

جامعة سعد دحلب بالبلدية

كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

## مذكرة ماجستير

التخصص: إدارة الأعمال

القيادة الإدارية وتحديات التغيير في المؤسسة الإقتصادية

حالة مؤسسة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز للوسط - البلدية -

من طرف

كريم بومازونة

أمام اللجنة المشكلة من:

رئيسا  
مشرفا و مقررا  
عضوا مناقشا  
عضوا مناقشا

أستاذ محاضر، جامعة البلدية  
أستاذ التعليم العالي، جامعة الجزائر  
أستاذ التعليم العالي، المدرسة العليا للتجارة  
أستاذ مكلف بالدروس، جامعة البلدية

رابح كشاد  
رابح زبيري  
ناصر دادي عدون  
محمد شويح

البلدية، نوفمبر 2008

## ملخص

إن الإشكالية الجديدة في العمل الإداري بالمؤسسة الاقتصادية هو خلق التوازن الداخلي قبل الحديث عن التكيف ومسايرة التحولات السريعة الحاصلة في البيئة الخارجية بإنعكاساتها المختلفة، والتوازن الداخلي للمؤسسة يكمن في خلق مناخ عمل مستقر وبناء علاقات عمل بين الأفراد والمستويات التنظيمية بشكل يسمح لها بتحقيق الإستراتيجيات المختلفة وبعث الرؤى المستقبلية لتبوء المراكز الريادية في السوق، ذلك التوازن الذي يتم من خلال عمل إداري مميز في إطار سلوك إداري راقى وتنمية المهارات البشرية المختلفة، وهمزة الوصل هذه تتمثل في القيادة الإدارية لما لها من دور في تحقيق معادلة التغيير والتجديد من خلال رؤية إدارية سليمة وبيئة داخلية مستقرة تدعمها سلوكيات عمل ناضجة وطموحة، وهو ما يتضمنه البحث من خلال الوقوف على معايير القيادة الإدارية الناجحة وشروط العمل الإداري المتميز لمختلف الإتجاهات السلوكية التي تعمل القيادة على جعلها توفيقية سليمة في إطار الأهداف العامة للمؤسسة.

وكمرحلة ثانية تؤسس القيادة الإدارية لبرامج التغيير المختلفة من إدارة الجودة الشاملة، التحسين المستمر، إلى برامج إعادة هندسة العمليات، والتغيير في حد ذاته هو الرغبة الملحة والدائمة في البحث عن تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة التي أصبحت أفضل الحلول في تقوية المراكز في السوق، وهذا ما تحاول المؤسسة العمومية الجزائرية العمل به من خلال البحث البحث البرمج والسياسات التي تحقق لها ذلك ، كما هو الأمر بالنسبة لمؤسسة سونلغاز **SONELGAZ** لتوزيع الكهرباء والغاز التي تحاول جاهدة تبنيه كمنظور إستراتيجي للنهوض بهيكلها وتطويرها، لتعزز دورها الإقتصادي والتنموي في المجتمع دون إهمال الجانب البشري بإعتباره مصدر ثراء الأمم تؤطره الإدارة الطموحة للقيادة الرشيدة.

## شكر

في البداية نحمد الله عزّ وجلّ ونشكره على عونه وتوفيقه في إتمام هذا العمل

كما نتقدم بأعز الشكر للوالدين الكريمين الذين كان لهما الفضل في مساعدتنا على إتمام دراستنا، وإلى كل إخوتي.

نتقدم بأسمى عبارات الشكر للأستاذ المشرف الدكتور زبيري رابح لقبوله الإشراف على العمل الذي قمنا به، والذي لم يتوان في تقديم يد المساعدة والتوجيه طيلة فترة إعداد البحث.

كما نتقدم بالشكر والتقدير لكل عمال وإطارات مؤسسة سونلغاز للتوزيع بالوسط-البلدية- وعلى رأسهم السيد سيدي عاشور مدير الموارد البشرية، والسيد بن وطاس مصطفى رئيس قسم التحكم بالمؤسسة على تآطيرهم لنا و مساعدتهم في إنجاز الدراسة الميدانية

وفي الأخير نشكر جميع الزملاء ونخص بالذكر: سيد علي، محمد، عبد الله، خالد، يوسف وبلال وكل من كان لهم فضل في مساعدتنا.

## قائمة الجداول

الرقم	الصفحة
01	النموذج الأوروبي: توزيع الأهمية النسبية لعناصر إدارة التميز
02	النموذج الأمريكي للتميز BALDRIGE
03	توزيع العمال الدائمين في مجمع سونلغاز
04	رقم الأعمال و استثمارات المجمع
05	تطور مبيعات الكهرباء
06	تطور عدد زبائن الكهرباء
07	طول شبكات الكهرباء سنة 2006
08	تطور زبائن الغاز
09	تطور شبكات الغاز
10	توزيع الغلاف المالي لبرنامج الكهرباء والغاز 2006-2015
11	نتائج السؤال الأول
12	نتائج السؤال الثاني
13	نتائج السؤال الرابع
14	نتائج السؤال السادس
15	نتائج السؤال السابع
16	نتائج السؤال الثامن
17	نتائج السؤال التاسع
18	نتائج السؤال العاشر
19	نتائج السؤال الحادي عشر

209	نتائج السؤال الثاني عشر	20
210	نتائج السؤال الثالث عشر	21
211	نتائج السؤال الرابع عشر	22
214	نتائج السؤال السادس عشر	23
215	نتائج السؤال السابع عشر	24
216	نتائج السؤال الثامن عشر	25
217	نتائج السؤال التاسع عشر	26
218	نتائج السؤال العشرون	27
219	نتائج السؤال الحادي والعشرون	28
220	نتائج السؤال الثاني والعشرون	29
221	نتائج السؤال الثالث والعشرون	30

## قائمة الأشكال

الصفحة		الرقم
24	عملية التخطيط	01
30	الخطوات الأساسية في عملية الرقابة	02
31	حركية أبعاد الإدارة	03
38	العلاقة بين الإدارة والأعمال	04
44	هرم الحاجات لـ"ماسلو"	05
49	السلوك التنظيمي في العصر الحديث	06
60	عملية الاتصال	07
65	أنماط شبكات الاتصال الرسمية	08
75	القيادة والإدارة	09
86	أنماط القيادة لسلسلة السلوك	10
88	أنماط القيادة حسب دراسات جامعة أوهايو	11
89	الشبكة الإدارية للقيادة	12
93	دورة حياة القيادة	13
131	الهيكل التنظيمي والعملية لفرق التغيير	14
133	هيكل سير التنفيذ	15
135	تطور نسب المشاركة أثناء الخطوة التجريبية للتغيير	16
136	تسيير مباريات السلطة	17
137	مصفوفة تقييم الاحتياجات التدريبية	18
141	المؤسسات المعنية بإعادة الهندسة	19
142	خطوات إعادة الهندسة	20
162	المشاريع المعروضة للخصوصية بحسب القطاعات لسنة 2001	21
172	الهيكل التنظيمي للمديرية العامة لـSONELGAZ	22
173	الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز للتوزيع الوسط SDC	23

الصفحة		الرقم
179	التمثيل البياني لتوزيع عمال SONELGAZ سنة 2006	24
182	العرض البياني لإستثمارات مجمع SONELGAZ 2006-2005	25
183	توزيع مبيعات الكهرباء لسنة 2006	26
185	توزيع إنتاج الكهرباء لسنة 2006	27
186	مبيعات الغاز لسنة 2006	28
186	توزيع قطاع الغاز حسب الزبائن سنة 2006	29
196	تطور المعدل الوطني لتعميم الغاز الطبيعي في حدود 2009	30
200	العرض البياني لنتائج السؤال الأول	31
201	العرض البياني لنتائج السؤال الثاني	32
202	العرض البياني لنتائج السؤال الثالث	33
203	العرض البياني لنتائج السؤال الرابع	34
204	العرض البياني لنتائج السؤال الخامس	35
206	العرض البياني لنتائج السؤال الثامن	36
208	العرض البياني لنتائج السؤال العاشر	37
210	العرض البياني لنتائج السؤال الثاني عشر	38
212	العرض البياني لنتائج السؤال الرابع عشر	39
213	العرض البياني لنتائج السؤال الخامس عشر	40
214	العرض البياني لنتائج السؤال السادس عشر	41
215	العرض البياني لنتائج السؤال السابع عشر	42
217	العرض البياني لنتائج السؤال التاسع عشر	43
220	العرض البياني لنتائج السؤال الثاني و العشرين	44
222	العرض البياني لنتائج السؤال الثالث و العشرين	45

## الفهرس

ملخص

شكر

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

الفهرس

11.....	مقدمة
18.....	1. الجوانب السلوكية للإدارة وبيئة عمل القيادة
18.....	1.1.1. طبيعة العملية الإدارية وأبعادها
19.....	1.1.1.1. مفهوم الأعمال والإدارة وعلاقتهما
21.....	2.1.1. وظائف وأبعاد الإدارة
31.....	3.1.1. وظائف وأعمال المؤسسة
38.....	2.1. دراسة السلوك التنظيمي
38.....	1.2.1. مفهوم السلوك التنظيمي
41.....	2.2.1. الأنشطة السلوكية
46.....	3.2.1. التطور التاريخي للسلوك التنظيمي
50.....	3.1. بيئة عمل القيادة الإدارية
51.....	1.3.1. ديناميكية الجماعة والعمل الفرقي
58.....	2.3.1. شبكات الاتصال في المؤسسة
70.....	2. المفاهيم والرؤى المستقبلية للقيادة الإدارية
70.....	1.2. مفاهيم حول القيادة الإدارية
71.....	1.1.2. ماهية القيادة
76.....	2.1.2. القيادة والأساليب القيادية عند القدماء
79.....	3.1.2. القيادة الإدارية في الفكر المعاصر
82.....	2.2. منظور الفعالية للقيادة الإدارية
82.....	1.2.2. المداخل والاتجاهات المتعددة للقيادة الإدارية

93.....	2.2.2. معايير وسمات القيادة الناجحة
97.....	3.2.2. إعداد وتنمية القيادات الإدارية
100.....	3.2. أسس القيادة المتميزة
101.....	1.3.2. التوجهات الجديدة للقادة
107.....	2.3.2. مكانة القيادة في الإدارة المتميزة
116.....	3. قيادة التغيير وتطوير أداء المؤسسة الاقتصادية
116.....	1.3. الإدارة والتغيير
117.....	1.1.3. ماهية إدارة التغيير
124.....	2.1.3. مجالات التغيير بالمؤسسة
128.....	3.1.3. مفاتيح التغيير
138.....	2.3. إدارة التحديث والتطوير
138.....	1.2.3. برامج تطوير الأداء وتجديد المؤسسات
149.....	2.2.3. التغيير كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية
151.....	3.2.3. معوقات التغيير
155.....	3.3. تجربة التغيير بالخصوصية في المؤسسة الجزائرية
156.....	1.3.3. واقع التسيير بالمؤسسة العمومية الجزائرية
160.....	2.3.3. موقع التغيير بالمؤسسة الجزائرية
167.....	4. دراسة حالة المؤسسة توزيع الكهرباء والغاز للوسط - البليدة -
167.....	1.4. نظرة عامة حول مؤسسة سونلغاز SONELGAZ و المورد البشري بها
168.....	1.1.4. التعريف بمؤسسة سونلغاز SONELGAZ
171.....	2.1.4. الهيكل التنظيمي ووظائف المديرية
177.....	3.1.4. المورد البشري في مؤسسة سونلغاز
180.....	2.4. إستراتيجية التغيير والتنمية بالمؤسسة
181.....	1.2.4. عرض و تحليل بعض مؤشرات النمو والتطور المؤسسة SONELGAZ
188.....	2.2.4. مدخل التغيير بالجودة الشاملة سونلغاز SONELGAZ
194.....	3.2.4. إستراتيجية التنمية لمؤسسة سونلغاز SONELGAZ
197.....	3.4. الدراسة الاستقصائية
199.....	1.3.4. نمط الإدارة و الأساليب القيادية بالمؤسسة
207.....	2.3.4. مشاركة الأفراد في اتخاذ القرار

213.....	3.3.4. التغيير و الجودة الشاملة.....
225.....	خاتمة.....
233.....	قائمة المراجع.....
240.....	الملاحق.....

## مقدمة

يشهد المناخ الاقتصادي العالمي تحولات عديدة ، فمن عصر الصناعة إلى عصر المعرفة وتطور تكنولوجيا المعلوماتية، وظهور متغيرات جديدة على الساحة، والتي أوجدت لنفسها حيزا هاما في كافة الأنشطة الاقتصادية، من خلال ما جاءت به من تطوير وابتكار في شتى المجالات، بسرعة ودقة عالية، لا يمكن لأي مؤسسة أن تكون بمعزل عن هذه المتغيرات، وهذا لما تفرضه مفاهيم وانعكاسات العولمة، فالمؤسسة ممثلة في موردها البشري حظيت ولا تزال تحظى بالاهتمام والدراسة باعتباره المخطط والعقل المفكر الذي يمزج كافة عناصر الإنتاج الأخرى، كما أنه يعتبر عنصرا صعب الإدارة لتوجهاته المختلفة وتقلباته السلوكية والعملية.

وفي ظل عصر المعرفة تبرز جملة من التوجهات كالتطوير والتجديد، التي تصب في منحى "التغيير" بصفة عامة، حيث تحاول المؤسسة من وراء تلك التوجهات التقدم وتحقيق مستويات أعلى في الأداء كمحصلة لتكثيفها مع جميع التغيرات التي تميز البيئة الخارجية، وهذه الغاية لن تتحقق إلا بتأسيس منهج تنظيمي وعملي متين داخل المؤسسة تتجاوز من خلاله الصراعات الإدارية المختلفة بين الأفراد وفي كافة المستويات التنظيمية، وسواء تعلق الأمر بصراعات حول السلطة، خلاف حول القرارات أو مشاكل في التنسيق ...، ففي الغالب يتكرر مشهد تعارض الأهداف بين الأفراد وتختلف توجهاتهم رئيسا و مرؤوسا ، يغيب فيه العمل الجماعي القائم على الإبداع والتجديد، وهذا لأن نمط إدارة المؤسسة تحذوه نزعة الجمود غير قادر على خلق توازن داخلي بين مختلف القوى والتوجهات.

وبذلك لا تصبح الإدارة قادرة على حل المشاكل وتحقيق تنافسية عالية للمؤسسة خاصة إن تحدثنا عنها ممثلة في شخص "المدير" إذا غاب عنه البعد القيادي ، وهو البعد الذي يكفل لها بعث التوازن المطلوب في تسيير كافة العمليات والتأثير في الأفراد، وهو أسلوب آخر للعمل يجمع بين إستراتيجية المؤسسة و توجهات الأفراد حتى لا تتعارض مصلحة المؤسسة مع مصالح الأفراد، فالمؤسسة بحاجة إلى "قائد إداري" باعتبار القيادة مدخلا سلوكيا متكامل لها القدرة على صناعة التوقُّو من خلال التعاون والعمل الفريقي وتطوير العلاقات بين الأفراد وبعث رؤى مستقبلية تتجاوز

نزعة الجمود والتفوق، وهذا لا يستثني كل أشكال العمل الإداري بل يكملها و يعطيها طاقة أكبر للتطوير و التأقلم مع كافة المستجدات داخل المؤسسة وخارجها، ولأن أي عملية تجديد تتطلب وجود مناخ عمل أفضل وثقة وحكمة أكبر تنفيذًا للاستراتيجيات التي تملئها التحديات الجديدة، خصوصًا أن المؤسسة الجزائرية بصدد الخوض في سياسة وعملية "تغيير" واسعة النطاق ، فإن في تنفيذ مثل هذه العمليات و البرامج بقدر ما تكون المؤسسة في حاجة إلى إمكانيات مادية فهي بحاجة ضرورية " لقيادة إدارية" رشيدة لقيادة أشكال التغيير المختلفة تكفل للمؤسسة النجاح ،وهو الأمر الذي لا يخلو من تحديات و صعوبات تتفاعل وتعامل معها القيادة للحصول على نتائج إيجابية مرضية لكافة الأطراف ذات العلاقة مع المؤسسة، وفي هذا الإطار تعتبر مؤسسة سونلغاز **SONELGAZ** لتوزيع الكهرباء والغاز من المؤسسات الجزائرية الكبرى والتي باشرت بعمليات تغيير و تطوير مع بداية الألفية الجديدة لإضفاء أسلوب عمل جديد وإدارة جديدة تنفيذًا لإستراتيجياتها وتحقيقًا لتطلعات الزبائن و إحتياجاتهم .

تبعًا لما سبق فإن المؤسسة الاقتصادية العمومية في الجزائر تشهد سياسة تغيير وتطوير لتفعيل دورها الاقتصادي و دفعها نحو الإستمرار والتأقلم و النهوض بها لمواجهة الإنفتاح الاقتصادي على العالم ، وما ينجم عن ذلك من تبعات يحتم عليها أن تؤسس لإدارة التغيير والتجديد بغية الوصول إلى مستويات أعلى من التنافسية وقدرة أكبر على التكيف مع المستجدات، لهذا فعملية التغيير التي تخوض فيها مؤسسة سونلغاز **SONELGAZ** تتطلب وجود قيادة إدارية تدفع بالمؤسسة إلى الأمام قادرة على صناعة التفوق و لديها القدرة على مواجهة التحديات و الصعوبات الناتجة عن التغيير و تضمن التنفيذ الأفضل لبرامج التغيير في ظل الأهداف المسطرة، وعليه نطرح الإشكالية التالية:

كيف يمكن للقيادة الإدارية أن تتعامل مع التحولات والتحديات التي تفرضها عملية التغيير في المؤسسة الاقتصادية العمومية لتحقيق مستويات أفضل في الأداء؟

و إن هذه الإشكالية تدفعنا إلى طرح جملة من الأسئلة الفرعية التي سوف نحاول الإجابة عنها خلال دراستنا للموضوع:

- ما هي مختلف الجوانب السلوكية في العمل الإداري؟
- ما هي القيادة الإدارية؟ و ما هي مداخلها؟

- كيف يمكن للقيادة الإدارية أن تكون فعالة و ناجحة؟
- ما هي إدارة التغيير والتجديد؟ وما هي مفاتيح نجاحها؟
- ما هي أفضل برامج تطوير الأداء و تجديد المؤسسات؟
- ما هي أبرز التحديات التي تواجهها القيادة أثناء التغيير في مؤسسة سونلغاز للتوزيع بالوسط؟
- هل تولي مؤسسة سونلغاز مكانة ضرورية للقيادة الإدارية في التغيير والتجديد؟

ومحاولة منا الإجابة عن الإشكالية السابقة سننطلق من الفرضيات الآتية:

- يتضمن العمل الإداري جملة من الأنشطة السلوكية والوظائف الإدارية طوال حياة المؤسسة الاقتصادية وأعمالها المختلفة، مكونة بذلك خلية نشاط حية تؤسس لشبكات إتصال من خلال عمل جماعات الأفراد التي تكون هي بيئة عمل وتطور القيادة الإدارية، تحكمها قواعد وأسس التكوين الاجتماعي والسلوكي لكافة أفراد المؤسسة.
- القيادة الإدارية توجيه وتنسيق تنظيمي متكامل، وهي فن العمل الإداري الذي يحفز العمل الجماعي وديناميكية الفريق، من خلال المزج بين كافة توجهات الأفراد، بالاعتماد على المميزات والصفات الشخصية للقائد والتنمية والتدريب المتواصل.
- يمكن للقائد الإداري أن يكون فعالا و ناجحا من خلال إلتزامه بجملة من الشروط والمميزات كالمعرفة وبعض السمات الشخصية و التدريب والقيام بالمهام التي تدفع بمرووسيه نحو العمل و تحقيق توازن في القوى والتوجهات داخل المؤسسة، وحث الأفراد على التجديد والتطوير بغية الوصول إلى تحقيق إستراتيجية البقاء والتكيف مع المعالم الجديدة لبيئة الأعمال.
- التغيير والتجديد ضرورة ملحة، إلا أن تفاعل المؤسسة معها يجب أن يكون وفق أساس علمي يتمثل في إدارة التغيير تحت قيادة متميزة تعمل على دفع العملية والحفاظ على العلاقات الإيجابية بين الأفراد ومرووسيهم، و الهدف من التغيير الارتقاء بمستوى الأداء الكلي للمؤسسة..
- تتم إدارة التغيير على أساس علمي وفق برامج تطويرية بعد تشخيص كافة جوانب العمل، وأبرز هذه البرامج أو الأساليب نجد إعادة الهندسة ، الجودة الشاملة والتحسين المستمر وغيرها، و نجاعة هذه الأساليب يتوقف على قدرات المؤسسة و إستعدادها لذلك .
- نشوب عملية التغيير على مستوى المؤسسة تهديدات جملة وتحديات مختلفة، باعتبار أن التغيير يشكل إخلالا بالوضع القائمة، وهو ما يجعل القيادة بصدد مواجهة معوقات قبل

وأثناء عملية التغيير كالمقاومة من طرف الأفراد لتعارض المصالح مع المستجدات ونتائج التغيير، مشاكل توزيع السلطة ، والتمويل غياب الكفاءات .....

\_ تعرف المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية تحولات كبيرة استدعت محاولات عديدة في التغيير ، و مؤسسة سونلغاز إحدى هذه المؤسسات التي أدركت بأن الإستمرار والنمو في ظل الظروف الجديدة لا يتحقق إلا بالخوض في تنفيذ إستراتيجية التغيير والتجديد، حيث تولي مكانة هامة لتأهيل المورد البشري على رأسها القيادات الإدارية ، لدفع برامجها الرامية لتحقيق الجودة في كافة عملياتها المتعلقة بتوزيع الكهرباء والغاز.

يكتسي هذا البحث أهمية معتبرة، وهذا يعود أساسا إلى الموضوع الذي يتناوله، والذي يعتبر الأوجه الأساسية في سير عمل المؤسسة و إستمرارها، كما أن الموضوع يطرح نفسه في ظل المعطيات الجديدة، والمتمثل في التغيير والتجديد على مستوى المؤسسة من خلال قيادة إدارية رشيدة وإبراز التحديات التي تواجهها ، خاصة وأن التغيير أصبح أكثر من ضرورة في ظل الأوضاع الاقتصادية الجديدة، وكذا أداء المؤسسات العمومية الذي لا يرق للطموحات.

كما يبرز البحث أهمية وضرورة التغيير وفق برامج وأساليب أثبتت نجاعتها في كبرى المؤسسات العالمية، ويحاول البحث إبراز الدور الفعال للقيادة الإدارية في دفع عجلة التغيير لرفع أداء المؤسسة الاقتصادية وتعزيز تنافسيتها، مع إشارة إلى مكانة التغيير والتجديد على مستوى المؤسسة العمومية الجزائرية من خلال حالة مؤسسة SONELGAZ و الخوض في بعض المحاولات التي عرفتها.

يهدف البحث إلى عرض الجوانب السلوكية الخاصة بالإدارة والمفاهيم المتعلقة بالقيادة الإدارية، ودورها في تطوير المؤسسة من خلال إدارة التغيير كأبرز توجه من التوجهات المستقبلية. كما يهدف إلى:

- \_ محاولة إبراز أهم محددات بيئة العمل القيادي وميزات العمل الفرقي والجماعي.
- \_ محاولة إبراز المداخل والاتجاهات المتعددة للقيادة الإدارية من خلال الوقوف على أشهر الدراسات والبحوث في هذا الميدان.

- التعرف على أفضل أنماط ومعايير القيادة الناجحة، وكيفية إعداد وتنمية القيادات الإدارية اللازمة.
- كشف الدور الذي تلعبه القيادة في خلق إدارة متميزة من خلال التوجهات المستقبلية ومكانتها في تقييم العمل الإداري كما هو حاصل في النموذج الأوربي والنموذج الأمريكي.
- تحديد مفاتيح التغيير الناجح وأهم برامج التطوير والتجديد لتعزيز تنافسية المؤسسة والوقوف على المعوقات والتحديات التي تواجهها القيادة على طول سير العملية.
- كشف أهم العقبات والمشاكل التي تواجه عمليات التغيير على مستوى المؤسسة العمومية، بالأساس في مؤسسة سونلغاز ، ومحاولة اقتراح بعض الحلول التي من شأنها المساهمة في تطوير أداء المؤسسة العمومية لتواجه الرهانات والمعطيات الجديدة.

يتناول الموضوع مجال الاهتمام بالقيادات الإدارية وتتميتها من أجل خلق مسار تطويري ثابت، وترسيخ ثقافة التغيير والتجديد نحو الأفضل، بتجاوز الجمود وتشجيع المبادرات، خاصة وأن المؤسسة الجزائرية تعاني فجوة العمل الجماعي والتعاون في ظل حتمية التغيير، كما يتعرض الموضوع إلى عرض تحليل تجربة التغيير بمؤسسة سونلغاز للتوزيع بالبلدية منذ إقرار مشروع الجودة الشاملة سنة 1999 إلى غاية 2007، هذا في الجانب التطبيقي، أما النظري فالإطار الزمني للدراسة يمتد من بدايات الفكر الإداري إلى الوقت الراهن و إظهار برامج التغيير بالخصوصة التي أقرتها الدولة.

- لقد تم اختيار الموضوع بناء على عدة أسباب موضوعية أهمها:
- السبب الرئيسي هو ما يلاحظ في وضعية المؤسسة العمومية الجزائرية التي تبقى بعيدة عن دورها الإقتصادي المنوط بها رغم محاولات التغيير والتجديد.
- محاولة التركيز على ضرورة التغيير والتجديد في كافة مجالات المؤسسة كأفضل الحلول لمواجهة التحديات والرهنات الجديدة.
- التذكير بدور القيادة الإدارية في معالجة مشكل العلاقات والاتصال داخل التنظيم وبعث الرؤى الإستراتيجية.
- الحث على تبني الفكر الإداري المبدع ورسم معالم المشاركة والتعاون والعمل بروح الفريق و تثمين البعد القيادي والسلوكات الايجابية في العمل الإداري .

\_ كما أنه وبحكم التخصص في إدارة الأعمال، فإننا نعتقد بأن التغيير ضرورة يجب التعامل معها بحكمة، ولنجاح العملية لابد من وجود قيادة إدارية متميزة.

للإجابة عن إشكالية البحث واختبار صحة الفرضيات تمت الدراسة بالاعتماد على كل من المنهج الوصفي التحليلي، من خلال عرض و تحليل الدراسات والنظريات المختلفة، مع دراسة وتحليل وثائق ومعلومات عن المؤسسة، بالإضافة إلى إجراء مقابلات، كما تمت الاستعانة بالمقارنة في بعض النقاط ، والاعتماد على مختلف البحوث والملتقيات التي تناولت الموضوع. كما تم إستخدام الاستبيان في الفصل التطبيقي ، مكون من ثلاثة وعشرين سؤالاً تم توزيعه باللغة الفرنسية على عينة شملت خمسين فرداً من عمال وإطارات مؤسسة سونلغاز للتوزيع للوسط بالبلدية، وقد تنوعت فيها الأسئلة بين المغلقة والمفتوحة مقسمة في ثلاثة محاور .

أثناء إعداد البحث واجهنا صعوبات أهمها:

\_ تعدد اتجاهات ومداخل القيادة الإدارية صعب من حصرها في زاوية الدراسة المراد تقديمها.

لكي تكون الإجابة على الإشكالية المطروحة والأسئلة الفرعية، وكذا اختبار الفرضيات التي انطلقنا منها سوف نقوم بتقسيم هذا البحث وفق تسلسل منطقي إلا أربعة فصول:

الفصل الأول: سوف نحاول من خلاله إبراز البيئة السلوكية والتنظيمية للقيادة الإدارية من خلال التعرف على أصول العمل الإداري وكذا أعمال المؤسسة الاقتصادية ، تحديد طبيعة العلاقة بينهما ، لنتناول دراسة السلوك التنظيمي وتطوره مع الإشارة إلى التعريف والآراء الواردة في ذلك من طرف رجال الفكر الإداري، وكشف أهم خصائصه، كما سنلقي الضوء على البيئة المباشرة لعمل القيادة المتمثلة في الجماعات بأنواعها والتركيز على ديناميكية الفريق، وتوضيح الدور الذي تلعبه شبكات الاتصال المختلفة في العمل الإداري بالمؤسسة.

الفصل الثاني: وهو بمثابة العرض المفصل للقيادة الإدارية من خلال تقديم التعريف المختلفة وتطورها عبر مختلف المراحل التي مرّ بها الفكر الإداري، مبرزين الاختلافات الواضحة في زوايا معالجة موضوع القيادة وتعدد الاتجاهات والمداخل مع إعطاء صورة أوضح عن المعايير والسمات

اللازمة لنجاح القيادة والأنماط القيادية، دون إهمال كيفية إعداد وتكوين القادة، لنركز على ضرورة دفع التوجهات المستقبلية ومكانتها في صناعة الأداء المتميز للمؤسسة من خلال أسس القيادة المتميزة.

الفصل الثالث: ونعالج من خلال هذا الفصل الأسباب التي تدفع المؤسسة إلى اعتماد منهج التغيير والتطوير في ظل الضرورة المتزايدة والملحة للتجديد، مع إبراز المجالات التي يتم بها التغيير سواء في الاستراتيجيات أو الأنماط الإدارية...، مع تقديم مفاتيح التغيير الناجح، لنتناول أهم البرامج والأساليب العلمية للتطوير والتجديد مثل إعادة الهندسة و الجودة الشاملة، التحسين المستمر وغيرها، ودور التغيير في تعزيز تنافسية المؤسسة، مع إبراز المعوقات والتحديات التي سوف تواجهها القيادة، بالإضافة إلى تجربة المؤسسة العمومية في الخوصصة .

الفصل الرابع: و يمثل هذا الفصل الدراسة التطبيقية للموضوع في مؤسسة سونلغاز للوزيع بالوسط، وفيه التعريف بالمؤسسة وأهدافها وتطورها في لمحة تاريخية،تنظيمها و المورد البشري فيها، ثم نتناول تجربة المؤسسة في التجديد من خلال إستراتيجيتها للتغيير و التنمية بتحليل بعض مؤشرات النمو والتطور، ومدخل التغيير بالجودة الشاملة في المؤسسة، أهدافها و مبادئها ومراحلها ومكانة القيادة الإدارية في مشروع الجودة والتحديات التي تواجهها، كما يتم تحليل هذه المكانة من خلال الدراسة الإستقصائية في ثلاثة محاور نمط الإدارة والأساليب القيادية، مشاركة الأفراد في إتخاذ القرار، التغيير و الجودة بعدها حوصلة الدراسة الإستقصائية.

كما يحتوي البحث على مقدمة وخاتمة تمت فيها حوصلة أهم الأفكار التي تضمنها البحث ونتائج اختبار الفرضيات، إلى جانب الكشف عن النتائج المتوصل إليها من خلال معالجة البحث، بالإضافة إلى الاقتراحات والتوصيات التي ارتأينا تقديمها بناء على تلك النتائج.

## الفصل 1

### الجوانب السلوكية للإدارة وبيئة عمل القيادة

إن دراسة القيادة الإدارية كمفهوم سلوكي داخل المؤسسة، تستوجب معرفة الجوانب السلوكية للإدارة والأعمال، حتى لا نترك الالتباس في دراسة القيادة وجب علينا في البداية دراسة الإدارة، ثم إعطائها البعد السلوكي أي تحليل العلاقات الإنسانية والسلوك التنظيمي للأفراد، وكمرحلة متقدمة من الترابط الإنساني والسلوك الاجتماعي للأفراد داخل المؤسسة نتناول العمل الجماعي وديناميكية الاتصال فيه.

ولذا فإن تقسيم الفصل يشمل ثلاثة مباحث: المبحث الأول نتعرض فيه لطبيعة العملية الإدارية وأبعادها، كما خصصنا الثاني لدارسة السلوك التنظيمي أما الثالث نتعرض فيه للعمل الجماعي وشبكات الإتصال في شكل بيئة عمل القيادة الإدارية.

#### 1.1. طبيعة العملية الإدارية وأبعادها

لقد أثرت الدراسات القديمة والحديثة علم الإدارة بزخم هائل من النظريات، يبقى الهدف الأول منها الوصول إلى طريقة أو مبادئ إدارية مثلى من أجل تحقيق الكفاءة والفعالية الإنتاجية للمؤسسة بكل أبعادها التنظيمي والإنساني والبيئي وغيرها، وفيما يلي نسلط الضوء بصفة مباشرة على العملية الإدارية من خلال دراسة العمل الإداري وأعمال المؤسسة وتحديد العلاقة بينهما.

## 1.1.1. مفهوم الأعمال والإدارة وعلاقتهما

### 1.1.1.1. مفهوم العمل

يمكن تعريف العمل على أنه ذلك الجهد الإنساني الذي يبذل بواسطة فرد و أكثر، لإنتاج سلعة أو خدمة بما يؤدي إلى إشباع رغبة أو حاجة الأفراد أو المجتمع، ومن ثم فالأعمال هي مجموع الجهود الإنسانية التي يبذلها مجموع الأفراد العاملين في المجتمع [1] ص 17.

العمل هو الجهد الذي يبذله الفرد سواء كان فكرياً أو عضلياً لينتج فكرة أو سلعة أو خدمة بما يؤدي هذا الإنتاج إلى إشباع رغبة أو حاجة فردية أو جماعية، ومن هنا تظهر أهمية هذه الأعمال وأهمية أدائها بشكل سليم وإلا انعكس ذلك على مدى القدرة على إشباع حاجات ورغبات المجتمع، كما ترتبط الأعمال أيضاً برضى المجتمعات ورفاهيتها، وارتقاء المستوى الاجتماعي والمعيشي للمجتمعات ما هو إلا إنتاج أداء رفيع وسليم لمجمل النشاطات والأعمال الإنسانية.

والأعمال تؤدي بواسطة أفراد من خلال مؤسسة أو منظمات الأعمال التي تتكون لتحقيق هدف أو أهداف محددة، فممنشأة أو منظمة الأعمال ما هي إلا مجموعة من الأفراد يزاولون أو يشتركون أو يتعاونون على أداء أعمال معينة لتحقيق أهداف معينة، أو كما يعرفها "سيد الهواري" كون المؤسسة نشاط اقتصادي موجه لتحقيق هدف أو أهداف محددة، هي التي من أجلها تكونت تلك المجموعة أو قامت تلك المؤسسة [2] ص 2.

وتنقسم الأعمال من حيث طبيعتها إلى أعمال صناعية، وأعمال تجارية وأعمال استخراجية (زراعة أو تعدين)، ثم أعمال خدمية، الأمر الذي ينعكس على المؤسسة من حيث طبيعتها أو من حيث طبيعة الأعمال التي تؤديها، إما مؤسسات صناعية، تجارية، زراعية، تعدينية أو مؤسسات خدمية [2] ص 18.

كما يمكن أن تنقسم الأعمال على مستوى المؤسسة الواحدة إلى عدد من مجموعات الأعمال المختلفة أو عدد من الأنشطة المختلفة، أعمال أو نشاط إنتاجي، تمويلي، التسويق، الشراء والتخزين، نشاط شؤون الأفراد، العلاقات العامة، ونشاطات أخرى، أي أن كل مؤسسة مهما اختلفت طبيعة

الأعمال التي تزاولها، فإنها تشترك جميعها في هذا التقسيم بصرف النظر عن التسميات التي قد تأخذها هذه الأنشطة، وقد تسمى هذه الأنشطة بوظائف المؤسسة، وكل منها يحتاج إلى الإدارة أي يحتاج إلى تخطيط، تنظيم وتوجيه ورقابة.

### 2.1.1.1. مفهوم الإدارة

هناك من الكتاب من يعرف الإدارة على أنها تصميم وتوفير جو داخلي بغرض التشغيل الفعال والكفاء لأفراد يعملون معا في مجموعات. ومن الكتاب أيضا من يعرفها باختصار أنها تخطيط حفز وتوجيه الأفراد نحو التحقيق الفعال والاقتصادي لهدف مشترك معين [3] ص16.

ويعرفها رائد الإدارة العلمية، "فردريك تايلور" [إنها التحديد الدقيق لما يجب على الأفراد أن يقوموا به ثم التأكد من أنهم يؤدون تلك الأعمال بأحسن الطرق التي تساعد على تحقيق الأهداف المرجوة] [4] ص16.

ويرى علي السلمي أن الإدارة هي عملية مستمرة تستند إلى مفاهيم وأساليب علمية تهدف إلى تحقيق نتائج محددة باستخدام الموارد المتاحة للمؤسسة بأعلى درجة من الكفاءة والفعالية في ظل الظروف الموضوعية المحيطة [5] ص20.

في حين يرى "رالف دامبر" أن الإدارة وظيفة قيادية تتكون من أنشطة رئيسية هي التخطيط والتنظيم والرقابة على الأنشطة التنظيمية التي يتحمل المديرون مسؤوليتها والتي ترمي إلى تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة [4] ص17.

ولقد اتفق الفكر الإداري الحديث أن الإدارة عملية خلاقة تتطلب قدرات ومهارات قيادية عالية، تستطيع تجميع الجهود والموارد المتاحة وتستخدمها بشكل يؤدي إلى تحقيق أفضل النتائج، كذلك أن تسعى الإدارة إلى إيجاد المناخ الملائم الذي يشجع على الإبداع والابتكار من خلال الاهتمام بالعنصر الإنساني وتطويره [4] ص18.

ومنه لا يمكننا أن نتعرف على ماهية الإدارة وطبيعتها إلا عن طريق الوظائف التي تؤديها، فالإدارة جهاز كأجهزة الكائن الحي لا يمكن وصفه أو التعرف على الدور الذي يقوم به إلا بمشاهدته

وهو يعمل ويؤدي وظيفته، الإدارة هي الجهاز الذي بدونها لا تتمكن أي مؤسسة من القيام بأي نشاط، فالإدارة هي التي تبعث الحياة في المؤسسة عن طريق اتخاذ القرارات والإشراف على تنفيذها .

ويمكن القول أيضا أن أي مؤسسة قائمة ليس فقط عبارة عن مكاتب وأفراد ومبان، بل إنها أكثر من ذلك فهي شخصية مستقلة عن الأجزاء المكونة لها لأنها تنمو وتتحرك، وتدب فيها الحياة والإدارة هي التي تبعث فيها هذه الحيوية، وهي الحركة في الأجزاء المكونة لها، ولمعرفتها عن كثب نتناول لاحقا وظائف الإدارة وأبعادها وكذا وظائف المؤسسة.

### 2.1.1. وظائف وأبعاد الإدارة

يتطلب تحليل العملية الإدارية تقسيمها إلى وظائف تميزها عن العمليات التشغيلية التي تقوم بها المؤسسة، ففي حين يتوقف نشاط المؤسسة على ما إذا كان تجاريا، صناعيا، أو حكوميا، فإن الوظائف الإدارية تميل إلى أن تكون عامة بالنسبة لأي نشاط إنساني منظم، وهو ما نطلق عليه عموما الوظائف الإدارية، وبينما قد ينحصر نشاط أحد المديرين في القيام بوظيفة واحدة من الوظائف التشغيلية كوظيفة الإنتاج مثلا، إلى أنه لا بد من أن يقوم بجميع الوظائف الإدارية داخل نطاق هذه الوظيفة الإنتاجية.

كما قد توصل "هنري فايول" من رواد حركة الإدارة العلمية إلى أن أوجه النشاط الإداري التي تقوم بها المؤسسات يمكن تقسيمها إلى خمسة و هي [3] ص 32 : التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة، والقيادة. وبرغم الاختلافات في الرأي بين الباحثين في ميدان إدارة الأعمال حول الوظائف الإدارية، فإن إطارا بدأ يتكون بأن وظيفة القيادة الإدارية هي الوظيفة التي تكامل بين هذه الوظائف الأربعة، وفيما يلي نستعرض الوظائف الإدارية بشيء من التفصيل محاولين إبراز مفاهيمها وأبعادها.

### 1.2.1.1. التخطيط

لقد أولى فايول اهتماما خاصا بالتنبؤ في شرحه لوظيفة التخطيط، وعرف التنبؤ بأنه التعرف على المستقبل والاحتياط له، ويظهر هذا النوع من التخطيط على شكل خطة للعمل يكون موضحا

فيها الأهداف المطلوب التوصل إليها، وخط سير العمل والمراحل التي يمر فيها، والطرق المستخدمة، ويقول فايول إن التخطيط الجيد يتطلب الوحدة المرنة، الاستمرار والدقة [3] ص40.

ومن هذا التعريف يمكننا التوصل إلى معرفة شاملة للتخطيط ومبادئه، حيث نجد أن فايول يعطي هنا الإطار الزمني للتخطيط فهو مرحلة تفكير منظم تسبق التنفيذ لتحديد ما هو مطلوب التوصل إليه، أيضا هو دراسة تحليلية لكل المعطيات الحالية والمستقبلية لبيئة المؤسسة بغية استمرار المؤسسة مستقبلا من خلال إعطاء نتائج متوقعة.

التخطيط هو النظر إلى الأمام ومحاولة التعرف على الظروف المستقبلية، كما تؤيده الحكمة التي تدعو إلى ضرورة النظر قبل السير أو الوثب.

وكما لاحظناه سابقا في التعاريف ومن جملتها تعريف فايول للتخطيط فإن هناك مجموعة من الخصائص يجب أن يراعيها القائمون بوضع الخطط في المؤسسة أو في أي منظمة كانت، والتي نتلخص فيما يلي [4] ص156:

#### 1.2.1.1.1. وضوح الأهداف

يجب التحديد الواضح للأهداف العامة والفرعية والتأكد من عدم وجود تعارض بينها وتبيان دور ومسؤولية كل مستوى إداري في تحقيق الأهداف.

#### 2.2.1.1.1. الواقعية

أن يتصف التخطيط بالواقعية فيجب أن يوضع في ضوء موارد وإمكانات المؤسسة الحالية والمستقبلية، مع الأخذ بعين الاعتبار اتجاهات المستقبل وما تفرضه على الخطة، ولهذا لا بد من الاستعانة بالوسائل والأساليب العلمية في التنبؤ الدقيق والسليم بالمستقبل.

#### 3.2.1.1.1. المرونة

يدرك جميع القائمين على عملية التخطيط أن الظروف البيئية المحيطة بالمؤسسة تتميز بسرعة حدوث تغيرات في شتى المجالات (التكنولوجية، السياسية والاقتصادية..). وهذا يتطلب توافر عنصر المرونة عند إعداد الخطط، حتى تتمكن المؤسسة من تحقيق عنصر التكيف مع البيئة.

#### 4.2.1.1.1. المشاركة

لابد أن تشترك جميع المستويات الإدارية في المنظمة في وضع الخطة، لأن ذلك يضمن تفاعل جميع العاملين مع الأهداف المحددة، وشعورهم بمسئولياتهم المباشرة عند تنفيذها، ما يضمن ارتفاع الروح المعنوية والتعاونية في الانجاز، وتفادي بعض العراقيل والمقاومة الناتجة عن عدم إشراك جميع الأطراف.

#### 5.2.1.1.1. الدقة

يعتبر عنصر الدقة من الأمور الحيوية اللازمة لنجاح العملية الخاصة بالتخطيط، وتتوقف الدقة على مدى اعتماد المؤسسة على نظام للمعلومات وقاعدة البيانات الكفاء، الذي يساعد على جمع البيانات اللازمة لدراساتها وتحليلها بغرض تحديد الأهداف والخطط، وعنصر الدقة يوفر على المؤسسة الوقوع في الأخطاء والأزمات.

#### 6.2.1.1.1. المتابعة

لابد أن يقوم القائمون على وضع الخطط بمتابعة تنفيذها والتأكد من دقة وسلامة جميع الخطوات، وكذلك القيام بإجراء التعديلات والتصحيحات أثناء وجود الأخطاء فور حدوثها حتى لا تتفاقم المشكلات ويصعب حلها.

#### 7.2.1.1.1. الاستمرارية

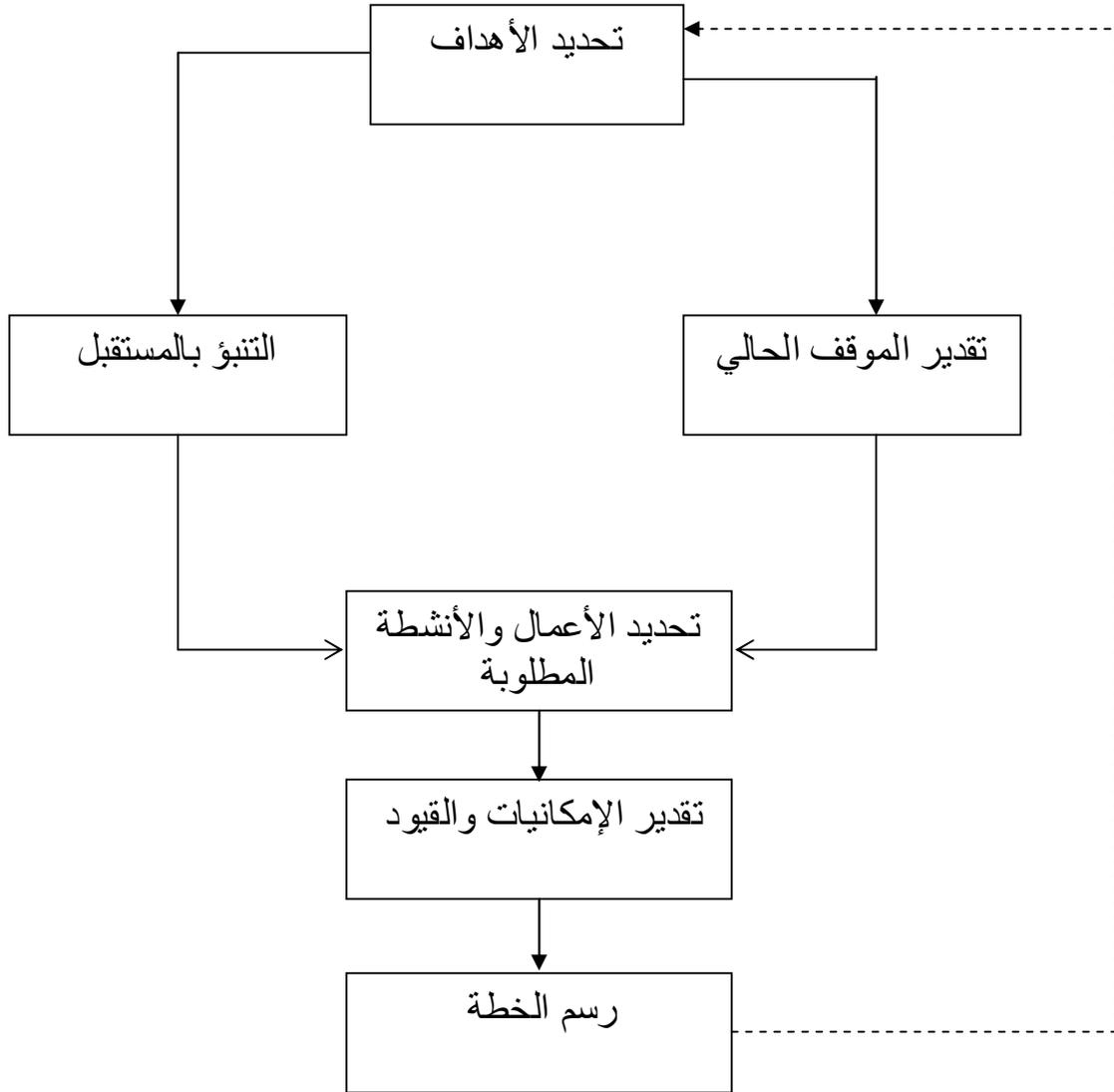
يجب أن تعد الخطط بالطريقة التي تكفل استمراريتها، بمعنى أن النجاح من كل خطة يعتبر بمثابة المحرك الرئيسي الذي يؤدي إلى نجاح في الخطط الأخرى، وكذلك يساعد على بناء خطط جديدة تحقق الكفاءة والفعالية المستمرة للمؤسسة.

كما نلاحظ أن هناك نوعين من التخطيط و هما:

- التخطيط الاستراتيجي: وهو التخطيط الذي يهتم بتحقيق أهداف المؤسسة الكلية، أو الأساسية في الأجل الطويلة.

- التخطيط الجاري: (تخطيط العمليات)، وهو التخطيط الذي يهتم بوضع الأنشطة والعمليات الدورية والمتجددة أو التشغيلية للمؤسسة في الأجل المتوسطة والقصيرة.

إذن نستطيع القول أنه إذا اجتمعت كل تلك الخصائص في التخطيط يكون فن بناء المستقبل كما يجب أن يكون وليس كما يمكن أن يكون، كما يمكن أن تصور عملية التخطيط في الشكل الموالي:



الشكل رقم 01: عملية التخطيط [6]

### 2.2.1.1. التنظيم

بعد وضع خطة للعمل فإن الخطوة التالية تكون تحديد أوجه النشاط المطلوبة لتنفيذ الخطة، ثم تقسيمها وتجميعها على شكل أقسام وإدارات، وتحديد العلاقات والروابط بينها بالشكل الذي يضمن تقديم أحسن أداء في سبيل تحقيق أهداف الخطة الموضوعية.

والبناء التنظيمي هو الإطار الذي تعمل فيه الإدارة فهو ليس غاية في حد ذاته، وإنما هو أداة لتحقيق أهداف المؤسسة، والتنظيم الجيد هو الذي يراعى فيه مبادئ التنظيم [3] ص 86.

#### 1.2.2.1.1. مكونات أو عناصر التنظيم

إن عدم وجود أي عنصر من هذه العناصر وبشكل محدد يعني "عدم اكتمال" التنظيم وفيما يلي سنحاول وضع تعريف مختصر لكل منها:

- تكوين الهيكل التنظيمي للمؤسسة وإدارتها: عندما يبدأ حجم المؤسسة في الكبر ويكبر حجم أعمالها وتتعدد وتتوسع، يستدعي الأمر التخصص وتقسيم الأعمال إلى مجموعات رئيسية وفرعية وأكثر فرعية، وبالتالي تتكون المستويات الفرعية المختلفة، وبدوره يتكون الهيكل التنظيمي الذي يتلاءم مع هذه الأعمال، غير أن التقسيم في هذه العملية يأخذ عدة أشكال وحسب عدة أسس وهي [1] ص 164:

- \* الأساس الوظيفي.
- \* الأساس الجغرافي أو المكاني.
- \* الأساس السلعي أو الخدمي.
- \* الأساس حسب المستهلكين أو الزبائن .
- \* الأساس حسب مراحل العمل أو العمليات.
- \* الأساس المركب من بين اثنين من الأسس السابقة أو أكثر.

كما تظهر هناك هياكل وتنظيمات متطورة على إثر المدرسة الحديثة في علوم التنظيم والإدارة [3] ص 109، ومنها ما يأخذ شكل "المصفوفة"، والتنظيم الذي يقوم على فكرة "إدارة المشروع" وهي أشكال جديدة لتقسيمات الهيكل التنظيمي وبنائه، غير أن الهيكل التنظيمي غالبا ما يأخذ الشكل الهرمي للتقسيم.

- تحديد المسؤوليات: بمجرد تحديد الهيكل التنظيمي أو تصميمه، كان لابد أن تحدد لكل وحدة مسؤولياتها، أي الواجبات والمهام التي أن تؤديها، والتي بموجبها لا تتداخل المهام والمسؤوليات.

- تحديد السلطات: وحيث إن لكل وحدة إدارية تنشأ على الهيكل الإداري، كان لابد من تحديد وتفويض السلطات والصلاحيات المناسبة والتي تتلاءم والمسؤوليات المحددة لها.

- تحديد العلاقات التنظيمية: وحيث نشأ عن الهيكل التنظيمي وحدات إدارية مستقلة لها مسؤولياتها وصلاحياتها إلا أن هناك علاقات عمل بين الوحدات تتمثل في تبادل مستندات، نماذج ومعلومات وبيانات، ومن ثم كان لابد من تحديد هذه العلاقات، وهكذا ترتبط الوحدات بعضها ببعض، مما يؤدي إلى انسياب الأعمال والإجراءات والعلاقات بشكل سليم وسهل ومحدد.

- تحديد الشروط والمواصفات الخاصة بكل منصب إداري: ونقصد هنا تلك الشروط التي تتوافر في كل الفرد يشغل منصبا إداريا على ضوء المسؤوليات والصلاحيات على هذا المستوى. وتصميم الهيكل التنظيمي يعبر عن خلاصة تحديد العناصر الأخرى للتنظيم.

### 2.2.2.1.1. مبادئ التنظيم

نستطيع القول أن التنظيم قد يتحدد وفق العناصر أو المكونات السابقة الذكر، غير أنه لضمان سلامة وجودة التنظيم، فإن الأمر يستدعي مراعاة عدد من المفاهيم والمبادئ العلمية عند وضع تلك العناصر ونذكر منها [1] ص 127:

- مبدأ تقسيم العمل: إن زيادة حجم أعمال المؤسسة، أي إدارة وعدم تجانس هذه الأعمال وتعددتها وتوسعها يؤدي إلى وجوب تقسيم العمل وتخصيصه في مجموعات فرعية، أو أكثر فرعية.
- مبدأ تحديد ووضوح المسؤوليات: دون لبس أو غموض أو قصور، تعارض أو تضارب

ودون ازدواجية.

- مبدأ تكافؤ المسؤوليات مع السلطات
- مبدأ المركزية واللامركزية: ويدعو إلى تحديد ما هو مركزي وما يجب أن يكون لا مركزيا، وتحقيق التوازن بينهما.
- مبدأ نطاق الإشراف: والمقصود به هو عدد معاونين أو الوحدات أو المرؤوسين الذين يرجعون إلى رئيس واحد بشكل مباشر.
- مبدأ التدرج الرئاسي ووحدة القيادة. بمعنى عدم تلقي الأوامر والتعليمات ومن أكثر من رئيس واحد أو دون علمه أو دون وجوده.
- مبدأ التنسيق: حيث يجب التنسيق بين الوحدات المختلفة فيما يتعلق بالموضوعات أو القرارات المشتركة أو التي تمس أكثر من وحدة، وأن يكون هذا التنسيق بشكل مقرر في التنظيم الرسمي حيث لا يترك لوحدة ما الانفراد بقرار يتعلق أيضا بوحدة أخرى.

وهكذا نستطيع القول أن التنظيم في المؤسسة هو عمودها الفقري الذي به تتم وظائف الإدارة على أكمل وجه، وبطريقة تضمن السهولة والوضوح والدقة.

### 3.2.1.1. التوجيه

الوظيفة الإدارية الثالثة هي التوجيه، وهي الوظيفة التي تعطي إشارة البدء بالعمل فتسري الحياة في المشروع وتتحرك الأجزاء المكونة للتنظيم في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعية، وينطوي التوجيه على الإشراف على الأفراد وحفزهم نحو أداء الأعمال المطلوبة منهم، ولم تعد وظيفة التوجيه إصدار الأوامر والتعليمات لتنفيذ العمليات، وإنما مساعدة الأفراد وحثهم على بذل أقصى طاقاتهم في الأداء وتقديم النصائح والإرشادات لهم، وتوفير جميع الإمكانيات والظروف التي تمكنهم من القيام بالأعمال المطلوبة بأحسن طريقة ممكنة [3] ص 61.

كما تعتبر وظيفة التوجيه من الوظائف الهامة التي تتضمن إرشاد المرؤوسين إلى أفضل الطرق لأداء الأعمال في إطار يتضمن أيضا عملية تنمية الكفاءات الإدارية اللازمة لأداء العمل بكفاءة وفعالية، وتعد هذه الوظيفة من الوظائف الأساسية للمدير على مختلف المستويات الإدارية في المؤسسة، ولنجاح هذه الوظيفة وتوفير الارتباط والحماس اللازمين للعطاء في التنفيذ والإجادة فيه،

يتطلب وجود مجموعة من الدعائم لتعظيم نجاح التوجيه من منطلق ممارسة هذه الوظيفة من طرف كل مدير في موقعه وهي ثلاثة دعائم [1] ص 223:

### 1.3.2.1.1. الاتصال

الاتصال الجيد والقدرة عليه، فعملية التوجيه في حد ذاتها هي عملية اتصال فهي علاقة بين مرسل ومستقبل وعليه فإن لم يكن المرسل -المدير- مرسلا جيدا ومتفهما، وإذا لم تكن الرسالة مفهومة وجيدة الصياغة، وإذا لم تكن الوسيلة مناسبة، وإذا لم تتم دراسة المستقبل وطبيعته وحالته أو موقفه عامة، فإن عملية الاتصال لن تتم بنجاح، ومن ثم تفقد عملية التوجيه فاعليتها.

### 2.3.2.1.1. الدافعية

سواء كانت مادية، معنوية، أو دوافع سلوكية، ولكل من المؤسسة والمدير أو القائد الإداري دور فيها. "والدافع هو ذلك العامل أو قوة الدفع التي تثير السلوك وتواصله وتسهم في توجيهه إلى غايات وأهداف معينة"، والدوافع هي التي يسعى إليها الإنسان، ويجب تحقيقها له، بقدر الإمكان حتى يستطيع العطاء ويحقق الرضا الوظيفي [8] ص 117.

### 3.3.2.1.1. تفهم سلوك الأفراد

والجماعات والتعامل معها، فمن الثابت أن مجموعة الأفراد على أي مستوى إداري لها سلوك جماعي ينتج عنها بصرف النظر عن السلوك الفردي والآراء الفردية لكل عضو في هذه المجموعة، ومن ثم أيضا فإن سلوك الفرد كفرد قد تختلف عن سلوكه كعضو في المجموعة، فللموقف الجماعي تأثيره سواء كان يوافق سلوك الفرد أو يعارضه، الأمر الذي يستدعي من القادة دراسة أنواع وسلوك الجماعات حتى يسهل قيادتها والتأثير فيها، لضمان تقبلها لهذا التوجيه.

### 4.2.1.1. الرقابة

قد عرف "هنري فايول" الرقابة في 1916، بأن الرقابة في أي مؤسسة تشتمل على اكتشاف ما إذا كان كل شيء تم ويتم وفقا للخطط الموضوعية والتعليمات الصادرة والمبادئ السارية، وأن الرقابة تكون على كل شيء سواء كانت أعمالا أو أشياء أو أفرادا أو مواقف [1]293.

كما تعمل الرقابة على أن جميع الوظائف السابقة ستتم بالشكل المطلوب، وقد عرفها "منهج النظم" بأنها وظيفة النظام الذي يجري التعديلات وفقا للخطة ويضمن أن الاختلافات عن النظام هي في حدود المسموح [1] ص 293.

ومن هنا نستنتج أن الرقابة ما هي إلا عملية تقييم وإجراء تعديلات فورية بتصحيح الأخطاء الواردة في سير عملية تنفيذ الخطط، و أن هناك رقابة قبلية للتنفيذ ورقابة بعدية وحتى أثناء عملية التنفيذ.

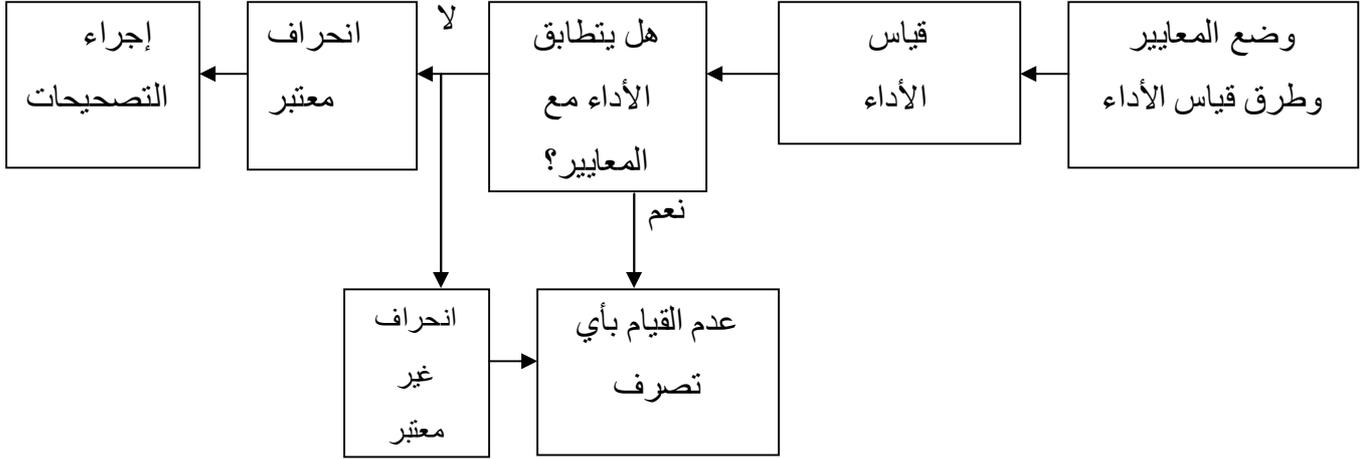
وتهدف الرقابة إلى أن تكون النتائج تتفق قدر الإمكان مع الأهداف المحددة سلفا، وبصرف النظر عن المستوى الذي تتم فيه الرقابة أو نوع النشاط الذي تتم فيه، فإن وظيفة الرقابة تمر بثلاثة مراحل أساسية وهي [9] ص 257:

- وضع معايير أو أهداف مسبقة، سواء كانت هذه المعايير ملموسة أو غير ملموسة، فإنه يجب أن يفهم المعنيون ما هي النتائج المطلوب الوصول إليها لتكون الرقابة ذات فعالية.
- قياس الأداء ومقارنته بالمعيار الموضوع واكتشاف الفرق، أو الاختلالات وإبلاغه إلى المستوى الإداري المختص.
- اتخاذ إجراء تصحيحي لمعالجة الأسباب التي نتجت عنها الفروق والتأكد من عدم تكرارها مستقبلا.

ونشير أن الرقابة ليست عملية تصيد الخطأ لمعاقبة الفاعل، ولكن للتعرف على الأسباب ونواحي الضعف في سير الأعمال والمهام وتفاديها، ثم بشيء من التوجيه أو التدريب والتشجيع نخفف كثيرا من السلبات

وللإشارة أيضا كما سبق فالرقابة تبقى حلقة الوصل الأولى والأخيرة في سير جميع الوظائف الإدارية السابقة، التخطيط، التنظيم، والتوجيه بشكل سليم يحقق الاستمرارية المطلوبة للمؤسسة [9] ص 257.

وفيما يلي نلاحظ مخطط يبين مراحل أو خطوات الرقابة، حسب العناصر السابقة الذكر.



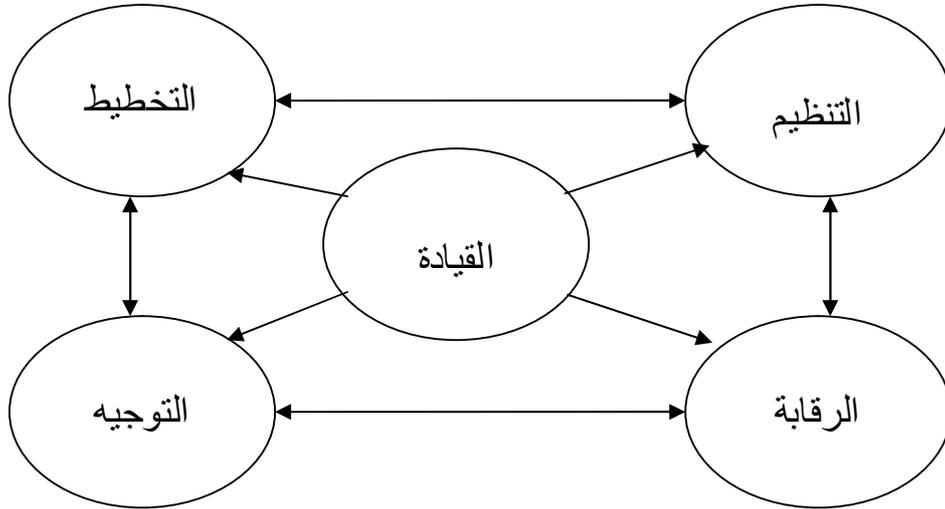
الشكل رقم 02: الخطوات الأساسية في عملية الرقابة [9] ص 262.

وكما لاحظنا سابقا في الوظائف الأربعة عنصرا جوهريا يتكرر في كل وظيفة وله دور هام ورئيسي فيها إلا أنه لا يبرز كوظيفة مستقلة، غير أنها تتكون في إطار سير العمل الإداري بطريقة غير مباشرة وهي القيادة الإدارية التي تخلق الانسجام بين الوظائف الأخرى وتتخذ موقعا خاصا بينها.

### 5.2.1.1. القيادة

القيادة الجيدة وأن يتحول المدير إلى قائد إداري، وليس مجرد مدير رسمي فإن توجيهاته وتعليماته سوف تلقى القبول والاحترام والحماسة بشكل أكبر، وذلك نتيجة العلاقة التأثيرية، والثقة المتبادلة بين المجموعة ومن يعتبرونه قائدا لهم، فالعلاقة بين الرئيس الرسمي والمرؤوسين غير تلك العلاقة التي بين الرئيس القائد والمجموعة، فالأولى وبطابعها الرسمي يغلب عليها الضغط والتأنيب، أما الثانية فهي تعاونية تغلب عليها روح العمل الجماعي في إطار الاحترام والثقة المتبادلة [10] ص 255.

وهذا ما سوف نراه في الفصل الموالي عن القيادة الإدارية، غير أننا نشير إليه ضمن حركية أبعاد الإدارة وهي بمثابة الخلية الحية لكل مؤسسة.



الشكل رقم 03: حركية أبعاد الإدارة [11]

من خلال الشكل نلاحظ أن القيادة تقوم بالتخطيط، التنظيم، التوجيه، والرقابة بشكل متكامل فيما بينها دون إهمال أيّ عنصر من العناصر، في كافة الأعمال والأنشطة.

### 3.1.1. وظائف وأعمال المؤسسة

سبقت الإشارة إلى أن التنظيم يتضمن تحديد أوجه النشاط اللازمة لتحقيق الأهداف أو الهدف الرئيسي للمؤسسة وتجميعها في مجموعات متماثلة و مترابطة، و حقيقة الأمر أن هذا التجميع لأوجه النشاط هو المنبع الذي تبرز منه فكرة وظائف وأعمال المؤسسة، وغني عن التوضيح أن هذه الوظائف تتباين من مؤسسة إلى أخرى نتيجة اختلاف أهدافها، فنجد أن وظائف وأعمال المؤسسة الحكومية تختلف عن تلك الخاصة بالمؤسسة الصناعية، وكلاهما يختلف عن ما هو موجود في تنظيم القوات المسلحة وهكذا [9] ص 41.

وحيث أن الاهتمام هنا يتركز على المؤسسة الإقتصادية، فإننا سوف نتناول أهم الوظائف التي توجد فيها بقصد بيان الأهداف التي تتولى كل وظيفة تحقيقها في سبيل تحقيق هدف المؤسسة ككل.

والوظائف الأساسية في النشاط الصناعي أو الخدمي أو الإنتاجي أو مهما أخذت طبيعة أعمالها و هي [1] ص 48:

- وظيفة التسويق
- وظيفة الشراء والتخزين.
- وظيفة الإنتاج.
- التمويل والإدارة المالية.
- شؤون الأفراد أو الموارد البشرية.
- وظيفة العلاقات العامة.

وفيما يلي نستعرض كل وظيفة على حدة ومحاولة التفصيل والتعريف بها أكثر والدور الذي تلعبه كل وظيفة بالنسبة للمؤسسة ككل.

### 1.3.1.1. وظيفة التسويق

التسويق هو أحد الأنشطة الرئيسية للأعمال التي تؤديها مجموعات من الأفراد العاملين وفي أي مؤسسة، وللتسويق عدة تعريفات ندرج منها البعض على أساس التوضيح فقط.

"التسويق هو مجموعة الجهود والأنشطة المستمرة والمتراصة أو المتكاملة، والتي تسهل مهمة انسياب السلع والخدمات بما يحقق المنفعة الاقتصادية والاجتماعية لكل الأطراف المتدخلة في عملية انتقال هذه السلع والخدمات من المنتج إلى المستهلك النهائي" [1] ص 51.

والتعريف الأكثر قبولا لمفهوم التسويق هو ذلك الذي قدمته الجمعية الأمريكية 1985، والذي ينص على أنه "تخطيط وتنفيذ وخلق وتسعير وترويج وتوزيع السلع والخدمات أو الأفكار اللازمة لإتمام عمليات التبادل التي تؤدي إلى إشباع حاجات الأفراد وتحقيق أهداف المنظمات".

والمفهوم الحديث للتسويق بصرف النظر عن ما يسمى بإدارة التسويق ، فهو يضع المستهلك وأهميته واحتياجاته وظروفه في قمة أهداف المؤسسة، وحدد هذا الاهتمام بما يسمى "المزيج التسويقي" وهو كل ما يتعلق بالمنتج، السعر، الترويج، التوزيع أو مكان البيع، وكل هذه الأنشطة تخضع لأوجه عمل الإدارة وهي التنظيم، التخطيط، التوجيه والرقابة.

- تخطيط المنتجات: ويعني المواصفات اللازمة من حيث الشكل والاستخدام واللون والحجم، الطعم... الخ، التشكيلة، التنوع، التغليف، التمييز، الاسم، العلامة، الصيانة، خدمات ما قبل وما بعد البيع، الضمان ... الخ.

- التسعير: تحديد الأسعار ، الخصومات وسياساتها، طرق الدفع وسياساتها.
- التوزيع: سياسات ومنافذ وطرق التوزيع (التخزين، النقل، ومراقبة المخزون...).
- الترويج: البيع الشخصي، الإعلان، الحملات الإشهارية، تنشيط المبيعات ... الخ.

إن ما تقدم في ظل المفهوم والمزيج الحديث للتسويق ومتطلباته، وفي ظل المنافسة واتساع الأسواق وما يصرف على التسويق من جهود وأموال طائلة، كان لابد من تنسيق النشاط التسويقي، وظهوره في الموقع المناسب على الهيكل التنظيمي، وتحديد مسؤولياته وصلاحياته السليمة، ثم قيامه على التخطيط الاستراتيجي والتكتيكي، وإخضاعه للتوجيه ثم للمتابعة والرقابة، وهذا ما نقصد به مبدئياً، إدارة نشاط أو أعمال التسويق.

