

## دور القيادة الاستراتيجية في إدارة وقيادة التغيير بالمؤسسة العمومية

### *The Role of the Strategic Leader in Managing Change in the Algerian Institution*

محمد بالخير<sup>1</sup>، أشواق بن قدور<sup>2</sup>

Mohammed Balkhir<sup>1</sup>, Achouak Benkaddour<sup>2</sup>

<sup>1</sup>جامعة تلمسان (الجزائر)، الإيميل: [balkhirm@yahoo.fr](mailto:balkhirm@yahoo.fr)

<sup>2</sup>جامعة تلمسان (الجزائر)، الإيميل: [achouakbenkaddour@yahoo.fr](mailto:achouakbenkaddour@yahoo.fr)

تاريخ النشر: 2021/09/30

تاريخ القبول: 2021/09/12

تاريخ الاستلام: 2021/07/25

#### ملخص:

يهدف هذا المقال إلى التعرف على واقع القيادة الاستراتيجية في المؤسسة الجزائرية، ومعرفة مدى تجسيد المؤسسة الجزائرية لاستراتيجية التغيير، وإبراز دور القيادة الاستراتيجية وأهميتها في أحداث وقيادة التغيير في المؤسسة العمومية الجزائرية. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن المؤسسة العمومية لم تعتمد أي جانب يتعلق بالاستراتيجية رغم تبنيها للاستشراف. إلا أنه يبقى عمل إداري روتيني بحت، إضافة إلى تعيين مدراء وليس قادة، وبالتالي غياب الاجتهاد المؤسساتي لغياب قائد التغيير الذي يحمل مواصفات القائد المفكر الاستراتيجي. فضلا عن أن المؤسسة العمومية التعليمية والتكوينية لم تعد تقدم تكوينا قاعديا للموارد البشرية للمؤسسات، وإنما تعتمد على جانب غالبا ما تحدده المؤسسة الأصلية، أو المعاهد والمدارس التكوينية ويكون تقني أكثر يتعلق بالعمل والإنتاج، مما جعل المؤسسات تفتقر للتشريع القيادي والذي تقوم به جهات عليا، أما دور المدير والقائد المحلي تنفيذ التعليمات والبرقيات النازلة. كلمات مفتاحية: قائد استراتيجي، صفات وخصائص القائد الاستراتيجي، قيادة وإدارة التغيير، مؤسسة العمومية.

#### ABSTRACT:

This article aims to identify the reality of strategic leadership in the Algerian institution, to know the extent to which the Algerian institution embodies the strategy of change, and to highlight the role and importance of strategic leadership in creating and leading change in the Algerian public institution.

The most important results of the study is that the public institution did not adopt any aspect related to the strategy despite its adoption of foresight. However, it remains a purely routine administrative work, in addition, to appointing managers and not leaders, and thus the absence of institutional diligence due to the absence of a change leader who carries the characteristics of a strategic thinker leader. In addition, the public educational and training institution no longer provides a basic training of human resources for institutions, but rather depends on an aspect that often determine by the original institution, or institutes and training schools, and is more technical related to work and production, which made institutions lack leadership legislation that carry out by higher authorities. The role of the director and the local leader is to implement the instructions and telegrams sent down.

**Keywords:** a strategic leader; qualities and characteristics of a strategic leader; leadership and change management; public institution.

## 1-مقدمة:

يحاول هذا البحث الوقوف على أهمية التغيير في مستويات مختلفة في المؤسسات الجزائرية الاقتصادية منها او العمومية او القطاع الثالث، لقد تفتنت العديد من البلدان الى ضرورة التغيير في مؤسساتها لاسيما التي تقع ضمن المؤسسات الحكومية القطاع العام، والتغيير سمة بارزة لا يمكن ان تتوقف لما تحمله من تحليل وتطوير للمؤسسة في حد ذاتها وبدوره ينعكس على مخرجات هذا القطاع وسمعة المؤسسة العمومية،

وتعد هذه الأخيرة أساسية في المجتمع وتحوله ففي البلدان التي تسير في ركب التقدم والتنمية على غرار الجزائر، فالقطاع العمومي والمؤسسة العمومية تحتل مكانة هامة وهي نموذج للتسيير وتسيير المخططات والنظم السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية وغيرها، الا ان ما يلاحظ عليها من وجهة نظرنا انها تحتاج الى قيادة استراتيجية من اجل إدارة تغيير لهذه المؤسسة وتنفض الغبار والتخلف والبيروقراطية وبالتالي الابتعاد عن كل صفات لا تتماشى والوضع العالمي الراهن للمؤسسات العمومية ويجبرها ايضا على التغيير والتحول والتخطيط وبلوغ الأهداف المرسومة،

وأصبح موضوع القيادة من المواضيع المهمة التي كثر تناولها والبحث فيها في السنوات الأخيرة من قبل المؤسسات والجامعات والمعاهد والمدارس المتخصصة والاكاديميات التي تكونت لإعداد القادة والقادة الاستراتيجيين في المؤسسات والشركات، وقيادات المجتمع مما يتطلب تصور شامل وخطط وبرامج تدريبية ومناهج لتحسين أداء وفعاليت المدراء في المؤسسات والتوجه من مفهوم مدير الى مفهوم القائد ويأتي هذا البحث في السياق ليدلل على أهمية وقيمة هذا التحول والدور الذي تضطلع به القيادة الاستراتيجية لإدارة التغيير في المؤسسة العمومية في حد ذاتها.

وهناك عشرات الدراسات التي اهتمت بموضوع القيادة ودوره في احداث التغيير التنظيمي، وهناك من درس القيادة وتطوير الثقافة التنظيمية، اذ يشكل موضوع القيادة الاستراتيجية مادة معرفية لعدة ميادين معرفية منها علم الاجتماع التنظيم والعمل وأصبحت المنظمات اليوم تقاس بما تلعبه القيادات الإدارية والاستراتيجية من أدوار في ظل الازمات وأوضاع المؤسسة والمجتمع ومنه مدى وجود القيادة الاستراتيجية في المؤسسة العمومية، فالقيادة الاستراتيجية ان وجدت في المؤسسة فإنما تقع مسؤولية ودور كبير في تجديد المؤسسة الجزائرية وتحريكها وبالتالي إدارة وقيادة التغيير نحو رؤية واضحة واهداف محددة وفق قيادة شابة طموحة تميل الى اثبات ذاتها ومعارفها العلمية وخبراتها وتجارب التي اطلعت عليها وهنا يهمننا هذا الربط بين التغيير الذي يقوده قادة استراتيجيون في تفكيرهم وخططهم ورؤيتهم.

