

من أجل إعادة الاعتبار لدور المسير مقتضيات التطوير وانعكاساته على الأداء العام للإدارة

رضا تير

باحث بقسم علم النفس، جامعة الجزائر

يحتل التطوير 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، أضحى من العاجل إيجاد حلول للتغلب أو الحد قدر المستطاع من انتشار هذه الظواهر التنظيمية 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، كثير ما يقترن باستقرار العلاقة بين الرئيس والمرؤوس، بين المدير واتباعه 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 مية للإدارة العليا وكذا الإدارة والمصالح المكلفة بتنفيذ المهام وأداء

الواجبات، بمعنى أن لهذه المكانة التنظيمية دور حاسم في إيصال المعلومات وعدم حجبها، وضمان تنفيذ أحسن القرارات المتخذة، وتحفيز مناسب للموظفين عن طريق الإلمام بمختلف مشاكل العمل وإحصائها ومعالجتها ومن ثم إعداد مختلف الحلول المناسبة لها. وهكذا يعتبر دور المدير في الإدارة العمومية مركزية كانت أو محلية أمراً مهما للسير العادي والأنجح للنشاط الإداري من حيث التنظيم والتوجيه والرقابة والتقييم. فالمدراء يملكون سلطات تقديرية تسمح لهم باتخاذ مختلف القرارات وحتى يتحقق المبتغى من حسن اتخاذها، كان على هؤلاء الأخذ بعين الاعتبار كافة المتغيرات الشخصية للموظفين والتنظيمية للإدارة من حيث تأثيرها على الأداء العام والشخصي، وإعطاء كل مشكل إداري أبعاده الشخصية والتنظيمية والمالية لا الاقتصار على دراسة جانب واحد من ذلك. إن أداء المدير لدوره على أحسن وجه يجنب الإدارة عموماً ظهور مقاومة التغيير، ويضمن استقراراً عاماً بالإدارة التي هي في توسع مستمر من حيث الخدمات. تهدف هذه الورقة إلى بيان مفهوم المدير وإبراز صفاته. وكذا توضيح مختلف مقتضيات تدريب المديرين في الإدارة العمومية، بالإضافة إلى تقصي انعكاسات تدريب هؤلاء على الأداء الإداري على المستويين الفردي والتنظيمي.

1- مفهوم المدير وصفاته

يعتبر المدير في الإدارة العمومية على اختلاف موقعه التنظيمي هو المسؤول عن تخطيط مستقبل الإدارة وتوجيه المرؤوسين، والإشراف عليهم ومراقبة أدائهم، وعلى أداة التطوير الشامل في الجهاز الإداري، ومن هذا المنطلق يجب الاهتمام به وذلك بتنمية معارفه وتجاهاته نحو العمل هذا ما يكسبه شخصية مميزة، تقع على كاهلها كافة أعباء إدارة الموظفين،

وتحفيزهم وتقييم أداءهم وتفعيل أدوارهم بناء على مفهوم واضح للعملية الإدارية عموماً، والقيادة الإدارية وطبيعة العمل والعوامل البيئية التي تؤثر فيها بشكل خاص.

فالمدير لم يعد شخصاً يعتمد على بعض المهارات الشخصية الموروثة أو المكتسبة من التجربة العلمية، بل أصبح المدير شخصاً لا بد أن تتوفر فيه خبرات خاصة يكتسبها بالعلم والدراسة والتأهيل، وتصل تلك الصفات بالتدريب وتحسين المستوى، وتنمى بالإحتكاك بظروف العمل الواقعية والاتصال المستمر بمراكز البحث والدراسات في مجالات الإدارة المختلفة، والاطلاع المستمر الدائب على كل جديد ومستحدث في علوم التسيير⁽¹⁾.

هذا ويرى بعض علماء الإدارة أن المدير هو الذي يسعى ودائماً إلى التغيير، وهو المنظم للموارد البشرية والمادية في سبيل إنجاز أهداف محددة للإدارة التي يقودها. وإنجاز تلك الأهداف يحتاج إلى مؤهلات أساسية منها ماهي فنية ومنها ما هي إدارية وإلى جانب ذلك هناك مهارات إدارية من الضروري أن يتصف بها المديرين.

