

## القيادة الإدارية ودورها في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة العمومية

الأستاذ/ الحبيب فراكيس، جامعة الجزائر-03-

تاريخ الإيداع للمقال: 2017/04/20 ---- تاريخ قبول المقال: 2017/10/15

ملخص:

شكل موضوع القيادة الإدارية منذ القدم إلى الآونة الأخيرة اهتمام كل من منظري علم الإدارة، والفكر التنظيمي، وعلم السياسية، باعتباره أحد أهم العوامل المحددة للنجاح والتفوق والتميز لكل من المؤسسات العامة والخاصة. فضلا عن كونه يلعب دورا مهما في رسم وإدارة المنظمة وبهذا تظهر القيادة الإدارية كأحد أهم العناصر المشكلة لأي تنظيم والأكثر تأثيرا في سلوك الموارد البشرية العاملة بها، فتثمر التفوق والتميز للبيئة الخارجية. وذلك انطلاقا من الكفاءة وحسن التدبير التي يتمتع بها القائد لهذه الجماعة، التي تمنحه بدورها الامتياز والأفضلية ليؤثر في سلوكيات وثقافة هذه الفئة ويحملها على العمل الجماعي وروح المشاركة في تحقيق الأهداف وتحسين الأداء.

هذه الورقة تهدف إلى بيان مفهوم القيادة الإدارية؟ وكيف تسهم في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة العمومية الجزائرية؟

الكلمات المفتاحية: القيادة الإدارية، تحسين الأداء، المؤسسة العمومية.

### Resume ;

The theme of administrative leadership from the past until recently has been the interest of both administrative and organizational thinkers and political sciences as one of the most important factors determining the success, excellence and

distinction of both public and private institutions, as well as playing an important role in the design and management of the organization.

This shows the administrative leadership as one of the most important elements of any organization and the most influential in the behavior of the human resources operating in them, thus yielding excellence of the external environment.

This is due to the efficiency and good management enjoyed by the leader of this group, which in turn gives him the privilege and preference to influence the behaviors and culture of this group and carries on the collective work and spirit of participation in achieving the goals and improving performance.

This paper aims to demonstrate the concept of administrative leadership? How do they contribute to improving the performance of employees in the Algerian public institution?

**Keywords:** administrative leadership, performance improvement, public institution.

**مقدمة:**

يحتل التطور الإداري مكانة هامة في مسار الإصلاحات المنتهجة من قبل السلطات العمومية، فنظرا لما تعاني منه الإدارة العمومية على كافة المستويات من ظواهر سلبية غالبا ما تساهم الموارد البشرية في تجذرها، أضحي من العاجل إيجاد حلول للتغلب أو الحد قدر المستطاع من انتشار مثل هذه الظواهر. وذلك عن طريق إيجاد مناخ تنظيمي تسوده العدالة بكافة أنواعها والثقة والأمان. وإذا نظرنا للإدارة عموما من وجهة نظر القيادة لوجدنا أن أداء المهام على أكمل وجه، وسواد جو من الثقة والعدالة والإنصاف بين الموظفين، كثيرا ما يقترن باستقرار العلاقة بين الرئيس والمرؤوس، بين المدير وأتباعه وكثيرا ما أثبتت مختلف نظريات القيادة حساسية هذه العلاقة، وأن القائد أو المدير الكفاء هو من يستطيع تسييرها بدقة ومسؤولية كما أن دور المسير من جهة أخرى يتوسط بمكانته التنظيمية للإدارة العليا وكذا الإدارة والمصالح المكلفة بتنفيذ المهام وأداء الواجبات، بمعنى أن لهذه المكانة التنظيمية دور حاسم وهو إيصال المعلومات وعدم حبسها وضمان تنفيذ أحسن القرارات المتخذة، وتخفيف مناسب للموظفين عن طريق الإلمام بمختلف مشاكل العمل وإحصائها ومعالجتها ومن ثم إعداد مختلف الحلول المناسبة لها.

وهكذا يعتبر دور القائد الإداري في الإدارة العمومية مركزية كانت أو محلية أمرا مهما للسير العادي والأنبج للنشاط الإداري من حيث التنظيم والتوجيه والرقابة والتقييم. فالقادة الإداريين يملكون سلطات تقديرية تسمح لهم باتخاذ مختلف القرارات، وحتى يتحقق المتبغى من حسن اتخاذها، كان على هؤلاء الأشخاص - القادة الإداريين - الأخذ بعين الاعتبار كافة المتغيرات الشخصية للموظفين من جهة والتنظيم الإداري من جهة أخرى وما مدى تأثيرها على الأداء العام والشخصي. وإعطاء كل مشكل إداري أبعاده الشخصية والتنظيمية والمالية دون الاقتصار على جانب واحد من ذلك. إن أداء القائد الإداري لدوره على أحسن وجه يجنب الإدارة عموما ظهور مقاومة التغيير، ويضمن لها الاستقرار العام خاصة وأن هذه الإدارة تعرف توسع مستمر من حيث الخدمات.

تهدف هذه الورقة إلى بيان مفهوم القائد الإداري والأسس التي يقوم عليها إلى جانب توضيح مقتضيات تكوين القيادة الإدارية بالإضافة إلى أثر هذا التكوين على أداء الموارد البشرية.

### المبحث الأول: المحددات المفاهيمية للقيادة

#### المطلب الأول: مفهوم القيادة الإدارية

إن معنى القيادة الإدارية سواء من الناحية التقنية أو الرسمية يشير إلى الرئيس الإداري الأعلى في السلم التنظيمي للمؤسسة، والذي له سلطة التوجيه والتعقيب والأمر، وتكليف الأفراد الذين يشتغلون تحت رئاسته، ومحاسبتهم على نتائج أعمالهم، ويخضعون لنظام تسلسل السلطة الرئاسية، والقائد في هذا المعنى يعتبر هو المتحدث الرسمي باسم المؤسسة فيطالب بحقوقها ويدافع عن الواجبات الملقاة على عاتقها.

