

أنماط القيادة الإدارية والأداء الوظيفي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية Types de leadership administratif et de performance au travail dans les institutions économiques algérienne

د. عليوات سميحة د. رماش صبرينة
جامعة عنابة

ملخص

تشكل القيادة الإدارية محورا مهما ترتكز عليه مختلف النشاطات في المؤسسات العمومية والخاصة على حد سواء كما تلعب دورا أساسيا في تحديد أهداف الجماعة وفي وضع قيمتها ومعاييرها كما تساعد في تحقيقها ووضع الخطط واختيار الوسائل المناسبة وتوفير الإمكانيات اللازمة لكل ذلك.

كما تعمل على تنمية وتدريب ورعاية الأفراد وتوجيه جمهورهم نحو الأهداف التي يطمحون إلى تحقيقها وإرشادهم إلى أساليب التعاون كما تحرص على تماسك أعضاء الجماعة ، وتحقيق كفاءة عالية في أدائهم الوظيفي ،وعليه جاءت هذه المقالة لتوضيح أهم أنماط القيادة وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المؤسسة .

الكلمات المفتاحية: الاقتصادية الجزائرية ، القيادة الحرة ، القيادة الديمقراطية، القيادة الاوتوغرافية، الأداء الوظيفي .

Resumé :

Le leadership administratif constitue un axe important sur lequel se basent diverses activités dans les institutions publiques et privées et joue un rôle clé dans la détermination des objectifs du groupe, dans l'établissement de ses valeurs et ses normes , Ainsi que l'aide dans la réalisation et le développement de plans et de choisir les moyens appropriés et fournir les capacités nécessaires pour tout cela.

Il sert également au développement, à la formation et au soin des individus et dirige leurs efforts vers les objectifs auxquels ils aspirent et les guide vers les méthodes de coopération, comme il assure également la cohésion des membres du groupe et atteint une grande efficacité dans leurs performances au travail.

Donc , Cet article a pour but d'expliquer les types de leadership les plus importants et leur relation avec la performance de l'institution économique algérienne .

Mots cles : Types de leadership administratif ; performance au travail

تمهيد

إن المؤسسات على اختلاف أحجامها وكذا طبيعة نشاطها، تحتاج الى قادة إداريين يتحملون المسؤولية الرئيسية في تحقيق أهداف المؤسسة بفعالية.

حيث يستطيع القائد توجيه المرؤوسين إلى تحسين أدائهم وكذلك تحسين سلوكياتهم، وتستمد القيادة الإدارية أهميتها من قدرتها على الاستغلال الأمثل لموارد المؤسسة من خلال استخدام أنماط قيادية وتوجيهها نحو الفعالية التنظيمية .
أولاً: أنماط القيادة الإدارية : ويمكن حصرها في:

1- النمط المتسلط:

ينصب اهتمام القائد في هذا النمط القيادي على العمل والانجاز، وقلما يهتم بالأشخاص أنفسهم، حيث يتميز هذا النمط من القيادة بالحزم المفرط والتحديد الدقيق لواجبات المرؤوسين، و الرقابة الشديدة على أعمالهم والتركيز المطلق على أداء الواجبات المهنية بكل معاييرها، يظهر هذا النمط القيادي نوع من اعتماد السيطرة وعدم فسح المجال أمام المرؤوسين في المشاركة بعملية القيادة.

أنماط القيادة الإدارية والأداء الوظيفي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

حيث تعتبر القيادة المتسلطة موقعا كبيرا للاتصال الجيد، ومعظم الاتصالات في ظل هذه القيادة تكون من أعلى إلى، فهي اذن من القادة الى التابعين وتأخذ عادة شكل أوامر وتوجيهات وتحذيرات، أما الاتصال من أسفل إلى أعلى فهو من العاملين الى القادة فعادة ما يكون محدود لدرجة كبيرة، وهذا لطبيعة القائد المتسلط الذي لا يهتم التعرف على آراء ومشكلات تابعيه لأنه غالبا لا يأخذها بعين الاعتبار عند اتخاذ القرارات الهامة¹

