

إشكالية القيادة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية- مجمع السونلغاز نموذجاً-

أ. بهية صادق  
جامعة الجزائر-2

أ. د. محمد ميروود  
جامعة الجزائر-2

ملخص:

أردنا من خلال هذا المقال إلقاء الضوء على واقع المؤسسة الاقتصادية الجزائرية عبر مجمع سونلغاز التي يسعى جاهدة لتحقيق فعالية أكثر والنهوض بالاقتصاد الوطني والرقمي به إلى مستوى التحديات التي تواجهه من كل النواحي. كما حاولنا من خلاله إعطاء لمحة مبسطة بخصوص المشكلات التي تواجه تحضير وتهيئة الإطار السامية للقيام أدوارهم القيادية، باعتبارهم المحرك الأساسي يعول عليه في تحقيق نجاح المؤسسة، وتحفيز المرؤوسين الذين يُعبّرون عن استيائهم المتواصل و نقص التزامهم بعدة سلوكيات سلبية كالتهاون في العمل و الغيابات و التأخير... الخ.

كما ذكرنا جهود المؤسسة وما تنفقه في عمليات التكوين ودورات التدريب اتجاه هذه الفئة القيادية، و النقص الذي يلاحظ في التحكم في فعالية هذا التكوين من طرف الهيئات المسؤولة عنه، و عجزها عن وضع إجراءات فعالة و رسمية لتقييم العمليات التكوينية. كلمات مفتاحية: القيادة - المؤسسة الاقتصادية - سونلغاز - التكوين.

### Résumé

Nous voulions, à travers cet article, mettre la lumière sur la réalité de l'entreprise économique algérienne en prenant pour exemple le cas du Groupe Sonelgaz, qui a pour objectif d'atteindre un niveau d'efficacité lui permettant de contribuer à la croissance de l'économie nationale et de son développement et d'être en mesure de relever les défis auxquels cette dernière est confrontée. Aussi, nous avons essayé de donner un aperçu très bref sur la problématique que rencontre l'entreprise à préparer les managers à assumer leurs activités managériales, sachant qu'ils sont les principaux acteurs dans la réussite de l'organisation et la motivation des travailleurs qui expriment de plus en plus leur mécontentement et leur absence d'engagement à travers certains comportements négatifs tels que la négligence au travail, les absences, les retards...etc. Nous avons également évoqué, d'une manière succincte, les efforts fournis par l'entreprise ainsi que les dépenses dédiées aux actions de

formation au profit des cadres managers, et la défaillance relevée dans la maîtrise de l'efficacité de ces actions de formation par les structures responsables de gestion de la formation et leur incapacité à mettre en place un processus d'évaluation officiel et fiable des actions de formations suivies par les cadres.

Mots clefs :Leadership- Enteprise-Sonalgaz-Formation.

مقدمة:

تؤثر القيادة على الأداء التنظيمي في كل الأحوال، فقد يكون التأثير ايجابيا و في هذه الحالة يعود بالفائدة للمؤسسة، و قد يكون سلبيا فتكون نتائج المؤسسة سلبية وتظهر من خلال الحالة النفسية و الاجتماعية للمرؤوسين الأمر الذي يؤثر مباشرة على أدائهم.

و من الحقائق الواضحة أن الحاجة إلى قيادة حكيمة و متمكنة، أمر بالغ الأهمية حتى تتمكن المنظمات من المحافظة على فعاليتها و زيادة مردودها. و المؤسسات الناجحة هي التي فهمت أن الأمر اليوم لم يعد يكمن فقط في أداء واجبات العمل العادية واليومية للطموح في التطور الطبيعي ضمن التسلسل الهرمي، بل الأمر يحتاج إلى أكثر من ذلك.

و مجمع سونلغاز من المؤسسات التي أدركت جيدا أهمية الاستثمار في الموارد البشرية ذات المؤهلات اللازمة للوصول مستقبلا إلى المناصب القيادية، و التطوير المستمر لقدرات المسؤولين و القادة في شتى الميادين التي تنمي كفاءاتهم و سلوكياتهم القيادية.