كما يتضح معنى القيادة الإدارية من خلال التعريفات التي وضعها علماء الإدارة ومنها: (1) تعريف "كونتز وادونيل" الذي يرى بأنها "عملية التأثير التي يقوم بها المدير في رؤوسه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في أداء النشاط التعاوني..."، وتعريف "فنتز وبرسشوس" (Pfiffner & presthus) بأنها: "نوع من الروح المعنوية والمسؤولية التي تتجسد في المدير، والتي تعمل على توحيد جهود رؤوسه لتحقيق الأهداف المطلوبة، والتي تتجاوز مصالحهم الآنية".

وتعرفها الأستاذة "سيكلر هيدسون" (Ceckler-Hudson) بقولها: "القيادة في التنظيمات الإدارية الكبيرة والواسعة تعني التأثير في الأفراد وتنشيطهم للعمل معا في مجهود مشترك لتحقيق أهداف التنظيم الإداري". (1).

كما عرفها "الن" (L.Allen) بأنها: "النشاط الذي يمارسه المدير ليجعل رؤوسه يقومون بعمل فعال" (1).

(1) نواف كنعان، قيادة الإدارة، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى (الإصدار السابع)، 2007، ص 35-36.

(1) المرجع نفسه، ص 37.

ومن جهة أخرى يعرفها كل من "د. عبد الكريم درويش ود. ليلي تكلا" بقولهما: القدرة التي يستأثر بها المدير على مرؤوسيه وتوجيههم بطريقة يتسنى بها كسب طاعتهم واحترامهم وولاءهم وشحذ هممهم وخلق التعاون بينهم في سبيل تحقيق هدف بذاته".<sup>(2)</sup>

فالقائد الإداري لم يعد شخصا يعتمد على بعض المهارات الشخصية الموروثة أو المكتسبة من التجربة العلمية، بل أصبح شخصا لا بد أن تتوفر فيه خبرات خاصة يكتسبها بالعلم والدراسة والتأهيل، وتصل تلك الصفات بالتكوين وتحسين المستوى، وتنمى بالاحتكاك بظروف العمل الواقعية والاتصال المستمر بمراكز البحث والدراسات في مجالات الإدارة المختلفة والإطلاع المستمر والدعوب على كل جديد ومستحدث في علوم التسيير.

كما يرى بعض علماء الإدارة بأن القائد الإداري أو المدير الناجح هو الذي يسعى دائما إلى التغيير الإيجابي، وهو المنظم للموارد البشرية والمادية في سبيل إنجاز أهداف محددة للإدارة التي يقودها، وإنجاز تلك الأهداف يحتاج إلى مؤهلات أساسية منها ما هي فنية ومنها ما هي إدارية إلى جانب المهارات الإدارية التي هي من الضروري أن يتصف بها أي قائد إداري.

إلا أنه يمكن التمييز بين القائد والمدير في نقطة محورية واحد وهي طاعة المرؤوسين، أما القائد الإداري فهو يحضيا بطاعة مرؤوسيه طوعيا لما له من مهارات وأساليب، أما المدير فهو يحضيا بهذه الطاعة طوعا أو كرها وذلك كونه يتمتع بسلطة المنصب الذي يشغله، كما يمكنه أن يكون قائدا كلما حضيا بطاعة مرؤوسيه طوعيا. ولهذا يقال: "كل قائد هو مدير وليس كل مدير قائدا".

وهنا يمكننا القول بأن المدير عليه أن يسعى إلى الحد من جميع الظواهر السلبية الناجمة عن علاقته بأتباعه، وذلك بعزوفه عن عواطفه وميوله وعدم مبالاته بمشاكل الأفراد والعمال.

(1) ماجيرسون شارلز، قيادة الفريق (دليل النجاح لنظم قيادة الفريق)، ترجمة سرور علي ابراهيم سرور، الرياض: دار المريخ للنشر، 2005، ص 65.

(2) محمد عبد المقصود محمد، القيادة الإدارية، عمان، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2006، ص 9-10.

إضافة لما سبق إيراده حول مفهوم القيادة الإدارية عموماً، وجب علينا إزالة اللبس عن المقصود بالقيادة في نطاق الإدارة العمومية بالجزائر. حيث أن مصطلح القائد لا يستعمل إلا في القطاع العسكري فيعبر بكلمة القائد عن رئيس الوحدة أو الكتيبة، أما القيادة فتستعمل للتفخيم والتعظيم المقرون بالأعمال الجبارة التي يقوم بها شخص واحد وهو القائد أو عدة أشخاص لهم يد في هذه الأعمال لكنهم يتبعون هذا الشخص. أما في القطاع المدني فالمعهود فيه هو استعمال مصطلحات للتعبير عن مفهوم القيادة الإدارية، وهذا بحسب نوعية القطاع والمكان المشغول في الهيكل التنظيمي فيقال الرئيس أو المدير. وفي كلى الحالتين تبقى القيادة تنطوي على وجود ثلاثة شروط هي<sup>(1)</sup>:

- وجود جماعة من الأفراد؛

- وجود شخص من بين هذه الجماعة تتوفر فيه شروط التأثير؛

- وجود أهداف يسعى هذا الشخص لتحقيقها عن طريق هذه الجماعة.

