

إصلاح القيادات الإدارية في أجهزة الدولة ومؤسساتها

Reforming the administrative leaderships in the state agencies and institutions

عبدالفتاح المسماري

جامعة بنغازي (ليبيا)، abdelfattah.almsemari@uob.edu.ly

تاريخ النشر: 2021/01/09

تاريخ القبول: 2020/11/13

تاريخ الاستلام: 2020/11/02

الملخص:

تشكل القيادة الإدارية واحد من أهم المواضيع التي تلعب دورا فاعلا في تحسين مستوى أداء المؤسسات الحكومية والأفراد الذين يعملون بها من مختلف الجوانب لا سيما الخدمية منها التي تعنى بمستوى الأداء الجيد للمجتمع وخاصة في الدول النامية التي لازالت تصارع من اجل الخروج من دائرة التخلف، ومن هذا المنطلق تمحور هذا البحث حول إصلاح القيادة الإدارية في أجهزة الدولة ومؤسساتها المختلفة، واهم المراحل الأساسية في القيادة الإدارية وإصلاحها، بالإضافة الى استعراض مفهوم القيادة الإدارية، واهم التحديات التي تعترض خطط الإصلاح المؤسسي، وابرار تأثير الصعوبات الاقتصادية والثقافية على الإصلاح الإداري في مؤسسات الدولة، بالإضافة الى متطلبات وخطط إصلاح القيادة الإدارية، وأخيرا التركيز على التحديات التي تعترض في القيادة الإدارية المحلية لضمان نجاح خطط الإصلاح المؤسسي في الدول النامية التي تحاول جاهدة الخروج من دائرة التخلف الاجتماعي والاقتصادي، وقدمت تقسيم البحث الى عدة عناصر اشتملت على المقدمة التي تتضمن منهجية البحث والتي اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي، من خلال السرد العلمي للمادة العلمية، ومن ثم عرض عناصر الموضوع وتفصيلاته وتحليلها، وأخيرا أهم النتائج والتوصيات، وقائمة المراجع التي تم استخدامها .

الكلمات الرئيسية : القيادة الإدارية ، الإصلاح الإداري.

Abstract:

The paper is contains on sum of the mean points related to the mend of managerial leadership in the governmental institutions , it takes logical steps to views this stages.

at the beginning concentrate on the concepts of leadership generally, its properties , programs , indications , which it gives to the institutions which suffering from the retardation , throw light on the difficulties of managerial mend in this kind of societies with some examples to this problems.

In addition , identify the concepts of the cultures factors and its impact on the level of services which this institutions give to this countries , finally view the challenges which facing this programs of managerial development in this countries to change the position of retardation .

The keywords :

The mend , managerial leadership

حين أخذت الدول النامية تفكر في الخروج من دائرة التخلف الاجتماعي والاقتصادي الذي القي بظلاله على شتى نواحي الحياة الاجتماعية فيها، أخذت في الإعداد للخروج من حالة التدهور المعيشي المتفشي فيها وسوء مستوى الخدمات في أجهزة الدولة ومؤسساتها، ولم يكن أمامها من خيار إلا البدء في رسم خطط إصلاحية تنموية تعمل على إحداث تغيير إيجابي يكون بمثابة انطلاقة نحو مستقبل أفضل، وبالفعل شرعت في تطبيق برامج التنمية الإدارية الهادفة الى تحسين الأوضاع الخدمية ورفع مستوى الأداء في مؤسساتها الحكومية التي تئن من وطئه الفساد الإداري بفعل عوامل اقتصادية وثقافية السائدة في هذه الدول النامية الطامحة لحياة أفضل، الأمر الذي دفعها في الشروع في عمليات الإصلاح الإداري والتي اتخذت من القيادات الإدارية هدفا رئيسيا لها، في طريقها نحو تحسين مستوى أداء المؤسسات الحكومية، فعملية الإصلاح تنطلق من رأس الهرم الإداري والمتمثل في مصدر الأوامر والذي يشكل المعيار الأساسي لنجاح هذه المؤسسات ووضعها في المسار الصحيح من التطور والأداء الإيجابي، غير أنها دخلت في منعطف الفشل في تحقيق مجمل الأهداف المرغوبة والتي تطمح للوصول الى معظمها، حتى يتسنى لها متابعة المراحل التي تليها تباعا، فبرامج الإصلاح الاجتماعي في هذه الدول اصطدمت بجدار عريض من المعوقات والتحديات التي بددت احلامها في التطور الاجتماعي والاقتصادي المنشود فعملية الإصلاح تتطوي على مجموعة من البرامج الاساسية التي تتطلب تضافر كل الجهود الحكومية والمهنية لضمان نجاحها بالشكل الأمثل، فهي تشترط في خططها ضرورة الإيمان بها وبأهدافها التي وضعت من اجل تحقيقها، كما تحتاج الى الاعداد الجيد ومراعاة الموارد المتاحة، اضافة الى العوامل الثقافية ونمط القيم السائدة في المجتمعات والتي تشكل عاملا جوهريا في دعم خطط الإصلاح الإداري، التي تنطلق من القيادات الإدارية المسؤولة عن ادارة جميع شؤون المؤسسات ومساعدتها في التغلب على تلك المعوقات التي تتجسد في مشاكل التصنيع وقلة الموارد الطبيعية وانتشار الأمية وسوء التعامل مع السياسات التنموية في اغلب المجالات، إضافة الى التركيبية الاجتماعية المعقدة التي تناهض التغيير وتتمسك بالنمط التقليدي لتلك الانظمة الإدارية التقليدية السائدة في هذه المجتمعات مما يعقد عمليات إصلاح تلك القيادات النمطية في طبيعة عملها، ومن هذا المنطلق تركز هذه الورقة على إصلاح القيادات الإدارية في أجهزة الدولة ومؤسساتها في الدول النامية وتاريخها والمراحل التي مرت بها، وتتمثل اهمية الموضوع في كون القيادات الإدارية هي أساس عملية التطوير وجوهرها وعملية إصلاحها ينعكس بشكل ايجابي على تطوير المؤسسات ومستوى خدماتها، حيث ساهم تفشي الفساد في هذه القيادات في فشل مشاريع التنمية الإدارية والاقتصادية الاجتماعية في هذه المجتمعات الأمر الذي نجم عنه ازدياد حالة التخلف الاجتماعي، ولا بد من اتخاذ كافة التدابير العلمية للتغلب عليها، تهدف الورقة لإعطاء فكرة عن إصلاح القيادات الإدارية في مؤسسات الدولة، كما تهدف- أيضا- الى تسليط الضوء على معوقات الإصلاح الإداري في الدول النامية، كذلك تحديد أهم أسس وأهداف إصلاح القيادات الإدارية، وتسلط الضوء على المعوقات الاجتماعية الاقتصادية والثقافية التي تعترض خطط الإصلاح في الدول النامية، بالإضافة الى التعريف بأثار تلك

