

الفصل التاسع مشكلات وتنمية وتحديات القيادة الإدارية

أهداف الفصل :يهدف الفصل إلي:

1. مناقشة مشكلات القيادة الإدارية وتأثيرها علي القائد.
2. شرح كيفية تنمية وتطوير القيادة الإدارية علي مختلف المستويات.
3. بيان التحديات المعاصرة والمستقبلية وكيفية التعامل معها.

مقدمة :إن القيادات الإدارية في مختلف البلدان، وعلني مستوي جميع المنظمات ، لا تبرز من تلقاء نفسها، وانما تتطلب جهداً كبيراً لتنميتها وتطويرها، حتي ترتقي إلي المستوي الذي يؤهلها للفعالية القيادية، ومع ذلك فإن العديد من المنظمات تعاني من عم قدرة قياداتها علي تجاوز المشاكل التي تعترضها، وبالتالي عدم قدرة تلك القيادات علي تحقيق أهدافها إن التحول نحو النموذج العالمي يتطلب التصدي للمشاكل الذاتية عند القادة الإداريين ويتطلب تنمية قدراتهم التحويلية لديهم، وكذلك تطوير قدراتهم علي إحداث التغيير اللازم في منظماتهم وتنمية قدراتهم علي معالجة المشاكل الإدارية والاجتماعية والبيئية التي تواجههم.

أولاً:مشكلات القيادات الإدارية:

- 1- البيروقراطية المترهلة
- 2- الأنظمة واللوائح
- 3-نقل واستخدام التكنولوجيا
- 4-البيئة المادية والتنمية الخرسانية
- 5-القيم والانتماءات الإجتماعية
- 6-الضغوط الداخلية والخارجية
- 7-عدم كفاءة القيادات الإدارية

- أ- مستوي تعليم القيادات الإدارية
- ب-ضعف مستوي التدريب
- ج-ضعف مستوي الخبرة

- 8-الإنغلاق الثقافي الحضاري
- 9-الإنحراف الإداري الأخلاقي
- 10-العلاقات مع المستشارين

1-البيروقراطيات المترهلة :لقد كانت المنظمات الإدارية التي أنشئت منذ فترة طويلة قد كونت نظاماً إدارياً تراكمياً، نما وتطور خلال فترة ليست بالقصيرة، ويتشكل هذا النظام من إجراءات وأنظمة أنشئت لمواجهة بعض الظروف في فترات ماضية، ولكنها استمرت بمرور الزمن، بل وتراكمت لتكون موروثاً بيروقراطياً ليس من السهل تغييره أو تجاوزه من قبل القادة الإداريين. لقد انتشر الوضع التنظيمي البيروقراطي في الأجهزة الإدارية، وتعمق حتي أصبح من التكوينات التي ليس من السهل علي القيادات تجاوزها أو تغييرها، ومن المؤكد أن هذه المشكلات في المنظمات الإدارية الحكومية، علي وجه الخصوص، تعتبر من أهم المشكلات التي تواجه القيادات الإدارية.

2-الأنظمة واللوائح :تعمل الأنظمة واللوائح الإدارية بالدول النامية في ظل العديد من الأنظمة والتعليمات التي وضعت علي مر الزمن. لتنظم وتسير شؤون المنظمة، وتلك الأنظمة قد وضعت

منذ بداية تأسيس المنظمات، وأنه لم يتم تغيير أو تعديل أو إعادة دراسة هذه الأنظمة، وإنما أزداد الولاء لها دون التفكير فيما تحققه من أهداف التنظيم.

من أهم المشكلات ذات العلاقة بالأنظمة التي تواجه القيادات الإدارية:

- جمود الأنظمة واللوائح بشكل لا يساعد علي سرعة اتخاذ القرارات، ومواجهة متطلبات العمل.
- كثرة التعديلات والتفسيرات للأنظمة واللوائح بشكل متتابع دون إطلاع المسؤولين الآخرين عليها، مما يجعلهم يبنون قراراتهم علي أساس نصوص قديمة متجمدة.
- غموض الأنظمة واللوائح بشكل يجعل القادة يجتهدون لتفسيرها، وقد يكون ذلك بطريقة غير دقيقة وغير صحيحة.