إن هذا النمط من القيادة يعيق عليه الاتصال بين القائد وتابعيه، فالقائد المتسلط يحاول أن يقلل من فرص الاتصال بين الأعضاء الذي يوصف بأنه اتصال ذو طريق واحد من أعلى الى أسفل، كما يحتكر عملية اتخاذ القرارات دون اشراك العاملين معه، إذ يعتقد أنه وحده القادر على اتخاذ القرارات الهامة التي تخص التنظيم.

كما يقوم بإنجاز اعماله من خلال التهديد و الاجبار واستعمال مبدا التخويف كأحد أساليب التحفيز على الانجاز، بالتهديد بالثواب والعقاب لمروؤوسيه²

فهو يعتمد على مركزية السلطة المطلقة و التي تكون مقتصرة على فرد واحد وهو القائد الذي يضع سياسة الجماعة، ويرسم الاهداف وهو الذي يحدد نوع العلاقات التي تقوم بينهم، وهذاما يفقد العاملين الثقة بأنفسهم ويهبط من معنوياتهم، ويشعرهم بطلالة مراكزهم، مما يؤدي بغرض التقدم والتنمية والفاعلية إلى الضعف وهذا كله يؤثر سلبا على الكفالة الإنتاجية.

2- النمط الديمقراطي:

أما هذا النوع من النمط فيتبع فيه القائد أسلوبا مخالفا للأسلوب السابق، ففي القيادة الديمقراطية توضع القرارات باتفاق الاعضاء مع القادة، فالاتصال هنا بين القائد والجماعة هو اتصال ذو طريقين أوامر توجيهات منه إلى الجماعة و آراء واقتراحات من الجماعة إليه³

فالقائد الديمقراطي لا يميل إلى تركيز السلطة في يده وإنما يعمل على توزيع المسؤوليات على الأعضاء حيث يتم مشاركتهم في نشاطات المؤسسة، وتحديد اهدافها ورسم مخططاتها وتشجيع العلاقات الودية بين الأعضاء، فهو يقف موقف المحرك او الموجه لنشاط الجماعة.

إن القائد الديمقراطي يسعى الى ضرورة إشراك العاملين في اتخاذ القرارات بصفة فعالية وفي تسيير شؤون المؤسسة و تنظيم العمل من أجل تحفيزهم ودفعهم أكثر للعمل، وتنشيط عملية الاتصال في كل الاتجاهات من أجل التعرف على افكار وآراء التابعين و الأخذ بوجهات نظرهم.

ومن ثم يمكن اعتبار ان هذا الاسلوب هو أكثر الاساليب القيادية فعالية، فالقائد في هذا النمط من القيادة يتعامل مع مروؤوسيه كجماعة إنسانية لها حاجاتها ومشاعرها وقدراتها على تقديم اقتراحات وآراء ذات أهمية في تسيير وتنظيم المؤسسة وخلق نوع من الاحترام المتبادل بين القائد والتابعين⁴.

3- القيادة الحرة:

و يطلق عليها القيادة المنطلقة، أو غير الموجهة، أو القيادة الفوضوية و في هذا النموذج تكون الجماعة متحررة من سلطة القاء ، و يقوم هذا النمط القيادي على إعطاء الفرد كامل الحرية غي فعل ما يشاء، و فيها يتنازل القائد لمروؤوسيه عن سلطة اتخاذ القرارات و يصبح القائد في حكم المستشار و لا يمارس أي سلطة على مروؤوسيه، و لا يحاول أن يؤثر فيهم⁵.

أنماط القيادة الإدارية والأداء الوظيفي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

و يعتقد القائد الحر أن تنمية قدرات الموظفين و زيادة إمكانياتهم في العمل يتحقق من خلال إعطاء الحرية في ممارسة السلطة و استقلاليتهم في انجاز أعمالهم و لذلك فانه يهتم بالتوجيه العام لمروؤسيه من خلال تعليمات غير محددة و ملاحظات عامة و يترك المرؤوسين يحددون أهدافهم، دون الاعتماد على القائد و بذلك تتجاهل جماعة العمل وجود القائد تماما.