المعوقات لتجاوزها، ومحاولة التوصل لبعض المقترحات التي من شأنها الدفع بعملية إصلاح القيادات بأفضل صورة ممكنة.

1. القيادة الإدارية :

1.1 مفهوم القيادة الإدارية :

تعددت المحاولات الفكرية لتحديد مفهوم القيادة الإدارية نتيجة الدور الفعال لها في تحقيق الأهداف المرغوبة خاصة فيما يتعلق بالمؤسسات الإدارية والاقتصادية فهي تعمل على وضع عمل هذه المؤسسات في سياقها الصحيح الأمر الذي يترتب عليه النهوض بمستوى هذه المؤسسات إلى اعلي المستويات ، وسوف نستعرض هذا المفهوم على النحو الاتي :

تعرف بانها : هي تلك الاساليب الحديثة التي تعمل على تطوير أداء المنظمات الحكومية بشكل علمي منظم مما يترتب عليه نجاح تلك المنظمات في أداء عملها بتميز . (التوتجي .ص: 10).
كما عرفها ستوجدل بانها : عملية التأثير في الآخرين باتجاه تحقيق الأهداف المرغوبة وزيادة فاعلية الأداء لدى جميع العاملين . (العرفي .2008 .ص: 210) .

ومما سبق يتبين لنا بجلاء أن القيادة الإدارية هي نسق منظم من الخطوات المعدة والمدروسة بشكل علمي والهادفة الى إحداث تغييرات مرغوبة في استراتيجيات العمل في المؤسسات الفاعلة في المجتمع ، كما انها ذات علاقة بتحسين مستوى الأداء لجميع العاملين في المؤسسات الحكومية عن طريق ما تتخذه من قرارات وخطط تتحكم في سير العمل وتنظمه .

2.1 مكونات القيادة الإدارية :

- المبادرة التي تعني امتلاك القائد لزام الموقف أو الأمور .
- العضوية ويقصد بها اختلاط القائد بأعضاء الجماعة العاملين معه .
- التمثيل أي تمثيل القائد لجماعته ودفاعه عنها .
- التكامل ويعني العمل على تخفيف حدة الصراع والتوتر بين أعضاء الجماعة .
- التنظيم ويقصد به تحديد القائد للعمل الذي يقوم به وعمل الآخرين معه .
- السيطرة أو الرقابة وتعني تحديد سلوك الأفراد او الجماعة في اتخاذ القرارات او التعبير عن الرأي .

- الاتصال ويقصد به تبادل الأفكار والمعلومات والبيانات بين القائد وأعضاء الجماعة .
- الانتاج ومستوى الأداء ويقصد به تحديد مستويات الجهد والإنتاج لأعضاء الجماعة التي تعتبر أساس تكوين المؤسسة .(العرفي .2008 .ص 211) .

بناء على ما سبق يتضح أن القيادة لها العديد من المكونات الأساسية التي لا بد من توفرها لتكون في سياقها الإداري والتنظيمي وتشتمل هذه المكونات على خصائص القادة وإمكانياتهم الفكرية والذهنية، إضافة إلى كيفية السيطرة على سير العمل في المؤسسات والحكمة في اتخاذ القرارات

الملائمة وفي الأوقات الحاسمة ، والعمل على رفع مستوى الإنتاجية وبث الروح الايجابية بين العاملين .

3.1 انماط القيادة الإدارية :

أ. القيادة الاوتوقراطية : وهي التي تتميز بالطابع التسلطي في خطة العمل وطريقة تنفيذها بشكل الزامي فهي الجهة الوحيدة المسؤولة عن اصدار القرارات ، وتحديد كل العلاقات بين العاملين في المؤسسة الامر الذي يجعل التماسك بينهم معدوم وينتج عنه الارتكاب خاصة في حالة غياب القائد .

ب. القيادة الديموقراطية : وهي التي تعتمد على اسلوب الديموقراطية وتعطي اهتمام اكبر للعلاقات الانسانية الواضحة وتؤمن بمبدأ المشاركة في صنع القرار وتفويض السلطة وتعتمد بشكل اساسي على العلاقات القوية بين القائد ومرؤوسيه والتي تقوم على اشباع حاجاتهم .