إن أساس القيادة الإدارية تكمن في علاقة التبعية والطاعة ودرجة الامتثال عن طوعية، بالإضافة إلى مبدأ الشرعية الذي يكون نتيجة التعيين في منصب القائد الإداري (المدير). إلا أن هذه الأسس تتأثر بعوامل الثقة والعدالة، فهما من الأهمية بمكان، فبحكم الخدمات المؤداة للجمهور والمطالبة المستمرة بتحسينها من حيث الكلفة، النوعية، الآجال، الكل قاد إلى مطالبة القادة الإداريين والمديرين بتعزيز الثقة بينهم وبين الموظفين الذين هم تحت سلطتهم من جهة، وبينهم وبين الجمهور المستفيد من خدمات الإدارة العمومية من جهة أخرى، وهذه الثقة والعدالة تقتضي أولاً أداء المهام استناداً إلى معايير محددة مسبقاً بعيداً عن العشوائية. ولذلك كان تحديد مفهوم تحسين الأداء من جهة وأداء العاملين من جهة أخرى غاية في الصعوبة كون أن الأداء في حد ذاته المؤشر الدال على كافة أنشطة المؤسسة، وهو المرآة التي تعكس وضع المؤسسة في مختلف جوانبها وهو الفعل الذي تسعى كافة الأطراف في المؤسسة إلى تعزيزه. ولعل أهم هذه الأطراف هو العنصر البشري الذي نحن بصدد

(1) محمد عبد المقصود محمد، مرجع سابق، ص 37-38.

دراسة أهم أنواعه - القادة الإداريين - باعتباره العنصر الحيوي والديناميكي الذي تعتمد عليه المؤسسة في تحقيق أهدافها وتمكن له التحكم في باقي الموارد الأخرى لتكون تابعة له وعلى رئسها الموارد البشرية التي تعرف عملية تحسين أداءها بأنها: "طريقة منظمة وشاملة لعلاج المشاكل التي تعاني منها المؤسسة، حيث تبدأ بمقارنة الوضع الحالي بالوضع المرغوب فيه، ومحاولة تحديد الفجوة في الأداء والمساهمة في تعديل وتطوير العامل بالشكل الذي يرفع أداءه"<sup>(1)</sup>.

مما سبق كان من باب أولى إيجاد أساليب وطرق لتمكين القائد الإداري من إنجاز المهام المسندة إليه بنجاعة وبراعة وأمانة، ومن أجل ذلك وجب علينا تبين أهم الأسس التي تقوم عليها القيادة الإدارية حتى يتضح أكثر مكانتها وتزداد ضرورة الاهتمام بها.

### المطلب الثاني: أسس القيادة الإدارية وخصائصها

بما أن القيادة الإدارية تقوم في جوهرها على التأثير الذي يمارسه القائد الإداري على المرؤوسين بالشكل الذي يدفعهم إلى تحقيق أهداف معينة. الأمر الذي يقودنا إلى استخلاص أسس وخصائص لهذه القيادة التي من شأنها إحداث هذا التأثير وهذه الأسس هي<sup>(1)</sup>:

#### - تأثير القيادة على المرؤوسين:

مما لا شك فيه هو أن أي قائد إداري يؤثر على مرؤوسيه، إلا أن هذا التأثير قد يختلف من قائد إلى آخر وذلك حسب الأساليب التي يحضها بها كل قائد في تعامله مع مرؤوسيه. وهنا يمكننا رصد مجموعة من الوسائل التي يستخدمها القائد الإداري في هذا الشأن وهي كالتالي:

- **المكافأة والعقوبة:** إن هذان الأسلوبين يعتبران من أساليب التحفيز بشقيه الإيجابي والسلبي<sup>(2)</sup>، فالمكافآت هي بمثابة الحوافز الإيجابية التي يخولها القانون والتشريع الجزائري للقائد الإداري الذي يمثل

<sup>(1)</sup> مصطفى نجيب شاوش، إدارة الموارد البشرية (أداء الأفراد)، الأردن، الشروق، 2004، ص 126.

<sup>(1)</sup> نواف كنعان، مرجع سابق، ص 35-39.

<sup>(2)</sup> سعيد مقدم، الوظيفة العمومية بين التطور والتحول من منظور تسيير الموارد البشرية وأخلاقيات المهنة، ديوان المطبوعات الجامعية،

الطبعة الأولى، 2013، ص 123.

صاحب سلطة التعيين على مستوى أي مؤسسة عمومية ويعطيه صلاحية التصرف بها في التأثير على مرؤوسيه. ونفس الشيء بالنسبة للحوافز السلبية المتمثلة في العقوبات التي هي الأخرى تعد إحدى أساليب التأثير في المرؤوسين.<sup>(1)</sup>

- **الأوامر:** إن العديد من القادة الإداريين يلجئون للأسلوب الأوامر بغيت التأثير في مرؤوسيهم وفهم في هذه الحالة يستخدمون مثل هذا الأسلوب كونه منبثق عن السلطة التي يتمتعون بها على مستوى المؤسسات التي يتولون إدارتها، وهذا ما يؤكد المشرع الجزائري في سبيل تحقيق الأهداف المسطرة لكل مؤسسة عمومية. بمنح المسيرين على مستوى المصالح العمومية هذه الصلاحية.<sup>(1)</sup>

- **الخبرة:** إن الإدارة العمومية في الجزائر تعتمد معيار الخبرة في تولية المناصب القيادية، لذا معظم القادة الإدارية يعتمدون على خبرتهم الوظيفية في التأثير على الأعوان الذين هم تحت رئاستهم. وكثيرا ما ينجح هذا الأسلوب من التأثير في تحقيق أهداف معينة.<sup>(2)</sup>

- **توجيه المرؤوسين:**

إن هذه الخاصية هي الأخرى من الأهمية بمكان، فالقائد الإداري أو المدير يعتمد هذا الأسلوب من أجل حشد همم مرؤوسيه وتوجيهها نحو الغاية التي يرى فيها الخلاص إلى تحقيق الأهداف. إلا أن هذه الخاصية تشترط توافر مجموعة من الصفات في من يعول على مثلها من القادة الإداريين وهي كالاتي<sup>(3)</sup>:

- **تفويض السلطة:** إن القائد الإداري أو المدير الذي يتصف بمثل هذه الصفة يمكنه أن يكسب مرؤوسيه، حيث أن تفويض السلطة يقوي رابطة الثقة ويدعو إلى الأمانة وبهذا يصبح المرؤوس يتمتع

(1) الأمر رقم 03-06 المؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427 الموافق 15 يوليو 2006، المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، المادة 162.