ولهذا يشكل موضوع التكوين و دوره في تحسين أداء القادة، واحد من المواضيع الهامة التي تستدعي البحث و التنقيب في أي تنظيم مهما كان نوعه، لما له من نتائج و آثار على كفاءة الموظفين و أدائهم و بالتالي على المنظمة بصفة عامة.

1.السياق التحليلي:

تتميز المؤسسة الاقتصادية اليوم بالتحوّل السريع و المستمر نتيجة التطور التقني والتكنولوجي و تطور تقنيات الإعلام و الاتصال، الأمر الذي زاد من حدة التنافس وجعل التغيير واقعا تعايشه المؤسسات الاقتصادية، إضافة إلى التحولات الكبيرة التي تعرفها السوق العالمية والوطنية التي تجبر أصحاب القرار على الاهتمام بالتغيير والتطوير في مجال العمل من أجل تحسين الفعالية والإنتاجية.

فلم يعد النشاط الاقتصادي يعتمد على الكفاءة التقنية و الأداء فحسب؛ بل تسعى المنظمات إلى التكيف مع المتغيرات العالمية والتعايش معها حفاظا على استمراريته ومكانتها، و من العوامل الأساسية التي تساهم في بناء ذلك هي بالدرجة الأولى تطوير مهارات القيادة المعاصرة و الحكمة التي تركز على تهيئة المناخ المساعد على تحفيز الأفراد للعمل من أجل تحقيق الأهداف العامة للتنظيم و أهدافهم الشخصية، حيث أن الوظيفة الرئيسية للقائد ليست فقط تجميع الموارد المادية اللازمة لتحقيق الأهداف، إنما أيضا الحفاظ على مستويات الالتزام التنظيمي و الرضا الوظيفي و الولاء لكل الفئات العاملة التي تعتبر الركيزة الأساسية في البناء

الاقتصادي وتحقيق النجاح، وهذا ما أكدته-حسب ما أشار إليه يوسف عنصر (2007)- العديد من الدراسات التي أعطت الأولوية بشكل بارز بالعنصر البشري. لذلك، فإمام القائد بعلوم السلوك التنظيمي والإنساني ضرورة لا تقل أهمية عن إحاطته بالجوانب الفنية للعمل. الأمر يتطلب حتما اللجوء إلى قيادة إدارية، قادرة على تجنيد كل القوى العاملة بالمؤسسة وتحفيزها للعمل بفعالية قصوى و بمستوى عال من الالتزام و الولاء. و هنا يكمن دور القائد الذي يملك القدرة على التأثير بأسلوب فعال يستجيب من خلاله كل العاملين بالمؤسسة إلى متطلبات العمل و يقومون بأدوارهم على أحسن حال مؤمنين بأهمية الدور الي يؤدونه من أجل تطوير مؤسستهم واثقين أن نجاح المؤسسة هو نجاحهم.

وفي هذا الإطار سعت الدول المتقدمة إلى التركيز على ما يسمى بصناعة المدراء، حيث تنبئ التحولات العالمية التي يشهدها هذا القرن و الملموسة على المستوى العالمي بأن "القيادات الإدارية" هي سمة العصر الحالي، و أصبحت الشغل الشاغل لرواد المؤسسات التي تسعى إلى حجز مكانتها في الاقتصاد الدولي. فكثيراً ما يكون إخفاق المنظمات راجعاً لافتقاد قيادة ذات كفاءة عالية، لأن نمط السلوك القيادي يؤثر تأثيراً جوهرياً على أداء الأفراد.