إن التحليل العلمي لمختلف الظواهر السلبية المتصلة بعلاقة المدير باتباعه ناجمة في الأساس عن تعجرف المدير وعدم مبالاته بمشاكل الأفراد والعمال، وضعف تنبؤاته، هذا ما يؤدي إلى بروز حالات عدم التأكد في هذه العلاقة كعدم تأكد علاقة الجهد المبذول بالأداء، وعدم تأكد علاقة الأداء بالعائد المادي المنتظر من ذلك، بالإضافة انهيار الثقة في المدير والإدارة معاً، هذا ما يؤدي إلى مناخ غير سليم أساسه النظرة السلبية للمشرف ولزملاء العمل، وللعمل ذاته أحياناً أخرى.

(1) الشهري (ع)، 1999، تطوير المديرين في الأجهزة الحكومية، مجلة الإدارة العامة، المجلد 39، العدد الثاني : 257.

إن عامل الثقة في التنظيم عموماً وفي الإدارة العمومية على الخصوص، هو من الأهمية بمكان فبحكم تنوع الخدمات المؤداة للجمهور والمطالبة المستمرة بتحسينها من حيث الكلفة، النوعية، وللآجال، الكل قاد إلى مطالبة المدراء بتحسين أجواء الثقة بينهم وبين الموظفين من جهة، وبينهم وبين الجمهور المستفيد من جهة أخرى. تقتضي الثقة والعدالة أداء المهام استناداً إلى معايير محددة لا العشوائية والسلطة التقديرية. هذه المعايير قد تم تحديدها بطريقة علمية دقيقة وفقاً لمبادئ ومقاييس العمل. الأمر الذي يعتبر منعدماً في الإدارة الجزائرية إذ أن الواجبات تؤدي من غير تحديد للأهداف، وتقييم نتائج العمل، بل الأمور تسير على آثار ذهنية الميزانية وتخصيص الموارد لا غير دون النظر إلى بروز المشاكل الجديدة ومعالجتها واتخاذ قرارات صرف النفقات على أسس النجاعة والفعالية.

فتحديد الأهداف وتقييم نتائج العمل يعتبران محددتين أساسيين لإرساء جو من الثقة والعدالة داخل الإدارة العمومية.

٢- مقتضيات تدريب المديرين في الإدارة العمومية

نظراً للمكانة الهامة التي يحتلها المدير 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 المرفقة لها. ويتمثل هذا التطور في النمو الهائل لطرق التسيير الحديث للمنظمات في كافة الجوانب المادية منها والبشرية، وفي كفاءات تطبيقها وتحسينها خاصة وأن الإعلام الآلي يعتبر دعامة أساسية في ذلك، لأن العصر يقتضي أساساً التحكم في تسيير المعلومات بالدرجة الأولى وإحداث نوع من الانسجام (التكامل) بين الحائز على المعلومة والمستفيد منها. ولذلك يمكن أن نقرر أن فاعلية أي قرار إداري يعتمد

في المقام على تكامل المعلومات التي بني عليها وبغض النظر عن 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.

إن، فإن تطوير المديرين من أهم القضايا التي تواجهها الإدارة العمومية في العقد الحالي، إذ أن مشكلات الإدارة تتزايد بازدياد حجمها وتعقيدها. ويعود تزايد المطالبة بتطوير المديرين لأسباب عديدة، من أهمها: إدراك الإدارة الموظفين لأهمية الارتقاء بمعارفهم ومهاراتهم وندرة الموارد البشرية وخصوصا المديرين الأكفاء.

فنجاح كافة برامج الإصلاح مثلا مرهونة على كافة الأصعدة، بأداء المديرين خصوصا لمهامهم على أحسن وجه وبطريقة فعالة ولن يتأتى ذلك إلا بإعدادهم وتدريبهم على طرق التسيير الحديث للشؤون العمومية وخاصة التي انتهجت في ظل تجارب أجنبية وأثبتت نجاعتها ميدانيا. هذا ولا بد من تجنب سيطرة الأفكار القائلة بأن المدير 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،⁽²⁾ الأداء والولاء في الإدارة عموما، وبخاصة تلك العلاقة التي تربط العاملين بزملائهم ورؤسائهم.

إن تطوير المديرين أمر يفرضه تقادم المعرفة. ويتأتى ذلك التطوير وفق عدة أساليب يمكن استخدامها في توفير المعارف والمهارات والقدرات

(2) تقي (ع)، تحليل فرص احترام الذات ومعوقاته في المؤسسات المصرفية الكويتية، المجلة

العربية للعلوم الإدارية، مجلد 6، عدد 03 : 435.

