

إشكالية القيادة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية- مجمع السونلغاز نموذجا-

بهية صادق

تحت تأطير أ.د. محمد مبرود-

جامعة الجزائر-2

ملخص:

أردنا من خلال هذا المقال إلقاء الضوء على واقع المؤسسة الاقتصادية الجزائرية عبر مجمع سونلغاز الذي يبذل مساعي كبيرة لتحقيق فعالية أكثر والنهوض بالاقتصاد الوطني والرقى به إلى مستوى التحديات التي تواجهه من كل النواحي، إذ نهدف إلى إعطاء صورة مختصرة على بعض مشكلات التي تواجه تحضير وتهيئة الإطارات السامية لأداء أدوارهم القيادية، باعتبارهم المحرك الأساسي الذي يُعوّل عليه في تحقيق نجاح المؤسسة، وتحفيز المرؤوسين الذين غالبا ما يُعبّرون عن استيائهم المتواصل ونقص التزامهم بعدة سلوكيات سلبية كالتهاون في العمل والغيابات والتأخير... الخ.

إضافة إلى هذا المسعى، فقد سلطنا الأضواء على جهود المؤسسة وما تنفقه في عمليات التكوين ودورات التدريب اتجاه هذه الفئة القيادية، والنقص الذي يلاحظ في التحكم في فعالية هذا التكوين من طرف الهيئات المسؤولة عنه، وعجزها عن وضع إجراءات فعالة ورسمية 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 défauts auxquels cette dernière est confrontée.

Nous avons essayé, aussi, 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, Entreprise économique, Sonalgaz, Formation.

مقدمة:

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

ومن الحقائق الواضحة أن الحاجة إلى قيادة حكيمة ومتمكنة يُعد أمرا بالغ الأهمية حتى تتمكن المنظمات من المحافظة على فعاليتها وزيادة مردودها، إذ أن المؤسسات الناجحة هي التي بلغت من مستوى من النضج جعلها تستوعب 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.

في هذا السياق، يعتبر مجمع سونلغاز ضمن المؤسسات التي أدركت جيدا أهمية الاستثمار في الموارد البشرية ذات المؤهلات اللازمة للوصول مستقبلا إلى المناصب

القيادية، والتطوير المستمر لقدرات المسؤولين والقادة في شتى الميادين التي تنمي كفاءاتهم وسلوكياتهم القيادية.

على هذا الأساس، يُشكل موضوع التكوين ودوره في تحسين أداء القادة واحدا من موضوعات الهامة التي تستدعي البحث والتنقيب في أي تنظيم مهما كان نوعه، لما له من نتائج وأثار على كفاءة الموظفين وأدائهم وبالتالي على المنظمة بصفة عامة.

1. السياق التحليلي

تتميز المؤسسة الاقتصادية اليوم بالتحوّل السريع والمستمر نتيجة التطور التقني والتكنولوجي وتطور تقنيات الإعلام والاتصال، وهو 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 والأداء فحسب، بل تسعى المنظمات إلى التكيف مع المتغيرات العالمية والتعايش معها حفاظا على استمراريتها ومكانتها، حيث أنه من العوامل الأساسية التي تساهم في بناء ذلك بالدرجة الأولى هو تطوير مهارات القيادة المعاصرة والحكيمة التي تركز على تهيئة المناخ المساعد على تحفيز الأفراد للعمل من أجل تحقيق الأهداف العامة للتنظيم وأهدافهم الشخصية، إذ أن الوظيفة الرئيسية للقائد ليست فقط تجميع الموارد المادية اللازمة لتحقيق الأهداف، إنما أيضا الحفاظ على مستويات الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي والولاء 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، فالقائد بعلم السلوك التنظيمي والإنساني ضرورة لا تقل أهمية عن إحاطته بالجوانب الفنية للعمل.

إن مثل هذا الهدف يتطلب حتما اللجوء إلى قيادة إدارية قادرة على تجنيد كل القوى العاملة بالمؤسسة وتحفيزها للعمل بفعالية قصوى وبمستوى عال من الالتزام والولاء. و هنا يكمن دور القائد الذي يملك القدرة على التأثير بأسلوب فعال يستجيب من خلاله كل العاملين

بالمؤسسة إلى متطلبات العمل ويقومون بأدوارهم على أحسن حال مؤمنين بأهمية الدور الذي يقومون به 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، وأصبحت 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 وعلوم الإدارة والموارد البشرية 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 والتي تفرض على القائد مسؤولية عظيمة لإنجاح أهداف المؤسسة وأهداف العاملين فيها، من خلال قدرته على إثارة اهتمام مرؤوسيه ودفعهم إلى الحرص على تحقيق الأداء الجيد بكامل رغبتهم.

