

واقع التطوير التنظيمي في المؤسسة الجزائرية

The reality of organizational development in the Algerian institution

تاريخ الإرسال: 2022 / 03 / 30 تاريخ القبول: 2022 / 06 / 06 تاريخ النشر: 2022 / 06 / 10

نبيلة ميمي¹ شاوش خوان جهيدة²1 جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، Email : nabila.mimi@univ-biskra.dz

مخبر التغير الاجتماعي والعلاقات العامة في الجزائر

2 جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، Email : djahida.chaouchkhouane@univ-biskra.dz

الملخص:

لقد أصبحت قضية تحديث المؤسسات وتطويرها من أبرز القضايا المهمة التي شغلت جل الباحثين في عالم الإدارة والتنظيم، لاسيما في ظل التطور العلمي والتكنولوجي الحاصل في تسيير المؤسسة، وكذلك تغيير الاستراتيجيات والطرق لإحداث ما يسمى بالتطوير التنظيمي.

والدولة الجزائرية كغيرها من دول العالم تسعى دائما إلى تطوير هذا القطاع من خلال محاولتها لتقديم خدمات أفضل للمجتمع، والوصول إلى تحقيق إدارة عصرية، وهذا ما سنحاول التطرق إليه في هذا المقال الذي يدور حول التطوير التنظيمي للمؤسسة الجزائرية واقع وحلول.

الكلمات الافتتاحية: التطوير التنظيمي؛ الإدارة الجزائرية

المؤلف المرسل: نبيلة ميمي، Email : nabila.mimi@univ-biskra.dz

Abstract:

The issue of modernizing and developing institutions has become one of the most important issues that preoccupied most researchers in the world of management and organization, especially in light of the scientific and technological development taking place in the course of the institution, as well as changing strategies and methods to bring about what is called organizational development

The Algerian state, like other countries of the world, always seeks to develop this sector through its attempt to provide better services to society and reach the achievement of modern management, and this is what we will try to address in this article, which revolves around the organizational development of the Algerian institution, reality and solutions, and through it we will highlight the most important.

Keywords: organizational development; Algerian administration

مقدمة:

لقد أصبحت ظاهرة التطوير التنظيمي حتمية مطلوبة لاستمرار المؤسسة، وبقائها لما لها من أهمية في نجاح المؤسسة وارتقاءها، فهو آلية مهمة لإحداث التغيير المنشود على مستوى المؤسسة بحيث يدفعها دائما إلى الوعي والابداع لتحقيق الأهداف المطلوبة التي تصبوا إليها المؤسسات المعاصرة لمواكبة التغيرات السريعة في محيطها وبالتالي ضمان أداء فعال وناجح؛ لاسيما في المؤسسة الجزائرية التي تعاني من عدة عراقيل ومعوقات تحول دون تحقيق التغيير والتطوير التنظيمي، ولهذا عمدت الدولة الجزائرية الى مجموعة من الاصلاحات في المؤسسات خصوصا العمومية من اجل تحسين اداء العاملين و النهوض بها الى مصاف الدول المتقدمة، وبالتالي تحقيق مايسى بالتطوير



التنظيمي، ومن هذا المنطلق نتساءل كيف يمكن للمؤسسة الجزائرية أن تحقق التطوير التنظيمي؟ وماهي الاجراءات المناسبة التي اتخذتها لذلك؟
إن الاجابة على هذا السؤال تقتضي منا معرفة مفهوم التطوير التنظيمي ثم أهدافه وأسبابه وبعدها الاستراتيجيات اللازمة لتحقيق التطوير التنظيمي لنصل إلى المعوقات التي تعيق التطوير التنظيمي في المؤسسة الجزائرية والحلول اللازمة للقضاء على هذه العراقيل.

فرضيات الدراسة:

- 1- للإدارة الالكترونية دور في تحقيق الشفافية داخل المؤسسة.
- 2- تعمل العلاقات الانسانية على تحقيق الولاء الوظيفي.
- 3- الرقابة ضرورية في تحسين اداء العاملين.

اهمية الدراسة:

- 1- تنبثق اهمية الدراسة في كون موضوع التطوير التنظيمي من المواضيع الهامة التي تحظى باهتمام كل المجتمعات لماله من اهمية، لذي ارتأينا ان نتعرف إلى اهم استراتيجيات وطرقه الحديثة.
- 2- التعرف على واقع التطوير التنظيمي في المؤسسة الجزائرية والعراقيل التي تواجهه، إضافة إلى اهم الحلول التي لجأت اليها الدولة للتصدي له.

اهداف الدراسة:

لكل دراسة علمية اهداف واضحة يريد من خلالها الباحث تسليط الضوء إلى اهم المحطات التي يتطرق لها في دراسته، أي انها مرتبطة بموضوع البحث، ويسعى هذا المقال إلى تحقيق مجموعة من الاهداف نذكر منها مايلي:

- 1- الدراسة النظرية لموضوع التطوير التنظيمي، والتعرف على تاريخه، واهميته، واستراتيجياته ...
- 2- التعرف على التطوير التنظيمي في المؤسسة الجزائرية واقعه وآفاقه.
- 3- الوصول إلى مدى صحة الفرضيات المطروحة.



منهج الدراسة:

من اجل ان تكون الدراسة علمية لابد ان تمر بمراحل المنهج العلمي، الذي يساعدها في البحث بصورة دقيقة و علمية، وهناك عدة مناهج تمكن الباحث من الاستعانة بها في العلوم الاجتماعية، حيث تسمح للباحث بإجراء دراسته، وفي هذا المقال سنحاول استخدام المنهج الوصفي باعتبارها الأنسب والأليق لمثل هذه الدراسات.

أولاً/ ماهية التطوير التنظيمي:

1- مفهوم التطوير التنظيمي:

1-1 تعريف التطوير التنظيمي:

هناك اختلافات كثيرة حول مفهوم التطوير التنظيمي ونظرياته وتطبيقاته بين المهتمين في هذا الحقل، إلا أن الاتجاه المعاصر لاستخدام مصطلح التطوير التنظيمي (développement organisation) والذي يرمز له باختصار (O.D) يعرفه كما يلي:

❖ تعريف ريتشارد بكهارد (Richard Bécharde):

التطوير التنظيمي هو جهد مخطط واعي على مستوى المؤسسة يدار من قبل السلطة العليا بغية زيادة فعالية المؤسسة وسلامتها، من خلال التغيير المخطط في عمليات المؤسسة وذلك باستخدام المعارف التي تقدمها العلوم السلوكية، ويقصد به التأثير في قيم المنظمة ومعتقداتها وأرائها لتحقيق التكيف بشكل أفضل مع الظروف المحيطة. (Bécharde، 1969:09).

