

مهام القائد الإداري بين الفعالية ومحدودية الأداء

The tasks of the administrative leader between effectiveness and limited performance

بنغالِب سفيان

جامعة الحسن الأول سطات المغرب

BENGHALEB Sofiane

Hassan I University Settat - MOROCCO

Email: bsfsoufiani@yahoo.fr

<https://orcid.org/0000-0002-3073-3569>

الملخص

يتحدث هذا البحث عن القيادة الإدارية ودورها في تجويد مخرجات العمل، نتحدث في البداية عن مفهوم القيادة الإدارية، وكذلك مدى أهميتها لنجاح الأعمال، فالقيادة السليمة توفر البيئة المستقرة لاستمرار النشاط وكذا تحسينه، ونتعرف أيضا على النظريات الفكرية التي أطرت دور القيادة في العمل الإداري، ثم بعد ذلك نتعرف على السلوك القيادي وكذلك الوظائف التي يؤديها القائد اتجاه مرؤوسيه، فيما يتعلق بالسلوك القيادي فهو يختلف من قائد لآخر وهو ما نحله بشكل مستفيض في هذا البحث، أما الوظائف القيادية فهي المهام الموكلة للقيادة من تخطيط وتنظيم وتدريب وتوظيف وتوجيه ورقابة.

في القسم الثاني من هذا البحث نتحدث عن الفعالية الإدارية وسمات القائد الناجح، ونوضح مفهوم الفعالية الإدارية، هل هي تحقيق الأهداف، على أن قياسها يستدعي النظر الى مجموعة من العوامل المتداخلة، وفي إطار التعرف على القائد الناجح سنحلل مكونات شخصيته، صفاته، ثقته بنفسه وبالأخرين ورعايته لهم، الى غير ذلك من الصفات والمميزات التي تساعد على خلق أجواء عمل من ناحية إنتاجية ومن ناحية أخرى تراعى الجوانب الإنسانية. في مقابل ذلك نتعرف على صفات القائد الفاشل والذي لا يهتم إلا بنفسه ويلقي بفشله على ظهور الآخرين.

وفي نهاية البحث، نلامس مظاهر محدودية الأداء الإداري والجوانب السلبية التي تطبعه، والمحاولات المتكررة للإصلاح التي تبوء دائما بالفشل.

الكلمات المفتاحية: القائد الإداري، الأداء الإداري، فعالية الإدارة، القيادة الناجحة، القيادة الفاشلة، محدودية الأداء.

Abstract

This research talks about administrative leadership and its role in improving work outcomes. At first, we talk about the concept of administrative leadership, as well as the extent of its importance to business success. Sound leadership provides a stable environment for the continuation of activity as well as its improvement. We also learn about the intellectual theories that frame the role of leadership in Administrative work, and then we get to know the leadership behavior as well as the

functions performed by the leader towards his subordinates, with regard to leadership behavior, it varies from one leader to another, which is what we analyze extensively in this research. Managing, hiring, directing and controlling.

In the second section of this research, we talk about administrative effectiveness and the characteristics of a successful leader, and we explain the concept of administrative effectiveness, is it achieving goals and measuring them calls for looking at a set of overlapping factors, and in the framework of identifying a successful leader, we will analyze the components of his personality, his qualities, His confidence in himself and in others and his care for them, to other qualities and characteristics that help create a work atmosphere on the one hand productivity and on the other hand take into account the human aspects. In return, we learn about the characteristics of a failed leader who only cares about himself and casts his failure on the backs of others.

At the end of the research, we touch the manifestations of limited administrative performance and the negative aspects that characterize it, and the repeated attempts at reform that always fail.

Keywords: Administrative Leader, Management Performance, Management Effectiveness, Successful Leadership, Failed Driving, Performance Limitations.

المقدمة

يختلف القائد الناجح عن القائد العادي من خلال أن القائد الثاني يهتم بتنفيذ أهداف الإدارة فيؤدي واجباته بشكل مكرر وروتيني ويمكن أن يحقق النتائج المطلوبة منه، غير أن القائد الناجح أو المبدع هو الذي يهتم بتطوير الأساليب الإدارية وابتكار أهداف جديدة ويكون تفكيره متسم بالطلاقة والمرونة وحسن الاستيعاب فلا يبقى رهين الأساليب التقليدية وإنما يبتكر أساليب غير مسبقة.

وإصلاح الإدارة العمومية أصبح يشكل ضرورة ملحة، لتطوير قدرتها على التجدد مع المتغيرات التقنية العلمية والاقتصادية الحديثة، وتحقيق أغراضها في عالم اليوم الذي يتسم بالتعقيد والغموض ويقابل مشكلات لم تطرأ على البال.

فأصبح من اللازم إيجاد قيادات مبدعة تكتشف أفكار جديدة وأنماط غير مسبوقة من الأداء أو من الإنتاج وقد قسمنا موضوعنا هذا إلى مطلبين، وسنحاول أن نسلط الضوء على مدى فعالية القائد الإداري ومدى قيامه بمهامه سواء الأساسية والتي تشمل التخطيط، والتنظيم، والتنسيق بين أطراف العمل وأجنحته وتوجيه جميع الموظفين للسير باتجاه هدف الإدارة الأساسي، والحث على الأداء بأعلى مستوى من الكفاءة والفاعلية، وتشكيل شبكة من الاتصالات العمودية والأفقية، والمتابعة والإشراف وكذا قيامه بمهامه غير الرسمية وما يمكن أن نسميه مهامه الإضافية والتي تشمل الاتصالات الدائمة بالأطراف الفاعلة في العمل، ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية وبحث مشكلات العمل ومعالجتها ووضع الحلول الناجحة لها بروح جماعية موحدة، وتمثل القيم والمثل الإنسانية والأخلاقية في التعامل، وتبصر الأهداف العامة للإدارة وربطها بأهداف المجتمع، ومعالجة المشكلات الإدارية في إطار الأعراف العامة، والمهارة في تنظيم الوقت وإدارته. وسنرصد مدى فعالية الأداء الإداري ومدى محدوديته وأسباب ذلك.

