



جامعة مولود معمري - تيزي وزو



كلية الحقوق و العلوم السياسية

قسم العلوم السياسية

دور القيادة في تفعيل الإدارة بالمشاركة في المؤسسات العمومية الجزائرية دراسة حالة بريد الجزائر - ولاية تيزي وزو-

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر في العلوم السياسية

تخصص: إدارة الموارد البشرية

إعداد الطالبتين: تحت إشراف الأستاذة :

أ/سايل مليكة

- عين الزرقعة سوراية

- خروفاش فاطمة

لجنة المناقشة

- الأستاذة لعرابي كريمة.....رئيسا
- الأستاذة سايل مليكة.....مشرفا و مقرا
- الأستاذة نوري ياسمين.....عضوا مناقشا

تاريخ المناقشة: 2020/12

شكر وتقدير

نشكر الله سبحانه و تعالى أولا، الذىأعانتا على بلوغ هذه المرحلة و أنار لنا السبيل لإتمام هذه المذكرة.

يطيب لنا أن نتقدم بوافر الشكر و التقدير و عظيم الامتنان إلى من كان لها الفضل الكبير في إنجاز هذا العمل أستاذتنا الفضيلة و الكريمة "سايملليكة"سدد الله خطاها وحفضها من كل سوء.

الشكر لكل أساتذة قسم العلوم السياسية بجامعة مولود معمريالذين تعلمنا منهم الكثير خاصة أساتذة تخصص تسيير الموارد البشرية.

الشكر الجزيل لأعضاء لجنة المناقشة الذين وافقوا على تقييم و تقويم هذاالمذكرة.

كما لا يفوتنا أن نجزل الشكر لموظفي الإدارة على مستوى قسم العلوم السياسية خاصة السيدة مسؤولة مصلحة الدراسات 'بوسنوفهيمه'.

و إلى كل منقدم لنا يد العون من قريب أو من بعيد و لو بكلمة طيبة

نسأل الله الأجر و العافية للجميع



الإهداء

إلى روح خالي أرزقي الطيبة

إلى والديا الكريمين

إلى اخوتي, أخواتي وأولادهم

إلى زوجي الغالي

إلى صديقتي الوفيّة، شانه, سومية وإلهام

إلى كل من يحمل ذرة حب للجزائر



سوراية عين الزرقّة



الإهداء

إلى الشمعة التي تضيء طريق نجاحي "أمي الغالية"
إلى الذي سعى من أجل وقوفي بسلام "والدي الكريم"

إلى رفيق دربي زوجي العزيز وعائلته
إلى أعز الناس عندي اخوتي و أخواتي و أولادهم
إلى صديقاتي كل باسمها



خروفاش فاطمة

مقدمة

مقدمة :

يشهد العالم عدة تطورات وتغيرات، ألزمت المؤسسات على ضرورة تبني طرق جديدة تؤهلها لمواجهة كل هذه التحديات خاصة في ظل بيئة معقدة وشديدة التغير، ولقد اكتشف العلماء والمختصون في علم الإدارة أن المؤسسة التي تملك قيادة فعالة تستطيع تحقيق نتائج إيجابية ومرضية على مستوى الأداء والإنتاج، فالقائد الكفاء هو الذي يسعى دائما على نشر تأثير إيجابي على أتباعه من خلال توجيههم وخلق جو من التعاون بينهم، ويمكن القول بأن القيادة هي جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض وأنهم مفتاح الإدارة كونها تقوم بدور أساسي، فالقائد هو الذي يقود، يوجه، يرشد، يدير وينسق أعمال المرؤوسيه ويوفق بين جهودهم ويستشير دوافعهم، طموحهم كما يحفزهم ويقيم نتائج أعمالهم، كما يسعى الى تحقيق الأهداف المطلوبة فكل النجاحات داخل المنظمة لا تحركها فقط عقول قيادات بارعة وانما بتنسيق وتوافق فكري وعملي بين أفراد المؤسسة والقائد، وذلك بمنحهم نوع من الحرية للتعبير عن آرائهم، الاستفادة من تجاربهم، خبراتهم ومنحهم الثقة واشراكهم في اتخاذ القرارات، فمشاركة العاملين أصبح أسلوبا يمارس في الكثير من الأنظمة الإدارية الحديثة، فمن خلالها أصبح الفرد العامل داخل المنظمة يشعر بأنه جزء لا يتجزأ منها وهذا ما يحفزه على توجيه كافة جهوده لتحقيق استراتيجيات المنظمة وأهدافها.

أهمية الدراسة:

يعتبر موضوع القيادة والإدارة بالمشاركة من المواضيع الجديدة، ويظهر ذلك في قلة الدراسات وبذلك اكتسب نوع من الغموض وعدم الوضوح، وبالتالي تكمن الأهمية في محاولة توضيح فحوى الموضوع وتأثيراته على القطاع العام بصفة عامة وعلى المرؤوسين بصفة خاصة.

يمكن إبراز أهمية موضوع دراستنا في النقاط التالية:

- تقديم إطار نظري يساهم في بلورة التوجهات الفكرية وإفادة البحوث المستقبلية.
- لقاء الضوء على المؤشرات اللازم توفرها لتفعيل الإدارة بالمشاركة.
- إبراز الدور الذي تلعبه الإدارة بالمشاركة في تطوير المؤسسات العمومية الجزائرية.

أهداف الدراسة:

- تهدف الدراسة الى تحقيق مجموعة من الأهداف وهي:
- اظهار الدور الفعال الذي تلعبه القيادة لتفعيل الإدارة بالمشاركة.
- التعرف على طبيعة النمط القيادي المشجع أكثر للإدارة بالمشاركة.
- معرفة إذا كانت هناك فعلا صور للإدارة بالمشاركة في المؤسسات العمومية الجزائرية.
- التعرف على مدى وجود قيادة قادرة على تفعيل الإدارة بالمشاركة في مؤسسة بريد

الجزائر (تيزي وزو).

أسباب اختيار الموضوع:

هناك دوافع ذاتية و أخرى موضوعية أدت الى اختيار هذا الموضوع.

1-الأسباب الذاتية تتمثل في:

◦ الاهتمام ،والميل الشخصي والرغبة الذاتية للبحث في موضوع القيادة و كيفية تفعيلها للإدارة بالمشاركة.

◦ كون الموضوع يقع في صلب تخصص إدارة الموارد البشرية.

◦ اهتمامنا بموضوع الإدارة بالمشاركة وقلة الدراسات حول هذا الموضوع.

2-الأسباب الموضوعية تتمثل في:

◦ محدودية الدراسات والأبحاث التي اهتمت بهذا الموضوع، هذا ما يشجع ويدفع الدارسين الى زيادة الاجتهاد ومحاولة اثراء الموضوع في جوانبه التطبيقية.

أدبيات الدراسة:

الدراسة الأولى: "لطباخي سناء" عنوانها: "دور الإدارة بالمشاركة في تنمية معرفة العاملين"(رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية،التجارية و علوم التسيير،جامعة محمد خيضر ببسكرة،2011)،تناولت هذه الدراسة دور الإدارة بالمشاركة من خلال الاتصال غير الرسمي والتحفيز إضافة الى الثقة و ثقافة المشاركة كمحددات للنمط القيادي الديمقراطي.

الدراسة الثانية: "لمحمد حسين الرفاعي" عنوانها: "الإدارة بالمشاركة و أثرها على العاملين و الإدارة "(رسالة دكتوراة في إدارة الموارد البشرية،جامعة سانت كليمانتس ببريطانيا،2009)، تناولت هذه الدراسة أثرالإدارة بالمشاركة على الدافعية و الرضا الوظيفي لدى العاملين و طبيعة العلاقة الموجودة بين القائد و المروؤوسين عند وجود المشاركة في الادارة بينهم.

الدراسة الثالثة: "لشايين نوال" عنوانها: "تأثير القيادة على أداء العمال في المؤسسة الصناعية الجزائرية"(رسالة ماجستير في علم الاجتماع،التنظيم و العمل،جامعة منتوري بقسنطينة،2013)،تناولت هذه الدراسة موضوع القيادة و الأداء الوظيفي حيث تطرقت الى مجموعة من المتغيرات لفهم العلاقة بين متغيري الدراسة القيادة و الأداء الوظيفي.

الدراسة الرابعة: " لمزاري أحلام" عنوانها: "المشاركة العمالية في تسيير الهيئة المستخدمة"(رسالة ماجستير في القانون الاجتماعي، جامعة وهران،2012)، تناولت هذه الدراسة المشاركة العمالية المباشرة، وسائلها و كيفية تشكيل أجهزة المشاركة.

الدراسة الخامسة: "لشبة سفيان" عنوانها: "مشاركة العامل الاجير في الشركاتالتجارية"(رسالةماجستير في الحقوق،جامعة تلمسان،2008)،تناولت هذه الدراسة

التطور التاريخي للمشاركة العمالية و دور العمال في تسيير الشركات التجارية عن طريق عضوية العمال في مجلس الإدارة او بواسطة مندوبي العمال.

إشكالية الدراسة:

كيف تساهم القيادة الإدارية بالمؤسسات العمومية الجزائرية في تفعيل الإدارة بالمشاركة من خلال نموذج مؤسسة بريد الجزائر ولاية تيزي وزو؟

الأسئلة الفرعية:

وللإجابة عن الإشكالية المطروحة، تمت صياغة الأسئلة الفرعية التالية:

- ما المقصود بالقيادة الإدارية؟
- ما المقصود بالإدارة بالمشاركة؟
- فيما تتمثل أهم أسباب تفعيل الإدارة بالمشاركة؟
- ما أثر القيادة على الإدارة بالمشاركة؟

ولمعالجة هذه الإشكالية تمت صياغة الفرضيات التالية:

فرضيات الدراسة:

1-الفرضية الرئيسية:

لا تتجسد الإدارة بالمشاركة الا بفضل قائد ديمقراطي.

2-الفرضيات الجزئية:

- كلما كان تأثير القائد إيجابيا كلما ازداد الولاء التنظيمي.
- كلما طبقت الإدارة بالمشاركة كلما ساهم ذلك في تحفيز العمال.
- كلما كان نمط القائد مشجع للمشاركة كلما ارتفعت الإنتاجية.

حدود الدراسة:

1- من حيث المدى المكاني:

فقد تم اجراء دراسة تطبيقية على مؤسسة عمومية اقتصادية والتي هي: " بريد الجزائر- تيزي وزو-"

2-من حيث المدى الزمني:

اما بالنسبة للمدى الزمني للبحث فقد تمت اجراء دراسة تطبيقية في "بريد الجزائر ولاية تيزي وزو- "، في مدة شهرين بداية من 15 سبتمبر الى 31 أكتوبر 2019. منهجية الدراسة:

1-المنهج الوصفي التحليلي:

الذي يقوم بوصف الظاهرة كما هي في الواقع و يهتم بوصفها وصفا دقيقا للوصول الى أسباب هذه الظاهرة و العوامل التي تتحكم فيها¹، بحيث تمت دراسة القيادة و تحليل نظرياتها بمداخلها المختلفة و دراسة أيضا موضوع الإدارة بالمشاركة، تطورها و اثرها على المؤسسة.

2-منهج دراسة حالة:

هو المنهج الذي يتجه الى جمع البيانات العلمية المتعلقة بأية وحدة، سواء كانت فردا او مؤسسة او نظاما اجتماعيا، و يقوم على أساس التعمق في دراسة مرحلة معينة من تاريخ الوحدة او دراسة جميع المراحل التي مرت بها بقصد الوصول الى تعميمات متعلقة بالوحدة المدروسة و غيرها من الوحدات المتشابهة². و في اطار الدراسة قمنا بإسقاط الفصل النظري على واقع مركز البريد الجزائري بتيزي وزو الذي اخذناه كعينة لابرار واقع الإدارة بالمشاركة فيها و مدى تفعيل القائد لها. اقترابات الدراسة:

من بين الاقترابان التي اعتمدنا ها في هذه الدراسة نجد:

1-الاقتراب المؤسسي:

يعتمد اقتراب المؤسسة على الشرح و التفصيل الوصفي للمؤسسة من حيث الهدف من تكوينها و مراحل تطورها³، و قد تم استخدامه في اطار الفصل التطبيقي حيث قمنا بدراسة مؤسسة عمومية اقتصادية خدمتية و تطرقنا الى هيكلها التنظيمي و مهامها.

2-الاقتراب القانوني:

ويفترض هذا الاقتراب وجود مجموعة من القوانين والضوابط والقواعد وذلك للتوصل الى الشرعية والتطابق او الحذف و الانتهاك⁴، و يظهر استخدام الاقتراب القانوني في بحثنا من خلال توظيف مختلف القوانين و المراسيم.

¹ إبراهيم عبد الله السياسي، مناهج البحث في الدراسات الإعلامية، (القاهرة: دار الفكر العربي، 2008)، ص 17.

² عمار بوحوش و محمد الذنبيات، مناهج البحث العلمي و طرق اعداد البحوث، (بن عكنون: ديوان المطبوعات الجامعية، ط6، 2011)، ص 130.

³ محمد شليبي، المنهجية في التحليل السياسي، المفاهيم، المناهج، الاقترابات الادوات، (الجزائر، ط 5، 2007)، ص 117.

⁴ محمد شليبي، مرجع سابق، ص 87.

أدوات الدراسة:

اعتمدنا على اساسيات أدوات البحث الا وهي:

1-الملاحظة:

انها توجيه للحواس لمشاهدة و مراقبة سلوك معين أو ظاهرة معينة و تسجيل جوانب من السلوك أو خصائصه¹. و في بحثنا هذا اعتمدنا على الملاحظة الشخصية البسيطة لا سيما عند تنقلنا الميداني.

2-المقابلة :

هي محادثة موجهة يقوم بها فرد مع فرد اخر أو مع أفراد بهدف حصوله على أنواع من المعلومات لاستخدامها في بحث علمي و تعتبر المقابلة من الأدوات الرئيسية لجمع المعلومات و البيانات كما أنها تعد من أكثر وسائل جمع المعلومات شيوعا و فعالية في الحصول على البيانات الضرورية لأي بحث، اعتمدناها في دراستنا التطبيقية حيث قمنا بإجراء مقابلة مع رئيسة مصلحة الموارد البشرية في بريد الجزائر-تيزي وزو-.

3-الاستبيان:

هو مجموعة من الأسئلة المرتبة حول موضوع معين، يتم وضعها في استمارة ترسل للأشخاص المعنيين بالبريد أو يجرى تسليمها باليد، تمهيدا للحصول على أجوبة الأسئلة الواردة فيها وبواسطتها يمكن التوصل الى حقائق جديدة عن الموضوع أو التأكيد عن معلومات متعارف عليها لكنها غير مدعمة بحقائق². وقد تم تصميم استمارة تحتوي على مجموعة من الأسئلة الخاصة بالبيانات الشخصية وأخرى خاصة ببيانات حول القيادة والإدارة بالمشاركة.

صعوبات الدراسة:

- نقص المراجع المتعلقة بالإدارة بالمشاركة.
- الصعوبة في الحصول على المعلومات الكافية حول ظاهرة الإدارة بالمشاركة.
- صعوبة إيجاد مؤسسة لإسقاط موضوع الدراسة عليها وهذا راجع لتزامنا مع الوضع الحساس الذي تمر به البلاد حاليا.
- الصعوبة في اجراء الدراسة الميدانية.

¹ عمار بوحوش ومحمد الذنبيات، مرجع سابق، ص82-81.

²المرجع نفسه، ص 75-76.

الفصل الاول

الاطار النظري و المفاهيمي للقيادة و
الادارة بالمشاركة

تمهيد:

تعددت الدراسات التي اهتمت بتحليل ظاهرة القيادة الإدارية والإدارة بالمشاركة، كون القيادة تساهم بشكل واسع في توجيه جهود العاملين و دفعهم لأداء المهام و تحفيزهم على تحقيق الأهداف من خلال اشراكهم في عملية التسيير و اتخاذ القرارات، فالتطور الذي عرفته المؤسسات في وقتنا الحالي فرض عليها ضرورة الاعتماد على قيادة تسمح بالمشاركة و ذلك لضمان مصلحة الطرفين ، القائد و أتباعه، فالمشاركة تغني القيادة بالمقترحات و القيادة أيضا بدورها تخلق للاتباع جو من التفاعل و التعاون ضمن شعور بالانتماء و الولاء للمؤسسة.

سنحاول في هذا الفصل تبيان أهمية القيادة وكيفية تفعيلها للإدارة بالمشاركة من خلال العناصر المحتويات و تحليل جل هذه الافكار من خلال ما يلي :

المبحث الاول: ماهية القيادة

المبحث الثاني: النظريات المفسرة للقيادة

المبحث الثالث: ماهية الإدارة بالمشاركة

المبحث الاول: ماهية القيادة

يعتبر موضوع القيادة من المواضيع التي تناولها العديد من الباحثين من الدراسة و التحليل لما لها من أهمية في أية مؤسسة ، لذا سنتطرق أيضا الى عناصرها و وظائفها و سنذكر أهم المهارات القيادية .

المطلب الأول: مفهوم القيادة وأبعادها الاصطلاحية

تعددت تعريف القيادة وكثر عدد الباحثين الذين حاولوا تسليط الضوء على المفهوم و تقديم تفسير لهمن زوايا مختلفة، سوف نستعرض مختلف وجهات نظرهم من خلال العنصر التالي:

أولا- تعريف القيادة :

1.التعريف اللغوي للقيادة :

هي كلمة يونانية الأصل مشتقة من الفعل "يفعل" أو "يقوم بمهمة ما" و القيادة حسب 'ارندت ' تقوم على علاقة اعتمادية تبادلية بين من يبدا الفعل و بين من ينجزه ،أما معناه في اللغة العربية فالقود هو نقيض السوق، يقود الدابة من أمامها و يسوق من خلفها، ان القود من الامام و السوق من الخلف و الانقياد معناه الخضوع و جمع قائد قادة و قواد .

2.التعريف الاصطلاحي للقيادة :

يقول 'مونتغمري' بأن القائد هو ذلك الرجل العالم بفن القيادة و الذي يجعل الناس يتبعونه و يطيعونه.

يعرف 'ايزنهاور' القائد بأنه الشخص الذي ينجز عمله بكفاءة و يمتلك درجة لا بأس بها من الثقة بنفسه غير أنه بما يدور حوله من سخرية و استهزاء، و يبقى مخلصا لأهدافه

النبيلة متفهما مع الآخرين¹.

يرى 'JOSEPH A. LETER' ان القائد الناجح هو الذي يراجع بصفة دائمة تصرفاته و يقوم بتحليلها في ضوء العوامل التي دفعته اليها ، و هذا النوع من التحليل يدفعه الى أن يفهم نفسه و ذاته و اذا نجح في ذلك فانه سوف يستطيع أن يفهم الافراد و الجماعة التي يتعامل معها ، و بالتالي المحيط الاجتماعي الذي يعيش فيه².

كما عرفها 'CONTEZ & ODNEL' على انها القدرة على احداث تأثير في الاشخاص عن طريق الاتصال بهم و توجيههم نحو تحقيق الاهداف³.

ثانيا- الابعاد الاصطلاحية:

القيادة والرئاسة:

هناك فرق بين القيادة والرئاسة فالقيادة تنبع من الجماعة و يقبل الأعضاء سلطانها، أما الرئاسة فتستمد من سلطة خارج الجماعة و يقبل الأعضاء سلطانها خوفا من العقاب بمعنى أن الرئيس مفروض على الجماعة وبينه وبين الجماعة تباعد اجتماعي كبير ويهمه البقاء عليها صونا لمركزه.

وتظهر اختلافات بين القادة والرئاسة من خلال العناصر التالية:

1- الاختيار :

ان طريقة اختيار وظهور كل منهما تختلف عن الأخرى فالقيادة تظهر تلقائيا وتنبع من داخل الجماعة و يختار الاتباع القائد اختيارا حرا، أما الرئاسة يتم فيها التعيين وفق الظروف والأوضاع المحيطة بالمؤسسة وقوانين العمل والتخصص أي أن الرئيس شخص من خارج الجماعة.

2- مصدر السلطة:

¹ هائل عبد المولى طشوش، أساسيات في القيادة و الإدارة ، (الأردن: دار الكندي للنشر و التوزيع ، ط1، 2008)، ص ص 20-26.
² محمد عبد الغني حسن هلال ، مهارات القيادة، (مصر الجديدة : مركز تطوير الأداء و التنمية ، ط1، 2010/2011)، ص 15.
³ المرجع نفسه ، ص 16.

تعتمد سلطة القائد على القوة التي يمتلكها ذاتيا ويمنحها له الافراد بعد اعترافهم به واختيارهم له، أما سلطة الرئيس فهي مستمدة من خارج الجماعة تتمثل في نظام له ضوابط تحدده.

3-الهدف :

يتم تحديد أهداف جماعة المرووسين من قبل الرئيس وفقا لمصلحة التنظيم الرسمي وبذلك يغيب الإحساس بالعمل الجماعي المشترك لتحقيقها في حين يشارك أعضاء الجماعة القائد في تحديد الأهداف المشتركة و تنفيذها.¹

القيادة والإدارة:

ميز " جون كوتر " بين القيادة والإدارة حيث رأى ان الإدارة تهتم بالتخطيط ووضع الموازنات وتحديد خطوات التنفيذ، تخصيص الموارد الضرورية لهذا التنفيذ بينما تهتم القيادة بتنمية رؤية مستقبلية ووضع الاستراتيجيات المطلوبة لإنجاز تلك الرؤية، كما تقوم الإدارة بتوظيف وتنظيم الموارد البشرية من خلال وضع الهيكل التنظيمي، تحديد المسؤوليات، تفويض السلطات و بناء نظام لمتابعة التنفيذ بشكل تفصيلي و تحديد الانحرافات من اجل تصميم الأخطاء، بينما تقوم القيادة بتوجيه الأفراد و تحفيزهم للتغلب على كل المعوقات من جهة، و لتحقيق تغيرات جوهرية و مفيدة من جهة اخرى وكماكد'جون كوتر' ان القيادة مكملة للإدارة و ليست بديلا لها.²

المطلب الثاني: عناصر القيادة و وظائف

هناك مجموعة من العناصر التي تتفاعل مع بعضها البعض و تؤثر كل منها على الأخرى، فهذه الأخيرة جوهرية و لازمة لنجاح عملية القيادة ، و الى جانب ذلك هناك وظائف تؤديها القيادة و هي حتمية ضرورية لتحقيق الأهداف المطلوبة .

