

الباب الثانى

العوامل المباشرة فى تنمية القدرات القيادية
للعاملين بالجهاز الإدارى للجامعات الحكومية

الباب الثانى

العوامل المباشرة فى تنمية

القدرات القيادية للعاملين بالجهاز الإدارى

للجامعات الحكومية

يهتم الباب الثانى بالبحث فى العوامل المباشرة فى تنمية القدرات القيادية للعاملين بالجهاز الإدارى للجامعات الحكومية المصرية .

والعوامل المباشرة هى العوامل الموجهة والمقصودة من جانب السلطة المختصة للمساهمة فى رفع كفاءة القدرات القيادية للعاملين بالجهاز الإدارى الحكومى بالجامعات فهذه العوامل ما هى إلا خطوات وبرامج تقوم بها السلطة المختصة بغرض تنمية الوعى القيادى لدى الأفراد وزيادة قدراتهم القيادية .

هذه العوامل المباشرة تتمثل فى العديد من الإجراءات التى تتخذ من جانب السلطة المختصة لإكساب العاملين المزيد من القدرات القيادية أو البرامج التدريبية التى تجربها السلطة المختصة لتنمية القدرات القيادية لدى العاملين فى الجهاز الإدارى بالجامعات الحكومية .

وكذلك استجلاب التكنولوجيا الحديثة ومحاولة نقلها وتطبيقها وتدريب العاملين الإداريين عليها لزيادة قدراتهم وكفاءاتهم .

*وقد تم تقسيم هذا الباب إلى أربعة فصول على النحو التالى :

- ١ - الفصل الخامس : طرق ووسائل إكساب القدرات القيادية .
- ٢ - الفصل السادس : التدريب لزيادة القدرات القيادية .
- ٣ - الفصل السابع : التحديث التكنولوجى وأثره على القدرات القيادية .
- ٤ - الفصل الثامن : الدراسة التطبيقية .

الفصل الخامس

طرق ووسائل إكساب

القدرات القيادية

الفصل الخامس

طرق ووسائل إكساب القدرات القيادية

تعدد وسائل التنمية الإدارية وتختلف في تحقيق أهدافها منها ما يتعلق بالجانب الوظيفي ومنها ما يتعلق بالجانب السلوكي للموظف سواء السلوك التنظيمي المرتبط بعلاقة الموظف بالمنظمة التي يعمل بها أو السلوك الإداري المتعلق بالجانب الوظيفي وهو ما يتصل بالشفافية والوضوح والنزاهة والأمانة في العمل وهذا ما يتعلق بالجانب القيادي في الموظف التنظيمي والسلوكي .

وحيث أن الدراسة تنصب على الجانب القيادي للموظف فإنها تبحث عن أهم الوسائل التي تخلق لدى الموظف القدرة القيادية الابتكارية وتجعل لديه الرؤية الواضحة لاختيار البدائل السليمة عند اتخاذ القرار من بين البدائل المطروحة بين يديه لأننا في الحقيقة في الجهاز الإداري الحكومي وخاصة في الجامعات الحكومية المصرية وفي ظل الثورة التكنولوجية ومسارعة الجامعات على اللحاق بركب الثورة التنموية في هذه الأيام خاصة بعد دخول مقاييس الجودة والاعتماد العالمية في العملية التعليمية بجانب ما يعتري طريق جامعاتنا من مشكلة نقص الموارد المالية فإننا في حاجة إلى وجود القيادات التحويلية التي تستطيع أن تقود جامعاتنا إلى الدخول في حلبة المنافسة بقوة .

القيادة التحويلية : هي التي تضع رؤية واضحة لمنظمتها وتعمل على إيجاد أنظمة تنظيمية جديدة كلية تتواءم وتتوافق مع متطلبات المستقبل . فالفائدة يجب أن يعملوا على ظروف عمل تتجه مع تنمية مهارات موظفيهم بشكل مستمر وإدارة العلاقات بين الموظفين وكذلك تصميم البناء التنظيمي ليكون مناسباً للتغيير المستمر وتشجيع التعليم والتكيف السريع لكي تكون هذه القيادة قيادة تحويلية كما هي التي تعمل على توسيع اهتمامات

تنمية القدرات القيادية للعاملين بالجامعات

المروسين وتنشيطها وتعميق مستوى إدراك هؤلاء الموظفين وقبولهم لرؤية الجماعة وأهدافها مع توسيع مدارك الموظفين للنظر إلى ما هو أبعد من اهتماماتهم الذاتية من أجل الصالح العام للمنظمة^(١).

وهذا يجعلنا نقول أن القيادة يجب ألا تكون مقصورة على المستوى الإدارى الأعلى بل يمكن أن تكون فى مختلف المستويات الإدارية فى المنظمة فكل رئيس قسم أو إدارة أو مشرف فى وحدة إدارية يمكن أن يمارس دور القيادة إلا أن وجودها فى المستويات الإدارية العليا ربما يكون أقوى حيث الفرص أكبر لطرح الرؤية .

(١) أحمد بن سالم العمرى ، “ السلوك القيادى التحويلى وسلوك المواطنة التنظيمية فى الأجهزة الحكومية السعودية “ ،
المجلة العربية للعلوم الإدارية ، مجلس النشر العلمى ، جامعة الكويت ، الكويت ، المجلد
التاسع ، العدد الأول ، يناير ٢٠٠٢ ، ص ص ٢١ - ٢٢ .

المبحث الأول

الانتقاء للقيادات الإدارية

أن اختيار القيادات الإدارية في المؤسسات الحكومية أمر بالغ الأهمية لأن القيادة الإدارية في المنظمة هي مركز التخطيط والتنظيم والرقابة واتخاذ القرار لذلك فإننا نؤكد على ضرورة انتقاء القيادات بالجهاز الحكومي خاصة الجامعات المصرية لما لهذه القيادات من دور هام وفعال في فاعلية وكفاءة الأداء لهذه المنظمات .