### 2.3.1.1. وظيفة الشراء والتخزين

تختص وظيفة الشراء بتوفير أو تدبير احتياجات المؤسسة من المواد والمهمات والمستلزمات التي تكون في حاجة إليها من أجل الإنتاج أو إعادة البيع بالنسبة للمؤسسات التجارية، كما يطلق على هذه الوظيفة بالتموين.

وعلى هذا لابد من ضمان القيام بهذه الوظيفة بكفاءة عالية بحيث يتم تدبير الاحتياجات وضمان استمرار تدفقها بكفاية، بالجودة المناسبة والوقت المناسب والمصدر والسعر المناسب والكمية المناسبة، من خلال القدرة والمهارات الفنية المتوفرة في رجال الشراء، والقدرة الإدارية التي يجب توافرها في مدير المشتريات [3] ص 296.

كل ذلك يشير إلى أهمية هذه الوظيفة وضخامة المسؤولية الملقاة على عاتق من يتولاها، الأمر الذي أدى إلى إخضاعها للإدارة العلمية الحديثة ومبادئها وعناصرها من تنظيم وتخطيط، توجيه ورقابة.

كما يعنى التخزين بمجموعة من المسؤوليات والاختصاصات ومنها [03] ص 301:

- تحقيق الوفرات من خلال تقليل الحدود الدنيا للمخزون والعمل دائما على خفض تكلفة التخزين.
- توصيف الموجودات وتصنيف الأصناف.
- عمليات الاستلام المبدئي والنهائي وإجراءاتها.
- اختيار مواقع التخزين وتوفير شروط الحفظ السليم للمواد المخزنة.
- حسابات المخازن والعمليات المحاسبية والإحصائية والتعاون مع مختلف الإدارات بالمستندات والبيانات اللازمة.
- مراقبة المخزون والأساليب العلمية في المراقبة للحدود القصوى والدنيا لمعدلات المخزون.
- التنسيق مع جهاز المشتريات في تحديد الاحتياجات وإمداد مراكز الإنتاج بالأصناف المطلوبة وتوصيف الجودة وغيرها من المهام الأخرى مع جميع الإدارات والأنشطة.

والأهمية القصوى التي يلعبها هذا الجهاز تحتم على المؤسسات وضع الأساليب الحديثة والمبادئ العلمية له فخصصت له إدارة المشتريات والتخزين، وفق تنظيم وتخطيط، توجيه ورقابة.

### 3.3.1.1. وظيفة الإنتاج

تتكون وتقوم المؤسسات من أجل الإنتاج، والمنتج بمفهومه الشامل، قد يكون سلعة أو خدمة أو فكرة، ولوظيفة الإنتاج أهداف تصب كلها في قالب الأهداف الكلية للمؤسسة والتي تخدم الإستراتيجية العامة لها، فتخصص لها المؤسسة إدارة، وهي إدارة نشاط الإنتاج، وبالتالي تعتمد على العناصر الأربعة للإدارة وتتمثل في [12] ص 53:

- تخطيط سياسات وأهداف الإنتاج والبرامج.
- تخطيط منتجات المؤسسة وأنواعها.
- تخطيط الكميات وتوصيف الجودة.

\_ تخطيط التسهيلات الإنتاجية اللازمة لعملية الإنتاج وعمليات التحويل، أيضا من خلال تحديد مجموعات الأنشطة الإنتاجية والوظائف والورشات وتحديد السلطات والمسؤولية والعلاقات بين الأفراد والأقسام المختلفة.

وفيما يخص العنصرين: التوجيه والرقابة، فهي أعمال أو وظائف إدارية ملازمة لحياة المشروع أو الإنتاج، فلا تخطو أعمال الإنتاج من توجيه الأفراد وحثهم على بذل الجهود كما أن الرقابة تعمل على تدارك الأخطاء والتعطلات في سير الإنتاج وكل ما يتعلق بالكمية، الجودة، التكلفة وحتى الزمن للقيام بالإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب.

#### 4.3.1.1. وظيفة التمويل والإدارة المالية

لا يمكن أن تقوم أي مؤسسة أو تستطيع الإستمرار دون توفير قدر كاف من رأس المال، و مهمة تدبير تلك الأموال تحتاج إلى تحري ودراسة المصادر البديلة المختلفة والمتاحة للحصول على الأموال، ومدى الحاجة إليها على مدار العام، ثم على قدرات مقبلة، ومقابلة ذلك بحركة الإيرادات المتوقعة لمعرفة الاحتياجات الفعلية حسب برنامج زمني محدد، ومعرفة فرص الاستثمار وأوقات التوسع، وغيرها من العمليات ذات الطبيعة غير المؤكدة أي فيها عنصر المخاطرة.

الأمر الذي حتم على المؤسسة وضع جهاز مالي أو إدارة مالية تعمل بدرجة كبيرة من الدقة والوضوح في التنظيم، التوجيه، التخطيط والرقابة، باعتبار أن نجاح المؤسسة أو فشلها مرهون بصفة كبيرة جدا بنجاح أو فشل هذه الإدارة، كما يقع على عاتق هذه الأخيرة مجموعة من الأعمال والمسؤوليات الرئيسية نذكر منها [1] ص 61:

- تخطيط وتقدير الاحتياجات المالية للمؤسسة وفق برنامج زمن محدد، وتحديد النتائج المتوقعة من استخدام أموال المشروع للوفاء بهذه الاحتياجات.
- تدبير الأموال على ضوء دراسة مجمل البدائل المتاحة للإنفاق على نشاطات المؤسسة.
- الدراسة العلمية للمشروعات الاستثمارية والمجالات المختلفة للاستثمار، وتوجيه أموال المؤسسة التوجيه الاقتصادي السليم.
- المتابعة والرقابة المالية والمحاسبية لحركة الأموال.

- القيام بالبحوث والدراسات المالية اللازمة لترشيد كافة القرارات التمويلية والمالية، وتقدير الآثار المالية المترتبة عن تلك القرارات.

إن ما تقدم لا يأتي إلا عن طريق الإدارة الجيدة لأموال المؤسسة ونشاطها التمويلي والمالي، بجانب المهارات الفنية المالية والمحاسبية اللازمة لذلك.

### 5.3.1.1. وظيفة شؤون الأفراد أو الموارد البشرية

تعرف هذه الوظيفة على أنها نشاط شؤون الأفراد والذي يقوم على تخطيط وتهيئة واستقرار القوى العاملة -المورد البشري- بالأعداد والمواصفات المناسبة وفي الأوقات المناسبة وبأساليب المناسبة، والعمل على أن تستخدم تلك الموارد استخداما فعالا ومستقرا لتحقيق الكفاءة المرجوة من المشروع [12] ص 66.

وبالتالي يمكن أن نوجز الأنشطة الفعلية أو الأعمال التي تتضمنها تلك الوظيفة والتي هي في حد ذاتها الأعمال والمسؤوليات التي توكل إلى قسم أو إدارة الموارد البشرية في أي مؤسسة بشكل عام:

- تخطيط القوى اللازمة للمشروع بالكمية والنوعية والوقت والمكان المناسب.
- الاستقطاب، الاختيار، التعيين، الترقيّة، النقل والتقييم وإنهاء الخدمة.
- المرتبات، الأجور والمكافآت.
- حوافز العمل المختلفة (مادية ومعنوية).
- تنمية العاملين وتدريبهم.
- تهيئة ظروف العمل وخدمات العاملين.
- توفير وتنمية العلاقات التنظيمية والإنسانية السليمة والفعالة داخل المشروع.
- إعداد البحوث والدراسات اللازمة في المجالات السابقة.

كما أن لهذه الوظيفة أعمال أخرى مستجدة بطبيعة البيئة وظروف عمل المؤسسة.

### 6.3.1.1. وظيفة العلاقات العامة

العلاقات العامة هي النشاط الذي تقوم به المؤسسة لتوطيد الصلة والثقة والفهم المتبادل بينها وبين الجمهور أو الفئات ذات العلاقة معها سواء كانوا عاملين، مساهمين، مستهلكين، موزعين أو موردين أو أفراد المجتمع المحيط، أو الرأي العام [1] ص 355.

ومن هنا يظهر الفرق بين دور الإعلان الذي يقدم للغير السلعة أو الخدمة التي تنتجها المؤسسة ويروج لها، أما العلاقات العامة فهي تقدم المؤسسة ككل إلى كافة الفئات المعنية، فهي تروج للمؤسسة وأعمالها ومساهماتها ورجالها وسمعتها وصورتها الذهنية لدى الغير، ويمكن تلخيص أعمال هذه الإدارة في النقاط الآتية [1] ص 359:

- توضيح سياسة المؤسسة للجمهور أو أي تعديل أو تغيير فيها بغية قبوله إياها والتعاون معها.
- مد المنشأة بكافة التطورات التي تحدث في الرأي العام.
- حماية المؤسسة ضد أي هجوم قد يقع عليها نتيجة نشر أخبار كاذبة أو غير صحيحة عنها.
- مساعدة وتشجيع الاتصال بين المستويات الإدارية والمستويات الدنيا وبالعكس.
- العمل كمنسق بين الإدارات المختلفة في المؤسسة لتحقيق الانسجام بين الأفراد داخلها وبينها وبين الجمهور الداخلي، وغيرها من المهام والمسؤوليات الأخرى.

وللإشارة فإن الوظائف المذكورة سابقا ما هي إلا وظائف أساسية تختلف مهامها حسب طبيعة وسياسة المؤسسة، كما أن هناك وظائف ونشاطات أخرى يمكن إدراجها كوظائف أساسية تفرض نفسها على المؤسسة، وذلك نتيجة البيئة التي تنشط فيها هذه الأخيرة والتي يمكن اعتبارها حياة المؤسسة واستمرارها، كوظيفة البحث والتطوير كإدارة مستقلة عن الإدارات السابقة وهي أهم شرط في تعريف المؤسسة ونجاحها.

بعد استعراضنا لأهم وظائف وأبعاد الإدارة وكما تطرقنا إلى أعمال المشروع يمكن التوصل إلى العلاقة التي تربط بين عناصر الإدارة ووظائف المؤسسة، و يمكن إيجازها في جملة واحدة وهي أن الإدارة حياة المؤسسة وروحها، أي أن المؤسسة لا تقوم إلا بإدارة علمية سليمة، كما لا تكون هناك إدارة إلا بتواجد العمل كما عرفناه سابقا، أي أن الإدارة هي تنظيم، تخطيط، توجيه، رقابة وقيادة لكل أعمال ووظائف المؤسسة. وللإيضاح أكثر ندرج المخطط التالي:

وظائف المشروع	التسويق	التمويل	المشتريات	الإنتاج	شؤون الأفراد	العلاقات العامة
التنظيم	.....	.....	.....	.....	.....	.....
التخطيط	.....	.....	.....	.....	.....	.....
التوجيه	.....	.....	.....	.....	.....	.....
الرقابة	.....	.....	.....	.....	.....	.....
القيادة	.....	.....	.....	.....	.....	.....

الشكل رقم 04: العلاقة بين الإدارة والأعمال [12] ص 82.

## 2.1. دراسة السلوك التنظيمي

كما أشرنا سابقا في المبحث الأول أن الإدارة والأعمال شيء متكامل ومتلازمين فيما بينهما، ولقد أشرنا أيضا أن الفرد هو عمود التنظيم، وإضفاء البعد السلوكي للتنظيم هو الذي سوف يحدد أسس النجاح في المؤسسة، كما يعبر الجانب الإنساني للعمل أحد العوامل الحرجة في التنظيم، ولهذا تولى المؤسسات الاقتصادية الاهتمام بهيكل رأس المال البشري من الناحية السلوكية، فتكون الإدارة ذات التوجه السلوكي من أنجح الإدارات و التنظيمات، وللإطلاع على ذلك نخصص في هذا المبحث ثلاثة مطالب الأول كتعريف للسلوك التنظيمي، الثاني يشمل الأنشطة السلوكية ، أما الثالث فهو إطلالة على المراحل التي مرّ بها تاريخيا.

### 1.2.1. مفهوم السلوك التنظيمي

إن السلوك التنظيمي هو الميدان الذي يسعى إلى معرفة سلوك العاملين في أماكن العمل داخل المنظمات عن طريق الدراسة العلمية للفرد، الجماعة، والعمليات التنظيمية، والسلوك الإنساني هو كل أشكال الحركة الإنسانية، أفعال، ردود أفعال، تعبيرات، استجابات... الخ [13] ص 13. كما يعرف السلوك التنظيمي على أنه " تفاعل الإنسان مع التنظيم" وتتمثل بعض مظاهر السلوك التنظيمي في ديناميكية التنظيم، التعارض التغيير والتكيف. سواء كانت هذه المظاهر في التنظيم الرسمي أو غير الرسمي [14] ص 50.

وتتضمن التعاريف السابقة بعض الجوانب الهامة التي يكون من المفيد توضيحها فيما يلي:

- السلوك التنظيمي يطبق الأسلوب العلمي على المشاكل الإدارية العملية: يسعى السلوك التنظيمي إلى تنمية أساس معرفي باستخدام مدخل الأبحاث الميدانية، بمعنى إسناده إلى الملاحظة المنظمة وقياس الظواهر محل الاهتمام، كما أن هذه العملية ليست سهلة ولا دقيقة بصورة كاملة، ولكنها تمثل أفضل وسيلة لذلك [13] ص14، و يمكن القول أن التوجه العلمي للسلوك التنظيمي يمثل أحد خواصه الرئيسية، وقد جاءت أعمال الباحثين في السلوك التنظيمي سعياً وراء تحسين عمل المنظمات ونوعية حياة الناس الذين يعملون فيها، فقد سلط هؤلاء الضوء على تساؤلات عملية هامة مثل [13] ص15:

\* كيف يمكن وضع أهداف ترفع من أداء الأفراد؟

\* كيف يمكن تصميم الوظائف لتحسين رضا العمال عن أعمالهم؟

\* في أي ظروف يتخذ الأفراد قرارات أفضل من الجماعات؟

\* ما هي الخطوات التي يجب اتخاذها لتخفيف التوتر وضغط العمل؟

\* ماذا يفعل القادة لتحسين فعالية الجماعات التي يقودونها؟

وليس الغاية من الأسلوب العملي في دراسة السلوك التنظيمي هو تقنين الظواهر السلوكية الإنسانية بل أيضاً تصميم الحلول لمشاكل المنظمة السلوكية في كافة المستويات الإدارية. وبالتالي بغض النظر عن الأهداف المنشودة من معرفة دراسة السلوك التنظيمي، فإنه من السليم القول أن المدخل العملي يمثل ركيزة أساسية في تعريفه.

- يركز السلوك التنظيمي على ثلاثة مستويات من التحليل: الأفراد، الجماعات، والمنظمات: لا يستطيع علماء السلوك التنظيمي إدراك كل أبعاد السلوك في المنظمات بالتركيز على الأفراد فقط، فالناس يعملون في جماعات في أماكن العمل وفوق ذلك، إنّ الأفراد وحدهم وفي جماعات يؤثرون ويتأثرون ببيئة محيط العمل، فلا يجب أن نستغرب مع أخذ هذه الحقيقة في الاعتبار، أن ميدان السلوك التنظيمي يركز على ثلاث مستويات منفصلة في التحليل: الأفراد، الجماعات، والمنظمات.

كما يعترف هذا الميدان أن مستويات التحليل الثلاثة يجب أن تستخدم بغرض فهم العمليات والتفاعلات المعقدة للسلوك في المنظمات [13] ص16: العمليات الجماعية، العمليات الفردية، العمليات التنظيمية.

- إدارة السلوك التنظيمي (التدعيم الإيجابي للسلوك التنظيمي المرغوب فيه) [13] ص72: وتكمن الحكمة في إدارة السلوك أساسا في التحوير أو تعديل السلوك لما له من صعوبة في التوجيه والتنظيم والرقابة عن بقية الوظائف وأعمال المشروع الأخرى، فليس من السهولة تخلي الفرد عن سلوك أو طبع ما، لهذا يجب على المديرين أن يتعاملوا مع مرؤوسيهم بالحكمة والحذر من خلال:

\* تحديد السلوك المرغوب فيه.

\* تحديد شكل ومستوى السلوك والأداء الحالي.

\* تحديد معيار قياسي، أي تحديد هدف للأداء المرجو.

\* اختيار المدعمات المناسبة بتحديد مكافأة السلوك المرغوب فيه.

\* تطبيق التدعيم وفقا لأنسب الطرق حتى يصل السلوك إلى المستوى المطلوب.

\* متابعة ومراقبة السلوك اليومي للأفراد في ايجابياته وسلبياته.

- يسعى السلوك التنظيمي إلى تحسن نوعية حياة الناس في أماكن العمل: يتطلع السلوك التنظيمي إلى تحسين الموارد البشرية، والاهتمام برفاهية الناس في أماكن العمل، لقد انقضى ذلك العهد الذي كان يعمل فيه الناس في ورش ومصانع شديدة الضوضاء شديدة الحرارة صارمة التنظيم، وباختصار أماكن عمل قاسية حيث يمكن لأرباب العمل استبدال الفرد بسهولة كقطعة غيار في آلة، أما الآن بدأ التوجه نحو تعزيز الثقة بين الأفراد العاملين فيما بينهم وبين مرؤوسيهم، وتحسين جودة المورد البشري في المؤسسة.

- يعترف السلوك التنظيمي بالطبيعة المتغيرة للمنظمات: يهتَم هنا أن نشير إلى العلماء في تسليط اهتمامهم على طبيعة المنظمة ذاتها، فيعترفون بأن المنظمة ليست ساكنة، ولكنها ديناميكية ودائمة التغير، بمعنى أن المنظمات أنظمة مفتوحة، OPEN SYSTEMS تتغير مع الظروف، وتتفاعل مع البيئة المحيطة بها، والتي يلعب فيها السلوك الإنساني دورا رئيسيا، باعتبارها بناء اجتماعي منظم من أجل تحقيق هدف معين.

- يفترض السلوك التنظيمي عدم وجود مدخل مثالي [13] ص22:

يتفق المختصون اليوم على عدم وجود مدخل مثالي وحيد حين نتناول مثل هذه الظواهر المعقدة، واقتراض العكس لا يمثل إلا زيادة في التبسيط، وسداجة في التفكير، بل يكون أيضا غير

دقيق على الإطلاق، فالعمليات التي تواجهنا تكون من التعقد بحيث لا تسمح بهذا الادعاء، وبدلاً من ذلك يعترف علماء السلوك التنظيمي بأن السلوك في أماكن العمل هو الناتج المعقد لعدد من القوى المتداخلة، وإن هذه الحقيقة معترف بها من قبل ما يسمى بالمدخل الموقفي وهو توجه يمثل أحد علامات السلوك التنظيمي الحديث.

### 2.2.1. الأنشطة السلوكية

الأنشطة السلوكية هي في حقيقتها تعامل مع المعلومات الواصلة إلى الإنسان على نحو يفسر النشاط الإنساني، تتلخص هذه الأنشطة في [15] ص 119:

الإدراك، التفكير، التعلم، تكوين الاتجاهات، تكوين الدوافع، ثم اتخاذ القرارات، وتلك الأنشطة السلوكية -الذهنية- متكاملة ويؤثر بعضها في بعض وينتج كمحصلة لها أنواع الاستجابات الصادرة عن الإنسان (السلوك).

### 1.2.2.1. الإدراك

هو عملية استقبال المثيرات وتفسيرها وإعطائها معان ومفاهيم يستند إليها الإنسان في اختيار السلوك المناسب، والإدراك هو العملية السلوكية الأولى التي تفتح الباب لإمكان حدوث السلوك [16] ص 294.

وتتم عملية الإدراك من خلال شعور الإنسان بالمثيرات الخارجية، ويستقبلها بحواسه، فيخترنها في ذاكرته على شكل معلومات ومعان كثيرة كنتيجة لخبراته السابقة، وإدراكه لأشياء سبق له استشعارها، ومن ثم يحاول تحليل المعلومات الواصلة إليه لاستنتاج معانيها ودلالاتها في ضوء الظروف المادية والاجتماعية المحيطة به، كما يصنفها وينظمها -المدركات- ويستخدمها في بناء أنماط السلوك التي يختارها. كما يتسم ببعض الخصائص كالاتي :

- الإدراك عملية اختيارية: أي أن الفرد ينظم مدركاته بطريقة يتحكم هو فيها إلى درجة بعيدة فالإدراك لا يفرض على الإنسان تماماً.

- يميل الإنسان إلى تنظيم مدركاته في مجموعات متناسقة بحيث يمكنه الرجوع إليها بسهولة واستخدامها في مواقف الاختيار والبحث عن السلوك المناسب.
- يؤدي الحصول على معلومات جديدة (متغيرة) إلى تغيير المدركات ومن ثم تغيير المفاهيم، وسلوك الإنسان المحتمل .
- إن قبول مدركات جديدة يتأثر ويتوقف على المدركات الحالية للفرد.
- يتأثر الإدراك بصفات الفرد الشخصية، وبالتالي تكون اختلافات الإدراك بين الأفراد نتيجة الاختلافات الشخصية لهم كما يأخذ الإدراك شكل النظام المفتوح.

### 2.2.2.1. الاتجاهات

وهي تنظيم متناسق من المفاهيم وتكامل متطور من المعتقدات والعادات والدوافع بالنسبة لشيء محدد، فهي تمثل في الأساس وجهة نظر الإنسان بالنسبة لشيء معين، وتتكون الاتجاهات نتيجة لمحاولات الفرد، إشباع حاجاته، وفي حدود المعلومات المتوافرة لديه، كما تعكس الاتجاهات المعتقدات والانتماء والاتجاهات مجموعة من الوظائف [15] ص158:

- وظيفة التأقلم: تساعد الفرد على التكيف والقررة على استيعاب المتغيرات والتعامل معها.
- وظيفة الدفاع عن النفس: من خلال تأكيد منافع ومصالح الفرد، وتأييده لكل ما يحافظ عليها، ومعارضته لما يهددها.
- وظيفة التعبير عن القيم والمثل: الاتجاهات تمثل ردود أفعال يعبر بها الإنسان عن القيم والمثل التي يؤمن بها فيميل إلى التصرف وفقا لها.
- وظيفة المعرفة: وذلك بمساعدة الإنسان على تنظيم معلوماته عن الأشياء والأشخاص بحسب قبوله أو رفضه لها، ومن ثم تزداد معرفته بها. كما أن الاتجاهات تتغير وفقا لمجموعة من الأسباب:

\* إذا تغيرت حاجات الإنسان ورغباته.

\* إذا تغيرت الجماعة التي ينتمي إليها أو تغيرت وضعيته فيها.

\* إذا غيرت الجماعة معتقداتها وأفكارها.

\* إذا تغيرت البيئة المادية والاجتماعية التي يعيش فيها.

والذي يهمننا أكثر هي مخرجات عملية تكوين الاتجاهات والتي تحدد في ثلاث مستويات: اتجاهات مؤيدة، معارضة، واتجاهات محايدة.

### 3.2.2.1. الدافعية

وهي عملية إثارة السلوك والاحتفاظ به في حالة استمرار كما أنها تنظيم لنمط السلوك، أو هي الرغبة في عمل شيء وهذه الرغبة مشروطة بالقدرة، وتختلف النظريات التي تحاول تفسير الدافعية، ولكن يمكن استخلاص المفاهيم الآتية [14] ص164:

- \_ أن هناك قوى دافعة تحرك الإنسان وتدفعه نحو أنماط معينة من السلوك لتحقيق أهداف معينة.
- \_ يمكن أيضا تصور القوى الدافعة وهي تعمل في اتجاه معاكس بأن تمنع الإنسان من تصرفات بذاتها، من الواضح أن تلك القوى الدافعة تبدو داخلية في الإنسان.
- \_ يوجد في المناخ المحيط بالإنسان مغريات أو حوافز تغريه بالحصول عليها من خلال بعض التصرفات.

وبهذا يمكن القول أن للدافعية مصادر فردية، جماعية، ومجتمعية كما يحدد السلوك إذن كمحصلة للتفاعل بين القوى الدافعة والقوى الجاذبة أي القوى الداخلية، والحوافز الخارجية.

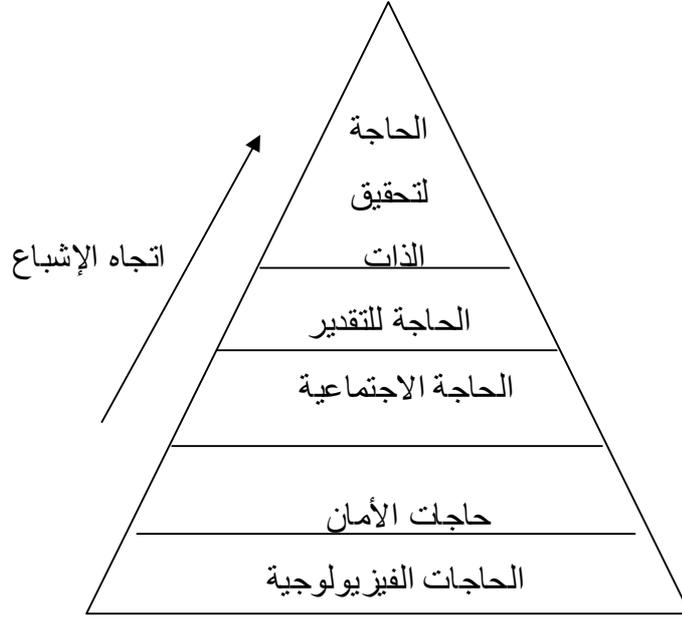
$$\text{السلوك} = \text{القوى الدافعة} \times \text{القوى الجاذبة}$$

وتلعب الدافعية دور العمود الفقري في تحديد درجة الأداء حيث:

$$\text{الأداء} = \text{الدافعية} \times \text{القدرة} \quad [14] \text{ ص} 205.$$

كما يتضح بصورة جلية في كافة الحالات مفهوم "الحاجة" أو "الرغبة" والذي يقع في قلب فكرة الدافعية، فالإنسان يشعر باحتياجات محددة يريد الحصول عليها (وعدم الحصول عليها يسبب له ألما مادية، نفسية، أو إحباطات اجتماعية) بينما الحصول على تلك الحاجات يسبب له الرضا والارتياح المادي و المعنوي، وبذلك يتبع السلوك الذي يحقق له ما يريد، وقد عبر عن هذه الفكرة

"ماسلو" حين اقترح هرم الحاجات the Need Hierarchy وفقا لهذه النظرية فإن الدافع هو حاجة غير مشبعة، والحاجة التي يتم إشباعها تفقد تأثيرها في تحديد السلوك.



الشكل رقم 05: هرم الحاجات لـ"ماسلو" [15] ص 180

#### 4.2.2.1. التعلم

بالمعنى الواسع التعلم هو كل التغيرات التي تطرأ على السلوك الظاهر. وهو التغير الدائم في السلوك الذي ينتج عن الخبرة المكتسبة من التجارب السابقة والتي يتم تدعيمها بصورة أو بأخرى، ولا بد من التركيز على أربع نقاط أساسية [17] ص 174:

- يتضمن التعلم عنصر "التغير" وليس بالضرورة التحسن في السلوك، فالعادات السيئة والتعصب وغيره تعتبر أيضا متعلمة.
- أن يكون التغير في السلوك "دائم نسبيا" حتى يمكن اعتباره تعلم وتؤدي هذه الخاصية على استبعاد التغيرات السلوكية المؤقتة الناجمة عن الإجهاد، التعب وغيره.
- لا بد من توفر شكل معين من الخبرة والتجربة، وتستبعد هذه الصفة التغير السلوكي الناتج عن النمو الطبيعي للإنسان كالمشي.

- ولا بد أيضا من توفر عنصر التدعيم الذي يجب أن يصاحب التجربة والخبرة وإلا اختفى السلوك المتعلم بعد فترة طالت أو قصرت.

إن الفرق الأساسي بين التعلم والتعليم هو أن "التعليم" يقتصر على الجانب المعرفي دون أن يتعدى ذلك إلى تغيير السلوك، بينما التعلم هو استخدام المعرفة الجديدة في سلوك جديد وهو عملية مستمرة طول حياة الإنسان [15] ص 205.

### 5.2.2.1. التفكير

يمكن اختصار هذا النشاط السلوكي في استثمار القوة الذهنية للإنسان. حيث يمثل المخ الإنساني نظاما نشطا، فهو ذاتي "التنظيم"، حيث لا يعتمد على قوة خارجية لتنظيم ما به من معلومات، ولكنه ينظم نفسه.

ويمكن تلخيص بعض الخصائص ومبادئ القوة الذهنية والتي تدعى اليوم برأس المال

الفكري [15] ص 244:

- رأس المال الفكري Intellectual Capital وهو أهم ما تملكه المؤسسة.

- المعرفة مصدر رأس المال الفكري.

- الاستثمار في البحث والتطوير يؤدي إلى تفوق القوة الذهنية.

- الاستثمار في المعرفة أساس لخلق الميزة التنافسية.

كما أن هناك عاملين أساسيين يحكمان العمل الفكري وهما: التغيير والتوقع وهما يؤديان إلى اتخاذ القرار، بينما التوقع مع غياب التغيير يؤدي إلى حالات الإحباط والتردد في اتخاذ القرار .

### 6.2.2.1. اتخاذ القرار

بعد كل تلك الأنشطة يتسنى للفرد بناء سلوكه الخاص وبيئته الخاصة، تتجلى بصفة واضحة في أساليب اتخاذ القرار، فهو يتخذ القرار بعد إدراك الأشياء وبعد التعلم من تلك البيئة والتفكير وتحليل المعلومات بالطرق السليمة و الدقيقة، ولم يعد اتخاذ القرار فرديا، بل هو صناعة لما عليه من تكاليف المخاطرة وماله من عائدات بالنسبة للمؤسسة.

### 3.2.1. التطور التاريخي للسلوك التنظيمي

نسلم اليوم بأهمية فهم سلوك الناس في أماكن العمل، وفي الواقع لم تبدأ هذه الفكرة في النمو حتى مطلع القرن العشرين، ولم تحظ بقبول عام إلا في العقود القليلة الماضية، ولكي نعلم إلى مدى وصل ميدان السلوك التنظيمي نعرض فيما يلي تاريخ هذا المجال في الإدارة:

### 1.3.2.1. جذور السلوك التنظيمي؛ مدرسة الإدارة العلمية

إن المحاولات الأولى لدراسة سلوك العاملين في المؤسسة نتجت عن رغبة هذه الأخيرة في زيادة إنتاجية العامل، وكان التساؤل المحوري هو: ماذا يمكن عمله لجعل الناس يعملون أكثر في وقت أقل؟ ولم يكن من الغريب أن تأتي محاولات الرد على هذا السؤال في منعطف القرن التاسع عشر والقرن العشرين، لأن هذه الفترة شهدت خطى سريعة نحو التصنيع، والتغيرات التقنية الواسعة في كل من أوروبا الغربية والولايات المتحدة الأمريكية، فمع محاولات الخبراء جعل الآلات أكثر إنتاجية، كان من الطبيعي أن تمتد مجهوداتهم إلى الجانب الإنساني في المعادلة، وأن أول الذين يرجع إليهم الفضل، نتيجة لإسهاماتهم المبكرة في نشأة السلوك التنظيمي هم المهندسون (خبراء التصنيع).

ويأتي على رأس هؤلاء المهندس الصناعي "فريدريك تايلور Frederick Taylor" 1856-1915، كان يعمل في شركة أمريكية للحديد والصلب، وقد لاحظ خلال سنوات عمله في هذه الشركة وغيرها، أن بعض ممارسات العمال تنسم بعدم الكفاءة نتيجة لإهدار الجهد والوقت في عمليات وحركات لا حاجة إليها، وقد دفعه ذلك إلى دراسة المهام الفردية للعمل، وقد قام على إثر دراسته وتجاربه بنشر كتاب أحدث ثورة في علم الإدارة أسماه الإدارة العلمية "Scientific Management" [18] ص55.

ويتميز مدخل "Taylor" في الإدارة العلمية بتركيزه على دور العاملين كأفراد، فقد تقدم باقتراحين جديدين آنذاك، الأول أوصي فيه بأهمية الثأني في اختيار وتدريب العمال لأداء أعمالهم، ومساعدتهم لكي يتفوقوا ويتميزوا في أداء عمل معين، الثاني كان يعتقد أن زيادة الأجور يقوي دافعيتهم ويجعلهم أكثر إنتاجية.

وبالرغم من أن هذه الفكرة بمعايير اليوم تعتبر غير كاملة أو غير دقيقة [13] ص29، حيث يعتبر الدافع المادي غير كاف في ظل المعاملة غير الإنسانية، إلا أنه يرجع إليه الفضل في توجيه

الاهتمام إلى أهمية الدور الذي تلعبه الدافعية في العمل، وقد ساهمت هذه الأفكار في إثارة الاهتمام لمزيد من الدراسات عن السلوك التنظيمي، الأمر الذي دفع عدداً آخر من العلماء إلى دراسة أفكار "Taylor" وتطويرها. فنجد مثلاً "HUGO Munsterberg" وكان من علماء النفس بنشره كتاب علم النفس والكفاية الصناعية "Psychology and Industrial Efficiency"، يعمل على جعل العمل أكثر إنسانية من خلال شرحه كيف أن مفاهيم التعلم والدافعية تؤثر على سلوك الناس في العمل. وكان أكثر العلماء تأثيراً بأفكار "Taylor" عالماً النفس جيلبرت وزوجته ليليان "Frank and Lilian Gilberth" فقد كانا رواد "مدخل دراسة الزمن والحركة" وهو نوع من الأبحاث التطبيقية مصمم لتحديد الحركات التي يحتاج إليها الفرد لأداء عمل معين، ويهدف إلى اكتشاف أكثر الطرق كفاءة لأداء الأعمال.

### 2.3.2.1. نظرية التنظيم الكلاسيكية

في نفس الفترة التي كان يعمل فيها أنصار مدرسة الإدارة العلمية على توجيه الاهتمام إلى دراسة العلاقات المتبادلة بين الإنسان وعمله، ظهر مدخل جديد في إدارة الأفراد، وهو مدخل التنظيم، ركز على كفاءة البناء العام للمؤسسة أي الطريقة المثلى لبناء الهيكل التنظيمي، وهذا يختلف بالتأكيد عن الإدارة العلمية التي سعت إلى إيجاد أفضل طريقة لأداء كل عمل أو كل وظيفة على حدا.

ولقد ساهم العديد من المنظرين في تنمية نظرية التنظيم الكلاسيكية، وكان من هؤلاء "Henri Fayol" وهو مهندس صناعي فرنسي، أرجح نجاحه في الإدارة إلى عدة مبادئ إدارية قدمها في أوائل القرن العشرين – 14 مبدأ في الإدارة- وبالرغم من أن هذه المبادئ مازالت تلقى، حتى اليوم القبول العام، إلا أنه لا يجب أن تطبق حرفياً بنفس الطريقة أو بنفس الأسلوب، فنلاحظ أنه في الوقت الذي يأخذ فيه البناء التنظيمي في العديد من المنظمات بمبدأ وحدة الرئاسة، والذي يمثل أحد عوامل نجاحها، تفرض متطلبات الفعالية التنظيمية على منظمات أخرى، أن يتلقى الأفراد أوامرهم من عدة رؤساء.

ومن ناحية أخرى يعتبر عالم الاجتماع الألماني Max Weber من أشهر علماء التنظيم على الإطلاق فقد اقترن اسمه بأسلوب البيروقراطية Bureaucracy وهي نمط تصميم المنظمات بطريقة تجعلها تتمتع بالكفاءة المطلوبة، أين اهتمت دراساته بتأثير التنظيم على سلوك الأفراد.

وبصفة عامة نظريات التنظيم تناولت ولو بشكل بسيط السلوك الإنساني من منظور الهيكل أو البناء التنظيمي وتأثيره على السلوك، كوحدة الرئاسة، السلطة والمسؤولية وغيرها.

### 3.3.2.1. مدرسة العلاقات الإنسانية

يعتبر عالم التنظيم "إلتون مايو" "Elton Mayo" الرائد لهذا التوجه الذي يسمى حركة العلاقات الإنسانية "The Human Relation Movement"، إن هذا النمط من فلسفة الإدارة يرفض أفكار مدرسة الحركة العلمية للإدارة الذي أعطى الاهتمام –Taylor- للعوامل والظروف المادية في التأثير على السلوك التنظيمي واستبدالها بالعوامل غير المادية والعوامل الاجتماعية وأهميتها في التأثير على السلوك في أماكن العمل.

وقد كانت دراسات "Mayo" في عام 1923 لأسباب ارتفاع معدل دوران العمل في أحد أقسام شركة الغزل والنسيج "بفيلادلفيا" حيث لاحظ أن أداء الفرد يتأثر كثيرا بالظروف الاجتماعية التي توجد داخل المؤسسة، مثل كيفية معاملة الإدارة للعاملين، وعلاقة الأفراد بعضهم ببعض، كما قد بدأت في عام 1927 سلسلة من الدراسات والتجارب بغرض اختبار فروض مدرسة الإدارة العلمية، تأثير العوامل المادية على سلوك الأفراد في العمل، باختبار العديد من العوامل ذات التأثير على الإنتاجية، من ضمنها قوة الإضاءة طول فترات الراحة، ساعات العمل اليومية والأسبوعية، وإعطاء وجبة غذاء مجانية... الخ.

وكانت أيضا دراسات تدرس مجموعة من العوامل الإنسانية كمناخ العمل ونوع الإشراف، العائد المادي، جماعات العمل، وقد أثبتت التجارب أن القوى الاجتماعية الفاعلة في هذا الموقف لها تأثير أقوى بكثير من العوامل المادية التي خضعت للدراسة.

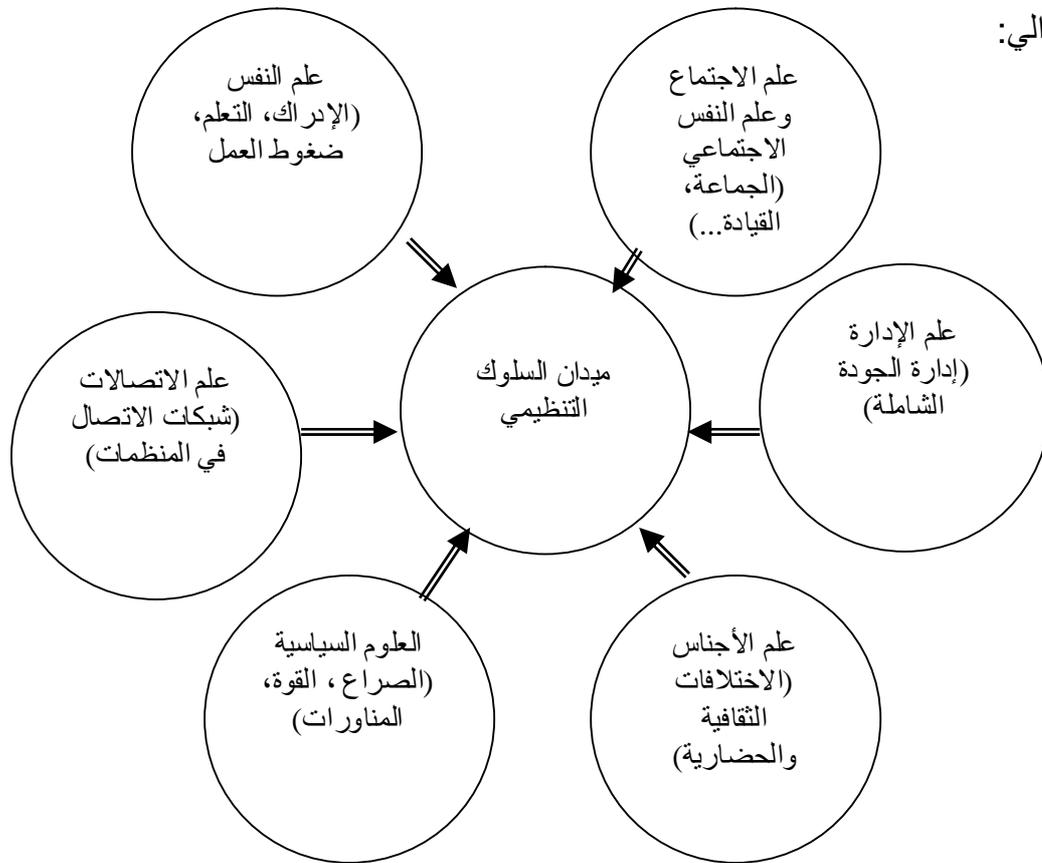
والنتائج المتوصل إليها لها أهمية في تقديم نظرة جديدة للسلوك الإنساني في العمل. فهو يوضح أنه لكي نفهم سلوك الأفراد، يجب علينا أن نقدر اتجاهات الناس والعمليات التي من خلالها تتم الاتصالات بينهم، وطريقة التفكير هذه تعتبر أساسية للسلوك التنظيمي الحديث.

ولكن هذا لا يعني أن التجارب التي قام بها "Mayo" كانت مثالية أو كاملة، ولكن بالرغم من ذلك، كان تأثيرها كبيرا على ميدان السلوك التنظيمي، إن إسهامات هذه التجارب لا تكمن فيما أظهرته من تأثيرات شدة الإضاءة وغيرها من العوامل، ولكن فيما كشفت عنه، بطريقة غير مباشرة، عن أهمية الحاجات الإنسانية والاتجاهات، والدوافع وعلاقات العمل، فقد رسخت هذه الدراسات

الارتباط بين علم السلوك التنظيمي والعلوم الأخرى، كعلم النفس و علم الاجتماع هذا الارتباط المستمر حتى يومنا هذا [13] ص32.

### 4.3.2.1. السلوك التنظيمي في العصر الحديث

إن الإسهامات الرائدة التي تعرضنا لها حتى الآن أنت إلى التحقق من أن سلوك الفرد في العمل يتشكل عن طريق العديد من العوامل الفردية، الجماعية والتنظيمية، مما وضع الأساس لنشأة علم السلوك التنظيمي ويمكن القول أنه منذ أربعينيات القرن الماضي، ظهرت علامات ومؤثرات واضحة تدل على ظهور ميدان علمي جديد ومستقل، وقد تأكد في أواخر الخمسينيات من القرن الماضي، ومنذ ذلك الحين نمت ميدان السلوك التنظيمي بسرعة كبيرة، باعتماده على العديد من النظريات والمفاهيم المستعارة من ميادين علمية عديدة. إن علم السلوك التنظيمي كما نعرفه اليوم، هو في الواقع خليط أو هجين من عدة علوم اجتماعية، فالدارسات الخاصة بالأنشطة السلوكية من تعلم إدراك ودافعية تعتمد على علم النفس، وبالمثل تستند دراسات ديناميكية الجماعة، والقيادة على علم الاجتماع، ويتضح من كل هذا أن السلوك التنظيمي الحديث علم متعدد الأوجه، كما يبينه الشكل الموالي:



الشكل رقم 06: السلوك التنظيمي في العصر الحديث [13] ص39.

هذا وقد أضافت دراسة السلوك التنظيمي في السنوات الأخيرة، عدة خصائص جديدة يجدر بنا أن نوجزها فيما يلي [13] ص40:

\_ ازداد الاهتمام أكثر من قبل بالجوانب الحضارية والثقافية للعمل، فالأبحاث الميدانية في مجال السلوك التنظيمي اليوم، تأخذ في الحسبان ظاهرة العولمة .

\_ تعتبر دراسة السلوك الإيجابي و السلبي في المنظمات أكثر أهمية من أي وقت سابق وهو ما يقوم به ميدان السلوك التنظيمي.

\_ يعترف علماء السلوك التنظيمي اليوم بأهمية البيئة الخارجية وتأثيرها على سلوك العاملين، فهم يحققون في تأثير عوامل مثل: القوانين والقواعد الحكومية والأعمال والمنافسة والظروف الدولية على سلوك العاملين واتجاهاتهم.

\_ لم يغفل ميدان السلوك التنظيمي الحديث التغيرات في العمل الناتجة عن التقدم التقني وكل أشكال التطور الحاصل في بيئة المؤسسة و تأثيره على السلوك الإنساني.

و يمكن القول عن السلوك التنظيمي كتوجه يفرض نفسه على المؤسسة الاقتصادية، ما هو إلا محاولة من هذه الأخيرة معرفة أكثر طاقة يستغلها المورد البشري لتحقيق الأهداف العامة للمؤسسة، ولأنه كما ذكرنا سابقا أن السلوك الإنساني هو أصعب نشاط يمكن التحكم فيه، لذا فالسبيل الأفضل هو دفع وتوجيه السلوك المرغوب فيه، وتحويل أو تعديل ما دون ذلك.

### 3.1. بيئة عمل القيادة الإدارية

تعد الجماعة Group وحدة غاية في الأهمية في أي تحليل اجتماعي، وتساهم بقدر كبير في فهم السلوك التنظيمي، وتهتم ديناميكية، أو حركية الجماعة بذلك التفاعل الذي يتم بين أفراد الجماعة أو المناخ الاجتماعي المحيط بهم، وعند تطبيق هذه الفكرة على دراسة السلوك التنظيمي، فإن التركيز يكون على ديناميكية التنظيم الرسمي أو غير الرسمي، وقد تتعزز هذه الدراسة أكثر من خلال فرق العمل وطبيعة الاتصال الجماعي أو شبكات الاتصال التي تعتمد عليها الجماعة أو الفريق، كما تعد هذه الأخيرة النواة الأولى لعمل القيادة وبروزها.

### 1.3.1. ديناميكية الجماعة والعمل الفرقي

تعنى ديناميكيات الجماعة Group dynamics بالطبيعة الخاصة للجماعات، بما في ذلك المتغيرات التي تحكم تشكلها ونموها، وتركيبها أو بنائها، وعلاقتها المتبادلة بالأفراد والجماعات الأخرى، والمؤسسات التي تعمل فيها، أما العمل الفرقي Team Work فهو ممارسة استخدام فرق العمل، وهي نوع خاص من الجماعات، وفيما يلي نقوم بفحص دقيق لهذه الأنماط من السلوك التنظيمي [13] ص 279.

### 1.1.3.1. الطبيعة الأساسية للجماعات

يعرف علماء الاجتماع الجماعات Groups بأنها كيانات تشمل اثنين أو أكثر من الأفراد المتفاعلين مع بعضهم البعض والذين يجمع بينهم نمط ثابت من العلاقات ويسعون لتحقيق أهداف مشتركة ويعتبرون أنفسهم أعضاء بنفس الجماعة، وتكون هذه العلاقة على أساس الخصائص التنظيمية أو على أساس "الدافعية"، "الاعتمادية" أو العلاقات التبادلية بينهم [19] ص 186. وإن وجود الجماعة السوسولوجي، أي وحدتها، يتوقف على وجود أهداف إنسانية مشتركة يتبعها الأفراد المكونون لها، كأن يكون لدى الأعضاء قدر كبير من التماثل العقلي كالأفكار، طرق التفكير والاشتراك في مجموعة من القيم والمعتقدات والمعايير الاجتماعية، وبالاختصار وجود شعور عام بالانتماء إلى الجماعة [18] ص 135.

وحتى يسهل علينا تصور عناصر هذا التعريف فإننا نعرضه في الخصائص التالية:

- الجماعة: - شخصان أو أكثر بينهما تفاعل اجتماعي
- الجماعة لها تركيب (بناء) مستقر.
- الأعضاء تجمعهم أهداف مشتركة
- الأعضاء لهم شعور بالانتماء في جماعة واحدة.

### 2.1.3.1. أنواع الجماعات

من الصعوبة بمكان حصر أسباب تكوين ونشوء الكثير من الجماعات إلا أنه يمكننا التمييز بين خمسة أنواع رئيسية منها وهي [20] ص 180:

#### 1.2.1.3.1. المجموعات الوظيفية

تنشأ هذه المجموعات بقرار من السلطة الرسمية في المؤسسة والمجموعات الوظيفية هي الوحدات التي تكون في مجموعها الهيكل الرسمي في المؤسسة.

#### 2.2.1.3.1. فرق العمل

ويعود تكوينها لإنجاز مهمة محددة، وعند تحقيق هذه المهمة تزول هذه الفرق وتتلاشى.

#### 3.2.1.3.1. فرق الميول والصدقات

يتكون هذا النوع من الجماعات نتيجة وجود ميول مشتركة بين أفرادها أو الصداقات نشأت بينهم، أي أنهم يرتبطون باهتمامات مشتركة من المعتقدات والنشاطات.

#### 4.2.1.3.1. اللجان

يتشكل هذا النوع من الجماعات من فرق عمل مؤقتة يتم تشكيلها عادة لدراسة حالة أو حالات معينة إضافة إلى العمل الرسمي الأساسي لكل عضو منها، مثل لجنة المشتريات، ولجنة اختيار الموظفين.

#### 5.2.1.3.1. الجماعات غير الرسمية

وهي الجماعات التي تنشأ بطريقة عفوية بين الأفراد الذين تربطهم مصلحة مشتركة، إضافة إلى وجود نوع آخر من الجماعات المؤقتة مثل جماعات الضغط، والتي تنشأ من أجل تطوير وتحسين أوضاع الأفراد المستخدمين وتحسين ظروف العمل.

### 3.1.3.1. هيكلية الجماعات

لمعرفة حقيقة سلوك الجماعة بشكل عميق لابد من مناقشة هيكلية الجماعة والتي تتضمن البنود التالية [20] ص 182:

#### 1.3.1.3.1. تركيب الجماعة

مما لا شك فيه أن سلوك الجماعة نابع من السلوك الفردي فيها ،ونجد أحيانا أن الأفراد يتشابهون في دوافعهم وحاجاتهم وشخصياتهم، وبهذا تكون الجماعة متجانسة، وفي أحيان أخرى نجد اختلافًا في الحاجات والدوافع وبهذا تكون الجماعة غير متجانسة، ويكون تأثير الجماعة المتجانسة أكثر في الأعمال الروتينية البسيطة بينما نجد تأثير غير المتجانسة في قدرتها على معالجة المشاكل المعقدة ، خاصة تلك التي تحتاج إلى الأساليب الإبداعية.

#### 2.3.1.3.1. المعايير السلوكية

وهي القواعد السلوكية التي تحددها الجماعة والتي توفر للفرد الأساس الضروري من أجل التنبؤ بسلوك الأعضاء الآخرين، و إدراك تطور هذه القواعد ومدى تأثيرها على سلوك الجماعة لابد من معرفة النواحي التالية:

- أ- إن الجماعة تضع قواعد ذات فائدة كبيرة.
- ب- يطبق جزء من هذه القواعد على جميع أعضائها بينما يطبق الجزء الآخر على أفراد معينين.
- ت- درجة تقبل القواعد متفاوتة بين أفراد الجماعة.
- ث- تعتبر القواعد متفاوتة من حيث تساهلها اتجاه الانحرافات.

كما أن هناك أسباب تدفع الأفراد نحو عدم احترام قواعد الجماعة والانسحاب منها وأهمها: عوامل شخصية مثل السن والجنس و الذكاء ، وعدم وضوح التعليمات، ودرجة العلاقات بين الأفراد ومدى الانتماء.

### 3.3.1.3.1. المنزلة

و يشير هذا المفهوم إلى مركز الفرد في التنظيم أو الجماعة ولذلك نجد تفاوتاً بين مراكز الأشخاص.

### 4.3.1.3.1. الترابط والتماسك

يدل هذا المفهوم على درجة تقارب وتماسك العلاقات بين أفراد الجماعة، حيث أشارت الدراسات أن درجة الترابط والتماسك هذه معيار استمرار الجماعة أو زوالها، ويمكن أيضاً تسميتها العمل بروح الفريق.

### 5.3.1.3.1. القيادة

يعتبر عنصر القيادة من أهم العوامل الهيكلية للجماعة، وهنا نستطيع مبدئياً الإشارة إلى نوعين من القيادة: القيادة الرسمية وهي محدد من قبل سياسات التنظيم وتعطي الفرد حق التدخل في شؤون مرؤوسيه، بينما القيادة غير الرسمية وهي محددة من قبل أفراد الجماعة أنفسهم إيماناً منهم بأنها تمثل قيمهم وتساعدهم في تحقيق أهدافهم المشتركة، ونظراً لما تحتله القيادة من مركز حساس في الجماعة، فهي من أهم مواضيع السلوك التنظيمي، وهو موضوع بحثنا هذا.

### 4.1.3.1. أسباب تكوين الجماعات غير الرسمية

إن نشوء الجماعات غير الرسمية في المنظمات بشكل عام لم يكن بطريقة عشوائية وإنما هناك عدة دوافع وإدراكات مختلفة لدى الأفراد العاملين تدفعهم إلى الانخراط في هذه الجماعات، ومن بين تلك الأسباب [21] ص 137:

### 1.4.1.3.1. إشباع بعض الحاجات الاجتماعية والنفسية عند الفرد

كما ورد سابقاً في هرم "ماسلو" للحاجات، سواء كانت فيزيولوجية، اجتماعية أو نفسية، فهي تعتبر المحرك والدافع الرئيسي للأفراد في تكوين جماعات غير رسمية منها:

- \* الحاجة إلى الانتماء: فالعديد من الأفراد يفضلون العمل الذي يتوقف نجاحه على العمل الجماعي بدلا من الجهد الفردي ولذلك فإنه يحاول الانتماء إلى الجماعة ويطور علاقاته الاجتماعية.
- \* الحاجة إلى الأمن: من خلال الانتماء إلى الجماعة، يمكن للفرد التعبير عن أفكاره وأرائه بكل حرية معتمدا في ذلك على حماية الجماعة.
- \* الحاجة إلى التقدير: توفر الجماعة للفرد رغبة التقدير داخلها وبين أعضائها وخارجها من خلال الشهرة المكتسبة والتي ترفع من قيمة الفرد.
- \* الحاجة إلى تأكيد الذات: الدخول في الجماعات يتيح للفرد فرصة لتطوير وتحسين مهاراته من خلال تبادل الأفكار والآراء والمعلومات مع الآخرين.

### 2.4.1.3.1. المساعدة والمساندة الجماعية

إن انتماء الفرد للجماعة يؤدي إلى تقليل درجة التوتر والقلق بسبب المشاكل التي يواجهها، حيث يكون هناك تعاون بين أعضاء الجماعة وبالتالي سوف تكون الجماعة عوناً وسندا للفرد.

### 3.4.1.3.1. الحصول على المعلومات

تعتبر الجماعة غير الرسمية وسيلة رئيسية لإشباع حاجات الفرد ورغباته في الحصول على المعلومات ومعرفة ما يدور حوله من أمور، حيث أن مصادر المعلومات الرسمية قد تكون قاصرة على إشباع حاجات الفرد.

### 4.4.1.3.1. أسباب ثانوية

توجد أسباب ثانوية في نشوء الجماعات غير الرسمية مثل الأسباب الشخصية كالجنس، العمر وغيرها والتي تساعد على ظهور جماعات شبا نية أو نسائية وهناك أيضا أسباب قانونية حيث قد تعمل هذه القوانين على إجبار الأفراد على الانخراط في الجماعات النقابية.

### 5.1.3.1. أدوات تأثير الجماعات غير الرسمية على الفرد

هناك مجموعة من الأساليب والأدوات التي تستعمل من قبل جماعات العمل للتأثير على إدراك وسلوك الفرد كما يلي [22] ص 310:

### 1.5.1.3.1. المدعمات الاجتماعية

تستطيع الجماعة التأثير في مفاهيم وسلوك الفرد من خلال استعمال أساليب الثواب والعقاب، فإذا قبل أعضاء الجماعة سلوكا معينا قام به فرد، فقد يؤدي ذلك إلى ترسيخ وتقوية هذا السلوك لديه، وبالتالي تكوين مفهوم عن صحة هذا السلوك من قبل الجماعة، والعكس صحيح ومن أساليب ذلك:

- \* التفاعل والاحتكاك مع أعضاء الجماعة.
- \* التأييد والتشجيع، أو السخرية والاستهزاء.
- \* تسهيل مهام العمل أو تعقيدها.

### 2.5.1.3.1. السيطرة على المعلومات المتاحة للفرد

يتوفر لدى جماعات العمل مصدر كبير من المعلومات سواء كانت كمية أو نوعية حول الواقع الذي يحيط بالفرد، وعلاوة على ذلك يتوفر لدى الجماعة خبرات طويلة هي نتاج عملها وتجربتها السابقة، فهي تستطيع أن توفر هذه الخبرة والمعرفة لجميع أعضائها أو لبعضهم ولديها قدرة على تقديم معلومات لأعضاء معينين وحجبها عن آخرين، وبهذا تتحكم جماعات العمل في المعلومات كما ونوعا لأعضاء الجماعة.

### 3.5.1.3.1. توفير نماذج اقتداء بالآخرين

تؤثر الجماعة على الأعضاء فيها من خلال أفرادها البارزين أو القادة الذين يتمتعون بوضع ومكانة خاصة في الجماعة بقصد الاقتداء بهم من قبل أفراد الجماعة، حيث يعتبر الاقتداء بالغير ومحاكاة الآخرين من المصادر الأساسية للتعلم.

### 6.1.3.1. ديناميكية الجماعة والكفاية الإنتاجية

إن محاولة رفع مستوى الكفاية الإنتاجية للجماعة تستلزم معرفة وإدراك علاقة بناء الجماعة وديناميكتها في أداء العمل، فكل جماعة تعمل في مستويات ثلاثة يجب أن نتفطن إلى أهمية كل منها: مستوى عمل الجماعة، مستوى تأييد الجماعة، ومستوى الحاجات الفردية [18] ص 142.

### 1.6.1.3.1. مستوى عمل الجماعة

لدى معظم الجماعات بعض الأعمال التي يجب أن تنجزها، بل إنها وجدت أساسا لكي تؤدي هذا العمل، وكثيرا جدا ما تفتن الجماعة إلى حاجتها الماسة لإنجازه - العمل- إلا أنها لا تفتن إلى المستويات الأخرى تأييد الجماعة ومستوى الحاجات الفردية، التي تجري في نفس الوقت، ومجهود الجماعة في الاختيار وتعريف المشكلة العامة و حلها .

### 2.6.1.3.1. مستوى تأييد الجماعة

كما أن الأعضاء يشتركون سويا في العمل الجماعي، فإنهم أيضا يفعلون شيئا من أجل بعضهم البعض، وبالتالي تتكون الجماعة من شبكة متغيرة باستمرار من التفاعلات والعلاقات، والجماعة تحتاج إلى يقظة نامية بنفسها، وأن تواجه الحاجة الماسة إلى صيانة العلاقات بداخلها حتى تنجز عملها، ومستوى التأييد يشير إلى ما يحدث بين الأشخاص أثناء إنجاز العمل.

### 3.6.1.3.1. مستوى الحاجات الفردية

كل فرد يأتي إلى الجماعة بمجموعة من معينة من الحاجات التي تصطم بالجماعة ويعملها، عند هذا المستوى نجد لديه ميل للمطالبة، لأن الحاجات الفردية غالبا ما تكون خلف حافز العمل لدى الجماعة أو خلق نماذج سلوكية متطورة جدا.

وبهذا عندما تصل الجماعة إلى توازن المستويات الثلاثة تصبح أكثر فاعلية ونضجا، وإذا أهمل واحد منها أفسدت كفاية الجماعة وأحبط نموها [18] ص 144.

### 7.1.3.1. عقبات محتملة أمام النجاح: لماذا تفشل بعض الفرق؟

في الواقع ثمة عدد من العوامل التي تمثل عقبات محتملة أمام نجاح فرق العمل في إنجاز مهامها بكفاءة وفاعلية وفيما يلي نستعرض أهمها [13] ص 299:

- بعض الفرق تفشل نظرا لأن أعضائها غير مستعدين للتعاون مع بعضهم البعض.
- بعض الفرق لا تنسم بالفاعلية لأنها لا تحصل على الدعم والمساندة الكاملة من الإدارة العليا.
- هناك فرق تفشل لأن مديريها لا يبدون أدنى استعداد للتشاور مع أعضاء فرقهم ويفضلون إصدار الأوامر غير القابلة للمناقشة.
- والبعض الآخر يفشل ليس فقط لعدم وجود روح التعاون البيئية، بل أكثر من ذلك هذه الجماعات ترفض التعاون مع جماعات أخرى، وبالتالي تصبح المنظمة خلية للصراع والتشردم، والذي بدوره لا يخدم الهدف العام لأعمال الفرق ولا المؤسسة ككل .
- و بعد أن عرضنا بإيجاز أهم أسباب فشل فرق العمل بالمنظمات في إنجاز مهامها على أتم وجه، فإننا نورد عددا من النصائح والإرشادات يقمها **Smith** و **Katzenbach** للمديرين في هذا الصدد من واقع دراستهما العملية للعديد من الفرق الناجحة [13] ص 300:

- اجعل مهمة الفريق عاجلة وعلى قدر كبير من الأهمية.
- اختر أعضاء الفريق بناء على مهاراتهم وليس على عوامل شخصية أخرى.
- اجعل قواعد السلوك المتوقعة وغير المرغوب فيها واضحة.
- قم دائما بشكل دوري بتحدي الفريق وإثارة دافعيته للعمل بالحقائق والتطورات الجديدة.
- اجعل لقاءات الفريق عديدة ومنتظمة.
- قم دائما بتقدير ومكافأة الأفراد المتحمسين والمجتهدين والذين تسهم أعمالهم في تحقيق أهداف الفريق.

### 2.3.1. شبكات الاتصال في المؤسسة

للاتصال وظيفة إدارية ترتبط بطبيعة العمل الإداري من تخطيط وتنظيم، تنسيق، توجيه ورقابة، حتى أن البعض يقول "الاتصالات هي قلب الإدارة"، و أن الإدارة من منظور وظيفتها وبعدها الإنساني هي "إدارة علاقات الإنتاج، أي إدارة مجموعة التفاعلات بين الناس الذين يغطون

مختلف حلقات عملية الإنتاج، ويمثل نظام الاتصالات الإدارية الركيزة الأساسية التي يعتمد عليها المدير في تحقيق أهدافه [23] ص 20.

### 1.2.3.1. تعريف الاتصال

يعرف الاتصال على أنه "عملية يقصد مصدر نوعي منها، إثارة استجابة نوعية لدى مستقبل نوعي"، مع التأكيد هنا على الحاجة إلى إثارة رد فعل لدى الطرف الذي يتم التوجه إليه، ورد الفعل هذا يتخذ شكل سلوك أو موقف يتماشى مع مخططات أو رغبات الطرف الذي حاول إثارته ، هذا على المستوى الفني.

أما على المستوى اللغوي: فالإتصال هو أساسا الصلة والعلاقة، وبلوغ غاية معينة من تلك الصلة، وهنا يبين لنا الاشتقاق اللغوي كم هي معبرة اللغة العربية عن المعنى الحقيقي للاتصال وظيفيا وإنسانيا.

وفي هذا الصدد يجدر بنا التفرقة بين الاتصال Communication والأنباء أو الإعلام Information، فالأنباء هو إعلام وحيد الاتجاه: نشرة أخبار، برنامج إذاعي أو تلفزيوني، ملصق، مطبوعة... الخ. أما الاتصال فيتميز عن ذلك في كونه يتصف بالمواجهة، التفاعل وتبادل التأثير.

أما على المستوى الإداري فهناك عدة تعريفات يمكن أن نوجزها بما يلي: "الاتصالات الإدارية تعني إنتاج، أو توفير أو تجميع البيانات والمعلومات الضرورية لاستمرار العملية الإدارية، ونقلها أو تبادلها، بحيث يمكن للفرد أو الجماعة إحاطة الغير بأمر، أخبار أو معلومات جديدة، أو التأثير في سلوك الأفراد والجماعات أو التغيير والتعديل فيه وتوجيهه وجهة معينة"

وهذا التعريف على شموله يحتاج إلى إضافة بعد العلاقات التي تتضمنه كلمة الاتصال في معناها اللغوي ووظيفتها النفسية.

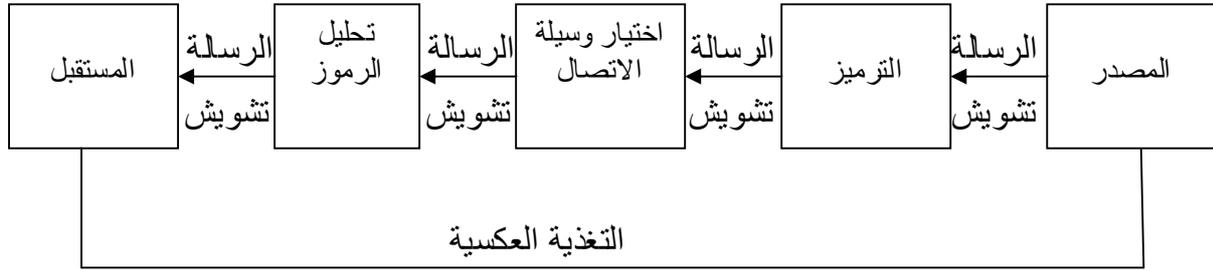
وبذلك تكون وظيفة الاتصالات الإدارية:

- تجميع المعلومات.
- وسيلة التأثير في الآخرين ، أي عمليات التوجيه والتحفيز.
- الحفاظ على العلاقات الاجتماعية وتعزيزها.

وقد تتم هذه العمليات ما بين شخص وشخص، أو شخص وجماعة، أو جماعة وجماعة أخرى.

### 2.2.3.1. عملية الاتصال

تتألف عملية الاتصال من ثلاث عناصر رئيسية كأدنى حد، وهي المصدر (المرسل) الرسالة، ومستقبل الرسالة، هذا بشكل بسيط إلا أنه في الحياة العملية تعتبر عملية الاتصال أكثر تعقيدا والشكل الموالي يوضح عملية الاتصال بعناصرها المتنوعة وهي [24] ص 232:



شكل رقم (07) عملية الاتصال [24] ص 232.

- \* المصدر: قد يكون شخصا أو جماعة أو أي مصدر آخر.
- \* ترميز عملية الاتصال: وضع محتويات الرسالة بشكل يفهمه المستلم كاستعمال اللغة والرموز وأية تعابير يتم الاتفاق عليها تساعد على تسهيل وفهم مضمون عملية الاتصال.
- \* الرسالة: وهي جوهر عملية الاتصال أي بدون رسالة سواء كانت مكتوبة أو غير مكتوبة لا يكون هناك اتصال، ويجب أن تكون واضحة من حيث الهدف ومن حيث استخدام الرموز والمصطلحات حتى لا تأخذ تفسيرات مختلفة بلغة سليمة وواضحة.
- \* تحديد وسيلة الاتصال: وهنا يتم اختيار وسيلة الاتصال المناسبة بشكل يؤدي إلى فهم مضمون الرسالة، وقد تكون سمعية، مرئية، حسية، أو كتابية أو جميعها معا، واختيار الوسيلة يعتمد على أمور منها: الموضوع، طبيعة الأفراد والعلاقة بينهم، سرعة الاتصال، وتكلفتها ومدى الثقة بها.
- \* تحليل رموز الرسالة: يتطلب من المستقبل للرسالة فك رموزها حتى تعطي معنا كاملا ومتكاملا، وحتى تكون الرسالة على فعالية وكفاءة أكثر لابد من وجود تكامل وتجانس أو تماثل بين المرسل والمرسل إليه من حيث المركز، التخصص والمستوى الثقافي والتعليمي والخلفية الفكرية والحضارية، ما يؤدي بدوره إلى فهم أكبر لرموز وموضوع الرسالة أو القصد منه بين الطرفين.

- \* المستقبل: قد يكون المرسل إليه شخصان جماعة أو أي مركز استلام آخر.
- \* التغذية العكسية: وهي تعبر عن التفاعل الديناميكي في هذه العملية بين الأطراف المتواصلة، فالمستقبل للرسالة يستجيب برسالة جوابية ويتحول إلى مرسل بدوره هذا، ويكون الرد العكسي للرسالة إما سلوك أو موقف يرتبط بالمستوى الانفعالي من الاتصال في المقام الأول: استحسان، موافقة، تحفظ، غضب ، رفض أو توتر الخ [23] ص32.

### 3.2.3.1. العوامل المؤثرة في الاتصال الإداري

#### 1.3.2.3.1. تحديد الهدف من الاتصال

إن عملية الاتصال تتطلب تحديد هدف معين فهل الهدف هو مجرد تبليغ عن وضع قائم؟ أم هو تقارير عن نشاط يستلزم قرارات معينة؟ أو إذا كان توضيح لسياسات أو خطط.

#### 2.3.2.3.1. معرفة مركز متلقي الرسالة

يجب التحقق من طبيعة المستلم من حيث مركزه، عمله وتخصصه الوظيفي حتى يتم اختيار الرسالة في كلمات تحمل المعاني التي تؤدي إلى الاستجابة الملائمة.

#### 3.3.2.3.1. وسيلة الاتصال

يجب اختيار الوسيلة المناسبة، إذا كانت شفهيًا، كتابيًا، عن طريق الاتصال الشخصي أو طرق أخرى كالهاتف مثلاً، أو عن طريق الخطابات الرسمية، أو التوضيحات المكتوبة.

#### 4.3.2.3.1. توقيت الرسالة

يجب تحديد واختيار التوقيت الملائم، أو الفترة الزمنية التي يكون فيها متلقي الرسالة مهياً لقبول الآراء والاستجابة لها.

#### 5.3.2.3.1. المصلحة المشتركة

يجب تحديد المصلحة عند إعداد الرسالة، ومعنى ذلك أن المستقبل لا يستجيب عادة إلا إذا كانت له مصلحة مادية أو معنوية في التعرف أو الموقف المعين الذي يتخذه.

### 6.3.2.3.1. قياس النتائج في الرسالة

يجب أن تعد الرسالة بطريقة يمكن معها معرفة النتائج المترتبة عنها، وإمكان تقييمها للحصول على فكرة سليمة للأثر الذي تحدثه [25] ص 244.