وقد اهتم كثير من الباحثين في علم النفس الاجتماعي و علوم الإدارة بدراسة ظاهرة القيادة، سواء من حيث الأساليب القيادية وعلاقة ذلك ببعض المتغيرات النفسية والاجتماعية أو من حيث وضع نظريات أو مداخل لتفسير ظاهرة القيادة والوصول إلى النموذج الفعال لها نظراً للأهمية التي تقوم عليها القيادة و التي تفرض على القائد مسؤولية عظيمة لإنجاح أهداف المؤسسة و أهداف العاملين فيها، من خلال قدرته على إثارة اهتمام مرؤوسيه و دفعهم إلى الحرص على تحقيق الأداء الجيد بكامل رغبتهم . وفي هذا السياق، أوضح كريس ارجايرس -نقلاً عن حريم(2006)- أن مواجهة المستقبل بنجاح يعتمد على المديرين المبدعين الذين يتوقعون التغيير و يعتبرونه الأمل الوحيد في ذلك، و ينجحون في إقناع القوى العاملة بذلك.

ومن هذا المنطلق، فإننا اعتمدنا على مستوى هذا التحليل مفهوم القيادة على أساس أنها هي المحرك الطاقوي الذي يجعل المرؤوسين يبذلون كل ما في وسعهم لتحقيق أهداف المؤسسة، و أن يكونوا على استعداد لرفع من مردودية المؤسسة و نجاعتها كناشط أساسي في الاقتصاد الوطني.

#### 1.1. عرض حال للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية:

إذا نظرنا اليوم لواقع المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، فهو يعطينا صورة معقدة عن الوضعية النفسية و الاجتماعية المهنية للعمال، نرى أن العديد منها تعاني من مختلف السلوكات السلبية، و تتمثل في نسبة الغياب العالية و المتزايدة والتأخر و التمارض ودوران العمل... وغيرها من المظاهر غير المشجعة على العمل؛ و هذا يشير إلى مستويات متدنية من الرضا الوظيفي وكذلك نقص في الالتزام التنظيمي اللذان يلعبان دوراً أساسياً في تحسين الفعالية التنظيمية التي تساهم في رفع مستوى الأداء.

ومن خلال الملاحظات الميدانية حول الموضوع بحكم المنصب الذي نشغله في مؤسسة اقتصادية بالجزائر، تبين الوضعية بوضوح وذلك باستنتاج حالة من نقص الالتزام العام للعمال و عدم الرضا الوظيفي لدى الإطارات الذين يبدو أنهم يعيشون حالة معنوية ونفسية غير مريحة. و يتجلى ذلك من خلال المعطيات الأولية التي جنيناها من اللقاءات مع مديرية الموارد البشرية

للشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء، كمؤسسة نموذجية. فقد وجدنا من خلال المعطيات المستمدة من واقع المؤسسة مؤشرات تؤكد بالفعل الوضعية غير المريحة التي يعيشها سواء العمال أو المسؤولين، وذلك من حيث المؤشرات الآتية:

- حصيلة عدد الغيابات (المبررة وغير المبررة) التي كانت جد مرتفعة،
- العطل المرضية وكان الطلب على هذا النوع من العطل متزايدا،
- طلبات التحويل والاستقالة،
- وكذلك العدد الخيالي في الطلب على التقاعد المبكر الذي يمس كل الفئات العمالية وخاصة منها فئة الإطارات السامية التي تتنازل عن مناصبها القيادية التي أصبحت تُشكل مصدر ضغط كبير بالنسبة للقائد نفسه.

و من خلال التقرب من إطارات المؤسسة استنتجنا أن الآراء موحدة و التي أقرت على أن القيادة مرتبطة ارتباطا وثيقا بمعنويات إطارات الشركة، ومعظمهم لا يرى فعالية القيادة حيث يوجد هناك غموض في المسؤوليات، و خلط في الأدوار و المهام، وغيرها من الأسباب التي تشكل لدى الإطار نوعا من الضغط المهني، ونقص في الالتزام و عدم الرضا و بالتالي تدهور المناخ التنظيمي العام. بسبب عدم تحكم القادة ونقص في المهارات القيادية أو بسبب النمط القيادي الذي يتبنوه.