فالانتقاء يعنى : الاختيار الواعى والمدرک لكل الأسباب والمبررات ^(١) .

لذلك أردنا باختيارنا لفظ انتقاء القيادات الإدارية ليكون المقصود به اختياراً لأفضل العناصر الإدارية لتولى المناصب القيادية في الجامعات الحكومية وأن يكون هذا الاختيار على أسس ومعايير موضوعية ودقيقة لا حسب الأهواء الشخصية أو السمع والطاعة والنفاق والمداينة للسلطة الأعلى أو الرشوة والمحسوبية وما شابه ذلك مما شاع في الجهاز الإدارى الحكومى وأدى إلى فسادہ .

ولقد اهتم المشرع المصرى بنظام الترقيات ووضع لها المواد وأفرد لها الأبواب سواء في القانون ٤٧ لسنة ١٩٧٨ بشأن العاملين المدنيين بالدولة أو فيما استحدثه المشرع المصرى ممثلاً في القانون رقم ٥ لسنة ١٩٩١ بشأن الترقية إلى الوظائف القيادية العليا في الدولة .

والترقية من بداية السلم الوظيفى حتى الدرجة الأولى التخصصية أضف إليها درجة كبير أخصائيين بدرجة مدير عام " وظيفة تكرارية " تقوم على أساس الأقدمية المطلقة وهى في منظورى وإن كانت تحقق عدالة اجتماعية ولكنها تقتل الجانب الابتكارى أو الإبداعى للموظف .

(١) أحمد محمد المصرى ، " الانتقاء والنقاء الإدارى " ، مجلة الإدارة ، اتحاد جمعيات التنمية الإدارية ، المجلد الواحد والثلاثون، العدد الثالث ، يناير ١٩٩١ ، ص ٥٠ .

تنمية القدرات القيادية للعاملين بالجامعات

أما وظائف الدرجة القيادية العليا " مدير عام - رئيس قطاع - وكيل وزارة - وكيل أول وزارة " فقد استحدث لها القانون رقم ٥ لسنة ١٩٩١ نظام الاختيار وهو أن يتم الإعلان عن الوظيفة القيادية التي يراد شغلها وشروط شغلها واختصاصاتها في جريدتين يوميتين رسميتين لمدة يومين متتاليين ويتم التقديم بالأوراق والمستندات في مدة خمسة عشر يوماً من تاريخ نشر الإعلان ثم تتولى لجنة اختيار القيادات الإدارية بالمنظمة وهي لجنة تشكل بمعرفة السلطة المختصة في المنظمة اختيار العناصر التي تراها صالحة لتولى الوظيفة .

وهذا النظام الوارد في القانون رقم ٥ لسنة ١٩٩١ نظام متقدم ومتطور حيث أوجد نظام الترقية بالاختيار للوصول لاختيار أحسن الكفاءات .

ولكن من المسالب التي توجه إلى هذا القانون أن لجنة الاختيار تشكل بمعرفة رئيس المصلحة وغالباً ما يكون رئيساً للجنة وهو الذى يملك تشكيلها ويملك إثنائها أو جزاءها لأنها من العاملين بالجهة مما يجعل انعقاد اللجنة واختيارها لا يخضع للمعايير الموضوعية وإنما يخضع لإرادة الجهة ولإرادة هذا الشخص بالذات مما يجعل اختيارها ما هو إلا إجراء شكلى نص عليه القانون تقوم اللجنة بتنفيذه كما أن ذلك ربما يؤدي إلى المحسوبية والوصولية والرشوة وقد يقضى على العناصر الكفاء ويصيبها بالإحباط ويضعف من القيادات ولا يقوى منها حيث أنها تصبح ضعيفة أمام مثل هذه السلطة .

لذلك ارتفعت الأصوات المنادية في السنوات الأخيرة من ضرورة النظر لإصلاح مثل هذه المسالب باقتراح : " أن يضم إلى تشكيل كافة اللجان القيادية مندوبين من مجلس الدولة بدرجة مستشار على الأقل ومندوبين من الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة بدرجة مدير عام على الأقل بما يكفل توفير ضمان للعدالة والحياد والنزاهة في شكل الوظائف القيادية فضلاً عن الأخذ بفكرة " العين الخارجية " التي قد ترى الكثير مما لا تراه العين

تنمية القدرات القيادية للعاملين بالجامعات

الداخلية من العاملين بالجهة التى تتم فيها الترقية “ (١) .

كما أن المشرع والذى كان يعفى وظائف الإدارة العليا من خضوعهم لتقارير الكفاية السنوية ألزم الرؤساء بكتابة ما يروونه عن القيادات الإدارية فى تقرير خاص .
ولتنفيذ نظام التقارير الذى أوجده القانون فإننا نرى ألا يكون وضع التقرير السنوى قاصر على الرؤساء المباشرين وأن يتم تشكيل لجان من بينها أعضاء من الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة لمتابعة أداء العاملين المدنيين بالدولة والخاضعين للقانون ٥ لسنة ١٩٩١ تناسب هذه اللجان ودرجاتهم الوظيفية على أن يتم التقييم على أساس مثلاً قدرته التنظيمية والقيادية فى المنظمة وقدرته التحويلية كقائد تحويلى ويكون لهذه التقارير دور فى تقدمه لشغل وظيفة قيادية أعلى أو الاستمرار فى شغل وظيفته أو تحويله إلى وظيفة تكرارية فى المنظمة وإفساح المجال لعناصر أكفاء أو حتى إحالته للتقاعد فى حالة عدم صلاحيته لشغل الوظيفة مع ضرورة تحديد مدة شغل الوظائف القيادية .