❖ تعريف بيرز:

هو المساعدة في إحداث الانسجام بين بيئة التنظيم والعمليات الإستراتيجية، وبين الأفراد والثقافة، وتطوير حلول تنظيمية وإبداعية، وتطوير مقدرة المنظمة على التجديد. (All، Frensh، 2000:59).

❖ من خلال التعريفين السابقين نلاحظ أن كل تعريف يتناول التطوير التنظيمي من زاوية معينة، فيركز الأول على السلطة التنظيمية بينما الثاني على المناخ التنظيمي، فالتطوير التنظيمي هو عملية منظمة ومخططة تسعى إلى إحداث تعديلات على مستوى



المؤسسة بهدف تحسين أداء العاملين والتعاون فيما بينهم بتوفير مناخ تنظيمي سليم وقيادة رشيدة ترمي إلى التكيف مع التغيرات الحاصلة في مجال الإدارة.

2-1 التطور التاريخي للتطوير التنظيمي:

في البداية لابد من الإشارة إلى أن الباحثين لم يتفقوا على من هو الذي وضع تسمية (التطوير التنظيمي)، ولكن هناك احتمال يؤيده الكثيرون أنه (ريتشارد بيكهارد) عندما كان يبحث عن تسمية لبرنامج الاستشارات الذي أعده بمشاركة (دوكلا صمامريجر) في عام 1960 في شركة (جنيرال ميلز، ليعطيه الدلالة الحقيقية لمضمونه وأبعاده وحدوده، لأنه برنامج واسع كان يشمل العلاقات بين العمال والمشرفين وادوار المشرفين والإدارة في المستويات المتعددة، لذلك لم يكونا مقتنعين بتسمية (التطوير الإداري) لأنه لا يقتصر على الإدارة فقط بل يشمل المنظمة بالكامل كما أنها استبعدا اعتماد تسمية تدريب العلاقات الإنسانية كونها تسمية ذات حدود ضيقة تقتصر على نشاط واحد وأن برنامجهما اشمل وأوسع من ذلك بكثير لذا وجدا في مصطلح التطوير التنظيمي الدلالة الحقيقية على ما يريدان (الغالي، صالح، 2010: 24).

3-1 أهمية التطوير التنظيمي حسب خيري (204):

- التطوير التنظيمي باعتباره منهج تربوي: ذلك لأنه مخطط ومقصود يعمل على تزويد المديرين وأصحاب القرار بالتقنيات والمهارات اللازمة.

- التطوير التنظيمي باعتباره منهج وقائي: باعتباره قوة مؤثرة في تحريك السكون إذا ما حدث وإيقاف الحركة المستمرة إذا ما تطلب الوضع ذلك.

- التطوير منهج صحي: من خلال برنامجه المتكامل في تعزيز موقع المنظمة في عالم المنافسة وصيانة دورة حياتها والتصدي لحالات الضعف التنظيمي (خيري، 89، 2014).

❖ كما أن للتطوير التنظيمي أهمية أخرى تتمثل في:

❖ دعم كفاءة التنظيم وزيادة الفاعلية ورفع الإنتاجية كما ونوعا والتقليل من هدر الموارد.

❖ العمل على تكامل أهداف التنظيم والمجتمع والعاملين.

❖ الاستفادة من التطورات والاكتشافات في مجال العلوم الأخرى.

(البرغمي، 47، 2015-48).



- ❖ توافق السلوك التنظيمي مع الأساليب الحالية والتعاون بين الأفراد والجماعات لما يتماشى ومتطلبات البيئة (حاروش، 2011: 199).
 - ❖ زيادة فعالية المؤسسة من خلال تحسين نقاط القوة والتغلب على نقاط الضعف داخل المؤسسة. (عصفور، 2010: 31).
 - ❖ ربط المنظمة ببيئتها الداخلية والخارجية وتوقيع الظروف المواتية للنجاح والنمو والارتقاء ولما لا التميز.
 - ❖ إحداث التطوير على مستوى الحضاري والثقافي والمناخ التنظيمي وحتى النواحي الاجتماعية والإجراءات التنظيمية (حاروش، 2011: 200).
 - ❖ زيادة الحافز الفردي والرغبة في رقابة النفس، وكذلك زيادة الرغبة في المسؤولية الجماعية داخل المنظمة (عباس، 2011: 192).
 - ❖ تشجيع العاملين على ممارسة أسلوب الرقابة الذاتية والاعتماد عليها كأساس للوقاية الخارجية ومكملاتها (حمود، 2002: 183).
 - ❖ الرغبة في تحسين إنتاج من حيث النوعية والكمية.
 - ❖ الحرص على التحكم في معايير الجودة من أجل تحسين الأداء.
- وتبقى أهداف التطوير التنظيمي مرتبطة بنوع المؤسسة سواء كانت ذات طابع اقتصادي او اجتماعي او مؤسسة خاصة او عامة، فلكل منهما هدف ربحي أو خدماتي تريد الوصول إليه لتحقيق مايسى بالتطوير التنظيمي.
- 4-1 إستراتيجيات التطوير التنظيمي:**

وتهدف استراتيجيات التطوير التنظيمي إلى رفع الفعالية التنظيمية وتنمية جوانب القوة في التنظيم وحل المشاكل المختلفة داخل المؤسسة ومن أهمها ما يلي:

- ❖ تشكيل فريق العمل: ومفهوم بناء الفريق يلخص في انه حدث مخطط له لمجموعة من الأشخاص الذين يرتبطون معا بنوع من العلاقات داخل التنظيم، وذلك بغرض تحسين الطريقة التي يتم فيها إنجاز المهام، وهذه الأنشطة موجهة نحو أربعة مجالات: التشخيص، إنجاز المهام، العلاقات بين المجموعة، وعمليات الفريق والتنظيم (الطجم، 2009: 199).

- ❖ المسوحات: يقوم أعضاء التنظيم بجمع المعلومات عن واقع المؤسسة عن طريق الاستبيان والمقابلات وتزويد الإدارة بنتائج هذه المنتوجات من خلال عقد اجتماعات تتم فيها مناقشة هذه المعلومات بهدف اقتراح التغييرات المطلوبة.
- ❖ إعادة هندسة الأعمال: (الهندرة)

وترتكز على إعادة التصميم السريع والجذري للعمليات الإدارية والإستراتيجية ذات القيمة المضافة، وكذلك للتنظيم والسياسات والهياكل بهدف تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية.

