

## يوميات لكي تكون الإدارة فاعلة



د. عبد المنعم طاهر

اختيار الإدارة في منشأتها تكون قادرة على التحكم في علاقاتها بعمالها وقادرة في الوقت نفسه على توجيههم، وهو ما تفعله بعض مؤسسات القطاعات الناجحة التي خضعت لعملية اختيار المديرين فيها لعامل المنافسة؛ فاختارت أفضل المتقدمين ليتحمل مسؤولية الإدارة فيها، وربما يكون سبب نجاحها أنها حظيت بإدارة فعالة فاستطاعت بها أن تحقق الاستخدام الأمثل للقوى المادية والبشرية من غير إهدار الامكانيات أو تضييع للوقت.

وأما المؤسسات الفاشلة التي لم تستطع بلوغ أهدافها مثل كثير من مؤسسات القطاع العام أو بعض مرافق الدولة فإن فشلها يرجع في كثير من الحالات إلى الممارسات الخاطئة من قبل إدارتها التي تم تعيينها تحت تأثير المحسوبية والعلاقات الشخصية أو التوازنات الحزبية والقبلية دون الخضوع لعامل المفاضلة مع إهمالها جانب التدريب والتأهيل في مجال الإدارة.

ولذلك فإن السبيل للحصول على الإدارة الفاعلة يتطلب عدم الاكتفاء بالخبرات الشخصية المزاجية للمدير وإنما عن طريق تأهيله وتدريبه، لأن الإدارة مهنة تتطلب تدريباً شاقاً، باعتبارها عملية لها أصول وقواعد علمية.

وإذا كانت حكومتنا جادة فعلاً في إصلاح جهازها الإداري المترهل عليها أولاً أن تحدث تغييراً شاملاً في الإدارة، لا عن طريق إعادة توزيع المديرين، وإنما عن طريق تقويم شامل لأداء المديرين، وتطعيم الجهاز الإداري بعناصر شابة لم تتلوث أيديها بالرشوة، والعمل على تدريبها في مجال الإدارة لتكون قادرة على التخطيط والبرمجة، وساعة لتوفير أجواء عمل مناسبة بتشجيع العاملين على التنافس في الإنتاج لا إحباطهم وتكون قادرة في الوقت نفسه على التعامل بنزاهة وعدل مع نظام الثواب والعقاب ونظام الأجور والمكافآت مع العناية باحترام القوانين وتنفيذ الأوامر.

ومن وسائل إصلاح الجهاز الإداري أيضاً إلغاء ازدواجية في السلطة ليكون المدير هو الذي يصدر الأوامر لرؤوسيه لا غيره، وكذا الأخذ بمبدأ التدرج في السلطة ليكون كل موظف يتصل برئيسه المباشر ولا يتخطاه، وإلى جانب هذا وذاك لابد من تفعيل أجهزة الرقابة والمحاسبة حتى لا يسخر هذا المدير أو ذلك المؤسسات العامة لمصالحه الخاصة، وحتى لا يضحى بمصالح وحاجات العاملين بدعوى مصلحة العمل في الوقت الذي تهدر الامكانيات وتستنزف الأموال في أمور لا علاقة لها بمصلحة العمل؛ فالمدير الفعال هو الذي يعطي اهتماماً عالياً بالعمل والعاملين معاً، ويسعى لتوفير الظروف المناسبة لتحسين أداء العاملين بإثارة الدوافع وإيجاد الحوافز، وخلق قنوات اتصال في الاتجاهات كافة.

ليس بخاف على أحد إن نجاح بعض مؤسسات القطاع الخاص، وفشل معظم مؤسسات القطاع العام والحكومي، ليس مرجعه في كثير من الحالات إلى توفر الإمكانيات في القطاع الناجح وعدم توفرها في القطاع الفاشل وإنما مرجعه إلى نوعية الإدارة في كل منهما، ذلك أن القطاع الخاص يحقق نجاحات في مجالات الأعمال والنشاطات التي يمارسها، مع أنه لا يمتلك الامكانيات المادية والبشرية التي تمتلكها الدولة ومؤسسات القطاع العام التي كثيراً ما تخفق وتعجز عن تحقيق نتائج إيجابية في أعمالها.

وربما لهذا السبب انتشر على نطاق واسع ما يعرف بنظام الخصخصة الذي بموجبه اتجهت كثير من الدول إلى بيع حصصها في مؤسسات القطاع العام، ولا ننظر أن الدولة حين تضطر لبيع القطاع العام إلى القطاع الخاص أنها غير قادرة على توفير الامكانيات اللازمة للتشغيل، وإنما كونها قد فشلت في إدارتها ربما لسوء اختيارها القيادات الإدارية في تلك المؤسسات، فقد شاعت ظروف المراحل السابقة - غير الطبيعية - أن تسند الدولة مسؤولية إدارة بعض مرافقها، أو المؤسسات التابعة للقطاع العام إلى أشخاص غير أكفاء، فأسندت مهام إدارية إلى مديرين غير فاعلين؛ فهي بما اتخذت من إجراءات خاطئة قد تجاهلت مفهوم السمات في علم الإدارة، ولم تتعامل مع الإدارة باعتبارها علماً له قواعده وأصوله، ولا باعتبارها فناً لا يستطيع إتقانه إلا من كان يتمتع بخصائص معينة تميز شخصيته عن سواه.

إذ ليس كل شخص قادراً ليكون مديراً فعالاً، ولا كل مدير يمكن أن يكون قادراً على زيادة الإنتاج في المنشأة التي يديرها أو رفع الروح المعنوية للعاملين أو تحقيق الرضا الوظيفي لديهم، ولا كل مدير قادراً على منع حدوث المشكلات التي تعطل سير العمل في منشأته واتخاذ القرارات اللازمة بشأنها؛ لأن الإدارة عملية معقدة وظيفتها تنظيم جهود العاملين جميعهم في هذه المنشأة أو تلك والعمل على تنسيقها واستثمارها بأقصى طاقة ممكنة للحصول على أفضل النتائج بأقل جهد وأقصر وقت، ولذلك فإن الشخص الذي تسند إليه مهام إدارية هو بحاجة إلى موهبة إدارية أولاً لكي يصقلها بخبرته وممارسته التي تقوم على أسس علمية، حتى يستطيع التحكم في علاقاته مع العاملين في منشأته ويتمكن من توجيه جهودهم نحو تحقيق الأهداف المرسومة، ولذلك فإن المؤسسات التي يحرص على حسن