد لقطاع الكهرباء والغاز.

ومما سبق نستنتج أن هناك وعي بضرورة وأهمية الإبداع بالنسبة لتطور الأفراد و المؤسسة ويبقى مدى الإهتمام بذلك من طرف قادة المؤسسة مؤشر على إعطائه أولوية في سياسة المؤسسة .

### 6.2.2.3.3. طرق وتقنيات حل المشاكل والتعامل مع الأفكار الجديدة

من خلال هذا السؤال نريد الوصول إلى الأساليب الأكثر انتهاجا في المؤسسة في حل المشاكل والتعامل مع الأفكار الجديدة .

الجدول رقم 26 : طرق حل المشاكل والأفكار الجديدة

المرووسين		الرؤساء		الفئة
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
32.4 3	12	27.7 7	5	تكوين فرق عمل ديناميكية
21.6 2	8	16.6 6	3	تشجيع على قبول مختلف مجالات الإبداع
40.5 4	15	38.8 8	7	عقد اجتماعات دورية لمناقشة الأفكار والأساليب الإبداعية
5.41	2	16.6 9	3	أولوية تنفيذ الأفكار الإبداعية
100	37	100	18	المجموع

يتبين لنا أن هناك تنوع في إجابة كل من الرؤساء والمرووسين حول الأساليب المتبعة في التعامل مع حل المشاكل والأفكار الجديدة فكانت النتائج بالنسبة للفئتين، 30.90 % أجابو أنه يتم تكوين فرق عمل ديناميكية و 20 % يرون بأن هناك تشجيع وقبول مجالات الإبداع و9.09 % أجابو بأن هناك أولوية لتنفيذ الأفكار الإبداعية أما 40 % يرون أنه يتم عقد اجتماعات دورية لمناقشة الأفكار والأساليب الإبداعية.

من النسب المعروضة نستنتج أنه هناك إستعمال لمختلف الأساليب مع أن العملية الغالبة هي التركيز على عقد اجتماعات دورية وتكوين فرق العمل، وكل هذه الأساليب تأتي في إطار المشاركة والعمل الجماعي، حيث يتسم هذا الأسلوب بخلق تواصل بين القادة والمرووسين وتحسين العلاقات بين الأفراد في ظل عدم وجود حواجز كالصراعات التي تعكر بيئة العمل الداخلية .

### 7.2.2.3.3. تطوير العمل الجماعي في المؤسسة

نسعى من خلال هذا السؤال إلى مدى إهتمام قيادة المؤسسة بتطوير العمل الجماعي من خلال المناخ التنظيمي السائد بها .

الجدول رقم 27 : تطوير العمل الجماعي في المؤسسة

السبب	المرووسين		الرؤساء		الفئة الإجابة
	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
	21.62	8	33.33	6	نعم
نظم وقوانين العمل غير مشجعة لذلك	79. 9	78. 3	60	66.6	لا
تفضيلكم للعمل الفردى	0		2		
عدم اهتمام المؤسسة بذلك	20. 6		38		
أخرى	0		0		
	100	37	100	18	المجموع

نلاحظ أن نسبة المبحوثين الذين يرون وجود تطوير للعمل الجماعي في المؤسسة كانت 33.33 % بالنسبة للرؤساء و 21.62 % بالنسبة للمرووسين أما البقية ويمثلون أغلبية المبحوثين أجابو بعدم وجود تطوير للعمل الجماعي في المؤسسة وذلك بـ 66.60 % بالنسبة للرؤساء و 78.3 % بالنسبة للمرووسين، ويرون ذلك نظرا لنظم وقوانين العمل الغير مشجعة على ذلك .

3.2.3.3. العوامل الثقافية والخارجية للمؤسسة وممارسة القيادة

يتعلق هذا المحور بالجو الذي يمارس فيه القادة نشاطهم في ظل العوامل الثقافية والخارجية التي تميز المؤسسة والتي لها دور في التأثير على أداء القائد .

1.3.2.3.3. ثقافة المؤسسة وتطبيق مفهوم القيادة في المؤسسة

من خلال هذا السؤال نريد الوصول إلى الثقافة السائدة في المؤسسة حول فكرة القيادة وهل تساعد هذه الثقافة على تطبيق مفهوم القيادة.

الجدول رقم 28 : ثقافة المؤسسة وتطبيق مفهوم القيادة

السبب	المروسين		الرؤساء		الفئة الإجابة
	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
	5.40	2	16.66	3	نعم
غياب مفهوم الفريق في المؤسسة	30	94.60	60	83.34	لا
عدم إيمان العمال بفكرة القائد	40		2		
تعارض أهداف القائد مع أهداف المؤسسة	25		38		
أخرى	0		0		
	100	37	100	18	المجموع

يوضح الجدول أن الإجابات الخاصة بعدم مساعدة الثقافة السائدة في المؤسسة على تطبيق مفهوم القيادة مثلت نسبة 83.34 % بالنسبة للرؤساء و 94.60 % بالنسبة للمروسين وهي بذلك نسبة تمثل تقريبا كل المبحوثين وكانت إجاباتهم حول السبب في ذلك بنسب متقاربة شملت مختلف الاقتراحات وقد عبر 40 % من المروسين و 2 % من الرؤساء بعد إيمان العمال بفكرة القائد وأجاب 60 % من الرؤساء و 30 % من المروسين بغياب مفهوم الفريق في المؤسسة، وكانت نسبة 38 % من الرؤساء و 25 % من المروسين قد وافقت على تعارض أهداف القائد مع أهداف المؤسسة .

ومما سبق نستخلص أن الثقافة السائدة في المؤسسة لا تساعد على ممارسة مفهوم القيادة وذلك حسب رأي أفرادها من غياب لمفهوم الفريق الذي يعتبر أساس للقيادة وتعارض أهداف القائد مع أهداف المؤسسة الذي يعيق توجهات القائد وعدم إيمان الأفراد بفكرة القائد، لأن القائد يكون له دور عند إيمان الجماعة بفكرة القائد وبوجود قائد لهم .

### 2.3.2.3.3. أسلوب القيادة في المؤسسة و تغيرات البيئة الخارجية

جاء هذا السؤال للإطلاع على درجة تكيف القادة في المؤسسة مع التغيرات التي تفرضها البيئة الخارجية من أجل مسايرة ما هو جديد لتشجيع القيام بالإبداع في المؤسسة.

الجدول رقم 29 : أسلوب القيادة و التكيف مع المحيط الخارجي

السبب	المرووسين		الرؤساء		الفئة الإجابة	
	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار		
	33.33	12	66.66	12	نعم	
التأثر بثقافة المؤسسة السلبية	51	25	16	6	لا	
اختلاف رؤية وأهداف القادة في المؤسسة	49		66.6 7			33.3 4
أخرى	0		83			0
	100	37	100	18		المجموع

هناك إختلاف بين إجابة كل من الرؤساء والمرووسين حيث كانت الإجابة بنعم بنسبة 66.66 % للرؤساء و 33.33 % للمرووسين في حين كانت الإجابة بـ: لا بنسبة 33.34 % بالنسبة للرؤساء و 66.67 % بالنسبة للمرووسين، وعن سبب ذلك أجاب 83 % من الرؤساء و 49 % من المرووسين للإختلاف رؤية وأهداف القادة في المؤسسة بينما أجاب 16 % من الرؤساء و 51 % من المرووسين بتأثر القادة بثقافة المؤسسة السلبية .

مما سبق نستنتج أن هناك إختلاف في الرؤية بين الرؤساء والمرووسين حول سلوك القيادة بالنسبة للبيئة الخارجية فالقيادة ترى بأنها تتماشى والتطورات الحاصلة في المحيط الخارجي في حين يرى المرووسون عكس ذلك، وقد أيدو فكرة كل من التأثر بالثقافة السلبية السائدة في المؤسسة والتي تعيق عمل القيادة وإختلاف رؤية وأهداف القادة في المؤسسة الشيء الذي يحول دون توحيد الرؤية والجهود نحو هدف واحد لمواجهة تحديات المحيط .