(1) نفس المرجع، المادة 47.

(2) سعيد مقدم، مرجع سابق، ص 91.

(3) كمال حمدي أبو الخير، الإدارة بين النظرية والتطبيق، القاهرة، مكتبة عين الشمس، 1976، ص 321.



بجزء من الصلاحيات التي هي في الأصل من صلاحيات القائد وعليه فهو الآخر يبادل رئيسه بالإذعان والطاعة.

**العلاقات الإنسانية الطيبة:** لعل أهم أساس من التي يقوم عليها القيادة الإدارية فيما يخص توجيه الرؤوسين هو هذه الصفة. فكل قائد يتصف بمثل هذه الصفة، خاصة في بيئة الإدارة العامة الجزائرية يحضا بلا شك بتأييد رؤوسيه وطاعتهم. وبهذه الصفة يصل بهم ومن خلالهم إلى تحقيق جميع الأهداف المسطرة من قبل الإدارة العامة.

**حسن التوجيه:** إن جميع الموظفين بدون استثناء باختلاف مؤهلاتهم وخبرتهم في مجالات عملهم يمكنهم أن يتداركوا جزءا كبيرا من النقص الذين يعانونه في سبيل أداء مهامهم عن طريق حسن توجيههم، فالقائد الإداري الناجح عليه أن يتصف بهذه الصفة حتى يتسنى له إدراك ذلك.

- **الاستشارة:** لعل من بين الصفات التي تسهم في ترشيد القرار وتحسين أداء العاملين وكسب ولائهم وضمأن طاعتهم من أجل تحقيق الأهداف المرجوة هي استشارة القائد الإداري لرؤوسيه. فهو بهذه الصفة يبتعد عن التعند والغرور والارتجال في تسيير الإدارة التي هو على رأسها.

- **تشجيع التعاون:** إن القائد الإداري الذي يساهم في خلق قنوات بين جميع رؤوسيه ويسعى في توطيد العلاقات بينهم ويشجعهم على التعاون فيما بينهم، فهو يحضا بإبعاد عوامل الصراع والتفرقة والتشتت داخل المجموعة التي يديرها.

**تأهيل وتحسين مستوى الرؤوسين:** من أسرع الطرق التي على القائد الإداري أن يسلكها من أجل توجيه رؤوسيه هي تأهيلهم وتنمية معلوماتهم وتحسين مستوياتهم وذلك لتفادي العراقل الناتجة عن سوء الفهم والأخطاء في تأدية المهام والتباطؤ فيها، حيث نصت المادة 43 من الأمر 03/06 المتضمن القانون العام للوظيفة العمومية على حرمة ممارسة أي نشاط وضرورة التفرغ للوظيفة التي يشغلها الموظف، ورخصة له بالتكوين والتعلم وتنمية مواهبه ومهاراته بل ذهب المشرع الجزائري من خلال هذا الأمر إلا أبعد من ذلك فألزم الإدارة المستخدمة تنظيم دورات التكوين وتحسين المستوى

لجميع موظفيها بنص المادة 104 منه<sup>(1)</sup>.

**القدوة الحسنة:** إن هذه الصفة من شأنها أن تزرع في نفوس العاملين التفاني في أداء المهام والمبادرة والابتكار والمسارعة في تحقيق الأهداف المسطرة من قبل القائد الإداري.

- تحقيق الأهداف الوظيفية:

من بين الأسس التي تقوم عليها القيادة الإدارية هي تحقيق الأهداف الوظيفية، فهذه الأهداف هي بمثابة الأمر الذي لا يتم الواجب إلا به، فتحقيقها هو دليل على نجاح القائد ونجاعة أسلوبه القيادي في إدارته، وذلك كونه استطاع أن يحقق كل من الأهداف المتعلقة بالتنظيم والعاملين والمؤسسة بجد ذاتها، ولهذا فهو يعتبر نجاحا مبهورا ويعد من خصائص وأسس القيادة الإدارية.

إن معرفة مثل هذه الأسس والخصائص التي يتميز بها القائد الإداري عن باقي العاملين كونه عامل من عوامل التأثير في هذه المجموعة وسبب من أسباب نجاحها أو العكس، الأمر الذي يقتضي على الإدارة العمومية بحكم أنها المتغير التابع في هذه العلاقة أن تجد طرق وأساليب لتمكين هذه الفئة - القيادة الإدارية- من القيام بمهامها بالشكل الذي يعود عليها بالإيجاب، وعليه كان من بين هذه المقتضيات هو ما سنتطرق إليه في النقطة الموالية.

### **المطلب الثاني: مقتضيات تكوين القيادة الإدارية في الإدارة العمومية**

إذا كانت الدولة قد أخذت بسياسة التخطيط الشامل للنهوض بالناحيتين الاقتصادية والاجتماعية، فإن إعداد الرجال الذين يقومون بتنفيذ هذه الخطة أشق بكثير من إعداد المشروعات نفسها. إذ يتطلب الأمر تكوين طائفة من الخبراء في إدارة الأفراد وقيادة الجماعات كخطوة أساسية لإعداد القوة العاملة وهذا لا شك يحتاج بدوره إلى إنشاء معاهد ومراكز للدراسات المتعلقة برفع الكفاية الإنتاجية للأفراد.<sup>(2)</sup>

(1) الأمر رقم 06-03، مرجع سابق، المواد 43، 104.

(2) عادل حسن، إدارة الأفراد، مركز الإسكندرية للكتاب، 1995، ص 07.