* الخصائص المميزة لنمط القيادة الحرة:

إعطاء أكبر قدر من الحرية للمرؤوسين لممارسة نشاطاتهم اتجاها القائد في تفويض السلطة للمرؤوسين واسع النطاق، واسناد الواجبات إليه بطريقة عامة كثيرة و شائع اتباع القائد سياسة الباب المفتوح للاتصالات و حرية الإتصال لتوضيح الآراء و الأفكار بشكل مفتوح دوما .

ثانيا: عناصر القيادة:

تشمل القيادة عناصراً مكوّنات أساسية تتمثل فيما يلي:

شخص يتميز عن أعضاء الجماعة بقدرته على التأثير فيهم و هو القائد .

التقاء أعضاء الجماعة " المرؤوسين " بما فيهم القائد لتحقيق أهداف معينة.

وجود ظروف مناسبة بممارسة القائد فيها تأثيره على الجماعة ، و هو ما يعبر عنه بالمواقف

1- القائد:

يعتبر القائد أهم عنصر في القيادة لأنه يملك أكبر تأثير على الجماعة، فذلك ظهرت بعض التعاريف ولنظريات في مجال القيادة تعطي أهمية كبيرة للقائد و تبرز الدور الذي يلعبه في الجماعة، و قد اورد " كارتز " خمس تعريفات للقائد تتلخص فيما يلي:

يمثل القائد مركز سلوك الجماعة.

القائد قادر على توجيه الجماعة نحو اهدافها .

القائد يتم اختياره اراديا من الجماعة .

القائد هو الشخص الذي له تأثير ملحوظ على تركيب الجماعة .

القائد هو الذي يهتم بسلوك الجماعة 7 .

2- الجماعة أو المرؤوسين: بما أن القيادة ظاهرة اجتماعية لا تحدث الا في جماعة منظمة يتباين أعضائها في مسؤولياتهم و دوافعهم مما يترتب عليه حدوث تفاعلات بين الجماع، و الفرد الذي يملك أكبر تأثير يصبح قائدا، و للجماعة أهمية كبيرة في القيادة، إذ على القائد أن يراعي اهتماماتها إذا أراد أن يكسب طاعتها، كما أنها أحيانا تؤثر عليه ليقبل قراراتها و يحقق أهدافها 8 .

3- قوة التأثير: يعتبر التأثير لب القيادة فهو يمثل سلوكا يقوم به القائد، و يستطيع من خلاله تغيير سلوك أو موقف أو مشاعر الآخرين بالطريقة التي يريدها، و يختلف التأثير عن القوة، حيث يقصد بالقوة القدرة على إحداث الإنقياد لدى الآخرين، و كذلك يختلف التأثير عن السلطة ، فهذه قوة شرعية تمنح للقائد الاداري بهدف إحداث السلوك المرغوب فيه لدى المرؤوسين 9 .

4- تحقيق اهداف الجماعة او المنظمة:

إن المهمة الأساسية لأي منظمة هي انجاز الواجبات و المسؤوليات من طرف الأفراد لتحقيق الأهداف المتنوعة ، فهناك اهداف خاصة بالأفراد و الجماعات و اخرى بالمنظمة مما يترتب عليه تعقد دور القائد في إيجاد نوع من التوفيق بينهما ليصل إلى تحقيق أهداف المنظمة ككل 10 .