أهمية البحث

البحث يقدم إضافة في مجال تقوية العمل الإداري، بالتركيز على لاعب له دور محوري في التسيير الإداري، نتكلم هنا عن القائد الذي باستطاعته أن يعزز المجهودات التي يقوم بها العاملون، أو بالمقابل أن يهدم العمل الإداري إذا كان فاشلاً، فنجاح أي إدارة رهين بشكل كبير إلى القيادة.

إشكالية البحث

إلى أي مدى تستطيع القيادة الإدارية أن تساهم في نجاح واستقرار واستمرار العمل الإداري؟

أهداف البحث

البحث يندرج ضمن الدراسات التي تقارب جانب مهم في حياة المواطنين والذي يرتبط بشكل دائم بحياتهم ونشاطاتهم اليومية، فالإدارة هي المسؤولة عن الجوانب الحياتية للأفراد من أكل وشرب وخدمات وغيرها، والبحث يحاول إبراز الدور القوي الذي يلعبه القائد الإداري.

منهج البحث

اعتمدنا في هذا البحث على المنهج التحليلي الوصفي من خلال التعرف على شخصية وصفات القائد الإداري، وكذلك المنهج المقارن من خلال طرح مقابلة بين كل من القائد الناجح والفاشل.

المطلب الأول: مفهوم القيادة الإدارية

1. الفرع الأول: أهمية ونظريات القيادة الإدارية

القيادة الإدارية في محصلتها فن إنساني بحاجة إلى مراجعة دائمة من أجل تقديمها في صورتها الأكثر قبولا وهوما يستدعي ممارسة كثير من التدريب والذي يصبح بدوره شرطا موضوعيا لإنجاز مهمة قيادية ناجحة واتخاذ قرارات إدارية سليمة.

– الفقرة الأولى: أهمية القيادة الإدارية

تعود أهمية القيادة الإدارية إلى العنصر البشري الذي أخذ يحتل المكانة الأولى بين مختلف العناصر الإنتاجية الأخرى التي تساهم في تحقيق أهداف المشروع المنشود فسلوك الفرد من الصعب التنبؤ به نظرا للتغيرات المستمرة في مشاعره وعواطفه، كذلك التغير في الظروف المحيطة بالعمل من شأنها أن تؤدي إلى تغير مستمر في السياسات وذلك لكي تضمن الإدارة الحد الأدنى المطلوب من الجهود البشرية اللازمة لتحقيق أهدافها وضمان استمرارها فيجب أن توفر للعاملين قيادة سليمة وحكيمة تستطيع حفظهم والحصول على تعاونهم من أجل إنجاز المهام الموكلة لهم وقد دلت الدراسات المختلفة على قلة عدد القادة نسبيا فالقدرة على القيادة سلعة نادرة لا يتمتع بها إلا القلائل من أفراد المجتمع.¹

من التعريفات التي قيلت في القيادة أنها قدرة الفرد في التأثير على شخص أو مجموعة من الأشخاص وتوجيههم وإرشادهم من أجل كسب تعاونهم وحفزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاية في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعية.²

وتعريف آخر: القيادة دور اجتماعي رئيسي يقوم به الفرد – القائد – أثناء تفاعله مع غيره من أفراد الجماعة – الأتباع- ويتسم هذا الدور أن من يقوم به له القدرة والقوة على التأثير في الآخرين

¹ - د. كامل المغربي وآخرون، أساسيات في الإدارة، الطبعة الأولى، دار الفكر للنشر والتوزيع، 1995م، ص 163-164.

² - د. شفيق رضوان، السلوكية الإدارية، الطبعة الأولى، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، 1994م، ص 81.

وتوجيه سلوكهم في سبيل بلوغ هدف الجماعة . فهي شكل من أشكال التفاعل بين القائد والأتباع حيث تبرز سمة القيادة والتبعية.³

ونحن بدورنا يمكن أن نعرف القيادة فنقول أنها قدرة فرد ما – القائد – على جعل الآخرين يثقون في آراءه بحيث أنهم ينفذون ما يطلبه منهم من أجل تحقيق الأهداف المتوخاة .

– الفقرة الثانية: نظريات القيادة

تعددت نظريات القيادة وجاء ذكرها في جميع الكتب الإدارية التي تحدثت في موضوع القيادة ولكن يمكن تصنيفها بالشكل التالي:

أ. **نظرية السمات -القيادة الموروثة:** وتنص على أن القيادة يحصل عليها الفرد عن طريق الوراثة من والديه فهناك من يولد ليكون قائداً وهناك من يولد ليكون تابعاً فصفات القيادة من الثبات والجرأة والإقدام والمهارة إنما هي هبة من السماء لشخص القائد.

ب. **نظريات سلوك القائد:** وهي تدرس القائد في الحياة فالقائد الناجح هو الذي يكتسب صفات القيادة من عمله وممارسته القيادة في الجماعة ويشترط أن تتوافر فيه بعض السمات القيادية.

ج. **نظرية الخط المستمر في القيادة:** تشير بأنه ليس هناك سلوكاً قيادياً واحداً يمكن استخدامه بنجاح في كل الأوقات وإنما السلوك القيادي الفعال هو الذي يتلاءم ويتكيف مع الموقف.

د. **نظرية ليكرت في القيادة:** وقد ميز بين مجموعة من الأنظمة:

– **النظام التسلطي:** وفيه يكون القادة مركزون بدرجة عالية وثقتهم بمرؤوسيهم قليلة ويتبعون طرق التخويف والإكراه في الإدارة.

– **النظام الاستشاري:** تتوفر لدى القادة ثقة بمرؤوسيهم ويستفيدون من أفكارهم وآرائهم أما النظام الرابع فهو الأفضل.