### 4.2.3.1. طرق الاتصال

يتم الاتصال في كافة أقسام النشاط الإداري وذلك عند تقرير أوضاع السياسة العامة أو وضع الخطط، إصدار التعليمات والتوجيهات، اتخاذ القرارات أو عند تسوية الاختلافات وإبداء النصيحة، وفيما يلي عرض وجيز طرق الاتصال [25] ص 245:

### 1.4.2.3.1. الاتصالات المكتوبة

بهذه الطريقة تكون المعلومات مدونة ومكتوبة، يمكن إيصالها عن طريق البريد أو بطريقة شخصية، من مزاياها، إمكانية حفظها كسجلات رسمية، أو مراجع للاستشارة بها مستقبلاً، وتتميز أيضاً بالدقة في التعبير، غير أنها تأخذ جهداً أكبر في إعدادها وصياغتها، ذات تكلفة في التخزين والحماية كما أنها تأخذ عدة أشكال:

- \_ التبليغات التي تتم عن السياسة العامة، وعن المسائل الإدارية والإجراءات.
- \_ النشرات العامة تساعد على فهم بعض النواحي الإدارية.
- \_ الخطابات الإدارية الخاصة.
- \_ التقارير المرسلة من المستويات التشغيلية إلى الإدارة العليا، وهي أهم وسائل الاتصال الكتابي، وتعتبر وسيلة الاتصال الرسمي الأكثر فاعلية، إذ تستخدم لغة أرقام رسمية تعبر فيها عن الحقائق ويتم التعليق عليها بالاقترحات من قبل المنفذين.

### 2.4.2.3.1. الاتصالات الشفهية

تتصف بالسرعة والتفاعل التام، وتحتل في الوقت الحالي، مركزا بارزا في الفكر الإداري، باعتبار أن العلاقات الإنسانية والسلوكية تشجع على ضرورة التفاهم عن طريق الاتصال المباشر ما يعطي روح عمل فريقي ويأخذ هذا النوع أشكالا منها:

- الاتصال الشخصي المباشر وجها لوجه ما بين المرسل والمستمع كاللقاء المباشر بين الرئيس ومروؤسيه، أو بواسطة الهاتف مثلا ، وهذا يتيح المجال للمناقشة وتفهم الرسالة بصورة أوضح، بالإضافة إلى رفع الروح المعنوية عند المرؤوسين عندما يتم الاتصال الشفهي المباشر بينهم وبين رؤسائهم.

- الاجتماعات الرسمية، ومثال ذلك اجتماعات تتم في المصانع لتوضيح إجراءات الوقاية من الحوادث وإصابات العمل.

- الاجتماعات غير الرسمية، وتتم عبر لقاءات غير أوقات العمل كأوقات الراحة، ويلاحظ كتاب الإدارة في هذا الصدد أن هذه الاجتماعات تجعل الفرد متحررا من الرسميات ويتكلم بحرية، ولذلك يمكن معرفة حقيقة شعوره وما ينتظر منه في العمل المبرمج .

### 3.4.2.3.1. الاتصالات غير اللفظية

وهي تكون عن طريق ملامح الوجه ولغة العيون وحركات جسم الفرد، وهذه الملامح الجسمية والحركات تعطي دلالات ومؤشرات مختلفة عن القبول أو الرفض.

### 5.2.3.1. أنماط شبكات الاتصال

تقسم شبكات الاتصال إلى قسمين رسمية وغير رسمية [25] ص247، وهي تحدد طريقة التواصل بين القائد و الأفراد التابعين، وكذا تواصل الأفراد فيما بينهم

### 1.5.2.3.1. شبكات الاتصال الرسمية

تكون هذه الشبكات بطريقة عمودية وتندفق فيها الاتصالات وفق تسلسل السلطة، وبصفة عامة حسب طبيعة التنظيم أو الهيكل التنظيمي الذي له الأثر الكبير في تحديد شكل شبكات الاتصال الرسمية. ومنها :

- نمط الدائرة: وهذا يمكن الشخص من الاتصال بجاره (عن اليمين وعن اليسار) ولكنه لا يستطيع الاتصال بالآخرين.

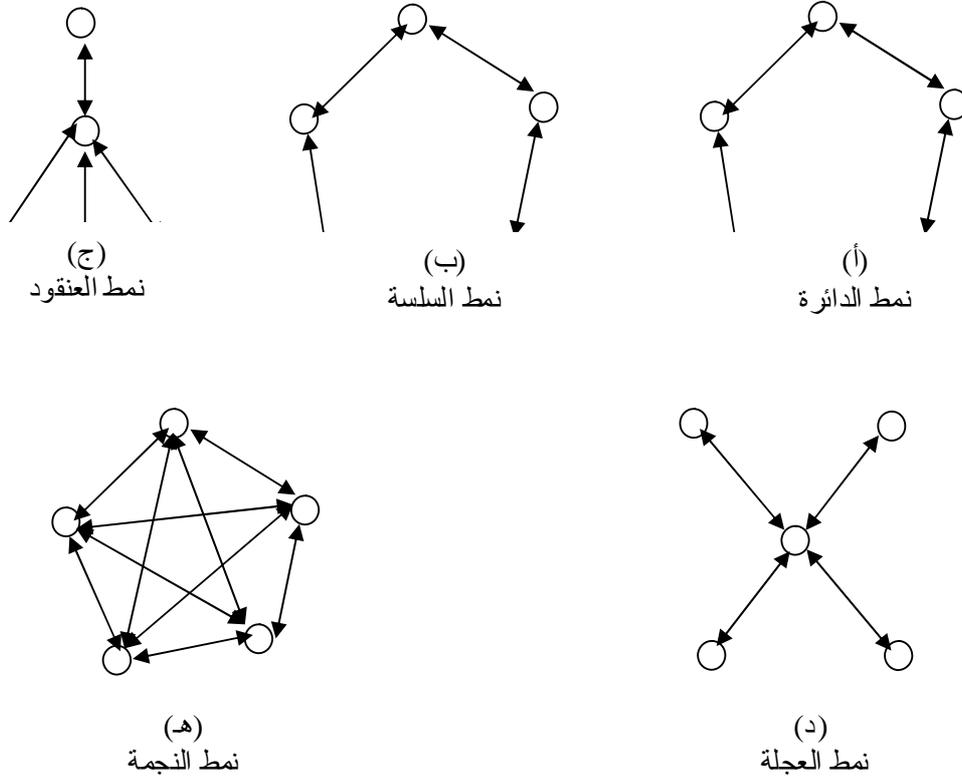
- نمط السلسلة: ليس هناك نظام واضح للاتصالات وسيل المعلومات في هذه الشبكة فهي تتميز بحالة من الغموض والفوضوية أي تتم تبعا لأهواء مختلف الأطراف، يتسم فيها الاتصال بالبطء الشديد.

- نمط العنقود: وهنا يمكن لشخص واحد الاتصال (مساعد المدير) بأربعة أشخاص آخرين إلا أنه لا يمكن لأي من هؤلاء الأشخاص الاتصال ببعضهم البعض بصورة مباشرة، فالمدير نفسه لا يستطيع الاتصال بأي من مرؤوسيه إلا من خلال مساعده الذي يعتبر عنق الزجاجة.

- نمط العجلة أو الدوالب: تميز هذه الشبكة نمط الإدارة الأوتوقراطية ، حيث المركزية تكاد تكون كاملة فالرئيس هو المركز الوحيد للقرار، وبالتالي فإن جميع مراكز المعلومات ترتبط به مباشرة وهو المصدر الرئيسي للاتصالات، و تتم اتصالات الأفراد من خلاله فقط [23] ص 135.

وتؤدي هذه الشبكة إلى حالة من العزلة بين العاملين، وبالتالي تظهر إحدى أشكال الصراع أو العداء أي شك، حذر واتهام متبادل، للخطوة عند الرئيس.

- نمط النجمة: تلك هي الشبكة التي تميز العلاقات الديمقراطية فنوات الاتصال هنا مفتوحة بين مختلف المستويات الرأسية والأفقية، وفي هذه الحالة يشعر الجميع بالانتماء إلى المؤسسة وتقوم علاقات وثيقة بين مختلف الأطراف، الأمر الذي بدوره يعزز العمل الجماعي، والنتيجة تكون جيدة مع ضمان استمرارية العمل بشكل طبيعي إذا غاب الرئيس أو شغرت بعض المواقع [23] ص 137.



شكل رقم 08: أنماط شبكات الاتصال الرسمية [25] ص 249.

### 2.5.2.3.1. شبكات الاتصال غير الرسمية

تعتبر الاتصالات غير الرسمية أسرع من تلك الأنماط الرسمية، باعتبارها تتم خارج التنظيم الرسمي من خلال الجماعات غير الرسمية، وتهدف إلى إشباع حاجات الأفراد والجماعات أو الفرق، ومن هذه الدوافع:

- وجود حاجات ورغبات واتجاهات لدى الأفراد لهم الرغبة في إشباعها.
- إن التنظيم الرسمي لا يتمتع بالمرونة الكافية ولا يتطور بشكل ملائم لظروف المنظمة.
- رغبة الأفراد القياديين في المنظمة أو بعضهم السيطرة على جميع الأمور.
- إتباع المنظمة لنمط قيادة دكتاتورية ومركزية زائدة، ومنع حرية التعبير والمشاركة ما يخلف نوع من عدم العدالة وظهور الموالين والرافضين.
- عدم التقيد والالتزام بقنوات التنظيم الرسمية ويعود السبب في ذلك إلى غموضها .

### 6.2.3.1.- خصائص الاتصال الجيد

حتى تكون عملية الاتصال ناجحة لابد من توفر الشروط التالية [20] ص 242:

- أن يكون الاتصال مبنيا على أهداف محددة مسبقا ومخطط لها بشكل سليم.
- ضرورة توفر الثقة والمصداقية بين العاملين والإدارة.
- أن يتناسب الاتصال مع إدراك الأفراد ودرجة فهمهم للمعاني وكذلك أن يكون الاتصال مناسباً لخبراتهم و معتقداتهم.
- أن يكون أيضا في ضوء احتياجات المنظمة.
- أن تلعب القيادة الإدارية دور محرك الاتصال بإعطاء مجال للحرية لتجنب ظهور العلاقات غير الرسمية في الاتصال الفوضوية.
- إتباع التسلسل الهرمي في التنظيم مع مجال للانفتاح والشفافية لتفادي البطء الشديد في انتقال الرسالة الذي يعرفه النظام أو التنظيم البيروقراطي.
- الإصغاء الجيد يؤدي إلى تقوية الاتصال وزيادة كفاءته .

### 7.2.3.1. معوقات الاتصال

إن عملية الاتصال تبدأ من المرسل وتنتهي إلى المستلم، وخلال هذه الرحلة تتعرض إلى ومعوقات شتى تعمل على تشويش المعلومات ، مما يؤدي إلى الحد من فاعلية عملية الاتصال، لذا لابد من التعرف عليها وهي ثلاثة أنواع من المعوقات:

#### 1.7.2.3.1. المعوقات الشخصية

وهي تتعلق بالعناصر الإنسانية في عملية الاتصال المتمثلة في المرسل والمستقبل، تحدث أثرا عكسيا بسبب الفروقات الفردية مما يجعل الأفراد يختلفون في أحكامهم على الأشياء وبالتالي فهمهم لعملية الاتصال وأهمها [25] ص 252:

- تباين الأفراد من حيث الإدراك للمواقف المختلفة يعود إلى اختلافاتهم الفردية والبيئية، مما يولد الاختلاف في المعاني التي يعطونها للأشياء.

- الإدراك الانتقائي: يميل الفرد إلى الاستماع إلى ما يتناسب وأفكاره ومعتقداته وأرائه، والعمل على إعاقة المعلومات التي تتعارض مع ما يؤمن به من قيم واتجاهات.
- الانطواء: عدم مخالطة الآخرين أو تبادل المعلومات معهم.
- حبس المعلومات وعدم الإدلاء بها أو المبالغة كالإفراط في كتابة التقارير دون حاجة ماسة لذلك.
- تشويه وترشيح المعلومات مما يؤدي إلى انحراف العمل عن تحقيق أهدافه.
- سوء المعاملة أو سوء العلاقات بين الأفراد ما يؤدي إلى تبادل بطيء وتشويه للمعلومات .

### 2.7.2.3.1. المعوقات التنظيمية

تتعلق بشكل رئيسي بالهيكل التنظيمي للمؤسسة وأهمها [23] ص 159. :

- عدم وجود هيكل تنظيمي متطور ما يؤدي إلى عدم وضوح السلطات والمسؤوليات و نقشي الاتصال غير الرسمي.
- عدم كفاءة الهيكل التنظيمي من حيث المستويات الإدارية التي تمر بها عملية الاتصال يؤدي إلى ترشيح المعلومات.
- عدم الاستقرار التنظيمي والتغيرات المتتالية في فترات متقاربة لا يوفر المناخ الملائم للاتصال الجيد .
- عدم وجود استقرار في تكوين الجماعات وهيكلتها، أو فرق العمل واللجان المتخصصة يوفر حالة تضارب في المصالح وبالتالي بناء شبكات اتصال غير كفأه.
- عدم وجود إدارة للمعلومات أو القصور فيها مما يؤدي إلى عجز في جمع المعلومات وتصنيفها وتوزيعها بالشكل المطلوب.

- عدم انفتاح المنظمة بشكل عام على البيئة الخارجية يؤدي إلى هشاشة عملية الاتصال التي ستعرف تقادما من حيث الوسائل ونقص في المعلومات عن المحيط الخارجي.

### 3.7.2.3.1. المعوقات البيئية

تنجم هذه المعوقات عن المجتمع الذي يعيش فيه الفرد سواء داخل المؤسسة في شكل فرق وجماعات أو خارجها وهي [25] ص253:

- اللغة: إن طبيعة اللغة تشكل عائقا في عملية الاتصال حيث يوجد الكثير من الكلمات تحمل معاني مختلفة وبالتالي إمكانية الوقوع في خطأ تفسيرها من قبل المستقبل، فالمعاني هي من الممتلكات الخاصة بالفرد فهو يستنتجها في ضوء خبراته.

- التشتت الجغرافي: إن المسافة بين مراكز اتخاذ القرار ومواقع التنفيذ تؤدي إلى صعوبة الاتصال بينهما في الوقت المناسب وذلك موجود أيضا في المصلحة أو القسم الإداري نفسه من خلال نمط تصميم المكاتب وتوزيعها.

وللإشارة هنا نقول أن العمل الجماعي بروح الفريق بغية تحقيق أهداف محددة يخلق في حد ذاته عملية الاتصال، وسلامة هذه العملية ونجاحها يؤدي إلى نجاح ديناميكية الجماعة في إنجاز الأعمال، وهو الأمر الذي يؤدي بدوره إلى الاستمرارية في العمل .

من خلال ما تطرقنا إليه في هذا الفصل نستخلص ما يلي:

كل الأعمال و الوظائف التي يقوم بها الأفراد في المؤسسة لابد لها من تخطيط، تنظيم وتوجيه و رقابة و قيادة. و هي أوجه النشاط الإداري، في حين الوظائف التي تتم على مستوى المؤسسة الاقتصادية هي: التسويق، الشراء والتخزين، الإنتاج، التمويل، إدارة المرد البشري والعلاقات العامة و بحث وتطوير

و نشاط الإنسان في المؤسسة فرديا أو جماعيا هو جملة من المكتسبات التي يتفاعل بها مع البيئة التي يعيش فيها، فتطور هذه الأنشطة السلوكية من تعلم، دافعية، اتجاهات وغيرها، لنتج بيئة سلوكية ينشط فيها وفق ميكانيزمات السلوك التنظيمي بالمؤسسة.

كما أن التفاعل الإنساني داخل المؤسسة يأخذ عدة أشكال رسمية و غير رسمية كفرق العمل المتخصصة، اللجان و الصداقة وغيرها ذات طابع جماعي في العمل ، تحكمها جملة من العناصر الأساسية التي تحدد هيكله الجماعات و هي : تركيب الجماعة ،المعايير السلوكية، منزلة الفرد في الجماعة ، الترابط و التماسك ، و القيادة التي تعتبر معيارا لاستمرار الجماعة أو زوالها .

إن عملية الاتصال تعتبر غاية في الأهمية لما لها من دور رئيسي في التنسيق بين القيادة و أعضاء الجماعة لدفع ديناميكية لدى فرق العمل نحو الاستمرار والكفاءة الإنتاجية.

إذن فالحركة التي يأخذها السلوك التنظيمي داخل المؤسسة لابد لها من ركيزة أساسية وهي وليدة التفاعل الإيجابي للفرد، هذه الركيزة هي القيادة الإدارية التي تعمل على توجيه السلوك لدى الأفراد والجماعات وتحفيزها بغية تحقيق أهداف الفرد و المؤسسة معا كما سوف نراه لاحقا.

## الفصل 2

### المفاهيم والرؤى المستقبلية للقيادة الإدارية

القيادة كباقي المواضيع الشائعة في علوم الإدارة، خاصة تلك المتعلقة بالمخل السلوكي لها، كانت هي الأخرى موضوع دراسات ونظريات واسعة خصتها بالبحث والتطوير، بغية الوصول إلى أرقى مستويات التميز في الأداء الإداري والتنظيمي، كما أنها تعرف شكلا من أشكال التوجهات والاختلافات من حيث مداخل الدراسة، كالمدخل السلوكي، مدخل السمات، و المدخل الموقفي، إلا أن الهدف من ذلك هو الحصول على نمط قيادي وأسلوب إداري مثالي .

لذا ندرس في هذا الفصل بعض الأسس و المفاهيم النظرية للقيادة في المبحث الأول، أما الثاني فنحاول فيه حصر أهم النظريات والدراسات التي أثرت الموضوع من حيث الفعالية وما يجب على المدير القائد أن يفعله و معايير نجاحه، ثم نستعرض في المبحث الثالث أهم نماذج التميز في تحقيق الجودة، و معرفة التوجهات المستقبلية للقيادة ودورها أو مكانتها في صناعة الأداء المتميز بالمؤسسة من خلال تفعيل أبعديات إدارة الجودة الشاملة.

#### 1.2. مفاهيم حول القيادة الإدارية

تعتبر القيادة الرمز والمحرك الأساسي في العملية الإدارية كما ورد سابقا في تحليل النشاط السلوكي للأفراد، ومن هذا المنطلق كان لزاما علينا التطرق لأهم ما كتبت الدراسات عن القيادة الإدارية من مفهومها إلى أنشطتها وما هي أفضل طريقة لقيادة الأفراد العاملين، هذا الأمر يقتضي الإلمام بمختلف النظريات والاتجاهات المختلفة التي من شأنها أن تثري الموضوع وتحدد القائد الذي سوف يكون حاميا للمؤسسة وسمعتها واستمرارها .

## 1.1.2. ماهية القيادة

إن أول ما يتبادر إلى الأذهان أن كلمة (قيادة) Leadership هي مصطلح عسكري سياسي، غير أن الدراسة التي حظيت بها القيادة الإدارية في علم النفس وعلوم الاجتماع، وما وجد حول شخصية القائد أدخلت في عالم الإدارة والأعمال كنتيجة للنظريات والدراسات المتعلقة بالعلاقات الإنسانية في المجال الصناعي ثم الإدارة بشكل عام.

### 1.1.1.2. تعريف القيادة

كثيرون هم الذين تطرقوا إلى تعريف القيادة سواء كانوا علماء أو قادة ظهوروا في التاريخ، لكن القيادة لم تكن في كل هذه التعاريف موضوعاً قابلاً للجدل بقدر ما كانت موضوعاً يستدعي الرصد المستمر والدراسة والمناقشة، تتأثر بالخبرة الشخصية، وتباين المواقف وتماسك الجماعة وتجانسها وقدرة القائد على التأثير والإقناع وتحريك مشاعر الآخرين، وفيما يلي جملة التعاريف:

- يعرف 1975 Fidler صاحب نظرية القيادة الفعالة، " بأنها تلك العلاقة الشخصية التي يقوم فيها شخص معين بتوجيه وتنسيق الجهود والإشراف على أشخاص آخرين في انجاز عمل مشترك، ويبدو ذلك على وجه الخصوص حينما يتطلب الأمر وجود جماعات عمل متفاعلة يعمل أفرادها معا في تعاون لتحقيق أهداف تنظيمية محددة" [26] ص266.

- ويعرف Stogdill القيادة هي فن التعامل مع الطبيعة البشرية (الإنسانية)، حيث أنها فن التأثير في مجموعة من الأفراد عن طريق الإقناع، الاستمالة، وإعطاء وتقديم المثل من أجل حثهم على إتباع خط أو أسلوب معين في العمل، ومن ثم فهي لا يجب أن تتشابه مع عملية الدفع أو السوق التي هي أسلوب إلزام وإجبار الأفراد بالقوة على إتباع خط معين في العمل" [27].

- و يقول Gibb في موسوعة علم النفس الاجتماعي عن القيادة "بأنها وجه من أوجه النشاط الإداري الذي يركز على التفاعل الشخصي بين القائد وواحد أو أكثر من مساعديه بهدف زيادة الفعالية التنظيمية.

- كما يرى P.Druker 2000 أن التعريف الوحيد للقائد "انه شخص له تابعون".

- و يرى 2001 Gonson أن القيادة هي الفهم الذي يحول الأفراد العاديين إلى أفراد قادرين على الأداء بشكل رائع.

- Ordway tead في كتابه "فن القيادة" the art of leader ship عرف القيادة على أنها "النشاط الذي يستخدم للتأثير في الناس والتعاون نحو تحقيق هدف معين وجدوا بأنفسهم أنه صالحاً" [28] ص17.

- القائد هو ذلك العضو الذي يمارس وظيفة قيادية داخل التنظيم، ويقوم بأعمال التخطيط، التنظيم، الإشراف والرقابة [27].

- القائد هو الشخص الذي يقود، يوجه، يأمر أو يرشد الجماعة أو النشاط [28] ص18.

- القيادة هي النشاط الايجابي الذي يباشره شخص معين في مجال الإشراف الإداري على الآخرين لتحقيق غرض معين بوسيلة الاستمالة والتأثير أو باستعمال السلطة الرسمية عند الاقتضاء والضرورة [29] ص08.

إن تعدد واختلاف وتباين تعريفات هؤلاء الخبراء والباحثين للقيادة الإدارية تجعل مفهومنا للقيادة محلّ تضارب، وعلى ذلك فإننا نؤثر في هذا الصدد أن نورد الملامح الأساسية للقائد خاصة أن تلك الملامح تلقى قبولا عاما بين رجال الفكر الإداري المعاصر [27]:

- أن القائد هو شخص يتوافر له قدر من التأثير الشخصي –السلطة غير الرسمية- على عدد من الأفراد.

- أن المدير: هو ذلك الشخص المعين من قبل سلطة أعلى لقيادة وتوجيه مجموعة من الأفراد نحو تنفيذ أهداف محددة، ومن ثم يتوافر له بحكم موقعه الرسمي قدر معين من السلطة الرسمية على هؤلاء الأفراد تعطيه الحق في إصدار الأوامر والتوجيهات الملزمة لهم.

- أن المدير القائد – القائد الإداري- هو ذلك الشخص المعين من قبل سلطة أعلى لقيادة وتوجيه مجموعة من الأفراد نحو تنفيذ أهداف محددة، ويتوافر له قدر من التأثير الشخصي عليهم، كما يتوافر له فضلا عن ذلك بحكم منصبه قدر معين من السلطة الرسمية عليهم. ولكنه يعتمد بصفة أساسية في قيادته لهؤلاء على تأثيره الشخصي أكثر من سلطته الرسمية.

- الرئيس الإداري يختلف عن القائد الإداري في أمرين: الأول يتمثل في يفتقر إلى التأثير الشخصي - السلطة غير الرسمية على مرؤوسيه، أما الثاني فيعتمد على سلطاته الرسمية في توجيهه. وعلى ضوء ما سبق يتبين لنا:

\* أن قوة تأثير القائد على الأفراد أدوم وأقوى من سلطة الرئيس.  
\* أن قوة تأثير القائد، وبهذا الدوام والقوة لو أضيفت إليها السلطة الرسمية، فيصبح هذا القائد الرئيس- القائد الإداري- أقوى من كليهما القائد فقط والرئيس فقط.

ومنه نستطيع أن نعطي التعريف التالي: القائد الإداري شخص معين من قبل سلطة أعلى لتوجيه مجموعة من الأفراد نحو تنفيذ أهداف محددة، ولا يعتمد في توجيهه لهؤلاء الأفراد على سلطاته الرسمية، ولكنه يعتمد بصفة أساسية على تأثيره الشخصي.

كما يمكن القول أن كل قائد هو مدير وحتى رئيس، وليس كل مدير أو رئيس هو قائد إداري.

### 2.1.1.2. القيادة والإدارة

لإيضاح أكثر لما سبق أعلاه نورد فيما يلي الفرق بين القيادة والإدارة، فقد شهدت الكتابات في مجال القيادة جانبا من التركيز على اختلاف القائد عن المدير [30] ص 257، حيث توصل بعض الباحثين إلى وجود اختلاف بينهما، فيرى Fagiano 1997 أن القائد يختلف عن المدير، فالمدير يقضي الوقت بين الأفراد ليحقق المهمة بينما القائد لا يتواجد في كل الأوقات ومع ذلك يتحقق العمل بفعالية من خلال مشاركته العاملين في المعرفة التي لديه، ويصور Fagiano الفرق بين القائد والمدير كالفرق بين الأخطبوط والإوزة، فالإخطبوط يعكس الإدارة بمفهومها التقليدي وهو القدرة على أداء الأشياء من خلال الآخرين أي أن المدير الرئيس بموهبته أو بقدرته يمثل عقل الأخطبوط والأفراد هم الأذرع، فكلما زادت الأذرع زاد تأثير المدير، إلا أن مشاركة الأذرع للمعرفة يعني أنها تستطيع العمل مستقلة وهذا سوف يعوق قدرة الأخطبوط ليصبح أكبر [31] ص 425.

أما القائد فهو يشارك الآخرين في المعلومات تماما لكي يخلق فريقا فعالا مثل الإوزة التي تشارك في سرب مهاجر، يكون لدى كل عضو فيه المعرفة اللازمة لقيادة السرب أو الفريق في لحظات معينة، فهو يعرف أين يريد أن يكون، وكيف يحقق ذلك بشكل أسرع وأكثر، ويخلص Fagiano إلا أنه إذا كانت الإدارة هي أداء الأعمال من خلال الآخرين، فإن القيادة هي مساعدة

الآخرين لأداء الأشياء التي يعرفون أن هناك حاجة لأدائها لتحقيق الرؤية المشتركة.

ويرى (Barker 1997) أن الفرق بين الإدارة والقيادة يتمثل في اختلاف المهمة فالمهمة الإدارية هي الحفاظ على الثبات بينما مهمة القيادة هي خلق التغيير كما يصيغ أحد الباحثين الفرق بين المسير (المدير) والقائد، كالتالي [32] ص299:

- المسير يقوم بالتسيير و القائد يقوم بالتجديد.
- المسير يساعد على استمرارية العمل أما القائد ينمي ويطور.
- المسير يعتمد على السيطرة في حين نجد القائد يعتمد على الثقة.

كما يمتاز القائد بالإبداع، الرؤية، التأكيد، وهو يهتم بالعمل وأخلاقه حميدة.

كما جاء أيضا في مجلة القيادة " Carnets de leader ship " يقول فيه الأستاذ والخبير في القيادة الإدارية " warren Bennis " بجامعة Québec في كندا "المدير يؤدي الأشياء بطريقة صحيحة، أما القائد يفعل الشيء الصحيح" [33] ص03.

"The deference between managers and leaders is fundamental, the managers administer , the leaders innovate , the manager maintains the leader develops. The manager relies on systems the leader relies on people , the leader counts on trust the manager counts on control ,the manager does things rights the leader does the right thing".

و هو ما يلخصه الجدول الموالي:

management: doing things right المدير	Leadership: doing the right things القائد
تسيير أو إدارة. صيانة. أنظمة وهياكل. رؤية قريبة المدى. كيف؟ متى؟ رقابة.	إبداع تطوير تطوير أفراد وعلاقات رؤية بعيد المدى ماذا؟ ولماذا؟ تقوية الثقة وتمكين الأفراد؟

شكل رقم 9: القيادة والإدارة [33] ص4.

### 3.1.1.2. القيادة علم وفن

إن دراسة القيادة هي أقرب ما يكون إلى دراسة العلوم الاجتماعية والنفسية، فهي تتعامل مع الفرد والجماعة وتحمل في مضمونها ميادين الدراسة للعلوم الاجتماعية والنفسية في قراءة للنفس البشرية وديناميكيات الجماعة، وهي أمور معقدة لا يزال العلم يجلي كثيرا من مكوناتها وأسرارها، وكما قلنا أيضا فإن القيادة كظاهرة علمية و نفسية تمر في مراحل تجريب قبل إقرارها كقاعدة قابلة للنقض [28] ص35.

في القيادة شيء تم التوصل إليه ولعل ميزة الدراسات والنظريات الخاصة بها هي أن النتيجة أو المحصلة في الواقع العملي تعتبر أشبه بتجريب مخبري يؤكد صدق الظاهرة من عدمه، وهو ما يتوج ظاهرة القيادة كعلم قائم بذاته مثل بقية العلوم الأخرى، وإلا ما هو العلم وما الفن؟ العلم يعرف على أنه دراسة ظاهرة نفسها وفق مناهج، والفن يبقى على عاتق العلامات الشخصية والإنسانية للقائد من خلال المهارات والخبرات كفن مدعمة بالقواعد والنظم العلمية لظاهرة القيادة، لأن التحليل العلمي لا يأتي بلا مقدمات وخلفيات معرفية وثقافية واسعة وهي مصدر الإبداع والابتكار، وهو الفن نفسه.

## 2.1.2. القيادة والأساليب القيادية عند القدماء

لقد عني القدماء بظاهرة القيادة إلا أن مفهومها آنذاك لا يكاد يتجاوز الإطار السياسي والعسكري باعتبار علم الإدارة لم يكن يعرف القواعد الحالية، لهذا سوف نلقي نظرة عن مفهوم القيادة لدى القدماء والحضارات المختلفة.

### 1.2.1.2. القيادة في مصر الفرعونية

كان فيها الملك مصدر السلطات، بل كان الفراعنة يعتبرون مصر كلها بما فيها ملكا لهم، ولهذا عرفت نظاما أبويا في القيادة أو الأسلوب المتوازن بمثابة الملك ووزيره الأول وحكام الأقاليم والمصالح المختلفة، كما عرفت تلك الحضارة أساليب متقدمة كتدريب الموظفين الكبار الذين أحسن اختيارهم لميزاتهم القيادية [34] ص15.

### 2.2.1.2. القيادة في عصر الحضارة الصينية

اتبعت هذه الحضارة صورا من التخطيط والتنظيم واهتمت بالاتصالات بصورة مميزة فقد خصصت لها أحد مستشاري الحاكم ليتولى شؤونها، ولم تكن هذه الأساليب سوى نتيجة لتطبيق تعاليم الفيلسوف "كونفوشيوس" ومنها:

- تفهم مصلحة البلاد وتقديس المصلحة العامة دون تحيز أو موالاة.
- أن يؤدي الحاكم دوره دون ككل أو ملل، بكل فعالية ونشاط.
- أن يحسن اختيار وظيفه من حيث الكفاءة والأمانة.
- أن يعرف كيف يوجه جهود تابعيه نحو انجاز الهدف (الدور القيادي).

كما يؤكد على القائد أن يأخذ في اعتباره عند اتخاذ القرار آراء تابعيه. وأن يلتزم بالنزاهة والالتزان والواقعية والقواعد الأخلاقية...، ويحذر القائد من إكراه تابعيه على تنفيذ الأوامر بالعنف أو العقاب، وعليه أن يمثل القدوة الحسنة وأن يقود الناس بالحكمة [34] ص16.

### 3.2.1.2. القيادة في عصر الحضارة اليونانية

عرفت الإدارة اليونانية نظام المجالس المنتخبة لكل مدينة، وطبقت مبدأ الوظيفة الدورية المؤقتة المأجورة، وأن الوظيفة العامة تتمثل بالسمو على المصالح الخاصة وتقديم المصلحة العامة، وكانت الكفاءة أساساً لتقدير الموظفين ومكافأتهم، كما أخذت بمبدأ تكافؤ الفرص.

وكما يقول سقراط: الإدارة مهارة منفصلة عن المعرفة الفنية والخبرة، وهذا ما يعني الاهتمام بالموهب والقدرات الشخصية للقائد بصورة أكبر من الاهتمام بمعرفته الفنية التي يمكن اكتسابها من خلال العمل [35] ص 27.

وحسب أفلاطون: فالقائد شخص لا يلتزم بالعمل وإنما مهمته توجيه مرؤوسيه القادرين على التنفيذ، وعليه فهو يدعو إلى التخصص وتقسيم العمل.

### 4.2.1.2. القيادة عند الرومان

في الحضارة الرومانية نلاحظ بعد أن كانت المناصب الإدارية العليا في الدولة والتي عرفت تحت اسم القناصل وعددهم عشرة يشرفون على الشؤون القانونية المالية، الشرطة وغير ذلك، من أبناء العائلات الأرستقراطية. إلا أنهم أصبحوا فيما بعد كما في عهد قسطنطين يختارون من ذوي الكفاءات والقدرات الذهنية والعلمية، وشهدت الفترات المتأخرة من عهد الإمبراطورية تسلسلاً وظيفياً، ومعايير لشغل المناصب الإدارية مثل الثقافة القانونية والخبرة الإدارية الطويلة... الخ.

### 5.2.1.2. القيادة في ظل الحضارة الإسلامية

في هذه الفترة تطورت الإدارة، منذ عهد الرسول الكريم ومن خلفه ولا سيما الخلفاء الراشدين، حيث كان الولاة يعينون بناء على مقدار تمتعهم بالخلق القويم وسعة العلم والجدارة.

- في عهد الرسول الكريم (صلى الله عليه وسلم): وقد عمل الولاة على إشباع حاجات عمالهم عملاً بالحديث الشريف " من ولى لنا عملاً وليس له منزل فليتخذ له منزلاً، أو ليس له زوجة فليتزوج، وليس له دابة فليتخذ دابة " وكان عليه الصلاة والسلام يحث العاملين في الخدمة العامة على حسن الأداء " إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه "، وكانت الإدارة في عهده عليه السلام تأخذ بمبدأ

الشورى ولا سيما لمن عرف بالعقل، الحكمة والبصيرة كما جاء في الآية الكريمة " وشاورهم بالأمر" كما أخذت بمبدأ تقييم العمل فكان لدى الرسول الكريم كتابا للوحي وآخرين للعهود، وغيرهم للصدقات أو للترجمة....الخ.

- في عهد الخلفاء الراشدين: كما في عهد عمر بن الخطاب رضي الله عنه، حيث شهدت الإدارة العربية تطورا كبيرا تطلبه توسع الدولة وثروتها. فرغم الأسلوب الديمقراطي الذي كان يتبعه في تعيين الولاة والعمال والموظفين كان يهتم بأن يتصف من يوليه عملا بالرحمة والخلق القويم، وكان يحث ولاته على السلوك الإداري الحسن والترفع عما يسيء إلى سمعتهم، وأن يفتحوا للرعية أبوابهم ومن أقواله لولاته: "وليس السلطان قتلا بالسيف ولا ضربا بالسوط ولكن قضاء بالحق وأخذا بالعدل" وهو الفاروق، وهو من أرسى مبدأ التظلم، المكافأة، والحرص على الوقت والانضباط، ومبدأ تلازم السلطة والمسؤولية، تقييم العمل والتخصص.

- القيادة في العهد الأموي: وفي هذا العهد حيث زادت رقعة الدولة وأصبح الاتصال فيها بين الأرجاء صعبا، مما أدى إلى تفويض السلطات للولاة، وكان لا بد لمن يعين واليا أن تتوفر فيه صفات: القدرة والأمانة، وفي عهد الخليفة عمر بن عبد العزيز طالب ولاته وعماله بتبسيط الإجراءات وعدم الإكثار من المكاتبات والاستفسارات، كما حرص على التقشف في النفقات العامة.

- في العهد العباسي: وفي هذه المرحلة تطورت الإدارة لتشمل دواوين أكثر ولا مركزية أكبر حيث زاد توسع الدولة، كما عرفت أساليب جديدة في الإدارة كمسألة التحقيق قبل الاتهام للموظفين، والرقابة على عمل الولاة والعاملين وغير ذلك....[35] ص34.

وهكذا تبقى الحضارة الإسلامية رائدة في مسائل القيادة وخير دليل على ذلك المبايعة للأمير أو الخليفة من طرف جموع المسلمين لما يرون فيه من الحكمة والعلم والخلق القويم، ليكون قائدا عليهم، وهذه هي النواة الأولى لدراسة ديناميكيات الجماعة والقيادة، كما تبقى القيادة عند القدماء ورغم تعدد أساليبها سواء عند المسلمين أو غيرهم، بمثابة مفهوم أساسي عسكري، لا يمت للقيادة الإدارية في مجال الأعمال بصلة مباشرة، لكن تلك الحضارات كانت تؤسس للمبادئ والمفاهيم التي أخذت بها المدارس في الإدارة، والتي يمكن سردها:

- حسن اختيار العاملين والرؤساء وفق قواعد معروفة.

- الاهتمام بالتنظيم، تقسيم العمل وتسلسل السلطات.

- الاهتمام بالتدريب والتثقيف المستمر.
- ديمقراطية الإدارة، وحل مشاكل العاملين، وجملة من المبادئ الأخرى.

### 3.1.2. القيادة الإدارية في الفكر المعاصر

لقد أخذ موضوع القيادة حيزا هاما في الفكر الإداري كخلاصة للتطور الهائل في علم الإدارة وهو ما نشير إليه فيما يلي:

#### 1.3.1.2. المدرسة الكلاسيكية للإدارة

بشكل عام المدرسة الكلاسيكية مبنية على افتراض وهو أن أفضل طريقة تجعل التنظيم أكثر فعالية هي نماذج التنظيمات الرسمية والتي ظهرت كما قلنا بعد الحركة الصناعية وظهور التجمعات العمالية، وقد بدأت عملية الانتقال والتطور إلى الحديث عن تركيبة وبنية التنظيمات والذي تتحدث عن البيروقراطية [36] ص 65.

فهدف المدرسة الكلاسيكية إيجاد مبادئ علمية في الإدارة، ومن خصائص هذه المدرسة أنها ركزت على نظرية القيادة وسوف يتم شرحها لاحقا، وملخصها أن العلاقة بين القائد والتابعين علاقة فيها شدة واستبداد وقسوة والتي يلزمها طاعة وتنفيذ من قبل التابعين، أما نظام الحوافز فهو حوافز مادية (الأجر) والذي يتناسب طرديا مع الإنتاج بالإضافة إلى الأسلوب الإكراهي حيثما تكون الحاجة لذلك.

وفي ظل هذا الوضع فإنه لا يوجد أي شكل من أشكال الصراع بين العمال وأصحاب العمل ووجوده يعتبر ظاهرة سيئة تتعارض مع أهداف التنظيم [28] ص 37، فالإنتاجية تزداد مع المكافأة المادية والإكراه وصاحب العمل هو الذي يقرر ما يجب على العمال فعله، والعامل الذي يتعارض وجوده وإنتاجه مع أهداف العمل يتم طرده واستبداله بعامل آخر أكثر نشاطا، وبشكل عام لا يوجد تغيير يذكر أو تسيير بشكل بطيء وبالقدر الذي يسمح به صاحب العمل.

### 2.3.1.2. مدرسة العلاقات الإنسانية

نظرية العلاقات الإنسانية مبنية على افتراض وهو أن الإنتاج والفعالية و الرضا الوظيفي، والتطوير لا يتم إلا من خلال التنظيمات غير الرسمية، والواقع أن هذه الطروحات هي عكس ما جاءت به النظرية الكلاسيكية والتي كانت تؤمن أن النشاط والفعالية يتم من خلال التنظيمات الرسمية، إن هدف مدرسة العلاقات الإنسانية رضا العاملين وسعادتهم بالإضافة لتحديد وتعريف قيم الجماعة واتجاهاتها والاعتراف بها كجزء لا يتجزأ من التنظيم نفسه، وهذا بدوره يؤدي إلى زيادة الإنتاجية، فهناك علاقة بين القيادة والإنتاجية، فالمعنويات العالية للعاملين ورضاهم الوظيفي يؤدي إلى ارتفاع في مستوى الإنتاجية، بمعنى أن الناتج في العمل يعتمد على نوعية العلاقة بين المستخدمين والقادة، وإن عقد القيادة، نطاق الإشراف والسيطرة قد حل محله في ظل هذه المدرسة، الاتصالات الفعالة والاهتمام بالمرؤوسين، الدوافع والحوافز، المعنويات، المشاورات بين القادة والمرؤوسين وأعضاء التنظيم ككل.

إن نظرية العلاقات الإنسانية تتبنى اتجاهها إنسانيا في التعامل بين الرئيس والمرؤوسين [27] وترتبط بين القيادة والإنتاج، فالقيادة لا تمارس من خلال السلطة والصلاحيات الممنوحة للقائد فقط مما قد يؤثر سلبا على معنويات العامل ورضاه الوظيفي، لذلك فالقيادة هي قيادة ديمقراطية تعتمد على الحوار وتبادل الآراء والأفكار بين القائد والمرؤوسين بحيث يشارك كل فرد بطريقة مباشرة أو غير مباشرة في عملية صنع القرار أخذا بعين الاعتبار أهداف المؤسسة وأهداف العاملين بتوازن منطقي معقول دون أن يكون أحدهما على حساب الآخر.

إن البعد الإنساني للقيادة الإدارية بهذه المدرسة في العلاقة بين القائد والمرؤوس يؤدي إلى الحماس والاندفاع نحو العمل بروح إيجابية، سالكة –القيادة- نهجا ديمقراطيا يخدم أهداف التنظيم ويلبي حاجات الفرد دون تفريط أو إفراط.

### 3.3.1.2. النظرية السلوكية

بدأ الاتجاه السلوكي يظهر في بداية الخمسينيات واستمر في نهاية ستينات القرن الماضي، حيث انتقل الاهتمام من دراسة العلاقات الإنسانية في التنظيمات الإنتاجية إلى دراسة السلوك البشري

ومكوناته الشخصية والاعتبارات النفسية وأعتبر هذا الاتجاه امتدادا لدراسات " إلتون مايو" في أبحاثه الشهيرة بمصنع Howthorne في شركة وسترن إلكترىك الأمريكية ( Western Electric ).

و في هذا الإطار ظهرت جملة من الدراسات والنظريات على غرار نظرية الدافعية والتحفيز، ونظريات التعلم ودراسات الشخصية والسلوك، فقد عرفت دراسات القيادة في هذه المرحلة توسعا كبيرا تعلقت بدراسة القائد من النواحي الشخصية والسلوكية وكذا أنماط القيادة ونظرياتها المختلفة، كنظرية الإدارة الموقفية وأصولها، والنظرية الظرفية، أهم هذه النظريات النظرية " Y " في القيادة والتي جاءت على أنقاض النظرية " X " عند الكلاسيكية.

كما تؤمن هذه النظرية بنمط القيادة المشاركة [27] واقتسام السلطة أو ما يسمى النظرية "Y"، وتعترف هذه المدرسة بالتأثيرات التي تحدثها الثورة التكنولوجية وانعكاس ذلك على القيم والعوامل الاجتماعية والنفسية الأخرى وما يمكن أن تحدثه من تغيير (change).

و قد دعت هذه المدرسة إلى المساواة وتكافؤ الفرص في العمل والاستخدام والأجر وحقوق الإنسان، نظرا للفترة التي جاء فيها هذا الاتجاه والتي عرفت التمييز العنصري.

و يعتبر المدخل السلوكي أهم المداخل المعتمدة في تفسير أنماط القيادة ودراسة العلاقات الاجتماعية في التنظيم الإنتاجي أو الصناعي.

#### 4.3.1.2. المدرسة الحديثة في الإدارة

تركز المدرسة الحديثة على أنك لا تستطيع أن تفصل جزءا معيناً من التنظيم وتدرسه ليعطي صورة عن التنظيم، وقد جاءت هذه النظرية أو الاتجاه بداية السبعينات حتى وقتنا الحالي، لذلك تشير هذه النظرية أنه لا بد من دراسة ثلاث أبعاد هامة: التفاعل داخل المؤسسة، مدخل الأنظمة، شبكة العمل في التنظيم [28] ص 84.

وشبكة العمل هي عبارة عن صورة مصغرة للتنظيم توضح مسار الإجراءات والمسؤوليات والارتباطات بين أجزاء التنظيم ثم التسلسل القيادي والإداري والاختصاص الوظيفي.

ونشير في هذا الصدد أن مدرسة الإدارة الحديثة أعطت بعدا أفضل لأنظمة الحوافز في أدوار القيادة، أمّا فيما يتعلق بالقيادة نفسها فالمدرسة تركز على الكيفية التي يضع بها القرار وليس النموذج

القيادي المستخدم، كما أنها تؤمن أنه لا يوجد نموذج أمثل لكل الظروف كما ظهرت في هذه المرحلة نظريات ودراسات جديدة ركزت على تنمية القيادات في مجال الأعمال وأعطتها بعدا يتماشى والتغيرات الحاصلة في شتى المجالات ما يوحى إلى صناعة القائد بمعايير إدارة الجودة الشاملة. من هنا نلاحظ أن القيادة كظاهرة لم تبقى حبيسة دراسات نظرية وتطبيقية تجاوزها الزمن ولكن كأي موضوع من مواضيع إدارة الأعمال والعلوم الإنسانية الأخرى فإنها تشهد من فترة إلى أخرى تطورا هائلا لا يسعنا هذا البحث لاختصار كل النظريات والاتجاهات والدراسات المتعلقة بها.

## 2.2. منظور الفعالية للقيادة الإدارية

في هذا المبحث سوف نتطرق إلى المداخل المتعددة للقيادة وكذا النظريات والدراسات الخاصة بكل منها-المداخل- لنعطي في الأخير جملة الصفات و السلوكيات الأفضل في تمييز القيادة الإدارية الفعالة، دون الخوض في متهات الجدل الذي عرفته أغلب النظريات في هذا الموضوع، فالغاية من عملية المسح التي تستهدف أهم تلك الاتجاهات هي معرفة كل زاوية أو منظور دراسي تناولته هذه المدارس وخبرائها في البحث عن أفضل الأنماط القيادية.

### 1.2.2. المداخل والاتجاهات المتعددة للقيادة الإدارية

لقد أفرزت الكتابات العلمية في مجال القيادة ثلاثة مداخل مختلفة للقيادة الفعالة وهي تعتبر أهم المداخل وأثرها من الناحية المعرفية وهي [31] ص462:

- مدخل أو نظرية الصفات Trait theory: وقد تركز البحث في هذه النظرية حول الصفات والسمات التي تميز القائد الفعّال.
- النظرية السلوكية Behavioral Theory: وهي تبحث في تحديد النمط السلوكي للقائد الفعّال.
- النظرية الموقفية Contingency Theory : وهي تركز على النمط القيادي المناسب للموقف ومن أشهر النماذج التي تنتمي إليها نموذج " فيدلر".

وقد رتبنا هذه المداخل حسب التطور التاريخي للدراسات والاتجاهات.

### 1.1.2.2. مدخل أو نظرية الصفات

لقد كان هنالك افتراض سائد بين الباحثين الأوائل بأن القائد يولد ولا يصنع، فبعض الأفراد ولدوا ليكونوا قادة باعتبارهم مزودين بمجموعة من الخصائص الموروثة التي لا يمكن اكتسابها من البيئة، وبالتالي كان مضمون هذه النظرية أن هناك سمات شخصية تميز القائد عن التابعين، ولقد أضاف البعض في ذكر هذه السمات حتى أن " أرنست ديل " قام بجمع الصفات التي تأخذها في الاعتبار ثماني شركات لاختيار مديرها، فاتضح أن عددها 41 صفة، ولقد قام "Stogdill" بمراجعة دراسات حول سمات القيادة في الفترة ما بين 1904 حتى 1974 تبين فيها أن أهم السمات التي يجب توافرها في القائد هي [26] ص 263:

- سمات شخصية مثل القدرة على التكيف والحزم في اتخاذ القرارات، والاستقرار العاطفي، الثقة بالنفس والانضباط.
- القدرات مثل النزاهة، بعد النظر، الحكم الصائب للأمر، والقدرة الشفوية على التعبير والحيوية والحماس.
- المهارات الاجتماعية مثل الاستعداد للتعاون والقدرات الإدارية و التنسيقية، المهارات الشخصية والمظهر الخارجي والشهرة و المشاركة الاجتماعية واللباقة.
- إضافة إلى جملة من الخصائص الجسدية، كالقامة، والسلامة الجسدية أو الصحية، والصحة النفسية أو العقلية وهي الأساس.

### 2.1.2.2. المدخل السلوكي

يرى هذا المدخل أن فعالية القيادة تتحدد في ضوء ما سيفعله القائد عندما يتعامل مع مرؤوسيه، ويستهدف هذا الاتجاه دراسة أنماط السلوك القيادي وعلاقته بأداء وسلوك المرؤوسين، ومن أهم هذه النظريات السلوكية:

- نظرية X و Y للقيادة لـ MC GREGOR

- نظرية سلسلة السلوك.

- دراسات جامعة أوهايو Ohio state

- دراسات جامعة Michigan

1.2.1.2.2 نظرية X و Y في القيادة

قدم Douglas McGregor في كتابه سنة 1960 " الجوانب الإنسانية في المشروع " وصفا لنظرية X، Y في القيادة يمكن تلخيصها فيما يلي [29] ص84:

- النظرية X: أشار فيها إلى ما يلي:

- \* الإدارة مسؤولة عن تنظيم عناصر الإنتاج للمشروع: نقود، مواد، أجهزة، عمال.
- \* الناس يجب توجيههم وخلق الحوافز والسيطرة على أفعالهم، وتعديل سلوكهم ليتلاءم مع حاجات التنظيم.
- \* العامل حسب هذه النظرية كسول مترaxي، ينقصه الطموح، لا يرغب في المسؤولية، يفضل أن ينفاد، لديه أنانية متأصلة، مغمور وغير لامع.
- \* العامل يلزمه توجيهه وسيطرة، وهناك عملية اختيار وفحص للمرؤوسين بشكل مستمر والسعي نحو إفهام العامل حاجات وأهداف التنظيم ليلتزم بها حتى ولو لرقم ذلك عن طريق الإجبار والتهديد بالعقاب.
- \* الأفراد الذين يقاومون حاجات التنظيم، يجب إقناعهم، ومكافأهم، ومعاقتهم والسيطرة على نشاطاتهم وتوجيهاتهم، هذا هو هدف أو مهمة الإدارة.

و هذه النظرية تتوافق والاتجاهات الكلاسيكية في القيادة، والتي جاءت في آراء " Taylor " في نظرية " الوقت والحركة " ونظم الحوافز الذي تثبته هذه الاتجاهات والذي يعتمد على المادية والإكراه، والواقع أن المستخدمين حسب هذا المفهوم يتحولون إلى أدوات تنفيذية تتحرك من خلال التوجيه القريب والمستمر وحسب رغبة صاحب العمل أو المدير.

ومن هنا نلاحظ حسب النظرية X أن النمط القيادي هو قريب من النموذج الديكتاتوري للقيادة، تحقيق هدف التنظيم هو الأولوية الأولى والأخيرة، وهو الوسيلة والغاية وأن الفرد يوجه لتحقيق ذلك سواء اتفقت الوسائل مع آرائه أم لم تتفق.

نظرية X تؤمن أنه يجب أن يوجد صراع بين الرئيس والمرؤوس، فالمرؤوس عليه الطاعة وهو مكره مجبر، وغياب الصراع مهم ويجب الحد منه، ونحن من وجهة نظرنا فإننا نعتبر النمط

القيادي الديكتاتوري ، قد ذهب إلى غير رجعة ولا مكانة له في حياتنا المعاصرة، كما أن الواقع أثبت أن الإكراه وإن طال الزمن يؤدي بالأفراد العاملين إلى التمرد والسخط على أصحاب العمل أو القيادات ، خاصة وأن التشريعات والقوانين قطعت شوطا كبيرا باتجاه إقرار وحماية حقوق العمال.

- النظرية Y: راجت هذه النظرية في الفترة التي أعقبت مدرسة العلاقات الإنسانية في الإدارة، حيث أصبح النموذج القيادي المرغوب فيه هو نموذج قيادة المشاركة Participative leader ، كأسلوب لحل الصراع واقتسام السلطة في وقت بدأت تظهر التنظيمات الرسمية وغير الرسمية، بين الرؤساء والتابعين أو بين أهداف التنظيم وأهداف العاملين.

وقد جاءت هذه النظرية بشكل مغاير لما تدعو إليه نظرية X في القيادة، فبينما تقول X و تنتهج النموذج الديكتاتوري التسلطي، فإن Y تحترم رأي التابعين وتجعلهم يشركون في عملية اتخاذ القرار بأسلوب ديمقراطي في حدود واسعة من الحرية.

وقد طرح D.Mc Gregor جملة من الافتراضات لـ نظرية Y :

- إن الجهود العقلية والجسمية في العمل شيء طبيعي كاللعب والراحة، بينما في X فالمهم هو الجهد الجسمي بالرغم من أن الفرد ليس لديه القابلية للعمل.

- الضغوطات النفسية والتهديد بالعقاب ليست هي الأساليب الوحيدة لتوجيه الجهود باتجاه الأهداف التنظيمية، فالأفراد قد يمكن تدريبهم على التوجيه الذاتي والسيطرة الذاتية لتحقيق الأهداف التي تدعو إليها المنظمة.

- تحقيق الأهداف مرتبط بالمكافآت والتي لها علاقة مباشرة بالإنجاز والتحصيل بينما في النظرية X ليس هناك نظام حوافز بل هناك " أجر " .

- القدرة على الإبداع والابتكار في حل المشكلات التي تواجه العاملين تكون موزعة بدرجة كبيرة على الناس وليست مقتصرة بشكل محدود على بعضهم.

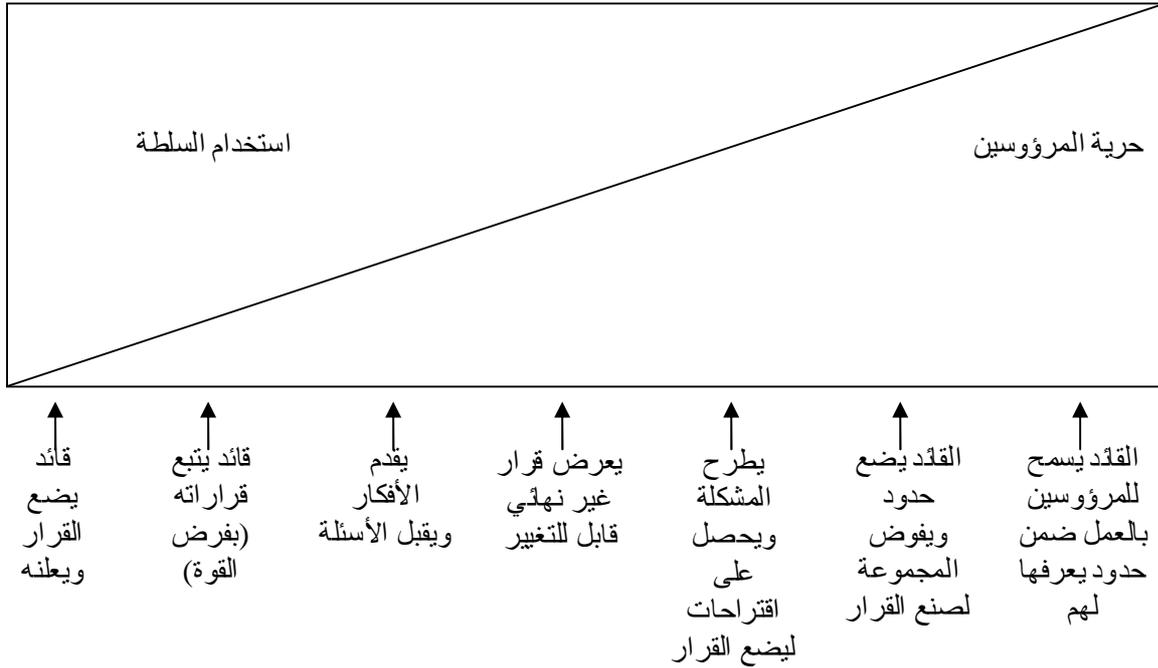
ومن هنا نلاحظ أن التباين الحاصل في X و Y في القيادة، حيث أن النظرية X تأخذ نمط قيادي تسلطي تشاؤمي ثابت ليس فيه مرونة يخلق جو مشحون بالعداء والصراع وهو ما يعيق الفرد عن تحرير كوامنه الإبداعية والمعرفية، وعلى العكس من ذلك ، Y بها نمط قيادي ديمقراطي،

حتى أنها تفاؤلية فيها ديناميكية ومرونة، وتشكل نوع من التكامل بين أهداف وحاجات الفرد ومطالب التنظيم واعتراف متبادل بالثقة واحترام الآخر قائد ومرؤوس.

### 2.2.1.2.2. نظرية سلسلة السلوك

تعالج هذه النظرية بعددين هامين لتحديد النموذج القيادي للقائد هما مقدار السلطة أو الصلاحية التي يمتلكها القائد، ومقدار الحرية الممنوحة للمرؤوسين، كتب روبرت تننبوم و ورن شميت " Robert Tannenbaum", " Warren Schmidt " مقالا بعنوان " كيف نختار النموذج القيادي" في تقرير جامعة هارفارد للأعمال سنة 1973، وحاولا أن يطرحا جملة من الأفكار التي تساعد أي قائد في أن يفهم ماذا يفعل وأين يقف في ضوء المعيارين السابقين، لتفضي الدراسة إلى مقياس متدرج من سبعة احتمالات لتحديد موقع القائد إما ديمقراطي أو ديكتاتوري أو بينهما.

قيادة تهتم بالمرؤوسين ← → قيادة تهتم بالرئاسة



الشكل رقم 10: أنماط القيادة لسلسلة السلوك [29] ص 65.

ونلاحظ أن هناك 7 أنماط مختلفة بناء على درجة استخدام السلطة من طرف القائد أو

الرئيس:

- نمط استبدادي، ديكتاتوري، نادرا ما يكون بين مرؤوسيه.
- نمط متسلط بقراره، ويفرضه بالقوة في الإقناع لا يأخذ بآراء الآخرين.
- نمط يحاول أن ينشئ روح الفريق خلال الأسئلة إلا أن رأيه وشخصيته هي الغالبة.
- هذا النمط يضع قرارا غير نهائي قابل للتعديل ليأخذ بمشورة فريقه غير أنه يحتفظ لنفسه بالقرار النهائي.
- القائد يدرس القضايا مع مرؤوسيه في جو به روح الفريق ليختار حلا نابعا من آراء وأفكار الجماعة وليس مفروضا عليهم.
- القائد هنا يتصرف بناء على الديمقراطية وحركية الجماعة وروح الفريق من خلال عرض المشكلة ووضعه للحدود ويطلب من الجماعة صناعة القرار المناسب.
- هذا النمط القيادي يقدم درجة قصوى من الحرية للمرؤوسين، فالجماعة هي التي تشخص المشاكل وتعرضها وتطور إجراءات حلها، ويبقى وجود القائد كمحرك للجماعة فقط فهو اعتباري أكثر منه فعلي في اتخاذ القرار.

وحتى لا نخوض في جدلية الاستبداد والحرية، أفضت الدراسة -سلسلة سلوك القيادة- إلى أن النموذج الأفضل هو النموذج الديمقراطي باعتباره النموذج الأمثل بكل المقاييس السابقة.

### 3.2.1.2.2. دراسة جامعة أوهايو والشبكة الإدارية

- المهمة والعلاقت : هي المحور الذي تدور حوله غالبية النظريات الحديثة، فدراسات القيادة في جامعة أوهايو بالولايات المتحدة الأمريكية والتي بدأت سنة 1945 عرفت البناء الأولي بأن المهمة والاعتبارات أو العلاقات الإنسانية من الأفراد كأهم بعدين للقيادة، خلصت إلى أن النماذج القيادية تختلف بشكل معتبر من قائد إلى قائد، فسلوك بعض القادة في تعامله مع مرؤوسيه يمكن لكافة النشاطات أن يدور حول موضوع واحد وهو إنجاز المهمة في حين نجد البعض الآخر من القادة يركز على بناء وديمومة العلاقات الشخصية بين هؤلاء القادة ومرؤوسيه، لنجد قادة آخرين يمكن وصف سلوكهم بأنه مزيج من الاهتمام بالمهمة والعلاقة في نفس الوقت [28] ص 125 .

وعلى ضوء المعيارين المذكورين آنفا، نتج عن الدراسة أربعة نماذج قيادية لكل منها ميزة خاصة في القيادة كما يوضح الشكل التالي :

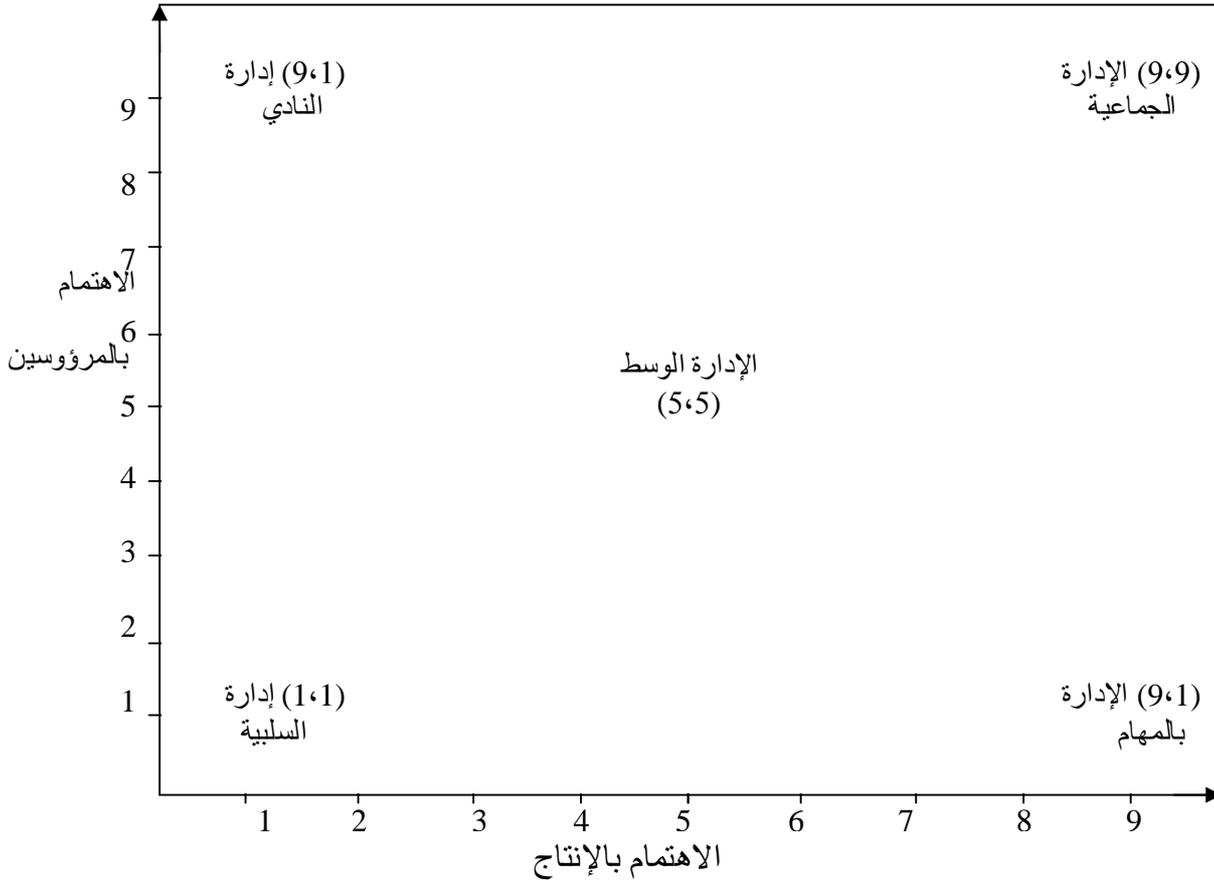


الشكل رقم 11: أنماط القيادة حسب جامعة أوهايو [28] ص126.

لاشك أن الأنماط الأربعة أعلاه هي سلوك قيادي إمّا نحو المهمة أو الاهتمام بالعلاقات والواقع أن أفضل نمط نلاحظه هنا النمط الذي يركز على المهمة والعلاقات معا بدرجة عالية، ذلك أن الإنتاجية سوف تكون عالية، ورضا العاملين أو المرؤوسين يكون أفضل ما يؤدي إلى ديمومة في العلاقات واستمرار في نشاط المؤسسة نحو تحقيق أهداف التنظيم ككل.

- الشبكة الإدارية (Managerial Grid): لـ Robert Blake و "Jane Mouton" جاءت هذه الشبكة كتطور لدراسات جامعة "Michigan" في القيادة، بسطو في هذه الشبكة سنة 1982 بعدين هما: الإنتاج (المهمة)، والاهتمام بالناس (علاقات)

يقسم في هذا الخصوص كل بعد إلى تسع (9) درجات، ليعطي خمسة (5) أنماط قيادية حسب هذه النظرية وهو ما يوضحه الشكل الموالي:



الشكل رقم 12: الشبكة الإدارية [29] ص 79.

(1.1) القيادة الضعيفة (السلبية) دعه يعمل، قائد متساهل ضعيف الشخصية.

(1.9) القيادة المتسلطة تهتم بإنجاز المهمة على حساب الأفراد.

(5.5) القيادة الوسط: القائد يوازن بين رفاهية مرؤوسيه وتحقيق المهمة.

(9.1) قيادة النادي: الترفهية لا تبالي القيادة بالمهمة.

(9.9) القيادة الجماعية (الفريق) تركيز عالي على المهمة مع الأخذ بعين الاعتبار كل الاعتبارات

الإنسانية من الراحة و العلاقات التي تدعم روح الفريق.

ويقول Mouton و Blake أن أفضل نموذج هو النموذج الفريقي أو الجماعي مما يميزه من

كفاءة وفعالية عالية وروح فريق صلبة.

### 3.1.2.2. المدخل الموقفي

أسفرت دراسات هذا المدخل على أن القيادة تعتمد على الموقف، حيث أن الظروف و السلوكات المختلفة هي التي تظهر القائد لأن المهام متغيرة والموقف متغير أيضا، فالقيادة موقف يعقبه سلوك أو قرار، وإن النمط القيادي يتوقف على طبيعة وخصائص الموقف، ومنها:

- نظرية القيادة الفعالة لـ " Fidler " " فيدلر " 1967.
- نظرية المسار والهدف.
- نظرية دورة حياة القيادة.

### 1.3.1.2.2. نظرية القيادة الفعالة لـ " Fidler "

كتب فيدلر مقالا واسع الانتشار عنوانه "النموذج" أو (الظروف لغز القيادة)، عرض فيه القيادة الفعالة مشيرا إلى أن هناك ثلاثة عوامل لكل منها تأثير تحت ظروف معينة تجعل من القيادة فعالة، وهذه العوامل تستخدم لتصنيف موقف الجماعة وهي [26] ص 278:

- قوة موقع القائد " منصبه "
- بناء أو تركيبة المهمة.
- العلاقات الشخصية للقائد.

و من النتائج التي توصلت إليها الدراسة [28] ص 121:

- أننا لا نستطيع أن نتحدث ببساطة عن القائد الجيد أو القائد الضعيف، فالقائد الفعال في موقف واحد يمكن أن لا يكون كذلك في موقف آخر، لذلك يجب أن نحدد المواقف التي ينجز فيها القائد بشكل جيد أو سيء، فعندما تكون المهام واضحة ومعروفة فإن هذه المواقف تؤدي بالقائد ليكون فعالا ومحبوبا.
- من الأمور التي أوجدها هذه النظرية هو أن التنظيم مسؤول عن نجاح أو فشل القائد.
- عند التفكير في تطوير وتحسين إنجاز القيادة فالنظرية تميل إلى التفكير أولا في التدريب على النموذج القيادي الذي يوافق شخصية القائد.

- نظرية " Fidler " تتنبأ بأن إنجاز القائد يتحسن بواسطة تكييف الوظيفة للقائد وهذا مبني على اعتقاد أن تغيير بيئة العمل للقائد أسهل من تغيير شخصيته القيادية.

ومن الانتقادات التي وجهت لهذه النظرية في ما يخص النتيجة الأخيرة، أنه لا يمكن أن نكيف الوظيفة أو بيئة العمل حسب شخصية القائد، كيف ذا والقائد هو الذي يتفاعل شخصيا مع هذه البيئة ليعطي نمطا قياديا. غير أن هذه لا ينفى ولا يحد في إسهامات النظرية من خلال إنتاجها منهاجاً جديداً يعتمد على الموقف وخصائص النمط القيادي.

### 2.3.1.2.2. نظرية المسار والهدف

يرجع الفضل في تطوير هذه الدراسة إلى كل من Mitchell & House ونكر "هاوس" أن سلوك القائد له تأثير على ثلاثة أنواع من الاتجاهات والتوقعات عند التابعين أو المرؤوسين: الرضا للمرؤوسين، تقبل التابعين للقائد، وتوقعات المرؤوسين التي تؤدي إلى الإنجاز الفعال والذي يعتبر "كطريق" إلى المكافآت [36] ص 293.

وقد تطرق هذان العالمان إلى أربعة أنماط قيادية: القيادة الموجهة، القيادة الداعمة، قيادة المشاركة، وقيادة التحصيل.

وبغض النظر عن الأنماط، فإن النظرية تؤكد على أن الوظيفة الإستراتيجية للقائد هي أن يعزز الدافعية للمرؤوسين لينجزوا بشكل أفضل من خلال الرضا والقناعة الوظيفية [29] ص 111، وأيضا من خلال تقبلهم للقائد نفسه، وهو ما يوضحه أصل النظرية المعروفة بنظرية التوقع في الدافعية.

