

القيادة التشاركية في ظل مراحل تسيير المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

"رؤية سوسيو اقتصادية"

Participatory leadership in light of the running stages of the Algerian economic establishment "Socio economic vision "

حبي سعيدة¹

طالبة دكتوراه ،مخبر سوسيولوجية الخدمة العمومية جامعة محمد بوضياف المسيلة

saida.habi@univ-msila.dz

أ.د قجة رضا

جامعة محمد بوضياف المسيلة

تاريخ الوصول 30 /07/2020 القبول 07/02/2021 النشر علي الخط 15/09/2021

Received 30 /07/2020 Accepted 07/02/2021 Published online 15/09/2021

ملخص:

تعتبر القيادة التشاركية نمط من أنماط القيادة الإدارية ، التي تقوم على مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات ، وتشجعهم على تكوين العلاقات الشخصية وتحقيق التفاهم والتبادل بين أفراد الجماعة ، وتكون قنوات الاتصال مفتوحة في جميع الاتجاهات ، كما أن هذا النمط يهتم ببعد الإنتاج في المؤسسة ويسعى لتحقيق أهدافها إلى جانب اهتمامه بالبعد الإنساني.

إن نمط القيادة التشاركية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ينطلق من خلال تتبع المراحل التسييرية التي عرفتها المؤسسة الجزائرية بداية من مرحلة التسيير الذاتي إلى تطور المؤسسة في ظل الخصوصية، وعليه تهدف هذه الدراسة إلى محاولة معرفة دور القيادة التشاركية في ظل مراحل تسيير المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، حيث تمحورت إشكالية دراستنا في إلقاء الضوء على نشأة القيادة التشاركية ومفهومها وخصائصها، وكذا دور القيادة التشاركية في ظل مراحل تسيير المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

كما توصلت الدراسة الحالية إلى أن رغم كل الإصلاحات التي قامت بها الحكومة الجزائرية في مختلف مراحل تسيير المؤسسة الاقتصادية إلا أنها لم ترق إلى تطلعات العاملين التي تنادي بالقيادة التشاركية ضمن فضاء اقتصادي متطور.

الكلمات المفتاحية: القيادة الإدارية، القيادة التشاركية، المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رؤية سوسيو اقتصادية.

Abstract:

Participatory leadership is considered a type of managerial leadership, which is based on the participation of subordinates in decision – making, and encourages them to form personal relationships and achieve understanding and exchange between members of the group, and communication channels are open in all directions, and this pattern is concerned with the dimension of production in the institution and seeks to achieve its goals to besides his interest in the human dimension.

The pattern of participatory leadership in the Algerian economic institution starts by tracing the management stages that the Algerian institution has known, starting from the stage of self-management to the development of the institution under privatization, and therefore this study aims to try to know the role of participatory leadership in light of the stages of running the Algerian economic institution. The problem of our study in shedding light on the emergence of participatory leadership, its concept and characteristics ,as well as the role of participatory leadership under the stages of running the Algerian economic institution.

The study also found that despite all the reforms undertaken by the Algerian government in the various stages of running the economic institution ,it did not live up to the aspirations of workers calling for participatory leadership within an advanced economic space.

Keywords: Leadership, Participatory leadership, Algerian Economic Corporation, Socio Economic Vision.

1. مقدمة:

يعتبر موضوع القيادة الإدارية من الموضوعات التي حظيت باهتمام الباحثين والمفكرين منذ العصور القديمة، وقد زاد الاهتمام بها في الفكر الإداري المعاصر في ظل تطور الأعمال الإدارية وتشابكها في زمن يعرف تحولات وتغيرات وتحديات عاصفة، أصبحت المؤسسات بحاجة إلى قيادات قادرة على التكيف مع عواصف هذا التغير، وتجنب آثاره السلبية.

وعلى هذا الأساس باتت المؤسسات في حاجة إلى قيادة تقوم على أساس التشارك والتشاور بين أفراد الجماعة الواحدة، وتهتم بالعلاقات الإنسانية واستطلاع الآراء، وتفويض السلطة والاتصال الفعال، وهذا ما نجده في النمط القيادي التشاركي الذي يقوم على أساس المشاركة.

فالقيادة التشاركية نمط من أنماط القيادة الإدارية التي تقوم على احترام مشاعر المرؤوسين وفرض احترامهم عليهم دون تسلط ودون عنف، فهو يتسم بالمرونة ويستطيع المبادرة، ويحترم الأفراد مهما كانت مراكزهم، كما يشجع على الإبداع ويدفع المرؤوسين لتطوير أنفسهم بمنح الفرص من النمو المهني والوظيفي لكل فرد.

كما يهتم هذا النمط التشاركي بتحديد الأهداف والاتصال الفعال، إلا أن ذلك يتوقف على ثقة المرؤوسين بالقائد وثقة العاملين ببعضهم البعض.

ويتوقف نجاح نمط القيادة التشاركية على قدرة المديرين على إدراك هذا البعد في تقليص الاختلافات، واتجاهاتهم الإيجابية نحو المشاركة والدخول إليهم من مداخل ديمقراطية تمكن الاستفادة من طاقاتهم واستنطاق إبداعاتهم بالمشاركة في عمليات الإدارة وتحقيق أهداف المؤسسة وحل مشكلاتها.

إن معالجة نمط القيادة التشاركية بالمؤسسة الاقتصادية ينطلق من خلال تتبع المراحل التطورية التي عرفتتها المؤسسة الجزائرية والظروف التي مرت بها، إذ أن الدولة الجزائرية منذ الاستقلال وإلى غاية اليوم قد حاولت ومازالت تحاول الخروج من دائرة التخلف والوصول إلى تحقيق دعائم التنمية، و في هذه الورقة البحثية نحاول الإجابة على هذه التساؤلات :

– ما هو مفهوم القيادة التشاركية، وكيف نشأت؟ وماهي خصائصها؟ وأبعادها؟ وماهو دور القيادة التشاركية في ظل مراحل تسيير المؤسسة الاقتصادية الجزائرية؟

2. القيادة التشاركية :

1.2 . مفهوم القيادة الادارية:

حيث عرف بول استرونج القيادة بأنها ليست مجموعة المهارات الميكانيكية أو الخارجية ولكنها في الحقيقة مزيج من الشخصية والسلوك والسمعة التي تمت تنميتها عبر فترة من الزمن والاحترام لمشاعر وأحاسيس الآخرين ومزيج متوازن من الثقة بالنفس ولتواضع.¹

تعرف القيادة: "بأنها مجموعة السلوكيات التي يمارسها القائد في الجماعة، والتي تتشكل من خلال التفاعل بين خصائص شخصية القائد، والمرؤوسين، وخصائص المهمة، والنسق التنظيمي، والسياق الثقافي المحيط بغية حث الأفراد على تحقيق الأهداف المنوطة بالجماعة بأكبر قدر من الفعالية."²

¹ منير نوري، إدارة الموارد البشرية، مكتب المجمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2011، ص99.