اولا - عناصر القيادة :

¹ عمار كيردت تأثير القيادة الادارية على اداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية ، رسالة ماجستير، (جامعة اكلي محند اولحاج، بويرة، 2015)، ص17
² سميرة صالح، اسلوب القيادة الادارية و تأثيره على الفعالية الانتاجية للمرووسين، رسالة ماجستير (جامعة الحاج لخضر: باتنة، 2008)، ص19.

تتمثل عناصر القيادة فيما يلي :

1-القائد :

هو أحد أفراد الجماعة المميزين، يمتلك القدرة على التأثير فيهم للحصول على ولائهم الطوعي، استجاباتهم وتفاعلهم كي يمتلك القوة في اتخاذ القرارات لبقية أفراد الجماعة، وعليه لا يكون القائد قائدا الا إذا حصل على ولاء الجماعة التي يعمل معها.¹

2-الجماعة :

هي عبارة عن مجموعة من الأفراد الذين يشتركون في رغبتهم لتحقيق هدف ما، يعترفون بالقائد الذي يقودهم لتحقيق هذا الهدف ويدينون له بالولاء و الطاعة.

3-الهدف :

يقصد به الغاية العليا التي تسعى الجماعة لتحقيقها.²

4-الموقف :

وهو عبارة عن البيئة التي تمارس فيه القيادة، اذ لا بد من وجود ظرف لممارسة القائد الفعال دوره في قيادة هذه المجموعة من الأشخاص وفي هذا الظرف تحدث عملية التأثير.

5-التأثير:

عملية التأثير الإيجابي التي يقوم بها القائد نحو أفراد الجماعة بهدف تحقيق أهداف مشتركة وهو ناتج عن السلوك الذي يتبعه القائد مع الآخرين والذي من خلاله يتم تغيير سلوكهم بالاتجاه الذي يرغبه ويعتبر التأثير حجر الأساس في القيادة.³ من خلال العناصر السابقة يظهر ان العملية القيادية لا تقوم الا اذا وجد من يقود و من يقادون و هدف مشترك مطلوب تحقيقه في اطار ظروف و موقف معين، فالقيادة تستند الى العلاقة التبادلية بين القائد وأعضاء الجماعة و لا يمكن لأي منهما ان يكون بمفرده .

رائدة علي عبد الكريم ابوناموس،فاعلية القيادة و علاقتها بالسلوك الابداعي لدى العاملين بالخدمات الطبية العسكرية،رسالة ماجستير (جامعة الاقصى :فلسطين ،2016)،ص30.

عبد الله حسين احمد أبو عوجة ،القيادة الابتكارية و دورها في الحد من مقاومة التغيير التنظيمي،رسالة ماجستير(الجامعة الإسلامية بغيره،2018)،ص26.

³رائدة علي عبد الكريم ابوناموس،المرجع نفسه،ص31

ثانيا - وظائف القيادة:

تحتل القيادة قمة الهيكل التنظيمي في المنظمة و يؤدي القائد العديد من المهام و الوظائف المختلفة، تتمثل تلك الوظائف الإدارية في الواجبات المطلوب تنفيذها في كل منظمات الاعمال على مختلف أنواعها، و قد حاول علماء الإدارة منذ فترة الإجابة على تساؤل حول ما هي وظائف القيادة الأساسية ؟ و قد استقرت معظم كتابات الفكر الإداري على أربع وظائف أساسية للقيادة و تتمثل فيما يلي :

1-وظيفة التخطيط:

تعتبر وظيفة التخطيط الخطوة الأولى التي تحدد وتعرف بأهداف المنظمة،تقوم بتحديد السياسات و طرق العمل،و يشمل التخطيط تحديد الأهداف و الأغراض للمؤسسة موضحا الأعمال و الأنشطة الواجبة التنفيذ حتى يمكن تحقيق تلك الأغراض و الأهداف ووصف الطرق التي تستخدم في أداء الأعمال و التقويم ضرورة في كل خطوة من خطوات عملية التخطيط و إجراء اختبارات على كفاءة الخطة لتسمح بإعادة التوجيه قبل أن تحدد الخطة و التقويم الذي يجري عند نقطة استراتيجية في عملية التخطيط يمكن أن يحدد اذا كانت هناك حاجة لتحديد الأهداف كما يمكن التقدم نحو الأهداف بعيدة المدى و عند تحديد الأهداف يجب أن تحدد المعايير و سوف يسمح بتقويم كل من هذه المعايير قبل المرحلة الثانية من عمليات التعقيد.

2-وظيفة التنظيم:

يشير تعبير التنظيم 'organization' إلى العملية التي يتم بمقتضاها ترابط مجموعة من الوظائف لتنسيق علاقاتها في العمل وصولا إلى أهداف مشتركة،و يسعى التنظيم كعملية إدارية إلى تحديد الهيكل التنظيمي organization structure الذي يعني في تحليله النهائي الإطار العام الذي يحدد توزيع الأدوار، المسؤوليات و السلطات بين أفراد التنظيم

و يوضح نسق العلاقات الرأسية و الأفقية بينهم،لذا فان تنظيم عملية إدارية مهمة و تتجلى هذه الأهمية في مساعدة الإدارة على تحقيق أهداف المنظمة في مقدمتها.¹

3-وظيفة التوجيه:

تتضمن هذه الوظيفة ،توجيه جهود المرؤوسين لتحقيق أهداف المنظمة و الإشراف عليها فهي تتعلق بدرجة كبيرة بكيفية التعامل مع الآخرين بالمؤسسة، بحيث يمكن تحقيق ما يرغبون فيه وما ترغب فيه الإدارة و في نفس الوقت توجيه سلوك الآخرين الوجهة التي تساعد على تحقيق أهداف المنظمة و أهدافهم الشخصية.

4-وظيفة الرقابة:

إن وظيفة الرقابة هي النشاط الإداري المكمل لنشاط التخطيط ، فالمدير يخطط لما يجب القيام به لتحقيق أهداف المنظمة و الرقابة تمكنه من التحقق من ان ما تم عمله قد تم بطريقة صحيحة و كما هو مخطط من قبل و في أبسط صورها فإن وظيفة الرقابة تتعلق بالتأكد من مدى مطابقة النتائج التي تم تحقيقها للأهداف التي سبق إقرارها و اتخاذ الإجراءات المناسبة السريعة لتصحيح أي انحرافات قد تحدث.²

و عليه فان الرقابة تعتبر من اهم الوظائف التي يقوم بها القائد على الاطلاق كونها تلعب دورا هاما في تفادي الأخطاء و التقليل من المخاطر التي يمكن ان تعيق سير المنظمة نحو تحقيق أهدافها .

المطلب الثالث:مهارات القيادة

عندما نتحدث عن مهارات القيادة نتحدث عن كافة السمات، القدرات المعرفية، الشخصية و الفنية ذات الكفاءة و الفعالية التي يمتلكها القائد فهي تساعد على التحليل، الدراسة و الاستنتاج، فالعصر الذي نعيش فيه يحتم على القائد ان يكون ملما بالكثير من المعلومات و المعارف بل أكثر من ذلك،يعرف متى و كيف يحصل على المزيد من المعلومات من

¹ محمد حسين العجمي ،الاتجاهات الحديثة في القيادة الادارية و التنمية البشرية ،(عمان :دار المسيرة للنشر و التوزيع،2008)،ص39.

² محمد بكر عبد العليم ،مبادئ ادارة الاعمال ،(برنامج مهارات التسويق و البيع،جامعة بنها ،قسم دارة الاعمال ، 2007)،ص ص 40.39

مصادرها و لا ينتظر ان تصل اليه او يزوده بها احد، فهو يسعى الى التجديد، الابتكار و الابداع، ولكي يستطيع تحقيق أهدافه يجب ان يمتلك المعرفة و القدرة الفنية في المجالات التي يتعامل معها، هناك العديد من المهارات التي ينبغي ان تتوفر عند القائد، سنذكر منها البعض :

اولا- المهارات الفنية:

يقصد بالمهارات الفنية تلك المختصة في مجال من مجالات العلم و الكفاءة في استخدام هذه المعرفة افضل استخدام في أداء العمل بالشكل الذي يكفل تحقيق الهدف.

كما تعتبر أيضا القدرة على أداء مهام متخصصة تحتاج الى خبرات احترافية و كفاءة تطبيقية معينة ، يمكن اكتساب المهارات الفنية في البداية من خلال التعليم، ثم يتم بعد ذلك صقلها بالتدريب و المهارات الميدانية.¹

من خلال هذا نستنتج أن المهارة الفنية يتم اكتسابها بالتعليم و الخبرة و التدريب.

ثانيا- المهارات الإنسانية:

يقصد بها قدرة القائد على التعامل مع الأفراد من أجل تنسيق جهودهم و خلق روح العمل الجماعي و التعامل فيما بينهم و تنقسم المهارات الإنسانية إلى عدة مهارات منها:

1-مهارات الاتصال:

أي قدرة القائد على الاتصال الفعال و التي تتسم بالتعاون و التواصل و التنسيق المستمر و الاحترام المتبادل بين القائد و المرؤوسين، و أيضا الصراحة و الشفافية و الصدق في نقل

1

شفيعة ايت بارة، الإطار النظري للقيادة ،

(http://cte.univ-setif.dz/coursenligne/site_aitbara_de_chafiaa/co/site_aitbara.html)

المعلومات بما يسهل عملية اتخاذ القرارات المختلفة ، وأن تكون المعلومات مفهومة بنفس المستوى لدى الأطراف المتصلة ، فالاتصال الفعال بين القائد و مرؤوسيه يرفع روح المعنوية لدى المرؤوسين و ينمي لديهم روح الفريق و يقوي عنده الشعور بالانتماء إلى التنظيم و الاندماج فيه .

2-بناء فريق عمل:

تظهر مهارات القائد الإنسانية في قدرته على تنظيم العاملين تحت قيادته في شكل مجموعات عمل أو فرق متعاونة، فهي تساعد على إنجاز و تطوير أعمال كثيرة و التعامل مع المشاكل المزمدة و الحوادث الطارئة و كذلك هي ذات فائدة معنوية في تدريب المرؤوسين من خلال إشراكهم في مهام غير عادية و من مزاياهم تحسين الإنتاجية و الجودة، تخفيض التكاليف و تقليص المقاومة للتغيير.

3-تقدير الآخرين:

يظهر تقدير الآخرين في الدعم المادي و المعنوي من القائد إلى المرؤوسين ، مساندة المرؤوسين المتميزين في العمل و تفويض السلطات إلى بعض الأفراد و تدريبهم على القيادة و تحمل المسؤولية و مشاركتهم في صنع القرار.

فهذه الأخيرة تعتبر من أبرز المهارات التي يحتاج إليها القائد للتأثير على الآخرين بهدف توجيه العاملين لتحقيق أهداف المنظمة.¹

ثالثا- المهارات الفكرية:

راند عمر الاغاء، المهارات القيادة لدى المسؤولين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية، رسالة ماجستير، (الجامعة الإسلامية غزة الاعمال:قسم
1ادارة الاعمال،2008)،ص ص 76-79

و يقصد بها قدرة القائد على التفكير المجرد بطريقة موضوعية ، فالقائد يحتاج إلى امتلاك رؤية العلاقات بين قوى المتغيرات المختلفة بصورة أفضل من غيرها و تعتبر هذه المهارة في غاية الأهمية بالنسبة لمستويات قيادية مختلفة ، كما أن المهارات الفكرية هي القدرة على ابتكار الأفكار و الإحساس بالمشاكل و التوصل إلى الحلول الابتكارية لذلك يجب على القائد أن يتصف بقوة التصور الإدراك و المهارة و القدرة على تحليل المواقف و فهم العوامل المؤثرة في العمل و البحث عن حلول للمشكلات.¹

رابعاً- المهارات الذاتية:

تشمل القدرات الجسمية، القدرات العقلية، المبادأة، الابتكار و ضبط النفس .

1-القدرات الجسمية:

تشمل كافة الاستعدادات التي تتصل بالناحية الجسمية، مثل القامة و الهيئة، الاستعدادات الفسيولوجية، و تتمثل في القوة البدنية و العصبية و القدرة على التحمل والنشاط و الحيوية ، الطلاقة اللفظية و الصحة النفسية.

2-القدرات العقلية:

هي مجموعة الاستعدادات الفكرية و العادات الذهنية و الاتجاهات العلمية، و يأتي الذكاء في صدارة القدرات اللازمة للقادة، فقد كشفت الكثير من الدراسات وجود علاقة بين الذكاء و النجاح في القيادة.

3-ضبط النفس:

هي قدرة القائد على السيطرة و التحكم في انفعالاته و التخلص من اندفاع في أداء المهام، فالقائد الهادئ يدفع مرؤوسيه إلى التصرف بهدوء و عدم الخضوع للضغط. ضبط النفس هي القدرة على النضج الانفعالي و القدرة على الإمساك بزمام الأمور و السيطرة على

عبد الله حسين احمد ابو عوجة، القيادة الابتكارية و دورها في الحد من مقاومة التغيير التنظيمي، رسالة ماجستير ،(الجامعة الإسلامية غزة :قسم الاقتصاد و العلوم الادارية 2018)، ص 29.

النفس و الاتزان في حالات الرضا و الغضب حتى يكون قدوة للمرووسين، فضبط النفس يجعل القائد متفهما متقبلا للنقد دون انفعال و غضب.¹

المبحث الثاني: النظريات المفسرة للقيادة

نظرا للأهمية التي تحظى بها القيادة و دورها الكبير في تحريك و تسيير مختلف الموارد البشرية داخل المنظمة، تطرقنا في هذا المبحث الى ابراز اهم النظريات المفسرة للقيادة و قسمنا الدراسة الى مطلبين ، يتضمن المطلب الأول ابرز النظريات الكلاسيكية المفسرة للقيادة و يتضمن المطلب الثاني ابرز النظريات الحديثة المفسرة للقيادة.

المطلب الأول: النظريات الكلاسيكية

لقد شغلت ظاهرة القيادة الجنس البشري منذ فترة طويلة من الزمن وكان طبيعيا ان تصدر بصدها بحوث عديدة للوقوف على طبيعتها، ابعادها ومقوماتها ولقد اسفرت هذه البحوث عن نتائج مفيدة وحقائق عن ظاهرة القيادة والقادة، سنستعرض فيما يلي النظريات الأساسية المهمة التي انارت مفهوم القيادة و أوضحت اهم معالمها .

1- نظرية الرجل العظيم :

تقوم هذه النظرية على الافتراض القائل بان التغيرات الجوهرية العميقة التي طرأت على حياة المجتمعات الإنسانية تحققت عن طريق افراد ولدوا بمواهب و قدرات غير عادية تشبه في مفعولها قوة السحر، و ان هذه المواهب و القدرات لا تتكرر في أناس كثيرين على مر التاريخ و هذه النظرية على الرغم من وجاهتها، الا انها اصطدمت ببعض الحالات التي تقلل من صدقها ففي بعض الحالات نجد أمثال هؤلاء الرجال الافذاذ الذين نجحوا في دفع جماعاتهم الى الامام عجزوا عن تحقيق أي تقدم مع نفس الجماعات، و في بعض الحالات الأخرى عجز هؤلاء الرجال الافذاذ عن قيادة جماعات أخرى غير

رعى تيسير التميمي، المهارات القيادية اللازمة لإدارة التغيير التنظيمي، رسالة ماجستير، (جامعة الخليل فلسطين :قسم ادارة الاعمال، 2013)، ص 21-18.

جماعاتهم الاصلية ،من هنا تم التوصل الى ان القيادة ليست صفة مطلقة يتمتع بها افراد دون الآخرين انما هناك مجموعة من العوامل الأخرى التي تتدخل في الامر، منها الظروف المحيطة بالجماعة و كذلك الجماعة ذاتها.¹

2- نظرية السمات :

تفترض هذه النظرية ان القادة يولدون قادة، وفي سبيل توضيح ذلك اقامت بدراسة مميزات القادة مثل: الصفات الجسمية (الطول، القوة، حسن المظهر)، الصفات العقلية (الذكاء ، سعة الأفق، القدرة على التنبؤ)، صفات انفعالية (الثقة بالنفس ،النضج الانفعالي ،قوة الإرادة)، الصفات الاجتماعية (حب التعاون ،القدرة على رفع الروح المعنوية) و صفات شخصية عامة (التواضع، الأمانة، الصبر).²

وقد توصلت الى ان القائد يتمتع بسمات معينة تبين الفرق بينه و بين باقي الرؤساء و أيضا انه يتمتع بسمات معينة تؤهله للقيادة اما المرؤوسين فيفتقرون الى هذه السمات .³

3- النظرية التفاعلية :

تقوم هذه النظرية على فكرة التفاعل بين المتغيرات التي نادى بها النظريات السابقة و هي من اهم النظريات التي ظهرت في اطار المدخل التوفيقي من بين المتغيرات الرئيسية في القيادة نذكر: القائد، شخصيته، امكانياته، نشاطه في الجماعة، الاتباع و حاجياتهم، اتجاهاتهم و مشكلاتهم، الجماعة نفسها من حيث بنائها علاقاتها، خصائصها ،أهدافها، المواقف المحيطة، ظروف العمل و طبيعتها، القيادة في هذه النظرية هي عملية تفاعل اجتماعي، فالقائد يجب ان يكون عضوا في المؤسسة يشاركها مشاكله، اماله و يوثق الصلة بين

¹ محمد حسين العجمي ،الاتجاهات في القيادة الادارية و التنمية البشرية ،(عمان :دار المسيرة للنشر و التوزيع ،ط1،2008)،ص ص 30-31

² بلال خلف السكارنة ،القيادة الادارية الفعالة ،(عمان: دار المسيرة للنشر و التوزيع ،ط1، 2014)، ص67.

³ محمد حسين العجمي،مرجع سابق ،ص31

أعضائها على تعاونهم و التعرف على مشكلاتهم و هذا التفاعل من اجل تحقيق اهداف الجماعة.¹

المطلب الثاني: النظريات الحديثة

عرفت العصور الحديثة بروز عدة نظريات مفسرة للقيادة فقد اختلفت من حيث تحليلها مقارنة مع النظريات السابقة، فحاول مفكري هذا العصر دراسة القيادة من جوانب مختلفة و هذا ما سنراه فيما يلي.

1-دراسة ميشيغان:

بدأت هذه الدراسات في نفس الوقت الذي بدأت فيه دراسات جامعة اوهايو في عام 1950 و تكون فريق البحث من " DANIEL KATZ و ROBERT KAHN " اجريت الدراسة في احدى الشركات في الاقسام ذات الانتاجية العالية و الاقسام ذات الانتاجية المنخفضة، و كان الغرض من ذلك دراسة الفرق بين النمط القيادي في الاقسام ذات الانتاجية المختلفة .

لقد توصلت الدراسة الى وجود بعدين للقيادة :

-القائد المركز على العاملين:في هذا النمط يكون اهتمام القائد بالإنتاج منخفض بينما يكون رضا و انتاجية المرؤوسين مرتفع .

- القائد المركز على الانتاج: في هذا النمط يكون اهتمام القائد بالإنتاج من بين اولوياته

بينما يكون رضا و انتاجية العاملين منخفض .¹

¹المرجع نفسه،ص 34.

2-نظرية RENSIS LIKERT:

طور رنسيسليكرت هذا النموذج خلال الدراسات التي أنجزت بمركز البحوث في جامعة ميشيغان الأمريكية التي ركزت على العلاقات الإنسانية في الإدارة و التي بينت طبيعة العلاقة المتفاعلة بين القائد و أعضاء المجموعة و اثر هذا التفاعل في دافعية الفرد، و زيادة الإنتاج و قد توصل ليكرت الى طرح أربعة أنظمة تمثل أربعة أنماط قيادية هي:

1- النمط التسلطي الاستغلالي : و فيه تتخذ الإدارة القرارات الخاصة بالعمل او العاملين دون مشاركتهم ،مما يؤدي الى غلبة طابع الخوف و عدم الثقة على العلاقات بين الإداري والمرؤوس².

2- النمط التسلطي الخير : حيث تسمح الإدارة للبعض بالمشاركة في اتخاذ بعض القرارات و لكن تبقى الثقة ضعيفة بين الإداري و المرؤوس.

3-النمط الاستشاري : و هنا تبدي الإدارة قدرا ملحوظا من الثقة في العاملين و لكنه ليس كاملا ،بحيث يوجد قدر من التفاعل و الاتصال المتبادل بين القيادة و العاملين، و يتم تفويض جانب لا باس به من السلطات للمستويات الأدنى .

4-نمط المشاركة الجماعية : و فيه يمنح الإداري ثقة كاملة للعاملين ويسمح لهم بأخذ القرارات على نطاق واسع، و يشجع الاتصال المتبادل مما يدفع العاملين الى الالتزام بتحقيق اهداف المؤسسة .