وبالتالي ينطلق هذا البحث من طرح الاشكالية التالية ما دور القيادة الاستراتيجية اليوم لإدارة التغيير في المؤسسة العمومية الجزائرية؟ وتتفرع بدورها الى عدة أسئلة فرعية من هو القائد الاستراتيجي؟، وما هي المواصفات القيادية التي ينبغي ان يتحلى بها؟ وما هي مميزات القائد الاستراتيجي في المنظمة الحديثة؟ وما دور القائد في إدارة التغيير في المنظمة؟ هل المرحلة الحالية مرحلة لإدارة التغيير في المنظمة الجزائرية لتطورها؟ ما ضرورة التغيير؟ وما حاجة المؤسسة الجزائرية إلى استراتيجية تغييرية؟

ومن أهداف هذا البحث الاجابة على الاشكالية والاسئلة المطروحة الى جانب التعرف على واقع القيادة الاستراتيجية في التشريع، ومعرفة مدى تجسيد المؤسسة الجزائرية لإستراتيجية التغيير، وهل هناك وعي بأهمية القيادة الاستراتيجية المؤسسية لتطوير وتغيير المؤسسة العمومية الجزائرية من هذا المستوى والوضع التي هي عليه والمتمثل في الروتين والصراع والركود، وتراجع مخرجاتها ونتائجها.

وقد اعتمد البحث بناء على طبيعة الموضوع المعالج والاهداف المحددة له على المنهج الوصفي التحليلي، المعتمد على دراسة الظاهرة كما هي في الواقع، ووصفها وجمع المعلومات المتعلقة بها واستقصاء مظاهرها، وتحليل هذه المعطيات تحليلا موضوعيا.

2- خصائص المؤسسة العمومية الجزائرية وشكلها:

ظل مفهوم المؤسسة العمومية غامضا ومختلفا حسب حقول المعرفة، ويتفق جل المختصين بان المؤسسة العمومية تقابل المنظمة العامة ومن تعاريفها نجد تعريف عمار عوابدي المختص في القانون والادارة بأن المؤسسة العامة هي منظمة إدارية عامة تتمتع بالشخصية القانونية والاستقلال المالي والاداري، وترتبط بالسلطات الإدارية المركزية المختصة بعلاقة التبعية والخضوع للرقابة الإدارية الوصاية، وتدار المؤسسة العامة وتسير بالأسلوب الاداري اللامركزي لتحقيق أهداف محددة في نظامها القانوني (عمار عوابدي، 2005، ص. 307).

ويعتبرها رياض عيسى تنظيم إداري يقوم على إدارة أموال الدولة على وجه الاستقلال النسبي وترتبط بالتبعية للهيئات المركزية عن طريق الرقابة والتوجيه، ويتقيد نشاطها بالأهداف التي ترمي الى تحقيق التراكم المالي أو اشباع الحاجات الاجتماعية أو غيرها (رياض عيسى، 1987، ص. 20).

أما حماد محمد شطا المؤسسة العمومية هي جزء أو حصة من المال خصصته الدولة لتمويل نشاط معين قصد اشباع حاجة جماعية، يدار بطريق الإدارة المباشرة مفوضة الاختصاص (حماد محمد شطا، 1984، ص. 78).

من خلال التعاريف السابقة والمتنوعة حسب الحقول العلمية فان تعريف عوابدي ركز من جانب تخصصه القانوني اما رياض عيسى فتعريفه يميل الى الوجة الإدارية في حين حماد محمد شطا فركز على الجانب المادي المالي للمؤسسة، وبالتالي المقصود بالمنظمة في بحثنا هذا المؤسسة العمومية في طابعها تابعة للسلطات الإدارية المركزية وتمتع بالشخصية المعنوية واستقلالية مالية وإدارية، وهي كل مؤسسة عمومية كانت مركزية او محلية إدارية او ذات طابع ثقافي او خدمي.

2-1- أشكال المؤسسة العمومية:

لقد حدد المشرع الجزائري أربعة أشكال للمؤسسة العمومية وهذه الاشكال تمثل تراكم من التشريعات التي سايرت مختلف الحقب الزمنية السياسية منها والاقتصادية، وتطلب كل مرحلة ومحطة زمنية لمختلف التشريعات والمفاهيم، الى جانب مساهمتها للمفاهيم الدولية، ونحدد اشكال المؤسسة العمومية كما جاء في قوانين نهاية تسعينات القرن الماضي إلى ما يلي (بوزيد غلابي، 2010-2011، ص. 74).

2-1-1- المؤسسة العمومية الإدارية: وتعرف على أساس انها تلك المؤسسة التي تمارس نشاطا ذا طبيعة إدارية محضه، وتسمى أيضا المؤسسة العمومية التقليدية (عمار عوابدي، مرجع سبق ذكره، ص. 316).

وتنقسم المؤسسة العمومية الإدارية الى مؤسسة عمومية إدارية وطنية، وعمومية إدارية محلية، اما المؤسسة الوطنية فتنشئها الدولة وتبقى خاضعة لرقابتها، اما المؤسسة المحلية فهي تابعة للإدارة المحلية (البلدية، الولاية)، واستعملت المؤسسة العمومية كأسلوب لإدارة المرفق العام في الجزائر منذ الاستقلال وإلى اليوم.

2-1-2- المؤسسة العمومية ذات الطابع العلمي الثقافي والمهني: وتخضع هذه المؤسسات في سيرها الى قواعد ملائمة لخصوصية مهامها، وبإمكانها إنشاء مؤسسة، او مؤسسة فرعية، ومن صميم مهامها ان تؤدي خدمات وخبرات بمقابل عن طريق عقود واتفاقيات استغلال براءات الاختراع والمتاجرة بمنتجات نشاطاتها المختلفة (الجريدة الرسمية الجزائرية، عدد 24، 1999، ص. 8).

ويدخل ضمن هذا النمط المؤسسات المحددة في القانون رقم 99-05 إلى ثلاث أنماط أي المؤسسات التالية: الجامعات، والمراكز الجامعية، ثم المدارس والمعاهد الخارجة عن الجامعة.

ويضم كل نمط أو كل مؤسسة جامعية مجلس إدارة يتكون من ممثلين منتخبين عن الاسرة الجامعية، ومدير يسير هذا المرفق العمومي إلى جانب وجود مدراء مساعدين له.

3-1-2 المؤسسة العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري: يميز هذا النوع من المؤسسات ثلاث عناصر أساسية تجاري، تسعير مسبق، ووجود دفتر البنود العامة (محمد أمين بوسماح، 1995، ص 54)، وقد استعملت كأسلوب لإدارة المرافق الاقتصادية.

4-1-2 المؤسسة العمومية ذات الطابع العلمي والتكنولوجي: مع قانون 98-11 المؤرخ في 22 أوت 1998-2002 (الجريدة الرسمية الجزائرية، عدد 62، 1998، ص. 03)، وتنشأ هذه المؤسسات لتحقيق نشاطات البحث العلمي والتكنولوجي من خلال تنفيذ برامج البحث العلمي والتطوير التكنولوجي في ميادين محددة.

