

القيادة الرديئة: دراسة للمؤشرات والمرتكزات

The bad leadership: a study for indications and foundations

مرزوق مقلاتي*، جامعة باتنة-1، الجزائر.

mglit@yahoo.com

تاريخ التسليم: (2020/01/09)، تاريخ المراجعة: (2020/04/03)، تاريخ القبول: (2020/10/26)

Abstract :

This article's scientific material addresses treating and discussing the topic of the bad leadership and its basis. The human being can't live randomly with no ordering priorities and objectives. By his nature, he is living within communities and organizations, so there must be an effective successful leadership away from mediocrity.

Therefore, it's necessary to identify the meaning of this bad leadership, which is the opposite sample of the effective leadership. In addition to that, it's also necessary to identify its indications and its most important basis including: the bad subordinates, the bad organizational environment, and the prescription of the administrative staff. Among the proposed solutions is the consolidation of a competition strategy, caring for the morale of employees and gaining their confidence.

Keywords: Leadership, Mediocrity, Bad Leadership

ملخص :

تتصرف المادة العلمية لهذا المقال إلى معالجة ومناقشة موضوع القيادة الرديئة ومرتكزاتها. إذ من غير الممكن أن يعيش الإنسان بشكل عشوائي لا يرتب أولوياته وأهدافه ولأنه بطبعه يعيش ضمن مجموعات ومنظمات وهو مما يستوجب قيادة فعالة وناجحة بعيدة عن الرداءة، فكان لا بد من التعرف ومتابعة مدلول هذه القيادة الرديئة والتي تعني النموذج المعاكس للقيادة الفعالة، والتعرف على مؤشرات وكذا أهم مرتكزاتها المتمثلة في الرؤوسين الرديئين والبيئة التنظيمية المريضة وكذا تقادم الطاقم الإداري التي تقوم عليها. ومن بين الحلول المقترحة ترسيخ إستراتيجية للمنافسة والاهتمام بالروح المعنوية للعاملين وكسب ثقتهم.

الكلمات المفتاحية: القيادة، الرداءة، القيادة الرديئة،

مقدمة:

كان القادة الناجحون في الماضي يحظون باهتمام بالغ من طرف المجتمع و تتناقل وسائل الإعلام أخبارهم أول بأول وترتكز على نتائجهم ومنجزاتهم التي وصلوا إليها على مستوى منظماتهم ومؤسساتهم أو نواديتهم، وما يحققونه من ريادة في التسيير ومن نجاحات في الإدارة ومن أرقام أعمال ومن انتصارات وخاصة إذا كانت نجاحاتهم هذه قد تحققت بصفة استثنائية وبطريقة مدوية. وهذا مما يحقق نوع من الاستجابة لحاجة المنظمات بل وأحيانا يفوق حتى توقعاتها في الحصول على هذا النموذج من القيادة الناجحة أو الفعالة في تحقيق الأهداف المحددة، والتي تمتاز بالذكاء وبالرؤية الصادقة والواضحة للمستقبل وأيضا القابلة للإنجاز في نظر الأتباع، إلى درجة أنهم يرون في قائدهم أنه هو الشخصية الأولى بينهم. ولكن الآن لم يعد تسليط الأضواء يقتصر فقط عن القادة المميزون والقادة الناجحون لوحدهم، خاصة ونحن نعيش في مجتمعات منفتحة على العالم، بل أصبح الأمر يعني كذلك القادة الرديئون أو الفاشلون في مؤسساتهم ونواديهم والذين يصرون دوما على تنفيذ أوامرهم في مختلف الإدارات و عبر كل المستويات دون نقاش أو تعقيب، ولا يفرقون بين مفهومي الرقابة والدكتاتورية ويسعون دوما إلى إثارة القلق والتوتر لدى أتباعهم عبر سلوكهم الاستفزازي معتمدين على التهديد بالفصل والوعيد بالخصومات دونما مراعاة لمشاعرهم، وقد أصبح هؤلاء القادة الرديئون اليوم يتم ذكرهم وانعاتهم مع تبيان وتشريح الأسباب التي أدت إلى إخفاقاتهم وتردي نتائجهم وهذا بسبب تهريبهم و سلبيتهم السائدة في مواجهة المشكلات داخل مؤسساتهم واعتمادهم أسلوب المفاضلة في التعامل بين أفرادها، مما يشجع على ظهور بوادر العدوانية والتنازع والتفرقة فيما بينهم. ولم يعد مخفيا اليوم أن قادة هذه المؤسسات والإدارات تتسلم في البداية مهمة ريادة وإدارة هذه التنظيمات بمشروع واعد تسعى لتحقيقه إبان تواجدها على هرم السلطة وتنتهي في أواخر مهمتها بحصيلة يتم عرضها على مختلف مجالس الإدارات، وقد تتعقد في سبيل ذلك ندوات واجتماعات للتقييم والتحليل ولتقديم أسباب الفشل والركود في تقدم الأعمال مما يؤدي أحيانا إلى إقالتهم أو إنهاء مهامهم من طرف قياداتهم العليا وذلك قبل حتى أن تنتهي مهامهم بسبب ضعفهم وتردي نتائجهم وإخفاقاتهم المستمرة، وأحيانا يصل الأمر حتى إلى سحب الثقة منهم. ويحاول الباحث من خلال هذه الورقة البحثية إجراء بعض الحفريات في مفهوم القيادة الرديئة ومؤشراتها باعتبارها عوامل مساعدة للكشف عنها وكذا عن أهم مرتكزاتها وكذا بعض الحلول المقترحة.

1.1 مشكلة الدراسة:

حظيت القيادة الجامعية باهتمام كبير في المجتمعات المعاصرة على اختلاف أنظمتها وانتماءاتها الحضريّة، حيث أصبحت ينظر إليها وكأنها الحافة الأمامية للمجتمع والعمود الفقري لجميع النشاطات التنموية، وهذا تبعا للدور المهم الذي تقوم به من أجل إعداد الكوادر الفنية التي تتولى فيما بعد تنفيذ جميع الخطط والبرامج التنموية في مختلف مجالات الحياة.

ومن خلال اهتمام الباحث بالعمل الإداري الجامعي ومعرفته الشخصية بالعديد من القادة والمدراء والموظفين، لمس عن قرب أهمية دراسة موضوع القيادة الرديئة على مستوى الإدارة الجامعية خاصة في ظل هذا التسارع المطرد والظهور الجلي لمختلف التطورات وما تفرزه من تغييرات هيكلية على مستوى نظمها وقياداتها. ومن يوم لأخر يبقى الغموض يحوم حول المعايير التي يتم اعتمادها في اختيار مختلف القيادات الإدارية للمؤسسات الجامعية، وفي مثل هذه الظروف وجدنا أن هناك من تسلقوا هذه المناصب والمواقع ربما عن طريق الخطأ أو المحاباة، وركبوا موجة التغييرات على الرغم أنهم يفتقرون إلى أخلاقيات القائد والى كل السمات الواجب توفرها في القائد الناجح والفعال، ولم تكن هذه الفئة باقتناص بعض المناصب القيادية في الجامعة الجزائرية بل عمروا فيها لعشرات السنين، ولم تخف سيطرتها على أعلى المناصب في الهيكل الإداري بل شملت أيضا مختلف المناصب النوعية في الإدارة الجامعية. ومن جراء هذه الوضعية المرحجة للإدارة الجامعية، أفرزت ظهور بعض التكتلات في مفاصل الهيكل الجامعي سيطرت من خلاله على زمام الأمور وأدخلت مديرياتها في مواجهات مع الشريك الاجتماعي وحتى مع بعض التنظيمات الطلابية وصلت بها إلى حد المتابعات القضائية لعدة سنوات.