❖ التدريب المختبري:

كما تدل التسمية فإن هذه الطريقة تعتبر مكان التدريب بمثابة مختبر وأن العاملين هم مادة الاختبار يخضعون لمجموعة من الضوابط والمعايير، وذلك بهدف الوصول إلى نتيجة معينة ولذلك نستخدم مصطلح التدريب الحساسة، هذه الأخيرة التي نجد المدرب فيها ولمدة ساعتين من الفترة التدريبية لا يتدخل ولا يزود الأفراد بأي معلومة بحيث يحاول المتدربون كشف ما الذي يدور حولهم، بعد ذلك يتدخل المدرب ويبيدي رأيه تجاه الموظف ومعرفة نقاط القوة والضعف فيه.

كما تتدخل كل أفراد الجماعة بتقييم الفرد، هذه العملية تسمح بمعرفة المدرب مشكلاته وإمكاناته وكيفية الاستفادة من الخبرات المكتسبة مستقبلا (القرزوني، 2009:253، مرجع سابق)

❖ الإدارة بالأهداف:

تعد الإدارة بالأهداف أهم الوسائل التي استخدمت في التطوير التنظيمي وقد ظهرت كطريقة حديثة من طرف الإدارة في بداية النصف الثاني من القرن العشرين، وبموجب هذه الطريقة يجتمع مسؤولو الوحدات للمشاركة في تحديد الأهداف العامة ثم الفرعية لوحدهم و يحددوا الوقت المناسب لإنجازها حتى يكونوا ملتزمين ومتحمسين لتنفيذ ومراقبة عملهم اليومي والأسبوعي ذاتيا لتحقيق الأهداف في الوقت المحدد دون تدخل مباشر أو تفصيلي من قبل الإدارة في أعمالهم اليومية لهذا تعتبر الإدارة بالأهداف من الأساليب الرائدة في مدخلاها من مداخل التطوير التنظيمي ومن

أكثر الأساليب قدرة على حل المشكلات الإدارية التي تواجه التنظيم (الكميسي، 1998 :44).

❖ إدارة الجودة الشاملة:

وهي من الطرق والاستراتيجيات الفعالة التي تؤدي التطوير التنظيمي للمؤسسة ويعرفها "لي وهوجان" بأنها منهجية إدارية تهدف إلى تحقيق النجاح للمؤسسات على المدى البعيد بواسطة تشجيع ردود أفعال الموظفين وتلبية احتياجاتهم، واحترام القيم و المعتقدات المجتمعية وإطاعة اللوائح والقوانين (Li and Houjun;2013 :1098) ، وتسعى إدارة الجودة الآملة بأساليبها وخصائصها المتنوعة إلى الوصول إلى التطوير التنظيمي من خلال تحقيق الولاء، والرضا الوظيفي وذلك باستغلال الإمكانيات المتوفرة في بيئة العمل البشرية والمادية والتكنولوجية.

❖ الإثراء الوظيفي:

ويقصد به محاولة إعطاء الموظفين المتعة في ممارسة العمل وجعلهم أكثر استجابة للمتغيرات حيث إذا لم يكن الموظفون مستمتعين بعملهم فإنهم لن يستجيبوا للتغير المهم الذي تتعرض له المنظمة (عبد الباقي، 2003: 417) فأسلوب الإثراء الوظيفي يشتمل على تخطيط العمل، وأداء العمل، وتقييم الأداء والانجازات، وهنا يشترك الموظف مع المدير في تخطيط العمل وتصميمه وتقييمه لتحفيز الموظف على أداء عمله وجعله مسؤولا عنه ومن ثم الوصول إلى الكفاءة في الانتاج (العديلي، 1995: 561).



شكل رقم (01) استراتيجيات التطوير التنظيمي المصدر: الباحثة

- فيما يخص الأساليب والاستراتيجيات الخاصة بالتطوير التنظيمي نلاحظ أن هذه الأخيرة لا بد أن تمارس داخل المؤسسة، من أجل تحقيق نمو وتقدم أمثل وزيادة في الإنتاج كما ونوعا، مع إمكانية تعديلها وتطويرها وفقا للتقدم العلمي والتكنولوجي، وما تمليه الساحة من تغيرات في أساليب العمل وهذا بطبيعة الحال ما يؤدي إلى تحقيق هدف المؤسسة.

ثانيا/ التطوير التنظيمي في الجزائر:

1- واقع التطوير التنظيمي في الإدارة الجزائرية:

1-1 التطور التاريخي للتطوير التنظيمي في الإدارة الجزائرية:

منذ الاستقلال والجزائر تعمل جاهدة من أجل تطوير الإدارة وتحسين الخدمة العمومية والخاصة وهذا ما ترجمته مجموعة من الإصلاحات الإدارية في مختلف القطاعات كالصحة، التعليم، التجارة والاتصالات... وقدم التطوير التنظيمي بالجزائر بأربعة مراحل:

أ- المرحلة الأولى (1962.1970):

والتي أعقبت الاستقلال مباشرة وامتدت إلى 1965، وكانت المؤسسة مسيرة ذاتيا (Entreprise autogérée) وقد سادتها وطغت عليها فكرة الأيدولوجيا الاشتراكية ومسيرة بيروقراطية إلى سنة 1970،

وما يمكن استنتاجه في هذه المرحلة هو صياغة الأهداف العامة لإستراتيجية التنمية الوطنية وتوفير الأرضية الصلبة لقيامها في الواقع، وذلك من خلال مايلي:

- التوسع في عمليات التأميم للاحتكارات الأجنبية وخاصة في المجال الصناعي.
- بعث مؤسسات وطنية بديلة عن هذه الاحتكارات تطلع لعمليات البناء والتشييد لمواكبة مخططات التنمية الوطنية عن كثب.
- اعتبار المؤسسات الوطنية العمومية الركيزة الأساسية للتنمية الاقتصادية وفرض نفسها.
- التركيز على إظهار المؤسسة الوطنية العمومية إلى حيز الوجود باعتبارها هدفا في حد ذاته.
- اعتماد على الأسلوب التقليدي في تنظيم وتسيير المؤسسة، وذلك لاعتبارات قلة الإطاراتالكفوة والمؤهلة وانعدام التجربة الكافية لها والوضعية السياسية والاقتصادية السائدة آنذاك.(بن عنتر، 2002).

ب- المرحلة الثانية (1971.1980):

هي فترة التسيير الاشتراكي للمؤسسة وتحول أسلوب جديد للتسيير يتخذ من العاملين عناصر نشطة لتقوم بمهام التسيير، والرقابة وهذا من شأنه أن يزيد في الإنتاج والجودة والقضاء على التبذير ومراعاة النظام في العمل وتحقيق أهداف المخطط، وقد عرفت هذه المرحلة عوائق عديدة على المستويين الداخلي والخارجي بالمؤسسة.