– **النظام الجماعي المشارك:** تتوفر للقائد ثقة مطلقة بمرؤوسيه وهناك تبادل مستمر للمعلومات.

هـ. **نظرية البعدين:** حيث أن القائد يجمع بين تنظيم العمل وإنجازه وتفهم مشاعر الآخرين.

و. **نظرية الشبكة الإدارية:** القائد يهتم بالفرد والإنتاج معاً.

³- د. فؤاد الشيخ سالم وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، الطبعة الرابعة، مركز الكتب الأردني، 1994م، ص185.

ز. **نظرية الموقف:** فالموقف الذي يوجد فيه الفرد هو الذي يحدد إمكانيات القياديين والدليل على ذلك نجاح القادة في مواقف معينة نجاحاً باهراً وفشلهم في مواقف أخرى.

ح. **نظرية فدلر في القيادة:** جوهر هذه النظرية يشير إلى أن القائد المهتم بمهام العمل والذي ينزع إلى المركزية والتسلط يكون فعال في تحقيق إنتاجية عالية للمرؤوسين في الحالات الصعبة بينما القائد الذي يهتم بالعلاقات والنواحي الإنسانية فإنه يحقق إنتاجية عالية للمرؤوسين في الحالات والمواقف المعتدلة.

2. الفرع الثاني : السلوك القيادي ووظائف القائد الإداري اتجاه مرؤوسيه

إن ما يميز المنظمة الناجحة عن غيرها من المنظمات غير الناجحة هو انفرادها بوجود قيادة إدارية كفؤة ديناميكية لأن المدراء أو القادة الإداريين هم مورد رئيسي ونادر في العمل.

– الفقرة الأولى: السلوك القيادي

يختلف السلوك القيادي بين قائد وآخر فهناك من يعتمد الأسلوب العلمي أي الاهتمام بالعمل، فكما قال تايلور ودوغلاس ماكريغور فإن الإنسان بطبعه ينفر من العمل ويعمل على تجنبه وأنه يجب مراقبته باستمرار ودفعه إلى العمل وأن العامل لا يحب المسؤولية وأنه غير طموح ولذلك افترضت الحركة العلمية تحسين طرق العمل لمراقبة المستويات الدنيا، وهناك من القادة من يعتمد القيادة الإنسانية وهي تؤكد على أهمية دور الفرد ومساهمته في العمل وأنه لابد من حفز الأفراد وتشجيعهم وتدريبهم من أجل الحصول على أقصى طاقاتهم الكامنة. وبين هذا وذاك تتعدد الأساليب القيادية.

أ. **القيادة الأوتوقراطية:** وفيها يقوم القائد باستغلال السلطة الممنوحة له ليحمل أتباعه على القيام بأعمال وفقاً لإرادته وأهوائه وعادة ما يستخدم أسلوب التهديد والتخويف لتنفيذ ما يريد . وهو لا يهتم بآراء الآخرين أو أفكارهم وهو الذي يحدد الأهداف وسبل تحقيقها.

ب. **قيادة عدم التدخل:** عكس القيادة الأوتوقراطية فهي تعني أن القائد يسمح لأتباعه باتخاذ القرارات والأهداف واختيار أساليب التنفيذ.

ج. **القيادة الديمقراطية:** فهي تنبع من أساليب الإقناع والاستشهاد بالحقائق واعتبار أحاسيس الأفراد ومشاعرهم وجعلهم يشعرون بكرامتهم وأهميتهم فالقائد الديمقراطي يستأنس بآراء أتباعه ويعطي أفكارهم الاهتمام اللازم ويقدم لهم المعلومات والإرشادات اللازمة ويلعب دوراً فعالاً في تنمية الابتكار وتحقيق التعاون وإطلاق قدرات المرؤوسين وطاقاتهم الكامنة.

- د. **القيادة الديكتاتورية:** يتميز القائد الديكتاتوري بمركز السلطة المطلقة ويقوم بإنجاز أعماله من خلال التهديد والإجبار واستعمال مبدأ الخوف وهودائماً يهدد بالثواب والعقاب للمرؤوسين فيسلك المرؤوسين سلوكاً معيناً لإرضاء ذلك القائد.
- هـ. **القادة الرسميين:** وهم الذين يكتسبون سلطتهم من المنصب الذي تولوه وتيسر لهؤلاء القادة القيام بتوجيه وإرشاد المرؤوسين وإصدار الأوامر لهم واتخاذ القرارات وتحديد الإجراءات والسياسات التي تؤثر على سلوكهم في العمل.
- و. **القادة غير الرسميين:** أو القادة الطبيعيين وهم الأفراد الذين يقودون داخل جماعات دون أن يكون لهم منصب رسمي بدرجات مختلفة.

– الفقرة الثانية: وظائف القائد اتجاه مرؤوسيه

- أ. **التخطيط:** هو التقرير سلفاً بما يجب عمله لتحقيق هدف معين وهو عمل يسبق التنفيذ، ويمثل إحدى وظائف القائد الإداري. هذه الوظيفة الإدارية تهتم بتوقع المستقبل وتحديد أفضل السبل لإنجاز الأهداف التنظيمية.
- ب. **التنظيم:** التنظيم هو الإطار الذي تتحرك بداخله أي مجموعة بشرية نحو هدف محدد فهو يعبر عن نمط التعاون البشري القائم من أجل تحقيق هدف مشترك ويعني أيضاً التجميع المنظم للأجزاء المرتبطة والمماثلة من أجل تكوين كيان موحد يمارس الأعمال والواجبات والسلطات لتحقيق الهدف المنشود.
- وللتنظيم أهمية بالغة في نجاح الإدارة وتحقيق خططها وأهدافها وأدائها للعمل بقدرة عالية. فهو الهيكل والأداء الذي بواسطته، يقام جهد منظم بناء على خطة مرسومة، وتوجيه المراحل المختلفة للجهود المرسومة والإشراف عليها من أجل تحقيق الهدف المنشود.
- ج. **التوظيف:** فالقائد الإداري يقوم بالسهل على تدريب مرؤوسيه، التدريب الجيد ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب حسب القدرة البدنية والذهنية وأن لا ييخل بمعرفته وخبرته على الذين يعملون معه.
- د. **التوجيه:** إنه العملية التي يتم بها الاتصال بالعاملين لإرشادهم وترغيبهم والتنسيق بين جهودهم وقيادتهم إلى تحقيق الأهداف وهو يعمل في خمسة أبعاد هي: إصدار الأوامر- الاتصال – التنسيق والتحفيز والقيادة.