ونتيجة لما لمسه وعايشه الباحث في الإدارة الجامعية واطلاعه عن قرب على مايرد من شكاوي فقد قام بإجراء دراسة استطلاعية عبر ثلاث جامعات بالشرق الجزائري للتعرف أكثر عن القيادة الجامعية وعن العلاقات والمشكلات في الإدارة الجامعية فكانت كما يلي:

- غياب لمبدأ وحدة القيادة فالموظف يكون مرؤوسا من عدة أشخاص يشرفون عليه وبوجهونه ويراقبونه وقيمونه.
- ضعف العلاقة بين القادة والموظفين.
- الخصومات العشوائية من الراتب الشهري.
- انعدام التحفيز والتقدير للموظفين.
- ممارسة بعض الموظفين لمهام لا تنطبق مع اختصاصاتهم وتسمياتهم.
- بعض رؤساء المصالح وأمناء عامون منزوعي الصلاحيات ودون مهام.
- الخلل في تكاليف بعض الموظفين بتسيير المصالح وتهميش الإطارات الكفوة .
- قلة التخطيط للأعمال.

وهذا مما ولد رغبة أكثر للباحث في التعرف عن القيادة الرديئة ومؤشراتها ومرتكزاتها وتم تحديد مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي: ماهي القيادة الرديئة وماهي عوامل استمرارها في الإدارة الجامعية؟

1.2 أهمية الدراسة:

تمثلت أهمية الدراسة في النقاط التالية :

- من الممكن أن تكون بداية حقيقية لوضع علامات ومؤشرات للقائد الرديئ والتي تكون بمثابة إرشادات تحذيرية مسبقة لتجنب الأزمات في مختلف الإدارات والمنظمات.

- من المؤمل أن يستفيد من نتائج هذه الدراسة أصحاب القرار في وضع الخطط بما يتناسب مع برامج التطوير التنظيمي ومع جهود التميز والتجديد، وكذا التخلي عن جميع الممارسات والتقاليد السابقة المكرسة للرداءة و المقيدة للإبداع الإداري.
- قد تساعد هذه الدراسة في إثراء التراكم المعرفي عن القيادة الرديئة وتسهم أيضا في تزويد المهتمين من الباحثين ومدراء الإدارة ببعض المؤشرات التي من شأنها تعزيز الممارسات الإيجابية ومعالجة السلبية منها بالتدريب والتأهيل.

3.1 أهداف الدراسة:

- هدفت هذه الدراسة إلى تزويد القارئ بشيء غير معهود، ولفت الانتباه إلى إمكانية تواجدهم القادة الرديئون في المؤسسات وفي المنظمات بل وحتى في الجامعات.
- تهدف الدراسة إلى الكشف عن مؤشرات القائد الرديء حتى يتسنى التعرف عليه، وتبيان مرتكزات هذا النوع من القيادة الرديئة التي تستند عليها وتضمن استمراريتها.

4.1 منهج الدراسة:

تعتمد الدراسة في معالجتها على المنهج الوصفي من خلال استقراء الواقع الفعلي لممارسات القيادات الإدارية وهذا بناء على دراسة استطلاعية أجريت على مستوى الهياكل الإدارية الجامعية لثلاث جامعات في الشرق الجزائري. كما يتم الاستعانة أيضا بأسلوب التحليل الاستراتيجي كأحد الأساليب المنهجية في المقالات التحليلية، حيث يركز كما هو معروف على بعدين هما بعد الوصف والتشخيص لتحديد العوامل المؤثرة والبعد التقويمي من أجل وضع الخيارات والبدائل الملائمة.

2. مفهوم القيادة الرديئة.

1.2 تعريف القيادة:

القيادة لغة هي من الفعل قاد بمعنى مشى أمام الشيء أي تقدمه: نقول قاد الدابة مشى أمامها وأخذ بقيادها والقائد هو من يقود فوج من الجنود والقود في اللغة نقيض السوق يقال يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها وعليه فكان القائد في المقدمة، فهو الدليل والمرشد والقوة(المنجد في اللغة والإعلام، ص101)

أما في الاصطلاح فالقيادة هي عملية تتميز بفاعلية مستمرة وتعبر عن علاقة شخص بأخر كما أنها العلاقة بين الرئيس والمرؤوس، ويمكن تعريفها على أنها قدرة الفرد في التأثير على شخص أو مجموعة من أجل كسب تعاونهم وحفزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاءة في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعية(المغربي، 2004، ص220). ومن خلال التعريفات السابقة يرى الباحث أن القيادة تتضح من خلال الدور الذي يقوم به القائد في التأثير الإيجابي على مرؤوسيه من خلال تحفيزهم ورفع معنوياتهم لغرض تحقيق الأهداف المشتركة.

2.2 تعريف القيادة الرديئة:

إذا كانت القيادة الناجحة تعني "التأثير الإيجابي في العاملين" و أنها "عملية تحريك الناس نحو الهدف" (طارق، 2003، ص40)، فإن مفهوم القيادة الرديئة هي القيادة التي تؤثر سلباً في أتباعها مما يمنعها من تحقيق أهدافها المشتركة وهي تمثل النموذج المناقض للقيادة الناجحة وبحسب تعريف (بريارة كيلرمان) هي "القيادة الغير فعالة والغير كفؤة والغير أخلاقية" (نجم، 2011، ص454).

ويرى الباحث أن هذا المفهوم لا ينسحب فقط على القائد الرديء لوحده فقط بل يشمل أيضاً المرؤوسين الرديئين وكل التابعين له، والذين يؤمنون بفكره و بعصمته وباستحالة وقوعه في الخطأ. وفي الماضي "كان الشخص الرديء يبدو عند لا بروبير (la bruyere) شخصاً مكاراً يندس وسط المقتردين والأكفاء. وبعد ذلك تغيرت صورة الشخص الرديء لدى كتاب مثل ماركس (Marx) وماكس فيبر (Max Weber) وهانز ماغنوس انزنسبيرغ (Hans-Magnus Enzenberg) ولورانس بيتر (Laurence Peter)، حيث صار الشخص الرديء مرجعاً للنظام كله". (الهالي، 2018، تاريخ الزيارة www.ssraw.org. 16/11/2019).

ويستخلص الباحث تعريفاً وهو أن القيادة الرديئة في هذه الدراسة تعني بها القيادة الغير فعالة أي أن القائد السلبي ضعيف التأثير في جماعته لا يمكنه بحال من الأحوال أن يحقق إجماعاً من حوله ومآله الفشل في تجسيد أهداف المنظمة في جو من التنازع والفرقة بين أتباعه المحبطين.

3. مؤشرات القيادة الرديئة.

1.3 غياب الرؤية:

يعتبر عدم وضوح الرؤية والهدف من أهم صفات القيادة الرديئة. فالمسؤول الفاشل رأيه ضبابي غير واضح وهلامي لا يستطيع أن تقف على رأيه بشكل محدد" (سيد، 2013، ص44) و يتم نقل هذه الضبابية من ذهن القائد إلى شعور الأتباع مما يبعث فيهم نكوص عزائمهم وفنور همهم وعدم قدرتهم عن العمل، وبالتالي تتعطل طاقاتهم وكفاءاتهم في المؤسسة ويصبح بذلك ضعف الأداء هو كنتيجة حتمية لهذا النوع من القيادة. "فبدون تلك الرؤية أو النظرة الثاقبة لن يتمكن القادة من إشعال الحماس لدى أتباعهم، فيجب على القائد رؤية الأشياء بعمق أكثر، وبالتالي تعتبر القدرة على إحداث تلك الرؤية والحصول على دعمها من أهم سمات القيادة الفعالة" (العجمي، 2010، ص200).