ج- المرحلة الثالثة ما بعد 1980:

وتسمى باستقلالية المؤسسات، لقد أكد الميثاق الوطني 1980 على صنع المزيد من الاستقلالية الاقتصادية للمؤسسة قصد تحسين فعاليتها على مستوى نموها الخاص أو على مستوى مساهمتها في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وذلك من خلال إعادة النظر في المواضيع الشائكة مثل تعدد المهام وكثرة الوظائف الملحقة بالمهام الرئيسية للمؤسسة، وكذلك استيعاب التكنولوجيا والاعتماد على التدريب والتكوين وتوزيع الكفاءات البشرية عبر أرجاء البلاد.

د- المرحلة الرابعة:

وتسمى مرحلة الخصخصة، تزايد الاهتمام بالخصخصة في السنوات الأخيرة بفعل الضغوطات التي يمارسها صندوق النقد الدولي على الدول النامية، لذا أصبح التفكير في البدائل أمرا ملحا لتطور المؤسسة الجزائرية، ومن أهمها التخلي عن الملكية العامة لأدوات الإنتاج والتالي التخلي عن المشاريع الإنتاجية لصالح ما يعرف بالملكية الخاصة أي التحول لإقتصاد السوق، ويعتمد نجاح الخصخصة على مدى فهم واستيعاب متطلبات السوق والتغلب على العراقيل المصاحبة لهذا التحول، لتبقى هذه المرحلة تتأرجح في مستوى مسيرتها للواقع نظرا للظروف السياسية والاقتصادية التي تمر بها الجزائر (بن عنتر: 2002، المرجع السابق بتصرف).

- وبمقابل وفي ظل اقتصاد السوق ونظرا للظروف الملحة لذلك وما تستدعيه العصرية والتكنولوجيا تبقى المؤسسة الجزائرية تطمح إلى تحقيق أفاق مستقبلية واعدة من أجل تحقيق ما يسمى بالتطوير التنظيمي.

2-1 معوقات التطوير التنظيمي بالجزائر

إن الإدارة الجزائرية تعاني الكثير من المعوقات التي تحول دون التطوير التنظيمي، ومن أهمها نذكر:

- الضعف في التسيير وهذا راجع إلى ضعف مستوى المسيرين أنفسهم من حيث تأهيلهم في ممارسة النشاط الإداري غالبا ما نجد أفراد غير مناسبين لمناصب إدارية ولكنهم يشغلونها مما يجعل التسيير يمشي بصورة اعتباطية وفوضوية.
- عدم توفر الموضوعية في عملية التوظيف، وانتشار ظاهرة المحسوبية، والمحاباة لها أثر سلبي كبير في عملية التطوير خصوصا إذا كان الشخص المختار لا تتوفر فيه شروط التوظيف وبالتالي يعرقل مسار التطوير المؤسساتي.
- عدم الاهتمام بعملية التدريب والتكوين، فالملاحظ في الإدارة الجزائرية أنه هناك عجز كبير تعاني منه الإدارة بسبب عدم توفر مدراء أكفاء يقومون بمهمة التدريب،

وكذلك عدم رغبة الموظف في التكوين من ناحية أخرى، مما يجعل الحال باقي على ما هو عليه دون تحسين وتطوير.

➤ ضعف العمل الجماعي وانخفاض روح الفريق وتفشي الأنانية وحب البروز الفردي وغيرها من الثقافات السلبية بين الموظفين.

➤ إهمال العلاقات الإنسانية بين الرؤساء والمرؤوسين، مما يساهم بشكل ملحوظ في عرقلة التطوير والتغيير التنظيمي، فالمؤسسات التي يسودها جو من التعاون والألفة وتوفر الجو النفسي والاجتماعي المناسب للعامل تكون أنجح من غيرها، وهذا ما أكدته تجارب التون مايو.

➤ تعسف القادة والمشرفين واستخدام السلطة والقوة في ممارسة الصلاحيات المختلفة، يعيق التطوير التنظيمي بصورة مباشرة وهذا ما ينقص من إصرار العاملين على تحقيق هدف المنظمة.

➤ عدم استغلال التكنولوجيا بشكل أحسن كالحاسوب والانترنت بسبب ضعف في تكوين المورد البشري ونقص في الإمكانيات المتاحة للمؤسسة.

➤ الخوف من التغيير والتطوير واعتباره مجازفة مجهولة النتائج من طرف القادة والمسؤولين غير المتمكنين من إدارة الأعمال ووظائفها.

➤ نقص في عملية ما يسمى بالتمكين للموظفين من ذوي الكفاءات العالية، وعدم استغلال كفاءتهم وقدراتهم الوظيفية وتهميشهم مما يضعف عزيمتهم على العمل الإبداع.

➤ ضعف وانعدام الثقة المتبادلة بين الرئيس والمرؤوسين مما يعكر المناخ التنظيمي للمؤسسة.

➤ عدم الالتزام والانضباط من طرف الموظف بمواقف العمل والدخول والخروج بطريقة فوضوية.

➤ ضعف الرقابة مما يجعل العامل لا يبالي بأسلوب العمل حسب المعايير المطلوبة.

➤ عدم ولاء الموظف للمؤسسة، بسبب الثقافة التنظيمية السلبية السائدة من طرف الرئيس والمرؤوسين مما يعكر مناخ المؤسسة ويجعله يرغب في مغادرتها في أقرب فرصة.

➤ البيروقراطية الخانقة، فرغم الإشارات العديدة في مختلف المواثيق لظاهرة البيروقراطية إلا أن هذه الأخيرة لم يعط لها الاهتمام الضروري واللازم ويرجع الكثير من الباحثين مشكل البيروقراطية إلى أسباب سياسية واجتماعية واقتصادية (MENTRI، 1988: 37).

➤ الروتين الإداري والإهمال وسوء الاستقبال والمعاملة غير اللائقة للمواطنين وعدم تلبية حاجياتهم.

➤ انتشار ظاهرة الوساطة والرشوة التي مازالت تعاني منها الإدارة الجزائرية إلى يومنا هذا، باعتبارها وسائل أخرى للاتصال مع الإدارة وأساليب موازية لحل المشاكل بالنسبة للمواطنين، ووسيلة للاغتناء والترقية بالنسبة لبعض موظفي الإدارات.

➤ المركزية في اتخاذ القرار يعتبر مشكل المركزية في الجزائر واقعا معرقلا لتسيير الإدارات ذلك أن مؤسسات الدولة تباشر عملها تحت إشراف مباشر وكامل للسلطة المركزية، وليس لها وجود ذاتي وقانوني مستقل (بوضيف 2010: 03)، وهذا ما يعرقل تلبية حاجات المواطن وعمل المؤسسة معا، مما يؤدي إلى هدر الوقت والجهد والمال.