٥. **الرقابة:** تعتبر الرقابة بين الوظائف الإدارية الرئيسية وهي تقع في نهاية مراحل النشاط الإداري حيث تنطوي على قياس نتائج أعمال المرؤوسين لمعرفة أماكن الانحرافات وتصحيح أخطائهم بغرض التأكد من أن الخطط المرسومة قد نفذت وأن الأهداف الموضوعية قد حققت على أكمل وجه، ويتضح من ذلك بأن للرقابة علاقة وثيقة بنتائج العاملين في المشروع.⁴

وهناك مهام أخرى عديدة ومتعددة لا يمكن حصرها من مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية إلى بحث مشكلات العمل ومعالجتها ووضع الحلول الناجحة لها بروح جماعية متوحدة، وتمثل القيم والمثل الإنسانية والأخلاقية في التعامل، وتبصر الأهداف العامة للإدارة وربطها بأهداف المجتمع، ومعالجة المشكلات الإدارية في إطار الأعراف العامة، والمهارة في تنظيم الوقت وإدارته.⁵

المطلب الثاني: الفعالية الإدارية ومظاهر المحدودية

1. الفرع الأول: الفعالية ومميزات القائد الناجح

– الفقرة الأولى: الفعالية الإدارية

اختلف الكتاب والباحثون في تعريف الفاعلية من الناحية الاصطلاحية، ويرجع هذا الاختلاف إلى وجود تباين في وجهات النظر، كما يرجع إلى وجود تباين واختلاف في الخلفيات العلمية لهؤلاء الكتاب والباحثين، مما أدى إلى صعوبة في تحديد أهداف الإدارة، التي غالباً ما تتعدد وتتعارض ويصعب الاتفاق على صياغتها بصورة محددة، ويؤدي ذلك إلى اختلاف في تحديد مفهوم واضح وموحد للفاعلية لأنها تعتمد على مدى تحقيق الأهداف بصورة جيدة، هناك من عرف الفاعلية بأنها تحقيق الهدف المحدد، وعرف العمل الفعال بشكل عام بأنه العمل الذي ينجز الهدف الذي تم تحديده مسبقاً، وبأنها الدرجة التي عندها يتم تحقيق أهداف متعددة.

وتعرف المنظمة العربية للعلوم الإدارية (1974) الفاعلية بأنها "مدى صلاحية العناصر المستخدمة (المدخلات) للحصول على النتائج المطلوبة (المخرجات)".⁶

⁴ - د. كامل المغربي وآخرون، أساسيات في الإدارة، الطبعة الأولى، مرجع سابق، ص 165-166.
⁵ - د. وفيق حلمي الأغا، دور القيادات الإدارية في التطوير والتنمية الإدارية، المؤتمر السنوي الرابع للإدارة، دمشق 13-16 أكتوبر 2003، ص 253.

⁶ - أحمد السيد كردى، الفرق بين الفاعلية والكفاءة في الأداء الوظيفي. موقع الإسلام والتنمية 2010م

<http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/194069>

وتشتمل الفاعلية على عدة معايير، أهمها:

- **تحقيق الأهداف:** تقاس فاعلية المدير/ المنظمة بمدى تحقيق الأهداف المنشودة.
- **تأمين الموارد:** تقاس فاعلية المدير/ المنظمة بالقدرة على تأمين الموارد الضرورية للمنظمة.
- **العمليات الداخلية:** تكون إدارة فعالة إن تدفقت المعلومات بيسر وسهولة، وساد الانتماء والرضا والالتزام الوظيفي بين العاملين، مع أدنى قدر من النزاع الضار والصراع السياسي.
- **رضا الجماعات والأطراف التي تتأثر مصالحها بالمنظمة ولهم مصلحة في بقاء المنظمة واستمرارها**

- **الفقرة الثانية: مهارات القائد الناجح**

أولاً: الشخصية

يجب دراسة الشخصية كتنظيم كلي عام، وإذا جاز لنا تحليل عوامل الشخصية، فإنه يكون بقصد التصنيف والدراسة فقط على أن نضع في أذهاننا دائماً فكرة اندماج العناصر تفاعلها المستمر مع بعضها.

ومكونات الشخصية هي النواحي الجسمية والعقلية والمعرفية والمزاجية والخلقية والبيئية. ونجد علماء النفس التربوي مثلاً: يولون اهتمامهم للنواحي العقلية والمعرفية كالذكاء والقدرات التحصيلية، بينما علماء النفس الطبي يولون النواحي الجسمية والانفعالية والمزاجية اهتماماً أكبر في نظرهم إلى الشخصية. وكذلك علماء النفس الجنائي والباحثون في الإجرام يؤكّدون أهمية النواحي الخلفية والاجتماعية. والشخصية هي حصيلة الصراع بين العوامل الوراثية والمكتسبة، فتجهد الشخصية السوية في الاستفادة من تأثير العوامل الحضارية ومنجزات العلم والتقنيات والرغبة في التطوير الذاتي والتنمية النفسية وصولاً إلى خلق وإبراز شخصية نموذجية.

ثانياً: الصفات

سيكون الكلام عن الصفات على نحو مشترك من أجل الضرورة العلمية.