ت. القيادة الفوضوية : وهي التي يقوم من خلالها القائد بتفويض شخص اخر ليحل محله ويتخلى عن منصبه الإداري كما ان القائد في هذا النمط الإداري يتهرب من مهامه ويترك للعاملين الحرية في التصرف ويتركهم يواجهون المشكلات بمفردهم ، مما يترتب عنه افتقار المؤسسة للضبط والتنظيم .(المسماري 2014. ص 173 . 176) .

نستدل من العرض السابق على ان القيادة تتخذ اشكال وانماط متعددة تطورت بشكل كبير خلال تطور المؤسسات وطبيعة عملها ونوعية الخدمات التي تقدمها وكل نمط من تلك الانماط له آثار ايجابية وسلبية تنعكس على مستوى الأداء لتلك المؤسسات ، وتسهم وضعية المجتمع ودرجة تقدمه الفكري والاقتصادي في اعتماد نمط دون الاخر .

4.1 العوامل المؤثرة في القيادة الإدارية :

✓ القوى الداخلية المؤثرة في سلوك الرجل القيادي وتشمل السمات الفطرية والمكتسبة التي يمتلكها القائد وتؤثر في فاعليته في التأثير على سلوك العاملين .

✓ القوى التي تؤثر في سلوك المرؤوسين وتشكل طبيعة ونوعية الجماعة التابعة وما تتصف به من سمات مثل مستوى التعليم والتدريب والخبرة في مجال العمل ورغبتهم فيه .

✓ القوى النابعة من التنظيم ومن البيئة الخارجية وتشمل البيئة المباشرة للعمل التي يمارس فيها القائد مهامه ووظائفه القيادية ومنها طبيعة العمل نفسه في المؤسسة وتسيير جميع الاجراءات التنفيذية في المؤسسة مما يزيد من دائرة سلطته ونفوذه كونه يمثل السلطة العليا المسؤولة عن اصدار الاوامر .

✓ خصائص المرؤوسين .

✓ العوامل التنظيمية وتشمل قاعدة القوة ومجموعة الاجراءات الإدارية ومستوى الاحتراف في عملية الادارة .

✓ طبيعة المهمة التي تنوي القيادة الإدارية القيام بها فهناك مهام تتطلب جهد ووقت طويل مما يؤثر على كفاءة الاداء الإداري ..(المسماري .2014. ص 179 . 184) .

وفق ما سبق ذكره يتبين أن هناك عوامل عدة تؤثر على القيادة الإدارية وطبيعة عملها في المؤسسات وهذه العوامل قد تكون ادارية فنية، او ذات علاقة بمستوى ذهنية العاملين في المؤسسة و خبراتهم ،كما ان عامل التنسيق بين اتخاذ القرارات ووقت تنفيذها والإمكانات المتاحة يلعب دورا فاعلا في نجاح ما تقترحه القيادة من خطط وبرامج .

5.1 مبادئ القيادة الإدارية :

➤ تقسيم العمل بشكل يكفل حفظ التخصص لكل العاملين والمدراء الامر الذي يساعد في اكسابهم البراعة والضبط ويزيد من جودة المخرجات .

➤ السلطة وهي تتجسد في إصدار الأوامر والصلاحيات وغالبا ما تتأصل السلطة في الأشخاص والمناصب .

➤ الفهم الكامل للقوانين والأوامر الصادرة عن رأس الهرم والتفاعل الايجابي بين صاحب العمل والموظفين وهو عامل غاية في الأهمية .

➤ وحدة مصدر الأوامر حيث يجب ان يتلقى الموظفين أوامره من مشرف واحد حتى لا يحدث ازدواجية في الأوامر .

➤ اخضاع الاهتمامات الفردية للاهتمامات العامة حتى لا تغطي رغبات الفرد على أهداف ورغبات المؤسسة .

➤ فتح قنوات اتصال جيدة وترسيخ العدالة بين الموظفين والعمل على بث روح المرح والابداع لدى الموظفين . (شاكر . 2011 . ص 37) .

ومن خلال العرض السابق نستشف أن القيادة الإدارية تتطلب وجود مبادئ لكي تؤدي عملها بشكل فعال في قيادة المؤسسة نحو تحقيق اهدافها، ومن هذه المبادئ تقسيم العمل واحترام التخصص الوظيفي، توحيد مصدر التحكم والقرارات، تغليب المصلحة العامة على الرغبات الشخصية وغيرها من الاسس المهمة للمضي قدما في تحسين أوضاع المؤسسات الحكومية نحو تحقيق مستويات مرموقة من الانتاج ورفع مستوى جودة الأداء لأعلى الدرجات الممكنة على مختلف الأصعدة والقطاعات وزيادة دقة العمل وتحفيز العاملين على التفاني في أداء الوظيفة عن طريق الاستعانة بآرائهم ومقترحاتهم والعمل بشكل جدي

مع متطلباتهم ومشاكلهم داخل وخارج بيئة العمل، الأمر الذي يخلق نوع من الارتباط العاطفي بينهم وبين المؤسسة ويزيد من مشاعر الانتماء الكامل للمؤسسات .