وهناك العديد من المعوقات داخل الإدارة الجزائرية التي تعيق التطوير التنظيمي بما فيها السلوكيات الاجتماعية السلبية، والعوامل السياسية والاقتصادية والثقافية.... حيث ان مديرية التوظيف العمومي كانت مهمكة في عملية التوظيف الواسعة وملء المناصب الشاغرة على مستوى جل الإدارات ولم تبدي اهتماما بعملية الإصلاح الإداري إلا في صائفة 1994 حيث أنشأت المكتب المركزي للتنظيم وأساليب العمل (مراح، 2001).

- نظرا للعراقيل السالفة تقوم الدولة الجزائرية على تحسين أوضاع المؤسسة الجزائرية وإحاقها بالتطوير والتغيير من خلال مجهوداتها الجبارة ووضع حلول للقضاء على هذه العراقيل فالمؤسسة الجزائرية تبحث دائما عن الرقي والتنمية، فالإصلاح الإداري من أهم اهتماماتها منذ الاستقلال وهذا إدراكا منها للدور الذي تلعبه الإدارة في عملية التنمية فكان على الحكومة ضمان التحديث والتطوير بصفة مستمرة على مستوى الإدارات مهما كان نوعها وفي أي القطاعات كانت.

3-1 الحلول التي لجأت لها الدولة للوصول إلى التطوير التنظيمي في الإدارة

الجزائرية:

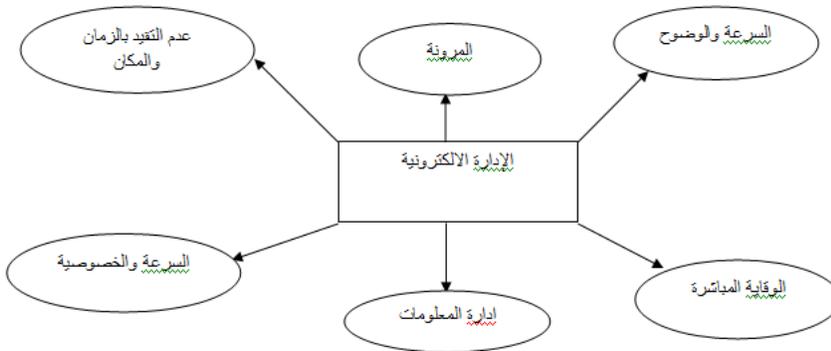
مما لا شك فيه أن دول العالم المختلفة تتباين فيما بينها، من حيث التركيبة الاقتصادية إذ ينقسم المجتمع الدولي إلى قسمين رئيسيين أحدهما نامي والآخر متقدم، والجزائر كغيرها من الدول السائرة في طريق النمو تسعى دائما لبلوغ التنمية بجميع أبعادها ولاسيما في مجال الإدارة، وقد قامت الدولة الجزائرية بمجموعة من التدابير لتخطي العقبات والعراقيل التي تعيق مسار الإدارة والتطوير التنظيمي حيث أنشأت لجنة جديدة للنظر في تسيير الإدارات سنة 2020 ومن أهم هذه الحلول والإصلاحات نذكر ما يلي:

أ- الإدارة الإلكترونية:

لقد أصبحت الإدارة الإلكترونية ذات أهمية كبيرة في تحقيق التطوير التنظيمي، ذلك أنها تحقق مجموعة من الأهداف، فلها خصائص ومميزات تساعد المؤسسة في تسيير شؤونها ومن أهمها ما يلي:

- ❖ السرعة والوضوح وبالتالي تجاوز وتقليل العقبات البيروقراطية.
- ❖ عدم التقيد بالمكان والزمان: فموقع الإدارة متاح في أي وقت ويمكن الولوج له من أجل الاستفسار والاستعلام.
- ❖ إدارة المعلومات: للاحتفاظ بها بمعنى ضمان وسائل الحفظ الأمنية وإمكانية الرجوع إليها في حالة الحاجة إليها.
- ❖ المرونة: من خلال الاستجابة السريعة للأحداث والتجاوب معها دون حدوث تعقيدات وحدود في الزمان والمكان فكل الخدمات متاحة..
- ❖ الوقاية المباشرة الصادقة وذلك من خلال متابعة مواقع عملها المختلفة في كل المواقع الإدارية وكل منافذها التي يتعامل معها الجمهور.
- ❖ السرية والخصوصية: بحيث يمكن حجب المعلومات والبيانات المهمة وعدم إتاحتها إلا لذوي الصلاحية الذين يملكون كلمة المرور للنفذ لتلك المعلومات (المعاني واخرون، 85، 2011-88).

يمكننا إدراك خصائص الإدارة الالكترونية ومميزاتها في تحقيق التطوير التنظيمي و
كإستراتيجية تنتجها الادارة الحديثة من خلال الشكل التوضيحي الآتي:



(المصدر الباحثة)

شكل يوضح مميزات الإدارة الالكترونية

ب- اختيار القائد الناجح:

القيادة هي محاولة التأثير في المرؤوسين، وتوجيههم لإنجاز الهدف المطلوب داخل المؤسسة واعتبرها علماء الإدارة والمختصين في هذا المجال أحدهم الأسباب الرئيسية للتطوير التنظيمي خصوصا إذا توفرت في القائد الصفات الأساسية للقائد الناجح ونذكر منها ما يلي:

- الطاقة الجسمية والعقلية.
- الاستقرار بعيد عن الغضب والانفعالات النفسية.
- القدرة على التخطيط والتطوير.
- القدرة على تقويم سلوك الموظف وأدائها الوظيفي.
- القدرة على زرع الثقة بينه وبين مرؤوسه.
- الحفاظ على العلاقات الإنسانية.
- المهارة في الاتصال.

➤ الذكاء الاجتماعي وحسن التصرف.

➤ القدرة على اتخاذ القرار.

- الملاحظ أن القائد في الإدارة الجزائرية يقوم بأدوار عديدة مثل اتخاذ القرارات في الوقت المناسب وكذلك الحفاظ على العلاقات الإنسانية والحفاظ على الاتصال الرسمي وغير رسمي، ويقوم بعملية التخطيط الاستراتيجي، هذا الأخير الذي تربطه علاقة طردية وقوية بين متطلبات التطوير، وإدارة التغيير ونقل أيضا بان هذه الصفات وغيرها لن تؤثر إلا إذا كان القائد يتمتع بما يسمى بالمرونة الذهنية، وتعني سيولة المعلومات المخزنة، وسهولة استدعاءها وتنظيمها، وإعادة بناءها والنظر للوسائل من زوايا عدة.

ج- التدريب للموظفين:

في دراسة أجرتها جامعة هارفرد عام 1965، أظهرت أن العالم يشهد على مدار الخمسين سنة الأخيرة حالة من التغيير أسرع من أي وقت مضى، وحددت هذه الدراسة انه يجب أن تصاحب السرعة القدرة على الإبداع والابتكار وفي هذه الحالة أصبحت المؤسسات تحتاج إلى فلسفة جديدة تجعلها قادرة على تطوير أداء الأفراد (وهي التدريب للموظفين).