أنماط القيادة الإدارية والأداء الوظيفي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

5- الموقف أو الظرف:

يعتبر الموقف عنصراً أساسياً في القيادة و هو يمثل الظروف التي تمر بها الجماعة سواء داخل المنظمة أو البيئة الخارجية ، ففي بعض المواقف قد ترعب الجماعة في قائد يشعرها بالأبوة و العطف و في مواقف أخرى مثل حالات الأزمات و الخطر الذي يهدد الجماعة، فقد ترغب في قائد حازم حاسم حتى و لو كان عدوانياً، لذلك يمكن القول أن الموقف هو الذي يظهر أو يوجد القائد 11 .

ثالثاً: مراحل اعداد القادة: يمكن تلخيصها فيما يلي:

- 1- مرحلة التنقيب : و يتم البحث عن الشخصية القيادية من خلال وضع معايير عامة مثل : الدكاء ، قوة الشخصية ، توازنها، الشجاعة، المبادرة و تضاف إليها معايير خاصة بالمهمة المطلوبة كما تتم دراسة الخلفية الاجتماعية للفرد ، حيث أن البيئات القيادية تساعد على بروز القادة.
- 2- مرحلة التجريب : و فيها تجرى مجموعة من الاختبارات النظرية مثل : اختبارات الدكاء مع مراقبة تصرفات الشخص اليومية للموقف على مدى انطباق المعايير على الشخص.
- 3- مرحلة التقييم : و فيها يتراجع انطباق المعايير و درجة القصور فيها، و هل هي قابلة للعلاج و يراعى هنا أن يقوم بالتقويم عدة اشخاص حتى لا يكون مزاجياً.
- 4- مرحلة التأهيل : و فيها يمر هؤلاء الافراد ببرنامج تأهيلي، نظري، عملي يهدف إلى تغيير القناعات والاهتمامات و العلاقات و المهارات و تنمية القدرات على ايدي مختصين و خبراء.
- 5- مرحلة التكليف : و فيها يقوم المرشح بأداء مهام محددة يكلف بها لفترة معينة لتتم مراقبة ادائه فيها.
- 6- مرحلة التمكين : عندما يتمكن كل مترشح من عمل مناسب مع طبيعة قدراته، و يفوض من الصلاحيات ما يناسب المسؤولية المكلف بها.

رابعاً: عناصر الأداء الوظيفي :

للأداء الوظيفي عناصر ومكونات أساسية بدونها لا يمكن التحدث عن وجود أداء فعال، ذلك يعود لفعاليتها في مقياس الأداء وتحديد مستوى أداء العاملين في المنظمات ، وقد اتجه الباحثون للتعرف على عناصر وكذا مكونات الأداء من اجل دعم وتنمية الاداء الوظيفي في المنظمات، وعليه يتكون الأداء من مجموعة من العناصر من أهمها :

1- المعرفة بمتطلبات الوظيفة :

وتشمل المعارف العامة، والمهارات الفنية، والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

2- نوعية العمل:

وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة و مهارات و براعة وقدرة على التنظيم تنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.

3- كمية العمل المنجز: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الإنجاز.

أنماط القيادة الإدارية والأداء الوظيفي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

4- المثابرة والثوق:

وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على المسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة ، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين.

خامسا: محددات الأداء الوظيفي : الأداء الوظيفي هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات، وإدراك الدور أو المهام ويعني هذا أن الأداء في موقف معين يمكن أن ينظر إليه على أنه نتاج للعلاقة المتداخلة بين كل من:

1- الجهد : يشير الجهد إلى الطاقة الجسدية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته ، وذلك للتوصل إلى أعلى معدلات عطائه في مجال عمله .

2- القدرات : تشير القدرات إلى خصائص الشخصية للفرد والمستخدم في إنجاز الفرد لمهامه وأدائه لوظائفه

3- إدراك الدور (المهام) : ويشير الجهد الناتج من حصول الفرد على التدعيم (الحوافز) إلى الطاقة الجسدية والعقلية، والتي يبذلها الفرد لأداء مهمته، القدرات فهي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة، ولا تتغير وتتقلب هذه القدرات عبر فترة زمنية قصيرة، ويشير إدراك الدور أو المهمة إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، وتقوم الأنشطة والسلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه، بتعريف إدراك الدور. سادسا: تقويم الأداء الوظيفي:

تعتبر عملية تقويم الاداء جزءا من ادارة الموارد البشرية وتعرف بانها "" عملية تقدير كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوي ونوعية ادائه "" .