*معايير الانتقاء السليم :

يمكن إيجاز أهم معايير الانتقاء للقيادات الإدارية فى : الموهبة - الصدق والأمانة - الكفاءة - الذكاء الفطرى - الذكاء الاجتماعى - المرونة فى التصرف - بُعد النظر - الخبرة الواسعة - المهارة - الجدية والحسم (٢) .

١ - الموهبة :

لأن الإدارة علم وفن وإذا كان العلم يمكن الحصول عليه بالشهادات العلمية والبحث والإطلاع والتدريب فإن الفن لا يكون إلا عن طريق موهبة يجب أن تكون متوفرة فى الفرد ، لذلك يجب أن تحرص الدولة على أصحاب المواهب القيادية واكتشاف مهاراتهم

(١) نبيل توفيق حسن ، “ المداخل العملية للإصلاح الإدارى “ ، مجلة الإدارة ، مرجع سابق ، العدد الرابع ، المجلد السابع والثلاثون ، أبريل ٢٠٠٤ ، ص ١٣ .

(٢) أحمد محمد المصرى ، “ الانتقاء والنقاء الإدارى “ ، مرجع سابق ، ص ٥١ .

تنمية القدرات القيادية للعاملين بالجامعات

منذ التحاقهم بمجال الوظيفة والعمل على تنميتها وصقلها وزيادة وإعطائها فرصة للظهور وإثبات الذات .

٢ - الصدق والأمانة :

وهما صفتان لا يمكن فصلهما عن بعضهما فالمدبر الذى يجيد الكذب والخداع لا يمكن الاطمئنان إليه وستظهر خيائته حينما تأتى إليه الفرصة لتولى المناصب القيادية لأن القيادة أمانة فهي حينما توضع فى يد شخص يجب أن يكون أميناً عليها .

٣ - الكفاءة :

وهى القدرة على الشجاعة لمواجهة الموقف واتخاذ القرار الملائم فالجميع يمكن أن يكونوا مدبرين ولكن لا يصلح أن يكون قيادياً إلا من يملك القيادة والشجاعة لاتخاذ القرار لأن القائد يجب أن يتميز بقدرته على التصرف واتخاذ القرار .

٤ - الذكاء الفطرى :

وهى القدرة على التركيز الذهنى والملاحظة والتحليل والاستنباط والاستنتاج الصحيح لدى الفرد وقد أصبحت هذه المواهب تخضع لمقاييس واختبارات عديدة تطورت فى الآونة الحديثة بفضل التقدم الكبير الذى حدث فى علم الهندسة الوراثية .

٥ - الذكاء الاجتماعى :

وهو ما يعنى أن يكون الفرد قادراً على التكيف مع المواقف والمعاملات الاجتماعية لأن القائد الإدارى يتعامل مع صنوف من البشر منهم رؤوسين ومنهم من يطلب الخدمة من منظمته ، لذلك لابد أن يتصف بالذكاء الاجتماعى والقدرة على التصرف .

٦ - المرونة فى التصرف :

يجب أن يتصف القائد الإدارى بالحلل الابتكارية والسريعة بحيث لا يقف جامداً أمام العقبات لأن القيادة تقابلها كثير من المواقف الصعبة يجب أن يقابلها بالمرونة بحيث يحقق

تنمية القدرات القيادية للعاملين بالجامعات

أكبر عائد للمنظمة وبأقل تكلفة .

٧ - بُعد النظر :

وهو ما يعنى أن يكون لديه ثقافة إدارية واعية وثاقبة تخلق لديه القدرة على التخطيط طويل المدى أى الاستراتيجى وهو ما يلزم القيادة الإدارية بحيث يسعى لتحقيق أهداف منظمته المباشرة وغير المباشرة فى القريب وعلى المدى البعيد .

٨ - الخبرة الواسعة :

والتي اكتسبها من خلال العمل والتجارب وسنوات الأداء الطويلة لذلك رأينا أن التنقيب الإدارى وخاصة فى سنوات الخدمة الأولى تخلق لدى الفرد خبرة واسعة تمكنه من القدرة على اتخاذ القرار السليم .

٩ - المهارة :

إذا كانت مهارة الفرد يسهل اكتشافها فى أداء الفرد فى المستويات التنظيمية المباشرة " رئيس وردية - رئيس مباشر - رئيس قسم - رئيس إدارة " إلا أنه فى القيادات الإدارية يصبح من الصعب اكتشاف المهارة الإدارية إلا فى إدارة الأزمات .

١٠ - الجدية والحسم :

فيجب أن يتصف القائد الإدارى بصفات الجدية والحسم ولا يترك كبيرة ولا صغيرة إلا كان لديه إلمام به ولا يتدخل إلا حينما يجب التدخل حتى لا يكون ديكتاتورياً ولا يتساهل بحيث يترك زمام الأمور .

وهناك من يرى أن اختيار القيادات الإدارية يجب أن يتم على أساس توافر مهارات إدارية معينة فى هذه القيادات وهذه المهارات الإدارية هى ^(١) :

(١) أحمد سيد مصطفى ، المدير وتحديات العولمة - إدارة جديدة لعالم جديد ، الطبعة الأولى ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، ٢٠٠١ ، ص ص ٦٠ - ٦٣ .

تنمية القدرات القيادية للعاملين بالجامعات

١ - مهارات فنية :

وهى المهارات التى تمكن من استخدام معرفة محددة وأساليب وموارد فى أداء عمل معين وهى يجب أن تتوفر بكمية أكبر فى القيادات الوسطى .