ويرى الباحث أنه حينما تغيب هذه الرؤية عن أي قائد في الإدارات العمومية تظل مؤسسته غير قادرة على مواكبة التطورات نظراً لكثرة أخطائها وتخبطها المتكرر في الأزمات، فالأعمال التي كانت ذات أولوية في السابق تصبح في لحظة من اللحظات من غير قيمة. وبغياب هذه الرؤية عن القائد يغيب عنه التفكير الاستراتيجي أو الاستباقي للأزمات وبالتالي يصبح غير قادر على حلها أو معالجتها. " فالقادة الرديؤون هم القادة قصيرو النظر الذين يتعاملون مع بيئتهم ومواردهم العظيمة بصيغة الفعل ورد الفعل. إنهم فاقدو البوصلة الإستراتيجية والرؤية الإستراتيجية فلا يبقى لهم إلا الرد على الحدث بحدث آني ذاتي قصير الأمد، والنتيجة أن سفح الانحدار إلى الهاوية يصبح شديد الانحدار مرة بعد أخرى" (نجم،

2011، ص 471). ونخلص إلى أن الفكر الضبابي ينتج قرارات عالقة بين الوضوح والضبابية وحلول شكلية لاتعالج مشاكل المنظمة في عمقها ومضمونها، وأن الرؤية الواضحة للمستقبل وبعد النظر هي التي يصوغها القائد الناجح وهي التي تفتح أفقا جديدة أمام قيادة أتباعه وحل مشكلاتهم، ولا تعتمد إطلاقا على حلها بالطرق الاطفائية أو بطريقة دع ما هو بين يديك واهتم بما هو طارئ الآن.

2.3 عدم إعطاء القيمة لأي عمل:

يحاول القائد الرديئ في كل مرة التهرب وعدم تحمل مسؤولياته وإلقاءها على الموظفين بل وإجبارهم أحيانا على تحمل تبعاتها، ويتبع في ذلك أسلوب التميع المنهج في حل مشكلات الموظفين واعتبارها بسيطة ومشاكل بينية محاولا إظهار نوع من العبيثية عند متابعته للأعمال عن قرب، وكذا في التعامل مع رؤوسيه. مما يؤثر على المرؤوسين ويجعلهم فاقد للروح المعنوية بل وفاقد حتى الاهتمام بأهداف التنظيم. لأن هؤلاء الموظفين في الحقيقة تجدهم يرغبون دوما في إشباع حاجاتهم القائمة ويبحثون عن يرفع مستويات طموحاتهم وعمن هو القائد الحقيقي الذي يتيح لهم فرصا في "أن يشعروا بقيمتهم وبأنهم ينتمون إلى منظومة أكبر فطريقة رئيس العمل في إعطاء التعليمات ومتابعة سير العمل والتفاعل الايجابي تجعل الموظفين يشعرون بالتقدير وبأن عملهم في الحقيقة له قيمة وجزء مهم من منظومة عمل كبرى. فأسوأ شيء يشعر به الموظف هو إحساسه بأنه مجرد ترس صغير في آلة مثله مثل كل الآخرين لايفعل أي شيء مميز" (نهلة، 2014، ص 74).

ويرى الباحث أن مثل هذه الأحاسيس السلبية من شأنها أن تدمر المنظومة ككل، وتقضي على الدافعية لدى الأفراد ولا تحقق شيئا من الأهداف المشتركة.

ومن جهة أخرى يلاحظ الباحث من خلال ممارساته الميدانية أن الغياب المتكرر أو الحضور المتذبذب للقائد الرديء، وعدم اهتمامه بسير العمل يؤدي أحيانا إلى إشاعة نوع من التسبب داخل مفاصل المؤسسة. وفي حالة حضوره فانك تجده يبدأ يومه بالثرثرة و يسعى إلى الاهتمام بصغائر المهمات والتفاصيل المملة وقد يصل به الأمر إلى حرق طاقات رؤوسيه في أعمال غير مجدية، مما يؤدي أحيانا إلى تفكك التنظيم بسبب انتشار روح العبيثية و انعدام الثقة بين أعضائه، وبروز بعض مظاهر العدائية بين أفرادها في أغلب الأحيان.

3.3 المحاباة في تقديم المكافأة.

تعتمد القيادة الرديئة في تعاملها مع أتباعها على مبدأ المفاضلة والمحاباة بينهم وميولها إلى تقديم المصالح الشخصية على مصلحة وأهداف المؤسسة، وهذا من شأنه أن يؤدي إلى " استبدال الأهداف وتبيان المصالح، حيث يتغير هدف التنظيم من تنمية المشاركة وتحقيق المشاركة إلى هدف آخر هو تركيز السلطة واستمرار التسلط " (اعتماد، القاهرة، ص 204).

ويسعى القائد الرديء إلى تقريب الأفراد الأسوأ إلى مركزه على حساب الأفراد الأفضل ومحاولة إظهار نوع من الخلط في المدح والثناء وحتى في توزيع المكافأة على الأشخاص الرديئين لأنهم يقبلون

كل ما يطلبه منهم في سبيل إرضائه، وهي في الحقيقة مصيبة عندما يمارس القائد هذا " الانحياز نحو بعض موظفيه لأسباب لاعلاقة لها بالكفاءة ويصبحون هم المباشرون بالجنة فيجدون الطرق أمامهم سالكة للترقية والحصول على الامتيازات، بل ويفلتون من العقاب عن أخطائهم" (الفصل، 2016، ص46).

في حين يتم تسليط كل أنواع العقاب والتأنيب على الأفراد الناجحين لأنهم يناقشونه في تدليل العقبات وفي دراسة أسباب الفشل والتقصير وسبل النهوض في حالة فشلهم أحيانا، وهذا مما يجعل " الصورة الذهنية للعاملين عن مؤسستهم تدعو للحزن، فهم لها كارهون وعن أهدافها بعيدون، وقد يضطرون للبحث عن مؤسسة أخرى تمنحهم حقوقهم وفق كفاءاتهم". (الفصل، 2016، ص46). ونخلص إلى أن عدم تحقيق المساواة بين العاملين بدءا بالقصور في المعلومات ووصولاً إلى التحيز في تقديم المكافآت قد يجر إلى انهيار الاحترام وظهور بوادر التوترات بينهم وبروز الصدامات في العلاقات قد تصل إلى حد الضغط المفجر للمنظمات.

4.3 الإساءة والإفراط في استخدام السلطة:

يرى الباحث أنه بسبب عدم وجود مناخ ايجابي لتقبل الأفكار، وبسبب الإفراط في استعمال القوة المتزايدة التي يمنحها المركز يصبح القادة السيئون في "حالة سكر" نظرا لسوء استعمالهم للسلطة وتفضيلهم لمصالحهم الشخصية على حساب المصلحة العامة، وتأمين رواتبهم وسفرياتهم للدول الأوروبية وإجازاتهم ومزاياهم الاجتماعية حتى وان أدى ذلك إلى توقيف رواتب الموظفين البسطاء أو حتى تسريحهم من أجل خفض كتلة الأجور والنفقات.

(Riggio.comment repérer un mauvais leader.http//fr.psy.com.)