3-نقل واستخدام التكنولوجيا: تعتبر سرعة التغيير التكنولوجي في كافة المجالات أهم ما يميز العصر الحاضر، وقد وجدت القيادات نفسها في سباق غير متكافئ مع التطور التكنولوجي، مما جعلها تشعر بأنه من المستحيل نقل تلك التقنيات أو اللحاق بتطوراتها، بل وأنه من الصعب عليها تطوير قدراتها علي استخدام التقنية الجديدة.

إن سمت القائد الإداري في العصر الحاضر: هي التعامل مع تقنيات ومعطيات هذا العصر، بما في ذلك التكنولوجيا التي يتطلبها التنظيم.

4-البيئة المادية والتنمية الخرسانية: سيطرت الماديات والمظاهر الشكلية علي الوضع القائم في كثير من المنظمات الإدارية حتى أصبحت أحد أهم المشكلات التي تواجه القيادات الإدارية في العصر الحديث. فدأبت الكثير من القيادات الإدارية في الدول النامية بعد توليها مهام أي عمل جديد، علي أن تقوم في بداية الأمر بتغيير الوضع المادي القائم لديها

تغيراً شكلياً، وذلك ابتداءً بالمكتب والأثاث وانتهاء بالسيارة والمنزل. إن علي القيادات التي ترغب في مواجهة متطلبات العصر، أن تجعل المظاهر المادية في أحر أولوياتها، وأن تصرف النظر إلي ما هو أهم، مثل وضع استراتيجيات ورسالة المنظمة، التي تركز لي الأهداف الأساسية بعيدة المدى، والعناية بالعنصر البشري وتأهيله، وتحديث الأنظمة، وإدخال التكنولوجيا والتدريب عليها لتطوير الأداء.

5-القيم والانتماءات الاجتماعية: تتأثر المجتمعات بالأيديولوجيات التي تتكون من مجموعة المبادئ والقيم والمثل العليا التي يؤمن بها المجتمع والقيادات الإدارية، وتتركز العلاقات في المنظمات حول العادات والتقاليد التي تنشأ في مجتمعاتها، وعلي ما يوجد في ذلك المجتمع من أيديولوجيات وانتماءات تربط بين الشخص وصلاته، وانطلاقاً من نظرية النظام المفتوح فإن التنظيمات الإدارية تشكل مجتمعا صغيراً، يتأثر بالمجتمع الكبير ويؤثر فيه، ويعتبر القادة الإداريين جزءاً من هذا المجتمع، حيث نجد أن كثيراً ما تفرض عليهم الأيديولوجيات والعادات والتقاليد والقيم والانتماءات الاجتماعية. بعض التصرفات التي لا تتفق مع متطلبات العصر الحاضر. بما أن العادات والتقاليد والقيم الاجتماعية من أهم المشكلات التي تواجه القادة الإداريين فإنه يجب التصدي لها وعلاجها بما يتفق مع متطلبات العصر الحاضر.

6-الضغوط الداخلية والخارجية: يواجه القادة الإداريون الكثير من الضغوط الداخلية والخارجية التي يمارسها زملاء العمل والقادة الآخرون. وذلك لتحقيق مصالح ومنافع خاصة، وكذلك يعانون من بعض الضغوط الخارجية التي يكون مصدرها المجتمع المتمثل في الأهل والأصدقاء والأقارب. ومن لهم علاقة بالقائد الإداري وأصحاب السلطات في البلاد. ونظراً للعلاقات التي تربط القائد الإداري بزملائه ومجتمعه فإنه يصبح تحت العديد من الضغوط التي تدفع به إلي اتخاذ بعض القرارات التي لا يرضي عنها ولكن لتحقيق رضا تلك الأطراف.