2-2- خصائص المؤسسة العمومية تتميز المؤسسة العمومية بعدة خصائص أهمها ما يلي:

- تتمتع المؤسسة الجزائرية العمومية بالشخصية القانونية المستقلة من حيث امتلاكها لحقوق وصلاحيات من جهة، ومن جهة ثانية واجباتها ومسؤولياتها.
- قدرتها على الإنتاج وأداء الوظيفة التي أنشئت من أجلها رغم الصعوبات التي تحول والتغير المنشود.
- وقوع المؤسسة العمومية في روتين العمل من حيث الطرق وأساليب الإنتاج.
- المؤسسة قادرة على البقاء والاستمرارية بما يضمن لها تمويل كاف وظروف سياسية ملائمة وعمالة كافية، مما يجعلها مستجابة للتغيرات البيئة الداخلية والمتغيرات الخارجية وتتماشى وتتكيف مع نفسها والظروف المتغيرة.
- التحديد الواضح للأهداف والسياسة والبرامج وأساليب العمل عبر التشريع والقوانين الأساسية للمؤسسات الى جانب اعتمادها النظام الداخلي لتحديد العلاقات والروابط بين أقسام المؤسسة.
- ضمان الموارد المالية لضمان استمرار عملياتها، بالإيرادات الكلية، او بالقروض، أو ما يسمى التمويل المختلط (عمار صخري، 2007، ص 25. وص. 26).

3-قيادة التغيير في المؤسسة(المنظمة):

1-3- مفهوم وأهمية قيادة التغيير:

1-1-3- مفهوم التغيير:

يعرف التغيير Change على أنه استجابة مخططة، أو غير مخططة من قبل منظمات العمل للضغوط الي يتركها التقدم العلمي الفني الملموس وغير الملموس في الماديات و الأفكار (سعيد يس عامر، 2002، ص. 270)، ويعرف التغيير بأنه السياسات، او الممارسات او الهياكل المختلفة التي يحاول القائد إدخالها، ويختلف عن التحول(transition)، اذ يعرف هذا الأخير إعادة التوجه السلوكي الذي يجب أن يمضي فيه الافراد قبل ادخال التغيير بمعنى أن التحول هو الحالة التي يضع التغيير الافراد فيها (William Bridges 2000, p 2).

2-1-3- مفهوم قيادة التغيير:

تعرف القيادة: بأنها القدرة التي يؤثر بها القائد على مرؤوسيه ليوجههم بطريقة يتسنى كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم، وخلق التعاون بينهم في سبيل تحقيق هدف بذاته (جودة عزت عبد الهادي، 2002، ص 141).

كما تعرف القيادة على انها القدرة على جعل الافراد يقدمون أفضل ما لديهم لتحقيق الأهداف المنشودة عن رغبة أكيدة وبأفضل مستوى (السيد سلامة الخميسي، 2002، ص 90).

والتغيير في المنظمة هو عملية انتقال من وضع الى وضع جديد تميزه الإيجابية، عاكسا للتهديدات والتغيرات الخارجية، كما يعد استجابة لتطلعات تحمل طرق عمل مستحدثة، والتغيير عملية مخططة ومستمرة طويلة المدى.

قيادة التغيير: تعبر عن كيفية استخدام أفضل الطرق اقتصادا وفعالية لإحداث التغيير وعلى مراحل حدوثه، بقصد خدمة الأهداف المنشودة (سعيد يس عامر، استراتيجيات ادارة التغيير وأهميتها، 2001، ص. 51)، ويقصد بها أيضا أن يسعى قائد التغيير الى الارتقاء بمستوى مرؤوسيه من أجل الإنجاز والتطوير الذاتي وأن يعمل على تنمية وتطوير الجماعات والمنظمة ككل (سيد الهواري، 1996، ص. 31).

وهو أيضا عملية التجديد الذاتي تسعى المنظمة من خلاله الى بعث الحداثة ومنع التراجع وإزالة الصدا وإزاحة الجليد الذي يتراكم على النظم واللوائح، او يصيب الافراد او تتعرض له المعدات لتظل المنظمة محافظة على حيويتها وشبابها ومصداقيتها، والتكيف والتجاوب مع الازمات والظروف الصعبة (سيد سالم عرفة، 2011، ص. 17).

وبذلك قائد التغيير: يقود التغيير من اجل تغيير الأوضاع الحالية بإقناع الافراد الى الحاجة للتغيير بعد صياغة رؤية مستقبلية عن واقع أفضل (يسعد فايزة، ص. 29).

**المفهوم الاجرائي للقيادة الاستراتيجية وإدارة التغيير:** ونقصد بهم أولئك القادة الذين يمثلون اعلى الهرم في المؤسسة من مدراء ورؤساء مصالح من الإطارات العليا وذوي الشهادات الجامعية العليا متخصصين في الإدارة والتسيير ومن تخصصات مصاحبة لها، ولها اهتمام بإدارة الموارد البشرية متدربون على القيادة ولديهم مواصفات قيادية يسعون لقيادة التغيير بالمؤسسة العمومية الجزائرية، يسمون بها من الوضع الشخصي والفردى الى الخطط وانماط التسيير العلمية والابتعاد بها من الركود والروتين والصراع وفق التفكير الاستراتيجي وهمم الأكبر الانتصار للتغيير الإيجابي، ونصطلح عليهم هنا بالقيادة الاستراتيجية لوعيمهم ومستوى تفكيرهم وتنفيذ رؤيتهم الواضحة وفق ادرة شاملة للتغيير داخل المؤسسة العمومية.

### 3-1-3- أهمية قيادة التغيير:

لقيادة التغيير أهمية بالغة في الحد من المشكلات الفنية والإنسانية التي تعيشها المنظمة طول الوقت، وإذا أحسن إدارة وقيادة التغيير فإن المنظمة تضمن استمراريتها ونموها (سعيد يس عامر، التغيير والادارة على المكشوف، ص. 271)، في حين تتحكم العديد من المتغيرات في المنظمات المعاصرة منها ما يشمل البيئة الداخلية-الهيكل التنظيمي، طبيعة العمل، الافراد العاملين- الى جانب متغيرات البيئة الخارجية-المتغيرات الاجتماعية، المتغيرات الاقتصادية، والمتغيرات السياسية والتكنولوجية - وتتوزع على ما يلي (بوطرفة صورية، 2011، ص. 05).

أ- أهمية التغيير بالنسبة للعاملين: ويتجلى في النقاط التالية:

- المناخ التنظيمي بحيث يحقق لهم التأثير المتبادل في علاقاتهم داخل المؤسسة.
- العاملون يريدون وظائف ومهام تتحدى مهاراتهم، وتنمية شخصياتهم وتوسيع خبراتهم.
- رؤية العامل للعمل الذي يقوم به ومدى احترام المؤسسة للكرامة الإنسانية، كما يسعى العاملون للمزيد من الاهتمام بالجوانب الاجتماعية والثقة المتبادلة بين العمال في المؤسسة.