وبالتالي فان القادة السيئون هم قادة أنانيون ويبدون اهتماما أكثر بمصلحتهم وصورتهم الشخصية أكثر من اهتمامهم بدورهم الريادي (christophe Clavé Les quatres profiles de leaders incompetents les plus fréquents,https //www.agefi.com consulté le 13/10/2019)

والقادة الرديئون يحاولون دوما إحقاق الضرر بالطامحين من الموظفين وشيطنتهم وخلق أجواء مليئة بالتهديدات والخوف داخل مؤسستهم، أو اعتماد العقوبة ك محاولة لتكسيهم وتخفيفهم أو التلويح في كل مرة بإحالتهم على لجان التأديب والانضباط. فهؤلاء القادة الرديئون يعتقدون أن " إدخال الرعب في قلوب العاملين يقود إلى قيامهم بأعمالهم باجتهاد واهتمام خوف الحساب والعقوبة. نجد في المؤسسة التي ابتليت بمن يمارس الرعب الوظيفي، كما هائلا من العقوبات على وجه التحديد تلك التي تمس مرتبات العاملين كونها هدفا سهلا للمديرين، حسبنا أن نستشعر بوطن العاملين الذين يستلمون مرتبات ناقصة على اثر سلسلة العقوبات التي طالت بهم" (الفصل، 2016، ص79).

والباحث على قناعة أن مثل هذه الخصومات التي تطال الراتب ومنح المردودية والتي تتم في جنح الليل بشكل دوري، وفي غياب الرقابة العليا، فإنها من دون شك تزيد يوما بعد يوم من مشاعر الكراهية بين القائد وأتباعه مهما اختلف الأفراد باختلاف بيناتهم وأجناسهم وأعمارهم على السواء لأن مثل

هذه الإجراءات القسرية لا تحقق رغبة الموظف في الأمن والطمأنينة وتزيد من إشاعة أجواء القلق والاضطراب داخل المؤسسة. وبالتالي فإنها تضرب بالنظريات التي جاء بها العلماء في مجال الدافعية، ويكل المشاعر والأحاسيس الإنسانية عرض الحائط.

ويعتقد الباحث أنه من خلال عمله اليومي و معاشته لبعض القادة الرديئون في مختلف مفاصل الإدارة، فأنهم يعتمدون في مختلف سلوكياتهم على تقديس ذواتهم وتدنيص خصومهم من الموظفين الناجحين، ولا يحبون أن تصل شكاوي أتباعهم إلى المسؤول الأعلى، ويحبون دوما أن يحمدا بما لم يفعلوا.

5.3 توليد الأغباء:

يحاول القائد الرديء في أن يحتاط بمجموعة من الأغباء ويشغلهم بالدوران في فلكه والاهتمام بالتفاصيل والجزئيات والمشكلات الصغيرة مما يساعد على تبديد طاقاتهم وتضييع اهتماماتهم. فهو " ينظر إلى جانب واحد من الموقف أو الظاهرة فيحجب عنه بقية الجوانب. أو تشغله التفاصيل وتغرقه فتضييع منه الأساسيات وشمولية الصورة" (سيد، 2013، ص45).

ومن خلال المعاشة اليومية يجد الباحث أن من بين ما يؤشر على ذلك هو محاولة القائد الرديء تتابع حضور أفراد مؤسسته بشكل يومي بحيث تصبح هي الشغل الشاغل لديه، وتتشكل لدى أتباعه صورة سيئة عن العمل الذي يقومون به إلى درجة أنهم يرون منظمتهم كأنها موضع للتتابع والحضور الجسدي، والتعب في إحراق طاقاتهم في المسائل الجزئية. واختزال مهمتهم وتواجدهم بالمؤسسة في مجرد تأشيرهم على ورقة الحضور، وتقديرهم بناءا على حضورهم المكاني وعلى عقارب الساعة وليس على قيمة العمل الذي يقدمونه. وعلى هذا النمط من القيادة الرديئة يتم استتساخ عدد كبير من الموظفين الرديئين أيضا بصفة لا يصدقها عاقل " إنهم لا يحيطون أنفسهم فقط بأمتالهم وإنما يجبرونهم المرة ثلو المرة على أن يفكروا ويعملوا بطريقتهم " (نجم، 2011، ص 468)

وشبها فشيئا إلى أن تتشكل لدى الموظفين هذه الصورة النمطية عن العمل الذي يؤديه وسط مناخ يعرضهم لمواقف تؤذي مشاعرهم وتجرح كرامتهم ويبيدهم عن المقاصد الحقيقية لعملهم وهو في الحقيقة تكريس للرداءة وإعادة إنتاج للأغباء.

6.3 تهميش الكفاءات والمواهب :

يعتقد الباحث أن القيادة الرديئة تنتهج خطة إفراغ المؤسسة من الكفاءات وان وجدت داخل المؤسسات والإدارات، فإنها تتعمد إبعادها عن الواجهة ومراكز صناعة القرار وحتى عن ترؤس مختلف المصالح، حيث يصبح الحصول عن هذه المصالح وعلى مختلف الترتيبات أو الحصول على المناصب النوعية لا يخضع إلى معايير الكفاءة في العمل بل إلى الولاء للمدير الرديء.

والأسوأ من ذلك هو أن تستمر هذه القيادة الرديئة على هذه الخطة وتسعى إلى التخلص من أفضل ماتملك المنظمة من إطارات وتهجيرهم التهجير القسري وتهميشهم وأحيانا تحويلهم من مكان لآخر

بعيدا عن منازلهم، بل ويحاولون ترهيبهم و نشر جو من الكآبة وزرع الصورة القاتمة و السوداوية عنهم وهذا بشكل يومي، لأن "القادة الكئيبون هم القادة الذين يهتمون بإنشاء الأيام الرديئة للعاملين" (sholtes.1998,p370).

وأما إن كان هؤلاء المبعدين من ذوي الخبرة أو من النافذين في الإدارة أو كان من الذين " يعدون بالمصطلح المتداول من الحرس القديم ويكونون على صلة بمديريهم السابقين، ناهيك عن احتمالية قفز أحدهم إلى موقعهم في أول فرصة سانحة، فتقلص الصلاحيات ويخضعون لرقابة مشددة وتعطل اتصالاتهم التشغيلية وتقتضم بعض امتيازاتهم وأخيرا يشجعون على ترك مؤسستهم" (الفصل، 2016، ص65)

في حين تسعى المؤسسات المنافسة إلى جذب هذه الكفاءات والأدمغة بشتى المجالات والاستفادة منها، والسعي إلى تقديم وتوفير لها كافة المغريات والتحفيزات لسد النقص لديها، مما يعود بالخسارة في مختلف الميادين، وينذر بفشل القائد الرديء في إدارة مرؤوسيه. " يقول هنا أحدهم أن بعض المديرين يميلون إلى تجميد بعض مرؤوسيهم ووضعهم في الثلجة، وقد يضطرون لإطلاق النار عليهم بقصد إقصائهم من المؤسسة". (الفصل، 2016، ص66).

إن وصول أشخاص غير مؤهلين إلى مناصب كان الأجدر أن يأخذها من يستحقها تخسر المنظمة الكثير من القدرات والوقت الذي بإمكانه تحقيق التغيير والتطوير، وإن إقصاء الأفراد من ذوي الكفاءات والذين لا يدينون بالولاء للمسؤولين والتضييق عليهم تارة بالتهميش وأخرى بالتجميد هو هدر للطاقات وإساءة في استعمال السلطة وأسلوب تتبعه القيادة الرديئة في الإدارات العمومية.