7-عدم كفاءة القيادات الإدارية: من المشكلات التي تواجه القيادات الإدارية تلك العوامل المتعلقة بمستوي تأهيل وخبرة وتدريب القائد الإداري، ومستوي قدراته علي التعامل مع متطلبات المنظمة. ويمكن استعراض تلك المشاكل علي النحو التالي:

أ-مستوي تعليم القيادات الإدارية: يمكن في ضعف تأهيلهم العلمي الذي بموجبه تم اختيارهم في المجال القيادي التنظيمي، الكثير من القيادات لم تحظ بالمستوي التعليمي المناسب، إما من حيث مستوي التأهيل نفسه، أو من حيث كفاءة المنظمة التعليمية التي تلقي فيها تعليمه الإداري.

ب-ضعف مستوي التدريب: نجد أن القائد الإداري الفعال لا يعتمد فقط علي تعليمه، وانما يشكل التدريب رافداً هاماً في تكوين شخصية القائد وتزويده بالمهارات اللازمة للقيام بمهام عمله علي الوجه المطلوب.

ج-ضعف مستوي الخبرة: لجأت كثير من الدول النامية إلي تعويض النقص الملموس في برامج التعليم وتدريب القادة الإداريين المحلية بإبعث أصحاب القدرات العالية وذوي الخبرة منهم إلي الدول المتقدمة للحصول علي المستويات التعليمية والتدريبية المطلوبة، إلا أنه لم يتم الاستفادة من أصحاب تلك الخبرات بعد عودتهم، ذلك لأن البيروقراطية قد أحكمت قبضتها علي مختلف التنظيمات.

8-الإغلاق الثقافي الحضاري: حيث يشكل الانغلاق أحد المشكلات التي تعاني منها القيادات الإدارية في الوقت الحاضر، وبالرغم من انفتاح دول العالم علي بعضها حتى أصبحت قرية كونية واحدة، مازال هنالك تقوقع ثقافي في ذهنية كثيرة من القادة الإداريين القائمين علي كثير من المنظمات في الدول النامية. ومن الأمثلة علي هذه المشكلات أن بعض القيادات الإدارية تعمل علي اختيار مساعديها والعاملين معهم من نفس الطبقة أو الجهة انطلاقاً من القناعة بولائها. وقناعة تلك القيادات بأنها لن تقف حجر عثرة في طريقها لاتخاذ أي قرار.

9-الانحراف الأخلاقي: تشكل لانحرافات الأخلاقية حدي المشكلات التي تواجه القيادات الإدارية، ذلك لأنها تنتشر في أي تنظيم، فإنها تنتقل كالعدوى إلي بقية التنظيمات الإدارية الاخرى التي تتعامل معها، كما أنها تؤدي إلي الإخلال بالثقة العامة والأمانة التي يجب توفرها في القائد الإداري.

10-العلاقات مع المستشارين: قد يشكل المستشارين مشكلة للقادة الإداريين لعدة أسباب. أن القادة يعتمدون علي المستشارين بشكل كبير ولمدة طويلة مما يحول دون تطوير مهاراتهم الشخصية.

ب-إنه قد ينشأ بين المستشارين والتنفيذيين بعض المشاكل النابعة من عدم وضوح الفاصل بين مهام التنفيذيين ومهام المستشارين وبالتالي ينعكس ذلك علي أداء المنظمة.

ج-إن المستشارين يعتقدون أن التنفيذيين يملكون السلطة وأنهم يمارسون النشاطات الرئيسية، وبالتالي فإنهم يحتكرون السلطة التي يستعر الصراع حولها، ويسخط المستشارون من افتقارهم لها، مما يجعلهم يسعون لاختلاق المشاكل مع الآخرين.

د-حيث أن المستشارون دورهم ينحصر في تقديم الخبرات والنصائح والاستشارات والتسهيلات لقادة المنظمة وقادة الوحدات التنفيذية الذين يتخذون القرارات، فإن هذا يسبب فجوة بين الطرفين يشعر خلالها المستشارون بأنهم لا يحصلون علي التقدير اللازم.

