

جامعة مولود معمري- تيزي وزو
كلية الحقوق والعلوم السياسية
قسم العلوم السياسية



دور القيادة الإدارية في تحقيق التطوير التنظيمي داخل المؤسسة العمومية الاقتصادية في الجزائر

دراسة حالة شركة جيوفيزياء (Géophysique) بحاسي مسعود

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر
تخصص سياسة عامة وإدارة محلية

إشراف الأستاذة:

لعرابي كريمة

إعداد الطالبتين:

حاج قاسمي جميلة

عميالي حياة

أعضاء لجنة المناقشة

أ. سايل مليكة.....رئيسا

أ - لعرابي كريمة.....مشرفا ومقررا

أ. فلوس فازية.....ممتحنا

السنة الجامعية 2016 / 2017

شكر و تقدير

بعد بسم الله الرحمن الرحيم و الصّلاة والسلام على أشرف المرسلين ،أتقدّم
بجزيل الشكر إلى كل من ساهم في وصولي من قريب أو من بعيد إلى هذا
المستوى من التعلّم والبحث العلمي و الذي أدى بي إلى إنجاز هذا العمل
المتواضع.

توجب الإتجاه بالشكر إلى أستاذتي الكريمة لعرابي كريمة التي تتشرّف بإشرافها
على مذكرة تخرّجنا ،حيث أنّها كانت خير موجه و معيّن ،
فبكلّ فخر نشكر لكي سعيك وجهدك.

كما أتقدّم بجزيل الشكر و التقدير إلى السادة أعضاء لجنة المناقشة ،كما لا يفوتني
في هذا المقام أن أوجّه جزيل شكري موظفي الشركة الوطنية للجيوفيزياء
المتواجدة بحاسي مسعود لتقديمها لمعلومات ساعدتني في إتمام هذا العمل،فلهم
جميعا جزيل الشكر و خالص الإمتنان.

جميلة ،حياة

الإهداء

أهدي عملي هذا إلى عائلتي العزيزة و أخصّ بالذكر والدي العزيزان اللذان كانا مصدر إلهامي و سندي في إنجاز هذا العمل.

دون أن أنسى إخوتي محمد، سعيد، أرزقي. وزوجاتهم و أولادهم خاصة قايا و ملاك وسليمان.

وإلى أخواتي مليكة، كريمة، طاووس، جوهر، حكيمه، صليحة، تسعديت وأزواجهم وأولادهم

وإلى زوجي العزيز "مقران" و عائلته الكريمة .

وإلى من تفهمني رغم كل الظروف و تشاركت معها متاعب ومعاناة هذه المذكرة
حياة

وإلى كل من يعرفني من أصدقاء و أقارب أقدم لهم ثمرة جهدي المتواضع.

و إلى كل من ساندني في إنجاز هذه المذكرة.

"جميلة"

الإهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى

روح أمي الطاهرة أسكنها الله جناته والتي أفنت عمرها من أجلي

إلى والدي الكريم الذي كان سنداً لي ودفعاً قويا في إتمام دراستي والذي تحمل
عبء الحياة من أجلنا حفظه الله لنا

إلى رمز المحبة والوفاء إخوتي

محمد وزوجته وأبناءه: أمين و ناريمان

رابع ،سمير وفريد

إلى أخواتي

سارة

زهرة وزوجها وأبناءها: ليليا ،يانيس وماستن

وإلى من تشاركت معها معاناة هذا العمل

جميلة

إلى كلّ من أحب أهدي هذا العمل المتواضع

حياة

المقدمة

مقدمة:

تشكل القيادة الإدارية محورا هاما تركز عليه مختلف نشاطات وبرامج المنظمة وذلك بتوجيه جهود العاملين من أجل رفع الأداء وتحقيق الأهداف وبلوغ نتائج جيدة، ويعتمد هذا على مدى نجاح القائد الإداري في مهمة قيادته الجماعة وطريقته في التعامل معهم وحسن تسييره للأعمال الإدارية ومدى صحة قراراته وتوجيهاته، فالقيادة تقاس بنتائجها ولكن في ظل التحولات العالمية والتطورات الحاصلة في المجال الاقتصادي والتكنولوجي خاصة ظهرت هناك قوى منافسة هدفها الوحيد هو تحقيق كفاءة الأداء وتخفيض النفقات، وذلك ما استدعى البحث والاستمرار في إحداث التغيير والتطوير للمنظمات. وهذه مهمة لا تتحقق إلا في إطار قيادة كفؤة وواعية، إذ بها ترتقي المؤسسات وتزيح كل المشاكل التي يمكن أن تعترضها في تحقيق أهدافها.

وقد أجمع كتاب الإدارة والباحثين اليوم على أن المؤسسات بحاجة ملحة لتطوير نفسها تحقيقا للتكيف مع التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية. وتحاول المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بدورها مواكبة التغيرات والتطورات الحاصلة من أجل انفتاحها على الأسواق العالمية. وبالرغم من المشاكل والأزمات التي مرت بها في عهد التسيير الذاتي والاشتراكي، إلا أنها تبنت محاولات عديدة لتطوير المؤسسة العمومية سواء في هيكلها أو نمط تسييرها وقيادتها.

2- أهداف الدراسة:

لكل موضوع هدف أو غرض معين يجعله ذو قيمة علمية والهدف من الدراسة يفهم عادة على أنه السبب الذي من أجله قام الباحث بإعداد دراسته، والبحث العلمي هو الذي يسعى إلى تحقيق أهداف عامة ذات قيمة ودلالة علمية، وبالتالي تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف نذكر منها:

1. معرفة العلاقة القائمة بين القيادة الإدارية وفعالية التطوير التنظيمي.
2. معرفة مدى تجسيد مفهوم القيادة الإدارية داخل المؤسسة العمومية الجزائرية.
3. بيان ميكانيزمات تفعيل الدور القيادي لسير أحسن للمؤسسات العمومية الجزائرية ونجاح برامج التطوير التنظيمي.

3- مبررات اختيار الموضوع:

يعد تحديد أو اختيار موضوع الدراسة عملية غير خاضعة لعامل الصدفة أو العفوية، بل هي عملية قائمة على جملة من الأسباب والعوامل لذا تعددت الأسباب التي دفعت الباحثان لدراسة موضوع دور القيادة الإدارية في تفعيل التطوير التنظيمي والتي منها:

أ/ الأسباب الذاتية:

1. الميول الشخصي للمواضيع الإدارية بشكل عام والقيادة الإدارية بشكل خاص.
2. الرغبة في معرفة طبيعة القيادة الإدارية داخل المؤسسات الجزائرية وأثر ذلك على عمليات التغيير التي تقوم بها.

ب/ الأسباب الموضوعية: من أهم الأسباب الموضوعية المحفزة للخوض في الموضوع المذكور سابقا:

1. محاولة معرفة مدى التأثير الذي تلعبه القيادة الإدارية على أداء العاملين نحو التطوير التنظيمي من أجل ضمان استمرارية المؤسسات.
2. مدى أهمية القيادة في تسيير المنظمات، واعتقادنا بمحدودية الفكر القيادي في المؤسسات والإدارات الجزائرية .

4- أدبيات الدراسة:

في حدود البحث والاهتمام بالموضوع تبين أن الأهمية التي اكتسبها الموضوع جعلت منه محورا للعديد من الدراسات التي تناولت موضوع دور القيادة الإدارية في تفعيل الإدارة العمومية، والتي قمنا بالاطلاع عليها والمقارنة بينها وبين دراستنا ومن هذه الدراسات نذكر ما يلي:

• دراسة أحمد قوارية بعنوان: « فن القيادة »⁽¹⁾ المرتكزة على المنظور النفسي الاجتماعي والثقافي، الذي تمحور حول كيفية البحث عن آليات جديدة تهئ لبروز نخبة ثقافية في المجتمع، ومواكبة التطورات السائدة، وذلك بطرح الإشكالية: ما هي النخبة أو القيادة التي تحتاجها في تحديثات النظام الدولي الجديد خاصة بعد أزمة 11 سبتمبر 2001 كمثال للتعامل مع الأزمة وإدارتها و النتائج المترتبة عليها؟ حيث توصل إلى النتائج التالية:

- أن الثقافة تلعب دورا فعالا في تطوير المجتمع و على الرغم من ذلك فما زالت في العالم العربي عامة وفي الجزائر خاصة تحتاج إلى العناية و الاهتمام أكثر بها وتوسيعها أكبر قدر ممكن في المجتمع لأن الواقع اليوم يشير أنها ما زالت قاصرة على نخبة معينة من أجل الدراسة فقط.

• دراسة الدكتور طريق شوقي بعنوان: « السلوك القيادي وفعالية الإدارة »⁽²⁾، تمحورت هذه الدراسة وركزت على جانب في غاية الأهمية وهي « سيكولوجية السلوك القيادي » وذلك بمحاولته الإجابة عن العديد من الأسئلة من بينها: كيف يمكن استثمار الإجابات الناتجة عن تلك الأسئلة في تشخيص الموضوع الراهن للقيادة في الوطن العربي توطنته وتوجيه برامج تنمية القادة في المستقبل؟

¹- أحمد قوارية، فن القيادة المرتكزة على المنظور النفسي الاجتماعي والثقافي (الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2007).

²- شوقي طريق، السلوك القيادي وفعالية الإدارة (القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، د.س.).

وقد توصل إلى النتائج التالية:

- تدعونا القضايا والسلوكيات الجوهرية إلى أعمال الفكر لتلمس السبل الكفيلة بإحراز بعض التقدم في مجال تنمية القادة وذلك باستعمال المعارف التي تتصل بالأسباب الكامنة خلف القيود التي تعيق القيادة، وتحد من فعاليتها.

- فضلا عن توظيف القوانين التي تم التوصل إليها في مضمار تعديل السلوك وتنمية القدرات والمهارات النفسية في صياغة استراتيجيات لتنمية القادة، وتصميم برامج من شأنها أن تضع تلك الاستراتيجيات موضع التنفيذ.

وعن الأبحاث والدراسات الجامعية من مذكرات ورسائل غير منشورة فقد اطلعنا على ما يلي:

• رسالة ماجستير للطالب نورالدين بوراس التي تحمل عنوان: « دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين»⁽¹⁾، انطلق بحثه بمجموعة من المفاهيم الفكرية والنظرية حول القيادة الإدارية والثقافة التنظيمية، وفي الأخير قدم عرض وتحليل النتائج التي توصل إليها ومن أهمها:

- أن دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسة إلى أن الدولة شرعت في التنمية الشاملة واحتلت الصناعة فيها مكان الصدارة مستعينة في ذلك على التركة الضعيفة، واستراد تكنولوجيا حينها لم يكن المجتمع الجزائري في مستوى اجتماعي وتقني يمكنه من مواجهة سيورة التصنيع.

أما دراستنا فتسلط الضوء على الدور الذي تلعبه القيادة الإدارية في تفعيل التطوير التنظيمي في الجزائر من خلال إبراز القيادة الفعالة داخل المؤسسات العمومية ومدى تحقيق التطور والفعالية داخل هذه المؤسسات، وكذلك محاولة إظهار مختلف العوائق التي تقف أمام الرفع من مستوى هذه المؤسسات والمنظمات في الجزائر.

5- الإشكالية:

تعدّ القيادة الإدارية من الضروريات الحتمية في عالم يسوده سوء التسيير أو تسوده المنافسة . وباعتبار القيادة جوهر العملية الإدارية، فهي تشكل الفاعل الرئيسي للتغيير وإحداث التطوير التنظيمي وانطلاقا من بيئة المؤسسة العمومية الجزائرية ومحاولاتها في إحداث التطوير التنظيمي تطرح الإشكالية التالية:

• كيف تساهم القيادة الإدارية في تحقيق التطوير التنظيمي داخل المؤسسة العمومية الجزائرية ؟

وتندرج ضمن هذه الإشكالية تساؤلات فرعية تتمثل فيما يلي:

- ما المقصود بالقيادة الإدارية و التطوير التنظيمي ؟

¹- نورالدين بوراس، دور القيادة الادارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين، رسالة ماجستير (جامعة بسكرة:كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2013/2014)

- ما علاقة أنماط القيادة الإدارية بتحقيق التطوير التنظيمي في المؤسسة ؟
- ما هو واقع القيادة الإدارية بمؤسسة جيوفيزياء وكيف أثر على عملية التطوير التنظيمي فيها ؟
- وللإجابة على هذه الإشكالية نصوغ الفرضيات التالية:
- يتوقف التطوير التنظيمي على قيادة كفوءة في تحقيق التطوير التنظيمي.
- كلما كانت القيادة الإدارية ديمقراطية كلما استطاعت المنظمة الاستجابة لتحديات التطوير التنظيمي.
- تعدّ القيادة الإدارية في مؤسسة الجيوفيزياء فاعلا محوريا في توجيه العاملين نحو التطوير التنظيمي.

6- حدود الدراسة:

يتم دراسة موضوع دور القيادة الإدارية في تفعيل التطوير التنظيمي داخل المؤسسة العمومية الاقتصادية في الجزائر، وكانت الدراسة الميدانية في شركة جيوفيزياء بحاسي مسعود.

7- منهجية الدراسة:

➤ المناهج:

أ/ المنهج الوصفي:

وهو تلك الطريقة العلمية المنظمة التي يعتمد عليها الباحث في دراسته لظاهرة اجتماعية أو سياسية معينة وفق خطوات بحث معينة يتم بواسطتها تجميع المعلومات والبيانات والمعلومات الضرورية بشأن الظاهرة وتنظيمها وتحليلها من أجل الوصول إلى أسبابها ومسبباتها والعوامل التي تتحكم فيها، وبالتالي استخلاص نتائج يمكن تعميمها مستقبلا⁽¹⁾.
اعتمدنا عليه في دراستنا لعرض الإطار المفاهيمي للقيادة الإدارية والتطوير التنظيمي كما هي في الواقع ومن ثمة تحليلها وتفسيرها وربط فعالية القيادة في المنظمة.

ب/ منهج دراسة الحالة:

يتم الاعتماد على هذا المنهج لتحليل العلاقة القائمة بين المتغيرات الرئيسية في البحث والتعرف على واقع موضوع الدراسة وهو دور القيادة الإدارية في تفعيل التطوير التنظيمي محل الدراسة. ويتم توظيفه على مستوى مؤسسة عمومية بحاسي مسعود وذلك بتوزيع مجموعة من الاستثمارات على الموظفين والعاملين داخل هذه المؤسسة.

¹ عمار الطيب كشرود، البحث العلمي ومناهجه في العلوم الاجتماعية والسلوكية (عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع، ط.1، 2007)، ص.227.

➤ الإقتربات

أ- الإقتراب النسقي (النظمي):

يندرج إقتراب تحليل النظم مع غيره من الإقتربات في ظل التوجهات السلوكية التي سعت لإقتناء مناهج العلوم الطبيعية التي حققت إنجازات مشرفة في ميادينها. وقد إستمد الإقتراب النظمي فكرته الأساسية من النظرية العامة للنظم التي تعد المنطلق النظري التحليلي لجميع المستخدمين لمفهوم النظام في تحليلاتهم الإجتماعية والإقتصادية والسياسية⁽¹⁾. في هذه الدراسة سيتم إستخدامه لكون أن المؤسسة نسق مفتوح تتفاعل مع البيئة الخارجية، وباعتبار أن المؤسسة تتأثر بالبيئة المحيطة بها وتتأثر بها.

ب- الإقتراب الاتصالي:

وقد إعتدنا على هذا الإقتراب لإبراز أهمية علاقة الإتصال بين القائد ومروسيه داخل المؤسسة.

➤ أدوات جمع المعلومات:

1- الملاحظة:

هي المشاهدة والمراقبة الدقيقة لسلوك أو ظاهرة معينة وتسجيل الملاحظات عنها والاستعانة بأساليب الدراسة المناسبة لطبيعة تلك الظاهرة بغية تحقيق أفضل النتائج والحصول على أدق المعلومات، وتم الاعتماد عليها من أجل ملاحظة الدور الذي يلعبه القائد داخل المؤسسة العمومية واستخلاص نتائجه.

2- الإستبيان:

وسيلة من وسائل جمع البيانات وتعتمد أساسا على إستمارة تتكون من مجموعة من الأسئلة الواردة فيه، وإعادته ثانية ويتم ذلك بدون مساعدة الباحث للأفراد سواء في فهم الأسئلة أو تسجيل الإجابات عنهم⁽²⁾. وتم الإعتماد على الإستمارة في الجانب التطبيقي من أجل الوصول إلى نتائج دقيقة حول الموضوع.

3-مقابلة:

عبارة عن أسئلة محددة للحصول على إجابات دقيقة، وهي تختلف عن الإستبيان من خلال تحاور الباحث مع الإنسان الذي يجري مقابلة معه⁽³⁾. وتم الإعتماد على المقابلة في الجانب التطبيقي من أجل الحصول على المعلومات اللازمة لإثراء هذه الدراسة.

1 - محمد شلبي، المنهجية في التحليل السياسي: المفاهيم، المناهج، الإقتربات، والأدوات (الجزائر: ط2، 1997)، ص.120.

2- عبد الله محمد الشريف، مناهج البحث العلمي (الإسكندرية: الثقافة الجامعية، 2007)، ص ص، 118-123.

3- عمار بحوش، دليل الباحث في المنهجية وكتابة الرسائل الجامعية (الجزائر: المؤسسة الوطنية للكتاب، ط2)، ص.39.

8-تقسيم الدراسة:

نظرا لطبيعة الدراسة والمنهجية التي تم الاعتماد عليها قسمنا هذه الدراسة إلى ثلاثة فصول وهي كالتالي:

الفصل الأول سيتم فيه التعرف على ماهية القيادة الإدارية والتطوير التنظيمي وطبيعة العلاقة القائمة بينهما.

أما في **الفصل الثاني** سنتناول فيه واقع القيادة الإدارية في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية. في حين أن **الفصل الثالث** سنتطرق فيه إلى القسم الميداني للدراسة من خلال تطبيق موضوع القيادة الإدارية على شركة جيوفيزياء المتواجدة بحاسي مسعود.

أما عن الخاتمة فهي عبارة عن حوصلة لأهم ما ورد في الدراسة والإجابة عن الإشكالية كما تحققنا من صدق الفرضيات.

الفصل الأول

الإطار النظري للقيادة الإدارية والتطوير التنظيمي

تمهيد:

تعتبر القيادة جوهر العملية الإدارية، ومن أهم المواضيع التي تناولها العديد من الباحثين ويرجع ذلك إلى الدور الذي تلعبه العناصر القيادية داخل المنظمة، فهي العنصر الحيوي في المؤسسة، إذ تساهم في استمرار نشاطها وازدهارها. كما أنها السبيل الرئيسي لتحقيق الأهداف المسطرة، فلم يعد توفر المعلومات وحده كافياً ما دامت تفتقر إلى القيادة الرشيدة والمهارات العالية.

فالقيادة إذن هي المحور الرئيسي للعلاقة بين الرؤساء والمرووسين وتحقيق نوع من التفاعل في إطار بيئته. بينما يعتبر التطوير التنظيمي سمة أساسية للمنظمات الناجحة ويتم من خلال التغيرات المخططة في المنظمات بما يتواءم مع سرعة التغيير وظروف البيئة الداخلية والخارجية، حيث سعت المنظمات إلى إنتهاج إستراتيجيات مختلفة لإعادة هيكلة المنظمة وتنظيمها للسير نحو التغيير والتجديد.

وفي هذا الفصل سيتم التطرق إلى ماهية القيادة الإدارية بما فيها من مفهوم، وأهمية ووظائف، وخصائص، وأنماط، وكذلك النظريات التي فسرت القيادة، والتطرق إلى ماهية التطوير التنظيمي وأهم مداخله، ومراحله، وإستراتيجياته، ومجالاته، وفي الأخير تحديد العلاقة التي تربط بين القيادة الإدارية والتطوير التنظيمي.

المبحث الأول: ماهية القيادة الإدارية.

تعتبر القيادة الإدارية مفهوماً حديثاً في جانبها العلمي، لكنها مفهوم قديم من حيث الممارسة، فقد وجدت منذ بدء تشكل التجمعات البشرية داخل المنظمات. في هذا المبحث سنحاول عرض عدة تعاريف للقيادة ومختلف المفاهيم المرتبطة بها.

المطلب الأول: مفهوم القيادة الإدارية، أهميتها وأنواعها.

أولاً: مفهوم القيادة.

1- التعريف اللغوي للقيادة:

إذا تم الرجوع إلى الفكر اليوناني واللاتيني لتحديد معنى القيادة وجدنا أن كلمة القيادة (leadership) مشتقة من الفعل اليوناني (arbiein) معنى يقود أو يحكم ويتفق مع الفعل اللاتيني (agere) ومعناه يحرك أو يقود، أما كلمة قائد (leader) فتعني الشخص الذي يوجه أو يرشد أو يهدي الآخرين⁽¹⁾.

أما حسب كاروس (kaross) فالقيادة عمل قائد الجيش، ويقال قاد الجيش بمعنى رئسه وتدبر أمره⁽²⁾.

¹- نور الدين بوراس، دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين، رسالة ماجستير (جامعة بسكرة: كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2013/2014)، ص ص 14-15.

²- نفس المكان.

أما معجم الوسيط فيعرف القيادة: مشى أمامها أخذ بمقودها قيادة الجيش، رأسه ودبر أمره (1).

أما حسب لسان العرب لابن منظور فالقيادة من قاد، يقود، يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها. فالقود من الأمام والسوق من الخلف، ويقال أقاده خيلا بمعنى أعطاه إياها يقودها، ومنها الانصياع بمعنى الخضوع، ومنها قادة وهو جمع قائد (2).

2- التعريف الاصطلاحي:

يمكن عرض أهم تعريفات القيادة كما يلي:

- عرف هنري فايول القيادة: هي أن يكون القائد الإداري على معرفة تامة بكل العاملين تحت امرته، وأن يعمل على عزل العناصر غير الكفوءة في التنظيم بأن يكون قدوة لأفكار الآخرين كما يتحتم عليه إجراء المراجعة والفحص الدوري للتنظيم (3).

- عرف أوردوى تيد Ordway Tied: القيادة بأنها «النشاط الذي يستخدم للتأثير على الناس بغية التعاون صوب هدف معين وجدوا بأنفسهم أنه صالح» (4).

يركز هذا التعريف على أنّ القيادة هي النشاط الذي يؤثر على الناس قصد بلوغ هدفهم. عرفها هيرسي وبلانشارد (hersey et blanchard): «بأنها عملية التفاعل بين القائد والمرؤوسين من خلال ممارسة أنشطتهم وذلك لتحقيق الأهداف المرسومة في موقف محدد» (5).

ويركز هذا التعريف على أنّ القيادة هي عملية تفاعل بين القائد والمرؤوسين لتحقيق الأهداف.

- عرفها كونتز (koontz): «هي أسلوب إقناع المدير لمرؤوسيه وحثهم بضرورة المساهمة الفعالة بجهودهم في أداء أنشطتهم» (6).

ويركز هذا التعريف على أنّ القيادة هي أسلوب إقناع والحث من أجل أداء العمل وتفعيله. عرفها الدكتور طارق محمد السويدي مع الأستاذ فيصل عمر باشر حيل بأنها: تلك العملية التي يكون في مقدمتها القائد وذلك ليكون دليلا لجماعته على الخير، ومرشدا لهم إلى ما فيه

1- عبد الله ثاني محمد النذير، القيادة الإدارية وعلاقتها بمشروع إستراتيجية الاتصال بالمؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية-دراسة حالة مؤسسة نفضال الجزائر نموذجاً-، رسالة ماجستير غير منشورة (جامعة وهران: كلية العلوم الاجتماعية، 2010/2009)، ص.24.

2- نور الدين بوراس، مرجع سابق، ص.15.

3- مختارية حشماوي، تكوين الإطارات المسيرة الجزائرية، رسالة ماجستير (وهران: كلية العلوم الاجتماعية، 2011/2001)، ص.67.

4- جاسم مجيد، دراسات في الإدارة العامة (الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة، 2005)، ص.121.

5- ماهر محمد صالح حسن، القيادة أساسيات و نظريات و مفاهيم (دار الكندي للنشر والتوزيع، ط.1، 2003)، ص.20.

6- ماهر محمد صالح حسن، مرجع سابق، ص.20.

صلاحهم. فرب الأسرة هو المسؤول عن أولاده وتوجيههم ليكونوا صالحين. ورئيس المؤسسة هو المسؤول عن تسيير شؤونها لما فيه نجاحها والمعلم مسؤول عن طلابه»⁽¹⁾. يركز هذا التعريف على أنّ القيادة عملية قيادية يكون فيها القائد كرب الأسرة هو المرشد في أعمالهم ويوجههم إلى طريق النجاح داخل المؤسسة.

- **عرفها علماء النفس:** «بأنها عبارة عن عملية بمقتضاها يستطيع الرئيس أن يرشد ويوجه ويؤثر في أعمال الآخرين عند اختيار وبلوغ أهداف معينة»⁽²⁾.

يركز هذا التعريف على أنّ القيادة عملية بها يستطيع الرئيس أن يوجه المرؤوسين ويوجههم لبلوغ هدف معين .

- **عرفها علماء الاجتماع:** «أنها ظاهرة اجتماعية تؤثر على الجماعة وذلك بوجود الثقة المتبادلة بينهم لتحقيق رغباتهم وحاجاتهم المختلفة»⁽³⁾.

يركز هذا التعريف على أنّ القيادة ظاهرة تؤثر بالجماعة لإيجاد الثقة وذلك من أجل تحقيق رغباتهم.

- **كما يمكن تقديم تعاريف القيادة من خلال المنظور العربي الإسلامي والفكر الأوروبي:**

لقد اتجه الفكر العربي الإسلامي اتجاهها دينيا في نصوص الآيات القرآنية الكريمة على إتباع طريقة التشاور والمشاورة في اتخاذ القرارات كي تكون أساسا للحكم والقيادة فقد كان الرسول(ص) يمارس الشورى بنفسه بإجماع مع الصحابة والتابعين له، وهناك اتفاق على ضرورة وجود قائد يقود المجتمع أو الأمة ليحميها مع وجوب طاعته فهو مختار من قبل الجماعة بطريقة ديمقراطية والتأكيد على أن يكون ذي صفات وسمات محددة من أجل ضمان قيادة ناجحة فبغايه تعم الفوضى على الناس.⁽⁴⁾

من خلال ما سبق من التعاريف يمكن تقديم التعريف الإجرائي التالي:

القيادة: هي مجموعة من العمليات والنشاطات يقوم بها القائد الإداري الذي يحتل مركزا رئيسيا في المنظمة بحيث يمارس عملية التأثير على الجماعة ويعمل من أجل تحريكها وتفعيل دورها، وذلك بالإشراف على جميع الأعمال التي يقومون بها والحرص على وضع سياسات وبرامج وخطط جيدة من أجل تحقيق الكفاءة والفعالية في تنفيذها.

التمييز بين القيادة وبعض المفاهيم المشابهة لها:

¹- أحمد قوراية، فن القيادة المرتكزة على المنظور النفسي الاجتماعي والثقافي (الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2007)، ص.25.

²- أحمد التنتاوي، القيادة الإدارية الحديثة (القاهرة: دار المعرفة، ط1، 1975) ص.34.

³- طارق عبد الحميد البدري، أساسيات في علم إدارة القيادة (عمان: دار الفكر للطباعة و النشر والتوزيع، 2002)، ص.17.

⁴- أحمد قوراية، مرجع سابق، ص ص 134- 138 .