حيث يشير هذا المفهوم الى ان عملية تقويم الاداء تشمل كل فرد من افراد المنظمة، وذلك خلال زمن معين لمعرفة مستوي ونوعية ادائه .

يمثل تقويم الأداء الوصف المنظم لنواحي القوة والضعف المرتبطة بالوظيفة سواء بصورة فردية أو جماعية بما يخدم غرضين أساسيين في المنظمات: تطوير أداء العاملين بالوظيفة، بالإضافة إلى إمداد المديرين والعاملين بالمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات، ومن ثم نجد أن عملية تقويم الأداء تشير إلى تلك الوظيفة المستمرة والأساسية من وظائف إدارة الموارد البشرية التي تسعى إلى معرفة نقاط القوة والضعف للأداء الجماعي أو الفردي خلال فترة معينة والحكم على الأداء لبيان مدى التقدم في العمل بهدف توفير الأساس الموضوعي لاتخاذ القرارات المتعلقة بالكثير من سياسات الموارد البشرية في المنظمة .

12

سابعاً: العوامل المؤثرة (سلباً) على الأداء الوظيفي :

إن نجاح الجهاز الإداري في تحقيق ما يطلب منه بكفاءة وفاعلية هو بحد ذاته نجاح للنظام السياسي والاجتماعي والثقافي والاقتصادي للدولة، وإن نسبة عالية من نجاح المنظمة في هذا الشأن تعود للإسهامات الفعالة للعنصر البشري الذي يعتبر أحد مقومات الإنتاج الأساسية، لذا كان لزاماً على الإدارة أن تولي أهمية بالغة للعنصر البشري في الإنتاج والنظر إليه النظرة الإنسانية من حيث مراعاة رغباته واحتياجاته، وإنه جزء من البيئة الاجتماعية المحيطة بالتنظيم يؤثر فيها ما يؤثر في البيئة الخارجية حيث لا يمكن عزله عما يدور في البيئة المحيطة وما فيها من قيم وعادات وتقاليد، وإن مراعاة الإدارة لهذه الجوانب وحرصها الدائم لتلمس احتياجات الفرد سوف يحسن من أدائه

ويدفع بعملية الإنتاج إلى الأمام. 13

أنماط القيادة الإدارية والأداء الوظيفي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

1- غياب الأهداف المحددة:

إن المنظمات التي تعمل دون أن يكون لديها خطط شمولية وتفصيلية للأعمال، ومعدلات إنتاج محددة، فإنها لا تستطيع أن تقيس مدى ما نحقق من إنجازات وأن تحاسب موظفيها على معدلات إنتاجهم، وفي ظل غياب أو محدودية استخدام معايير للأداء أو خطط تفصيلية محددة فإن المنظمة لا تستطيع أن يكون لديها معايير أو مؤشرات للإنتاج، ويتساوى في هذه الحالة الموظف الذي يؤدي مع الذي يكون أدائه محدوداً أو معدوماً، وعلى الرغم من وجود تقارير للأداء فإن عدم الموضوعية في تعبئتها يؤدي إلى تقليل الفائدة منها في كثير من الحالات، وينشأ عن ضعف التخطيط وعدم الموضوعية في تطبيق تقارير الأداء صعوبة قياس معدلات أداء الموظفين والتفريق بين الموظفين المنتجين وغير المنتجين، وهذا بدوره يؤدي إلى تدني الأداء بحيث لا يكافأ الموظف المنتج بما يستحقه مما قد يؤدي إلى تعميق شعورهم بعدم المبالاة، ومن

ثم تدني مستوى الأداء. 14.