و يفترض ليكرت ان النمط الرابع هو النمط الأمثل و الأكفالأ أنه يزيد الإنتاج و مستوى الرضا بين العاملين علي حد السواء، حيث انه يعتمد على الاتصال لجعل جميع افراد

عبد المالك هبال، دور القيادة الادارية في انجاح التغيير التنظيمي، اطروحة دكتوراة، (جامعة فرحات عباس-سطيف:كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، 2016)، ص ص 40، 41.
² علي احمد عبد الرحمن عياصرة، القيادة و الدافعية في الادارة التربوية ،(عمان:دار الحامد للنشر و التوزيع، 2006، 1)، ص 56.

المجموعة تعمل كوحدة واحدة و يشعر جميع أعضاؤها بروح الفريق و بالأهداف المشتركة بين العاملين و المنظمة و هذا يؤدي الى خلق الدافعية لدى العاملين¹.

3- دراسة IOWA:

قام بها باحثون من جامعة "ايوا" هم (LEWIN ,LIPPITT ,WHITE 1939) و اجريت هذه الدراسة علي عدد من التلاميذ حيث تم تقسيمهم الى ثلاث مجموعات كل مجموعة تم التطبيق عليها نمط معين من السلوك الذي ادى الى نتائج مختلفة وهي كما يلي:

النمط التسلطي (الاستبدادي): انتاجية جماعة العمل اكبر في ظل هذا النمط.

النمط الديمقراطي: هو افضل الانماط فقد تميز بارتفاع الدافع الي العمل و الابتكار و روح الفريق و التفاعل الاجتماعي كما كان رضا الافراد اعلى كثيرا في النمط الديمقراطي.

النمط الحر: المجموعة التي استخدمت هذا النمط ادت الي نتائج اهمهالا وجود لدور القائد،ولا وجود لتحديد الأهداف و لا يتم التركيز على التحفيز و التأثير في العاملين لتحقيقها و إنتاجية ضعيفة اي نتائج منخفضة في جميع النواحي.²

4- دراسة OHIO:

قام بهذه الدراسة كل من RALPH M M.STOGDILL et E.A.FLESHMAN في الاربعينات،وقد توصلو | الى تحديد نمطين للقيادة هما:

¹ المرجع نفسه،ص ص 56،57.

² هبال،مرجع سابق ، ص ص 38، 39.

ا- التوجه للعلاقات:يمتاز القائد في هذا النمط بعلاقات اجتماعية قوية مع المرؤوسين و درجة عالية من الثقة بينهما.

ب- التوجه للمهمة : يهتم القائد بتحقيق اهداف المجموعة عن طريق تحديد معايير محددة للأداء و وضع اجراءات للعمل و تحديد الواجبات بدقة.

الشيء الجديد الذي اضافته هذه الدراسة هو التأكد على اهمية بعدي العمل و الافراد في تقييم القيادة ،كما ركزت على العمل و الجوانب الانسانية في نفس الوقت، بالإضافة الى ذلك فان الاعتقاد الذي يرى ان القائد يتخذ نمطا واحدا بالنسبة لكل المرؤوسين هو افتراض خاطئ ،فقد يكون القائد اكثر اهتماما بالأفراد الكفاء لكنه قد يكون في نفس الوقت اقل اهتماما اتجاه الافراد الاقل كفاءة.¹

5-نظرية Y و X لدوغلاس ماكغريغور :

تم انشاء و تطوير هذه النظرية من طرف دوغلاس ماكغريغور سنة 1960، و من خلالها قام بتقديم مجموعتين من الفروض متمثلة فيما يلي :

1. **نظرية X :** هي نظرية تقوم على فرضية مفادها ان الانسان العادي بطبيعته يكره العمل و يحاول الابتعاد عنه قدر المستطاع و يحتاج بالتالي الى من يفرض عليه العمل بالإضافة الى كونه قليل الطموح بحيث لا يتعدى طموحه تحقيق الأمان الاقتصادي .

2. **نظرية Y :**

جاءت هذه النظرية بافتراضات جديدة نتيجة لأبحاث سلوكية تتلخص في حب الانسان العادي للعمل و قدرته على تحقيق الأهداف بوسائل تحفيزية غير الاكراه و انه قادر على تحمل المسؤولية و يستطيع ان يساهم في حل مشاكل المنظمة.

¹حبيب عبد علي جلال،"انماط القيادة"،مجلة ديلي،العدد السادس و الخمسون،2012،7،ص

6-نظرية Z لويليام اوشي :

انشأت هذه النظرية من طرف ويليام اوشي سنة 1981 وهي من المداخل الحديثة القائمة على ضرورة قيادة الافراد عن طريق اشراكهم في عملية اتخاذ القرارات و استخدام أسلوب المحاورة و الاقناع و زيادة دوافعهم للعمل باستخدام أساليب مرتبطة بهم مثل : تحديد الأهداف تعديل السلوك إعادة التدريب و التأهيل و أساليب مرتبطة بالعمل مثل : دوائر الجودة اثراء العمل و التحديد المرن للأوقات العمل¹.

7-نظرية الشبكة الإدارية لبلاك و موتون " THE MANAGERIAL GRID":

تعتبر هذه النظرية من النظريات الهامة التي بحثت في موضوع القيادة و التي طورها كل من ROBERT BLAKE و JANE MOUTON سنة 1964 حيث وظفا نتائج دراسة اوهايو حول القيادة الإدارية و استطاعا وضع مخطط ذكي للتعامل مع بعدي القيادة و هي الاهتمام بالأفراد (CONERN FOR PEOPLE) والاهتمام بالإنتاج (CONERN FOR PRODUCTION). حيث قسما كل بعد من هذه الابعاد الى تسع درجات من الاهتمام للحصول على 81 نمطا قياديا و لكنهما اهتمتا بوصف 5 أنماط قيادية².

و تتمثل هذه الأنماط في:

1-النمط 1.1:

و يطلق على هذا النمط "الإدارة المتساهلة او الإنسانية" حيث يمارس القائد الحد الأدنى من السلطة و اهتمام قليل بالإنتاج و الافراد فهو يعطي قليلا و يأخذ قليلا و يترك الافراد أحرارا في أداء أعمالهم و يتسم بإعطائهم مهام غير محددة و بدون اهداف محددة للعمل فهو يترك العاملين يجدون أعمالهم و أهدافهم و برامجهم بالطريقة التي يرونها .

¹ عثمان حسن عثمان ، "اشكالية القيادة و ارتباطها بالشخصية :اساليب القيادة ،مجلة العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ،ع.05،(2005)،ص134.

²د. عياصرة،مرجع سابق ،ص 60.

2-النمط 1.9:

و يطلق على هذا النمط "الإدارة السلطوية" يعطي فيها الإداري الاهتمام الأكبر بإنجاز العمل و الاهتمام الأقل بالعاملين و يمارس القدر الأكبر من السلطة و القوة من اجل هذا الهدف ويعتبر الافراد مجرد أدوات للإنتاج و عناصر تعمل على تنفيذ رغبة القائد.

3-النمط 5.5:

و يطلق عليه "الإدارة المتوازنة" او "المعتدلة" يحدث هذا النمط القيادي عندما يعطي الإداري اهتماما معتدلا بالإنتاج و الافراد أي انه يحافظ على التوازن بين بعدي العمل و العاملين بحيث لا يطغى أي من البعدين على الآخر فالبعد الإنساني في ظروف العمل مهم تماما كأهمية البعد الإنتاجي و يفترض هذا النموذج ان الافراد يعملون برغبة بموجب التعليمات التي تعطي لهم اذا لآقت هذه التعليمات تفسيراً واضحاً من جانبهم اذ يعمل هذا النموذج على توفير الاتصال الحر مع أعضاء المنظمة حتى يبقوهم على علم و معرفة بكل ما يجري مستخدماً لذلك الطرق الرسمية و غير الرسمية .

4-النمط 9.1:

و يطلق على هذا النموذج "إدارة النادي" او "الإدارة الريفية" يعطي هذا النموذج القيادي اهتمامه الأكبر بالأفراد العاملين و بناء علاقات إنسانية و اجتماعية يسودها الود و الرضا و يعتقد بليك انه لا يحتمل ان يؤدي مثل هذا الأسلوب الى التفكير الخلاق الذي تحتاجه المنظمة الإنتاج الأفضل و قد لا يؤدي أيضا الى علاقات إنسانية دائمة و ثابتة لان موقفه إزاء الإحباط او الصراع ليس علاجيا بل موقف مصالحة و تهدئة كما ان القرارات التي تتخذ لا تكون موجهة نحو الأغراض الإنتاجية بقدر ما هي موجهة نحو المحافظة على الأمن الشخصي للأفراد و توفير شروط العمل المرضية لهم .

5-النمط 9.9 :

و يطلق عليه "إدارة الطريق" يقع في الزوايا العليا اليمنى من الشبكة حيث يولي القائد أقصى اهتمام لكل من الإنتاج و المرؤوسين ويكون الإنتاج في أعلى مستوياته الممكنة و يكون الافراد ملتزمين بأهداف المؤسسة و تسود علاقاتهم الثقة و الاحترام المتبادل و تعتبر هذه الإدارة من افضل الأنماط و اكثر تحفيزا للعاملين.¹

8-نظرية المشاركة لشميدتوتاننبونSchmidt وTennenbaum:

قدما Schmidt وTennenbaum نموذجاً يحتوي على 7 أنماط سلوكية للقائد على محور استخدام السلطة، فهناك القائد السلطوي الذي يقرر السياسة ويحتفظ برقابة كاملة على المرؤوسين وهناك نمط قريب منه يميل للسلطوية، يتخذ القرارات ويسوقها للمرؤوسين نجد نمط ثالث يعرض الأفكار و يطلب الاستناد عليها الى ان يصل الامر بنمط قائد يسمح للمرؤوسين باتخاذ القرار في مدة مقننة، و فيما يأتي وصف لهذه الأساليب:

1-الإداري المستبد: هو النوع الامر الذي يتخذ القرارات مباشرة ويأمر بتنفيذها.

2-الإداري المساوم: هو النوع البائع الذي يتخذ القرارات ويقنع المرؤوسين بها.

3-الإداري المحاور: هو النوع المستقصي الذي يبنى قراراته بعد استقصاء اراء العاملين.

4-الإداري الاستشاري: هو النوع التجريبي الذي يطرح قراراً مؤقتاً قابلاً للتغيير.

5-الإداري المحلل: هو النوع الباحث والذي يبسط المشكلة للنقاش ثم يحلل المقترحات ليتخذ القرار.

6-الإداري الموجه: هو النوع المبتعد عن المسؤولية والذي يبسط ابعاد القضية ويدعو العاملين لاتخاذ القرار.

¹المرجع نفسه ،ص ص 60-71.

7-الإداري التسبيبي: هو النوع المتساهل الذي يعطي الحرية للعاملين في اتخاذ القرارات في ضوء الحدود المعلنة .¹

9- النظرية الموقفية :

يقول اصحاب هذه النظرية و مؤيديها ان العامل الاساسي و الرئيسي لظهور اية قيادة يعود الى طبيعة و ظروف الموقف البيئي و ما يحيط به ، و نظرية الموقف تقدم مفهوما ديناميكيا للقيادة و لأنها لا تربط القيادة بالسمات الشخصية للفرد فقط ، و انما تربطها بالموقف الاداري على اساس ان عوامل الموقف، و المتغيرات المرتبطة به ، هي التي تحدد السمات التي يمكن ان تعزز مكانة و مركز الشخص القائد و نجاحه .² و تقول ايضا النظرية ان فعالية القيادة هي نتيجة تفاعل متغيرات متعددة ، منها ما يتعلق بالقائد و منها ما يتعلق بالمرؤوسين ، و منها ما يتعلق بالبيئة التنظيمية و البيئة الخارجية ، و منها ما يتعلق بالموقف ، و يؤثر التفاعل المستمر بين تلك المتغيرات في اختيار النمط القيادي الفاعل .

فنظرية الموقف اذن تجمع بين سمات و صفات القائد و الموقف الاداري الذي يعمل من خلاله، فهي لا تنكر ما يحتاجه القائد من سمات و خصائص، و لكن تربطهما بالظرف الذي يعيشه القائد و بالموقف الاداري الذي يتعرض له على اساس ان عوامل الموقف المتغيرة المرتبطة به هي التي تحدد السمات التي تبرز القائد، و تعمل على تحقيق فاعلية القيادة.³

المبحث الثالث: ماهية الإدارة بالمشاركة

يعتبر الأسلوب التسييري الجديد المتمثل في الإدارة بالمشاركة أسلوبا ذو قيمة و أهمية نظرا لما يحققه من مزايا تنافسية للمنظمة ، و يرجع الفضل بطبيعة الحال إلى المورد البشري الذي يعتبر من اهم موارد المؤسسة، فأسلوب الإدارة بالمشاركة له تأثير مباشر

¹حاتم سماتي، النمط القيادي و علاقته بتماسك الجماعة، رسالة ماجستير، (جامعة منتوري-قسنطينة: قسم علم النفس، 2011)، ص 35.

²عياصرة ، مرجع سابق، ص ص 71، 72.

³ ابو ناموس، مرجع سابق، ص ص 51، 52.

على العاملين و بالتالي على نجاح و تميز المؤسسة كما يسعى باستمرار الى تحقيق تحولات إيجابية في محيط العمل و بلوغ اهداف مشتركة، فالإدارة بالمشاركة تشمل أساليب الإدارة التقليدية و تتجاوزها ولا تقتصر على إدارة الافراد فقط، و لتوضيح هذا الأسلوب العصري سننتطرق في هذا المبحث الى مفهومها و اهم خصائصها ،سنقدم نبذة قصيرة عن نشأتها في البعض من الدول و أخيرا نذكر محددات الإدارة بالمشاركة.

المطلب الأول: مفهوم الإدارة بالمشاركة و خصائصها

اصبح من الضروري على المسيرين اعادة النظر في مكانة العامل و الاخذ بعين الاعتبار ان قدراتهم الفكرية و الابداعية لها اهمية بالغة، فيجب على القائد اتخاذ اسلوب الادارة بالمشاركة لتحسين اداء المنظمة .

أولاً- مفهوم الإدارة بالمشاركة:

تعتمد الإدارة بالمشاركة على استغلال الإمكانيات البشرية، فهي تعرف على انها عملية إدارية تعمل على خلق سلوك (فاعل / مساهم) لجميع الموظفين يسعى الى تحسين أداء المنظمة .

تخص الإدارة بالمشاركة جميع أعضاء المنظمة، جميع الإطارات باعتبارهم مدراء كاملون وآخرون لأنهم يشاركون أيضا في بعض الاعمال الإدارية.

تعمل الإدارة بالمشاركة على اشراك المسيرين في التسيير وهنا يظهر الفرق بين الإدارة بالمشاركة وكافة أنواع التسيير الأخرى.¹

أ-المعنيون بالإدارة بالمشاركة:

اختلفت وجهات النظر حول الاطراف المعنية بالإدارة بالمشاركة و كان الاجماع على أن ذلك يتوقف على طبيعة المؤسسة وهيكلها التنظيمي، فالبعض يرى ان ذلك مسؤولية القادة

¹Hermel P .le management participatif :sens,realites,actions,(paris: editions d'organisation,1988),pp 175-188.

والاطارات العليا، اما البعض الاخر ينسب ذلك الى إطارات المؤسسة وهناك رأي ثالث ينسب حق المشاركة الى كافة الموارد البشرية في المنظمة ، وهناك فئة أخرى ترى ان المشاركة تكون فقط من خلال النقابات .

أما الدراسات الحديثة خاصة اليابانية منها فقد كشفت عن أهمية وجود المشاركة على جميع مستويات التنظيم¹ دون استثناء.

ب- طرق المشاركة:

اكتشفت المنظمات الحديثة ان الاخذ بمبدأ المشاركة امر ضروري وذلك نظرا لتعدد الوظائف في المؤسسات التي تجعل من الصعب القيام بكافة الاعمال دون ترك المجال لمشاركة الموظفين و قد تعددت الطرق التي تتحقق من خلالها هذه المشاركة لكن يتفق معظم الباحثين على التركيز على اسلوبين للمشاركة اللذان يعتبران الأكثر شيوعا يتمثلان في أسلوب المشاركة المباشرة وأسلوب المشاركة غير المباشرة.²

1. أسلوب المشاركة المباشرة :

يقصد بها تلك السلطة المعترف بها في وقت معين للعاملين لممارسة تأثيرهم على محيطهم و ذلك بعد ان تتم عملية المناقشة و في الأخير يقومون باتخاذ قرار مناسب .³

و يؤكد مصطفى مصطفى كامل على ان المشاركة المباشرة انها المشاركة الفعلية للعاملين انفسهم في اتخاذ القرارات، و تتخذ هذه الطريقة من المشاركة شكل مجموعات او فرق عمل ذات استقلالية نسبية ، و يتمتع العاملون في هذه الحالة بدرجة من المسؤولية في مجال تنظيم العمل و مراقبته و إنجازه ، و حديثا أصبحت هذه المجموعات مختلطة تجمع

¹Hermel P :ibid,p 128

²Hermel P :ibid,p 130

³Idem,p 130.

بين المستخدمين و المشرفين و المسيرين المباشرين في شكل حلقات، الجودة مجموعات شبه مستقلة و غيرها ¹.

2. اسلوب المشاركة غير المباشرة:

و تنقسم بدورها الى نوعين هما:

1-المشاركة غير المباشرة الرسمية:

تتم المشاركة غير المباشرة الرسمية عن طريق التمثيل النيابي حيث يتم اتخاذ القرارات عن طريق ممثلين عن العمال وينتخب هؤلاء الممثلون من طرف العاملين ليمثلوهم في هيئات و هيكل المؤسسة.

ويوضح **P.Hermel** ان ظاهرة المفاوضات الجماعية تظهر على انها الوسيلة الأكثر استعمالا لمنح الشرعية للمشاركة غير المباشرة الرسمية و تنقسم هذه المفاوضات الى 3 درجات:

الاعلام: طلب استفسار و تدقيق و توضيح حول نتائج القرارات المرتقبة .

الاستشارة: اقتراح اراء و حلول بديلة عن حلول الإدارة او القرارات النهائية.

القرار المشترك: قد يكون على شكل اتفاق مكتوب او عقد جماعي او على شكل اقتراح .

و تخص المشاركة المباشرة الرسمية 7 ميادين أساسية هي :

المشاكل التقنية

تنظيم العمل

التشغيل و أسئلة الموظفون

سناء طباحي، دور الادارة بالمشاركة في تنمية معرفة العاملين، رسالة ماجستير، (جامعة محمد خيضر بسكرة :كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، قسم علوم التسيير، 2010/2011)، ص 86.

ظروف العمل

مساهمة المؤسسة في إرضاء العاملين خارج العمل

السياسة الاقتصادية والمالية للمؤسسة

السياسة العامة و الهياكل في المؤسسة¹

ب-المشاركة غير المباشرة غير الرسمية :

تستمد هذه الطريقة شرعيتها من الاجماع او الاتفاق الموجود بين العاملين و تظهر من خلال العاملين الذين يشاركون في العملية الإنتاجية و لا يشاركون في عملية اتخاذ القرارات لكونهم ممثلين بواسطة لجان في هيئات اتخاذ القرار لكنهم يستطيعون التأثير على كل القرارات التي يتخذها الأشخاص المشاركون رسميا و ذلك من خلال المقاومة او مختلف السلوكيات التي يكون لها تأثير على هذه القرارات.²

و الادارة بالمشاركة تسمح للعمال عامة بالمشاركة في اتخاذ القرارات في مجالات مختلفة التي يمكن جمعها كما يلي:

-المجال التشغيلي: يخص كل القرارات التي لها علاقة بالعمل بما في ذلك توزيع

الوظائف، سرعة التنفيذ، و بعض الوظائف المتعلقة بالتكنولوجيا.

-المجال التنظيمي : يخص كل الوظائف السابقة للموارد البشرية بما في ذلك التوظيف،

التدريب، الانضباط، الاداء، التقييم و ظروف العمل كأوقات العمل، الراحة، تركيب

المعدات، الإضاءة، الصحة و الامن.

-المجال الاستراتيجي و السياسي : يخص السياسات المتخذة في مجال الترويج و تحسين

المنتوج ، تحسين سياسة جلب الزبائن، ايضا المشاركة في الارباح و الاستثمار.

¹Hermel p: op.cit,pp 130-131

²سواء طباعي،مرجع سابق،ص86.

-الملكية: تتمثل في الحقوق و الالتزامات المتعلقة بممتلكات المنظمة.¹

ثانيا- خصائص الإدارة بالمشاركة:

في ضوء ما سبق و من واقع اسهامات الكتاب و الباحثين الذين تناولوا موضوع الإدارة بالمشاركة يمكن تلخيص البعض من خصائص الإدارة بالمشاركة فيما يلي :

- تفويض السلطة في اتخاذ القرارات
- اشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات
- الإيمان الشديد بمبدأ العلاقات الإنسانية .
- الثقة المتبادلة بين القائد و الأتباع.
- رفع الروح المعنوية للمرؤوسين.
- تحفيز العاملين على العمل بروح الفريق .
- تشجيع العاملين على المبادرة و روح الإبداع لديهم.
- وضوح الأهداف و وضوح منهجية العمل و سياسة القائد.
- بناء العلاقات الطيبة و الوظيفية .²

المطلب الثاني: نشأة الإدارة بالمشاركة

لقد تم تبني أسلوب الإدارة بالمشاركة في الكثير من دول العالم بغض النظر عن طبيعة أنظمتها السياسيةالاقتصادية والاجتماعية.لم يكن ظهورها محض الصدفة بل كان ثمرة تطور تاريخي طويل هيا المناخ لنجاح العديد من التجارب و مخلفا وراءه اثار تستحق التقييم ،هذا ما جعلنا نتطرق في هذا المطلب الى التطورات التي أدت الى ظهور الإدارة بالمشاركة في بعض الدول.