أ / الفرق بين القيادة والإدارة

يتبين لنا أن هناك اختلاف بين القيادة وبعض المفاهيم المشابهة لها كالإدارة والرئاسة فنجد أن القيادة تكون على مستوى الإدارة فهي التي تحدد السياسات والأهداف العليا، أما الإدارة فهي تشرف على من يقومون بتنفيذ هذه الأهداف والسياسات.

لهذا يرى "ماكورميك" أن الإدارة تشير بدرجة أكبر إلى السياسات والإجراءات والبناء التنظيمي، في حين أن القيادة تعنى بالعلاقات الشخصية بين الرؤساء والمرؤوسين.

ميّز جون كوتر (john-kotter) بين القيادة والإدارة بحيث يرى أن الإدارة تهتم بالتخطيط ووضع الموازنات وتحديد خطوات التنفيذ، بينما تهتم القيادة بتنمية الرؤية المستقبلية ووضع الإستراتيجيات المطلوبة لإنجاز تلك الرؤية.(1)

كما نجد اختلاف بين القيادة والرئاسة، فقد يميز كميول يونج (K Young) بين المفهومين على أساس أن القيادة هي ذلك الشكل من السيطرة التي تعتمد على الشخصية وعلى تقبل الجماعة دون إلزام قانوني. وذلك باعترافهم التلقائي يقيم القائد في تحقيق أهدافهم وكونه معبرا عن آمالهم وطموحاتهم مما يتيح له القدرة على قيادتهم بالشكل الذي يريده. فالقيادة تنبع من الجماعة ويشعر الأعضاء بالحاجة إليها وتؤمن بأهداف الجماعة(2). أما الرئاسة يستمدّها الشخص من سلطته القانونية التي يخوله إياها مركزه القانوني والوظيفي مثل حق إصدار الأوامر والتعليمات للآخرين الذين يجب عليهم الإمتثال، فالرئاسة تستمد سلطتها من خارج الجماعة ويقبل الأعضاء سلطاتها خوفا من العقاب، فالرئيس مفروضا على الجماعة (3).

ثانيا: أهمية القيادة.

تتضح أهمية القيادة في المجموعات البشرية لأنه لا بد لها من قادر على تنظيم شؤون المجتمع وإقامة العدل وتنظيم أنشطة المجموعات، وتشير العديد من الدراسات إلى أن للقيادة أهمية كبيرة تتمثل فيما يلي:

- أنها حلقة بين العاملين وبين خطط المنظمة أو المؤسسة وتصوراتها المستقبلية.
- السيطرة على مشكلات المجموعة وحلها، وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء.
- تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم مورد للجماعة.
- تسهيل للجماعة تحقيق الأهداف المرسومة.
- تدعيم القوى الإيجابية وتقليل الجوانب السلبية قدر الإمكان.(4)
- انجاز الأعمال بدرجة أفضل من الدقة والإتقان.
- توفير الوقت اللازم لأداء العمل.(5)

1- نور الدين بوراس، مرجع سابق، ص. 23، 24 .

2- مرجع نفسه، ص. 34 .

3- نفس المكان .

4- بشير العلاق، القيادة الادارية، (عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2010)، ص. 53.

5- هيثم هائم، مبادئ الإدارة (جامعة دمشق: مطبعة طربين، ط. 2، 1978)، ص. 377.

- الوصول إلى درجة عالية من التنسيق بين أجزاء العمل الواحد الذي يشرف عليه الرئيس وبين غيره من الأعمال الأخرى.
- الإخلاص في العمل والتفاني في خدمة المشروع.(1)
- القيادة تستمد أهميتها من العنصر البشري الذي أصبح أهم مورد في المنظمة التي تساهم في تحقيق أهدافها.(2)

يتبين لنا من كل ما سبق أهمية الدور الذي تؤديه القيادة الإدارية في التنظيم حيث أنها الأساس الذي يتوقف على فعاليته وحيويته وجودته، أي لا تحقق ذلك بمعزل عن وجود قيادة إدارية قادرة على تحقيق طموحات المنظمة، فالمنظمة الناجحة هي التي تعتمد على القيادة الإدارية التي تتميز بالرؤية المستقبلية والقدرة على قراءة الأحداث والمستجدات بما يكفل الاستمرار والنمو للمنظمة.

ثالثاً: أنواع القيادة الإدارية.

يمكن استعراض الوظائف الأساسية التي يقوم لها القائد فيما يلي:

- 1- **القائد المخطط:** يتخذ القائد موقف التخطيط، فعليه تقرير الطرق والأساليب التي تتبعها الجماعة وذلك بغرض تحقيق حاجاته وأهداف الجماعة وهذا ما يتطلب تحديد الخطوات الضرورية على المدى البعيد، فيكون عليه رسم السياسة العامة الخاصة بوحده ووفقاً للوسائل المادية والبشرية الموجودة(3).
 - 2- **القائد المنفذ:** وهو الذي ينظم نشاط جماعته كذلك يقوم بمراقبة إنجازات الجماعة التي يقودها.(4)
 - 3- **القائد صانع لسياسات الجماعة:** يقوم القائد بتحديد أهداف وسياسة الجماعة، ففي جماعة المؤسسة الصناعية فإن القائد يكون هو الشخص المخول لوضع الخطة الإنتاجية وأسلوب تنفيذها.(5)
 - 4- **القائد المراقب:**
- يعتبر من أهم وظائف القادة الإداريين إذ عن طريق الرقابة يستطيع القائد التأكد من تنفيذ الخطط والسياسات التي تؤدي لتحقيق أهداف التنظيم والكشف عن ما قد يعيق التنظيم من أخطاء والقضاء عليه وعن ما يكون له تأثير في تنفيذ الأهداف، إذ تعتبر الرقابة أداة تقويم وإصلاح.(6)

1- نفس المكان.

2- ماهر محمد صالح حسن، مرجع سابق، ص. 17.

3- إبراهيم عبد العزيز شيجا، مرجع سابق، ص. 322.

4- وهيب شايب، أنماط القيادة وعلاقتها بالضغط المهني لدى المرأة العاملة المتزوجة-دراسة ميدانية في بعض المؤسسات التربوية لولاية تيزي وزو نموذجاً- رسالة ماجستير غير منشورة (جامعة تيزي وزو:كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2014/2015)، ص. 74.

5- نفس المكان.

6- إبراهيم عبد العزيز شيجا، مرجع سابق، ص. 322.

5- القائد كخبير:

حيث يتميز القائد بكونه مصدرا مهما من مصادر المعرفة والإلهام للجماعة لهذا من الممكن أن نجد فردا له خبرات فنية وإدارية تتصل بحاجات الجماعة وبالتالي يصبح قائدا. (1)

6- القائد كممثل خارجي للجماعة: القائد هنا يمثل الجماعة التي ينتمي إليها في العلاقات الخارجية وهو المتحدث الرسمي باسم الجماعة، إذ عليه أن يتعامل مع أفراد الجماعات الأخرى كما أن المطالب والاتصالات الداخلية والخارجية تمر من خلاله.

7- دور القائد في تسوية الخلافات: باعتبار القائد يعلو الجميع فإنه ينظر من الأعلى إلى الأسفل ويقوم بتسوية الجميع فعليه أن يتخذ موقف الحياد والتوفيق بين الجماعات المختلفة دون انحياز. (2) فدور القائد هنا يظهر في فك الخلافات وإيجاد الحلول للمشاكل التي تعرقهم في أعمالهم بطريقة ديمقراطية.

- من خلال ما سبق يتبين لنا أن للقائد مجموعة وظائف وأدوار يقوم بها قصد تنظيم العمل داخل المنظمة، وفي هذا الصدد نجد أن أغلب الجماعات الفعالة تساهم وتتقاسم مع القائد المهام التي تقوم بها وأيضا يشاركون حتى في حل المشاكل التي يواجهونها.

المطلب الثاني: خصائص القيادة الإدارية وتصنيفاتها.

في هذا المطلب سنحاول إدراج مختلف أنماط القيادة وأهم الخصائص التي يتحلى بها القائد الإداري لذلك سنبينها من خلال هذين المطلبين التاليين:

أولاً: خصائص القيادة الإدارية.

قد تختلف الصفات المطلوبة في القادة بعض الشيء في المواقف المختلفة، ولكن البحث والتحليل للقادة المؤثرون قد حدد عددا من الخصائص العامة التي يتحلى بها القائد داخل الإدارة وهي كالتالي:

1- الإصرار على تحديد الهدف وبلوغه: على القائد أن يعتقد اعتقادا جازما في قيمة العمل الذي يسعى لانجازه ويكون ذلك بتجريبه كل الطرق واختيار الوسائل اللازمة حتى يصل إلى الطريق الصواب والصحيح. (3)

2- امتلاك الشجاعة: على القائد أن يكون قويا وجريئا يملك القدرة على التغلب على الخوف من مواجهة أية صعوبات أو مشكلات قد يمكن أن تتعرض لها الجماعة. (4)

3- التواضع والرغبة في الاستماع للآخرين: إن هذه الصفة إذا اتصف بها القائد فقد ميزه عن الرئيس، فيجب أن يبتعد عن الغرور والترفع على الجماعة. (5)

1- أحمد قوراية، مرجع سابق، ص. 182.

2- نفس المرجع، ص. 181-183.

3- أحمد التنتاوي، مرجع سابق، ص. 178.

4- بشير العلاق، مرجع سابق، ص. 24.

5- أحمد التنتاوي، مرجع سابق، ص. 177.

- 4-الخبرة: وهي تلك المعرفة الواسعة التي يمتلكها القائد وأن يتمتع بمستوى من الذكاء أعلى من مستوى ذكاء أتباعه(1).
 - 5-العمل بدافع الإبداع: القائد الفعال هو شخص مبدع فهو دائماً يسعى للتجديد والتغيير من القديم، ويحب تطوير أعماله(2).
 - 6-بعث الثقة في نفوس المرؤوسين: ويكون ذلك بدراية القائد بما يسير عليها موظفوه حتى يتمكن من تنمية قدراتهم ومواهبهم(3).
 - 7-العمل الجاد بإتقان والتزام: فالقادة الفعالون يقومون بانجاز أعمالهم بإتقان وعطاء كبير كما يكون لديهم التزام اتجاه تلك الأعمال(4).
 - 8-التنظيم: ويقصد به وضع خطط وبرامج محددة لمدة معينة وتشكيل فرق العمل وتقويم الأداء وذلك من أجل تحقيق أهداف الجماعة.
- انطلاقاً من الخصائص السابقة الذكر نستخلص أنّ سمات القيادة الناجحة تكمن في استخدام عقول المرؤوسين في التخطيط والإبداع والابتكار وبذلك يستطيع القائد أن يكسب أتباعه على جميع الأصعدة مما يجعله أكثر تعاوناً وإيجابية وانسجاماً وهذا حسب خصائص كل قائد فهي تختلف من قائد لأخر.

2- تصنيفات القيادة الإدارية:

تتعدد أنماط القيادة الإدارية وتتنوع بتنوع المنظمات الإدارية واختلاف الشخصيات والأدوار والوظائف فلكل نمط قيادي طابعه الذي يميّزه عن غيره، وقد ظهرت عدة دراسات علمية للتمييز بين أنماط القيادة ولكن رغم هذه التصنيفات لأنماط القيادة يمكن القول أنه وإن اختلفت في بعض الجوانب تتفق في جوانب أخرى لذا نجدها تتمثل فيما يلي:

1. القيادة الديمقراطية: يقصد بها تلك التي يقوم فيها القائد الإداري بإشراك مرؤوسيه إشراكاً فعلياً في اتخاذ القرارات، خاصة ما يتصل منها برسم السياسات المتعلقة بالمنظمة وذلك دون أن يكتفي بطلب العون أو المساعدة منهم في صنعها، ولا ينفرد بصنع هذه القرارات اعتماداً على سلطته الرئاسية أو الرسمية وإنما ينظم ليتشارك مع زملائه في إنجاز الأهداف المشتركة.
- كما تقوم أيضاً على حرية الاختيار والإقناع وأن القرار في النهاية يكون بحكم الأغلبية من غير خوف أو تسلط. فإن القائد الديمقراطي لا يفرض آراءه على الآخرين بل يترك لهم حرية الاختيار ويراعي رغباتهم ومطالبهم(5).
- ويمكن تلخيص أهم سمات هذا النمط فيما يلي:

1- ماهر محمد صالح حسن، مرجع سابق، ص.23.

2- بشير العلاق، مرجع سابق، ص.24.

3- أحمد الثنتاوي، مرجع سابق، ص.178.

4- بشير العلاق، مرجع سابق، ص.25.

5- ابراهيم عبد العزيز شبحا، مرجع سابق، ص.312.

- تحديد السياسات العامة للمنظمة وفقا لأسلوب المناقشة الحرة بين الأعضاء.
- تنسيق أعضاء المنظمة وخلق قنوات اتصال فعالة داخل الجماعة لتحقيق الأهداف بكفاءة.

2. القيادة الديكتاتورية (الأوتوقراطية، التسلطية):

نقصد بالقيادة التسلطية أو الاستبدادية ذلك النوع من القيادة الذي يتخذ فيه القائد قراراته بنفسه على انفراد، دون مشاركته في هذا الشأن من جانب المرؤوسين ولو حتى عن طريق تقديم الآراء والمقترحات وعلى ذلك فإن أعضاء التنظيم لا يشتركون في هذا النوع من القيادة اشتراكا فعليا في مباشرة مهام الإدارة، فالقائد الديكتاتوري هو القائد الذي تتركز بيده السلطة، ويتخذ كافة القرارات بنفسه ويمارس مبدأ التخويف ويتحكم بشكل كامل بالجماعة التي يديرها⁽¹⁾.

ويمكن تلخيص سمات هذا النمط فيما يلي:

- اتخاذ القائد لقراراته لوحده دون استشارة أعضاء المنظمة وهو الذي يملئ أساليب العمل داخلها.
- ضعف الاتصال بين الأفراد وعدم انتظامها مما يؤدي إلى ضعف محدودية الأهداف وازدياد نزاعات العمل.

3. القيادة الفوضوية (التسيّبية):

هذا النوع من القيادة عكس القيادة التسلطية إذ يترك القيادة الحرة للعاملين وحرية التصرف، فالقائد لا يشترك في تحمل أي مسؤولية ولا يشارك في المناقشات ولا يحاول تنظيم العمل أو تنسيقه داخل المنظمة، ويمنح لهم حرية مطلقة في تخطيط العمل واتخاذ القرارات.

فالقائد الفوضوي لا يرأس بل يلقي المسؤولية على ظهر أتباعه لذلك نجدهم دائما في فوضى دون وجود قائد يوجههم أو يملئ عليهم ما يجب القيام به وهنا تنشأ قيادة غير رسمية هي التي تقوده⁽²⁾.

يمكن تلخيص أهم سمات القيادة الفوضوية فيما يلي:

- إعطاء الحرية الكاملة للأفراد أو المرؤوسين بالمنظمة لممارسة الأنشطة المسندة إليهم بما في ذلك سلطتهم في إصدار القرارات التي يرون أنها ملائمة لانجاز العمل.
- عدم مشاركة القائد في المناقشات مع أعضاءه أدى إلى ضعف العلاقات القائمة بينهم وعدم التعاون في إنجاز المهمات.

وبالرجوع إلى المدارس الفكرية لخص ماك غريغور القيادة من خلال نظريتي "x" و "y" نمط قيادي كلاسيكي ونمط قيادي ديمقراطي، ففي نظره الفئة "x" تجمع العمال الذين يرى فيهم القائد صفات قبيحة وسلبية، كالكسل وإنعدام التحفيز والإبداع في أهداف المنظمة

¹- محمد عبد المقصود، القيادة الإدارية (عمان: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، ط.1، 2006)، ص.79.

²- وهبة شايب، مرجع سابق، ص.72.

ويقاومون التغيير، فالقائد يعمل على الرقابة المستمرة على عماله حيث يكافئهم حين يحسنون العمل ويعاقبهم حين يخطئون. أما الفئة "y" ترى أن القائد يعتبر العمال أفراد أذكى في الأصل ويقاومون التغيير في سوء معاملة القائد لهم فقط، فالمبدأ الأساسي لنظرية "y" هو الاندماج بإنشاء الشروط اللازمة والكفيلة بعمل أعضاء المنظمة على تحقيق أهدافهم الشخصية بتوجيه جهودهم نحو نجاح المنظمة.⁽¹⁾

من خلال ما تطرقنا إليه من مختلف أنماط القيادة الإدارية نستنتج أهم الأساليب التي يتبناها القائد الإداري داخل المنظمة والمتمثلة في :

1. أسلوب الإقناع : في هذا الأسلوب يذهب القائد إلى إقناع مرؤوسيه بقراراته المتخذة محاولا في ذلك التخفيف من مقاومتهم له. وانطلاقا من هذا الأسلوب يمكن القول أن القائد عندما يقتنع بهذا الأسلوب فإنه يتبنى سياسة ونمط القيادة الأوتوقراطية (الديكتاتورية)

2. أسلوب المشاركة والتفويض: ويتميز هذا الأسلوب بوجود القدرة والرغبة والثقة لدى المرؤوسين، لهذا يقصد بالمشاركة على أنها مساهمة المرؤوسين في اتخاذ القرارات وتنفيذ بعض المهارات المتصلة بالعمل وظروفه. والتفويض يكون بأن يعهد الرئيس الإداري بجزء من اختصاصاته لأحد المديرين الآخرين في المستويات الأدنى منه وهي طريقة ناجحة تساعد في إنجاز المهمات بسرعة.

إن القائد في هذا الأسلوب يسمى بالقائد المشارك لأنه يحرك مرؤوسيه في سياسة صنع القرار ويثق فيهم إذ يوكل إليهم مهمات. وهم بدورهم يكونون قادرين على تنفيذها ويحرصون على الجدية في العمل. وحسب هذا الأسلوب فإن القائد عندما يقتنع بأسلوب المشاركة والتفويض فإنه يتبنى القيادة الديمقراطية (المشاركة).

3. أسلوب الحزم: يتميز هذا الأسلوب أنه لا يمكن أن يحل مشكلة جميع العاملين وأنّ منهم من لا يصلح التعامل معه بأسلوب لين ولا أسلوب الإقناع، لهذا فقد يرى القائد بضرورة اللجوء لأسلوب وسط وهو أسلوب الحزم أي يمكن ترك المرؤوسين في بعض الحالات لإيجاد الحل بأنفسهم، وهذا الأسلوب يقتنع به القائد الذي يتبنى القيادة الفوضوية. يمكن إجمال القول أنّ لكل نمط من أنماط القيادة لها أسلوب قيادي معين يتوافق معها فالقائد يتبنى نمط حسب شخصيته وأسلوبه الخاص، ولكل منها سمات تميزها عن الأخرى.

المطلب الثالث: نظريات القيادة الإدارية.

لقد تعددت وجهات النظر للقيادة وهذا ما أدى إلى تعدد النظريات نظرا لاختلاف الآراء والمفسرين لهذا المفهوم، سوف نتناول في هذا المبحث أهم النظريات المفسرة لظاهرة القيادة وهي كالتالي:

¹ - سليمة مراح، التسيير الحديث والإدارة العمومية الجزائرية، رسالة ماجستير (الجزائر: كلية الحقوق 2000/2001)، ص 28.

أولاً: نظرية السمات.

يرتكز جوهر هذه النظرية على وجود خصائص ذاتية معينة يجب توافرها في شخصية الفرد ليكون بإمكانه تولي القيادة في المنظمة الإدارية⁽¹⁾. كما ترى هذه النظرية بأن القائد هو إنسان يملك مجموعة من السمات اللازمة لبناء شخصية الأفراد ليصبحوا قادة إداريين ناجحين لهذا لا يمكن تصور فرداً ما قائداً دون أن يملك الشعور العالي بالمسؤولية والقدرة على التصرف في المواقف الحاسمة، كما لا يمكن تصوّره قائداً ناجحاً دون أن يتمتع بدرجة عالية من الذكاء⁽²⁾.

فهذه السمات موروثّة إذا وجدت عند ناس آخرين فهم يستطيعون أن يكونوا قادة عظماء أيضاً. ويمكن أن نذكر أهم السمات عندهم: النضج، الشخصية المتفتحة، القدرة على التعبير، النزعة الصدامية⁽³⁾.

قد تعرضت هذه النظرية إلى انتقادات عديدة منها ما يلي:

- يمكن أن تتوفر كل هذه السمات الجيدة لدى شخص معين إلا أنه ليس قائداً، فكل قائد يملك شعور عالي بالمسؤولية ولكن ليس كل من يشعر بالمسؤولية قائداً .
- لا يركز القائد فقط على هذه السمات لأنه يستطيع أن يفتقد إلى سمة ما لكنه ينجح في قيادته.

ثانياً: نظرية الرجل العظيم.

تنطلق هذه النظرية من فرضية معينة هي أن القائد الإداري شخص من ذوي المواهب المتميزة من خلالها يستطيع قيادة المنظمة وإحداث ما يمكن تغييره. فنظرية الرجل العظيم تجمع كل الصفات المطلوبة لدى القائد في بعض السمات البارزة كقوة التأثير في أعضاء المنظمة بما له من شخصية قوية فهو يولد موهوباً⁽⁴⁾. فقد وصل القادة إلى هذه المكانة نتيجة موهبة نادرة منحها الله لهم. وهذا ما يدل على أن القيادة هي سمة وموهبة تستطيع أن تكون لدى فرد ولا تكون لدى آخر⁽⁵⁾.

قد تعرضت هذه النظرية إلى انتقادات عديدة منها ما يلي:

- نجد أن هذه النظرية لا تصلح كثيراً لأنها تستوجب البحث عن هؤلاء القلة الموهوبين لكي نعطيهم المسؤوليات الإدارية.
- صحيح أن الموهبة محدودة لا يملكها جميع الناس، هذا لأن القادة يصنعون أنفسهم ولا يحتاجون إلى هبة تعطى لهم.

¹- محمد رفعت عبد الوهاب، حسين عثمان محمد عثمان، أساسيات الإدارة العامة (الإسكندرية: دار المطبوعات الجامعية، 2000)، ص.381.

²- سعاد نائف برنوطي، الإدارة-أساسيات إدارة الأعمال- (الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، ط.1، 2000)، ص.360.

³- نفس المكان.

⁴- محمد رفعت عبد الوهاب، حسين عثمان محمد عثمان، مرجع سابق، ص.380.

⁵- سعاد نائف برنوطي، مرجع سابق، ص.365.

ثالثاً: النظرية الموقفية.

هذه النظرية تفسر لنا كيفية إبراز شخص ما كقائد يصلح لشغل منصب قيادي في موقف معين ولا يصلح لشغل نفس المنصب في موقف آخر (1)، وسبب ذلك يرجع إلى واختلاف السمات اللازمة للمواقف القيادية أي أن الموقف هو العامل المؤثر في تحديد السمات المطلوبة والتي تقوم على أساس مطالب التأهيل اللازمة، المهارة الفنية والقدرة على التوجيه والإشراف وكذلك التأثير الفعال في العاملين. واستناداً إلى ما سبق فإن هذه النظرية تمكن القائد من إيجاد حلول لمشاكل المنظمة والطرق المناسبة لها وذلك حسب المواقف الصعبة التي يواجهها. (2)

وقد تعرضت هذه النظرية إلى نقد، كونها تحكم على دور القائد بأنه لا يظهر إلا في المواقف الصعبة. كما أن هذا النوع من القيادة يصعب أن تديرها حسب موقف معين فالأشخاص تختلف وتتأثر بمؤثرات كثيرة.

من خلال عرضنا لنظريات القيادة الإدارية توصلنا لتقديم أهم نظريات القيادة الإدارية والتي تختلف من نظرية لأخرى من حيث ما أتت به في المضمون، فنظرية الرجل العظيم تهتم بأن يكون القائد عظيماً وشجاعاً، أما نظرية السمات تهتم بأن يكون القائد ذو أخلاق وصفات عالية تتماشى مع القيادة، وأخيراً النظرية الموقفية وفيها يكون القائد يعمل حسب المواقف التي يتعرض لها في حياته العملية ولقد تعرضت كل نظرية من هذه النظريات لانتقادات.

المبحث الثاني: ماهية التطوير التنظيمي.

يسعى التطوير التنظيمي باعتباره عملية تنظيمية إستراتيجية مخططة ومتجددة ومستمرة إلى تحقيق أهداف تنظيمية مختلفة، كما أنه يتميز بعدة خصائص متنوعة.

المطلب الأول: مفهوم التطوير التنظيمي أهدافه وخصائصه.

أولاً: مفهوم التطوير التنظيمي.

يعرف (wendell franch) التطوير التنظيمي: بأنه سلسلة من الجهود المستمرة على المدى البعيد والهادف إلى مساعدة أفراد المنظمات في القيام بالمهام المطلوبة منهم بصورة أفضل قصد إدخال التجديد ومواكبة التطور. وقد قدّم franch مجموعة من التعريفات للتطوير التنظيمي تجمعها صفة التغيير المخطط له في المنظمات والتركيز على الجماعة وعمليات المنظمة واستخدام نموذج البحث العلمي والاستعانة بمستشار التغيير الذي يساعد في عملية التطوير. (3)

يركز هذا التعريف على أنّ التطوير التنظيمي مجموعة من الجهود المستمرة على المدى البعيد بهدف إدخال الجديد ومواكبة التطور، بالاستعانة بعمليات البحث العلمي.

¹ - مرجع سابق، ص. 369.

² - سعيد بن عبد الله عياش الغامدي، أساليب القيادة الإدارية لدى ضباط الكليات العسكرية وفق نموذج الشبكة الإدارية، رسال ماجستير غير منشورة (جامعة نايف العربية: كلية الدراسات العليا قسم العلوم الإدارية، 2006) ص. 81، 80.

³ - بلال خلف السكارنة، التطوير التنظيمي والإداري (عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط. 1، 2009)، ص. 23.

يعرفه لورنس ولورش بأنه: التغيير من الواقع الراهن إلى وضع أفضل باستخدام تحليل النظم وتطوير ما هو مشترك بين المنظمة وبيئتها وجماعاتها وأفرادها.⁽¹⁾ يركز هذا التعريف على أنّ التطوير التنظيمي يقوم على أساس تحليل النظم وذلك بتطوير المنظمة وأفرادها وفق بيئتها.

ويعرفه بينس (bennis): بأنه إستراتيجية متطورة للتعليم، تستهدف تغيير شامل للمنظمة لتتناسب مع الاحتياجات الجديدة وتستطيع التعايش مع التحديات التي تفرضها التغيرات الهائلة في البيئة الاجتماعية، الثقافية والاقتصادية.⁽²⁾

يركز هذا التعريف على أنّ التطوير التنظيمي إستراتيجية متطورة تعمل على إحداث تغيير داخل المنظمة لتتواءم مع الجديد وتواجه التحديات التي تطرأ عليها.

يعرفه القريوتي: بأنه هو عملية تغيير وتحويل مخططة لها مسبقاً تتم على مستوى المنظمة وتشمل جميع المجالات التنظيمية كالقيم والاتجاهات والهيكل التنظيمية والنشاطات الإدارية والتكنولوجية والمناخ التنظيمي وغيرها.⁽³⁾

يركز هذا التعريف على أنّ التطوير التنظيمي عملية تغيير مخطط لها مسبقاً ويشمل جميع المجالات التنظيمية والنشاطات التي تشمل المنظمة.

يعرفه اللوزي: هو عملية تخطيط وإعادة تجديد ثقافة المنظمات من خلال الاستفادة من التكنولوجية والعلوم المتطورة.

يركز هذا التعريف على أنّ التطوير التنظيمي عملية تجديد داخل المنظمة وتستفيد من العلوم المتطورة.