في هذا السياق، أوضح كريس ارجايرس-نقلا عن حريم(2006)- أن مواجهة المستقبل بنجاح يعتمد على المديرين المبدعين الذين يتوقعون التغيير و يعتبرونه الأمل الوحيد في ذلك، وينجحون 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، وأن يكونوا على استعداد لرفع من مردودية المؤسسة ونجاحاتها 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 والاجتماعية المهنية للعمال، نرى أن العديد منها تعاني من مختلف السلوكات السلبية، وتتمثل في نسبة الغياب العالية والمتزايدة والتأخر والتمارض ودوران العمل... وغيرها من المظاهر غير المشجعة على العمل، وهذا يشير إلى مستويات متدنية من

الرضا الوظيفي وكذلك نقص في الالتزام التنظيمي اللذان يلعبان دورا أساسيا في تحسين
الفعالية التنظيمية التي تساهم في رفع مستوى الأداء.

ومن خلال الملاحظات الميدانية حول الموضوع بحكم المنصب الذي نشغله في
مؤسسة اقتصادية بالجزائر، تبيّنت الوضعية بوضوح وذلك باستنتاج حالة من نقص الالتزام
العام للعمال وعدم الرضا الوظيفي لدى الإطارات الذين يبدو أنهم يعيشون حالة معنوية
ونفسية غير مريحة. ويتجلى 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 تنتازل عن مناصبها القيادية التي أصبحت تُشكل
مصدر ضغط كبير بالنسبة للقائد نفسه.

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

يجب أن نذكر بما أوضحه مينيو (Meignant 2001) بأن أهم ركيزة للقائد يحفز
بها فريق عمله هو القائد نفسه كنموذج، حيث يمثل تفتحه للتعلم المستمر وإعادة النظر في
بعض الحقائق الروتينية، وكذا الإصغاء الإيجابي لأفكار الآخرين نقطة جوهري 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 والتسيير الاستراتيجي، إذ تدرج في برامج تكوين القادة كل ما يتعلق بالتسيير الاستراتيجي للموارد المالية والبشرية، كما تحظى هذه البرامج بقسط كبير من التحسيس بأهمية العنصر البشري في المؤسسة وتحفيز المرؤوسين لتجنيدهم وتوجيههم نحو أهداف موحدة تخدم المؤسسة والفرد كعنصر فعال بانتمائه إلى هذه المؤسسة. ومن بين هذه التساؤلات التي فرضت نفسها علينا كانت:

- ما هو دور التكوين والتدريب 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، ص47) 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 شخصاً منغلِقاً على نفسه إلى شخصية منفتحة للإصغاء والتعاون مع الآخرين.

ولقد أدركت المؤسسة الآن أنه لم يعد هناك شيء ثابت ومضمون، 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، والتي لا يمكنها النجاح إلا بخطط تدريبية مدروسة ومخطط لها وبرامج تكوينية ملائمة ومُحكمة لأن الكفاءة الحالية سوف تصبح غير ملائمة وغير كافية في المستقبل نظراً لسرعة التطور التكنولوجي والعلمي وتطور طرق العمل ووسائله، حيث أصبحت المؤسسات

في العشرية الأخيرة تدرج من أولوياتها في مخططات التكوين السنوية برامج تدريبية في التسيير والتسيير الاستراتيجي والعملي والسلوك القيادي لفائدة القادة، وذلك بعدما أدركت أن كل تغيير وكل تطور للموارد لبشرية يبدأ بالقمة، وكلما كان القائد متمكنا من قيادة فريقه كلما كان التحفيز والنجاح مضمونا.

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

فعلى سبيل المثال قامت المؤسسة بتكوين تأهيلي (طويل المدى) لفائدة الإطارات العالية التأهيل وذلك بالتعاون مع الجامعة الكندية "ماك جيل" سنة 2002-2003، واستفاد منها أزيد من 100 إطارا، كلفت المؤسسة مبالغ هامة من العملة الصعبة، لكن للأسف لم تكن هناك سياسة تأطير ومتابعة لتلك الموارد البشرية، حيث غادر عدد كبير منها المؤسسة بعد مدة. تبعتها دورات تكوينية وتدريبية عديدة ومتتالية خلال العشرية الأخيرة، وما زالت دورات التكوين التأهيلية في مجال القيادة والتسيير الاستراتيجي، تنظم في معهد التكوين المتخصص في التسيير التابع لمؤسسة سونلغاز وفي 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 والدورات التدريبية حاليا في تقارير تعدها مديرية الموارد البشرية الخاصة بكل مؤسسة معنية بالتكوين والتي تعطي خاصة إحصائيات بخصوص عدد المتكويين وانتمائهم المهني وتخصصاتهم مع إبراز انطباعاتهم الخاصة حول التكوين وقيمتهم والفائدة التي جنوها شخصيا منه، وعادة ما تكون انطباعات نسبية أكثر منها موضوعية.