¹LakhdariSekiou et autres,Gestion des ressources humaines , (montreal: les editions 4Linc, 1993),p484

²قادي احمد سعيد حماد،واقع الادارة التشاركية و صنع القرار ،رسالة ماجستير،(جامعة القدس المفتوحة :قسم ادارة الاعمال،2016)،ص41.

1- اشراك العاملين في الإدارة في بريطانيا:

تميزت إنجلترا بكونها مركز الصدارة في الثورة الصناعية في منتصف القرن التاسع عشر حيث أدى ذلك لاحتلالها المركز الرئيسي للاقتصاد العالمي و سيطرت على جزء كبير من التجارة الخارجية العالمية حيث وصفت بالدولة الصناعية القائدة.

إلا أن علاقة أصحاب الأعمال بالقوى العاملة في ذلك الوقت اتخذت شكل الضغط المستمر تمثل ذلك في خفض أجر العامل إلى أدنى حد ممكن و إدخال فئات جديدة من القوى العاملة مثل النساء و صغار السن و ذلك لضمان انخفاض الأجر، و قامت أيضا بزيادة ساعات العمل اليومي حتى وصل متوسطها من 12 إلى 18 ساعة في اليوم مما أدى بالعمال الى الانضمام إلى تنظيمات سرية للدفاع عن مصالحهم و نتيجة لضغط العمال على الحكومة ، فقد تشكلت عام 1916 لجنة لوضع التوصيات اللازمة لتوفير التحسن المستمر في العلاقات بين أصحاب الأعمال و العمال و في عام 1937 عندما لاحت بوادر الحرب العالمية الثانية بالظهور، أصدرت الحكومة قرارات بتمثيل العمال في اللجان الحكومية ، و نشأت حكومة العمال عام 1945 التي قامت بتأميم عدد من الصناعات و تنظيم إدارة هذه الصناعات في شكل مؤسسات نوعية فنتج عن ذلك مناقشات حول الطريقة التي تشكل على أساسها الأجهزة الإدارية لهذه الصناعات، و قد استقر الرأي النهائي على اشراف الحكومة على إدارة هذه الصناعات اما شؤون الادارة فقد كان يتكلف بها خبراء مختصين اما العمال كان تأثيرهم على اجهزة الادارة فقط .

و يرى Oliver Clark أن المناخ الملائم لم يكن متوفرا بعد في بريطانيا لعملية المشاركة الحقيقية للعاملين في تسيير مرافق الوحدات التي يعملون فيها و قد دعي المديرون إلى عدم تشجيع توسيع فكرة المشاركة بين صفوف العاملين.¹

2- اشراك العاملين في فرنسا:

محمد حسين الرفاعي، الإدارة بالمشاركة و اثرها على العاملين، أطروحة دكتوراة، (جامعة سانت كليمانس العالمية: بريطانيا، كلية الإدارة 2009)، ص 16، 17.

تعتبر فرنسا من الدول الأولى التي سارت على نهج الثورة الصناعية، و القوى العاملة الفرنسية اعتبرت أيضا من الأوائل التي عانت من آثار الثورة الصناعية نتيجة ممارسة مالكي المنشآت لأقصى أنواع الاستغلال البشري على العاملين دون اعتراف بأي حق مقابل جهدهم، و في نهاية القرن الثامن عشر و التاسع عشر وصلت ساعات العمل اليومية إلى قدر 18 ساعات و ذلك دون تمييز بين الرجال و النساء و الصغار ففي ظل هذه الظروف لم يكن للعمال أي دور في اتخاذ أي قرار داخل المنشأة و نتيجة لذلك تكونت تنظيمات العمال السرية و بعد ذلك ظهرت نقابات و فرضت نفسها كقوة ملموسة تدافع عن مصلحة العاملين في مواجهة أصحاب الأعمال وامتد نشاطهم النضالي حتى تمكنت الفكرة من أن تجد مجالها للقبول لدى الرأي العام الفرنسي مع مطلع القرن العشرين.

غير أنها استمرت بعد ذلك بالظهور تارة و الاختفاء تارة أخرى، كما صدرت عدة قوانين بغية الاستجابة لمطالب القوى العاملة في المشاركة في الإدارة إلى أن صدر الدستور الفرنسي عام 1946 الذي تضمن حق العاملين في الاشتراك في الإدارة، وظهرت لجان مشتركة في مؤسسات القطاع الخاص التي ضمنت أكثر من 50 عاملا و تتكون هذه اللجان من مدير المنشأة أو ممثله و مندوبين و 3 من العاملين حسب حجم المنشأة، و يتم اختيار المندوبين طبقا لقاعدة التمثيل النسبي (موظفين و عمال) و طائفة الموظفين تشمل درجات الإشراف مثل: المهندسين و رؤساء الأقسام. و كانت تجتمع هذه اللجان للمشاركة في اتخاذ القرارات و السياسات مما أدى إلى وجود تعاون أوثق بين العاملين و الإدارة.

3-إشراك العاملين في ألمانيا:

تم تكريس مبدأ المشاركة في دستور ألمانيا عام 1849 و منح المشرع آنذاك للعاملين صوتا محدودا داخل المنشأة ثم بعد ذلك صدر قانون في عام 1920 الذي أعطى للجان التي تمثل العاملين الحق في أن يجلسوا و يصوتوا في مجالس الإدارة لكن Hitler ألغى هذا النظام ، و مع نهاية الحرب العالمية الثانية أعيد نظام المجالس إلى حيز التطبيق، ثم

أصدرت ألمانيا عددا من القوانين سنة 1976 شرعت بموجبها أنظمة التشارك في الإدارة على الشركات التي يبلغ عدد العاملين فيها 2000 عامل فأكثر بالإضافة إلى وجود نظام آخر للمشاركة وبروز ماسمي **بمجلس الإشراف** الذي له الحق في مطالبة الإدارة في أي وقت بالسجلات أو الوثائق التي يحتاجها و المتعلقة بالشركة التي يعملون فيها، وفي عام 1981 صدر القانون الذي اقر تثبيت قوانين المشاركة في الإدارة في الشركات التي تعتمد عليها.

4- اشراك العاملين في الولايات المتحدة الامريكية:

ظهرت أشكال من التعاون بين أصحاب الأعمال و العاملين في أمريكا في مصانع بالتيمور و أوهايو، سكك حديد أوهايو و شيكاغو و كانت هناك مشاركات مع العاملين حول تحديد الوسائل اللازمة لزيادة الإنتاجية ، و ظهرت أسس جديدة للأجور الأجر مقابل الإنتاجية و لم يكن الهدف فقط ماديا بل كذلك بدأت تدور الحوارات حول تحديد الوسائل التي تؤدي إلى تحسين معنويات العاملين و عدم إدخال عنصر المفاجأة بالنسبة للموظفين حول خطط و مشاريع الإدارة.

5- اشراك العاملين في الوطن العربي:

لم تظهر الإدارة بالمشاركة في البلاد العربية إلا في وقت متأخر و ذلك نتيجة للأوضاع الاقتصادية السيئة السائدة، ضالة حجم القطاع الصناعي التجاري، و خاصة الظروف التاريخية لهذه الدول التي كانت معظمها تحت وطأة الاستعمار المباشر و غير المباشر. ففي الجزائر مثلا بعد الاستقلال مباشرة برزت فكرة اشتراك العاملين في الإدارة و تم الاعتماد على الكوادر المحلية لإدارة الشركات التي كان الفرنسيون يديرونها، و كذلك ظهرت في كثير من الدول العربية فكرة التشارك في الإدارة مثل سوريا عام 1963، ليبيا

عام 1993، مصر قبل عام 1961، ولكن بقيت العملية الإدارية في البلدان العربية تفتقر إلى كثير من التنسيق المسبق بين العاملين و الإدارات التابعين لها.¹

و النتيجة التي يمكن استخلاصها هي أن نظام الإدارة التشاركية أخذ به في كثير من دول العالم ، بغض النظر عن طبيعة النظام الاقتصادي أو السياسي أو الاجتماعي السائد في تلك البلدان.

المطلب الثالث: محددات الادارة بالمشاركة

من بين المؤشرات التي تبين تطبيق المؤسسة لأسلوب الادارة بالمشاركة نذكر اربعة منها:

1- الاتصال :

اقترح وليام سكوت (Scott) تعريفا للاتصال مركزا على الجانب الاداري باعتباره العملية التي تتضمن نقل المعلومات مع تلقى الردود عنها ، عن طريق نظام عام للمعلومات المرتدة بغرض التوصل الى افعال محددة تؤدي الى تحقيق اهداف التنظيم . فالاتصال يساعد بشكل كبير على تطوير و تحسين مواقف و اتجاهات العاملين وتسهيل العمل الجماعي المشترك، وايضا له دور مهم في تقوية العلاقات الداخلية والخارجية للمؤسسة، فالاتصال الداخلي يجعل العاملين على علم بكل ما يحدث داخل المؤسسة و يساعدهم على التواصل و التحاور عن نجاحاتهم و انجازاتهم داخل مجموعات العمل، اما الاتصال المفتوح يساعد على تقاسم المعلومات التي تخص اداء الاعمال ،الخطط ،الاهداف ، الاستراتيجيات و اداء المنافسين و معلومات حول التكنولوجيا ، والى جانب هذا فهو يلعب دور كبير في نجاح تطبيق الادارة بالمشاركة في اي مؤسسة و ذلك من خلال فتح المسير لقنوات الاتصال بين جميع المستويات الادارية بحيث تكون مبنية على الصراحة و الوضوح و الثقة المتبادلة و تشجيع العاملين على الابداء بآرائهم.

¹مرجع نفسه ، صص 17- 22.

2- التدريب:

حتى يشارك العمال في ادارة المؤسسة ، يجب ان تتوفر لديهم مهارات و قدرات للقيام بذلك، فالوظائف الجديدة تتطلب تدريبهم و تعليمهم و من بين هذه الوظائف نجد، معالجة و نشر المعلومات ، تسيير الاجتماعات ، المشاركة في حلقات الجودة ، العصف الذهني ، القيادة، تسيير المعلومات و المعارف ، الاتصالات، مهارات صنع القرار وحل المشاكل فكل هذه الاعمال تحتاج الى التدريب

3- التحفيز:

يجب على كل مؤسسة انشاء محيط ملائم و ممتع للعمل يتميز بتنوع نظام التحفيز بين المكافآت المادية و الحوافز المعنوية التي تمنح على اساس مستوى الاداء وذلك لتشجيع العاملين على تطوير مهاراتهم و معارفهم و تحمل مسؤولية اتخاذ القرارات وتعزيز العمل الجماعي كما ان قيام المسير بدعم مرؤوسيه والاهتمام بهم و محاولة خلق بيئة مناسبة كاحترامهم و تقديرهم و تشجيعهم و فتح باب الحوار معهم و مساعدتهم في حل مشاكلهم وشعورهم بانه عضو من اعضاء الفريق و ليس قائد الفريق فكل هذا يحفزهم على التعاون وتطوير العمل و السعي الى الابداع وبذلك تحقيق انتاج افضل.

4-النمط القيادي الديمقراطي:

تتطلب الادارة بالمشاركة قيادة ديمقراطية تعتمد علي المشاركة ، تفويض السلطة و تعتمد ايضا على العلاقات الانسانية داخل المؤسسة و التي تقوم على اشباع القائد لحاجات العاملين و دعم التعاون فيما بينهم كما يعتمد هذا النمط علي اشراك العاملين في اتخاذ القرارات و بذلك رفع الروح المعنوية للعاملين ، تشجيع المبادرة و تنمية القدرة على الابداع والابتكار ، كما تقوم القيادة الديمقراطية على ثقافة المشاركة ، التمكين من خلال

اتاحة الفرصة لمشاركتهم في تخطيط اعمالهم و توفير جو من الانفتاح والتجاوب الحر مع العاملين ومنحهم الثقة للاستفادة من آرائهم و افكارهم.¹

¹ طبّاخي، المرجع نفسه، ص ص 86-93.

خلاصة الفصل:

يتضح مما سبق ان القيادة هي التي تظهر الفرق الموجود بين كافة انواع التسيير، فعلاقة التأثير الايجابي التي تربط القائد و المستخدمين هي التي تسمح بوجود الادارة بالمشاركة، فلاحظنا ان لتجسيد هذا النمط لابد من وجود ثقة متبادلة و ان يقوم القائد باستشارة اتباعه في كل ما يخص الاهداف المسطرة، المشاكل و خاصة اتخاذ القرارات وان كلما اجتمع القائد مع العمال لوضع هدف مشترك شكل ذلك حافزا لبلوغ الهدف، فنجاح المؤسسات قائم على الاهتمام بالعنصر البشري و فتح المجال له للمشاركة.

الفصل الثاني

التطور التاريخي للإدارة بالمشاركة في
المؤسسات العمومية الجزائرية من
الاقتصاد الموجه الى اقتصاد السوق

تعد المؤسسة بصفة عامة الاداة الرئيسية لإحداث التنمية و النمو في اي اقتصاد كان انطلاقا من هذا فقد اوكلت للمؤسسات العامة الجزائرية القيام بهذا الدور في الاقتصاد ، بعد حصول الجزائر علي استقلالها ، و لكن بعد تقييم اداء هذه المؤسسات تبين انها تعاني من عدة صعوبات في التسيير و اختلالات في التنظيم مما استوجب تبني اسلوب تسييري جديد بهدف ايجاد حل لمشكلة الكفاءة ، و الوصول الي اداء افضل كما حاولت تبني طرق و اساليب حديثة لتحقيق الاستخدام الامثل للجهود البشرية و اشراكهم في العملية الادارية و اتخاذ القرارات فحاولنا في هذا الفصل التطرق الي اهم المراحل التي مرت بها المؤسسات العمومية الجزائرية، فقمنا بتقسيم هذا الفصل الى مبحثين :

المبحث الأول: الإدارة بالمشاركة في المؤسسات في ظل الاقتصاد الموجه

المبحث الثاني: الإدارة بالمشاركة في المؤسسات في ظل اقتصاد السوق

المبحث الأول: الإدارة بالمشاركة في المؤسسات في ظل الاقتصاد الموجه

تعتبر المؤسسات القاعدة التي يركز عليها اقتصاد أي دولة كانت و هي تعكس مدى تطور الدول و يتطلب ذلك تبني أسلوب تسيير فعال يقوم على مبدا المشاركة، فقدمرت المؤسسات العمومية الجزائرية بمراحل مختلفة تخللتها فترات مهمة، لذلك حاولت الجزائر بعد الاستقلال تبني النهج الاشتراكي و تكريس المساهمة العمالية في التسيير بامتلاكهم لوسائل الإنتاج بعدما كان العكس تماما في فترة الاحتلال وذلك بهدف تشجيع الشكل التعاوني والسماح للعمال بإدارة المؤسسات، و هذا ما سنتعرف عليه من خلال ما يلي.

المطلب الأول: التسيير التشاركي للمؤسسات في ظل التسيير الذاتي

عرفت المؤسسات العمومية في هذه المرحلة عدة محاولات للنهوض من الوضع الذي تركها فيها المعمرين بعد رحيلهم لذا لزم عليها ايجاد حلول فورية للنهوض بتلك المؤسسات فقامت بفتح المجال للعمال في التسيير و هذا ما سنراه فيما يلي.

فرض التسيير الذاتي كواقع اثرا الظروف التي سادت في الأيام التالية للاستقلال حيث غادر المعمرون الأوروبيون التراب الوطني، تاركين المؤسسات التي كانوا يديرونها شاغرة¹، حاول العمال على اختلاف فئاتهم وقدراتهم ملئ الفراغ الذي تركه المعمرون وذلك بهدف حماية الاقتصاد الوطني ومواصلة العملية الإنتاجية في المؤسسات²، و قد عبر هذا التوجه عن استجابة لطموحات شرائح واسعة من الحركة العمالية، كما أن التجربة لم تكن نتاجا

مختار حشماوي، تكوين الإبطارات المسيرة الجزائرية، رسالة ماجستير (جامعة وهران، كلية العلوم الاجتماعية، قسم علم الاجتماع، 2012/2011)، ص 40.

حوالف رحيمة بومدين، واقع السير في المؤسسات الجزائرية في ظل الوضعية الاقتصادية والاجتماعية الراهنة، الملتقى الوطني الأول حول الاقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة بجامعة سعد دحلب -البليدة- يومي 21 و 22 ماي 2002، جامعة أبي بكر بلقايد، تامسان، ص 5.

لسياسة مخططة تم التنظير لها بقدر ما كان استجابة عفوية وثرية تحمل من الدلالة الرمزية ما يعبر عن رغبة العامل الجزائري في استكمال نيل استقلاله بتكسير علاقات العمل المبنية على الاستغلال والاضطهاد وانتقاله من حالة العبد المنتج إلى المالك السيد والمنتج في آن واحد¹. وفي هذه المرحلة تشكلت لجان للتسيير داخل المؤسسات بطريقة تلقائية بعد الرحيل الجماعي للمعمرين نتيجة ضغط فعلي، صادر خاصة من جانب العمال القدماء الذين كانوا يشتغلون بالمزارع المهجورة من جهة ونتيجة جهود بعض النقابيين وحزب جبهة التحرير الوطني وبعض قدماء جيش التحرير الوطني من جهة أخرى².

النظام القانوني الذي كان يخضع له التسيير الذاتي تم إنشائه للوصول إلى هدفين، من جهة السماح لعمال المؤسسات بممارسة حقهم في التسيير بشكل فعال إما مباشرة أو عن طريق هيئات تمثيلية، ومن ناحية أخرى لضمان إدارة المؤسسة و ممارسة وظائفها³.

فبموجب المرسوم 95/63 المؤرخ في 22 مارس 1963 تم تحديد اشكال و وظائف أجهزة التسيير الذاتي في المؤسسات المتمثلة في ما يلي:

1- الجمعية العامة:

تمثل هذه الجمعية الهيئة الأعلى في المؤسسة و تضم جميع العمال الدائمين الجزائريين والذين يتمتعون بالأهلية القانونية (19 سنة)، تمثل الجمعية الهيئة الأعلى وتعد اجتماعاتها بصفة دورية وعادية كل 3 أشهر، تصادق على مخطط التنمية وبرنامج التجهيز، الإنتاج والتسويق، وكذا تنظيم العمل وتوزيع المهام، وتوافق على الحسابات في نهاية السنة، كما تنتخب أعضاء مجلس العمال.

2- مجلس العمال:

عبد الحميد بوطه، المؤسسة الجزائرية من التسيير الذاتي إلى الخصوصية، مجلة الحقيقة- جامعة أدرار، الجزائر، ع.29، ص 422.¹

إدريس بولكعبيات، "الحركة النقابية الجزائرية بين عصرين"، مجلة العلوم الإنسانية- جامعة محمد خيضر: بسكرة، ع.12، ص 154.²

³Mohamed Bousoumah, l'entreprise socialiste en Algérie, (Paris, office des publications, universitaires pour l'édition algérienne, 1982), p 140.

ينتخب المجلس لمدة 3 سنوات، مع تجديد 1/3 أعضائه كل سنة، كما يشترط وجود 2/3 الأعضاء مباشرين لعملية الإنتاج، يتراوح عدد أعضاء المجلس من عشرة إلى مئة حسب عدد عمال المؤسسة.

3- اللجنة المسيرة:

يتراوح عدد أعضائها بين 3 إلى 11 عاملا، مع اشتراط وجود 2/3 الأعضاء مباشرين لعملية الإنتاج، ويعين كل سنة من بين أعضائها رئيسا، تتكفل اللجنة بمهام التسيير وذلك بتبني المخططات التنموية للإنتاج، وتعد حسابات آخر السنة وتبث في اعتماد القروض المتوسطة والبعيدة الأجل وكذا المقتنيات.

4- المدير:

حدد المرسوم 95/63 مهمة المدير تحت إشراف رئيس اللجنة المسيرة بتطبيق توصيات هذه الأخيرة، وتأمين التسيير اليومي للمؤسسة¹.

إنّ منهاج التسيير الذاتي للمؤسسات لم يدم طويلا و السبب الرئيسي كان قلة خبرة العمال في التسيير، فالجهاز الإداري كان يخلو من الإطارات القادرة على التسيير نظرا لحداثة الاستقلال من جهة و نقص الخبرة من جهة أخرى فبعد ذلك تحولت هذه المؤسسات المسيرة ذاتيا إلى شركات وطنية تؤدي وظائفها الأساسية كالإنتاج، التسويق والتوزيع وذلك تحت المراقبة المباشرة للدولة وأجهزتها، لكن ما نستطيع استنتاجه في هذه المرحلة هو ظهور فيها لأول محاولة لإشراك العمال في التسيير رغم أن المشاركة لم تكن مباشرة وإنما عن طريق أجهزة التسيير الذاتي المذكورة من قبل ولكنها تعتبر الفرصة التي مكنت الدولة من تقوية الروابط مع العمال.

سفيان شبة، مشاركة العامل الأجير في الشركات التجارية، رسالة ماجستير (جامعة أبي بكر بلقايد: تلمسان: كلية الحقوق، 2008/2007)، ص 17-16.

المطلب الثاني: التسيير التشاركي في ظل التسيير الاشتراكي

لقد مرت الجزائر سنة 1971 إلى مرحلة التسيير الاشتراكي نتيجة الظروف الاقتصادية ومحاولة تحقيق التنمية بتجسيد الأفكار الاشتراكية بهدف القضاء على التفاوت الطبقي بين أفراد المجتمع وتحسين ظروف معيشتهم والنهوض بالطبقة العاملة وتحسين ظروف العمل بالإضافة إلى إشراك العمال في الإدارة والتسيير.

