

من الإدارة للقيادة " آليات التحول "

إبراهيم بن عبد الكريم المسلم

مقدمة :

يمارس الإداريون القياديون مهامهم في القطاعين الحكومي والخاص في بيئة عمل بشرية محكومة بأنظمة ولوائح محددة . وتمثل هذه الأنظمة واللوائح أطراً يتطلب الالتزام بها في واقع الممارسة الفعلية جهداً متواصلًا من قبل المدير المعني .

والفلسفة القائمة وراء الالتزام بهذه اللوائح لا تعني وضع قيود على عمل الإداري؛ بل إنها تعني التخلص من العشوائية من خلال حد منطقي من الانضباط، يزيد أو يقل تبعاً لوعي الإداري ودرجة إدراكه لمتطلبات إنجاز المصلحة العامة، وعمق خبرته المتراكم من التمرس في مواقع وظيفية متنوعة، وما اكتسبه من تجارب من خلال المسؤوليات التي تحملها أو كان طرفاً فيها أثناء خدمته الوظيفية.

وإلى جانب الأداء المنضبط الذي يلتزم بالأنظمة واللوائح ويحتكم إليها على الدوام، هنالك سلوكيات وصفات أخرى تميز بين الإداري النمطي الذي يسيّر العمل بما لا يتعارض مع الأنظمة واللوائح، وبما يعطي الانطباع بأداء المهام الإدارية على نحو مجرد يلبي الحد الأدنى مما هو متعارف عليه، وبين الإداري القيادي الذي يتجاوز الأداء النمطي التقليدي إلى مجالات أرحب، تؤدي بالوحدة الإدارية التي يقودها إلى خدمة المصلحة العامة، وترشيد الإمكانيات للإدارة التي يقودها ، ويسهم في الوقت نفسه في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في إدارته وتقوية إحساسهم بالانتماء، بما يكفل تعبئة طاقات الجميع لإنجاز ما يوكل إليهم من مهمات .

وفي معرض تناولنا لمفهوم التحول من الإدارة القيادية، لن ندخل في مناقشة ما إذا كانت القيادة فطرية أو مكتسبة، بل سننطلق من فرضية أخرى، وهي أن الصفات القيادية التي ترتقي بالعمل الإداري لتحقيق الأداء الأمثل يكتسبها الإداري على نحو تراكمي، وذلك بعد تحقق شروط موضوعية في الإداري نفسه.

١ . قياس القدرة القيادية لدى المسئول الإداري:

قبل أن نتطرق إلى آليات التحول من الإدارة إلى القيادة - أو بتعبير أدق إلى الإدارة القيادية ، يجدر بنا أن نجيب على السؤالين التاليين:
كيف نقيس القدرة القيادية لدى الإداري، وكيف يمكن اختيار إداري لأداء مسؤوليات إدارية أكبر؟
للإجابة على هذين السؤالين، سننظر في الشروط التي يمكن اعتبارها معايير للقياس.

نرى من واقع العمل الإداري أن هنالك عدد من الشروط المعيارية التي يمكن من خلال تحققها قياس القدرة القيادية لدى الإداري ، ولكي لا نستطرد في الحديث عن الصفات العديدة التي تميز الشخصية الإدارية القيادية، نحصر الشروط المعيارية التي تخص الأداء الإداري القيادي الذي يعنى به هذا المحور في تحقيق أربعة نتائج أساسية ظاهرية - أي بينة ومحسوسة - ، وهي:

- ١-١ - نسبة ما يتحقق من المصلحة العامة والإنتاجية : المصلحة العامة هنا تعني إنجاز المعاملات الخاصة بالجهة التي يتسنى الإداري إحدى مسؤولياتها - سواء كانت المسؤولية الأعلى أم مسؤولية قطاعية مركزية؛ وإنجاز مصالح الجمهور . ونعني بالجمهور المؤسسات العامة والخاصة الأخرى وأفراد الجمهور . ونعني بمصطلح الإنتاجية ما تقدمه الجهة من سلع وخدمات للمجتمع أو للسوق كما ونوعاً.
- ١-٢ - التطوير الفعلي والمستمر للأداء، وقدرة الإداري القيادي على إقناع منسوبي الجهة بجدوى التطوير وبقدرته هو على التطوير.
- ١-٣ - ارتفاع مستوى الرضا لدى العاملين في الجهة، وشعورهم بالإشباع النفسي واستدامة هذا الرضا والإشباع.
- ١-٤ - وأخيراً - قدرة الإداري على تعبئة قدرات منسوبي الجهة في العمل اليومي، وفي الظروف الاستثنائية ، بحيث يقدم هؤلاء المنسوبين أقصى ما لديهم من جهد وطاقة.

إذا ما تحققت مثل هذه الشروط التي يمكن نظرياً وضعها لقياس القدرة القيادية لدى الإداري - أي إداري - سيكون بوسعنا الجزم بأهليته للقيادة.