6.1 اسس القيادة الإدارية :

- ❖ توزيع المسؤولية واشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات في المؤسسة لزيادة الشعور بالانتماء لها.
- ❖ ضمان حرية الاتصال والتفاعل وجها لوجه بين كل اعضاء الجماعة لزيادة الانسجام والتفاعل فيما بينهم.
- ❖ العمل على ضمان الامن والراحة في العمل جسميا ونفسيا مما ينعكس ايجابيا على مستوى الاداء الوظيفي للعاملين .
- ❖ اظهار الود والتفاهم وتبادل الاحترام في علاقات العمل بين العاملين وفي كل انماط السلوك الاجتماعي .
- ❖ العمل على تحويل العمل المتمركز حول الذات الى عمل متمركز حول الجماعة وترسيخ روح الجماعة داخل المؤسسة
- ❖ زيادة التعبير التلقائي عن المشاعر والمعاني والتقليل الى اقصى حد ممكن من استخدام قوة المركز والسلطة .
- ❖ اتباع المنهج العلمي في الوصول الى القرار السليم عن طريق الاسلوب الصحيح واستشارة اهل العلم والخبرة في داخل الجماعة وخارجها .
- ❖ الاهتمام بكل الموظفين في المؤسسات والدفاع عن مصالحهم والتوفيق بين مصلحة الجماعة ومصلحة المؤسسة وتنسيق جهودهم والحفاظ على كرامتهم . (شاكر . 2011 . ص 202) .

يتضح من العرض السابق أن فتح قنوات الاتصال مع العاملين والاقتراب منهم والاستماع لمقترحاتهم حول سير العمل يعتبر من الأسس المهمة لم له من تأثير ايجابي عليهم ، مما يولد الشعور بالانتماء لديهم وزيادة الحرص على المؤسسة ومستوى خدماتها ، إضافة الى الاستناد على المنهج العلمي في عملية إدارة شؤون المؤسسة وبث روح الفريق ونبذ المصالح الشخصية أثناء العمل .

2. مفهوم الإصلاح الإداري :

هو عملية إدخال تغييرات أساسية في أنظمة الإدارة العامة بما يكفل تحسين مستويات الأداء ورفع كفاءة النظم الإدارية القائمة من خلال تغيير المعتقدات والاتجاهات والقيم والبيئة التنظيمية وجعلها أكثر فاعلية.(التوتنجي . ص 14) .

كما يعرفه الدكتور محمد المغربي بأنه:

عملية انتقالية تعمل على إحداث تغييرات جذرية هادفة وتتطوي على مجموعة من الخطط والبرامج العلمية المعدة بشكل مدروس بما ينسجم مع واقع المؤسسات في المجتمعات التي تعاني مشاكل إدارية واقتصادية (المغربي، 2002، ص 62).

1.2 أهداف الإصلاح الإداري :

- ✓ بناء توجهات الإدارة الاستراتيجية في مختلف مجالات العمل من خلال تنمية قدرات منظمات الجهاز الإداري التعامل مع البيئة الداخلية والخارجية .
- ✓ بناء الانماط والمداخل الحديثة في البناء التنظيمي وإعادة تصميم الهياكل التنظيمية لمنظمات الجهاز الإداري لتحقيق المرونة والاستجابة لمتطلبات التغيير والتطوير والتكيف مع متطلبات البيئة.
- ✓ إشاعة مفاهيم اللامركزية الإدارية والابتعاد عن مركزية اتخاذ القرار وتنمية مهارات التفويض لدى القيادات الإدارية وتمكين الإدارات الوسطى والتنفيذية لتحمل المسؤولية والاطلاع على تنفيذ العمليات والأعمال الإدارية .
- ✓ تقييم أداء المؤسسات من خلال الأهداف المحددة لها مع التركيز على المسؤولية الاجتماعية لتلك المنظمات إضافة التقييم الجوانب الأدائية للعمليات والأعمال المنجزة والتكاليف المالية وحجم الاستثمار وأداء العاملين وربطها بمتطلبات تطوير المجتمع .
- ✓ استيعاب المتغيرات الحاصلة والمتوقعة في حجم الموارد البشرية من حيث الكم والنوع على مستوى منظمات الجهاز الإداري وتنمية قدرتها وتبني قيم العمل الجماعي وتعزيز الإبداع والتطوير الإداري
- ✓ دعم الجهود نحو الارتقاء بمستوى الانتاج والإنتاجية والنوعية وتطبيق الإجراءات المتعلقة بالجودة واعتبارها من مسؤولية الجميع .
- ✓ اعتماد الأساليب التي تحقق الكفاءة الاقتصادية وفي مقدمتها رفع مستويات الانتاج وتقليص التكاليف واتخاذ القرارات المتعلقة بالاستثمار وخطط وأساليب الانتاج .
- ✓ تطوير صيغ وأساليب وإجراءات العمل الإداري والقوانين والتشريعات بما يسهم في تحقيق السرعة والدقة في اتخاذ القرارات .

✓ التوسع في الاعتماد على التقنيات الحديثة وصولاً إلى المنظومات الإلكترونية لتمهيد البدء في بناء مشاريع الحكومة الإلكترونية وتعزيز نشاط البحث والتطور في هذه المجالات بما يوسع من آفاق التطوير الإداري .

✓ تنمية قدرة المؤسسات المعنية بإدارة برامج التنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية ودعمها وتعزيز دورها في توجيه الموارد نحو الاستثمارات ذات المردودات الأوسع لخلق الانسجام المطلوب . . (التوتنجي : د س ن. ص 14).

ومما سبق يتبين أن عملية الإصلاح الإداري هي إدخال تغييرات مقصودة على أنظمة الإدارة العامة لتعديل طريقة ومنهج العمل المتبع إلى طريقة أكثر فاعلية وتطوراً ، تهدف إلى استحداث نمط جديد يعمل على ضبط النسق الإداري بطريقة أكثر مرونة وخاصة فيما يتعلق بعمليات اتخاذ القرارات واختصار الوقت الذي تستغرقه عملية إصدار الأوامر من الرؤساء إلى العاملين في قطاعات المؤسسات الحكومية .