2- عدم المشاركة في الإدارة:

إن ضعف مشاركة المستويات الإدارية المختلفة في التخطيط وصنع القرارات من العوامل التي ساهمت في إيجاد فجوة بين القيادات الإدارية العليا والموظفين في المستويات الدنيا.

وينتج عن ضعف المشاركة والعمل الجماعي ضعف الشعور بالمسؤولية والعمل الجماعي لتحقيق أهداف المنظمة، وهذا بدوره يؤدي إلى تدني مستوى الأداء لدى الموظفين حيث يشعرون بأنهم لم يشاركوا في وضع الأهداف المطلوب إنجازها أو في تحليل المشكلات أثناء أداء الأعمال المشاركة في وضع الحلول المناسبة التي تعترض سبيل التنفيذ، وينشأ عن ذلك تدني الشعور بالرضا ومن ثم انخفاض الحماس للعمل ومعدلات الإنتاج. 15

3- اختلاف مستويات الأداء:

من العوامل المؤثرة على أداء الموظفين عدم نجاح تأسيب الإدارية التي تربط بين معدلات أدائهم والمردود المعنوي والمالي الذي يحصلون عليه، فكلما كان هناك ارتباط واضح بين مستوى أداء الموظف والترقيات والعلاوات والمكافآت والحوافز المالية الأخرى التي يحصل عليها، كلما كانت عوامل الحفز على الأداء مؤثرة وهذا يتطلب نظاماً لتقييم أداء الموظفين يتم من خلاله التمييز بين الموظف المنتج والموظف متوسط الإنتاج والموظف غير المنتج، كذلك فإن وجود نظام للحوافز الإضافية كالمكافآت التي تعطى للموظفين الذين يتميز أدائهم من العوامل التي تساهم في دفعهم في

الأداء وبالتالي رفع معدلات إنتاجهم. 16

4- مشكلات الرضا الوظيفي:

إن عدم الرضا الوظيفي أو انخفاضه لدى الموظفين يعتبر من العوامل الأساسية في تدني معدلات الأداء، والرضا الوظيفي لا يقتصر على الحوافز المادية وحدها بل يتأثر بالحوافز المعنوية على حد سواء، يمكن القول إنه من العوامل الأساسية التي قد تساهم في تدني معدلات الأداء، فالرضا الوظيفي يتأثر بعدد كبير من العوامل الاجتماعية والاقتصادية، فمن العوامل الاجتماعية - على سبيل المثال - العادات والتقاليد، كما يتأثر بعوامل معنوية داخل البيئة - خاصة بيئة العمل - كالترقي والتكليف بمسؤوليات أكبر، إضافة إلى المشاركة في العمل، وأسلوب التعامل، وعوامل مادية مثل الراتب والحوافز المادية

وغيرها. 17

أنماط القيادة الإدارية والأداء الوظيفي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

5- التسبب الإداري:

يعتبر التسبب الإداري من الظواهر الإدارية التي لها تأثير كبير في انخفاض معدلات أداء الموظفين، فالتسبب الإداري يعني ضياع ساعات مهدورة من العمل يقضيها المسئول أو الموظف خارج نطاق العمل أو في أعمال ليس لها صلة به، وينشأ التسبب الإداري نتيجة لأسباب عديدة منها أسلوب القيادة والإشراف، فإذا كانت القيادة الإدارية العليا على قدر كبير من الالتزام بالنظام وإحترام الوقت وأبدت إلتئاماً وحامساً للعمل، فإن ذلك سوف يجعلها قدوة يحتذى بسلوكها، فضلاً عن ذلك فإن هذه القيادات سوف يكون لديها الشجاعة على تطبيق النظام على الموظفين ودعوتهم لإحترام الوقت، وإلى جانب القيادات الإدارية العليا فإن المشرفين الإداريين كل في مستواه إذا كانوا أيضاً قدوة في الالتزام بالنظام وإحترام الوقت مع أداء دورهم في المتابعة والإشراف فإن ذلك سوف يسهم في دفع موظفيهم إلى التقيد بمواعيد وبدل الجهد لإنجازه. 18.