### 3.3.2.3.3. التنظيم الإداري للمؤسسة و تطبيق طرق التسيير الحديثة

من خلال هذا السؤال أردنا معرفة مدى مرونة التنظيم الإداري بالمؤسسة لتطبيق طرق التسيير الحديثة فكانت إجابة 80 % من المبحوثين بأن التنظيم الإداري يساعد على تطبيق طرق التسيير الحديثة لكن مع إعطاء بعض تحفظات لعدم تناسب التخصصات مع مناصب المسؤولية الممنوحة وغياب تغذية عكسية كما عبر عدد معتبر منهم بوجود وضوح الرؤية في المؤسسة .

ولذلك يمكن القول بأن التنظيم في المؤسسة هو في إتجاه الإهتمام بما يتناسب مع طرق

التسيير الحديثة .

### 4.3.2.3.3. أثر البيئة الخارجية والمحيط التنافسي للمؤسسة على أسلوب التسيير

من خلال هذا السؤال نريد معرفة كيفية تأثير البيئة الخارجية والمحيط التنافسي على أسلوب التسيير في المؤسسة.

الجدول 30: البيئة الخارجية وأسلوب التسيير

السبب	المرووسين		الرؤساء		الفئة الإجابة	
	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار		
	53	20	51	10	إيجابية	
اتصالات خارجية معيقة	0	47	0	49	سلبية	
التغيير السريع للإجراءات	100		17			100
أخرى	0					0
	100	37	100	18	المجموع	

يظهر الجدول أن هناك إختلاف في إجابات المبحوثين ،حيث كانت الإجابة بالإيجابية تمثل 51 % بالنسبة للرؤساء و53 % بالنسبة للمرووسين والإجابة بالسلبية كانت 49 % بالنسبة للرؤساء و47 % بالنسبة للمرووسين وقد وافقت إجابتهم السلبية كلها على التغيير السريع للإجراءات .  
ومما سبق نستنتج أن البيئة الخارجية والمحيط التنافسي لمؤسسة سونلغاز يؤثر على أسلوب التسيير في المؤسسة بصفة ايجابية وبصفة سلبية في نفس الوقت إلا أنه وباعتبار المؤسسة في موضع إحتكار يجعلها تتبنى إيجابية تأثير المحيط الخارجي أكثر من سلبيته .

### 4.2.3.3. صورة القائد وأسلوب التسيير

من خلال هذا المحور نسعى لمعرفة الصورة التي يحملها الأفراد في المؤسسة عن القائد ومدى توفرها وإنسجامها مع أسلوب التسيير في المؤسسة .

### 1.4.2.3.3. مصدر قوة تأثير القائد

من خلال هذا السؤال نسعى لمعرفة مصدر سلطة القائد حسب وجهة نظر الرؤساء والمرووسين .

الجدول رقم 31: مصدر سلطة القائد

المرووسين		الرؤساء		الفئة
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
56.7 5	21	61.1 1	11	السلطة الرسمية
38.2 3	14	27.7 7	5	خصائصه الشخصية
7.35	2	11.1 2	2	السلطة رسمية + خصائصه الشخصية
100	37	100	18	المجموع

إن أكثر من نصف الإجابة بالنسبة للرؤساء والمرووسين يرون بأن سلطة القادة في المؤسسة تعتمد على السلطة الرسمية وذلك بـ 61.11% بالنسبة للرؤساء و56.75% بالنسبة للمرووسين في حين أجاب 27.77% من الرؤساء و38.23% من المرووسين بأن القادة في المؤسسة يعتمدون على الخصائص الشخصية، في حين ترى نسبة قليلة من المبحوثين بإعتماد القادة على الخصائص الشخصية والسلطة الرسمية .

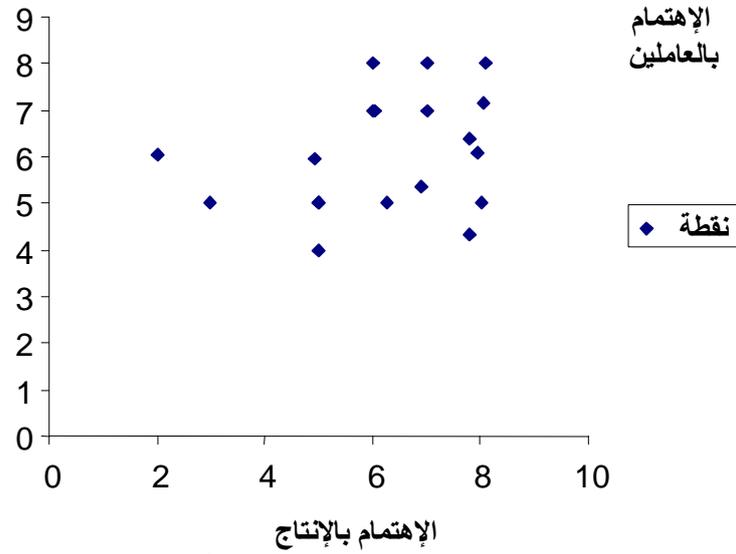
ومما سبق نستنتج أن القادة في المؤسسة يرون أنهم يعتمدون على السلطة الرسمية التي يمنحها لهم المنصب في التنظيم ، مما يجعل منهم عبارة عن رؤساء أكثر منهم قادة أي أنهم مجرد رؤساء يستندون على حقهم في إصدار الأوامر وواجب المرووسين في طاعتهم دون الإعتماد على الإقناع والتأثير الشخصي، وإن توفر ذلك حسب البعض إلا أنه بنسبة ضعيفة ، أما عن الجمع بين السلطة الرسمية والخصائص الشخصية بإعتبارها من خصائص القائد الناجح ، فالقادة في المؤسسة بعيدين عن ذلك حسب المبحوثين، وبذلك فإن درجة تأثير الرؤساء في المرووسين بالإعتماد على خصائص القائد ضعيفة حيث يعتمد الرؤساء على سلطة التنظيم الرسمي مما يؤدي إلى بروز قيادة غير رسمية في جماعات العمل تؤثر على أداء المرووسين في ظل غياب قيادة رسمية وهذا ما يؤدي إلى ظهور الصراع في جماعة العمل .

### 2.4.2.3.3. نموذج القيادة السائد وتطوير التسخير في المؤسسة : لمعرفة النمط

القيادي السائد في المؤسسة إستعملنا الشبكة الإدارية لبلاك وموتون وتطبيقها على كل من الرؤساء

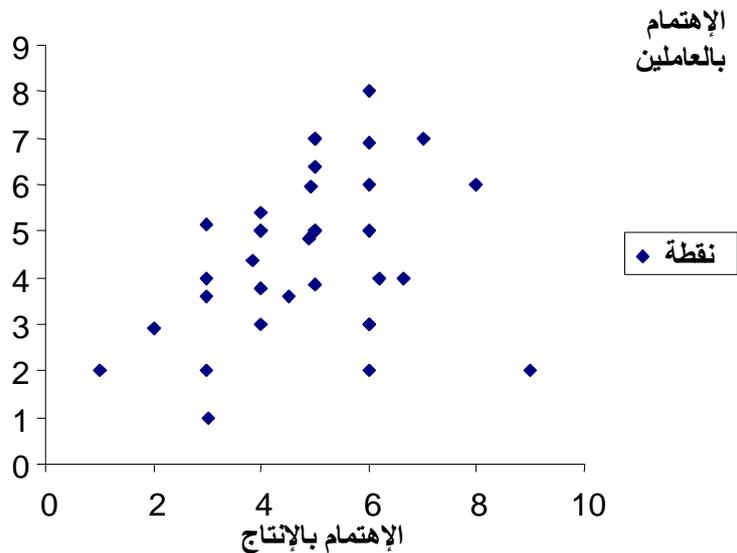
والمرووسين وهذا لمعرفة وجهة نظر الطرفين حول نمط القيادة السائد في المؤسسة. وتم ذلك بتوجيه السؤال بإختيار درجة إهتمام القائد بالإنتاج وبالعلاقات أو العاملين وتم إعطاء إختيار الدرجة من 1 إلى 9 وكانت النتائج كمايلي :

الشكل 3-3 : شبكة بلاك وموتون حسب آراء الرؤساء



الشكل رقم 10: شبكة بلاك وموتون حسب آراء الرؤساء

من الشكل البياني نلاحظ أن سحابة النقاط تتركز في الزاوية التي تمثل مربع قيادة الفريق حسب شبكة بلاك وموتون، والتي تحاول إعطاء أكبر إهتمام للعلاقات مع العامل وأكبر إهتمام بالإنتاج، وهذا حسب رأي القادة، وبإحتساب متوسط كل بعد نجد معدل 6.4 بالنسبة للإهتمام بالعاملين ومعدل 7.3 بالنسبة للإهتمام بالإنتاج، مما يعني أن القادة يميلون إلى الإهتمام بالعمل والإنتاج أكثر من الإهتمام بالعاملين كما نلاحظ أن كل القادة لم تكن إجابتهم بالنقطة (9 ، 9) التي تمثل أكبر إهتمام بالبعدين وبالتالي يبقى القادة في المؤسسة بعيدين عن البعد الأمثل للقيادة .