ونظرا للمكانة الهامة التي يحتلها القائد الإداري في الإدارة العمومية من خلال الميزات التي تتصف بها مختلف المهام المنوطة به من تخطيط وتنظيم وإعداد ورقابة، بات من الضروري الأخذ بعين الاعتبار مدى تطور الوظائف والمهام، ومستوى المؤهلات المرافقة لها. ويتمثل هذا التطور في النمو الهائل لطرق التسيير الحديثة للمنظمات في كافة الجوانب المادية منها والبشرية وفي كفاءات تطويرها وتحسينها خاصة وأن الإعلام الآلي يعتبر دعامة أساسية في ذلك وكونه أصبح وسيلة من وسائل تقديم الخدمات، لأن العصر يقتضي أساسا التحكم في تسيير المعلومات بالدرجة الأولى وإحداث نوع من الانسجام (التكامل) بين الحائز على المعلومات والمستفيد منها. ولذلك يمكن أن نقرر أن فاعلية أي قرار إداري يعتمد في المقام الأول على تكامل المعلومات التي بني عليها وبغض النظر من سلامة الإجراءات لصنع القرار نجد أن أي قرار لن يكون فاعلا في معالجة المشاكل الإدارية إذا اعتمد على معلومات غير متكاملة والخطورة أن مثل هذه القرارات المعتمدة على معلومات غير متكاملة عادة ما تؤدي إلى آثار سلبية تتمثل في النهاية في إضعاف عناصر العملية الإدارية جميعها.

إذن فإن تطوير القادة الإداريين من أهم القضايا التي تواجهها الإدارة العمومية في العقد الحالي، إذ أن مشكلات الإدارة تتزايد بازدياد حجمها وتعقيدها ويعود تزايد المطالبة بتطوير القادة الإداريين لأسباب عديدة، من أهمها:

- اعتماد وتبني الإدارة الإلكترونية وما يقتضيه هذا الرهان من مؤهلات فنية وتقنية؛
- شح الموارد المالية خاصة بعد الانهيار الرهيب لأسعار النفط وتبني الدولة لسياسة ترشيد النفقات العمومية؛
- اتساع دائرة العمل بأجهزة الإعلام الآلي وتعميمها باستخدام لانتراكت (L'intraint) بين المصالح العمومية؛
- اعتماد أجهزة الإعلام الآلي كأحد الآليات لتقديم الخدمات للمواطن؛
- ارتفاع وتيرة المنافسة خاصة بعد صدور قانون الصفقات العمومية 247/15 وحديثه عن تفويض

المرفق العام؛

- إبرام معاهدات التكوين بالخارج وإباحة الاحتكاك بالدول الأجنبية في إطار الإفادة من تجارها في مجال التسيير؛

- إدراك إدارة الموظفين لأهمية الارتقاء بمعارفهم ومهاراتهم وندرة الموارد البشرية وخصوصا القادة الأكفاء؛

- إدراك الدور الكبير الذي تلعبه هذه الفئة في التأثير على العاملين وتوجيههم نحو هدف مشترك<sup>(1)</sup>.  
- سمات الإدارة العامة الجزائرية وما تتصف به من أوصاف سلبية مثل: (2) انتشار ظاهرة التسبب البشري، عدم التزام الموظف لتكريس نفسه للعمل الوظيفي، عدم التزام الموظف باحترام الشرعية القانونية، انعدام الطاعة التسلسلية.

فنجاح كافة برامج الإصلاح مرهونة على كافة الأصعدة، بأداء القادة الإداريين لمهامهم على أحسن وجه وبطريقة فعالة ولن يتأتى ذلك إلا بإعدادهم وتدريبهم على طرق التسيير الحديثة للشؤون العمومية وخاصة التي انتهجت في ظل تجارب أجنبية وأثبتت نجاعتها ميدانيا. هذا ولا بد من تجنب سيطرة الأفكار القائلة بأن القائد الإداري عموما هو من يمارس السلطة على كافة الذين هم تحت تصرفه، بل يتعدى دوره ذلك لأن يكون له تأثير إيجابي في سلوكهم ومواقفهم واحترامهم لذواتهم. ولقد اقترح بعض الباحثين أن العلاقات الجيدة بين مجموعات العمل قد يكون لها تأثير في احترام الذات<sup>(1)</sup>، الأداء والولاء في الإدارة عموما، وبخاصة تلك العلاقة التي تربط العاملين بزملائهم ورؤسائهم.

إن تطوير القادة الإداريين أمر تفرضه تقادم المعرفة، ويتأتى ذلك التطوير وفق عدة أنماط يمكن

(1) بيمك، التدريب المباشر وقيادة أكثر سمواً، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، الطبعة الثانية، 2005، ص 09.

(2) علي غربي، وآخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، الطبعة الأولى، 2007، ص 21.

(1) تنمية المهارات القيادية والسلوكية، تدريبات وأنشطة: دليل المدرب، تحرير ومراجعة أحمد صقر عاشور، ط 1، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 1997، ص 176.

استخدامها في توفير المعارف والمهارات والقدرات والاتجاهات للقادة. وعادة ما تقسم تلك الأنماط إلى أربعة أنواع: الأول منها هو الإخبار والثاني الإقناع وهناك المشاركة والتفويض وكل هذه الأنماط تستخدم أثناء العمل، مثل: التناوب الوظيفي وإسناد العمل لمهام المفوضين في العمل، وعن طريق اللجان. كما تستخدم خارج العمل عن طريق البرامج التدريبية وتحسين المستوى والمنهج الدراسية كالمحاضرات والمؤتمرات والندوات والحلقات و ورشات العمل<sup>(1)</sup> وتعرف هذه الأنماط كآتي:

نمط القيادة الإخباري يقوم فيه القائد الإداري بإعطاء التعليمات بدقة ويلاحظ عن قرب أداء المهام، ويبقى يقضا فكريا لكل التفاصيل التي تحدث حوله، ويحدد الأداء الغير كافي ومعايير الغير مرضية بسرعة كما يحدد من المسئول عنه. ويصر من جهة أخرى على تحسين أدائهم ويركز على تنمية مهاراتهم في العمل.

نمط القيادة الإقناعي يقوم على الأخذ بالمبادرات ويكون فعالا ونشطا في التوجيه وإعطاء التعليمات ومتابعة الأداء عن قرب، ويعطي للاتصال أهمية عالية ويبدل الجهد في سبيل التآلف بين الأفراد والتعرف عليهم، وينمي مشاعر الود المتبادل معهم.