٢ - مهارات إنسانية :

وهى لازمة لحسن التعامل مع الآخرين وهى تعنى التمكن من فهم شخصيات ودوافع واتجاهات الآخرين والاتصال الفاعل معهم ومعالجة الصراع والمنازعات والتوصل إلى حلول وسط وهى مهارات لازمة للمديرين على كافة المستويات وهى أهم لمدير الإدارة .

٣ - مهارات تحليلية :

وهى تعنى استخدام مداخل وأساليب علمية لحل المشكلات الإدارية .

٤ - مهارات ادراكية :

وهى تعنى القدرة على الرؤية الشاملة .

٥ - مهارات اتصالية :

حيث أن الاتصال وسيلة لنقل المعلومات والفهم لتيسير فاعلية الأداء الإدارى ، كما أن الاتصال وسيلة للمدير لتدريب مرؤوسيه وتوجيههم وحفزهم معنوياً .

٦ - مهارات صنع القرار :

وهى إما صنع قرار أو اتخاذ قرار من بين بديل من البدائل المطروحة لديه .

٧ - مهارات التعامل مع الحاسب الآلى :

كيفية استخدام الحاسب وبرامجه فى أداء مهام المدير .

وهكذا فإننا نعى بالانتقاء للقيادات الإدارية الاعتناء باختيار أفضل العناصر وأكفأها

لتولى مهام الوظيفة القيادية فى الجامعة خاصة وأنه فى ظل القانون رقم ٥ لسنة ١٩٩١ فإن الاختيار مكفول بموجب القانون .

المبحث الثاني

التنقيـل الوظيفي

إن المعنى الواسع للتنقيل الوظيفي يتمثل في نقل الموظف من مركز وظيفي إلى آخر وقد يمكنه ذلك من تحمل مسؤوليات وواجبات وظيفية أخرى وقد يمكنه من إثبات جدارته وإثبات ذاته في نفس الوقت في مكان آخر .

كما أنه من شأن هذه الوسيلة توسيع آفاق الأفراد وتمكنهم من التعرف على اختصاصات وظيفية قد تختلف عن وظائفهم العادية تمهيداً للتدرج في السلم الوظيفي لأن الموظف حينما يصل إلى الوظائف القيادية يصبح مسئولاً عن التخطيط الاستراتيجي واتخاذ القرار على كافة المستويات فإن لم يكن لديه الخبرة الكافية فإنه يصعب عليه إمكانية اتخاذ مثل هذه القرارات .

“ ويجب أن يبدأ التنقيل الوظيفي أو ما يطلق عليه أحياناً التدوير الوظيفي في بداية السلم الوظيفي لأن هذه الوسيلة تعتبر من الوسائل الفعالة بالنسبة للعاملين في بداية الحياة الوظيفية ^(١) . لأن عملية التنقيل الوظيفي أو ما يطلق عليه أحياناً التدوير الوظيفي يخلق موظفين متعددي المهارات والخبرات كما يمنع من خلق موظفين يمكثون فترات طويلة في أماكنهم وقد يؤدي بقاءهم في أماكنهم لفترات طويلة إلى سوء استغلال الوظيفة . حيث أن : ” اعتماد سياسة التدوير يضمن تكوين موظفين متعددي المهارة والخبرة والحد من فرص استغلال الوظيفة من قبل بعض الموظفين الذين يظلون فترة طويلة في نفس الوظيفة “ ^(٢) .

(١) بلانتى فرستون ، تنمية القدرات الإدارية (التنقيل الوظيفي) ، ترجمة وتلخيص مها أحمد المصرى ، مراجعة همت مقامى ، مجلة الإدارة ، مرجع سابق ، المجلد الثانى والعشرون ، العدد الرابع ، أبريل ١٩٩٠ ، ص ١٠٣ .

(٢) الأمم المتحدة ، فساد الحكومة ، ترجمة نادر أبو شيهه ، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع ، عمان ، المملكة الأردنية الهاشمية ، ١٩٩٥ ، ص ٢٣ .

تنمية القدرات القيادية للعاملين بالجامعات

والتنقيل الوظيفي منه ما يسهل تنفيذه وهو الذى يتم بين الوظائف ذات المسؤوليات المتقاربة مثل التنقيل فيما بين الأقسام المختلفة داخل الإدارة الواحدة وفى هذه يقوم مدير الإدارة بعد التشاور مع رؤسائه ومروؤوسيه بإجراء عملية التنقيل .

أما إذا كان التنقيل الوظيفي فيما بين وظائف تختلف فى طبيعتها الوظيفية من تخصص إلى تخصص فإن ذلك يحتاج إلى جهد طويل وخلق خبرة لدى الموظف المنقول إلى الجهة التى تختلف فى طبيعة عملها عن عمل الموظف الأصلى وذلك عن طريق عمل دورات تدريبية لإكساب الموظف المنقول الخبرة والمهارة التى تلزم لأداء وظيفته الجديدة مثل حالة النقل من قطاع شئون العاملين إلى قطاع شئون الطلاب أو العكس .