² إبراهيم شوقي عبد الحميد، علم النفس ومشكلات الصناعة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، ص 222.

ويعرف **Brown & Rosen** القيادة بأنها: "عملية إيجاد علاقات إيجابية وطيبة مع الرؤوسين بهدف تحقيق التنافس لصالح العمل وليس التعارض فيما بينهم، إن القيادة هي عملية تفاعل بين قادة ومجموعة من الناس في موقف معين، يترتب عليه تحديد أهداف مشتركة، ثم القيام بالإجراءات الفعالة لتحقيق تلك الأهداف".¹

أن القيادة هي عملية الهام الأفراد ليقدموا أفضل ما لديهم لتحقيق النتائج المرجوة، وتعلق بتوجيه الأفراد للتحرك في الاتجاه السليم والحصول على التزاماتهم وتحفيزهم لتحقيق أهدافهم، وهناك من يقول أن المديرين يفعلون الأشياء بطريقة صحيحة ولكن القادة يفعلون الأشياء الصحيحة.²

2.2 ظروف نشأة القيادة التشاركية:

نشأ مبدأ المشاركة كنتيجة طبيعية لحاجة الإنسان لمن يساعده ويقوم ببعض مهامه، وينوب عنه في مهام أخرى، وهذه المشاركة لها الأثر الفعال في نجاح هذه الأعمال، إن مبدأ المشاركة قديم قدم الإنسان، فالعمل الجماعي والتعاون المشترك مفاهيم موجودة في أصل التكوين الاجتماعي للإنسان، حيث تعبر عن إشراك العاملين في صنع القرار مشاركة شمولية يراعي فيها الجوانب النفسية والعاطفية مما يشجعهم على تحقيق الأهداف.

إن إشراك العاملين في الإدارة بدأ في ظهور في منتصف القرن العشرين في بعض البلدان الأوروبية نتيجة الضغوط التي كانت تمارس على العاملين، وعدم مشاركتهم في الإدارة، ففي بريطانيا بدأت في العام 1933م، وفي فرنسا صدر القرار بمشاركة العاملين في الإدارة عام 1946م، وفي عام 1981م بدأت مشاركة العاملين في ألمانيا، كما أن فكرة الإدارة التشاركية انتشرت في معظم دول العالم، مع اختلاف أنظمتها السياسية والاقتصادية والاجتماعية، وتمثل الإدارة التشاركية توسعا للنموذج البيروقراطي في الإدارة، فالصلابة الزائدة ساعدت في ظهور اهتمام واضح في الإدارة التشاركية، وقد وضحت اهتماما بالغا على أخلاقيات العاملين والرضا الوظيفي، فتركز الإدارة التشاركية على أهمية إثارة الدافعية لدى العاملين وبناء مؤسسة ذات غاية، وتبقى المنظمة لتلبية احتياجات موظفيها والتي بالتالي تساهم في رفع إنتاجية العاملين.

إذا فظهور أسلوب المشاركة في الإدارة لم يكن عن طريق الصدفة، بل ثمرة تطور تاريخي طويل، وبعد تجارب عديدة حتى وصل إلى هذه المرحلة، أما في بلادنا العربية فهناك تأخر في ظهور هذا النمط من الإدارة التشاركية رغم ظهوره في كثير من دول العالم، مع اختلاف الأنظمة الاقتصادية السياسية والاجتماعية فيها.³

كما ظهرت القيادة التشاركية كردة فعل على القيادة الاستبدادية التي أدت إلى تجميد الأفكار وشل حركة التطور والإبداع، وعلى القيادة المتساهلة التي أدت إلى الفوضى بشكل كبير بسبب تضارب الأهداف والأهواء، وتخلي القيادة عن دورها في التوجيه والإرشاد، وجاءت القيادة التشاركية لحل هذه الإشكالية المتمثلة في تطرف القيادتين السابقتين، فالقائد في هذا النوع يتسم بالمشاركة والتعاون ويترك قوات الاتصال مفتوحة تماما مع العاملين ويمنحهم الثقة التامة، ويشركهم في اتخاذ القرارات، ويشجعهم على إبداء الرأي بما يخدم ويفيد الجماعة.⁴ ومن خلال هذا النمط التشاركي يقوم القائد باستشارة رؤوسيه وأخذ آرائهم وإشراكهم في اتخاذ القرارات وتفويض بعض من سلطاته إليهم، وبصفة عامة فإن هذا الأسلوب في القيادة يؤكد أهمية المجموعة التي يتم قيادتها ويرفع معنوياتهم ويشير حماسهم للعمل بجد وكفاءة، ويتيح الفرصة لبث روح الفريق الواحد والتعاون بينهم، فضلا عن كون هذا الأسلوب وسيلة لتدريب الرؤوسين وتطوير قدراتهم الإدارية.

¹ مدحت محمد أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية، مجموعة النيل العربية، القاهرة، ط1، 2007، ص 319.

² بن حمودة سكيته، مدخل التسيير والعمليات الإدارية، دار الأمة للطباعة، 2012، ص 122.

³ توفيق علي شحادة، تحسين الفاعلية التنظيمية في مدارس وكالة الغوث الدولية بفلسطين على ضوء مدخل القيادة التشاركية، رسالة دكتوراه في التربية، تخصص إدارة تربوية، جامعة الدول العربية، القاهرة، 2017، ص 85.

⁴ إسماعيل محمود علي الشرقاوي، إدارة الأعمال من منظور اقتصادي، ط1، 2016، ص 131.

3.2. مفهوم القيادة التشاركية: هي القيادة التي تشرك المرؤوسين في عملية اتخاذ القرارات، أي أنه يكون للمرؤوسين دور فعال في اتخاذ القرار.¹

كما تعرف أيضا أنها: قدرة القائد على حشد العمال والأتباع على المشاركة بجزية من أجل تحقيق الأهداف، ويتميز بالمشاركة مع المرؤوسين في المعلومات واتخاذ القرارات ومشورة المرؤوسين والاستفادة من أفكارهم ومقترحاتهم.