يجب أن نذكر هنا أيضا مينيو (Meignant 2001) بأن أهم ركيزة للقائد يحفز بها فريق عمله هو القائد نفسه كنموذج، حيث يمثل تفتحته للتعلم المستمر و إعادة النظر في بعض الحقائق الروتينية، وكذا الإصغاء الإيجابي لأفكار الآخرين نقطة جوهرية بالنسبة للآخرين في التأثير الإيجابي عليهم.

إن مثل هذا الوضع يطرح علينا الكثير من التساؤلات، خاصة إذا علمنا أن مجمع سونلغاز على غرار مؤسسات كثيرة أخرى على الساحة الاقتصادية الجزائرية، تنفق مبالغ هائلة في التكوين القيادي و التسيير الاستراتيجي، إذ تدرج في برامج تكوين القادة كل ما يتعلق التسيير الاستراتيجي للموارد المالية و البشرية، كما تحظى هذه البرامج بقسط كبير من التحسيس بأهمية العنصر البشري في المؤسسة و تحفيز المرؤوسين لتجنيدهم و توجيههم نحو أهداف موحدة تخدم المؤسسة و الفرد كعنصر فعال بانتماؤه إلى هذه المؤسسة. و من بين هذه التساؤلات التي فرضت نفسها علينا كانت:

- ما هو دور التكوين و التدريب في تطوير السلوك القيادي للقادة ؟
  - وهل تقوم المؤسسة بتقييم عملية التكوين لقياس العائد على الاستثمار في التدريب؟
- وسنعمل في هذا المضمون على الإجابة على هذا السؤال من خلال العنصر الذي نتحدث بخصوصه عن التكوين والغاية المرجوة منه.
- 2.1. أهمية التكوين في مجال المهارات القيادية:
- أشار عبد الوهاب (1990) إلى أن بعض الباحثين يرون أن التكوين مفهوم مركب يتكون من عدة عناصر ويعني التغيير إلى شيء أحسن أو تطوير مجموعة من المهارات والقدرات والأفكار لشخص ما أو مجموعة من الأشخاص.

كما عرّف بلوط (2002) التكوين على اعتبار أنه: "مجموعة النشاطات المصممة والموجهة إما لرفع مستوى مهارات ومعارف وخبرات الأفراد أو لتعديل إيجابي في ميولهم وتصرفاتهم أو سلوكياتهم".

في سياق هذه الفكرة، أشار بيروتي (Perretti 2001) إلى أن التكوين يمكن أن يعطي للفرد طرق لتحسين الاتصال، لكن لا يمكنه أن يحوّل شخصا منغلقا على نفسه إلى شخصية متفتحة للاصغاء و التفاوض مع الآخرين.

ولقد أدركت المؤسسة الآن أنه لم يعد هناك شيء ثابت و مضمون، وحسب ما جاء عن مجلة المؤسسة (L'institut, N°4) في عددها الرابع أن التكوين أصبح يرافق أكثر فأكثر المسار المهني، خاصة في المؤسسات الاقتصادية التي تسير التطور التقني والتكنولوجي، و التي لا يمكنها النجاح إلا بخطط تدريبية مدروسة ومخطط لها وبرامج تكوينية ملائمة ومُحكمة لأن الكفاءة الحالية سوف تصبح غير ملائمة و غير كافية في المستقبل نظرا لسرعة التطور التكنولوجي والعلمي و تطور طرق العمل ووسائله، حيث أصبحت المؤسسات في العشرية الأخيرة تدرج من أولوياتها في مخططات التكوين السنوية برامج تدريبية في التسيير و التسيير الاستراتيجي و العملي والسلوك القيادي لفائدة القادة، و ذلك بعدما أدركت ان كل تغيير و كل تطور للموارد لبشرية يبدأ بالقيمة، وكلما كان القائد متمكنا من قيادة فريقه كلما كان التحفيز و النجاح مضمونا.