نمط القيادة المشارك وهو يركز على تحسين الروح المعنوية للأفراد، ويكون نشطا في تنمية العلاقات الشخصية كما يشجع عملية المشاركة.

نمط القيادة التفويضي يكون فيه القائد كمصدر للمعلومات ويترك الكثير من العمل ليقوم به أعضاء الجماعة، كما يترك المتابعة اليومية والرقابة لتؤدي من قبل الأفراد أنفسهم.

مما سبق يتضح وأن تعدد الوسائل المتاحة للرئيس التي يمكن أن يستخدمها كمدخل للتأثير على سلوك المرؤوسين كثيرة ومتنوعة، غير أن استعمالها بكفاءة وفعالية يتوقف على قدرة الرئيس نفسه في استعمال تلك الأساليب والوسائل بحكمة وعقلانية. ويقتضي هذا من الإدارة أو المؤسسة تكوين وتدريب الرئيس لتمكينه وتأهيله للقيام بهذا الدور، وفي هذا الشأن قامت وزارة الداخلية والجماعات

(1) نفس المرجع، ص181.

المحلية بمبادرات في إطار تكوين القادة الإداريين والإطارات الذين يشغلون المناصب الريادية والإشرافية التابعة لها، حيث قامت الوزارة بتكوين هذه الفئة من الموظفين خلال الفترة الممتدة بين 2014/2016، في عدة مجالات ودورات وعبر مجموعة من الدول الأجنبية بالإضافة إلى جامعات ومعاهد وطنية.

### المبحث الثاني: إنعكاسات تكوين القيادة الإدارية على الأداء العام للإدارة

إن سياسة تطوير القادة الإداريين تهدف إلى تحسين قدراتهم القيادية والإدارية والإنسانية لكي يؤدي أعمالهم بطريقة أفضل. كما تهدف إلى الارتقاء بمعارفهم ومهاراتهم وإتاحة الفرصة لهم للرقى والتقدم لتولي مناصب إدارية أعلى في المستقبل<sup>(1)</sup>. وتنعكس الآثار الإيجابية لهذه السياسة من خلال الزيادة في معدلات الأداء والرفع منها. وكذا بروز مستوى مقبول من الرضا الوظيفي الذي يعتبر من العناصر التي تساعد على تحسين الأداء واستمرار المنظمة وزيادة كفاءتها وفعاليتها وهذا ما عبر عنه "Locke and Latham" بأن الرضا الوظيفي هو: "حالة الارتياح التي يشعر بها الفرد بعد قيامه بمجموعة من الأعمال أو الواجبات والمهام بطريقة منطقية"<sup>(1)</sup>. ومن هذه الآثار ما ينصب على الجانب الفردي للمدير باعتباره شخصا فاعلا في التنظيم، ومنها ما يرتبط بالمستوى الأداء لدى العاملين من حيث الكفاءة، الإبداع والثقة.

### المطلب الأول: أثر تكوين القيادة الإدارية على المستوى الفردي

من أبرز المتغيرات السلوكية التي سلطت عليها الأضواء وتناولتها العديد من الدراسات والأبحاث نجد الأداء الوظيفي، الرضا عن العمل، الولاء للتنظيم، ومشاكل العمل. فلتطوير القيادة الإدارية حسب نفس الدراسات أثر جوهري وإيجابي في تنمية جودة العمل والمعرفة بالمهارات، والخبرات المطلوبة في

(1) كارول اوكونر، القيادة الإدارية الناجحة، ترجمة مركز التعريب والترجمة، الدار العربية للعلوم، 2002، ص47.

(1) Locke, & Lathma, A Theory of Goal setting and task performance, Englewood Cliffs NJ; Prentice-Hall, 1989, p23.

العمل، والمبادرة، والمهارات الاتصالية، وإتمام العمل طبقا لما هو محدد<sup>(1)</sup>، فالقائد الكفاء ليس ذلك الشخص الذي يقوم بتأدية المهام المنوطة به، بل يتعداه لتنشيط أداء الآخرين، وإعطاء المثل الأعلى أو القدوة لهم نظرا لأن كافة الظواهر أو المتغيرات السلوكية أو الموقفية في الإدارة تحكمها أحاسيس وحالات نفسية كالشعور بالأمان، الثقة في الإدارة، الإدراك الإيجابي أو السلبي للمشرف أو الزملاء. وفيما يخص الرضا الوظيفي أو الرضا عن العمل، فنظرا للعدد الهائل من الدراسات التي أعدت في هذا المجال، يتبين أن هناك علاقة ارتباطية بين التكوين وتحسين المستوى ورضا القائد الإداري عن وظيفته، الذي هو عبارة عن الاستجابات العاطفية التي تصدر عنه تجاه جوانب عديدة من عمله منها فرص الترقية، زملاء العمل، المرتب والرئيس المباشر. ومن بين هذه الدراسات الدراسة التي قدمها الأستاذ الدكتور سرير عبد الله رابح في بيانه للعوامل الأكثر تأثيرا في سلوك الموظف، وذلك من خلال السؤال الذي تضمنته الاستمارة التي وزعها على عينة الدراسة المشكلة من (100) قائد إداري ضمن نطاق الإدارة العامة وكانت النتائج التي توصل إليها هي المبينة في الجدول رقم (04) أدناه:<sup>(1)</sup>

الجدول رقم (04): العوامل الأكثر تأثيرا في سلوك الموظف

الصفة الإجابة	رئيس بلدية	رئيس دائرة	رئيس مؤسسة	والي ولاية	وزير
الراتب	53.48%	42.85%	33.33%	28.57%	40%
الترقية	23.25%	21.42%	3.3%	57.14%	40%
ظروف العمل	23.27%	35.73%	36.37%	14.29%	20%
المجموع	100%	100%	100%	100%	100%

(1) محمد عبد المقصود محمد، مرجع سابق، ص 89.