هياكل التسيير التشاركي:

في هذه الفترة تم الانتقال من شكل المؤسسة العامة أو المشروع العام إلى شكل المؤسسة الاشتراكية، وكان هذا بتأثير عوامل عدة أهمها اعتبار تجربة التسيير الذاتي بكل إيجابياتها وسلبياتها باعثا على ضرورة إيجاد صيغة لتجسيد المشاركة الفعالة في التسيير وكذلك تحول تسيير المؤسسة الوطنية العمومية من الأسلوب التقليدي إلى أسلوب جديد يتخذ من العاملين عناصر نشيطة تضطلع بمهام التسيير والرقابة من خلال مساهماتهم الفعلية في ذلك، إضافة إلى ذلك تتجسد المشاركة العمالية في تسيير المؤسسة الوطنية العمومية وفقا لميثاق التسيير الاشتراكي للمؤسسات من خلال المجلس المنتخب الذي يسهر على حسن تسيير المؤسسة وزيادة الإنتاج والتحسين المستمر للجودة وأيضا القضاء على التبذير ومراعاة النظام في العمل فالمشاركة العمالية في الجزائر نتيجة مباشرة للتسيير الاشتراكي للمؤسسات الذي ينظم وظيفتين رئيسيتين للعاملين التي تتمثل في المساهمة في اتخاذ القرارات من جهة والرقابة على سير المؤسسة من جهة أخرى¹.

عبد الرحمان بن عنتر، "مراحل تطور المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وآفاقها المستقبلية"، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر: بسكرة، ع2، ص 122.

كما تبين أن المؤسسة الوطنية عرفت مبدأ المشاركة في هذه المرحلة بما أن أساس النظام الاشتراكي هو الملكية العامة لوسائل الإنتاج فإنه من غير المنطقي أن يكون العامل طرفا مهما في تسييرها ومراقبتها¹.

وهذا ما يؤكد ميثاق وقانون التسيير الاشتراكي للمؤسسات حيث ينص في المادة 14 منه أن العامل يقوم بعمله في مؤسسة تابعة للدولة، أي الشعب، فإنه له الحق أيضا في أن يشترك بصورة فعلية في نتائج هذه المؤسسة وعليه فالأمر يتعلق هنا بالمشاركة في النتائج التي تحققها المؤسسة وأيضاً المشاركة في التسيير باعتبارهم مالكين ومنتجين ماهرين على حسن سير المؤسسة وهذا ما جاءت به المادة 7 فقد نصت على أن "عمال المؤسسة الاشتراكية هم منتجون يتحملون مسؤولية تسيير المؤسسة"²، ولكي تتحقق هذه المشاركة وضعت لها هياكل وأجهزة خاصة ومتمثلة في مجلس العمال، مجلس المديرية واللجان الدائمة³.

أولاً - مجلس العمال:

يعتبر مجلس العمال حجر الزاوية في الهيكل التنظيمي للمؤسسة الاشتراكية فمن خلاله يشارك العمال في تسيير شؤون المؤسسة.

فمن حيث تكوينه، فإنه كان يتشكل على مستوى الوحدة والمؤسسة لمدة ثلاث (03) سنوات بطريقة ديمقراطية تتمثل في الانتخاب.

وبالرغم من التغيرات والتعديلات التي عرفها النظام الانتخابي بالمؤسسة الاشتراكية الاقتصادية، فإن قانون الانتخابات الصادر في 25 أكتوبر 1980 كان ينص على أن "يعد ناخبين جميع العمال الجزائريين الذين يبلغ عمرهم 16 سنة كاملة وعضوا 6 أشهر من العمل الفعلي ضمن المؤسسات".

سعيد أوكيل وآخرون، استقلالية المؤسسات العمومية الاقتصادية - تسيير وإتخاذ القرارات في إطار المنظور النظامي- وزارة التعليم العالي¹ والبحث العلمي، جامعة الجزائر، معهد العلوم الاقتصادية، 1994، ص 36.

ليندة رقام، "مشاركة العمال عن تسيير المؤسسة الوطنية واقع وتحديات"، مجلة العلوم الإنسانية - جامعة محمد خيضر: بسكرة، ع.2، ص 123.²
الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الجريدة الرسمية، رقم 101 والمؤرخة في 13 ديسمبر 1971 المتضمنة ميثاق التنظيم الاشتراكي³ للمؤسسات، ص 1736.

أما بالنسبة للمنتخب فقد نص على أن "يحد قابلين للانتخابات في أجهزة القطاع الفلاحي، ما عد الرئيس الذي يجب أن يكون في الثالثة والعشرين (23) من العمر على الأقل و 21 سنة للانتخاب في القطاعات الأخرى"

وعلى كل، فإن النظام الانتخابي بالمؤسسات الاشتراكية كان يقوم، كما هو الشأن في مختلف أنواع الانتخابات بالجزائر على أساسين:

- الانتقاء الأولي من طرف لجان الترشيح التي كان يهيمن عليها حزب جبهة التحرير الوطني.

والاختيار النهائي والمتمثل في منح الثقة من طرف العمال للمنتخب من خلال عملية الاقتراع على قائمة المترشحين أما فيما يتعلق بتسييره، فإن المجلس باعتباره جهاز تداول فإنه يعقد دورتين عاديتين في السنة، كما يجوز له عقد دورات استثنائية.

إلا أن عمل المجلس ومساهمته في التسيير كان يتجلى أساسا في دور مختلف اللجان الدائمة سواء المنبثقة عنه أو المشكلة منضمة بينه وبين مجلس المديرية.

أما بالنسبة لاختصاصاته، فإن نظرة فاحصة في النصوص المتعلقة بصلاحيات المجلس، تبين أنها على ثلاثة مستويات متدرجة:

1- تقديم الآراء والتوصيات فيما يتعلق بالتقرير السنوي ومراقبة تنفيذ المخطط وسير

محاسبة وتعديل هياكل المؤسسة.

2- كما يتمتع بسلطات تخوله مشاركة مجلس المديرية في بعض الاختصاصات خاصة

في مجالات التوظيف والتكوين ووضع النظام الداخلي والمساهمة في تنظيم وتسيير

الخدمات الاجتماعية والثقافية.

3- أما فيما يتعلق بالصلاحيات التقريرية فإن المجلس مخول في البث في بعض المسائل المحدودة والتي تدخل قانون في اختصاصه الحصري كتوزيع الحصة من الأرباح المخصصة للعمال على جميع الوحدات¹

ثانيا - اللجان الدائمة:

هو ثاني جهاز يشارك من خلاله العمال في التسيير و هي أجهزة مساعدة لمجلس العمال والتي لا يجب أن تتعدى خمسة (05) أعضاء تتكفل بالشؤون الاقتصادية والمالية، الاجتماعية والثقافية، المستخدمين والتكوين التأديب وحفظ الصحة والأمن حيث تشكل ثلاثة (03) لجان بكامل أعضائها من العمال المعنيين من طرف مجلس العمال ولجنتين (02) مختلطتين بين ممثلي العمال المعنيين من طرف مجلس العمال وممثلي الإدارة المعنيين من طرف المديرية.

أما اللجان العمالية فتتمثل في لجان الشؤون الاقتصادية والمالية التي تكلف بدراسة كل المشاكل المتعلقة بالاقتصاد والمالية للمؤسسة، ولجنة الشؤون الاجتماعية والتكفل بكل ما يتعلق بالوضع الاجتماعي والثقافي للعامل، وأخيرا لجنة المستخدمين والتكوين التي تختص في إعداد السياسة الخاصة بالمستخدمين وتعيينهم وكذا تكوينهم تجتمع هذه اللجان مرة واحدة الزاما في كل شهر بصفة عادية كما يجوز لها أن تجتمع بصفة غير عادية بطلب من رئيسها أو رئيس مجلس العمال التابعة له كما تنتهي اجتماعاتها بوضع تقرير تبدي فيه جميع ملاحظاتها وتقدمه إلى كل من مجلسي العمال والمديرية أما اللجان المختلطة تتمثل في لجنة التأديب التي تقترح العقوبات الإدارية طبقا لتشريع العمل والنظام الداخلي وكذا الإجراءات الوقائية لتفادي وقوع العمال في أخطاء قد تعرضهم لعقوبات تأديبية تجتمع هذه اللجنة بناء على طلب المدير العام، أو المدير أو مجلس العمال أو العامل الذي يعنيه الأمر.

أما اللجنة الثانية المختلطة فهي مكلفة بحفظ الصحة والأمن والوقاية من الأخطار المهنية¹.

د. محمد الصغير بعلي، تنظيم القطاع العام في الجزائر، (استقلالية المؤسسات)، بن عكنون، الجزائر، 1992، ص ص 27-28-29-30.¹

ثالثا - مجلس المديرية:

هو ثالث جهاز تسيير يشارك به العماليون من تسعة (09) أعضاء على الأقل وإحدى عشر (11) عضوا على الأكثر، يعتبر هذا المجلس السلطة العليا الموحدة أو المؤسسة حيث يتلقى كل ما يتعلق بتسيير المؤسسة من قبل مسؤولي التسيير الغير أعضاء المجلس، ورؤساء لجان حفظ الصحة والأمن والتأديب وعلى المستوى الخارجي من قبل الوزراء الوصية أو الإدارات الأخرى التابعة للدولة، كما ينسق المجلس بين مختلف الوحدات المشكلة للمؤسسة وبين الإطار العام والجدول الزمني للأشغال اللازمة لتحرير المشاريع الأولية لمخطط المؤسسة لتوسيع نشاطها إلى قطاعات جديدة، أو إدماج توحيد وحداتها، كما يقوم بإعداد مشروع النظام الداخلي للمؤسسة بالاشتراك مع مجلس العمال ويحفظ أيضا المشروع الأولي للقانون الأساسي للعمال وجدول أجورهم المنجزة من طرف المديرية العامة للمؤسسة، حيث تصادق على المشروعين في اجتماع موحد مع مجلس العمال².

لقد حاولت المؤسسات في المرحلة الاشتراكية اشراك العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية ومنحهم الفرصة للإبداء بآرائهم و تفجير طاقاتهم و ابرار قدراتهم الفكرية لكن هذا الامر لم يتحقق الى حد كبير فبعد تحليل مهام مجلس العمال و مهام مجلس المديرية تبين ان سلطة هذا الأخير اكبر من سلطة مجلس العمال حيث يتمثل دورها في اتخاذ القرارات الهامة المرتبطة بنشاط المؤسسة ككل في حين تمثيلية العمال في هذا المجلس لا تتعدى عاملين وبالتالي فتأثير العمال في عملية اتخاذ القرارات ضعيفة جدا و تكاد تنعدم، فالمشاركة في هذه المرحلة تقتصر على المشاركة و ابداء الراي من خلال ممثلين نواب فهي مشاركة غير مباشرة و رسمية و لا تمثل أي خطر على الجهاز الادري للمؤسسة، ففي هذه المرحلة المشاركة كانت شكلية فقط و تغلب أنماط الإدارة البيروقراطية ما أدى الى فشل تطبيق التسيير الاشتراكي و هذا ما دفع الى التفكير في إصلاحات جديدة تحصل من خلالها المؤسسات الوطنية على استقلاليتها.

أحلام مزاري، المشاركة العمالية في تسيير الهيئة المستخدمة، رسالة ماجستير (جامعة وهران: كلية الحقوق، 2012/2011)، ص ص 7-8.¹
أحلام مزاري، مرجع نفسه، ص ص 9-10.²

المبحث الثاني: الإدارة بالمشاركة في المؤسسات في ظل اقتصاد السوق

إن الآثار التي خلفها أسلوب التسيير الاشتراكي للمؤسسات والعراقيل التي شهدتها هذا النظام وصل بالمؤسسات إلى نقطة يجب أن تتخذ فيها قرارا وحلولا عاجلة للخروج من المشاكل التي كانت تعاني منها، فقد كان الاقتصاد الاشتراكي اقتصادا ريعي يتغذى من مداخل النفط، كما كانت المؤسسات تفتقد إلى العقلانية الاقتصادية فكانت أيضا تعاني من تضخم حجمها، الأمر الذي كان سببا في وجوب إعادة النظر في بنيتها الهيكلية وذلك بهدف إعادة تنظيمها وللنهوض بها لتعود بالنفع على الاقتصاد الوطني.

المطلب الأول: المؤسسات العمومية وحتمية تفعيل الإدارة بالمشاركة

نظرا للآثار السلبية التي خلفتها مرحلة التسيير الاشتراكي للمؤسسات وجب على الدولة اتخاذ إجراءات للخروج من هذه المشاكل، إذ شهد الاقتصاد الجزائري في بداية الثمانينات بداية جديدة وحاسمة في تطوره تمثلت في مرحلة إعادة هيكلة المؤسسات كما قامت بإصلاحات اقتصادية تهدف إلى إعادة تكييف المؤسسة العمومية الاقتصادية مع مقتضيات اقتصاد السوق و الدخول في مرحلة استقلالية المؤسسات.

1- مرحلة إعادة الهيكلة: la restructuration des entreprises

بسبب الأوضاع المزرية التي عرفها الاقتصاد الوطني في ظل تطبيق نصوص قانون "التسيير الاشتراكي للمؤسسات"، تمت إعادة هيكلتها، فموجب المرسوم رقم 242/80 الصادر في 04 أكتوبر 1980 المتضمن إعادة الهيكلة¹ الذي تحدده المادة الثانية منه، أن هدف هذا القانون النهائي هو تلبية حاجات الاقتصاد والسكان المتزايدة باستمرار وذلك بتحسين شروط عمل الاقتصاد والتحكم أكثر في جهاز الإنتاج، وحتى تتمكن المؤسسات العمومية الاقتصادية من المساهمة في تحقيق الأهداف المسطرة وذلك بإعطائها نوعا من

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الجريدة الرسمية، رقم 242/80 المؤرخة في 1980/10/04 المتعلقة بإعادة هيكلة المؤسسات، المادة¹ 2، ص ص 14-15.

الاستقلالية في اتخاذ قراراتها الداخلية فيما يتعلق بالتسيير وإضفاء نوع من المرونة عليها حتى تتحرر من جمود وبطئ وقيود المركزية والبيروقراطية التي كان لها الأثر السلبي على سيرورة المؤسسات الجزائرية بما فيها من تبني إستراتيجية خاصة بتنمية العلاقات الداخلية وإيجاد أسلوب حسن لتسيير الموارد البشرية¹.

تجسدت الحلول لمواجهة الضعف في تسيير المؤسسات العمومية في تقسيم الشركات الكبرى إلى وحدات صغيرة، بهدف تسهيل طرق الاتصال والتسيير حيث أكد الأستاذ ناصر دادي عدون أن طرق الاتصال بين المركز والوحدات الاقتصادية كانت ضعيفة جدا، لأن القرارات المملاة من المركز غالبا ما لا تصل إلى الوحدات الاقتصادية وإذا وصلت، تصل مفرغة من مضمونها²، وعند إتمام عمليات إعادة الهيكلة التي مست 70 مؤسسة، نتج عنها نشأة 460 وحدة صغيرة، ومع تزايد أثار الأزمة الاقتصادية في 1986 وإحتدام شدة الغضب الشعبي، ظهر توجه جديد للإصلاحات تمثل في تعزيز اللامركزية في تسيير المؤسسة الاقتصادية العمومية، وفصل الملكية عن الإدارة خلال نهاية عشرينية الثمانينات من القرن الماضي من خلال منح الاستقلالية لمؤسسات القطاع العام³.

عرفت إعادة الهيكلة شكلين: إعادة الهيكلة العضوية وإعادة الهيكلة المالية.

أ- إعادة الهيكلة العضوية: la restructuration organique

هي إعادة هيكلة المؤسسات الكبيرة الحجم التي كانت خاضعة للتسيير المركزي وكانت هناك صعوبات في تسييرها، وتحويلها إلى مؤسسات عمومية صغيرة، أو كبيرة لتسهيل التحكم فيها للمسير والمساهمة في تحسين فعاليتها الإنتاجية.

نورة بن وهيبة، تنمية العلاقات العامة داخل المؤسسة العمومية الاقتصادية من خلال التخطيط لمواردها البشرية، رسالة ماجستير (جامعة باجي مختار: عنابة، 2009/2008)، ص 109.

ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1998، ص 183 نقلا عن ياسين العايب، تقييم سياسة تمويل المؤسسات الاقتصادية في الجزائر، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، ع.2، 2013، ص 67.

ياسين العايب، تقييم سياسة تمويل المؤسسات الاقتصادية في الجزائر، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، ع.2، 2013، ص 67.

ب- إعادة الهيكلة المالية: la restructuration Financière

تتضمن مجموعة من الإجراءات التي تقوم بها الدولة والمؤسسة من أجل تجسيد استقلالها المالي وبالتالي الاستغناء على إعانات الدولة، وبهذا تتحول المؤسسة إلى وحدة اقتصادية مالية، قادرة على التكفل بمهامها بعيدا عن الوصاية المركزية فما جاء في عملية إعادة الهيكلة لتصغير حجم المؤسسات للتحكم أكثر في عملية التسيير والإنتاج، لم ينجح في تحقيق الربح والمردودية، هذا ما يثبت أن المردودية لا ترجع إلى عامل حجم المؤسسة بدليل أن هناك مؤسسات كبيرة الحجم في مختلف الدول حققت إنتاجية عالية، فالمشكلة تعود الى افتقار الإطارات المدربة في التسيير، أي أن نقطة الضعف في التسيير تكمن في عدم تأهل الكثير من المسيرين لدور الإشراف وتسيير الموارد البشرية¹.

لم تعرف هذه المرحلة ازدهارا كبيرا، وذلك راجع إلى سوء اختيار استراتيجيات ملائمة وسوء تسيير من طرف المسيرين، فسوء استخدام الموارد والخسائر المادية التي عرفتھا المؤسسات العمومية أدى إلى عجزها ماليا، مما أجبر الدولة على الإسراع في اتخاذ الحلول لإنقاذ الوضع، تمثلت في اعطاء أكثر حرية لهذه المؤسسات.

2- مرحلة استقلالية المؤسسات: l'autonomie des entreprises

شهدت المؤسسات العمومية دخولها في عملية الاستقلالية بعد النتائج السلبية لفترة إعادة الهيكلة في الثمانينات تمهيدا واستعدادا لعملية الاستقلالية، و شكلت بذلك بداية الإصلاحات الممهدة للدخول في اقتصاد السوق بطريقة مكثفة ومتسارعة²، فقد كانت بمثابة الحل الوحيد للتخلص من العقبات التي أعاقَت سيرها، فقد تيقنت السلطات العمومية بانه لا يمكن حل مشكلة المؤسسة العمومية عن طريق ضخ الأموال لها فقط وتصحيح أوضاعها المالية بل يجب أن يكون الاتجاه نحو إعادة النظر في هياكلها، عمليات اتخاذ القرار وفتح المجال للمؤسسة للتكفل بأمورها بعيدا عن تدخل السياسيين والوصاية، بدأ الحديث بعد سنة

مختارية حشماوي، مرجع سابق، ص ص 46-47.¹

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الجريدة الرسمية، رقم 02 المؤرخة في 13/01/1988 المتضمنة القانون التوجيهي للمؤسسات العمومية الاقتصادية، ص 30.

1988 عن استقلالية المؤسسات فعليا، وتم وضع المعايير التي يعتمد عليها في عملية تقرير متى تدخل المؤسسة إلى مرحلة الاستقلالية¹، وفي هذا السياق تجسدت فكرة استقلالية المؤسسات من خلال القانون التوجيهي الذي صدر بشأنه المرسوم '01/88 المتعلق باستقلالية المؤسسات.²

إنّ الإصلاحات الهيكلية التي مست المؤسسات العمومية مع بداية الثمانينات لم تحقق الأهداف المرجوة، بل زادت من فوضى التسيير من طرف أشخاص غالبا ما يختارون على أساس معايير سياسية فقط، الوضع الذي أجبر متخذي القرار على التفكير في تصحيحه، بعد التأثير السلبي لسوء التسيير على مستوى معيشة المواطنين وعلى معدلات النمو على مستوى المؤسسة أو الاقتصاد الوطني لعدة سنوات، أدخل المجتمع في دوامة عدم الاستقرار وهيا الظروف لانتفاضات شعبية متكررة منها: أحداث الجزائر العاصمة، قسنطينة أخيرا أحداث أكتوبر 1988، هذه الأحداث أعطت دفعا قويا للإسراع في تجسيد تلك الإصلاحات الاقتصادية، السياسية والاجتماعية على أرض الواقع.³

و قد نصت هذه التحولات على الهياكل التي تسهل عملية تسيير المؤسسات في ظل الاستقلالية و تتمثل في:

1- الجمعية العامة:

تتشكل من مجموع المساهمين في رأسمال المؤسسة، و في الشركات المحدودة المسؤوليات، يتم اشراك العمال في هذه الجمعية عن طريق ممثليهم رغم انهم لا يساهمون في رأسمال المؤسسة، و ذلك لان المؤسسة المستقلة من مهامها تكريس الطابع الديمقراطي لإدارتها و تسييرها.

¹ سعيد أوكيل وآخرون، مرجع سابق، ص 60

² الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الجريدة الرسمية، رقم 02 المؤرخة في 13/01/1988، المرجع نفسه ص 30

³ سعيد أوكيل وآخرون، مرجع سابق، ص ص 58-59.

2- جهاز الادارة:

في المؤسسات العمومية التي هي في شكل شركات مساهمة يتولى ادارتها مجلس إداري يتكون من 7 الى 12 عضو من بينهم عضوان يمثلان العمال، اما بقية الاعضاء فيعينون من طرف الجمعية العامة، اما في المؤسسات التي هي في شكل شركات محدودة المسؤولية يتولى ادارتها مجلس المراقبة المتكون من 5 اعضاء على الاقل من بينهم عضو واحد يمثل العمال و الباقي يتم تعيينه من طرف الجمعية العامة.