ب- أهمية التغيير بالنسبة للعملاء: ويظهر فيما يلي:

- ان تقدم المنتوجات من غير عيوب، وتسلم في الوقت المناسب، وبالكمية المطلوبة مما ينال رضا العملاء وهذا ما ينعكس على مكانة المؤسسة وفي استراتيجيتها وسمعتها.
- اشراك العملاء عند وضع سياسات وإجراءات وخطة المؤسسة مما يحسن جودة المؤسسة المادية والمعنوية.

ت- أهمية التغيير بالنسبة للمؤسسة. خاصة في النقاط التالية:

○ مواجهة التغييرات البيئية الداخلية والخارجية والتأقلم معها تطبيقاً لنظام الجودة الشاملة، مما يساهم في التغيير المستمر وتحسين الأداء.

○ تحقيق اهداف المؤسسة واحتضان الأفكار التي تقود الى التطوير وتحسين الأداء.

### 2-3- خصائص وصفات قائد التغيير في المؤسسة:

من أجل قيادة التغيير بالمؤسسة والمنظمة، فالأولى أن يتحلى قائد التغيير بمواصفات وخصائص وتطبع في شخصيته القيادة وأهم هذه الخصائص ما يلي:

#### 1-2-3- خصائص قادة التغيير:

تعتبر الخصائص من النقاط التي لها مكانة في تقييم القادة وأسلوب عملهم عن غيرهم من القادة أو المدراء والرؤساء بالمنظمات والمؤسسات لذلك يتميزون بما يلي (مشهور بن ناصر العمري، 2004، ص. 33).

- 1- خلق رؤية ورسالة المؤسسة.
- 2- القدرة على تكوين الرؤية وصياغة الأهداف الاستراتيجية.
- 3- التمتع بالثقة الذاتية العالية.
- 4- أن يتمتع بوعي خال من الصراعات الداخلية والتخندق في معسكر على حساب اخر.
- 5- حضور واضح في المؤسسة.
- 6- يتميز بنشاط بدني
- 7- التعامل مع الغموض والمواقف المعقدة.
- 8- الوصول الى المرؤوسين لتحقيق إنتاجية عالية تفوق الأهداف المتوقعة.
- 9- حب للمخاطرة وغير محب للاستقرار الذي لا يؤدي الى التطوير.

#### 2. شروط وقواعد بناء مهارات قادة التغيير في المنظمة:

لبناء واكتساب مهارات قيادة التغيير في المنظمة يتطلب هذا تحقيق العديد من الاستعدادات والمتطلبات نحاول تعدادها فيما يلي (سالم القحطاني، 2001، ص. 135).

- 1- الوعي الذاتي والقدرة على إدارة الذات.
- 2- الرؤية المستقبلية المتمركزة حول مستقبل المؤسسة.
- 3- التعامل مع الآخرين من خلال فهم ديناميكية الجماعة.
- 4- توفير مهارة الاتصال وتطوير أساليب الاتصال بما يخدم المؤسسة.
- 5- تدريب وتحفيز العاملين للمساهمة في تحقيق النمو وتقديم المؤسسة.
- 6- تطوير القدرة على التعلم التنظيمي والتطوير الذاتي عند العاملين.
- 7- القدرة على استيعاب التحولات المستقبلية.
- 8- القدرة على المسائلة والابتكار والابداع.

9- القدرة على مواجهة المواقف المتغيرة واحداث التطوير الإداري.

10- القدرة على اتخاذ القرارات الموضوعية في بيئة متغيرة.

11- القدرة على وضع رؤية ورسالة استراتيجية للمؤسسة والالتزام بها.

3. المهارات المطلوبة في شخص قائد التغيير لدى المؤسسة:

تتنوع مهارات القائد الإداري في المنظمة وتتعدد والمهارات هي استعداد أو موهبة طبيعية أو مكتسبة تنمو بالمعرفة والتعليم وتصلق بالتدريب وتجعل الفرد قادرا على الأداء جسميا او ذهنيا، وتستخدم في التأثير على سلوك الآخرين أو تحقيق هدف معين (العمرى ظاهر حمدان، 1420هـ، ص. 96).

ويقصد بالمهارات الإدارية تمتع القائد الإداري بها والتي تمكنه من فهم الأنظمة والتعليمات والأوامر المنظمة لسير العمل بالجهة التي يقودها (الجعيد عبد الله بن معيوب، 1990، ص. 44)، ويمكن تقسيم المهارات القيادية إلى نوعين أساسيين هما:

أ- المهارات الإدارية: وتضم مجموعة ثلاثة مجموعات ينبغي مراعاتها في القائد الإداري لاسيما:

➤ صنع القرار في المنظمة.

➤ إدارة الوقت

➤ إدارة الاجتماعات واللجان

➤ إدارة التغيير

1-المهارات الذاتية:

وتكمن هذه المهارات في بعض القدرات والسمات التي يحتاج لها الفرد لبناء شخصيته ويكون بذلك قائدا وتتنوع هذه

السمات على أربعة مضامين هي (فاتن، عوض الغزو، 2010، ص. 104):

1- السمات الجسمية: كالقامة والصحة النفسية البدنية للقائد

2- القدرات العقلية

3- المبادرة والابتكار

4- ضبط النفس

2-المهارات الفنية: وتشمل ما يلي:

1- ان يتصف القائد بمقدرته على تحمل المسؤولية

2- ان يكون لديه الفهم الشامل للأمور

3- يطبع القائد الحزم والعزم

4- إيمانه العميق بالأهداف التي يسعى لتحقيقها

3-المهارات الإنسانية: وتضم ما يلي:

1- فهم الذات وفهم الآخرين

2- انتماء القائد للجماعة ووجود أتباع

3- يستخدم مصادر التأثير على الآخرين

4- بناء جماعات العمل والعمل معها

5- المقدرة على حل النزاعات

6- القدرة الاتصالية والتمتع بحسن الإصغاء، أخذًا وعطاء

ب- المهارات الشخصية للقائد: ونحاول تقسيمها إلى عنصرين إثنين هما:

1- المهارات الخاصة: وتشتمل على ما يلي:

أ- ان يتمتع القائد بصفة الأمانة والنزاهة.

ب- ان يكون الصدق من اخلاقه وطبعه.

ت- متمسكا بالقيم والمثل العليا للمنظمة والبيئة الاجتماعية المحيطة.

ث- على القائد الاستراتيجي للتغيير ان يكون صاحب حلم وتواضع كبيرين.

ج- القائد الحقيقي متسامح ومحسن لغيره من الافراد.

ح- القائد صاحب المهمات الكبيرة الاستراتيجي في تفكيره يعتمد على نقد الذات واستدراك النقائص.

خ- ضروري للقائد التحلي بقيم الشجاعة والاقدام فمكانه في المقدمة والطليعة.