ثامناً: واقع القيادة بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية

يلاحظ في الواقع التنظيمي الجزائري تأخر في ظهور المهنة التسييرية. نظراً لعدم وجود طلب فعال على خدمات*المسير الممتهن* ومن ثم الحاجة للقيادة الإداريين، وذلك رغم أن التنمية الادارية تركز على تطوير وتحسين قدرات ومهارات القيادات الادارية المسؤولة عن إدارة المؤسسات الانتاجية والخدمية ويرجع ذلك للأسباب التالية 19

-غموض مفهوم التسيير، فهو يختلط تارة مع القانون واخرى مع السياسة، والثالثة مع الإدارة العامة ورابعاً مع الاجتهادات الشخصية .

-وقوع المؤسسات الاقتصادية العمومية في قبضة البيروقراطية الوصائية والتي لم تسمح بظهور كفاءات تسييرية مستقلة ومسؤولة وبالتالي لم تسمح بظهور عدد ولو محدود من المؤسسات الناجحة إدارياً .

-تأقلم بيئة التسيير الداخلية والخارجية مع مقتضيات النمط التجميعي للإدارة .

ومن هنا تعذر على مسيري المؤسسات لعب ادوارهم كمسيرين حقيقيين لعدم توفر شروط أهمها الكفاءة روح المبادرة الانفتاح على المحيط المهيمن، وعدم توفر المعلومات الدقيقة والوسائل المساعدة على اتخاذ القرارات في التسيير، وهذا الواقع يرتبط بالمشكلات التي تواجه الإدارة في المؤسسات الاقتصادية حيث نجد عجز القيادات الادارية عن القيام بدورها الحقيقي وحل المشكلات المعقدة، وعدم تحقيق الفعالية وهي ترتبط اساساً بما يلي :

1*مشكلات ادارية :

- كالمركزية الشديدة وعدم تفويض الصلاحيات
- عدم وضوح الاختصاصات وتداخلها، وضعف التنسيق بين الإدارات والوحدات والأقسام.
- البيروقراطية، وعدم سلامة الوضع التنظيمي للأجهزة الإدارية
- التخطيط غير السليم.

2*مشكلات بيئية :

- عدم استقرار الأنظمة السياسية والاجتماعية.
- غموض وجمود الانظمة واللوائح
- عدم الاستفادة من التقدم العلمي والتكنولوجي في مجال الإدارة

أنماط القيادة الإدارية والأداء الوظيفي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

-الاعتماد على اساليب تقليدية في اتخاذ القرارات.

3*مشكلات إنسانية: نابعة من وضعيات القيادة الادارية مثل :

-عدم توافر القيادة الكفؤة ،ونقص المعرفة، والثقافة لديها

-عدم توافر الاستقرار الوظيفي والاطمئنان النفسي لهذه القيادات

-عدم الاهتمام بالأساليب الكمية لاتخاذ القرارات

-اعتماد القيادات الإدارية على الخبرة والاستشارات الأجنبية

لذا ينبغي البحث عن الوسائل الملائمة للحد من هذه المشكلات وعلاجها، لتمكين القيادات الإدارية من ممارسة دورها القيادي بفعالية وكفاءة .

تاسعا: متطلبات القيادة لإنجاح الأداء الوظيفي وتحقيق الفعالية :

إن حل المشكلات والحد من العراقيل التي تواجه عمل القادة والمسيرين، ومن ثم إنجاح الإدارة وفعاليتها يرتبط بنجاح

وفعالية القيادة الادارية، وهذا يعتمد بدوره على ما يتمتع به القائد من سمات شخصية وقدرات ومهارات

إن الأسمى للإدارة، أو غايتها هو تحقيق الفعالية الإدارية، الاداري الناجح هو الذي يخضع وظائف المؤسسة إلى وظائف