كما أنها هي صورة من صورة القيادة يعتقد فيها القائد بأن دوره الاجتماعي يقتضي منه فرض بعض الاتجاهات والمعتقدات والقيم التي توصف بأنها تشاركية، وتقوم القيادة التشاركية على اعتقاد مشترك في أهمية أعضاء الجماعة المتساوية بالإضافة إلى الاعتراف ببعض القيم الأساسية مثل: التعاون والمناقشة الجماعية والاتفاق.²

تعرف أنها: "مشاركة المرؤوسين في صنع واتخاذ القرارات المرتبطة بالعمل، ويعتمد القائد على تفويض بعض سلطاته للعاملين معه بما يتناسب مع المسؤوليات الممنوحة لهم واللامركزية في القيادة وتوافر نظام فعال للاتصالات واستشارة المرؤوسين واستثمار ما لديهم من قدرات إبداعية."³ وتعرف القيادة التشاركية بأنها: مشاركة الرئيس لمرؤوسيه والالتقاء بهم لمناقشة مشكلاتهم الإدارية والفنية التي تواجههم وتواجههم ومحاولة الوصول إلى أفضل الحلول الممكنة لها مما يخلق الثقة بينهم.⁴

كما تعرف أيضا بأنها: "نمط ينبثق عن النمط الديمقراطي في القيادة، ويقوم على احترام شخصية الفرد، ومشاركته في صنع القرار، وإدارة العمل من خلال تفويض بعض المهام القيادية."⁵

كما يسعى القائد إلى ضرورة مشاركة كل عضو من الجماعة في نشاطها وفي تحديد أهدافها ويصمم، ويرسم خططها ويحدد الوسائل، ويعمل على توزيع السلطة والمسؤولية على جميع الأعضاء، وكما يعمل على تشجيع إقامة العلاقات الودية بين أعضاء الجماعة ويحل المشكلات عن طريق المناقشات جماعية وبعد قرارات جماعية.⁶

ومن خلال التعاريف السابقة نستنتج أن كل التعاريف تتمحور حول أن القيادة التشاركية تعتمد على مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات، وتفويض السلطات للمرؤوسين والاعتماد على نظام اتصال فعال، والاهتمام بالعلاقات الإنسانية بما فيها احترام مشاعر المرؤوسين.

4.2. خصائص القيادة التشاركية: تكون القيادة التشاركية جماعية ويقوم التفاعل بين أعضائها على أساس التعاون والاحترام المتبادل، فهي تؤمن بحق أعضائها في المشاركة في اتخاذ القرارات التي من شأنها التأثير على الجماعة، كما يترك للأعضاء في هذا النوع من القيادة العمل من يختارون ويترك للجماعة حق توزيع العمل بين الأعضاء، ويلجأ القائد إلى هذا النوع من السلوك عندما يدرك أن أعضاء جماعتهم لديهم القدرة على اتخاذ قراراتهم بوعي وحكمة ومسؤولية، فالقائد هنا يشجع الأعضاء في مناقشتهم، وتواصلهم الفكري، ويزيد ما قد يحصل من خلافات أو صراعات بينهم، ولهذا تتميز القيادة التشاركية بما يلي:

¹ هاني خلف الطراونة، علم المكتبات ومراكز المعلومات، القيادة والمبادئ، بدون دار النشر، ص124.

² طارق عبد الرؤوف عامر، القيادة التربوية ومهارات التعلم، دار العلوم للنشر والتوزيع، ص 167.

³ خضير كاظم حمود، إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2010، ص 147.

⁴ عبد الله بن فهد بن خلف القرشي، ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري مكاتب التربية والتعليم وإسهامها في حل المشكلات المدرسية، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، 2013، ص10.

⁵ رزان محمد تغلا، درجة ممارسة القيادة التشاركية من قبل رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة دمشق ودورها في فاعلية اتخاذ القرارات من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، رسالة ماجستير في التربية المقارنة والإدارة التربوية، جامعة دمشق، 2015 - 2016، ص59.

⁶ أحمد قوراية، فن القيادة المرتكزة على المنظور النفسي الاجتماعي والثقافي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007، ص72.

- القرارات الجماعية تتخذ بناء على رأي جميع الأعضاء، حيث يشجع القائد الأعضاء على المناقشة وإبداء الرأي ويوزع عليهم المسؤوليات دون أن تتركز السلطة جميعها في يده.
- في القيادة التشاركية يكون هدف القائد هو هدف الجماعة ويسعى القائد لخفض حدة التوتر والصراع بين أفراد الجماعة.
- كما تتميز القيادة التشاركية بأن ما بين أفرادها من تماسك يكون أكبر مما هو بين أفراد الجماعات ذات القيادات التسلطية أو الفوضوية.¹
- المشاركة الفعالة في إدارة العمل مع العاملين تدفع إلى المزيد من الإنتاج والرضا الوظيفي.
- يشجع هذا النموذج القيادي على زيادة ثقة العاملين وتعاونهم وانتمائهم للمؤسسة.²
- يشجع القائد إسهام الجماعة ككل في وضع سياستها وفي تخطيط أهدافها وبرامجها.
- إن القائد التشاركي في تقديره وتقويمه للعمل، ولا تحركه العوامل الشخصية من تقدير الثواب أو العقاب.³
- إشباع وتلبية حاجات المرؤوسين.
- انخفاض معدل الشكاوى، ومعدل دوران العمل.
- تكون القيادة التشاركية أكثر فعالية في الأحوال التالية:
- القرارات التي تتخذها القيادة الإدارية غير روتينية في جوهرها.
- لا توجد ضرورة لاتخاذ القرارات بسرعة.
- لا يمكن تطبيق التنميط أو المركزية في المعلومات، والبيانات اللازمة لاتخاذ القرارات.
- إشراك الإدارة الدنيا في اتخاذ القرارات.
- يشعر العاملون بحاجة قوية للمبادأة والاستقلال.
- يثق المرؤوسون بقدرتهم على العمل المستقل دون الحاجة للإشراف الضيق عليهم.⁴
- والواقع أن نجاح القيادة التشاركية يحتاج إلى توعية الجهود وعميق إدراكه بأهمية المشاركة وتحمله المسؤولية، فنمط القيادة التشاركية يتميز بسلوكه المتوازن، فهو يتبع أساليب الإقناع والاستشهاد بالحقائق، ويحترم أحاسيس الأفراد، ومشاعرهم ويجعلهم يسعون بكرامتهم وأهميتهم، فالقائد التشاركي يستعين بأراء أتباعه، ويلعب دورا فعالا في تنمية الابتكار، وتحقيق التعاون وإطلاق المرؤوسين لقراراتهم.⁵
- وبصفة عامة، فإن هذا النمط يتسم بروح المبادأة، الابتكار عند الأعضاء، وتولد الاتجاهات الإيجابية تجاه بيئة العمل، ويسود الشعور بالرضا العام نظرا لأن القائد لا يتعامل معهم بطريقة فردية، بل كوحدة واحدة، كما أن مشاركتهم في العمليات الإدارية تضفي عليهم شعورا بأهميتهم.
- أما الآثار التي تترتب عن النمط التشاركي فيمكن تلخيصها فيما يلي:
- وضوح الأهداف للجميع.
- تحمل المسؤولية من الجميع.
- زيادة الولاء والانتماء.¹

¹ أحمد محمد الزعبي، أسس علم النفس الاجتماعي، بدون دار النشر، ص 248.