والاتجاهات للمديرين. وعادة ما تقسم تلك الأساليب إلى قسمين : الأول منها هو أساليب تستخدم أثناء العمل، مثل : التناوب الوظيفي وإسناد العمل لمهام المفوضين في العمل، وعن طريق اللجان. والثاني تلك الأساليب التي تستخدم خارج العمل عن طريق البرامج التدريبية وتحسين المستوى والمناهج الدراسية كالمحاضرات والمؤتمرات والندوات والحلقات وورشات العمل⁽³⁾.

3 إنعكاسات تدريب المديرين على الأداء العام للإدارة

إن سياسة تطوير المديرين تهدف إلى تحسين قدراتهم القيادية والإدارية والإنسانية لكي يؤديوا أعمالهم بطريقة أفضل، كما تهدف إلى الارتقاء بمعارفهم ومهاراتهم وإتاحة الفرصة لهم للترقي والتقدم لتولي مناصب إدارية في المستقبل⁽⁴⁾. وتنعكس الآثار الإيجابية لهذه السياسة من خلال الزيادة في معدلات الأداء والرفع منها، وكذا بروز مستوى مقبول من الرضا عن تلك الوظيفة بالإضافة إلى تنمية ولاء متين للإدارة التي يعمل بها الموظف. ومن هذه الآثار ما ينصب على الجانب الفردي للمدير باعتباره شخصا فاعلا في التنظيم، ومنها ما يرتبط بالمستوى التنظيمي بالإدارة من حيث الكفاءة، الإبداع والثقة.

(3) الشهري (ع)، 1999، تطوير المديرين في الأجهزة الحكومية، مجلة الإدارة العامة، المجلد 39، العدد الثاني : 259

(4) الشهري (ع)، 1999، تطوير المديرين في الأجهزة الحكومية، مجلة الإدارة العامة، المجلد 39، العدد الثاني : 260.

1 أثر تدريب المديرين 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 المديرين حسب نفس الدراسات، أثر جوهري وإيجابي في تنمية جودة العمل والمعرفة بالمهارات، والخبرات المطلوبة في العمل، والمبادرة، والمهارات الاتصالية، وتمام العمل طبقا لما هو محدد⁽⁵⁾، فالمدير 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 التدريب وتحسين المستوى ورضا المدير عن وظيفته، الذي هو عبارة عن الاستجابات العاطفية التي تصدر عنه تجاه جوانب عديدة من عمله منها فرص الترقية، زملاء العمل، المرتب والرئيس المباشر.

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

(5) الكلابي (س)، 1997، العلاقة بين خصائص الوظيفة ونتائج العمل، الإدارة العامة، المجلد 37،

العدد الأول: 04.

وهناك الولاء للإدارة، ونقصد به شعور الموظف (الموظف) الإيجابي تجاه إدارته ومدى ارتباطه بها ورغبته في البقاء عضواً 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 تهديداً لعملية النهوض بالقطاع سيما وأن ما تمنحه هذه المؤسسات الاقتصادية (الخاصة والأجنبية) من مكافآت وأجور ومزايا إجتماعية واقتصادية هو ما يؤدي بالكفاءات العاملة بالإدارة العمومية إلى التخلي عنها ومحاوله البحث عن فرص عمل جديدة تلبى كافة حاجات الفرد بما فيها تقديره لذاته.

إن التطوير الإداري يهدف أساساً 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 في تسييرها وضعفه يتجلى من خلال حالات عجزه عن تغيير الوضع القائم نحو وضع مرغوب فيه وأفضل.

2 أثر تدريب المديرين على المستوى التنظيمي

تقتضي الكفاءة التنظيمية إلتزاماً من قبل المديرين في تنفيذ الإستراتيجيات والبرامج المحددة لتحقيق غايات الإدارة من تلبية حاجات

من أجل إعادة الإعتبار لدور المسير:
مقتضيات التطوير وانعكاساته على الأداء العام للإدارة

المستفيدين من جهة، وضمان السير الحسن لهذه المرافق خدمة لسمعتها ومكانتها بين مختلف التنظيمات. وكثيرا ما أثبتت الدراسات والأبحاث وجود حالات من ضعف الرشد القراري في القطاع العام عموما، خاصة في إدارة العمومية أين تغيب دقة الإجراءات ومرونتها، وبالتالي إتاحة مجال أوسع للسلطة التقريرية مما يؤدي في نهاية الأمر إلى بروز معوقات تؤثر على عملية إتخاذ القرار "الرشيدي". فيتمثل دور المدير في مثل هذه الحالات في التفكير واقتراح نماذج حلول لكافة المشاكل التي يمكن أن تعترض السير الحسن للتنظيم، لا الاكتصار على الحلول المعهودة التي طالما اتصفت بغير الفعالة.