ليست هناك طرق وأدوات تقييم التكوين موحدة في المجمع، فكل مسؤول يعتمد أسلوبه الخاص في التقييم ويستعمل استمارة جمع معلومات وانطباعات المتدربين حول الوحدة التكوينية. كما يقوم مسؤولي معهد التكوين للمؤسسة بعملية تقييم التكوين وتتم وفق الخطوات الآتية:

- تقديم استمارة للقادة الذين تابعوا تكوينا في القيادة وذلك في آخر يوم من التكوين تحتوي على مجموعة من الأسئلة، تتمحور حول: كفاءة المدرس وتمكنه من المادة وقدرته على الإجابة على أسئلة القادة المتدربين، ملاءمة الطرق البيداغوجية والوسائل المادية والتكنولوجية المستعملة، الوثائق المقدمة للقادة، الجو العام أثناء التدريب وكذلك 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، ويرسل إلى مؤسسات المجمع المعنية بالدورة ويحاول قدر الإمكان تصحيح الأخطاء والنقائص في الدورات التالية.
- إلا أنه في كثير من الأحيان لا يكون هناك رد فعل أو تغذية راجعة رسمية من طرف المؤسسات للطلب بإعادة النظر في البرامج أو المحتوى التكويني.

خاتمة:

من خلال ما سبق يمكننا القول أن المؤسسة تملك الإرادة اللازمة والعزيمة الكافية لتطور والسعي نحو التقرب قدر الإمكان من المستوى الأمثل لتحقيق الفعالية الاقتصادية التي تسعى إليها، حيث سطرت من أولوياتها تهيئة القادة وتكوينهم، وتطوير قدراتهم القيادية التي تمكنهم من رفع مستوى التزام المرؤوسين وتحفيزهم للعمل على تحقيق الأهداف التنظيمية في جو تنظيمي ملائم و مريح.

لكن على المؤسسة مشاركة إطارات ومسؤولي هيئات إدارة الموارد البشرية وتطوير كفاءاتهم في تسيير عملية التكوين وتزويدهم بالآليات والميكانيزمات اللازمة لمتابعة عملية

التكوين وتسييرها كنسق موحد، يبدأ بتحديد احتياجات التكوين وتسطير أهدافه إلى غاية عملية التقييم كمنتج يمكن قياس نوعيته في الميدان عبر سلوك الأفراد اللذين تابعوا هذا التكوين.

ومن المهم أيضا تحسين القيادة العليا بأهمية التكوين والتدريب وتحفيز المسؤولين على المساهمة في تسجيل احتياجاتهم في التكوين وتبني فكرة أن "التكوين مسؤولية الجميع"، وذلك ليس بتكثيف وزيادة عدد الدورات التكوينية للقادة وإنما بخلق الجو الملائم لهؤلاء القادة لأداء مهامهم وتطبيق 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 والتكوين وكيف يمكن تقييم اكتساب المعلومات وتطبيقها على الميدان من جهة والعائد على الاستثمار من جهة أخرى؟.

الهوامش

(1) يوسف عنصر، الإشراف والتنظيم الصناعي في الجزائر، مخبر علم اجتماع الاتصال، جامعة منتوري، قسنطينة، 2007.

(2) حسين حريم، السلوك التنظيمي، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2006.

(3) Alain MEIGNANT, **Manager la Formation**, Edition Liaisons, 2011.

(4) علي محمد عبد الوهاب، إدارة الأفراد، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1990.

(5) حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، ط1، بيروت، لبنان، 2002.

(6) Jean-Marie PERETTI, **TOUS DRH**, Edition d'Organisation, 2001.

(7) L'institut, Institut de Formation en Electricité et Gaz (IFEG) filiale du groupe Sonelgaz, revue N°04 septembren, 2015.

(8) CREAD/DRH Groupe, « **Rapport final enquête Climat Social au sein du Groupe Sonelgaz** », 2007.

(9) Bilan de Formation du centre de formation de Ben Aknoun, 2016.