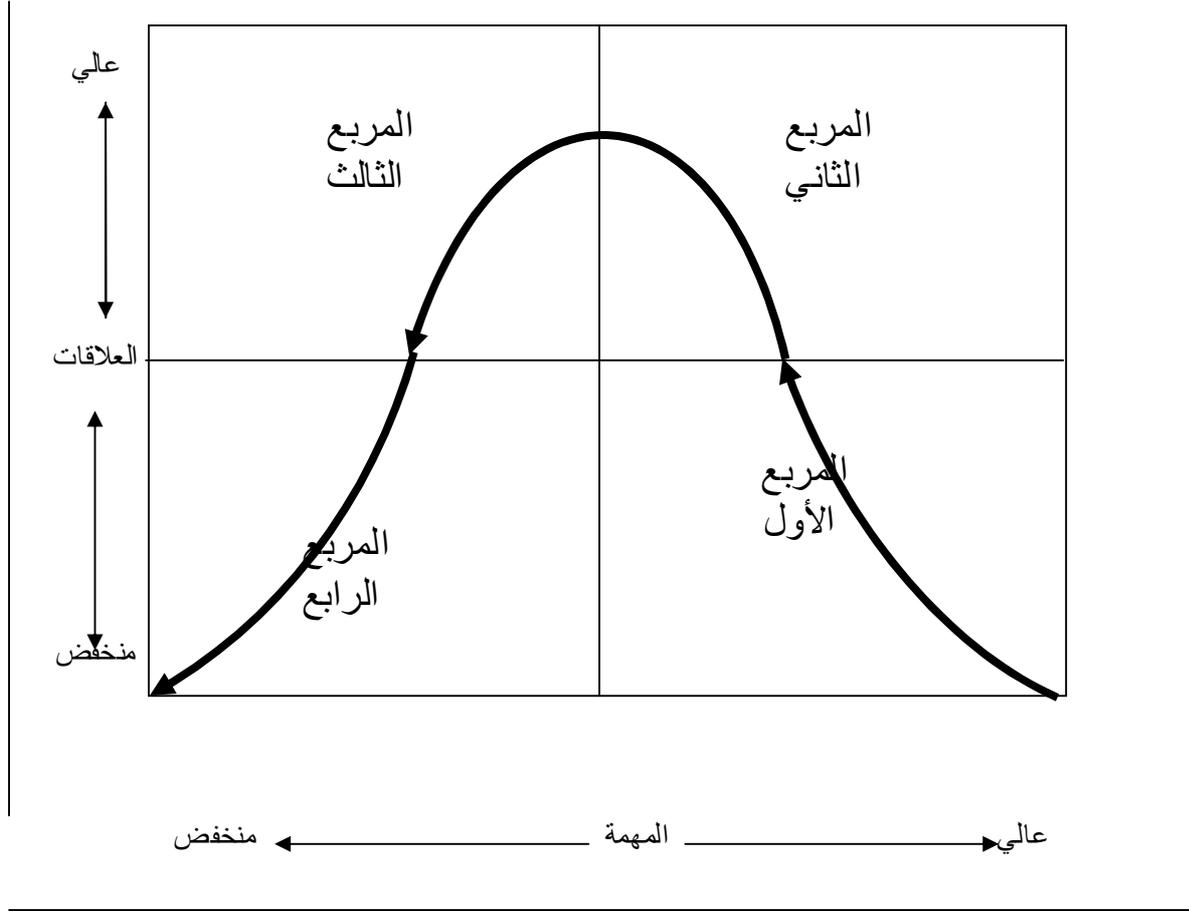
وقد أوردت دراسات كثيرة أن هذه النماذج يمكن أن تكون في قائد واحد لكن في مواقف مختلفة، فالقائد يمكن أن يكون موجها في موقف، مشاركا أو داعما في موقف آخر، فالقائد يجب أن يكيف سلوكه من موقف إلى آخر، ومن جماعة إلى أخرى وحسب الظروف.

### 3.3.1.2.2. نظرية دورة حياة القيادة

يعتمد كل من Paul Hersey و Blanchard في بحثهما حول دورة حياة القيادة على دراسات جامعة أوهايو والشبكة الإدارية، فالمدير يستخدم مزيجاً من التركيز على العمل وعلى العلاقات بما يتلاءم مع مستوى نضوج المرؤوسين أو الجماعة، وهذا النضج يعرف بما يسمى قدرة الاستقلال النسبي في الأمور التالية: تحمل المسؤولية، والتحصيل والدافعية للفرد والجماعة.

ويتبنى الباحثان تطبيقاً علمياً لنظرية دورة الحياة بين القيادة والجماعة نفس دورة حياة الطفل في علاقته مع الوالدين، فالطفل في أولى مراحل له قدرة السيطرة على البيئة وهنا يكون دور الوالدين (القائد) في التوجيه وغيره، لأنه في مرحلة لا يستطيع الاعتماد على النفس في إنجاز أموره، ثم المرور إلى مرحلة المدرسة وهنا يكون اهتمام الوالدين عالي بالمهمة في رقابة ما يفعله وكذا منحه الثقة والاحترام المتبادل (الربع الثاني).

وفي مرحلة لاحقة من دراسته الثانوية والجامعية يكون قد وصل الطفل إلى درجة نضج معينة تساعده على تسيير أموره بنفسه بالإضافة إلى العلاقة التي تربطه مع والديه مبنية على الاحترام والثقة القوية دون هيمنة أو تسلط، لكن إنجاز أموره تحت إشراف الوالدين (الربع الثالث)، ثم بعد ذلك يدخل الحياة العلمية ليؤسس لنفسه شخصية مستقلة وتحمل مسؤولية عائلة جديدة يكونها لنفسه، والأسلوب الأمثل للوالدين للتعامل مع الابن هو اهتمام منخفض في المهمة و انخفاض في العلاقات (الربع الرابع). و نقول باختصار أن النمط القيادي الذي يجب أن يأخذه القائد حسب هذه النظرية مرتبط بدورة حياة الجماعة أو مستوى نضجها، لتأخذ دورة حياة القيادة بالشكل الموالي:



الشكل رقم 13: دورة حياة القيادة [28] ص 134.

### 2.2.2. معايير وسمات القيادة الناجحة

إن الغاية من النظريات السابقة الذكر للقيادة و مداخلها هو الوصول إلى قواسم مشتركة بين كل تلك الاتجاهات بغية وضع معايير وسمات القيادة الناجحة المتعارف عليها والتي لا تقبل التعارض بين نظرية وأخرى، وهذا لا يعني الوصول إلى صفات الكمال في شخصية القائد، فأى شيء نعرضه فيما يلي يبقى رغم ذلك أمر نسبي يتوفر في قيادة ناجحة قد لا يتوفر في أخرى .

و قد تصب جملة المعايير وسمات النجاح تلك في ثلاثة عوامل رئيسية تلعب دورا كبيرا في تحريك طاقم القيادة نحو إدارة محكمة متميزة عن باقي المؤسسات أو المنظمات بشكل عام وهي [37] ص 99:

ما يجب أن يكون عليه القائد **Must Be**، ما يجب أن يعرفه القائد **Know**، و ما يجب أن يفعله القائد **Do**.

- التركيز على النتائج وليس الأنشطة واللوائح (العبرة بالنتائج).

- النتائج في مفهومه - القائد- لها بعدان:

\* بعد مادي: كمية الإنتاج/ الجودة/ الإنتاجية.

\* بعد إنساني: روح معنوية/ جوّ ودي/ حالة اجتماعية.

- يعترف بوجود اختلافات أساسية بين الأفراد و بالتالي فهو لا يتعامل معهم على أنهم قوالب من طوب، كما أنه لا يستجيب إلى رغباتهم إذا كان يعوزها قلة الرأي أو قلة الذمة.

- إن صيغته في التفكير صيغة مرتبة كلية، ينظر إلى الأمور بشكل كلي وبطريقة منطقية فهو لا ينظر إلى الأمور بطريقة الأبيض والأسود أو على طريقة ناعمة إسفنجية وإنما بطريقة موضوعية، إنه ليس " دوغماتي " يعيش بقواعد صلبة كما أنه لا يعيش بطريقة " براغماتية" بمعنى الاستعانة بالتجربة والخطأ وإنما يفكر بطريقة منهجية (نظم).

- لأنه يعترف بأهمية الناس فإنه لا يتخذ قرارات بمفرده ويحاول بيعها للآخرين، وفي نفس الوقت لا يستشير كل الناس إنه يعتمد في المشورة على الأشخاص التي تثبت حكمتهم وعلمهم وسلامة نمتهم.

- في الوقت الذي يؤمن فيه بأهمية الناس واختلافاتهم الفردية وكذا حاجاتهم الإنسانية فإنه لا يتركهم يخططون كما يحلو لهم، كما أنه في نفس الوقت لا يقوم بعبء التخطيط، إنه يشاركهم وضع الأهداف ويوجههم ويستمع إلى وجهات نظرهم و يعترف بحاجاتهم ودوافعهم.

- إن القائد الفعال لا يضحى بمصلحة العمل من أجل العاملين، ولا هو يضحى بمصلحة العاملين من أجل العمل... إن تفضيله النهائي هنا مستمد من تحمله المسؤولية الكلية (العمل والناس).

- إن القائد المدير ينظر إلى نفسه على أنه رئيس فريق لكرة القدم... لا يعمل من خلال اختصاصات مكتوبة بالضرورة، إذا ثبت أن هذه الطريقة ستفقده القدرة على الحركة، وفي نفس الوقت لا يعتمد على بعض الأفراد في دائرته، إنه يركز على نقاط القوة في كل من يعمل معه ويخفف من الآثار السلبية لنقاط الضعف في الناس [38] ص 567.

- هو ينظر إلى نفسه على أنه مستشار لمرؤوسيه وليس سيفا مسلطا على رقابهم فالمسألة ليست مسألة قوة أو رئيس ومرؤوس، بل مسألة عمل جماعي لكل دور يؤديه باحترام ليكون محترما.

كما يقول "Henry Ward Beecher": " العظمة ليست في كونك قويا ولكن في الاستخدام الصحيح للقوة"

(Greatness is not in being strong, but in the right use of strength)

- إن القائد الفعل شخص صبور فهو بمثابة معلم يتقبل الانتقاد من الغير ويحاول المناقشة معتمدا على الحقائق المنطقية، وليس معنى ذلك أنه شخص جامد فهو يستخدم روح الدعابة لكسر التوتر الذي يسود أحيانا جو العمل.

- إنه على دراية بهرم الحاجات الإنسانية ليتعامل مع كل منهم بأسلوب التحفيز الذي يحركهم فهو لا يستخدم النقود دائما لتحفيز كل الناس إيجابا ولكنه يعرف كيف يستخدم كل أنواع التحفيز ابتداء من الكلمة الطيبة إلى الكلمة الصارمة التي في محلها إلى الجائزة المادية.

- إن القائد يعلم تماما أن أسلوب التهديد والوعيد مسألة فعاليتها قليلة، بمعنى أن الناس ستخشاه طالما أنه موجود وقوي، فإذا غاب فإن الناس ستفعل ما بدا لها... إنه يضع نظاما سليما منذ البداية ويعلم كل شخص دوره في الصورة الكلية.

- إن القائد المتميز له رؤية واضحة، يحدد الأدوار والصلاحيات ويفوض السلطات حسب الأدوار والمسؤوليات فهو شخص مخطط، ومهندس المستقبل [38] ص 568.

- إن القائد الناجح يعترف أن التخطيط أساس الوصول إلى الأهداف ومهما كان التخطيط جيدا فلا بد من وجود اختلافات في التطبيق، لذا لا يفقد صبره لمعرفة الخطأ فهو شخص متابع.

- القائد شخص موضوعي مبدع، يبادر ويشكر، له أحلام يريد تحقيقها [39]، لذا يضع له الخطط والاستراتيجيات، وهنا يقول "Hervey Mac Kay"، " الحلم هو حلم فقط، لكن الهدف هو حلم له خطة ومسار منتهى". " A dream is just a dream; a goal is a dream with a plan and deadline

- القائد الناجح هو الذي يحاول أن يدرّب نفسه ويتقنها ويعلمها كثيرا من الاتجاهات الضرورية والتي تساعده في مهمته وهناك جملة من النقاط نقدمها بإيجاز أهمها [37] ص 568 :

\* درب نفسك على الالتزام والانضباط والشجاعة.

\* تعلم كيف تتقبل التغيير.

\* كون اتجاهات ايجابية في تقبلك لمسؤوليات جديدة .

\* طور أهدافا بعيدة المدة وضع برنامجا لها.

\* تقيد بالتعليمات والقوانين.

\* كن عادلا.

\* لا تجادل رجالك.

- القائد الحيوي يدرب رجاله على العمل بروح الفريق فهو يعمل على تجسيد التماسك، الثقة، التعاون والانسجام، فهو ملهمهم ومثلهم الأعلى.

- القائد الناجح رجل موافق أي يتعامل مع كل الأفراد والأزمات على حسب الظروف المحيطة والمواقف الخاصة بها.

- هو شخص متفتح بكسبه الحظوة قوة الاستماع للآخر .

- يتعامل مع الأزمات بحكمة وروية، استشارة، ويتخذ القرار في الوقت المناسب، وفي هذا الإطار يقول: " Arnald glasow " : " أحد وسائل تقسيم القيادة توقع المشكلة والتعامل معها قبل أن تصبح حرجة"

(One of the testes of leadership is the ability to recognize a problem before it becomes an emergency)

- القائد الفعال لا ينظر إلى نفسه على أنه الأب الأكبر لعائلة سعيدة، فليست العائلة السعيدة هي الهدف، فربما تكون العائلة سعيدة ولكنها في مفهوم المستوى الحضاري عائلة متخلفة فكريا وسلوكيا، وهو لا يرى نفسه يدير عمل أو يدير أناسا، وإنما شخص يدير حضارة، إنه صاحب رسالة لها أبعاد.

- إن القائد يعي تماما أن تحقيق النتائج المادية والإنسانية لا يتم من فراغ، وإنما في ظل تفاعل عناصر للموقف بمعطياته: المرؤوسين ( وهم شركاء في العمل)، الزملاء، التكنولوجيا ( طريقة العمل)، الرئيس، المناخ العام(ثقافة المؤسسة، البيئة..)[37] ص107.

- وقد يتبادر للقارئ أن كل تلك الدراسات السابقة أهملت الجانب الأخلاقي وهو أساس العمل في الإسلام وأولها: الشرف، الأمانة والخلق القويم وكذا العدالة، الإتقان في العمل، البصيرة... إضافة إلى المعرفة، الكفاءة، الرغبة في التطوير والمراقبة وهي امتداد لشجاعة القائد في خوض المخاطرة أو المغامرة ولكن بحكمة.

- إضافة إلى جملة من المزايا الشخصية أهمها: الذكاء، الإستعدادية، المهارات اللفظية والتفاوضية، القدرة الفائقة على الحكم، وهي أولى الأمور في شخصية القائد، أي ما يجب أن تكون عليه شخصيته.

- ونجاح القيادة لا يتوقف على أسلوب أو نمط قيادي معين، سواء كان ديمقراطيا أو ديكتاتوريا أو غير ذلك، لأن القيادة نمط سلوكي متطور ومرن ويتوافق مع المواقف المختلفة ويعتدل بحسب اختلافات أطراف العلاقة، فالقائد الأفضل لا يلتزم أسلوبا واحدا، بل هو يختار نمط التعامل وأسلوب التفاعل في كل مرة بحسب المشاركين في الموقف وطبيعة الظروف المحيطة والأهداف المرجوة.

### 3.2.2. إعداد وتنمية القيادات الإدارية

إن التأكيد على أهمية القيادات الإدارية الفعالة في تنشيط تحول المؤسسة نحو " إدارة التميز " [40] ص30 وهي الممارسة المبدعة في الإدارة و تحقيق النتائج، ولا تنشأ تلك القيادة الفعالة من فراغ، ولا تعتمد على الاتجاهات الفردية لقادة غير عاديين، كما أن حالة التميز القيادي لا تتحقق بالتمني، ولكنها نتيجة التخطيط ثم الإعداد والتدريب والتنمية ، لذا نتصور أن عملية إعداد وتنمية القيادات الإدارية ستكون من المهام التي يتم الإنتباه لها مبكرا ثم تستمر طوال فترة التغيير والتحول وما يليه، إنها مهمة مستمرة ومتكررة طالما ترغب المؤسسة في البقاء.

وينبغي التأكيد على أن المقصود بالقيادة ليس فقط من يشغلون مناصب الإدارة العليا ويتربعون على قمة التنظيم، بل يتواجدون في جميع مستويات التنظيم في المؤسسة، يتم الكشف عنهم من خلال مواقف التفاعل مع الآخرين داخل المؤسسة أو خارجها.

### 1.3.2.2. مفاهيم أساسية في إعداد القيادات

- تحديد المجالات القيادية المستهدفة والمتناسبة مع متطلبات قطاعات المؤسسة وأنشطتها المختلفة.
- تحديد عناصر ومكونات الأعمال القيادية المطلوبة والتي تعكس ظروف الأداء وضغوط العمل وطبيعة الأفراد العاملين، وأنواع النتائج والانجازات المستهدفة.
- تحديد الصفات الشخصية، النفسية والاجتماعية وكذا الأنماط السلوكية المفضلة للقادة المستهدفين.
- تصميم برنامج لاختيار العناصر الصالحة والواعدة لمباشرة التأثير القيادي في مواقع العمل المختلفة، وذلك منذ المرحلة الأولى لاتصالهم بالمؤسسة أثناء عملية الفرز والاختيار من خلال عملية تقييم الأداء.

### 2.3.2.2 محاور إعداد وتدريب القيادات

- يتم تصميم وتنفيذ خطة الإعداد والتنمية للقيادات المرشحة على عدة محاور أهمها:
- الإعداد المعرفي: ويعنى بتزويد القادة المحتملين بالمعارف والاتجاهات اللازمة لمباشرة التأثير القيادي.
- التدريب المهاري: ويقصد به صقل المهارات القيادية وإتاحة الفرص للقادة المحتملين أن يباشروا في مواقعهم تجربة قدراتهم القيادية.
- التمكين: والمقصود به تحويل القادة بالصلاحيات وتحميلهم مسؤوليات تحقيق النتائج المستهدفة، وإطلاق حرية الحركة والتصرف في علاقاتهم بالفائمين على أداء الأعمال المؤدية إلى تلك النتائج [41] ص 93.

### 1.2.3.2.2 محاور الإعداد المعرفي

- تسعى المؤسسات عادة إلى تكوين قادتها بحيث تنتوع معارفهم وتتسع آفاق تفكيرهم وقدراتهم الفكرية من خلال تزويدهم بالمعارف والمعلومات المتصلة بطبيعة العمل القيادي بشكل عام، وغايات المنظمة الإستراتيجية وظروفها الذاتية بشكل خاص. وتضم عملية الإعداد المعرفي المحاور التالية [41] ص 110:

- محور المعرفة السياسية: وتضم تزويد الأفراد بالمعلومات الأساسية حول النظم السياسية المحلية والعالمية، وتمكينهم من الإحاطة بالظروف العامة في المجتمع وفهم حركة المتغيرات ودلالاتها بالنسبة للمؤسسة.

- محور المعرفة الإدارية: ويرمي إلى تزويد القادة بالمفاهيم والتقنيات الإدارية، وتعريفهم بأدوات التحليل وأسس اتخاذ القرار، ومضامين الوظائف الإدارية الرئيسية، من تخطيط، متابعة وتقويم كما يتم تزويدهم في هذا المحور بالمعلومات الأساسية حول السلوك التنظيمي وأدوات التعامل مع الأفراد والجماعات، وقواعد التوجيه الجماعي من أجل تحقيق الغايات والأهداف المخططة.

- محور المعرفة الاقتصادية: ويحاط القادة في هذا الصدد بالمعلومات الأساسية عن النظم الاقتصادية، وقوى العرض والطلب، وتأثيرات السوق، وحركة المنافسة في فرص المؤسسة، وكذا تزويدهم بأساسيات الاستثمار ومقارنة العائد والتكلفة، و الجدوى الاقتصادية للمشروعات...

- محور المعرفة الثقافية: يهدف هذا المحور إلى تثقيف القادة المحتملين وتوسيع آفاق معارفهم، وتنشيط قدراتهم الذهنية من خلال تذوق الأعمال الأدبية والفنية، وإدراك مفاهيم التنسيق والترتيب الفكري، ما يؤدي إلى قدرات أفضل في الأداء وتحقيق مستويات أعلى من الإتقان والجودة.

- محور المعرفة التقنية: ويركز على الجواب التقنية في عمل القادة وتعميق فهمهم لتأثيرات التقنية ومتطلباتها، وزيادة تعاملهم مع التطورات الحاصلة في حقل التكنولوجيا والتقنيات الجديدة، خاصة في عالم أصبح اليوم يحكمه ذوي التحكم العالي في المعلوماتية أو التقنية.

### 2.2.3.2.2. محاور التدريب المهاري

لا يكفي توفر المعرفة على اختلاف مجالاتها لنجاح القيادات الإدارية في التأثير على الآخرين، لذا يكون الجانب الثاني في تنمية القيادات هو صقل المهارات والقدرات القيادية والتي تركز في ثلاث مهارات :

- المهارة الفكرية: وهي القدرة على تصور المشكلات وجمع خيوطها وترتيب العلاقات بين العوامل والمتغيرات ورصد المشكلات التي تواجه العمل، والقدرة على التحليل والوصول إلى العلاقات بين الأسباب والنتائج [41] ص 107.

- المهارات الإنسانية: وهي القدرة على التعامل مع الأنواع المختلفة من البشر وفهم مشكلاتهم وإدراك دوافعهم واستخدام النمط القيادي المناسب في كل حالة وكل موقف، كما أن المهارة الإنسانية تمثل العنصر الحاسم في فاعلية الأداء القيادي، حيث لا تتصور نجاح القائد دون قبول العاملين له والافتتاع بقيادته .

- المهارة الفنية: وهي فهم طبيعة العمل المتخصص الذي يباشره القائد ومروسيه ومعرفة الأسس العلمية والتقنية له، الأمر الذي يسهل التعامل مع ما يواجههم من مشكلات فنية، كما أنه يدرك جوانب العمل المختلفة ومتطلباتها ويعمل على توفيرها في الوقت المناسب.

كما أن الوصول إلى قمة النجاح في المؤسسة يتطلب توفير حشد هائل من الموارد البشرية ذات المستوى العالي والكفاءة الرفيعة وعلى رأسها القيادة الإدارية في مختلف مستويات التنظيم في المؤسسة، وبهذا يبقى الحل الوحيد والأمثل لذلك هو التدريب وتنمية القيادات الإدارية لمواجهة المستقبل، وليس المقصود التدريب هو صناعة قائد فقط، بل حتى أفضل القادة الإداريين في العالم يخضعون لدورات تدريبية بصفة دورية لتجديد معلوماتهم وقدراتهم وشحن مهاراتهم الفكرية والفنية وغيرها، هذا ويقول: "Rick Warren": اللحظة التي يتوقف فيها تعلمك تتوقف فيها قيادتك "The moment you stop Learning, you stop leading "

### 3.2.3.2.2. محاور التمكين

ما هي إلا إعطاء حرية أكبر وصلاحيات أوسع...، وإن التوجهات الجديدة في مجال الأعمال تستدعي إعادة النظر في مهام ومسؤوليات القيادات في المؤسسة بصفة دورية ، وهذا لا لشيء إلا لأن العالم أو المحيط في تغير مستمر ومتجدد، و مراعاة لأنشطة المؤسسة و وظائفها.

### 3.2 أسس القيادة المتميزة

إن الهدف الأول لكل مؤسسة هو الاستمرار والنمو من ضمن أهدافها الاقتصادية الأخرى، وهذا لا يتأتى من فراغ، بل يتطلب جهدا غير عادي من الإدارة في صياغة الإستراتيجية العامة لها نحو الوصول إلى التميز، وهو الدور المنوط بكافة عوامل التنظيم أبرزها القيادة الإدارية لما لها من تأثير على تلك العوامل، في عصر يأخذ منحى المنافسة حيزا كبيرا، نستطيع القول أن البقاء فيه للأفضل.

وبهذا نرى أنه على القيادة الأخذ بمجموعة من التوجهات العملية والتنظيمية الجديدة في مجال الأعمال بغية وصولها إلى الهدف الأول- التميز- كما نوضح مكانة القيادة الإدارية في بعض نماذج الإدارة المتميزة، كالنموذج الأوربي و الأمريكي وغيرها.

### 1.3.2. التوجهات الجديدة للقيادة

في ضوء التحليل السابق نستطيع رصد مجموعة من المواصفات التي ينفرد بها قادة الإدارة المتميزة، وتكون على هيئة توجهات أو استعدادات سلوكية أكثر منها خصائص شخصية ثابتة أو جامدة وتتبلور فيما يلي [40] ص289:

- التوجه الإستراتيجي: يشير هذا التوجه إلى أفكار ومنهجية الإدارة الإستراتيجية كإطار فكري متكامل يسترشدون به في ممارسة أعباء القيادة، ويتوجهون من خلاله إلى تحقيق رسالة المؤسسة ورؤيتها بعد أن يقوموا بترجمتها إلى أهداف وبرامج عمل يستوعبها العاملون معهم، ويفيد التوجه لاستراتيجي لقيادة التميز معنى تفهمهم للمناخ المحيط بالمنظمات وتأثيره على فرص النجاح في تحقيق أهدافها، ومن ثم أهمية استيعاب متغيراته واستمرارها في بناء إستراتيجية وخطط المؤسسة، ويضمن هذا التوجه الاستراتيجي للقيادة معنى أنهم يقبلون المخاطر المحسوبة حيث يقومون بالمقارنة بين التكلفة والعائد لكل البدائل المختلفة موضع التحليل ليتخذ القائد القرار على إثر ذلك.

- التوجه التسويقي: ينطلق القادة من اقتناع رئيسي بأهمية السوق الذي يتعاملون فيه، وضرورة التفاعل الإيجابي مع عناصره واستثمار الفرص المتاحة به وتأكيد سبق على المنافسين، ويقنضي التوجه التسويقي لقيادة التميز أن يتوجه الجزء الأكبر من مجهودهم إلى التعامل مع عناصر السوق والتواصل مع أطرافه الفاعلة، يتابعون ما يجري فيه من معاملات ويرصدون المتغيرات ويقدرن المواقف ويقررون الاستجابات المناسبة المحققة لأهداف المؤسسة.

- التوجه العلمي: يعتمد القادة المنطلق العلمي في التفكير وتحليل المواقف واتخاذ القرارات، والأساس في الموضوع أن القيادة المتميزة تلتزم منهجية علمية في رصد الظواهر وترتيب الأفكار وربط الأسباب بالنتائج للوصول إلى تفسير موضوعي لما يعرض لهم من مواقف، وأنهم لا ينساقون وراء المشاعر والأهواء الشخصية حين يحاولون حل مشكلة ما.

إن القائد المتميز قادر على الفصل بين الاعتبارات الشخصية ومتطلبات الموضوعية والتجرد حتى يستطيعون الاستفادة من التراكم المعرفي الحاصل في مؤسساتهم وخارجها، ويتعلمون من تجاربهم وتجارب الآخرين فلا يكررون الأخطاء ولا يهدرون فرصا تتيحها المعرفة الكامنة في منظماتهم.

- التوجه التقني: يدرك القادة تماما الدور الرئيسي الذي تلعبه التقنية في تحديد مستوى الأداء ومن ثم يعتمدون على دراسة وتتبع أحوال التقنية وتطوراتها، وتعتمدون إلى تضمينها في نموذج القيادة الذي يستخدمونه، ويتفهم أولئك القادة ضرورة أن تكون التقنية متناسبة مع عناصر ومقومات الأداء المختلفة، ومن ثم تختلف أساليب القيادة والتوجيه للبشر بقدر ما يستخدمون التقنية وبحسب مستواها وتطورها، وهم بذلك يوظفون التقنية لدعم ومساندة طاقات البشر في أداء الأعمال والمهام المسندة إليهم، وبالتالي لا ينحصر مفهوم القيادة في التعامل مع الموارد البشرية فقط، بل يمتد ليشمل إدارة التقنية وتوجيهها لخدمة إستراتيجية المؤسسة ورسالتها [42] ص 98.

وفي عصر تسوده تقنيات الاتصال والمعلومات نرى القادة يقبلون على استخدامها بأنفسهم ضاربين المثل لمعاونيهم في الاستفادة من مميزاتا وقدراتها في المقابل يندر أن نرى الإداريين المدراء منهم في مؤسساتنا العامة أو الخاصة يستخدمون الحاسبات الآلية في تنظيم أعمالهم معتمدين في ذلك على فئة السكرتارية مهدرين الوقت و الجهد في مراجعة ما يقوم به الآخرون.

- التوجه المستقبلي: يتعامل قادة التميز مع المستقبل إذ يحاولون استكشاف الأوضاع المحتملة للمناخ وأنواع المتغيرات والتحويلات المتوقعة، كما يرسمون صورة لما يجب أن تكون عليه المؤسسة في الزمن القادم، إن القيادة المتميزة تستخدم نتائج الماضي والخبرات السابقة، وترصد الأداء الحالي واتجاهاته المختلفة، من أجل بناء الإستراتيجية الموصلة إلى المستقبل، وفي هذا الإطار يعرف أحد الخبراء التخطيط الإستراتيجي على أنه: "فن بناء المستقبل كما يجب أن يكون وليس كما يمكن أن يكون" بل القادة يصنعون المستقبل ويشاركون في تشكيله حسب رؤاهم [42] ص 103.

- التوجه العولمي: يتفوق قادة التميز بكونهم أوائل من أدركوا التحول الجذري في ظروف وأوضاع العالم المعاصر بفعل مجموعة المتغيرات التي أنتجت ما أطلق عليه "العولمة" وإن "العولمة" بالتعريف تتوافق مع المنطلقات الفكرية للقادة الذين يسعون إلى توسيع مجالات النشاط لمنظماتهم، وتنويع منتجاتها وخدماتها وتطوير تقنياتها واستثمار الطاقات الجديدة للموارد البشرية من ذوي المعرفة، كان نتيجة ذلك انطلاق مؤسسات نحو التعامل في الأسواق العالمية والانتشار في مختلف

أقطار العالم مستخدمة تقنيات الاتصال والمعلوماتية ومستفيدة من الفرص اللانهائية المتواجدة في مواطن مختلفة في العالم، ومن ثم ظهرت في واقع الحال المنظمات الكبرى العابرة للقارات أو متعددة الجنسيات التي فرضت واقعا جديدا في عالمنا المعاصر يتصف بسيطرة بالغة وقدرات عالية ، ونضرب مثلا عن ذلك الشركة العالمية للبرمجيات والمعلوماتية "مايكروسوفت" Microsoft" [43] ص28.

- التوجه المنظومي: ويتجلى ذلك في كونهم يعتمدون منهجية فكرية واضحة تستند إلى فكرة "النظام" التي ترى المؤسسة كلا متكاملًا تتفاعل فيه كل العناصر و ما يمكن أن ينتج عنها من منتجات، كما يدرك القادة تماما أهمية تحقيق التوازن واستمراره داخليا و خارجيا.

- التوجه التطويري: يؤمن القادة بأهمية التطوير المستمر والتحديث المتواصل للمؤسسات و عملياتها ومخرجاتها من سلع وخدمات، كما يبذلون جهودا مستمرة من أجل تطوير وتحديث النظم والأساليب الإدارية التسويقية والتمويلية، وهم في سعيهم للتطوير والتحديث ينطلقون من مبدأ رئيسي هو أن التغيير المخطط واستباق الآخرين هما الأساس في التفوق والوصول إلى الأسواق المستهدفة، بما يحقق رضا العملاء و الاحتفاظ بهم لمقاومة إغراءات المنافسين [43] ص32.

ويتحقق التطوير المستمر في ضوء الدراسة المنتظمة والتحليل الدقيق لمعدلات الأداء الحالية ومشكلاتها ونقاط الضعف فيها، كما يسترشد بالتطورات الحاصلة في التقنيات والانجازات المتوقعة فيها وما يمكن أن تحققه من وفر في الوقت والتكلفة إضافة إلى الطاقة الإنتاجية ومستويات الجودة، كما يحرصون على إشراك واطلاع العملاء والعاملين في مشروعات التطوير بإتاحة الفرص للتعبير عن أفكارهم، كما يعتبر التطوير أهم مجالات الاستثمار الفعال الذي يوجه إليه القادة جانبا هاما من موارد المؤسسة، نظرا لما توفره ميزات التقنية العالية.

- التوجه الإنساني: يتعامل القادة مع الموارد البشرية بعقلانية شديدة وإدراك واقعي لقيمة ما يمثلونه من ثروة فكرية وطاقات معرفية تضيف للمؤسسة قدرات هائلة على التنافس وتحقيق التميز، وبقدر

تعاملهم مع هذه الموارد بانفعالات عاطفية ومشاعر إنسانية بقدر ما تحركهم في هذه التعاملات دوافع رشيدة وأهداف إستراتيجية، ويقتنعون بأن الوصول إليها لا يتم عبر الأداء البشري المتميز لعاملين ذوي معرفة ومهارة فائقة، ويتبلور هذا الاتجاه في كلمة واحدة "التمكين" "Empowerment" بمعنى إعطاء الصلاحيات المناسبة للعاملين ذوي المعرفة للتصرف واتخاذ القرارات والمحاسبة على النتائج والانجازات.

ويستند التوجه الإنساني للقيادة المتميزة في مفهوم راق ومتطور لمنهجية إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية التي تتكامل مع البنية الإستراتيجية العامة للمؤسسة، وتطبقها القيادات المختلفة لاستقطاب واختيار وتوظيف وإدارة الأداء لعناصر مختارة من العاملين ذوي المعرفة، ثم تعويضهم عن جهودهم وإبداعاتهم في الأداء وفق نظم متقدمة للمكافآت والحوافز تصل حتى إلى المشاركة في الأرباح والحصول على أسهم مجانية من أسهم المؤسسة.

- التوجه للتغيير: يرى القائد المتميز أن التغيير مهمة رئيسية من مهام القادة يقبلون عليه دون انتظار حدوث مشكلات ومخاطر تجعل التغيير محتماً، بل هم يبادرون بالتغيير المخطط الذي يهدفون من ورائه إلى تعظيم فرص المؤسسة من احتلال مركز تنافسي متقدم تتفوق به عن غيرها [44] ص 105.

إن قادة التميز يطبقون منهجية واضحة لإدارة التغيير Change Management تعكس كل مفاهيم وتقنيات الإدارة الإستراتيجية، ويلعب القائد فيها دور "الراعي" الذي يوجه ويوفر المساندة والتشجيع لعمليات التغيير، ومصدر الأفكار الملهمة.

- التوجه نحو التنمية المستدامة: إن حياة المؤسسة اليوم وغدا مرهون بالظروف التنموية المحيط البيئي للمؤسسة، كمفهوم أشمل للتنمية وما تعرفه من اهتمام بعنصر البيئة الذي بات الشغل الشاغل للمنظمات الدولية وحتى المؤسسات الاقتصادية على السواء، لما تمثله البيئة من مركز حيوي في نشاط أي منظمة، لذا يولي القادة بالغ الأهمية لهذا العنصر، وما هو إلا امتداد للنشاط الاقتصادي لمنظماتهم ومؤسساتهم.

وبهذا يعنى القادة المتميزون بالالتزام بقواعد حماية البيئة من التلوث والمساهمة في إزالة مصادره والتعاون مع أجهزة الدولة المختصة والهيئات في نشر مفاهيم الحماية وتوفير أو اعتماد التقنيات المختلفة في التصنيع والإنتاج التي تقلل إلى أقصى ما يمكن من التلوث، ولا يختلف اثنان إذا قلنا أن حماية البيئة معيار من معايير الجودة الشاملة.

- التوجه المعلوماتي: للقيادة المتميزة اقتناع رئيسي بالمفاهيم المعاصرة لإدارة المعلومات ويتعاملون في مواقف القيادة المختلفة انطلاقاً من المفاهيم التالية:

\*تمثل المعلومات عنصراً أساسياً في العملية الإدارية، مما يجعل المعلومات السبل عاملاً أساسياً للقائد في إدارة أداء مرؤوسيه.

\*يستفيد القادة من تكامل و تضافر تقنيات المعلومات والاتصالات في الوصول إلى أفراد أو جماعات، مما يوفر لهم التواصل المستمر والتعرف الدائم على مجريات الأداء.

\*تكمن أهمية تقنيات المعلومات في أنها تمثل قوة قادرة على التغلغل في كافة مجالات العمل .  
\*يؤدي استمرار تطور التقنية إلى تقليص فجوة الوقت والمسافة لمزيد من الترابط الأمر الذي يساعد على حل المشكلات.

\*تسهم تقنيات المعلومات في تنمية استراتيجيات إدارية متكاملة وحركية يستند إليها القادة في توجيه ومتابعة الأداء [44] ص 107.

- التوجه للجودة: تقع الجودة في قلب ممارسات القيادة المتميزة، فهم يمارسون الدور الأساسي والريادي في بناء وتفعيل نظم إدارة الجودة الشاملة وحشد أفراد المنظمة خلفها، لذا فهم يقومون بالدعوة إلى فكر الجودة الشاملة باعتبارها أحد مقومات التنافسية وإرضاء العملاء [44] ص 110.

وفي المنظمات التي حققت مستوى "إدارة التميز" كان لقايتها التأثير الأكبر في بناء تلك النظم وتشغيلها، ونشر التزام بها في كافة مستويات نشاط المؤسسة، ويعد نموذج "Jack Welch"

الرئيس التنفيذي السابق لشركة "جنرال إلكتريك GE" مثالا واضحا لدور القيادة المتميزة في تأكيد التوجه للجودة الشاملة.

إذ لم يكتف Jack Welch " بتحقيق نجاح باهر في بناء وتفعيل نظم إدارة الجودة الشاملة، بل اتجه إلى إقامة نظام "Six Sigma" وهو الصيحة الأحدث في مجال نظم الجودة، واستعان في ذلك بمبتكر هذا النظام الذي كان يعمل في شركة "Motorola" واستقطبه للعمل في GE مانحا إياه كافة الصلاحيات لتصميم النظام، مثله مثل أي موظف عادي بالشركة ويشارك في كافة العمليات الخاصة بالترويج لهذا النظام ودعوة العاملين للالتزام به، و كما سبق القول، فإن قادة التميز يلعبون دور الدعاة للأفكار الجديدة والمساندين لتطبيقاتها، مشاركين في حل المشكلات أثناء التصميم والتنفيذ.

- التوجه المجتمعي: يرى القادة أنفسهم أعضاء في المجتمع الكبير الذي يحتوي مؤسساتهم وغيرها من الهيئات والتكوينات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، وأنهم مطالبون بالعمل على تحقيق منافع وخدمت لهذا المجتمع، كما هم ملتزمون بتحقيق غايات وأهداف منظماتهم، إذ يعمل القادة على تفعيل استراتيجيات تنمية المنظمة، وفي نفس الوقت يبذلون الجهد في علاج المشكلات الاجتماعية كالبطالة والجريمة....

وتأتي هذه المشاركة في حل المشاكل الاجتماعية كجزء متكامل من الإستراتيجية أو الرسالة العامة للمؤسسة، وليست من قبيل الاهتمام العارض أو الإضافة المظهرية، بل إنهم على قناعة تامة أن صالح المؤسسة أن يكون المجتمع صحيحا وخاليا من المشكلات، ويتمثل التوجه المجتمعي لقادة التميز في صورة بالغة الأهمية تتجاوز مجرد تقديم المساعدات والهيئات لبعض طوائف المجتمع ومنها:

\* الإدراك السليم لطبيعة وظروف المجتمع ومستوى الحياة الحالية له وآمال المواطنين ومشكلاتهم، وأخذ كل ذلك في الاعتبار حين تقرير أوجه نشاط وأنواع منتجات المؤسسة، فليس من المناسب مثلا في المجتمع الجزائري الذي تشتد فيه البطالة ويعاني في أغلب المواطنين من شظف العيش أن تعتمد بعض مؤسساتنا الاقتصادية إلى إقامة الحفلات الغنائية ورعاية مسابقات اختيار ملكات الجمال وغيرها...

\* الاهتمام بتطوير مشروعات تساعد على امتصاص البطالة وإيجاد فرص عمل حقيقية تسهم في تخفيض أعباء الحياة عنهم.

\* مراعاة الأوضاع الاجتماعية والمعيشية للمواطنين وتقديم منتجات مناسبة لهم من حيث الجودة والأسعار وتبسيط شروط البيع، وابتكار أنماط ميسرة من التعامل تسمح لهم بالحصول على احتياجاتهم وسداد أثمانها دون إرهاق.

\* توفير خدمات عامة مثل الحدائق، الملاعب الرياضية، ومؤسسات العلاج والرعاية الصحية.

\* مساعدة الجمعيات الأهلية القائمة على أمور الخدمة العامة وتوفير الدعم المالي، الإداري والتقني لها، كالجمعيات التي تعنى بفئة ذوي الحاجات.

إن كل التوجهات السالفة ما هي إلا كل متكامل من مهام وعمل القيادة الساعية إلى التميز، سواء كانت توجهات خاصة بالمؤسسة أو غيرها تبقى الغاية منها إيجاد جو متوازن وخلق بيئة سليمة متوازنة تكفل الاستمرار والنمو للمؤسسة، وهو ما يعتبر الخصوصية المميزة للقيادة.

### 2.3.2. مكانة القيادة في الإدارة المتميزة

تكريسا لمعنى التميز بأبعاده في مجال الإدارة ظهرت على الساحة الإدارية في السنوات الأخيرة نماذج « Models » تحاول أن تحصر أهم عناصر التميز ومقومات تحقيقه في المنظمات المختلفة، وتضع الآليات لمساعدة الإدارة في استيفاء الشروط والمقومات وامتلاك القدرات التي تمكنها من الوصول إلى مستوى "إدارة التميز" " Excellence Management"، و يأتي في مقدمة تلك النماذج ثلاثة هي:

- النموذج الأوروبي لإدارة التميز The European Excellence Management Model والذي طوره ويقوم على تحديثه ونشر تقنياته "الإتحاد الأوروبي لإدارة الجودة" كما يوجه بمسابقة تتقدم إليها المؤسسات المختلفة للحصول على جائزة "التميز" [455].

- النموذج الأمريكي: "Baldrige" ويحصر عناصر التميز في الأداء على مستوى المؤسسة يبين مقومات وشروط اكتسابها، ويقدم مقاييس للتعرف على مستوى ما تحققه منظمة معينة من تلك العناصر ويتوج أيضا النموذج الأمريكي بمسابقة سنوية من أجل الحصول على جائزة للجودة "The Baldrige Quality Prize" [46].

- النموذج الياباني للتميز والمبني على مفهوم التحسين المستمر "Kaisen" و"Deming" للجودة الذي يحدد شروط ومقومت ومعايير قياس أداء المؤسسات.

و فيما يلي نعرض أهم المعايير المتخذة في تقييم تميز المؤسسات حسب كل نموذج، لرصد المكانة والأهمية التي تعطيها تلك النماذج للقيادة الإدارية الفعالة وفقا للتوجهات السابقة.

### 1.2.2.2. النموذج الأوربي

يتحدد المنطق العام للنموذج الأوربي في أن النتائج التي تحققها المنظمة على اختلاف المنتفعين منها وهم العاملون والعملاء، والمجتمع بشكل عام، عندما تتحدد نتيجة كفاءة القيادة التي تضع الاستراتيجيات والسياسات وتوجه العاملين وتنسق مختلف الموارد المتاحة لها في المنظمة، كما تعمل على تكوين واستثمار العلاقات مع الأطراف الخارجية ذات المنفعة من المؤسسة، وتصوغ كل ذلك في عمليات تم تصميمها بكفاءة تنتهي إلى تحقيق نتائج الأداء الرئيسية.

ورتب النموذج [EFQM] معايير "إدارة التميز" في مجموعتين هما مجموعة الممكنات "Enablers" أي العوامل التي تمكن المؤسسة من تحقيق النتائج فهي الموارد والوسائل والآليات التي تحقق من خلالها "النتائج" "Results"، قد حدد لكل عنصر قيمة تعكس الأهمية النسبية له في تحقيق التميز، أي أن القيم الواردة في النموذج هي على سبيل الاستدلال وليس الحصر في كل مؤسسة، ويبين الجدول التالي الأهمية النسبية لكل من العناصر التسعة (9) كما حددها النموذج.

الجدول رقم 1: النموذج الأوربي - توزيع الأهمية النسبية لعناصر التميز - [45]

الوزن النسبي	المجموع الفرعي	عناصر إدارة التميز	المجموعة
10%		القيادة	أ-الممكنات
9%		الناس	
8%		السياسات والاستراتيجيات	
9%		العلاقات و الموارد	
14%		العمليات	
	<b>50%</b>		
9%		نتائج للناس	ب- النتائج
20%		نتائج للعملاء	
6%		نتائج للمجتمع	
15%		نتائج الأداء الرئيسية	
	<b>50%</b>		

ويظهر جليا الوزن الذي يوليه النموذج لدور القيادة من جملة باقي الممكنات، هذه المكانة التي بدورها تعكس النتائج المحققة والتي أهمها إرضاء العاملين والعملاء، وتستخدم النسب المشار إليها في حالة تقدم مؤسسة للحصول على جائزة الجودة، من جانب آخر، فإن السمة أساسية للنموذج هي إمكانية استخدامه من طرف أي مؤسسة لإجراء "تقييم ذاتي" باستخدام معايير وآليات التي يتضمنها النموذج دون الحاجة لاستخدام جهات خارجية لذلك.

### 2.2.2.2. النموذج الأمريكي Baldrige

يتشابه النموذج الأمريكي للجودة مع نظيره الأوربي في المنطق العام والمدخل والعناصر الأساسية للتقييم، ويحظى هذا النموذج باحترام كبير في الولايات المتحدة الأمريكية، حيث يقوم الرئيس الأمريكي بتقديم الجائزة سنويا للمؤسسة التي تفوز بها بعد عملية تقييم تفصيلية.

وحسب النظام العام للجائزة فإن الهدف من النموذج ترويج وتدعيم المفاهيم المتصلة بعناصر ومكونات تميز الأداء في المؤسسات وتنمية قدراتها التنافسية.

كما تتمحور مفاهيم وقيم النموذج حول التوجهات الرئيسية التالية: القيادة ذات الرؤية، التميز المستمد من رغبات العملاء، التعلم الشخصي والتنظيمي، تقدير العاملين والشركاء، الرشاقة التنظيمية، التركيز على المستقبل، الإدارة بهدف الإبداع والابتكار، استثمار الحقائق في الإدارة، استشعار المسؤولية العامة والمواطنة، التركيز على النتائج وخلق القيمة، وانتهاج مدخل النظم في التفكير والإدارة [40] ص45.

كما يحتوي النموذج الأمريكي على إطار يضم سبعة عناصر هي أساس تقويم المنظمات من أجل تحديد مستوى تميز الأداء بها، وهي على النحو الآتي:

عناصر التقويم حسب نموذج Baldrige:

Leadership	1- القيادة
Strategic Planning	2- التخطيط الاستراتيجي
Customer & Market Focus	3- التركيز على العملاء والسوق
Facts & Analysis	4- المعلومات والتحليل
Human Resources Focus	5- التركيز على الموارد البشرية
Process Management	6- إدارة العمليات
Business Results	7- نتائج الأعمال

ويعرض الجدول التالي نظام توزيع النقاط على عناصر النماذج وصولاً إلى تحديد مستوى تميز المؤسسة .

الجدول رقم 2: نموذج Baldrige للتميز [46]

القيم بالنقاط	العناصر / المعايير 2004
<b>120</b>	1- القيادة
80	1-1- القيادة التنظيمية
40	2-1- المسؤولية العامة والمواطنة
<b>85</b>	2- التخطيط الاستراتيجي
40	1-2- تطوير الإستراتيجية
45	2-2- التطبيق الفعلي للإستراتيجية
<b>85</b>	3- التركيز على العملاء والسوق
40	1-3- معرفة العملاء والسوق
45	2-3- علاقات ورغبات العملاء
<b>90</b>	4- المعلومات والتحليل
50	1-4- قياس وتحليل الأداء التنظيمي
40	2-4- إدارة المعلومات
<b>85</b>	5- الاهتمام بالموارد البشرية
35	1-5- أنظمة العمل
25	2-5- تعليم العاملين، التدريب والتنمية
25	3-5- حاجيات العاملين وتحفيزهم
<b>85</b>	6- إدارة العمليات
45	1-6- عمليات الإنتاج والخدمات
25	2-6- عمليات الأعمال
15	3-6- العمليات الداعمة
<b>450</b>	7- نتائج الأعمال
125	1-7- نتائج للعملاء
125	2-7- النتائج المالية والسوقية
80	3-7- نتائج للعاملين
120	4-7- نتائج الفعالية التنظيمية.
<b>1000</b>	مجموع النقاط

يتضح من الجدول السابق مكانة القيادة في تقييم المنظمات الأمريكية من جملة (7) معايير أخرى، الحصة الأكبر فيها مخصصة "النتائج" بـ: 450 نقطة بعدها 120 نقطة للقيادة الأمر الذي يبين مدى إسهام القيادة في صناعة تلك النتائج.

### 3.2.2.2. النموذج الياباني نموذج Deming

ارتبط اسم ويليام ديمينج W.Edward Deming بحركة الجودة في اليابان منذ الأربعينيات من القرن الماضي، وتقوم مؤسسة "ديمنج" بمنح جائزة باسمه للأفراد والهيئات التي تحقق إنجازات هامة في مجال رقابة الجودة. وتتحدد المعايير التي يتم قياس أداء المنظمات على أساسها لنيل الجائزة فيما يلي:

- السياسات: وتشمل قضايا القيادة والأمور المتصلة بشرح السياسات التي تتبعها المنظمة، والعمليات المستخدمة في وضعها، ومدى وجود أهداف طويلة وقصيرة المدى.
- التنظيم والتنمية.
- المعلومات والتحليل.
- التخطيط للمستقبل.
- التعليم والتدريب.
- تأكيد الجودة وتأثيراتها.
- التنميط: ويتناول المعايير المستخدمة في نظم الجودة وأساليب تحديثها.
- الرقابة.

في هذا الصدد يمكن القول أن إدارة التميز ما هي إلا محصلة التوجه لإدارة التغيير بنجاح سواء من خلال الجودة الشاملة أو أي أسلوب آخر، معتمدة في ذلك على القيادة ذات الرؤية والموارد البشرية ذات المعرفة والعلاقات الفعالة مع مختلف عناصر البيئة المحيطة ، وهذا ما تسعى إليه وترجمه حرفيا النماذج السابقة، من منطلق الوعي التام والسليم وبالوزن والدور الهام للقيادات في تحقيق التميز والرفاهية في كافة القطاعات بما فيها السياسية.

من خلال هذا الفصل نستخلص الآتي :

تعتبر القيادة من المواضيع الهامة في الإدارة، حيث تكون الدراسة تركز على المدخل السلوكي للأفراد العاملين بالمؤسسة ، فالقيادة الإدارية هي تحقيق التوازن بين إستخدام السلطة الرسمية وغير الرسمية من جهة، ودفع الأفراد نحو الإنجاز في ظل العلاقات الجيدة بين القائد و التابعين من جهة أخرى.

لقد تطور مفهوم القيادة عبر مراحل مختلفة للوصول إلى المفهوم الحديث، ولم يقترن اسمها بالإدارة إلا بعد تطور هذه الأخيرة أين اتجهت لدراسة السلوك الإنساني وتأثرها بالعلوم الإجتماعية المتنوعة.

إن أبرز المداخل التي أفرزتها دراسات القيادة الإدارية هي ثلاثة:

- مدخل الصفات و السمات الشخصية للقائد في تحديد النمط القيادي الفعّال.
- المدخل السلوكي الذي يبحث في سلوكيات القائد.
- المدخل الموقفي لتحديد الأسلوب القيادي المناسب.

ينتج عن المداخل السابقة عدة أنماط أو أساليب قيادية أهمها: النمط الديكتاتوري، الديمقراطي،

الليبرالي ( المتساهل) ، لكن معايير النجاح بالنسبة لهذه الأنماط تتحدد في ثلاثة أقسام:

- معايير خاصة بشخصية القائد أو ما يجب أن يكون عليه.
- معايير خاصة بالجانب المعرفي.
- معايير متعلقة بتصرفاته وأفعاله أو ما يجب أن يقوم به.

و من منطلق معايير النجاح، فإن عملية إعداد القيادات بالمؤسسة تأخذ ثلاثة أبعاد أساسية:

- الإعداد المعرفي.
- الإعداد المهاري .
- و التمكين بالصلاحيات و المسؤوليات.

كما أن للقيادة الإدارية المتميزة توجهات ورؤية مستقبلية شاملة تؤهلها لقيادة أو توجيه المتغيرات العامة، من أجل خلق أو صناعة التوازن بين المؤسسة والمحيط العام، ويتضح ذلك جليًا في نماذج التميز سالفه الذكر لما تروجه من تطوير وابتكار لصالح هذا التوازن الاجتماعي والاقتصادي ...

### الفصل 3

#### قيادة التغيير وتطوير أداء المؤسسة الاقتصادية

من جملة الاتجاهات الجديدة للقادة والتي ذكرت سابقا يعتبر التغيير منها إجباريا لتطور المؤسسة و إستمرارها، إلا أن القدرة على التحكم فيه و في مداخله تعتبر ضرورة ملحة تقود المؤسسة إلى اتخاذ إستراتيجية جديدة بحشد كل الإمكانيات و الوسائل، أين تلعب القيادة دورا جوهريا لما تتميز به من مركز مسؤولية، إبداع ومبادرة.

وعلى غرار باقي المؤسسات الاقتصادية في العالم، عرفت المؤسسة الجزائرية هي الأخرى جملة من المتغيرات والتغييرات، كأفضل أسلوب لمواجهة تحديات العولمة التي لا تعترف بحدود المكان ولا الزمان، و لذلك تبقى إدارة التغيير سلاح المؤسسة الحالي والمستقبلي لإثبات الوجود في هذه البيئة المعقدة والسريعة التطور. لذا سنحاول قدر الإمكان التعرف على كيفية عمل المؤسسة في ظل التحديات الجديدة من خلال قيادة التغيير وتطوير الأداء بتقسيم الفصل إلى ثلاثة مباحث: الأول للإدارة و المتغيرات، الثاني لإدارة التحديث و التغيير، أما الثالث نستعرض فيه تجربة التغيير بالخصوصة في المؤسسة الجزائرية .

#### 1.3. الإدارة والتغيير

تجد الإدارة نفسها اليوم أمام جملة من التحديات التي فرضتها العولمة بشكل أو بآخر، هذه التحديات تحتم على المؤسسة الإلمام والتحكم التام في بيئتها الداخلية كانت أو خارجية ،لا لشيء إلا لدعم موقعها في السوق وتعزيز مكانتها وضمان إتمام الرسالة التي جاءت بها ما يوفر لها حظوظا أوفر وأكبر في الاستمرار والمواصلة على نهجها، ولا يتم ذلك إلا بإجراء وإدارة عمليات تغيير وتطوير تمس كافة مستويات المؤسسة، وهو ما يعرف بإدارة التغيير وفيما يلي سوف نرى مختلف مفاهيم وأسباب التغيير.

### 1.1.3. ماهية إدارة التغيير

هناك جملة من المصطلحات يجب معرفتها للخوض في تفاصيل إدارة التغيير كعلم ومنهج تتبعه المؤسسة، وماهية الضرورة التي تحتم على المؤسسة القيام بذلك وكذا الأسباب الحقيقية التي تخلق حالة الطوارئ في سير عمل المؤسسة والتي يمكن أن تجعل حياة المؤسسة رهينة المتغيرات المختلفة.

#### 1.1.1.3. تعريف إدارة التغيير

يمثل التغيير تحركا ديناميكيا، بإتباع طرق وأساليب مستحدثة ناجمة عن الابتكارات المادية والفكرية، لجعل المؤسسة تسير في طريق يضمن لها السلامة والاستمرار في كل الظروف البيئية المتغيرة.

ويقول علماء الاجتماع عن التغيير " أن الشيء الوحيد الذي لا يتغير هو التغيير نفسه" ذلك أن التغيير حالة مستمرة بفعل إرادي أو غير إرادي بتخطيط مسبق أو بصورة تلقائية عفوية، وقد يكون التغيير في البيئة الداخلية أو الخارجية بكل انعكاساته السلبية والايجابية، لكنه في كل الأحوال من الظواهر التي تتصف بالديمومة والاستمرار دون أن تتوقف عند حد معين، وقد يكون التغيير بسرياته منظما كجريان الماء، موسميا على "قفزات نوعية أو كمية، وقد يكون بطيئا أو سريعا أو دراماتيكيا" [28] ص283.

و في الجانب اللغوي نجد التغيير ومعناه التحول ، وغيرها من المرادفات، كما أن هذا التحول يكون إلى السلب أو الإيجاب.

و التغيير حالة من حالات عدم الاستقرار وعدم الثبات والجمود، ومن باب التخطيط يدخل التغيير بزي إبداعي خلاق كونه يرتكز على خطط متسلسلة، وإذا كان التغيير لا يخرج عن كونه استجابة مخططة أو غير مخططة من قبل المؤسسات والمنظمات للضغوط التي يتركها التقدم والتطور الفني الملموس، وغير الملموس في الماديات، والأفكار فإن إدارة التغيير ما هي إلا التأكد من المعالجة الفعالة لتلك الضغوط من خلال الممارسات الإدارية المختلفة [31] ص255.

و لا بد من التفريق هنا بين "التغيير" كظاهرة وبين "إدارة التغيير" كمنهج علمي تطبيقي له أسس وقواعد وأصول، وأن الفرق بينهما كما هو الحال بين "ردة الفعل" و"الفعل". كما تسميه Jeanie D.Duck "بفن التوازن، أي جعل المؤسسة تتكيف مع البيئة المتغيرة جدا، وكذا المرور بالمؤسسة من حالة الجمود إلى حالة الديناميكية والكفاءة، وهو إبداع ملازم للمؤسسة تطورا و تجديدا [47] ص63.

ونظرا لما يتميز به التغيير كظاهرة وإدارة التغيير كمعلم تطبيقي في المؤسسة من خلق للفوضى وعدم الاستقرار في كافة المستويات التنظيمية فيها، يقول Richard Pascale و Tracy Gross عن التغيير إدارة هو: "النزول اليوم لصعود أفضل غدا"[48] ص95 أي أنه على المؤسسة أن تقدم تضحية اليوم متمثلة في الاضطراب الداخلي وغيرها للحصول على منفعة وتكيف أفضل في المستقبل مع البيئة المتجددة والمتغيرة.

لأن التغيير يجعل في طبياته أحلاما و عودا للبعض وندما وآلما للبعض الآخر، وفق الاستعداد النفسي الإنساني، والفني، وفي جميع الأحوال نجد أن التغيير ظاهرة يصعب تجنبها.

و يمكن القول أن إدارة التغيير هي حركة أو فعل إرادي واعي الغرض منه التكيف والاستمرار في بيئة عمل متغيرة، تقوم به إدارة المؤسسة من خلال إجراءات وعمليات تخلق لها الفوضى وعدم الاستقرار وهما خاصيتان أساسيتان للتغيير، هذه العملية تكون إما دورية أو مرحلية في حياة المؤسسة وفق برامج مختلفة منها التحسين المستمر، الجودة الشاملة وكذا برامج إعادة الهندسة.....

و قد أصبحت إدارة التغيير أحد العوامل التي تضمن للمؤسسة الاستمرار والتكيف مع آليات المنافسة من خلال التعامل الذكي مع البيئة.

### 2.1.1.3. ضرورة التغيير

إن التغيير اليوم أكثر حضورا وهو يمس أكثر فأكثر المؤسسة، فاعتماد تكنولوجيا جديدة، أشكال توزيع جديدة، اندماج تكامل...، ظواهر في الأول كانت خاصة أما اليوم فقد أصبحت عامة، لا يمكن لأي مؤسسة الهروب منها، وهذه المؤسسة التي تنشط في بيئة تتطور كل يوم وبسرعة، وسواء تثير التغيير أو تخضع للتغيير فهي بحاجة إلى تغيير[49] ص5.

كما أن التطور الحاصل في المحيط غير متحكم فيه، قطاعات كبرى مثل: الميكرومعلوماتية، وصناعة السيارات تتغير بصفة كلية، منتوجات جديدة، تكنولوجيات جديدة...، تتطور التكنولوجيا بسرعة، مدة حياة المنتجات تتسارع، المنافسة تبتكر كل يوم شيئاً جديداً، وهنا المؤسسة ليست وحدها المعنية بالتغيير بل حتى الإدارات العامة، الجمعيات، والتعاونيات يمسها التغيير بصفة موازية، وتبوء مركز الاحتكار اليوم لم يعد مرادفاً للحركة، فالتغيير في كل مكان، حتى التغيير لم يعد نفسه، فهو كل ما يتطور ويتجدد، وهو يعطي ظواهر جد مختلفة في أبعادها و شساعتها، بعضها يكون جزئياً والآخر يكون كلياً، فالمؤسسة كلها تخضع لتحسينات مهمة، وهي التحولات التي تظهر على مستوى الإستراتيجية، الهياكل، الأنظمة، الموارد البشرية....

و التغيير ليس حالة "طبيعية" للمؤسسات، فهي تلجأ إليه لتعمل وتستمر وليس بمجرد أن تغير فالمؤسسة هو الإنتاج، البيع، إشباع الأفراد وإرضاء المساهمين، ومهما تكن طبيعة التغيير فهو يشترط القطيعة تجاه الوضعية الحالية ويخلق حالة اللااستقرار فيها، وأكثر من ذلك فهو صعب التنفيذ، فكل موارد المؤسسة تتحرك من أجل العمل في ظروف أحسن (البيئة) ولأن هذه الأخيرة تتطور وتتغير، تجد المؤسسة صعوبات للتحكم فيها، أساسها السرعة.

و لأن بيئة الأعمال اليوم في حركة سريعة، فإن القدرة على التطور السريع هي وسيلة أكثر أهمية من جودة التنظيم وتشغيله، وإن الأهمية المتزايدة للوقت في خلق ميزة تنافسية هي من مهام التغيير أيضاً، والقدرة على التغيير السريع كانت ولا زالت لها الأهمية القصوى في إنقاذ المؤسسات وفي هذه الحالة يصبح التغيير واجبا طبيعيا لها.

قد يكون التغيير اختياريا أو إجباريا، فلا مؤسسة تستطيع التملص من الضرورة والحتمية التي يفرضها التغيير، لكن المسيرين يستطيعون الخضوع أو الاختبار، فالأمر ليس لغة كلمة، بل الاختلاف معبر عنه بمصطلح "إدارة التغيير"، فالتغيير الإرادي الاختياري أكثر فعالية وكفاءة، والفرق بين النوعين يأتي أساسا في وقت اتخاذ القرار بالتغيير، والتغيير الاختياري يكون في وقت تكون فيه أدوات المؤسسة جيدة ولا تحتاج لتحسينات، حصة السوق و المردودية حسب الأهداف المخططة، رضا الزبائن جيد، مستويات الاستغلال (العمل) مرضية، التكنولوجيا عالية الأداء أو جيدة، وبذلك يكون التغيير الاختياري إما لتحسين الوضعية الحالية من الكفاءة إلى الأكثر كفاءة، وإما لتفادي تدهور محتمل.

وفي كل الحالات تمثل رؤية المسيرين إسهاما كبيرا في خوض عملية التغيير، غير أن الخوض المتأخر في إجراء التغييرات الضرورية هي ظاهرة أخرى تقود إلى الخضوع الحتمي للتغيير، فالمسيرون في هذا النوع يقدرّون جيدا ضرورة التغيير لكن لا يقررون ذلك، إما أنهم لا يرغبون في تحمل المخاطرة والمشاكل الصاحبة لأي تغيير، أو أنهم يرفضون الآثار التي تخط كل شيء والتي لا يمكن تفاديها، مثل تدهور المردودية، إنهاء المهام...

نجاح التغيير يتطلب معرفة متخصصة تختلف عن تلك التي نجدها اليوم في مؤسساتنا يدار فيها التغيير كما تدار العلاقات مع الزبائن أو التسيير المالي، وقليلة هي المؤسسات التي تدرك مدى أهمية إتقان التغيير والتحكم فيه.

لذا بدأت المؤسسات في تأسيس مديريات للتغيير، مديريات التحويل الخ ... كباقي الاهتمامات كالسوق (إدارة التسويق)، السمعة والصورة (إدارة الاتصال والعلاقات العامة)، الجودة (مديرية الجودة)، فالسوق و السمعة و الجودة لها دائما حصة كبيرة من اهتمامات أو التزامات المديرين، وخلق مديريات خاصة بها ما هي إلا ترجمة لأهميتها المتزايدة وضرورة لحشد الكفاءات والقوى على مستوى هذه الأخيرة، نفس الأمر يحصل مع إدارة التغيير، فالمؤسسات تقوم دائما بعمليات بهذا الخصوص، وهي دائما في تحولات عميقة، لكن الإسراع في التغيير ودوره الرئيسي في نجاح المؤسسة يتطلب منها توظيف الموارد اللازمة وتنمية الكفاءات الضرورية.

### 3.1.1.3. أسباب التغيير

يمس التغيير كافة المؤسسات لكن بحسب الظواهر المختلفة، فهو نتاج مسبات جدّ متنوعة، فالتغيير هو نتيجة عملية اتخاذ قرار محدد وواضح لا أكثر ولا أقل، تكمل حاجة التكيف والمبادرات الداخلية، وتميز المؤسسة على هذين المستويين يوضح أن كل تغيير هو فريد من نوعه أو خاص بالمؤسسة فقط ولا تشترك في هذه الخصوصية مع مؤسسة أخرى ، وأسباب التغيير يمكن تقسيمها إلى أسباب داخلية وأسباب خارجية بناءا على تقسيم البيئة ودرجة تحكم المؤسسة فيها.

### 1.3.1.1.3. الأسباب الخارجية

وهي التي تؤدي إلى تغيرات أثبتت من خلال عناصر خارجية عن كيان المؤسسة ونذكر منها [49] ص12:

- السوق: يعني الزبائن الحاليين والمحتملين الخاصين بالمؤسسة يؤثرون بصفة كبيرة عليها ، التي بدورها يجب أن تستجيب لطلبات وحاجيات السوق، فتطورها يجب التكيف معه، والتي يمكن أن تمس المنتجات السلعية والخدمات المعروضة، الأسعار، أو طرق التوزيع، فبعض السلع والخدمات نجد أسواقها تختفي أو تنقلص (التلفزيون الأبيض والأسود، آلة الكتابة الراقنة....)، في حين سلع أخرى تزدهر أسواقها وتنمو بصفة كبيرة (الروبوت الصناعي، الأقراص المدمجة، الحواسيب وبرامجها...).

تلك التطورات الحاصلة على مستوى السوق تحتم على المؤسسات إجراء تغييرات عميقة، وتجديدات ضرورية وسريعة تظهر على مستوى الأسواق ناضجة ومستقرة، هذه التطورات والتحولت في السوق تمس خصائص السلع والخدمات خصوصا الجودة والأسعار، علما أن الزبون اليوم أصبح ينتظر من المنتجات التي يختارها أن تكون أعلى جودة وأفضل سعرا، والتي لا يمكن تحقيقها والمؤسسة في جمود، بل إحداث تغييرات وتحويلات هامة، فالشاري للسيارة لا يقبل إطلاقا العطب. والعطل، وكذا للأجهزة الإلكترونية تشترط صفر (0) خطأ أو عطب. أيضا هذه التحولات يمكن أن تحس الطرق التي تعرض بها المنتجات، فالتنوع الكبير في طلبات المستهلكين أدى إلى مضاعفة قنوات التوزيع بالإضافة إلى مضاعفة مستوى الخدمة والضمان، والتحولت في طرق التسيير الصناعي والإنتاج، بظهور طرق وأساليب مثل: الإنتاج في الوقت، "Just in time" تؤدي بالمؤسسة إلى إعادة النظر في كل نظامها الإنتاجي والتمويني، إذن فتطورات السوق هي واحدة من الأسباب الكبرى المثيرة للتغيير.

- آليات المنافسة: وهي عوامل أخرى تؤدي بالمؤسسات إلى التحرك وإحداث التغيير، فحركات المنافسين يمكن تناولها في مفهوم الوضعية السوقية للمؤسسة، تقديم منتج جديد، الاستعمال المختلف لقناة توزيعية، التحديث في طرق الإنتاج، توظيف تكنولوجيا جديدة أو تغيير الأسعار... الخ، هي الأمور التي تدفع المؤسسات المنافسة إلى التحرك (رد الفعل) إذا شعرت بأن هذه الأفعال تقوي وضعية المؤسسة التي باشرت بها، وتضعف إذن المنافسين والتي بدورها تستجيب وترد على هذا التهديد الحقيقي أو المعنوي.

رد فعل قوي أحيانا لوقف الهجوم، وغير موجود أحيانا أخرى لا في الأداءات، ولا في الجودة بصفة مطلقة ، لكن يكون ذلك نظريا أو بصفة وهمية (غير ملموس في السوق)، الأمر الذي يحفز المؤسسة المنافسة على إيجاد سبل أخرى من شأنها أن تقوي وضعيتها السوقية ، وهو ما يكون في شكل إبداع في المنافسة وهذا الأخير في حد ذاته يعتبر تغييرا.

- الإبداع التكنولوجي: وهو السبب ذو الأهمية المتنامية والمتزايدة دوما، فالاختراعات والابتكارات أصبحت كثيرة وسريعة، وهي ليست فقط اختراعات في الآلة، كالألة البخارية مرورا بالكهرباء وصولا إلى الترانزيستور ...، بل هي أيضا صناعة منتجات وأساليب جديدة لم تكن موجودة سابقا، والإبداع التكنولوجي يسمح بإحداث تجديدات تصبح بموجبها المنتجات، والأساليب القديمة غير صالحة، وهو الخطر الذي تعاني منه المؤسسات بصفة كبيرة في الدول النامية نتيجة للهوة التكنولوجية الموجودة بينها وبين الدول المتقدمة، خاصة في ظل العولمة والانفتاح.