- من خلال ما سبق من التعاريف يمكن تقديم التعريف الإجرائي التالي:

التطوير التنظيمي هو عملية مخططة وهادفة إلى إدخال تغييرات جديدة للعمل الإداري لضمان سير الأعمال بفعالية ونجاح، وتحسين مستوى أدائها وتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وذلك وفق إستراتيجيات محددة وتقنيات متجددة للارتقاء بأداء المنظمة.

ثانياً: أهداف التطوير التنظيمي.

إن الهدف الرئيسي للتطوير التنظيمي في المنظمات بصفة عامة هو جعلها جهازاً فعالاً ومتطوراً ومتحركاً، له فلسفة إدارية واضحة لتحقيق التفاعل بين العاملين والمنظمة وتعزيز قدراتهم وتعاونهم في اتخاذ القرارات وحل المشكلات.

ويمكن أن نوجز أهداف التطوير التنظيمي كالتالي:

- تنمية القوى البشرية وتحسين أدائها هو الهدف الأساسي من جهد طويل المدى لرفع قدرة المؤسسات وتحسين قدرتها على مواجهة المشكلات الداخلية.⁽¹⁾

¹- نفس المكان.

²- جمال الدين لعويسات، السلوك التنظيمي والتطوير الإداري (أبو ظبي: دار هومة للنشر والتوزيع، ط.3، 2009)، ص.55.

³- نفس المكان.

- اكتشاف أساليب جديدة وأوضح من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية.
- زيادة الوعي وعمليات الاتصال وتوسيع مجالات القيادة مما يسهل العمل داخل الجماعة.
- وضع استراتيجيات جديدة تهدف نحو التطوير إلى الأحسن.
- الارتقاء بالمنظمة نحو أعلى درجات الكفاءة مع التكيف مع التغيير البيئي.(2)
- اكتساب المنظمة القدرة على التكيف والتخطيط وتقويم النتائج والتجديد الذاتي.
- العمل على إيجاد مناخ تنظيمي يتسم بالثقة المتبادلة بين العاملين في المنظمة.
- زيادة ديناميكية المنظمة وتحسين خدماتها.(3)
- تشجيع روح المنافسة ضمن الفريق مما يزيد من فعالية المنظمة.
- تشجيع العاملين على ممارسة الرقابة الذاتية قبل الرقابة الخارجية وذلك قصد الارتقاء بقدرات المنظمة.(4)
- يمكن القول أنّ الهدف النهائي للتطوير التنظيمي هو المساعدة على إيجاد منظمة حيوية ومتجددة، مع ضرورة تلاقي أهداف المنظمة مع أهداف الموظفين تفاديا للمقاومة التي قد تعصف ببرنامج التغيير في أولى مراحل تطبيقه.

ثالثا: خصائص التطوير التنظيمي.

- يتصف التطوير التنظيمي بعدة خصائص هامة يجب معرفتها ومن أهمها ما يلي:
- تستهدف تغيير المنظمة في اتجاه محدد قد يكون تحسين عملية حل المشكلات أو تحسين جودة العمل وزيادة الفعالية التنظيمية.
- منح المهارات الضرورية والمعلومات التي تساعد أعضاء التنظيم بصفة مستمرة على تحسين أدائهم.(5)
- التطوير التنظيمي لا يشمل التغييرات العشوائية أو ما يتعلق بهذا الموضوع لأنه يستند إلى تشخيص وتقويم نظامي للمشكلات تقود إلى تخطيط وتقديم أنماط خاصة لجهود التغيير.
- تتميز أنشطة التطوير التنظيمي وجهوده بالتداخل والترابط، فالتطوير على مستوى معين ينعكس على المستويات الأخرى.
- التطوير التنظيمي يؤكد على إدارة الثقافة الشاملة للمنظمة.
- التطوير التنظيمي يتبنى البحث الإجرائي كوسيلة في جمع المعلومات والتحليل واكتشاف الحقائق ووصف المقترحات.(1)

1- بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص.27، 24.

2- محمد جودة ناصر، التطوير والتغيير التنظيمي في المنظمات العامة الحكومية الإدارية العربية وآفاق تحديثها لمواجهة تحديات القرن الحادي العشرين (القاهرة: منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2007)، ص.368.

3- محمد بن باني الفحطاني، معوقات التطوير التنظيمي وحلولها، رسالة ماجستير في الإدارة العامة (جامعة الملك سعود: كلية إدارة الأعمال، 2007)، ص.26.

4- الفريحات، اللوزي، الشهابي، مرجع سابق، ص.340، 341.

5- ابتسام إبراهيم مرزوق، مرجع سابق، ص.54.

- يعتمد التطوير التنظيمي على القيم الإنسانية التي ترغب في النمو والتطوير لدى الأفراد والتأكيد على ضرورة إتاحة الفرصة للفرد للنمو وأنه هو الذي يشجع التعاون والاتصال المفتوح والثقة المتبادلة بين الأفراد.

- يهتم التطوير التنظيمي بالتغذية الراجعة المقدمة من الأفراد وذلك من أجل توفير المعلومات ذات فائدة لهم ليتبنوا عليها قراراتهم.

- التعلم على طريقة الخبرة والتجربة ويعني ذلك أن الأفراد يتعلمون من خلال التجربة والخبرة العلمية في بيئة التدريب على أنواع المشكلات الإنسانية التي يواجهونها أثناء العمل.

- التدخل والتغير على مستويات عديدة فإن الهدف من جهود التطوير التنظيمي هو بناء منظمة أكثر فاعلية وأن المنظمة ستستمر في التعلم والتكيف والتحسين.⁽²⁾

يمكن القول بأبسط عبارة أهم الخصائص المتميزة للتطوير التنظيمي أنها ذات طابع علمي وعملي وتهتم بماضي المنظمة وحاضرها ومستقبلها على المدى البعيد وتقوم على القيم الإنسانية بجميع أشكالها.

المطلب الثاني: مداخل التطوير التنظيمي.

يمكن تلخيص مداخل التطوير التنظيمي على الشكل التالي:

1- المدخل الشامل: هو تغيير يكون على مستوى المنظمة حيث يحدث تغيرات مختلفة سواء في هياكلها أو في تنظيماتها ويشمل كافة و معظم جوانب المنظمة دون استثناء قصد التطوير والتغيير من الروتين والتجديد فيه مثلاً إعادة الهندسة الإدارية ونقصد بها إعادة بناء وتصميم المنظمة بكل تنظيمها بدءاً من الصفر بشكل جيد.

أي هذا المدخل يشمل كل أجزاء المنظمة ويعيد بناءها من جديد .

2- المدخل الجزئي: يقتصر على جانب أو عنصر واحد في أحد أجزاء الأنظمة أو بعضها أي جزء فقط من المنظمة، كالتطوير الإداري من خلال تحديث البرامج وإدخال تطورات وتكوين الموظفين، وللتغيير الجزئي جانب سيئ يكمن في أنه قد ينشئ حالة عدم التوازن داخل المنظمة وذلك بتطور جوانب على حساب جوانب أخرى مما يقلل من فعالية التطوير.⁽³⁾

أي هذا المدخل يشمل جزء من أجزاء المنظمة وليس كامل جوانبها .

¹- طاهر محسن الغالبي، أحمد علي صالح، التطوير التنظيمي مدخل تحليلي للمفاهيم والعلاقات الاستراتيجية والعمليات المناهج والتقنيات (عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، ط.1، 2010)، ص.70.

²- بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص.29.

³- نبيل سوفي، دراسة تحليلية لإتجاهات الموظفين نحو التغيير التنظيمي – حالة موظفي خزانة ولاية جيجل- ، رسالة ماجستير ، (قسنطينة: كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2010/2011)، ص.9.

المطلب الثالث: مراحل التطوير التنظيمي، استراتيجياته ومجالاته.
في هذا المطلب سنحاول إدراج مراحل التطوير التنظيمي، وأهم الاستراتيجيات التي تضعها قصد التغيير وكذلك مختلف المجالات التي تسعى إلى تطوير التنظيم.

أولاً: مراحل التطوير التنظيمي.

تمر إدارة التطوير التنظيمي بعدة مراحل مهمة وهي كالتالي:

1- مرحلة التشخيص:

في هذه المرحلة يتطلب وجود ثلاثة محاور أساسية وهي الإنسان، نظم العمل وأيضاً معدلات وتسهيلات العمل وذلك لاكتشاف فرص التطوير ومواجهة التغيرات وإحداث التغيير المطلوب.⁽¹⁾

كما أنها تتضمن جمع البيانات على النظام الكلي أو وحداته، إضافة إلى توضيح عمليات النظام وثقافة المنظمة وذلك لتحديد نقاط القوة والضعف. وعليه، فإن عملية التشخيص تتضمن الإجابة على بعض الأسئلة وهي:

- ما هي نطاق وحدود المشكلة.
- ما هي الآثار الناتجة عن هذه المشكلة.
- ما هي الأطراف الداخلية والخارجية المرتبطة بالمشكلة.
- ما هي الجهود التي تبذلها لمعالجة المشكلة.
- ما الذي يجب تغييره لحل المشكلة.

وهكذا يكون التشخيص هو القاعدة التي تبنى على أساسها كل عمليات التدخل لتطوير التنظيم.⁽²⁾

2- وضع خطة التطوير:

تتضمن هذه المرحلة إعداد واكتشاف فرص التطوير ووضع خطة هذا التطوير في ضوء الأهداف والإمكانيات المتاحة التي تتمثل في الأفراد والنظم والتنظيمات وأساليب المراجعة وفقاً لتوقيت الخطة لكنها لا يمكن أن تقوم إلا بوجود خمسة مبادئ وهي:

- أن تكون الخطة محددة ومكتوبة ومعلنة وقابلة للمراجعة.
- أن تكون الخطة متماسكة ومتراصة وتؤدي إلى تحقيق الهدف منها.
- أن تكون الخطة قابلة للقياس في ضوء وحدة إنتاج محددة مقارنة بوحدة تكلفة محددة ونوعية محددة.
- أن تكون ذات مدة زمنية محددة.

¹- ثروت مشهور، استراتيجيات التطوير الإداري (عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع، ط.1، 2010)، ص.70.
²- بلقاسم بن العايب، دور التطوير التنظيمي في تحسين أداء العاملين بالمنظمة دراسة حالة مؤسسة سونلغاز-مديرية التوزيع بالجلفة-، رسالة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية (الجزائر: قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، 2010/2009)، ص.58.

- أن تكون الخطة قابلة للتحقيق في حدود التكاليف والإمكانات المتاحة.⁽¹⁾
وفي هذه المرحلة يجب أن نقوم بإجماع الخطة الموضوعة بين المسؤولين والعمال الذي يشملهم التغيير لأنه يصعب تحقيق أهداف التطوير دون قبول أعضاء التنظيم للخطة.⁽²⁾

3- مرحلة التنفيذ:

وتتضمن ترجمة وتحويل الخطة إلى سلوك فعلي في مدة زمنية محددة، فقد توضع الخطط قبل التنفيذ وتدرس وتعاين فقد يمكن أن تتعرض لمقاومة أو رفض من طرف المسؤولين ولا بدّ أن توضع التهيئة لهذه الخطة وبعدها تنفّذ وذلك لضمان التنفيذ السليم.⁽³⁾
وفي هذه المرحلة لابد من استعمال الطرق والتقنيات المستعملة في تطوير التنظيم كالمناقشة، وحلقات دراسية وتكوينية، الإدارة بالأهداف إدارة الجودة الشاملة وغيرها من التقنيات المتوفرة والتي يمكن الاختيار منها حسب خصوصيات التنظيم. إلا أن في هذه المرحلة يجب مراعاة ما يلي:

- تهيئة المناخ الملائم لتطبيق إستراتيجية التغيير والتطوير.
- تحديد المسؤوليات المتعلقة بتنفيذ أعمال التغيير والتطوير المستهدفة.
- تحديد قنوات الاتصال الفعال في كل الجهات داخل المنظمة للتعرف على النتائج ومواجهة المشاكل التي قد تتعرض لها عملية التنفيذ.⁽⁴⁾

4- مرحلة التقييم والمتابعة:

هذه المرحلة تشبه مرحلة التشخيص حيث يتم فيها جمع البيانات مرة أخرى بعد مرورها بالمراحل الثلاثة الأولى، وهذا بغرض التعرف على مدى تأثير جهود التطوير التنظيمي عبر المنظمة ككل.⁽⁵⁾

وفي هذه المرحلة تمنح للقادة والباحثين مجموعة من المعارف والمعلومات عن مدى نجاح عملية التدخل مما يؤدي لتحسين فعالية التدخلات المستقبلية وذلك عن طريق وضع خطط مسبقة وناجحة وتجنب العمليات الفاشلة والعمل على نجاحها من خلال الانتفاع من التجارب السابقة ويفضل أن يشترك في المتابعة عنصر من داخل المنظمة وعنصر استشاري من خارجها.

وتهدف هذه المرحلة إلى التأكد من:

- استقرار الوضع المستهدف.
- مدى تأثير الوضع المستهدف في المنظمة.
- فهم العاملين مع الوضع المستهدف.

¹- ثروت مشهور، مرجع سابق، ص ص.51-52.

²- بلقاسم بن العايب، مرجع سابق، ص.59.

³- ثروت مشهور، مرجع سابق، ص.72.

⁴- بلقاسم بن العايب، مرجع سابق، ص ص.59-60.

⁵- ابتسام إبراهيم مرزوق، مرجع سابق، ص.56.

إنّ التطوير التنظيمي ضرورة من ضروريات إدارة الأعمال وبناء ونمو المنظمات. وتمر عملية التطوير التنظيمي لأي مؤسسة أو منظمة في مراحل أساسية أربعة ولكل مرحلة أساليبها وهي جميعا مترابط فيما بينها وتتكامل بحيث تؤدي في النهاية إلى تحقيق الأهداف المحددة لعملية التطوير وهي البقاء والنمو، ومواجهة التغيرات الطارئة وإدخال التغيرات المتألمة من أجل صحة التطوير التنظيمي على المدى القريب وال المدى البعيد.

ثانيا: إستراتيجيات التطوير التنظيمي.

تتضمن عملية التطوير التنظيمي العديد من الإستراتيجيات بغرض الوصول إلى تحقيق غايات التطوير في المنظمات والتي تختلف حسب مدتها الزمنية وهي كالتالي:

1- إستراتيجية العقلانية الميدانية: هي طويلة المدى (سنوات، أشهر) تقوم على افتراض أن السبب الرئيسي للتغيير هو الجهل وعدم الوعي لذلك تسمى أيضا إستراتيجية المعلومات لأنها تفترض أن الفرد عقلائي إذ يستجيب للتغيير إذا اقتنع به، وتشجع أيضا الفرد على البحث العلمي وتدريب العاملين وتعليمهم أكثر. ومن أهم نتائجها: التطبيق يكون على المدى الطويل.⁽¹⁾

2- إستراتيجية التثقيف والتوعية الموجهة: هي متوسطة المدى (أشهر، أسابيع) وتفترض هذه الإستراتيجية على أن السبب الرئيسي الذي يقف عائقا أمام التغيير هو عدم اقتناع الأشخاص أو المنظمات بضرورة التغيير أو عدم رغبتهم له أو الخوف من نتائجه، فقد يمكن أن يكون في التغيير تهديدا لمصالح الغير، وعليه تقوم هذه الإستراتيجية على إشراك العاملين مع الإدارة في عملية التغيير والأهداف المتعلقة بالتغيير، ويحتاج مديرو هذه العملية أن تكون لديهم مهارات عالية في التعامل مع عاملين ليحققوا أهدافهم. وذلك عن طريق توعيتهم وتثقيفهم وإزالة المخاوف وبذلك يصبحون قابلين للتغيير وراغبين فيه بدلا من مقاومته. وتتمثل نتائجه في: الانتشار والتطبيق على المدى الطويل.

3- إستراتيجية القوة والقهر: هي قصيرة المدى (أيام، أسابيع) تنطلق من القوة كأداة لتحقيق التطوير والتغيير في المنظمة. وتركز هذه الإستراتيجية على القوة لممارسة التأثير، إذ يتم استخدام كافة الأساليب والوسائل في إحداث التغيير على الجهات المعنية بالقوة وذلك باستخدام العقوبات والجزاءات لكل من يخالف أو يقاوم التغيير. ومن النتائج الموقعة لهذه الإستراتيجية: التزام الأفراد بالتغيير يكون مؤقتا مرتبطا بزوال العقوبات.⁽²⁾

4- إستراتيجية إعادة الهندسة الإدارية (الهندرة): تعتبر من الاستراتيجيات الحديثة التي يمكن الاستفادة منها في حل التطوير التنظيمي حيث يستخدم في الحالات التي تقوم بالتغيير الجوهري لبنية المنظمة وطبيعة نشاطاتها وأعمالها. ويمكن أن نعرف الهندرة: «بأنها إعادة

1- بلقاسم بن العايب ،مرجع سابق ،ص.39 .

2- نفس المكان .

التفكير المبدئي والأساسي وإعادة تصميم نظم العمل بصفة جذرية أي البدء من نقطة الصفر وذلك من أجل تحقيق تحسينات جوهرية فائقة في الأداء مثل التكلفة والجودة والخدمة والسرعة وذلك باستخدام تكنولوجيا المعلومات المتطورة» وبهذا تعد إستراتيجية الهندرة مهمة في عمليات التطوير التنظيمي حيث تتمثل نتائجها في:

تحقيق أهداف المنظمة في فترة زمنية وجيزة وذلك بإحداث تغيرات جذرية مما يتطلب من الإدارة المتابعة والمراقبة اليومية.⁽¹⁾

يتطلب مشروع التغيير والتطوير التنظيمي تحليل وتشخيص بيئة المنظمة الداخلية والخارجية، وذلك قبل تحديد نوع الإستراتيجية التغييرية المناسبة حيث نلاحظ بأن كل إستراتيجية مقترحة تحقق أفضلية معينة عندما يتم الاستعانة بها في حدود المتغيرات التنظيمية والفنية المناسبة.

3- مجالات التطوير التنظيمي:

يمكن تلخيص مجالات التطوير التنظيمي في أربع مجالات وهي كالتالي:

1- المجال التكنولوجي: يعرف التطور التكنولوجي أنه عملية إدخال وسائل إنتاج حديثة من أجل التغيير في بيئة المنظمة، وفي هذا المجال يتم التركيز على الوسائل المستخدمة حيث يتوجب على المنظمة إقتناء التكنولوجيا الجديدة والعمل بها من أجل تحسين الأداء والرفع من الإنتاجية وذلك بتوفير الأجهزة والوسائل اللازمة لتحقيق الكفاءة في أقل وقت وبأقل تكلفة.⁽²⁾

2-المجال الاستراتيجي: يحدث التغيير في هذا المجال على مستوى استراتيجيات المنظمة بكل فروعها التنظيمية والوظيفية، إذ تعرف الإستراتيجية أنها مجموعة من الخطط والبرامج المتعلقة بكيفية تخصيص الموارد والوسائل الضرورية لتحقيق أهداف معينة على المدى البعيد، ومن هذا التعريف نتوصل إلى أنّ التغيير الاستراتيجي هو أيضا تغيير في قرارات وخطط العمل التي وضعت مسبقا لتحقيق أهداف ما وكذا تغيير في الموارد المخصصة مثلا: تغيير المنظمة لمنتجاتها بأخرى جديدة أو دخولها إلى الأسواق الجديدة.⁽³⁾

3- المجال الإنساني: يعد الفرد والموظفين العاملين داخل المنظمة من أهم العناصر وجوهر المنظمات حيث يلعب الدور الأساسي في تحريك عملية التطوير إذ يتوقف نجاح أو فشل التغيير على قبول الأفراد له وقناعتهم به وبضرورة وجوده ويتم على حسب مهارات وسلوكيات الفرد وإتجاهاته وثقافته .

¹- عالية جواد محمد علي، أثر تمكين العاملين في التطوير التنظيمي -دراسة استطلاعية لأراء وعينة من العاملين في الشركة العامة للصناعات الصوفية في بغداد، ع.36، (2013)، ص. 176.

²- نبيل سوفي، مرجع سابق. ص. 18.

³- نبيل سوفي ، ص.18.

4-المجال الهيكلي: يشمل هذا المجال التغيير في هيكل المنظمة بتصميم العمل ووضع خطط تنظيمية جديدة ويتركز التطوير التنظيمي كله على إعادة التنظيم في المنظمة والتي هي ملائمة للأهداف ولإستجابة متطلبات المجتمع والبيئة المحيطة بالمنظمة بمختلف أنشطتها وعلاقاتها التنظيمية.⁽¹⁾

يتضح من خلال العرض السابق أنّ مجالات التغيير التنظيمي متداخلة ومترابطة ولذلك يجب على المنظمة أخذ احتياطاتها عند إقرارها التغيير، ومراعاة التوازن بين مختلف الجوانب التي قد تتعدى تلك المذكورة سابقا، غير أنه بالرغم من أهمية كل مجال من هذه المجالات إلا أن أهم هذه المجالات هو الجانب البشري نظرا للدور الكبير الذي يلعبه المورد البشري على كل المستويات، إذ يعتبر المحرك الأساسي لأي منظمة.

المبحث الثالث: علاقة القيادة الإدارية بالتطوير التنظيمي.

يمكن توضيح هذه العلاقة من خلال هذه المطالب:

المطلب الأول: الأنماط القيادية ودورها في تحقيق التطوير التنظيمي.

إنّ المؤسسات والمنظمات المعاصرة بحاجة إلى قيادات ذات قدرات عالية المهارة، وإلى سياسات وبرامج واضحة من أجل بناء مستقبل زاهر لها. وعليه فإنّ عملية التغيير والتطوير ضرورية لبناء هذه المؤسسات والسير نحو تحقيق أهداف وأرباح معيّنة وتحسين أدائها مما يؤدي إلى تنمية مواردها البشرية⁽²⁾، وتلبية كلّ متطلبات الأفراد لهذا نجد أنّ لكل نمط قيادي أسلوبه في الإدارة ولكل قائد أسلوبه الخاص، فعندما نجد القيادة الديمقراطية في مؤسسة ما فيظهر ذلك القائد ديمقراطي أو تشاركي من خلال إشراك المرؤوسين في القيام بعملية التغيير التنظيمي من خلال تفويض بعض السلطات والصلاحيات لاتخاذ القرارات وتعويدهم على المسؤولية، وتحمل النتائج والمخاطر. وبهذا يكون القائد يشجع مرؤوسيه على حب العمل والإبتكار والإبداع حيث يشعروهم بالمزيد من الإلتزام بالتغيرات وذلك بتعميق الإحساس بالإنتماء للجماعة ومنه يتحقق الترابط والتماسك، ويخلق جو إجتماعي. وفي ظل القيادة الديمقراطية تنشط الإتصالات في كل الإتجاهات من القائد للأتباع، ومن الأتباع للقائد فالقائد الديمقراطي يهيمه التعرّف على أفكار وآراء أتباعه ووجهات نظرهم وشكاويهم مثلما يهيمه توصيل أفكاره وآرائه وتوجيهاته لهؤلاء التابعين، وهكذا تصبح الجماعة أكثر تحمسا فيستمر العمل حتى في غياب القائد. فالثقة التي يضعها فيهم تجعلهم أوفياء للعمل ومحبين للتغيير ويميلون كثيرا للإبداع والتجديد، وهم يحملون فكرة خدمة المصلحة العامة وضرورة تحقيق نجاحات وإنجازات وذلك بالثقة المتبادلة. وهدفهم الأساسي وضع سياسات تشجيع الابتكار والإبداع لدى الموظفين وهم يشعروهم بمزيد من الإلتزام بالتغيرات، حيث يتولى القائد تحديد الاتجاه بينما يسمح للموظفين بحرية القيام بالمهام بطرقهم الخاصة طالما كانت

¹- مرجع سابق ، ص.19.

²- نبيل سوفي ، مرجع سابق، ص.55 .

قابلة للتطبيق، وبهذا يكون القادة قد حققوا نجاحات كبيرة وإنجازات هائلة بالعمل الجماعي والثقة المتبادلة، إضافة إلى وضع سياسات تنظيم ناجحة وخطط وبرامج من أجل فتح المجال نحو التطوير التنظيمي. فالديمقراطية هو الأسلوب الأساسي الذي يحقق التطوير وبه ترتقي المنظمات وتبدع في كل المجالات والابتكار هي الصفة التي تميز المنظمات القوية من الضعيفة. أما فيما يخص النمط الديكتاتوري فهو عكس الديمقراطية يتميز بالسيطرة والهيمنة للقيادة وإدارة المؤسسة ففي هذا النمط يصبح التطوير التنظيمي أمر صعب تحقيقه فأسلوبه يفرض الحلول من الأعلى ولا يسمح بتدخل الأطراف الأخرى بما فيها جماعات العمل حيث تصبح أعمالهم محدودة وهم مقيدون دائما بأوامر قائدهم حيث لا يملكون حرية الإبداع ولا التغيير وبالتالي عملية التجديد تصبح في هذه الحالة. كما قد يكون القائد ذو أسلوب فوضوي، حيث تكون إدارته للأعمال متساهلة ويتصف بعدم الاهتمام واللامبالاة. وبالتالي لا يؤثر في بيئته ولا يتأثر بها ففي هذه الحالة المسؤولية التي تقع على عاتقه لا يأخذها بعين الاعتبار وتبقى مصالح المؤسسة مهددة بالفوضى في كل وقت وبالتالي القائد هنا لا يستطيع الوصول لأي نجاح ولا لأي تطوير.

إن هذه الأنماط القيادية لها تأثير كبير على تحقيق التطوير التنظيمي ودورها مهم فمدى تحقيق التطوير التنظيمي مرتبط بالنمط القيادي السائد.

المطلب الثاني: دور القيادة الإدارية في توجيه العاملين نحو التطوير التنظيمي.

تعتبر القيادة الإدارية الناجحة في الوقت الحاضر أمرا نادرا وعليه فإن جذب مثل هذه القيادات يساهم في تحقيق أهداف المنظمة والاستمرار في نموها وتقديمها من خلال الاستغلال الأحسن قيمة للعاملين فيها واحترامهم لبعضهم البعض، وإن النجاح الأكبر للقيادة الإدارية هو الحصول على تعاون القوى العاملة داخل المنظمة وجعل الأفراد يعملون كفريق عمل واحد ومتماسك نظرا للدور المهم الذي يلعبه في الحصول على مجهود أكبر واندفاعهم للعمل أكثر. ولا شك أن للقيادة الإدارية أثرا فعالا في نجاح المنظمات وذلك بتحقيق أهدافها من خلال رسم السياسات ووضع الاستراتيجيات المناسبة من طرف القائد والذي يقوم بتحفيز العاملين وإثارة دوافعهم وذلك من أجل تقديم المزيد من العطاء. ومن خلال هذا الدور تظهر هذه الاختلافات بين المنظمات وفي نوع القيادة السائدة فيها باختلاف طبيعة عملها والذي يأتي بالضرورة نتيجة اختلاف المناخ التنظيمي لكل منظمة وكذا الأساليب والاستراتيجيات المتبعة من طرف القائد لتطوير وتغيير المنظمات، فإذا وجد قائد مبدع وكفؤ في أية منظمة أدى ذلك إلى وجود أفراد عاملين مبدعين وحتما ستتواجد هناك قيادة فعالة ومنه منظمة متطورة دون أدنى شك والعكس صحيح.⁽¹⁾

1- جلال حبيب عبد العلي، «أنماط القيادة (دراسة تطبيقية مقارنة)»، مجلة ديالي، ع.56، (2012)، ص.3.