أ. الصفات الإنسانية

وهي القدرة على الإقناع، والتعبير عن الرأي، وإدارة النقاش والحوار والمفاوضات، ودقة الملاحظة، وبعبارة أخرى: يجب أن تكون لدى الإداري المبدع صفات شخصية هي الصبر، واللياقة والثقة بالنفس وبقدرة الموظفين، والتواضع.

ب. الصفات الفكرية

وهي قدرته على التحليل، والتفكير البناء والمرن.

ج. الصفات الفنية

يجب على القائد أن يتمتع بالحس الفني إلى جانب المهارة التقنية والصفات الفنية تعطي تلك اللمسة الإبداعية وتظهر من خلال أساليب وتنوع طرق العمل الذي يضمن الإستمرارية وهي القدرة على التعبير السليم والواضح، والإطلاع المستمر، والقراءة الواعية، والقدرة على توضيح الأفكار، واستخدام الوسائل العلمية الحديثة المتعلقة بالعمل الإداري (التقنيات الحاسوبية) والقدرة على لمس جمالية الأشياء.

ثالثاً: الثقة بالنفس

لعل هذا العنصر من المؤهلات الأساسية في شخصية الإداري الناجح، فالثقة تعني:

- دعماً للمباديء الإدارية والعمل الإداري.
- الحيطة من الأزمات التي يضعف إزاءها بعض الإداريين بفعل اعتقاده أن طريق العمل الإداري مفروش بالورد.

رابعاً: الثقة بالآخرين

تعني الثقة بالآخرين تشييد جسور الامتداد معهم، فبدلاً أن تسود ردائل سوء الظن، والغرور، والكبر، والعجب، والاستخفاف يتعين منح الآخرين ثقتنا، وهي عنوان مودتنا ورمز احترامنا، ومتى لاحظ هؤلاء أننا نغمرهم بهذا الشعور الإنساني النبيل فإنهم ينطلقون العنان تجاهنا لمشاعرهم الإيجابية.

خامساً: الرعاية النفسية للموظفين

يتعين الاهتمام بكل فرد أو موظف وخلق علاقات مودة ومحبة بين الطرفين، فحينما ينادي القائد أو الإداري المبدع أحد الموظفين باسمه الأول، يدرك هذا أن اسمه محفور في ذهن هذا الإداري، وبما أن الاسم الحقيقي هو أحب الأسماء للفرد فإن المناداة به يخلق ارتياحاً نفسياً لصاحبه،

ويشعره بأنه ليس رقماً مجهولاً بين مجموعات الموظفين، وإنه إنسان له اسم. وأن الإداري على بينة من هذا الاسم.

إن المرح والدعابة مع أي فرد من المجموعة ينزع المناخ السلطوي والبيروقراطي الذي يخلقه واقع الإداري المتسلط أو الفاشل.

إن التعاون مطلب يقع على عاتق المجموعة إلا أن الإداري المبدع وحده من يستطيع توفير أسبابه وإبراز ذلك التعاون الجماعي الفعال.

سادساً: تنمية الإحساس بالمسؤولية الاجتماعية

يسهم القائد الإداري في تربية كل فرد من أفراد مجموعته وذلك بغرس الإحساس بالمسؤولية الاجتماعية لديه، إن إحساس الفرد بالمسؤولية الاجتماعية يعني تخلفه بفضيلة أخلاقية لها تأثير بعيد المدى في بنيته الشخصية ومجمل أفكاره وجماع أهدافه.

بالإضافة إلى المهارات النفسية المذكورة أعلاه لا بد للقائد الإداري أن يتوفر على مهارات أخلاقية ومنها الالتزام بالسلوك النقي وفضائل الشرف والإستقامة والأمانة وأخلاقيات المروءة الإنسانية والتعامل وفق معايير موضوعية محددة والحفاظ على أسرار الموظفين وكذا التوفر على مهارات ثقافية وسياسية وإدارية تتجلى في حسن إدارة الاجتماعات وإدارة الوقت بحيث لا يترك للمكالمات الهاتفية والزيارات المفاجئة وتراكم الأعمال أن تؤثر على جدول أعماله.

2. الفرع الثاني: مظاهر محدودية الأداء الإداري

– الفقرة الأولى: القائد الفاشل

من علاماته يقوم بالإحالة والتبديل في المهمات بين أفراد المجموعة لإنجاز المطلوب بأي ثمن وذلك على حساب التوزيع السليم لأعباء العمل، قد يبدون تصرفه هذا تفويضاً وإدارة للعناصر البشرية لديه ولكنه في الحقيقة إخلالاً بتوازن العمل، وهكذا نرى بعض الأفراد يعملون وقتاً إضافياً غير مبرر أصلاً، بينما يمضي آخرون وقت العمل دون إنتاج حقيقي. إن المدير الجيد هو الذي يدرك بعمق مجموعات المهارات المختلفة لدى كل من تابعيه، ومع قيامه بتوزيع الأعمال تبعاً لتلك المهارات، فإنه يسعى إلى تعزيز مهارات الجميع حتى يكونوا أكثر إنتاجية.

اقتصر تفسيراته وإجاباته على نعم أو لا بدلاً من توضيح أفكاره التي تستند عليها قراراته. إن هذا التصرف الضيق الأفق هو التصرف النمذجي للمدير "الإطفائي" الذي لا يستطيع التفكير لأبعد

من ساعاتٍ أو أيامٍ قليلة قادمة. ويعتبر التوصل إلى إجاباتٍ حقيقية جذرية عبر المناقشة العقلية مضيعةً للوقت. إنَّ فكره منصرفٌ إلى كيفية إطفاء الحريق التالي. وأمَّا البحث في منع الحريق فهذا لا يعنيه، بل هو يفضل اندلاع الحرائق الأزمات والمخاطر بين الفينة والأخرى حتى يبقى مسوغ الوجود في موقعه.