3- المدير العام المسير:

تخضع المؤسسات العامة التي هي في شكل شركات مساهمة لإشراف المدير العام الذي يتم انتخابه من طرف مجلس الادارة، اما المؤسسات ذات المسؤولية المحدودة فان من يتولى تعيين مسير المؤسسة هو مجلس المراقبة.¹

كما جسد المشرع في هذه المرحلة طرق مختلفة من أجل تمكين العمال من المشاركة الفعلية في تسيير المؤسسة التي يشتغلون فيها، فتمثل ذلك في :

- اشراكهم بقوة القانون في مجلس الإدارة والمراقبة من جهة
- إشراكهم في بعض اللجان الاجتماعية التقنية كلجنة الصحة والأمن ولجنة التأديب بموجب أنظمة أخرى من جهة أخرى²

لقد كانت استقلالية المؤسسات في نظر الدولة الحل الوحيد الذي يمكنها من إجراء إصلاح والتخلص من المشاكل التي نتجت عن مرحلة إعادة الهيكلة، فأصبح غير مقبول أن تستمر الدولة في تمويل عجز هذه المؤسسات في كل مرة، فسمحت الدولة للمؤسسات في إدارة أعمالها بمفردها عن طريق التقليل من تدخلات المركز وانقاص نسبة التدخل المباشر لأجهزة الدولة في التسيير. إنَّ التصور الجديد لهذه المرحلة ينطلق من فكرة الاستقلالية التي طالما نادى بها أغلب المسيرين من جهة واستجابة لضغط الهيئات المالية الدولية لإدخال

¹مختارية حشماوي، مرجع سابق، ص 62.62.

محمد فليح حكمت، دور العمال في تسيير المؤسسات العمومية الاقتصادية، رسالة ماجستير (جامعة الجزائر: كلية الحقوق والعلوم الإدارية، 1989)، ص 116.

تصححات هيكلية جذرية من جهة أخرى، مما أدى إلى تراجع القطاع العام والاعتماد على القطاع الخاص، فكل هذا أفرزته مجموعة من الوقائع والأوضاع التي مست بالاقتصاد الوطني، حيث عانت الجزائر من أزمة اقتصادية سببها انعدام القاعدة الاقتصادية ونقص السيولة النقدية وانخفاض أسعار البترول ما جعلها عاجزة على تحقيق الفعالية مما استوجب تبني إصلاحات اقتصادية واللجوء إلى تبني تشريعات عمل جديدة بهدف إيجاد حلول لهذه المشاكل وتنشيط الاقتصاد الوطني.

المطلب الثاني: تفعيل الإدارة بالمشاركة من خلال تشريعات العمل الجديدة

حاول المشرع الجزائري تجسيد و تفعيل الادارة بالمشاركة من خلال اصداره لعدة قوانين تضمنت في طياتها آليات جديدة لمشاركة العمال في التسيير و هذا ما سنراه من خلال ما يلي.

اولا- تفعيل الإدارة بالمشاركة من خلال قانون 11/90:

جاء قانون 11/90 المؤرخ في 21/04/1990 المتعلق بعلاقات العمل بمفهوم جديد للتمثيل العمالي، إذ سمح للمنظمات النقابية بتقديم مندوبين (في الدور الدول على الأقل) من أجل انتخابهم قصد إنشاء لجنة المشاركة وهو مفهوم عصري لهيئة منتخبة تتمتع بقدرة مستقلة في تسيير النشاطات الاجتماعية والاقتصادية ومخولة بحق الرقابة والاستشارة حول السير العام للمؤسسة، كما تتمتع هذه اللجنة باختصاصات وصلاحيات كبيرة تتعلق باستراتيجيات الشغل، فهي هيئة تبدي رأيها حول تنظيم العمل ولاسيما في وضع قواعد العمل ومقاييس التحفيز كما تبدي رأيها في جميع مشاريع إعادة هيكلة الشغل والتكوين المهني ولا يمكن إعداد النظام الداخلي إلا بعد استشارتها في كل المسائل المتعلقة بالنظافة والأمن وقواعد الانضباط ويمكنها أن تتخذ ما تراه مناسبا من الإجراءات للحفاظ على سلامة العمال البدنية، فهذه الأخيرة تتواجد في أعلى هرم المؤسسة ما يسمح لها بالتعبير الجماعي عن العمال من أجل التكفل الدائم والمستمر بمصالحهم في القضايا المتعلقة بتسيير والتطور

الاقتصادي والمالي للمؤسسة، والمتعلقة بتنظيم العمل وبالتكوين المهني وبتقنيات الإنتاج لهذه الأسباب منح القانون لجنة المشاركة دورا ذي أهمية متزايدة يتمثل: من الأخطار إلى الاستشارة، ومن الاستشارة إلى التشاور.

ولكونها قريبة من انشغالات العمال ومعززة بأسلوب ديمقراطي في إنشائها، تلعب لجنة المشاركة دورا هاما¹ (كما تتضمن قوانين العمل لسنة 1990 آليات جديدة لمشاركة العمال في تسيير)

ويمكن التأكد من الأهمية البالغة لهذه اللجنة من خلال قوانين العمل لسنة 1990 التي كان الهدف منها جلب آليات جديدة لمشاركة العمال في تسيير المؤسسات فقد جاء في المادة 91 أنه تتم مشاركة العمال في الهيئة المستخدمة كما يلي:

- بواسطة مندوبي المستخدمين في مستوى كل مكان عمل متميز يحتوي على عشرين (20) عاملا على الأقل.
- بواسطة لجنة مشاركة تضم مجموع مندوبي المستخدمين في مستوى مقر الهيئة المستخدمة.

والى جانب ذلك حددت المادة 94 من نفس القانون صلاحيات أجهزة المشاركة والمتمثلة في:

- 1- تتلقي المعلومات التي يبلغها إليها المستخدم كل ثلاثة أشهر على الأقل والخاصة:
 - بتطور إنتاج المواد و الخدمات و المبيعات و إنتاجية العمل.
 - تطور عدد المستخدمين و هيكل الشغل.
 - نسبة التغيب وحوادث العمل والأمراض المهنية.
 - تطبيق النظام الداخلي ومراقبة الأحكام المتعلقة بالضمان الاجتماعي.

صراح بن شيخ، الهيئات العمالية المنتخبة في المؤسسات المستخدمة - حالة لجنة المشاركة، رسالة ماجستير (جامعة الجزائر بن يوسف بن خدة،¹ كلية الحقوق، فرع قانون الأعمال)، ص ص 3-4.

2-مراقبة تنفيذ الاحكام المطبقة في ميدان الشغل و الوقاية الصحية و الامن والمتعلقة بالضمان الاجتماعي.

3- القيام بكل عمل ملائم لدى المستخدم في حالة عدم احترام الاحكام التشريعية والخاصة بحفظ الوقاية الصحية و الامن و طب العمل.

4- ابداء الراي قبل تنفيذ المستخدم القرارات المتعلقة بما يلي:

- المخططات السنوية و حصالات تنفيذها.

- تنظيم العمل (مقاييس العمل، طرق التحفيز و مراقبة العمل و توقيت العمل).

- مشاريع اعادة هيكلة الشغل (تخفيض مدة العمل و اعادة توزيع العمال و تقليص عددهم).

- المخططات التكوين المهني و تحديد المعارف و تحسين المستوى و التمهين.

نماذج عقود العمل و التكوين و التمهين.

- النظام الداخلي للهيئة المستخدمة.¹

أما فيما يتعلق انتخاب وتشكيل أجهزة المشاركة، نصت المادة 97 انه يتم انتخاب مندوبي المستخدمين من طرف مجموع العمال ويحق الترشح للعامل البالغ 21 سنة كاملة ولديه أقدمية أكثر من سنة كما يشترط أن لا يكون في منصب مسؤولية ولا في الإطارات القيادية في المؤسسة وليس له سلطة تأديبية وليس من أقارب المستخدم لا أصول، ولا فروع وحواشيه أو أقارب بالنسب².

و قبل الانتهاء من هذا الموضوع، نشير الى انه بالنسبة للمؤسسات المستخدمة التي تأخذ شكل الشركات المساهمة التي يديرها مجلس الادارة، و شركات ذات المسؤولية المحدودة

¹الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الجريدة الرسمية، رقم 17 المؤرخة في 21 أبريل 1990 المتعلقة بعلاقات العمل، المادة 94، ص 570

²الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الجريدة الرسمية، رقم 17 المؤرخة في 21 أبريل 1990 المتعلقة بعلاقات العمل، المادة 97ص571.

التي يديرها مجلس المراقبة، و التي تضم اكثر من 150 عاملا فانه يمكن للجنة المشاركة ان تعين عضوين من اعضائها او من غير اعضائها في مجلس ادارة لجنة المساهمة و عضو من اعضائها او من غير اعضائها، يتولون تمثيل العمال في اجهزة تسيير المؤسسة.¹

ثانيا - تفعيل الإدارة بالمشاركة من خلال قانون 14/90:

لقد ترتب على صدور دستور 1989 ومن بعده دستور 1996 تعديل لنظام الحريات الأساسية منها تلك المتعلقة بالعمال، بحيث تم إقرار جملة من الحقوق الأساسية للعامل بنصوص دستورية، وأهم هذه الحقوق تم تنظيمها بقانون 14/90 فبعد أن كان الحق النقابي قبل 1989 مقتصر على حق الانخراط في النقابة الوحيدة، أصبح منذ 1990 الحق النقابي هو الانخراط في أي نقابة موجودة.

يعتبر الحق النقابي من اهم الحقوق المكونة للمواطن في القوانين المقارنة الحديثة واصبح يحظى بحماية قانونية مثل باقي حقوق الانسان، فقد أصدر له المشرع الجزائري قانونا خاصا به وهو القانون 14/90 المؤرخ في 02 جوان 1990 المتعلق بكيفيات ممارسة الحق النقابي²، ومن بين أهم المواد التي تضمنها هذا القانون، نذكر المادة (03) التي نصت على حق العمال في تأسيس تنظيمات نقابية بكل حرية، كما نصت المادة (09) على إجراءات التأسيس حيث اشترطت فقط عقد جمعية عامة تأسيسية وإيداع ملف التأسيس الذي يتضمن قائمة الأعضاء المؤسسين والقانون الأساسي للنقابة ومحضر الجمعية العامة إضافة إلى الإعلان عن تأسيس النقابة في جريدة يومية³.

و من اهم الحقوق التي عادة ما تركز عليها الاتفاقيات الجماعية لا سيما القطاعية منها، الحقوق النقابية التي تتناول معظم هذه الاتفاقيات ككيفية ممارستها، حيث انها عادة ما

¹ سليمان احمية، قانون علاقات العمل الجماعية في التشريع الجزائري المقارن، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2012، ص 381.
فضيلة عاقل، دروس في مقياس تشريع العمل، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، جامعة الحاج لخضر- باتنة، الجزائر، 2014/2013، ص 12.

² الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الجريدة الرسمية، رقم 23 المؤرخة في 06 جوان 1990 المتعلقة بكيفيات ممارسة الحق النقابي،
المادة 03 و المادة 09، صص 765-766.

تتعلق من مبدأ تكريس ممارسة هذه الحقوق وفقا ما هو منصوص عليها في القانون المتعلق بكيفيات ممارسة الحق النقابي لا سيما تلك التي تتضمنها المادة (38) من قانون 90-14 و التي نصت على انه:

تتمتع المنظمات النقابية التمثيلية للعمال الاجراء في كل مؤسسة مستخدمة في اطار التشريع و التنظيم المعمول بهما، بالصلاحيات الآتية:

- المشاركة في مفاوضات الاتفاقيات او الاتفاقات الجماعية، داخل المؤسسة المستخدمة.
- المشاركة في الوقاية من الخلافات في العمل و تسويتها .
- جمع اعضاء التنظيم النقابي في الاماكن او المحلات المتصلة بها خارج اوقات العمل، و استثناء اثناء ساعات العمل، اذا حصل اتفاق مع المستخدم.
- اعلان جماعات العمل المعنيين بواسطة النشرات النقابية او عن طريق التعليق في الاماكن الملائمة التي يخصصها المستخدم لهذا الغرض.
- جمع الاشتراكات النقابية في اماكن العمل من الاعضاء حسب الاجراءات المتفق عليها من المستخدم .
- تشجيع عمليات التكوين النقابي لصالح اعضائها.¹

و الى جانبها نجد المادة (39) المتعلقة بالمنظمات النقابية ذات التمثيل الوطني و التي تضمنت ما يلي:

في اطار التشريع و التنظيم المعمول بهما و حسب نسبة التمثيل، فان اتحادات العمال الاجراء و المستخدمين و اتحاداتهم او كونفدراليتهم لاكثر تمثيلا على الصعيد الوطني:

- تستشّار في ميادين النشاط التي تعنيها خلال اعداد المخططات الوطنية للتنمية الاقتصادية و الاجتماعية.
- تستشّار في مجال تقويم التشريع و التنظيم المتعلقين بالعمل و اثرائهما.
- تتفاوض في الاتفاقيات او الاتفاقات الجماعية التي تعنيها.
- تمثل في مجالس ادارة هيئات الضمان الاجتماعي.
- تمثل في مجالس المتساوية الاعضاء في الوظيفة العمومية، و في اللجنة الوطنية لتحكيم المؤسسة.¹

خلاصة الفصل:

ان ما يميز النماذج التسييرية التي عرفتھا المؤسسة الوطنية هو الغموض الذي سادھا حول دور و أهمية العنصر البشري فيها، فقد حاولوا توضيح دور و مكانة العامل الجزائري من خلال اظهار ان مهمته لا تقتصر في تنفيذ العمل فقط بل تتعداه لتشمل المشاركة في صنع القرارات، و ما يمكن استنتاجه من ما سبق ان هناك نوع من المشاركة للعمال في العملية الإدارية .

¹ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الجريدة الرسمية، رقم 23 المؤرخة في 06 جوان 1990 المتعلقة بكيفيات ممارسة الحق النقابي، المادة 39 ص 768

الفصل الثالث

دراسة حالة بريد الجزائر

- تيزي وزو -

بعدما تطرقنا في الفصلين السابقين الى الجوانب النظرية لمتغيري الدراسة يأتي هذا الفصل كمحاولة لإسقاط ما تم دراسته نظريا على احدى المؤسسات العمومية الاقتصادية و الخدماتية والتي تتمثل في بريد الجزائر - ولاية تيزي وزو- و نسعي من خلال هذا الفصل إلى إبراز الدور الذي تلعبه القيادة في تفعيل الإدارة بالمشاركة في المؤسسة موضوع الدراسة و من أجل ذلك تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين : المبحث الأول تضمن تقديم عام لمؤسسة محل الدراسة أما المبحث الثاني خصصناه للاستبيان ، تفريغ و تحليل البيانات.

المبحث الأول: تقديم مؤسسة بريد الجزائر

المبحث الثاني: تفريغ و تحليل البيانات

المبحث الأول: تقديم مؤسسة بريد الجزائر

حاولنا من خلال هذا المبحث تقديم لمحة عامة حول مؤسسة بريد الجزائر -ولاية تيزي وزو- و خصصنا جزء لتبيان مهام هذه المؤسسة و اظهار اهم المصالح التي يتكون منها و الوظائف المكلفة بها لضمان جودة الخدمة العمومية.

المطلب الأول: مفهوم و مهام بريد الجزائر

أولا: التعريف بمؤسسة بريد الجزائر

نشأت مؤسسة بريد الجزائر نتيجة لعدة إصلاحات شملت إعادة هيكلة قطاع البريد والمواصلات، بحيث أعطت الدولة بذلك حرية التصرف الكاملة لهذا المتعامل الاقتصادي للمشاركة في النمو الاقتصادي و الاجتماعي للدولة، فقد كانت مؤسسة بريد الجزائر تسير وفق أحكام الأمر رقم 89/75 المؤرخ في 30 ديسمبر 1975 المتضمنة قانون البريد والمواصلات¹، فمن جراء إعادة تنظيم قطاع البريد و المواصلات و في إطار سياسة الإصلاح و التطوير لقطاع البريد أنشأت مؤسسة بريد الجزائر كمؤسسة عمومية ذات طابع صناعي و تجاري EPIC حفاظا على الإرث القديم و الرمز للمؤسسة الأم، و في 2003 أراد المشرع أن يلحق بركب دول الجوار وقبلها الدول الأوربية و الصناعية عموما و التي سبقت إلى تحرير قطاع البريد من التسيير الإداري و البيروقراطي باتجاه الفعالية و المنافسة، أبرز ما تولد من القانون هو فصل النشاطين البريد و الاتصالات عن بعضهما و تحويلهما من التسيير الإداري إلى التسيير التجاري. و بموجب هذا القانون أنشأت مؤسسة بريد الجزائر (المرسوم التنفيذي رقم 02-43 المتضمن إنشاء بريد الجزائر) ذات طابع صناعي و اقتصادي و موضوعة تحت وصاية وزارة البريد والمواصلات السلكية و اللاسلكية و التكنولوجيا و الرقمنة، يديرها مجلس إدارة يرأسه

¹الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الأمر 89/75 المؤرخ في 30/12/1975 المتضمن قانون البريد و المواصلات

الوزير المكلف بالبريد أو الممثلة عنه، يسيرها مدير عام معين بموجب مرسوم رئاسي¹.

تعريف مؤسسة بريد الجزائر – تيزيوزو

هي مؤسسة عمومية ذات طابع اقتصادي خدماتي، تقع هذه المؤسسة في شارع شيخي أعمار، حي لي كادي- ، بلدية تيزيوزو بولاية تيزيوزو ، هي عبارة عن مديرية عامة ، هناك 168 مكتب بريد تابع لها عبر الولاية، تحتوي المؤسسة على 66 موظف².

ثانيا: مهام مؤسسة بريد الجزائر

باعتبار مؤسسة بريد الجزائر مؤسسة عمومية ذات طابع خدماتي، يفرض عليها توفير للمجتمع أحسن الخدمات بأقل التكاليف ، و باعتبارها مؤسسة ذات طابع صناعي وتجاري يجب أن تعمل على تخطيط و ترقية تنميتها و تقليص تكاليفها، و باعتبارها مؤسسة اقتصادية يجب أن تلعب دورا محركا للاقتصاد الوطني من خلال مضاعفة الجهود في مجال البحث و الاستثمار لتوفير الشروط الضرورية لباقي القطاعات الاقتصادية الشاملة، و من بين مهام هذه المؤسسة نذكر :

- استغلال كل النشاطات المدرجة تحت نظام التخصيص أو الحصر حسب المادة 63 من قانون 2003- 03 بخصوص بريد الرسائل لكل أشكاله في النظام الداخلي و في علاقات الخارج.
- القيام بكل النشاطات الملحقة سواء تعلق الأمر بالنشاطات المرتبة ببريد الرسائل، الطرود البريدية، الامدادات و المصالح المالية البريدية بما في ذلك مصلحة التوفير.
- القيام بكل النشاطات الموكلة إليها لصالح الخزينة العمومية

¹ المرسوم التنفيذي رقم 02-43 المتضمن انشاء بريد الجزائر 16 يناير 2002، ص 19-20.

² مقابلة شخصية مع السيد : د. أنية رئيسة مصلحة المواد البشرية بريد الجزائر – تيزي وزو ، يوم 01 أكتوبر 2019، على الساعة 10 صباحا

- انشاء وخلق هيئات و هياكل تتماشى مع نشاطاتها و أهدافها على مستوى كل التراب الوطني مع توفير كل الوسائل الضرورية لتأمين الاستغلال و صيانة كل الهياكل القاعدية الموجودة تحت تصرفها.
- صياغة المخططات الرئيسية لتطوير مختلف الهياكل المرتبطة بنشاطها¹

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة بريد الجزائر – ولاية تيزي وزو-

تتكون كل مؤسسة من هيكل تنظيمي ينظم مهام و ادوار كل مصلحة حيث تنقسم مؤسسة بريد الجزائر – ولاية تيزي وزو- الى عدة هيئات و سنذكر البعض منها فيما يلي.

المديرية العامة:

يرأسها مدير عام يسهر على تنفيذ قرارات مجلس الإدارة ، معين بمرسوم تحوز المدير العام على كامل السلطات على المستوى الوطني ليقوم بإدارة و التسيير الإداري، التقني و المالي للمؤسسة² الأمانة:

يقوم أعوان الأمانة بمراقبة البريد الصادر والوارد للمؤسسة، و يقوم بعدها بتسجيلها في سجلها الخاص و بعد التأكد من صحتها، ترسل لسعاة البريد لتسلمها للطالب بعد التأكد من هويته و عنوانه و يقوم الطالب بالإمضاء عليها و ترسل إلى مركز الصكوك البريدية ، و يقوم أعوان الأمانة بمهام أخرى تتمثل في:

- الحفاظ على أرشيف المؤسسة.
- متابعة الاحتياجات الخاصة بالحوالات التي يقدمها الزبائن.
- متابعة عمليات المقاصة للصكوك البنكية³.

¹ وهاب محمد، تقييم صورة المؤسسة و أثارها على سلوك المستهلك – مؤسسة بريد الجزائر، رسالة ماجستير (جامعة الجزائر: كلية لعلوم الاقتصادية و علوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية و التسيير، 2006)، ص، ص 103-104

² وهاب محمد، المرجع نفسه، ص 105

³ مقابلة شخصية مع رئيسة مصلحة الموارد البشرية.