د- كلما كان القائد ذا ثقة بالنفس كلما كان قويا معتزا بأعماله ومنظمته.

ذ- الشخص او القائد الاستراتيجي ذا المكانة والقيمة العالية لن يبلغها الا بالصبر وضبط النفس، وكأنه يضع نصب عينه

قول الله تعالى لنبيه الكريم صلى الله عليه وسلم " فبما رحمة من الله لنت لهم ولو كنت فظا غليظ القلب لانفضوا من حولك فاعف

عنهم واستغفر لهم وشاورهم في الامر فاذا عزمت فتوكل على الله (القرآن الكريم، سورة ال عمران، الآية رقم. 159).

2-مهارات فنية: وتشمل ما يلي:

○ القدرة التحليلية للأمور

○ إدارة الأزمات وتقديم الحلول

○ ادارة الوقت والتحكم فيه

○ الحس الأمني الذي يشعر بها الآخرين الأمن الوظيفي.

3. الصفات العشرة للقائد الاستراتيجي:

يعد طارق سويدان من بين القلة في علم الإدارة العرب الذين اهتموا كثيرا بالقيادة واهم عشر صفات التي ينبغي للقائد

الاستراتيجي ان يتمتع بها ويمارسها ويؤمن بها وهي (طارق سويدان، 2020).

1- ان يعرف كيف يضع خطة على المدى القصير والبعيد تعكس الأهداف المؤسسية بدقة.

2- المقدرة على تحديد سلم الأولويات.

3- يدرك الفرص والتحديات الموجودة.

- 4- يوازن بين جوانب القوة والضعف في المؤسسة
  - 5- يحدد الأهداف العامة والفرعية التي يمكن تطبيقها وقياسها.
  - 6- يتوقع الاحداث المستقبلية برؤية واقعية.
  - 7- يحدد الزمن المعقول لإنجاز كل مهمة.
  - 8- يحدد المسؤوليات بدقة.
  - 9- يحدد الاحتياجات البشرية والمادية اللازمة لإنجاز الخطة.
  - 10- يحدد طرق قياس نجاح الخطة ومدى تقدمها.
- 4-4- حاجة المؤسسة الجزائرية الى تبني الاستراتيجية التغييرية في نشاطها:

#### 1-4-عوامل تبني الاستراتيجية التغييرية:

مما تقدم يمكن القول بأن المؤسسة الجزائرية اليوم في حاجة ماسة لتبني استراتيجية تغييرية تعيد بها بريق اسم المؤسسة العمومية مادام القطاع العام في بلدان النمو مهم كما يعول عليها من الناحية الاجتماعية والاقتصادية والسياسية ولعدة اعتبارات من أبرزها ما يلي:

■ تبين غالبية الهيئات الموجودة والمصالح الإدارية ان المؤسسة العمومية الجزائرية تمر بمرحلة الضعف التنظيمي ولا تضطلع بمهام الاستشراف المستقبلي ولا التخطيط الاستراتيجي.

■ من خلال الملاحظة في الميدان تبين ان المؤسسة العامة تعهد الى تولي مناصب قيادي التغيير الى مدرء عبر التدرج الوظيفي والترقية في المسؤولية، وغالبا ما تسير عن طريق افراد تحمل شهادات ثانوية، في جيل بدأ اليوم في مغادرة المؤسسة، وحصول جيل اخر على شهادات جامعية لكنها ليست عليا.

■ باتت الجامعة اليوم مورّد هام بالنسبة للمؤسسات العمومية في التوظيف وتجديد موردها البشري، غير ان هذا التعليم الأكاديمي يضمن سيرورة المؤسسات الا أنه لا يضمن التخصص الإداري الذي كانت تقوم به معاهد التكوين الإداري في سنوات سابقة.

■ في أحيان كثيرة تغيب لدى مديري المؤسسات العمومية الرؤية الاستراتيجية والرسالة والاهداف، ويرجع الى طرق تعيين مثل هؤلاء الإطارات في المناصب العالية وعلى رأس المؤسسات.

■ غياب البعد الاستراتيجي لدى جل المدرء الذي يعود لطبيعة تكوينهم الأكاديمي من جهة، وعلى اعتبار العديد منهم تحمل مسؤوليات عن طريق الترقية الإدارية، الى جانب فئة تكونت بالواقع من خلال النشاط النقابي، أو على أساس الولاء الحزبي.

■ غالبية الدراسات التي تقوم بها الجامعة الجزائرية والتي تتخذ من المؤسسات العمومية والاقتصادية ميدانا للبحوث التخرج ونيل الدرجات العلمية المختلفة تشير إلى أن مناخ العمل في القطاع العمومي والمؤسسة العمومية في مستواه العام غير مشجع والظروف محبطة للمعنويات ومثبطة للعزائم والدوافع... وقد لا تتوفر في بعض المؤسسات بل بالجامعات والمعاهد مجتمع المعرفة والنخبة أدنى الشروط الضرورية للعمل (عبد الحفيظ مقدم، 1993، ص. 99).

■ ما تزال المؤسسة الجزائرية تتأثر بالعادات والتقاليد وقيم المجتمع الذي تنتهي اليه وسلوك افرادها القياديين، مما يطبعها بالسلبية والمزاجية والعصامية والإرتجالية، وهذا بدوره يضعف الأداء وقيم وتقالييد المؤسسة (محمد بالخير، 2016-2017، ص. 50)، ويجعلها تابعة ومتأثرة غير فاعلة، والجامعة الجزائرية التي قياديوها يغلب عليهم الطابع الأكاديمي والشهادات العليا وعلمها

ان تكون في طليعة المؤسسات العمومية ونموذجها في التسيير والتغيير والقيادة فهي اليوم تقع في هذا المأزق الخطير بدل من الريادة والقيادة أضحت تتأثر بالمجتمع خاضعة له.

■ لإعداد الخطة الاستراتيجية يتطلب جهودا كبيرة وخبرات متراكمة ومعرفة واسعة بالبيئة الداخلية والخارجية التي لها علاقة بالمستويات الإدارية في المؤسسة، وتعهد مسؤولية اعداد الخطة الاستراتيجية الى المسؤولية الجماعية ومسؤولية مجلس الإدارة، ومسؤولية المدير العام الى جانب مديرو الوحدات والإدارات وكذلك الاخصائيون والفنيون (بلال خلف السكارنه، 2015، ص. 53 و ص. 54).

#### 2-4- دور القائد الاستراتيجي لإدارة التغيير في المؤسسة العمومية.

امام القائد الاستراتيجي حمل كبير وجهد مضاعف لإدارة واحداث تغيير في المؤسسة الجزائرية الحالية وعلى القيادة الاستراتيجية الالتزام فيما تراه من مستويات الدور المناط بها فيما يلي (نجم عبود نجم، 2011، ص. 296):

1. تحديد الأهداف والسياسات والإجراءات التي بموجبها تؤدي إلى إدارة التغيير إدارة إيجابية تتصف بعقلانية، وتتطلب كفاءة عالية للتنفيذ، وبالتالي القدرة على احداث التغيير في حد ذاته.