يخط المدراء الفاشلون بين الحياة الشخصية وحياة العمل. إن العمل لدى أمثال هؤلاء لمأساة حقيقية، يتدخل اضطرابهم العاطفي في إدارتهم للبشر، ويضعف تركيزهم، وإذاً من أين لأحدهم أن يمنح الاهتمام والتوجيه الذي يحتاجه العمل.

يستنزفون الموارد وينصرف اهتمامهم إلى إدارة الأزمات. إذا كان في الإدارة الكثير من مدراء الأزمات الإطفائيين فقل وداعاً للإبداع والتطوير. إن التفكير الاستباقي الفاعل هو المطلوب الأساسي لنجاح أية مؤسسة وخصوصاً في أجواء العمل الحديثة. القائد الناجح هو من يفتح بتفكيره آفاقاً جديدة، إنَّه يسعى إلى التغيير ويصنعه ويديره ولا ينتظره. إنه لا يعالج الأزمة بل يمنعها.

القادة الفاشلون يكونون بيئة لا تتقبل الأخطاء. إنَّ تحمّل مسؤولية القرارات الخاطئة كابوسٌ لا يستطيعون التفكير فيه، ويزرعون بجانبهم من هم أقل منهم كفاءة حتى لا يظهر عجزهم وضعفهم.

القائد الفاشل يجرح أويوبخ تابعيه على الملأ، وأمَّا القائد الناجح فليس بحاجة إلى من يذكره بضرورة أخذ مشكلاته مع تابعيه إلى غرفةٍ مغلقة.

القائد الفاشل ينكص عن مؤازرة تابعيه عندما يتعثرون. وأمَّا القائد الموفق فإنه ينصر تابعيه ظالماً كان أو مظلوماً بالمعنى الصحيح للنصرة طبعاً. وعندما يبذل الموظف جهده في إحدى المهمات ثم لا يكون من وراء ذلك إلاّ الفشل فإن تقدير الجهد المبذول يجب أن يسبق التفكير في المعاقبة على التقصير والفشل.

القائد الفاشل يشجع ويقدر العضلات قبل الأدمغة إنَّه لا يعرف أو يتجاهل لسببٍ ما متطلبات النجاح الحقيقية. النجاح الحقيقي لا يقوم على بذل الجهد بقدر قيامه على توفير الجهد وتوجيهه بذكاء، والموظفون الأذكياء -قبل أن يكونوا مجتهدين- هم أعمدة النجاح الحقيقية. إنهم أولئك المستوعبون لمفاهيم إدارة الوقت، وتشغيل المهمات العديدة على التوازي. وأمثال هؤلاء الموظفين هم الذين ينبغي تقديرهم والتمسك بهم. وعند إسناد المسؤوليات والأعمال ينبغي أخذ هذا التمييز المهم بين الاجتهاد وحسن التدبير بعين الاعتبار.

القائد الفاشل يحاسب ويقدر تابعيه بناءً على درجة التملق والتبعية وليس على الأداء. إن هذا المنطق لا يهتم باختلال حياة الموظفين وتضييعهم حقوق أنفسهم وعائلاتهم، كما إنه لا ينظر إلى المستقبل البعيد الذي تحجز فيه المرتبة الأولى لكفاءة الأداء ونوعيته وليس لبذل الموارد والكمية الأكبر من الزمن والجهد.

القائد الفاشل يتغير أسلوب تصرفه بحضور رؤسائه. إن هذا التبديل المصطنع بالوعي أوباللاوعي- هو مؤشر على ضعف الثقة بالنفس. إنه يشك في قدرته على القيادة وهكذا يتصرف كما يتصرف الأطفال عندما يحضر مدير المدرسة وبيده العصا. وأما القائد الناجح الواثق بنفسه فيتصرف بالطريقة ذاتها بحضور أية جهة كانت. ولا يعني هذا الكلام التهاون في احترام الرؤساء ولكنه يعني ضرورة احترام المرء نفسه أولاً.⁷

المدير الفاشل ينتهج سياسة الباب المغلق: أسوأ صفات المدير الفاشل هو عشق البرج العاجي، ولا يتنازل أبداً ولا يسمح لنفسه بالاختلاط بمروسيه خوفاً من أن يفقد هيئته العظيمة . عادة ما تجد هذا النمط من المديرين يحيط نفسه بسياج من الأشخاص يمنعونك من الوصول إليه، أبوابه دائماً موصدة.

عدم التحكم بردود أفعاله: فتراه تارة يطلب من الموظفين السيطرة على مشاعرهم ويحاسبهم على التقصير في ذلك، ولكنه ليس قدوة يحتذى به . وتارة أخرى تجده يضيق ذرعا وغضباً وتنتفخ أوداجه من زلات الموظفين ولا يلتمس لهم العذر فيتساوى عنده الذي يخطئ مرة ومن يخطئ مرات عديدة. كل ذلك مدعاة إلى تراكم الأحقاد في قلوب الموظفين تجاه هذا المدير.

مبتلى بعقلية التبرير: فهو اعتاد على تبرير كل إخفاق أو تقصير، ولا يعتبر نفسه ضالعا في زلاته وأخطائه، وإنما يشير دائما بإصبع الاتهام إلى الموظفين ومستعد للوم العالم بأسره ولا يفكر يوماً بلوم نفسه. ولا يعتبر هذا المدير الاعتراف بالخطأ فضيلة بل 'فضيحة'.

لا يجيد فنون التواصل مع مروسيه، فتجد مؤسسته تخلو من كافة أنواع الأنشطة الاجتماعية والترفيهية، كالرحلات والنزهات، وهولا يشارك في المناسبات الاجتماعية، كما أنه يتعامل مع مروسيه مجرد أدوات بلا مشاعر.

