

| | |
|-------------------|---|
| العنوان: | الإدارة بالقدوة |
| المصدر: | الأمن والحياة (أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية) - السعودية |
| المؤلف الرئيسي: | العمرات، أحمد صالح |
| المجلد/العدد: | مج 16, ع 181 |
| محكمة: | لا |
| التاريخ الميلادي: | 1997 |
| الشهر: | نوفمبر / جمادي الآخر |
| الصفحات: | 64 - 65 |
| رقم MD: | 483780 |
| نوع المحتوى: | بحوث ومقالات |
| قواعد المعلومات: | HumanIndex |
| مواضيع: | الإدارة بالقدوة، التخطيط الأمني، السياسة الأمنية، الإدارة الأمنية |
| رابط: | http://search.mandumah.com/Record/483780 |

الإدارة بالقدوة



العقيد أحمد صالح الغمرات

وبالتالي فإن الرئيس الإداري الواثق من نفسه، الحريص على مصلحة منظمته، يجب أن ينطلق من هذه القناعة، إلى ضرورة أن يبادر إلى تكليف رؤوسه بالنيابة عنه باتخاذ بعض القرارات الإدارية التي تتعلق بالجوانب التنفيذية في محيط عملهم، أو تلك القرارات التي تتصل بالاهداف الفرعية، التي تتجمع في النهاية لتصب في الهدف العام للمنظمة، وهذا يتطلب منهم أن يمتلكوا بعض السلطة التي هي بالأصل من حق الرئيس الإداري العام، ولن نتاح لهم

الأ إذا منحهم هذا الرئيس إياها. وهذا ما يعرف في علم الإدارة بمبدأ تفويض السلطة، الذي ينطوي على حقيقتين هما:

الأولى: أن السلطة المفوضة يجب أن تتناسب تماماً مع المسؤولية الملقاة علي عاتق المفوض بها إذ أن زيادة السلطة عن حجم المسؤولية يؤدي إلى التعسف باستعمالها وعدم كفايتها يؤدي إلى تكيل يدي حامل المسؤولية عن اتخاذ الإجراءات الضرورية لتنفيذ الأعمال المسؤولية عنها أمام الرئيس.

الثانية: إن مبدأ تفويض السلطة لا يعني في أنة حال تفويض المسؤولية وإعفاء الرئيس الذي فوض بعضاً من سلطاته وصلاحياته إلى غيره من المرؤوسين، من مسؤولياته عن نتائج جميع الأعمال التي قاموا بها باستخدام السلطات المفوضة لهم، ولذلك فإن مسؤولية الرئيس الذي فوض سلطاته جميعها أو بعضها تبقى قائمة لأنه يظل مسئولاً عن نتائجها أما رؤسائه وأمام الرأي العام والجمهور بشكل عام.

ولذلك فقد أثبتت الممارسة الإدارية الناجحة أن تفويض السلطة عنصر حيوي لنجاح الإدارة ذات الكفاءة العالية، وذلك لأسباب عملية وأخرى نفسية، تتعلق بعدم قدرة الرئيس على تنفيذ الأعمال لوحده، وتتعلق أيضاً بنفسيات المرؤوسين حتى يشعروا بمسئولياتهم تجاه نتائج أعمالهم التي يؤديونها، وترتفع معنوياتهم من خلال اشتراكهم في اتخاذ القرارات التي تصب في النهاية في مصلحة المنظمة العليا.

ولكن يجب على الرئيس قبل تفويض بعض سلطاته لمرؤوسيه أن يدقق في اختيارهم ويحرص على تدريبهم ويدرس أخلاقهم وخلفياتهم ويراجع مدى كفاءتهم من حين لآخر، وعليه أيضاً أن يصدر تعليمات واضحة وصريحة، مكتوبة وشفوية، حتى يضمن أن من يفوض له سلطته إنما يكلفه بالنيابة عنه في تنفيذ أعمال سوف يتحمل تبعيتها ونتائجها يوماً ما شخصياً كونه الرئيس الإداري صاحب السلطة الأصلية فإن كانت نتائج إيجابية جنى ثمارها وإن كانت سلبية تجرع مرارتها.