٢ - صفات القيادي الإداري:

هذه النتائج التي ذكرناها آنفاً والتي يصبو الجميع إلى تحقيقها ، القيادة العليا في المنشأة ، والعاملين فيها كذلك ، تتطلب توفر حد معين من الصفات في الإداري القيادي أو في من يتطلع من بيده الأمر - الدولة أو الرئيس الأعلى للمؤسسة .. - إلى تعيينه في موقع قيادي، ونحصر هذه الصفات في الآتي:

- ١-٢ - تقوى الله والحرص على العدل وإعطاء كل ذي حق حقه.
- ٢-٢ - حب الخير للآخرين، وفي هذا السياق المرؤوسين والزملاء في العمل ، والسعي إلى تحقيق مصالحهم وتطلعاتهم الوظيفية ، ضمن الضوابط الشرعية والنظامية والأخلاقية.
- ٢-٣ - توازن الشخصية والقدرة على ضبط النفس والانفعالات في أحلك المواقف.
- ٢-٤ - القرب النفسي من منسوبي الجهة سواء كانوا تحت رئاسة الإداري مباشرة، أو زملاءه في القطاعات الأخرى ومنسوبي تلك القطاعات. والصفة القيادية هنا تتجلى في قدرة الإداري على تحقيق هذا القرب النفسي الذي يضفي الطابع الإنساني على بيئة العمل، دون أن يؤدي ذلك إلى تجاوز اعتبارات التراتبية الإدارية، وتدني إحساس المرؤوسين والزملاء في الجهة بالسلطة الإدارية لدى الإداري ، أو ما اصطلح على تسميته بالهيبة . ونرى أن احترام الهيبة الذي يتحقق من خلال القرب النفسي يشكل دافعاً أقوى فعالية من ممارسة الهيبة من خلال ما يسمى بالقيادة الدكتاتورية والتي تعتبر صفة سلبية بالإداري. ويترتب على توفر هذه الصفة في الإداري القيادي قبول المرؤوسين لما يصدر من هذا الإداري من توجيه، وقد يتجاوز الأمر ذلك إلى حد سعي المرؤوسين للحصول على توجيهاته في أمور تجاوز الإطار الوظيفي.

٢-٥ - القدرة على تقييم مهارات وقدرات المرؤوسين، وبناء قدرات إضافية لديهم ، كلما تطلبت مصلحة العمل ذلك.

٢-٦ - تحويل الصلاحيات والشجاعة في تحويلها بالفعل وفي استعادتها أيضاً . ونقول الشجاعة في تحويلها، لأن البعض - إن لم يكن معظم الإداريين - يعتبر تحويل الصلاحيات تنازلاً عن جزء من السلطة الإدارية وتقليصاً لدرجة النفوذ التي يتمتع بها بحكم الموقع الإداري ، ويحجم البعض عن هذه الممارسة - على الرغم من اقتناعه بضرورتها - خشية أن يفسر ذلك من قبل الآخرين على أنه ضعف لدى هذا الإداري.

٢-٧ - القدرة الاتصالية ، ونعني بذلك التمكن من مخاطبة مختلف منسوبي الجهة والزملاء في العمل والحوار معهم، بمختلف مستوياتهم : من حيث السن والمستوى التعليمي والخلفية الاجتماعية. ونضيف إلى ذلك مهارة لازمة لهذه القدرة الاتصالية، وهي إيجاد الإداري القيادي لقنوات تسمح لمنسوبي الجهة بإيصال ما لديهم من آراء وأفكار ووجهات نظر إلى الإداري القيادي، سواء من خلال الاجتماعات الدورية أو الباب المفتوح، أو الحرص على الحضور في المناسبات الخاصة بالجهة أو المناسبات الخاصة بمنسوبيها.

تلك سبع صفات نجزم بأن توافرها في الإداري في العمل الحكومي أو القطاع الخاص يؤهله لتحمل مسؤوليات أكبر، وتفتح الأبواب أمامه لتحمل مهمات قيادية عليا.

٣ - ثنائية القدوة والقناعة:

وقد يسأل سائل ، فيقول: أليست القيادة الإدارية مرتبطة بكون الإداري قدوة لمنسوبي الجهة أو القطاع الذي يديره ؟ أو يقول هذا السائل : أليس انقياد المرؤوسين رهن بقناعتهم بالإداري الذي يقعون في مجال سلطته الإدارية ؟

والجواب هو أن مفهوم القدوة مفهوم واسع، ومن نافلة القول أنه لا يمكن أن ينطبق على شخص واحد بشكل شامل ومطلق، ولذلك فلا يجب أن يكون فهماً لمصطلح القدوة تجريدياً ومطلقاً، بحيث يتجاوز ما ذكرناه عند تناول "صفات الإداري القيادي".