الشكل رقم 11: شبكة بلاك وموتون حسب آراء المرؤوسين

من الشكل البياني نلاحظ أن سحابة النقاط تتركز في الوسط والتي تمثل حسب الشبكة الإدارية لبلاك وموتون المربع الخاص بقيادة الحلول الوسطى والتي تحاول التوفيق في إعطاء نفس الاهتمام لكل من العامل والإنتاج والتي تمثل النمط ( 5 ، 5 ) ، وباحتساب متوسط كل بعد نجد معدل 5.3 بالنسبة للإهتمام بالعاملين ومعدل 5.6 بالنسبة للإهتمام بالإنتاج ، وهو ما يعني أن القادة يميلون إلى التركيز على الإنتاج ولو بنسبة قليلة رغم محاولة إنتهاجهم أسلوب القيادة الوسطى .

مما سبق ومن خلال تحليل نتائج الشبكة الإدارية لبلاك وموتون بمقارنة بين إجابة الرؤساء والمرؤوسين يمكن أن نستنتج أن القادة يعتقدون أنهم ينتهجون أسلوب قيادة بإتجاه النمط ( 9 ، 9 ) رغم أنهم لم يصلو إليه في حين يرى المرؤوسين أن قاداتهم ينتهجون نمط القيادة الوسطى ( 5 ، 5 ) ومن معدل الإهتمام بالعمال والإنتاج هناك توافق في إجابة الرؤساء والمرؤوسين على التركيز على الإنتاج لكن بنسب مختلفة ، كما أن معدل الإهتمام بالعاملين يختلف بين الرؤساء والمرؤوسين حيث معدل الإهتمام بالعاملين عند الرؤساء هو 6.4 وعند المرؤوسين هو 5.3 وبالتالي فإن إعتقاد الرؤساء بأنهم يهتمون أكثر بالعاملين لايوافقه المرؤوسون وبالتالي نظرة الرؤساء لنمط قيادتهم تبقى ناقصة هذا إذا كانت موضوعية ، وبذلك يمكن القول أن نمط القيادة السائد في المؤسسة بإعتماد النتائج السابقة ينحصر بين نمط ( 5 ، 5 ) و ( 9 ، 9 ) مع وجود أنماط أخرى حسب نقاط تشتت المرؤوسين، رغم أن القادة لم يشيرو إليها، مع تركيز القادة على عامل الإنتاج في كل الحالات .

### 3.4.2.3.3. صفات القائد بالنسبة للمرؤوسين

في هذه النقطة وجهنا سؤالين للمرؤوسين الأول يتعلق بالصفات الضرورية الواجبة للقائد والثاني حول الصفات المتوفرة والغير متوفر في قائده وكانت الإجابة كمايلي :

- بالنسبة للصفات الواجب توفرها في قائده :

كانت الإجابات مختلفة لكننا أخذنا الأكثر تكرار فكانت أهم هذه الصفات هي :

- الكفاءة

- التنظيم

- حسن اتخاذ القرار

- حسن الإتصال

- حسن الإصغاء

- تفويض السلطة

- قابلية القيادة

من خلال الخصائص المذكورة نستنتج أن المرؤوسين على دراية بالخصائص الواجب توفرها في القائد لكن تم إهمال بعض الخصائص الهامة مثل الرؤية والإلهام والمبادرة والتغيير والإبداع

- بالنسبة للصفات المتوفرة والغير متوفرة في قائده :

كانت الإجابة كمايلي في الجدول التالي :

الجدول رقم 32: الصفات المتوفر والغير متوفرة في قادة المؤسسة

الصفات المتوفرة في القادة	الصفات الغير متوفرة في القادة
- التنظيم	- حسن الإصغاء
- الإتصال	- قابلية القيادة
- الهيئة والهندام	- الموضوعية

نلاحظ أن الصفات المتوفر في قادة المؤسسة شملت خصائص كل من التنظيم وحسن الإتصال وهيئة الهندام، أما الصفات الغير متوفرة فكانت حسن الإصغاء وقابلية القيادة والموضوعية، وبهذه المقارنة يتبين لنا أن هناك بعض الصفات المتوفرة في قادة المؤسسة كحسن الإتصال والتنظيم أما الصفات المفقودة تمثل صفات ضرورية في القادة كحسن الإصغاء وقابلية القيادة والموضوعية وهي مكملة للأولى فمثلا الإتصال الجيد يتطلب حسن الإصغاء والتنظيم الجيد يتطلب موضوعية وبذلك فإن القادة في المؤسسة تنقصهم بعض الصفات التي تجعل منهم يتحلون بصفات القادة فنقص إتصالهم يجعل تأثيرهم ضعيف وهو جوهر عملية القيادة وبالتالي فهم مدراء أكثر منهم قادة .

### 4.4.2.3.3. كلمات دالة عن قيادة المؤسسة

وجهنا السؤال للمرؤوسين بإعطاء كلمات دالة عن رئيسهم فكانت الإجابات مختلفة أخذنا منها ما كان موضوعيا وأكثر تكرار كمايلي : محفز، إداري، قانوني، مسؤول، جدي، وهذه الإجابات تعطينا فكرة عن صورة صفة القائد لدى مرؤوسيه ومدى توفر صفات القيادة لديه، ومن خلال الإجابات السابقة نلاحظ إستعمال كلمة محفز والتي تعبر عن إهتمام بتحفيز وتشجيع للمرؤوس وهي من صفات القائد، أما الصفات الأخرى (إداري، قانوني، مسؤول، جدي) وهي صفات تتعلق أكثر بعمل المدير في إطار التنظيم الرسمي، وبذلك نلاحظ غياب المصطلحات المتداولة في المؤسسة المتعلقة بالقيادة، وهذا ما يجعل الرؤساء في المؤسسة يمارسون صفة مدير أكثر منهم قادة في نظر مرؤوسيه.

### 4.3. تحليل ومناقشة الفرضيات

سنقوم في هذا المبحث بمناقشة الفرضيات من خلال النتائج المتحصل عليها في عرض وتحليل البيانات وهذا للوصول إلى النتائج المرجوة .

#### 1.4.3. تحليل ومناقشة الفرضية الأولى

جاء نص الفرضية كمايلي "أساليب الإدارة والتسيير لمؤسسة سونلغاز تعكس تطور تنظيمها وثقافتها "

إنطلقنا من فكرة أن أسلوب الإدارة والتسيير السائد في مؤسسة سونلغاز ناتج عن درجة تطور تنظيمها وثقافتها، أي أن مستوى تطور التنظيم ونوع الثقافة السائدة في المؤسسة يجعل المؤسسة تتميز بأسلوب إدارة وتسيير كنتيجة لتأثر الأفراد العاملين في المؤسسة، والدور الذي تؤديه الثقافة في تحديد سلوك المسيرين بالإضافة إلى تحقيق الاندماج الداخلي و كذا التكيف مع البيئة الخارجية وهو ما يجعل المؤسسة تتميز بأسلوب تسيير كنتيجة لتأثرها بذلك.