7.3 تشجيع وإشاعة التفكير البليد:

يعتقد القادة الرديئون أن الموظفين قدموا إلى مكان العمل من أجل العمل فقط ولا يجب إطلاقا أن يحسوا بالراحة (نجم، 2011، ص 474)، أو يحققوا شيئا من طموحاتهم أو من تحسين مستوياتهم العلمية أو حتى من ذاتيتهم.

بل ويسعى القائد الرديء جاهدا إلى إشاعة التفكير الرديء والغبي في أتباعه محاولا تحويلهم إلى أشخاص رديئين مثله وذوي هويات زائفة أو متكرين بقناع في مختلف تعاملاتهم الإدارية. يقول الممارسون: " إن بعض المديرين تمكنوا من تكوين صورة ذهنية عن أنفسهم تختلف كلياً عن حقيقتهم ودواخلهم ولا يتوقف الأمر عند أعمال المجاملة الاعتيادية، بل قد يمتد إلى المعتقدات والقيم والأفكار" (الفصل، 2016، ص54).

ومن ضمن ما يقوم به القائد الرديء في إشاعة الرداءة وتوسيع دائرة التفكير البليد هو أنه يشغل العاملين " بالمشكلات الكثيرة والمتنوعة الصغيرة بما يبدد قدرات العاملين بالتوفاه ويمتنص اهتماماتهم وتطلعاتهم لعمل ما يفتخرون به، إنها قيادة البرغي والصمولة" (نجم، 2011، ص 473)

وأحيانا تتنابك الغرابة عندما تلاقي قائدك في المؤسسة أو مديرك في الإدارة فبدل أن تلقى بتميز ومبدع وذكي تلاقي غيبا معجبا بأرائه، ولا يلقي لك بال، وإذا نزلت إلى المستويات المتوسطة والدنيا قد تصاب مرة أخرى بالدهشة " عندما تقف أمام رئيسك في العمل أو أحد المدراء القياديين وتتعجب من ضعف أدائه وغياب تصرفاته ومحدودية ذكائه وقدراته. إن انتشار السذاجة والرداءة في بعض قيادات الإدارات والمؤسسات.. كلها نتائج لعدم نزاهة اختيار القيادات والتلاعب في معايير اختيارهم". (البلادي، من يصنع المسؤول الرديء؟ www.al-madina.com ، تاريخ الزيارة 2019/11/11)

وبحكم أن القيادة بالنسبة للمنظمة هي بمثابة الدماغ بالنسبة للإنسان تستجيب له جميع الأطراف سلبا وإيجابا، فإننا نجد أنه تحت تأثير الخوف من القائد الرديء وسيطرته عليهم، تجد هؤلاء الأتباع من ذوي التفكير البليد يحجمون عن تقديم المعلومات الصحيحة في الوقت المناسب إليه، وهذا مما يؤثر سلبا على تقدم العمل وكيفية انجازه وعلى المنظمة ككل. إن إشاعة الغباء وكل السلوكيات المتدنية هو استفحال للفشل الإداري و تشجيع للتسيب ومن شأنه أن يحول العاملين إلى حالة اليأس والجمود والرتابة ويبقي على احتلال الفاشلين للمراكز القيادية المتقدمة.

4. ركائز القيادة الرديئة وعوامل استمراريتها:

قد يتبادر إلى أذهاننا أسئلة كثيرة تتعلق عن أسباب ظهور هذا النوع من القيادة الرديئة في المؤسسات والإدارات وحتى بروز هذا النمط من "القائد الرديء" في الجامعات، رغم ضعفه ومحدودية تفكيره. وعن الظروف التي أدت إلى بروزه أو ربما تسلفه وتمسكه بمنصبه، وما السبب في ديمومته لفترة طويلة؟ ويمكن القول بأن هناك ثلاثة ركائز أساسية تستند عليها هذه القيادة الرديئة وهي:

1.4 المرؤوسون الرديئون:

فالأتباع الرديئون هم الصناع الحقيقيون للقيادة الرديئة، لأنهم لا يعارضونها في قرار واحد، ويتقبلون من قائدهم كلمة "لا" في بداية كل نقاش، ويقبلون كل ماتمليه عليهم هذه القيادة حتى وإن تسببت التوجيهات في اهانتهم، لأن الذل والهوان هو في نهاية الأمر مسيرة واجتهاد شخصي للموظف الرديء، بل هو الذي يصنع المهانة بنفسه وهذا وفقا للقاعدة السلطانية "كما تكونوا يولى عليكم" ومصداقا لقوله تعالى (وَكَذَلِكَ نُوَلِّي بَعْضَ الظَّالِمِينَ بَعْضًا بِمَا كَانُوا يَكْسِبُونَ) (الآية 129 من سورة الأنعام).

ومن زاوية أخرى قد حاول "لابويسبي" تفسير هذا الخضوع والانحناء و هذا الانبطاح الغريب للقائد المستبد، الذي يقبل به كثير من البشر بقوله "لا يفسر استسلام مليون إنسان للإذلال على يد واحد بجبنهم وبندالتهم فقط، بل إن ذلك الجبن وتلك النذالة هما ما ينبغي تفسيره، ذلك أن الأمور تسير كأن أفراد الرعية يستمتعون بعبوديتهم ماداموا لا يقدمون على شيء لرفضها. وماداموا لم يرفضوها، فهم راغبون فيها، ومن هنا جاء موضوع الكتاب: لا وجود للعبودية إلا لأنها طوعية" (لابويسبي، 2008، ص96).

فإذا انتشر في تنظيم إداري أو إدارة جامعية أو مؤسسة اقتصادية مثل هذه الأمراض فلا تنتظر أن يحكمهم أو يتولى قيادتهم مسؤول صالح أو قائد عادل، بل يخرج من جنس أفعالهم جزءا بما كسبت أيديهم، وفي نهاية الأمر فالقائد الرديء لا يمثل سوى بنية المجتمع الذي يعيش فيه وثقافته التي نشأ عليها.

2.4 البيئة التنظيمية المريضة:

وهي بيئة يسودها مركزية القرار والتفكير الأحادي وفق النمط الفرعوني ("قَالَ فِرْعَوْنُ مَا أُرِيكُمْ إِلَّا مَا أَرَى وَمَا أَهْدِيكُمْ إِلَّا سَبِيلَ الرَّشَادِ") (الآية 29 من سورة غافر). وهي بيئة مريضة يتسم فيها قائدها بضيق الأفق وعدم امتلاكه القدرة والاستعداد النفسي لتقبل الرسائل من مرؤوسيه الذين يتسمون بالتفكير البليد، ومحاولتهم إرضاء القائد الرديء بأي صفة ومهما كان الأمر.

وهي بيئة تنظيمية مزيفة تهتم بالشكل على حساب المحتوى و تمتهن تعليم الهويات والشخصيات الزائفة وإشاعة التملق بين الموظفين، وتشجيعه لغرض الديمومة والحفاظ على الامتيازات والاستمرار في المنصب أطول فترة ممكنة. وتنتشر فيها صور التقاهة في جميع تعاملاتها إلى درجة أن تتحول " إلى نظام كامل على مستوى العالم، بعدما ارتبطت بالدكتاتورية والاستبداد، وترتيب الإيرادات الجماهيرية للناس، والنفاق الاجتماعي". (طيفوري، صناعة التقاهة، تاريخ الزيارة 2019/12/15 <http://www.aleqt.coml>)

وهي بيئة تتحسر فيها المستويات التنظيمية بحيث تصبح لا تأثير ولا قرار لها، وتختزل فيها المراتب الإدارية ويتم الاعتماد فقط على مستوى واحد الذي هو مركز القائد الرديء، في حين تزول وتتعدم كل الوحدات الإشرافية الدنيا وتبقى في شكلها الصوري الذي هو بمثابة هيكل بدون روح، واعتمادها بشكل يومي على القائد في كل شيء.