² محمد عبد المنعم شعيب، منظور تطبيقي: إدارة الأعمال وإدارة المستشفيات، ج 1، بدون دار النشر، ص 98.

³ صالح حسن أحمد، أساسيات علم الاجتماع النفسي التربوي ونظرياته، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 323.

⁴ عبد الرحمن أحمد سيف، وظائف القائد الناجح، دار المعترف للنشر والتوزيع، ط 1، 2017، ص 42.

⁵ ميسم فوزي مطير العزام، قيادة التغيير في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة أريد (نموذج)، دار الكتاب الثقافي، ص 21.

5.2. أبعاد القيادة التشاركية:

في ظل هذه القيادة يشارك القائد رؤوسه في اتخاذ القرارات في العمليات الإدارية الأخرى كالتخطيط والتنظيم، وكذلك يقوم القائد في هذا النوع من القيادة بتفويض بعض سلطاته للعاملين معه مستخدماً العلاقات الإنسانية بصورة إيجابية، كما يعتمد في قيادته على دفع العاملين معه وحثهم للعمل وإشعارهم بالرضا، وتعتمد القيادة التشاركية على بعض من الأسس نذكر منها:

- تقوم على أساس احترام شخصية الفرد وإنه في غاية في ذاته: فتعمل على تشجيع فردية العاملين وأعضاء المنظمة، فالمدير لا يخضع لتعليمات وإنما يخضع لأهداف عامة ووسائل تحقق هذه الأهداف، فليس من أغراض المنظمة أن تنمي قدرات العاملين بطريقة مرغوبة من خلال معرفة القدرات والميول والحاجات.

- تنسيق الجهود بين العاملين في المؤسسة: تنظم المؤسسة على أساس سماحها لكل أعضاء المنظمة بالعمل كمجموعة متناسقة ومتعاونة بدلا من عملهم كأفراد.

- المشاركة الفعالة الواسعة في تحديد السياسات والبرامج: فالإدارة التشاركية تتطلب اشتراك كل من العاملين في تحديد السياسات، فيشارك القائد مع العاملين في واجبات ومسؤوليات إدارة المؤسسة بدل الانفراد بهذا العمل، فالجميع متعاون للتنفيذ لأنهم هم واضعوا القرار والسياسة.

- تكافؤ السلطة مع المسؤولية: فالقائد يفوض الأعضاء العاملين معه القيام ببعض الواجبات والمسؤوليات مع منحهم كل في نفس الوقت السلطة التي تكفي مع المسؤولية من أجل تسهيل القيام بالواجب الموكل إليهم فهذا يسهل العمل ويضمن نجاحه. وهناك أسس أخرى:

- الإيمان بأهمية كل فرد في الجماعة.
- التفهم الكامل للاختلافات والفروق بين الأفراد.
- المشاركة الجماعية في وضع القوانين واللوائح.
- الإيمان بالعمل المشترك لتحقيق الأهداف.
- التأكيد على حرية الرأي والعمل.
- خلق الجو العام المشجع لطرح الآراء بحرية كاملة.²

3. المؤسسة الاقتصادية:

1.3. المفهوم: تم تقديم مجموعة من التعاريف حسب الاتجاهات والمداخل ... فبالنسبة لتروشي M.Truchy المؤسسة هي الوحدة التي تجمع فيها وتنسق العناصر البشرية والمادية للنشاط الاقتصادي.³ وتعرف على أنها تلك المؤسسات التي تنتج سلعا وتقدم خدمات كالمؤسسات التجارية، من أجل بيعها بالسعر الذي يجب أن يغطي سعر الإنتاج والتكلفة، غير أن ملكيتها ترجع للدولة أو تخضع لمراقبتها.⁴

¹ ليلي أبو العلا ، مفاهيم ورؤى في الإدارة والقيادة التربوية بين الأصالة والحداثة، الجندرية للنشر والتوزيع، ط1، 2013، ص 66.

² طارق عبد الرؤوف عامر، القيادة التربوية ومهارات التعلم، دار العلوم للنشر والتوزيع، ص 38-39.

³ ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة للطلبة الجامعيين، دار المحمدية العامة، الجزائر، ط2، ص 10.

⁴ François MarsalFrédéric, le dépérissement des entreprise publier perspective de l'économique, Paris, France, 1973, P 15.

وعرفت على أنها الوحدة الاقتصادية التي تمارس النشاط الإنتاجي والنشاطات المتعلقة به من تخزين وشراء وبيع من أجل تحقيق الأهداف التي أوجدت المؤسسة من أجلها.¹

كما يعرفها ناصر دادي عدون على أنها كل تنظيم اقتصادي مستقل مالياً في إطار قانوني واجتماعي معين هدفه دمج عوامل الإنتاج من أجل الإنتاج أو تبادل سلع وخدمات مع أعوان اقتصاديين آخرين، بغرض تحقيق نتيجة ملائمة، وهذا ضمن شروط اقتصادية تختلف باختلاف الحيز المكاني والزمني الذي يوجد فيه، وتبعاً لنوع وحجم نشاطه.²

كما أنها تعرف بأنها كل مؤسسة تقوم بنشاط ذي طابع صناعي أو تجاري أو مالي، ويدخل ضمن ذلك عمليات الإنتاج والتمويل والبيع والتوزيع والتمويل.³

و يمكن تعريفها بصفتها عون اقتصادي على أنها: "المؤسسة تنسق بين عوامل الإنتاج (رأس المال-العمل-الطبيعة) بغية إنتاج سلع أو خدمات موجهة للسوق ومنه الوصول إلى تلبية الاحتياجات.⁴

مما سبق يمكن الإشارة إلى المؤسسة الاقتصادية على أنها الفضاء التجاري والإنتاجي الذي يضم مختلف الموارد البشرية والمادية والتنسيق فيما بينها ضمن أنشطة متباينة، قصد تقديم سلع أو خدمات أو تخزينها لبلوغ الأهداف المسطرة.