ولتأكيد أو نفي الفرضية، قمنا بالتعرض للنقاط التالية جو العمل السائد في المؤسسة والذي كانت نتائج دراسته بأن هناك عدم رضا الأفراد على ما هو سائد في إطار الوظيفة ، وكذا طبيعة العلاقة السائدة بين الرئيس والمرؤوس وكانت نتيجة الدراسة قلة العلاقات الإنسانية في التعامل بين الطرفين ، كما تعرضنا إلى أسلوب التسيير السائد في المؤسسة والذي خلصت نتائج دراسته أن أسلوب المشاركة هو السائد في المؤسسة والذي يعتبر من أساليب التسيير الحديثة والذي يعبر عن مدى إهتمام المؤسسة بمسايرة التطورات الحاصلة في ميدان التسيير، وفي المقابل كان هناك إنتهاج أسلوب مركزية القرارات حيث هناك إحتكار للإتخاذ القرار في المؤسسة من طرف القادة ، وفي مجال الإتصال الداخلي المطبق في المؤسسة خلصت دراسة المبحوثين إلى أنه إتصال عصري وهو دليل على أن المؤسسة تعطي أولوية لوظيفة الإتصال ويبقى للجانب البشري والعلاقات السائدة بين الأفراد دور في فعالية الإتصال، حيث هناك نقص في العلاقات الإنسانية بين الرؤساء والمرؤوسين، وهو ما يشكل عائق لأهداف الإتصال، كما تطرقنا إلى سياسة ومكانة التحفيز في المؤسسة وكانت النتائج أن القادة ينتهجون أسلوب الحوافز المعنوية لتشجيع الأفراد على الأداء الجيد .

وبالنظر إلى النتائج السابقة حول النقاط التي شملتها الدراسة والتي تتمحور في مجموعها حول تنظيم المؤسسة وثقافتها السائدة، أطلعنا هذه النتائج على أسلوب التسيير السائد في المؤسسة والذي خلص إلى أن المؤسسة تسعى إلى تطوير أساليب تسييرها من خلال إتباع أحدث نماذج وأدوات التسيير إلا أن تأثير الثقافة السائدة فيها له دور في تحديد أسلوب إدارتها، وهو ما يؤكد صحة الفرضية الأولى .

### 2.4.3. تحليل ومناقشة الفرضية الثانية

جاء نص الفرضية " ممارسة القيادة بالمفهوم الحديث برز أكثر في التطوير الإبداعي التنظيمي لمؤسسة سونلغاز "

إنطلقنا في هذه الدراسة من فكرة أن المؤسسة الجزائرية يمكنها تطوير تسييرها عن طريق ممارسة القيادة بالمفهوم الحديث للوصول إلى مستوى الإبداع التنظيمي، فالإبداع يهتم بما هو جديد والذي يأتي عن طريق التغيير الذي هو من مهام القادة الذين يعملون على تجنيد الأفراد نحو التغيير والتجديد والإبتكار عن طريق بيئة تنظيمية مشجعة على الإبداع .

ومن خلال إستعراضنا لنتائج تحليل البيانات الخاصة بإجابة المبحوثين، تم التوصل إلى

النتائج التالية :

- هناك تحول في نمط تسيير المؤسسة نحو مسايرة الأساليب الحديثة للتسيير لكن هذا التحول لم يصل بعد إلى مستوى نمط القيادة الذي يناسب البيئة الحالية المتمسمة بالتغيير السريع .
- لا يغير القادة في مؤسسة سونلغاز سلوكهم للقيام بالتغيير خوفا على صورتهم بين مرؤوسيهم والتغيير يجري بشكل فردي من قبل القائد .
- هناك تنوع في إستعمال وسائل الإتصال للتواصل بين الرؤساء والمرؤوسين ، كما سجلت الدراسة قلة إعتقاد القائد على أسلوب الإدارة بالتجوال للوقوف على مجريات العمل والحصول المعلومة مباشرة، وهو ما يخلق عدم إحتكاك بين القادة والمرؤوسين وعدم معرفة لما يجري بالمؤسسة.
- عدم إشراك المرؤوسين في مواضيع ذات أهمية بالنسبة لمؤسستهم، حيث المشاركة في الغالب تخص عملهم التنفيذي .
- هناك وعي بضرورة وأهمية الإبداع بالنسبة للمؤسسة، وهناك عمل جماعي لكن في المقابل كان رأي المبحوثين أن تطور العمل الجماعي لا يزال لم يبلغ المستوى المطلوب نظرا للنظم والقوانين الغير مشجعة على لذلك.

ومما سبق نستنتج أن المؤسسة لم تصل بعد إلى ممارسة القيادة بالمفهوم الحديث رغم أنها تسعى إلى إجراء تغييرات في نمط تسييرها وذلك لعدم إلمام القادة فيها بالجوانب الشخصية والتنظيمية المتعلقة بذلك، وفي المقابل هناك وعي بضرورة وأهمية الإبداع لكن كممارسة تبقى نظم وقوانين العمل عائقا بالنسبة لتطوره، وعدم جود مصلحة للبحث والتطوير في الهيكل التنظيمي للمؤسسة وكذا مركز للبحث والتطوير، يعبر عن عدم بلوغ مستوى الإبداع المطلوب في المؤسسة وهو ما ينفي صحة الفرضية الثانية .

### 3.4.3. تحليل ومناقشة الفرضية الثالثة

تنص الفرضية على مايلي " **العوامل الثقافية لمؤسسة سونلغاز والبيئة الخارجية لا تسمح ببروز مفهوم القائد** "

إنطلقنا في هذه الدراسة من فكرة أن القادة في مؤسسة سونلغاز يمارسون نشاطهم في ظل عوامل ثقافية وبيئية لها دور في التأثير على أداء القادة في المؤسسة، مما لا يسمح بممارسة القيادة بالشكل الصحيح وبالتالي تطبيق مفهوم القيادة في المؤسسة، وهذا ما سنحاول معرفته من خلال استنباط أهم خصوصيات الثقافة السائدة في المؤسسة وخصائص البيئة الخارجية وعلاقتها بفكرة القائد في المؤسسة وهو ما يمكن اختصاره في النقاط التالية :

- تتميز الثقافة السائدة في المؤسسة حسب رأي أفرادها بغياب لمفهوم الفريق الذي يعتبر أساس للقيادة، وتعارض أهداف القائد مع أهداف المؤسسة الذي يعيق توجهات القائد وكذا عدم إيمان الأفراد بفكرة القائد الذي يكون له دور عند إيمان وتقبل الجماعة لفكرة القائد وبوجوب قائد لهم .
- أسلوب القيادة لا يتماشى والتطورات الحاصلة في البيئة الخارجية لتأثره بالثقافة السائدة في المؤسسة، والتي تعيق عمل القيادة وكذا إختلاف رؤية وأهداف القادة في المؤسسة الشيء الذي يحول دون توحيد الرؤية والجهود نحو هدف واحد لمواجهة المحيط .
- تتبنى المؤسسة إيجابية تأثير المحيط الخارجي أكثر من سلبيته بإعتبارها في موضع إحتكار

عموما يمكن القول أن الخصائص السابقة تشكل عائقا رئيسيا لتجسيد و بروز مفهوم القائد في المؤسسة، وهو ما يؤكد صحة الفرضية الثالثة .

### 4.4.3. تحليل ومناقشة الفرضية الرابعة

تنص الفرضية على مايلي " **تناقض صورة القائد والأساليب التسييرية في الميدان تنعكس على مواقف المرؤوسين ورؤسائهم** "

إنطلقنا من فكرة أن هناك إختلاف بين متطلبات القيادة وممارستها في مؤسسة سونلغاز، وهو ما يتجسد في الصورة التي يحملها المرؤوسين عن القيادة ومدى مطابقتها في الواقع الميداني أي لدى رؤسائهم وكانت نتائج المبحوثين كمايلي :

- يعتمد الرؤساء في المؤسسة على السلطة الرسمية التي يمنحها لهم المنصب أكثر من الإعتماد على الخصائص الشخصية التي هي من خصائص القائد وهو ما يجعلهم أقرب إلى مدراء أكثر منهم قادة، كما يعتقد الرؤساء حسب تحليل شبكة بلاك وموتون أنهم ينتهجون أسلوب قيادة

بإتجاه إعطاء أقصى إهتمام بالإنتاج وأقصى إهتمام بالعامل ( أمثلي ) في حين يرى المرؤوسين أن رؤسائهم أقل إهتمام بالإنتاج والعمل ( نظرة واقعية )  
 - هناك وعي من طرف المرؤوسين بالخصائص الواجب توفرها في القائد لكنهم يرون أن الصفات المتوفرة في رؤسائهم لا تتعدى صفة مدير.