2. كما يتمثل دور القيادة في استباق الأمور والقدرة على الابتكار ومواجهة المواقف المتغيرة.

3. اتخاذ القرارات السليمة الموضوعية يتطلب مهارات وتدريب، مما تجعل القيادة قادرة على التنظيم والابداع والتفويض المسؤول المنظم.

4. ومن الأدوار الأساسية التي تجعل التغيير ناجحا وفعالا وهادفا ان يحسن القادة الاستراتيجيون المتابعة والتقييم الذاتي للعملية التغير الحاصر في المؤسسة.

ومما لا شك فيه ان لكل تغيير مقاومة ويعد من الأدوار المهمة قيادة مقاومة التغيير، فالقادة الاستراتيجيون يقودون مقاومة التغيير ويضعون إجراءات من خلالها الحد من مقاومة التغيير وهنا يتطلب الوقوف على ما يلي (محمد عمر الزعبي، 2014، ص. 137):

1. التعامل الإيجابي مع مقاومة التغيير في المؤسسة والتنبؤ بمظاهره وأشكاله.

2. لنجاح التغيير اليوم في المؤسسة الجزائرية الوثوق في المؤيدين ودعمهم للتغيير الذين هم في الغالب يمثلون الراغبين في التغيير والمتحمسون له وهذه الفئة غالبا ما تكون شريحة كبيرة وواسعة من الموظفين وعمال المؤسسة.

3. لا ينبغي ام يطغى دعم المؤيدين وطريقة التعامل معهم على جهة أخرى من المعارضين والتي تتطلب جهدا كبيرا لكسبهم واقناعهم وفي العادة انما يكونون قلة وإذا وجدوا الميل والاهتمام بهم سرعان ما يتبدد وضعهم من معارض الى مؤيد.

4. القادة الاستراتيجيون لديهم اطلاع على التجارب والنماذج لذا وجب توظيف التجارب والنماذج الناجحة في مجال التغيير وعرضها حتى يعزز الثقة بالنفس وفي الافراد في بيئة العمل.

5. الاهتمام بالإجراءات التي من شأنها تعزيز التغيير في المؤسسة الجزائرية وإيجاد الآليات التي تساعد في النهوض بها ومواكبتها للأحداث واليوميات.

#### 3-4- مهام القادة الاستراتيجيون.

تكمل مهام القيادة الاستراتيجية تلك الأدوار التي يؤديها في المؤسسة من جهة لصالح المؤسسة وتطويرها ومن جهة قيادة الافراد والموارد البشري وهذا يتطلب سمو مستوى القادة للعديد من النقاط التي تؤخذ في الحسبان ومنها ما يلي:

1. القادة الاستراتيجيون هم من يمنحون الموظفين صلاحية المشاركة في اتخاذ القرارات وابداء آرائهم في كل مرحلة من مراحل عملية التغيير.
2. ينبغي للقادة الاستراتيجيون للتغيير التركيز اليوم على دمج المنهج النفعي والعملية للتغيير (بشير العلائق، 2020، ص. 137).
3. تطوير القيادة ومشاركة العاملين في كافة المستويات وهي من المهام والادوار التي توضع في الحسبان، وبالتالي اقناع وإلزام العاملين وبعث الاستعداد والرغبة والقدرة على العمل لطريقة جديدة في لدارة التغيير، وتغيير أنظمة وعمليات الموارد البشرية، كما ان عملية التغيير تعتمد على السلوك البشري مما يجعلها ليست واضحة وذات خط مستقيم واضح.
4. مراعاة في القيادة بناء قدرات التغيير الداخلية للجهة المعنية بالتغيير، وإنها عملية مكررة ومتغيرة وفقا لردود ومدخلات الاطراف الفاعلة في العملية.
5. إدراك القادة ان التغيير قد يكون تجربة عاطفية يستجيب لها الذين تأثروا بها في الصف الأول والإدارة الوسطى لذا وجب التعبئة فهم لإقناع وتوسيع التأثير الى الآخرين.
6. القادة هم من يطرحون مهارات جديدة وأدوات وسلوكيات في طريقة عمل الافراد من المدراء والمساعدين لأنهم هم من يساهم في قيادة المنظمة.
7. قيادة عملية التغيير والتطوير التنظيمي من خلال استراتيجية القوة والاجبار، الاقناع والمشاركة (حنان اعقابة، 2016-2017، ص. 41).

#### 5- خاتمة:

مما سبق عرضه يمكن القول بأن المؤسسة العمومية الجزائرية صار عليها أكثر من ضرورة ان تعيش التغيير والتحول التنظيمي، مسايرة للتطورات الحاصلة في المجتمع الجزائري والعالم، ومعالجة الخلل التنظيمي، ولن تستطيع القيام به الا بوجود قيادة استراتيجية تفقه مفهوم ومعنى التغيير، ومتحكمة في ابجديات ومهارات التي تمارس بها التغيير من الاليات الى وضع الخطط الاستراتيجية الواعدة، والعمل جاهدة على الاخذ بكل العناصر والمقومات الأساسية لذلك.

ويعد المورد البشري أهم هذه العناصر التي تستطيع المؤسسة العمومية الانطلاقة منها في هذه المرحلة، وخاصة إذا ما تم الاعتماد والتركيز الأساسي على الكفاءات المهارة والعالية لإرساء مفهوم المؤسساتية، والتمكين للممارسة القيم والتقاليد، وضمان بذلك استمرارية المؤسسة وسموه عم عالم الافراد الى عالم الفريق الواحد والتخطيط الاستراتيجي، وبلورة مفاهيم ونظريات يمكن الاستفادة منها مع تجارب البلدان الناجحة.

تبين من خلال المؤسسات العمومية انها لم تعتمد أي جانب يتعلق بالاستراتيجية رغم تبنيها للاستشراف الا انه يبقى عمل اداري بحت روتيني يعكس تسجيل الأرقام والتوقع المستقبلي قصير المدى ضمن التقارير السنوية.

هناك اهتمام من قبل الوصايا بالتسيير المالي وسن القوانين الواضحة اين يصير كل مدير معين هو امر بالصرف ومسير مالي، وعليه التقيد بالتعليمات واللوائح والقوانين، وبالتالي عند تعيين المدراء على رأس المؤسسات العمومية فإنهم في مستوى مدراء وليس قادة، وبالتالي غياب الاجتهاد المؤسساتي لغياب قائد التغيير الذي يحمل مواصفات القائد المفكر الاستراتيجي.