ثانياً:تنمية وتطوير القيادات الإدارية :

إن النجاح لا يمكن أن يأتي بدون إعداد له، ولذلك لا يمكن تصور أن القيادات الإدارية تنمو وتتطور تلقائياً دون أي تخطيط يعتمد علي التعليم المناسب والاختيار المدروس، والتدريب المنظم، علي أن يكون هنالك استمرارية تطويرية من وقت لآخر.

1-تأهيل القيادات الإدارية: يأتي التأهيل كأول مرحلة من المراحل التعليمية، ولكي تكون كادر قيادي في المجتمع يتطلب الأمر برامج واستراتيجيات لتأهيل القيادات المختلفة في كل مراحل التعليم.

2-تطوير وتدريب القيادات الإدارية: التوجيه والتأهيل الذي يحصل عليه الأشخاص في مقاعد الدراسة ليس كافياً لجعلهم قادة إداريين قادرين علي إدارة التنظيم الإداري بكفاءة وعلي اتخاذ القرارات الإدارية الصائبة.

3-اختيار وتعيين القيادات: أن القيادات الإدارية تواجه تحديات في أعمالها بسبب زيادة التعقيد في الأعمال الإدارية في المجالات المختلفة.
إن النموذج المتكامل لاختيار القيادات الإدارية, هو الأنسب لاختيار القيادة الإدارية, ويتكون من عدد من العناصر... هي الالتزام بمهنية الوظيفة الإدارية وأخلاقيها والاعتماد علي الوصف التحليلي لعناصر الوظيفة الإدارية, وعلي وجود نظام للبيانات والمعلومات القيادية, ووجود أساليب متعددة للاختيار. وكذلك وجود روافد خارجية للاختيار من التنظيم, وتوفر كادر متخصص للقيادات الإدارية, يساهم في وجود عدد من الخيارات, وإنشاء مدارس لإعداد مهنين في الإدارة.

الأسس التي ينبغي أن يقوم عليها اختيار القيادات المعاصرة:

- الحصول علي المؤهل التعليمي والإعداد المهني اللازم.
- اجتياز الاختبار والمقابلات الموضوعية لانتقاء القادة.
- اكتشاف من لديهم صفات القيادة وترشيحهم

الأهداف التي ينبغي التركيز عليها في تدريب القادة الإداريين:

- تكيف وتطوير اتجاهات وأساليب وعادة العمل لدي القادة الإداريين لتواكب متطلبات العصر.
- تنمية الشعور بالمسئولية العامة عند القادة الإداريين, وتعريفهم بأهمية استخدام العمل كحافز.
- تمكين القائد من إعداد نفسه لتولي المسئوليات الأعلى التي تفرضها عليه الأوضاع التنظيمية.
- تدريب علي تحسين وسائل العمل وبيئته للمحافظة علي العاملين في التنظيم و علي مصالح التنظيم.
- تدريب القادة علي الدقة في العمل والوعي بالمسئولية نحو التنظيم, ونحو المجتمع.
- تدريب القائد علي تقدير قيمة الوقت والجهد الإنساني.
- تدريب القائد علي مواجهة المشاكل, وتنمية قدراتهم علي اتخاذ القرارات بشكل علمي.
- تدريب القائد بصفة مستمرة للتأكد من كفاءتهم وتميزهم.

ثالثاً:التحديات المعاصرة والمستقبلية:

1-ظاهرة العولمة: من أهم التحديات التي تواجه القائد, وهي مزج العام في شكل واحد, الأسباب التي ساعدت علي ظهور العولمة: سرعة انتشار ونمو شبكة المعلوماتية العنكبوتية. ويتمثل نوع التحدي يواجه القيادات الإدارية في قدرتها علي فهم ظاهرة العولمة وكيفية التعامل معها.