كما أن عملية التنقيل من شأنها إتاحة الفرصة وتغيير القيادات وتغيير ظروف العمل فربما كان الموظف بطبعه كفاء ولكن نظراً لظروف العمل المحيطة به أو بسبب رئيسه فى العمل أو بسبب زملائه لا يستطيع أن يؤدى عمله بالكفاءة المتوفرة لديه فإن التنقيل الوظيفي فى هذه الحالة يعد وسيلة من وسائل تغيير معوقات العمل التى تعوق الموظف عن أداء عمله . لذلك لكى تحقق عملية التنقيل الوظيفي الأهداف المرجوة يجب أن تتم على أسس وبأسلوب علمي على النحو التالى ^(١) :

- ١ - الاستعانة بنظام التقييم الدورى لتحديد الأفراد الذين يحتاجون إلى تنمية وتطوير ومن ثم تنقيطهم.
- ٢ - هيئة الإدارة والأفراد لفكرة التنقيل عن طريق إجراء المناقشات .
- ٣ - تعيين وتحديد المراكز التى قد يجد فيها الأفراد حاجتهم من التنمية .
- ٤ - هيئة الشخص الذى يطبق عليه التنقيل عن طريق إخباره بسبب اختياره وما هو المتوقع منه وإلى من يمكن الرجوع لحل المشكلات التى قد تقابله .
- ٥ - متابعة خلو بعض الوظائف " تقاعد - استقالة - ترقية - فصل ... الخ " للتنقيل عليها

(١) بلانتى فرستون ، تنمية القدرات القيادية " التنقيل الوظيفي " ، مرجع سابق ، ص ١٠٤ .

تنمية القدرات القيادية للعاملين بالجامعات

٦ - إيجاد الحلول لمواجهة مشاكل التنقل .

٧ - رعاية الأفراد المطبق عليهم نظام التنقل بالاهتمام والإشراف المستمر عليهم .

لأن الأصل في نظام التنقل الوظيفي الذى نعينه إنه ليس نوع من الجزاء أو الحرمان من الوظيفة التى يجبها الموظف والتى ثبت جدارته فيها وإلا كان تنكيل وظيفي وليس تنقيلاً وظيفي . وإنما الهدف من التنقل الوظيفي الذى نقصده تنمية مهارات الموظف حتى يصبح لديه القدرة الكافية والخبرة اللازمة لأن يكون أو يصبح قيادياً في المنظمة .

كما يجب تهيئة الرؤوسين عند نقل رؤسائهم محاولة زرع روح التعاون بين الرئيس والرؤوسين لإنجاح عملية التنقل بحيث لا يكون هناك واقع للانتقام لدى الرئيس الجديد من رؤوسين ودافع التحدى لدى الرؤوسين ضد رئيسهم الجديد .

كما أن مدة النقل يجب أن تكون بالقدر الذى يلزم لإكساب الموظف الخبرة اللازمة في مجال العمل الجديد وقد يتأثر العمل ومستوى الأداء في إدارة ما في المنظمة نتيجة عملية النقل ، لذلك يجب أن تكون عملية النقل بين الموظفين في الإدارات بعضها بعض بنسبة محددة لا تزيد عن ٢٥٪ من العاملين حتى لا يتأثر العمل ولا ينخفض الأداء بشكل ملحوظ مع ضرورة خلق جيل ثانى من القيادات أو الصف الثانى حتى لا يتأثر العمل أو الأداء عند إجراء النقل بين المديرين .

وبالطبع يجب ألا يتأثر الأجر الذى يتقاضاه الموظف الذى أخضع لنظام التنقل بالانخفاض إلا أعتبر التنقل شيئاً من الجزاء والعقوبة وأصبح غير مرغوب فيه وقاومة الموظف وهذا بالطبع لا يؤدى إلى الأهداف المرجوة منه كما أنه يجب ألا يكون التنقل بديلاً عن ترقية الموظف أى لا يضر التنقل أى مزايا عينية مستحقة للموظف ولا يوقع عليه أى ضرر حتى تتحقق الأهداف المنشودة من عملية النقل .

أما عن مزايا وعيوب التنقل الوظيفي فهى كالتالى ^(١) :

(١) بلانتى فرستون ، تنمية القدرات القيادية - التنقل الوظيفي ، المرجع السابق ، ص ١٠٥ .

أولاً : مزايا التنقل الوظيفي :

- ١ - التنقل الوظيفي يتيح للموظف التعرف على المشكلات المختلفة التي تظهر في العمل إلى جانب التعرف على الوظيفة في حد ذاتها والأفراد القائمين بها ويعتبر التنقل الوظيفي ميداناً خصباً لإثبات الذات ومعرفة الفرد لمدى قدرته في الظروف المختلفة .
- ٢ - يفتح التنقل الوظيفي أمام القائم بالوظيفة مجالات جديدة للتحدى والتشويق بدلاً من الارتباط بعمل روتيني محض .
- ٣ - يساعد هذا النظام على النهوض بالعمل وتحسينه عن طريق إسناده إلى أفراد جدد لهم خبراتهم وقدرات جديدة ومتنوعة ، كذلك يفرز بعض الخبرات حيث أن الموظف يعطى كل طاقته الخلاقة واهتماماته خلال الخمس سنوات الأولى من العمل في نفس الوظيفة أما بعد ذلك فيقوم بعمل روتيني محض .
- ٤ - يشجع التنقل الوظيفي حاجات الموظفين الأكفاء الذين يتطلعون إلى الترقى عند عدم وجود أية وظيفة شاغرة للترقى عليها ومن ثم يكون التنقل بمثابة خبرات جديدة تشدهم وتمثل تحدى قد يساوى تحدى الوظيفة الجديدة التي يواجهونها عند الترقية .
- ٥ - يساعد التنقل الفرد على التعرف على أفضل المجالات التي يؤدي فيها بكفاءة عالية وبهذا يمكن تجنب خطأين هما :
 - أ - أن الموظف الذى يتسم أداؤه بالضعف لن يقدر على الأداء الأفضل في أية وظيفة أخرى.
 - ب - أن الموظف الذى يبلى بلاءً حسناً في وظيفة ما يمكنه أن يؤدي في أية وظيفة أخرى وعلى نفس المستوى .

ثانياً : عيوب التنقل الوظيفي :

- ١ - يؤدي التنقل الوظيفي إلى التغيير المستمر في الخطط الموضوعية والثابتة في العمل

تنمية القدرات القيادية للعاملين بالجامعات

ونادراً ما يلجأ المدير التنفيذي إلى المجازفة بنقل عامل ناجح في موقعه والاستعانة بغيره وازعماً في اعتباره عامل التجربة .