(1) سرير عبد الله رابح. عملية صنع القرار (وتطبيقاته في نطاق الإدارة العامة بالجزائر)، جامعة الجزائر، قسم العلوم السياسية، أطروحة دكتوراه منشورة، جوان 2006، ص 266.

المصدر: مقتبس من الأطروحة المذكورة بالتهميش.

من خلال هذا الجدول يمكن ملاحظة الفرق بين وجهات النظر حول العوامل الأكثر تأثيرا في سلوك القادة الإداريين، وهذا لا شك مرده لطبيعة المنصب الذي يتقلده كل من هؤلاء القادة، كما تتجلى في نفس الوقت أهمية العوامل الثلاثة المذكورة أعلاه كأداة للاختيار وهي بمثابة الإجابة على التساؤل المطروح.

إن عمل الإدارة على تحقيق مستويات عليا من الرضا الوظيفي يساهم في استقرار مختلف ألبنا المشكلة لها بالدرجة الأولى، بالإضافة إلى خلق نوع من الارتباط النفسي بين العامل (أو الموظف) والتنظيم، فقبل أن تكون العلاقة بين الجانبين مادية (أجير ومستخدم) قد كانت عقد نفسي أولا وقبل كل شيء.

وهناك الولاء للإدارة، ونقصد به شعور الموظف الإيجابي تجاه إدارته ومدى ارتباطه بها ورغبته في البقاء عضوا فيها. فهو يعكس مدى تناسب قيم الشخص وقيم الإدارة. ومدى ارتياح الموظفين لسياسات الإدارة خاصة المتعلقة بتسيير الموارد البشرية.

والخلفية الأساسية لإثارتنا، في هذه النقطة، لعنصر الولاء ما هي إلا نتيجة لمعينة ظاهرة التسرب الإداري، أي الأعداد المفقودة من الكفاءات العاملة بالإدارة العمومية تجاه القطاع الاقتصادي أو قطاع المهن الحرة بالخصوص وبالتالي، تعد ظاهرة "سلب" الإطارات الإدارية تهديدا لعملية النهوض بالقطاع سيما وأن ما تمنحه هذه المؤسسات الاقتصادية هو ما يؤدي بالكفاءات العاملة بالإدارة العمومية إلا التخلي عنها ومحاوله البحث عن فرص عمل جديدة تلي كافة حاجات الفرد بما فيها تقديره لذاته. هذا إن لم نقل بأن الوضع في الإدارة العمومية قد تعدى لأكثر من ذلك فتفشيت ظواهر سلبية منها: الهروب من المسؤولية، استخدام منصب القيادة لأغراض شخصية نفعية بحتة، التورط في العديد من ظواهر الفساد كتعاطي الرشاوى ولا مبالاة وهدر أوقات العمل في التفكير بالنشاط الموازي إن لم نقل العمل به.



إن التطوير الإداري يهدف أساسا إلى التحكم في تسيير كافة الموارد البشرية والمالية للإدارة، وما ينجم عن ذلك من مشاكل كعدم وجود تفويض للسلطة والروتين، وفقدان الكفاءة الإدارية، ونقص الموارد المالية، ونقص في الموظفين، وتعدد الطبقات السلمية، مقاومة التغيير، بالإضافة إلى فقدان المرونة في القوانين والإجراءات، وقلة أو عدم فاعلية نظام تقييم الأداء. إن ما وصلت إليه هذه المشاكل اليوم من استفحال إنما هو راجع لعدم تحكم المشرف أو المدير أو القائد الإداري في تسييرها وضعفه يتجلى من خلال حالات عجزه عن تغيير الوضع القائم نحو وضع مرغوب فيه وأفضل، وهنا يتجلى أثر التكوين لفئة القيادة الإدارية.

### المطلب الثاني: أثر تكوين القيادة الإدارية على أداء العاملين

إن القادة الإداريين غالبا ما يسهمون في تحقيق النتائج من خلال ما يتمتعون به من كفاءة ومقدرة فنية، إلا أنهم يحققون معظم هذه النتائج على نحو غير مباشر بواسطة كفاءة وإرادة آخرين دونهم<sup>(1)</sup>. كما أن الكفاءة التنظيمية تقتضي التزاما من قبل القيادة الإدارية في تنفيذ الاستراتيجيات والبرامج المحددة لتحقيق غايات الإدارة من تلبية حاجات المستفيدين من جهة، وضمان السير الحسن لهذه المرافق خدمة لسمعتها ومكانتها بين مختلف المنظمات. وكثيرا ما أثبتت الدراسات والأبحاث وجود حالات من ضعف رشد القرار في القطاع العام عموما، خاصة في الإدارة العمومية أين تغيب دقة الإجراءات ومرونتها، وبالتالي إتاحة مجال أوسع للسلطة التقريرية مما يؤدي في نهاية الأمر إلى بروز معوقات تؤثر على عملية واقتراح نماذج حلول لكافة المشاكل التي يمكن أن تعترض السير الحسن للتنظيم، لا الاقتصار على الحلول المعهودة التي طالما اتصفت بغير الفعالة. وبالإضافة إلى الكفاءة التنظيمية، على المديرين تشجيع الإبداع في الإدارة عن طريق إتاحة الفرص للجميع كالتكوين وتحسين المستوى، والحصول على المكافآت، وعدم حجب المعلومات عن الموظفين، فالإبداع هو المحطة الأولى للتغيير والانتقال بالإدارة من الوضع الحالي إلى وضع أفضل.

(1) توني نيوباني، التدريب على جودة الخدمة، ترجمة شويكر زكي، القاهرة، مجموعة النيل العربية، الطبعة الأولى، 2003، ص 09.