2.3. وظائف المؤسسة الاقتصادية:

يقسم بسنولت Bussenault الأنشطة الأساسية للمؤسسة إلى: الوظائف الإدارية - الوظائف الإنتاجية:⁵ الوظيفة الإدارية: وتشتمل بالأخص على وظيفة إدارة الموارد البشرية والتي كانت تتركز مهامها في التوظيف فقط من أجل رفع كمية الإنتاج، وسد حاجات المؤسسة من اليد العاملة، غير أن التطورات التكنولوجية والقانونية والاقتصادية جعلت مهامها يزداد وتتركز على أهمية المورد البشري كأصل من أصول المؤسسة، وذلك من خلال الاهتمام بمهام التسيير التي تضم كل الأنشطة المتعلقة بالتوظيف، تشريعات العمل، العلاقات مع الهيئات الاجتماعية، التعويضات، الأجور... وكذلك مهام متعلقة بسياسة التحفيز وإدماج الموظفين من خلال الاتصالات داخل المنظمة وإعداد الميزانية الاجتماعية، كما أن للمؤسسة مهام مرتبطة بالتسيير التقديري لها وهذه المهام تتمثل في التدريب والتكوين والترقية الداخلية للأفراد وتقييم الأداء.⁶

الوظيفة الإنتاجية وهي صلب النشاط الاقتصادي ومنها تبدأ الدورة الاقتصادية، حيث تتم عملية الإنتاج داخل محيط تقضي اقتصادي وهو جانب المؤسسة كنظام تقني وفي عملية الإنتاج داخل محيط تقني اقتصادي وهو جانب المؤسسة كنظام تقني وفي محيط اجتماعي نفسي، وهذه الميزة المعقدة تجعل من العملية الإنتاجية عملية معقدة، حيث يتم مزج العديد من العوامل ذات خصائص نفسية معنوية وسوسولوجية تؤثر في الإنتاج، فمنها تطورت الآلات ووسائل الإنتاج ودرجة تنظيم العملية، يبقى العنصر البشري و الأساس والمهم، وعلى درجة رضاه وتوفير المحيط المناسب له في العمل والاهتمام بالجوانب النفسية والاجتماعية له يتحدد مدى نجاح المؤسسة واستمراريتها.⁷

4. مراحل تسيير المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: لقد مرت المؤسسة الاقتصادية الجزائرية بمجموعة من المراحل التسييرية هي:

¹ عمر صخري ، اقتصاد المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية، بن عكنون، الجزائر ، ط6، 2008، ص 24.

² المرجع نفسه ، ص 10.

³ سيف الإسلام شويه ، سلوك المستهلك والمؤسسة الخدمائية - اقتراح نموذج للتطوير، مختبر التربية-، جامعة عنابة، الجزائر، 2006، ص 11.

⁴ غول فرحات ، الوجيز في اقتصاد المؤسسة، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، القبة، الجزائر، ط1، 2008، ص 8.

⁵ بلقاسم سلاطينية ، إسماعيل قيرة، التنظيم الحديث للمؤسسة "التصور والمفهوم، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008، ص 32-33.

⁶ غول فرحات، المرجع السابق، ص 145-146.

⁷ ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر ، ط 2، ص 305-306.

1.4. مرحلة التسيير الذاتي: 1963-1967: وهي أول تجربة اتخذتها الجزائر بعد الاستقلال نتيجة للظروف السائدة في تلك الفترة، ومن أهمها غياب نسق قانوني وإدارة مهيكلة لتنظيم وتسيير الاقتصاد الوطني.¹ ويتوقف تحقيق التسيير الذاتي على منح الاستقلالية الاقتصادية والإدارية للعمال في تسيير شؤون وحداتهم الإنتاجية مع حصولهم على جزء من أرباح الوحدات الإنتاجية التي يشتغلون فيها، وهذا كله في إطار الخطة العامة التي تحددها الدولة، وقد خضع نظام التسيير الذاتي في الجزائر في إنشائه وتنظيمه لنصوص قانونية تتعلق بمراسيم 22 مارس 1963، هذه النصوص تعلن أن المؤسسات الشاغرة تسيير بواسطة الأجهزة التالية: (الجمعية العامة للعمل، مجلس العمال، لجنة التسيير، المدير)، وتشكل هذه الأجهزة التنظيم الرسمي الذي كانت تقوم عليه المنشأة المسيرة ذاتيا في أداء وظائفها، غير أن هذه الأجهزة لم تكن ممارستها لمهامها مطابقة لما هو محدد قانونيا لها، أي أن هناك تناقض ما بين الجانب القانوني والعملي لهذه الأجهزة، مما أدى لتعطيل نظام التسيير الذاتي عن أداء وظائفه وتحقيق أهدافه، ومن بين أوجه هذا التناقض ما يلي:²

يهدف نظام التسيير الذاتي إلى القضاء على الفارق الموجود بين الميسرين والعمال، وبالتالي فهؤلاء العمال هم المسؤولون عن النتائج التي يحصلون عليها، لكن ما يتجسد واقعا هو أن العلاقة كانت غائبة بين العمال والميسرين، فأصبح العمال يجدون أنفسهم مأجورين لا يتلقون الأرباح ويجهلون كل شيء عن تسيير منشآتهم ومصير إنتاجهم.

● لم يكن للجمعية العامة للعمال مشاركة في تسيير المنشأة، واقتصر دورها على المصادقة على القرارات دون سلطة محددة في السيطرة عليها، وترك لمدير المنشأة سلطات واسعة في اتخاذ القرارات الهامة، وضعف معرفة العمال بمحتويات النصوص القانونية، في حين كان لمدير المنشأة سلطات واسعة كحقه في وضع قائمة مجلس العمال والاعتراض على بعض الأعضاء المختارين، إضافة إلى أن أموال المنشأة تكون تحت سيطرته ولا يخضع لسلطة لجنة التسيير، ولا للجمعية العامة للعمال فيما يخص عزله أو محاسبته على أموال المنشأة.

● اقتصر دور العمال على القيام بمهام محددة، دون استشارتهم أو اعتبارهم شريك في التسيير.