وتتشارك عملية القيادة مع عملية التطوير التنظيمي في كثير من الصفات منها أنّ كلاهما عملية مستمرة وتشمل جميع إدارات المؤسسة، كما تشترك في بعض المراحل الأساسية والتي تبدأ بتشخيص المشكلة محل التطوير وجمع المعلومات اللازمة حول المشكلة، وكذلك يتطلب كلا منهما إشراك كافة المستويات الإدارية في العملية واستخدام كافة الأساليب والأدوات التكنولوجية في العمليات. ويمكن ملاحظة أهمية العوامل الإدارية والقيادية في العمليات التنظيمية حيث أنّ عملية التطوير التنظيمي نفسه هو قرار إداري من القيادة العليا، ويمكن معرفة مدى تطور الجهاز الإداري من خلال قياس درجة فعالية القيادة في المنظمات لذا فالقيادة تتجسد في مدى فعالية العمليات التنظيمية.

إن للقيادة الإدارية دورا مهما في توجيه العاملين نحو التطوير التنظيمي وبالإضافة إلى جميع العوامل التي يجب أن تسود فيها وكذا العلاقات القائمة فيما بينهم نجد أن العنصر الأساسي لإنجاح هذا التغيير هو ضرورة إقناع العاملين بالتغيير والتطوير ويعتمد ذلك على قوة شخصية القائد ومدى إدخال فكرة ضرورة إنجاح التطوير في المنظمة والذي هو بالأساس مبني على التغلب على مخاوفهم بها يسهل العمل به فيما بعد ويكون رغبتهم الوحيدة هي بلوغ الهدف والتركيز عليه، فالعنصر البشري هو الذي يتأثر ببرامج التغيير وإستراتيجياته فهذا الأخير يعتبر نقطة تحول مهمة لتلك المنظمة. فالموظف يجب أن يكون على قناعة بالتغيير الذي يحدثه ويتقبله بكل ثقة فهذه العملية تحتاج لكثير من التحدي لمواجهة أي خطر كان داخليا أو خارجيا، وذلك من أجل تفعيل دوره والتمسك بهدفه فهو القوة القادرة على إعطاء المنظمة فرصة التجديد والإبداع في كل المجالات وذلك من أجل تنمية وتطوير المنظمات.

ومن خلال ما تطرقنا إليه نجد أن القيادة عملية تفاعل بين القائد والمنظمة أو جماعته التي ينتمي إليها وذلك من أجل تحقيق أهداف ومساعي بعضهم البعض فلا يمكن تصور هذه العلاقة من طرف واحد دون الثاني. كما أنّ القيادة الحقيقية هي التي تبنى على شخصية القائد ومؤهلاته وكذا إنجازات الأفراد العاملين فيها، وهي التي تجعل القائد يقود المنظمة على أحسن وجه ويقودها نحو التطوير والتغيير فهو يؤثر ويتأثر هو بدوره.

المطلب الثالث: دور القيادة الإدارية في مواجهة تحديات التطوير التنظيمي.

تحاول بعض منظمات اليوم تحديث وتطوير الهياكل التنظيمية، كإجراءات العمل سياساتها وأساليب العمل والأنظمة.. إلخ، وذلك في عدة مجالات وأنشطة إدارية مختلفة مثل: التمويل والتسويق وأيضا في النواحي الفنية والتكنولوجية وفي الأنماط والممارسات والعمليات الإدارية. ولكن لم يؤتي هذا التطوير بثماره في كثير من الأحيان ولم يكن على مستوى الطموحات المتوقعة، ويرجع هذا إلى عدة أسباب أهمها: عدم وجود القائد الإداري

القادر على إحداث التغيير والتطوير الملائمين للواقع الإداري لتلك المنظمة.⁽¹⁾ ولذا عليه أن يدرك مدى خطورة وأهمية التحديات التي تواجهها المنظمة والتي من أهمها المنافسة الشديدة والعولمة والتقدم التكنولوجي، وعلى الإداريين أيضا أن يدركوا أن نتائج عمليات التغيير والتطوير التي قاموا بها على مستوى منظماتهم ستستغرق وقتا.

ولهذا نجد أن التحديات الحقيقية التي تواجه القيادات الإدارية سواء على المستوى الداخلي أو الخارجي في منظمات اليوم هو القدرة على تنفيذ عملية التغيير وأيضا التأكيد على نجاحها.

ولكي تتم عملية التغيير بنجاح لابد من تقديم تحفيزات وعمليات التدريب والتطوير لكافة العاملين دون استثناء ولابد أن تشمل جميع المستويات الإدارية في المنظمة وهو أمر تفتقر إليه الكثير من المنظمات.

ولذا يجب على المنظمات أو المؤسسات أن تحرص على توفير وسائل الراحة وإمكانيات تحفزهم العاملين أكثر نحو العمل، كما يجب أن تعمل على تحسين بيئة وظروف العمل حتى ينعكس ذلك إيجابا على المنظمة، خصوصا أن جوهر العملية القيادية التي تحدث داخل المنظمة هي العلاقة التي تجمع بين الرئيس ومروؤسيه وبزملائه، إذ بفعالية هذا الدور يظهر النجاح في عملية التغيير والتطوير داخل أي إدارة أو مؤسسة.

إذن رغم تعدد الأهداف التنظيمية تبقى وظيفة القائد ودوره في تحقيق الأهداف واحدة في جميع التنظيمات الإدارية، وهو العمل على تحقيق هذه الأهداف من خلال توضيحها وتحديد لها لمروؤسيه دون تعارضها مع أهداف التنظيم ولكي تنجح المنظمات وتتطور ما عليها سوى العمل بالمبادرة الفردية والروح الجماعية والعمل على وضع إستراتيجيات وخطط جيدة وإدخال التكنولوجيا والتغيير يأتي من محيط المؤسسة وهي القوة الأساسية المحركة والمؤدية للنجاح والتحول الإيجابي والدافعة نحو مستقبل أحسن.⁽²⁾

¹ - سامي عبد الله الباحثين، القيادة الإدارية العربية ومتطلبات التغيير، في :

<http://unpan1.un.org/introdoc/groups/public/documents/arado/unpan006252.pdf>, (2017/05/1)

² - نفس المرجع .

خلاصة الفصل

من خلال ما سبق يمكن القول أن القيادة من أصعب المسؤوليات التي تقع على عاتق القائد والجماعة، فلا يمكن تصور هذه العلاقة من طرف واحد دون الآخر. فالعامل يتأثر حتما بنمط القيادة ولا يريد أن يكون تحت سلطة وقوة قائده فقط وإنما يريد أيضا أن يشاركه في اتخاذ القرارات والتخطيط للعمل، وهذا بدوره سيؤثر إيجابا إلى أداء المنظمة. فالعامل يتأثر حتما بنمط القيادة ولا يريد أن يكون تحت سلطة وقوة قائده فقط وإنما يريد أيضا أن يشاركه في اتخاذ القرارات والتخطيط للعمل، وهذا بدوره سيؤثر إيجابا المنظمة.

وتعد عملية التطوير التنظيمي أسلوب يهدف لتغيير وتطوير في أجهزة المنظمة وهذا من خلال وضع خطط وإستراتيجيات هادفة ومقصودة تسعى لتحقيق الأرباح المستقبلية وترسمها على أساس وضع استراتيجيات وخطط وبرامج هادفة ومقصودة تسعى لتحقيق الأرباح للمنظمة والتنمية، وهذا ما يستدعي ضرورة استخدام تكنولوجيا المعلومات السريعة لتسهيل عملية التطوير والتغيير داخل المنظمة، ولضمان بقائها وإستمرارها تحتاج لجهود كثيرة وشاملة من أجل زيادة كفاءتها الإنتاجية وتحقيق الجودة ونجدها تسعى دائما نحو الأفضل وهذا كله يبنى على وضع خطط وأسس محكمة وقوية للمستقبل، مما يستلزم أيضا إستخدام وسائل وإمكانيات تكنولوجية حديثة إذ بها يتحسن الأداء الوظيفي للعمال ويحقق الرضا الوظيفي مما ينعكس إيجابا على المنظمة كلها. وقد تواجه المنظمة عقبات أثناء قيامها بهذا التغيير لكن ستغلب عليها إذا توفرت قيادة فعالة قادرة على التعامل مع كل أنواع المشاكل، وعدم الوقوع في الأخطاء نفسها فالنجاح يتعلق بالقائد ونوع قيادته .

الفصل الثاني
القيادة الإدارية والتطوير التنظيمي في المؤسسة العمومية الاقتصادية
في الجزائر

الفصل الثاني: القيادة الإدارية و التطوير التنظيمي في المؤسسة العمومية الاقتصادية في الجزائر

تمهيد

ينظر إلى المؤسسة بصفة عامة كأداة محورية لإحداث التنمية والنمو في أي اقتصاد كان فهي مرتبطة بصورة مباشرة بالوضع الاقتصادي الدولي عامة والوطني خاصة واللذان يتميزان بالتغير والتطور المستمر، إذ تشير المؤسسة إلى مجموعة من الوسائل المادية والمالية والبشرية وجدت من أجل تحقيق أهدافها وتمويل نشاطها الاقتصادي الاستثماري فهي لا تنشأ من فراغ وإنما تتأثر بالبيئة التي تعمل فيها وتمدها بالموارد.

لقد عرف الاقتصاد الجزائري تغيرات عدة ساهمت بشكل كبير في تغيير إديولوجية وحتى إستراتيجية تسيير الاقتصاد الوطني وبالتالي تغيير القرارات والأنظمة. حيث تعتبر المؤسسة الاقتصادية الجزائرية القلب النابض للاقتصاد الوطني، وفي هذا الفصل سيتم التعرف على واقع المؤسسة العمومية الجزائرية في ظل الاقتصاد الاشتراكي والليبرالي، كما سيتم التطرق إلى أساليب وإستراتيجيات التطوير الإداري للمؤسسة الاقتصادية، وكذلك مختلف المشاكل التي تعرضت لها القيادة الإدارية في المؤسسة العمومية ومحاولة إعطاء الحلول المناسبة لتجاوزها.

المبحث الأول: أساليب تسيير المؤسسة العمومية الجزائرية في ظل الاقتصاد الاشتراكي.

في هذا المبحث سنتناول فترة الاقتصاد الاشتراكي وهي فترة الانتقال من شكل المؤسسة العامة، أو المشروع العام إلى شكل المؤسسة الاشتراكية وكان هذا بتأثير عوامل عدة أهمها ضرورة إيجاد صيغة المشاركة الفعالة في التسيير، وكذلك تحول المؤسسة الوطنية العمومية من أسلوب تسيير قديم إلى أسلوب جديد يجعل العاملين يساهمون ويشاركون في تسيير المؤسسات من أجل زيادة الإنتاج، ولقد عرفت هذه الفترة عوائق عديدة يمكن أن نقف عندها من خلال المطالب التالية:

المطلب الأول: سمات القيادة الإدارية في ظل الاقتصاد الاشتراكي.

لقد كان للمؤسسة العمومية مكانة هامة في الاقتصاد الوطني، بحيث كانت القاعدة الرئيسية التي ارتكزت عليها الدولة لتطبيق سياستها التنموية . إن فكرة التسيير الذاتي لم تكن وليدة تفكير عميق، وإنما كانت إستجابة عفوية لظروف إقتصادية، سياسية، إجتماعية معينة فرضت العمل بهذا النمط حيث وصل عدد المؤسسات الصناعية في سنة 1964 إلى 413 مؤسسة كانت تسيير ذاتيا .

وبعد خروج الجزائر من الحرب سنة 1962 بإقتصاد شبه مدمر، فبعد الإستقلال غادر العاملين والإدارة والمراكز الحساسة ومناصبهم (90% معمرين وأجانب) تاركين المؤسسات والإدارات مهملة، حيث غادر حوالي 800 ألف شخص وراء هذا الهروب خلق مشاكل أمام الدولة الجزائرية المستقلة حديثا إضافة إلى المشاكل الموضوعية التي كانت

الفصل الثاني: القيادة الإدارية و التطوير التنظيمي في المؤسسة العمومية الاقتصادية في الجزائر

تواجهه كالبطالة التي تفوق 70% والفقر والتهميش والامية 98%...ضعف القطاعات الصناعية والزراعية والتجارية الشبه المدمرة (1).

إنّ نمط تسيير الإقتصاد الوطني وإستراتيجية التنمية الإقتصادية التي يجب إتباعها كإحدى إهتمامات قادة الثورة، وبالرغم من التوجّه والصورة التي لم تكن واضحة حول نموذج التنمية، لكن في مؤتمر طرابلس بدأت ملامح هذا النموذج التسيير نحو التوجه لإعطاء الأولوية لقطاع الفلاحة بإعتباره محرّك القطاعات الأخرى، وكذا تقليص الملكية الخاصة لتشجيع الشكل التعاوني، هذه الخطوة تأكيداً لنمط التسيير الإشتراكي للإقتصاد الوطني.

ففي خلال هذا الوقت حاول العمال على إختلاف فئاتهم وقدراتهم ملئ الفراغ الذي تركه المسيرين الأجانب بهدف حماية الإقتصاد الوطني ومواصلة العملية الإنتاجية في المؤسسات قصد مواجهة إحتياجات المجتمع وهذا التجاوب من طرف العمال سهّل عملية تجسيد التسيير الذاتي للإقتصاد.

إنّ منهج التسيير الذاتي لم يدم طويلا حتى بدأ العمل على التقليل من إنتشاره، وما قرارات التأمين إلا تأكيد على ذلك وقد عرفت الجزائر بعد 19 جوان 1965 تغييرا حقيقيا حيث بدأتها بمرحلة التأمينات لقطاع البنوك والمناجم في سنة 1966، قطاع المؤسسات ما بين 1966 و 1970 قطاع المحروقات 24 فبراير 1971 .

تزامنا مع مرحلة التأمينات بدأ متخذو القرار في التفكير في خلق شركات وطنية، ففي سنة 1965 مثلا تأسست كل من الشركة الوطنية للنفط والغاز، الشركة الجزائرية للحديد والصلب، الشركة الوطنية للتأمين، فإن هذه الشركات وغيرها إعتبرت أنذاك أدوات أساسية لتحقيق إستراتيجية التنمية وخلال فترة أصبحت هذه الشركات لا تستطيع حصر أهدافها والتي كانت محددة ومسطرة من قبل الجهاز المركزي والوصاية لأن هناك أهداف أخرى تتعارض وطبيعة نشاطها بسبب عوامل عدة من بينها قلة الإطارات ونقص الخبرة، تلبية المطالب الإجتماعية، خلق شروط الإستقرار السياسي .

وفي عهد بومدين والذي صب كل إهتمامه على هدفين أساسيين هما: الاعتماد على الريع البترولي والصناعة الثقيلة، وفي هذا الإطار قد حققت الشركات العامة الجزائرية في مهماتها بفتح مؤسسات صناعية محلية ومصانع أجنبية، ولكن فشلت في قيادتها نتيجة لتطور تلك المؤسسات وكمية الإستثمارات الجد مرتفعة (2).

تطور العمل وإزدادت الواردات والإستهلاك مما نتج عنه محيط وطني متغير، مصانع ذات جودة عالمية متواجدة في كل أنحاء التراب الوطني وهذا بفضل مساهمة مختصين صناعيين أمريكيين وفرنسيين والذين شاركوا في تجسيد مركبات صناعية ونجاحها بنسبة 80% شرط أن تكون القيادة بين أيادي مناسبة وليس بين أيادي الإطارات والذين يطمعون في السلطة .

1- عبد الرحمان بن عنتر، "مراحل تطور المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وآفاقها المستقبلية"، مجلة العلوم الإنسانية،

(2ع)، (جوان 2002)، ص.3.

2- Tayeb said -Amer, l'algérie face à son avenir ,Editions El hikma ,2000,p.58.

الفصل الثاني: القيادة الإدارية و التطوير التنظيمي في المؤسسة العمومية الاقتصادية في الجزائر

أهم القيود المفروضة على المؤسسات العامة الجزائرية .

لقد وجدت الشركات العامة عراقيل في إدارتها سواء من طرف الترشيحات السياسية، أو من طرف الشركة القبلية أو من طرف الصراعات المخادعة بين الإطارات. ولقد كانت العلاقات الداخلية للشركات العامة أثر في فقدانها لتوازنها من طرف إدارتها الذين هم في خلافات لا متناهية بين الذين يطالبون بالشرعية التقنية وبين مسيري المؤسسات العامة الموضوعة من طرف السلطة المجاهدين والموظفين الذين يملكون شهادة طائفية، والذين يملكون شهادات جامعية والذين يسابقون مناصب الأوليين وهذا الصراع في الحقيقة يختار المحتالين لتولي مناصب الإدارة وإبقاء الأعضاء الجيدين في مناصب ثانوية مما أدى إلى ضياع جهود الإطارات الكفوة للمؤسسة العامة .(1)

وفي مرحلة الاقتصاد الاشتراكي كانت الدولة هي المالك والمسير لأدوات الإنتاج أي هي القائدة، ولا وجود لقيادة خارجية عن سلطة الدولة التي تفرض سلطتها على المؤسسة الاشتراكية وإعطائها شكلا خاصا بحيث يعتبر دور العامل مهما في عملية التسيير باعتبار التسيير الاشتراكي للمؤسسات هي مبادرة العمال في التسيير ومراقبة المؤسسات العمومية فهو تغيير لظروف العامل من أجبر إلى منتج ومسير.

فقد يشارك العمال في العملية التسييرية داخل المؤسسة وبالتالي يصبح مدير المؤسسة العمومية ليس الوحيد الذي يأخذ القرارات أو الإجراءات المتعلقة بتسيير مصالح المؤسسة، بل يجب أن تأخذ آراء العمال بعين الاعتبار ولا وجود لأنواع مختلفة من العمال فكل من القائد والعامل يعتبر عاملاً فقد أدرجت كل الفئات تحت مفهوم واحد.(2)

المطلب الثاني: المؤسسة الاقتصادية الجزائرية كفاعل رئيسي لقيادة مشروع التنمية الوطنية.

كانت المؤسسات الجزائرية في ظل التسيير الاشتراكي تمارس نشاطاتها تحت وصاية الوزارة المختصة التابعة لها. ومن ثم لم يكن لها الحق في اتخاذ القرارات أو إصدار الأوامر التي عادة ما تكون من خلال الرجوع إلى المركز، كما جعل هذا النظام علاقات المؤسسة مع المؤسسات الأخرى في نفس القطاع تنظم من الجهة الوصية في كل النشاطات التي تمارسها. وقامت الجزائر في المرحلة الاشتراكية بتبني إستراتيجية تنمية تكون البداية الفعلية لرسم معالم التنمية الشاملة، حيث تم التركيز على التخطيط كوسيلة للنهوض بالاقتصاد الوطني في مجالات الإنتاج والرقي الاجتماعي وذلك قصد القضاء على مشاكل الإستعمار الموروثة، ولهذا لجأت الجزائر لنظام التخطيط لأنه أداة عمل منافسة والتي تحقق التنمية الاقتصادية والاجتماعية للبلاد وعليه وضع أول مخطط وهو المخطط الثلاثي 1967/ 1969 وكان

¹ -Tayeb said –Amer,op, cit.p.54.

² -مختارية حشماوي، مرجع سابق، ص. 55.

الفصل الثاني: القيادة الإدارية و التطوير التنظيمي في المؤسسة العمومية الاقتصادية في الجزائر

الحجم الاستثماري المستهدف تحقيقه هو 9.06 مليار دينار جزائري ولقد صمم هيكل استثمارات في هذا المخطط كالتالي:

1- الاستثمارات الإنتاجية المباشرة 6.79 مليار دينار موزعة على الزراعة 1.88، الصناعة 4.91.

2- الاستثمارات شبه الإنتاجية 0.36 مليار دينار⁽¹⁾.

3- الاستثمارات غير الإنتاجية المباشرة 2.01 مليار دينار موزعة على البنية التحتية الاقتصادية 0.28، البنية التحتية للاجتماعية 1.73² والمقصود بالاستثمارات الإنتاجية تلك التي تؤدي إلى خلق هياكل الإنتاج، ويقصد بها السلع كالمنتجات الصناعية والزراعية وهذا النوع من الاستثمار أخذ النصيب الأكبر وهذا تماشيا مع الأهداف التنموية الاشتراكية، أما الاستثمارات شبه الإنتاجية، فهي تلك التي تؤدي إلى إنشاء هياكل مفيدة بخدماتها للإنتاج المادي على غرار التجارة والنقل والاتصالات. أما الاستثمارات غير الإنتاجية فهي ذات نشاط اجتماعي أو ثقافي مثل البناءات السكنية والمدارس والمستشفيات والمؤسسات الإدارية أو ذات النشاط الاقتصادي كالطرق والكهرباء.

أما ثاني مخطط هو:

المخطط الرباعي الأول (1970 / 1973): بعدما كان المخطط الثلاثي البداية الأولية لتطبيق أسلوب التخطيط في الجزائر، وكان بمثابة تجربة مفيدة لهذه السياسة الجديدة في التنمية والتي مكّنت البلاد من تحسين أداة التخطيط وشجعتها على توزيع البرامج الاستثمارية ومن أجل توسيع نطاقها في المخطط الرباعي الأول جاء هذا المخطط من أجل الإنطلاق في إنشاء جزء كبير من المؤسسات والتي تعتبر القاعدة الأساسية للإقتصاد الوطني، مثل إنشاء مركب الحجار للحديد والصلب، ومركبات أرزيو وسكيدة للمحروقات سيدي بلعباس وقسنطينة للصناعة الميكانيكية وغيرها.

كما ركز هذا المخطط على نقطتين رئيسيتين هما: تقوية ودعم بناء الاقتصاد الإشتراكي وتعزيز الاستقلال الاقتصادي، أما النقطة الأخرى هي أولوية القطاع الصناعي كعامل رئيسي في تحقيق التنمية⁽²⁾.

وتعود أولوية التصنيع إلى إهتمام الدولة الكبير بتطوير القوى الإنتاجية للمجتمع باعتبارها القاعدة المادية لتطويره ومن أجل هذا قررت إنشاء عددا هاما من الصناعات الأساسية في فرع المحروقات وفرع الميكانيك رغبة منها في إرساء قواعد الصناعة الثقيلة التي تساعد المجتمع على توفير شروط التكامل الاقتصادي الداخلي. كما ركّز أيضا هذا المخطط على ضرورة تنمية القطاع الفلاحي عن طريق تطوير الإستثمارات الزراعية، كما حرصت الدولة من خلال هذا المخطط على تطوير القطاعات شبه المنتجة كتتمية قطاع النقل

¹- لبنى الكنز، دور المؤسسة الاقتصادية في تنمية المجتمع المحلي، دراسة ميدانية بمؤسسة سوناطراك، رسالة ماجستير غير منشورة، (عناية: كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، 2008 / 2009)، ص 117.

²- لبنى الكنز، مرجع سابق، ص ص. 118، 119.

الفصل الثاني: القيادة الإدارية و التطوير التنظيمي في المؤسسة العمومية الاقتصادية في الجزائر

والمواصلات، إلى جانب المكانة التي خصت بها الاستثمارات الاجتماعية، حيث خصص مبلغ 7.393 مليار دينار جزائري لتنمية قطاع البنية التحتية الاجتماعية.

أما بالنسبة لتسيير المؤسسات الصناعية فقد شكل صدور "ميثاق التسيير الاشتراكي للمؤسسات بتاريخ 13 نوفمبر 1971" تقدما ملموسا في مجال إشراك العمال، مدعمة بذلك التوجهات الديمقراطية الواعدة على صعيد تطبيق المخطط الرباعي الأول، ومواجهة نتائج تأميم الثروات البترولية (فيفري 1971)، وذلك بتقديم المؤسسات مبدأ حق المشاركة للعمال عن طريق ممثلهم في مراقبة تسيير المؤسسات وحق تسيير الشؤون الاجتماعية للعمال وكذا الحق في الدفاع عن مصالحهم المشروعة إلا أن العلاقات التي نص عليها ميثاق التسيير الاشتراكي للمؤسسات فتمحورت حول إعطاء الدور للتنظيم النقابي، تعزيز سلطة وهبة الإدارة وسلطات هيئات الوصاية والأجهزة الحزبية سواء في التسيير أو حتى في تعيين ممثلي العمال، توسيع صلاحيات جمعيات العمال والاعتماد على سلم وطني للأجور والعمل على تحسين شروط العمل، وبموجب هذا الميثاق تبقى أصول المشروع ملكا للدولة، على أن تتولى جمعيات العمال مهمة استعمال الأصول، أما المشاريع فتبقى ضمن صلاحية الوزارات أو غيرها من الهيئات المركزية، أما صلاحيات جمعيات العمال، فهي تشمل التخطيط والإشراف وإدارة الأعمال بشكل عام، أما مسؤولية إدارة العمل فتقع على مجلس الإدارة.

إن هذا المخطط قد أتم إنجاز المجمعات الأساسية للصناعات الميكانيكية التي تلبي حاجات البلاد من المحركات والآليات الزراعية والشاحنات الصناعية والحافلات والإنطلاق في برنامج واسع إلى حد ما والحد من سلبيات الاعتماد على الاستيراد قد حققت فعلا إنجازات لم تترافق بتنمية القطاع الزراعي التقليدي وحلّ مسألة البطالة المتفاقمة (1).

- المخطط الرباعي الثاني 1974-1977:

يعتبر هذا المخطط ثالث مخطط تنموي وضعته الدولة الجزائرية منذ الاستقلال، وهو تكملة للمخطط السابق حيث أعطى الأولوية للصناعات الثقيلة وذلك لإنتاج سلع إنتاجية لمختلف القطاعات بغية تحقيق الاستقلال الاقتصادي على المدى البعيد، إذ اتجهت كل جهود الدولة إلى تمويل المشاريع الإقتصادية الضخمة والتي من أبرزها الحديد والمحروقات ومواد البناء والكهرباء والمكانيك، وكما اهتمت أيضا بالقطاعات الغير الإقتصادية ولم تهملها وذلك بعدما إرتفعت إيرادات المحروقات، والتحسين الجيد لأسعار البترول في الأسواق الدولية ولهذا قد كان للمخطط دفعا ومساهمة قوية في بناء الإقتصاد الوطني بعد تحقيقه لنتائج جيدة فبالتنمية الوطنية إذ ساهم في إنشاء شركات وطنية كبرى. (2)

1- بلقاسم نوبصر، التنمية والتغيير في نسق القيم الاجتماعية، دراسة سوسيولوجية ميدانية بأحد المجتمعات المحلية بمدينة سطيف، أطروحة دكتوراه غير منشورة، (قسنطينة: كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإنسانية، 2010/ 2011)، ص.ص 175، 180.

2- بغداد كربالي، "نظرة عامة على التحولات الإقتصادية في الجزائر"، مجلة العلوم الإنسانية، ع8، (جانفي، 2005)، ص.4.

الفصل الثاني: القيادة الإدارية و التطوير التنظيمي في المؤسسة العمومية الاقتصادية في الجزائر

لقد تميز هذا المشروع التنموي بإرادة ورغبة قوية في الخروج من دائرة التخلف والقضاء عليه من خلال وضع إستراتيجيات وخطط تقوم على استثمار كافة موارد الأمة، حيث طبقت الدولة الجزائرية تصورا للتنمية الاقتصادية والاجتماعية قائم على التوجهات الاشتراكية فيما لعبت دورا هاما المؤسسات في تحقيقها.

المبحث الثاني: بيئة المؤسسة الجزائرية في ظل إقتصاد السوق

عان الإقتصاد الجزائري في السنوات الأخيرة من عقد الثمانينات من العديد من المشاكل الاقتصادية التي وقفت أمام بلوغ التنمية الاقتصادية، دفعت بالدولة الجزائرية إلى وضع إستراتيجية شاملة للإصلاح الاقتصادي وإعادة توجيهه .