كما أن للإبداع إيجابياته النفسية وأهمية كبرى في تحسين ضرورة اتخاذ القرارات وتبني حلول للمشاكل المطروحة، وإيجاد نوع من الثقة المتبادلة بين أطراف العمل من مشرفين ومرؤوسين، وبالتالي إيجاد إدراك إيجابي لمختلف العلاقات الإدارية. كما يمكن القول أنه بالنظر إلى شعور الموظفين بحالة العجز التام عن تحسين الأوضاع والنشاط الإداري لن يتمكن هؤلاء من تقديم مجهوداتهم لخدمة وتنمية الإدارة وهذا راجع لوجود حالات من عدم التأكد في العلاقات بالمشرفين واعتبارهم المسئولون بالدرجة الأولى عن هذه الوضعية وعدم تأكد العلاقة بالزملاء في العمل واعتبارهم أناس يسعون لصالحهم الخاص دون التفكير وبذل الجهد في سبيل التطوير، بالإضافة إلى عدم تأكد علاقة الجهد المبذول بالأداء المطلوب، أي هل يبذل جهد معين يتحصل الموظف على الأداء المطلوب، ومن يقيم هذا الأداء؟ وإن تحقق الأداء فهل يحصل على العائد المرغوب فيه؟ كلها تساؤلات يطرحها أي موظف مقبل على أداء مهامه وفقا لما هو محدد. وفي هذه النقطة أساسا على القائد الإداري توضيح هذه الجوانب، وتحفيز الموظفين لأداء المهام وتحقيق الأهداف، ومناقشة الوسائل والفرص المتاحة وإعطاء فرص لإبداء الآراء وضمان سير المعلومات بسهولة وعدم حجبتها عن مختلف الموظفين نظرا لحاجتهم إليها<sup>(1)</sup>.

#### خاتمة :

في ضوء هذه الأفكار يمكن التوصية بما يلي:

1) أهمية الاهتمام ببناء علاقات عمل إيجابية ما بين الرئيس وتابعيه لما لتلك العلاقات من آثار إيجابية على العديد من المتغيرات السلوكية كالأداء والولاء والرضا عن الوظيفة، والاتجاهات الموقفية المؤثرة على معنوية وأداء الموظفين.

<sup>(1)</sup> حمد صالح الدعيح، عبد الناصر محمد حمودة، العلاقة بين عدم موضوعية النظام الإشرافي وبعض الظواهر السلبية في التنظيمية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد 05، العدد 02، 1998، ص152.

- (2) أهمية العمل على توفير أنظمة حوافز وتعويضات موافقة ومناصب العمل وبعدها الاجتماعي لضمان عدم مغادرة الإطارات للإدارة العمومية والمحافظة عليها وصيانة معارفهم ومهاراتهم عن طريق التكوين وتحسين المستوى.
- (3) تحديث القوانين والأنظمة لما يخدم عملية التطوير الشاملة، وتقدير دور القادة الإداريين في الإدارات لكونهم الأداة التي يتم عن طريقها إدخال التطور والإصلاح.
- (4) العمل على توفير نظام معلومات متكاملة عن القادة الإداريين (شخصية ووظيفية)، والوظائف لضمان حسن الاختيار والتدريب والتقييم.
- (5) الاهتمام بتكوين القادة الإداريين في مجال تسيير الموارد البشرية من أجل التعامل مع هذا العنصر بكفاءة وحثه على العمل بفعالية.
- (6) وضع حواجز نفسية وردعية التي من شأنها الحد من التصرفات السلبية مثل ظاهرة المحسوبية والمحابة التي تبدر عن العاملين من تعاملهم مع رؤسائهم.
- (7) ضرورة تبني القادة الإداريين ثقافة الحياد والنزاهة والمسؤولية في تعاملهم مع مرؤوسيهم والتفاني في تحقيق أهداف المؤسسة التي هم على رئسها.

#### المراجع:

- نواف كنعان، قيادة الإدارية، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى (الإصدار السابع)، 2007.
- ماجيرسون شارلز، قيادة الفريق (دليل النجاح لنظم قيادة الفريق)، ترجمة سرور علي ابراهيم سرور، الرياض: دار المريخ للنشر، 2005.
- محمد عبد المقصود محمد، القيادة الإدارية، عمان، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2006.
- مصطفى نجيب شاوش، إدارة الموارد البشرية، الأردن، الشروق، 2004،

- سعيد مقدم، الوظيفة العمومية بين التطور والتحول من منظور تسيير الموارد البشرية وأخلاقيات المهنة، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الأولى، 2013.
- كمال حمدي أبو الخير، الإدارة بين النظرية والتطبيق، القاهرة، مكتبة عين الشمس، 1976.
- عادل حسن، إدارة الأفراد، مركز الإسكندرية للكتاب، 1995.
- يميك، التدريب المباشر وقيادة أكثر سمواً، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، الطبعة الثانية، 2005.
- علي غربي، وآخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2007.
- تنمية المهارات القيادية والسلوكية، تدريبات وأنشطة: دليل المدرب، تحرير ومراجعة أحمد صقر عاشور، ط1، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 1997.
- كارول اوكونر، القيادة الإدارية الناجحة، ترجمة مركز التعريب والبرمجة، الدار العربية للعلوم، 2002.
- سرير عبد الله رابح. عملية صنع القرار وتطبيقاته في نطاق الإدارة العامة بالجزائر، جامعة الجزائر، قسم العلوم السياسية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم السياسية منشورة، جوان 2006،
- توني نيوباني، التدريب على جودة الخدمة، ترجمة شويكر زكي، القاهرة، مجموعة النيل العربية، الطبعة الأولى، 2003.
- حمد صالح الدعيج، عبد الناصر محمد حمودة، العلاقة بين عدم موضوعية النظام الإشرافي وبعض الظواهر السلبية في التنظيمية، دراسة على المنظمات الكويتية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد 05 ع 02، 1998.

- EDWIN LOCKE and GARY LATHMA , A Theory of Goal setting and task performance, Englewood Cliffs NJ; Prentice-Hall, 1989.
- ALAN PRICE, Human resourcer management in a business context, international Thomson business press, 1997.
- GEAN MARIE PERTTI, GRH, librairie Vuibert, GERMAIN, 1994.