وهي بيئة يعزل فيها المدير عن أتباعه في حين تحاول حاشيته أن تمنع الآخرين من زيارته و الوصول إليه بخلق مبررات يومية تتعلق بانشغاله وباجتماعاته وهذا خوفا من فقدان هيئته أمام مرؤوسيه.

ورغم كثرة الأخطاء الإدارية وتوالي الإخفاقات في التسيير والتي تعصف بالهمم التنظيمي يوما بعد يوم، إلا أن القيادة الرديئة تحاول دوما إخفاء ذلك وإظهار مكانها بعض النجاحات الشكلية التي ربما تكون قد تحققت، وإسنادها إليه، أما في حالة فشل بعض مرؤوسيه، فإنها تويخهم على الملأ وتحملهم المسؤولية وذلك بزرع ثقافة الخوف والتهديد بتحويلهم وإنزالهم من مراتبهم الإدارية. لأنها هي بيئة تهتم فقط "بوضع الكمادات على أفواه العاملين وتهتم أيضا بالتركيز على سرية القرارات واستخدام المقربين" (الفصل، 2016، ص15).

وتستمر هذه السيطرة على أذهان المرؤوسين يوما بعد يوم حيث تشمل جميع الهياكل التنظيمية داخل المنظمة، ومن هنا يستنتج الباحث أنه بدل أن يكون لنا قائد واحد رديء يصبح لدينا في المحصلة

فريق كامل رديء وبيئة تنظيمية مريضة، انتقلت إليها عدوى القيادة الرديئة، لأن عدوى التوترات والعصبية ومختلف الضغوطات والسلوكيات، يمكن أن تنتقل من القائد إلى أتباعه أو جماعته، وهذا وفقا لما جاءت به إحدى الدراسات العلمية الحديثة والتي تشير إلى أن " الضغوط النفسية يمكن أن تنتقل من إنسان إلى آخر بطريقة لاشعورية ومن دون وعي مثلها مثل أمراض البرد والأنفلونزا لاسيما في أماكن العمل، وقد اكتشف العالم السيكولوجي في جامعة هاواي البروفيسور (ايلين هاتقيلد) إمكان انتقال مشاعر القلق السلبية والضغط ومعاناة الآخرين بسهولة وبسرعة في أماكن العمل". (وليد، العدوى النفسية، تاريخ الزيارة: www.facebook.com/permalink.php?2019/10/09).

3.4 الركود التنظيمي وتقدم الطاقم الإداري:

من المعروف أن التغيير المستمر الذي يمس المواقع القيادية داخل التنظيم أو فريق عمل قد يؤثر على استقراره ويعود بالسلب على تسيير هياكله، فكذلك فإن الركود التنظيمي في أعلى هرم التنظيم قد يحد من فاعليته، ويزيد من ارتباطه وتوتر العلاقات بين أفرادها.

" إن الزمن يجعل المياه أسنة عند بقائها في نفس المكان، والزمن كفيل بتحويل القادة الناجحين إلى قادة رديئين عندما يظلون في نفس المكان يعاشون على نجاحاتهم السابقة. لهذا فإن التغيير في القيادات في فترات ملائمة هو أفضل بكثير من الركود القيادي القابل لتحويل كل شيء إلى قديم بالي ومنتقدم" (نجم، 2011، ص470)

ويعتقد الباحث أن السبب في ذلك يعود أساسا إلى تقدم الإطار المسير للمؤسسة في حين "يحتفظ البعض من المديرين وخاصة من الذين مضى على وجودهم في مواقعهم فترات طويلة بطاقتهم من المساعدين الذين لم يطوروا قدراتهم وحسنوا من مهاراتهم، لذا فيبدو مستحيلا عليهم القيام بأعمال التخطيط الاستراتيجي، كما يفترض أن تكون عليه الخطط الإستراتيجية في عالم سريع التغيير" (الفصل، 2016، ص86). و في عالم يكون فيه حجم المعلومات يتدفق بشكل متسارع عبر طرق الاتصال المختلفة، يحتاج فيه القائد إلى امتلاك مهارات الفرز والتحليل وهو تحد آخر تعجز أمامه هذه القيادة الرديئة في اتخاذ أي قرار.

إن انعدام المنافسة داخل التنظيم ومكوث المدراء والقادة في مواقعهم ومراكزهم لفترة طويلة يزيد الأمر تعقيدا، وليس من شأنه مضاعفة وصناعة عدد القادة الرديئين فحسب، بل يسهم في تحويل القادة الناجحين إلى قادة فاشلين أيضا.

وربما بحسب رأي الباحث أن السبب يعود أيضا إلى تمسكهم بمختلف مزايأ مناصبهم، وأن هؤلاء القادة المؤيدون يسعون إلى البقاء في مراكزهم أكبر فترة ممكنة، نتيجة لنسجهم شبكة من العلاقات التي يقيمونها مع مختلف المصالح الإدارية والإعلامية والرقابية، ويحولون مؤسساتهم من شركة ناجحة إلى مؤسسة بعيدة عن الصدارة ومتخلفة ومهددة بالإفلاس، ومن إدارة رائدة في التسيير إلى عشوائية و فوضى

عارمة " فهم قادة زائفون صنعتهم في الماضي الظروف والعلاقات، أو الملائمة الآتية في مجال معين دون امتلاك مقومات القيادة في الرؤية أو الذكاء القيادي أو الأخلاقيات أو العلاقات الايجابية" (نجم، 2011، ص461).

5. البدائل والحلول لمعالجة آثار القيادة الرديئة:

لغرض الحد من الآثار السلبية للقيادة الرديئة وما يمكن أن تسببه من أضرار على الإدارات والمنظمات، يقترح الباحث مجموعة من العناصر والتي يمكن أن تساعد على توجيه الطاقة السلبية للقيادة الرديئة إلى أفعال ايجابية وأهداف واضحة يسعى الجميع إلى تحقيقها. وتنتقل بذلك المنظمة من الجمود المؤسسي إلى شراكة حقيقية بين القادة وأتباعهم.

1.5: ترسيخ استراتيجية للمنافسة والتدريب:

وهي طريقة ومنهجية جديدة تسعى إلى خلق نوع من التنافسية في تولي المناصب القيادية في مفاصل الإدارة وهذا عن طريق التقييم الشفاف للأداء وتشجيع الموهوبون الذين يقدمون القيمة المضافة لمؤسساتهم، ويقترح الباحث في ذلك تدوير كل المناصب القيادية و المناصب النوعية في الإدارة الجامعية على المؤهلين من الموظفين لفترة زمنية محددة بخمس سنوات قابلة للتجديد، وهو من شأنه أيضا أن يساعد الإدارة على التخلص من ديمومة السليبين في المناصب المفتاحية وأصحاب الأداء الضعيف ويجنبنا الرداءة بكل أشكالها.