لقد أدى بروز المدير كسلطة أقوى من سلطة مجالس العمال إلى مراقبة المؤسسات واحتكار المعلومات باعتبار الأمية منتشرة بين العمال، وإلى ممارسة مركزية اتخاذ القرارات، وقد أدى الأمر في كثير من الأحيان إلى عرقلة نشاط المؤسسات، بل وتأخير حتى في الرواتب الشهرية للعمال، وسوء الاتصال التنظيمي بين العمال والإدارة، وهو ما أعاق التطبيق السليم لنظام التسيير الذاتي.³

وما يمكن الإشارة إليه في هذه الفترة أنه بالرغم من وجود تشريعات قانونية، غير أن صلاحيات الفئات العمالية المختلفة بقيت متداخلة، ما جعل من حدود السلطة غير واضحة بين الفاعلين الاجتماعيين، وهو ما أدى بدوره لصعوبة تأدية المهام، نظرا لاختلاف البيئة التعليمية وثقافتها وقيمها بين الأفراد بمختلف انتماءاتهم الفئوية، مما يدل على أن الهدف الأول خلال هذه الفترة هو الخروج من الوضعية المزرية التي خلفها الاستعمار، دون بعمليات المشاركة في اتخاذ القرار والقيادة التشاركية.

2.4. مرحلة المؤسسة الحكومية: 1968-1971: اعتمدت في تسييرها على:

المدير: يُعين ويُعزل بموجب مرسوم باقتراح من الوزارة الوصية، وسلطته محددة بواسطة قوانين، ويتصرف باسم المؤسسة، وينجز كل العمليات المرتبطة بها، كما أنه يمارس سلطته بمفرده، إضافة إلى أنه المسؤول الوحيد أمام الوصاية فيما يخص تسيير المنشأة.

¹ بوفلجة غياث، بحوث في التغيير التنظيمي وثقافة العمل، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص 9.

² علي زكاز، نصر الدين بوشيشة، الديناميكيات الاجتماعية للعمل في المؤسسات الصناعية الجزائرية، مؤسسة كنوز الحكمة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2013، ص 55-58.

³ بوفلجة غياث، المرجع السابق، ص 3.

المجلس الإداري: يتشكل من أشخاص مُعينين بصورة عامة من كبار الموظفين، يُضاف إليهم أحيانا شخصيات سياسية أو بعض ممثلي العمال، أي يتشكل في أغليته من ممثلين عن السلطة، لأن الاتجاه الغالب هو تمثيل الدولة مع مراعاة فكرة تمثيل المصالح. و عليه فالمنشأة العمومية كانت مقيدة وتابعة في تسييرها للسلطة المركزية عن طريق نظام الوصاية، و قد أفرزت هذه المركزية المفرطة في التسيير، كبح مُسيري المؤسسات العمومية في اتخاذ المبادرات والإجراءات التي يرونها ملائمة وإبداء الرأي فيما يتعلق بتسيير المؤسسة، كما أبعد العمال من المشاركة الفعلية في التسيير، واقتصرت أدوارهم على تنفيذ المهام دون إبداء آرائهم أو مطالبتهم بما يرونه ضروريا للقيام بمهامهم على أحسن وجه، مما أدى لإقامة علاقات غير منسجمة ما بين العمال والإدارة، و تهميش وتقييد العمال و تمثيلهم النقابيين، وتحولت المؤسسات العمومية لأماكن توليد الصراعات.¹

3.4. مرحلة التسيير الاشتراكي (1971 – 1979) :

كان الهدف من نظام التسيير الاشتراكي للمؤسسات هو لعب دور هام في إعادة تنظيم العلاقات بين العمال والمسيرين، من خلال التأكد على ضرورة مشاركة العمال إلى جانب مجلس الإدارة ومدير المؤسسة ولعل هذا راجع إلى هيكل المؤسسات ونظامها الرسمي عن حل المشاكل التنظيمية يؤدي إلى تكوين ما يسمى بالجماعات غير الرسمية في تنظيم غير رسمي مواز للتنظيم الرسمي، لكن هذا النموذج من التسيير اعتمد في بعض جوانبه للعلاقات الإنسانية حسب النصوص والمواد وكذلك الممارسة الميدانية بكل مؤسسة تبعا لهيكلها التنظيمي ونوعية نشاطها ومن بين هذه الجوانب نذكر:²

- مشاركة العمال من خلال اعتبارهم منتجين ومسيرين ومراقبين لإلغاء الصراع بين العمال والإدارة، كما أن مشاركة العمال تمثل ضرورة لازمة للإنتاجية المرتفعة والرضا الوظيفي. كما تركز عملية المشاركة في السماح للعمال يتحمل المسؤوليات، وتشجيعهم على المشاركة في عملية اتخاذ القرارات ورسم السياسات، وهذا جانب من العدالة التنظيمية وعنصر هام يساهم في التخلص من كل تفكير في السيطرة البيروقراطية لدى العاملين.
- تقدير مجهودات العمال وذلك من خلال الاعتراف بالجهد الذي يبذلونه وتشجيعهم في عملهم للرفع من معنوياتهم، لأن ما يبذله العامل من جهد وإتقان وإخلاص وأعمال إضافية يحتاج إلى التقدير والاعتراف والمكافأة التي تأخذ الصيغة المادية أو المعنوية.
- احترام مشاعر العمال وذلك من خلال إعطائهم الفرصة في اختيار ممثليهم والتعبير عن كل آرائهم بكل شفافية.
- تزويد العمال بالمعلومات ويظهر ذلك من خلال عملية المشاركة العمالية في اتخاذ القرارات وتسيير المؤسسة بجانب الإداريين.
- الاهتمام بمشاكل العمال وقضاياهم من خلال مجلس العمال واللجان الفرعية التابعة به، والسماح لهم بالتعبير عن آرائهم ومشاكلهم وقضاياهم.
- محاولة إشباع الحاجات النفسية والمادية للعمال وذلك من خلال وضع سلم للأجور يحدد فيه الأجر الأدنى المضمون الذي يسمح للعمال بسد حاجاتهم المادية المختلفة، بالإضافة إلى الخدمات الاجتماعية التي اعتبرها ميثاق التسيير الاشتراكي كحق للعمال، وذلك يرمي إلى توفير الشروط المادية للعمال لطمأنتهم، ورفع روحهم المعنوية، وجعلهم يهتمون أكثر بالعمل والإنتاج بعد أن يكونوا قد أشبعوا حاجاتهم، أما من

¹ علي زكاز، المرجع السابق، ص 59-62.

² أونيس عبد المجيد أونيس، إدارة العلاقات الإنسانية "مدخل سلوكي تنظيمي"، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2011، ص 304-296.

ناحية إشباعها من خلال التأكيد على تقدير الذات للعاملين والاعتراف بهم كعناصر أساسية في العمل والإنتاج، واحترامهم وذلك لتحقيق أهداف المؤسسة.