الإدارة حتى يضمن تحقيق الفعالية في العمل

وتعني الفعالية الادارية، القدرة على تحقيق أقصى إنتاج ممكن باستخدام الموارد المتاحة أحسن استخدام، فهي تهدف الى

قياس مدى تحقيق الأهداف، وتعني فعالية القيادة وفقا لهذا المعيار، قدرتها على تحقيق أقصى النتائج والخدمات التي يمكن

تحقيقها باستخدام الموارد المحددة المتاحة أحسن استخدام، ومنه فإن معيار الفعالية يركز على الكيفية التي تتحقق بها

الأهداف وتسد لها الاحتياجات، وسرعة النتائج المترتبة عنها، وعليه فإن القائد الفعال يتميز في أنه يراعي واقعية

الأهداف، ثم يحسن اختيار الوسائل والأساليب التي من خلالها تحقق الأهداف، ففعالية القيادة هي محصلة التفاعل بين

العناصر التالية: القائد، المؤسسة، المجتمع.

خلاصة

إن الوقوف على مدى أهمية القيادة الادارية باعتبارها ضرورة إدارية، والتي تشكل مردود كلي للعملية الإدارية، إذ لا

يمكن تحقيق أو توقع نجاح أي عمل إداري، بل إن القيادة الناجحة مرده النجاح للمؤسسة حيث أن مسؤولية القائد

تتبلور في قدرته على صياغة تعاون بغية توحيد جهود المرؤوسين، وسعيا وراء تحقيق الغايات القيادية وتلبية حاجات

العاملين وانجاز الأهداف الوظيفية المتعددة للمؤسسة.

أنماط القيادة الإدارية والأداء الوظيفي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

الهوامش:

- 1- حسن عبد الحميد رشوان، العلاقات الإنسانية، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 1997، ص 248 :
- 2- فؤاد الشيخ سالم وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، ط 5، مركز الكتب الاردني، الأردن، 1995، ص 191
- 3- الشيخ كامل محمد عويضة: علم النفس الصناعي، دار الكتب العلمية، بيروت، 1996 ص 104 :
- 4- المرجع نفسه، ص 104
- 5- ياغي محمد عبد الفتاح: درجة الرضى الوظيفي للعاملين في المركز الجغرافي الاردن، عما، الاردن، 1996، ص 132
- 6- كنعان نواف: القيادة الإدارية، مكتبة دار الثقافة للنشر، عمان، الاردن، ص 177
- 7- كنعان نواف / المرجع نفسه، ص 210
- 8- المرجع نفسه، ص 91
- 9- طارق عبد الحميد: أساسيات علم الإدارة، ط 1، دار الفكر للنشر والتوزيع، الاردن، 2002، ص 149
- 10- أحمد صقر عاشور: السلوك الانساني في المنظمات، الدار الجامعية للنشر، مصر، 1989، ص 176
- 11- كنعان نواف: مرجع سابق، ص 94
- 12- طاهر محمود كلالدة: القيادة الادارية، دار زهران، الاردن، ص 18
- 13- الحسيني أحمد بن عبد الله، علاقة الإشراف الإداري بكفاءة أداء العاملين: دراسة تطبيقية على المستشفيات العسكرية بالرياض، 1994، ص: 72
- 14- محمد راوية، إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية، القاهرة: الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، 2001، ص: 210
- 15- حمداوي وسيلة: إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قلمة، 2004، ص: 123 .
- 16- المغربي عبد الحميد، دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان 2007، ص: 167.
- 17- النمر سعود محمد وآخرون، السلوك الإداري، جامعة الملك سعود، الرياض، 1990، ص: 43 .
- 18- الشقاوي عبد الحمان عبد الله، إدارة التنمية في المملكة العربية السعودية، الرياض، 1994، ص: 86
- 19- عياض عادل. إدارة التغيير والموارد البشرية بمؤسسات الاتصالات: الملتقى الدولي حول التنمية البشرية. جامعة ورقلة، مارس، 2004