2.2 مراحل إصلاح القيادة الإدارية :

1.2.2.2. مرحلة التغيير والتجديد :

وهي أولى المراحل وغالباً ما يصاحبها حالة من التردد والخوف والرفض والشك في نوعية النتائج التي سوف يتم الوصول إليها ، وتكون كل الطاقات في البداية موجهة بشكل أساسي نحو الشخص الذي يتخذ القرار والعاملين المستفيدين من خدمات المؤسسة وهذا ما يجعل الصورة النهائية غير واضحة وتبا هنا أهمية عمل القيادة في بث الروح الإيجابية بين العاملين ودفعهم نحو اعلي مستويات الانجاز الوظيفي وغرس قيم حب العمل والتفاني فيه بعيداً عن كون الوظيفة وسيلة لكسب الرزق وإشباع الحاجات .

2.2.2.2. مرحلة ردود الفعل :

غالباً ما يصاحب الرغبة في التغيير وتحسين الأوضاع السائدة تفاوت في الآراء واختلاف في وجهات النظر حول الجوانب السلبية والتي يجب تجاوزها ، ويرتبط هذا التباين بموقع الأشخاص بالمؤسسات ودورهم فيها فمنهم من يرى التجديد ضروري ومنهم من يراه إلزام مفروض من السلطات العليا بالمؤسسة .

3.2.2.2. مرحلة مقاومة التغيير داخل المؤسسة وتشمل الموظفين والمواطنين المستفيدين من خدمات المؤسسة وأحياناً تشمل حتى القيادة الإدارية نفسها نتيجة الخوف من النتائج الغير متوقعة من التجديد .

4.2.2.2. مرحلة الوصول لتحقيق الاهداف :

وفيها تسود حالة الشك والفوضى وتقود في النهاية إلى القبول والاستحسان نتيجة تحقق العديد من الايجابيات والوصول لنتائج مرغوبة .

5.2.2. **مرحلة الرهان :** وهي عملية وضع الأمل والثقة في المستقبل وتعيين أهداف جديدة نبيلة وسامية والعمل على تحقيقها بعدما تم النجاح في عمليات التغيير السابقة في مختلف قطاعات وخدمات المؤسسة . (الخلايلة .2012. ص 225) .

يمكننا ان نستنتج ان عملية إصلاح القيادات الإدارية يحتاج لتضافر الجهود في كافة مفاصل الدولة لأحداث تغييرات هادفة و مرغوبة على مختلف المستويات الإدارية في مؤسسات الدولة ، والتي تشمل عمليات التطوير واعتماد الاستراتيجيات الملائمة ، ومن ثم حدوث حالة من عدم القبول او الخوف من النتائج وصولا لتحقيق الاهداف وكسب رهان التجديد الذي كان في بداية مرحلة التخطيط لبدء عمليات التطوير امرا يكتنفه الغموض والشك من حدوث عواقب ليست في الحسبان ، اضافة الى الامكانيات المتاحة واللازمة لتحقيق هذه الانماط المعدلة من الخطط الإدارية والتي تحتاج لان تقوم القيادة الإدارية بتنفيذها باحترافية كاملة لضمان الوصول الى الاهداف المنشودة وكسب ثقة العاملين والجهات الاساسية الفاعلة في المؤسسات .

3.2 برامج إصلاح القيادة الإدارية :

أ. التأسيس والبناء وتتسم بوضع اسس رصينة للهياكل والبنى التحتية الإدارية بشكل يضمن نجاح ما بعدها من خطوات وبرامج الإصلاح .

ب. النمو والانطلاق ويتضمن اهتمام الحكومة بشكل جدي بعمليات تطوير النشاطات الاجتماعية والاقتصادية والثقافية من خلال تدعيم وتقوية الجهاز الإداري .

ت. اعادة التنظيم وتتمثل في زيادة اهتمام الحكومة بعمليات توحيد الجهود وتوجيهها نحو تطوير هياكل الوزارات والادارات الحكومية ووضع منظور استراتيجي شامل للبدء فعليا في عملية التنمية .

ث. بلورة وتحديد مفهوم التطوير الإداري ورسم اهداف واضحة له والعمل على احداث تغييرات جوهرية في نظم واساليب العمل ووسائل وكوادر الادارة .

ج. استحداث اجهزة ادارية اكثر تطورا وفاعلية في التعامل مع كل الظروف واعتماد استراتيجيات فعالة للعمل تكون اقل حجما وافضل اداء باقل التكاليف .

ح. اعادة تنظيم هيكله القوى العاملة والجهاز التنفيذي لمؤسسات الدولة بشكل يتماشى مع الاساليب العصرية والحديثة .

خ. مواكبة الاجهزة الإدارية للتطورات في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من خلال التوجه نحو مفهوم الادارات الالكترونية .

د. لتوجه نحو اللامركزية الإدارية والعمل على بناء قواعد معلوماتية لتكون اساس لوضع الخطط المستقبلية . (القربوتي .2004. ص 572. 573) .

واستنادا على تلك الخطوات والبرامج التي تستند عليها عملية الإصلاح بغية التخلص من السلبيات وتعديل المسار نحو رؤى جديدة هادفة وفعالة يتبين أن هذه البرامج تتضمن على منهج علمي يمس الجوانب التأسيسية للبنى التحتية ، كما يركز على الأنشطة الاجتماعية كونها عامل غاية في الأهمية في عمليات التغيير ونسق القيم والثقافة السائدة والتي ينبغي أن تدعم عمليات التغيير في تلك المؤسسات .