ثالثاً: واجبات الرئيس الإداري:

يمكن إيجاز واجبات الرئيس الإداري فيما يلي:

تتميز الدول المتقدمة في عصرنا الحاضر بنهضة إدارية شاملة، تتناول إعادة تنظيم الجهاز الإداري على أسس علمية أكدها التطبيق العملي، ومن جوانب هذه النهضة جانب هام يتمثل في دور الرئيس في كفاية الإنتاج الإداري، وأول ما ينبغي ملاحظته في هذا الصدد أن لهذا الموضوع علاقة وثيقة وفعالة بالأعمال والإجراءات الإدارية التي تتصل بمصالح الجمهور، والمرافق العامة التي يزداد عددها، وتباين أنواعها باستمرار، سدا

لحاجات المواطنين، وتحقيقاً لمطالبهم وقد أجمع الاختصاصيون في علم الإدارة على بعض الصفات والكفاءات التي يجب أن تتوفر في الرئيس الإداري سواء في شخصه، أو فيما يؤديه من واجبات أو مهام.

والدور الأول الذي يجب أن يقوم به الرئيس الإداري هو إدارة المنظمة التي يتولى شؤونها إدارة صالحة، تتسم ببعد النظر في مختلف الأمور، حتى يتأكد من تحقيق أهدافها، وتنفيذ برامجها على الوجه المخطط لها، ويتجلى بعد نظر الرئيس الإداري في هذا المقام، في فهم شئون موظفيه الذين يناط بهم تحقيق أهداف وسياسات وبرامج الأعمال الموكولة إليه، من خلال تنفيذ الإجراءات، واتباع الخطوات التي تنمي المكاسب وتدني الخسائر إلى الحدود الممكنة.

وقد حاول بعض علماء النفس دراسة أهم مميزات القدرة الإدارية الفعالة فانتبهوا إلى أن من أهم الصفات الشخصية المطلوب توفرها في الرئيس الإداري الناجح هي القدرة على الموازنة والمواءمة بين الطموح الشخصي والرغبات الذاتية، وبين الصالح العام، مع الاجتهاد والنشاط بالعمل بروح تلازمها المرونة في التفكير والعدل في معاملة المرؤوسين والثقة بالنفس دون قلق أو ضعف وتقدير سليم للمواقف للوصول إلى أحكام صائبة، وقدرة كاملة على تعليم المرؤوسين وتوجيههم بعناية إلى الهدف العام.

ثانياً: تفويض السلطة

يتطلب نجاح الإدارة التي يتوفر في رئيسها صفات القائد الإداري الفعال أن يقتنع هذا الرئيس بداية بأنه مهما بلغت قدرته الإدارية واحتماله الجسماني فإنه كفرد واحد لا يستطيع بأي حال من الأحوال أن ينفذ أو يشرف على تنفيذ جميع أعمال المنظمة مهما صغرت، ولذلك فإن منظمات الأعمال الإنتاجية والخدمية تحتاج إلى موظفين أو عاملين في مواقع شتى، ولا بد لهؤلاء العاملين من رؤساء فرعيين يتابعونهم ويوجهونهم ويشرفون على إنجازاتهم، ويصوبون أخطأهم قبل حدوثها أو عند حدوثها على الأقل، وهم الرؤساء في المواقع الإدارية الدنيا أو المتوسطة، وفي ذات الوقت فإنهم مرؤوسون يعملون تحت إمرة الرئيس الإداري الأعلى،

١ - إدراك واجبات ومسئوليات العمل الموكل إليه فمثلاً يجب أن يدرك تماماً ما المطلوب من الإدارة التي يرأسها، وما هي مسؤولياته وما مدى سلطاته وصلاحياته، وميف يمكن لردارته أن تتعامل وتتعاون مع الإدارات الأخرى وما الأهداف والسياسات الخاصة بتنظيم العمل في إدارته وهكذا.