وبالإضافة إلى الكفاءة التنظيمية، على المديرين تشجيع الإبداع في الإدارة عن طريق إتاحة الفرص للجميع كالتكوين والتدريب، والحصول على المكافأة⁽⁶⁾، وعدم حجب المعلومات عن الموظفين، فالإبداع هو المحطة الأولى للتغيير والانتقال بالإدارة من الوضع الحالي إلى وضع أفضل.

كما أن للمشاركة، بالإضافة إلى إيجابياتها النفسية، أهمية كبرى في تحسين ضرورة إتخاذ 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 المسؤولين 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 المبدول بالأداء

(6) IGALENS (j), ROUSSEL (p), 1999, A study of the relationships between compensation package, work motivation and job satisfaction, journal of organisation behavior, 20 : 1006.

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 المدير توضيح هذه الجوانب، وتحفيز الموظفين لأداء المهام وتحقيق الأهداف، ومناقشة الوسائل والفرص المتاحة وإعطاء فرص لإبداء الآراء وضمان سير المعلومات بسهولة وعدم حجبها عن مختلف الموظفين نظرا لحاجتهم إليها⁽⁷⁾.

خاتمة

في ضوء هذه الأفكار يمكن التوصية بما يلي :

- 1- أهمية الإهتمام ببناء علاقات عمل إيجابية ما بين الرئيس وتابعيه لما لتلك العلاقات من آثار إيجابية على العديد من المتغيرات السلوكية كالأداء، والولاء والرضا عن الوظيفة، والإتجاهات الموقفية المؤثرة على معنوية وأداء الموظفين.
- 2- أهمية العمل على توفير أنظمة، حوافز وتعويضات موافقة ومناصب العمل وبعدها الإجماعي لضمان عدم مغادرة الإطارات للإدارة العمومية والمحافظة عليها وصيانة معارفهم ومهاراتهم عن طريق التكوين والتدريب.
- 3- تحديث القوانين والأنظمة لما يخدم عملية التطوير الشاملة، وتقدير دور المديرين في الإدارات لكونهم الأداة التي يتم عن طريقها إدخال التطور والإصلاح.

(7) الدعيح، حمودة، 1998، العلاقة بين عدم موضوعية النظام الإشرافي وبعض الظواهر السلبية في التنظيمية، المجلة العربية للعلوم الإدارية : 384.

4- وأخيراً، العمل على توفير نظام معلومات متكاملة عن المديرين (شخصية ووظيفية) والوظائف لضمان حسن الاختيار والتدريب والتقييم.

المراجع :

1 تقي (ع)، تحليل فرص احترام الذات ومعوقاته في المؤسسات المصرفية الكويتية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، مجلد 6، عدد 03 : 433-450.

2 الدعيج، حمودة، 1998، العلاقة بين عدم موضوعية النظام الإشرافي وبعض الظواهر السلبية في التنظيمية، المجلة العربية للعلوم الإدارية.

3 الكلابي (س)، 1997، العلاقة بين خصائص الوظيفة ونتائج العمل، الإدارة العامة، المجلد 37، العدد الأول : 01-45

4 الفضلي ((ف-ص)، 1997، علاقة الالتزام التنظيمي بعلاقات العمل ما بين الرئيس وتابعيه والمتغيرات الديمغرافية، مجلة الإدارة العامة، مجلد 37، العدد الأول : 75/120.

5 الشهري (ع)، 1999، تطوير المديرين في الأجهزة الحكومية، مجلة الإدارة العامة، المجلد 39، العدد الثاني : 255-299

(6) IGALENS (j), ROUSSEL (p), 1999, A study of the relationships between compensation package, work motivation and job satisfaction, journal of organisation behavior, 20 : 1006.