3. معوقات إصلاح القيادة الإدارية :

- ✓ تخلف الأجهزة الإدارية الموجودة بالمجتمع والبطيء الشديد في إصدار القرارات الحاسمة والفعالة.
- ✓ تعقد الإجراءات وتفشي الروتين ونقص الكفاءات ووضع غير المتخصص ينفي العديد من المناصب التي تتطلب الخبرة والاختصاص .
- ✓ صعوبة التنسيق بين الوحدات الإدارية الجديدة والوحدات التقليدية التي تتعارض مع الوضعيات المعاصرة
- ✓ عدم تطوير التشريعات وتطوير القوانين وتسخيرها لدعم برامج وخطط التنمية لتحقيق أكبر قدر من أهدافها .
- ✓ الاعتماد على وسائل عقيمة في العمل وتسيير العمليات التنموية ، والمتمثلة في الروتين الطويل والتمسك بالطرق التقليدية المعقدة في التنفيذ .
- ✓ عدم دعم وتحفيز العاملين وجعلهم يبذلون أفضل ما لديهم من إمكانيات وخبرات مهنية مما يشعرهم بالملل والرتابة . (السنوسي.2006.ص116).
- ✓ الرغبة في السيطرة والخوف فقدان الهيبة لدى السلطات العليا مما يترتب عنه عدم تفويض السلطة للمرؤوسين .
- ✓ عدم ثقة الرؤساء في قدرة المرؤوسين على التصرف بالصلاحيات المفوضة لهم وعلى تحمل المسؤوليات التي ترافقها .
- ✓ عدم رغبة العديد من الموظفين في تحمل المسؤولية وتفضيل ممارسة العمل الروتيني الذي لا يحتاج الى اجتهاد وتعب . (القربوتي . 2003 . ص 268) .

يتضح من خلال السرد السابق أن عملية الإصلاح قد تصطدم بجدار من العقبات التي تعترض طريقها وتحث من نجاح خطتها وبرامجها ، ومنها التردد والتخوف من النتائج الغير متوقعة واتساع فجوة الشك في قدرات وإمكانيات العاملين فيما يتعلق بمنح الصلاحيات في اتخاذ القرارات ، واعتماد السلطات العليا على طرق تقليدية في تنظيم العمل داخل المؤسسة دون الاجتهاد في عمليات التطوير الحديثة .

كما حدد الدكتور المختار محمد ابراهيم أهم التحديات التي تواجه إصلاح القيادات الإدارية في الدول النامية في النقاط الآتية :

أ. حالة التخلف الثقافي والفكري وكثرة الأمية خاصة الإدارة المسؤولة عن متابعة وتنفيذ البرامج التنموية الإصلاحية والتي غالبا ما تؤثر بشكل كبير على سير عمليات الإصلاح وتنفيذ الخطط المنفق عليها .

ب. سيادة المذهب النفعي وتجسده في مقومات السلوك لدى معظم افراد المجتمع وخاصة المسؤولين من هم والمشرفين على متابعة العملية التنموية برمتها بمختلف مستوياتهم الإدارية القيادية في جميع مؤسسات الدولة والتركيز على المصالح الشخصية وعدم الاكتراث بالمصالح العامة.

ت. التسبب واللامبالاة ، وعدم الاكتراث للقوانين والضوابط التنظيمية السائدة بالمجتمع المحددة لمسؤولياتهم التنفيذية ، وعدم مراعاة مصالح الآخرين .

ث. التماذي في ممارسة مظاهر الفساد والتسبب كافة دون وضع أي اعتبار لقيم المجتمع وعاداته وتقاليده وأعرافه وقوانينه الوضعية ونفسي السلوكيات المخلة بالقانون وكثرة التجاوزات المالية والإدارية .

ج. قلة الوعي بضرورة الاعتماد على الذات في انجاز المشاريع واشباع الحاجات وهذا ناجم عن عقد النقص المنبثقة من أزمات نفسية لها أبعادها الثقافية والحضارية والاجتماعية بالإضافة لقلّة الخبرات .

ح. الاتكالية والتسبب عند انجاز المصلحة العامة والمحافظة عليها ، والتقاعس عند اداء الواجب الوظيفي .

خ. تدهور القيم الاجتماعية الاخلاقية والثقافية ، فحركة التغير الاجتماعي التنموية على صعيد المجتمع خصوصا ان صاحبها تدهور في الضوابط القيمية الاخلاقية الناجمة عن حدوث شرخ في نسق القيم ، فغلبت القيم الفردية ذات النزعة المادية على حساب القيم الجماعية ذات النزعة المعنوية التي تراجعت امام تزايد النزعات المادية للأفراد في ظل تميع الضوابط الاجتماعية والقانونية . (ابراهيم.2005.ص38).

وفق العرض السابق يمكننا القول أن الجوانب القيمة والسلوكية تلعب دورا كبيرا في تسهيل عمليات الإصلاح المتعلقة بالقيادات في شتى المؤسسات الحكومية فهي تشكل تحديا كبيرا لم تعكسه من

صور التفهم والإيمان بضرورة التغيير ونبذ الفساد ومحاربتة ، إضافة الى ضعف الرقابة والتسيب الإداري وضعف الأجهزة الرقابية في مفاصل المؤسسة

4. متطلبات إصلاح القيادات الإدارية في المؤسسات :

أ. التخطيط ويتضمن رسم السياسات ووضع الاستراتيجيات وتحديد الأهداف البعيدة والقريبة ووضع الخطط المؤدية لتحقيق هذه الأهداف، ورصد كل الامكانيات المادية والبشرية اللازمة وإشراك الجميع في هذه الخطط والأهداف .

ب. التنظيم وتقسيم العمل وتوزيع المسؤوليات بشكل دقيق حسب التخصص والمهارات والمؤهلات العلمية والعملية وتأسيس لجان عمل مستقلة تحظى بصلاحيات التخطيط في عملها بشكل مفتوح دون الحاجة للرجوع للمرؤوس .