هذه التغيرات المتسارعة تقع سواء في صميم نشاط المؤسسة مثل ما حصل مع صانعي وسائل القياس الذين تخلوا عن التكنولوجيا المبنية على أساس الميكانيك إلى تكنولوجيا إلكترونية، وإما تقع هذه التطويرات على أساليب العمل في المؤسسة مثل إعادة النظر في الإستراتيجية، فثورة الزيوت أتت مع إحداث تغييرات وتجديدات على مستوى وسائل وطرق الإنتاج في كثير من الصناعات وأثارت تحولات عميقة في التنظيم وطرق العمل، مثل الحواسب وما أحدثته في العمل المكتبي.

- التطورات التشريعية والقانونية: يمكن أيضا أن تحرض المؤسسات على التغيير، وتأثيراتها تحصل إما من خلال التغيرات في المحيط أو التطور في الالتزامات التي تقع على عاتق المؤسسة، في الحالة الأولى يمكن أن تغير مسار السوق، مثل إضافة أو إلغاء مزايا ضريبية للمشتريين أو على المحيط التنافسي مثلا، بخلق مناطق حرة تسهل دخول المؤسسات للأسواق العالمية أو دخول أجنبي كبير للسوق المحلي، أو بإجراء تعديلات في حصص الاستيراد (التجارة الخارجية) .

أما في الحالة الثانية، فتأثيرات التشريع والقوانين تمس مباشرة المؤسسة من خلال إلزامها باحترام بعض القواعد والنظم أو إلغاء بعضها، مثل القوانين الخاصة بأوقات العمل اليومية، الضرائب والرسوم ....

- تغيّرات المساهمين: وهو سبب أقل تأثيراً من سابقه، لكن هذه التعديلات قد تؤدي إلى تغييرات جذرية قد تحصل من خلال تعديلات في الأهداف المخططة للمؤسسة وحتى في مسيرتها، خاصة في مستوى الأداء المالي لها.

- التطور الاجتماعي والثقافي: أنماط الحياة والعيش أصبحت أكثر تعقيداً، وتطورت طرق التفكير مثل ما هو حاصل في تطور المدن وتحسن الحياة في الريف وتطور وسائل العيش وكذا تداخل الثقافات وتشابكها، كما عرفت المجتمعات نمواً ديموغرافياً هاماً في أواخر القرن الماضي، و بالتالي تغير و تجدد رغبات و حاجات المستهلكين، الأمر الذي يحث المؤسسات على إحداث التغييرات والتحويلات اللازمة لمواكبة هذه التطورات.

### 2.3.1.1.3. أسباب داخلية

و هي تلك المثيرات النابعة من كيان المؤسسة ككل أو أحد عناصرها المادية والبشرية، أو التنظيمية....

- تطور المؤسسة: فتزايد وارتفاع درجة وحجم النشاط يخلق جملة من المشاكل الجديدة، التي لا يمكن القضاء عليها بسهولة من خلال مضاعفة الوسائل المتاحة، فضخامة حجم المنتجات يتطلب عموماً عند حدّ معيّن إعادة تصميم المنتجات أو إعادة التنظيم الإنتاجي، التمويل، إجراءات الرقابة على الجودة، واستعمال نقاط بيع جديدة أو قنوات توزيعية، تفرض إجراء تغيير على مستوى التنظيم التجاري، واعتماد تقسيم جديد للزبائن وتقسيم جغرافي يتلاءم مع نمو المؤسسة، وفي كل الأحوال هي سلسلة من العمليات والتغييرات المتكاملة التي يجب إعادة التفكير فيها [49] ص 18.

إذن نمو المؤسسة وتطورها يتطلب إعادة الصياغة الكلية في كافة عناصرها المادية، البشرية وغيرها، بعيداً عن التجزئة البسيطة والعمليات المتأخرة اتجاه التغير.

- رؤية المسيرين: وهو سبب هام جداً والذي يعتبر أصل التغيير، مسيرون يرغبون في التغيير و إحداث القطيعة مع الوضعية الحالية لتقوية مركز مؤسساتهم، تحول لغرض كسب اللعبة التنافسية، فالمسير يشعر بوجود تقديم منتجات جديدة، تطوير الجودة، أو التخلي عن بعض النشاطات، فالمؤسسة تقوى بالتغيير من خلال إرادة ورغبة المسير الذي يرغب في جعلها أكثر كفاءة.

### 2.1.3. مجالات التغيير بالمؤسسة

للعلم فإن المؤسسة مكونة من قسمين أساسيين:

- عناصر تمثل الجانب المادي (الحقيقي).
- العناصر التي تحرك المؤسسة (اللامادي).

\* العناصر التي تكون المؤسسة وهي التي تؤسسها بشكل حقيقي على أرض الواقع (مادي، ملموس) مثل: السوق، المنتجات، الهياكل التنظيمية، أنظمة المعلومات، الرقابة، ... الخ، وهي بذلك تظهر في مجالات: الإستراتيجية، الهيكل، الأنظمة.

\* العناصر التي تحرك المؤسسة هي كل ما يسيرها مثل: القيم المشتركة أنما العلاقات، السلوكات، طرق التفكير، وهو مرتبط بمجال ثقافة المؤسسة ونمط أسلوب الإدارة.

إذن مجالات التغيير بالمؤسسة هي [49] ص32: الإستراتيجية، الهيكل، الأنظمة، الثقافة، وأسلوب الإدارة وهي متداخلة في بعضها البعض، لكنها تتغير بصفة متباينة ولها أدوار مختلفة في عملية التغيير وفيما يلي نوضح خصوصية كل مجال تجاه التغيير.

### 1.2.1.3. الإستراتيجية

وهي تحدد نشاط المؤسسة، الخطط و الأهداف، الوسائل اللازمة والإمكانات المتوفرة فهي توجه كل القوى، وتشغل حيزا هاما في العلاقات بين كل ما هو خارجي عن المؤسسة مثل الزبائن المنافسين، الإبداعات التكنولوجية، الموردين، السلطة العمومية وتأثيراتها على المؤسسة وتعاملها معها.

الإستراتيجية تلعب دور مهما في التغيير، لأنها في كل الحالات هي التي تثيره أو تباشره، وأسباب أو عوامل التغيير تظهر بصفة مباشرة أو غير مباشرة نتيجة لاهتمامات وانشغالات الإستراتيجية، كالاندماج مع مؤسسة أخرى، تطوير تكنولوجيا جديدة، التخفيض في التكلفة تحسين الخدمة للزبائن أو تطوير الجودة كلها تغييرات تتم لاعتبارات إستراتيجية التي تسمح بدورها تحقيق الأهداف المخططة، وهي كذلك تؤثر على المجالات الأربعة الأخرى وتكملها.

فالإستراتيجية إذن هي نتيجة لمقارنة السوق وتحليله من فرص وتهديدات، وهي مرتبطة أيضا بقدرة المؤسسة على التحول أو التغيير، فالإستراتيجية تدرّب المؤسسة على التكيف لتسمح لها بالبقاء والاستمرار قوة وكفاءة، دون تجاوز لقدراتها في التغيير، و هناك أسلوب يستخدم من طرف المؤسسات الغربية لا يتكلم عن الإستراتيجية، بل عن التكيّفات الإستراتيجية موجهة بالحس الاستراتيجي للمؤسسة في إطار الهدف العام لها سواء في المدى المتوسط أو الطويل مثال: أن يصبح أحد صانعي السيارات رقم (1) في السوق سنة 2015 وبأحسن جودة، إذن في هذه الحالة تظهر تحديات داخلية بخلق ميزات تنافسية تحقق ذلك الهدف، والكل يساهم في ذلك بإجراء تحسينات من شأنها أن تصبح تكيفات إستراتيجية، إذا كانت هذه التحسينات متقنة ومخططة وفي الوقت المناسب وهي بذلك تبني انطلاقا من قاعدة المؤسسة بفضل دوران جيد للمعلومات ولا تشترط إذن جهودا إستراتيجية كبيرة، لكن مجموعة من القوى الدائمة والمخصصة لتقوية وتحسين جملة العناصر المكونة للمؤسسة، باستعمال كفاءتها للفوز بأسواق جديدة وزعزعة المنافسين بالتجديد في كل مرة لقواعد اللعبة التنافسية، والمؤسسات اليابانية هي الرائدة في هذا المجال بطريقة التكيّفات الإستراتيجية، وهي إذن - الإستراتيجية - تبني انطلاقا من جملة المتغيرات السريعة وتثير جملة من التغييرات في المؤسسة خدمة للرؤية الإستراتيجية.

### 2.2.1.3. الهيكل التنظيمي

وهو يحدد الطريقة التي بها يتم تنظيم موارد المؤسسة ، ويضع التوزيع على شكل مديريات، وحدات، أقسام ومصالح، ويصف الوظائف والمراكز، في كل مركز مسؤولية، إذن هو يحدد الخانة التي يتموضع فيها كل مورد (بشري، مادي، علامة تجارية ...) والأدوار المختلفة لكل منها، وبفضل الهيكل يعرف كل عامل موقعه في المؤسسة ودوره ومن هم رؤساؤه ومرؤوسيه، ويعرف أيضا مسؤولياته الرسمية وصلاحياته، ويعرف طبيعة العلاقة التي تربطه ببقية الأعضاء والأفراد في المؤسسة ومحيطها.

و يتم تحديد البناء التنظيمي من طرف إدارة المؤسسة استجابة لمتطلبات البيئة الداخلية والخارجية وكذا حاجات الاتصال الداخلي، فالهيكل ذو بعد جد مهم للمؤسسة خصوصا وهو بالمرّة كبير وضعيف.

كبير لأن الهيكل يكون الإطار الذي يعمل فيه كل شخص يوميا وتحديده إذن قد يسهل النشاط أو يصبح مصدرا لعدم الفعالية ويصعب من حركة الفرد العامل، فالهيكل يقسم المؤسسة إلى أقسام وأجزاء، والصعوبات المحتملة لا تكون في الأجزاء بل على مستوى العلاقات بين تلك الأقسام والأجزاء، وهي جد ضرورية ومهمة بين الأنشطة الكبرى للمؤسسة (تجارية، إنتاجية، بحث ... ) وهي في حد ذاتها أبعاد أساسية في تحديد الهيكل التنظيمي.

والردود الفورية حول تغيير الهيكل التنظيمي من التقسيم الوظيفي إلى التقسيم حسب العمليات الأساسية مثلا، تفسر الأثر المهم للهيكل على عمل و أداء المؤسسة وتغيير الهيكل يجب أن يكون تسهيل العمليات وتشغيل المؤسسة بأحسن السبل وضمان الانسجام و التنسيق مع الإستراتيجية و الثقافة و أسلوب الإدارة ، وليس لأن يكون نتيجة إرادة الإدارة في ترك بصمتها أو أن تكون ظاهرة (موضحة)، وهذه الطريقة -التغيير- تسمح في ظل الأهداف المرسومة بتغيير أو تعديل الهيكل من خلال إدارة الصراعات التي تظهر حينذاك وغربلتها للتركيز على المشاكل الحقيقية وحلها.

### 3.2.1.3. الأنظمة

وهي تحدد الطريقة أو الكيفية التي يتم بها دوران التدفقات في الهيكل التنظيمي، تدفق المعلومات، تدفق المادة الأولية، تدفق المنتجات النهائية التدفقات النقدية، تدفق المورد البشري...، وتفاعلات المؤسسة من حيث السرعة جد مرتبطة بهذه الأنظمة التي تؤثر بطريقة مباشرة في اتخاذ القرارات. تأثر في سريانها وتنفيذها، والأنظمة تحضر بقوة في تنفيذ الأنشطة، وتفعيلها يولد طاقة كبيرة في المؤسسة، وتلعب الأنظمة دورا هاما في أدائها.

إن الأنظمة المرتبطة بحركة المعلومات واتخاذ القرارات محددة بشكل خاص، فقدرة المؤسسة على تحديد الفرص ورود الأفعال تجاه المنافسة مثلا مرتبطة بشكل كبير بمدى فعالية الأنظمة، وهي تحدد فقط بالقنوات الرسمية، فالقنوات غير الرسمية هي أيضا لها دور بارز جدا حتى ولو كانت غير موجودة، و الاتصال غير الرسمي هو همزة وصل حقيقية للحصول على أداء عالي في المؤسسة. حيث يمثل الاتصال و المعلومات التي لا تتقيد بالتسلسل الهرمي و التنظيمي أو تلك التي تتغير بين الأفراد تشكل جزءا مكملًا لنظام الاتصال و الإعلام.

إن الأنظمة موجودة في قلب أي تغيير سواء لأن التغيير يمس مباشرة نظاما معينًا (نظام مراقبة التسيير، الإنتاج، أو نظام الترويج ...)، أو لأن التغيير الحاصل يؤثر عليها بطريقة غير

مباشرة، وتعقيد الأنظمة وتنوعها والتدخلات الموجودة بينها يجعل التغيير معقدا جدا بالرغم من قدراتها على التكيف، وهذه الطريقة تكمل تلك الخصائص والتي تعطينا أحد أعمدة تنفيذ التغيير.

### 4.2.1.3. الثقافة

الثقافة هي مجموعة القيم الدائمة والمشاركة بين كافة أعضاء المؤسسة، هذه القيم تترجم في شكل سلوكيات يومية، وعقائدية، الثقافة تجمع التوجهات ذات الطبيعة المختلفة وكذا القيم الأساسية للمؤسسة والتي تعطي معنا لنشاطها بعيدا عن الأهداف الاقتصادية، وتحدد الإطار الذي يجب أن تعمل فيه المؤسسة والحدود التي لا تتجاوزها [50] ص26.

تحوي الثقافة أيضا جوانب أخرى مثل تلك المتعلقة بالتكوين الاجتماعي، مكانة الزبون وطريقة التعامل معه، هذه الأهمية تتجسد في وظائف مختلفة من طريقة إنجاز العمل، بنية العلاقات بين الأفراد وأساليب التواصل إذن للثقافة تأثير كبير في الطريقة التي يتم بها الإنجاز في المؤسسة وكذا سرعة التفاعل على مستوى الأنظمة مرتبطة ارتباطا وثيقا بالثقافة John P Kotter و James L Heskett أوضحا انطلاقا من دراسة مست أكثر من 200 مسيرا لكبريات المؤسسات أنه توجد علاقة إيجابية بين قوة الثقافة وأداء المؤسسة، لكن دون أن ننسى بأن قوة أداءات المؤسسة مرهونة بمدى وقدرة التكيف مع المحيط، تكيف جيد يعطي نتائج أفضل وأداء أعلى ينعكس بدوره على الثقافة ويقوى القيم عند الأفراد، والأهم هو القدرة على تغيير الثقافة،

و القدرة على تغيير الثقافة مهمة صعبة ومعقدة، فالثقافة لها تأثير على باقي الجوانب والمجالات الأخرى، وتحول تلك الجوانب هو حتمية لتطورات ثقافية في المؤسسة، فهي تتغير تحت تأثير الأعمال اليومية أكثر من تأثير قرارات المديرين، والثقافة تتحرك ببطيء، بل هي المجال الأكثر استقرارا والأكثر صلابة، وأحد الوسائل لاستخدام الثقافة لتسهيل وتسريع عمليات التغيير الضرورية هو جعل التغيير نفسه أحد القيم المشتركة للمؤسسة.

الثقافة إذن تلعب نظام تجميع واستقرار وتسيير أو إدارة لمساعدة المؤسسة على متابعة التطورات الحاصلة في بيئتها، والتغيير البطيء للثقافة يعني التحلي بالصبر ذلك لأنها لا تتغير في لمح البصر والتغييرات العميقة فيها تتطلب عدة سنوات، لذلك يجب الأخذ في الحسبان هذا الالتزام الطويل المدى عند بداية التغيير والبرمجة الفورية لأولى الأعمال المطلوبة.

### 5.2.1.3. نمط الإدارة (أسلوب الإدارة)

نمط الإدارة يعني نظام التسيير المعتمد من طرف المديرين والطريقة التي بها يديرون مؤسساتهم، وهو أحد أهم العناصر المحركة للمؤسسة.

و نمط الإدارة هو عكس الثقافة ترتبط بشخصية المديرين أو القادة، وهم الذين يأتي من عندهم قرار التغيير في المؤسسة، فاهتماماتهم وكيفية معالجتها لها تأثير كبير على نشاط المؤسسة وتطوراتها.

فالقادة أو المديرون الذين يعطون الأولوية للأمور المالية والعلاقات مع المساهمين يوجهون المؤسسة بطريقة مختلفة عن أولئك الذين يفضلون الأمور التجارية والزبائن، وهذه الاهتمامات والتوجهات يمكن ملاحظتها في أي مؤسسة.

كما أن المثالية هي السبب الآخر لأهمية أسلوب الإدارة أو القيادة، فأي مؤسسة ترى في طريقة تصرف وتفاعل وتفكير قائدها نمطا لإدارتها، والتي تشكل إذن دعامة أساسية وحقيقية لتغيير المؤسسة. والقائد أو المدير الذي يبدأ أو يباشر في التغيير أصبح مدركا لضرورة تكييف نمط الإدارة مع الأهداف المخططة والإستراتيجية الجديدة وهذا التكيف أو التغيير في نمط الإدارة يقود إلى خلق مسؤولية كبيرة للمديرين تجاه التغيير ونجاحه، ويمكن القول أن التغيير في أي مجال سوف يمس بالضرورة المجالات الأخرى وهذا لما تمثله المجالات ككل متكامل ومتداخل.

### 3.1.3. مفاتيح التغيير

الطريقة التي سوف نراها فيما يلي تتضمن 10 مفاتيح، هذه المفاتيح يمكن اعتمادها لتعظيم فرص النجاح وتسريع عملية التغيير، وكل مفتاح يسمح بتحقيق وظيفة تنفيذ التغيير، تحريك ودفع العاملين، تسيير وإدارة الجوانب السلوكية ...، الضرورية للنجاح، والتغيير لا يتحقق إلا بمزج كافة المفاتيح وليس فقط تحديد مهام وأعمال كل مفتاح.

### 1.3.1.3. تحديد الرؤية (المفتاح الأول)

الرؤية هي التي تثير و تبرر التغيير، فهي تقوده بتواصل واستمرار، وهي مرجع يستند إليه طيلة مراحل التغيير، وهي لا تتدخل في الآجال، بل هي تعالج كافة الأمور المتعلقة ب: أصل التغيير، الهدف المخطط، وكذا الخطوط العريضة للأعمال، ولتحديد الرؤية يجب أيضا اعتماد المعرفة العميقة بالمؤسسة ومحيطها، ودراسة شاملة لتحديات التغيير ، ولأن الرؤية هي سند يستخدمه المسؤولون لقيادة العملية، وضمان للسير الحسن، فهي تحدد حقل التغيير وتقدم إجابة واضحة لشرط الشمولية ومعرفة طبيعة ودرجة التحول التي سوف تمس عناصر المؤسسة، وأكثر من ذلك فالرؤية تعرف التحديات التي تنشأ من عملية التغيير، وتجنب الصعوبات المحتملة، وتتم صياغة الرؤية من طرف الإدارة العليا للمؤسسة أو طاقم القيادة، وبالتالي تقع مسؤولية تحديد الرؤية على طاقم الإدارة العليا، لأن هذه الأخيرة هي التي تقرر الخوض في عملية التغيير، وقيادتها وتنفيذها بأفضل السبل، والرؤية تتضمن العناصر الكبرى التالية [51] ص68:

- شروح وتوضيحات حول أصل التغيير: المشكلة؛
- وصف الأهداف المرجوة من التغيير: الحل؛
- التعريف بالأعمال المطلوبة (اللازمة ) في محاورها: الوسائل؛
- البدء ببناء عملية التغيير انطلاقا من تحديد نقاط قوة ونقاط ضعف المؤسسة بالنسبة للأهداف المرجوة.

وهي بذلك تمر بخمس مراحل كما يلي:

- بعث ضرورة التغيير.
- تحديد التحديات المحتملة.
- تحضير جملة من الرؤى المبدئية.
- اختيار الرؤية.
- بعث الرؤية.

### 2.3.1.3. التأهب والاستعداد (ترويج برنامج التغيير)

وهذا المفتاح يؤسس عملية التغيير بصورة أوضح أي يجعل المؤسسة تهيأ بعد تحديد الرؤية، يعني خلق ديناميكية أو حركية التغيير ، والانتهاة الضروري واتخاذ مبدأ القطيعة اتجاه الوضعية الحالية، تأتي انطلاقا من تحليل هذه الأخيرة وإظهار انحرافات بالنسبة للرؤية، تلك الانحرافات هي

شرح دقيق في كونها دليل على عدم التكيف وعدم ملائمة كل ما يشكل هذه الوضعية من: تنظيم، نمط تفكير، سلوكيات، إجراءات... كما أن ضرورة التغيير تطرح في الوقت الذي يتم فيه تطوير الحس بالقلق الكبير والضروري في هذه المرحلة من الاستعداد والتأهب.

ويتم في هذه المرحلة اختيار محاور التحسين لتحقيق الرؤية كاستجابة فورية لحاجة التغيير التي ظهرت، وهذا المفتاح يسمح بتحقيق (3) ثلاثة أهداف:

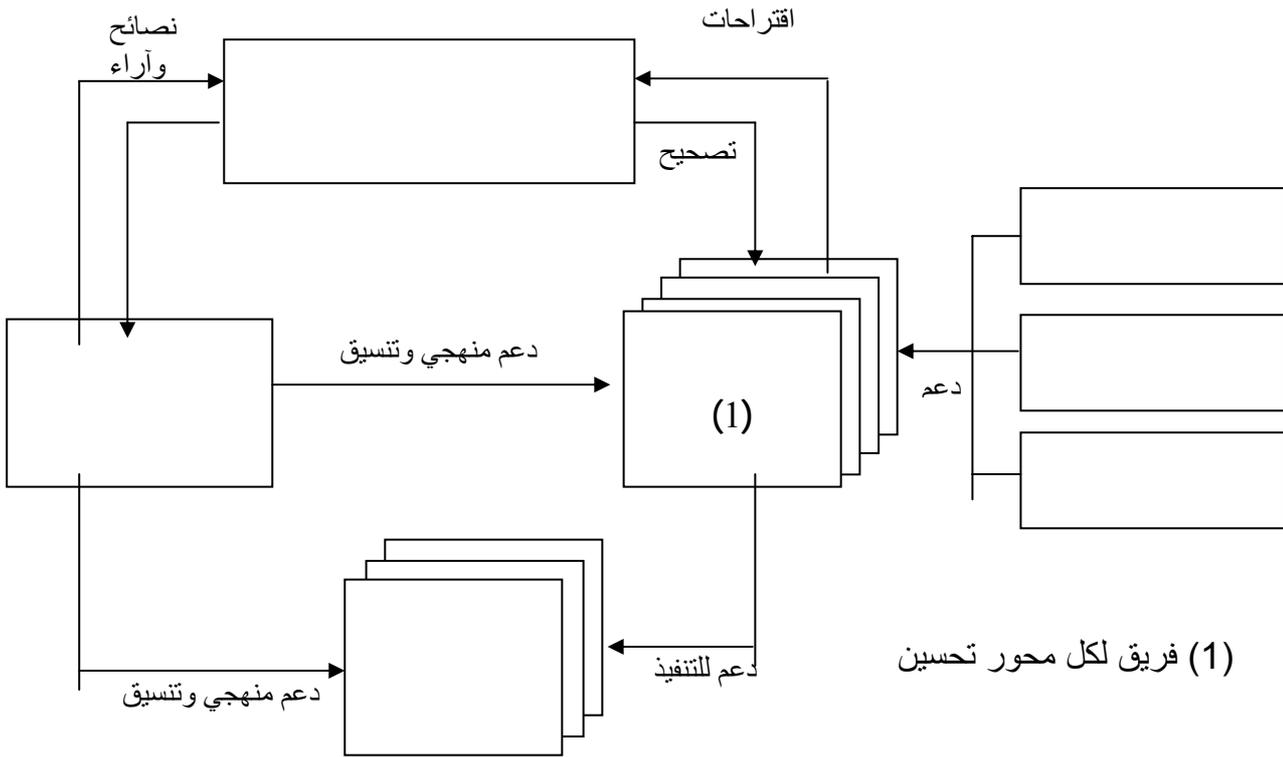
- تحسيس الأفراد بضرورة التغيير الفوري.
- بعث تحديات واضحة انطلاقاً من الرؤية.
- اختبار محاور التحسين.

و الدور الكبير الذي يلعبه هذا المفتاح لا يظهر إلا فيما بعد، ففوة التهيئة والاستعداد النفسي تبقى طول فترة التغيير لكن بأقل تركيز وأقل حدة، وفي كل مرة يمكن لديناميكية التغيير أن تختفي طالما أن الإحساس بضرورة التغيير غير مهم وغير مدعوم، ومنه بداية يجب بعث قوة هائلة لخلق الدافعية والحيوية اللازمة، ثم قوة أقل منها لمواجهة وصد المعوقات ويتم ذلك من خلال تحسيس وتوعية الأفراد وتحليل اتجاهاتهم تجاه التغيير من مؤيد يتم تحفيزه إلى مقاوم، أو قلق ومتخوف يتم دفعه نحو التغيير، بمجموعة من المحاضرات للكفاءات و ورشات تسمى "ورشات التغيير".

### 3.3.1.3. الدفع والتحفيز (بعث المشروع)

و هو مفتاح لمعالجة التنظيم ووضعه لتحريك ودفع إدارة التغيير، وكأي مشروع يمكن تيسير هذه العملية لكن خصوصياته تفرض وضع الموارد المتاحة تحت التصرف لإتمام التغيير الذي يتطلب دوماً التفوق وصدّ المعوقات ومحاربة الجمود واللامركزية، وإظهار القبول، التأييد وضمن جودة وصحة التحولات، وأكثر من ذلك فإن استخدام الكفاءات ومهارات العاملين يجب إظهارها وتوظيفها وهيكلتها وهو ما يشترط وجود تنظيم متميز.

وهذا المفتاح يحدد التنظيم الضروري لقيادة التغيير وتنفيذه، فهي تحدد الجهات المختصة لذلك (الإدارة العامة، لجنة تنفيذ التغيير، قسم التغيير، فريق العمل، الفريق الداعم...) و دور كل منها وأساليب العمل، وأيضا العلاقات بين كافة تلك الجهات، والشكل الموالي يوضح صياغة تنظيمية لعملية التغيير:



الشكل رقم 14: الهيكل التنظيمي والعملي [49] ص 113.

### 4.3.1.3 القيادة

إن ما تتميز به عملية التغيير من تعقيد وتداخل تخلق جملة من التهديدات وأخطار الانحراف عن الأهداف، تهديدات تمس استمرار العملية، انحرافات في الآجال وحتى التكلفة وهذا المفتاح يفصل نظام القيادة التي تضمن السير الحسن للتغيير في الطريق المرغوب، بتفادي جملة الانحرافات والتوجيه الجيد والفعال للقوى والكفاءات.

وهذه القيادة تتم عن طريق مجموعة من ذوي الخبرة وأصحاب المسؤولية ممثلة في فريق التغيير أو طاقم قيادة التغيير وهو أهم مسؤولية لها، كما يحدد هذا المفتاح نشاطات القيادة [51] ص 80:

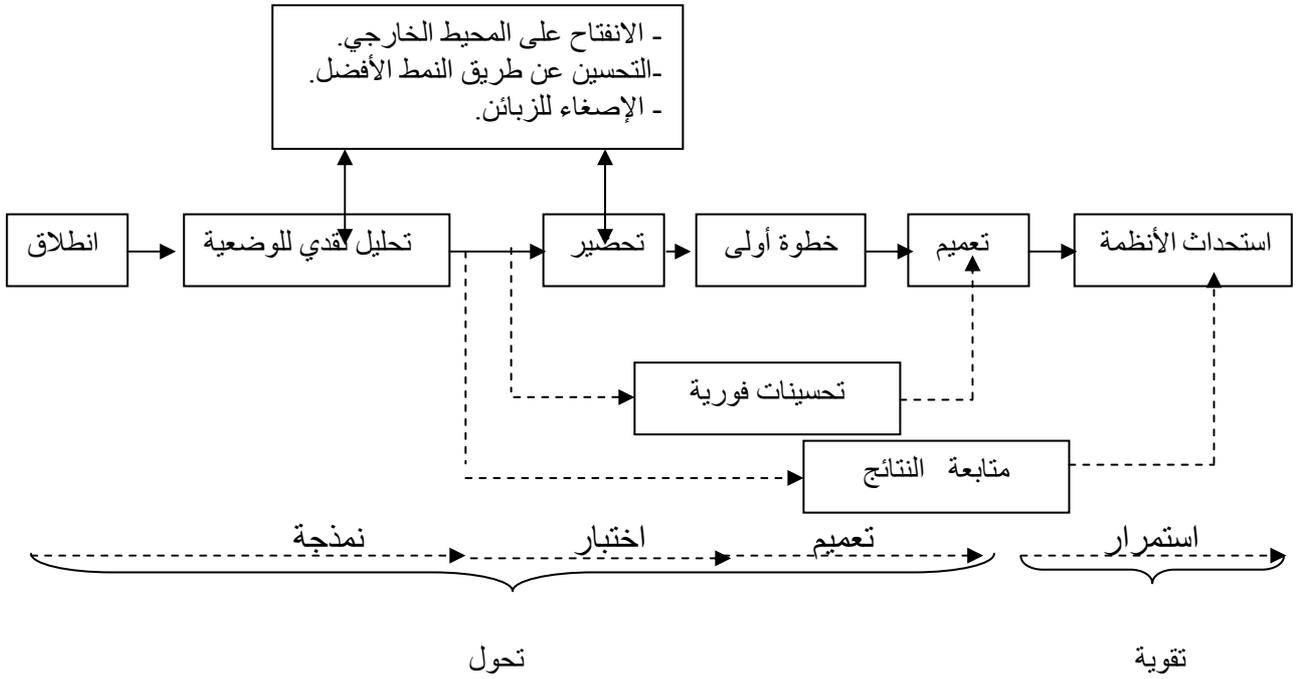
- البناء المنطقي لعملية التغيير.
- تخطيط عملية التغيير.
- متابعة سير العملية ومراقبتها.
- تسهيل وتسريع التغيير.

- وأن تكون مصدر خصب للأفكار والرؤى.
- متابعة المواقع والأدوار والشخصيات المهمة للمؤسسة تجاه التغيير.
- تحديد ومدّ العامل بالأساليب، التقنيات والوسائل اللازمة.
- تأسيس ومتابعة التدريب.
- الحرص على الاستخدام المتناسق للمفاتيح الأخرى.

### 5.3.1.3. التجسيد (تنفيذ المشروع)

هذا المفتاح هو باب لتحقيق التغيير ويعني المرور التام والتهاني من الوضعية الحالية إلى الوضعية المستهدفة، وتنفيذ الرؤية، هذا المرور يرتكز على عملية تقوية التأهب والاستعداد، التي تسمح لكل شخص بمعرفة كيف يمكن المشاركة في التغيير والتفاعل، ويضمن التنفيذ التام والسليم للعملية وهي التي تتضمن المراحل التالية:

- تحليل مفصل للوضعية الحالية حسب كل محور تحسين والتحديد الكلي للفرص المتاحة.
- توضيح وشرح مفصل لبرنامج التحسين في كل محور والتحديد الدقيق للنتيجة المستهدفة من كل محور.
- القيام باختبار برنامج التحسين.
- تعميم العملية انطلاقاً من معطيات الاختبار.
- استحداث أنظمة تسمح بتوسيع التغيير.



الشكل رقم 15: هيكل سير التنفيذ [46] ص 17.

### 6.3.1.3. المشاركة

فمشاركة الأفراد ضرورية لتنفيذ التغيير، و المفتاح (6) يعالج هذه المشاركة وطريقة اشتراك كافة المستويات تجعل توظيف الموارد المتمثلة في تنوع العمال (الأفراد) تواجهه المقاومة و المعوقات المختلفة. وفضل الاشتراك المباشر و الفعلي للعاملين يتم نجاح التغيير ويسير وفق البرنامج المسطر. ومفتاح المشاركة بيّن:

- كيف يتم خلق وتفعيل مشاركة الأفراد العاملين.
- كيف يتم معالجة التباين في مستويات المشاركة و الذي لا يمكن تجاوزه باعتبار أن هذا التباين سوف يخلق عائقا كبيرا (مقاومة).

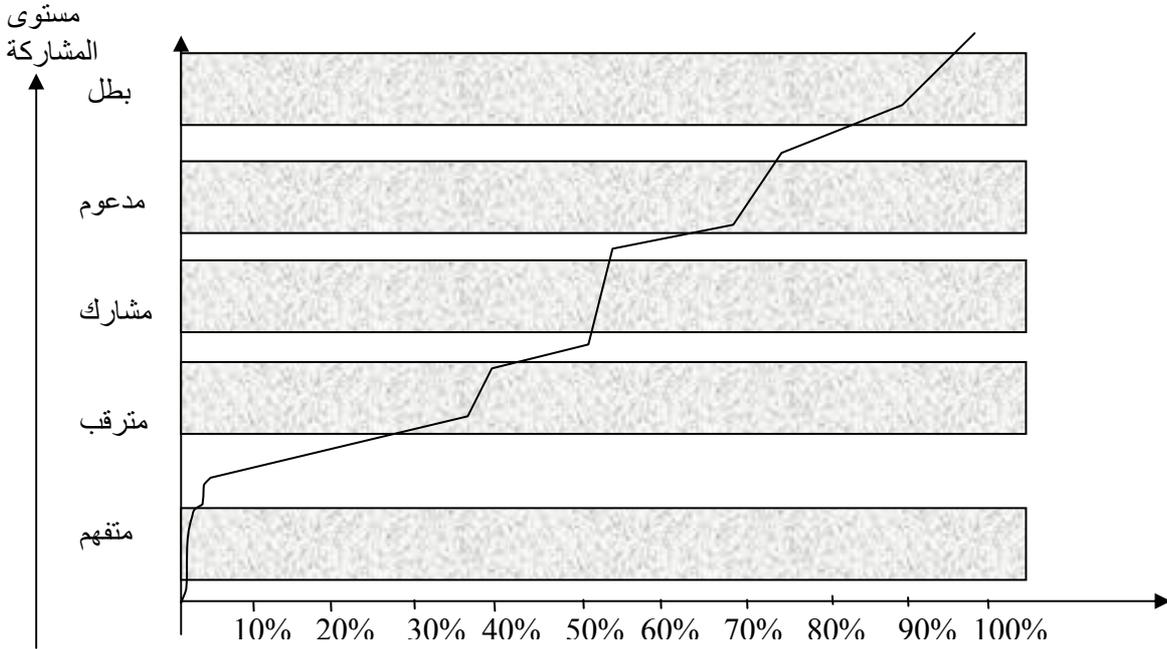
و يتم ضمان مشاركة كل الأفراد و المستويات التنظيمية بالمؤسسة من خلال:

- ضمان التأييد على أعلى مستوى، و دعم القادة الفرق التغيير المبادرة.
- تشجيع مشاركة الشركاء في قيادة التغيير، و إعطاء متابعة للأفكار و المبادرات.

- كسب المستويات الإدارية الأولى (المراقبين، رؤساء الأقسام...).
- التوجيه دون البحث عن الرقابة لكل الفرد وأكثر من ذلك التركيز على الجانب الإبداعي للفرد وقدراته.
- إعطاء العامل حق الخطأ، فهذا يشجع العاملين على خلق الأفكار التي تؤسس لأنماط عمل جديدة، كما أن الحق في الخطأ، يعطيهم الطمأنينة و الشعور بالحماية في حالة الفشل، الأمر الذي يدفعهم إلى المشاركة و الخوض في عملية التغيير.
- الاتصال المركز " المفتاح الموالي" الذي يعلب دورا هاما في اشتراك الأفراد و القضاء قدر الإمكان على المقاومة.

وتتباين مستويات المشاركة حسب كل مرحلة في 5 مستويات [49] ص218:

- مستوى أول: العامل أو الفرد الجديد على العملية، فهو يفهم الرؤية و يعرف المحاور الكبرى لعملية التغيير (متفهم).
- مستوى ثاني: " مترقب" وهو مستعد للمشاركة، كما يشعر بأنه معنى بتطور المؤسسة و حركتها في الوقت الراهن.
- مستوى ثالث: وهو "مشارك" على الأقل مرة واحدة أو يشارك في العملية. و هو قد تعود عليها غير أنه لا يبحث بجدية عن الفرص للحاق و الدخول في العملية.
- مستوى رابع: "مدعوم" بالرؤية و عملية التغيير، و يبحث دائما على الفرص الجديدة التي تسمح له بالمشاركة و المساهمة فيها.
- مستوى خامس: البطل، وهو الفرد...أصبح قائدا للعملية. بمجرد دخوله الفعال فيها وهو يشبه بقاطرة التغيير. و هو مستوى عال من الفعالية و الريادة و الشكل الموالي يوضح التباين بين هذه المستويات ولأخذ مثلا مرحلة الاختبار (التجريبية).



الشكل رقم 16: نسب المشاركة أثناء الخطوة التجريبية [49] ص 220.

### 7.3.1.3. تسيير الجوانب النفسية (العاطفية)

التغيير يخلق لدى الأفراد جملة من التفاعلات الشعورية أو العاطفية، و التي تحدث نتيجة الخوف من التغيير أو العكس نتيجة السعي نحو التجديد، فالتمسك بالطرق التقليدية، الأمل في عمل مريح، الشعور بفقدان المنصب، الخوف من الفشل... إلخ، كلها تفاعلات يمكن أن تكون إيجابية و لكن استمرارها يولد السلبية و عدم الأمان. و لكن في كلتا الحالتين يجب تسييرها بحذر شديد، لأنها يمكن أن تزعزع التغيير إلى غاية توقيف العملية نهائيا، وهي الأمور التي لا تتماشى و التشغيل المثالي للمؤسسة التي تفضل العقلانية الاقتصادية.

و هذا المفتاح يحمل إجابة على هذا المستوى للتناقض الواضح بين المقاومة و العوائق الفكرية (الذهبية) للأفراد من جهة، وضرورة مشاركتهم الفعالة لضمان نجاح التغيير من جهة أخرى:

- الإدماج المبكر للأفراد المعنيين في العملية.

- تثمين القوى و النتائج المحققة و التي تمثل حافزا معنويا للمشاركة.

- التكوين و التدريب.
- الاتصال المركز (المكثف) طيلة سير عملية التغيير.

### 8.3.1.3. إدارة مباريات السلطة

إن التغيير يثير دائما تحولات و اختلالات في توزيع السلطة بالمؤسسة الذي يمكن أن يقود مجموعة من الأفراد إلى مقاومة أو توجيه التغيير إلى المنحى الذي يفضلونه، السلطة و التغيير هما دائما في تضاد لكن نجاح هذا الأخير يتطلب توزيع للسلطة بالمؤسسة قيد التطوير لتكون منسجمة و متنافسة مع الأهداف و الخطة الجديدة [51] ص 105.

و منه نجد أن إدارة هذه المباريات مهم جدا ويمكن أن يتوقف نجاح التغيير على نجاح التوزيع للسلطة و تسيير تلك المباريات من خلال:

- توجيه السلطة نحو الأهداف المخططة.
- توجيه مستوى الارتباط بالتغيير (درجة التأيد).
- تقييم أهمية الأفراد في نجاح التغيير.

لتظهر عملية تسيير المباريات في الشكل الموالي:

مستوى تأييد التغيير	بطل	تتمين	استخدام
	داعم لا يعارض	متابعة	تسيير المخاطر
	مقاوم	ضعيفة	قوية

درجة الأهمية لإنجاح التغيير

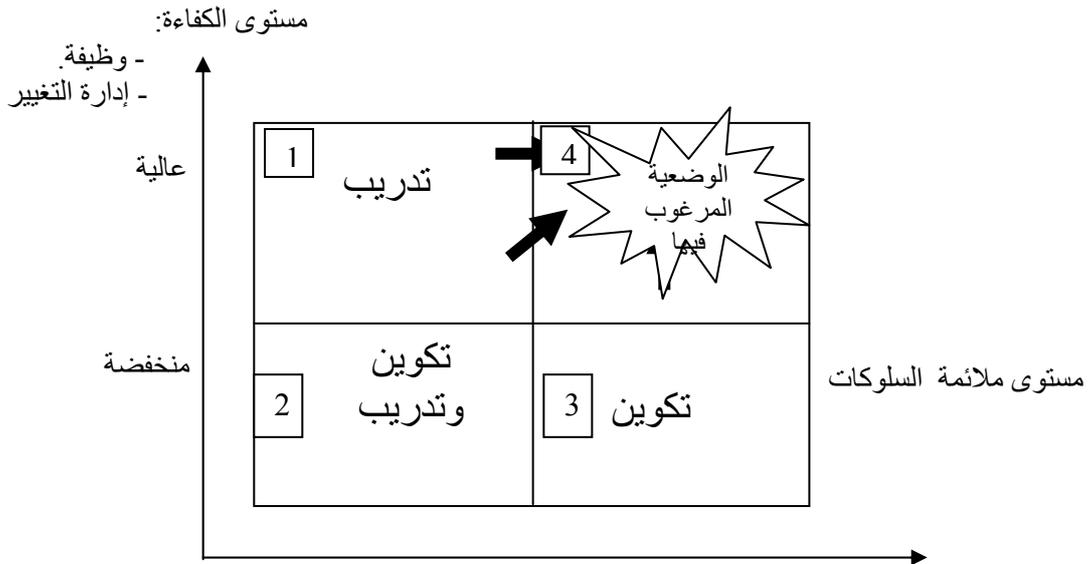
الشكل رقم 17 تسيير مباريات السلطة [51] ص 203.

### 9.3.1.3. التكوين والتدريب

عملية التغيير تستلزم امتلاك وإدماج كفاءات جديدة، سلوكات وأنماط تفكير جديدة، والتكوين والتدريب يعني الدعم المقدم لكل شخص لمساعدته على التغيير والتحسين باستمرار، فله إذن حيز هام في عملية التغيير، الذي يعتمد أكثر على ديناميكية التعلم، وتحتاج هذه العملية إلى:

- تحديد وتقييم احتياجات التكوين والتدريب.
- التدريب المرتبط بمهارات التواصل.

كما أن التغيير يتطلب تقييم مستوى الكفاءة للأفراد، وكذا تقسيم السلوكات في مدى ملاءمتها للتغيير وملاءمتها للرؤية، و المصفوفة التالية تحدد الاحتياجات التدريبية



الشكل رقم 18: مصفوفة تقييم الاحتياجات التدريبية [49] ص 284.

### 10.3.1.3. الاتصال المكثف

طيلة فترة التغيير يجب أن يكون الاتصال مكثفا في كافة أرجاء المؤسسة، والذي يمثل أحد عناصر الانسجام والتنسيق، وتجانس العملية مرهون بديناميكية الاتصال، الذي يسمح بالإعلام حول

سير العملية وسرعتها، ويحفز بالمقابل تكاثر الأفكار التي تثري التغيير وتسرعها، كما يجب أن يدعم بالصرامة والحزم لتفادي الإنزلاقات. من خلال:

- تحديد عوامل الاتصال وأدوارها.
- تواصل الاتصال واستمراره حسب تقدم العملية.

وتشمل عوامل الاتصال كل من: الإدارة العامة، فرق التغيير، مديرية الاتصال الداخلية، المؤطرين، الشركاء، وأصناف أخرى خاصة "الأفراد" يمكن أن تلعب دورا مهما في ذلك في كونهم وسطاء وكذا من أصحاب الرأي [52] ص13.

### 2.3. إدارة التحديث والتطوير

كما ذكرنا سابقا التحديث، التطوير، التجديد، والتحول كلها مصطلحات تدخل ضمن إدارة التغيير، التي يبقى الهدف الأساسي منها التكيف والاستمرار و هذا التغيير يحتاج إلى خطوات من بين هذا الخطوات خطوة أساسية وهي اختبار البرنامج أو المناهج لتنفيذ عملية التغيير في الوقت المناسب وبالأسلوب الأفضل والأقل تكلفة والأعلى مردودية سوف نرى أهم هذه البرامج أو مداخل التغيير لتطوير الأداء وتجديد المؤسسات، و كل تغيير وتطوير سوف يواجه بدوره جملة من المعوقات يجب التصدي لها ومعالجة بعضها بغية الوصول إلى النتيجة المستهدفة من خلال تعزيز تنافسية المؤسسة التي يلعب فيها التغيير أكبر الأدوار بقيادة رشيدة وذات توجهات مستقبلية رائدة.

### 1.2.3. برامج تطوير الأداء وتجديد المؤسسات

تختلف برامج أو مداخل تطوير الأداء الكلي وتتفاوت من المحاولات الفردية غير المخططة وتصل إلى محاولات إعادة البناء الشامل للمؤسسة، وأهم هذه المداخل والأكثر انتشارا بين المؤسسات والتي بدورها عرفت نجاحات هائلة ما يلي:

- مدخل أو برنامج التطوير المستمر. Kaizen.
- إعادة الهندسة. Reengineering.
- إدارة الجودة الشاملة (TQM) Total Quality Management

إضافة إلى مداخل أخرى مثل:

- التدمير الخلاق Creative Destruction
- التحسين إلى النمط الأفضل Benchmarking
- التطوير التنظيمي.

كلها أساليب أو مداخل يمكن من خلالها تطوير أداء ورفع تنافسية المؤسسة.

### 1.1.2.3. إعادة الهندسة

تعتبر إعادة هندسة الأعمال Reengineering من أحدث المفاهيم والمداخل والأساليب الإدارية لتحسين وتطوير الأداء، وقد بدأت في الظهور مع مطلع التسعينات من القرن الماضي في المؤسسات الاقتصادية بناء على دراسة تجارب شركات مزدهرة خلال فترة الكساد الاقتصادي العالمي في أواخر الثمانينات.

#### 1.1.1.2.3. تعريف

إن أسلوب إعادة الهندسة مصطلح جديد اشتق من كلمتين هندسة وإدارة ويتميز بعدة خصائص عن باقي الأساليب.

ويعرف صاحباً هذا الأسلوب Michel Hammer و James Champy بأنه "إعادة أساسية للتفكير، وإعادة تصميم عمليات الأداء لتحقيق تطورات كبيرة في مقاييس الأداء العصرية مثل: التكلفة، السرعة، الجودة ومستوى الخدمة" [53].

ويقول عنها "Willfred Croguer" "بأنها تغيير ثوري" أي تغيير جذري بنبذ الطرق القديمة تماماً وأتباع طرق جديد بالابتكار والتجديد [54].

وتتمثل المرتكزات الأساسية لعملية إعادة الهندسة في العناصر التالية:

\* التفكير بطريقة جديدة: أي يجب التغيير في نسق التفكير ومنهجيته بالنسبة لقيادي المؤسسة على أن يراعي المبادئ التالية:

- التخلي عن الافتراضات المسبقة والتطلع إلى الوضع الأفضل.
- الابتعاد عن الطرق والأساليب القديمة في التفكير.
- التخلي عن الأفكار الحالية والتطلع إلى ما يجب أن يكون.

\* إعادة تصميم العمليات: أي بالتركيز على جملة الأنشطة التي تعالج مدخلا واحدا أو عددا من المدخلات للحصول على مخرجات محددة، ومحاولة إيجاد حلول جذرية لا سطحية لمشاكل العمل وهو ما يتميز به هذا الأسلوب، مع التركيز على نظم العمل أو ما يعرف بالعمليات الرئيسية.

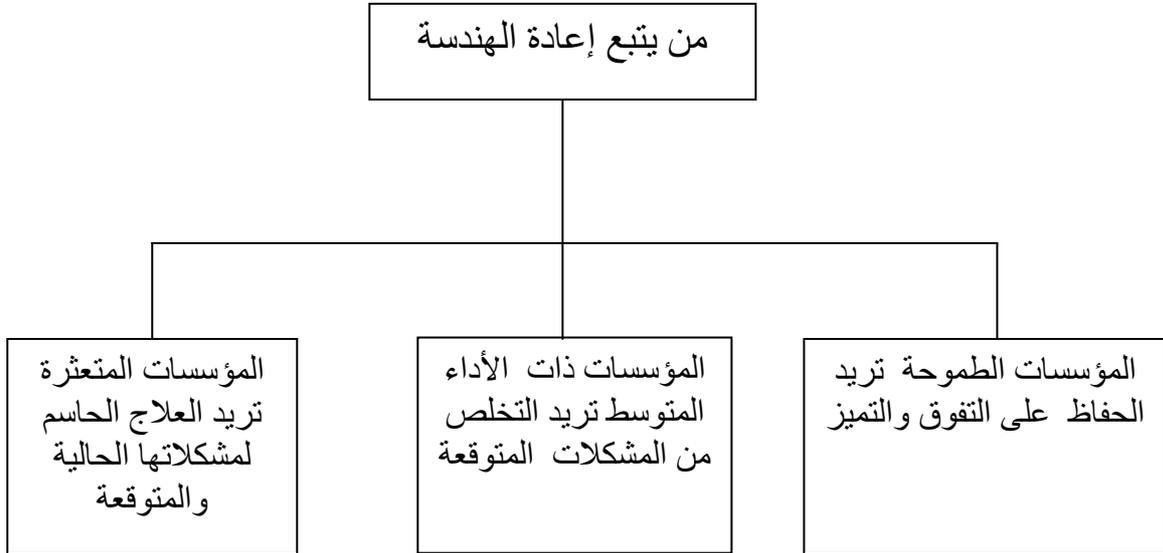
\* الابتكار والتجديد: فبخلاف المداخل الأخرى التي تركز على التحسين والتعديل الجزئي على مستوى الكيانات أو العلاقات أو إضافية شيء أو حذف آخر دون تغييرات كبيرة، فإن هذا الأسلوب يتضمن ترك الوضع الحالي تماما، وإتباع أسلوب جديد يتوقع منه أن يحدث طفرة واسعة وشاملة، ويحقق نتائج هائلة في نسبة تحسن الدخل والأرباح وزيادة الإنتاجية وتقليص زمن العمل.

\* اعتماد تكنولوجيا وتنظيم متقدمين: وذلك باستخدام آلات جديدة ، تطوير أساليب جديدة، تقديم تشكيلة منتجات مبتكرة وبالتالي تقديم خدمة متجددة للزبون.

\* التركيز على تكنولوجيا المعلومات: وذلك بالتركيز على تطوير أساليب الحفظ والاسترجاع، اعتماد إجراءات أفضل لاتخاذ القرارات، اعتماد شبكات اتصال مكثفة، تحسين التفاعل بين الإنسان والآلة، تشكيل قاعدة بياناتية والإدارة الفعالة للمعلومة.

### 2.1.1.2.3. المؤسسات المعنية بإعادة الهندسة

بصفة عامة فإن كل المنظمات يمكن أن تنتهج أسلوب إعادة الهندسة، إلا أن الاختلاف يكمن أساسيا في الهدف من العملية والشكل الموالي يوضح تلك المؤسسات:



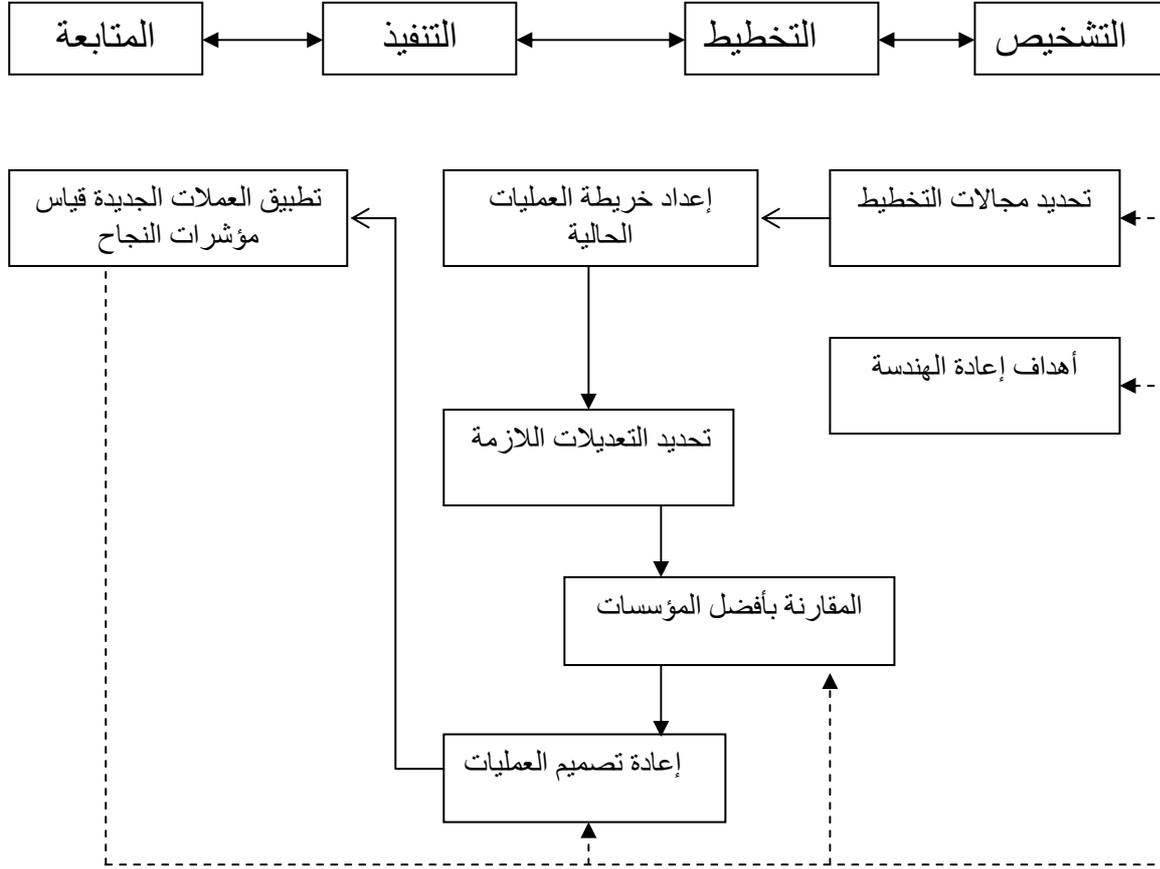
الشكل رقم 19: المؤسسات المعنية بإعادة الهندسة [55] ص 314.

واعتماد هذا الأسلوب سيحقق للمؤسسة المزايا التالية [53] ص 09:

- توفير كافة المعلومات اللازمة للإنجاز ، وجعلها في متناول كل من يحتاج إليها بسرعة.
- تقديم الخدمة وانجاز العمل عند طلبه وشكل سريع.
- تحول الهياكل التنظيمية من الشكل الهرمي إلى الشكل الأفقي.
- التركيز على النتائج وليس الأنشطة.
- تطبيق مفهوم الموظف الشامل وتقليص التخصص إلى حد كبير.
- تطوير أساليب العمل باستخدام وسائل تقنية المعلومات الحديثة.
- تبسيط عملية اتخاذ القرار لتمكين موظفي مواجهة الجمهور من خدمة الزبائن بشكل أفضل وأسرع.

### 3.1.1.2.3. خطوات ومراحل إعادة الهندسة

تتوضح أكثر هذه المراحل في الشكل الموالي:



الشكل رقم 20: خطوات إعادة الهندسة [55] ص 338.

### 2.1.2.3 الكيزن Kaizen

#### 1.2.1.2.3 تعريف

"Kaizen" كلمة يابانية تعني التحسين المستمر ووفقا لهذا المدخل الياباني في التطوير فإن

تطوير أداء المؤسسة يتسم بالصفات التالية [56] ص 92 :

- التطوير المستمر مسؤولية كل فرد في المؤسسة، وليس جماعة أو مستوى إداري معين.
- التطوير المستمر يركز على النتائج انطلاقاً من تركيزه الشديد على تحسين العمليات، فهو يراجعها، يطورها ويحسن فيها وصولاً إلى النتائج الأفضل.
- Kaizen هي تحسين الأداء في كل المجالات الإنتاجية التسويقية، التمويل والإدارة... الخ، فالتحسين لا يقتصر على مجال معين وإنما يشمل كل مجالات العمل في المؤسسة.
- Kaizen هو توليفة متكاملة من الفكر الإداري، ونظم العمل، وأدوات تحليل المشاكل واتخاذ القرارات.
- لا يتم التطوير إلا إذا تم الاعتراف بوجود مشاكل، ومن ثم بالإقرار بوجود هذه المشاكل هو الطريق الصحيح لإحداث التحسين.
- تعتمد فلسفة الـ Kaizen على التسليم بأهمية الزبون وضرورة إرضائه وإشباع رغباته، فالمستهدف في النهاية هو الزبون، فهي فلسفة "Customer driven".
- ويعبر ماساكي إيماي Masaki Imai عن فكرة Kaizen في صورة مظلة تحتوي تحتها كثيراً من عناصر وأساليب التحسين المستمر [56] ص94: تحسين الجودة، Kamban (نظام للجدولة في الإنتاج)، الإنتاج في الوقت Just-in time، مجموعات العمل الصغيرة، علاقات العمل التعاونية، تحسين الإنتاجية، تطوير المنتجات الجديدة، التوجه لإرضاء الزبون، Customer driven، الجودة الشاملة TQM Total Quality Management، الروبوت، حلقات الجودة QC، نظم الاقتراحات، الآلية في الإنتاج (الأتمتة) Automation، الصيانة الإنتاجية الكاملة.
- كما تركز فلسفة الكيزن Kaisen على أن واجب الإدارة في الأساس ينقسم إلى عمليتين الصيانة Maintenance والتحسين Improvement: ويقصد بالصيانة؛ وضع المعايير والمعدلات والتأكد من إتباعها، أما التحسين: تطوير هذه المعايير والارتفاع بها، إلى أعلى المستويات.

### 2.2.1.2.3. التحسين المستمر في العمليات

التحسين المستمر في العمليات هو الذي يحقق الوصول إلى النتائج، بين التركيز على النتائج دون الاهتمام بالعمليات قد يؤدي إلى الفشل ، فتحسين العمليات هو الأساس والمعنى أن تحسين أساليب العمل والأنشطة في المؤسسة هو محل التركيز في هذا المدخل، والمقصود بالعمليات هي الأنشطة المتداخلة ذات الصلة التي تؤدي إلى انجاز محدد يمكن قياسه وتستهلك خلالها موارد مادية وبشرية فضلا عن الوقت المستغرق في الأداء، لذلك فإن تحسين العمليات يتطلب من المدير الاهتمام بالأمور التالية: الانضباط، إدارة الوقت، تنمية المهارات، المشاركة والانتماء من العاملين، الروح المعنوية للعاملين، الاتصالات (قنوات الاتصال ومضامينه).

### 3.2.1.2.3. مجالات تطبيق أسلوب Kaizen

يستخدم هذا الأسلوب لتفادي: الفاقد في الموارد، الضغط والعبء المتزايد، الاختلال في الأداء، وينطبق أيضا على عناصر العمل التالية: القوى البشرية، تقنيات العمل، طرق الأداء، الوقت، الإمكانيات المادية، الأجهزة والمعدات، المواد الخام والمخزون، حجم الإنتاج ومكان العمل.

وعند مقارنة Kaizen مع طريقة إعادة الهندسة [57] . نجد أن فلسفة الكيزن تتوجه أكثر نحو الناس وأكثر سهولة في التطبيق، إلا أنها تتطلب انضباطا التزاما طويل الأجل وتوفر خصائص للتغيير، ومن ناحية أخرى فمنهج إعادة هندسة الأعمال أكثر صعوبة وتعقيدا (تغيير ثوري) وموجه أكثر نحو التكنولوجيا، إلا أنه يتطلب تغييرات هامة بالمهارات الإدارية ويوفر ميزة السرعة وما يعاب عليه أكثر أنه يخلق مقاومة شديدة مقارنة بالتحسين أو التطوير التدريجي .

### 3.1.2.3. مدخل إدارة الجودة الشاملة

إن مفهوم إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تهدف إلى تحسين وتطوير الأداء بصفة مسامرة، وذلك من خلال الاستجابة لمتطلبات الزبون، وفيما يلي بعض تعاريف الجودة.

### 1.3.1.2.3. تعاريف [58]

يفهم الكثير من «الجودة» بأنها تعني النوعية الجيدة وهي كما يراها روّادها:

- (الرضا التام للعميل) أرماند فييخبوم 1956.
- (المطابقة مع المتطلبات) كروسبي 1979.
- (دقة الاستخدام حسب ما يراه المستفيد) جوزيف جوران 1989.
- (درجة متوقعة من التناسق تناسب السوق بتكلفة منخفضة) ديمنج 1986.

ومن هذه التعاريف نستنتج أن الجودة تتعلق بمنظور العميل وتوقعاته، وذلك بمقارنة الأداء الفعلي للمنتج مع التوقعات المرجوة منه وهي إذن: "الريادة والامتياز في عمل الأشياء".

- فالريادة: تعني السبق في الاستجابة لمتطلبات الزبون.
- الامتياز: يعني الإتقان (الضبط والدقة والكمال) في العمل.

و منه نأتي إلى تعريف "الجودة الشاملة": "وهي أداء العمل بشكل صحيح من المرة الأولى، مع الاعتماد على تقسيم توقعات المستفيد لمعرفة مدى تحسن الأداء" بمعهد الجودة الفيديالي.

وقد قام ستيفن كوهن ورونالد براند (1993) بتعريفها على النحو الآتي:

- الإدارة: تعني التطوير والمحافظة على إمكانية المنظمة من أجل تحسين الجودة بشكل مستمر.
- الجودة: تعني الوفاء بمتطلبات الزبون.
- الشاملة: تتضمن تطبيق مبدأ البحث عن الجودة في أي مظهر من مظاهر العمل بدأ من التعرف على احتياجات المستفيد انتهاء بتقييم رضا المستفيد من المنتج.

والتعريف الشامل "الإدارة الجودة الشاملة": هي التطوير المستمر للعمليات الإدارية وذلك بمراجعتها وتحليلها والبحث عن الوسائل والطرق لرفع مستوى الأداء وتقليل الوقت لإنجازها بالاستغناء وعن كافة المهام والوظائف عديمة الفائدة وغير الضرورية للزبون أو للعملية، وذلك لتخفيض التكلفة ورفع مستوى الجودة مستنديين في جميع مراحل التطوير على متطلبات واحتياجات الزبون [58].

### 2.3.1.2.3. أهداف الجودة الشاملة وفوائدها

إن الهدف الأساسي من تطبيق برنامج الجودة الشاملة في الشركات هو:

(تطوير جودة المنتجات مع إحراز تخفيض في التكاليف والإقلال من الوقت والجهد الضائع لتحسين الخدمة المقدمة للزبائن وكسب رضاهم). والهدف الرئيسي للجودة يشمل ثلاثة فوائد رئيسية هي:

- خفض التكاليف: إن الجودة تتطلب عمل الأشياء بطريقة صحيحة من أول مرة وهذا يعني تقليل الأشياء التالفة أو إعادة إنجازها وبالتالي تقليل التكاليف.
- تقليل الوقت اللازم لإنجاز المهام.
- تحقيق الجودة: وذلك بتطوير المنتجات حسب رغبة الزبائن، وإهمال الجودة يؤدي إلى زيارة شكوى المستفيدين من هذا المنتج.

بالإضافة إلى فوائد أخرى:

- خلق بيئة تدعم وتحافظ على التطوير المستمر
- إشراك جميع العاملين في التطوير.
- متابعة وتطوير أدوات قياس الأداء.
- تقليل المهام والأنشطة اللازمة لتحويل المدخلات إلى مخرجات.
- إيجاد ثقافة التوجه إلى الزبون.
- زيادة الكفاءة بزيادة التعاون بين الإدارة وتشجيع العمل الجماعي.
- تحسين الربحية والإنتاجية.
- تعلم اتخاذ القرارات استنادا على الحقائق لا المشاعر.

### 3.3.1.2.3. متطلبات تطبيق البرنامج

إن تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة يستلزم بعض المتطلبات على غرار باقي

البرامج الأخرى على اختلاف مناهجها ومنها [58]:

- \* إعادة تشكيل ثقافة المؤسسة، فإدخال ثقافة الجودة في المؤسسة يتطلب من هذه الأخيرة إعادة تشكيل ثقافتها حيث أن قبول أو رفض أي مبدأ يعتمد على ثقافة ومعتقدات الموظفين في المؤسسة، وعلى العموم يجب تهيئة بيئة ملائمة لتطبيق هذا المفهوم الجديد.

\* الترويج وتسويق البرنامج: إن نشر مفاهيم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة لجميع العاملين في المؤسسة أمر ضروري قبل اتخاذ القرار بالتطبيق وتسويق البرنامج يساعد كثيرا في التقليل من المقاومة للتغيير.

\* التعليم والتدريب: فتطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة بالشكل الصحيح يتطلب تدريب وتعليم المشاركين بأساليب وأدوات هذا البرنامج، و ما ذكرناه سابقا يعزز دور التدريب في كونه مفتاحا من مفاتيح التغيير الناجح.

\* الاستعانة بالاستشاريين: الهدف من الاستعانة بالخبرات الخارجية من مستشارين ومؤسسات متخصصة عند تطبيق البرنامج هو تدعيم خبرة المؤسسة ومساعدتها في حل المشاكل التي تنشأ خاصة في المراحل الأولى، بالإضافة إلى تشكيل فرق العمل.

\* التشجيع والحفز: وعى غرار الآثار التي تتركها الحوافز في نفسية الأفراد من شعور بالثقة والعدالة نظير الأعمال التي يقدمونها، فإن للحوافز دور في تفادي المقاومة الشديدة لبرامج التغيير وخلق شعور الانتماء للبرنامج والمؤسسة وتعزيز الحماس لضمان الاستمرارية.

\* الإشراف والمتابعة: لخلق التنسيق بين مختلف الأفراد والإدارات بالمؤسسة.

\* إستراتيجية التطبيق: فإدخال برنامج إدارة الجودة الشاملة حيز التطبيق يمر بمراحل من الإعداد، التخطيط والتقييم ومن ثم اتخاذ الإجراءات التصحيحية.

### 4.3.1.2.3. مراحل التحسين ضمن إدارة الجودة الشاملة

تمر مشاريع تحسين العمليات بعدة مراحل بدءا باختيار العملية وحتى تلقي مقترحات التطوير، وفي كل مرة يتم استخدام أدوات وأساليب إدارة الجودة لإنجاز الهدف المطلوب.

\* المرحلة الأولى: اختيار المشروع / العملية:

و هنا يتم تحديد مجال الدراسة حيث يتم التركيز على العملية الرئيسية الواحدة من أعمال الإدارة أو قسم في المؤسسة والمعيار في اختبار المشروع

- أن تكون العملية الأهم بالنسبة للقسم وأكثر المهام تكرارا وتستهلك معظم الوقت.
- أن تكون تستهلك أغلب الموارد من حيث العمالة، الموارد، أجهزة الحاسب... الخ.
- أن تكون الأهم للزبائن.

ومن الأدوات والتقنيات التي تستخدم في اختيار المشروع: تعصيف الأفكار والمبادرات، تحليل المنتجات والخدمات، استبيان الزبائن.

#### \* المرحلة الثانية: تحليل العملية:

وذلك بتحديد إجراءاتها ومهامها التفصيلية من البداية إلى النهاية لتقديم المنتج إلى الزبون ويتم تحليل جمع المهام من حيث الأهمية والفائدة والوقت من خلال: تخطيط العملية، تحليل العملية، تحليل السبب (التطوير) والنتيجة.

#### \* المرحلة الثالثة: جمع المعلومات وتحليلها:

وهو ما يستلزم الاتصال بالزبائن ومعرفة احتياجاتهم من خلال المسح الميداني البياني وتوزيع الاستبيانات أو دعوتهم للاجتماع بهم من خلال بعض الأدوات: اختيار العينة والأدوات الإحصائية، واستبيانات العملاء.

#### \* المرحلة الرابعة: ابتكار التصميمات (التحسينات):

بناء على المعلومات المتوفرة في المراحل السابقة، تم تقديم اقتراحات وأفكار أو تصميمات جديدة مع استشارة الخبراء والمختصين ب: تعصيف الأفكار واختبار العينة، ورصد ردود الفعل لدى الزبائن بالاستبيانات .

#### \* المرحلة الخامسة: تحليل الفرص (التقييم):

و فيها يتم تحليل إيجابيات وسلبيات فرص التطوير والتحسين التي تمت وذلك لمعرفة مدى تطبيقها من خلال أدوات: تقسيم الأفكار، تحليل التكاليف والفوائد، تحليل مجالات القوى، مخطط الطوارئ (العمليات المستعجلة)، وإعادة الترتيب والتخطيط. وينتهي المشروع بتقديم الخطة لتطبيقها في المؤسسة ويتم مراجعتها من وقت لآخر.

وهكذا نكون قد فصلنا المراحل الكبرى لبرامج التحسين والتطوير الثلاثة إعادة الهندسة (التغيير الثوري)، الكيزن(التحسين المستمر) وإدارة الجودة الشاملة إضافة إلى جملة أخرى من البرامج التي لا يسعنا الموضوع للتفصيل فيها، لكن وعلى اختلاف مناهجها يبقى الهدف والغاية الأساسية منها هو التكيف والتوجه الكبير والمركز على الزبون واهتماماته وباعتبارها من المداخل الكبرى للتغيير فهي مراحل لتعزيز التنافسية ولا شك أنها تمهد لمقاومة التغيير، وهي حالة أخرى من التزامات إدارة التغيير، التي في العموم يتم وفق ثلاث مراحل كبرى كما أوردها، "Kurt Lewin" 1951. مرحلة إذابة الجليد وهي تمس التخلي عن كافة العمليات والأفكار القديمة ثم مرحلة التغيير أو العملية المبرمجة وتكون مدعومة بالتعليم والتدريب وإشراك الأفراد، ثم مرحلة إعادة التجميد أي ترسيخ المفاهيم والأعمال الجديدة ضمن ثقافة جديدة للمؤسسة. (Unfreezing و changing و بعدها Refreezing).