٢ - وضع الخطط المناسبة لتحقيق أهداف إدارته مع تحديد كمية ونوعية الموارد البشرية والمادية التي يحتاج إليها للوصول إلى المستوى الذي ينتظره من موظفيه.

٣ - تقسيم العمل بين المرؤوسين مع إرشادهم إلى كيفية القيام به على أحسن وجه، عن طريق إصدار التعليمات والأوامر الحازمة التي تتعلق بهذا العمل.

٤ - تحسين العمل من خلال تبسيط الإجراءات وتوفير الوسائل والأساليب الحديثة والاستغناء عن الأعمال غير الضرورية، والإجراءات المعطلة لحسن سيره.

٥ - تدريب الموظفين ضمن مسار تدريبي متكامل يتناسب وطبيعة أعمالهم وتقديمهم الوظيفي، حتى يكون لديه مساعدون أكفاء، قادرين على النهوض بالعمل على الوجه المنشود، كما يجب على الرئيس الإداري أن يضع الأسس السليمة لتدريب المرؤوسين الجدد، وأن يعدهم الإعداد اللازم لتلقي التعليمات بقبول حسن وأن يمنحهم الفرصة للنهوض بالعمل باستقلالية فكرية على أن يصحح لهم الأخطاء دون أن يفقدوا الثقة بأنفسهم.

٦ - تقييم أداء العاملين بعقل من حيث نوعية الإنتاج وكميته وذلك حتى يتمكن من توزيع العمل بين الموظفين كل حسب كفاءته، وعليه في هذا السبيل أن يطلع مرؤوسيه على ثمره مجهودهم الشخصي في العمل ويمتدحهم إذا أحسنوا وكذلك عليه أن يخبرهم مقدماً بما قد يطرأ على العمل من تغييرات.

٧ - شرح السياسات التنظيمية للموظفين من حين لآخر، وذلك حتى يكون لديهم إلمام بالعمل وإقبال عليه، وإدراك لما يطرأ عليه من تغييرات.

٨ - التعاون مع الزملاء وطلب مساعدتهم إذا لزم الأمر والاستفادة من خبراتهم وآرائهم للنهوض بالإدارة العامة للمنظمة.

٩ - فحص شكاوى ومقترحات الموظفين وعلى الرئيس الإداري أن يدرك أن عدم وصول الشكاوى إليه قد يكون دليلاً على خلل في نظام الرقابة، لأن عدم الرضا بين الموظفين أمر لا يد منه من وقت لآخر، والمتنفس الوحيد لذلك هو الشكوى، فينبغي على الرئيس الإداري ألا يهمل أية شكوى، لأن الأمر بعد ذلك قد يصل إلى حد التذمر، والتراخي في أداء العمل أو الإهمال في القيام بالواجبات ولا يقتصر واجب الرئيس الإداري على حل المشكلات فقط بل يجب عليه أن يتخذ من الإجراءات ما يكفل عدم تكرارها.

١٠ - تشجيع التنافس البناء بين المرؤوسين وأن يزرع في نفوسهم الحرص على العمل وذلك بأن يكون هو نفسه قدوة حسنة لهم في هذا الحرص وعليه أن يشجعهم على إبداء الاقتراحات والملاحظات، وأن يطلب رأيهم ونصحهم ويعمل على الاستفادة منها وذلك عن طريق عقد الاجتماعات الدورية التي يناقش معهم فيها المشكلات المتعلقة بالعمل مع إشعارهم بأنهم مسئولون معه عن نجاحها.

رابعاً: صفات الرئيس الإداري الفعال:

بناءً على ما تقدم يمكن إجمال الصفات اللازمة للرئيس الإداري حتى يتمكن من القيام بالواجبات والمهام الإدارية المطلوبة منه وتلك

الصفات هي:

١ - ضبط النفس، بمعنى القدرة على التحكم في أعصابه والسيطرة على تصرفاته وأقواله وقت الغضب.