وبخصوص مجمع سونلغاز فهو يمتلك معهد التكوين الخاص به، حيث يعمل على تنظيم العديد من الدورات التكوينية لفائدة المسؤولين و القادة الإداريين و الإطارات السامية قصد تطوير مهاراتهم، سواء كانت دورات قصيرة على شكل ندوات أو تكوين متخصص مدته أطول و يكون على شكل وحدات بيداغوجية تدوم من أربعة أو خمسة أيام متداولة خلال عدة أشهر. ومن اجل تحقيق الفعالية والجودة في العمل، فان المؤسسة تستقطب على مستوى هذه التكوينات أحسن المدربين و الأساتذة من ذوي الخبرة في الميدان سواء كانوا من الأساتذة الجامعيين او الإطارات السامية المتخصصة للمؤسسة، و أحيانا مدربين أجانب، مما يجعل المؤسسة تخصص للتكوين ميزانية كبيرة.

فعلى سبيل المثال قامت المؤسسة بتكوين تأهيلي ( طويل المدى) لفائدة الإطارات العالية التأهيل و ذلك بالتعاون مع الجامعة الكندية "ماك جيل" سنة 2002-2003، و استفاد منها أزيد من 100 إطارا، كلفت المؤسسة مبالغ هامة من العملة الصعبة، لكن للأسف لم تكن هناك سياسة تأطير و متابعة لتلك الموارد البشرية، حيث غادر عدد كبير منها المؤسسة بعد مدة. تبعتها دورات تكوينية و تدريبية عديدة و متتالية خلال العشرية الأخيرة، و ما زالت دورات التكوين التأهيلية في مجال القيادة و التسيير الاستراتيجي، تنظم في معهد التكوين المتخصص في التسيير التابع لمؤسسة سونلغاز و في معاهدة عليا أخرى لأن الحاجة لتكوين القادة في تزايد مستمر، ولكن المؤسسة حاليا عاجزة عن قياس العائد على الاستثمار بطريقة موضوعية.

### 3.1. تقييم عملية التكوين:

تتمثل عملية تقييم التكوين و الدورات التدريبية حاليا في تقارير تعدها مديرية الموارد البشرية الخاصة بكل مؤسسة معنية بالتكوين و التي تعطي خاصة إحصائيات بخصوص عدد المتكويين

وانتمائهم المهني و تخصصاتهم مع إبراز انطباعاتهم الخاصة حول التكوين و قيمته والفائدة التي جنوها شخصيا منه، و عادة ما تكون انطباعات نسبية أكثر منها موضوعية. ليست هناك طرق و أدوات تقييم التكوين موحدة في المجمع، فكل مسؤول يعتمد أسلوبه الخاص في التقييم و يستعمل استمارة جمع معلومات و انطباعات المتدربين حول الوحدة التكوينية. كما يقوم مسؤولي معهد التكوين للمؤسسة بعملية تقييم التكوين و تتم وفق الخطوات الآتية:

- تقديم استمارة للقادة الذين تابعوا تكوينا في القيادة و ذلك في آخر يوم من التكوين تحتوي على مجموعة من الأسئلة، تتمحور حول: كفاءة المدرس و تمكنه من المادة و قدرته على الإجابة على أسئلة القادة المتدربين، ملاءمة الطرق البيداغوجية و الوسائل المادية و التكنولوجية المستعملة، الوثائق المقدمة للقادة، الجو العام أثناء التدريب و كذلك تمنح لهم إمكانية إضافة انطباعات عامة وملاحظات مفتوحة يعطي من خلالها المتدربون اقتراحات لتحسين التدريب وإدماج أو سحب بعض النقاط من البرامج.
- بعد استلام الاستمارات ينظم المسؤول على عملية التقييم إلى مجموعة المتدربين ليتحاور معهم ويسمع منهم انطباعاتهم الخاصة بكل فرد حتى يتمكن من جمع أكبر قدر ممكن من المعلومات التي يثري بها التقرير.
- يحضر المسؤول عن التقييم تقريرا دقيقا حول كيفية إجراء الدورة التكوينية، و يرسل إلى مؤسسات المجمع المعنية بالدورة و يحاول قدر الإمكان تصحيح الأخطاء والنقائص في الدورات التالية.