ومما سبق نستنتج أن هناك إختلاف في الصورة المتوفرة لدى الرؤساء والمرؤوسين حول نمط القيادة السائد في المؤسسة، حيث يرى الرؤساء أنهم ينتهجون نمط قيادة الفريق وبالتالي ممارسة القيادة و يرى المرؤوسين أن رؤسائهم بأسلوب تسييرهم لا يتعدون صفة مدراء، وهو ما يؤكد صحة الفرضية الرابعة.

من خلال الدراسة الميدانية لاحظنا إختلاف في إجابة المرؤوسين وقيادة المؤسسة حول نمط القيادة السائد في المؤسسة وكذا الدور الذي تقوم به القيادة للإهتمام بمجال الإبداع في المؤسسة، وهذا يعطي صورة واضحة على تباين الفلسفة الإدارية في المؤسسة رغم تواجد جميع أفرادها في نفس الإدارة .

كما أن القيادة في المؤسسة رغم اعتقادها بأنها تؤدي دورا هاما في تطوير الإبداع في المؤسسة إلا أن الواقع أثبت أن هناك صعوبة لممارسة القيادة في المؤسسة نظرا للبيئة التنظيمية والثقافة السائدة فيها، وهو ما جعلهم لا يتعدون صفة مدراء، أما فيما يخص الإبداع وعلى الرغم من تأكيد الأفراد في المؤسسة على أهميته لتطوير المؤسسة وتحسين الخدمات المقدمة، إلا أن الجهود المبذولة في هذا الإطار لا تتعدى الرغبة في تحسين الأوضاع من طرف مسيري المؤسسة .

## خاتمة

تعد القيادة الإدارية عملية بالغة الأهمية في إدارة المؤسسات على إختلاف نشاطاتها، مركزة في ذلك على العنصر البشري من خلال عملية التأثير الإيجابي التي يقوم بها القادة في سلوك الأفراد لتوجيه سلوكهم نحو تحقيق أهداف المؤسسة وفي ظل البيئة الحالية للمؤسسات وما يميزها من تغيرات متسارعة وكذا المنافسة الشديدة أصبحت المؤسسات تسعى للوصول إلى درجة مؤسسات إبداعية بإنتهاج سياسة الإبداع المتواصل كأولوية في إستراتيجيتها، وذلك من خلال دور القادة فيها في تهيئة المناخ المناسب للإبداع، وقد كان هذا منطلق دراستنا هذه والتي كانت تهدف الإحاطة النظرية بموضوع القيادة والإبداع ومكانتهما في المؤسسة، وتغيير أسلوب الإدارة في المؤسسة بالتحول إلى التفكير الإستراتيجي القائم على التفاعل مع البيئة، عن طريق الإهتمام بمناخ يشجع على الإبتكار والإبداع، وهو ما تم التطرق إليه في الجانب النظري من حيث التعرض لمفاهيم كل من القيادة والإبداع والأمثلة على ذلك لبعض القادة ونجاح مؤسساتهم الإبداعية في الدول المتقدمة نتيجة قدرتها على خلق ثقافة تنظيمية إبداعية في إطار ممارسة القيادة .

وفي محاولتنا إسقاط الجانب النظري على واقع المؤسسة الإقتصادية الجزائرية عامة ومؤسسة سونلغاز خاصة، توصلنا إلى مجموعة من النتائج المستوحات من واقع التسيير في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالبلدية، إذ تبين أن المؤسسة تسعى إلى تحسين مستوى تسييرها لإدراكها أهمية كل من القيادة والإبداع، لكن نتيجة لعراقيل تتعلق بالجانب التنظيمي من جهة وبثقافة المؤسسة والعنصر البشري من جهة أخرى حال دون بروز وممارسة لمفهوم القيادة الحديث في المؤسسة وكذا بلوغ مستوى لإبداع المطلوب.

- ففي الجانب التنظيمي عدم إشراك العاملين في قرارات ذات أهمية في حياة المؤسسة أفرغ أسلوب المشاركة من محتواه وجعل المشاركة تنحصر في إقناع للأوامر لمركزية القرارات، كما أن عدم وجود مصلحة للبحث والتطوير يعبر عن عدم بلوغ الإهتمام بالإبداع إلى مستوى استراتيجي لدى المؤسسة

- أما فيما يخص ثقافة المؤسسة فالدراسة الميدانية أعطتنا صورة عن فكرة القيادة في المؤسسة والتي كانت تدور حول غياب لمفهوم القيادة في الممارسة لغياب الخصائص والصفات

المتعلقة بالقيادة لدى مسيري المؤسسة نتيجة تأثرهم بالثقافة السائدة في المؤسسة وبطء التغيير .

- أما فيما يخص العنصر البشري فميل قادة المؤسسة إلى الحلول الوسطى للإهتمام بالمرؤوسين وبين الإهتمام بالعمل والإنتاج أي عجزهم عن تحقيق رضى المرؤوسين وتحقيق أهداف المؤسسة وهذا لإفتقارهم لقوة التأثير الشخصي وإعتمادهم أكثر على قوة السلطة الرسمية وهو ما جعلهم في رتبة مدراء، وعدم تطوير المناخ الداخلي للمؤسسة وبناء علاقات إنسانية هادفة .

ومن خلال دراستنا الميدانية والنتائج المتوصل إليها يمكننا وضع مجموعة من الإقتراحات لتحسين مستوى القيادة والوصول إلى مستوى الإبداع في مؤسسة سونلغاز والتي نلخصها في مايلي:

- إنتهاج القادة في المؤسسة للأسلوب المشاركة الفعلية بأخذ آراء واقتراحات العاملين في إتخاذ القرارات وحل المشكلات وإشراكهم في المسائل المتعلقة بأهداف المؤسسة .

- تدريب قادة المؤسسة في مجال العلاقات الإنسانية لتطوير الجوانب الشخصية فيهم التي هي أساس قيادة الآخرين

- إعطاء مزيد من تفويض المهام للمرؤوسين مما يعزز الثقة أكثر بين الرئيس والمرؤوس وبذلك يوفر علاقات داعمة لمناخ تنظيمي ويجعل الكل يعمل بإخلاص لزيادة التحرر أكثر في العمل الذي يؤدي إلى المبادرة .

- تأهيل القيادة للقيام بإدارة التغيير الثقافي لإدارة الثقافة التنظيمية وجعلها تتناسب والظروف المحيطة بها .

- إعداد دورات تكوينية للمدراء في القيادة لتعلم أسسها وقيمتها .

- نقترح على المؤسسة إنشاء مصلحة للبحث والتطوير على غرار ما تعمل به المؤسسات الإبداعية

- إنشاء مركز للبحث والتطوير للمؤسسة لتطوير خدماتها والإستثمار في الطاقات المتجددة رياح، طاقة شمسية.

ومن خلال تناولنا لموضوع القيادة يمكن تصور المواضيع التالية كمشاريع بحث مستقبلية :

- القيادة وتطوير الإدارة المحلية في الجزائر

- دراسة لدور القيادة في حوكمة الشركات

- دراسة للأسلوب القيادة العسكرية في الجزائر

- متطلبات القيادة في ظل ثقافة المؤسسة الجزائرية

وفي الأخير يمكن القول أن القيادة والإبداع مسؤولية الجميع في المؤسسة وهدفهم الوصول إلى قادة لديهم القيم الأساسية لقيادة الآخرين والوصول إلى الإبداع وتحقيق أهداف المؤسسة .