٢ - يمل الموظفون من التنقل المستمر كما يملون من الدوام في عمل واحد خاصة إذا كان التنقل سريع ودون تخطيط ومن ثم يجب تخطيط هذا النظام بدقة .

٣ - يجب على الإدارة العليا أن يوضحوا أن التنقل الوظيفي ما هو إلا إجراء مكمل للوظيفة السابق شغلها واستثمار للخبرات العملية في المستقبل ودون إعداد الموظف نفسياً لهذا التنقل فقد يفهم أنه وسيلة من وسائل النقل لعدم كفاءته في الوظيفة السابق القيام بها .

٤ - يحس العاملون بعدم الأمان إذا ما عملوا تحت رئاسة رئيس جديد نتيجة التنقل الوظيفي فإذا ما حدث تغيير مستمر وعلى فترات متقاربة للمشرفين فإن الإحساس بفقدان استمرارية القائد قد يترتب عليه عوامل وخيمة ومن ثم فإن إبداء الأسباب بصورة سهلة وبسيطة عن التنقل من شأنه أن يساعد الموظف على الأمر واستيعاب مدى أهميته .

كل ما نريد أن نقوله في هذا الأمر أن التنقل الذي نعينه هنا تنقل إيجابي للموظف يخلق لديه خبرة واحتكاك بمواقع عمل متعددة مما يزيد من قدراته ومهاراته القيادية فهي وسيلة من وسائل تنمية قدرات الموظف .

المبحث الثالث

تفويض السلطة

قبل أن نخوض في تفويض السلطة لابد أن نعرف ماهية السلطة ومفهومها :

****السلطة :**

تعنى الحق في طلب الطاعة من المرؤوسين عن طريق القيام بعمل ما أو الامتناع عن القيام بعمل ما ^(١) .

كما تعرف السلطة بأنها ^(٢) : قدرة الرئيس على إصدار قرارات لمرؤوسين يهتدون بها في تنفيذ ما هو موكول إليهم من عمليات بصرف النظر عن آرائهم وميولهم وأحكامهم الشخصية على مدى سلامة هذه القرارات وهي قدرة تستمد من القانون واللوائح ويحددها مركز الوظيفة في الهيكل التنظيمي العام كما تتبع عادة مما يتمتع به الرئيس من حزم ولباقة ودراسة وكفاءة ممتازة .

وهناك من يعرف السلطة ^(٣) بأنها حق شاغل مركز إداري في أن يتصرف وأن يصدر قرارات أو توجيهات في حدود معينة ومقررة ليطيعها مرؤوسه أو مرؤوسيه وتنساب السلطة من أعلى إلى أسفل .

ويجب أن ننوه هنا على أنه إذا كانت السلطة تعطى حق الطاعة فإن الانحراف خارج نقطة معينة يمكن أن نطلق عليها حسن استخدام السلطة أو حدود صلاحية السلطة أو موافقة المرؤوسين يمكن أن تؤدي إلى التمرد وعدم الطاعة من الآخرين والتي قد تأخذ أشكالاً متفاوتة منها نسيان الأوامر أو محاولة إعاقة التنفيذ أو رفض الطاعة وقد يصل الأمر إلى

(١) على شريف ، إدارة المنظمات الحكومية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، ١٩٩٩ ، ص ٣٢١ .

(٢) محمد نصر مهنا ، مدخل إلى الإدارة في عالم متغير ، مرجع سابق ، ص ١٠٥ .

(٣) أحمد سيد مصطفى ، المدير وتحديات العولمة - إدارة جديدة لعالم جديد ، مرجع سابق ، ص ٢٥٦ .

تنمية القدرات القيادية للعاملين بالجامعات

الاستقالة بدلاً من تنفيذ الأمر .

لذلك يجب أن يفهم الفرد الذى يتقبل السلطة ما هو مطلوب منه جيداً من هنا فإن أحد المعوقات الرئيسية لممارسة السلطة هى صعوبة إيصال الأوامر والمقترحات بطريقة مناسبة ومن هنا فإن وجود نظام اتصال فعال داخل المنظمة من شأنه أن يحقق الفهم المشترك ويقلل من عوائق الممارسة السليمة للسلطة .

كذلك يجب ألا تتعارض الأوامر والمقترحات مع الأفكار والمبادئ الرئيسية للمرؤوسين أو تهدد مصالحهم الشخصية وإلا تعرضت السلطة للمقاومة من جانب المرؤوسين كذلك يجب أن تكون الأوامر والمقترحات تتفق مع القدرات الذهنية والمادية لدى المرؤوسين لأنك إن أردت أن تطاع فأمر بالمستطاع .

مما سبق يتضح لنا أن هناك ضوابط ومعايير لاستخدام السلطة تتمثل فى وضوح الأوامر وعدم غموضها وألا تتعارض مع مبادئ المرؤوسين ومصلحتهم وأن تتفق مع قدراتهم واستعداداتهم وأن تسعى لتحقيق أهداف المنظمة .

وبعد استعراضنا لهذه الضوابط يمكننا أن نعرف السلطة : بأنها هى ممارسة رسمية ومشروعة لاستخدام النفوذ لتشكيل أو منع سلوك لدى الطرف أو الأطراف الأخرى ضمن دور معترف به رسمياً لتحقيق نتيجة أو نتائج ترجى أو مرغوب فيها وهى تنساب من أعلى إلى أسفل وتقابلها مسئولية حتى وإن تم تفويض السلطة .