* مفهوم التدريب :

لم يعد مفهوما تقليديا يقتصر على تنظيم الدورات التدريبية التقليدية ومنح شهادات الاجتياز لهذه الدورات بل أصبح هذا المفهوم خيارا استراتيجيا في منظومة تنمية واستثمار الموارد البشرية، وهذا المفهوم أصبح يطلق على العامل (المورد البشري) وهو الأهم، الذي تقوم عليه كل خطط التنمية في المؤسسة وفي المجتمع ككل.

والمؤسسة الجزائرية كغيرها من المؤسسات التي تطمح إلى التنمية الاقتصادية وتحقيق ما يسمى بالتطوير والتغيير التنظيمي وتسعى جاهدة لتمكين عاملها من عملية التدريب سواء داخل المؤسسة نفسها او بعثهم في دورات تدريبية في مراكز خاصة داخل او خارج الوطن.

وهناك مجموعة من الأهداف لعملية تدريب المورد البشري وهي كالتالي:



- (1) زيادة الإنتاج.
- (2) تحسين مستوى العاملين ورفع معنوياتهم.
- (3) التقليل من الإسراف والتبذير والاقتصاد في النفقات.

في الأخير نقول بان المؤسسة تستفيد من التدريب باعتبار انه يهدف في النهاية إلى تحسين وتطوير قدرات العاملين، وبالتالي تحسين أدائهم في العمل، ومن ثم تحسين، وتطوير وزيادة إنتاجية المؤسسة.

د- تغيير الثقافة التنظيمية نحو الأفضل:

إن ثقافة المؤسسة هي طريقة التفكير والسلوك الاعتيادي والتقليدي، الذي يسلكه الفرد ويتجهه اثناء اداء مهامه ووظائفه داخل المنظمة، وتكون الثقافة التنظيمية مقسمة، ومشاركة بين أعضاء المنظمة، وتعلم شيئاً فشيئاً للأعضاء الجدد، من اجل قبولهم في المنظمة، وللثقافة التنظيمية أنواع منها:

(1) قوية: بمعنى أن جميع أو معظم العاملين يتبعونها ويتبنونها، وتحظى بانتشار واسع داخل المنظمة.

(2) ضعيفة: وهي التي لا يتم اعتناقها بكثرة داخل المنظمة وتكاد تكون معدومة.

- ما يهنا كمؤسسة جزائرية تسعى لتحقيق التطور التنظيمي والتخلص من العراقيل والمعوقات التي تعيق التطور، هو تغيير بعض السلوكيات والثقافات التنظيمية السلبية التي تحيط بمؤسساتنا واستبدالها بثقافات ايجابية تخدم التطوير والتغيير نحو الأفضل ومن أهمها مايلي:

➤ استخدام نظم المكافأة والتحفيز بعناية وتدعيم الأداء الجيد الذي يحقق أهداف المنظمة.

➤ الانضباط واحترام الوقت ومواعيد الدخول والخروج من العمل.

➤ الابتعاد عن السلوكيات الاجتماعية السلبية كالنميمة والفتنة ونقل الأخبار والإشاعات بين الموظفين.

➤ تشجيع العمل الجماعي وروح الفريق هذه الإستراتيجية التي تحقق الفارق في تحسين الأداء.

➤ وكذلك إشاعة المحبة والمودة بينالعاملين.

➤ إشاعة ثقافة الثقة المتبادلة بين الرئيس والمرؤوسين من اجل تسيير المؤسسة وتنميتها.

- نقول في الأخيرأن رغم أهمية القيم المفروضة واللازمة في المؤسسة، إلا أن الممارسات الإدارية لرئيس المنظمة هي التي تفرض الاختيار السائد، والمعلن لطبيعة الثقافة التنظيمية المنتهجة، لأنه في الواقع جل الثقافات التنظيمية السائدة في المؤسسات ماهي إلا انعكاس لما تمليه الإدارة العليا للتنظيم، وامتدادا لذلك نستخلصأن التعديل للثقافة التنظيمية السلبية يأتي على شكل تنازلي وليس تصاعدي، أي من الأعلىلأسفل، وهذا تعكسه القيادة الرشيدة للمؤسسة.

ه-احترام العلاقات الإنسانية:

قد أثبتت دراسات إلتون مايوعلى أهمية العلاقات الإنسانية في تحقيق التطوير التنظيمي، وزيادة الإنتاج وكذلك كسب رضا والتزام العاملين، فالعلاقات الإنسانية تساعد على تفهم المرؤوس لماذا تأخر عن أداء مهامه وعمله المنوط إليه، حيث تجعله يشعر أن هناك من هو مهتم بالصعوبات التي تواجهه ومحاولة مساعدته، ومن هنا تبدأ الثقة بين أفراد المؤسسة.

إن مفهوم العلاقات الإنسانية لا ينبع من عامل الشفقة أو الإنسانية فحسب بل هو يعكس مبادئ علمية سليمة فالتنظيم الرسمي العلمي لا يكفي وحده للنجاح في العمل، بل لابد من التركيز على التنظيم الغير رسمي كركن أساسي من أركان نجاح المؤسسة، وهنا يجدر بنا أن نذكر بعض الدعائم التي يجب مراعاتها لتوفير جو العلاقات الإنسانية ونذكر أهمها:

(1) أن تكون الإدارة قوة دافعة للعاملين بتهيئة الجو المادي للعاملين من تهوية، وإضاءة، وهدوء مع الاهتمام بحالة العاملين الشخصية داخل بيئة العمل وخارجها.



2) مراعاة الفروقات الفردية للعاملين فلا نعامل الجميع معاملة واحدة لأن كل حالة هي حالة.

3) مراعاة الكرامة الإنسانية في المعاملة، والابتعاد على التجريح والإحراج، وحفظ ماء الوجه.

4) الإستماع للعاملين في مسائل العمل، والأمور الشخصية، ومحاولة مساعدتهم عند الحاجة.

5) الإهتمام بالفرد، وعائلته، وتحسين، مستوى الخدمة الإجتماعية لهم وهذا ما قامت به الدولة الجزائرية منذ الإستقلال وهي تعمل جاهدة على تحسين مستوى الخدمات الإجتماعية للعاملين في المؤسسات، كتوفير الرعاية الصحية، والمخيمات الصيفية، دور الحضانة، والسلفات والقروض

وفي الأخير نقول أن العلاقات الإنسانية الجيدة أهم عامل في تحقيق أهداف المؤسسة، لما لها من أهمية في التقرب من المرؤوسين وفهم إحتياجاتهم، والتشاور معهم لأخذ القرار المناسب الذي يحقق الرضا الوظيفي وولاء العاملين، وبالتالي الوصول للتطوير التنظيمي.