ت. التنسيق بين اطراف العمل وأجنحته وتوجيه الجميع للمضي قدما باتجاه تحقيق أهداف المؤسسة المنشودة وتحفيز العاملين على الاداء بأعلى مستوى والعمل بروح الفريق ونبذ الفردية في العمل .

ث. تشكيل شبكات اتصال فعالة بشكل أفقي وعمودي لتسهيل عملية نقل المعلومات والافكار والقرارات وتذليل الصعوبات التي تتعلق بتعذر الاتصال بالسلطة العليا في حين وجود مشاكل اثناء العمل .

ج. المتابعة والاشراف للوقوف على مشاكل العمل ذات الطابع الإداري او الاقتصادي او التنظيمي وايجاد حلول لها وكشف الخبرات المبدعة في العمل وتشجيعها والعمل على تنميتها مما ينعكس بشكل ايجابي على اداء العاملين .

ح. الاهتمام بالجماعات غير الرسمية والتركيز على تأثيرها على المناخ العام للعمل ، خاصة الجوانب الاجتماعية والتي تلعب دورا فاعلا في مستوى الاداء للعاملين ، وكسر الطابع الرسمي مما يزيد الترابط بين مفاصل المؤسسة .

خ. مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية والمساهمة في بحث ومعالجة مشاكل العمل ووضع حلول مناسبة لها والعمل على تقليص الفجوة بين العاملين والادارة ، مع التركيز على تنظيم الوقت والاحترافية في ادارته من خلال الدقة في الانجاز . (بوخسيم .2005. ص17) .

وبناء على سرد متطلبات الإصلاح للقيادات الإدارية يتضح أنس عمليات التطوير ومشاريع الإصلاح لا بد لها من ان تكون ضمن سياق مؤسسي مجتمعي يركز في طياته على عدة نقاط جوهرية، هذه النقاط تتمثل في الجوانب التنظيمية وتقسيم العمل بشكل عادل ومدروس حسب القدرات والمؤهلات، وجود لجان على درجة عالية من الخبرة والكفاءة تعمل على توزيع المهام ورسم خطط العمل داخل المؤسسات، التركيز على الجوانب الاجتماعية والثقافية للعاملين داخل وخارج بيئة العمل، خلق نوع من الانسجام بين

الإدارة والعاملين وفتح قنوات اتصال سهلة وبسيطة لضمان وصول الأوامر بانسيابية ويسر وأخيرا فان عمليات إصلاح القيادات الإدارية تحتاج لدراسات عميقة ورؤى مستقبلية تعمل على إحداث تغييرات مرغوبة وهادفة تعطي نتائج مرغوبة ترفع من مستوى أدائها لأعلى المستويات .

5. عرض النتائج :

من خلال العرض السابق لعناصر موضوع إصلاح القيادات الإدارية توصلت الورقة لمجموعة من النتائج تم ايجازها في الآتي :

- ✓ القيادة الإدارية عملية منظمة ومقصودة تهدف الى تحسين الاوضاع الإدارية واحداث تغييرات هادفة في سياق عمل مؤسسات المجتمع .
- ✓ ترتبط القيادة الإدارية بمجموعة من المكونات العضوية والشخصية القوية والتي تترجم جوانب الحكمة والسيطرة في ضبط الامور داخل المؤسسات .
- ✓ القيادة تتخذ اشكال وانماط متعددة تطورت بشكل كبير خلال تطور المؤسسات وطبيعة عملها ونوعية الخدمات التي تقدمها وكل نمط من تلك الانماط له اثار ايجابية وسلبية تعكس على مستوى الاداء لتلك المؤسسات.
- ✓ هناك عوامل عدة تؤثر على القيادة الإدارية وطبيعة عملها في المؤسسات وهذه العوامل قد تكون ادارية فنية ، او ذات علاقة بمستوى ذهنية العاملين في التعامل مع بيئة العمل وطبيعة الواجبات التي يقومون بها .
- ✓ من اهم اسس القيادة الإدارية عملية تقسيم العمل بين العاملين وتسهيل عملية الاتصال ووصولاً لأوامر وفتح مجال لإبداء الآراء والمقترحات .
- ✓ القيادة الإدارية تتطلب وجود مبادئ لكي تؤدي عملها بشكل فعال في قيادة المؤسسة نحو تحقيق أهدافها ، ومن هذه المبادئ تقسيم العمل واحترام التخصص الوظيفي ، توحيد مصدر التحكم والقرارات ، تغليب المصلحة العامة على المصالح الشخصية .
- ✓ الإصلاح الإداري عملية إدخال تغييرات أساسية في أنظمة الإدارة العامة بما يكفل تحسين مستويات الخدمات المؤسسية والارتقاء بها تشمل الجوانب المهنية والاجتماعية والثقافية .
- ✓ الإصلاح الإداري يهدف الى استحداث نمط جديد يعمل على ضبط النسق الإداري بطريقة اكثر مرونة وخاصة فيما يتعلق بعمليات اتخاذ القرارات واختصار الوقت الذي تستغرقه عملية إصدار الأوامر من الرؤساء الى العاملين في قطاعات المؤسسات الحكومية .

✓ تمر عملية إصلاح القيادات الإدارية بعدة مراحل تشمل عمليات التطوير واعتماد الاستراتيجيات الملائمة ، ومن ثم حدوث حالة من عدم القبول او الخوف من النتائج وصولا لتحقيق الاهداف المنشودة .