مكتب المدير العام:

يتم تعيين المدير بموجب مرسوم بناء على اقتراح الوزير المكلف بالبريد، و ينتهي مهامه بالأشكال نفسها كما هو منصوص عليه في المادة 18 من المرسوم التنفيذي رقم 02-43 المتضمن إنشاء بريد الجزائر يتولى المدير العام سلطات إدارية واسعة تتمثل على الخصوص فيما يلي:

- يعد التنظيم العام للمؤسسة و كيفية عملها و يقترحها على مجلس الإدارة
- يمارس سلطة سلمية على جميع مستخدمي المؤسسة
- يبرم الصفقات و العقود، والاتفاقيات و يوقعها في إطار التشريع و التنظيم المعمول بها وفقا لأحكام الرقابة الداخلية
- يمكنه أن يفوض جزئيا سلطاته لمساعديه.¹

الاتصالات:

- تقوم بتمثيل مؤسسة البريد الجزائري.
- توزيع و نشر مختلف نتائج التحقيقات في مجال دراسة السوق.
- انجاز التحقيقات المرتبطة بتطوير المؤسسة واستراتيجياتها.
- القيام بتجنيد الطاقات البشرية لتحقيق الأهداف المسطرة.

الجودة:

- توفير خدمة ذات نوعية للزبون و لتحقيق ذلك فالمديرية مكلفة :
- إيجاد نظام لتصميم مستوى الأداء، نوعية الخدمة، تقييم مستوى الرضا عند الزبون.
- تحديد مختلف الخدمات المقدمة من قبل المؤسسة.
- إجراء مختلف التحقيقات الميدانية حول نوعية الخدمات المقدمة بالتعاون مع مختلف هيكل المؤسسة.
- تحسين مستوى الاستقبال.

التفتيش العام:

¹ المادة 20 من المرسوم التنفيذي رقم 02-43 المتضمن انشاء بريد الجزائر، الجريدة الرسمية رقم 04.

- إعداد برامج تفتيش و تنفيذها.
- الاضطلاع بقضايا العدالة.
- السهر على تطبيق الإجراءات المتعلقة بأمن نقل الأموال المعدة من طرف المديرية المركزية.

المالية و المحاسبة:

تتكفل هذه المديرية بـ:

- انجاز و تنفيذ السياسات للمؤسسة.
- تأطير مختلف الهياكل في الميدان المحاسبي و المالي.
- توحيد مختلف الميزانيات و القيام بالتحليل المالي و المحاسبة المؤسسة.
- توحيد و متابعة الميزانية التقديرية بالتعاون مع مختلف الهياكل.
- متابعة مساهمة المؤسسة في الفروع المنشأة.

مصلحة الإدارة و الوسائل العامة:

- السهر على تطبيق السياسات المتعلقة بالعقارات، النقل، التموين، الصيانة، الحماية والأمن¹.

المعلوماتية وأمن الشبكات:

تتكفل هذه المديرية بما يلي:

- إعداد برامج تجهيز لتطوير النظام الإعلامي.
- انجاز و وضع حيز التطبيق أنظمة الإعلام الآلي الضرورية لتسيير المصالح.
- انجاز برامج الاستغلال و صيانة الأنظمة المعلوماتية و العمل على تخزينها و حمايتها.
- تسيير و مراقبة مراكز الإعلام الآلي و تطوير البرامج.

¹مقابلة شخصية مع رئيس مصلحة المواد البشرية

- مراقبة التطور التكنولوجي و ترقية تكنولوجيا الإعلام و الاتصال المستمرة.

الموارد البشرية:

- انجاز و السهر على تطبيق سياسات في مجال تسيير الموارد البشرية، التكوين و الشؤون الاجتماعية.
- السهر على تطبيق قانون الوظيفة العمومية.
- المشاركة في إعداد الهيكل التنظيمي للمؤسسة.
- إعداد و تطبيق بنود الاتفاقية الجماعية و النظام الداخلي¹.

قسم خدمات المالية:

- تشمل هذه الخدمات : خدمات الصكوك البريدية، خدمات صندوق التوفير و الاحتياط، خدمات الحوالات، خدمات مالية أخرى بمصلحة الخزينة²

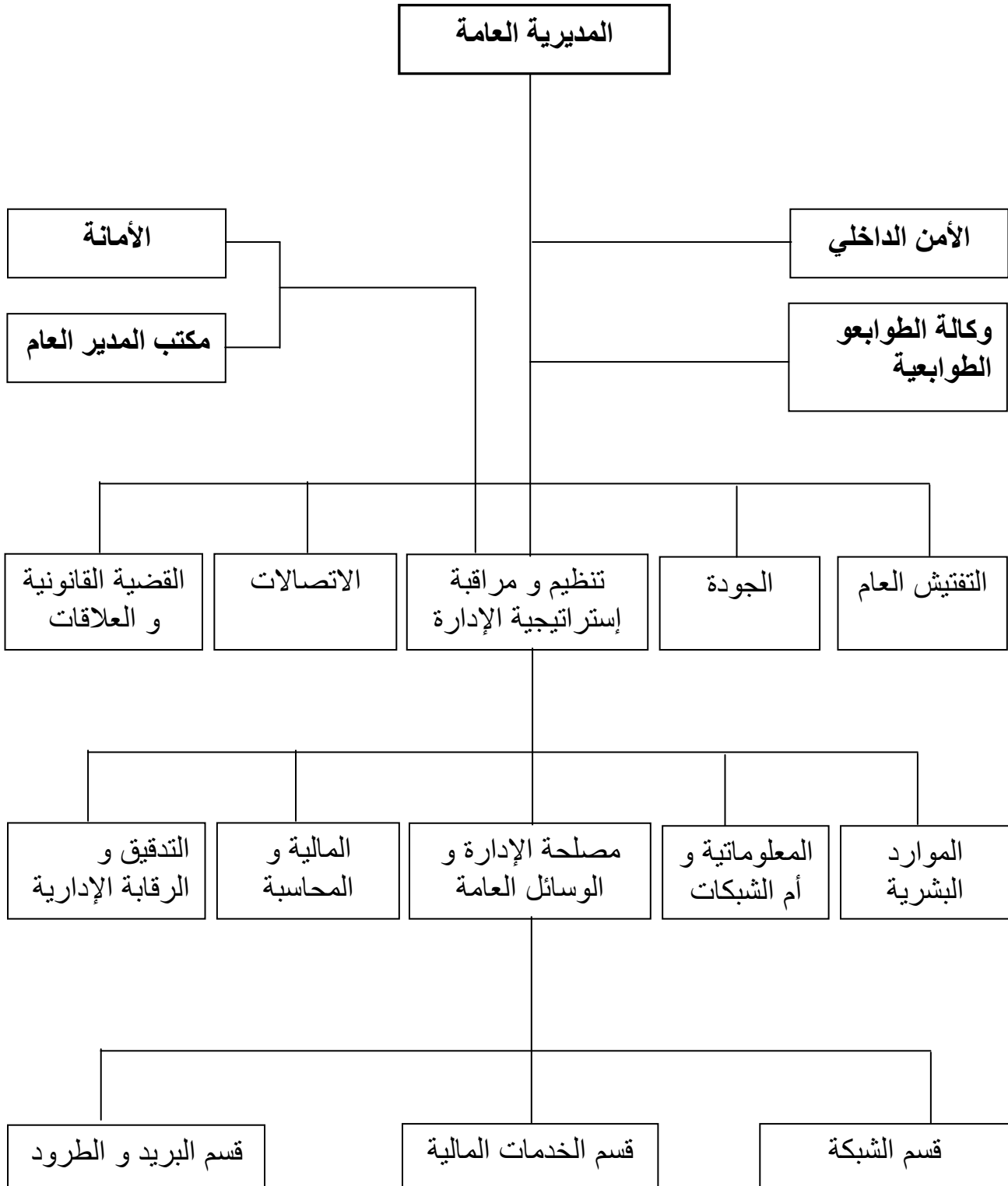
قسم البريد و الطرود:

- تقييم و ترشيد الاستعمال العقلاني للوسائل البشرية و المادية لتحسين الأداء للمكاتب البريدية.
- تنظيم و مراقبة نشاط المصالح البريدية.
- اقتراح توسيع و إنشاء المكاتب البريدية.
- تنظيم توجيه و استقبال و توزيع بريد الرسائل و الطرود البريدية .
- إعداد العقود بخصوص مصلحة CEDEX و بيع الطوابع البريدية و عقود نقل البريد داخل الولاية.
- معالجة مختلف الاستعمالات و الشكاوي³.

¹ وهاب محمد، لمرجع نفسه ، ص ص 111-112

² المجلة الشهرية لبريد الجزائر، العدد 7-2004

³ وهاب محمد، المرجع نفسه، ص 177.



¹ المصدر: وثائق المؤسسة.

المبحث الثاني : تفريغ و تحليل البيانات
المطلب الأول: عرض و تحليل محور البيانات الشخصية

الجدول رقم 1: توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرارات	النسبة المئوية
ذكر	7	35%
أنثى	13	65%
المجموع	20	100%

من خلال الجدول الأول 1 وبالنظر إلى تكرارات عينة الدراسة و البالغ حجمهم 20 نلاحظ أن عدد الذكور قدر بـ 7 أفراد أي 35 % في حين نلاحظ أن عدد الإناث قدر بـ 13 فرد أي بنسبة 65% و منه نلاحظ أن أفراد العينة اناث.

الجدول رقم 2: توزيع أفراد العينة حسب الحالة المدنية

الحالة المدنية	التكرارات	النسبة المئوية
أعزب	4	20%
متزوج	16	80%
المجموع	20	100%

يتضح من الجدول أن النسبة العليا تعود إلى فئة المتزوجين بنسبة 80% أما نسبة العزاب تقدر بـ 20 %

الجدول رقم 3: توزيع أفراد العينة حسب السن

السن	التكرارات	النسبة المئوية
من 18 إلى 35 سنة	10	50%
من 36 إلى 50 سنة	6	30%
50 سنة فما فوق	4	20%
المجموع	20	100%

يتضح من الجدول أن أفراد العينة الذين يتراوح سنهم من 18 إلى 35 سنة تبلغ نسبتهم

50% و هي تفوق نسبة فئة الذين تتراوح نسبتهم من 36 إلى 50 سنة المقدرة بـ30%

و نسبة 20% لفئة 50 سنة فما فوق و هذا ما يشير إلى أن فئة الشباب تغلب فئة

الكهول في هذه المؤسسة.

الجدول رقم 4: توزيع أفراد العينة حسب الحالة المدنية

المستوى التعليمي	التكرارات	النسبة المئوية
ابتدائي	0	0%
متوسط	0	0%
ثانوي	3	15%
جامعي	10	50%
تكوين مهني	7	35%

المجموع	20	%100
---------	----	------

يتضح من الجدول أن نسبة أفراد العينة الجامعية تقدر بـ 50% أما أفراد العينة خارجي التكوين المهني تقدر نسبتهم بـ 35% و تليها نسبة 15% المتمثلة الثانويين، أما نسبة الأفراد ذوي المستوى الابتدائي و المتوسط فهي منعدمة، و هذا دليل على أن المستوى التعليمي يلعب دور هام في هذه المؤسسة و يشكل معيارا اساسيا في عملية التوظيف في هذه المؤسسة.

الجدول رقم 5: توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخدمة

سنوات الخدمة	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من سنة	2	%10
من سنة إلى 5 سنوات	6	%30
من 5 إلى 20 سنة	8	%40
أكثر من 20 سنة	4	%20
المجموع	20	%100

يتبين من الجدول أن نسبة 40% من العينة البحثية تتراوح خبرتهم من 5 إلى 20 سنة، والنسبة التي تليها بـ 30% للفئة المنحصرة بين سنة و سنوات من الخبرة و تأتي بعدها نسبة 20% للفئة أكثر من 20 سنة، و نسبة 10% تعود إلى ذوي خبرة اقل من سنة، و هذا دليل أن المنصب الإداري يتطلب الخبرة.

الجدول رقم 6: توزيع أفراد العينة حسب المركز الوظيفي

المركز الوظيفي	التكرارات	النسبة المئوية
----------------	-----------	----------------

موظف تنفيذي	14	70%
مسؤول عن فريق	3	15%
رئيس مصلحة	3	15%
المجموع	20	100%

يتضح لنا من الجدول أن نسبة عدد الموظفين التنفيذيين 70% و هي أعلى نسبة مقارنة بنسبة المسؤولين المقدر بـ 15% و نسبة رؤساء المصالح المتمثلة أيضا بـ 15% من هنا نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة يشغلون وظائف تنفيذية

المطلب الثاني : عرض و تحليل بيانات حول القيادة و الإدارة بالمشاركة
الجدول رقم 7: يوضح النظام القيادي الذي يتصف به القائد في المؤسسة

النمط القيادي	التكرارات	النسبة المئوية
ديمقراطي	15	75%
تسلطي	3	15%
تسيبي	2	10%
المجموع	20	100%

يتضح لنا من الجدول أن 75% من مجموع أفراد العينة يتفقون على أن النمط القيادي الذي يتصف به قائدهم هو نمط ديمقراطي ، بينما 15% منهم يرون أنه تسلطي و 10% تسيبي، و يتضح من خلال هذه المعطيات أن قيادة المؤسسة تعتمد على المشاورة و بذلك إشراك المرووسين في اتخاذ القرارات و هذا ما يضع فيهم الثقة ما يحفزهم على أداء مهامهم بإتقان و بذلك نستنتج أن النمط القيادي السائد في هذه المؤسسة ديمقراطي.

الجدول رقم 8: يبين مدى قدرة العامل على إنتاج أفكار جديدة في مجال العمل و عدم التردد في طرحها

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	20	100%
لا	0	0%
المجموع	20	100%

من خلال هذه المعطيات يتضح لنا أن مجموع أفراد العينة لهم القدرة على إنتاج أفكار جديدة في مجال العمل و طرحها. بحيث نسبة 100% أي كل عينة البحث لهم الحرية في طرح أفكارهم و هذا ما يحفزهم و يشجعهم.

الجدول رقم 9: يبين مدى إشراك العمال في عملية صنع القرار داخل المؤسسة

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
دائما	5	25%
أحيانا	13	65%

نادرا	2	10%
المجموع	20	100%

يتضح لنا من الجدول أن 65% من أفراد العينة يتم إشراكهم أحيانا في عملية صنع القرار، و 25 % منهم يتم إشراكهم دائما و 10% من أفراد العينة المتبقية نسبة إشراكهم نادرة و هذا دليل على أن القائد في المؤسسة لا ينفرد بقرارات بل يشرك العمال في هذه العملية.

الجدول رقم 10: يبين أساليب و طرق إشراك الموظفين في التسيير

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
لجنة المشاركة	12	60%
الفرع النقابي	0	0%
لجنة متساوية الأعضاء	0	0%
التفويض	3	15%
الاستشارة	5	25%
المجموع	20	100%

من خلال هذه المعطيات يتبين لنا أن لجنة المشاركة لها دور بارز في المؤسسة و هذا ما مثلته نسبة 60% من أفراد العينة البحثية. أما أسلوب الاستشارة فنسبته تقدر بـ 25% أي ضئيلة ونقص الملاحظة بالنسبة لأسلوب التفويض الذي تقدر نسبته بـ 15% أما الأسلوب الفرع النقابي، و لجنة متساوية الاعضاء فنسبتهم منعدمة.

10- تبيان الأسلوب القيادي الذي يحقق المشاركة الفعالية في اتخاذ القرارات حسب آراء أفراد عينة البحث:

من خلال تحليل إجابات أفراد العينة ، توصلنا إلى أن الأسلوب الاستشاري و لجنة المشاركة هما الأسلوبين الأكثر فعالية ، فمؤسسة بريد تيزي وزو تستخدم أسلوب لجنة المشاركة أكثر من الأساليب الأخرى و هذا نظرا لأهمية الأسلوب في خلال لجنة المشاركة يأخذ القائد باقتراحات عماله و يقوم بإحاطتهم بجميع المعلومات المتعلقة بالعمل، و هذا يشجعهم و يحفزهم.

11- لقد أكدت عينة البحث أن مشاركتهم و اقتراحاتهم تؤخذ بعين الاعتبار في أغلب الأحيان و طبعا في حال كانت اقتراحاتهم ايجابية على المؤسسة، فالقائد في المؤسسة يعتمد على المشاورة في اتخاذ القرارات فقد أكدت إجابات العمال أنه يتم إشراكهم ، و ذلك ما يعود بالنفع على كلا الطرفين، ما يمنحهم الثقة و التحفيز في أداء مهامهم بإتقان.

الجدول رقم 11: يبين مدى تشجيع القائد العمل الجماعي بين المرووسين

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	18	90%
لا	2	10%
المجموع	20	100%

من خلال هذه المعطيات يتبين أن 90% من أفراد العينة أجمعوا على وجود تشجيع من طرف القائد على العمل الجماعي بين المرووسين بينما 10% منهم لا يتفقون على ذلك.

الجدول رقم 12: يبين نسبة تفويض الموظفين في حالة غيابالمسؤول

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	3	15%
لا	17	85%
المجموع	20	100%

من خلال هذه المعطيات يتبين أن 15% فقط من يتم تفويضهم و ذلك راجع إلى حجم المسؤولية و حساسية القرارات في بعض الأحيان و وجود ثقة بين القائد و المسؤول الذي تفوض لم صلاحيات.

الجدول رقم 13: يبين حالات افراد القائد بالقرارات

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	11	55%
لا	9	45%
المجموع	20	100%

يتضح لنا من الجدول أن هناك حالات أين ينفرد القائد بقرارات و ذلك بنسبة 55% أفراد العينة، أما 45% فإجاباتهم كانت بلا ، فمن خلال إجابات عينة البحث نستنتج أن هناك حالات ينفرد القائد بقرارات مثل حالة توظيف عامل جديد، الحالات الخاصة بالأمن و حماية الممتلكات و الأموال و كذا التي تعود بالفائدة على المؤسسة و أيضا قرارات مستعجلة و فرض عقوبات أن تطلب الأمر ذلك.

12-الأسلوب التسييري لقائد المؤسسة:من خلال تحليل ايجابيات أفراد العينة توصلنا إلى أن الأسلوب التسييري الذي يتصف به القائد في المؤسسة يكون في أغلب الأحيان ديمقراطي و لكن إذا تطلب الأمر يكون متشدد نوعا ما لضمان استقرار و استمرار المؤسسة.

خلاصة الفصل:

لقد قمنا في هذا الفصل بتقييم العلاقات القائمة بين قائد بريد الجزائر-ولاية تيزي وزو- و مروضيه و مدى تشجيعه المشاركة في العملية الإدارية و تم التوصل إلى أن العنصر البشري لا تقتصر مهمته في تنفيذ العمل فحسب بل تتعدد لتشمل المشاركة في صنع القرارات ، لأن الأخذ بعين الاعتبار أفكارهم و اقتراحاتهم يشعرهم بأنهم جزء لا يتجزأ من المؤسسة و هذا ما يؤدي إلى تحقيق نتائج ايجابية.

الخاتمة

الخاتمة

حاولنا من خلال هذا البحث، المتمثل في دور القيادة في تفعيل الإدارة بالمشاركة، التوصل إلى نتائج موضوعية و ذلك من خلال استغلالنا لحل معطيات متوافرة لدينا بإجراء بحث نظري حول مثيرات الدراسة، وذلك بالتطرق الى مجموعة الأفكار و الآراء والدراسات التي تناولت موضوع القيادة في الفصل الأول، أما بالنسبة للفصل الثاني فقد تطرقنا من خلاله الى التطور التاريخي للإدارة بالمشاركة على مستوى المؤسسات العمومية الجزائرية، وقد خصصنا الفصل الثالث لإسقاط نتائج الدراسة النظرية في نموذج تطبيقي من خلال دراسة ميدانية على مجموعة من العمال في مؤسسة بريد الجزائر- ولاية تيزي وزو-، و قد توصلنا من خلال هذه الدراسة الى أن النمو و الارتقاء عبر المشاركة الفعلية و الجادة لا تتحقق بمجرد إصدار قوانين متعلقة بها بل يجب ترجمتها على أرض الواقع لكي لا تبقى مجرد حبر على ورق، فالمشاركة في اتخاذ القرارات تشمل دافعا مهما نحو انجاح المؤسسة، تقدمها و تطورها كما أن التعاون في اختيار البدائل الممكنة، تقديم الأفكار و الحلول للمشاكل و المواقف التي تواجه المؤسسة يؤدي إلى ضمان تحقيق الانتماء و الولاء، و هذا دليل على وجود نمط قيادي ديمقراطي يشجع المشاركة و ذلك ما يعود بالنفع على الطرفين و بالتالي تحقيق الأهداف العامة، كما اظهرت الدراسة الميدانية ان للمشاركة في اتخاذ القرارات دور في تعزيز قدرات العاملين فالقائد في هذه المؤسسة يمنح لعماله الفرصة لممارسة مهارتهم الابداعية ليس بهدف تحقيق اهداف المؤسسة فحسب بل باعتبارها في حد ذاتها غاية انسانية كما يطرح بشكل ملح مسألة التكوين الدائم للعمال و تحويل محيط العمل الي محيط تعليمي

والمشاركة تتطلب اساسا تنمية المهارات لدى العمال و الي جانب كل هذا وجود اساليب مختلفة لإشراك العمال في التسيير وهذا دليل على ان مؤسسة محل الدراسة تشجع اسلوب الادارة بالمشاركة لضمان رضا الطرفين و تحقيق الاهداف العامة.