إنضح بأن المؤسسة العمومية التعليمية والتكوينية لم تعد تقدم تكوينا قاعديا للموارد البشرية للمؤسسات وانما أصبحت تعتمد على جانبها اما تحدده المؤسسة الاصلية او هذه المعاهد والمدارس وغالبا ما يكون تقني يتعلق بالعمل والإنتاج، اما التكوين القيادي فغالبا ما يشمل التدريب على نصوص تشريعية حديثة وكيفية تطبيقها.

ومن النتائج كذلك ان جل المؤسسات تفتقر للتشريع القيادي والذي تقوم به جهات حكومية عليا كالوزارات والمديريات العامة في حين يكتفي العناصر القيادية لدى المؤسسات الدنيا والمحلية بالتنفيذ وهذا يلغي دور المدير والقائد المحلي والاكتفاء بالتنفيذ التعليمات والبرقيات النازلة.

#### اهم مقترحات التغيير في المؤسسة العمومية الجزائرية:

1- مستقبل المؤسسة العمومية الجزائرية ينبغي أن يفرق بين الطابع الإداري الروتيني الضيق الى ولوج التغيير المخطط الهادف بإعادة صياغة فكرة المؤسسة العمومية وبناء الاستراتيجية المؤسسة التي تعني المؤسسة ككل، وتخص الرؤية الشاملة والبعيدة للمؤسسة (عيسى حيرش، 2012، ص. 35)، والعمل على جلب قادة مختصين في التفكير الاستراتيجي والتغيير المؤسسي لتحديد رؤية وأهداف ورسالة المؤسسة العمومية.

2- تدريب القيادات المؤسسة على قيادة التغيير الاستراتيجي وهذا بالتعاون مع المؤسسات المختصة في التكوين والتدريب الاستراتيجي، والعمل على توريث فنون القيادة التغييرية ومفاهيمها.

3- تعزيز ممارسات القيادة التغييرية والفكر الاستراتيجي لما لها من دور في تحقيق التميز المؤسسي.

4- نشر قيم التغيير التنظيمي في المؤسسة والعمل على تقرب المفاهيم واليات الممارسة المشتركة بين الفاعلين في المؤسسة.

5- الاهتمام بالموارد البشري واعداد قادة استراتيجيون اعدادا نظريا وتطبيقيا لقيادة المؤسسة الجزائرية العمومية، وإتاحة فرص نقل الخبرة والتدريب الى باقي مؤسسات المجتمع الخاصة والمقولة.

6- ينبغي ان تتبنى المؤسسة العمومية في نشاطاتها واعمالها مفهوم العمل المؤسسي في المؤسسة العمومية الجزائرية المبني على مضمين الاستراتيجية المتعارف عليها عالميا والتمثلة في رؤية المؤسسة، وتحديد أهدافها استراتيجية، وتحديد رسالة المؤسسة.

#### 6- قائمة المصادر والمراجع:

اعقابة، حنان. (2016-2017). دور القيادة الاستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية. الجزائر. مذكرة ماجستير في العلوم الاجتماعية تنظيم وعمل. كلية العلوم الاجتماعية والانسانية. جامعة باتنة 1.

بالخير، محمد. (2016-2017). تنمية مهارات القيادة الادارية، مطبوعة بيداغوجية محكمة معتمدة موجهة لطلبة سنة اولى ماستر علم الاجتماع المنظمات والعمل (غير منشورة). الجزائر. المركز الجامعي أمين العقال الحاج موسى اق اخموك تمنراست.

بشير، العلائق. (2020). القيادة الإدارية. الأردن. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

بلال، خلف السكارنه. (2015). الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي. الطبعة الأولى. الأردن. دار المسيرة للنشر والتوزيع.

بوزيد، غلابي. (2010-2011). مفهوم المؤسسة العمومية. الجزائر. مذكرة ماجستير في القانون العام. جامعة ام البواقي.

بوسماح، محمد أمين. (1995). المرفق العام في الجزائر. (تر: رحال بن عمر ورحال مولاي إدريس). الجزائر. ديوان المطبوعات الجامعية بن عكنون.

بوطرفة، صورية. (2011). دور إدارة التغيير التنظيمي في التحول نحو ادارة الجودة الشاملة في المؤسسة الصناعية الجزائرية. الجزائر. مذكرة ماجستير ادارة اعمال جامعة المسيلة.

الجعيد، عبد الله بن معيوب. (1990). القيم الاخلاقية للقائد الأمي. رسالة ماجستير. المملكة العربية السعودية. جامعة نايف للعلوم الامنية.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية. (24 اوت 1998). الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية. عدد 62. الجزائر المطبعة الرسمية.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية. (7 ابريل 1999). الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية. عدد 24. الجزائر. المطبعة الرسمية.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية. (26 سبتمبر 2004). الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية. العدد 62. الجزائر: المطبعة الرسمية.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية. (24 غشت 2003). الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية. العدد 51. الجزائر. المطبعة الرسمية.

جودة، عزت عبد الهادي. (2002). الإشراف التربوي مفاهيمه وأساليبه. الاردن. الدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع عمان.

حماد، محمد شطا. (1984). تطور وظيفة الدولة. الكتاب الثاني نظرية المؤسسة العامة. الطبعة الثانية. الجزائر. ديوان المطبوعات الجامعية.