2-المهارات الشخصية الفكرية والإنسانية والفنية:

- ✓ ومن التحديات عدم إمكانية القيادة علي الاعتماد علي المهارات والقدرات الفطرية التي اكتسبها بالوراثة أو الواقع الاجتماعي.
- ✓ يري البعض أن المهارات الشخصية الموروثة لا تحقق القدرة علي القيادة المطلوبة
- ✓ المهارات الإنسانية هي التي تشكل تحدي للقائد الإداري, فهي تنتج من ضرورة التفاعل مع العوامل المؤثرة في السلوك الإنساني.

3-التطور التقني: لقد تميزت بداية القرن الحادي والعشرين بانتشار التكنولوجيا وتطورها , فالقائد الإداري أصبح علي رأس تنظيم تقني, فيجب عليه أن يستخدم التقنية في إدارة التنظيم الذي يقوده. مثل استخدام الحاسبات الآلية والبرامج مساندة اتخاذ القرارات وغيرها.

4-التحدي الريادي: يعجز الكثير من القادة الإداريين في الوصول بقدراتهم ومهاراتهم وفكرهم القيادي إلي المستوى الذي يؤهلهم للقيادة الريادية التي تمثل أعلى مراتب القيادة.
وقدم هارولد نموذجاً يمكن من خلاله فهم القيادة الرائدة وكيفية تحقيقها والوصول إليها من خلال انطلاق عبر المراحل القيادية الأخرى, فيري هارولد أن القادة الإداريين في بداية العصر الحديث, قد ركزوا كل قدراتهم وتوجيهاتهم واهتماماتهم من ناحيتين هما: الطرق العلمية لتحليل

وحل المشكلات، والعملية التنفيذية التي تأخذ في الحسبان العوامل الإنسانية، ومقابل هذا فقد جابههم تحد كبير لم يستطيعوا تجاوزه للوصول إلي المستوى الأعلى من القيادة .وهو الريادة، وقد كان هذا التحدي يتمثل في الغالبية من القادة الإداريين الذين يقضون معظم أعمارهم في أنجاز المهام وحل المشكلات وهذه مستويات أولية من مستويات القيادة، وبالتالي أصبحوا غير قادرين علي التغلب علي هذا التحدي.

إن **المستوي الأول** من القادة الإداريين، لا يفهم القيادة بأكثر من كونها عملية السيطرة علي سير العملية الإدارية، وتوجيهها، نحو إنجاز الأهداف عن طريق المناورة والتأثير السلبي أو الايجابي والمشاركة والعلاقات الإنسانية، ولا يستطيع هذا القائد التفكير في المستقبل أو حل المشاكل، ولذلك فهو لا يتجاوز عن الأنظمة أو القوانين حتى لو لمرة .وهذا يجعله يعتمد علي المستشارين القانونيين والإداريين ويخضع لهم، وبالتالي أصبحوا يشكلون القيادة الحقيقية للمنظمة .ومن هذا المنطلق أسماهم هارلود بقيادات الانجاز .تعبيراً عن اهتمامهم بالأداء وطريقة سير العمل والالتزام بالأنظمة والتعليمات، كما أن أسلوبهم في الحصول علي تعاون الاخرين يتذبذب بين الترغيب والترهيب تارة والتأثير والمجاملة تارة أخرى.

المستوي الثاني يعتمد علي التحليل والتخطيط والبرهنة لكثير من المشكلات المعقدة وغير المحددة التي تواجه القائد.

المستوي الثالث وهو المستوى الأعلى من القيادات الإدارية وهو الذي يعتبر مصدر تحد بين المستويات المختلفة من القيادة ,حيث يهتم بإثارة افتراض حدوث المشكلات ليتعرف علي ما يمكن ان يحصل لو أنها حدثت فعلا

5 .-التحدي الأيديولوجي :إن كثيرا من مكونات فكر القائد المسلم, وشخصيته ترتكز علي نسيج متين من الثقافة الدينية والاجتماعية والتعليمية والعلمية ,ولذلك فإن محاولات تغير هذه الثقافات الأيديولوجية من قبل جهات ومنظمات غربية وعلمانية ,يمثل أحد التحديات التي تواجه القائد الإداري المسلم في العصر الحالي وستستمر مواجهته مستقبلا.