قائمة المراجع

1- الكتب باللغة العربية:

- 1- أوكيل سعيد وآخرون، استقلالية المؤسسات العمومية الاقتصادية – تسيير وإتخاذ القرارات في إطار المنظور النظامي- جامعة الجزائر:معهد العلوم الاقتصادية، 1994.
- 2- احمية سليمان، قانون علاقات العمل الجماعية: ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2012.
- 3- بوحوش عمار و الذنبيات محمد ، مناهج البحث العلمي و طرق اعداد البحوث،بن عكنون: ديوان المطبوعات الجامعية،ط6، 2011.
- 4- د. الصغير بعلي محمد ، تنظيم القطاع العام في الجزائر، استقلالية المؤسسات، بن عكنون، الجزائر، 1992.
- 5- د. حسن هلال محمد عبد الغني ، *مهارات القيادة*،مصر الجديدة : مركز تطوير الأداء و التنمية ،ط1،2010/2011.
- 6- الساسي إبراهيم عبد الله ، *مناهج البحث في الدراسات الإعلامية*، القاهرة: دار الفكر العربي، 2008.
- 7-السكرانة بلال حلف ،*القيادة الادارية الفعالة* ، عمان: دار المسيرة للنشر و التوزيع ،ط1، 2014.
- 8- شلبي محمد ، *المنهجية في التحليل السياسي، المفاهيم، المناهج، الاقترابات الادوات*،الجزائر، ط 5، 2007 .
- 9- طشطوش هائل عبد المولى،*اساسيات في القيادة و الإدارة* , الأردن: دار الكندي للنشر و التوزيع ،ط1، 2008.
- 10- العجمي محمد حسين ،*الاتجاهات في القيادة الادارية و التنمية البشرية* ، عمان :دار المسيرة للنشر و التوزيع ،ط1،2008.
- 11- عياصرة علي احمد عبد الرحمن ،*القيادة و الدافعية في الادارة التربوية* ، عمان:دار الحامد للنشر و التوزيع،ط1،2006.

2-المذكرات والاطروحات:

- 12- أبو عجوة عبد الله حسين احمد، القيادة الابتكارية و دورها في الحد من مقاومة التغيير التنظيمي، رسالة ماجستير الجامعة الإسلامية بغزة، 2018 .
- 13- الاغا راند عمر ، المهارات القيادة لدى المسؤولين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية، رسالة ماجستير ، الجامعة الإسلامية غزة الاعمال ، قسم ادارة الاعمال، 2008.
- 14- بن شيخ صراح ، الهيئات العمالية المنتخبة في المؤسسات المستخدمة – حالة لجنة المشاركة، رسالة ماجستير جامعة، الجزائر بن يوسف بن خدة، كلية الحقوق، فرع قانون الأعمال 2006 .
- 15- بن وهيبة نورة ، تنمية العلاقات العامة داخل المؤسسة العمومية الاقتصادية من خلال التخطيط لمواردها البشرية، رسالة ماجستير جامعة باجي مختار، عنابة، 2009/2008 .
- 16- بتيسير التميمي ربي ،المهارات القيادية الازمة لادارة التغيير التنظيمي ،رسالة ماجستير ،جامعة الخليل فلسطين ،قسم ادارة الاعمال، 2013
- 17- حشماو مختارية، تكوين الإيطارات المسيرة الجزائرية، رسالة ماجستير، جامعة وهران، كلية العلوم الاجتماعية، قسم علم الاجتماع، 2012/2011 .
- 18- حماد فادي احمد سعيد ،واقع الادارة التشاركية و صنع القرار ،رسالة ماجستير،جامعة القدس المفتوحة ،قسم ادارة الاعمال، 2016 .
- 19- الرفاعي محمد حسين ،الادارة بالمشاركة و اثرها على العاملين، اطروحة دكتوراة ،جامعة سانت كليمانس العالمية ،بريطانيا ،كلية الادارة ، 2009.
- 20- بسماتي حاتم ،النمط القيادي و علاقته بتماسك الجماعة، رسالة ماجستير، جامعة منتوري- قسنطينة، قسم علم النفس ، 2011 .
- 21- شبة سفيان ، مشاركة العامل الأجير في الشركات التجارية، رسالة ماجستير جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، كلية الحقوق، 2008/2007 .
- 22- صالح سميرة ،اسلوب القيادة الادارية و تاثيره على الفعالية الانتاجية للمروسين، رسالة ماجستير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2008.

- 23- طباحي سناء ، دور الادارة بالمشاركة في تنمية معرفة العاملين، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر بسكرة ،كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، قسم علوم التسيير، 2010/2011 .
- 24- علي عبد الكريم ابوناموس رائدة ،فاعلية القيادة و علاقتها بالسلوك الابداعي لدى العاملين بالخدمات الطبية العسكرية، رسالة ماجستير ،جامعة الاقصى ،فلسطين ،2016.
- 25- كيرد عمار *تأثير القيادة الادارية على اداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية* ،رسالة ماجستير، جامعة اكلي محند اولحاج، بويرة، 2015 .
- 26- مزارى أحلام ، المشاركة العمالية في تسيير الهيئة المستخدمة، رسالة ماجستير جامعة وهران، كلية الحقوق، 2012 .
- 27- هبال عبد المالك ، دور القيادة الادارية في انجاح التغيير التنظيمي، اطروحة دكتوراة، جامعة فرحات عباس- سطيف ،كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، 2016 .
- 28- وهاب محمد، تقييم صورة المؤسسة و أثارها على سلوك المستهلك – مؤسسة بريد الجزائر، رسالة ماجستير جامعة الجزائر، كلية لعلوم الاقتصادية و علوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية و التسيير، 2006 .
- 3-القوانين:**
- 29- الجريدة الرسمية، رقم 101 والمؤرخة في 13 ديسمبر 1971 المتضمنة ميثاق التنظيم الإشتراكي للمؤسسات.
- 30- الجريدة الرسمية، رقم 242/80 المؤرخة في 1980/10/04 المتعلقة بإعادة هيكلة المؤسسات، المادة 2.
- 31- الجريدة الرسمية، رقم 02 المؤرخة في 1988/01/13 المتضمنة القانون التوجيهي للمؤسسات العمومية الاقتصادية.
- 32- الجريدة الرسمية، رقم 23 المؤرخة في 06 جوان 1990 المتعلقة بكيفيات ممارسة الحق النقابي
- 33- الجريدة الرسمية، رقم 17 المؤرخة في 21 أبريل 1990 المتعلقة بعلاقات العمل.

34- الأمر 89/75 المؤرخ في 1975/12/30 المتضمن قانون البريد و المواصلات.

35- المرسوم التنفيذي رقم 02-43 المتضمن انشاء بريد الجزائر 16 يناير 2002.

36- المادة 20 من المرسوم التنفيذي رقم 02-43 المتضمن انشاء بريد الجزائر،

4-المجلات:

37- بن عنتره عبد الرحمان ، "مراحل تطور المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وآفاقها المستقبلية"، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر: بسكرة، ع.2 .

38- بوطه عبد الحميد ،"المؤسسة الجزائرية من التسيير الذاتي إلى الخصوصية"، مجلة الحقيقة- جامعة أدرار، الجزائر، ع.29 .

39- بولكعبيات إدريس ، "الحركة النقابية الجزائرية بين عصرين"، مجلة العلوم الإنسانية- جامعة محمد خيضر: بسكرة، ع.154.

40- جلال حبيب عبد علي ،"انماط القيادة"،مجلة دياالي،العدد السادس و الخمسون،2012.

41- حسن عثمان عثمان ،"اشكالية القيادة و ارتباطها بالشخصية :اساليب القيادة ،مجلة العلوم الاقتصادية و علوم التسيير"،ع.2005،05

42- رقام ليندة ، "مشاركة العمال عن تسيير المؤسسة الوطنية واقع وتحديات"، مجلة العلوم الإنسانية – جامعة محمد خيضر: بسكرة، ع.2.

43- العايب ياسين ،"تقييم سياسة تمويل المؤسسات الاقتصادية في الجزائر"، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، ع.2، 2013 .

44- عدون ناصر دادي و "اقتصاد المؤسسة"، دار المحمدية العامة،الجزائر،1998،ص183 نقلا عن ياسين العايب، تقييم سياسة تمويل المؤسسات الاقتصادية في الجزائر، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، ع.2، 2013.

45- المجلة الشهرية لبريد الجزائر، العدد 7-2004 .

4- الملتقيات:

46- بومدين حوالمف رحيمة ، واقع السير في المؤسسات الجزائرية في ظل الوضعية الاقتصادية والاجتماعية الراهنة، الملتقى الوطني الأول حول الاقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة بجامعة سعد دحلب –البليدة- يومي 21 و22 ماي 2002، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان.

5- المحاضرات:

47- فضيلة عاقل، دروس في مقياس تشريع العمل، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، جامعة الحاج لخضر- باتنة، الجزائر، 2013/2014

48- محمد بكر عبد العليم، مبادئ ادارة الاعمال، برنامج مهارات التسويق و البيع، جامعة بنها ، قسم ادارة الاعمال ، 2007 .

6- المقابلات:

49- مقابلة شخصية مع السيدة: د. أنية رئيسة مصلحة المواد البشرية بريد الجزائر – تيزي وزو ،

يوم 01 أكتوبر 2019، على الساعة 10 صباحا

7- المواقع:

شفيعة ايت بارة، الاطار النظري للقيادة ،

[http://cte.univ-](http://cte.univ-setif.dz/coursenligne/site_aitbara_de_chafiaa/co/site_aitbara.html)

[setif.dz/coursenligne/site_aitbara_de_chafiaa/co/site_aitbara.html](http://cte.univ-setif.dz/coursenligne/site_aitbara_de_chafiaa/co/site_aitbara.html)50-

(17/03/2019)

8- مراجع باللغة الاجنبية:

51-Hermel P .**le management participatif :sens,realites,actions.paris :**

editions d'organisation,1988

52- Mohamed Boussoumah, **l'entreprtise socialiste en Algérie**,Paris, office

des publications, universitaires pour l'édition algérienne.1982

53-Lakhdari Sekiou et autres,

montreal: les editions 4L Inc.1993Gestion des ressources humaines

قائمة الجداول والاشكال

قائمة الجداول و الاشكال

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
74	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	01
74	توزيع أفراد العينة حسب الحالة المدنية	02
75	توزيع أفراد العينة حسب السن	03
75	توزيع أفراد العينة حسب الحالة المدنية	04
76	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخدمة	05
76	: توزيع أفراد العينة حسب المركز الوظيفي	06
77	النظام القيادي الذي يتصف به القائد في المؤسسة	07
77	مدى قدرة العامل على إنتاج أفكار جديدة في مجال العمل	08
78	أساليب و طرق إشراك الموظفين في التسيير	09
79	مدى أشراك العمال في عملية صنع القرار داخل المؤسسة	10
79	مدى تشجيع القائد العمل الجماعي بين المرووسين	11
80	نسبة تفويض الموظفين في حالة غيابالمسؤول	12
80	حالات انفراد القائد بالقرارات	13

الملاحق

الملحق رقم (01)

جامعة مولود معمري - تيزي وزو -
كلية الحقوق والعلوم السياسية
قسم العلوم السياسية
تخصص إدارة الموارد البشرية

ي دور القيادة في تفعيل الإدارة بالمشاركة في المؤسسات
العمومية الجزائرية
_دراسة حالة بريد الجزائر (تيزي وزو) _

استمارة بحث حول موضوع:

بهدف انجاز مذكرة لنيل شهادة ماستر تحت عنوان " دور القيادة في تفعيل الإدارة بالمشاركة "، نضع بين ايديكم مجموعة من الأسئلة.

الرجاء منك قراءة كل فقرة والإجابة عليها بكل صدق، عناية وموضوعية بما ينطبق عليك بوضع إشارة (X) في الخانة المناسبة او ملئ الفراغ (...) برد تراه مناسباً.

ملاحظة:

بيانات الاستمارة سرية ولا يمكن ان تستعمل الا لأغراض البحث العلمي.

من اعداد الطالبتين:

- خروفاش فاطمة
- عين الزرقعة سوراية

السنة الجامعية: 2018/2019

ضع العلامة (X) على الإجابة المناسبة، واجب على الأسئلة المطروحة:

المحور الأول: البيانات الشخصية

① الجنس :

ذكر ☐ انثى ☐

② الحالة المدنية

أعزب ☐ متزوج ☐

③ السن :

من 18 الى 35 سنة ☐ 3 الى 50 سنة ☐ 51 سنة فما ☐

④ المستوى التعليمي

ابتدائي ☐ متوسط ☐ نوي ☐ معي ☐ مهني ☐

⑤ سنوات الخدمة

اقل من سنة ☐ من سنة الى 5 سنوات ☐ من 6 الى 20 سنة ☐ أكثر ☐ 21 سنة ☐

⑥ المركز الوظيفي

موظف تنفيذي ☐ مؤول عن فريق ☐ مصلحة ☐

المحور الثاني: بيانات حول القيادة والإدارة بالمشاركة

⑦ ما هو النمط القيادي الذي يتصف به القائد في مؤسستكم؟

ديمقراطي ☐ تسي ☐

⑧ هل لك القدرة على انتاج أفكار جديدة في مجال العمل وعدم التردد في طرحها

نعم ☐ لا ☐

⑨ هل يتم اشراككم في عملية صنع القرار داخل مؤسستكم ؟

دائما ☐ أحيانا ☐ نادرا ☐

نوع القرار:

استراتيجي ☐ روتيني ☐

⑩ ما هي أساليب وطرق اشراككم في التسيير ؟

☐

من خلال لجنة المشاركة

من خلال الفرع النقابي ☐

من خلال لجنة المتساوية الأعضاء ☐

من خلال التفويض ☐

من خلال الاستشارة ☐

11) ما هو الأسلوب الذي تراه يحقق لك مشاركة فعلية في اتخاذ القرار؟

علل اجابتك.....

12) هل ترى ان مشاركتكم او اقتراحاتكم تؤخذ بعين الاعتبار ؟

وضح

.....

.....

13) هل يشجع القائد العمل الجماعي بين المرؤوسين ؟

نعم ☐ لا ☐

14) هل يتم تفويضكفي حالة غياب المسؤول ؟

نعم ☐ لا ☐

15) هل سبق للقائد ان انفرد بقرارات ؟

نعم ☐ لا ☐

إذا كانت الإجابة نعم فما هي
هذهالحالات:

.....

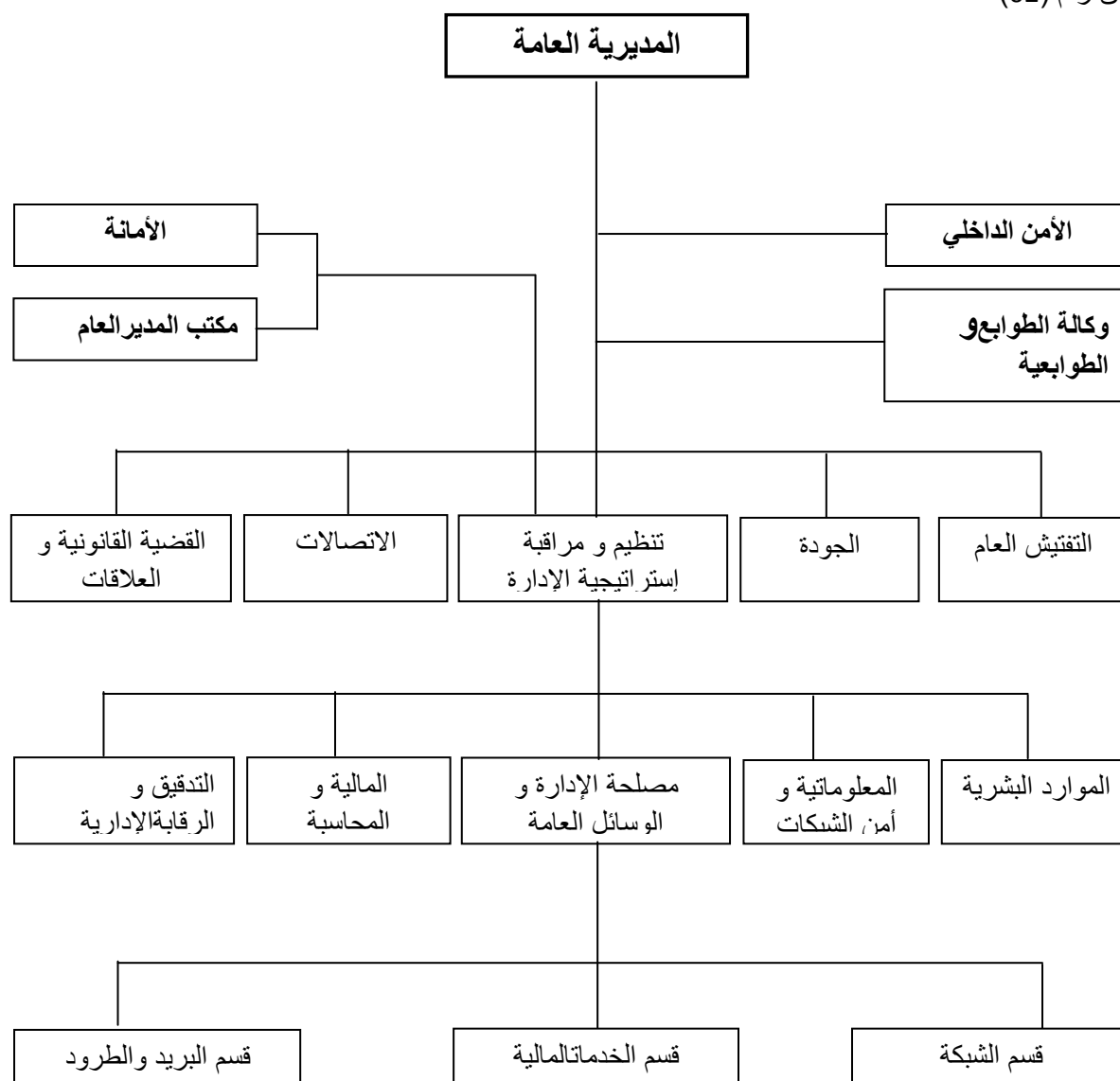
.....

16) ما هو رأيكم في الأسلوب التسييري لقائد مؤسساتكم ؟

.....

.....

شكرا جزيلا لكل من شارك في تعبئة هذه الاستمارة.



الفهرس

الفهرس

الشكر

الاهداء

مقدمة..... 2

الفصل الأول: الإطار النظري و المفاهيم للدراسة..... 8

المبحث الأول: ماهية القيادة..... 9

المطلب الأول: مفهوم القيادة وابعادها الاصطلاحية..... 9

المطلب الثاني: عناصر القيادة و وظائفها..... 11

المطلب الثالث: مهارات القيادة..... 14

المبحث الثاني : النظريات المفسرة للقيادة..... 17

المطلب الأول: النظريات الكلاسيكية..... 18

المطلب الثاني : النظريات الحديثة..... 19

المبحث الثالث: ماهية الإدارة بالمشاركة..... 26

المطلب الأول: مفهوم الإدارة بالمشاركة و خصائصها..... 26

المطلب الثاني: نشأة الإدارة بالمشاركة..... 30

المطلب الثالث: محددات الادارة بالمشاركة..... 34

خلاصة الفصل..... 37

الفصل الثاني: التطور التاريخي للإدارة بالمشاركة في المؤسسات العمومية الجزائرية

من الاقتصاد الموجه الى اقتصاد السوق..... 39

المبحث الأول: الإدارة بالمشاركة في المؤسسات في ظل الاقتصاد الموجه..... 40

المطلب الأول: التسيير التشاركي للمؤسسات في ظل التسيير الذاتي.....	40
المطلب الثاني: التسيير التشاركي في ظل التسيير الاشتراكي.....	43
المبحث الثاني: الإدارة بالمشاركة في المؤسسات في ظل إقتصاد السوق.....	48
المطلب الأول: المؤسسات العمومية وحتمية تفعيل الإدارة بالمشاركة.....	48
المطلب الثاني: تفعيل الإدارة بالمشاركة من خلال تشريعات العمل الجديدة.....	53
خلاصة الفصل.....	58
الفصل الثالث: دراسة حالة بريد الجزائر –ولاية تيزي وزو -.....	60
المبحث الأول: تقديم مؤسسة بريد الجزائر.....	61
المطلب الأول: مفهوم و مهام بريد الجزائر.....	61
المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة بريد الجزائر –ولاية تيزي وزو-.....	63
المبحث الثاني : تفريغ و تحليل البيانات.....	69
المطلب الأول: عرض و تحليل محور البيانات الشخصية.....	69
المطلب الثاني : عرض و تحليل بيانات حول القيادة و الإدارة بالمشاركة.....	72
خلاصة الفصل.....	76
الخاتمة.....	78

الملخص:

الإدارة بالمشاركة من المواضيع الأكثر أهمية في وقتنا الحالي و لذلك لفتت انتباه القادة في المؤسسات، كونها تشكل ذلك الدافع الذي بفضلله يعمل الموظفون بجهد و اتقان. فالقائد الذي يسمح لاتباعه بالمشاركة في اتخاذ القرارات، تقديم الأفكار و الحلول في شتى المواقف يدرك أن مشاركتهم و مساعدتهم تخلق فيهم روح الانتماء و الولاء و هذا ما يعود بالنفع على المؤسسة.

و بالتالي تهدف دراستنا الى إبراز الوسائل التي بفضلها تساهم القيادة الإدارية بالمؤسسات العمومية الجزائرية في تفعيل الإدارة بالمشاركة و ذلك من خلال نموذج مؤسسة بريد الجزائر -ولاية تيزي وزو-.

Résumé :

Le management participatif est l'un des sujets les plus importants en ce moment, c'est pour cela qu'il a attiré l'attention de tous les leaders dans les entreprises et ce parce qu'il crée la motivation qui pousse les travailleurs à exercer leur fonction à la perfection. Le leader qui permet à ses employés de participer à la prise de décision, proposer des idées et des solutions dans diverses situations est au courant que leur participation et leur aide crée en eux un dévouement et une sensation d'appartenance à l'entreprise et ceci ne peut être que bénéfique pour elle.

Par conséquent, notre étude vise à mettre en lumière les outils qu'utilisent les leaders dans les entreprises publiques algériennes pour mettre en œuvre le management participatif, notamment au sein de l'entreprise publique algérienne :Algérie Poste –Tizi-Ouzou.