وعلى الرغم من الجهود الحثيثة التي بذلتها وزارة التعليم العالي بالجزائر من خلال المؤتمرات والتدريبات إلى الخارج عبر مختلف المنح والتي تهدف من ورائها إلى تدريب القيادات الجامعية وتطوير معلوماتهم وصقل مهاراتهم، إلا أن هذه الأخيرة لاتزال تعاني من بعض الصعوبات متمثلة في تدني مستوى التحصيل العام باعتباره أحد مخرجات العملية التعليمية، وكذا الترتيبات الغير مشرفة للجامعة الجزائرية على التصنيفات العالمية (شنغهاي مثلا)، فقد أصبح واضحا اليوم أن الخيار في الاستثمار في القيادات الجامعية هو بمثابة الاستثمار في أئمن رأسمال اجتماعي وبالتالي فلا يمكننا تعويض الخطأ في قيادته أو مجرد التفكير لإعطاء فرص أخرى للمحاولة والتجريب في تعيين القيادات، والاعتماد على معايير الولاءات أو على العفوية والارتجالية وهذا من شأنه أن يمنع عودة القيادات الرديئة إلى الصفوف الأولى في الواجهة مرة أخرى.

2.5 الاهتمام بالروح المعنوية في الوسط الجامعي:

من المعروف أن معنويات الأفراد لها أهمية كبيرة في مجال العمل انطلاقا من كونها مقياسا لفاعلية العاملين في أي منظمة. لذلك أصبح الاهتمام بالروح المعنوية ورضا العاملين يحظى بأولوية على سلم أولويات الإدارة الحديثة ويعد اهتمام المدرء بالجوانب النفسية للعاملين من بين التحولات الأساسية في مجال إدارة الأفراد، فهناك مديرون وقادة يعملون على توفير جو مريح لمرووسيهم وذلك عن طريق حل مشكلاتهم وحل الصراعات التي تنشأ بينهم والرفع من معنوياتهم، في حين أن هناك مديرين رديئين وعلى

عكس النمط الأول لايسببون سوى الإزعاج عند حضورهم لمقرات عملهم، مما يؤثر سلبا على راحة الموظفين، نتيجة عدم تقدير مشاعرهم والضغط والتهديد الممارس عليهم وبالتالي تمتلكهم المشاعر السلبية ويصابون بالإحباط. ويرى الباحث أنه يتوجب على الإدارة الجامعية الحديثة أن تهتم بمختلف الأساليب المؤدية إلى اكتشاف المشاعر السلبية قبل أن تتطور إلى طاقة عدائية كامنة تشكل تهديدا مستمرا للكيان الإداري، وتسعى أيضا إلى تنمية المشاعر الايجابية، وتحسين الصورة الذهنية للعاملين ومحاولة إزالة كل الصور الذهنية السلبية والمشوهة والتي نتجت عن البيئة التنظيمية المزيفة وعن الهويات الزائفة، وتجنب التملق في المعاملات وتشجيع جميع العاملين على قول الحقيقة كاملة وبشكل واضح. فقد أصبح العالم اليوم ينظر إلى الروح المعنوية العالية ورضا الموظف كأهم عنصر من عناصر الإعداد والتحفيز لغرض تحسين الأداء في الانجاز.

3.5 الثقة في الموظفين ممكن القوة:

يشكل سوء العلاقة بين القادة والمرؤوسين أحد الحواجز والمعوقات التي تعترض نجاح القادة الجامعيين اليوم، ونظرا لخصوصية الجامعة كمؤسسة تربية تكتسي فيها العلاقات التنظيمية أهمية بالغة مما يفرض على الإدارة الجامعية تجديد الثقة في موظفيها وصناعة جو مفعم من الايجابية والفاعلية المؤسسية، وعدم تهيمش فئة الموظفين أو استبعادهم من عملية اتخاذ القرارات المصيرية. ونظرا لخبرتهم فهم يتميزون بالمهام بشؤون التسيير والمعرفة الإدارية في كل ماتعلق بالجوانب المالية والقانونية وتسيير الموارد البشرية مما يحتم على الإدارة الآن أكثر من أي وقت تدعيم الجهاز الإداري وتدريبه على القيادة والأخذ بزمام الأمور، على عكس فئة الأساتذة الذين لايجب إنهاكهم بالمهام الإدارية التي تستنزف طاقتهم بالموازاة إلى مهامهم الأصلية كالتدريس والبحث العلمي وكل المهام الأكاديمية والتعليمية. ويعيدا عن الجدال القائم حول التقسيمات الإدارية الجامعية وهيمنة فئة الأساتذة عن المناصب

القيادية، يرى الباحث انه لا بد وأن تتجاوز الجامعة هذا الاختلال القائم بين الجهازين الإداري والبيداغوجي، وبحكم أن الإدارة الجامعية هي هيكل لا يختلف عن الهياكل الإدارية الأخرى يضم مديرين ورؤساء ومرؤوسين وعليه ينبغي تجديد الثقة في موظفيها وإعطائهم الحرية في التصرف عند تحملهم مختلف المسؤوليات، فيستثمرون إمكاناتهم بأقصى درجة لصالح الإدارة وبالتالي فإنه يمكن لإداري متمرن وذو خبرة يمتلك فلسفة وطريقة في التسيير أن يفرض التحدي ويتحرر من الخوف ولما لا يمنح التفويض لتحمل أكبر المسؤوليات في الجامعة؟ ولما لا نقول أنه يمكن أن ينجح في قيادة أركان الجامعة وأن يفرض نمطا قياديا ملائما ؟

4.5 تطبيق الإدارة بالتجوال:

تعرف الإدارة بالتجوال على أنها "علم اختصار المسافات الجغرافية واختصار المسافات الزمنية وتحقيق التواجد الفعال في موقع الأحداث وتحقيق المعيشة الحقيقية المتزامنة وتحقيق المشاركة والشورى مع قوى العمل" (العجمي، 2010، ص358)، وتسمى أيضا الإدارة بالمرح أو الإدارة بالمعكوس وهو

يعني خروج المسؤولين من مكاتبهم المغلقة في جولة تفقدية إلى أماكن العمل الفعلية للتأكد من صيرورة العمل ولتفقد الموظفين والاستماع إليهم أو تقديم لهم المساعدة إذا لزم الأمر وتكون بإخطار مسبق أو بدون إخطار. وفي دراستنا هذه يمكن تعريفها على أنها: "خروج القيادات على مستوى الجامعة وكلياتها من مكاتبهم إلى أماكن العمل لمساعدة العاملين على حل مشكلاتهم التي تعترضهم وتحقيق رغباتهم". وهي فرصة للمدير المتجول إلى اكتشاف ومشاهدة عن قرب أشياء جديدة ماكان ليراها لو بقي حبيس مكتبه والى تبادل الأفكار بطريقة عفوية والى الاستماع للموظفين بعيدا عن اللقاءات الرسمية. " فكم من فكرة خلاقة خرجت في لحظة حوار عفوي من هذا النوع. وكم مشكلة تم تداركها لأن تجوال المدير في العمل أسهم في كسر الحواجز بينه وبين العاملين خصوصا تلك التي يعتمد بعض المسؤولين نصبها ليجبوا مرؤوسيه عن التسلل إلى الإدارة العليا، التي سنكتشف «قمعهم الإداري» الذي يحاولون عبثا من خلاله إخفاء تقاعسهم وتسيبهم. "(النجيمش، <https://aawsat.com>، تاريخ الزيارة 2020/04/28).