أما مفهوم القناعة، أي اقتناع المرؤوسين بأهلية الإداري بقيادتهم ، فهو مرتبط بالثقة التي تكاد تصل في مراحل متقدمة إلى مرحلة الإعجاب بشخصية القيادي الإداري. وهذه الثقة المبنية على قناعة بأهلية الإداري للقيادة تبنى على مدى زمني يقصر أو يطول، أو تتحقق فور تسلم الإداري لموقعه الوظيفي عندما تسبقه سمعته التي اكتسبها في موقع آخر قبل بدئه مسؤولياته الإدارية.

ولذلك فإن ذلك يدفعنا للقول - وثقة - إن الأداء القيادي للمسؤول الإداري ليس محصوراً بالقطاع أو الوحدة الإدارية التي يدير شؤونها، بل إن هذا الأداء يتعدى هذا القطاع أو هذه الوحدة الإدارية إلى قطاعات أخرى داخل الجهة أو حتى خارجها ولذلك، وبحكم وجود عامل التنافسية، وجدت ظاهرة ما يسمى بصائدي الرؤوس، أي أولئك الذين يبحثون عن القدرات الإدارية القيادية المتميزة ليغروها - مقابل ميزات مادية أكبر - بالانتقال إلى مواقع إدارية قيادية في مؤسسات أخرى منافسة، أو ذات طبيعة عمل مختلف، أو في مؤسسات تعاني من ظروف صعبة. هذه الظاهرة ملحوظة في القطاع الخاص، ويصطدم تحققها في القطاع الحكومي بالكثير من العقبات.

٤ - آليات التحول من الأداء الإداري إلى الأداء الإداري القيادي:

٤-١ - الرصد:

إذا كان رصد المواهب والقدرات القيادية لدى الإداريين الواعدين في جهة ما يعتمد على درجة وعي القيادة العليا في الجهة بأهمية إحلال من تتوفر لديهم الصفات القيادية وتمكينهم من تحمل مسؤوليات أكبر وأهم، فإن هذا الإحلال والتمكين يصطدم - في حالة القطاع الحكومي - بعدد من العقبات ، من أبرزها بعض أنظمة الخدمة المدنية.

وللتغلب على هذه العقبات، نجد أن القطاعات الحكومية بوجه عام تلجأ إلى أسلوب التكليف - والتجميد الوظيفي أيضاً - والسعي المستمر إلى تحويل وظائف قيادية بها. ونجدها أيضاً تتغاضى عن مزاوله عدد من منسوبيها العمل في مواقع وظيفية غير التي يفترض فيهم العمل فيها. هذه الأوضاع تكاد لا توجد في القطاع الخاص في بلادنا، وإن وجد أي

منها فإن قدرة القطاع الخاص على معالجتها أكبر من قدرة القطاع الحكومي بكثير.

٤-٢- الإعداد والتكوين الواعي:

وإلى جانب آلية الرصد ، هنالك ما اصطلح على تسميته بمفهوم التهيئة، أي الإعداد والتكوين الواعي لمن ترصد لديهم بؤادر الصفات والمهارات القيادية.

٤-٣- التجريب والتقييم:

يعتبر العمل الوظيفي في حد ذاته مجالاً رحباً للتعلم واكتساب التجارب والمهارات. والقيادة العليا في الجبهة التي تأخذ ذلك في الاعتبار تعي ضرورة اللجوء إلى تجريب موظفيها واختبار قدراتهم، من خلال إيكال أداء مهمات محددة إليهم لفترات تطول أو تقصر. وغالباً ما ينتج عن هذه الممارسة أمران: اكتشاف مواهب إدارية واكتشاف مواهب قيادية إدارية. ومن ناحية أخرى، حفز العاملين في الجهة على تطوير قدراتهم وإكسابهم قدراً أكبر من الثقة بالنفس.

وما ينبغي التحقق منه هو أن الهدف من التجريب لا يتحقق إلا من خلال تقييم لمستوى أداء الموظف لمهمته القيادية المحدودة المدة التي أوكلت إليه. وغالباً ما يكون التقييم داخلياً، بينما تلجأ بعض الجهات إلى التقييم الخارجي أيضاً.

وبعد، فإن رصد القدرات الإدارية القيادية في الوزارات والمؤسسات والمصالح والهيئات العامة واجب ومسؤولية حيوية في النظام الوظيفي الحكومي، مثلما هو أمر حيوي ومحوري في القطاع الخاص. ويؤدي تجديد الدماء في البنية المؤسسية إلى الارتقاء بالخدمة العامة، وزيادة في الإنتاجية كما ونوعية، ويحول دون الجمود وذبول طاقات واعده تحرم المؤسسة - بل والوطن - من عطائها.

أشكركم على حسن استماعكم، وأدعو الله أن يوفق الجميع.

والسلام عليكم ورحمة الله وبركاته