- حيرش، عيسى. (2012). الإدارة الاستراتيجية الحديثة. الجزائر. دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع.
- رياض، عيسى. (1987). النظام القانوني للمؤسسة الاقتصادية الاشتراكية في الجزائر. الجزائر. ديوان المطبوعات الجامعية.
- سالم، القحطاني. (2001). القيادة الإدارية. الطبعة الأولى. المملكة العربية السعودية. العبيكان للنشر والرياح.
- السيد، سلامة الخميسي. (2002). قراءات في الإدارة المدرسية. مصر. دار الوفاء لدنيا للطباعة والنشر الاسكندرية.
- سعيد، يس عامر. (2002). التغيير والإدارة على المكشوف، المؤتمر السنوي الثاني عشر التغيير والإدارة على المكشوف.
- سعيد، يس عامر. (2001). استراتيجيات إدارة التغيير وأهميتها. منشورات المؤتمر السنوي الأول حول "استراتيجيات التغيير وتطوير المنظمات". مصر. مركز وايد سرفيس للاستشارات والتطوير الإداري القاهرة.
- سيد، الهواري. (1996). القائد التحويلي للعبور بمنظمات القرن العشرين. مصر. مكتبة عين شمس.
- صخري، عمار. (2007). اقتصاد المؤسسة، الجزائر. ديوان المطبوعات الجامعية.
- سويدان، طارق. (2020). كتيب إعداد وتصميم أكاديمية الابداع الخليجي للتدريب الالكتروني. من: [www.egulfinnovation.com](http://www.egulfinnovation.com).
- عرفة، سيد سالم. (2011). اتجاهات حديثة في إدارة التغيير. الاردن. دار اليازة للنشر والتوزيع.
- عوايدي، عمار. (2005). القانون الإداري. الطبعة الثالثة. الجزء الأول. الجزائر. ديوان المطبوعات الجامعية.
- العمرى، ظاهر حمدان. (1420هـ). العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار في الشرطة. المملكة العربية السعودية رسالة ماجستير غير منشورة جامعة نايف للعلوم الأمنية.
- فاتن، عوض الغزوي. (2010). القيادة والإشراف الإداري. الطبعة الأولى. الاردن. دار أسامة.
- محمد، عمر الزعيبي. محمد، تركي البطانية. (2014). القيادة الإدارية. الطبعة الأولى. الاردن. دار وائل للنشر والتوزيع.
- مقدم، عبد الحفيظ. (1993). تصورات حول المنظومة الجامعية. حوليات جامعة الجزائر. عدد 7.
- مشهور، بن ناصر العمري. (2004). العلاقة بين خصائص القيادة التحويلية ومدى توفر مبادئ إدارة الجودة الشاملة. المملكة العربية السعودية. رسالة ماجستير جامعة الملك سعود الرياض.
- نجم، عبود نجم. (2011). القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرون. الطبعة الأولى. الاردن. دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع.
- يسعد، فايزة. تسيير التغيير في المؤسسة. مطبوعة بيداغوجية لطلبة ماستر علم النفس والعمل والتنظيم. الجزائر. جامعة سطيف 2.
- William, B. Susan, M. B. (2000). Leading Transition: ANEW MODEL for Change, Leader to Leader, NO. 16 spring 2000, leader to leader. Org.*
- Arabic references in English:**
- Aouakba, H. (2016-2017). The Role of Strategic Leadership in Developing Organizational Culture in Algerian Institutions. Unpublished Master's Thesis, Faculty of Social and Human Sciences, University of Batna 1, Algeria.*
- Belkhire, M. (2016-2017). Developing Administrative Leadership Skills. Unpublished Pedagogical Publication for First-Year Master's Students in Sociology of Organizations and Work. University Center Amine El Ouaqal, Tamanrasset, Algeria.*
- Bashir, A. (2020). Administrative Leadership. Jordan: Dar Al-Yazouri Scientific Publishing and Distribution.*
- Bilal, K. A. S. (2015). Strategy and Strategic Planning (1st ed.). Jordan: Dar Al-Maseera for Publishing and Distribution.*
- Bouzaïd, G. (2010-2011). The Concept of Public Institution. Unpublished Master's Thesis in Public Law, University of Oum El Bouaghi, Algeria.*
- Bouzmaah, M. A. (1995). Public Service in Algeria. (Trans. R. Ben Amar & R. Moulai Idriss). Algeria: Diwan of University Publications, Ben Aknoun.*
- Boutarfa, S. (2011). The Role of Organizational Change Management in Transitioning to Total Quality Management in Algerian Industrial Enterprises. Unpublished Master's Thesis in Business Administration, University of M'sila, Algeria.*
- Al-Ja'eed, A. B. M. (1990). Ethical Values of the Security Leader. Master's Thesis, Naif Arab University for Security Sciences, Saudi Arabia.*
- People's Democratic Republic of Algeria. (1998, August 24). Official Gazette of the People's Democratic Republic of Algeria, No. 62. Algeria : Official Printing Office.*

- People's Democratic Republic of Algeria. (1999, April 7). Official Gazette of the People's Democratic Republic of Algeria, No. 24. Algeria: Official Printing Office.*
- People's Democratic Republic of Algeria. (2004, September 26). Official Gazette of the People's Democratic Republic of Algeria, No. 62. Algeria: Official Printing Office.*
- People's Democratic Republic of Algeria. (2003, August 24). Official Gazette of the People's Democratic Republic of Algeria, No. 51. Algeria: Official Printing Office.*
- Gouda, E. A. A. (2002). Educational Supervision: Concepts and Methods. Jordan: Dar Al-Ilmiyah International Publishing and Distribution, Amman.*
- Hamad, M. S. (1984). Development of the State Function: Volume II, Theory of the Public Institution (2nd ed.). Algeria: Diwan of University Publications.*
- Hairsh, I. (2012). Modern Strategic Management. Algeria: Dar Al-Huda for Printing, Publishing, and Distribution.*
- Riyadh, I. (1987). Legal System of the Socialist Economic Enterprise in Algeria. Algeria: Diwan of University Publications.*
- Al-Qahtani, S. (2001). Administrative Leadership (1st ed.). Saudi Arabia: Al-Obeikan for Publishing, Riyadh.*
- El-Khamisi, S. S. (2002). Readings in School Management. Egypt: Dar Al-Wafa for Printing and Publishing, Alexandria.*
- Said, Y. A. (2002). Change Management Strategies and Their Importance. Proceedings of the First Annual Conference on "Strategies of Change and Organizational Development." Egypt: Wide Service Centre for Consulting and Administrative Development, Cairo.*
- Said, Y. A. (2001). Management of Change Strategies and Their Importance. Proceedings of the First Annual Conference on "Strategies of Change and Organizational Development." Egypt: Wide Service Centre for Consulting and Administrative Development, Cairo.*
- El-Hawary, S. (1996). The Transformational Leader for Crossing into 20th Century Organizations. Egypt: Ain Shams Library.*
- Saqr, A. (2007). Institutional Economics. Algeria: Diwan of University Publications.*
- Sweidan, T. (2020). Guide to Preparation and Design of the Gulf Innovation Academy for E-Learning. From: [www.egulfinnovation.com](http://www.egulfinnovation.com)*
- Arafat, S. S. (2011). Modern Trends in Change Management. Jordan: Dar Al-Raya for Publishing and Distribution.*
- Awabdeh, A. (2005). Administrative Law (3rd ed., Vol. 1). Algeria: Diwan of University Publications.*
- Al-Omari, Z. H. (2000). Factors Influencing the Decision-Making Process in the Police Force. Master's Thesis (Unpublished), Naif Arab University for Security Sciences, Saudi Arabia.*
- Fatima, A. A. (2010). Leadership and Administrative Supervision (1st ed.). Jordan: Dar Osama.*
- Al-Zu'bi, M. O., & Al-Battaneh, M. T. (2014). Administrative Leadership (1st ed.). Jordan: Dar Wael for Publishing and Distribution.*
- Abdelhafiz, M. (1993). Perspectives on the University System. Annals of the University of Algiers, No. 7.*
- Ma'shour, B. N. (2004). The Relationship Between Transformational Leadership Characteristics and the Availability of Total Quality Management Principles. Saudi Arabia: Master's Thesis, King Saud University, Riyadh.*
- Najm, A. N. (2011). Administrative Leadership in the 21st Century (1st ed.). Jordan: Dar Safaa for Printing, Publishing, and Distribution.*
- Fayza, Y. (n.d.). Managing Change in the Institution. Pedagogical Publication for Master's Students in Psychology of Work and Organization. University of Setif 2, Algeria.*