- التعاون أساس النجاح لكل مؤسسة تعمل في هذا الإطار عن طريق خلق جو من العلاقات الاجتماعية، وعلاقات عمل تربط بين العمال والمسيرين والإداريين، يكون أساسها العمل من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف المشتركة، وتكون علاقات صداقة خالية من التمييز والمحاباة والمحسوبية التي تعتبر كدافع لتغذية الصراعات بين العمال والإدارة.¹

كما أن استحداث مناصب شغل أصبح من أولويات الدولة للمساعدة في التنمية الوطنية، لذلك جاء في الميثاق الوطني لسنة 1976 والذي يعتبر الوثيقة الإيديولوجية الأكثر أهمية في الجزائر آنذاك وكان الهدف الأساسي لتلك الوثيقة حسب ما جاء في المادة 162 من القانون العام للعامل بأن الترقية المهنية تتم عن طريق الخبرة ولا تكتسب الخبرة بالأقدمية في العمل ولكن من خلال التكوين المهني للعامل ورغم أن تلك الفترة كانت إنمائية وشهدت تحولات صناعية ضخمة وفي مجال التوظيف وتحسن ظروف العمل، لكن شابها نزاعات وإضرابات عدة أسبأها تدني الأجور وتأخير دفعها وتسريح العمال وظروف العمل السيئة وغياب الترقية رغم صدور القوانين.

غير أن الواقع أثبت فشل التنظيم الاشتراكي، ويمكن القول في هذه الفترة الحاسمة من تاريخ الجزائر فيما يخص التوظيف والتكوين والترقية هو عدم الالتزام بتطبيق القوانين بطرق عملية بالإضافة إلى الإهمال الكبير في تسيير المؤسسات، كل هذه الأسباب أدت إلى الفشل الذريع لتجربة التسيير الاشتراكي للمؤسسات وهذا ما دعا الحكومة آنذاك إلى البحث عن مخرج للأزمة التي حلت بالمؤسسات الاقتصادية على وجه الخصوص فأصدرت مشروع جديد كفيل بإعادة التوازن لتلك المؤسسات هو إعادة الهيكلة.²

4.4. إعادة هيكلة المؤسسات واستقلاليتها 1980-1994:

إن الحجم العملاق الذي وصلته كثير من المؤسسات الوطنية سواء من حيث الأهمية الاقتصادية أو عدد المستخدمين أو مقدار السلطة التنظيمية الذي تمتع به هذه المؤسسات قد طرح بإلحاح ضرورة إعادة هيكلة المؤسسات الوطنية... وقد كان موضوع اللامركزية من المواضيع المطروحة وفي جوان 1979 بدأت وزارة الطاقة سلسلة من الدراسات لتحضير الوثائق الضرورية

لإعادة هيكلة الشركة الوطنية سوناطراك، وقد كان الهدف الأساسي لبرنامج إعادة الهيكلة يتمثل في تقسيم الشركات الوطنية العملاقة إلى عدة مؤسسات صغيرة يسهل تسييرها ومراقبة نشاطها المالي.³

ويمكن حصر أهداف عملية الهيكلة في النقاط التالية:

- تقليص عبء المديونية على المؤسسات الوطنية الناتجة عن ضعف الاستثمار الوطني والاستدانة من الخارج وتدهور حصيلة الإنتاج.
- تحسين شروط تسيير الاقتصاد وضمان التطبيق الفعلي لمبادئ اللامركزية.
- تدعيم فعاليات المؤسسات العمومية بالتحكم الأفضل في الإنتاج عن طريق استعمال عقلاني للكفاءات والموارد المادية.
- توزيع الأنشطة بكيفية متوازنة عبر التراب الوطني.
- توفير شروط موضوعية ترتبط أساساً بنوعية العلاقات الإنسانية السائدة في المؤسسة، وذلك من خلال برنامج إعلامي يشمل مختلف المستويات التنظيمية وتنشيط القنوات الرسمية للاتصال بين مختلف مستويات الإشراف من جهة وبين هذه المؤسسات والقاعدة من جهة أخرى.

¹ المرجع نفسه، ص 304-306.

² عبد اللطيف بن أشنهو، التجربة الجزائرية في التنمية والتخطيط 1962-1988، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1982، ص 105.

³ مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992، ص 235.

- تدعيم الهيكلة بإجراءات نوعية على مستوى أسلوب اتخاذ القرارات التنظيمية ووضع نظام للحوافز والدوافع براعي العوامل المادية والمعنوية التي تساهم في أداء العمال ونشاطهم الإنتاجي.
- وضع لوائح رادعة للسلوك السلبي كتنخيب الآلات والتمارض والتغيب.
- تكريس مبدأ العمل كمصدر للتنمية الاقتصادية والاجتماعية وكذا الترقية المهنية.
- ديمقراطية تسيير المؤسسات وتنظيم الأطر المناسبة للتشاور ومشاركة العمال.
- تغيير علاقات العمل قصد إعطائها محتوى يتطابق مع التغييرات التي أدخلت تلك الإصلاحات في تنظيم المجتمع خصوصاً الحريات الفردية والجماعية بحق الإضراب والحق النقابي، وللوقاية من النزاعات الفردية والجماعية في العمل وتسويتها بالطرق المشروعة.
- وقد استهدفت القوانين المتعلقة باستقلالية المؤسسات ما يلي:
- رد الاعتبار للعامل من حيث دوره في خلق الثروات والتراكم.
- ترقية المؤهلات والجهود والاستحقاق.¹
- إثراء طريقة مشاركة العمال في تسيير الشؤون التي تفيدهم من أجل تحقيق هدف مزدوج وهو الحرص على الفعالية وزيادتها وتوسيع مجالات الإعداد الديمقراطي في المؤسسة.
- تسهيل بروز تنظيمات نقابية للعمال تشارك في تطوير الممارسات الاجتماعية والثقافية والعلمية والتشجيع على الاستقرار والتجديد الجماعي في عالم الشغل وذلك من خلال تعزيز أسس الحوار الديمقراطي والتعاقد، قصد التكفل بمصالحهم المهنية المادية أو المعنوية تبعاً للقوانين.