## قائمة المراجع

1. ابن منظور، لسان العرب المحيط " المجلد الأول "، دار الجيل، بيروت، 1988.
2. ظاهر كلالده، القيادة الإدارية، دار زهران للنشر و التوزيع، عمان، 1997.
3. محمد حسين العجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الادارية و التنمية البشرية ، طبعة 01 دار المسيرة، عمان، 2008
4. كنعان نواف، القيادة الإدارية، دار الثقافة، بيروت، ط1، 2007.
5. J.A.litterer, the analysis of organisation, johnniley sonsic, 2nd ed, new york,1973 .
6. محمود عياصرة معن، محمد بن أحمد مروان، القيادة و الرقابة و الاتصال الإداري، دار حامد، عمان، 2008 .
7. Schermerhorn John, R et autre. Comportement humain et organisation, village mondial, 3èm édition, Paris, 2002.
8. هناء حافظ بدوي، ادارة المؤسسات الاجتماعية، في الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث الاسكندرية، 2002.
9. صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2001
10. Migani Philippe, les systemes de management " en 22 fiches de synthese et 25 QCM d'auto Contrôle", Edition d'organisation, Paris,1993.
11. عامر سالم عوض، السلوك التنظيمي الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، ط 1، 2001.
12. Myers Michèle et Gail Myers, Managing by communication" An organizational approach" Mc Graw-Hill book company, New York, N éd, N d.
13. كامل بربر، الاتجاهات الحديثة في الادارة وتحديات المديرين، دار المنهل،بيروت ط2، 2008.
14. أحمد ماهر، السلوك التنظيمي "مدخل بناء المهارات"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003

15. محمد ابو الفضل عبد الشافي، القيادة الادارية في الإسلام، المعهد العالمي للفكر الإسلامي

القاهرة، 1996

16. F.Alexandre Bailly, et autre, Comportements humains et management , Pearson éducation, 2 édition, paris, 2007.

17. طريف شوقي، السلوك القيادي و فعالية الإدارة، دار غريب، القاهرة، 1993.

18. Collerette Pierre. pouvoir. leadership. Autorité dans les Organisations ed press de l'université Québec.

19. سيد الهواري، الإدارة "الأصول والأسس العلمية"، مكتبة عين شمس القاهرة، 1976.

20. Duluc Alain, leadership et Confiance, Dunod, Paris, 2008

21. Gérard charreaux et jeaun-pierre piltol-belin: les théories des

Organisations in

<http://pagesperso-orange.fr/gerard.charreaux/perso/articles/THORGA87.pdf>,

*consulté le 27/03/2009 a' 11 :30.*

22. ابن منظور، لسان العرب، المجلد الأول، دار صادر، بيروت، ط1، 1990

23. livin Yves Frédéric, organisation" théories et pratiques", Dunod,

3eme édition, Paris, 2005.

24. محمد قاسم القريوتي، مبادئ الادارة " النظريات و العمليات و الوظائف " ، ط3، دار وائل ،

عمان، 2006.

25. Hamon Carole et al, management de l'équipe commerciale

Dunod Néd, paris.2004

26. Fayol Henry, administration industriel et générale, édition

ENAG, Alger, 1990

27. Boyer Luc et Noël Equilebey, organisation "théorie et application"

28. Charon Jean Luc et sabine sépari, Organisation et gestion de  
.Edition, paris 2001 l'entreprise, dunod, 2eme
29. يونس عبد العزيز مقدادي، عيد الكريم حداد، مدخل الى علم الادارة، دار زهران، عمان، 1995.
30. جاك ديكان، أفكار عظيمة في الإدارة، ترجمة محمد الحديدي، الدار الدولية، القاهرة، 1991.
31. أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي "رؤية معاصرة"، دار المؤلف، القاهرة، 2000.
32. حامد عبد السلام زهران، علم النفس الإجتماعي، عالم الكتاب، القاهرة، 1977.
33. Bolden. R.et autres, A Review of Leadership Theory and  
Leadership Studies University Competency Frameworks, Centre for  
of Exeter United Kingdom, 2003.
34. حسين حريم، إدارة المنظمات منظور كلي، حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2003.
35. محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل، عمان، ط2، 2004.
36. AUBERT Nicole, et autres, Management " aspects humaines et  
organisationnelles ", éd PUE fondamentale, Paris, 1992.
37. محمد العيسوي عبد الرحمان محمود، علم النفس والإنتاج، دار النهضة العربية، بيروت، 1982.
38. فهمي مصطفى، علم النفس الصناعي، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، 1979.
39. محمود السيد أبو النيل، علم النفس الصناعي " بحوث عربية وعالمية "، دار النهضة العربية  
بيروت، 1985.
40. الصالح جيلح، أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين دراسة حالة صيدال، رسالة ماجستير كلية  
العلوم الإقتصادية وعلوم التسير، جامعة الجزائر، 2006.
41. محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003.

42. مؤيد سعيد السالم، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، دار وائل، عمان، 2005.
43. عليوة السيد، تنمية مهارات القادة والمديرين الجدد، دار السماح، القاهرة، 2000
44. عادل حسب وعبد المنعم فوزي، الإدارة العامة، دار المعارف، الإسكندرية، 1963.
45. www.info@quran-radio.com. Consulté le 13/06/2009 a' 20 :14
46. محمود سيد أبو النيل، علم النفس الصناعي، دار النهضة العربية، بيروت، 1985.
47. مصباح عامر، خصائص القيادة عند الرسول (ص)، دار هومة، الجزائر، 2003.
48. أحمد صقر عاشور، تنمية المهارات القيادية والسلوكية " تدريبات وأنشطة " المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، القاهرة، ط 1، 1997.
49. سيد عبد الحميد مرسي، كلكم راع، مكتبة وهبة، القاهرة، ط1، 1993.
50. عبد الفتاح دياب حسين، طريقك إلى الإدارة الفعالة، المؤسسة الفنية للطباعة والنشر القاهرة، 1998.
51. محمد رفيق الطيب ، مدخل للتسيير " أساسيات وظائف وتقنيات "، الجزء الثاني ، ديوان المطبوعات الجامعية بن عكنون، الجزائر، 1995
52. الطاهر سعد الله ،علاقة القدرة على التفكير الإبتكاري بالتحصيل الدراسي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1991.
53. عباس نتو إبراهيم، هنري هالبرز، المفاهيم الأساسية في علم الإدارة، دار جون ويلي وأولاده، نيويورك، 1980.
54. ابن منظور، لسان العرب المحيط " المجلد الأول " ، بيروت، دار الجيل، 1988
55. القاموس العصري الحديث، دار التوفيق والنشر، لبنان، بيروت، 1988.
56. مصطفى إبراهيم وآخرون، المعجم الوسيط، دار الدعوة، اسطنبول، 1989.
57. حسين عبد الحميد أحمد رشوان، الأسس النفسية والاجتماعية للإبتكار، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2000.
58. الياس أنطوان الياس، قاموس الياس العصري، شركة دار إلياس للطباعة والنشر

- القاهرة، 1994.
59. حليم المليجي، سيكولوجية الابتكار، دار النهضة العربية، بيروت، ط5، 2000.
60. محمد السعيد أوكيل، إقتصاد وتسيير الإبداع التكنولوجي، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، 1992.
61. حسين حريم، السلوك التنظيمي " سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال"، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2004.
62. رفعت عبد الحليم الفاعوري، إدارة الإبداع التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بحوث ودراسات، 2005.
63. طارق محمد السويديان، محمد الأكرم العدلوني، مبادئ الإبداع، شركة الإبداع الخليجي للإستثمارات والترتيب، الكويت، ط 2، 2002.
64. بن الندير نصر الدين، الإبداع التكنولوجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002.
65. نيجل كينغ، نيل إندرسون، إدارة أنشطة الابتكار والتغيير، ترجمة محمد حسن جسين، دار المريخ للنشر، الرياض، 2004.
66. رعد حسن الصرن، إدارة الإبداع والابتكار " الأسس التكنولوجية وطرائق التطبيق" الجزء الأول، دار الرضا للنشر والطباعة، عمان، 2000.
67. مصطفى محمود أبوبكر، دليل التفكير الإستراتيجي وإعداد الخطة الإستراتيجية، الدار الجامعية الإسكندرية، 2000.
68. عثمان حسن عثمان، التخطيط الإستراتيجي للإبتكار في المؤسسة الصناعية، مؤتمر وطني حول إستراتيجية الإبداع والتغيير في المؤسسة أيام 16-17 ديسمبر 2002، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير جامعة جيلالي اليابس سيدي بالعباس، الجزائر.
69. عائشة سمسوم، مكانة الإبداع الإداري في تنظيم الإدارة الجزائرية "رسالة ماجستير إدارة أعمال كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير جامعة سعد دحلب البليدة، 2008.
70. رفعت عبد الحليم الفاعوري، إدارة الإبداع التنظيمي " المنظمة العربية للتنمية

الإدارية"، بحوث ودراسات، القاهرة، 2005.