المسئولية : تعنى الالتزام بأداء العمل المعين أو إنجاز الهدف المعين بالطريقة المنصوص عليها وفى الفترة الزمنية المحددة وفى حدود الإمكانيات المالية المخصصة^(١) .

كذلك فإن المسئولية تعنى : التزام الموظف بأداء معين يؤدي لبلوغ نتيجة أو نتائج محددة مع كل ما يتطلبه ذلك من جهد ودأب والالتزام هو جوهر المسئولية^(٢) .

(١) على شريف ، إدارة المنظمات الحكومية ، مرجع سابق ، ص ٣٢١ .

(٢) أحمد سيد مصطفى ، المدير وتحديات العولمة ، مرجع سابق ، ص ٢٥٧ .

تنمية القدرات القيادية للعاملين بالجامعات

والمسئولية هي عكس السلطة هي علاقة من أسفل إلى أعلى حيث يكون كل مرؤوس مسئول أمام رئيسه .
والسلطة والمسئولية هما اللذان يتكون منهما السلم الإداري أو المستويات التنظيمية المتعددة .

فالسلم الإداري : هو الذى يحدد ماهية كل وظيفة في المؤسسة ويبين بكل دقة سلطة كل موظف في إصدار الأوامر لمرؤوسيه وكذلك مسئوليته في تلقي وإطاعة الأوامر التي يصدرها رؤسائه ^(١) .

وهكذا يمكننا القول بأن السلطة والمسئولية هما أداتى الربط اللذان يربطان الهيكل التنظيمي للمنظمة لأن الوظيفة وهي النواة أو الخلية الأولى للهيكل ينتج عنها لشاغلها سلطة بحكم شغله للوظيفة وكذلك ينتج عنها مسئولية لشاغلها بحكم مسئوليته عن أداء واجباته الوظيفية وهو مسئول عنها أمام رؤسائه فالموظف في المنظمة بحكم شغله لوظيفة في علاقة ثنائية الأطراف علاقته بمرؤوسيه وهي علاقة سلطة وعلاقته برؤسائه وهي علاقة مسئولية وهذا يؤدي إلى انسياب العمل من أعلى إلى أسفل والمسئولية من أسفل إلى أعلى .

وهكذا فإن المديرين أو القادة إنما يمارسوا تأثيراً على سلوك مرؤوسيه كجزء من مسئولياتهم القيادية ولكنهم أيضاً في ذات الوقت يجب أن يستجيبوا لتأثير رؤسائهم لأن الإدارة إنما هي فعل ورد فعل أو نستطيع القول أنها قرارات صادرة من الرئيس يقابلها رد فعل أو تغذية عكسية من المرؤوسين يتلقاها الرئيس مرة ثانية في صياغة جديدة وقرارات أخرى .

وهكذا تستمر ديناميكية الإدارة وأى خلل في هذا النظام سيؤدي إلى تعطيل ميكانيزم المنظمة كما أن انسياب السلطة من الفعل ورد الفعل بين المستويات الإدارية هو الذى يشكل الهيكل الإداري .

(١) محمد نصر مهنا ، مدخل إلى الإدارة في عالم متغير ، مرجع سابق ، ص ١٠٥ .

تنمية القدرات القيادية للعاملين بالجامعات

كذلك يمكن دعم السلطة بالخوافز سواء الإيجابية كالحوافز والترقية وخلافه أو السلبية كالحرمات أو الجزاءات المتاحة للمديرين في نطاق السلطة الممنوحة لهم بحكم وظيفتهم وكما حسن استخدام السلطة من جانب الرؤساء بشكل قويم كلما ارتفعت معنويات الأفراد وأدى ذلك إلى زيادة الأداء .

* مفهوم التفويض :

التفويض هو التنازل عن بعض الاختصاصات والمسئوليات والسلطات في المهام التي يقوم بها المدير أو المشرف لأحد العاملين تحت قيادته في مجموعة من الأهداف منها الفعالية القيادية والإدارية وتطوير العاملين وبناء الصف الثاني ^(١) .

إن السلطة مقرونة بالوظيفة وأن شاغل الوظيفة يمارس هذه السلطة بحكم شغله للوظيفة ولا يجوز له ممارسة هذه السلطة بعد تركه للوظيفة أو عدم شغلها .

وعلى هذا فإن السلطة اختصاص أصيل من اختصاصات شاغل الوظيفة يمارسها بحكم وظيفته لتحقيق الأهداف والمسئوليات الموكولة إليه .

وتفويض السلطة : يعنى أن يفوض الرئيس أو صاحب السلطة غيره جزء من سلطاته فيمنحه تفويضاً بصنع القرار في بعض أو جزء من مجال اختصاصه دون اللجوء إليه أو نستطيع أن نطلق عليه تنازل الرئيس أو صاحب السلطة عن جزء من سلطات وظيفته لصالح مرؤوسيه مما يمنحهم حق اتخاذ القرار دون الرجوع إلى المستوى الأعلى لتحقيق السرعة في الإنجاز وعدم مركزية القرار . فكما نعلم أن لكل وظيفة دورها ومهامها وسلطاتها الممنوحة لها لتحقيق هذه المهام والتفويض يعنى تنازل وظيفة أعلى عن جزء من اختصاصها وسلطاتها لوظيفة أدنى في الهيكل التنظيمي أو منح حق ممارسة سلطات أعلى لوظيفة ما أو لشخص ما حتى يمكنه مباشرة هذه السلطات ويمكن أن نقول أنه : “ لحسن سير العمل في أية هيئة إدارية يقتضى عادة أن تكون السلطة جميعها مودعة قانوناً في شخص رئيسها سواء أكان فرداً أم

(١) أحمد حسنى أحمد ، إدارة البشر في الجامعات ومؤسسات التعليم العالى ، مرجع سابق ، ص ٤١ .