المطلب الأول: واقع البيئة الإقتصادية للمؤسسة الجزائرية في ظل إقتصاد السوق.

إنّ الأزمة البترولية التي حدثت سنة 1986 والتي أدت إلى إنهيار أسعار البترول وانخفاض قيمة الدولار، قد أثر سلبا على الإقتصاد الجزائري وأدى إلى ضعفه في هذه المرحلة من خلال تدهور إيرادات الصادرات النفطية، وأصبحت الجزائر ملزمة على إيجاد الحلول الكفيلة بالقضاء على هذه الأزمة والتخفيف من حدتها، حيث بدأت بخوض برنامج إصلاحات ترمي إلى إعادة الإعتبار للمؤسسة كعامل إقتصادي يتمتع بالاستقلالية التامة. ومنه كان للجزائر أن تسطر إنتقالها من إقتصاد مخطط مركزيا إلى إقتصاد السوق وبات الأمر حتميا عليها وهذا ما دفعها بالشروع في توجيهه نحو لا مركزية واستقلالية أكبر من ذي قبل لفتح المجال أمام مبادرات الأعوان الاقتصاديين⁽¹⁾.

كما أن بقاء ضغط المديونية الخارجية والتدهور الكبير في المردودية جعلت المسؤولين في تلك الفترة يرون أن الحل الوحيد يكمن في إجراء إصلاح اقتصادي يسمح للمؤسسة من تسيير وضعيتها والتخلص من العقبات التي أعاقَت سيرها، وفي هذا السياق تجسدت فكرة استقلالية المؤسسات من خلال القانون التوجيهي للمؤسسات الوطنية والذي صدر بشأنه مرسوم 01-88 في 01/12/1988 المتعلق باستقلالية المؤسسات، وقد جاء هذا المرسوم ليضع المؤسسة العمومية الاقتصادية مسؤولة عن كل قرار تتخذه كالحرية في تصرف المؤسسة حسب علاقتها التعاقدية، وأخذ قرارات الاستثمار وتكون تحت تصرف المؤسسة وما يخدم مصلحتها من أجل الرفع من مردودية الاستثمار، حرية تحديد السعر وفق تكلفة الإنتاج وهو يعتبر تكريس لتطبيق اللامركزية ومراقبة تنفيذ القرارات المتخذة والأهداف المقررة من طرف المؤسسة لبلوغ فعالية الإنتاج⁽²⁾.

وفي سنة 1990 شرعت بعض المؤسسات في تحديد أهدافها وتسيير وسائلها مباشرة إنطلاقا من مواردها المصرفية الموضوعة تحت إرادتها، وعلى هذا الأساس فإن تدابير سنة

¹ - مختارية حشماوي ، مرجع سابق، ص 81.

² - الطيب داودي، عبد الحق ماني، "تقييم إعادة هيكلة المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية"، مجلة المفكر، ع.2، ص ص 141، 145.

الفصل الثاني: القيادة الإدارية و التطوير التنظيمي في المؤسسة العمومية الاقتصادية في الجزائر

1990 في إطار المؤسسة الوطنية لابد أن تتجه في اتجاه لامركزية أوسع، ولقد أعطت مرحلة الاستقلالية للمؤسسة الاقتصادية العمومية دفعا جديدا للنهوض من إنزلاقاتها والاختلافات التي أصابتها من ذي قبل، حيث تم حلّ أكثر من مائة مؤسسة إلى غاية 1998 (حسب تصريحات رئيس المجلس الوطني لمساهمة الدولة) وأغلبيتها كانت من المؤسسات المحلية وبقاء 628 مؤسسة تواصل نشاطها، وانتقلت إلى الاستقلالية، كما ورد أيضا أن عدد العمال المسرحين بلغ 111083 من 682 مؤسسة منحلة، وهذا ما يؤكد من أن مرحلة الاستقلالية قد عمتها الفوضى وخاصة إرتفاع ظاهرة العمال المسرحين وهذا لما آلت إليها المؤسسات من عجز ومديونية⁽¹⁾.

كانت أيضا الاستقلالية تدور حول استقلالية التسيير، وذلك بإعطاء الفرصة للقيادة الاداريين في حرية إتخاذ القرارات وصياغة الإستراتيجية بالمؤسسة بمراعاة ظروف السوق بهدف زيادة المردودية وتحقيق الكفاءة الاقتصادية فحسب ما ورد في الميثاق الوطني 1986، أن إستقلالية المؤسسة تقوم على هدف رئيسي هو تحسين فعالية المؤسسات الاقتصادية على مستوى نموها الخاص أو على مستوى مساهمتها في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية بصفة شاملة، خاصة عن طريق إحترام معايير الإنتاج والإنتاجية وبالتالي ضمان تحكم أفضل في قواعد التسيير وللمؤسسة استقلالية واسعة في تسيير شؤونها الخاصة تقوم على أساس اللامركزية الإدارية كما تضمنت إنشاء صناديق المساهمة التي لم تؤدي إلى إنعاش النمو، وذلك بسبب نقص الموارد المالية التي ميزت نهاية عشرية 80 وبداية عشرية 90 وتعمقت إصلاحات 1988 في عام 1995 بصدور القانون المتعلق بإعادة تنظيم المؤسسات العمومية الاقتصادية في إطار شركات قابضة صناعية ومالية والتي من خلالها عرفت سيرورة إتخاذ القرار الإستراتيجي .

ومن خلال هذا يتبين لنا أن مسير المؤسسة العمومية لم يعرف لحد الآن الإستقلالية التامة في القيام بمهامه التسييرية مما يدل على غياب منهجية واضحة لأجل تحسين أساليب تنظيم وإدارة المؤسسات العمومية أي زيادة مردوديتها وتحسين فعاليتها⁽²⁾.

المطلب الثاني: واقع البيئة الاجتماعية للمؤسسة الجزائرية في ظل إقتصاد السوق.

بعدما تحررت المؤسسات الاقتصادية الوطنية من القيود والعراقيل التي كانت تخضع لها في فترات سابقة، والتي مست مجموعة من التغيرات في مختلف القطاعات السياسية والاقتصادية وكذا الاجتماعية بعدما تمّ إعادة النظر في ملكية الدولة وإدارة المؤسسة والفصل

¹- هشام بوكفوس، أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية والعمومية الجزائرية - دراسة ميدانية بمؤسسة سوناريك فرجيوة- رسالة ماجستير (قسنطينة: كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، 2005/ 2006)، ص 117-119.

²- مختارية حشماوي ، مرجع سابق، ص ص. 46، 47.

الفصل الثاني: القيادة الإدارية و التطوير التنظيمي في المؤسسة العمومية الاقتصادية في الجزائر

بينهما، وبهذا دخلت الجزائر مرحلة جديدة بمحاولة تطبيق مبادئ النظام الليبرالي والتخلي عن النظام الاشتراكي.

إنّ مشروع إستقلالية المؤسسات قد جاء ليزيح العوائق التي كانت أمام فعالية وتطور المؤسسات العمومية، وقد بدأت هذه الأخيرة بإلغاء الخدمات الخاصة التي كانت تقدمها لعائلات العمال والتي كانت تحميهم من الطرد والتسريح وتجعل الجميع سواء في الأجر والعلاوات وبعد عجز هذه المؤسسات مالياً تغيّر الوضع وأخذت الأجور تتغيّر من شهر⁽¹⁾ لأخر حسب كل عامل وإنتاجيته، كما نقصت وتيرة التكوين نحو الخارج لعدم وفرة وسائل الدفع الخارجية من عملة صعبة، وعقود تكوين نحو الخارج، وبهذا اقتصر التكوين فقط على المستوى المحلي وعلى إثر هذه التحولات التي شهدت المؤسسة تغيّر دور النقابة حيث لم يعد مرتبطاً بالتدخل في تسيير المؤسسة بل إقتصر على التفاوض مع أرباب العمل كجهاز يحمي العمال من تعسفات بعض القرارات الصادرة عن مسؤولي القطاع العمومي. بالإضافة إلى الحالة المزرية التي يعيشها العمال مما عجل من خلق التقاعد المسبق مقابل مكافآت مما جعلهم يعيشون في حالة من التوتر والقلق خوفاً من فقدان مناصبهم، كما عرفوا إنتشار أنواع العمل المؤقت أي محدد لمدة معينة فقط⁽²⁾.

وأصبح التوظيف في ظل الاستقلالية يدفع المؤسسة لمعرفة مناصب العمل الممكنة داخليا ليتسنى لها معرفة إمكانية توظيف عمال جدد وبذلك يكون إنجاز القرار في ذلك مقرونا بالمردودية التي يمكن أن يحققها العامل في ذلك مقرونا بالمردودية التي يمكن أن يحققها العامل الجديد للمؤسسة، فتوظيف عمال دون زيادة الإنتاج كما كان سابقاً لم يعد نافعا وأصبح الحل الوحيد لإمكانية التوظيف هو توسيع المؤسسة داخليا أو خارجيا، وبذلك توفير مناصب شغل جديدة لتحقيق إنتاجية أكبر، وبذلك تغيرت النظرة إلى التوظيف والتكوين والترقية، فعندما كان العرض يفوق الطلب كان هناك توظيف لسد الوظائف الشاغرة في المؤسسات، وكانت المؤسسات هي المسؤولة عن توظيف عمالها⁽³⁾، فهذه المرحلة عرفت نقصاً وضعفاً على مستوى التوظيف والشيء نفسه يقال على التكوين والترقية وهذا راجع إلى ظروف المؤسسة التي تعرف العجز المالي وتراكم الديون وإرتفاع ظاهرة العمال المسرحين وتفشي ظاهرة البيروقراطية.

المطلب الثالث: واقع البيئة السياسية وأثره على المؤسسة الجزائرية.

بعد أن عرفت الدولة الجزائرية أزمة حادة سنة 1986 والتي كانت ظاهرة خطيرة على الاقتصاد الوطني، بسبب انهيار القدرة الشرائية للمواطنين ونقص المواد الغذائية في المحلات التجارية، والتضخم الكبير الذي تجاوز 42%، ما دفع إلى إنتفاضة أكتوبر 1988

1- نفس المكان .

2- مختارية حشماوي، مرجع سابق، ص ص 46- 47.

3- هشام بوكفوس، مرجع سابق، ص ص 118- 119.

الفصل الثاني: القيادة الإدارية و التطوير التنظيمي في المؤسسة العمومية الاقتصادية في الجزائر

التي أنهت نظام الحزب الواحد والتي صاحبت معها إنزلاقات أمنية وتوجه البلاد نحو مأزق إقتصادي واجتماعي خطير يتزامن مع حالة من الاحتباس السياسي ومنه دخلت البلاد في التعددية السياسية، وقد شهدت هذه الفترة حالة من الاستقرار للبلاد والأمن، وذلك بعد الحركات الاحتجاجية، فكل هذه الأوضاع السياسية الغير المستقرة أثرت بصورة سلبية على أوضاع البلاد.

وقد عاش الاقتصاد الوطني خلال هذه المرحلة مشاكل عدة جاءت نتيجة تخريب العديد من ممتلكات الدولة كحرق المصانع، هجرة الإطارات والكوادر من جهة وإفلاس المؤسسات وغلقها وتدميرها، وكذا تسريح عمالها من جهة أخرى، ولكن رغم هذا بقيت الدولة صامدة أمام هذا الوضع واستمر مسؤولي القطاعات الاقتصادية في إتباع أنظمة جديدة تخرج البلاد من الأزمة⁽¹⁾.

ومن نتائج تدهور الأوضاع الاقتصادية: تأزم الوضعية المالية للمؤسسات العمومية نتيجة القوانين الصارمة والمفروضة على الأسعار، وتسريح العمال مما أدى إلى إنسياب المهارات والكفاءات إلى القطاعات الأخرى وخاصة القطاع الخاص⁽²⁾

- كون الجزائر دولة استهلاكية أكثر منها منتجة فقد كانت تفتقر للمنتجات خاصة المواد الغذائية و المواد الأولية .

- إرتفاع المديونية الجزائرية وارتفعت معها خدمات الديون ،التضخم المالي الذي عرف أزمة نقدية والتي جاءت نتيجة انخفاض أسعار النفط فسمحت الدولة بإصدار النقود بدون مقابل وفي أواخر الثمانينات إزداد تضخم الأسعار التي ارتفعت خاصة المواد الغذائية بمعدل 576 % سنة 1986، لهذا قد عرفت المؤسسات العمومية الجزائرية عدة تقلبات واضطرابات كسوء النظام الاقتصادي والسياسي، وسوء تسيير المؤسسات وتطبيق تقنيات البرنامج المسطر لها من طرف الدولة وسوء الاختيارات الإستثمارية، ضعف المردود المالي للقطاع العام وضعف الرقابة، إرتفاع المديونية واختلال موازين مدفوعاتها⁽³⁾.

المبحث الثالث: أساليب واستراتيجيات التطوير الإداري للمؤسسة الاقتصادية.

لقد مرت المؤسسة الجزائرية بتحولات عميقة خلال الثمانينات وذلك من أجل تحسين الأداء والذي حدث بسبب ضغوط المحيط الخارجي وإنخفاض أسعار البترول ،ومن أجل تفعيل دور المؤسسة قامت الدولة الجزائرية بوضع مخططات وبرامج إصلاحية تهدف لتطوير المؤسسة والرفع من مستواها في جميع الميادين هيكلية، مالية، بشرية، تكنولوجية.

¹- محمد السويدي، التسيير الذاتي في التجربة الجزائرية وفي التجارب العالمية، (الجزائر: المؤسسة الوطنية للكتاب، 1986)، ص 14.

²- بغداد كربالي، مرجع سابق، ص.7.

³- محمد السويدي، مرجع سابق، ص.15.

الفصل الثاني: القيادة الإدارية و التطوير التنظيمي في المؤسسة العمومية الاقتصادية في الجزائر

المطلب الأول: التطوير التنظيمي من خلال مدخل إعادة الهيكلة .

إنّ إعادة الهيكلة للمؤسسات الاقتصادية هي الوسيلة التي يمكن من خلالها التخلص من المركزية البيروقراطية التي أصبحت تعرقل نشاط المؤسسة لتمرکز كل الوظائف في جهة واحدة، وقد كان يهدف أصحاب القرار في فترة الثمانينات من خلال إعادة هيكلة المؤسسات إلى تحسين شروط سير الاقتصاد، وتدعيم فعالية المؤسسات وتوزيع الأنشطة بطريقة متوازنة، ولهذا قد تمت إعادة الهيكلة من خلال جانبيين أساسيين هما:

أ- إعادة الهيكلة العضوية: لقد كانت المؤسسات كبيرة من حيث حجمها مما يصعب على المسؤولين إدارتها وتسييرها بطريقة سليمة، مما دفع ذلك لإعادة هيكلتها وتحويل مؤسسات القطاع العام إلى مؤسسات صغيرة الحجم أكثر تخصصا وكفاءة، ولقد كان تعداد المؤسسات الوطنية آنذاك 85 مؤسسة، وتعداد المؤسسات الجهوية والمحلية 526 مؤسسة وكان الهدف من خلال هذا العمل هو تفتيت الشركات الكبرى إلى مؤسسات صغيرة الحجم يسهل إدارتها.⁽¹⁾

كانت الانطلاقة الفعلية للإصلاحات من خلال المرسوم المتعلق بإعادة الهيكلة في 4 أكتوبر 1980 ضمن المخطط الخماسي للتنمية (1980-1984) والتي ركزت على أنّ المؤسسة العمومية الاقتصادية هي شخص معنوي تجاري، الدولة مالك أسهم رأسمال المؤسسة العمومية الاقتصادية لكن لا تديرها فهي تنشأ هيكل متخصص بحيث تخول لها حقوق ملكيتها للأسهم (صناديق المساهمة) وبعدها أصبحت المؤسسة العمومية في إطار إعادة الهيكلة ذات كيان قانوني جديد نتيجة إبعادها عن التسيير الإداري التقليدي وإخضاعها لنظام الشركات التجارية الذي يقتضي الإعراف لها باستقلالية ذاتية واسعة حيث تتمتع بذمة مالية تشتمل على ممتلكات أمور نقدية أو ميزانية خاصة منفصلة عن الذمة المالية للدولة وعن الخزينة العمومية. وبعد إنتقال الدولة لمرحلة إقتصاد السوق مع بداية التسعينات كان على هذه الأخيرة وضع قواعد جديدة للإقتصاد الوطني والتوجه لخلق عملية واضحة للمؤسسات الجزائرية وذلك من خلال خصوصيتها أو باستقلاليتها وتحرير المؤسسة من كافة القيود والعقبات التي تعرقل سيرها. وقد تم الشروع بالخصوصية كبرنامج إصلاح شامل والذي يهدف لإعطاء حرية أكبر للقطاع الخاص للتعايش مع مؤسسات القطاع العام من خلال قانون الإستثمار الذي يفتح جميع المجالات للقطاع الخاص، وإهتمام الدولة بالمؤسسات العمومية في مجال الصناعات الكبرى الإستراتيجية والتي لا يمكن خصوصتها التحرير التدريجي لأسعار الصرف وعمليات التجارة الخارجية، خصوصية المؤسسات العمومية باعتبار أنّ القطاع الخاص يعمل بكفاءة عالية مما يساهم في توفير واستغلال الموارد

¹ - عبد الرحمان بن عنتر، مرجع سابق، ص.7.

الفصل الثاني: القيادة الإدارية و التطوير التنظيمي في المؤسسة العمومية الاقتصادية في الجزائر

وتحسين هذه المؤسسات من أجل رفع معدل النمو الإقتصادي، وقد تم حل أو خوصصة عدة مؤسسات.⁽¹⁾

ب-إعادة الهيكلة المالية: لقد كانت الإصلاحات المالية عام 1971 هي الخطوة الفعلية التي حملت رؤية جديدة لعلاقات التمويل وطرق استثمارها، ولكن في عام 1978 تم التراجع عن مبادئ إصلاحات 1971 حيث تم إلغاء تمويل المؤسسات بواسطة القروض البنكية المتوسطة الأجل وحلت الخزينة محل البنوك في تمويل الاستثمارات العمومية المخططة بواسطة قروض طويلة الأجل، وفي سنة 1986 وعلى إثر سقوط أسعار البترول وانهيار سعر صرف الدولار، ثم إدخال إصلاحات جذرية أخرى على الوظيفة البنكية وإرساء المبادئ العامة وتوحيد الإطار القانوني الذي يسير النشاط الخاص لكل المؤسسات المالية وذلك بإدخال مقياس الربحية والمردودية والأمان في تسيير البنوك التجارية خاصة في مجال منح القروض بكل أنواعها ومنحها الإستقلالية والقدرة بالتدخل في السوق وتسييرها لشؤونها الداخلية. وفي سنة 1990 جاء قانون النقد والقرض بإصلاحات مالية مصرفية والتي عملت على تعديل مهام البنوك، إنشاء هيكل جديدة للمراقبة البنكية، عدم التخصص البنكي، إنشاء السوق النقدي، إستقلالية البنك المركزي، دخول البنوك الأجنبية وظهور البنوك الخاصة، إنشاء السوق المالي، ترشيد العلاقة بنك مركزي - خزينة عمومية، تفعيل العلاقة بنوك تجارية- مؤسسات إقتصادية.

فالتحويل المصرفي عملية مهمة للمؤسسة الاقتصادية فقد استفادت في ظل إصلاح المنظومة المالية المصرفية بامتياز التطهير المالي وفقا للمعايير المحددة في القوانين الصادرة سنة 1991 والمحددة لمعايير التطهير المالي للمؤسسة الاقتصادية.⁽²⁾

وفي هذا الشأن تم تطهير الهيكل المالي كليا وتم وضع برنامج من أجل تحسين الوضعية المالية للمؤسسات العمومية الكبرى وغلق تلك التي لا يمكن إنعاشها ونهاية عام 1996 تم حل أكثر من 800 مؤسسة محلية، كما اعتمد برنامج ثاني للخوصصة في نهاية 1997 ويهدف إلى بيع 250 مؤسسة. تهدف سياسة التطهير المالي إلى تصحيح وتقادي كل العيوب الناجمة عن نظم التسيير السابق الذي أثبت فشله، ومعالجة الديون الطويلة.⁽³⁾

مما سبق ومن خلال فترة نهاية الثمانينات وبداية التسعينات كان مجال التطوير التنظيمي للمؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية منصبا حول إعادة الهيكلة للتكيف مع الظروف والمستجدات الحاصلة في البيئة الخارجية، ورغم ما أحدثته برامج التعديل الهيكلي

¹ عبد الوهاب بن علي، مشروع التغيير وعلاقته بتحقيق فعالية التنظيم -دراسة ميدانية بالشركة الجزائرية للزجاج، رسالة ماجستير (وهران: كلية العلوم الإجتماعية، 2014/2015)، ص.133-135.

² عبد اللطيف بلغرسة، "المؤسسة الاقتصادية الجزائرية في ظل الإصلاحات المالية والمصرفية -دراسة تحليلية ورؤية مستقبلية"، الملتقى الوطني حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الإقتصادي، جامعة عنابة، 2003، ص ص. 94، 97.

³ نفس المكان .

الفصل الثاني: القيادة الإدارية و التطوير التنظيمي في المؤسسة العمومية الاقتصادية في الجزائر

والعضوي من تغييرات جذرية على مستوى المؤسسات العمومية سواء ما تمت خصوصتها كليا أو جزئيا أو التي خضعت لإعادة التنظيم إلا أنها بقيت تعاني من نقائص ومشاكل تعيق سير إنتاجها إلى يومنا هذا، والأهداف المرجوة لم تتحقق نظرا لطبيعة القرارات التي كانت تسلط على المؤسسات وعدم التحكم في تقنيات التسيير والتنظيم.

المطلب الثاني: التطوير التنظيمي من خلال مدخل تفعيل الموارد البشرية.

يعتبر العنصر البشري بالغ الأهمية للمؤسسة لذلك انصبت جهود الدولة لإعادة تأهيله من أجل تحسين إستغلال هذه الطاقات البشرية على مستوى الوحدات والفروع الإنتاجية عوضا أن تتمركز في مقراتها الرئيسية وتهمش عن مجال عملها أو اختصاصها فكل سياسة إصلاحية إلا وتتمر من خلال الموارد البشرية وكل الأخطار والرهانات توجد في هذا العنصر، والنجاح والفشل لأي مؤسسة يتحقق من خلال وظيفة الموارد البشرية، ولهذا فهم القادة الإداريون آنذاك أن أهمية التسيير الجديد للموارد البشرية يمكن من وضع⁽¹⁾ مشاريع وأنشطة جديدة من أجل الإرتقاء بأداء المؤسسة والتحسين من إنتاجيتها، ومن أهم النقاط التي ركز عليها هي:

- زيادة الاهتمام بضرورة التكوين في ميدان تسيير الموارد البشرية سواء لدى المؤسسات العمومية أو الخاصة.
- إسناد أنشطة جديدة لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية كتسيير الحياة الوظيفية والإتصالات الداخلية مابين العمال ،ونظام تعويضي فعال وخطط للتكوين.
- إتجاه المؤسسات بأكثرية نحو العمل بأنظمة تعويضية مرتبطة بالكفاءة مع كل ما يتطلب ذلك من تقييم للعاملين وتكوين الحراك الوظيفي ،وتسيير المسار الوظيفي.
- تقديم مكافآت حقيقية للعمل المنتج كحافز يمكن أن يكون بزيادة أجور العمال المؤهلين وعمال المصانع وغيرهم من العمال المنتجين بطريقة مباشرة وهذا سيدفع لإستقطاب اليد العاملة نحو مواقع الإنتاج المباشر ،والبحث على وضع الرجل المناسب في المكان المناسب⁽²⁾.
- إعتماد المؤسسات بشكل كلي على الكفاءات العلمية المختصة وذوي الخبرة المهنية مادامت المسؤولية المدنية والجزائية قائمة.
- الاستعانة بخبراء مختصين ومكاتب استشارية لمواكبة التطورات الحديثة واقتصاد السوق.
- العمل على ضرورة مساهمة العمال في تسييرهم للمؤسسة العمومية الاقتصادية على هيكلتها لرأسمالها عكس ما كانت عليه سابقا.

¹- طيب داودي، عبد الحق ماني، تقييم إعادة هيكلة المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مجلة المفكر، (36)، ص.137.

²- نفس المرجع ، ص. 138 .

الفصل الثاني: القيادة الإدارية و التطوير التنظيمي في المؤسسة العمومية الاقتصادية في الجزائر

- إقرار قانون العمل من طرف الدولة 90-11 ووضع نهاية للتشريع القديم والمتمثل في القانون العام للعمل، حيث وضعت حرية في نظام التعويضات والأجور كنظام جديد للمكافآت الفردية والجماعية، مكافأة الأداء، المفاوضات، الإتفاقيات الجماعية، إبرام عقود علاقات العمل، مكافأة الإنتاجية.

لقد كان الاهتمام بطريقة تسيير الموارد البشرية ضرورة كبيرة لإعداد وتأهيل العاملين الجدد وضرورة تكوينهم خصوصا لكون غالبيتهم قادمون من الأرياف، وهذا ما دفع بالسلطات نحو عصرنة تسيير الموارد البشرية آنذاك.⁽¹⁾

ورغم الأهمية التي يحضى بها المورد البشري وما يمكن أن يحدثه من تغيير وتطوير للمؤسسات إلا أن دوره مازال بعيدا عن دور الفاعل الأساسي داخل المؤسسة، ورغم ظهور قانون العمل 11/90 والاهتمام بمجال تأهيل الموارد البشرية لتحقيق التطوير التنظيمي، إلا أنه لم يحضى بفرصة حقيقية للمشاركة في صنع القرار وهذا ما أدى إلى فشل المؤسسات العمومية الجزائرية فالتسيير والتكوين والتدريب لا يكفي للنجاح وإنما يجب الاشتراك في التسيير والقيادة من أجل ضمان التغيير والتطوير للمؤسسات.

المطلب الثالث: التطوير التنظيمي من خلال مدخل تطوير التكنولوجيا.

توجه مجال التطوير التنظيمي داخل المؤسسة الاقتصادية في بداية الألفية الجديدة إلى عالم توظيف التكنولوجيا في المؤسسة الجزائرية. حيث إعتمدت على تبني وسائل وأساليب تسيير حديثة ونمط ثقافة تنظيمية جديدة قائمة على إدخال التكنولوجيا وتحويل المعرفة إلى خدمات، لمواكبة التطور ولبلوغ جودة الخدمة والمنتوج، وتحت تأثير إنفتاح السوق إتجه تفكير الدولة بضرورة إكتساب العلم والمعرفة عن طريق التوجه نحو إدماج التكنولوجيا الجديدة في إدارة المؤسسات من خلال إدخال تقنيات الإعلام الآلي ثم شبكة الانترنت، وقد مست العديد من القطاعات وبدأت تتجسد تدريجيا على أرض الواقع والعمل

على مواصلة مسار الإصلاحات تشمل جميع الجوانب الاقتصادية والاجتماعية من أجل تمكين المؤسسة الجزائرية من أن تصبح المصدر الرئيسي للثروة.⁽²⁾

وعليه ركز مشروع الجزائر الالكترونية (2007-2013) على ضرورة تسريع خدمة استعمال تكنولوجيا الإعلام والاتصال داخل المؤسسات بهدف تطوير عرض الخدمات إلكترونيا، وتطوير مجال التطبيقات لتحسين أداء المؤسسات والرفع من مستوياتها الإنتاجية كتعميم بطاقة شفاء كنظام يحتوي على معلومات مخزنة، وبطاقة السحب الالكترونية في مؤسسة بريد الجزائر من أجل تسريع الخدمة، دعم إستخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال من قبل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

¹- ليندة رقام، دور إدارة الموارد البشرية في تسيير التغيير في المؤسسات الاقتصادية الكبرى، أطروحة دكتوراه (سطيف: كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، 2013/2014) ص.179، 174.