و-القضاء على البيروقراطية السلبية:

ضربت الإدارة الجزائرية، تحسين الخدمة العمومية، عرض الحائط، حيث لاتزال المظاهر البيروقراطية والمحاباة، تأشيرة لقضاء الحوائج في أقل وقت ممكن، (السعيد، 2014).

هذه المظاهر وغيرها التي يعيها المواطن الجزائري تعرقل مسار المؤسسة، وتقف حائلا امام التطوير التنظيمي.

*إذا كانت البيروقراطية نموذجا للتسيير، والتنظيم الإداري كما نظر إليها العديد من المفكرين الذين دافعوا عنها بزعامة ماكس فيبر، فإن العمل الميداني بين عكس ذلك بالنظر إلى المساوئ العديدة التي نتجت عند تطبيق البيروقراطية في الإدارة (ANDRE، 1994:14).

لذلك قامت الدولة الجزائرية بمجموعة من الإصلاحات الإدارية منذ الإستقلال، وذلك لضمان التطوير والتنمية بصفة مستمرة، والقضاء على مساوئ البيروقراطية، ومن أبرز مظاهر الإصلاح مايلي:

- (1) تبسيط إستخراج بعض الوثائق مثل بطاقة التعريف الوطنية، وجواز السفر التي لاتستوجب التحقيق.
 - (2) إستقبال مواطنين، وتوجيههم، وإعلامهم، واستخدامهم دفتر الشكاوى، ولوحات الإعلام
 - (3) تفويض الإمضاء على مستوى الدوائر والبلديات للقضاء على المركزية، التي تضيع الوقت، والجهد، والمال...
 - (4) إنشاء وسيط وطني ينظر في حل كل مشاكل المواطنين، وطعونهم غير القضائية بحيث يكون تابعا لوزير الداخلية، تتمثل مهام الوسيط في الربط بين المواطن ومؤسسات الدولة باستقبال شكاوى المواطنين ورفعها للسلطات العليا.
- ي-الاعتماد على الجودة الشاملة في الإدارة الجزائرية:بمعنى التركيز على جودة الوظائف والأعمال والأنشطة في المنظمة على مختلف المستويات، فكل مؤسسة تسعى الى الجودة الشاملة فهي قادرة على التطوير التنظيمي، وهذا ما يؤدي الى زيادة الاستثمار واستخدام أساليب عمل جديدة وتنمية قدرات الأفراد العاملين ومن أهم مبادئ تطبيق الجودة الشاملة:

*ضرورة التحسين المستمر في السلع والخدمات

*رفض العيوب والأخطاء.

*ضرورة مراجعة أنظمة الإنتاج والعمل.

*التدريب في كل المراحل.

*خلق قيادة تهتم بالجودة.

*ضرورة التنسيق بين الوحدات(عبوي، 167، 2007).



*مظاهر الجودة في الإدارة الجزائرية:

لقد أعطت منظمة ISO للجودة الشاملة مجموعة من المعايير، والمقاييس التي تحقق الجودة في الإدارة الجزائرية وبتحقق هذه المعايير يتحقق التطوير التنظيمي، ومن أهم مظاهرها ما يلي:

- وضع الخطط بصورة مستمرة لتحسين مستوى الخدمة.
- الاهتمام بجمهور الخدمة كتزويد الأفراد بمعلومات متجددة عن طبيعة الأعمال، والأساليب المستخدمة لذلك.
- مشاركة الأفراد العاملين في عملية اتخاذ القرار، حيث يجب على الإدارة الاستجابة لاقتراحات، وأراء العاملين الايجابية لان مشاركتهم تؤدي الى رفع الروح المعنوية، وتحسين العلاقات، والاتجاهات، وهذا ينعكس إيجابا على الإنتاجية.
- تشكيل فرق العمل تتوفر لديهم القدرات، والمهارات اللازمة لمعالجة المشكلات، وذلك بهدف تحسين نوعية وجودة الخدمات.
- مكافأة العاملين، وذلك بإعطاء الأفراد الحوافز التي تساعدهم على إشباع حاجاتهم، وتدفعهم لبذل قصارى جهدهم لتحقيق أهداف المنظمة، وقد تكون الحوافز مادية او معنوية.
- عدم القبول بأي سلعة او خدمة لا تنطبق عليها مواصفات الجودة الشاملة.
- الاهتمام بالعنصر البشري من خلال تدريب العاملين وتوفير مناخ تنظيمي ملائم.
- الاعتماد على التغيير على المستوى الخارجي، الداخلي للمؤسسة.
- استخدام الأساليب الإحصائية، وذلك من خلال تطبيق المنهجية العملية بأساليبها الإحصائية لتحسين مستوى الخدمة.
- تحقيق الرقابة على كل المستويات والنشاطات الداخلية.
- الاعتماد على تطبيق مفهوم البوادر الوقائية، وليس العلاجية عند القيام بمفهوم إدارة الجودة الأمر الذي يساعد في قدرة المنظمة في مواجهة المشكلات قبل حدوثها، ومن ثم تقليل التكاليف وزيادة الإنتاجية.
- تحسين الاتصال المباشر بين المدراء والعاملين.



نقول أن المؤسسة الجزائرية في القطاع الخاص، والعام تعيش مجموعة من التغيرات المستمرة، مما يستوجب عليها التكيف مع هذا التغيير للوصول إلى التطوير التنظيمي، وليس التخوف منه وعرقلته، بل العمل على تحسينه، وإبقائه والعمل بمبادئ التطوير التنظيمي، ونظرياته واستراتيجياته، من أجل اللحاق بالركب الحضاري وتطوير الاقتصاد الوطني، وهذا ما تهدف إليه المؤسسة الجزائرية وتعمل جاهدة لإنجاحه وتطبيقه من خلال انتهاج استراتيجيات وأساليب التطوير المختلفة حسب حاجة المؤسسة ومتطلباتها.

الخاتمة

في الأخير نقول بأن التطوير التنظيمي في الجزائر هو عملية مطلوبة وضرورية لإنجاح المؤسسة، وزيادة إنتاجها وقدرتها على التطوير والتغيير ويعد عاملا أساسيا في نجاحها على المدى البعيد، باعتباره ينطوي على تغيرات جوهرية تدوم طويلا وتشتمل النظام الإداري على جميع المستويات الهيكلية والبشرية، من خلال إتباع خطة وإستراتيجية للتطوير اللازمة والمناسبة حسب خصوصية المنظمة، سواء كانت اقتصادية او خدماتية مع حسن الاستثمار في المورد البشري، وهذا ما تحاول الدولة الجزائرية الوصول اليه وتعمل جاهدة للقضاء على جل العراقيل والمشكلات الإدارية المختلفة، وتحقيق متطلبات المؤسسة ومنحها الامتيازات والتسهيلات المناسبة والمطلوبة، وكذا الوقوف الى جانب الموظف وتحقيق متطلباته وحاجاته المختلفة ومن ثم الوصول إلى أفضل النتائج وتحقيق تطوير تنظيمي يدوم طويلا، ومن ثمة للحاق بمصاف الدول المتقدمة.