⁷- الدكتور رمضان حسين الشيخ والدكتور عويد عوض رتعان الصقور، موقع الهيئة العلمية المصرية لجودة التعليم، <http://vb.naqaae.eg/forum.php>

اعتقاد المدير الدائم بأنه على حق: هذه الصفة السلبية تحجب عن صاحبها نور الحقيقة لأنها تغذيه بالفكرة القديمة السائدة بأن 'المدير أفهم الموظفين' وأن كل العاملين تحته يتحتم عليهم الرجوع إليه في كل صغيرة وكبيرة.

الفردية في اتخاذ القرارات: من الأمور المهمة لدى المدير الفاشل الانفراد باتخاذ القرارات الخاصة بالعمل والموظفين، وعدم أخذ آراء قيادات العمل التي تساعد بصورة مستمرة، ويبدو أمام نفسه الشخص الذي يحظى بالعلم والتجارب، فهو يرى أن هؤلاء المرؤوسين إنما هم أقل علمًا وأقل خبرة ولا ينبغي أن تؤخذ آراؤهم. هذا النمط من المديرين لا بد أن يتعلم أن من سمات المدير القائد سمة اللامركزية في إدارة السلطات والمسؤوليات، فلست ناجحاً إن استحوذت على كل شيء وأصبحت طاولات مرؤوسيك فارغة.

يخشى المدير الفاشل الموظف المتطور، لأنه إذا استمر في تطوره سيهدده في مركزه، فلا تعجب أن تجده يحاول إحباطك دائماً إذا كنت ذلك الموظف المتطور، بل سيشعرك بطريقة غير مباشرة بأن توجهك وحماسك قد يتسبب في مشاكل ضد مصلحة العمل. يحاول دائماً مقاومة ما يجهله بدلاً من محاولة تعلمه والتجاوب معه⁸.

الامتيازات الشخصية: المدير الفاشل يجد نفسه فجأة قادراً على المجيء متأخراً، أو المغادرة متأخراً، أو إجراء اتصالاته الشخصية من مكتبه الفاخر، وأصبح مأخوذاً بمكانته الجديدة وبسلطاته الواسعة، فأصبح يمارس هذه السلطات بأشكالها المتعددة. لكن هذا المدير ينسى أن جميع العيون مسلطة عليه، وينسى أنه مثال حي لكل من يعمل معه، ويغفل أنه يجب أن يكون قدوة ومن المفترض أن الموظفين في المؤسسة يتبعونه في كل تصرفاته.

يفشل في بث الولاء في نفوس العاملين: ولا نبالغ إن قلنا أن البعض من شدة كراهيته لمديره لا يحبذ حتى المرور بجانب غرفته أوفي الطابق الذي يقع فيه، فمديره لم يبق فيه ولاء يذكر. كيف نتوقع أن يكون الموظف منتجاً في عمله إن لم يكن لديه الحد الأدنى من الولاء الذي يفترض أن يبثه فيه مديره بتلبية حاجاته ورغباته وإسماعه كلمات الشكر والتقدير إذا أحسن الموظف ليشعر الجميع بأنهم أسرة واحدة.

لا يعرف كيف يبني فريق عمل متعاون: إن المدير هو المسؤول عن إيجاد التجانس بين فرق العمل بالنصيحة الأخوية أو التعليق غير المباشر الموجه إلى جميع أفراد الفريق. لذا كانت حلول

⁸- ماجد راغب الحلو، "علم الإدارة العامة" دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية 2004، ص 422

مشكلة عدم تعاون فريق العمل تجري بالبحث والقراءة أو الاستشارة ومحاولة إزالة العوائق التي تعترض الفريق، فعدم البحث عن حلول هو أسرع طريق للفشل، خاصة أن فشل الفريق هو فشل للمدير أمام الإدارة العليا.

يمكنك أن تضيف إليها ما أردت ما دامت هذه الصفات لا تراعي التعاون والمشاركة والمرونة مع الآخرين.

– الفقرة الثانية: أسباب محدودية الأداء الإداري

الأسباب كثيرة وسنذكر بعضها منها:

أولاً: التضخم التنظيمي والوظيفي

مع تدخل الدولة في كثير من القطاعات، اتسعت دائرة النشاط الإداري، وأصبح من اللافت تواجدها في كل المعاملات سواء كانت إدارية أو اقتصادية ومع تداخل المهام والوظائف بين مصالح خارجية تتبع إدارات مركزية مختلفة، يصبح المرتفق رهينة كثرة الروتين، وزيارة عديد من الجهات من أجل الحصول على وثيقة واحدة، وفي هذا ضياع للجهد والمال، زد على ذلك غياب الرقابة ومبدأ المحاسبة مقابل المسؤولية.

ثانياً: المركزية الشديدة للإدارة

حيث انتظار الأوامر والتعليمات من المركز من أجل إنجاز مهام بسيطة، والتمسك بالبيروقراطية الإدارية، والتشبث باللوائح والمذكرات ولوطال عليها الزمن، والتقيد الشديد بمساطر وإجراءات لا مبرر لها.

ثالثاً: الفساد الإداري

يمكن تعريف الفساد الإداري بأنه كل انحراف أو سلوك يترتب عليه انتهاك للقيم والمعايير التي تحكم شفافية الإدارة، سواء كانت هذه القيم والمعايير معلومة أو غير معلومة، والفعل المنحرف يترتب عليه إلحاق الأذى والضرر بالآخرين.

الفساد الإداري بصورة عامة هو " التأثير غير المشروع في القرارات العامة ". كما وجاء في تعريف منظمة الشفافية الدولية للفساد الإداري بأنه " كل عمل يتضمن سوء استخدام المنصب العام لتحقيق مصلحة خاصة ذاتية لنفسه أو جماعته " إلا أن أغلب التعاريف جاءت متفقة وبشكل كبير

على سوء هذه الظاهرة والآثار السلبية التي تتركها في كل مستويات الحكومة ومؤسساتها وهياكلها التنظيمية وتعتبر هذه الظاهرة وبائية في معظم دول العالم.