²- فتيحة فرطاس، "عصرنة الإدارة العمومية في الجزائر من خلال تطبيق الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين خدمة المواطنين" مجلة الإقتصاد الجديد، م2، ع15، 2016، ص.17.

الفصل الثاني: القيادة الإدارية و التطوير التنظيمي في المؤسسة العمومية الاقتصادية في الجزائر

كما عمدت وزارة البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال بالتعاون مع الوزارات المعنية إلى إطلاق مشروع وضع وتطوير موقع أنترنت خاص بالإجراءات الإدارية المتعلقة بإنشاء مؤسسة سنة 2015 لتسهيل إجراءات إنشاء مؤسسة خاصة في الجزائر وجعلها محل أنظار وجاذبية المستثمرين الخواص، سواء كانوا جزائريين أم أجانب فهي عبارة عن بوابة جديدة يجد فيها المستثمر مخطط إنشاء المؤسسة وتقع بين يديه استثمار التسجيل للحصول على السجل التجاري، ورقم التعريف الضريبي وانخراطه في الضمان الاجتماعي.⁽¹⁾

وقد بادرت بعض المؤسسات الجزائرية بتطوير شبكات إلكترونية للدفع والسداد خاصة في ظل وجود الطلب المتزايد على هذه الخدمات مثل الدفع والتسديد ببطاقات المعاملات المالية، كبطاقات الدفع المقدم لخدمات الهاتف و بطاقات والمعاملات المالية كبطاقات الدفع المقدم لخدمات الهاتف وبطاقة السحب من الصرافات الآلية والبطاقة البنكية للسحب والدفع، وقد كانت كل هذه البطاقات أول الإنطلاق في التجارة الإلكترونية في الجزائر حيث بلغ عدد المؤسسات الموجودة على شبكة الانترنت حوالي 6000 مؤسسة سنة 2000 ليصل إلى حوالي 10000 مؤسسة سنة 2001 يبلغ مع بداية 2004 حوالي 18000 مؤسسة وهو ما يمثل حوالي 2% من عدد المؤسسات الجزائرية المسجلة في المركز الوطني للسجل التجاري ويوجد أغلبها في دليل المؤسسات الجزائرية على الانترنت.

قد قامت أغلب البنوك الجزائرية بإنشاء مواقع إلكترونية للتسديد المباشر عبر الأنترنت والبطاقات البنكية للدفع والسحب التي تبنتها عدة بنوك كبنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) والصندوق الوطني للتوفير والاحتياط (CNEP)، وقامت أيضا الجزائر بمشروع الشبكة المتخصصة للربط البنكي، وقد جاء هذا المشروع كثمرة بين وزارة المالية ووزارة البريد والمواصلات ليسمح بربط جميع البنوك ببعضها البعض، ومن أجل إنشاء وسائل دفع جديدة واستعمال النفوذ الإلكتروني، وقد تكلف هذا المشروع شركتين برتغالية أوكلت لها مهام دراسة المشروع وتقييمها أما الأخرى فهي هولندية مكلفة بمهمة المساعدة التقنية.⁽²⁾

كما تقدمت وزارة البريد والمواصلات الجزائرية على العمل من أجل التحسين بمناقصة وطنية دولية في أوت 2001 وتختص بتقديم حلول وتمويلات تدعم السحب والدفع محليا وخارجيا وتتشكل من معدات وبرامج تخص السحب والاطلاع على الرصيد المتبقى

¹- كريمة لعرايبي، تحديث التسيير العمومي في الجزائر بين الرهانات المعلنة والنتائج المحققة 2000-2015، أطروحة دكتوراه (جامعة الجزائر:كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، 2017)، ص ص 229، 230 .

²-- يمينه محبوب وآخرون، بحث حول الاقتصاد المعرفي -وضعية الجزائر-، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2008/2007، ص، 9-11.

الفصل الثاني: القيادة الإدارية و التطوير التنظيمي في المؤسسة العمومية الاقتصادية في الجزائر

وإمكانية طلب دفتر الصكوك والقيام بالتحويلات النقود بين البنوك، واستخدام البطاقات المالية والدولية كبطاقة فيزا (VISA).

20000 بطاقة بنكية مزودة بشريحة Carte à puce.

500 محطة دفع أمانة تنصب في واجهة وكالات البريد لتمكين الزبون من التسديد عن بعد عن طريق الأنترنت أو عن طريق الهاتف النقال GSM.

500 موزع ألي للأوراق النقدية تنصب في واجهة وكالات البريد تربط مباشرة مع الشبكة المالية الداخلية INTERNET.

كما يوجد مركز تقني متخصص في هذه التكنولوجيا هدفه دخول هذه الأخيرة كوسيلة حديثة للاتصال والتبادل في النشاطات الصناعية والخدمية ولكن يبقى استعمال الجزائر لها لا تمثل حاليا إلا 1% من الناتج الداخلي الخام PIP حيث تركز أكثر على قطاع الصناعة مقارنة بالقطاع الخدمي.⁽¹⁾

رغم المشاريع والسياسات الخاصة بتطوير إستعمال التقنيات الحديثة وتكنولوجيا المعلومات في تسيير المؤسسة الاقتصادية إلا أنه الواقع العلمي يظهر محدودية واضحة في التحكم فيها والابتعاد من النمط التسييري التقليدي، وتبقى تطبيق هذه المشاريع نسبة ضعيفة.

المبحث الرابع: معوقات القيادة الإدارية في تحقيق التطوير التنظيمي للمؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية.

المطلب الأول: مشاكل القيادة الإدارية في الجزائر.

تعاني القيادة الإدارية الجزائرية عدة مشاكل في أعمالها ونشاطها على مستوى بيئتها حيث باءت هناك فجوة عميقة في عملية الأداء داخل المؤسسات إذ تشكل هذه المشكلة عقبات أمام فعالية القيادة الإدارية التي هي كالاتي:

- المركزية الشديدة: كثيرا ما يميل القادة الإداريين إلى المركزية وعدم تفويض السلطة والمسؤولية لمن هم دونهم للسيطرة على زمام الأمور بأنفسهم وبالتالي لا يحصلون على المعلومات الكافية عند وضع القرار.

- استغلال النفوذ: يسعى معظم القادة الإداريين للوصول إلى المناصب العليا لتحقيق المصالح الشخصية والأهداف الذاتية، مما يجعل أتباعهم يتصرفون مثلهم وتنتشر الظاهرة وسط المسيرين والأعوان العموميين.

- الولاء للرئيس وليس الوظيفة: نجد ظاهرة الولاء للرؤساء، مما يجعل شخصية المرؤوسين تذوب وتتصهر ويكتفوا بالتبعية التامة محاولين التقرب من رؤسائهم للحصول على دعمهم ويتغاضوا على أخطائهم وعيوبهم منتظرين أن يأتي دورهم ليصبحوا قادة.

¹ - نفس المرجع.

الفصل الثاني: القيادة الإدارية و التطوير التنظيمي في المؤسسة العمومية الاقتصادية في الجزائر

- عدم وجود سياسة واضحة وعامة لإختيار القادة بمنشآت الأعمال مما يفقد المنشآت مدخلا رئيسيا لتكوين قيادة إدارية فاعلة لها القدرة على الاتصالات.
- إنعدام الإبداع والابتكار والشعور بالاستقرار.
- عدم اهتمام القيادات بمشاركة العاملين وانعدام العدالة والمساواة وتقشي المحسوبية والفساد الإداري وتجاهل وغياب دور جماعات العمل وفقدان البرامج التدريبية المناسبة لتحسين الأداء وتطور القدرات.
- التهرّب من المسؤولية: غياب الالتزام والشعور بالمسؤولية لدى أغلبية القادة من جهة وبروز مشكلة عدم تطابق المسؤولية مع السلطة المخولة للموظفين من جهة أخرى وهذا ما يصعب من عملية إتخاذ القرار⁽¹⁾.
- ضعف القيم الأخلاقية وانتشار ظاهرة التسبّب واللامبالاة، مما أدى إلى تدمير الموظفين من الإدارة وفقدان الثقة لها.
- عدم إنسجام القيادات الإدارية مع متطلبات وخصائص التنمية الإدارية الموضوعية.
- ضعف المؤهلات والمهارات والقدرات القيادية مما ينعكس أثره على المؤسسة.
- فقدان الأصالة والابتكار والتجديد على ضوء المستجدات البيئية المتغيرة.
- هجرة الخبرات الإدارية والاعتماد على الخبرة الأجنبية، حيث أنّ معظم الخبراء يهاجرون إلى الدول المتقدمة.

المطلب الثاني: الحلول المقترحة لتفعيل القيادة الإدارية في الجزائر.

- من الحلول المقترحة لتفعيل القيادة الإدارية :
- إشباع القائد حاجات العاملين الإنسانية المتعلقة بالتغيير وتزويدهم بالقوة للتغلب على المعوقات التي تحول دون إشباع تلك الحاجات.
- بناء القائد علاقات طيبة مع العاملين لتحقيق تغيرات جوهرية في أداء المنظمة وتطوير قدرتها على المنافسة⁽²⁾.
- التركيز على إعداد البرامج الهادفة إلى زيادة، القدرات القيادية وتطويرها بما يتلاءم مع الاتجاهات نحو تحقيق التمييز في المنظمات وتطوير القدرات الفردية والجماعية التي تستند إلى أسس المشاركة والوضوح والحوار.
- يجب أن يمتلك القائد تفكيراً طويلاً المدى فلا يركز على حاجات وأداء المنظمة على المدى القريب بل على المدى الفجوة في المهارات والمعارف التي تحتاجها المنظمة لتحقيق الأداء المرغوب.

¹- فتيحة فرطاس، مرجع سابق، ص 132.
²- نوال بوعلاق، "دمج ثقافة التغيير في عملية تطوير القيادة الإدارية"، ومجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم الاجتماعية، ع11، 2014، ص 191.

الفصل الثاني: القيادة الإدارية و التطوير التنظيمي في المؤسسة العمومية الاقتصادية في الجزائر

- لا بدّ أن يمتلك القائد مجموعة من المهارات حتى يكون ناجحا في المنظمة المتعلمة كالتفكير طويل المدى، والاهتمام بعملية خلق والتشارك في المعرفة كذلك توضيح المهام والأهداف⁽¹⁾.
- يعمل القائد على نشر روح الابتكار في بيئة العمل وعلى تشجيع المرؤوسين على إعادة النظر في أساليب العمل القديمة وتعزيز الأفكار الإبداعية.
- إهتمام القائد بمشاعر تابعية من حيث التشجيع والتوجيه والنصح والاهتمام باحتياجاتهم إنجازاتهم من خلال تبني إستراتيجيات التقدير والاعتماد على الاتصال المفتوح معهم⁽²⁾.
- إسناد الأعمال الصعبة إلى الأفراد الذين يستحقونها.
- تدريب العمال لرفع مستوى الكفاءات الإدارية وخبراتهم من أجل مواكبة التطورات الحاصلة.
- إدخال تكنولوجيا المعلومات والاتصال للمؤسسات والتدريب على حسن واستخدامها.
- تقديم تحفيزات والحث على ضرورة الإبداع والتجديد من أجل تحقيق قيادة فعالة.
- تحسين العلاقات القائمة بين العمال والرؤساء وزرع الثقة والاطمئنان في نفوس الموظفين وتحسيسهم بضرورة التغيير والتنظيم ومواكبة التطورات الحاصلة.
- الحرص على تقديم كل الإمكانيات اللازمة من وسائل وموارد مالية من أجل تحقيق الرفاهية للعمال وتخفيف الأعباء على المؤسسات.

¹- جوهرة أطي، أثر القيادة الإستراتيجية على التشارك المعرفية -دراسة حالة مجموعة فنادق جزائرية- أطروحة دكتوراه غير منشورة، (بسكرة: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2013-2014)، ص 191.

²- أمين وادي، مدى ممارسة القيادات الإدارية بالجامعة الجزائرية لسلوكيات القيادة التحويلية، معوقات ممارستها، مجلة أفاق العلوم، ع.7 (مارس 2017)، ص 147.

خلاصة الفصل

تعدّ المؤسسة أساس تحديث وتطوير المجتمعات لكونها المحرك الرئيسي والأساسي التي تدفع بالحركة التنموية نحو الأفضل وخلق ميزة تنافسية تساعد على النمو والاستمرار وقد مرت المؤسسة الجزائرية بتحويلات إقتصادية وإجتماعية وسياسية مختلفة، أدت إلى انخفاض إنتاجها وتدهور أوضاعها بداية من الأزمة الإقتصادية التي مست البلاد في الثمانينات. ومن أجل الحدّ من بعض هذه المشاكل قامت الدولة بوضع مخططات تنموية قصد تحقيق التنمية للمؤسسات والخروج من الأوضاع المزرية التي عان فيها المجتمع إلى أن تحولت إلى مرحلة إقتصاد السوق بإستقلالية المؤسسات وأصبحت حرة من قيود الدولة والعمل من أجل تحسين فعاليتها والتحكم في نمط تسييرها للإنتاج والحرية في تنظيم علاقاتها الإقتصادية وقد قامت بعدة مشاريع وبرامج من أجل هيكلة المؤسسات العمومية وإنشاء مناصب توظيف للقضاء على البطالة وغيرها من المشاكل المختلفة.

الفصل الثالث

القيادة الإدارية والتطوير التنظيمي

في مؤسسة "جيوفيزياء"

تمهيد:

بعدما تناولنا في الفصلين السابقين الإطار النظري للقيادة الإدارية والتطوير التنظيمي بصفة عامة ودور القيادة الإدارية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية بصفة خاصة، سنتطرق في هذا الفصل إلى واقع القيادة والتطوير التنظيمي في مؤسسة "جيوفيزياء" باعتبارها شركة إقتصادية من أجل معرفة مدى فعالية القيادة الإدارية فيها ومدى تجسيد التطوير التنظيمي على واقعها التنموي وذلك بالإعتماد على أسلوبين لجمع المعلومات المتمثلة في المقابلة والاستمارة.

المبحث الأول: تقديم عام للشركة الوطنية "جيوفيزياء".

المطلب الأول: التعريف بالشركة.

هي مؤسسة تعمل في مجال إنتاج النفط، تابعة للمجمع الوطني سونطراك بنسبة 100٪. ويكمن مجال نشاطها في ضمان كل الدراسات في مجال التنقيب والبحث عن البترول وبعض الموارد المعدنية.

المؤسسة الوطنية للجيوفيزياء هي شركة مساهمة ذات رأسمال اجتماعي يقدر بـ 7000.000.000 دج. ويقع مقرها الاجتماعي بمنطقة حاسي مسعود.

وقد تم تأسيس الشركة في 01 أوت سنة 1981، وفي سنة 2007 وصل مجموع مبيعاتها إلى 15 مليار دج. وتملك هذه المؤسسة مركزين للدراسات. الأول متخصص في دراسات «2D» والمتواجد على مستوى أولاد فايت بولاية الجزائر. والآخر بتقنية «3D» والمتواجد على مستوى منطقة بومرداس⁽¹⁾. وتعتبر هذه المؤسسة من أبرز الشركات الوطنية في مجال الجيوفيزياء، كما نجدها على المستوى الدولي، بحيث تمتلك شركة تابعة لها في ليبيا، وفريق عمل في مالي وأخرى قريبا في موريطانيا، كما تذكر هذه المؤسسة في توسيع نطاقها إلى دول أخرى.

تمتلك المؤسسة موارد بشرية تفوق 5000 عامل، من بينهم 450 مهندس وتقني ذات كفاءة عالية.

- تتمثل المهام والنشاطات الأساسية لهذه الشركة في:

➤ البحث والتنقيب عن البترول التي تمثل 34٪ من مجموع مبيعاتها.

➤ الدراسات الجيوتقنية، التبوغرافية والحفر الهيدروليكي.

➤ دراسة الطبقات السفلية اعتمادا على طرق جيوفيزيائية⁽²⁾.

¹ - مقابلة مع السيد عبد الحق روميّة، مسير إداري أساسي في شركة جيوفيزياء، يوم 25 أفريل 2017 على الساعة 10 صباحا.

¹ - نفس المرجع .

المطلب الثاني: التطور التاريخي للمؤسسة وهيكلها التنظيمي.

- 1- **النشأة:** المؤسسة الوطنية للجيوفيزياء تم تأسيسها سنة 1981 (المرسوم رقم 81-172-01 أوت 1981) من خلال تعاقد الهيئات التابعة لسونطراك والمتمثلة في:
- الشركة الوطنية السابقة للجيوفيزياء (ALGEO) وهي شركة مختلطة جزائرية أمريكية تم تأسيسها في 1 مارس 1967 والتي تم شراؤها كاملا من قبل سونطراك.
 - قسم الجيوفيزياء لمديرية الأعمال النفطية.
 - المكتب التوبوغرافي لمديرية الأعمال النفطية.
 - مكتب المعالجة الزلزالية التابع لمركز الكمبيوتر.

2- تعاقب المساهمين:

- 13- فيفري 1989: انتقلت الشركة الوطنية إلى نظام التسيير الذاتي في إطار ما يسمى بالمؤسسات الوطنية الاقتصادية. وقدر رأسمالها الاجتماعي آنذاك بـ 10 مليون دج مقسمة على ثلاثة صناديق شراكة.
- المناجم - الهيدروكربونات - الهيدروليكية (40%).
- الكيمياء - البتروكيمياء والصيدلة (30%).
- 28- ديسمبر 1994: صندوق الشراكة المتعلق بالصناعات الغذائية تباع أسهمها لصندوق الشراكة المتعلق بالمناجم الهيدروكربونات الهيدروليكية الذي أصبح يملك 70% من أسهم المؤسسة.
- 23 سبتمبر 1995: صندوق الشراكة المتعلق بالكيمياء البيتروكيمياء والصيدلة يبيع أسهمه هو الآخر لصندوق الشراكة المتعلق بالمناجم الهيدروكربونات - الهيدروليكية بهذه الخطوة أصبح هذا الأخير يملك بنسبة 100% للمؤسسة الوطنية للجيوفيزياء.
- 6- جويلية 1997: صندوق الشراكة المناجم - الهيدروكربونات - الهيدروليكية عوض بـ Holding public Realisation و Grand Travaux (HPRGT).
- 11- مارس 1998: Holding public Realisation et Grand travaux: 51% من أسهمه لشركة سونطراك للخدمات البترولية (ssp, spa).
- 3- جوان 2000: اندماج الشركتين «Realisation et grand travaux» وشركة البناء ومعدات التشييد في شراكة موحدة والتي أصبحت المساهم الجديد في المؤسسة الوطنية للجيوفيزياء بحصته 49% من الأسهم.
- 12- سبتمبر 2001: تحويل أسهم شركة Holding public Réalisation et Matériaux de construction لصالح شركة إدارة الاستثمارات وأعمال الطاقة (TRAVEN).
- تحويل أسهم شركة سونطراك للخدمات البترولية لصالح شركة الخدمات الشبه البترولية (SPP-SPA).

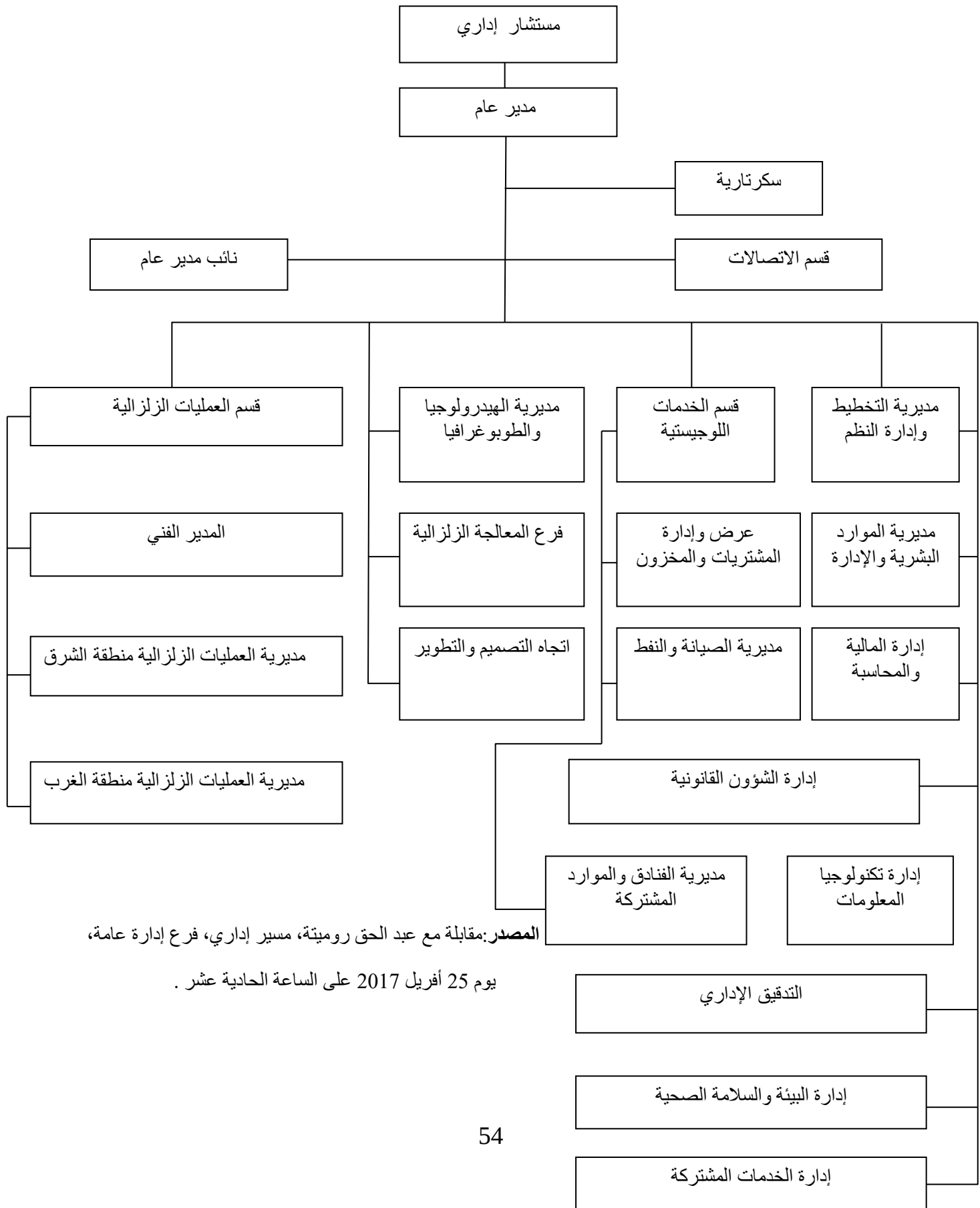
1- جانفي 2005: شركة إدارة الاستثمارات «INDJAB» تشتري حصة أسهم شركة «إدارة الاستثمارات وأعمال الطاقة (TRAVEN)» المقدرة بـ 49٪⁽¹⁾.

28- ديسمبر 2005: شركة إدارة الاستثمارات وأعمال الطاقة التي تملك 49٪ من أسهم الشركة الوطنية للجيوفيزياء، تباع حصة أسهمها للشركة سونطراك للخدمات الشبه البترولية (SPP-SPA) التي أصبحت تملك كامل أسهم الشركة الوطنية للجيوفيزياء⁽²⁾.

¹ - مجلة المؤسسة الوطنية للجيوفيزياء، أفاق وتحديات، ع24، 2015/02/8.

² - نفس المكان.

2- الهيكل التنظيمي لشركة جيوفيزياء:



المطلب الثالث: موارد وأنشطة الشركة الوطنية للجيوفيزياء.
تتمثل أنشطة هذه الشركة فيما يلي:

1- مجال نشاط الشركة:

نشاط الشركة الوطنية للجيوفيزياء يدخل في مجال الشبه البترولي المتمثل في مجموع الشركات التي تقوم بأعمال الدراسات والبناء المناسب لاستغلال الودائع. وهو مجال يضم الاستغلال والإنتاج المتمثل في النشاط الزلزالي، الحفر، مواد الحفر، خدمات الحفر الجارية ومجموع التقنيات والكفاءات (الجيولوجية، الجيوفيزيائية، الزلزالية) الشركة الوطنية للجيوفيزياء تمارس نشاط الاكتشاف الجيوفيزيائي التي تمثل المرحلة الأولى في عملية الصناعة البترولية.

2- لائحة نشاطات الشركة الوطنية للجيوفيزياء:

هدف الشركة كما جاء في المرسوم 81-172 هو القيام بكل الدراسات والاكتشاف والبحث عن البترول وبعض المواد المعدنية اعتمادا على طرق جيوفيزيائية، تصميم واقتراح تقنيات جديدة في مجال الجيوفيزياء على المستوى الوطني والدولي. وعليه فإن النشاط الأساسي للشركة هو البحث والتقيب واكتشاف البترول باستعمال طريقة الانعكاس السيزمي.

هذه الطريقة تتمثل في تسجيل معالجة وترجمة ردة فعل الطبقات السفلية لاهتزازات اصطناعية باستخدام الهزاز الزلزالي، بالإضافة إلى مهام أخرى:

- الحفر الهيدروليكي.
- الجيوفيزياء العامة (حفر الآبار، قياس الجاذبية والمقاومة).
- أعمال متعلقة بالتبوغرافية اعتمادا على تحاليل مختبر.⁽¹⁾

1- الجيوفيزياء البترولية:

الشركة الوطنية للجيوفيزياء يتمحور نشاطها حول تسجيل معالجة وترجمة الإحصائيات الزلزالية، هذا النشاط يمثل 90% من مجموع مبيعاتها. من أجل استدراج البترول لابد أولا من البحث عنه وهذه هي مهمة الشركة للوصول إلى أعماق البنى السفلية تعتمد الشركة على تقنية الجيوفيزياء، التي تتكون من معايير فيزيائية مختلفة ومتعددة والتي تترجم خصوصياتها، البنى السفلية.

1.1. الحصول على البيانات الزلزالية:

تمتلك الشركة الوطنية للجيوفيزياء خبرة أكثر من 30 سنة من مجال البحث والتقيب عن البترول من خلال طريقة الانعكاس الزلزالي، لدى الشركة 12 فريق بحث

¹ - مقابلة مع السيدة سناوي ديهية، كاتبة مدير في شركة جيوفيزياء، يوم 27 أبريل 2017 على الساعة 15:00 زوالا.

متكون من مهندسين وتقنيين ذات خبرة وكفاءة عالية الذين ساهموا في حصول الشركة على البراعة في استخدام التقنيات الحديثة في إيجاد أماكن تواجد البترول.

2.1. معالجة البيانات الزلزالية:

بعد الحصول على البيانات الزلزالية، يتم معالجة هذه الأخيرة، ويعتمد في هذه المرحلة على المعالجة الكمبيوترية من خلال إعادة صياغة البيانات وتطبيق مجموعة من البرامج عليها للحصول على صور دقيقة التي من شأنها تحديد إمكانية الحفر وعدد الطبقات السفلية اللازمة لذلك.⁽¹⁾

3.1. ترجمة البيانات الزلزالية:

تمثل المرحلة الأخيرة حيث يتم من خلالها ترجمة نتائج معالجة الإحصائيات الزلزالية.