ويرى الباحث أنه يمكن لهذه الجولة الإدارية أن تحدد محاور لتفويض السلطة وحسن اختيار الأفراد المؤهلين الذين سطع نجمهم ليكونوا قادة للمستقبل فيما بعد، وكذلك أن يسهم هذا التجوال في فهم بعض الحقائق الواقعية التي لم تذكر للإدارة بسبب الحواجز الوهمية التي تضعها بعض القيادات الرديئة لتحول دون وصول المعلومة إلى الهيئات العليا. كما أنها تهدف إلى تكسير الجمود الإداري وكل مظاهر التفكير السلبي الناتج عن التفكير البليد الذي تشيعه بعض القيادات الرديئة. "كما ينبغي على القيادة ممارسة الإدارة بالتجوال لمعرفة الحقيقة من بيئة العمل وعدم الانخداع بعبارة (كل شيء تحت السيطرة). وإضافة للمسة الشخصية "(الرباعي، <https://gsomagazine.com> / تاريخ الزيارة 2020/04/28). ويمكن القول أن الإدارة بالتجوال تحطم كل الحواجز البيروقراطية التي نشأت من الجمود الإداري وتتمى الرؤية المشتركة لكي تسلم الإدارة العليا من تكرار الخطأ في اختيار القيادات لأنه لم يعد بالإمكان التأكد من أن السيرة الذاتية المنمقة ولا سنوات الخبرة المكررة تكفي لوحدها كمعايير لاختيار القيادات.

خاتمة:

لم نكن نريد من خلال هذه الورقة البحثية أن نتأمل أكثر في الأدبيات الماضية التي تناولت موضوع القيادة ونسرد ما أنتجه ذلك الطوفان من البحوث والدراسات والكتابات والتي ربما تشترك في مجملها في قاعدة فكرية عريضة جدا، تتعلق بالقيادة وأنماطها ونظرياتها ومقوماتها وشروطها وأنواعها، واختلفت في ذلك باختلاف أطراف النظريات والمدارس التي تناولتها، وما جاء أيضا في العديد من المقالات عن القيادة الفعالة وعن صفات القائد الناجح الذي يؤثر على من حوله ويسهم بذلك في رفع مستويات الفعالية والإنتاجية في مؤسسته، ومن خلال رصد وتحليل بعض الدراسات السابقة والمقالات الأجنبية، انضح لدى الباحث - في حدود معلوماته - ندرة الدراسات المتعلقة بالقيادة الرديئة وخاصة في

الإدارة الجامعية وقد يعود ذلك إلى ضعف الشفافية وربما يعود أيضا إلى التحفظ في تقديم المعلومات عن مؤشرات الإدارة الفاشلة عموما وعن القيادة الرديئة خصوصا. وبصفة عامة وجدنا أنه يقل الحديث عن هذه العملية العكسية وهي القيادة الرديئة، وما يمكن أن تخلفه من أضرار وفشل وإفلاس داخل المؤسسات والتنظيمات والجامعات. وقد أمكن توضيح أهم مؤشراتها والمتمثلة في ضبابية الرؤية والمحابة في تقديم التحفيزات والمكافآت كما تعمد القيادة الرديئة إلى الإساءة في استعمال السلطة ومحاولتها تهميش خيرة المواهب والكفاءات وتعتمد إلى توليد الأغبياء وإشاعة التفكير البليد بين أفراد المنظمة. ويرتكز هذا النوع من القيادة على المرؤوسين الرديئين الذين يسهمون بقدر وافر في إطالة عمر الرداءة و صناعة بيئة تنظيمية مريضة وطاقم إداري متقادم، يسيطر عليه قائد فاشل يستخدم أكثر نظام العقوبات استخداما مفرطا. ومن بين الحلول المعالجة التي اقترحها الباحث لتجفيف منابعها وللتخفيف من الآثار المدمرة الناتجة عن هذه القيادة الرديئة هي ترسيخ إستراتيجية واضحة للمنافسة دون إغفال أسلوب التدريب والتحفيز لرفع كفاءة العاملين في المؤسسات الجامعية وفي مختلف الإدارات، وربطه بالاهتمام بالروح المعنوية للعاملين في الإدارة الجامعية، والتركيز على كسب ثقتهم لأنها هي مكن القوة وفي الأخير تطبيق عملية الإدارة بالتجوال لتحقيق مستوى أرقى من التعاون بين القائد وأتباعه.

وفي النهاية يعترف الباحث على أن ماتناوله في هذه الورقة البحثية إنما هو بمثابة إطلالة على (القيادة الرديئة) وأنها لا تزال في حاجة إلى المزيد من التناول والبحث والدراسة المعمقة، وأيضا نظرا لما قد يعترضها من نقص وتقويم.

قائمة المصادر المراجع:

أولا- قائمة المصادر:

- القران الكريم.

ثانيا - المراجع باللغة العربية:

- نجم، نجم عبود.(2011). القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرين، عمان : دار صفاء للطباعة والنشر.
- العجمي، محمد حسني.(2010).الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، الأردن: دار المسيرة.
- المغربي، كامل محمد.(2004). السلوك التنظيمي، عمان: دار الفكر.
- السويدان، طارق محمد.(2003). صناعة القائد، لبنان: دار ابن حزم .
- المنجد في اللغة والإعلام،(2015). لبنان : دار المشرق ، ط 31
- سيد، شيماء.(2013). إلى كل مسؤول..أعرف نفسك هل أنت ناجح أم فاشل؟، مجلة التنمية الإدارية عدد،140.مصر: الجهاز المركز المصري للتنظيم والإدارة.
- اعتماد، محمد علام.(1994). دراسات في علم الاجتماع التنظيمي، القاهرة: المكتبة الأنجلو مصرية.

- الفيصل، بسمان.(2016).المدير الفاشل رؤية للنجاح، عمان: الأكاديميون للنشر والتوزيع.
- عبد القادر، نهلة.(2014). المدير الفاشل طارد جيد جدا للكفاءات، مصر:الهيئة المصرية العامة للكتاب.

- لابيوسي، ايتيان دو.(2008). مقالة العبودية الطوعية، ترجمة عبود كاسوحة، بيروت: المنظمة العربية للترجمة.

ثالثا - المراجع باللغة الأجنبية:

- Riggio Ron (2017), comment repérer un mauvais leader, monde de psychologie, <http://fr.psy.com/>, consulté le 05/12/2019.
- ChristopheClavé ,(2019),Les quatres profiles de leaders incompetents les plus - fréquents,<http://www.agefi.com> consulté le 13/10/2019.
- Petter.R.sholttes(1998),Theleader'shandbook,<http://www.pscholtes.com>. consulté le 10/10/2019.

رابعا - مواقع الانترنت:

-البلادي، محمد. من يصنع المسؤول الرديء، <http://www.al-madina.com> تاريخ الزيارة 2019/11/11

-طيفوري،محمد.(03/01/2019).صناعة التفاهة.لعبة بلا نص لكن الجميع يدركها،موقع الاقتصادية <http://www.aleqt.com> تاريخ الزيارة 2019/12/15 .

-الهلاي، محمد (2018)، لماذا استولى الأشخاص الرديئون على السلطة ؟ حوار مع الفيلسوف الكندي ألان دونو، ترجمة محمد الهلاي، مركز الدراسات والأبحاث العلمانية في العالم العربي، <http://ww.ssrcaw.org>. تاريخ الزيارة 2019/11/16

-وليد،نور(2014)، العدو النفسية، موقع الصحة النفسية،

<https://www.facebook.com/permalink.php> تاريخ الزيارة 2019/10/09

-الرباعي، زكي (2018/11/28) القيادة.. بين شفافية الزجاج وضبابية المرايا،مجلة التقبيس الخليجي،<https://gsomagazine.com/> تاريخ الزيارة 2020/04/28

-النجيمش، محمد (2015/05/20) الإدارة بالتجوال،الشرق الأوسط عدد13322 ، <https://aawsat.com/home/article/364731> تاريخ الزيارة 2020/04/28