71. Joseph V.Anderson. Mind Mopping , Atool for Creative Thinking

horizons Industrial and commercial Training ,1995.

72. سعيد يس عامر، علي محمد عبد الوهاب ، الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، مركز

وايد سرفيس للاستثمارات والتطوير الإداري، القاهرة، ط2، 1998.

73. عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1993.

74. شوقي ناجي جواد، السلوك التنظيمي، دار الحام، عمان، 2000.

75. لورين بيلكر، مدير لأول مرة، ترجمة جمال أجمال، مركز الأهرام، القاهرة، ط3، 1995.

76. ماجدة العطية، سلوك المنظمة "سلوك الفرد والجماعة"، دار الشروق، عمان، 2003.

77. دفيد وبتون، تيم كامرون، العلاقات و التفاعل الإيجابي " ترجمة محمد محمود عبد

العليم"، بميك، القاهرة، 2001.

78. HERMEL Philippe, Le management participatif " sens, réalités,

actions", éd Organisation, Paris, 1988.

79. ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي " دراسة نظرية

وتطبيقية"، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2003.

80. سهيلة عباس، القيادة الإبتكارية والأداء المتميز، دار وائل للنشر، عمان، 2004.

81. زيد منير عبوي، الإدارة بالأهداف، دار كنوز المعرفة، عمان، 2006.

82. حسين حريم ، إدارة المنظمات منظور كلي، حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2003.

83. خليل محمد حسن الشماع، مبادئ الإدارة " مع التركيز على إدارة الأعمال"، دار

الميسرة، عمان، 1999.

84. سعيد يس عامر، الاتصالات الإدارية والمدخل السلوكي لها، مركز وايد سرفيس، القاهرة

ط2، 2001.

85. سامي عبد الله الباحثين ، القيادة الإدارية العربية ومتطلبات التغيير

المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2006.

86. فيليب أتكينسون، إدارة الجودة الشاملة، ترجمة عبد الفتاح النعماني  
مركز وايد للخبرات المهنية للإدارة، الجيزة، ج1.
87. عبد السلام أبو قحف، التجربة اليابانية في الإدارة والتنظيم، المكتب  
العربي الحديث، الإسكندرية، ط 4، 2002
88. محمد الصيرفي، المسؤولية الاجتماعية للإدارة، دار الوفاء للطباعة والنشر، الإسكندرية، 2007.
89. وارنس بينيس، ترجمة هشام عبد الله، القيادة الإدارية " آراء مجموعة من كبار  
المدراء التنفيذيين "، دار البشير للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 1996.
90. [http://bestofcompta.free.fr/OGE/Information\\_et\\_communication\\_dans\\_l\\_entreprise.htm](http://bestofcompta.free.fr/OGE/Information_et_communication_dans_l_entreprise.htm) Consulté le 17/08/2009 a'15 :14
91. B- Massiéra , La Culture d'entreprise en France .WWW. arachivi  
.CCSd .CRRS .Fr Consulté le 05/06/2009 a' 12 :14.
92. [http://www.ldh.org/Dossiers/Entreprises/microsoft\\_1.html](http://www.ldh.org/Dossiers/Entreprises/microsoft_1.html). Consulté  
le 05/06/2009 a' 14 :14.
93. [www.historique.microsoft.com/france/infos](http://www.historique.microsoft.com/france/infos) . Consulté le 27/06/2009  
a' 18 :23.
94. شويح محمد، مقومات وشروط القيادة الإدارية " حالة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية "، رسالة  
ماجستير في علوم التسيير، المدرسة العليا للتجارة – الجزائر - 2001.
95. حسن الحلبي، الإصلاح الإداري " النظرية العامة"، المكتبة الإدارية، القاهرة، 1997.
96. [www.sonelgaz.dz](http://www.sonelgaz.dz) consulté le 27/07/2009 a' 09 :30.
97. مجلة أصداء، تنشر من طرف المديرية العامة لسونلغاز، قسم الإتصال، سبتمبر 2002.

**UNIVERSITE SAAD DAHLEB – BLIDA**  
**FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES ET DE GESTION**  
**DEPARTEMENT DE GESTION**

**QUESTIONNAIRE**

**Madame, M<sup>elle</sup> et Monsieur :**

Dans le cadre de la préparation du diplôme de Magister en MANAGEMENT,  
Sous le titre :

**Le rôle de leadership dans le développement de l'innovation dans  
l'entreprise économique Algérienne.**

Ce thème s'inscrit dans la connaissance de la direction administrative de l'entreprise **SONELGAZ**. Etant donné que le leadership est l'un des facteurs les plus importants, influençant la réussite de développement de l'innovation, à cet effet, nous vous prions d'avoir l'amabilité de bien vouloir répondre aux questions en toute objectivité.

Nous aimerions porter à votre connaissance que les informations contenues dans ce questionnaire restent confidentielles, et ne seront utilisées que dans un but scientifique.

**Préparé par :**

**BOUREKAB NABIL**

**Sous la direction du :**

**Docteur : Kechad Rabah**

# Annexe 1

## QUESTIONNAIRE

### Pour les subordonnés

Remarque : Veuillez cocher la case de la réponse choisie ou remplir les vide

#### Information générale :

1- sexe : Masculin  Féminin

2- Age : < 30  31- 40  41-50  > 50

3- Niveau d'études :

                                  Primaire     moyen   
                                  Secondaire     universitaire et plus

4- Poste occupé : cadre  maîtrise  Exécution

5- Ancienneté : < 5 ans  5- 15 ans  16-25 ans  > 25 ans

#### \* Style de gestion et de culture de l'entreprise

6- Quelle est l'ambiance de travail dans laquelle vous travaillez avec votre supérieur.

- Manque de clarté du travail effectué par vous
- Recevoir des ordres de plusieurs responsables
- Plus dépendant des autres
- Interférer avec d'autres personnes dans votre travail

7- Quelle est la nature de la relation entre vous et votre supérieur

- amicale
- fraternelle
- Seules des relations de travail

**8- Comment voyez-vous le mode de gestion dans votre entreprise**

- Directe
- Convaincre
- Délégation
- Partagé

**9- Est-ce que vous participez à la prise de décision au niveau de votre entreprise**

- Toujours  souvent  rarement  jamais
- Si la réponse est: rarement ou jamais, à votre avis , quels sont les raisons
- centralisation
- Faible niveau des travailleurs
- Autres raisons .....

**10- Quel est le type de communication interne, appliquées aux méthodes de**

**gestion**

- Bureaucratique
- Moderne
- Administrative traditionnelle

**11- Lorsque vous effectuez une bonne performance Est-ce que votre supérieur**

**vous motive**

Oui  ;non

Si c'est oui, le type de motivation est ;

- Matériel
- Participation à la gestion et la prise de décision
- Reconnaissance et encouragement (moral)
- vous donne plus de liberté dans le travail

**\*L'exercice de leadership et développement organisationnel de l'innovation .**

**12- Est-ce que votre entreprise applique dans sa gestion ?**

- style du Leadership
- style d'administration
- style management
- Autre.....

**13- - Croyez-vous que le style de leadership est efficace pour opérer des Changements ?**

Oui

Non

Si la réponse est non, ce ci est du :

- Au refus de changement par les leaders
- Au processus de changement qui se base sur la façon individuelle d'opère par le leader
- Au refus des subordonnés au changement

Autres:.....

**14- Quels sont les moyens utilisés par votre responsable pour vous contacter**

- Lettre
- annonces
- téléphone et fax
- réunion
- par colportage

autres .....

**15- Est-ce que votre supérieur vous consulte dans l'élaboration des plans et des objectifs ?**

Oui

non

Si c'est oui ; Est-ce que les plans et les objectifs concernent ;

- votre Travail
- les travaux du Groupe
- la politique de l'entreprise dans son ensemble

**16- L'innovation est elle nécessaire pour votre entreprise ?**

Oui

Non

Si oui, les raisons sont :

- la Concurrence,
- Les changements continus,
- L'expansion des marchés,
- le Développement de l'entreprise
- Le développement des travailleurs

**17- Quelles sont les méthodes utilisées dans votre entreprise pour résoudre les**

**problèmes et obtenir de nouvelles idées**

- La composition d'une équipe dynamique
- Accepter et Encourager les travailleurs dans les différents domaines de la créativité
- faire des réunions régulières afin de rivaliser les idées entre agents et des méthodes créatives
- Donner la priorité à la mise en œuvre d'idées créatives

**18- Pensez-vous qu'il existe un développement collectif dans de votre entreprise?**

Oui  , non

Si c'est non, cela est du :

- Au Système de travail qui n'encourage pas
- A la Préférence de travailler individuellement
- A l'absence d'intérêt par l'entreprise

Autres:.....