نتائج الدراسة:

فيما يخص نتائج الدراسة النظرية لموضوع هذا المقال توصلنا إلى ما يلي:

- ✓ للتطور التنظيمي استراتيجيات وطرق حديثة تعكس مدى تطور وازدهار المؤسسة.
- ✓ تعاني المؤسسة الجزائرية من عراقيل مادية وبشرية وتقنية تحول دون تطور المؤسسة.
- ✓ تحاول الدولة الجزائرية جاهدة لإيجاد حلول لمواجهة عوائق التطوير التنظيمي.



- ✓ تطبيق الإدارة الالكترونية إحداهم الطرق للنهوض بالمؤسسة الجزائرية.
 - ✓ -احترام العلاقات الإنسانية يحسن من عملية الاتصال داخل المؤسسة، وكذلك يساعد في ولاء الموظفين.
 - ✓ الرقابة الإدارية إحداهم الطرق الناجحة لتحسين أداء الموظفين.
- توصيات واقتراحات:

من خلال بحثنا هذا حول التطوير التنظيمي في المؤسسة الجزائرية واقع وحلول، توصلنا إلى مجموعة من الاقتراحات والتوصيات ونذكرها في النقاط التالية:

- ❖ ضرورة النهوض بالإدارة الجزائرية من خلال تحسين نوع الخدمة وكذلك زيادة الإنتاج.
- ❖ لابد للقادة الإداريين الالتزام باستراتيجيات التطوير التنظيمي وتطبيقها على أكمل وجه لتحقيق هدف المنظمة.
- ❖ يجب استغلال التكنولوجيا الرقمية والإدارة الالكترونية من اجل الوصول إلى الشفافية داخل الإدارة.
- ❖ ضرورة احترام العلاقات الإنسانية وتحسين مستوى معيشة العاملين يضمن التزام وولاء الموظف داخل المؤسسة.
- ❖ لابد على القائد الإداري من حسن ممارسة الاتصال مع العاملين وحل مشاكلهم.
- ❖ يجب على الدولة الجزائرية أن تهتم بالإدارة العمومية والخاصة، ومحاولة مجابهة العراقيل والبيروقراطية السلبية التي تحول دون تحقيق التطوير التنظيمي.
- ❖ ضرورة زيادة الأبحاث والتجارب في مجال الإدارة، لأنها عصب الاقتصاد الوطني، ونجاحها هو سر تقدم الدول وازدهارها.

📌 قائمة المراجع :

- 1- نورالدين حاروش، (2001)، إدارة الموارد البشرية، الجزائر، دار الأمة للطباعة والترجمة.



- 2- أمل مصطفى عصفور، (2008). قيم ومعتقدات الأفراد وأثرها على التطوير التنظيمي، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية.
- 3- محمد القاسم القزويني، (2009)، السلوك التنظيمي، عمان، الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع.
- 4- أنس عبد الباسط عباس، (2011)، السلوك التنظيمي في متطلبات الأعمال، عمان، الأردن، دار الميسرة.
- 5- خضير كاضم حمود، (2002)، السلوك التنظيمي، عمان، الأردن، دار الصفا.
- 6- عبد الله، عبد الغني الضجم، (2009)، التطوير التنظيمي، مفاهيم المناهج، الاستراتيجيات، ط5، جدة، دار حافظ للنشر.
- 7- عامر الكبسي، (1998)، التطوير التنظيمي وقضايا معاصرة، الدوحة، قطر، دار الشروق للنشر والطباعة والتوزيع.
- 8- عبد الباقي صلاح الدين محمد، (2005)، إدارة الموارد البشرية مدخل تطبيقي معاصر، الاسكندرية، مصر، الدار الجامعية.
- 9- ناصر العديلي، (1995)، الرضا الوظيفي، الرياض، السعودية، معهد الادارة العامة.
- 10- عمار بوضياف، (2010)، التنظيم الاداري في الجزائر بين النظرية والتطبيق، الجزائر، جسور للنشر والتوزيع.
- 11- اسامة خيري (2014)، التميز التنظيمي، دار الثرية للنشر والتوزيع.
- 12- زيد منير عبوي، (2001)، الإدارة والاتجاهات المعاصرة، دار دجلة، الأردن.
- 13- احمد المعاني وآخرون (2011)، قضايا، إدارية معاصرة، ط4، عمان، الأردن، دار وائل للنشر.
- 14- طاهر المحسن الغالبي، أحمد علي صالح، (2010)، التطوير التنظيمي، عمان، الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع.
- 15- بلال خلف السكارنة، (2009)، التطوير التنظيمي الإداري، عمان، الاردن، دار الميسرة.

1. Li juhina and Houjum, young (2013) *Towards Franeword of quality management for cooperative higher education*, international, conference of education technology and information system, Qingdoo, China.
 2. Messaoud Mentri, (1988), *l'administration en question, reflexion sur les relations administrations-administrés*, OPU, Alger.
 3. Beckhard, R.,(1996), *Organization Development Strategies and Models*, Addison-Wesey publishing Co., Boston.
 4. French, W ., et al., (2000), *Organization Development and Transformation : Managing.Effective*, change, McGraw, Hill, New York.3
- 16- بن عنتر عبد الرحمان، (2002)، مراحل تطور المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وافاقها، مجلة العلوم الانسانية العدد الثاني، جامعة محمد خيضر، بسكرة.
- 17- Independent عربية ، البيروقراطية في الجزائر معناه المواطن والمسؤول ايمان عويمر 18 جانفي 2021، تاريخ الاطلاع 2021/05/20.
- 18- سليمة مراح، (2001)، مذكرة ماجستير بعنوان: التسيير الحديث والإدارة العمومية، كلية الحقوق والعلوم الادارية، جامعة الجزائر.
- 19- مذكرة ماجستير، دور القيادة الإدارية في التنمية الثقافية التنظيمية لدى العاملين، بوراس نور الدين جامعة محمد خيضر 2019 بسكرة.
- 20- فاطمة عبد الفتاح البرعي(2015)، التطوير التنظيمي وعلاقته الفاعلية في اتخاذ القرار، مذكرة ماجستير في الادارة ، بنغازي-ليبيا.