في هذا الخصوص تمتلك الشركة الوطنية للجيوفيزياء قسم متكون من مجموعة من المهندسين المختصين ووسائل وتقنيات تكنولوجية حديثة ومحطات تفاعلية لتفسير النتائج.

- يمثل مجال الجيوفيزياء البترولية النشاط الأساسي للشركة رغم ذلك نجد مجموعة أخرى من المهام والأنشطة والتي تمثل خدمات تقدمها الشركة المتعلقة بالنشاط الرئيسي للشركة ومكملة له، وهذه النشاطات نجد:

2- قياس الجاذبية والقياس المغناطيسي:

تمتلك الشركة وسائل ومعدات لقياس الجاذبية ومغطة المساحات تساعد في القيام بالبحث عن البترول والمعادن.

3- التنقيب الكهربائي:

في إطار توسيع وتعدد نشاطاتها وخدماتها، قامت الشركة بتشكيل فرقة تهتم بالكشف عن المياه الجوفية وتحديد تحركاتها (تحققها، تراكمها) اعتمادا على قياسات المقاومة بخطوات وطرق محتملة ومدى المعرفة بجيولوجيا الأرضية.⁽²⁾

¹- نفس المرجع

²- نفس المرجع .

المبحث الثاني: دور القيادة الإدارية في تطوير مؤسسة "Géophysique"
المطلب الأول: تحليل الإستثمار.

منهجية الدراسة الميدانية:

1- عينة الدراسة: لإختيار العينة إعتمدت الطالبتان على الطريقة العشوائية البسيطة، نظرا لكبر مجمّع البحث (5000 عاملا) تم إختيار 130 عاملا، حيث وزعت عليهم الإستثمار وتم إسترجاع 100 إستثمار، ومن الثلاثين ألغيت 20 إستثمارا وتعذر إسترجاع 10 إستثمارات.

2- المعالجة الإحصائية: إعتمدتتا على النسب المئوية لتحليل نتائج الإستثمار وهي أداة من أدوات الإحصاء وبحساب النسب المئوية بقسم التكرار على المجموع الكلي للعينة وبضرب

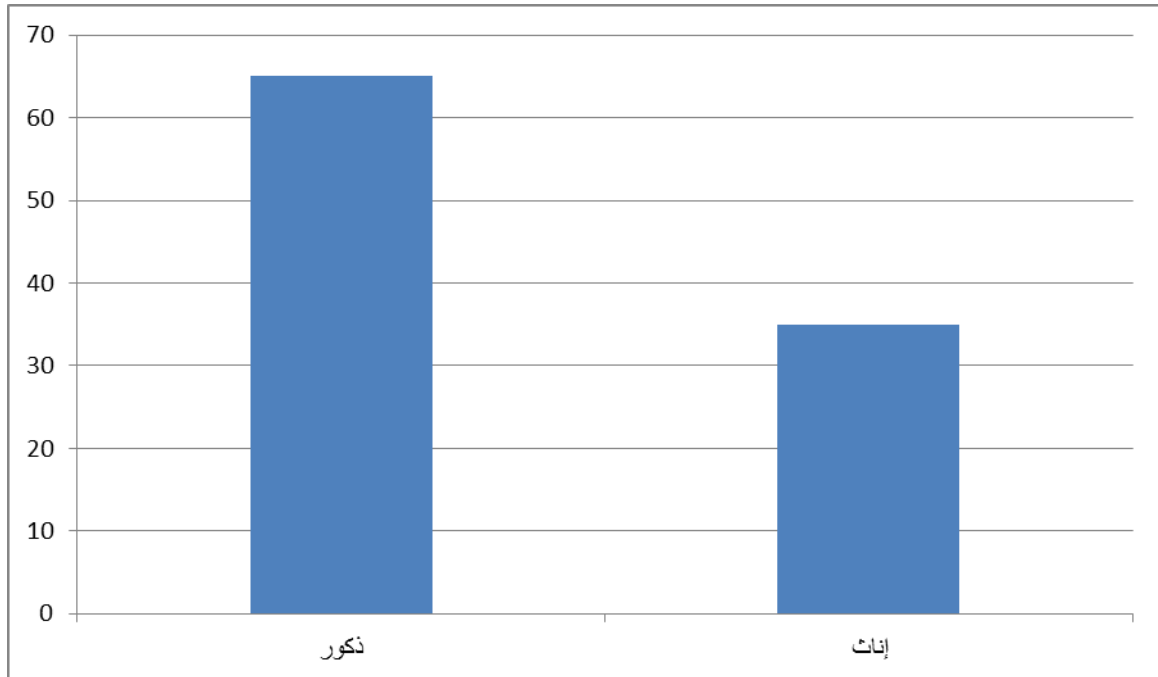
$$\text{في 100 (بالنسبة المئوية)} = \frac{\text{عدد التكرارات}}{\text{عدد أفراد العينة}} \times 100.$$

I. تحليل البيانات الشخصية:

الجدول رقم (01): توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	65	65%
أنثى	35	35%
المجموع	100	100%

أعمدة بيانية تمثل جنس أفراد العينة.



الفصل الثالث: القيادة الإدارية والتطوير التنظيمي في مؤسسة "جيوفيزياء"

الملاحظ من خلال الجدول أعلاه والأعمدة البيانية أنّ عدد الذكور المبحوثين أكبر من عدد الإناث بنسبة 30%، وهذا راجع لطبيعة النشاط الذي يعتبر ذكوري أكثر من إناثي.

الجدول رقم (02): توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية.

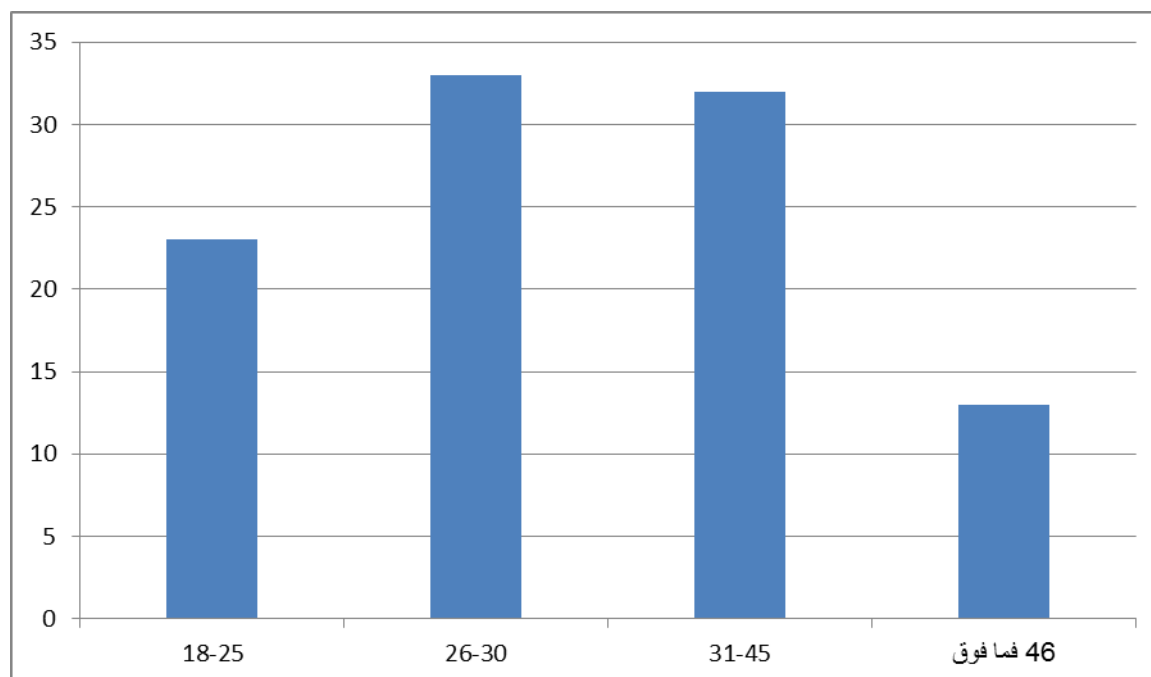
الحالة الاجتماعية	العدد	النسبة المئوية
متزوج	47	47%
أعزب	44	44%
أرمل	09	09%
المجموع	100	100%

يتضح من خلال هذه النتائج أنّ أغلبية أفراد العينة من المتزوجين بحيث تمثل نسبة 47%، ثم تليها فئة العزاب المقدرة بنسبة 44%، بينما 9% فقط من أفراد العينة تمثل فئة الأرامل.

الجدول رقم (03): توزيع أفراد العينة حسب السن.

السن	العدد	النسبة المئوية
25-18	22	22%
30-26	34	34%
45-31	36	36%
46 فما فوق	08	08%
المجموع	100	100%

أعمدة بيانية تمثل توزيع أفراد العينة حسب السن:



يتبين لنا من خلال هذه النتائج أنّ النسبة الأكبر لأفراد العينة تنحصر أعمارهم ما بين 31 إلى 45 سنة بحيث تمثل نسبة 36%، ثم تليه الفئة التي تنحصر أعمارهم من 18- 25 والتي تمثل نسبة 22%، في حين 08% من أفراد العينة تمثل الفئة العمرية 46 سنة فما فوق وهي الفئة الأقل نسبة، وبالتالي يمكن القول أن عينة الدراسة تغلب عليها فئة الشباب.

الجدول رقم (04): توزيع أفراد العينة حسب مدة الخبرة.

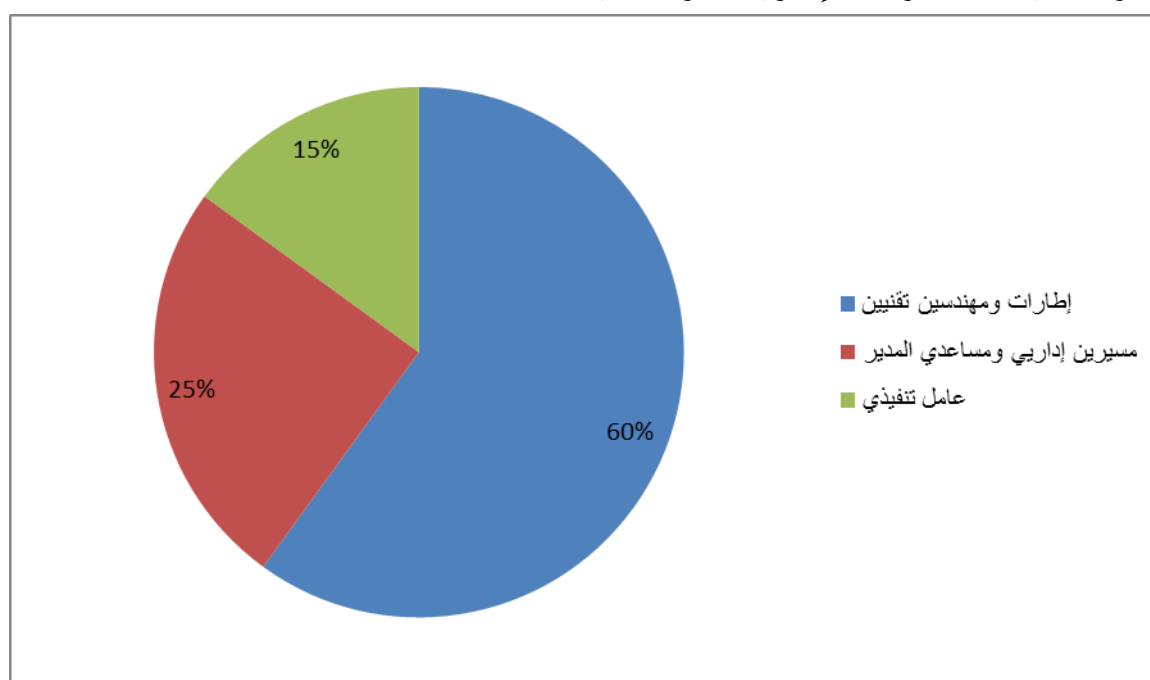
الخبرة	العدد	النسبة المئوية
05-01	47	47%
10-6	32	32%
20-11	16	16%
21 فما فوق	05	05%
المجموع	100	100%

فيما يخص مدة الخبرة نلاحظ من خلال النتائج أنّ النسبة الأعلى والتي تمثل 47% من ذوي خبرة من 01 إلى 05 سنوات، أما النسبة الأدنى تمثل 05% من ذوي خبرة من 21 سنة فما فوق. وهذا دليل على أنّ الشركة تتوفر على خبرات مؤهلة للعمال مما يجعلها أكثر كفاءة وتعتمد عليها.

الجدول رقم (05): توزيع أفراد العينة حسب الرتبة الإدارية.

الرتبة الإدارية	العدد	النسبة المئوية
إطارات ومهندسين تقنيين	60	60%
مسيرين إداريين ومساعد مدير	25	25%
عامل تنفيذي	15	15%
المجموع	100	100%

دائرة نسبية تمثل الرتب الإدارية لأفراد العينة



يتضح من خلال هذه النتائج أنّ أغلبية أفراد العينة إطارات ومهندسين تقنيين بحيث تمثل 60%، وهذا يدلّ على أنّ المؤسسة تحتاج إلى الكفاءات وتعمل على توظيفها حسب طبيعة نشاطها لأنّ عند عملية التنقيب والحفر لا بدّ من مهندسين ، ثم تليها فئة المسيرين التي تقدر بنسبة 25% مايدل على أنّ كل مؤسسة بحاجة إلى إداريين، بينما تليها فئة العمال التنفيذيين بنسبة 15%.

الفصل الثالث: القيادة الإدارية والتطوير التنظيمي في مؤسسة "جيوفيزياء"

II- تحليل البيانات المتعلقة بالقيادة الإدارية في مؤسسة "الجيوفيزياء": الجدول رقم (06): يبين نظرة أفراد العينة من كم رئيس يتلقون الأوامر والتعليمات.

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	37	37%
لا	35	35%
أحيانا	28	28%
المجموع	100	100%

نلاحظ من خلال هذه النتائج أن نسبة 37% أجابوا بـ "نعم" أي أنّ أفراد العينة يتلقون الأوامر والتعليمات من رئيس إداري واحد، بينما 35% من أفراد العينة أجابوا بـ "لا" أي أنهم لا يتلقون الأوامر من رئيس إداري واحد، 28% أجابوا بـ "أحيانا" بمعنى أنّ أفراد العينة يتلقون الأوامر من رئيس إداري واحد في بعض الأحيان، وهذا يوضح احتمال تلقي الأوامر من رؤساء ومشرفين آخرين مما قد يشكل مشكلا هاما في التسيير وأداء المهام.

الجدول رقم (07): يبين مدى إشراك إدارة المؤسسة لأفراد العينة في عملية إتخاذ القرار.

الإجابة	العدد	النسبة المئوية
نعم	34	34%
لا	34	34%
أحيانا	32	32%
المجموع	100	100%

يتضح من خلال هذا الجدول أنّ نسبة المبحوثين الذين أجابوا "بنعم" "ولا" لهم نفس النسبة والتي تمثل 34 % وهذا دليل على أنّ الشركة تشارك الإطارات والمهندسين في إتخاذ القرارات المتعلقة بسياسات وإستراتيجيات المؤسسة، بينما 32 % أجابوا بـ "أحيانا" أي أنها تشاركهم في بعض الأحيان في عملية إتخاذ القرارات وعندما تكون قرارات متعلقة بشؤون العمال.

الجدول رقم (08): يبين مدى تعطل الأعمال عند غياب المشرف.

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	15	15%
لا	51	51%
أحيانا	34	34%
المجموع	100	100%

الفصل الثالث: القيادة الإدارية والتطوير التنظيمي في مؤسسة "جيوفيزياء"

الملاحظ من خلال هذا الجدول أنّ نسبة 51% من أفراد العينة يرون أنّ الأعمال لا تتعطل عند غياب المشرف، وأما نسبة 15% من أفراد العينة يرون أنّ الأعمال تتعطل عند غياب المشرف، فهم يتلقون الأوامر منه، في حين نجد نسبة 34% يرون أنّ أحيانا تتعطل الأعمال عند غياب المشرف وبالتالي يمكن تفسير الوضع بوجود نوع من القيادة الديمقراطية التي تمنح حرية التصرف في العمل والتسيير.

الجدول رقم (09): يبيّن على ماذا تركّز القيادة الإدارية إهتمامها داخل المؤسسة.

التصنيف	التكرار	النسبة المئوية
العمال	06	06%
العمل	45	45%
العمل والعمال	49	49%
المجموع	100	100%

نلاحظ من خلال هذا الجدول أنّ نسبة أفراد العينة 49% ترى أنّ القيادة الإدارية تركّز بنسبة كبيرة على العمل والعمال، بينما نجد نسبة 45% ترى أنّ القيادة الإدارية تركّز على العمل، في حين نجد نسبة 06% ترى أنّ القيادة الإدارية تهتم بالعمال وهي نسبة قليلة. وبالتالي هناك توجّه إيجابي للقيادة الإدارية في هذه المؤسسة للاعتناء بالعمال وعمله في نفس الوقت نظرا لما يتطلبها نشاطها من تدعيم للتصدي للمنافسة والتغيرات على مستوى السوق الجيوفيزيائية غير المستقرة.

الجدول رقم (10): يبين بماذا يتسم فريق العمل داخل المؤسسة.

التصنيف	التكرار	النسبة المئوية
الحوار المتبادل	46	46%
التذمر والاستياء	24	24%
العمل دون نقاش	30	30%
المجموع	100	100%

نلاحظ من خلال هذا الجدول أنّ فريق العمل داخل المؤسسة يركز على الحوار المتبادل للآراء، حيث يُمثل نسبة 46% و نجدهم مهندسين، إداريين وإطارات، بينما نسبة 30% تمثل تركيز فريق العمل داخل المؤسسة على العمل دون نقاش والذين ينتمون إلى العمال التنفيذيين، في حين أنّ نسبة 24% تمثل نسبة تركيز فريق العمل على التذمر والاستياء.

جدول رقم (11): يبين مدى مواجهة أفراد العينة صعوبات في العمل بالشركة

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	22	22%
لا	22	22%
أحيانا	56	56%
المجموع	100	100%

نلاحظ من خلال الجدول أنّ عدد أفراد العينة الذين أجابوا "نعم" والذين أجابوا بـ "لا" في مواجهتهم للصعوبات في القيام بالعمل داخل الشركة متشابهة ويعود ذلك إلى وجود مشاكل عند قيامهم بمهامهم والذين هم مسيرين إداريين وعمال تنفيذيين، في حين يوجد من أجابوا بـ أحيانا وتمثل نسبة 56% أي أنهم يواجهون المشاكل في بعض الأحيان فقط وهم الأغلبية من الإطارات والمهندسين، ومن الحلول الأكثر تقدما من طرف أفراد العينة عند تعرضهم للمشاكل هي إستشارة زملاء العمل والاتصال بالمسؤول مباشرة.

III- تحليل البيانات المتعلقة بدور القيادة في تجسيد وتفعيل التطوير التنظيمي:

جدول رقم (12): يمثل مدى توفر مؤسسة "جيوفيزياء" على آلات تنقيب متطورة.

الإجابة	العدد	النسبة المئوية
نعم	48	48%
لا	11	11%
نوعا ما	41	41%
المجموع	100	100%

من خلال نتائج الجدول يتضح أنّ نسبة 48% أجابوا بنعم أي أن أفراد العينة يرون أن المؤسسة تتوفر على آلات ووسائل تنقيب متطورة، في حين تمثل نسبة 41% من أجابوا بنوعا ما، أما نسبة 11% تمثل من أجابوا بـ "لا"، أي لا تتوفر على آلات تنقيب متطورة هذه المؤسسة والقيادة الإدارية تحرص على فتح دورات تدريبية موازاة مع الآلات المتطورة للمؤسسة الأغلبية أجابوا بنعم بنسبة 82%، والأقلية أجابوا بـ "لا" حيث تمثل بنسبة 18%. وبالتالي تشير الإجابات إلى توفر الشركة على معدات متطورة وحرص القيادة الإدارية على تدريب العاملين عليها.

الفصل الثالث: القيادة الإدارية والتطوير التنظيمي في مؤسسة "جيوفيزياء"

جدول رقم (13): يبين هل يستفيد العاملون من مزايا عند تحقيق الأهداف المرسومة.

الإجابة	العدد	النسبة المئوية
نعم	33	33%
لا	10	10%
أحيانا	57	57%
المجموع	100	100%

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أنّ الأغلبية من أفراد العينة هم الذين أجابوا بأحيانا على استفادة العاملين من مزايا عند تحقيق الأهداف المرسومة بنسبة تتمثل في 57%، في حين تتمثل نسبة من أجابوا بنعم 33%، أما نسبة 10% تمثل عينة الأفراد الذين أجابوا بـ "لا" وهي أقل نسبة.

أما بالنسبة عن الرضا الوظيفي، فالأكثرية أجابت بنعم أي أنهم راضين عن العمل بنسبة 46%، وتليها نسبة 43% للذين أجابوا بأحيانا، ثم تليها أقل نسبة والتي تمثل الذين أجابوا بـ "لا" وهي 11%.

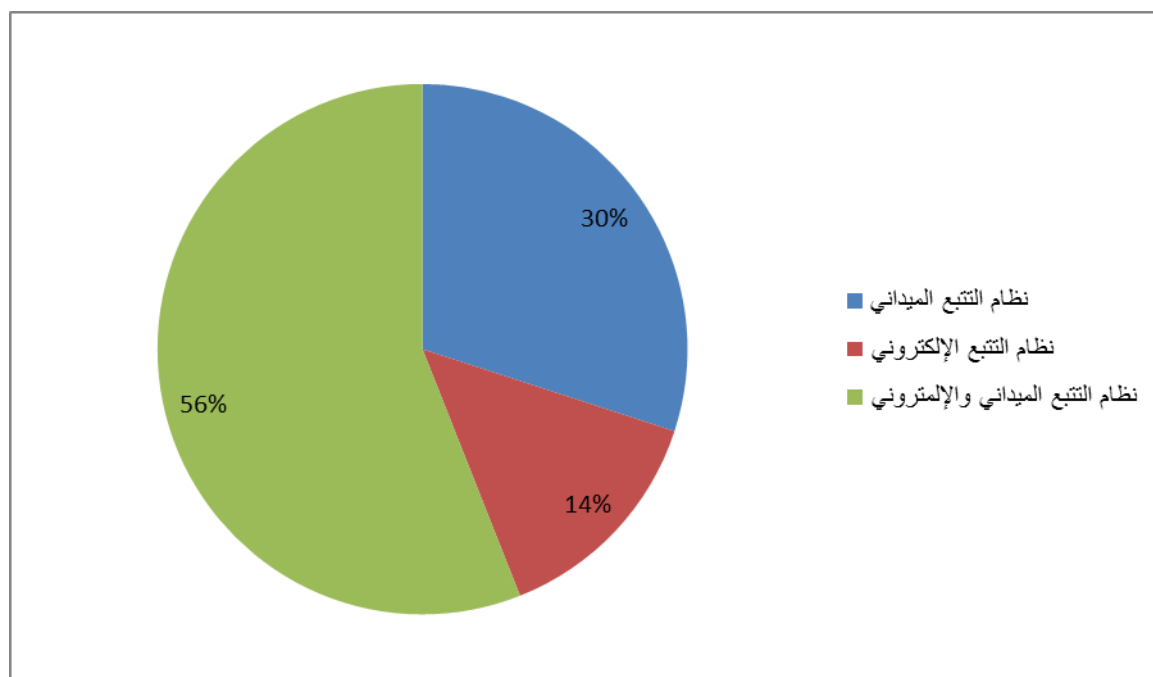
أما عن عدد المرات التي حصل فيها أفراد العينة على فرصة تدريب منذ إنضمامهم للمؤسسة فقد اختلفت آراء أفراد العينة حول عدد المرات التي قدّمت لهم كفرص للتدريب منذ إنضمامهم للمؤسسة ورغم هذا الاختلاف إلا أن هناك تقارب في عدد الفرص. حيث أنّ الأغلبية من أفراد العينة أجابت بحصولهم على دورة إلى أربع دورات تدريبية مما يعني أنّ هذه المؤسسة تقدم لعمالها فرص تدريبية من أجل الرفع من مستواهم المهني أما الأقلية من أفراد العينة قد أجابوا بحصولهم على 5 إلى 8 فرص تدريبية.

جدول رقم (14): يبين كيف تقوم مؤسسة جيوفيزياء بتطبيق نظام الإشراف على وسائل التنقيب.

التصنيف	العدد	النسبة المئوية
نظام التنقيب الميداني	30	30%
نظام التنقيب الإلكتروني	14	14%
ميدانيا وإلكترونيا	56	56%
المجموع	100	100%

الفصل الثالث: القيادة الإدارية والتطوير التنظيمي في مؤسسة "جيوفيزياء"

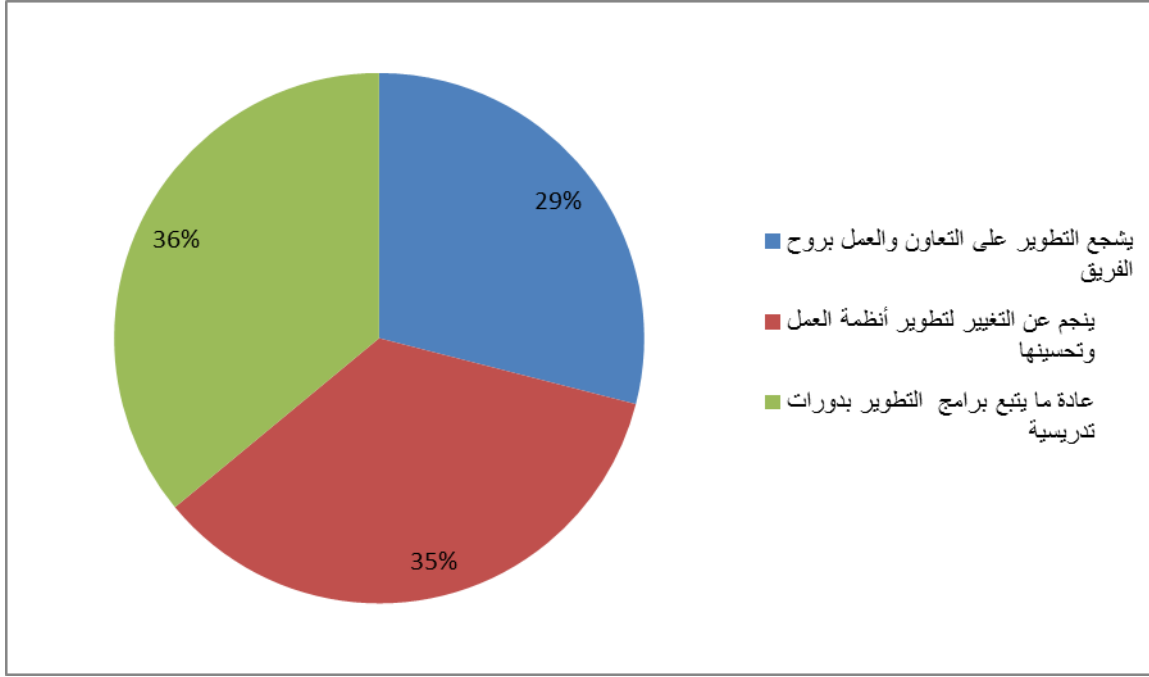
دائرة نسبية تمثل كيفية تطبيق نظام الإشراف على وسائل التنقيب مؤسسة جيوفيزياء.