### 2.2.3. التغيير كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية

إن الخريطة السوقية الجديدة تحتاج لمن يحسن قراءتها والتكيف معها في تعامل رشيق وذكي، وهو تعامل فعاليته مرهونة لحد كبير بالقدرة التنافسية للمنتجات والشركات، وهي قدرة باتت مرهونة بدورها بقدرة المؤسسات على تصميم وإدارة استراتيجيات التغيير وتهيئة وتنمية مخزون من رأس المال الفكري يضم مديريين مؤهلين للتفكير الاستراتيجي والابتكاري وعاملين متمكنين ابتكاريا وذوي أداء كفاء وفاعل في شتى مجالات الأداء التنظيمي، وتوضح الممارسات الراهنة في بيئة الأعمال أن هناك ثلاثة أساليب للتعامل مع المنافسة يمكن عرضها بإيجاز فيما يلي:

- تجاهلها كلية، وهو أسلوب فاشل.
- محاولة إلغائها أو السيطرة عليها كما حدث في الدول الاشتراكية.
- التعامل معها من خلال الإدارة الإستراتيجية وتعزيز القدرة التنافسية.

### 1.2.2.3. مفهوم القدرة التنافسية

للقدرة التنافسية شقين أساسيين أما الأول فهو قدرة التميز على المنافسين في الجودة، السعر، توقيت التسليم أو خدمات ما قبل البيع وما بعده، وكذا في الابتكار والقدرة على التغيير السريع الفاعل، أما الشق الثاني فهو القدرة على مغازلة سريعة للزبائن تهيئ وتزيد رضاهم وتحقق ولاءهم ولا شك

أن النجاح في الشق الثاني متوقف على النجاح في الشق الأول. والملاحظ أن الميزة التنافسية قد تستمر لوقت قصير أو لعدة سنوات، كما أنها تنشأ نتيجة لعوامل داخلية وأخرى خارجية [59] ص366:

- عوامل داخلية: وجود قدرات مميزة وخاصة الإبداع في المنتجات أو الإستراتيجية أو التكنولوجيا.
- عوامل خارجية: سرعة رد الفعل والقدرة على استغلال التغيرات الخارجية، تلك السرعة التي تأتي من تحليل المعلومات وتوقع التغيرات.

### 2.2.2.3. الأنواع الرئيسية للميزة التنافسية

يرى مايكل بورتر "Michel Porter" أن الميزة التنافسية تنقسم إلى نوعين:

- التميز في التكلفة: تتميز بعض الشركات بقدرتها على إنتاج أو بيع نفس المنتجات بسعر أقل من المنافسين، هذه الميزة تنشأ من قدرة الشركة على تقليل التكلفة.
- التميز عن طريق الاختلاف (التميز): شركات أخرى تتميز بقدرتها على إنتاج منتجات أو تقديم خدمات فيها شيء له قيمة لدى الزبائن بحيث تتفرد به عن المنافسين.

إلا أن هناك من يرى خلاف ذلك ويقترح أمثلة للتغيير على أساس تعزيز التنافسية [59] ص366:

\* التنافس بالوقت: حيث يتبارى المتنافسون في اختصار الوقت بين كل ابتكار وتقديم المنتج الجديد، واختزال وقت إنتاج وتقديم المنتج، وتسليمه في الأوقات المناسبة دون تأخير وفي الأوقات التي يحددها الزبائن، فهي عملية تنفيذ شامل لمفهوم إدارة الوقت.

\* التنافس بالجودة: تتحقق الجودة عندما تنجح المؤسسة في تصميم وتنفيذ منتج يشبع حاجات وتوقعات الزبون المعلنة، وحتى تلك التي لم يفصح عنها، لذلك يعمل المبتكرون جاهدين في عديد من الشركات المتميزة لتخيل ما يمكن أن يحلم به الزبون -بعد دراسة معمقة - وما يمكن أن يجعله أكثر رضا في استخدامه للسلعة أو استفادته من الخدمة، وتعد الجودة سلاحا تنافسيا فاعلا، ولم يمانع الزبائن في أن يدفعوا أكثر ليتلقوا منتجات أرفع جودة أو أكثر انسجاما مع توقعاتهم.

و يتطلب التنافس بالجودة عدة مقومات تلخصها كافة أصول ومفاهيم إدارة الجودة الشاملة، أي أن هذه الجودة ما هي إلا مدخل من مداخل إدارة التغيير تهدف إلى تعزيز تنافسية المؤسسة وأهمها:

- استلهام حاجات وتوقعات الزبون كأساس لتصميم المنتجات وكافة وظائف ونظم المؤسسة.
- جعل الجودة على رأس أولويات الإدارة العليا .
- زرع وتنمية ثقافة الجودة متضمنة حتمية الأداء السليم من المرة الأولى.
- التدريب وحفز القوى العاملة من أجل الأداء المتميز والقائم على الابتكار.
- تطوير العلاقات الإستراتيجية.
- استخدام التكنولوجيا المتقدمة على كافة المستويات في المؤسسة.

وكخلاصة لما تقوم به المؤسسة في هذا المجال فإن تعزيز القدرة التنافسية ما هي إلا نتيجة حتمية لإدارة التغيير، التطوير أو التحديث، ولكن الأهم من ذلك هو الحفاظ على الميزة التنافسية، والتي تأتي من الاستمرار في عملية البحث عن الأفضل لدى المؤسسة من خلال مفتاح الثقافة بترسيخ ثقافة التغيير وإدراجها كأحد المعتقدات والقيم الثقافية لدى العاملين والإدارة العليا على حد سواء.

### 3.2.3. معوقات التغيير

كما رأينا سابقاً أن التغيير يعني الانتقال من وضع إلى آخر يكون إلى الأفضل والأكثر إنتاجاً وأداءً، وهذا التغيير يحتاج إلى قوة دفع تسهل كافة مراحل المتابعة وتمكنه من الوصول إلى أهدافه، ولكن قد يبرز تيار عكسي يرفض هذا التغيير ويحاول إيقافه والإبقاء على الوضع كما هو عليه ويسمى هذا التيار مقاومة التغيير، والتي تنشأ من طرف الأفراد بالمؤسسة، إضافة إلى جملة أخرى من المعوقات غير مقاومة الأفراد وتمس مراحل تطبيق برامج التغيير وحتى قبل انطلاقه تماماً.

### 1.3.2.3. أسباب مقاومة التغيير

وفقاً لكوتر "Kotter" هناك أربعة أسباب محددة تجعل الناس يقاومون التغيير [31]

- المصلحة الشخصية المحدودة: وهي أن الفرد لا يرى في التغيير فائدة أو مصلحة كبيرة تعود عليه بالنفع في كافة الجوانب.

- سوء الفهم: وهو كنتيجة لمشاكل في الاتصال، أو المعلومات غير الدقيقة.

- احتمال منخفض من التغيير: كما أن بعض الناس يتحفظون جدا للإحساس بتوفر الأمان والاستقرار في أعمالهم.

- تقييمات مختلفة من الحالة: قد يعارض بعض الموظفين أسباب التغيير، و مميزات وسيئات عملية التغيير.

كما أن هذه الأسباب تأخذ أشكالاً دقيقة ومفصلة:

- الخوف من الخسارة المادية: وهي اعتقاد الفرد بأن العمل الجديد يكون أكثر ولكن بنفس الرتب أو الأجر القديم، أو خسارة بعض من الوقت الإضافي المعتاد.

- خسائر افتراضية "القيم السالبة" وهي الخوف المرتبط بالأمن والأمان الشخصي: كأن يتطلب الوضع الجديد تعلم مهارات معينة والفرد يشك في قدراته أو يعتقد أنه سوف يكون مسؤولاً عن العيوب في الجودة، وحتى الخوف من فقدان الوظيفة، أو الاعتقاد بعدم القدرة على مواجهة المسؤوليات الجديدة.

- الخوف من زيادة عدم الملائمة: كأن تكون ظروف الوضعية الجديدة تتعارض مع نمط حياة الفرد (سفر أكثر، ساعات عمل أكثر...)، زيادة الضغوط، أو تقل الصلاحيات....

- الخوف الاجتماعي: اعتقاد الفرد بأنه سوف يفقد هيبته جراء إعادة توزيع موازين القوى والسلطة، أو تدهور علاقاته جراء تعاونه مع التغيير، أو أنه سوف ينعزل، أو فقدان التأثير الذي كان يمارسه على مرؤوسيه، أو ترك زملائه القدامى.

- حساسية التعامل مع الفريق المسؤول عن التغيير وسلوكيات التغيير: كأن لا يستشير فريق التغيير، وكذا عدم وجود دافع للتغيير، الشكل الفجائي الذي جاء فيه التغيير، أو اعتقاده بعدم وجود ضرورة للتغيير.

- الاعتقادات الحضارية: كأن يرى الفرد هذا التغيير يتعارض ومعتقداته و ثقافته.

### 2.3.2.3. كيفية التعامل مع مقاومة التغيير

يقترح كوتر "Kotter" في هذا الإطار مناهج ستة (6) للتعامل مع مقاومة التغيير [60]:

- التعليم والاتصالات: فعندما تكون هناك حاجة للمعلومة أو تحليل المعلومة غير دقيق، فأحدى أفضل الطرق للتغلب على مقاومة التغيير هي إخطار وتعليم الناس جهود التغيير، كما أن الاتصالات المكثفة والتعلم تساعد الموظفين على رؤية منطق جهود التغيير، وهو ما يقلل الإشاعات غير الصحيحة فيما يتعلق بتأثيراته على التنظيم وتوزيع السلطة وغيرها ....

- المشاركة والتفعيل: خاصة عندما لا يكون لدى أصحاب المبادرة المعلومة الضرورية لتصميم التغيير، ولدى الآخرين دفعة قوية للمقاومة، فإن اشتراك كافة الأفراد وتفعيل هذه المشاركة ترجح لخفض المقاومة أكثر.

- التسيير والدعم: وهو إيجاد الدعم الكافي والتحفيز اللازم، المادي والمعنوي .

- الاتفاق والتفاوض: حيث أن الناس يقاومون التغيير وقد يكون للبعض منهم قوة للمقاومة، يستطيع القائمون على التغيير إعطاء وتقديم دوافع للموظفين بأن لا يقاوموا التغيير، كالتفاوض معهم لترك المؤسسة من خلال استرداد مبكر لحقوقهم أو التقاعد....

- المشاركة البديلة: عندما تكون التكتيكات الأخرى لا تعمل أو ستكون غالية جدا، يقترح كوتر "أن التقنية الفعالة لمعالجة المقاومة هي المشاركة البديلة التي تتضمن حضور شخص إلى مجموعة تخطيط إدارة التغيير من أجل المظاهر أكثر من المساهمة الجوهرية، وهذا ما يمس غالبا قادة من الناس لتساهم في جهود التغيير، هؤلاء القادة يمكن إعطاؤهم أدوارا رمزية في اتخاذ القرار دون تهديد جوهر العملية، ولكن هذه العملية تتضمن عنصرا كبيرا من المخاطرة، فلو شعر هؤلاء القادة بأنهم خدعوا فإنهم سوف يدفعون بالمقاومة إلى أبعد الحدود.

- الإيجار الكامن والظاهر: عندما تكون السرعة أساسية لتنفيذ التغيير، وكسبيل أخير يستطيع المسيرين بوضوح أو ضمناً إجبار العمال والموظفين على تقبل التغيير كالطرد، النقل، عدم وجود ترقيات..

و ما ذكرناه في مفاتيح التغيير خاصة في مفتاح توضيح الرؤية، الاتصال المكثف، المشاركة التدريب والتعليم، وباقي المفاتيح الأخرى يعد أفضل وسيلة لتفادي عامل المقاومة والتي قد تأخذ شكلاً حاداً عندما تكون جماعة منظمة من طرف عدد من العاملين في مختلف المستويات. وبالتالي يمكن القول أن حدة المقاومة تتوقف على نجاعة ودور كل مفتاح من المفاتيح السالفة الذكر.

و ليست المقاومة دائماً سلبية، بل إنها تحمل بعض الإيجابيات، ومنها جعل القائمين على التغيير أكثر دقة واستعداداً، وتهيئة للتغيير، وتوضيح الأهداف وأسباب وأهمية هذا التغيير للعاملين لتفادي المقاومة، وتجعل القائمين عليه أكثر مرونة وأكثر إدراكاً لآثاره على العاملين على المدى القريب والبعيد، وقد يكون أفضل تغيير ذلك الذي ينشأ بإرادة المستويات الدنيا في المؤسسة.

### 3.3.2.3. معوقات أخرى

لاشك أن التغيير سواء يمس جزء من المؤسسة أو كافتها له انعكاسات بعيدة (مقاومة، مشاكل الاتصال، قلة الخبرة والكفاءة...) تعمل المؤسسة على تداركها طيلة برامج التغيير، إلا أنه توجد معوقات أخرى تفرض نفسها حتى قبل الشروع في العملية المستهدفة ومنها:

\* معوقات الملكية: أو الطابع القانوني للمؤسسة فإن كانت هي تابعة للدولة - عمومية - فإن الرغبة في التغيير سوف تواجه جموداً من طرف الجهات الوصية وبالتالي تعمل الإدارة على الإقناع والتفاوض وربما تفشل، والعكس إذا كانت الجهة الوصية ترغب في التغيير فإنها تصطدم لا محال مع كافة أفراد المؤسسة، لأن هذا التغيير لم ينبع من إرادة العاملين ولا من الإدارة العليا (مقاومة حادة).

\* معوقات التمويل: إن رغبة المؤسسة في التغيير سوف يحتم عليها توفير مصادر للتمويل التي تسمح لها المباشرة في البرامج المخططة، لكن من اللازم أن تكون هذه المصادر ذات طاقة عالية من التمويل، ولناخذ مثلاً "إعادة هندسة العمليات" التي تتطلب تكنولوجيا متقدمة وباعتبارها تغييراً جذرياً للوضع الراهن، فإن كان التمويل الذاتي للمؤسسة غير كافي بل محدود، فإن المؤسسة مطالبة بالتعامل مع هذا المشكل بكل حكمة، كما أن هناك برامج طويلة ما يخلق لها التزامات مالية طويلة

الأجل، وعدم قدرة المؤسسة على توفير المصادر الكفأة قد يغنيها عن الإقدام على التغيير، أو يتوقف إذا كانت قد باشرت به.

\* معوقات تكنولوجياية: من المعروف أن التطوير والتحديث يسعى إلى الأفضل، كاستخدام تكنولوجيا جديدة ذات الكفاءة العالية التي ترفع من مستويات الأداء بالمؤسسة، غير أن الفجوة التكنولوجية الموجودة بين الدول المتقدمة وتلك النامية أو المتخلفة تبقي المؤسسة دائما عاجزة عن الحصول على هذه التكنولوجيا مع العلم أن هذه الأخيرة في تطوير سريع جدا الأمر الذي يجعل المؤسسة عاجزة عن منافسة المؤسسات الأخرى خاصة في ظل اقتصاد السوق، أو العولمة بشكل عام.

\* معوقات في بيئة الأعمال: عندما قلنا أن التغيير هو تعامل ذكي مع المحيط أو البيئة التي تنشط فيها المؤسسة، فذلك يعني توفر جملة من الخصائص أو الظروف في هذه البيئة، فإذا كانت بيئة الأعمال فوضوية فإن المؤسسة لا يمكنها تحليل البيئة بطريقة موضوعية ودقيقة لتعرف ما يجب عليها، وفيما تغير أو كيف تغير، وأهم معوق في البيئة هو عدم وجود بنك للمعلومات ينظم السوق وكافة الجوانب المتعلقة به.

وبهذا نقول أنه على المؤسسة التعامل مع هذه المعوقات بكل حكمة و تروّي على غرار البيئة الداخلية لها –الأفراد- وأن تتحلّى بالصبر فالنتائج لا تصنع بين ليلة وضحاها، وعليها أن تدرك جيدا أن التغيير الناجح هو الذي يكون برغبة منها وليس من أي جهة أخرى، وهذا لا يعني أن صعوبة التغيير تغنيها عن التغيير بل هو حتمية وضرورة ملحة.

### 3.3. تجربة التغيير بالخصوصة في المؤسسة الجزائرية

لقد شهدت الجزائر خلال العقود الماضية تطبيق برامج تطوير وإصلاح المؤسسات الاقتصادية، كانت تهدف إلى النهوض بالمؤسسة والبحث عن الكفاءة المطلوبة، ومحاولة مواكبة التطورات ومواجهة التحديات الجديدة، غير أنها لم تكن ذات نجاح ملموس وغير الذي خطط له وفي هذا الإطار شهدت المؤسسة الجزائرية أهم عملية تغيير مست الجانب المتعلق بالملكية وهو الخصوصة وهو ما نعرضه لاحقا مبرزين أسباب عدم نجاح هذا التغيير وكافة برامج الإصلاح.

### 1.3.3. واقع التسيير بالمؤسسة العمومية الجزائرية

إن الأهداف الأساسية لأي أسلوب تغيير هو محاولة إزالة التناقضات الموجودة داخل التنظيم والعمل بالمؤسسة، إلا أن المؤسسة العمومية باستثناء القطاع الخاص لحدثته بالجزائر ورثت نظام تسيير تراكمت تناقضاته من مرحلة إلى أخرى.

### 1.1.3.3. مشاكل التسيير بالمؤسسة العمومية

تعاني المؤسسة العمومية أكثر من غيرها من مشاكل داخلية وخارجية لطالما شكلت عائقا أمام تطورها كما تواجه تحديات بيئية مرتبطة بعملية التحول إلى اقتصاد السوق [53].

### 1.1.1.3.3. المشاكل الداخلية

ترتبط المشاكل الداخلية بسوء التسيير، ومن أهم هذه المشاكل نجد:

- نقص الخبرات في ميدان التسيير، حيث نجد المسير في بعض الأحيان يجهل أبسط أصول المحاسبة والتسيير.
- قلة أو انعدام تطبيق طرق التسيير العلمية والحديثة في تسيير الإنتاج، جعل هذه المؤسسات أقل مردودية، وبالتالي أقل كفاءة، وفي غالب الأحيان أكثر خسارة.
- تغليب الدور الاجتماعي على حساب الدور الاقتصادي، كما أهمل الدور الاستراتيجي لتطور المؤسسة، وأخذ النتائج من المنظور الحسابي والمالي فقط.
- الصعوبات المالية التي تتحملها المؤسسات، وغياب التمويل الذاتي والاستثمارات (غياب الرؤية التوسعية).
- ضعف مستوى تأهيل قوة العمل و بالتالي عدم تحكمها في تقنيات الإنتاج.

### 2.1.1.3.3. المشاكل الخارجية

عاشت المؤسسة العمومية الاقتصادية في معزل عن باقي أعوان النشاط الاقتصادي (كنظام مغلق) وارتبطت مشاكلها الخارجية بـ:

- التغييرات المتكررة لنمط " تسيير الأموال التجارية أدت إلى ضعف في التكفل بالمشاكل الجوهرية للمؤسسة.

- القيود المفروضة على المؤسسات العمومية وتواصل تقهقرها لا يثير أي رد فعل ملموس من قبل السلطات العمومية عدا مراجعة تدابير تسيير مساهمات الدولة والتفكير في مراجعة نصوص أخرى.

- عدم تكييف المحيط الاقتصادي لخدمة أهداف المؤسسات العمومية، فالبنوك مثلا تفرض عليها قيود لا تمكنها من إتمام إجراءات المعاملات السريعة مع الأطراف الأخرى. و هذا ما هو إلا انعكاس لصورة المؤسسة العمومية في السوق.

- المنافسة المزيفة، بسبب دعم مؤسسات معينة وإعطائها سيطرة في احتكار مجال اقتصادي ما.

- التدخلات المتعددة و أحيانا المتناقضة للوصاية في تسيير شؤون المؤسسات العمومية .

### 2.1.3.3. القيود المفروضة على المؤسسة العمومية

رغم تحول المؤسسة الوطنية إلى الاستقلالية فإن ارتباطها بالدولة قد فرض عليها العديد من القيود على المستويين الداخلي والخارجي:

### 1.2.1.3.3. على المستوى الداخلي

- تعتبر المؤسسة ملك للدولة ذات طابع تجاري، لها سلطة عمومية في استغلال الأملاك فقط "امتلاكها"، كما تعتبر شخص معنوي تخضع للقانون العام والتخطيط المركزي.

- ليست حرة في تسيير ومراقبة أموالها وإنما يقوم البنك بذلك، بموجب الرقابة التي فوضها له المركز.

- تميزت بنظام رقابي مقيد، من خلال وجود رقابة إدارية ورقابة شعبية، وهنا تميزت العلاقة القائمة بين المؤسسة العمومية والوصاية بعلاقة عضوية ووظيفة اتجاه الدولة.

- انعدام إستراتيجية تسويقية خاصة بالمؤسسة، وتقييدها في تنظيم شبكة التوزيع الخاصة بها.

- لا تتحكم في الصيانة، ولا في تجديد طاقاتها، باعتبار قرار الاستثمار مركزي، .

- لا تتحكم إلا قليلا في الثروة البشرية، نتيجة تطبيق نصوص القانون العام للعامل فيما يخص تنظيم الوظائف، سلم الأجور...، والتي لا تترك لها سوى مجالا ضيقا من الحرية، كما أن غياب برامج التكوين والتدريب المطلوبة يؤدي إلى تدهور مردودية الأفراد.

### 2.2.1.3.3. على المستوى الخارجي

- الحد من الحرية في العلاقات الاقتصادية والتجارية، وكذا في اختيار عملائها، فهي تخضع في علاقتها معهم لقانون الصفقات والرخصة المسبقة للجان الصفقات وكذلك مختلف الإعلانات المالية (72-19-20).

- فقدان المؤسسة للمبادرة والتخوف منها وذلك لجهلها للتطورات العميقة في البيئة الخارجية.

### 3.1.3.3. تشخيص أزمة التسيير بالمؤسسات العمومية

إن المشاكل الداخلية والخارجية المرتبطة بأزمة تسيير المؤسسة العمومية، تعود أساسا إلى النصوص القانونية المرتبطة بالمؤسسات، والتي عانت من ثقل الدور الاقتصادي الاجتماعي والسياسي المنوط بها باعتبارها جهازا ملكيته في يد الدولة ويمكن إدراج ذلك في أسباب متعلقة بالملكية، برأسمالها وبمفهومها:

### 1.3.1.3.3. مشكل ملكية المؤسسة العمومية

تعتبر الدولة أعلى شكل لملكية المؤسسة التي تعتبر أداة لتطبيق السياسات الاقتصادية للدولة في إطار إيديولوجي معين، وتتبع أهمية الفصل بين مفهوم ملكية الدولة وتصرف المؤسسة فيها كون،

ملكية المؤسسة ووسائل إنتاجها تعتبر المحدد الأساسي لطبيعة وكيفية التصرف فيها من إدارة وتنظيم إلى استغلال الموارد وتحديد المسؤوليات.

وبالرغم من محاول الفصل بين مفهوم ملكية الدولة وتصرف المؤسسة فيها بصدور قانون 84-16 بتاريخ 30 جوان 1984. والمتعلق بإصلاح أملاك الدولة ليعيد للمؤسسة شخصيتها القانونية، من خلال فصل ممتلكات المؤسسة العمومية عن رأس المال الإجتماعي (ملك للدولة وغير قابل للتصرف أو الحيازة) وأصول اجتماعية (ملك للمؤسسة)، وعض أن تكون المؤسسة مركز قرار مستقل أصبحت تؤدي أدوارا تحت قيادة ومراقبة مركزية، لا كوحدة ملحقة بالإدارة فحسب بل مثقلة بمختلف أجهزة الرقابة عليها والتابعة للدولة، وهذا هو جوهر عدم القدرة على التغيير وحتى المبادرة.

### 2.3.1.3.3. أزمة تسيير رأس مال المؤسسات العمومية

إن أهم التحولات التي عرفت المؤسسة العمومية هي تلك التي كانت منذ نهاية الثمانينات و مطلع التسعينات من القرن الماضي إلى غاية الآن وهي [53]:

- مرحلة 1986-1988: أزمة تسيير رأس المال من طرف الدولة ( تدخل الدولة كمقاول لم يسمح بالتوفيق بين الفعالية الاقتصادية عن طريق التحكم في التكنولوجيا ومبدأ جنسية الإستثمار) ، فرض منح الاستقلالية للمؤسسات العمومية المؤسسة على شكل شركات تجارية ( خصوصة التسيير) ، من خلال القوانين 01. 02 03 04 04 05 المؤرخة سنة 1988.

- مرحلة 1993-1995: أزمة تسيير الدولة لرأس المال بواسطة صناديق المساهمة (لم تتمكن الدولة من الفصل بين السيادة والتجارة) دفع الدولة مرة أخرى إلى التنازل عن السلطة القانونية والاقتصادية لصالح شركات رؤوس الأموال (مجموعات صناعية ومالية)، أو شركات مراقبة (الشركات العمومية القابضة) وهو ما شمل مسارين:

\* خصوصة الدولة المتميز بالانتقال من التسيير العمومي إلى التسيير الخاص لرأس مال الدولة وتأسيس الشركات القابضة، وهو ما كرسه قرار 95-25 المؤرخ في 25/09/1995 والمتعلق بتسيير رؤوس الأموال التجارية للدولة.

\* القرار 95-22 المؤرخ في 26 أوت 1995، والذي ينطوي على تطبيق عملية الخصخصة للمؤسسات العمومية الاقتصادية، والمعرفة كعملية تحويل للملكية، وكمعاملة ترمي إلى نقل تسيير المؤسسات العمومية إلى أشخاص طبيعيين أو معنويين.

- مرحلة ما بعد 1997: وعلى إثر قانون 1995 الذي لم يكن جذابا في أعين المستثمرين بسبب شروط الدفع المتشددة ومتطلبات الاستخدام القاسية جرى تعديل 1997 حيث رفعت تلك المتطلبات وخففت شروط الدفع فبات القانون مشابها لقوانين الخصخصة المعمول بها في العالم، والذي ينص على خصخصة الشركات المملوكة من الدولة من خلال عرض عام في سوق الأسهم أو مناقصة تباع عبرها الأصول، أو بيع مباشر بعد مفاوضات مع المستثمرين [61].

### 2.3.3. موقع التغيير بالمؤسسة الجزائرية

إن أكبر محاور التغيير التي شهدتها المؤسسة الجزائرية لم يكن انطلاقا من إرادتها المحضة بل كان من الجهة الوصية وهو الدولة على خلفية الشكل القانوني للملكية، وقد تمثل هذا التغيير كما رأينا أساسا في الخصخصة التي جاءت كعملية ليس المراد منها البحث عن الكفاءة بل التخلص من التكلفة التي أثقلت كاهل الدولة في مرحلة ما.

### 1.2.3.3. مسار الخصخصة في الجزائر [62].

في سنة 1995 خصصت الحكومة 122 مليار دينار في الموازنة الجديدة من أجل النهوض بالمشروعات العامة، الخصخصة الجزئية المرخص بها، أي بيع 49% من أسهم المؤسسات العامة غير الإستراتيجية للقطاع الخاص الجزائري والأجانب، وبتوافق الجزائر مع البنك الدولي في جوان 1996 فرض عليها خلال 12 شهرا (جوان 1996 – جوان 1997) تصفية أو خصخصة 550 مؤسسة عمومية، ففكرت الحكومات المتعاقبة في وضع إطار متكامل يضم مختلف النواحي، القانونية والتنظيمية للعملية ففي: عام 1997 ثم نشر قائمة تضم 240 وحدة أو مؤسسة قابلة للخصخصة أما في عام 1998 وقع رئيس الحكومة على المرسوم التنفيذي الخاص بـ 88 شركة معنية بالعملية وهي المجموعة الأولى التي تضم:

- 42 مؤسسة من قطاع الأشغال العمومية.

- 24 مؤسسة في قطاع الخدمات السياحية والنقل.

- 10 مؤسسات من قطاع الكهرباء والإلكترونيك.

- 12 شركة تخص المياه المعدنية ونشاطات زراعية متنوعة.

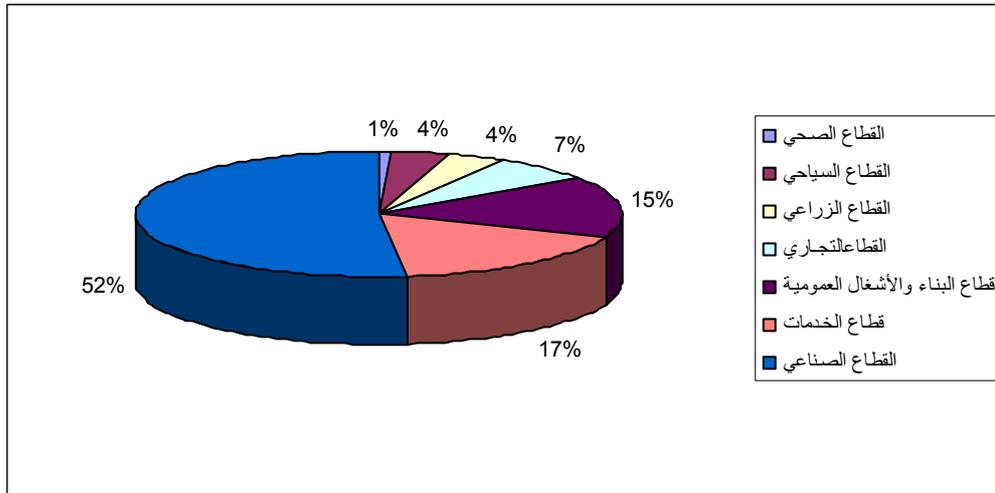
والملاحظ على القائمة أنها تتضمن مؤسسات جد ضخمة كمؤسسات التسيير السياحي لزرالدة، تيبازة وسيدي فرج وأخرى في الغرب كالأندلس بالإضافة إلى مجموعة أخرى تمت خصصتها لصالح عمال المؤسسات ذاتها.

- هذا بالإضافة إلى فتح رأس مال شركات كبرى في سوق البورصة سنة 1998 كرياض سطيف، صيدال و فندق الأوراسي من خلال العرض العمومي للبيع.

- وفي فيفري 2003 شرعت وزارة المساهمات بعمليات تقييم تخص 200 مؤسسة معروضة للخصوصية كما أعلن عن برنامج التنسيق مع البنك الدولي في خصوصية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وقد أكد الوزير في الاجتماع الذي أجراه معه 12 مديرا عاما لكبريات المؤسسات الاقتصادية في الوطن، أنه من 700 مؤسسة على مستوى الجزائر هناك 320 مؤسسة تعاني من حالة مالية صعبة، 120 مؤسسة أخرى متجهة نحو الإفلاس يجب إنعاشها وإعادة هيكلتها لتجنيبها الغلق والتسريح، و35 مؤسسة تعاني من المديونية، وهنا يثار التساؤل، أي منطوق يقول بمكافأة العامل الكسول (المؤسسة في طور الإفلاس)؟ ولكن تغليب التوجه الاجتماعي أدى إلى هدر الملايير بدون فائدة تذكر أو لعدم "جوهرية التغيير الحاصل بتلك المؤسسات وغياب إستراتيجية واضحة وعدم الإشراف الفعلي للعمال في المخطط.

- تلتها بعد ذلك جملة من المؤسسات الضخمة سواء البيع المباشر أو خصوصية التسيير، وعرفت عمليات ناجحة، كما هو الحال لـ"هنكل" الشركة الألمانية التي اشترت مرافق إنتاجية من المجمع الصناعي للمنظفات "ENAD" ووقعت "سافولا" المجموعة السعودية-السويسرية اتفاقية بـ50 مليون دولار أمريكي لشراء ثلاث وحدات إنتاجية من "المجمع الصناعي للمواد الدسمة"، بالإضافة إلى عمليات مناقصة أخرى....

وفيما يلي مخطط توضيحي للمشاريع المعروضة بحسب قطاعاتها سنة 2001:



الشكل رقم 21: المشاريع المعروضة بحسب القطاعات لسنة 2001 [63].

و كما هو ملاحظ أن الحكومة تضع القطاع الصناعي على رأس أولوياتها فيما يخص المشاريع المفتوحة أمام مشاركة القطاع الخاص الأجنبي والمحلي. وفي هذا الإطار تم خصصة شركات تصنيع المعادن وقطاع الاسمنت ب 12 مؤسسة تم فتحها، و أبرز صفقة هي صفقة مصنع الحجار للحديد والصلب سنة 2001 بأكبر حصة للشركة الهندية "LMN" [64] ص 8 .

- وأخيرا في سنة 2006 عرضت الحكومة حوالي 1200 مؤسسة للخصصة والتي تعكس الرغبة الواضحة لها في التخلص من كافة المؤسسات التي هي في طور الإفلاس وغيرها ...، وبأسرع طريقة ممكنة.

### 2.2.3.3. إستراتيجية التغيير بالمؤسسة العمومية

لم يعرف التغيير بعده الضروري ولا الفعلي في المؤسسة الجزائرية العمومية ولا تزال فعاليته محدودة، وهذا تطبيقا لما رأيناه سابقا في مجالات التغيير الخمسة وهي الإستراتيجية، التنظيم، الأنظمة الثقافية، نمط الإدارة وهي جوهر التغيير الحاسم لهدف واحد وهو التكيف أو البحث عن كفاءة أفضل...

ومن هذا المنظور نجد أن المؤسسة العمومية لم تعرف سوى تغييرا في شكل الملكية أو الهيكل المالي بالأساس (إيجاد مصدر تمويل غير الدولة)، وهذا حتى وإن كان هناك تغيير في نمط

الإدارة إلا أنه لا يتمشى وتطلعات العمال الذين تم تسريحهم في أغلب الأحوال وبقيت مشاكل الأجور عالقة وفي هذا الصدد [65] :

- أفصحت السلطات عن انتقال 150 مؤسسة عمومية من ملكية الدولة إلى الملكية الخاصة في سياق مسار الخوصصة في سنة 2005، تشير الدراسات بأن التقديرات الحالية تفيد بأن نسبة 20% من المؤسسات المخصصة، أي 30 من مجموع 150 مؤسسة تواجه نزاعات، وهي لم تسو وضعيتها نهائياً، وبالتالي ظلت عرضة للأزمات والمشاكل ذات الطابع الاجتماعي والمطالب المتعلقة بالأجور وغيرها.

- ويتضح من مسار الخوصصة المعتمد منذ سنوات أن السلطات العمومية لم تنجح في تسوية وضعية المؤسسات التي كانت تعاني من عجز هيكلية فضلاً عن الديون التي أثقلت أصول الشركات رغم عمليات التطهير المتتالية.

### 3.2.3.3. أسباب أزمة المؤسسة العمومية

لقد تميزت أساليب تسيير المؤسسة العمومية كما رأينا في المطلب الأول بعدم فعاليتها كما تميزت سياسة التغيير في أساليب تسيير المؤسسة العمومية من الاستقلال وإلى اليوم بعدم الكفاءة والفعالية المطلوبة لأسباب عدة:

- ضعف مناهج التغيير من أسلوب لآخر ومن مرحلة إلى أخرى من خلال علاقة الدولة بالمؤسسة العمومية، حيث أن التغيير دائماً يأخذ طابعاً شكلياً دون تقييم استراتيجي مسبق له.

- وعانت مناهج التغيير في المؤسسة العمومية أيضاً من بطء في التنفيذ، فمراقبة التسيير مثلاً تدوم من 4 سنوات إلى خمس سنوات لتكون ذات مردودية، ولنتصور الزمن اللازم لتطبيق كل الإصلاحات [53] .

- غياب إستراتيجية واضحة للتغيير، وأكثر من ذلك غياب رؤية، فلم تحدد شروط نجاح الإصلاح أو حدودها ولا نماذج التطبيق السريع.

- عدم اعتماد المنهج العلمي في تطبيق أساليب التغيير.

- إهمال الجانب المتصل بتوزيع السلطة داخل المؤسسة.

- كما أن ضعف الإدارة ونقص الخبرات اللازمة وغياب المورد البشري الكفاء حال دون التطبيق الفعلي للتغيير.

- غياب التكوين والتدريب الجدي للمورد البشري .

- إهمال جانب تنمية القيادات الإدارية باعتبارها منبعاً ومحرّكاً أساسياً لأي تغيير داخل المؤسسة.

- تخوّف المؤسسة من المبادرة والإبداع وهذا لغياب مناخ المنافسة الحقيقية في السوق.

- وأهم معوق هو الإدارة التقليدية التي أكدتها آنذاك عقلية ونمط تفكير المدراء أو أصحاب القرار -السلطة الوصية على المؤسسة- التي لا تبحث عن التجديد أو التطوير مهما كان، نظراً للاعتقاد السائد وهو الخوف من فقدان السلطة والصلاحيات التي يخولها له المركز.

- أثبتت المؤسسات العمومية ضعف نظامها التوجيهي والاقتصادي، وبقيت تسير وفق نموذج كلاسيكي بيروقراطي من خلال ابتعادها عن المسار التجاري والإنتاجي، وتركيزها على النشاط الاجتماعي، وتقليدها لسلوك الفرد، وغياب الرقابة الفعلية.

- غياب ثقافة التغيير في كامل هرم المؤسسة العمومية من العامل البسيط إلى المدير العام.

- وفيما يتعلق الخصوصية وما آلت إليه من مشاكل فمرده الرئيسي هو إنعدام حق المؤسسة في تقرير مصيرها، ومنه تكون النتيجة مقاومة التغيير مهما كانت طبيعته، "فالناس يدعمون ما ساعدوا في اختراعه " والأغرب من ذلك هو خصوصية مؤسسات في حالة جيدة، فكيف يكون ردّ فعل كافة أعضاء وأفراد المؤسسة؟ وبالتالي يتحتم على الدولة النظر إلى الأمور بجديّة بكافة أبعادها الاقتصادية والاجتماعية، وسوف ينبئنا المستقبل بتكلفة الخصوصية بالجزائر.

التغيير هو حتمية وضرورة تفرضها الطبيعة الديناميكية لبيئة الأعمال المعاصرة و التحديات الجديدة للعولمة، وهو الرّغبة الواضحة والإرادة الخالصة للمؤسسة، من أجل البحث عن أفضل السبل للتكيف والاستمرار في ظل بيئة سريعة التطور، والتغيير هو المفتاح الذي يضمن للمؤسسة أفضل المواقع في السوق ذي المنافسة الشرسة، غير أن غياب الدافع والمحفز للخوض في عمليات التحديث والتطوير يحول دون ذلك، و تعدّ رغبة القيادة الإدارية لما لها من وزن ودور مهم ضمن شبكات

ومجموعات العمل المختلفة وحتى الإدارة العليا، في اتخاذ القرار المناسب والإسراع في التغيير عامل حاسم في نجاح عملية التغيير وإلا كانت تكلفة أو آثار التخلف عن تطوّر البيئة الهائل وخيمة على المؤسسة وكافة من له علاقة بها.

و تختلف مجالات التغيير المستهدفة من مؤسسة إلى أخرى حسب خصوصياتها وأهدافها، إلا أنها تجتمع في كونها خمسة (05) وهي: الإستراتيجية، الهيكل التنظيمي، الأنظمة، الثقافة و أسلوب الإدارة.

و لنجاح إدارة التغيير في أي مؤسسة لابد من العمل على جملة من المفاتيح التي لها ذلك و تتضمن مايلي : تحديد الرؤية وتشمل الأهداف و الإستراتيجية، التأهب والاستعداد النفسي، الدفع والتحفيز، القيادة، تنفيذ مشروع التغيير، المشاركة وهي الحرص على الإشارك الفعلي لكافة الأطراف في المؤسسة، وتسيير الجوانب النفسية للأفراد، وإدارة مباريات السلطة وتوزيعها، ثم مفاتيح التكوين والتدريب، وكذا الإتصال المكثف داخل المؤسسة.

- و من أبرز برامج التغيير إعادة الهندسة وتتم بإعادة تصميم العمليات و الإعتماد على التكنولوجيا المتقدمة والتفكير بطريقة جديدة
- أسلوب الـ **Kaizen** أو التحسين المستمر، و تعمل فيه المؤسسة على مراجعة العمليات ومن ثم تحسينها وتطويرها بشكل مستمر للوصول إلى النتائج الأفضل .
- إدارة الجودة الشاملة من خلال البحث عن أفضل مستويات للجودة في كافة عمليات المؤسسة تكون فيها متطلبات واحتياجات الزبون هي المرجع الأساسي في جميع مراحل التحسين والتطوير .

و باعتبار التغيير مدخلا لتعزيز الميزة تنافسية للمؤسسة في السوق، فإن هذه الميزة تشمل التكلفة، الوقت، والجودة كما أن القوة التنافسية يصنعها التغيير من خلال البرامج التي تهدف للتحسين والتطوير و بذلك يصبح التغيير حتمية لابد منها تكييفا للمؤسسة مع المتغيرات المختلفة والسريعة في بيئتها.

كما يجب أن نسلم بصعوبة وتعقيدات التغيير أين تكون القيادة مجبرة على مواجهة جملة من التحديات أبرزها مقاومة الأفراد للتغيير لتعارض توجهاتهم ومصالحهم وأهدافهم مع أهداف المؤسسة ورؤية القيادة ،و هنا يبرز دور القيادة في تفعيل وإنجاح مفاتيح التغيير سابقة الذكر.

و في نفس الإطار تبنت الجزائر تطبيق برامج تطوير وإصلاح المؤسسة العمومية، والتي عانت من مشكلات مختلفة منها ما يتعلق بالتسيير، و أخرى متعلقة بالملكية و مشاكل أخرى داخلية وخارجية.

و بذلك كانت عملية الخوصصة التي مست المؤسسة العمومية منذ نهاية ثمانينات القرن الماضي إلى غاية الآن تمثل أبرز برامج التغيير والإصلاح، عبر مراحل مختلفة تدريجيا تماشيا مع القوانين المشرعة بهذا الخصوص من قوانين تنظيم الملكية، وقوانين تسيير المؤسسة العمومية، وصولا إلى الخوصصة الكلية والجزئية لها، إلا أن التغيير من هذا المنطلق بقي بعيدا عن مصالح واهتمامات الأفراد العاملين وغياب قيادات التغيير على مستوى المؤسسة العمومية في إطار القرار المركزي بالخوصصة نظرا لتبعيتها للدولة ، الأمر الذي خلق التعارض بين أهداف الدولة الإقتصادية و مصالح العمال ( مقاومة التغيير) ، كما أن الهدف الأساسي للتغيير لم يتحقق بالشكل المطلوب وهو تحسين وتطوير أداء المؤسسة العمومية لمجموعة من الأسباب أهمها:

- غياب إستراتيجية واضحة المعالم لدى كافة الأطراف بالمؤسسة.
  - ضعف الأسلوب الإداري وغياب القيادات الإدارية القادرة على توجيه التغيير بكفاءة.
  - غياب ثقافة التغيير في كامل هرم المؤسسة .
  - الخوف من التغيير وعدم تشجيع المبادرة والإبداع .
  - وإن وجدت محاولات الإصلاح والتغيير فإنها لا تتسم بالجدية المطلوبة.
  - الحرية المحدودة للمؤسسة في بعث أي برنامج أو إقرار التغيير.
- وبالرغم من ذلك إلا أن الدولة سطرت برامج واسعة للخوصصة شملت مختلف القطاعات الإقتصادية ، القطاع الصناعي، الفلاحي والخدمي، على مراحل مختلفة.
- ومنه تبقى لكل مؤسسة استراتيجياتها وخصوصياتها، واجتهاداتها بتعدد المناهج والمداخل في التغيير وما عليها إلا بالمخاطرة والسرعة، بدون أي قيد أو شرط (حرية اتخاذ القرار).

## الفصل 4

### دراسة حالة المؤسسة توزيع الكهرباء والغاز للوسط - البليدة -

إن التطور الذي تعرفه البيئة الاقتصادية الجزائرية ، تجعل المؤسسات أمام تحديات مختلفة، خصوصا مع الدخول في الألفية الجديدة أين أصبحت العولمة الاقتصادية حافزا للتطوير في أداء المؤسسة لمواجهة كل أشكال المنافسة وكذا التغيرات العميقة التي طرأت ومؤسسة SONELGAZ لتوزيع الكهرباء و الغاز من بين المؤسسات التي أرادت دخول مرحلة الانفتاح الاقتصادي بوجه جديد من خلال إعادة النظر في البناء التنظيمي والمالي وحتى مستوى الخدمة التي تقدم في مجال الكهرباء والغاز بعد أن كانت في مرحلة غير بعيدة من تسعينات القرن الماضي تعمل بمبدأ الاستمرار في الخدمة نظرا للظروف العامة التي كانت تمر بها البلاد إلا أن ذلك لم يمنعها في الدخول في تطبيق إستراتيجية تغيير وتطوير شاملة أساسها التوجه نحو الزبون وتقديم خدماتها بجودة عالية تماشيا مع المخططات الوطنية للكهرباء والغاز التي كانت تقرها الدولة 2007/2006 وللتعرف أكثر على مؤسسة سونلغاز وعلى إستراتيجيتها المتبعة في التطوير والجودة قسمنا هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث: نظرة عامة حول المؤسسة، إستراتيجية التغيير والتنمية بالمؤسسة وأخيرا الدراسة الاستقصائية لمشاركة الأفراد ودور القيادة في عملية التغيير وتطبيق الجودة على حاجيات الزبائن.

كما إن العملية الاستقصائية تمت على مستوى مؤسسة sonelgaz للتوزيع للوسط بالبليدة، في حين دراسة الحالة ككل شملت مؤسسة التوزيع بصفة عامة.

#### 1.4. نظرة عامة حول مؤسسة سونلغاز SONELGAZ و المورد البشري بها

من خلال هذا البحث سوف نحاول التعرف على المؤسسة منذ بداية تأسيسها، مع الخوض في التفاصيل التنظيمية ووظائف مختلف المديرين إلى المورد البشري، توزيعه والتكوين المعتمد في المؤسسة

## 1.1.4. 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 ما يلي نتعرف على أهم المراحل التاريخية التي مرت بها المؤسسة وتنظيمها بالإضافة إلى جملة من الأهداف العامة للمؤسسة .

### 1.1.1.4. لمحة تاريخية

- تم في سنة 1947 إبان الاحتلال الفرنسي إنشاء المؤسسة العمومية كهرباء وغاز الجزائر المعروفة اختصارا بـ EGA التي اسند إليها احتكار إنتاج الكهرباء ونقلها وتوزيعها وتوزيع الغاز وبعد الاستقلال 1962 تكلفت الدولة الجزائرية المستقلة بـ ( EGA )، حيث تولى الجزائريون تسيير المؤسسة.

- وفي سنة 1969 تحولت ( EGA ) إلى " سونلغاز " الشركة الوطنية للكهرباء والغاز وما لبثت أن أضحت مؤسسة ذات حجم هام ، فقد بلغ عدد العاملين فيها نحو 6000 فرد ، وكان الهدف المقصود من تحويل الشركة هو إعطاء المؤسسة قدرات تنظيمية وتسييرية لكي يكون بمقدورها مراقبة ومساندة التنمية الاقتصادية للبلاد ، والمقصود بوجه خاص التنمية الصناعية ، وحصول عدد كبير من السكان على الطاقة الكهربائية في إطار المخطط الذي أعدته السلطات العمومية.

- سنة 1983: تزويد المؤسسة بخمس شركات فرعية للأشغال المتخصصة

\* كهربيف – للإنارة وإيصال الغاز.

\* كهربيب – للتركيبات والمنشآت الكهربائية .

\* كناغاز – لإنجاز شبكات نقل الغاز .

\* إينرغا – للهندسة المدنية.

\* التركيب – للتركيب الصناعي.

\* AMC مؤسسة صنع العدادات وأجهزة القياس والمراقبة.

- سنة 1991: تحولت سونلغاز إلى مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري ( EPIC ) طبقا للمرسوم التنفيذي رقم 91-475 المؤرخ في 14 ديسمبر 1991. وبإعادة النظر في القانون

الأساسي في هذه الفترة : يثبت للمؤسسة مهمة الخدمة العمومية ويطرح ضرورة التسيير الاقتصادي والتكفل بالجانب التجاري .

وضمن الهدف نفسه، أصبحت المؤسسة في سنة 2002 شركة مساهمة (SPA) وهذه الترقية تمنح المؤسسة إمكانية توسيع أنشطتها لتشمل ميادين أخرى تابعة لقطاع الطاقة، كما تتيح لها إمكانية التدخل خارج حدود الجزائر، وباعتبارها شركة مساهمة (SPA)، فإنه يتعين عليها حيازة أسهم وقيم منقولة أخرى ، مع إمكانية امتلاك أسهم في شركات أخرى ، وهذا ما يعلن عن تطور المؤسسة وما آلت إليه في سنة 2004 حيث أضحت مجمعا أو شركة قابضة من 2004-2006 قامت سونلغاز بتحويلات هامة ، وقد أصبحت مجمعا أو شركة قابضة ( Holding )، بإعادة هيكلة نفسها في شكل شركات متفرغة مكلفة بالنشاطات الأساسية .

\* سونلغاز إنتاج الكهرباء (SPE).

\* مسير شبكة نقل الكهرباء (GRTE).

\* مسير شبكة نقل الغاز (GRTG).

- و في سنة 2006 تمّت هيكلة وظيفة التوزيع في أربع شركات فرعية

\* الجزائر العاصمة .SDA

\* منطقة الوسط .SDC

\* منطقة الشرق .SDE

\* منطقة الغرب .SDO

ومن وراء هذا التطور يبقى ضمان الخدمة العمومية هي المهمة الجوهرية لسونلغاز ذلك أن توسيع مجال أنشطتها وتحسين نمط تسييرها الاقتصادي يفيدان في المقام الأول هذه المهمة التي تشكل الأساس الراسخ لثقافتها لمؤسسة .

#### 2.1.1.4. تنظيم المجمع

كيّفت سونلغاز تنظيمها لكي يتلاءم وأحكام القانون رقم 01-02 المؤرخ في 05-02-2002 وقد تعززت أجهزتها الإدارية لتنفيذ إستراتيجيتها وتحقيق أهدافها .

يتألف مجمع سونلغاز من الشركة الأم ( أعضاء مجلس الإدارة المندوبين، مديريات عامة ومديريات تنفيذية ) وشركات متفرعة 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 و لجان المجمع ( لاتخاذ القرار أو التشاور ) 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 ، الاتصال، الجانب القانوني، و العلاقات الدولية.

- الشركات المتفرعة موزعة حسب قطب النشاطات.

\* فروع النشاطات ( إنتاج، نقل الكهرباء، نقل الغاز، توزيع الكهرباء والغاز)

\* فروع النشاطات المحيطة ( الإسناد والدعم )

\* فروع الأشغال : مثل التركيب وكهريف

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 كل شركة 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 ) .

### 3.1.1.4. أهداف مؤسسة SONELGAZ

تهدف المؤسسة 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 تترتب عنه فائدة لـ SONELGAZ.

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

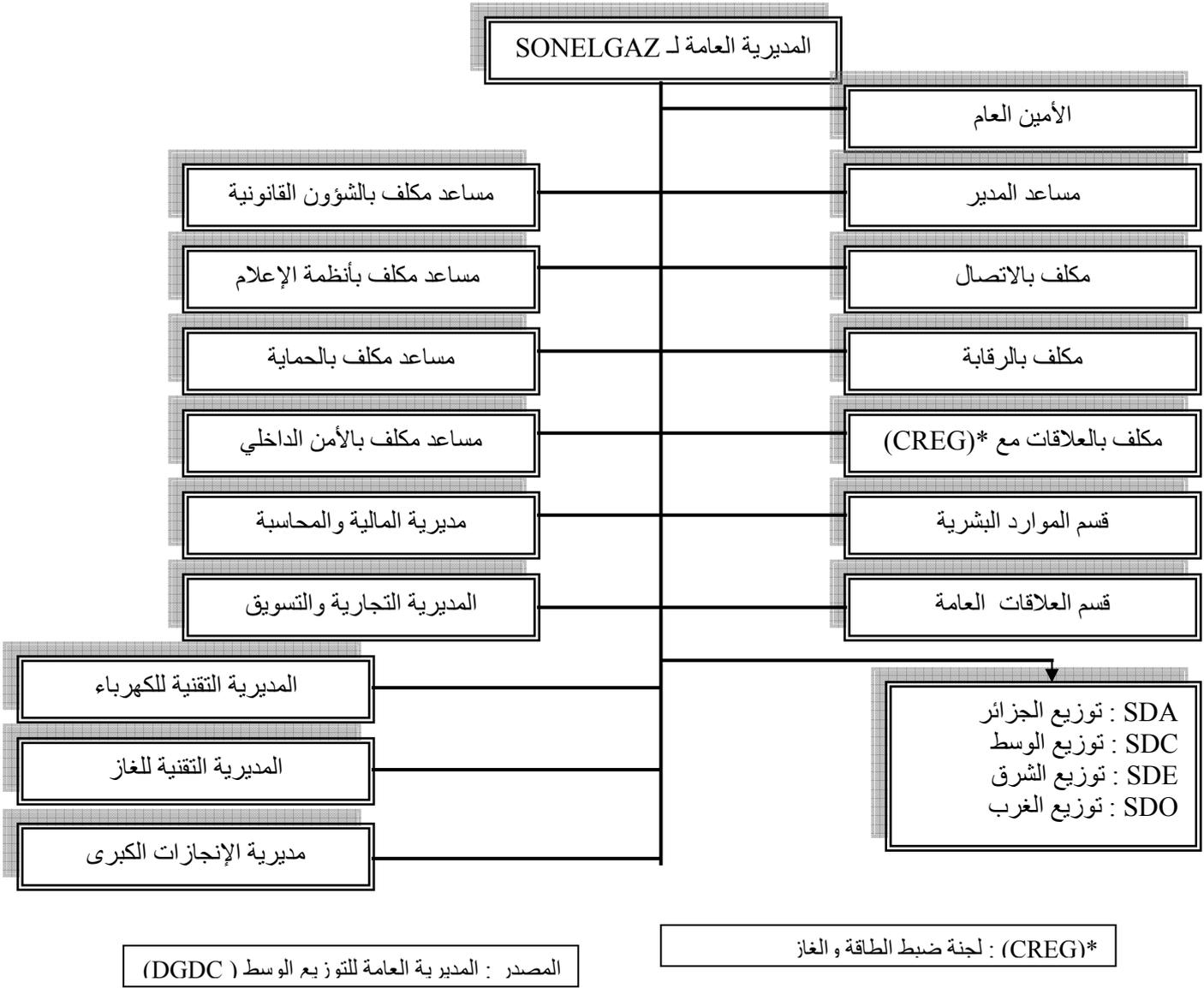
\* إنشاء فروع وأخذ مساهمات حيازة حقيقية أسهم وغيرها من القيم المنقولة في كل شركة موجودة أو سيتم إنشاؤها في الجزائر أو خارجها .

#### 2.1.4. الهيكل التنظيمي ووظائف المديرية

فيما يلي أهم العناصر المكونة للبناء التنظيمي للمديرية العامة للتوزيع للوسط (DGDC) وهي تمثل أحد الفروع 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 المديرية العامة للتوزيع وسط ، ومقرها البلدية.

#### 1.2.1.4. الهيكل التنظيمي للمؤسسة الأم

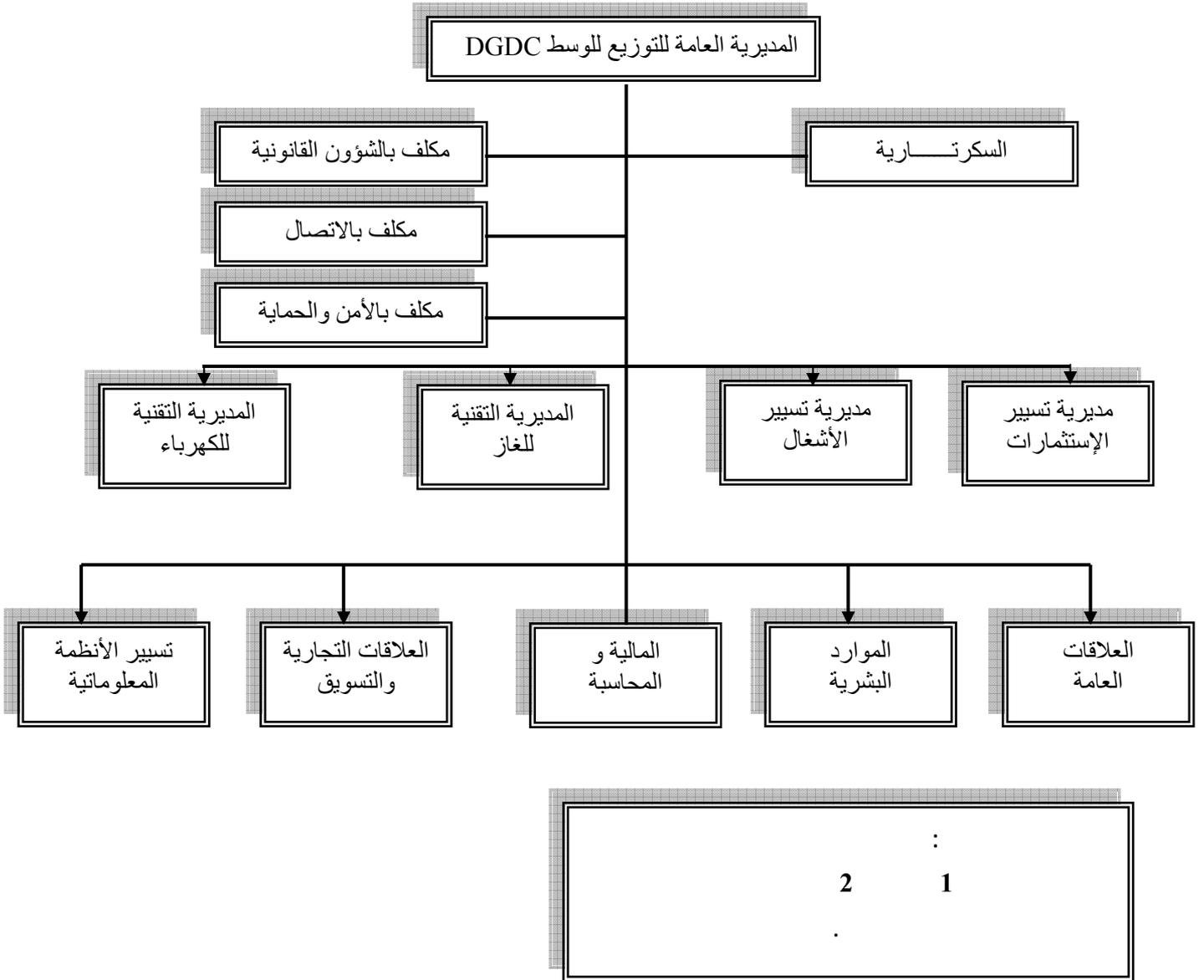
و هو كما جاء في القرار السابق ذكره.



شكل رقم 22 : الهيكل التنظيمي للمديرية العامة لـ SONELG [66]

#### 2.2.1.4. الهيكل التنظيمي لمؤسسة SONELGAZ للتوزيع الوسيط (SDC)

لقد عرف عدة تطورات تماشياً مع الأهداف العامة للمؤسسة الأم والشكل الموالي هو آخر تنظيم للمؤسسة فرع توزيع الوسيط منذ هيكله وظيفية التوزيع في 04 فروع سنة 2006.



شكل رقم 23: الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونغاز توزيع الوسط SDC [66]

### 3.2.1.4. وظائف المديريات

تتبلور سياسة المؤسسة من خلال جملة من الوظائف والمهام تتوزع على مختلف المديريات على مستوى مؤسسة التوزيع للوسط والتي بدورها تكمل أعمال أنشطة المجمع.

#### 1.3.2.1.4. الإدارة العليا

- الإدارة العامة للتوزيع مكلفة في حدود الأنشطة المسندة إليها من توزيع الطاقة الكهربائية والغاز وتلبية احتياجات الزبائن في ظل شروط التكلفة، جودة الخدمة والأمان. وهي كالاتي :
- \* 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 القواعد التجارية والمراقبة
  - \* الاستجابة لطلبات الزبائن وفي أحسن الظروف لربطهم بالكهرباء والغاز وإعطائهم كافة النصائح و الإرشادات والمساعدات في حدود دفتر الشروط والقواعد المتعارف عليها.
  - \* ضمان التسيير الفعال من خلال ( التوجيه، الاستغلال، والصيانة ) وتطوير الشبكات MT/BT و MP/BP والتوصيلات التابعة لها.
  - \* دفع برامج الاستثمار وتطوير شبكات التوزيع .
  - \* ضمان تسيير وتطوير الموارد البشرية والوسائل الضرورية لاستمرار التوزيع.
  - \* ضمان أمن الأشخاص والممتلكات المرتبطة بأنشطة التوزيع.

#### 2.3.2.1.4. 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 MT. BT
  - \* إعداد مخططات الشبكات الكهربائية.
  - \* إعداد تعليمات الاستغلال للمصالح التقنية ومراقبة تطبيقها.
  - \* ضمان التواصل فيما يخص الاستغلال بين مراكز النقل والمديرية التقنية DGD.
  - \* ضمان تسيير المحولات وتطوير حقول الكهرباء.

\* تحليل نتائج الدراسات الدورية.

#### 3.3.2.1.4. المديرية التقنية للغاز

وتعمل على:

- \* 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 الاستغلال الصناعي أو المدني ومراقبة تنفيذها.

#### 4.3.2.1.4. مديرية تسيير الأشغال

- \* 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 .

#### 5.3.2.31.4. مديرية تسيير الاستثمارات

و هي تعمل على تنفيذ سياسات المؤسسة الأم فيما يخص الاستثمارات تماشيا مع المخططات الوطنية للغاز الموصولة من طرف الدولة وإسهامات SONELGAZ في مجال التنفيذ، والوقوف على ذلك من خلال القيام بالدراسات التقنية والمالية المختلف بطريفة لامركزية وتخفيف الضغط على المؤسسة الأم.

#### 6.3.2.1.4. مديرية العلاقات التجارية والتسويق

- وتقوم هذه المديرية بجملة من المهام والوظائف أبرزها:
- \* تقييم الدراسات التجارية والتسويقية.
  - \* تكلف بالدارسات التجارية وإحصائيات التسويق.
  - \* وضع احتمالات السياسة التجارية وتنفيذها .
  - \* التفنيش 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.
  - \* مراقبة الكشوفات والفواتير وتحصيل الزبائن والسهر على احترام قواعد تسيير شؤون الزبائن.

#### 7.3.2.1.4. مديرية المالية والمحاسبة

و تقوم بـ :

- \* ربط نشاطات مجموع البيانات المالية والمحاسبة.
- \* متابعة حسابات الخزينة ومراقبة الحسابات البنكية والبريدية .
- \* إعداد التنبؤات للخزينة في المدى القصير والمتوسط .
- \* إعداد الميزانية السنوية.
- \* ضمان المراقبة ومحاسبة العمليات.
- \* القيام بدورات الرقابة والتفتيش.
- \* ضمان إنجاز المخططات المحاسبية.
- \* ضمان التركيب المالي الخاص بالمشاريع الاستثمارية.

#### 8.3.2.1.4. مديرية الموارد البشرية

وتقوم بـ:

- \* 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 المنظمات الخارجية
- \* 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.

#### 9.3.2.1.4. مديرية العلاقات العامة

- \* الحرص على سمعة المؤسسة من خلال عقد اتفاقيات تعاون في المجال الاجتماعي و الأنشطة المختلفة للعمال والأطراف ذات الصلة بمؤسسة سونلغاز وفروعها .
- \* ضمان استمرار العلاقات مع الجهات الحكومية والمؤسسات الاقتصادية المختلفة في كل القطاعات وغيرها من المهام بالتنسيق مع الوحدات الجهوية والمؤسسة الأم .

#### 10.3.2.1.4. مديرية تسيير الأنظمة المعلوماتية

- و هي مديرية حديثة مع مستوى مؤسسات التوزيع لـ SONELGAZ تم اعتمادها بعد التقسيم الجديد سنة 2006 بعد أن كانت فقط على مستوى المؤسسة الأم وهي تعمل على:
- \* التحكم في أنظمة الإعلام الآلي .
- \* متابعة وصيانة التطبيقات والتجهيزات المستخدمة.
- \* تطوير قاعدة البيانات للمؤسسة .
- \* متابعة الأنظمة التحكم المعلوماتية للغاز والكهرباء.

#### 3.1.4. المورد البشري في مؤسسة سونلغاز

تعتبر سونلغاز واحدا من أكبر المستخدمين في الساحة الصناعية بالجزائر لهذا كان لزاما عليها الإهتمام أكبر بالمورد البشري ، فكانت طيلة مراحل تطورها تخصص مجالا واسعا للفرد من

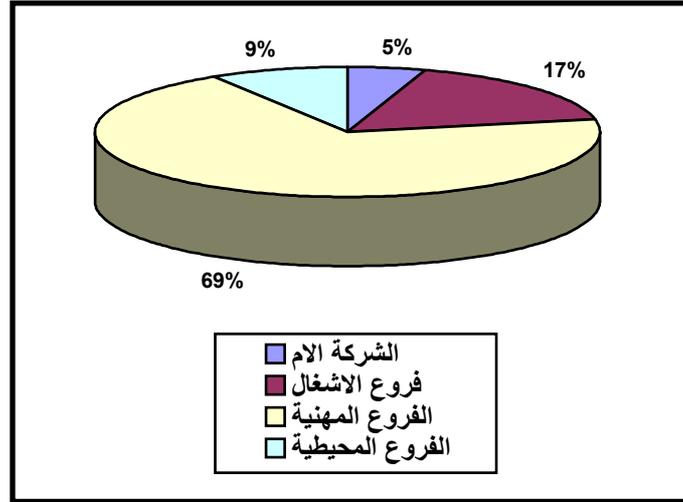
حيث التوظيف، التكوين التأهيل ... ، من خلال وضع مصالح خاصة بذلك في كل المديریات العامة للتوزيع وكل الوحدات الجهوية ، بالإضافة إلى فروع الأشغال والفروع المحيطة .

#### 1.3.1.4. المورد البشري وتوزيعه في المؤسسة

خلال الخمسة وعشرين سنة الماضية ، ارتفع عدد العاملين فيها على اختلاف فئاتهم من 15760 عونا سنة 1980 إلى ما يزيد عن 50000 في سنة 2006 منهم 30037 أعوان دائمين ومن حيث توزيع الموارد البشرية حسب قطاع النشاط ، فإن فروع الأنشطة المهنية بما في ذلك التوزيع والنقل هي التي تستخدم أكبر عدد من العاملين الذين يصل عددهم إلى 20565 ، متبوعة بالفروع المكلفة بالأشغال بـ 5175 ثم الفروع المحيطة أما الباقي متمركز في الشركة الأم كآلاتي :

جدول رقم 03: توزيع العمال الدائمين في مجمع سونلغاز [66]

%	2006	2005	
8.8	20565	18903	الفروع المهنية
54.6	1493	966	الشركة الأم
0.9	5175	5127	فروع الأشغال
0.8-	2804	2827	الفروع المحيطة
8	30037	27823	المجموع



شكل رقم 24: التمثيل البياني عمال SONELGAZ [9]

كما أن هذه الأرقام تتطور في انسجام مع نمو وتطور سونلغاز ، وقد كان توزيع عدد العمال في الفروع المهنية كالآتي :

27.2% من الإطارات ، 20.2% من أعوان التنفيذ و 52.6% من أعوان التحكم وقد تمخض عن الحركة الهيكلية في مؤسسات التوزيع إلى تشبيب عمال المؤسسة حيث 51% من العاملين في مختلف فروعها نقل أعمارهم عن 40 سنة .

ويشكل المورد البشري في سونلغاز احد عوامل النجاح ، فبرنامج التوظيف والتكوين وإعادة تشكيل وتعزيز قدرات الدراسات والتوقعات التابعة للمجمع ، وإدخال نظام العمل بتعدد الاختصاصات في مناصب عمل التسيير ، والأخذ بأنماط جديدة من التنظيم تسهل مرونة العمل وحركية العمال .

#### 2.3.1.4. التكوين

تكوين المورد البشري للمؤسسة ما هو إلا إستراتيجية لتوفير كفاءات للتكفل بمشاريع التنمية، فقد سعت سونلغاز دوما إلى التحسين المتواصل لقرارات هذا المورد ومؤهلاته ذلك أن عهد ولوجها المنافسة الاقتصادية يقتضي توفير ما تحتاج إليه المؤسسة من كفاءات أكثر وأهم سواء في الميدان التقني أو في مجالات التسيير والإدارة .

لهذا تركز المؤسسة جميع جهودها في التكوين المتواصل لمسايرة تطور المهن ، وإنشاء وضمان الكفاءات الإدارية للإطارات والاستعداد للاستخلاف كي يتسنى التكفل بمشاريع إنماء وتطوير المنشآت الأساسية ، التقنية والجانب التجاري والتكوين مكفول عند التوظيف وعلى مدى

طول الحياة المهنية بواسطة التدريب المتخصص وتحسين التأهيل في مؤسسات خارجية أو في مراكزها التكوينية التابعة للمؤسسة :

\* مراكز التكوين التقني في البلدة وعين مليلة التي تستوعب 400 مقعد بيداغوجي في كل واحد منها ، وتقدم تكوينات ذات صلة بمهن الكهرباء والغاز .

\* مركز التكوين بين عكنون الذي يستوعب 200 مقعد وهو متخصص في تعليم النظم التسييرية والإدارية الملائمة للإجراءات المعمول بها في المؤسسة .

وتتفرع اختصاصات التكوين على حسب المخططات السنوية لحاجات التدريب المختلفة وعلى اختلاف المشاريع كمخطط التكوين الخاص بمنطقة التوزيع للوسط ( أنظر الملحق رقم 1) كما تتفرع برامج التكوين الخاص بمجالات التسيير والإدارة، كجودة الخدمة، الاتصال وإدارة الأفراد ( أنظر الملحق رقم 02).