✓ من اهم برامج إصلاح القيادات الإدارية عملية مواكبة الاجهزة الإدارية للتطورات في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من خلال التوجه نحو مفهوم الادارات الالكترونية .

✓ من اهم المعوقات إصلاح القيادات الإدارية في الدول النامية انتشار الجهل والامية وبطئ التغيير والتمسك بالقيم السائدة وتفشي الفساد وضعف اجهزة الرقابة الإدارية والمالية .

✓ تتطلب عملية إصلاح القيادات الإدارية خطوات عدة منها تقسيم العمل بشكل عادل ومدروس حسب القدرات والمؤهلات ، وجود لجان على درجة عالية من الخبرة والكفاءة تعمل على توزيع المهام ورسم خطط العمل داخل المؤسسات ، التركيز على الجوانب الاجتماعية والثقافية للعاملين داخل وخارج بيئة العمل ، خلق نوع من الانسجام بين الإدارة والعاملين وفتح قنوات اتصال سهلة وبسيطة لضمان وصولا لأوامر بانسيابية ويسر للعاملين .

✓ من اهم المعوقات الإدارية لعمليات الإصلاح في دول العالم الثالث التسبب الإداري وضعف التخطيط وقلة الخبرة في مجال المشاريع التنموية .

✓ تلعب العوامل الاجتماعية والثقافية دورا اساسيا في التأثير على فاعلية برامج الإصلاح ومدى نجاحها وفعاليتها وضعية الأفراد العاملين في مؤسسات المجتمع الحكومية ودعم استجابتهم لبرامج التنمية الإدارية المختلفة.

التوصيات:

أ. زيادة الاهتمام بمشاريع التنمية الاجتماعية بشكل كبير من خلال دعم المؤسسات الاجتماعية ذات الطابع التنموي وتحسين نوعية الخدمات التي تقدمها المؤسسات الحكومية .

ب. إقامة الندوات التوعوية للتعريف بأهمية القيادة الإدارية ودورها في تحسين جودة الخدمات في القطاعات الحكومية وانعكاس ذلك على تحقيق رفاهية الفرد.

ت. تعديل القوانين والتشريعات بما يتماشى مع التطور الذي يشهده العالم هذه الايام لضمان اقصى مستوى من تحقيق اهداف الإصلاح الإداري وتحسين الاوضاع الاجتماعية للأفراد العاملين في مؤسسات الدولة .

ث. مواصلة عمليات التطوير الاجتماعي والاستمرار في تنفيذ برامج التنمية الإدارية في كافة مؤسسات وقطاعات الدول .

- ج. ضرورة محاربة مظاهر التخلف الإداري وكافة الممارسات السلبية في مؤسسات الدولة وتفعيل أجهزة الرقابة ومحاربة الفساد والقضاء عليه .
- ح. دراسة الأوضاع الاجتماعية والاقتصادية في الدول النامية قبل الشروع في تنفيذ خطط وبرامج إصلاح القيادات الإدارية للوقوف على كافة المعوقات ومحاولة إيجاد حلول لها.
- خ. اجراء البحوث والدراسات في مجال إصلاح القيادات الإدارية وإيجاد الحلول المناسبة للمشاكل التي تواجه برامجها في دول العالم الثالث .
- د. الاستعانة بالخبرات في الدول المتقدمة ومحاولة استضافتها بشكل دوري لتدريب العناصر الوطنية في مجال الإصلاح والتطوير المؤسسي والإداري .
- ذ. العمل على إعادة تطوير مناهج وبرامج التدريب في مجال الأداء الإداري للقيادات الإدارية حتى يتسنى لها العمل بشكل أكثر فاعلية وكفاءة .
- ر. الدقة والرشاد في عمليات اختيار افراد القيادات الإدارية ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب على أساس معايير الكفاءة والمؤهلات العلمية والشخصية .

قائمة المراجع:

1. المختار محمد ابراهيم،(2005)، التنمية والفساد الإداري .مجلة دراسات .السنة السادسة .ع21. طرابلس.
2. توفيق التوتنجي، (د س ن) في تطبيق التغيير في القيادات الإدارية على الحالة العراقية. دار الكتاب .بغداد .
3. صالحه محمد السنوسي(2006) .بعض المعوقات الاجتماعية للتنمية الإدارية، رسالة ماجستير غير منشورة .جامعة قارونس. كلية الآداب .
4. عاشور عمر المسماري (2014) ادارة الموارد البشرية والعلاقات الانسانية .منشورات جامعة عمر المختار .البيضاء.
5. عبدالله بالقاسم العرفي (2008) مدخل الى الادارة التربوية.ط2. جامعة قارونس. بنغازي .
6. عطا الله احمد شاكر ،(2011)،ادارة المؤسسات الاعلامية .ط1. منشورات جامعة عمر المختار .البيضاء .
7. محمد زاهي بشير المغيربي،(2004) ، بحوث في ثقافة الديمقراطية والنظام العربي. ط2 .جامعة قارونس .بنغازي .
8. محمد علي الخلايلة ، (2012) القانون الإداري. ط1.دار الثقافة للنشر. عمان .
9. محمد قاسم القريوتي ،(2003) ، جهود التطوير الإداري في الكويت . مجلة الادارة العامة م43 . ع2 .

10. محمد قاسم القريوتي ، (2004) ، اتجاهات شاغلي الوظائف القيادية في الوزارات والادارات الحكومية في دولة الكويت نحو تفويض السلطة . مجلة الادارة العامة .م44 . ع3 .
11. مصطفى عبد الله بوخشيم ، (2005) ، الفساد بين النظرية والتطبيق. مجلة دراسات .السنة السادسة .ع21