**\* La relation des facteurs extérieurs et culturels de l'entreprise**  
**et**

**l'exercice du leadership**

**19- Pensez-vous que la culture de l'entreprise aide à appliquer le concept de leadership dans l'entreprise**

Oui  ; non

Si c'est non, cela est du :

- Au manque de concept d'équipe dans l'entreprise
- Au Manque de conviction des travailleurs à l'idée de leadership
- Au Conflits d'intérêts de leader et les intérêts de l'entreprise
- Autres :.....

**20-Est-ce que le style de leadership de l'entreprise s'adapte en fonction des changements dans l'environnement extérieur ?**

Oui  ; non

Si c'est non, cela est du :

- A l' influence de culture d'entreprise négative
- A des visions différentes des leaders dans l'entreprise
- Autres

.....

**21- Pensez-vous que l'organisation de gestion de votre entreprise contribue à appliquer les méthodes modernes de gestion?**

.....

**22- L'environnement extérieur et la compétitivité de l'entreprise influent sur le**

**Style de gestion de façon :**

Positive

négative

- Si la réponse est négative : cela est du
- Aune communication externe encombrante
  - Au changement rapide des procédures
  - Aux relations négative avec les clients
  - Autres .....

**\*L'image du leader et le mode de gestion**

**23- pour influencer sur ses subordonnés Est ce que votre leader se base sur;**

- L'autorité officielle
- Les caractéristiques personnelles
- L'autorité officielle et Les caractéristiques personnelles ensembles

**24- Sélectionnez le degré d'attention de votre leader comme suit :**

- Production et la nature de votre poste

1	2	3	4	5	6	7	8	9
---	---	---	---	---	---	---	---	---

-L'Individu et relations humaines

1	2	3	4	5	6	7	8	9
---	---	---	---	---	---	---	---	---

**25- Quelles sont les qualités jugées nécessaires pour le leader ( préciser 04 caractéristiques au maximum )**

- 
- 
- 
- 

**26- Déterminez le plus importantes de ces caractéristiques disponibles dans votre leader et non disponibles ( préciser 03 caractéristiques au maximum**

- 
- 
- 

**27- Si on vous demande de décrire votre leader dans des mots clés comment pouvez vous le décrire?**

.....

## Annexe 2

### QUESTIONNAIRE

*Pour les responsables*

#### **Information générale :**

**1- sexe :** Masculin  Féminin

**2- Age :** < 30  31- 40  41-50  > 50

**3- Niveau d'étude :**

Primaire  moyen   
Secondaire  universitaire et plus

**4- Poste occupé :** cadre  maîtrise  Exécuteur

**5- Ancienneté :** < 5 ans  5- 15 ans  16-25 ans  > 25 ans

#### **\* Style de gestion et de culture de l'entreprise**

##### **6- Quelle est l'ambiance de travail dans votre entreprise**

- Manque de clarté du travail effectué par vous
- Recevoir des ordres d'un certain nombre de chefs
- Plus dépendant des autres
- Interférer avec d'autres personnes dans votre travail

##### **7- Quelle est la nature de la relation entre vous et vos subordonnés**

- Amicale
- fraternelle
- Seule des relations de travail

##### **8- Comment voyez-vous le mode de gestion dans votre entreprise**

- Directe
- Convaincre
- Délégation
- Partager

**9 Est-ce que vos subordonnés participent t-il avec vous à la prise de décision au niveau de votre entreprise**

- Toujours  souvent  rarement  jamais
- Si la réponse est: rarement ou jamais a votre avis , quels sont les raisons
- centralisation
- Faible niveau de ses subordonnés
- Autres raisons .....

**10- Quel est le type de communication interne, appliqué aux méthodes de**

**gestion**

- Bureaucratique
- Moderne
- Administrative traditionnelle
- Une autre  
(précisez).....

**11- Lorsque qu 'un de vos subordonnés effectue une bonne performance Est-ce que vous le motivez**

Oui  ;non

Si : oui le type de motivation est ;

- Matériel
- Participation à la gestion et la prise de décision
- Reconnaissance et l'encouragement (moral)
- de vous donner plus de liberté pour travailler

**\*L'exercice de leadership et développement organisationnel de l'innovation .**

**12- Est-ce que votre entreprise applique dans son gestion ?**

- style du Leadership
- style d'administration
- style management
- Un autre.....

**13- lors d'un changement est ce que vous changez votre comportement comme leader ?**

Oui  Non

Si la réponse: non en raison de:

- pour garder votre image envers les subordonnées
- le changement se fait par une seule partie sans faire participer les autres
- Autres:.....

**14- Quels sont les moyens que vous utilisez pour contacter vos Subordonnés**

- Lettre  - annonces  - téléphone et fax  - réunion   
par colportage

s'il vous plaît indiquer les autres

.....

**15- Est-ce que vous consultez vos subordonnés dans l'élaboration des plans et des objectifs ?**

Oui  non

si oui ; Est-ce que les plans et les objectifs concernant ;

- votre Travail  - les travaux du Groupe  - la politique de l'entreprise dans son ensemble

**16- L'innovation est elle nécessaire pour votre entreprise**

Oui  , non

Si oui, pour raison

.....

- Concurrence,   
- Les changements continus,   
- L'expansion des marchés,   
- Développement de l'entreprise   
- Le développement des travailleurs

**17- Quelles sont les méthodes utilisées dans votre entreprise pour résoudre les problèmes et obtenir de nouvelles idées**

- La composition d'une équipe dynamique   
- d'accepter Encourager les travailleurs dans les différents domaines de la créativité   
- par faire des réunions régulières afin de rivaliser les idées entre agents et des méthodes créatives   
- Donner la priorité à la mise en œuvre d'idées créatives

**18- Pensez-vous qu'il excite un développement collectif dans de votre entreprise?**

Oui  , non

ce ci est non, cela est du :

- Au Système de travail qui n'encourage pas
- A la Préférence de travailler individuellement
- A l'absence d'intérêt par l'entreprise

Autres:.....

**\* La relation des facteurs extérieurs et culturels de l'entreprise  
et  
l'exercice du leadership**

**19- Pensez-vous que la culture de l'entreprise aide à appliquer le concept de Leadership dans l'entreprise**

Oui  ; non

Si c'est non, cela est du :

- Au manque de concept d'équipe dans l'entreprise
- Au Manque de conviction des travailleurs à l'idée de leadership
- Au Conflits d'intérêts de leader et les intérêts de l'entreprise
- Autres :.....

**20- Est-ce que le style de leadership de l'entreprise s'adapte en fonction des changements dans l'environnement extérieur ?**

Oui  ; non

Si c'est non, cela est du :

- A l' influence de culture d'entreprise négative
- A des visions différentes des leaders dans l'entreprise
- Autres

.....  
....

**21- Pensez-vous que l'organisation de gestion de votre entreprise contribue à appliquer les méthodes modernes de gestion?**

.....

**22- L'environnement extérieur et la compétitivité de l'entreprise influent sur le style de gestion de façon :**

Positive  négative

Si la réponse est négative : cela est du

- Aune communication externe encombrante
- Au changement rapide des procédures

- Autres .....

**\*L'image du leader et le mode de gestion**

**23- pour influencer vos subordonnés Est ce que vous baser sur ;**

- L'autorité officielle
- Les caractéristiques personnelles
- L'autorité officielle et Les caractéristiques personnelles ensemble

**24- Sélectionnez le degré de votre attention comme suit :(cocher une case du tableau)**

- Production et  
Fonction

1	2	3	4	5	6	7	8	9
---	---	---	---	---	---	---	---	---

-L'Individu et relations  
humains

1	2	3	4	5	6	7	8	9
---	---	---	---	---	---	---	---	---