إن موارد سونلغاز ووسائلها في مجال التكوين أي المكونين والمعامل والورشات والمخابر والقاعات المتخصصة والتجهيزات السمعية البصرية قد ساعدها على اكتساب خبرة وتجربة ثرية تستغلها من اجل العاملين لديها ، وتجعلها موضع طلب من أجل التكوين لأفواج تقصدها من البلدان المغاربية والإفريقية .

بالإضافة إلى أن المؤسسة بصدد تنفيذ خطة تكوين بين 2006-2009 تشمل 9000 من الأعوان الحاليين والجدد الذين سيلتحقون بالمؤسسة.

وعلى هذا فإن تعداد الأفراد العاملين في مؤسسات التوزيع وكل الفروع الأخرى التابعة للمؤسسة، تعطي تأكيدا على أن مؤسسة سونلغاز هي إحدى المؤسسات الكبرى بالجزائر ذات الموارد الهامة والإمكانات الكبيرة ولها تاريخ طويل في مجال توزيع الكهرباء والغاز .

## 2.4. إستراتيجية التغيير والتنمية بالمؤسسة

نستعرض في هذا المبحث تحليل بعض المؤشرات الخاصة بالمؤسسة لسنة ( 2006/2005) من رقم الأعمال، الاستثمارات، إلى الزبائن وشبكات الكهرباء والغاز ، بعدها إدارة الجودة الشاملة ومراحلها، أهدافها ومبادئها بالمؤسسة من سنة (2001-2005) ، مع توضيح دور القيادة في دفع مسار الجودة الشاملة في مختلف عمليات ونشاطات المؤسسة ، ومن ثم نتعرف على إستراتيجية التنمية والمخطط الوطني للكهرباء والغاز من ضمن الإستراتيجية العامة للمجمع ( 2006-2015) .

## 1.2.4. عرض و تحليل بعض مؤشرات النمو والتطور المؤسسة SONELGAZ

عرفت مؤسسة سونلغاز نموا وتطورا ملحوظين من خلال الإحصائيات والبيانات الآتية والتي تتزامن أساسا مع الانطلاق في تنفيذ استراتيجياتها الجديدة ،مدعومة أيضا بالمخطط الوطني للغاز الذي أقرته الدولة للنهوض بالقطاع وتعميم استهلاك الغاز ، وفيما يلي نتطرق إلى رقم أعمال المؤسسة و استثماراتها ، وكذا الأرقام الخاصة بتوزيع الكهرباء والغاز.

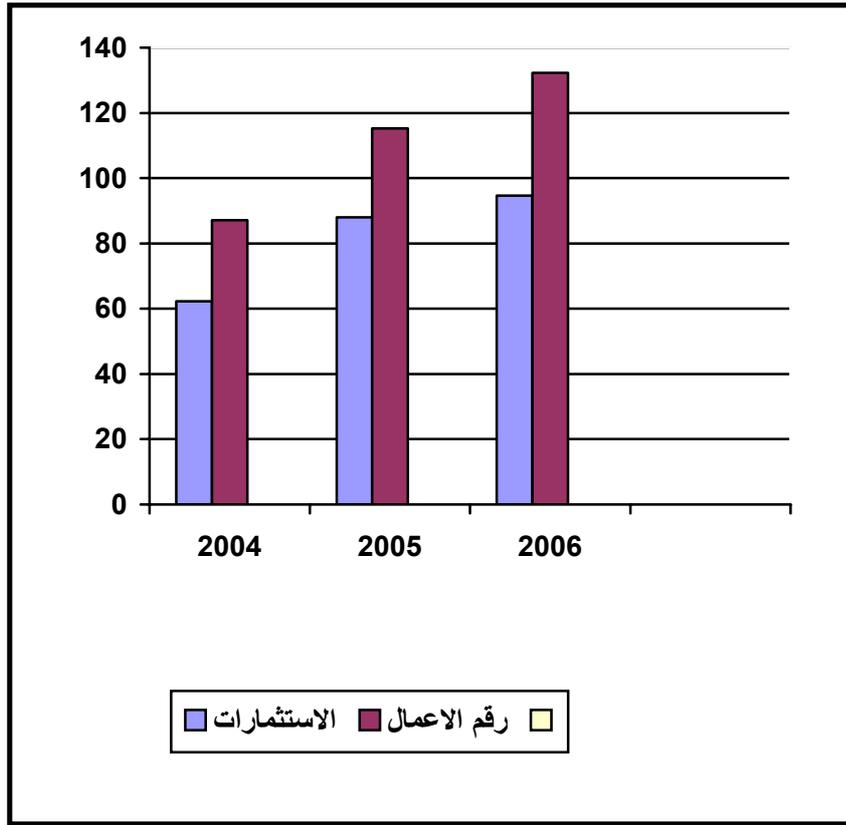
### 1.1.2.4. رقم الأعمال و استثمارات المجمع

إن رقم أعمال المجمع يشهد تطور ونمو بخطى ثابتة ذلك أن الحجم الطلب المتزايد على استهلاك الطاقة خاصة الغاز الذي لا زال يعرف نقص من حيث معدلات الربط بشبكات الغاز، ورقم الأعمال موضح كالآتي:

جدول رقم 04: رقم الأعمال و استثمارات المجمع ( مليون دينار جزائري ) [66]

الفروع	2005	2006	%
مؤسسات التوزيع	100770	114644	13.8 %
شركات الأشغال	7101	6245	-12.1 %
الفروع المحيطية	7409	11416	54.1 %
<b>المجموع</b>	<b>115280</b>	<b>132305</b>	<b>14.8 %</b>

من خلال الأرقام يتضح أن مؤسسات التوزيع تمثل أكبر نسبة للإيرادات بالنسبة للمجمع وهي ذات العمل المباشر مع الزبون وهو راجع لحجم الاستهلاك أساسا في حين فروع الأشغال يتحدد رقم أعمالها على أساس الاستثمارات والمشاريع التي تدخل فيها المؤسسة ، كما أن حجم استثماراتها التي تباشرها المؤسسة بنسبة معقولة أيضا بالنظر إلى نمو رقم أعمال المؤسسة بين 2005 و 2006 بـ 14.8 % وهي نسبة جيدة مقارنة مع الأهداف التي سطرته المؤسسة .



شكل 25: العرض البياني لاستثمار المجمع (مليار دينار) [9]

يوضح العرض أن استثمارات المجمع دائما في نمو تحاول من خلاله المؤسسة الدخول في مشاريع متعددة، كما زادت إيراداتها نموا أكثر بنسبة 08 % بين 2006/2005، تأخذ منها مؤسسات التوزيع النسبة الأكبر من استثمارات المجمع لسنة 2006 بـ 95 % أي ما يعادل 90426 مليون دينار وهذا ما يؤكد النشاط الرئيسي للمؤسسة المتمثل في توزيع أشكال الطاقة الكهربائية والغاز.

#### 2.1.2.4. المؤشرات الرئيسية للكهرباء

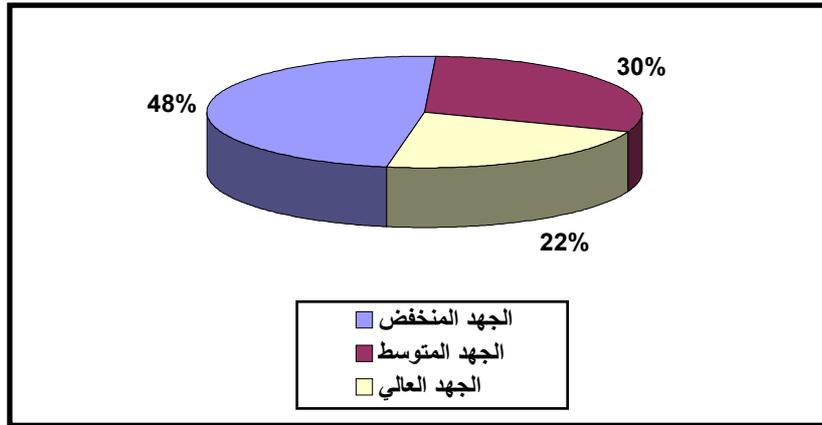
وتشمل المبيعات والزبائن

#### 1.2.1.2.4. مبيعات الكهرباء

و هي الأخرى عرفت تطورا بين 2005 و 2006 وكذلك بالنسبة للسنوات الماضية أين كان زبائن الكهرباء سنة 1980 لا يتعدى 1.6 مليون زبون يستهلكون 5450 مليون كيلواط ساعي .

جدول رقم 05: تطور مبيعات الكهرباء [66]

05/06	2006	2005	1990	1980	مليون كيلواط ساعي
% 6.6	6180	5800	3690	1910	الجهد العالي
% 3	8620	8370	4640	2070	الجهد المتوسط
% 5.1	13820	13150	4680	1470	الجهد المنخفض
% 4.8	28620	27320	1310	5450	المجموع
% 14.2	93400	81760	3700	1100	رقم أعمال: مليون دينار



شكل رقم 26: توزيع مبيعات الكهرباء لسنة 2006 [9]

تتطور مبيعات الكهرباء بنسب إيجابية كل سنة ومع ذلك لا تزال المؤسسة تعمل جاهدة على تلبية الطلب المتزايد على الكهرباء خاصة في الفترات الموسمية ، في فصل الشتاء وفصل الصيف ، التي مستويات قياسية للاستهلاك ، ونسبة الزيادة في المبيعات بين 2005 و 2006 بـ 4.8 % تتماشى وعدد الزبائن المتزايد هو الآخر كما يلي :

جدول رقم 06: تطور عدد زبائن الكهرباء [66]

2005/2006	2006	2005	1990	1980	
5.6 %	75	71	58	43	الجهد المالي
3.8 %	37.4	36	20.8	7.7	الجهد المتوسط <sup>3</sup> 10
4 %	5789	5566	3138	1565	الجهد المنخفض <sup>3</sup> 10

زيادة عدد الزبائن بـ 4 % سنة 2006 ليصل إلى 5.8 مليون زبون أي بنسبة تغطية وطنية تصل إلى 97 % تتطلب شبكة نقل للكهرباء كبيرة استجابة لهذه الزيادة .

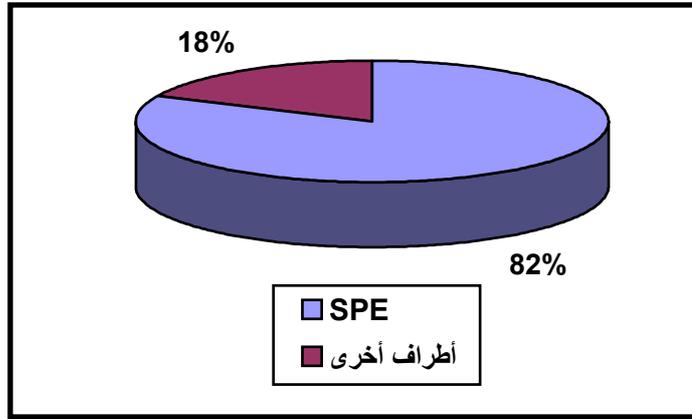
#### 2.2.1.2.4. شبكات الكهرباء والإنتاج

تتطور الشبكات الكهربائية كل عام مع الحاجة المتزايدة للطلب من خلال المشاريع الكبرى ومراكز الإنتاج والتوزيع ، وكان نمو شبكات التوزيع كالاتي :

جدول رقم 07 : طول شبكات الكهرباء(كلم) 2006 [66]

2005/2006	2006	
2.3 %	17009	الجهد العالي
3.8 %	103106	الجهد المتوسط
4 %	130047	الجهد المنخفض
3.4 %	250162	المجموع

أما فيما يخص الإنتاج فإن مؤسسة سونلغاز تسيطر على النسبة الأكبر فيما يعود الباقي لمؤسسات وأطراف أخرى كمؤسسة كهر ماء وشركة كهرباء سكيكدة موزعة كالاتي 82 % لمؤسسة سونلغاز إنتاج الكهرباء SPE :



شكل رقم 27: توزيع إنتاج الكهرباء لـ 2006 [9]

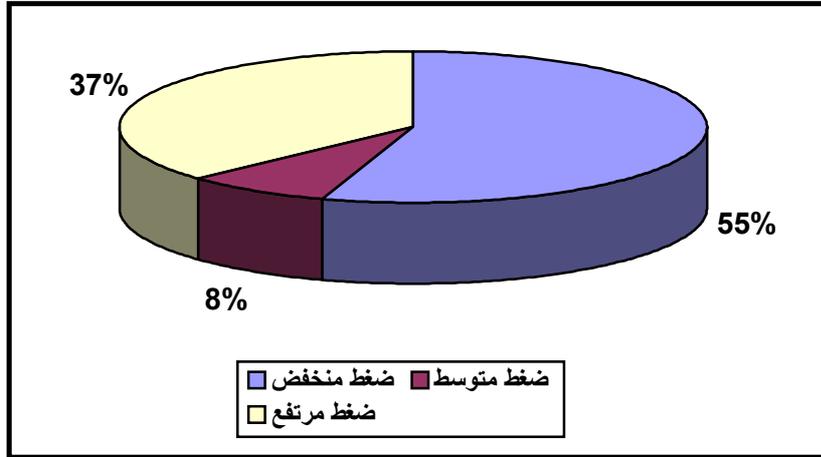
وهذا ما يؤكد احتكار سونلغاز لإنتاج الكهرباء وتوزيعها أما 18 % بالنسبة لكهرباء ، شركة كهرباء سكيكدة فهي مؤسسات حديثة النشأة مقارنة مع سونلغاز جاءت لتعزيز إنتاج الكهرباء وتلبية الحاجة المتزايدة

#### 3.1.2.4. المؤشرات الرئيسية للغاز

هي الأخرى عرفت نموا خاصة في ظل تنفيذ المشاريع المتعلقة بالمخطط الوطني للغاز كما سوف نراه لاحقا في إستراتيجية النمو للمؤسسة.

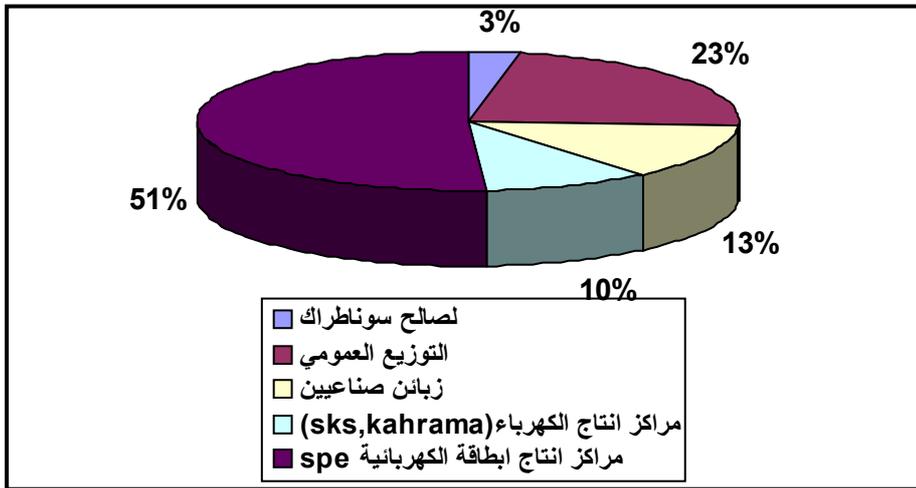
#### 1.3.1.2.4. المبيعات

بلغت مبيعات سونلغاز حوالي 6.2 مليار م3 موزعة على ثلاثة أنواع، ضغط عالي ، متوسط ومنخفض موضحة في الشكل الموالي .



شكل رقم 28: مبيعات الغاز لـ 2006 [66]

تأخذ نسبة التوزيع العمومي من المبيعات الإجمالية 23 % وحجم المبيعات للغاز موجهة لمجموعة من الزبائن الصناعيين ومراكز إنتاج الطاقة الكهربائية، التوزيع العمومي ونسبة أخرى لصالح سونا طراك SONATRACH



شكل رقم 29: مبيعات الغاز حسب الزبائن لـ 2006 [66]

تأخذ مراكز إنتاج الطاقة الكهربائية سونلغاز SPE . 51 % من توزيع الغاز والتي تعتمد على الغاز في إنتاج الكهرباء إضافة إلى مراكز الإنتاج الأخرى . يليه في المركز الثاني

التوزيع العمومي بحصته 23 % وهذا نظرا لعدد الزبائن على هذا المستوى والمقدر عددهم في 2006 بـ 2.2 مليون.

#### 2.3.1.2.4. تطور زبائن الغاز والشبكات

تنمو في معدلات ثابتة نوعا ما تحاول من خلالها سونلغاز تلبية الطلب المحلي موازاة مع المخطط الوطني والبرامج التي تقررها الدولة الخاصة بتعميم إستهلاك الغاز والجدول الموالي يوضح تطور عدد الزبائن بالنسبة لكل صنف من أصناف الضغط :

جدول رقم 08: تطور زبائن الغاز [66]

05/06	2006	2005	1990	1980	
%2.5	192	182	152	95	ضغط مرتفع
%6.1	3214	3028	1339	354	ضغط متوسط
%9.4	2204	2014	853	401	ضغط منخفض <sup>3</sup> 10

من : 400 ألف إلى 853 ألف ثم 2.2 مليون جراء المشاريع والبرامج التي أطلقتها الدولة وبدأت في تنفيذها سونلغاز أعطت نسب نمو نوعية بين 2005-2006 ( 9.4 % ) ، وكل هؤلاء الزبائن تزورهم سونلغاز بكافة إجراءات الأمان والحماية وتقديم النصائح ما يعزز نوعية الخدمة المقدمة من طرفها مع الصيانة والمتابعة لكافة الأشغال والشبكات القديمة والحديثة ، هذه الأخيرة ممثلة بالأرقام الآتية:

جدول رقم 09: تطور شبكة الغاز ( بالكلم ) [66]

05/06	2006	2005	1990	1980	
%9	6656	6104	3688	2572	ضغط مرتفع
%13.1	33341	29491	8565	3525	ضغط متوسط
%7.7	169	183	1125	1465	ضغط منخفض
12	40166	35778	13378	7562	المجموع

و من خلال أرقام الجدول يتضح أن شبكات الضغط المنخفض في تراجع و عرف هذا التراجع بنسبة (- 7.7%) و هذا مرده إلى الإجراءات الجديدة التي تعتمدها المؤسسة في تغيير الشبكات القديمة للضغط المنخفض بأخرى جديدة من صنف الضغط المتوسط إلا أنها و بشكل عام تسجل 40766 كلم سنة 2006 و مع ذلك فالمؤسسة في بداية تنفيذ إستراتيجية من 2006-2015.

#### 2.2.4. مدخل التغيير بالجودة الشاملة سونلغاز SONEGAS

إن الإصلاحات "الاقتصادية التي باشرت بها الدولة في نهاية تسعينيات القرن الماضي ومطلع الألفية الجديدة، جعلت مؤسسة سونلغاز وغيرها من المؤسسات العمومية تقرر إعادة النظر في استراتيجياتها، من ذلك كان لزاما على مؤسسة سونلغاز اعتماد استراتيجية طموحة تتيح لها الإمكانيات وتحقق لها التزاماتها تجاه الدولة وأكثر من ذلك الاستعداد لفتح قطاع الطاقة على المنافسة.

و على ذلك في البداية كان لا بد معرفة وضعية مؤسسة سونلغاز والتي تتطلب تحليل أدائها من خلال تقييم جودة خدماتها تجاه الزبون وأدائها المالي ، تسيير الموارد البشرية ، القيادة والإدارة وبنائها التنظيمي ومن خلال تشخيص عام للمؤسسة وتحليل بيئتها ودفعها لمخطط استراتيجي مبني على فلسفة تسيير تعيد صياغة رسالة المؤسسة وتعطي طموحات وقيم جديدة .

و أبرز الأهداف من تنفيذ رسالتها في إطار التنمية و المستدامة وتحقيق طموحاتها هو أن تصبح المؤسسة من بين أفضل ( 05 ) مؤسسات للكهرباء والغاز في حوض المتوسط في المجالات التالية :

\* جودة الخدمات المقدمة للزبائن.

\* الإدارة.

\* التكاليف.

#### 1.2.2.4. إقرار مشروع الجودة

بالقرار رقم 604 المؤرخ في 1999/08/03 ، قررت الإدارة العامة المؤسسة بعث " مشروع الجودة" من اجل تنفيذ مسار الجودة الشاملة برؤية إستراتيجية وفعالية عملية وتشغيلية وثقافة مؤسسة هذا المشروع يمر بمرحلتين أساسيتين :

#### 1.1.2.2.4. المرحلة الأولى

وهي في الأساس مرحلة إعداد وتكوين أو مرحلة اختبار وتجريب تحضيراً لتعميم مسارا الجودة في كافة وحدات المؤسسة، وعلى هذا كانت المرحلة الأولى تنفيذاً لجملة من العمليات المبرمجة التي تم تحقيقها.

\* تشكيل فريق جودة مركزي الذي أجرى تكويناً حول إدارة الجودة بمؤسسة كهرباء كيبك (

(Hydro – Québec

\* إجراء اختبارات حول: إدارة الأهداف، إدارة العمليات، تسيير ضمان الجودة، و إدارة الكفاءات.

\* التحضير لتعميم مسار الجودة من خلال التدابير الآتية :

- تحديد مخطط حاجيات الزبائن من الكهرباء والغاز .
- بدء العمل بتنظيم " شبكة الجودة" المبنية على وحدات أو فرق تعمل على دفع نظام الجودة
- تخطيط برنامج تكوين حول الجودة لصالح مستشاري الجودة، مكوني المكونين ومسيرين، وفرق التحسين، وفرق دعم أخرى.
- وضع مخطط اتصال قبل تعميم مسار الجودة الشاملة.

#### 2.1.2.2.4. المرحلة الثانية

وهي مرحلة يتم من خلالها تعميم مسار الجودة ، حيث بدأت العملية في جانفي 2001، وفيها عملت المؤسسة " sonelgaz " على تطبيق الجودة الشاملة من خلال توجيه إدارتها نحو الزبون والتغيير العميق في أساليب العمل ، مع أفضلية للقيم الآتية:

- \* التوجه نحو الزبون .
- \* بعث إدارة تشاركيه ( مشاركة).
- \* البحث عن استعداد كبير وكثيف لكل الأفراد .
- \* تحسين الكفاءات خاصة في مجال التقني .
- \* الإنفتاح على الإختراعات والإبداعات التكنولوجية المختلفة .
- \* البحث الدائم عن التنافسية .

وذلك في إطار المخطط الإستراتيجي 2005-2001 الذي يعمل على:

- \* إنجاح إعادة هيكلة المؤسسة تنظيميا .
- \* المتابعة والمواصلة في أشغال التجديد التي تم المباشرة فيها.
- \* إنجاح تنفيذ مسار الجودة الشاملة.

#### 2.2.2.4. تنفيذ مشروع الجودة الشاملة

تطلب الدخول في تنفيذ مشروع الجودة الشاملة على مدى 05 سنوات أي 2001-2005 إلى القيام بعملية تشخيص شاملة للوضع الحالية لمؤسسة سونلغاز للتوزيع بفروعها ، و مقارنة ذلك مع بعض المؤسسات التي تنشط في نفس المجال بالبحر المتوسط من خلال ما يعرف بـ " Benchmarking" وخلصت العملية على تحديد أهداف الجودة من خلال شقين أساسيين الأول " التكلفة " و الثاني " الخدمة " .

#### 1.2.2.2.4. أهداف خاصة بالتكاليف

- والهدف هو تخفيض التكاليف بنسبة 30 % وذلك انطلاقا من :
- \* تخفيض تكاليف الشراء خارج الكهرباء والغاز بـ 20 %.
- \* تخفيض نسب الغش والتهرب بـ 50 %.
- \* تخفيض حقوق المؤسسة تجاه الزبائن بـ 66 % .
- \* الانطلاق في برنامج تطوير وتوسع لزيادة الإنتاجية بـ 40 % .
- \* تقليص أيام التخزين إلى 150 يوم.
- \* تحسين عمليات المناولة ( المقاوله من الباطن) .

#### 2.2.2.2.4. أهداف خاصة بالخدمة

- والغرض منها رفع مستوى جودة الخدمات المقدمة للزبائن و هي كالاتي:
- \* مراجعة سياسة الصيانة من اجل تخفيض الحوادث إلى 50 %
- \* تجديد شبكات توزيع الكهرباء والغاز التخفيض الحوادث الناجمة عن تقادم الشبكات بنسبة 60 %.
- \* رفع سرعة التدخل لإصلاح 95 % من الحالات في 03 ساعات
- \* تحسين العمليات التجارية لتحقيق النتائج المستهدفة .
- \* تبني التنظيم وتوضيح الأدوار وتحديد المسؤوليات .

\* تطوير الإستراتيجية للزبائن المحتملين

#### 3.2.2.4. دور القيادات في دفع مسار الجودة

من خلال حوار أجري مع رئيس قسم التحكم بمؤسسة سونلغاز للتوزيع بالوسط، تبين أن عملية الدخول في تطبيق الجودة الشاملة تم من خلال تكوين فرق خاصة بالمشروع، وهو ما يتوافق مع المبادئ المشار إليها في الجزء النظري من البحث ، وكانت تلك الفرق على الشكل الآتي:

\* فريق جودة مركزي ( على مستوى المؤسسة الأم )

\* فريق جودة على مستوى كل مؤسسة توزيع وسط، شرق، غرب والعاصمة

\* فريق جودة على مستوى كل مؤسسة توزيع جهوية .

\* فريق دعم على مستوى الوكالات التجارية.

\* ونفس الأمر بالنسبة إلى الفريق الخاص بتحسين أي مجال مستهدف، الفرق التطوعية، وفرق العمليات...

و يترأس هذه الفرق المدير العام للمؤسسة المعنية، بالإضافة إلى الأعضاء المشكلين للفريق من رؤساء أقسام ومستشارين أو خبراء ومهندسين ومستشارين...

- وكل هذه الفرق تلقت تكوينا حول أسلوب الجودة الشاملة وتطبيقاته ومبادئه ، في دورات كان يشرف عليها مؤطرين محليين وأجانب ، كما أن رؤساء الفرق تلقوا بدورهم دورات تكوينية حول القيادة الإدارية والأساليب القيادية ومست أيضا رؤساء الأقسام ، رؤساء المصالح، مدراء الوحدات الجهوية، ومدراء الوكالات التجارية وغيرهم ...

- بالإضافة إلى أن العملية عرفت تنشيط جملة من الملتقيات لتوضيح أعمال فرق التحسين من خلال الالتقاء بالعمال – الهدف منها تكثيف الإتصال الداخلي وتوضيح الأهداف وإشراك جميع الأفراد كما تم ذلك في مركزي بلوزداد و بولوغين أين نظمت ملتقيات لذات الغرض في سنة 2001.

\* مركز بلوزداد 15 ملتقى : 25 شخص / كل ملتقى .

\* مركز و بولوغين 10 ملتقيات : 30 شخص / كل ملتقى .

و هذه العملية تثبت الرغبة الواضحة للمؤسسة في الحصول على دعم ومشاركة الأفراد في دفع مسار الجودة، وتسهيل عمل فرق التحسين على كل المستويات.

- وقد تبنت المؤسسة سياسة إشهار وترويج للمشروع من خلال التركيز على شرح أهدافه ومبادئه في كل النشرات والمطبوعات الخاصة بها، وحتى المجالات الموجهة لأطراف خارج المؤسسة ، تحت

فيه على مساهمة كل الأطراف داخلية وخارجية لتسهيل مهمة فرق التحسين وترشيد استهلاك الطاقة بالنسبة للزبائن .

#### 4.2.2.4. المبادئ الأساسية للجودة الشاملة بمؤسسة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز

إن مسار الجودة الشاملة بالمؤسسة يركز على مجموعة من المبادئ، يتم العمل بها على مستوى كل الأنشطة والوظائف بالمؤسسة، تثير تغييرات هامة في الأنشطة وكيفية تنفيذها تستدعي مساهمة كل العاملين.

#### 1.4.2.2.4. التوجه نحو الزبون

وهذا يعني بأن الزبون هو مركز اهتمامات المؤسسة، والزبون بالنسبة لمؤسسة سونلغاز مستهلك للكهرباء والغاز، وهو الزبون الخارجي، وحاجاته هي المحرك الأساسي لنشاط المؤسسة. وكل الأفراد العاملين بالمؤسسة هم زبائن أيضا يجب إشباع حاجاتهم، بالنسبة للمؤسسة يعني معرفة حاجيات ورغبات الزبون داخليا كان أو خارجيا والبحث عن كيفية إشباعها بأقل التكاليف.

#### 2.4.2.2.4. التسيير على أساس الحقائق

وهذا المبدأ مبني على اعتقاد بأن كل القرارات يجب أن تتخذ على أساس معلومات واضحة ودقيقة، ولكي يتم اتخاذ قرار بطريقة جيدة أو لضمان نجاح القرارات يجب العمل على أمرين:

- \* معرفة الطبيعة الحقيقية للمشكل.
- \* البحث عن الأسباب .

أي استقبال معلومات تساعد على فهم المشكل بطريقة موضوعية، الأمر الذي يسهل اتخاذ القرار وإيجاد حلول فورية للمشاكل المختلفة.

وللعمل بهذه الطريقة هناك وسائل تسمح بذلك: استقبال المعطيات، تحليل وترتيب المعطيات حسب أهميتها، وإيجاد الأسباب الأولية للمشاكل.

#### 3.4.2.2.4. احترام الأفراد العاملين

ويعني احترام كل فرد في المؤسسة ، مهما كان منصبه وفي كل مستوى تنظيمي، لأن احترام الأفراد العاملين سوف يسمح بإحداث تغييرات هامة وجدد عميقة، وهو في الأساس علاقات بينية ذات انسجام وعلاقات ايجابية .

واحترام الأفراد هو دفع حقيقي للعمل الفريقي، أين يكون الحوار فيه حول الأفكار وليس حول الأشخاص، وهو الذي يهيئ لطرح أسلوب إداري جديد أفضل من خلال المشاركة ، وهكذا يصبح الأفراد هم الذين يدفعون بالتغيير – الجودة الشاملة- لتحسين نتائج أعمالهم.

#### 4.4.2.2.4. التحسين المستمر

و يجب أن يكون هذا المبدأ بمثابة الإهتمام الثابت لكل العمال، كما توجد أسباب رئيسية من وراء التحسين المستمر بالنسبة للمؤسسة :

- \* إعتداد التكنولوجيات الجديدة التي تسمح بتقديم الخدمة بأقل تكلفة.
  - \* تكيف منتجات وخدمات المؤسسة التي يجب أن تتماشى والحاجيات المتجددة للزبائن.
  - \* التكيف مع وضعية الزبون التي يمكن أن تتغير في أي وقت.
- إذن هناك فائدة من إحداث التغيير، فكل ما هو جيد اليوم، ليس بالضرورة أن يكون كذلك في الغد.

#### 5.4.2.2.4. العمل الفريقي

و يمثل أحد وسائل مشاركة الأفراد العاملين في البحث عن الجودة الشاملة، هدفهم التحسين المستمر للجودة في مختلف الأنشطة والعمليات:

- \* تحسين الإنتاج وتخفيض التكاليف.
- \* تحسين تنظيم العمل.
- \* تحسين العلاقات وظروف العمل.
- \* تحسين الإتصال والعمل الجماعي.
- \* تحسين شروط الأمان والحماية في العمل الميداني.
- \* تطوير التنسيق وتطوير الكفاءات المهنية.

وقد حرصت المؤسسة على تطبيق هذه المبادئ واحترامها من خلال كل التقارير الدورية الخاصة بمراجعة مسار الجودة الشاملة في المؤسسة، دون أن يتعارض ذلك مع الإستراتيجية العامة للتنمية بالمؤسسة، والتأكيد على جودة الخدمات والعمليات التي تقوم بها في كل مشاريعها الحالية والمستقبلية من خلال إرساء ثقافة أو التزام لدى كافة الأفراد في مختلف المستويات على العمل والتحسين المستمر.

### 3.2.4. إستراتيجية التنمية لمؤسسة سونلغاز SONELGAZ

لقد عملت مؤسسة سونلغاز على تطوير خدماتها في مجال النقل والتوزيع للكهرباء والغاز منذ الدخول في الألفية الجديدة، وبذلك جندت كل طاقاتها البشرية، التقنية والمالية لتنفيذ إستراتيجية عامة تهدف من ورائها إلى تغطية الطلب المحلي للطاقة والاتجاه نحو السوق الأورو متوسطية متمثلة في هدف أو رؤية إقليمية بأن تصبح المؤسسة من أفضل خمسة (05) مؤسسات في هذا المجال بالبحر الأبيض المتوسط.

و هكذا تكون المؤسسة أمام جملة من الاستثمارات المختلفة على الصعيدين المحلي والخارجي وتطوير خدماتها لإرضاء زبائنها وهي كما يلي:

#### 1.3.2.4. نقل وتوزيع الكهرباء

تسعى المؤسسة إلى توسيع حجم استثماراتها في نقل الكهرباء في الجهد العالي من خلال إدخال مستوى KV 400 لتعزيز الشبكة الوطنية ومواجهة الطلب المتزايد باستمرار، والوفاء به في ظروف من حيث نوعية الخدمة وتأمين التموين.

و من خلال الدراسات المختلفة التي تم إجراؤها في السنوات الأخيرة تبين أن هناك ضرورة لإنشاء هذا الخط الذي يمتد من الشرق إلى الغرب، وقد بدأت بوادر هذه الشبكة تبرز إلى الوجود ابتداء من سنة 2002 بإنجاز الخطوط الآتية:

\* خطان اثنان للترابط مع الشبكة المغربية ( خط الضغط العالي الشمالي).

\* خط رابط بين الجزائر والمغرب.

وهناك مشاريع خطوط تربط الجزائر بأوروبا ولاسيما الخطان الواصلان عبر أعماق البحر، وبصورة مباشرة بين الجزائر واسبانيا وإيطاليا وهي قيد الدراسة، وهذا ما يتيح إمكانية انفتاح قطاع الكهرباء في الجزائر، خاصة في مجال تنمية أنشطة إنتاج الكهرباء وتسويقها على مستوى الأسواق المغربية والأوربية.

وعلى سبيل التكملة لهذه المنشأة الأساسية ، يأتي خط ضغط عالي KV400 جنوبي لتعزيز الأمن الشامل للشبكة يمر من و حاسي مسعود و حاسي الرمل إلى منطقة بشار. بالإضافة إلى المستوى المحلي يتوفر على نسبة تعميم الكهرباء حاليا بـ 96% مع انجاز الطريق السيار الثالث للطاقة الكهربائية بـ 4 مراكز KV220/400 . 4350 كلم من خطوط النقل ستفك العزلة عن أقاصي الجنوب عن طريق ربط مناطق أدرار وعين صالح و تمرست بشبكة الشمال وهذا في أفق 2015.

#### 2.3.2.4. الاستثمار في الغاز

تم إعداد برنامج 2006-2015 لتموين السوق الوطنية بالغاز الطبيعي وهذا المشروع الكبير والواسع النطاق يهدف إلى الوفاء بطلب السكان على الغاز وتأمين تموين البلاد في الأمدين المتوسط والبعيد، ودعم تنمية الهضاب العليا والجنوب بوجه خاص، وذلك تكملة للمخطط الوطني للغاز الذي تم إقراره من طرف الحكومة يخص الفترة 1999-2015 وقد سمحت الإنجازات خلال الفترة 2000-2005 برفع معدل إيصال الغاز من 30% إلى 37% . فيما يهتم برنامج 2006-2015 بتموين 700.000 من الزبائن الجدد بالغاز الطبيعي وغاز البروبان المميع .

\* 5900 كلم تتمثل في بناء شبكة نقل الغاز ذي الضغط العالي امتداد للشبكة القائمة.

\* 1032 مركز لنقل الغاز.

\* 21 محطة لغاز البروبان المميع.

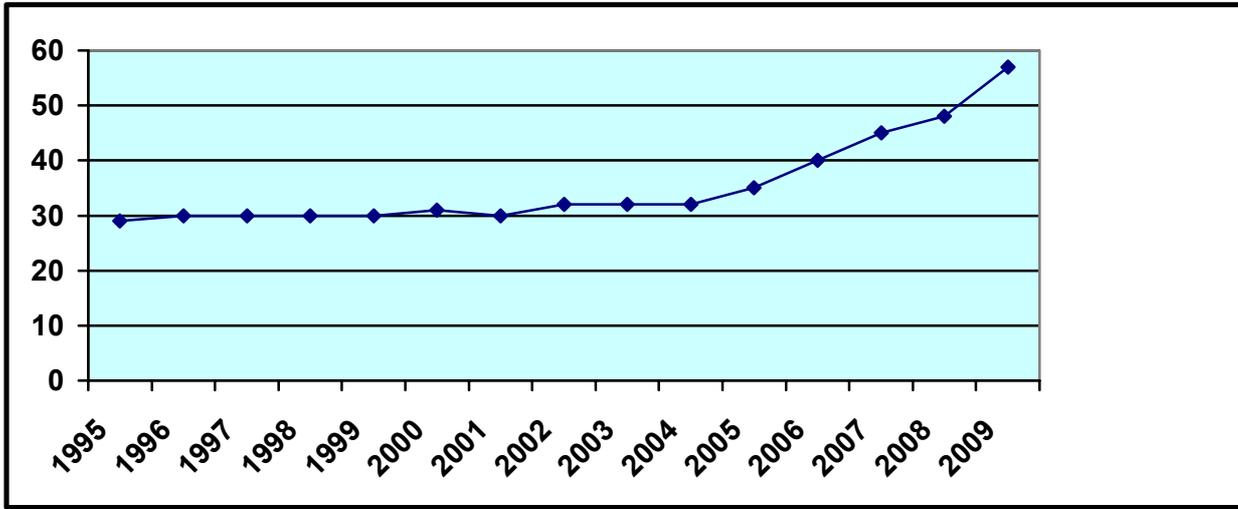
\* و تمويل هذا البرنامج الجديد تتولاه الدولة بنسبة 75% وتتولى الباقي سونلغاز أي 25% .

\* و في أفق سنة 2016 سيرتفع طول شبكة النقل من 6105 كلم سنة 2005 إلى 15000 كلم من القنوات.

\* و شبكة التوزيع ترتفع بنحو 60800 كلم، وهو ما يجعل الشبكة الوطنية يصل طولها إلى 90500 كلم

\* سيكفل تموين 40 بلدة جديدة في المتوسط كل سنة وهو ما يجعل عدد البلديات الموصولة بالغاز الطبيعي يقارب 500 بحلول 2010.

وبذلك سيرتفع العدد التقديري لزبائن الغاز ( الضغط المنخفض BP ) من حوالي 2.2 مليون سنة 2006 إلى 4.5 مليون في سنة 2016 بمعدل نمو سنوي قدره في المتوسط 7.47% ونسبة توغل تصل إلى 57% بحلول عام 2009 كالاتي :



شكل رقم 30: تطور المعدل (%) الوطني لتعميم الغاز الطبيعي في حدود 2009 [66].

يتضح من الشكل البياني لتطور معدل تعميم الغاز أن هناك أهداف واضحة من السلطات في تغطية الطلب المتزايدة من خلال هذا البرنامج الطموح خاصة الفترة 2006-2009 مقارنة مع الفترة السابقة من 1995-2000 ، وهي السنة التي بدأ فيها تطبيق المخطط الوطني بعد أن كانت عاجزة عن تحقيق أي نمو في هذا المجال نظرا للأوضاع الاقتصادية والأمنية في تلك الفترة في مقدمتها عنصر التمويل الذي تعتمد عليه مؤسسة سونلغاز من طرف الدولة في إيصال الغاز للمناطق النائية بالهضاب العليا والجنوب ، والرغبة في تحقيق معدل 57 % سنة 2009 ما هي إلا استجابة للطلب المتزايدة في سياق تنفيذ الإصلاحات والانفتاح الاقتصادي .

#### 3.3.2.4. القوام والغلاف المالي

لقد خصص للبرنامج مبلغ 7.5 مليار دولار أمريكي لإنتاج الكهرباء أي 38% من إجمالي الغلاف المالي، و الإستثمار في ميدان توزيع الكهرباء والغاز يحتل الموقع الثاني بنسبة 28% من الغلاف المرصود تليه شبكات نقل الكهرباء والغاز بنسب 19 و 15 على التوالي من إجمالي الإستثمار كالاتي :

جدول رقم 10: توزيع الغلاف المالي لبرنامج الكهرباء والغاز 2006-2015 [66].

القيمة مليار \$	%	
7.5	38 %	إنتاج الكهرباء
5.7	28 %	توزيع الكهرباء والغاز
3.743	19 %	شبكات نقل الكهرباء
2.955	15 %	شبكات نقل الغاز
19.7	100 %	المجموع

\* موارد السوق النقدية

\* القروض المباشرة لدى البنوك ومساهمة الدولة في تمويل برامجها الخاصة بالإنارة الريفية والتوزيع العمومي للغاز .

\* مشاركة الزبائن في عملية الربط .

\* اللجوء إلى الشراكة.

علما أن نسبة التمويل الذاتي لمؤسسة سونلغاز في البرنامج تصل إلى 30% من الاحتياجات.

### 3.4. الدراسة الاستقصائية

لتدعيم البحث قمنا بإجراء الدراسة الاستقصائية، و هذا على مستوى مؤسسة سونلغاز لتوزيع الكهرباء و الغاز، و اعتمدنا في ذلك على مجموعة من الوسائل و الأدوات من خلال منهجية الدراسة الاستقصائية، طريقة تصميم قائمة الاستقصاء، دراسة و تحليل النتائج، ثم حوصلة ما تم التوصل إليه.

#### \* منهجية الدراسة الاستقصائية

من خلال التعاون و بتوجيهات من السيد مدير الموارد البشرية لمؤسسة سونلغاز للوسط بالبلدية، تم تحديد أهداف الاستقصاء ، الإطار المكاني و الزبائن ، تحديد العينة،تحديد الأدوات المستخدمة في الدراسة.

### - أهداف الاستقصاء

- و الهدف منه الإجابة عن التساؤل حول مدى مساهمة العمل القيادي في دفع عملية التغيير من خلال تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة كما نسعى لمعرفة:
- واقع نمط أو أسلوب الإدارة المنتهج بالمؤسسة.
- الأنماط القيادية الموجودة.
- مدى مساهمة و مشاركة الأفراد العاملين في اتخاذ القرارات.
- نظرة أفراد المؤسسة للتغيير بأسلوب الجودة الشاملة.

### - الإطار المكاني و الزماني للدراسة الاستقصائية

تمت الدراسة الاستقصائية على مستوى مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز للوسط بالبلدية، حيث وزعت القوائم الاستقصائية على إدارات المؤسسة في شهر فيفري لسنة 2008.

### - تحديد العينة

تتمثل عينة الدراسة في (50) فردا عاملا، و لقد وزعت القوائم على مختلف مديريات المؤسسة، وتولى مدير الموارد البشرية توزيعها، و جمعها فيما بعد.

### \* الأدوات المستخدمة في الدراسة

راعينا أن تكون الأسئلة واضحة و هادفة، كما أن قائمة الأسئلة لم تكن طويلة حتى لا تستغرق وقتا طويلا في الإجابة ( أنظر الملحق 3).

- كانت بداية الاستمارة بوضع عنوان يحدد هدف الدراسة في إطار علمي بحت، لغرض الحصول على شهادة الماجستير ، مع التعهد بسرية المعلومات و استخدامها لأغراض البحث العلمي، وقد شملت قائمة الاستقصاء (23) سؤالا بما فيها المعلومات الشخصية ( السن، الوظيفة)، واستعملنا فيها الأسئلة المغلقة و المفتوحة و المختلطة، و تم ترتيب الأسئلة حسب أهداف الدراسة فجاءت في ثلاثة محاور على النحو الآتي:

\* المحور الأول: نمط الإدارة و الأساليب القيادية

\* المحور الثاني: حول مشاركة الأفراد في اتخاذ القرار

\* المحور الثالث: حول التغيير في المؤسسة

### \* دراسة و تحليل نتائج الاستقصاء

تم توزيع (50) استمارة استقصاء، و تمكنا من استرجاع (45) أي بمعدل 90% و كلها صالحة للتحليل.

- فيما يخص المعلومات الشخصية:

• السن: لاحظنا أن هناك (15) فردا تتراوح أعمارهم بين 25 و 35 سنة، (13) فردا أكبر من 45 سنة، و (10) أفراد بين 35 و 45 سنة، و (7) أفراد أقل من 25 سنة، و هو ما يشكل تنوعا واضحا بنسب متقاربة .

• أما بالنسبة للوظيفة: نلاحظ أن هناك 25 إطارا، 15 عون تحكم، 5 أعوان تنفيذ فقط، و بالتالي المجموع يشكل (45) فردا شمله الاستقصاء، أما (5) القوائم الأخرى التي لم تسترجع فمرد ذلك لصعوبة استرجاعها نظرا لوجود (5) أعوان تنفيذ، في أغلب أوقات العمل خارج المؤسسة.

و لتحليل نتائج القوائم الاستقصائية تم تقسيم هذا المبحث إلى ثلاثة مطالب كل مطلب يشمل محور من محاور القائمة الاستقصائية تماشيا مع أهداف المبحث.

#### 1.3.4. نمط الإدارة و الأساليب القيادية بالمؤسسة

يتضمن هذا المطلب الإجابة عن (08) أسئلة الأولى في الاستبيان و التي تتعلق بأسلوب التسيير المنتهج و نظرة الأفراد العاملين لنمط الإدارة المطبق، العمل الفريقي ، الأسلوب القيادي، مرورا بالاتصال و العلاقات بين الأفراد.

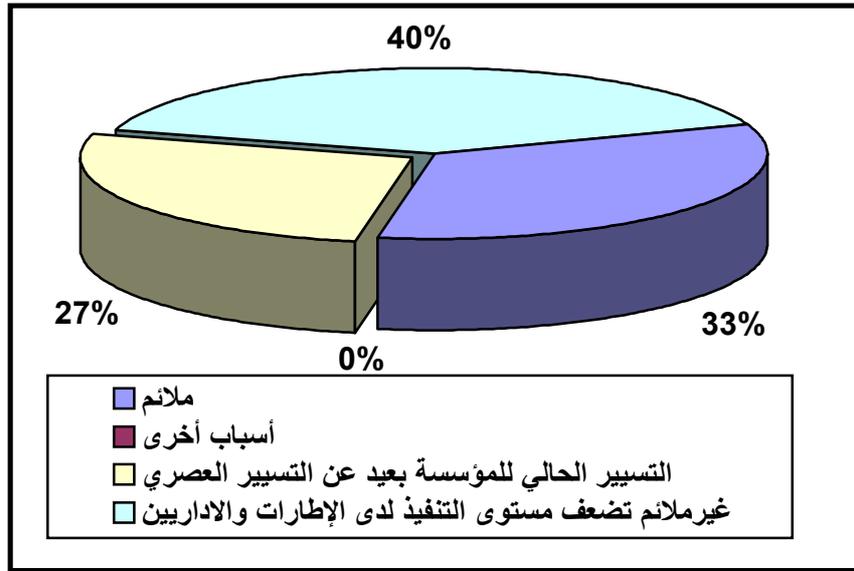
#### 1.1.3.4. تحليل نتائج السؤال الأول

و نريد الوصول من خلال هذا السؤال إلى معرفة رأي المبحوث حول أسلوب التسيير في مؤسسة سونلغاز للتوزيع بالوسط كالاتي:

\* هل أسلوب التسيير بمؤسستكم ملائم أو غير ملائم؟ و إذا كان كانت الإجابة بغير ملائم ، أعط السبب.

جدول رقم 11: نتائج السؤال الأول [9]

البيان	التكرار	النسبة	السبب
ملائم	15	33.3%	
غير ملائم	30	66.7%	40% ضعف مستوى التنفيذ و الأداء لدى الإداريين و الإداريين
			26.7% التسيير الحالي للمؤسسة بعيدة عن التسيير العصري أو الحديث
			0% أسباب أخرى
المجموع	45	100%	



شكل رقم 31: العرض البياني لنتائج السؤال الأول [9]

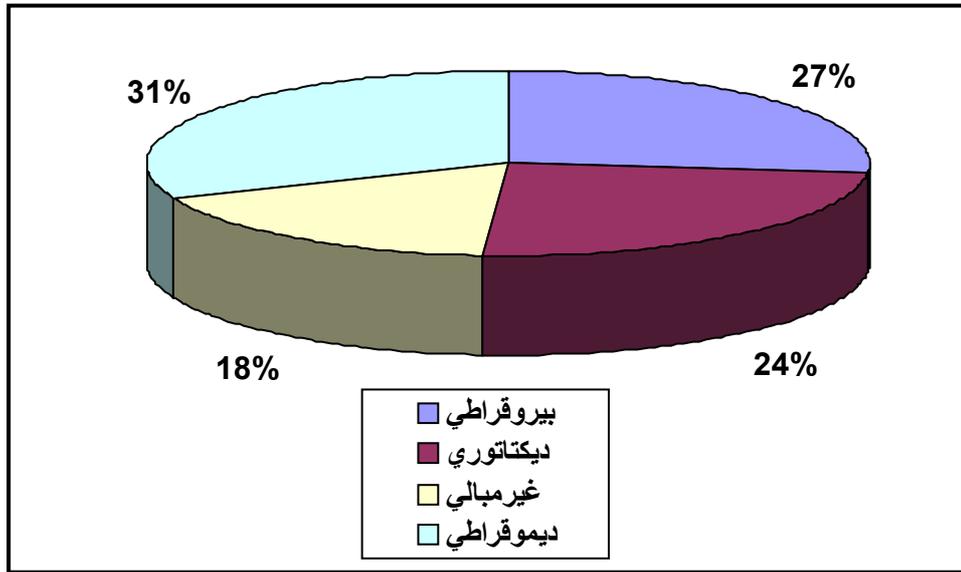
تظهر نتائج السؤال الأول بأن الأغلبية ترى طريقة التسيير بالمؤسسة غير ملائمة بـ 66.7% و جاءت إجاباتهم على أساس أن ذلك راجع لضعف مستوى التنفيذ أو الأداء لدى الإداريين و الإداريين بـ 40% منهم و 26.7% لأن أسلوب التسيير اعتمد بعيد عن التسيير الحديث، مع وجود أسباب أخرى، فقط 11% راضية عن الطريقة أو أسلوب التسيير بالمؤسسة.

### 2.1.3.4. تحليل نتائج السؤال الثاني

و الهدف منه معرفة النمط الإداري السائد بالمؤسسة، إذا كان ديمقراطياً، بيروقراطياً، دكتاتورياً أو غير مبالي .

جدول رقم 12: نتائج السؤال الثاني [9]

النسبة	التكرار	البيان
31.1%	14	ديمقراطي
26.7%	12	بيروقراطي
24.4%	11	دكتاتوري
17.8%	8	غير مبالي
100%	45	المجموع



شكل رقم 32: العرض البياني لنتائج السؤال الثاني [9]

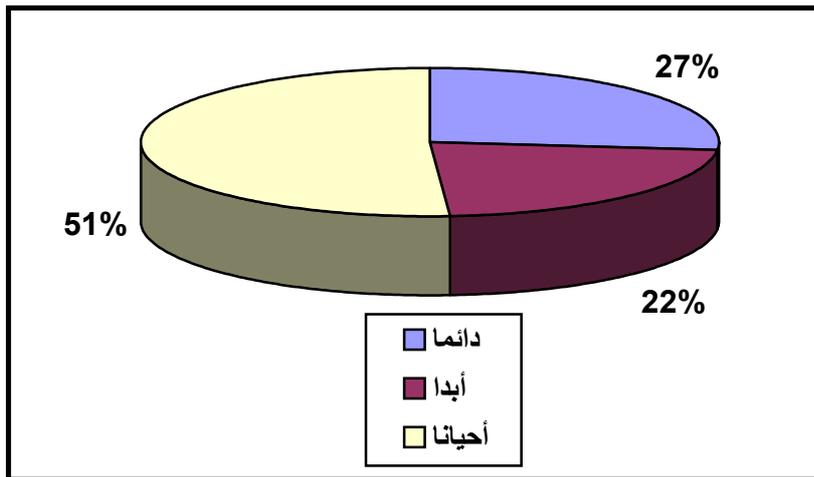
نلاحظ أن الغالب على الأنماط الإدارية بالمؤسسة هو الديمقراطي حسب ما يظهره الجدول بـ 31.1% من رأي المبحوثين على مختلف الوظائف في حين النمط غير المبالي بـ 17.8% و هو الأقل نسبة يتواجد على المستوى التنفيذي كما وضحه رأي المبحوثين و أغلبهم الأعوان التنفيذيين،

كذلك الأمر للنمط الدكتاتوري والبيروقراطي بنسب متقاربة يتوزعان بين الإطارات و أعوان التحكم بصفة كبيرة، وعلى كل فإن سيادة النمط الديمقراطي بالمؤسسة أمر مرغوب فيه يحبذ كل الأفراد من مدراء و مرؤوسين كما يشير الفصل النظري.

#### 3.1.3.4. تحليل نتائج السؤال الثالث

و هو كالاتي: - هل تشعر بوجود عمل فريقي؟ و للإجابة تم تحديد ثلاثة خيارات:دائما، أحيانا أو أبدا. فكانت النتائج كالاتي:

(23)	أي	51.1%	أحيانا
(12)	أي	26.6%	دائما
(10)	بـ	3.22%	أبدا



شكل رقم 33: العرض البياني لنتائج السؤال الثالث [9]

الواضح أن هناك عمل فريقي بالمؤسسة حسب رأي الأفراد المبحوثين بـ 51.1% في حين أن 22.3% لا ترى بأن هناك عمل فريقي، و هذا يدعو إلى التدخل حسب طبيعة المهام و الأنشطة و المستويات التنظيمية لدعم العمل الفريقي أكثر.

#### 4.1.3.4. تحليل نتائج السؤال الرابع

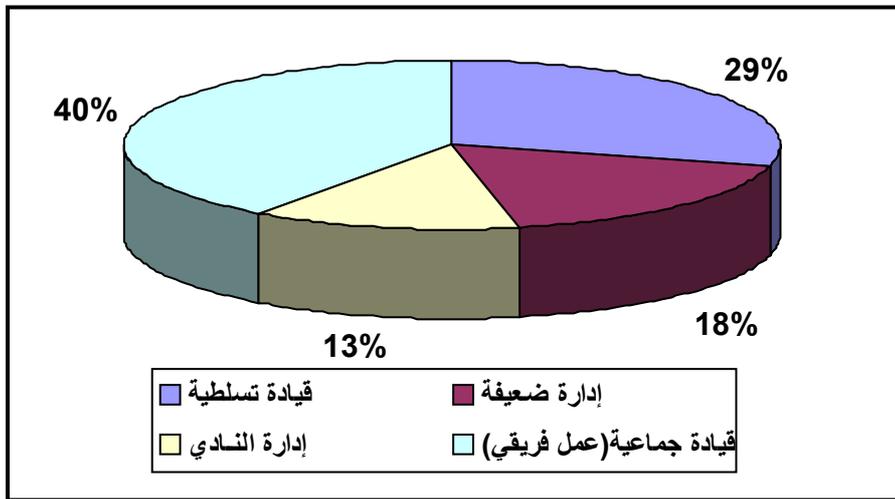
و هو كالاتي:- كيف ترى ( رئيسك المباشر)؟ هل يركز على: المهمة، العلاقات مع الأفراد، أو المهمة و العلاقات معا، أو لا شيء مما ذكر.

و الهدف من السؤال هو معرفة الأساليب القيادية بالمؤسسة من خلال البعيدين ( المهمة، العلاقات ) حسب دراسات جامعة أوهايو و الشبكة الإدارية المشار إليها في الفصل الثاني من المبحث.

جدول رقم 13: نتائج السؤال الرابع [9]

النسبة	التكرار	البيان
28.9%	13	المدير يركز على المهمة
13.3%	6	المدير يركز على العلاقات مع المرؤوسين
40%	18	المدير يركز على المهمة و العلاقات معا
17.8%	8	لا يركز لا على العلاقات و لا المهمة
100%	45	المجموع

وحسب تحليل جامعة أوهايو و الشبكة الإدارية فإن بعدي المهمة و العلاقات يعطينا أربعة أنماط إدارية، تسلطية، قيادية (جماعية) إدارة النادي، و الإدارة الضعيفة، ليكون العرض البياني كالاتي:



شكل رقم 34: العرض البياني لنتائج السؤال الرابع [9]

من خلال رأي المبحوثين في مسؤوليهم المباشرين ( مدرائهم) فإنه الأغلبية (40%) يؤكد بأن هناك تركيز على العلاقات مع المرؤوسين و تركيز على المهمة في آن واحد و هو ما يوفر الرضا

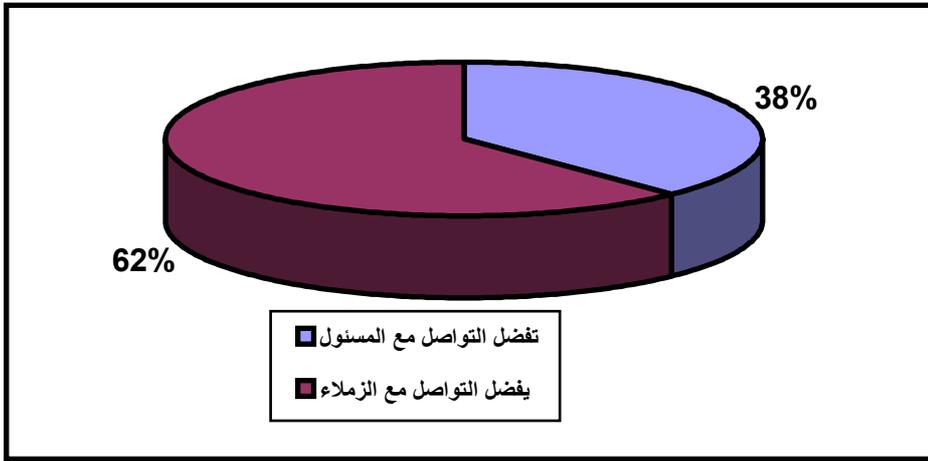
للمرؤوسين و المدراء معاً، و هذا النمط أكثر فعالية من الأنماط الأخرى التي تعرف نسب متقاربة نوعاً ما يجب إعادة النظر في العلاقات و تحسين التواصل بين الأفراد بتشجيع العمل الفريقي.

#### 5.1.3.4. تحليل نتائج السؤال الخامس

و الهدف منه معرفة مستوى العلاقات بين الأفراد و المسؤولين، و الذي كان كالآتي:

- مع من تفضل التواصل عند تنفيذ عملك؟ المسؤول أم زملاء.

و كانت النتائج بأن الأغلبية تفضل التواصل مع الزملاء (28) بـ 62.2% أما البقية (17) بـ 37.8% تفضل التواصل مع المسؤول المباشر.



شكل رقم 35: العرض البياني لنتائج السؤال الخامس [9]

نسب 62% من المبحوثين يفضل التواصل مع الزملاء يوضح العلاقة الجيدة بين الأفراد و كذا سهولة و سرعة التواصل بينهم، في حين العلاقة بين الأفراد و المسؤول لا تزال بعيدة عن المطلوب بـ 38% فقط وهو راجع لعدم الاهتمام بالعلاقات في نتائج السؤال الرابع أو التركيز على المهمة فقط.

#### 6.1.3.4. تحليل نتائج السؤال السادس

و نريد من خلاله معرفة طبيعة العلاقة و مستوى التواصل بين الفرد و مسئوله المباشر، و هو على الشكل التالي:

- كيف هو التواصل مع المسؤول؟ سريع أم بطيء، و إذا كان التواصل بطيئاً، أعط السبب.

جدول رقم 14: نتائج السؤال السادس [9]

البيان	التكرار	النسبة	السبب
سريع	10	35.5%	
بطيء	29	64.5%	عدم وجود وسائل اتصال 26.7%
	12		عدم اهتمام المسئول 26.7%
	5		أسباب أخرى 11.1%
المجموع	45	100%	

64.5% من المبحوثين يؤكدون على بطئ التواصل مع المسئول المباشر بـ (29) 26.7% منهم يرجعون السبب إلى كل من عدم وجود وسائل و قنوات اتصال، و كذلك لعدم اهتمام المسئول بالتساوي، في حين 11.1% لأسباب أخرى أبرزها ضغط العمل، و طبيعة المهمة أو النشاط و هي النتيجة ( بطئ التواصل) التي تؤكد نتيجة السؤال الرابع في تفضيل التواصل مع الزملاء.

#### 7.1.3.4. تحليل نتائج السؤال السابع

و هو لمعرفة الوسيلة المستخدمة من طرف المسئول للتواصل من المرؤوسين، و صيغة السؤال:  
- ما هي الوسيلة المستخدمة من طرف المسئول للتواصل معك؟

جدول رقم 15: نتائج السؤال السابع [9]

البيان	التكرار	النسبة
الهاتف	13	9.28%
الملصقات	10	22.2%
الاجتماعات	9	20%
اتصال وجها لوجه	13	28.9%
المجموع	45	100%

و نلاحظ من الجدول أن هناك تنوع في الأدوات أو الوسائل للتواصل مع الأفراد أو بين المدير و المرؤوسين بنسب متقاربة جداً، وهذا التوازن في استخدام وسائل الاتصال داخل المؤسسة لا يعني

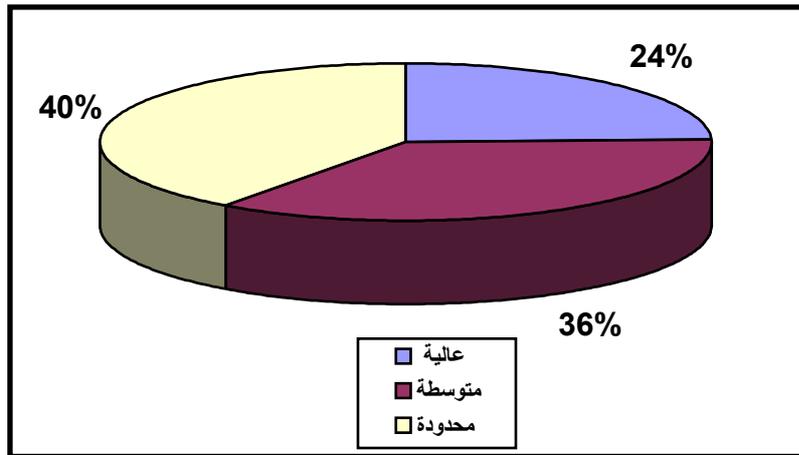
بالضرورة فعالية في التواصل بين الفرد العامل و رئيسه المباشر بل يبق الأمر متعلق بمدى وضوح الرسالة أو المعلومة بين المرسل و المتلقي.

#### 8.1.3.4. نتائج السؤال الثامن

و الهدف من هذا السؤال هو مدى حرية التواصل مع المسؤول المباشر و نصه كالآتي:  
 - هل توجد حرية التواصل مع المسؤول المباشر؟ إذا كانت الإجابة (نعم) فكيف يمكن تقييمها؟  
 عالية ، متوسطة ، محدودة  
 وكانت نتائج السؤال تؤكد أن (100%) من المبحوثين يرون أن هناك حرية في التواصل مع المسؤول ، ولكن درجة تقييم هذه الحرية متباينة على النحو التالي:

جدول رقم 16: نتائج السؤال الثامن [9]

درجة التقييم		النسبة	البيان
عالية %24.4	11	%100	نعم
متوسطة %35.6	16		
محدودة %40	18		
	45	%100	المجموع



شكل رقم 36: العرض البياني لنتائج السؤال الثامن [9]

الأغلبية تشير إلى أن التواصل مع المسؤول المباشر محدود بـ (40%) ثم متوسطة بـ (35.6%) هذا ما يدعو إلى القول بأن فعالية الاتصال في المؤسسة محدودة، و الذي يشير إليه عدم رضي الأفراد فيها كما أن حرية التواصل تقل كلما اتجهنا صعودا حسب الهرم التنظيمي.

#### 2.3.4. مشاركة الأفراد في اتخاذ القرار

إن مدخل مشاركة الأفراد في اتخاذ القرار مؤشر لدرجة مشاركة أو اشتراك الأفراد العاملين بالمؤسسة في كافة التوجهات و الخطط المستقبلية و الإستراتيجية، و المشاركة هي أحد الركائز الأساسية في نجاح عمليات التغيير المختلفة ، و لإختبار هذا المؤشر نحلل الإجابات في الاستبيان عن الأسئلة من (09) إلى السؤال (15).

#### 1.2.3.4. تحليل نتائج السؤال التاسع

وهو لمعرفة سرعة اتخاذ القرار بالمؤسسة و تقييمها اذا كانت فعالة أو غير فعالة بالصيغة الآتية:  
- كيف هي عملية اتخاذ القرار؟ سريعة ، بطيئة، عادية، أو حسب طبيعة المشكل، و في كافة الحالات هل هي فعالة أو غير فعالة؟

جدول رقم 17: نتائج السؤال التاسع [9]

البيان	التكرار	النسبة	الفعالية	التكرار	النسبة
سريعة	0	0%	فعالة	26	57.8%
بطيئة	16	35.6%			
عادية	13	28.8%	غير فعالة	19	42.2%
حسب طبيعة المشكل	16	35.6%			
المجموع	45	100%		45	100%

تتنوع سرعة اتخاذ القرار بين عملية بطيئة، عادية، و حسب طبيعة المشكل بنسب متقاربة إلا أن عدم فعالية اتخاذ القرارات يظهر بنسبة غير مرضية 42.2% حسب رأي المبحوثين.

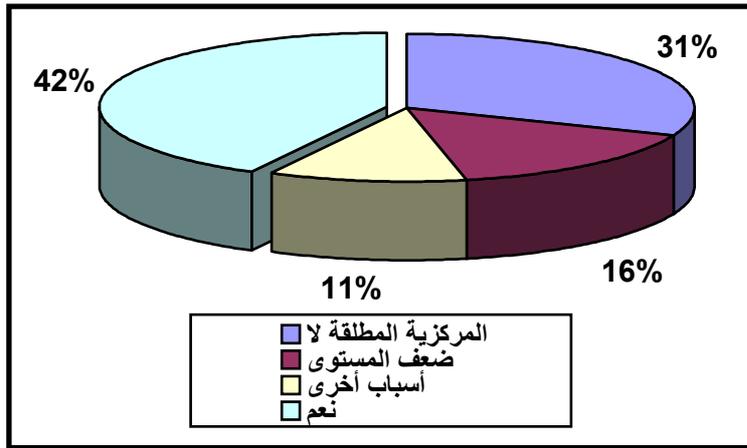
#### 2.2.3.4. تحليل نتائج السؤال العاشر

و الغرض منه معرفة المشاركة في اتخاذ القرار من عدمها، و السؤال كالاتي:

- هل تشارك في اتخاذ القرار؟ إذا كانت الإجابة بـ لا فأعط السبب.

جدول رقم 18: نتائج السؤال العاشر [9]

السبب	النسبة	التكرار		البيان
	<b>42.2%</b>	<b>19</b>		<b>نعم</b>
المركزية المطلقة لا	<b>57.8%</b>	<b>14</b>	<b>26</b>	<b>لا</b>
ضعف مستوى الأفراد		<b>7</b>		
أسباب أخرى		<b>5</b>		
	<b>100%</b>		<b>45</b>	<b>المجموع</b>



شكل رقم 37: العرض البياني لنتائج السؤال العاشر [9]

إن أغلب المبحوثين في الاستبيان لا يشاركون في اتخاذ القرار بحوالي 58% بسبب المركزية المطلقة و هو السبب الأساسي حسب رأيهم يليه ضعف مستوى الأفراد ، بعدها أسباب أخرى تتعلق بالمنصب الوظيفي كأن يعطل أغلب أعوان التحكم و التنفيذ ذلك بعدم السماح لهم بالمشاركة في اتخاذ القرار و هي العملية التي يرونها محصورة لدى الإطارات فقط.

#### 3.2.3.4. تحليل نتائج السؤال الحادي عشر

و نصه: - هل توجد صعوبات في عملية اتخاذ القرار بالمؤسسة؟ مع الخيارات، نادرا، دائما، أبدا، و إذا كانت دائما أعط السبب.

#### جدول رقم 19: نتائج السؤال الحادي عشر [9]

البيان	التكرار	النسبة	السبب
نادرا	16	35.5%	
دائما	20	44.5%	لا تأخذ بعين الاعتبار انشغالات الأفراد العاملين 22.5%
	5		لأنها تتميز بعدم المرونة 11%
	5		لأنها لا تتوافق مع إستراتيجية المؤسسة 11%
أبدا	09	20%	
المجموع	45	10%	

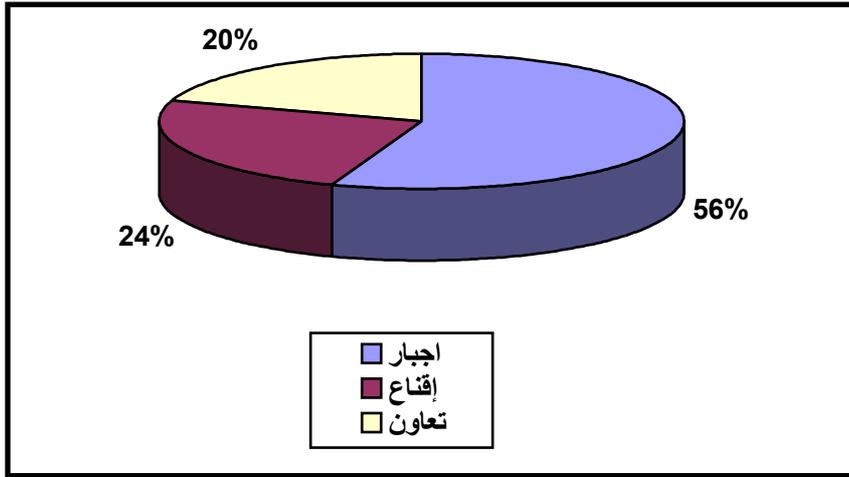
نرى 44.5% و هي الأغلبية أن هناك صعوبة في اتخاذ القرار بالمؤسسة و سبب ذلك بأن العملية لا تأخذ بعين الاعتبار انشغالات أو اهتمامات الأفراد العاملين بـ 22.5% من الذين يرون بوجود الصعوبات دائما ، وهو ما يؤكد ضعف مشاركة أو اشراك الأفراد في العملية ، لذلك يجب فتح المجال أكثر حتى لا تكون هناك مقاومة أو حتى رفض كلي للقرارات.