إلا أنه في كثير من الأحيان لا يكون هناك رد فعل أو تغذية راجعية رسمية من طرف المؤسسات للطلب بإعادة النظر في البرامج أو المحتوى التكويني.

خاتمة:

من خلال ما سبق يمكننا القول أن المؤسسة تملك الإرادة الأزمة و العزيمة في تطور و التحسن للتقرب قدر الإمكان من المستوى الأمثل لتحقيق الفعالية الاقتصادية التي تسعى إليها، حيث سطرت من أولوياتها تهيئة القادة و تكوينهم، و تطوير قدراتهم القيادية التي تمكنهم من رفع مستوى التزام المرؤوسين و تحفيزهم للعمل على تحقيق الأهداف التنظيمية في جو تنظيمي ملائم و مريح.

لكن على المؤسسة مشاركة إطارات و مسؤولي هيئات إدارة الموارد البشرية و تطوير كفاءاتهم في تسيير عملية التكوين و تزويدهم بالآليات و الميكانزمات اللازمة لمتابعة عملية التكوين و تسييرها كنسق موحد، يبدأ بتحديد احتياجات التكوين و تسطير أهدافه إلى غاية عملية التقييم كمنتج يمكن قياس نوعيته في الميدان عبر سلوك الأفراد الذين تابعوا هذا التكوين.

و من المهم أيضا تحسيس القيادة العليا بأهمية التكوين و التدريب و تحفيز المسؤولين على المساهمة في تسجيل احتياجاتهم في التكوين و تبني فكرة ان "التكوين مسؤولية الجميع"، و ذلك ليس بتكثيف و زيادة عدد الدورات التكوينية للقادة و إنما بخلق الجو الملائم لهؤلاء القادة لأداء مهامهم و تطبيق مكتسباتهم.

بعد أن عملنا على تحليل واقع مؤسسة سونلغاز من حيث متغير التكوين والقيادة على اعتبار أن هذه المؤسسة لها وزنها في الاقتصاد الجزائري، فانه من المفيد في النهاية أن نطرح تساؤلا نعتقد أنه مهما جدا ويتمثل في: ما هو دور التدريب و التكوين و كيف يمكن تقييم اكتساب المعلومات و تطبيقها على الميدان من جهة و العائد على الاستثمار من جهة أخرى؟.

المراجع المعتمدة

المراجع باللغة العربية:

- 1.حسن إبراهيم بلوط(2002): إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي،دار النهضة العربية،ط1، بيروت، لبنان.
- 2.حسين حريم (2006): السلوك التنظيمي، دار الحامد للنشر و التوزيع.
- 3.علي محمد عبد الوهاب (1990): إدارة الافراد، مكتبة عين شمس، القاهرة.
- 4.يوسف عنصر(2007): الاشراف و التنظيم الصناعي في الجزائر، مخبر علم اجتماع الاتصال، جامعة منتوري، قسنطينة 2007.

المراجع باللغة الأجنبية:

- 5.Alain MEIGNANT (2011) : Manager la Formation, Edition Liaisons.
- 6.Jean-Marie PERETTI (2001) : TOUS DRH, Edition d'Organisation 2001
- 7.L'institut, Institut de Formation en Electricité et Gaz (IFEG) filiale du groupe Sonelgaz, revue N°04 septembre 2015
- 8.CREAD/DRH Groupe (2007) :« Rapport final enquête Climat Social au sein du Groupe Sonelgaz » .
- 9.Bilan de Formation( 2016 ) du centre de formation de Ben Aknoun.