نلاحظ من خلال الجدول أنّ مؤسسة جيوفيزياء تقوم بتطبيق نظام الإشراف على وسائل التنقيب ميدانياً وإلكترونياً، أي تعتمد على كلا الحالتين، وهذا حسب أفراد العينة الذين أجابوا بنسبة 56% على نظام الإشراف الميداني والإلكتروني ثم تليها نسبة 30% لمن أجابوا بنظام التنقيب الميداني في حين 14% تمثل نسبة الذين أجابوا بنظام التنقيب الإلكتروني. وعليه تتبع الشركة طرق حديثة متطورة لمتابعة العمل الميداني مما يساعد في التطوير التنظيمي.

جدول رقم (15): يبين كيفية تأثير التطوير التنظيمي على أداء الموظفين.

التصنيف	العدد	النسبة المئوية
تشجيع التطوير على التعاون والعمل بروح الفريق	29	20%
ينجم عن التغيير ولتطوير أنظمة العمل وتحسينها	35	35%
عادة ما يتبع برامج التطوير دورات تدريبية	36	36%
المجموع	100	100%



من خلال الجدول نلاحظ أنّ في نظر أفراد العينة يؤثر التطوير التنظيمي على أداء الموظفين بتغيير وتطوير أنظمة العمل بنسبة 35% وإتباع برامج التطوير بدورات تدريبية بنسبة 36%، في حين 29% أجابوا بتشجيع التطوير على التعاون والعمل بروح الفريق أي أن التطوير التنظيمي يؤثر على أداء الموظفين بطريقة إيجابية.

- اقتراحات أفراد العينة من أجل تفعيل عملية التطوير التنظيمي:

- قد قدم أفراد العينة مجموعة من الاقتراحات حول سؤال مفتوح يتعلق بتفعيل عملية التطوير التنظيمي ويمكن تلخيصها فيما يلي:
- جعل طلب الحصول على سلعة جديدة إلكترونيا وإنقاص كثرة التوقيعات على الطلبات.
 - زيادة رواتب العمال مع تغيير نظام العمل.
 - البحث عن النقائص في أداء الموظفين وتدريبهم.
 - تفعيل القرارات والسعي إلى تطبيق المقترحات مع الأخذ بعين الاعتبار العمل والعمال معا.
 - تحسين ظروف العامل على مستوى الورشات.
 - المراقبة المستمرة والمنتظمة من طرف لجان مختصة لضمان التطور الحقيقي للممارسة الإدارية للمؤسسة مع إجراء دورات تدريبية تصاحبها إمتحانات تقييمية للمعارف المكتسبة.
 - التفكير مليا قبل إجراء الترقيات الإدارية وذلك لضمان وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.
 - الاهتمام بتطوير التكنولوجيا الحديثة للنهوض بالإنتاج.
 - تبادل الخبرات مع شركات أخرى.

- نشر الوعي وثقافة التطوير التنظيمي وذلك بشرح الآليات والخطوات للمسؤولين عن التطوير.
- عقد شراكات مع مؤسسات أجنبية لتبادل الخبرات في جميع الميادين واقتناء تكنولوجيات جديدة للتنقيب أو الموارد البشرية.
- إعادة هيكلة المؤسسة من الصفر والعمل بأساليب الشركات العالمية.
- القيادة الرشيدة.

المطلب الثاني: نتائج الدراسة الميدانية.

من خلال دراسة موضوع دور القيادة الإدارية في تحقيق التطوير التنظيمي للمؤسسة العمومية الجزائرية تم التوصل إلى النتائج التالية:

تلعب القيادة الإدارية دورًا هامًا في تحقيق أهداف المؤسسة والرفع من إنتاجيتها وهذا بإشراك القائد للعامل في عملية اتخاذ القرارات في إعادة هيكلة المؤسسة وانتهاج إستراتيجيات وسياسات من أجل تحسين المردود المؤسساتي، فالعامل في الشركة يساهم بنسبة كبيرة في تحقيق التطوير التنظيمي نظرا لعدم تعطل الأعمال عند غياب المشرف، فهم يتبادلون الآراء فيما بينهم حيث أظهرت الدراسة أن المؤسسة تهتم بالعمل والعمال والتي تمثل نسبتها (49%) معا نظرا لإستفادة العامل من هذه الشركة عند تحقيق أهدافها، وإقامة شراكة مع الدول الأجنبية. كما أنها تستفيد من الموارد البشرية نظرا لكثرة المهندسين والإطارات والتقنيين والإداريين في هذه المؤسسة والذي تمثل نسبتهم (60%) وبالتالي تحقق تطور أكثر. كما أن فريق العمل يتسم بالحوار المتبادل داخل المؤسسة ويرجع ذلك إلى نوع القيادة الإدارية الموجودة في المؤسسة وعدم مواجهة العامل بصعوبات عند قيامه بعمله داخل الشركة.

فهذه الشركة تسعى من أجل تحقيق التطوير وأهداف المؤسسة وهذا يرجع إلى وجود كفاءة وحسن الأداء سواء من طرف القائد أو العامل، مما جعلها تتوفر على آلات تنقيب متطورة وحديثة إلى حد ما وتحرص على فتح دورات تدريبية تتماشى مع ذلك ما يؤدي إلى إستفادة العامل عند تحقيق أهداف معينة. إذ تعتمد مؤسسة الجيوفيزياء بتطبيق نظام الإشراف على وسائل التنقيب بطرق مختلفة ميدانية وإلكترونية مما يؤدي إلى تسهيل الخدمة وتحسينها.

خلاصة واستنتاجات:

بعد تحليل الاستثمارة توصلنا إلى أنّ القيادة الإدارية تساهم بنسبة كبيرة في تحقيق التطوير التنظيمي داخل المؤسسة محل الدراسة، مما يؤدي إلى تحسين الخدمات وإقامة شراكة مع عديد من الدول، مما يزيد من مردوديتها وكفاءتها، وهذا راجع إلى مساهمة الموارد البشرية بنسبة كبيرة خاصة الإطارات في تحقيق التطوير، وللقائد دورا هاما ومكانة عالية داخل المؤسسة، مراجعة نظام الأجور للتقليص من هروب الكفاءات وجعل المستخدمين التقنيين ومستخدمي التأطير أكثر وفاء، مواصلة جهود التكوين بتبني مخطط تكويني يمس مجمل المجالات.

- تحتاج المؤسسة إلى مساعدات تقنية وشريك ذو خبرة وتجديد في الميدان.
 - تشجيع استخدام تقنية الثلاثية الأبعاد فيما يتعلق بالبحوث الزلزالية كونها أكثر تقنية من الثنائية الأبعاد.
 - إعادة النظر في الهيكل التنظيمي للمؤسسة مع الأخذ بعين الاعتبار تحويل مقر الإدارة إلى ولاية بومرداس.
- وعليه تشير نتائج الدراسة الميدانية إلى تحقيق التطوير التنظيمي على مستوى مؤسسة الجيوفيزياء إلى حد ما. وهذا نتيجة للجهود الكبيرة المبذولة من طرف القيادة الإدارية نظرا لمكانة هذه المؤسسة في الاقتصاد الوطني وقطاع المحروقات خاصة . وهذا عكس المظهر العام السائد للمؤسسة الإقتصادية العمومية في الجزائر .

خاتمة

الخاتمة:

تعتمد القيادة الإدارية في المؤسسات الحديثة بالدرجة الأولى على تبنيها لممارسات وأساليب تختلف عن الأنماط القيادية التقليدية، فهي تعتبر عاملا هاما للإرتقاء بالمؤسسات وتطويرها لذلك يسعى القادة لتشجيع وتنمية القدرات المعرفية والإبداعية لدى المرؤوسين مما يؤدي إلى خلق تطورات جديدة للمؤسسة بما فيه زيادة الكفاءة والإنتاجية في العمل، وذلك بتطوير وإحداث تغيرات فيها وتفعيل العمل داخل بيئتها والحرص على تحقيق الأهداف المرسومة مسبقا، فالقيادة في المنظور الحديث تعد نشاطا مفتوحا دوما على الأفكار الجديدة والمبدعة، لذا تبني نشاطاتها على أساس العلم الحديث والتقنيات المتطورة، والإعتماد على طرق الإتصال الفعالة أثناء تصميم وإنجاز خططها التنموية وكذا تنمية المورد البشري الذي هو محور هام في تحسين وتفعيل المؤسسات.

وتشمل الدراسة أنّ المؤسسات العمومية الجزائرية لا تزال تعاني نقصا في التسيير وضعفا في المؤهلات البشرية والتكنولوجية ما دفع بها إلى إعتماد أساليب تطوير وتغيير في هياكلها وفي كل مستوياتها التنظيمية من أجل تحقيق النجاح والفعالية. وقد تم التوصل في هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- القيادة الإدارية التي تعمل بمبدأ المشاركة تحقق التطوير التنظيمي للمؤسسات، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الأولى " كلما كانت القيادة الإدارية ديمقراطية كلما ساهمت في تحقيق التطوير التنظيمي".

- القيادة الإدارية التي تعمل بجهد ونشاط تحقق أهداف التطوير التنظيمي، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثانية " كلما كانت القيادة الإدارية فعّالة كلما إستطاعت المنظمة الإستجابة لتحديات التطوير التنظيمي".

- القيادة الإدارية التي تهتم بأهمية دور العاملين في المؤسسة وتعمل على تكوينهم وتحفيزهم تعتبر فاعل رئيسي في توجيههم أكثر نحو العمل والتطوير، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثالثة " تعد القيادة الإدارية في مؤسسة جيوفيزياء فاعلا محوريا في توجيه العاملين نحو التطوير التنظيمي".

ومن أجل تحقيق التطوير التنظيمي لا بدّ من وجود قيادة إدارية فعالة .

الملاحق

قائمة الملاحق بعنوان:

جامعة مولود معمري

كلية الحقوق والعلوم السياسية

قسم العلوم السياسية

**دور القيادة الإدارية في تحقيق التطوير التنظيمي للمؤسسة
العمومية الجزائرية**

في إطار إنجاز مذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية، تخصص سياسات عامة وإدارة محلية والمرسومة ب: دور القيادة الإدارية في تفعيل التطوير التنظيمي، نرجو من سيادتكم ملئ هذه الإستمارة وذلك بالإجابة على الأسئلة المطروحة مع مراعاة الدقة قدر الإمكان ونحيطكم علماً أنّ هذه المعلومات لا تستخدم إلا لغرض بحث علمي.

شكرا على تعاونكم

ملاحظة: وضع علامة (x) في المكان المناسب والإجابة على الأسئلة في المكان المخصص لها.

السنة الجامعية 2017/2016

I. البيانات الشخصية:

1-الجنس:

نكر ☐

أنثى ☐

2-الحالة الاجتماعية:

متزوج ☐ أعزب ☐ أرمل ☐

3- السن:

25-18 ☐ 30-26 ☐ 45-31 ☐ 46 فما فوق ☐

4 - مدة الخبرة:

1- 5 سنوات ☐ 6- 10 سنوات ☐ 11- 20 سنوات ☐ 21 فما فوق ☐

5- ماهي رتبتك الإدارية ؟

.....

الملاحق

II-القيادة الإدارية في مؤسسة "الجيوفيزياء"

1 - هل تتلقى الأوامر و التعليمات من رئيس إداري واحد؟

نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐

2-هل تشاركك إدارة المؤسسة في عملية اتخاذ القرار ؟

نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐

في حالة الإجابة بنعم ، هل تشاركك في اتخاذ قرارات :

-متعلقة بشؤون العمال ☐ -متعلقة بسياسات وإستراتيجيات المؤسسة ☐
أخرى أذكرها

3-عند غياب المشرف هل تتعطل الأعمال؟

نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐

4-تهتم القيادة الإدارية على مستوى مؤسستك في نظرك ب:

العمال ☐ العمل ☐ العمل و العمال ☐

في كل الحالات أين يظهر ذلك؟.....

5-بماذا يتسم فريق العمل داخل المؤسسة هل ب:

-الحوار المتبادل للآراء ☐ - التذمر و الاستياء ☐ العمل دون نقاش ☐

في كل الحالات هل ترجع ذلك إلى نوع القيادة الإدارية للمؤسسة ؟

نعم ☐ لا ☐ إلى حد ما ☐

6-هل تواجه صعوبات عند قيامك بعملك داخل هذه الشركة ؟

نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐

إن كان نعم كيف تتمكن من إيجاد حلول لها

- الإتصال بالمسؤول مباشرة ☐

- إستشارة زملاء العمل ☐

الملاحق

III- دور القيادة في تجسيد و تفعيل التطوير التنظيمي

1- هل تتوفر مؤسسة "جيوفيزياء" على آلات تنقيب متطورة ؟

نعم ☐ لا ☐ نوعا ما ☐

- إن كان نعم هل تحرص القيادة الإدارية على فتح دورات تدريبية موازاة مع ذلك ؟

نعم ☐ لا ☐

2- هل يستفيد العاملین من مزايا معينة عند تحقيق الأهداف المرسومة ؟

نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐
إن كان نعم هل يشعر ك ذلك بالرضا عن العمل

نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐

3- كم مرة حصلت على فرصة تدريب منذ إنضمامك للمؤسسة؟

.....

4- هل لمست بحثا مستمرا من طرف المؤسسة عن طرق جديدة لتطوير أساليب العمل ؟

نعم ☐ لا ☐ نوعا ما ☐

5- كيف تقوم مؤسسة "جيوفيزياء" بتطبيق نظام الإشراف على وسائل التنقيب؟

هل يكون ذلك عن طريق:

- نظام التتبع الميداني ☐

- نظام التتبع الإلكتروني ☐

- ميدانيا وإلكترونيا ☐

6- في نظرك كيف يؤثر التطوير التنظيمي على أداء الموظفين؟

- يشجع التطوير على التعاون والعمل بروح الفريق ☐

- ينجم عن التغيير تطوير أنظمة العمل وتحسينها ☐

- عادة ما يتبع برامج التطوير بدورات تدريبية ☐

7- ماذا تقترح لتفعيل عملية التطوير التنظيمي داخل المؤسسة ؟

قائمة المراجع

قائمة المراجع

1- الكتب:

1. البدرى، طارق عبد الحميد. أساسيات في علم إدارة القيادة عمان: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، 2002.
2. بوحوش، عمار. دليل الباحث في المنهجية وكتابة الرسائل الجامعية الجزائر: المؤسسة الوطنية للكتاب، ط2.
3. الثنتناوي، أحمد. القيادة الإدارية الحديثة القاهرة: دار المعرفة، ط.1، 1975.
4. جاسم، مجيد. دراسات في الإدارة العامة الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة، 2005.
5. جودة ناصر، محمد. التطوير والتغيير التنظيمي في المنظمات العامة الحكومية الإدارة العربية وآفاق تحديثها لمواجهة تحديات القرن الحادي العشرين القاهرة: منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2007.
6. خلف السكارنة، بلال. التطوير التنظيمي والإداري عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط.1، 2009.
7. رفعت، عبد الوهاب محمد، حسين عثمان. محمد أساسيات الإدارة العامة الإسكندرية: دار المطبوعات الجامعية، 2000.
8. السويدي، محمد. التسيير الذاتي في التجربة الجزائرية وفي التجارب العالمية، الجزائر: المؤسسة الوطنية للكتاب، 1986.
9. شلبي، محمد. المنهجية في التحليل السياسي: المفاهيم، المناهج، الإقترابات، والأدوات الجزائر: ط2، 1997.
10. شوقي، طريق. السلوك القيادي وفعالية الإدارة القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، د.س.
11. الطيب كشرود، عمار. البحث العلمي ومناهجه في العلوم الاجتماعية والسلوكية عمان : دار المناهج للنشر والتوزيع، ط.1، 2007.
12. العلاق، بشير. القيادة الإدارية عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2010.
13. الغالبي، طاهر المحسن وأحمد علي، صالح. التطوير التنظيمي مدخل تحليلي للمفاهيم والعلاقات الاستراتيجية والعمليات المناهج والتقنيات عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، ط.1، 2010.
14. قوراية، أحمد. فنّ القيادة المرتكزة على المنظور النفسي الاجتماعي والثقافي الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2007.
15. لعويسات، جمال الدين. السلوك التنظيمي والتطوير الإداري أبو ظبي: دار هومة للنشر والتوزيع، ط3، 2009.

16. ماهر محمد، صالح حسن. القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم دار الكندي للنشر والتوزيع، ط.1، 2003.
17. محمد الشريف، عبد الله. مناهج البحث العلمي الإسكندرية: الثقافة الجامعية، 2007.
18. مشهور، ثروت. استراتيجيات التطوير الإداري عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع، ط.1، 2010.
19. المصرفي، سعيد محمد. التنظيم والإدارة مدخل معاصر لعمليات التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة الإسكندرية: الدار الجامعية، 1999.
20. برنوطي نائف ، سعاد. الإدارة-أساسيات إدارة الأعمال- الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، ط.1، 2000.
21. هيثم، هاثم. مبادئ الإدارة جامعة دمشق: مطبعة طربين، ط.2، 1978.

2 المقالات والمجلات:

22. كربالي بغداد، . "نظرة عامة على التحولات الاقتصادية في الجزائر"، مجلة العلوم الإنسانية، ع8، (جانفي، 2005).
23. بن عنتر، عبد الرحمان. "مراحل تطور المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وآفاقها المستقبلية"، مجلة العلوم الإنسانية، ع2، (جوان 2002).
24. بوعلاق، نوال. "دمج ثقافة التغيير في عملية تطوير القيادة الإدارية"، ومجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم الاجتماعية، ع11، (2014).
25. داودي ،الطبيب و ماني،عبد الحق. "تقييم إعادة هيكلة المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية"، مجلة المفكر، ع.2.
26. عالية جواد، محمد علي. أثر تمكين العاملين في التطوير التنظيمي -دراسة استطلاعية لأراء وعينة من العاملين في الشركة العامة للصناعات الصوفية في بغداد-، ع.36، (2013).
27. عبد العلي، جلال حبيب. «أنماط القيادة (دراسة تطبيقية مقارنة)»، مجلة ديابي، ع.56، (2012).
28. فرطاس، فتيحة "عصرنة الادارة العمومية في الجزائر من خلال تطبيق الادارة الالكترونية ودورها في تحسين خدمة المواطنين" مجلة الاقتصاد الجديد، م2، ع15، (2016).
29. وادي، أمين، مدى ممارسة القيادات الإدارية بالجامعة الجزائرية لسلوكيات القيادة التحويلية، معوقات ممارستها، مجلة آفاق العلوم، ع.7 (مارس 2017)
30. مجلة المؤسسة الوطنية للجيوفيزياء، آفاق وتحديات، ع8، (2015/02/24).

3 الملتقيات:

31. بلغرسة، عبد اللطيف. "المؤسسة الاقتصادية الجزائرية في ظل الإصلاحات المالية والمصرفية -دراسة تحريرية ورؤية مستقبلية-"، الملتقى الوطني حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الإقتصادي، جامعة عنابة، 2003.
32. محبوب، يمينه وآخرون. بحث حول الاقتصاد المعرفي -وضعية الجزائر-، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2008/2007.

4 الأطروحات والمذكرات:

الأطروحات:

33. أطي، جوهرة. أثر القيادة الإستراتيجية على التشارك المعرفية -دراسة حالة مجموعة فنادق جزائرية- أطروحة دكتوراه بسكرة: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2013-2014.
34. رقام، ليندة. دور إدارة الموارد البشرية في تسيير التغيير في المؤسسات الاقتصادية الكبرى، أطروحة دكتوراه سطيف: كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، 2013/2014.
35. لعراي، كريمة، تحديث التسيير العمومي في الجزائر بين الرهانات المعلنة والنتائج المحققة 2000-2015، أطروحة دكتوراه جامعة الجزائر: كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، 2017.
36. نويصر، بلقاسم. التنمية والتغيير في نسق القيم الاجتماعية، دراسة سوسيولوجية ميدانية بأحد المجتمعات المحلية بمدينة سطيف، أطروحة دكتوراه غير منشورة، قسنطينة: كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإنسانية، 2010/2011.

المذكرات:

37. أصابع، صباح. التنظيم البيروقراطي والكفاءة الإدارية -دراسة ميدانية بمقر ولاية جيجل- رسالة ماجستير، قسنطينة: كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، 2006/2007.
38. بن العايب، بلقاسم. دور التطوير التنظيمي في تحسين أداء العاملين بالمنظمة دراسة حالة مؤسسة سونلغاز-مديرية التوزيع بالجلفة-، رسالة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية الجزائر: قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، 2009/2010.
39. بن باني القحطاني، محمد. معوقات التطوير التنظيمي وحلولها، رسالة ماجستير في الإدارة العامة جامعة الملك سعود: كلية إدارة الأعمال، 2007.
40. بن علي، عبد الوهاب. مشروع التغيير وعلاقته بتحقيق فعالية التنظيم -دراسة ميدانية بالشركة الجزائرية للزجاج-، رسالة ماجستير وهران: كلية العلوم الاجتماعية، 2014/2015.

41. بوراس، نورالدين. دور القيادة الادارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين، رسالة ماجستير جامعة بسكرة:كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2014/2013.
42. بوكفوس، هشام. أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية والعمومية الجزائرية – دراسة ميدانية بمؤسسة سوناريك فرجيوة- رسالة ماجستير قسنطينة: كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، 2006 /2005.
43. ثاني محمد النذير، عبد الله. القيادة الإدارية وعلاقتها بمشروع إستراتيجية الاتصال بالمؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية-دراسة حالة مؤسسة نفطال الجزائر نموذجاً، رسالة ماجستير غير منشورة جامعة وهران: كلية العلوم الاجتماعية، 2010/2009.
44. حشماوي، مختارية. تكوين الإطارات المسيرة الجزائرية، رسالة ماجستير وهران: كلية العلوم الإجتماعية، 2011/2001.
45. سوفي، نبيل. دراسة تحليلية لإتجاهات الموظفين نحو التغيير التنظيمي –حالة موظفي خزينة ولاية جيجل-، قسنطينة: كلية العلوم الإقتصادية وعلوم السياسة، 2011.
46. شايب، وهيبة. أنماط القيادة وعلاقتها بالضغط المهني لدى المرأة العاملة المتزوجة- دراسة ميدانية في بعض المؤسسات التربوية لولاية تيزي وزو نموذجاً-، رسالة ماجستير غير منشورة جامعة تيزي وزو: كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2015/2014.
47. الغامدي سعيد بن عبد الله، عياش، أساليب القيادة الإدارية لدى ضباط الكليات العسكرية وفق نموذج الشبكة الإدارية، رسالة ماجستير غير منشورة جامعة نايف العربية: كلية الدراسات العليا قسم العلوم الإدارية، 2006.
48. الكنز، لبنى. دور المؤسسة الاقتصادية في تنمية المجتمع المحلي، دراسة ميدانية بمؤسسة سوناطراك، رسالة ماجستير، عنابة: كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، 2009 /2008.
49. مراح، سليمة. التسيير الحديث والإدارة العمومية الجزائرية، رسالة ماجستير جامعة الجزائر: كلية الحقوق 2001/2000.

المقابلات:

50. مقابلة مع
51. السيد عبد الحق روميتة، مسير إداري أساسي في شركة جيوفيزياء، يوم 25 أفريل 2017 على الساعة 10 صباحاً.
52. مقابلة مع السيدة سناوي ديهية، كاتبة مدير في شركة جيوفيزياء، يوم 27 أفريل 2017 على الساعة 15:00 زوالاً.

5 مواقع إلكترونية:

53. سامي عبد الله ،الباحسين، القيادة الإدارية العربية ومتطلبات التغيير، في:

[http :unpan1.un.org/introdoc/groups/public/documents/arado/unpan006252.pd](http://unpan1.un.org/introdoc/groups/public/documents/arado/unpan006252.pd),
(2017/05/10).

6 مراجع باللغة الأجنبية:

Tayeb said –Amer,l'algerie face à son avenir ,Editions El hikma ,2000.

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
01	- شكر وتقدير..... - الإهداء..... - مقدمة.....
	الفصل الأول: الإطار النظري للقيادة الإدارية والتطوير التنظيمي
11	تمهيد.....
12	- المبحث الأول: ماهية القيادة الإدارية.....
12	- المطلب الأول: مفهوم القيادة الإدارية، أهميتها وأنواعها.....
19	- المطلب الثاني: خصائص القيادة الإدارية وتصنيفاتها.....
25	- المطلب الثالث: نظريات القيادة الإدارية.....
28	- المبحث الثاني: ماهية التطوير التنظيمي.....
28	- المطلب الأول: مفهوم التطوير التنظيمي أهدافه وخصائصه.....
32	- المطلب الثاني: مداخل التطوير التنظيمي.....
33	- المطلب الثالث: مراحل التطوير التنظيمي، إستراتيجياته ومجالاته.....
40	- المبحث الثالث: علاقة القيادة الإدارية بالتطوير التنظيمي.....
40	- المطلب الأول: الأنماط القيادية ودورها في تحقيق التطوير التنظيمي.....
41	- المطلب الثاني: دور القيادة الإدارية في توجيه العاملين نحو التطوير التنظيمي..
43	- المطلب الثالث: دور القيادة الإدارية في مواجهة تحديات التطوير التنظيمي.....
	الفصل الثاني: القيادة الإدارية والتطوير التنظيمي في المؤسسة العمومية الاقتصادية في الجزائر
47	- تمهيد.....
48	- المبحث الأول: واقع المؤسسة العمومية الجزائرية في ظل الاقتصاد الاشتراكي
48	- المطلب الأول: سمات القيادة الإدارية في ظل الاقتصاد الاشتراكي.....
	- المطلب الثاني: المؤسسة الاقتصادية الجزائرية كفاعل رئيسي لقيادة مشروع التنمية الوطنية.....
50	- المطلب الثالث: التخلف الإداري كمظهر عام للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية....
54	- المبحث الثاني: بيئة المؤسسة الجزائرية في ظل إقتصاد السوق.....
58	- المطلب الأول: واقع البيئة الاقتصادية، وأثرها على المؤسسة الجزائرية.....
60	- المطلب الثاني: واقع البيئة الاجتماعية وأثرها على المؤسسة الجزائرية.....
62	- المطلب الثالث: واقع البيئة السياسية وأثرها على المؤسسة الجزائرية.....

63	- المبحث الثالث: أساليب وإستراتيجيات التطوير الإداري للمؤسسة الاقتصادية..
63	- المطلب الأول: التطوير التنظيمي من خلال مدخل إعادة الهيكلة العضوية والمالية للمؤسسات.....
66	- المطلب الثاني: التطوير التنظيمي من خلال مدخل تفعيل الموارد البشرية.....
68	- المطلب الثالث: التطوير التنظيمي من خلال مدخل تطوير التكنولوجيا.....
71	- المبحث الرابع: معوقات القيادة الإدارية في تحقيق التطوير التنظيمي للمؤسسة الجزائرية العمومية.....
71	- المطلب الأول: مشاكل القيادة الإدارية في الجزائر
73	- المطلب الثاني: الحلول المقترحة لتفعيل القيادة الإدارية.....
	الفصل الثالث: القيادة الإدارية والتطوير التنظيمي في مؤسسة الجيوفيزياء (Géophysique).
77	- تمهيد.....
77	- المبحث الأول: تقديم عام للشركة الوطنية "جيوفيزياء".....
77	- المطلب الأول: التعريف بالشركة
78	- المطلب الثاني: التطور التاريخي للمؤسسة وهيكلها التنظيمي.....
82	- المطلب الثالث: موارد وأنشطة الشركة الوطنية للجيوفيزياء
84	- المبحث الثاني: دور القيادة الإدارية في تطوير مؤسسة جيوفيزياء .
84	- المطلب الأول: تحليل الإستثمار
84	- المطلب الثاني: نتائج الدراسة الميدانية.....
98	
101	الخاتمة.....
	الملاحق
	قائمة المراجع.....