يعد الفساد الإداري انتهاكاً للقوانين والقواعد واللوائح التي تحكم علاقة الأفراد بعضهم ببعض، أو بعضهم بالمؤسسات.

وتبعاً لتعدد أشكال الفساد الإداري تعددت مظاهره والتي هي:

- **الرشوة:** أي الحصول على أموال أو أية منافع أخرى من أجل تنفيذ عمل أو الامتناع عن تنفيذه مخالفة للأصول.
- **المحسوبية:** أي تنفيذ أعمال لصالح فرد أو جهة ينتمي لها الشخص مثل حزب أو عائلة أو منطقة دون أن يكونوا مستحقين لها.
- **المحاباة:** أي تفضيل جهة على أخرى في الخدمة بغير حق للحصول على مصلحة معينة.
- **الواسطة:** أي التدخل لصالح فرد ما، أو جماعة دون الالتزام بأصول العمل والكفاءة اللازمة مثل تعيين شخص في منصب معين لأسباب تتعلق بالقرابة أو الانتماء الحزبي رغم كونه غير كفؤ أو غير مستحق .
- **نهب المال العام:** أي الحصول على أموال الدولة والتصرف بها من غير وجه حق تحت مسميات مختلفة.
- **الابتزاز:** أي الحصول على أموال من طرف معين في المجتمع مقابل تنفيذ مصالح مرتبطة بوظيفة الشخص المتصرف بالفساد.
- ولعل من أكبر مظاهر الفساد الإداري الشائعة حالياً في بعض المؤسسات، غياب المراقبة والمتابعة حتى إن العديد من القضايا المهمة التي تحتاج إلى أن يحاط المسؤول الأول بها علماً تحجب عنه ولا يعلم عنها إلا بعد وقوع كارثة أو نتيجة مساءلة للمسؤول من أعلى منه.

الخاتمة

ختاماً نخلص إلى فكرة مفادها أن تجويد الأداء الإداري أصبح ضرورة ملحة، وذلك لمواجهة الاختلالات التي تعرفها الإدارة من فساد وانعدام الشفافية.

ويتم هذا التجويد عن طريق تجسيد مبادئ الحكامة الجيدة وتحسين مستوى الخدمات للوصول إلى أعلى معايير الجودة والرفع من كفاءة عمل الإدارة بأكبر سرعة وأكثر فعالية وأقل التكاليف، والاستعانة بالإدارة الالكترونية لتسهيل عملية التخطيط والتنظيم والرقابة وكذلك عملية التواصل سواء بين الادارة فيما بينها أو بين الإدارة والمرتفقين أو بين الإدارة وباقي الإدارات الأخرى.

إن محاولات الاصلاح تعترضها عدة صعوبات وإكراهات إما إدارية أو بشرية أو مالية أو تقنية أو حضارية تتجلى في غياب وعي وثقافة العمل الاداري عند شريحة واسعة من الموظفين، غياب الفكر الإبداعي، سيطرة العمل الروتيني، الخلل الواضح في أعمال الإدارة، الخوف الدائم من كلمات الرقابة والتفتيش والإفتحاص، عدم رؤية واضحة للأهداف، اعتبار الإدارة والوظيفة العمومية كملكية خاصة، السكن الوظيفي القريب من العمل يساهم في غياب المسؤول، حيث لا نجد مبرر لأن يمنح شخص مسؤول سكن مجاني بالإضافة الى الخدمات المجانية من ماء وكهرباء وهاتف وأنترنت، مما يؤكد غياب العدالة الإجتماعية بين الموظفين.

يجب التفكير في حلول جذرية لمعالجة الخلل والضعف الإداري، ولا يمكن أن يتأتى ذلك إلا بحوار شامل بين مختلف الفاعلين والمتدخلين بغية الوصول إلى ثقافة إدارية جديدة تجعل العلاقة بين الإداري والمرتفق أكثر تواصل والأداء الإداري أكثر جودة ومردودية.

References

'Aḥmad Al-Sayid Kurdī, Al-farq bayn al-fā'iliyyah wa al-kafā'ah fī al-'adā' al-waẓīfī. mawqī' al-'islām wa al-tanmiyah 2010m.

<http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/194069>

Dr. Fu'ād Al-Shaykh Sālīm wa ākharūn, Al-Mafāhīm Al-'idāriyah Al-ḥadīthah, Al-Ṭab'ah Al-Rābi'ah, markaz al-kutub al-'urdunī, 1994m.

Dr. Kāmil Al-Mughrabī wa ākharūn, 'Asāsiyāt fī al-'idārah, Al-Ṭab'ah Al-'ulā, dār al-fikr li al-nashr wa al-tawzī', Ammān 1995m.

Dr. Mājid Rāghib Al-Ḥulū, 'ilm al-'idārah al-'āmmah, dār al-jāmi'ah al-jadīdah, al-iskandariyah 2004.

Dr. Shafīq raḍwān, Al-Sulūkiyah al-'idāriyah, Al-Ṭab'ah Al-'ūlā, al-mu'assasāt al-jāmi'iyah li al-dirāsāt wa Al-Nashr wal-tawzī', Bayrūt, 1994.

Dr. Wafīq Ḥilmī Al-'āghā, Dawr al-qiyādāt Al-'idāriyah fī Al-Taṭwīr wa al-tanmiyah al-'idāriyah, al-mu'tamar Al-Sanawī Al-Rābi' li al-'idārah, Dimashq 13-16 October 2003.

Dr. Ramaḍān Ḥusīn Al-Shaykh wa al-duktūr 'uwayd 'awaḍ Rat'ān Al-Ṣuqūr, mawqi' al-hay'ah al-'ilmiyyah al-miṣriyyah li-jūdat Al-Ta'līm, <http://vb.naqaae.eg/forum.php>

Mawqi' al-muntadā al-'arabī li taṭwīr al-'idārah,
<http://www.hrdiscussion.com/hr45473.html#.U4YQmnZe2kw>