5.4. المؤسسة الاقتصادية في ظل الخصخصة 1995:

في خضم هذه التغيرات الكبرى في البنية التنظيمية للمؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية، أصبح ضرورة تبني المبادئ العقلانية حجر الزاوية في الخطابات الرسمية للدولة، وحتى المسيرين، وتجلى ذلك في عمليات التوظيف الذي يخضع لحسابات اقتصادية مبنية على أساس ما يتطلبه المنصب من تكلفة وما يحققه من عائد، وفي تحديد الأجور والعلاوات والمكافآت التي أصبحت مرهونة بالحالة المالية والإنتاجية للمؤسسة، بشرط احترام الحد الأدنى والأقصى للأجر. وفي ظل هذا التنظيم الجديد أي الخصخصة لم يهمل أهمية مشاركة العمال في تسيير المؤسسة من خلال التمثيل النقابي ولجان المشاركة، كما أن هذه التنظيمات النقابية أصبحت تتمتع بأحقية المشاركة في جميع الاتفاقيات العمالية لاسيما الاتفاقيات الجماعية لعلاقات العمل، لكن وبالرغم من هذه الإصلاحات تبقى القوانين مجرد نظري أمام الواقع الاجتماعي للمؤسسة، المشكل على أساس ارث تاريخي من ممارسات وذهنيات وعلاقات غير مهيأة لتبني قواعد جديدة، وكذلك وسط سوسيو-اقتصادي لا يستجيب لمتطلبات المؤسسة.²

5. الخاتمة:

من خلال ما سبق نستنتج أن القيادة التشاركية في الإدارة هو الأفضل للمؤسسات الاقتصادية، وذلك لما له من قدرة على خفض المشكلات ومواكبة العصر، وتفعيل الطاقات البشرية وتنمية الولاء.

كما اتضح لنا أن الإصلاحات التي قامت بها الحكومة الجزائرية في مختلف مراحل تسيير المؤسسة الاقتصادية لم ترق إلى تطلعات العاملين التي تنادي بالديموقراطية والقيادة التشاركية ضمن فضاء اقتصادي متطور، تمتزج فيه الرؤى والقرارات وتدعيم الأفكار الجديدة التي تخلق

¹ أونيس عبد المجيد أونيس، المرجع السابق، ص 318.

² علي زكاز، المرجع السابق، ص 73.

الإبداع لدى الأفراد ، وتنمي فيهم روح المسؤولية والحفاظ على وسائل الإنتاج ،وتفعيل دور الشريك الاجتماعي وتجسيد معاني ثقافة المؤسسة داخل البيئة التنظيمية لتحقيق الاستمرارية والديمومة.

ومن أهم التوصيات التي يمكن اقتراحها:

- ضرورة وجود قائد كفء ،أي لديه القدرة على التأثير والإقناع.
- الاهتمام بحاجات المرؤوسين الاجتماعية والوظيفية.
- اتخاذ القرارات الصائبة.
- الاعتماد على مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات.
- الارتكاز على نظام الاتصال الفعال بمستوياته المختلفة .(نازل، صاعد...).
- اعتماد نظام الحوافز العادل.

6. قائمة المراجع:

• الكتب:

- إبراهيم شوقي عبد الحميد، علم النفس ومشكلات الصناعة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة.
- أحمد قوراية ، فن القيادة المرتكزة على المنظور النفسي الاجتماعي والثقافي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007.
- أحمد محمد الزعبي، أسس علم النفس الاجتماعي، بدون دار النشر.
- إسماعيل محمود علي الشرقاوي ، إدارة الأعمال من منظور اقتصادي، ط1، 2016.
- أونيس عبد المجيد أونيس ،إدارة العلاقات الإنسانية "مدخل سلوكي تنظيمي"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2011.
- بلقاسم سلاطنية ،إسماعيل قيرة، التنظيم الحديث للمؤسسة "التصور والمفهوم، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008.
- بن حمودة سكيمة ، مدخل التسيير والعمليات الإدارية، دار الأمة للطباعة، 2012.
- بوفلحة غياث، بحوث في التغيير التنظيمي وثقافة العمل، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر.
- خضير كاظم حمود، إدارة الجودة في المنظمات المتميزة ، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2010.
- سيف الإسلام شويه ، سلوك المستهلك والمؤسسة الخدمائية - اقتراح نموذج للتطوير، مختبر التربية، جامعة عنابة، الجزائر، 2006.
- صالح حسن أحمد، أساسيات علم الاجتماع النفسي التربوي ونظرياته، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
- طارق السويدان، مفاهيم وأساسيات القيادة، بدون طبعة، دار الإبداع الفكري، الجزء الأول.
- طارق عبد الرؤوف عامر، القيادة التربوية ومهارات التعلم، بدون طبعة، دار العلوم للنشر والتوزيع.
- عبد الرحمن أحمد سيف ، وظائف القائد الناجح، دار المعزز للنشر والتوزيع، ط2017، 1.
- عبد اللطيف بن أشنهو، التجربة الجزائرية في التنمية والتخطيط 1962-1988، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1982.
- علي زكاز، نصر الدين بوشيشة، الديناميكيات الاجتماعية للعمل في المؤسسات الصناعية الجزائرية، مؤسسة كنوز الحكمة للنشر و التوزيع، الجزائر، 2013.
- عمر صخري ، اقتصاد المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية، بن عكنون، الجزائر، ط6، 2008.
- غول فرحات ، الوجيز في اقتصاد المؤسسة، دار الخلدونية للنشر والتوزيع ، القبة، الجزائر، ط1، 2008.

- ليلي أبو العلا ، مفاهيم ورؤى في الإدارة والقيادة التربوية بين الأصالة والحداثة، الجنادرية للنشر والتوزيع ، ط1، 2013.
- محمد عبد المنعم شعيب، منظور تطبيقي: إدارة الأعمال وإدارة المستشفيات، ج 1، بدون دار النشر..
- مدحت محمد أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية، مجموعة النيل العربية، القاهرة، ط1، 2007.
- مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992.
- منير نوري، إدارة الموارد البشرية، مكتب الجمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2011.
- ميسم فوزي مطير العزام قيادة التغيير في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة أريد (نموذج)، دار الكتاب الثقافي.
- ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة للطلبة الجامعيين، دار المحمدية العامة، الجزائر، ط2.
- ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر، ط2.
- هاني خلف الطراونة، علم المكتبات ومراكز المعلومات، القيادة والمبادئ، بدون دار النشر.
- الماجستير:
- رزان محمد تقلا، درجة ممارسة القيادة التشاركية من قبل رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة دمشق ودورها في فاعلية اتخاذ القرارات من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، رسالة ماجستير في التربية المقارنة والإدارة التربوية، جامعة دمشق، 2015، 2016.
- توفيق علي شحادة، تحسين الفاعلية التنظيمية في مدارس وكالة الغوث الدولية بفلسطين على ضوء مدخل القيادة التشاركية، رسالة دكتوراه في التربية، تخصص إدارة تربوية، جامعة الدول العربية، القاهرة، 2017.
- عبد الله بن فهد بن خلف القرشي، ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري مكاتب التربية والتعليم وإسهامها في حل المشكلات المدرسية، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، 2013.

-François MarsalFrédéric : le dépérissement des entreprise publier perspective de l'économie, Paris, France, 1973.