٢ - الحزم بغير خشونة، والعقل في معاملة الجميع.

٣ - راحة العقل، وذلك بالاستماع إلى شكاوى المرؤوسين، وتقبل كل ما يتصل بحسن سير العمل برحابة وسعة صدر.

٤ - راحة الأفق والتروي وذلك بعدم إصدار قرارات قبل دراسة موضوعها من جميع النواحي.

٥ - حسن التقدير، فلا يتساهل في خطأ وقع اليوم، ثم يعتمد إلى الشدة عن نفس الخطأ في اليوم التالي.

٦ - التسامح مع الاحتفاظ بالوقار بين المرؤوسين والاحترام بين الزملاء.

٧ - البعد عن التسلط والتحكم أو الارتياح في المرؤوسين والشك في تصرفاتهم، لأن ذلك من شأنه أن يشعرهم بأنهم ضحايا الوشائيات والإشاعات.

٨ - التزام الصراحة والوضوح في إصدار التعليمات إلى المرؤوسين بحيث تكون مفهومة وواضحة الهدف ومتسلسلة بشكل منطقي.

خامساً: عامل القدوة:

إن التفسير الصحيح لمعنى الاقتداء هو تقديم أنماط من السلوك لم تكن لتتبع إلا إذا قام أحد الأسس بإدائها أمام الآخرين بطريقة سليمة، وقد تكون هذه القدوة لتعزيز سلوك موجود يمارس بالفعل فتؤدي القدوة إلى تدعيمه وقد يكون سلوكاً جديداً تنتج القدوة ثم يقتدي به الأفراد بعد ذلك، فيصبح سائداً في المجتمع. والسلوك المقنتى به قد يكون حميداً إذا كانت القدوة صالحة وقد يكون سلبياً معيباً إذا كانت القدوة سيئة. ومن هنا يمكن القول بأن القدوة تؤثر سلباً أو إيجاباً في الجمهور بطريقة تتسم بالشدة والتلقائية والسرعة، والسبب يعود في ذلك إلى أن هناك خصائص معينة في القدوة هي التي تحدث التأثير البالغ الشدة في الآخرين، ويمكن تلخيص هذه الخصائص بالآتي:

١ - أن يتميز الشخص المقنتى به (القدوة) بالمهارة والخبرة.

٢ - أن يكون القدوة في موقع مرموق في المجتمع.

٣ - أن يكون من القادرين على الإثابة والعقاب.

٤ - أن يكون كلما أمكن من نفس الجنس أو العمر مع بقية الأشخاص الآخرين المنتظر أن يتأثروا به.

٥ - أن يكون ذا مظهر يدعو إلى الاحترام.

هذا عن شخص أو شخصية المقنتى به، أما عن الموقف الذي يكون محل الاقتداء ذاته فإن للموقف المقنتى به عدة سمات رئيسية يجب توفرها حتى يكون ذا تأثير واضح في نفوس الآخرين وهي:

١ - أن يحدث الموقف بطريقة واضحة لا لبس فيها.

٢ - أن يحدث بتكرار يؤدي إلى احتمال تعلم السلوك في ذلك الموقف.

٣ - أن يحدث بأقل قدر من التفاصيل الدقيقة والفرعية.

٤ - أن يمارس هذا الموقف أكثر من شخص يتميزون بخصائص القدوة التي أشرنا إليها سابقاً. وعلى الرئيس الإداري الفعال أن يجعل من شخصه القدوة الحسنة لجميع الزملاء والمرؤوسين وأن يعزز المواقف الإيجابية والسلوك البناء في نفوس الآخرين من خلال ممارساته اليومية وسلوكياته الظاهرة والباطنة وأن يجعل أفعاله تحدث أكثر من أقواله.