#### 4.2.3.4. تحليل نتائج السؤال الثاني عشر

و الغرض منه الطريقة التي تتم بها عملية اتخاذ القرار من طرف الإدارة، على النحو الآتي: ما هي الإجراءات التي تعتمدها الإدارة في اتخاذ القرار؟ مع الخيارات: الإقناع، الإجبار، أو التعاون

#### جدول رقم 20: نتائج السؤال الثاني عشر [9]

البيان	التكرار	النسبة
الإقناع	11	24.4%
الإجبار	25	55.6%
التعاون	9	20%
المجموع	45	100%



شكل رقم 38: العرض البياني لنتائج السؤال الثاني عشر [9]

إن النتائج توضح أن أغلبية القرارات تتم بالإجبار من طرف الإدارة و هي قرارات، في حين لا تسجل العملية بالتعاون إلا 20% غير بعيدة عن أسلوب الإقناع، و هي طريقة أفضل من الإجبار و هذا ما يؤكد عدم الرضا التام عن أسلوب اتخاذ القرارات على مستوى المؤسسة على اختلاف أنواع القرارات التي يجب أن تكون مرنة أكثر وواضحة و مفهومة للجميع.

#### 5.2.3.4. تحليل نتائج السؤال الثالث عشر

و صيغته كالآتي:

- هل تعلمكم الإدارة بأعمال المؤسسة و خططها المستقبلية؟  
و السؤال يطرح نفسه لمعرفة مدى توضيح المؤسسة لأهداف و برامجها المستقبلية و إعلام الأفراد بذلك.

جدول رقم 21: نتائج السؤال الثالث عشر [9]

النسبة	التكرار	البيان
11%	5	دائما
44.5%	20	أحيانا
44.5%	20	أبدا
100%	45	المجموع

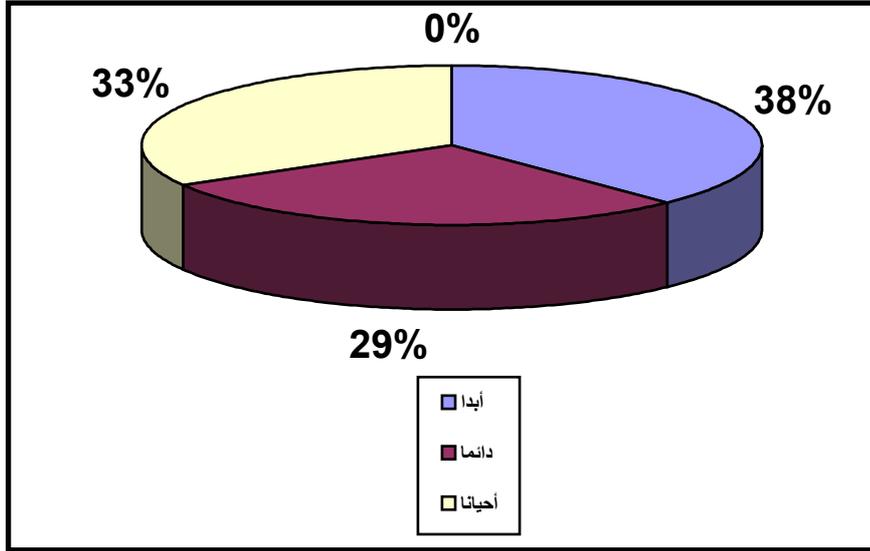
توضح النتائج أن نسبة الإعلام من طرف الإدارة للموظفين بالإعمال و المشاريع المستقبلية للمؤسسة قليلة أو ضعيفة حوالي 55.5% ما بين دائما و أحيانا، في حين الأفراد الذين يرون بأن الإدارة لا تعلمهم بذلك نسبة 45.5% من المبحوثين في الاستقصاء قد يشكلون صعوبة أو مقاومة أثناء تنفيذ تلك الخطط المستقبلية لعدم إعلامهم و إشراكهم.

#### 6.2.3.4. تحليل نتائج السؤال الرابع عشر

وهو يتمحور حول اهتمام الإدارة بمشاكل الأفراد العاملين لأن هذا الجانب سوف يحدد مدى رضا الأفراد عن الإدارة و قراراتها و كان السؤال: - هل تهتم الإدارة بمشاكل الأفراد العاملين؟ بالخيارات: دائما، أحيانا، أبدا.  
فكانت النتائج كالآتي:

جدول رقم 22: نتائج السؤال الرابع عشر [9]

النسبة	التكرار	البيان
28.9%	13	دائما
33.3%	15	أحيانا
37.8%	17	أبدا
100%	45	المجموع



شكل رقم 39: العرض البياني لنتائج السؤال الرابع عشر [9]

تتقارب النسب في الإجابات عن السؤال حول اهتمام الإدارة بمشاكل العمال، منهم 37.8% يجدون بأن الإدارة لا تهتم بمشاكلهم إطلاقاً، وهذا الأمر يجب على الإدارة تداركه للحفاظ على رضا العاملين و الرفع من معنوياتهم حتى يشعر الفرد بوجود المؤسسة و هذا الشعور سوف يولد قبول لقرارات الإدارة ، وخلق تفاهم بين الجميع بما في ذلك المدير و المرؤوسين.

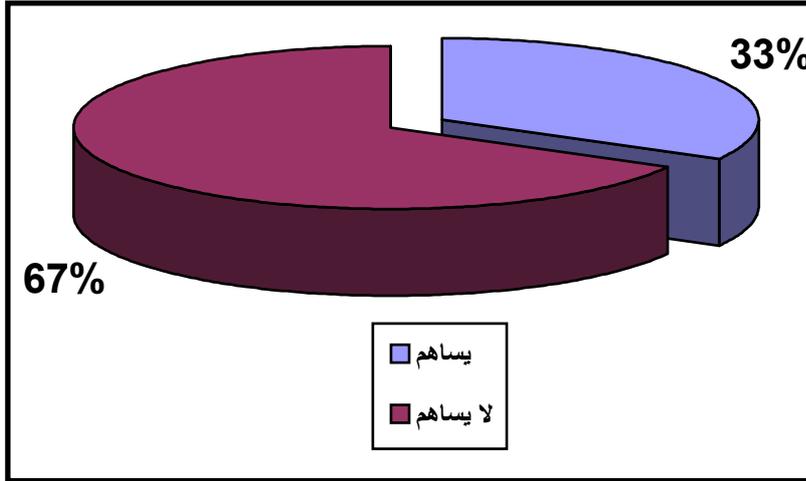
#### 7.2.3.4. تحليل نتائج السؤال الخامس عشر

و الغرض من هذا السؤال هو معرفة موقع الفرد و رأيه تجاه تنفيذ الخطط و البرامج ( الإستراتيجية) كالآتي:

- هل تشارك في تنفيذ إستراتيجية المؤسسة؟ نعم أو لا

إذا كانت الإجابة بلا ، فلماذا؟

وضحت النتائج بأن 30 من 45 ب 67% يرى بأنه لا يساهم في تنفيذ الإستراتيجية أما الباقي 15 ب 33% يرى بأنه معني بتنفيذ الإستراتيجية و المساهمة في ذلك.



شكل رقم 40: العرض البياني لنتائج السؤال الخامس عشر [9].

67% يقول بأنه لا يساهم في تنفيذ إستراتيجية المؤسسة ، وقد جاءت الأسباب مختلفة حسب رأي الأفراد العاملين، كالذي يقول بأنه لا يتخذ القرارات و بالتالي لا ينفذ الإستراتيجية، أما آخر يعلل ذلك بأن المنصب الذي يشغله لا يسمح له بالمساهمة، و كذا بأنه غير معني بتنفيذها، و الأهم من ذلك غياب المسؤولية الحقيقية في تنفيذ الإستراتيجية، أو عدم وضوح المعالم الكبرى لها، أو تنفيذ الإستراتيجية مرتبط فقط بمنصب المسؤولية، وهذا غير كافي فأبجديات الجودة الشاملة تستدعي إشراك كافة العاملين في تنفيذ الإستراتيجية مع وضوح أهدافها و تحديد مسؤوليات كل شخص و مهامه.

#### 3.3.4. التغيير و الجودة الشاملة

و تدور أسئلة هذا المحور حول رأي المبحوثين في التغيير بالمؤسسة و كذا تطبيق أسلوب الجودة الشاملة، لذا نحلل نتائج الاستبيان من السؤال السادس عشر إلى السؤال الثالث و العشرين (23).

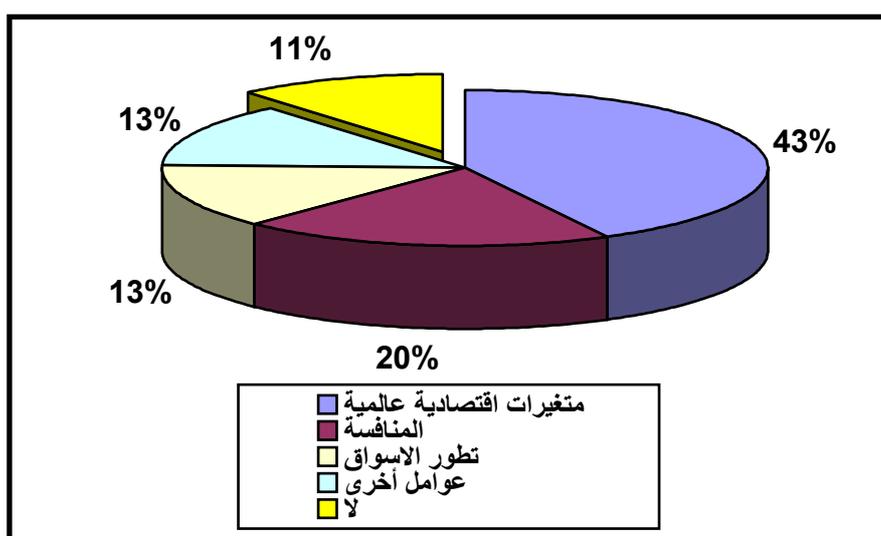
#### 1.3.3.4. تحليل نتائج السؤال السادس عشر

و الغرض من السؤال مدى ضرورة التغيير بالمؤسسة. - هل ترى بأن التغيير في مؤسستكم ضروري؟ نعم أو لا و إذا كانت الإجابة بنعم ، أعط السبب؟

جدول رقم 23: نتائج السؤال السادس عشر [9]

السبب	النسبة	التكرار		البيان
20% المنافسة	%88.9	9	40	نعم
13.3% تطور الأسواق		6		
42.3% متغيرات اقتصادية عالمية		19		
13.3% عوامل أخرى		6		
	%11.1		5	لا
	%100		45	المجموع

عوامل أخرى كان أبرزها البحث عن التغيير بسبب أفراد عاملين، ضمن عوامل داخلية كثيرة.



شكل رقم 41: العرض البياني لنتائج السؤال السادس عشر [9]

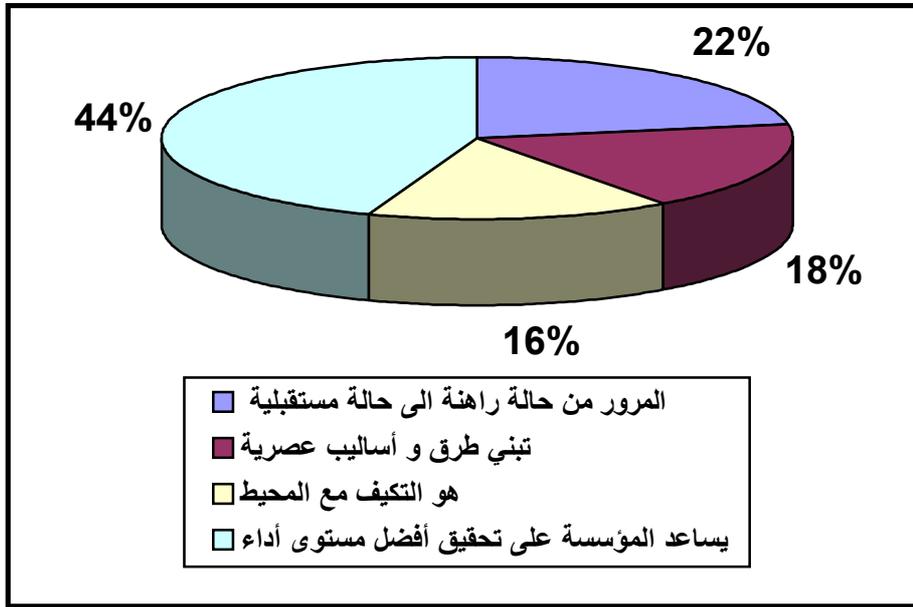
الملاحظ من نتائج السؤال أن الأغلبية الساحقة بـ 88.9% من المبحوثين يؤكدون على ضرورة التغيير بالمؤسسة، و 42.3% يرون سبب التغيير الضروري بالمؤسسة هو المتغيرات الاقتصادية العالمية الحاصلة في الوقت الحالي، و هذا راجع أكثر للتوجيهات التي تنتهجها مؤسسة سونلغاز في التوجه الإقليمي لسوق الكهرباء و الغاز.

### 2.3.3.4 تحليل نتائج السؤال السابع عشر

و هدف السؤال هو تعريف الفرد العامل بالمؤسسة للتغيير كالاتي:- كيف ترى التغيير بالمؤسسة؟ مع جملة من الخيارات.

جدول رقم 24: نتائج السؤال السابع عشر [9]

النسبة	التكرار	البيان
44.4%	20	يساعد المؤسسة على تحقيق أفضل مستوى أداء
17.8%	8	تبني طرق و وسائل جديدة (عصرية)
22.2%	10	هو التكيف مع محيط المؤسسة
15.6%	7	المرور من حالة راهنة إلى حالة مستقبلية
100%	45	المجموع



شكل رقم 42: العرض البياني لنتائج السؤال السابع عشر [9].

إن الأغلبية على قناعة تامة بأن التغيير بالمؤسسة سوف يمكنها من تحقيق أفضل مستوى أداء يطمح إليه الجميع، في حين الأقلية 15.6% ترى بأن التغيير هو مجرد مرور من حالة راهنة إلى

حالة مستقبلية، كما أن هناك من يراه تكيفا مع محيط المؤسسة، هذا ما يشير إليه الجزء النظري و يتوافق معه بأن التغيير تكيف مع المحيط لتحقيق أفضل المستويات في الأداء.

#### 3.3.3.4. تحليل نتائج السؤال الثامن عشر

و الغرض منه البحث عن مجالات التغيير التي يراها المبحوث ضرورية بالمؤسسة.  
- هل تحبذ أن يكون التغيير في المجالات الآتية؟

جدول رقم 25: نتائج السؤال الثامن عشر [9]

النسبة	التكرار	البيان
15.6%	7	الإستراتيجية
11.1%	5	الهيكل التنظيمي
15.6%	7	الإجراءات
20%	9	نمط الإدارة
11.1%	5	ثقافة المؤسسة
26.6%	12	كل هذه العناصر
100%	45	المجموع

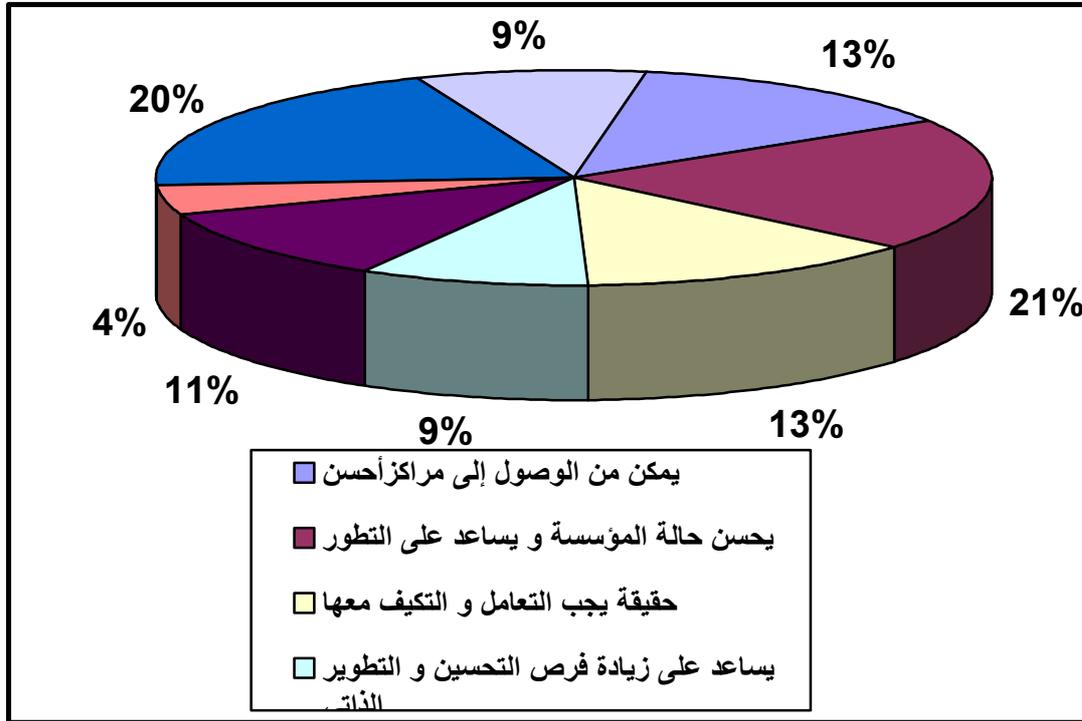
من خلال قراءة أرقام الجدول يتضح أن أكبر نسبة ترغب في أن يكون التغيير في كل العناصر بـ 26.6% تليها نمط الإدارة بـ 20%، و هو ما يوحي بأن هناك عدم رضا من الموظفين على أسلوب التسيير بما في ذلك ثقافة المؤسسة و الإستراتيجية و هي مجالات التغيير الأكثر صعوبة مقارنة مع المجالات الأخرى.

#### 4.3.3.4. تحليل نتائج السؤال التاسع عشر

و نهدف من هذا السؤال إلى معرفة أسباب قبول التغيير، وكذا أسباب عدم القبول أو مقاومة التغيير.  
من خلال السؤال الآتي:- هل تقبل بأي تغيير تقره مؤسستكم؟ نعم أو لا مع إعطاء السبب

جدول رقم 26: نتائج السؤال التاسع عشر [9]

السبب	النسبة	التكرار		البيان
يمكن من الوصول إلى مراكز أحسن	13.3%	6	25	نعم
يحسن حالة المؤسسة و يساعدها على التطور	20%	9		
حقيقة يجب التعامل و التكيف معها	13.3%	9		
يساعدك على زيادة فرص التحسين و التطوير الذاتي	9%	4		
11% خوفك من فقدان مركزكم في المؤسسة	44.4%	5	20	لا
4.4% لأنه مزيد من الأعباء و الالتزامات		2		
20% لأن معالم التغيير غير واضحة		9		
9% لعدم إشراككم في اتخاذ القرار بالتغيير		4		
	100%	45		المجموع



شكل رقم 43: العرض البياني لنتائج السؤال التاسع عشر [9]

نلاحظ أن هناك فارق ضئيل بين من يقبل التغيير و بين الذي يرفض التغيير أو يقاومه، 55.6% يقبلون التغيير و كانت إجاباتهم مبنية على أساس أن التغيير سوف يحسن حالة المؤسسة و يساعدها على التطور بـ 20% و كذا يمكنهم من الوصول إلى مراكز أحسن، وهذا دليل على إدراك الأفراد لأهمية التغيير في مصلحة المؤسسة و الفرد معا.

في حين 44.4% من رافضي التغيير، جاءت إجاباتهم على أساس أن معالم هذا التغيير بالمؤسسة غير واضحة بـ 20%، مع خوفهم من فقدان المركز بـ 11% و 9% يرفضون أو يقاومون التغيير لأنهم لم يساهموا في إقرار هذا التغيير.

#### 5.3.3.4. تحليل نتائج السؤال العشرين

و الغرض منه معرفة مدى اطلاع الأفراد على برنامج الجودة الشاملة الذي طبق بالمؤسسة و ما الهدف الأساسي منه، كالآتي:

- هل تبنت مؤسستكم تطبيق الجودة الشاملة؟ نعم أو لا  
إذا كانت الإجابة بنعم، فلماذا كانت تهدف من وراء ذلك؟

جدول رقم 27: نتائج السؤال العشرين [9]

البيان	التكرار	النسبة	الهدف
نعم	35	78%	22% تحسين الأداء
	5		11% زيادة الحصة السوقية
	0		0% تصدير الطاقة
	20		45% إشباع حاجيات الزبائن
لا	10	22%	
المجموع	45	100%	

الأغلبية على دراية كاملة بأن مؤسسة سونلغاز تبنت برنامج الجودة الشاملة بـ 78% و جاءت إجاباتهم بأن الهدف منها هو إشباع حاجيات الزبائن بـ 45% تليها تحسين الأداء الكلي للمؤسسة بـ 22%، ثم زيادة الحصة السوقية بـ 11%، في حين نسبة الرفض 22% يرون بأن المؤسسة لم تتبنى هذا البرنامج وليس لهم علم بذلك.

#### 6.3.3.4. تحليل نتائج السؤال الواحد و العشرين

و الغرض منه معرفة شروط نجاح تطبيق الجودة الشاملة بالمؤسسة حسب رأي المبحوثين.  
- ما هي الشروط التي ترونها ضرورية لتطبيق الجودة الشاملة و العمل بها؟

جدول رقم 28: نتائج السؤال الواحد و العشرين [9]

النسبة	التكرار	البيان
28.9%	13	العلاقة الجيدة بين المديرين و العاملين
22.2%	10	إشراك كافة الأفراد العاملين
31.1%	14	الدور المتميز للقيادة(المديرين)
17.8%	8	كل هذه العناصر
100%	45	المجموع

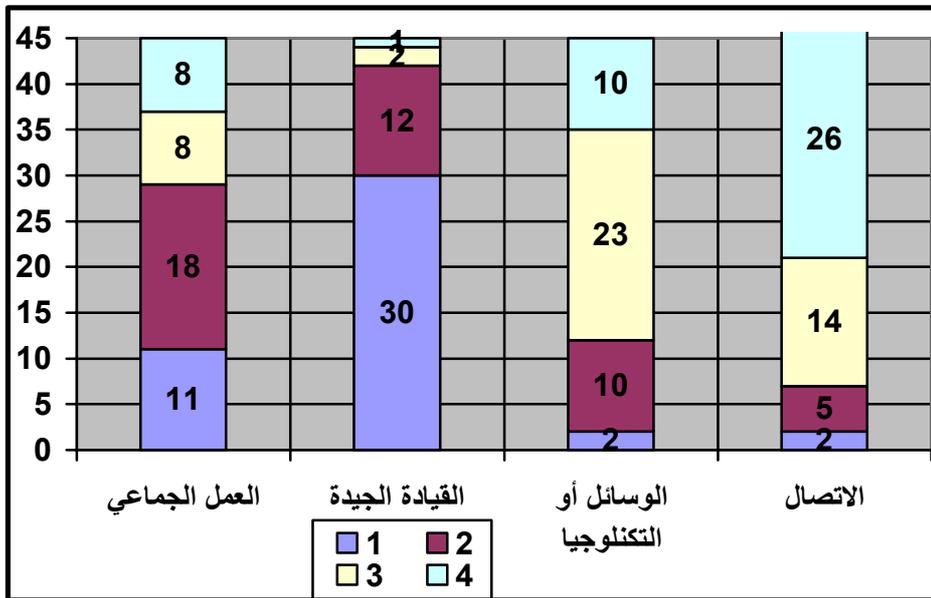
نجد إدراك تام من 31.1% بأن الدور المتميز للمديرين ضروري للعمل أو تطبيق الجودة، و كذا العلاقة الجيدة بين المدير و العامل أمر ضروري هو الآخر لذلك بـ 28.9%، في حين 17.8% من المبحوثين يرون أن العناصر الثلاثة ضرورية معاً لنجاح الجودة الشاملة.

#### 7.3.3.4. تحليل نتائج السؤال الثاني و العشرين

لمعرفة ترتيب العناصر التي تسمح بتحسين أداء العاملين من (1-4)، وضعنا السؤال التالي: هل يمكن ترتيب العناصر التي تسمح بتحسين أداء الأفراد العاملين؟ وكانت الخيارات كالاتي:  
العمل الجماعي و هيكل الفريق، القيادة الجيدة، الوسائل و التكنولوجيا، الاتصال.

جدول رقم 29: نتائج السؤال الثاني والعشرين [9]

الترتيب	1	2	3	4	العناصر
	11	18	8	8	العمل الجماعي و هيكل الفريق
	30	12	2	1	القيادة الجيدة
	2	10	23	10	الوسائل و التكنولوجيا
	2	5	14	26	الاتصال



الشكل رقم 44: العرض البياني لنتائج السؤال الثاني والعشرين [9]

حسب الترتيبات كانت القيادة تحمل أكبر عدد بالنسبة للترتيب الأول، يليها العمل الجماعي و هيكل الفريق، ثم الوسائل أو التكنولوجيا، بعدها الاتصال بالمؤسسة. من خلال هذه الإجابات يتضح لنا مدى الأهمية التي يوليها الأفراد للدور القيادي، في إدراك منهم للعمل الذي يقوم به المدير القائد في دفع العمل الجماعي و تحسين أداء المرؤوسين. و العمل الجماعي لا تكون له مردودية عالية إلا بوجود قيادة جيدة على مستوى فريق العمل أو الجماعة، كما أن الوسائل و التكنولوجيا لها دور في دعم العمل الجماعي و تسهيل التنسيق، و السرعة و الكفاءة في ظل وجود اتصال متين و منسجم و هو ترتيب منطقي إلى حد كبير.

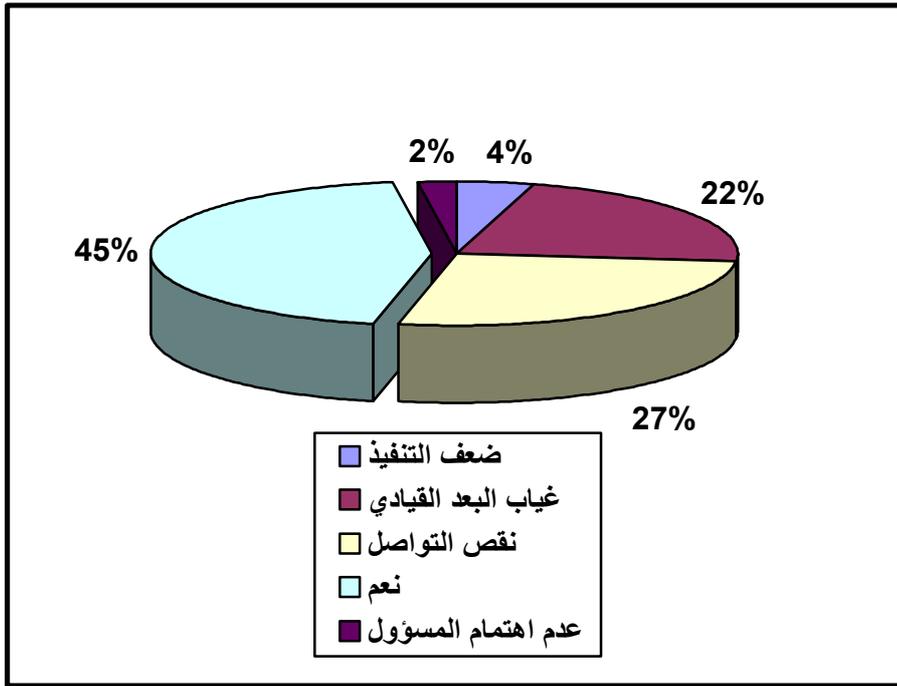
### 8.3.3.4. تحليل نتائج السؤال الثالث و العشرين

و لمعرفة مدى قدرة المديرين على إدارة التغيير بنجاح من خلال إجابات و آراء المبحوثين. وضعنا السؤال التالي:

- هل ترى أن مديرك له القدرة على إدارة التغيير بنجاح؟  
نعم أو لا، فإذا كانت الإجابة بلا ، فأعط السبب

جدول رقم 30: نتائج السؤال الثالث و العشرين [9]

السبب	النسبة	التكرار		البيان
	%44.4	20		نعم
ضعف التنفيذ %4.4	%55.6	2	25	لا
نقص التواصل %26.7		12		
غياب البعد القيادي %22.2		10		
عدم اهتمام المسئول %2.2		1		
	%100	45		المجموع



شكل رقم 45: العرض البياني لنتائج السؤال الثالث والعشرين [9]

من خلال الإجابات نجد أن هناك نقص في التواصل بين المدير (المسؤول) و بين المرؤوسين ب 26.7% من الذين يرون أن مديرهم غير قادر على إدارة التغيير لذات السبب، و 22.2% لغياب البعد القيادي للمدير أما 44.4% لهم ثقة تامة في المدير أو المسؤول المباشر لهم على أنه قادر أن يدير التغيير بنجاح، و النسبة القليلة جدا ترى عكس ذلك بسبب ضعف التنفيذ من المدير، و عدم اهتمام منه ب 4.4% و 2.2% على التوالي.

و بهذا يمكن القول أن أغلبية الأفراد على دراية تامة بالدور الذي قد يلعبه المدير في قيادة الفريق و دفع العمل الجماعي، إلا أن نقص التواصل بينهم و بينه يحول دون ذلك، مع رغبة واضحة منهم في التغيير على مستوى المؤسسة يؤكدها عدم رضا عن أسلوب التسيير، و كذا المجالات المراد تغييرها من نمط الإدارة، الإجراءات، الإستراتيجية....

#### \* حوصلة نتائج الدراسة الاستقصائية

من خلال الدراسة الاستقصائية التي استهدفت 45 موظفا بالمؤسسة من إجمالي 50 استمارة تم

توزيعها توصلنا إلى مجموعة من النتائج يمكن حصرها فيما يلي:

- هناك تباين معتبر بين الراضي عن أسلوب التسيير وبين الأفراد الذين يجدونه غير ملائم لبعده عن التسيير العصري، وكذا تضعف مستوى الأداء
- تتنوع الأنماط الإدارية بالمؤسسة بين النمط الدكتاتوري، غير المبالي، البيروقراطي، مع تفوق ضئيل للنمط الديمقراطي
- العمل القيادي موجود بالمؤسسة لكن درجة حرية التواصل بين المدير و المرؤوسين غير كافية، وهو ما يبرر تفضيل الفرد للتواصل مع الزملاء.
- عملية إتخاذ القرار تواجه صعوبات حسب رأي المبحوثين، لا تتسم بالمرونة والتعاون، كما أنها لا تأخذ بعين الاعتبار اهتمامات وانشغالات الأفراد العاملين.
- عدم وجود أدراك تام من طرف الأفراد لدورهم في تنفيذ الإستراتيجية العامة للمؤسسة، لمجموعة من الأسباب أهمها عدم وضوح معالمها الأساسية.
- تأكيد كبير من طرف الإطارات على ضرورة التغيير بالمؤسسة، بسبب التغيرات الحاصلة في البيئة الإقتصادية العالمية والمحلية، كتطور الأسواق والمنافسة.
- تعتبر إطارات مؤسسة SONELGAZ أن التغيير يساعد المؤسسة على تحقيق أفضل مستويات من الأداء ويساعدها على التكيف أكثر مع المحيط.
- تريد إطارات المؤسسة أن يكون هناك تغيير في مجموعة من المجالات أهمها نمط الإدارة، الإستراتيجية، الإجراءات و ثقافة المؤسسة.....
- يدرك غالبية إطارات أن المؤسسة تبنت تطبيق أسلوب الجودة الشاملة بهدف إشباع حاجيات الزبائن و تحسين الأداء الكلي للمؤسسة.
- يعتبر إطارات المؤسسة أن الدور المتميز الذي يلعبه القائد(المدير) ضروري لنجاح تطبيق الجودة، في ظل العلاقة الجيدة بين المسيرين و الأفراد.
- يولي الأفراد كبير اهتمامهم للقيادة الجيدة في دفع أدائهم نحو الأفضل، من خلال العمل الجماعي والاتصال القوي، لكن ذلك غير متاح بسبب نقص التواصل و التعاون بين المدير والمرؤوسين وغياب البعد القيادي، الأمر الذي يبرر به المبحوثون عدم توفر القدرة الكافية لدى المدير لقيادة التغيير بالجودة الشاملة في مؤسسة SONELGAZ

لقد قمنا في هذا الفصل بدراسة دور القيادة الإدارية والتحديات التي تواجهها أثناء عملية التغيير بالجودة الشاملة في مؤسسة سونلغاز للوسط بالبلدية، من بين عدة مؤسسات فرعية تابعة لمجمع SONELGAZ ، التي وقع عليها اختيارنا نظرا لعمليات التغيير التي مازالت تشهدها.

سونلغاز هي المتعامل التاريخي في ميدان الإمداد بالطاقة الكهربائية والغازية في الجزائر، ومهامها الرئيسية هي إنتاج الكهرباء ونقلها وتوزيعها وكذلك نقل الغاز و توزيعه عبر قنوات، وقانونها الأساسي الجديد يسمح لها إمكانية التدخل في قطاعات أخرى من قطاعات الأنشطة ذات الأهمية بالنسبة إلى المؤسسة لاسيما في ميدان تسويق الكهرباء والغاز نحو الخارج، كما يتضح أن سونلغاز قامت بإعادة هيكلة مصالحها لكي تتكيف مع السياق الجديد إذ أصبحت اليوم مجمعا صناعيا يتألف من 29 شركة فرعية ، وتشغل 40000 عامل.

و يتبين من الدراسة أن المؤسسة لعبت على الدوام دورا راجحا فبالتنمية الاقتصادية والاجتماعية للبلاد، ومساهماتها في تجسيد سياسة طاقة وطنية ترقى إلى مستوى برامج الإنجاز الهامة في مجال الإنارة الريفية و التوزيع العمومي للغاز التي سمحت برفع نسبة التغطية من حيث الكهرباء إلى أكثر من 97 % ونسبة توغل الغاز إلى 37 % ، بهدف الوصول إلى 57 % سنة 2009.

أما بالنسبة لإستراتيجية التنمية الخاصة بالمؤسسة، فهذه الأخيرة عازمة على فعل المزيد وبشكل أفضل، فجندت لذلك تمويلات هامة من أجل تطوير و تعزيز المنشآت الكهربائية و الغازية، وبالنسبة للفترة 2005-2010 قد وضعت برنامج إستثماري موضع التنفيذ بغتة رفع قدراتها الإنتاجية الخاصة بالكهرباء ، وتكثيف شبكات نقل الكهرباء والغاز وجعلها أقوى والعمل تحسين خدماتها الموجهة للزبائن، ذلك بعد تثبيت مبدأ التحسين المستمر في كل أنشطتها في إطار تطبيق الجودة الشاملة وسياسة التغيير التي تبنتها في الفترة 1999-2005.

و لذلك تولي إدارة المؤسسة كبيرة الإهتمام بالعنصر البشري في مجال التكوين والتدريب في مختلف التخصصات خاصة ما يتعلق الجانب التقني أو التكنولوجي ،ومجالات التسيير والإدارة سواء في مراكزها الخاصة أو الخارجية .والحرص على الإنفتاح على مستجدات البيئة الاقتصادية كما تؤكد المبادئ التي أقرتها في تنفيذ الجودة الشاملة .

## خاتمة

تناولت الدراسة المفاهيم العامة للقيادة الإدارية وتطورها التاريخي مع التركيز على أهم المداخل والاتجاهات التي عرفتھا ودورها في دفع وتيرة العمل بالمؤسسة ومعالجة الاختلالات العملية والتنظيمية، للخروج بجملة من المعايير والسمات في تحديد القيادة الناجحة والرشيطة، والتي يبقى للتدريب دور هام جدا في تنمية القيادات وتكوينها من أجل بعث الرؤى الإدارية الجديدة، خاصة في وقت تعاني المؤسسات فائضا في الإدارة وغيابا للقيادة.

و تعتبر القيادة الإدارية من أبرز عناصر صناعة التميز والنجاح وتوجيه الأفراد نحو أداء عال لخلق كفاءة في نشاط المؤسسة، وهذا لوجود عدة توجهات مستقبلية تريد بها القيادة جعل المؤسسة في أرقى المستويات الاقتصادية الاجتماعية والحضارية، ومن بين هذه التوجهات نجد التوجه نحو التطوير أو التغيير والتجديد الذي يمثل أكبر التحديات التي تواجهها المؤسسات اليوم في ظل الضرورة المتزايدة والملحة للتكيف و مواكبة المستجدات ، و هذا التحدي لن ينجح إلا بتفعيل جملة من المفاتيح، تعمل القيادة على ذلك من خلال تبني أفضل البرامج التطويرية وإشراك كافة الأطراف لتفادي جملة المعوقات المختلفة، الأمر الذي سوف يعزز تنافسية المؤسسة في السوق.

ومن هذا الباب شهدت المؤسسة الجزائرية عمليات تغيير متتالية وهذا تماشيا مع السياسات الاقتصادية المنتهجة في كل مرة، إلا أن تلك العمليات أو المحاولات لم ترق إلى المستوى المطلوب، وبقيت المؤسسة بعيدة عن دورها في خلق التوازن الاقتصادي في وقت تبحث فيه الدولة عن تنويع الدخل الوطني، كما أننا بصدد مواجهة تحديات العولمة وانعكاساتها ، من بين المؤسسات العمومية تعتبر مؤسسة سونلغاز SONELGAZ لتوزيع الكهرباء والغاز إحدى أكبر المؤسسات الجزائرية نشاطا وأهمها تاريخا والتي خططت لتبني إستراتيجيات تغيير وتطوير لهياكلها وأنشطتها المختلفة ولا زالت تعمل على ترسيخ أسس الجودة والتحسين المستمر لعملياتها و مواردها.

ومما سبق يتبين لنا أن للقيادة الإدارية دور فعال جدا في تنشيط ودفع حركة التغيير على مستوى المؤسسة وأكثر من ذلك تعتبر هي المصدر لفكرة التغيير والتطوير، تعمل على تجسيده في وقت يعتبر التغيير تحديا كبيرا في حد ذاته بغية تحقيق أفضل مستويات الأداء والتكيف في ظل بيئة اقتصادية تتميز بالتعقد يوما بعد يوم، ومنه يمكننا وضع جملة من النتائج التي تبين ذلك وتقديم بعض

الاقتراحات التي نرى بأنها كفيلة بمعالجة نقاط ضعف العمل الإداري وتحسين مستويات الأداء بأنجع السبل.

من خلال الدراسة التي قمنا بها توصلنا إلى نوعين من النتائج، النوع الأول يتعلق بالإطار العام للموضوع بما في ذلك مختلف الجوانب السلوكية في المؤسسة، المفاهيم والرؤى المستقبلية للقيادة الإدارية ودورها في خلق التميز، أما النوع الثاني من النتائج فيخص التحديات التي تواجهها القيادة في ظل التغيير والتجديد وموقع هذا الأخير في الخارطة الإستراتيجية للمؤسسة الجزائرية، وتتمثل هذه النتائج فيما يلي:

**أولاً:** نتائج حول القيادة والجوانب السلوكية للإدارة.

- يتميز العمل الإداري في المؤسسة الاقتصادية بجملة من الوظائف تشكل نسيجاً متكاملًا بشكل يخدم الأهداف العامة للمؤسسة، فالإدارة تخطط وتنظم وتوجه وتراقب وتقود كافة وظائف المؤسسة من تسويق، إنتاج، تمويل وتمويل، موارد بشرية وعلاقات عامة...
- إن للعمل الإداري بعد سلوكي وهو تفاعل الإنسان مع التنظيم -السلوك التنظيمي- وهو ناتج معقد للعديد من القوى المتداخلة في ظل الطبيعة المتغيرة للمنظمات وهو الذي يهدف إلى تحسين نوعية حياة الناس في المؤسسة ودعم السلوك الإيجابي للأفراد.
- تفاعل الإنسان مع التنظيم يكون من خلال جملة الأنشطة السلوكية كالإدراك، التعلم، التفكير، تكوين الاتجاهات، الدافعية واتخاذ القرارات، وهي التي تحكم سلوكاته ومواقفه.
- تعتبر الأنشطة السلوكية للفرد في العمل اللبنة الأولى لتكوين جماعات العمل وهي أهم محددات ديناميكية الفرق والتي تتأسس لأسباب رسمية وأخرى غير رسمية، وأفضل الفرق ديناميكية في العمل هي تلك التي تمزج بين المهمة الرسمية والعلاقة غير الرسمية، وهي في نفس الوقت تمثل بيئة نشاط وظهور القيادات التي تمثل أهم العوامل الهيكلية للجماعة.
- تحكم ديناميكية الجماعات والعمل الفريقي عدة محددات أهمها:

- مستوى نضج الجماعة.
- مستوى تأييد القادة.
- نوعية وحدة الاتصال.
- اتجاهات الأفراد وحاجاتهم.

\_ تعتبر القيادة عملاً إدارياً راقياً فهي فن التعامل مع الطبيعة البشرية أي أنها فن التأثير في مجموعة من الأفراد عن طريق الإقناع والاستمالة وحثهم على إتباع خط أو أسلوب عمل معين.

والقائد الإداري شخص معين من قبل سلطة أعلى لتوجيه مجموعة من الأفراد نحو تنفيذ أهداف محددة، ولا يعتمد في قيادته لهؤلاء على سلطاته الرسمية بل يعتمد بصفة أساسية على تأثيره الشخصي.

\_ يعتبر الفرق بين القيادة والإدارة جوهرياً:

- القائد يقوم بالشيء الصحيح أما المدير فيفعل الأشياء بطريقة صحيحة.
- فالقائد بيدع ويطور أما المدير يسيّر ويصحّ.
- والأول يعتمد على الناس أما الثاني فيعتمد على الأنظمة والهيكل.

\_ لقد تطورت القيادة مع تطور الفكر الإداري، وغالباً ما تميزت دراسات القيادة بالبحث عن أفضل الأنماط القيادية وبذلك ظهرت جملة من المداخل والاتجاهات أبرزها:

- مدخل الصفات أو السمات: والذي يبرز ضرورة وجود مجموعة من الصفات في القائد مثل الذكاء، المهارات الاجتماعية كالتعاون والقدرات الإدارية، التكيف وبعد الرؤية، المهارات الشخصية والانضباط والحيوية، وكذا خصائص جسدية كالسلامة الصحية.
- المدخل السلوكي: والذي يتجه إلى القيادة الفعالة من منظور اتخاذ القرار، إنجاز المهمة ومدى علاقة القائد بالمرؤوسين، ليبيّن هذا المدخل نمط قيادي فعال من خلال الديمقراطية في صناعة القرارات والاهتمام العالي بالمهمة والعلاقات معاً.
- المدخل الموقفى: يرى بأنه لا وجود لنمط قيادي مثالي ثابت بل هناك مواقف قيادية بحسب الظروف وأطراف العلاقة، وبذلك يكون القائد موجّهاً ومرّة داعماً وأخرى مشاركاً...
- إلا أن الواضح بين مختلف هذه الاتجاهات هو أنّ هناك أنماطاً قيادية رئيسية تتكرر في كل مرة:

- النمط الديكتاتوري.

- الديمقراطي.

- المتساهل (غير المبالي).

\_ و الأنماط القيادية الناجحة تتحدد في ثلاثة معايير أساسية:

- ما يكون عليه القائد.

- ما يجب أن يعرفه.
- وما يجب أن يفعله.

ونجاح القادة لا يتوقف على أسلوب معين سواء كان ديمقراطيا أو ديكتاتوريا...، لأن القيادة نمط سلوكي متطور، مكتسب ومرن يتوافق مع المواقف المختلفة ويعتدل بحسب اختلاف الأطراف وحسب الظروف المحيطة والأهداف المرجوة، واستمرار نجاح القيادة مرهون بنجاح التكوين والتعلم المعرفي والتدريب المهاري للقيادات المستقبلية وإعطاء حرية أكبر للإبداع والمبادرات.

\_ ولتأسيس قواعد العمل الإداري المتميز للقادة لابد أن يتخذ القائد جملة من التوجهات والرؤى المستقبلية مثل التوجه الاستراتيجي، العلمي والتقني، التطوير والتغيير، التوجه الاجتماعي...، وهو الذي يجعل من العمل القيادي عنصرا مهما في تقييم أداء المؤسسات وهو ما يظهر جليا في نماذج إدارة التميز، كالنموذج الأوربي والنموذج الأمريكي وغيرها.

**ثانيا:** نتائج متعلقة بتحديات التغيير ومقتضياته

\_ يمثل التغيير تحركا ديناميكيا بإتباع طرق وأساليب مستحدثة ناجمة عن الابتكارات المادية والفكرية، ليجعل المؤسسة تسير في طريق يضمن لها السلامة والاستمرارية في كل الظروف البيئية المتغيرة، فهو بذلك "فن التوازن".

\_ التغيير أو التجديد فعل إرادي واعي يمس مجالات عدّة بالمؤسسة وهي الإستراتيجية، الهياكل الأنظمة، الثقافة، وأسلوب الإدارة ويظهر دور القيادة في بعث حركة التغيير وتنفيذه من خلال تفعيل جملة المفاتيح التي تضمن النجاح وهي التي تمثل منها علميا متكاملًا لأي برنامج تغيير أو تطوير:

- تحديد وتوضيح الرؤية.
- الترويج للبرنامج.
- الدفع والتحفيز.
- القيادة وفرق التغيير.
- الخطوات التجريبية والتنفيذ.
- المشاركة وتكثيف الاتصال.
- إدارة مباريات السلطة.
- التكوين والتدريب.

\_ هناك عدة برامج لتطوير وتجديد الأداء في المؤسسات كالجودة الشاملة، وإعادة الهندسة والتحسين المستمر... وهي تمثل أبرز مداخل التغيير وما ينتج عنه من أداء رفيع وتنافسية عالية.

\_ كما أن عملية التغيير قد تقشل نتيجة لجملة من المعوقات أخطرها المقاومة التي تأتي من طرف الأفراد على اختلاف مراكزهم في التنظيم، لذا فالحل هو المشاركة وإشراك كافة الأطراف وتكثيف الاتصال وأكثر من ذلك جعل التغيير نفسه أحد القيم الثقافية في المؤسسة وهو الذي يتطلب توظيف كل الكفاءات والمبادرات.

لقد عانت المؤسسة الاقتصادية الجزائرية العمومية من تراكم المشاكل العملية والتنظيمية رغم محاولات الدولة تطوير وترقية أدائها، وأكبر هذه المحاولات تجسدت في برامج الخوصصة، وهذا لايعني بالضرورة عدم وجود مؤسسات لها الرغبة الواضحة في تجديد وتطوير نفسها، وهو ما عملت ولا تزال تعمل عليه مؤسسة سونلغاز للتوزيع SONELGAZ بسياسة تعميم الجودة الشاملة و الإستمرار في تحسين العمليات، للوصول في الأمد القريب إلى تحقيق طموحها في أن تصبح من أفضل المؤسسات في القطاع على الصعيد الإقليمي، كما هو جار في كل فروعها بما في ذلك مؤسسة التوزيع للوسط بالبلدية، وهي التي تتوفر على إمكانيات مادية و بشرية تؤهلها لتبوء أفضل المراكز. وتحاول المؤسسة الموازنة بين سياساتها مع مخططات الدولة الخاصة بالتنمية في قطاع الإمداد العمومي بالكهرباء والغاز، كما تعمل على إنشاء خطوط إمداد الطاقة والالتزام بعقود تصدير الكهرباء، مع تعزيز مراكز توليد الكهرباء وبناء محطات جديدة لزيادة الإنتاج تلبية للطلب المتزايد على الطاقة.

- وإدراكا من المؤسسة بالتحديات التي تواجهها أثناء عملية التغيير عملت المؤسسة على تأهيل قيادات وتشكيل فرق خاصة وتدريبها لهذا الغرض .

- كما كشفت لنا الدراسة الإستقصائية مجموعة من النتائج أهمها:

- في رضى الأفراد العاملين عن الأسلوب الإداري المنتهج بالمؤسسة بين من يراه ملائما، تباين وآخر يجده غير ملائم بعيد عن الأساليب العصرية الحديثة.
- هناك تنوع في الأنماط القيادية على مستوى مؤسسة سونلغاز للتوزيع بالوسط. نقص التواصل بين المديرين ومرؤوسيهـم.
- ضعف مشاركة الأفراد في إتخاذ القرارات يجعل من ردود الأفعال لديهم متباينة تجاه إقرار برامج التغيير كالجودة الشاملة .

- يوجد وعي وإدراك كافي من طرف الأفراد العاملين بضرورة التغيير في كونه يساعد المؤسسة على تحقيق مستويات أفضل في الأداء و يتيح لهم فرصة التحسين و التطوير الذاتي.
- تولي المؤسسة مكانة مهمة لتكوين وتدريب المورد البشري بما في ذلك إعداد وتأهيل القيادات الإدارية كما جرى في العمل على مشروع الجودة ، و تشكيل فرق عمل خاصة لقيادة البرنامج ، وبهذا الخصوص يرى عمال وإطارات المؤسسة بأن الدور الجيد والتميز للقادة له الأثر الإيجابي في دفع مشروع الجودة بالمؤسسة .
- و الإدارة بقياداتها في مؤسسة سونلغاز تواجه جملة من التحديات في إطار تبني الجودة في عمليات التوزيع أبرزها مقاومة الأفراد للتغيير في الأوضاع القائمة نتيجة قلة الوعي لدى البعض بالأهداف والخطط، و غياب الإشراف الفعلي للعاملين في المشروع لضعف الإتصال بين المديرين و مرؤوسيهم ، حيث يتضح أن الأغلبية منهم يفضل التواصل مع الزملاء دون رئيسته المباشر.

فيما يلي نورد بعض الاقتراحات والتوصيات التي تتميز في مجملها بالانقسام إلى نوعين: الأول ويخص القيادة الإدارية وضرورة تبنيها كأسلوب إداري متميز، أما الثاني ويتعلق بإرساء قواعد التغيير والتجديد في أي مؤسسة اقتصادية ، في ظل بيئة عمل ومناخ اقتصادي سريع التطور، والتي نرى بأنها -الاقتراحات- تكفل العمل المتميز والأداء الرفيع.

- لا بد أن يعلم أي مدير أن توجيه الأفراد وحثهم على العمل اعتمادا على السلطة الرسمية غير كاف، بل يجب الاعتماد على التأثير الشخصي، لذا عليه أن يكون قائدا لا مديرا.
- على القائد أن يعمل على حصد النتائج دون إهمال علاقته بمرؤوسيه ولا رؤسائه ويعمل على دفع الأفراد بمختلف أشكال التحفيز المادي والمعنوي.
- توضيح الاستراتيجيات والأهداف لجميع الأفراد شرط ضروري لحصد النتائج، وإشراكهم في بناء الخطط من خلال توسيع قاعدة الإتصال بالمؤسسة وتبني أسلوب الجودة الشاملة.
- لا تدار المؤسسة بالأسلوب القهري الأوتقراطي، فالعاملون يشعرون بالرضا وهم يتمتعون بحرية مناقشة الأفكار، ودعم الاتجاهات الإبداعية وتشجيعها، لذا على المدير أن يكسب ثقة المرؤوسين ويدعم السلوكات الايجابية ويحاول تحويل السلوكات السلبية وتنمية أسلوب العمل الجماعي وروح الفريق المتعاون.

- على المدير أن يكون قائدا يتحلى بالمسؤولية وأن يعمل دائما على تقديم النفع للآخرين، ويجعل لنفسه جملة من التوجهات المستقبلية، كالتطوير والتجديد والحفاظ على البيئة والتوجه العلمي والتقني، وعليه أن يؤسس للتدريب والتكوين قاعدة داخل الهرم التنظيمي للمؤسسة لما له من دور في المقاربة بين اتجاهات القادة و اتجاهات الأفراد.
- على المدير أن يدرك ويعي تماما التحديات الجديدة والمتغيرات السريعة من خلال دعم شيوع قيم واضحة تجدد قوة الدفع للمؤسسة و تتطابق مع قيم التغيير ، بالتخلي عن أنماط الإدارة التقليدية و نزعة الجمود ، وصياغة نمط إستراتيجي تطويري مفهوم وواضح المعالم.
- ضرورة اهتمام الأكاديميين و الممارسين بموضوع القيادة الإدارية وحتى مراكز التدريب، فمثل هذه البرامج التدريبية سوف تؤدي إلى تأهيل قيادات المستقبل التي تحتاجها المؤسسات والمساهمة في إعدادها بالشكل المناسب.
- إن الضرورة الملحة للتجديد وتعزيز تنافسية المؤسسات هو أمر يجب على القائد أن يوليهِ أكبر اهتماماته، بالإطلاع على مختلف برامج التغيير من التطوير التنظيمي إلى الجودة الشاملة...، وكذا توسيع رؤيته الإستراتيجية .
- يجب على القيادة الإدارية أن تلتزم بتفعيل مفاتيح التغيير لضمان النجاح ، وجعل التغيير أهم القيم الثقافية بالمؤسسة وأن يكون الخوض في برامج التطوير بسرعة و بأساليب علمية و بصفة اختيارية نابعة من ذات المؤسسة دون قيد أو شرط من جهة أخرى .
- بالنسبة للمؤسسة العمومية الجزائرية خاصة مؤسسة سونلغاز SONELGAZ لتوزيع الكهرباء والغاز باعتبارها حالة الدراسة التطبيقية للموضوع، فلا بد أن تكون هناك إستراتيجية واضحة لتطويرها أو تجديدها ، مع إشراك كافة الأطراف من السلطة الوصية إلى أبسط عامل في تنفيذ برامج التغيير وإيجاد أهداف مرضية للجميع من خلال توحيد الرؤى و التوجهات.
- وقبل تبني أي إستراتيجية لابد من التنبؤ بآثارها الاقتصادية والاجتماعية...
- لابد من إبداع و خلق ثقافة التغيير بدفع وتأكيد السلوكات الإيجابية تجاه التجديد والتطوير على مستوى المؤسسة .
- خلق فضاء اجتماعي داخل المؤسسة مبني على التعاون و تسوده ثقافة العمل الجماعي.
- على السلطة الوصية إعطاء استقلالية أكبر في التسيير و تعزيزها بالإطارات والكفاءات اللازمة مع الصرامة في محاربة ثقافة الجمود بتشجيع الإبداع والمبادرات، خاصة أن انفتاح قطاع الطاقة على المنافسة يلوح في الأفق.

- تمتلك المؤسسة إمكانيات هامة في التكوين و التدريب، لذا عليها إعطاء دفع كبير للمورد البشري نحو التطوير والتحسين المستمر بتبني برامج العصرية ذات المواضيع الحديثة.
  - توسيع قاعدة الإتصال أكثر داخل المؤسسة بين كافة العمال و الإطارات الأمر الذي سوف يتيح لها مشاركة وإشراك أكبر للأفراد في تنفيذ السياسات والبرامج ، وهي أهم مفاتيح نجاح التغيير التي تضمن رد فعل إيجابي من طرفهم.
- بقي أن نشير في الأخير إلى أن الاقتراحات المقدمة على ضوء النتائج المستخلصة من البحث، قد تحتاج إلى التفصيل و الاستكمال، إلا أنه يمكن القول بأن أي عملية تغيير هي بعث وترسيخ للقيم الإيجابية للحصول على نتائج إيجابية أكبر.

## المراجع

1. محي الدين الأزهرى، الإدارة ودور المديرين "أساسيات وسلوكيات"، دار الفكر العربي ، مصر، 1993.
2. سيد الهوارى، التنظيم، الهياكل والسلوكيات، مكتبة القاهرة، مصر 1980.
3. صلاح الشنوانى، التنظيم والإدارة في قطاع الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1998.
4. جازية زعتر، أصول التنظيم والإدارة، مكتبة عين شمس، القاهرة مصر، 1997.
5. علي السلمي، الإدارة المعاصرة، مكتبة غريب، القاهرة ، مصر ، 1991.
6. علي السلمي، التخطيط والمتابعة، مكتبة غريب، القاهرة 1988.
7. علي السلمي، السلوك الإنساني في الإدارة ، مكتبة غريب، القاهرة، مصر، 1975.
8. محمد عبد الله عبد الرحيم، أساسيات الإدارة والتنظيم، الشركة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر الطبعة الثالثة، 1992.
9. شكل أو جدول من إعداد الطالب.
10. مهدي زويلق، علي العضائيلة، إدارة المنظمة نظريات و سلوك، مجدلاوي، عمان، الأردن، 1996.

11. حنا نصر الله وآخرون، مبادئ في العلوم الإدارية، الأصول والمفاهيم المعاصرة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1999.
12. سيد الهواري، الإدارة، الأصول والأسس العلني، مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر 1982.
13. محمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر 2002.
14. محمد صالح الحناوي، محمد سعيد سلطان، السلوك التنظيمي/الدار الجامعية، مصر، 1997.
15. علي السلمي، السلوك الإنساني في منظمات الأعمال، دار غريب، القاهرة، مصر 1995.
16. محمد علي شهيب، السلوك الإنساني في التنظيم، دار الفكر العربي، مصر 1990.
17. أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1992.
18. شفيق رضوان، السلوكية والإدارة، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، الطبعة الأولى، بيروت، لبنان، 1994.
19. حسن حريم، السلوك التنظيمي، وسلوك الأفراد في المنظمات، دار زهران، عمان الأردن، 1997.
20. كامل المغربي، السلوك التنظيمي أسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، الطبعة الثانية، دار الفكر، عمان 1995.
21. عبد المعطي محمد عساف، السلوك الإداري (التنظيمي) في المنظمات المعاصرة، 1994.

22. أحمد عاشور، إدارة القوى العاملة، الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، دار المعرفة الجامعية، القاهرة مصر، 1985.

23. مصطفى حجازي، الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية والإدارة، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، الطبعة الثالثة، بيروت، لبنان، 2000.

24. محسن مخمرة وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، مركز الكتب الأردني، عمان 2000.

25. محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، الأردن الطبعة الأولى 2002.

26. محمد إسماعيل بلال، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2005.

27. عبد الشافي محمد أبو الفضل، القيادة الإدارية في الإسلام، [www.qudsway.com](http://www.qudsway.com) فيفيري 2006.

28. طاهر كلاله، القيادة الإدارية، دار الزهران، 1997.

29. Kamel Hamdi, l'art d'être chef, Edition Rouibah, Alger 1998.

30. أمين عادل محمد، هاشم عبد العزيز، أساسيات السلوك التنظيمي "مدخل النظم"، الطبعة الثانية، دار الثقافة العربية 2001.

31. سعيد يس عامر، الإدارة وتحديات التغيير، مركز وايد سرفيس، للإستشارات والتطوير الإداري، القاهرة، مصر ، 2001.

32. إبراهيم الفقي، إصرار قادة التميز، سلسلة إصدارات بيميك، القاهرة 1996.

33. warren Bennis, carnets de leadership, volume, Numéro 6  
www.cql.enap.ca/leadership. 26/04/2006

34. محمد علي جعلوك، موسوعة العلوم الإدارية، القادة... ، دار الراتب الجامعية، الطبعة الأولى، بيروت ، لبنان ، 1999.

35. مروان إبراهيم جوني، القائد الإداري، دار الجاحظ، دمشق ، سوريا 1993.

36. بغير مصطفى أبو بكر، القيادة الإدارية، الأسس والنظريات، المجلة العربية للإدارة، المجلد الثامن العدد الأول 1984.

37. السيد عليوة، تنمية المهارات الإشرافية، إيتراك للطباعة والنشر، الطبعة الثانية، 2002 ، مصر.

38. Jack Denfeld Wood et autres ; compétences et leadership, « l'Art du management Village Mondial, 1997, Paris, france.

39. www.nwlink.com/leadership&direction. 25/04/2006.

40. علي السلمي، إدارة التميز، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2002.

41. جارنر جونارد، التمييز في الموهبة والقيادة، ترجمة محمد محمود رضوان، الدار الدولية 1989، القاهرة، مصر.

42. BOMMENSATH Morice, Manager l'intelligence de votre entreprise, les édition d'organisation, 1987, France.

43. علي عبد الهادي مسلم، أثر القدرات الإبداعية للمديرين والسياق التنظيمي ... ، مجلة الإدارة العامة، المجلد 45، العدد الثاني، ماي 2005، الرياض، العربية السعودية.

44. دوسيفيرا وماري كروسان، القيادة الإستراتيجية والتعلم التنظيمي، ترجمة عجلان بن محمد الشهري، مجلة الإدارة العامة، المجلد رقم 45، العدد الثاني، ماي 2005، المملكة العربية السعودية.

45. [www.efqm.org](http://www.efqm.org) .04/2006 European Foundation for Quality Management [EFQM]

46. [www.Baldrig.org](http://www.Baldrig.org) 04/2006.

47. Jeanie Daniel Duck ، Le changement, Harvard Business Review, Traduit par Jean Louis Klisnick, Edition d'organisation 2000. Paris, France.

48. Tracy Gross, Richard Pascal, HBR.

49. Benoit Ground et Francis Meston, l'entreprise en mouvement , Dunod, 3<sup>ème</sup> édition, 1998, Paris, France.

50. James C Collins et Jerry I .Porras, le changement HBR Traduit, Jean louis, Edition d'organisation 2000 Paris, France,

51. Chaize jacques, la porte du changement s'ouvre de l'intérieur, Calmann-Lévy, Paris, 1992.

52. John P.Kotter , le changement, HBR, Traduit par Jean- louis Klisinick , Edition d'organisation , 2000, Paris, France.

53. الطيب ياسين، و حوتية اعمر، أسلوب إعادة الهندسة لتحقيق فعالية التسيير بالمؤسسات الاقتصادية العمومية، مطبوعة الملتقى الدولي الأول حول التسيير الفعال في المؤسسة الاقتصادية، جامعة المسيلة، 4-3 ماي 2005.

54. Willfred Croguer, change management Iceberg., www. 12 manage. Com 11 /2006

55. سعيد يس عامر وعلي محمد عبد الوهاب، الإدارة وتحديات التغيير، مركز وايد سيرفس، 2001، القاهرة، مصر.

56. علي السلمي، لتطوير أداء وتجديد المنظمات، دار للطباعة والنشر، 1998 ، مصر .

57. Davenport, Process innovation, www.12manage.com / change, 12/11/2006.

58. حامد عبد الله السقاف، المدخل الشامل لإدارة الجودة الشاملة [www.mmsec/3m.htm](http://www.mmsec/3m.htm) 2006/11/28.

59. أحمد سيد مصطفى وسعيد يس عامر، الإدارة وتحديات التغيير، مركز وايد سرفييس، القاهرة ،  
.2001

60. John P. Kotter , change approaches , www.12manage.com 17/11/2006.

61. www.arabcomconsult.com/Algeria/acclerate; 12/ 2006

62. La Privatisation، www.arabcomconsult.com /Alegria/accelerate,  
17/12/2006.

63. وكالة الترقية و الإستثمار.

64. مجلة الاقتصاد والأعمال، ديسمبر 2001، العدد 264.

65. www.arabcomconsult.com/Algeria/acclerate/Privatisation. 12/2006.

66. المديرية العامة للتوزيع الوسط ( DGDC ) .

**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 leadership face aux défis du changement dans l'entreprise économique.**

Ce thème s'inscrit dans la connaissance de la direction administrative de l'entreprise **SONELGAZ**. Etant donné que le commandement administratif est l'un des facteurs les plus importants, entrants dans la réussite de n'importe quel changement, 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 :**  
**KARIM BOUMAZOUNA**

**QUESTIONNAIRE**

Mettez une croix (x) dans la case correspondant à la réponse :

**INFORMATIONS PERSONNELLES :**

Age : Moins de 25 ans  Entre 25 et 35 ans

Entre 35 et 45 ans  Plus de 45 ans

Poste occupé : Cadre  Maîtrise  Exécution

**PREMIER AXE**

**QUESTIONS CONCERNANT LE MODELE DE GESTION ET LES STYLES DE**

**COMMANDEMENT:**

01/ Pensez- vous que la gestion de votre entreprise est ?

Favorable  Défavorable

\* Si la réponse est Défavorable, c'est du à la

- Faiblesse d'exécution des cadres et des administrateurs
- La gestion actuelle ne va pas de paire avec la gestion moderne
- D'autres facteurs ? lesquels ? .....
- .....

2/ Le mode de management appliqué au sien de l'entreprise est ? :

- Démocratique
- Bureaucratique
- Dictatorial
- Libéral

3/ Sentez – vous qu'il y a un travail de groupe ?

Toujours  quelque fois  jamais

4/ Comment trouvez vous votre directeur (responsable directe) ? Il base sur :

- La tâche.
- Les relations avec ses subordonnés.
- La tâche et les relations.
- Ni la tâche ni les relations.

5/ Avec qui préférez –vous prendre contact, communiquer pour exécuter votre travail?

- Le responsable.
- Les collègues.

6/ Le contact avec le responsable est-il ?

Rapide  Lent

\* Si - le contact est lent – est –ce à cause :

- De l'inexistence des moyens de communication
- Du désintéressement du responsable
- Autres causes, lesquelles ? .....
- .....

7/ Quel est le moyen utilisé par le responsable pour communiquer avec vous ?

- Le téléphone
- Les affiches
- Les réunions
- Vient vers vous

8/ Existe –t-il une liberté de communication avec le responsable directe ?

Oui  Non

\* Quelle est sa nature et comment la décrivez – vous ? Est – elle ?

- Elevée
- Moyenne
- Limitée

**DEUXIEME AXE:**

**QUESTIONS CONCERNANT LA PARTICIPATION DES INDIVIDUS**

**A LA PRISE DE DECISION**

9/ La prise de décision au sein de l'entreprise est-elle ?

- Rapide
- Lente
- Normale
- Selon la nature du problème

\* Dans tous les cas de réponse, la prise de décision est-elle:

- Efficace
- Inefficace

10/ Participez- vous à la prise de décision au sein de l'entreprise.

Oui  Non

\* Si la réponse est « Non », c'est à cause de :

- La centralisation totale et absolue.
- La faiblesse de niveau des employés.
- Autres causes, lesquelles ? .....
- .....

11/ Existe- il des difficultés dans la prise de décision au sein de l'entreprise ?

Rarement  Toujours  Jamais

\* Si la réponse est « toujours » est ce parce quelle :

- Ne tient pas compte des préoccupations des employés.
- Se caractérise par l'inflexibilité.
- Ne s'accorde pas avec la stratégie de l'entreprise.

12/Quelles sont les procédures utilisées par la direction dans la prise de décision ?est-ce:

- La conviction.
- L'obligation.
- La coopération.

13/ La direction vous informe-t- elle des travaux de l'entreprise et de ses planifications futures ?

Toujours       Quelques fois       Jamais

14/ la direction s'intéresse-t- elle aux problèmes des employés ?

Toujours       Quelques fois       Jamais

15/ participez vous à la mise en œuvre d'une stratégie de l'entreprise

Oui       Non

\* Si la réponse est non pourquoi ?.....

.....

### **TROISIEME AXE**

#### **QUESTIONS CONCERNANT LE CHANGEMENT DANS L'ENTREPRISE**

16/ Pour vous le changement au sein de votre entreprise est- il nécessaire?

Oui       Non

\* Si la réponse « oui » est ce à cause :

• De la concurrence

• De l'expansion des marchés

• Des changements économiques mondiaux

• Autres facteurs .....

.....

17/ Comment trouvez- vous le changement ? Est – ce qu'il ?

• Aide l'entreprise à atteindre un meilleur niveau de performance.

• Est l'adoption des méthodes et des moyens modernes.

• Est l'adaptation avec l'environnement.

• Le passage d'un état actuel à un état futur.

18/ Aimeriez –vous qu’il y ait un changement dans :

- La stratégie.
- L’organigramme.
- Les procédures.
- Le mode de direction. (gestion)
- La culture de l’entreprise.
- L’ensemble des éléments ci-dessus.

19/ Acceptez- vous tout changement décidé par votre entreprise ?

Oui

Non

\* Si « Oui » par ce que ce changement :

- Vous permettra d’avoir une meilleure promotion professionnelle.
- Contribue à l’amélioration de l’état de votre entreprise afin. de lui permettre de se développer.
- Est une réalité avec la quelle on doit s’adapter.
- Vous aide à accroître les opportunités de promotion.

\* Si « Non » est-ce que votre résistance aux changements est due à :

- La crainte de perdre votre statut an sein de l’entreprise.
- Des contraintes et des charges en plus.
- Des repères du changement ne sont pas clairs.
- Votre non association à la prise de décision.

20/ Est –ce que votre entreprise a adopté la qualité totale ?

Oui  Non

\* Si la réponse est « Oui » cela était pour :

- L'amélioration de ses performances.
- L'élargissement de ses parts de marché.
- L'exportation de l'énergie.
- La satisfaction des besoins des clients.

21/ Quels sont, selon vous, les conditions jugées nécessaires pour la mise en place de la qualité totale?

- Bonne relation entre les dirigeants et les employés.
- L'association de tous les employés.
- L'excellent rôle des leaders (directeurs).
- L'ensemble des éléments ci-dessus.

22/ Pouvez –vous classer par ordre de priorité les éléments ci-dessus qui permettent d'améliorer la performance des employés ?

- Travail de groupe et la structure d'équipe.
- Très bon commandement.
- Les moyens, la technologie.
- La communication.

23/ Pensez- vous que votre responsable direct (directeur), ait la capacité de gérer le changement progressivement ?

Oui  Non

\*Si "non " est ce à cause :

- De la faiblesse d'exécution.
- Du manque de contact.
- Le l'absence de leadership.
- Du laisser- aller du responsable