تنمية القدرات القيادية للعاملين بالجامعات

مجلساً وأن يستمد كبار الموظفين سلطتهم من الرئيس مباشرة وأن يفوض هؤلاء بدورهم بعض ما منحوه من سلطة للموظفين التابعين لهم كي يستطيعوا أداء ما تقتضيه وظائفهم من واجبات وليس بخاف أن الإدارة العلمية تقتضى فيما تقتضيه التوسع في تفويض السلطة إلى المرؤوسين ولكن مع توافر الوسائل الفعالة التي تكفل الرقابة على ما يؤديه هؤلاء من أعمال ضماناً لحسن سير الأداة الحكومية ^(١) .

كذلك فإن من الأساليب الإدارية العلمية نظام الإدارة بالمشاركة وهو يعنى نوع من تفويض السلطة لأن المشاركة تؤدي إلى الرضاء عن العمل خاصة مع الذين يهتمون بتوزيع السلطات والذي تتاح له فرص المشاركة بدرجات معقولة ولا يعانون من مسئوليات المشاركة المفرطة الذي يمكن أن تكون وسيلة للتعجيز وليس تحقيق الذات وكذلك الذين تتطلب أعمالهم تحقيق إنجازات شخصية .

نعم يجب على المديرين أن يتيحوا فرص المشاركة في سلطات اتخاذ القرارات وهم بذلك يحققون مصالح العاملين ومصلحة المنظمة ككل وأيضاً مصالحهم ^(٢) .

* مزايا وأهمية التفويض ^(٣) :

أ - بالنسبة للرئيس :

- ١ - تفرغه لمهامه الأساسية ليركز فيها ويدع .
- ٢ - تجنب الإرهاق والتوتر والآثار المترتبة عليهما .
- ٣ - إدارة أفضل للوقت المحدود ففي التفويض بعض علاج لسوء إدارة الوقت .
- ٤ - التحرك نحو ديمقراطية الإدارة أو الإدارة بالمشاركة كمبدأ إداري مفيد .

(١) محمد نصر مهنا ، مرجع سابق ، ص ١٠٧ .

(٢) فؤاد القاضي ، " المشاركة في اتخاذ القرارات " ، مجلة الإدارة ، مرجع سابق ، المجلد الثاني والعشرين ، العدد الثاني ، أكتوبر ١٩٨٩ ، ص ٩١ .

(٣) أحمد سيد مصطفى ، المدير وتحديات العولمة ، مرجع سابق ، ص ٢٦١ - ٢٦٢ .

وكذلك :

أحمد حسنى أحمد ، إدارة البشر في الجامعات ومؤسسات التعليم العالي ، مرجع سابق ، ص ٤٢ .

تنمية القدرات القيادية للعاملين بالجامعات

٥ - كسب حب وولاء مرؤوسيه جزاء لثقتهم بهم .

ب - بالنسبة للمرؤوسين :

- ١ - تتيح فرصاً لتنمية قدراته من خلال التعلم بممارسة مهام أكبر .
- ٢ - فرصة لإثبات القدرات وشق سبيل النمو الوظيفي والترقي .
- ٣ - تهيئ شعوراً بالرضا عن تناسب السلطة مع المسؤولية لأن مسؤولية بلا سلطة تعنى شعوراً بالعجز والإحباط .
- ٤ - تشبع حاجة المرؤوس للمشاركة في تحليل مواقف العمل وصنع القرار .
- ٥ - تسهم في حفز المرؤوسين معنوياً بإشباع حاجات إنسانية له مثل حاجات الأمان ولاسيما الأمن الوظيفي والاحترام والتقدير وتحقيق الذات .

ج - بالنسبة للمنظمة :

- ١ - خلق مناخ تنافسي يحس المفوض إليهم على تحسين الأداء .
- ٢ - تكوين صف ثانى مؤهل في كل مستوى من مستويات التنظيم أو المستويات الإدارية يمكن الاعتماد عليه في الوقت المناسب .
- ٣ - إمكان مقارنة الموظف المفوض إليه بأقرانه بمعيار الفاعلين في صنع القرار وليس فقط بالسمات الشخصية .
- ٤ - تحسين جودة عمليات صنع القرار .
- ٥ - سرعة اتخاذ القرار بشكل عام بدلاً من تصعيد الموقف عبر مستويات تنظيمية متعددة وصولاً لصاحب سلطة اتخاذ القرار .

ولكن ما نستطيع أن نلفت النظر إليه في هذه الدراسة هو أن عملية تفويض السلطة تشرى التفكير والمشاركة سواء بالنسبة للرئيس أو المرؤوس . فبالنسبة للرئيس فإنه يتفرغ لأداء المهام القيادية التي تحتاج إلى التخطيط الاستراتيجي دون أن يتعرض لمشكلات الإدارة

تنمية القدرات القيادية للعاملين بالجامعات

اليومية وضغوط العمل والتوتر وهذا يخلق لديه صفاء الذهن واعتدال المزاج وهما من المقومات الأساسية للتخيل والمرونة والمبادأة والمثابرة وجميعها سمات تلزم لخلق وتنمية ملكة التفكير الابتكاري مما يولد لديه القدرة على إيجاد حلول ابتكارية لمشكلات المنظمة بعيدة عن البيروقراطية .

وبالنسبة للمرؤوسين فإن التفويض يعطيه قدر من حرية التصرف دون ضغوط تحكميه من الرؤساء كما يمنحه العمل المعزز بقدر من السلطة وإحساسه بمسئوليته عن فاعلية أدائه لمهامه وهذا يحقق لديه فرصة لتنمية قدراته وإبداعاته . لأن الأمر كان سيختلف كلية لو أصبح هذا المرؤوس مجرد أداة للتنفيذ مكبله بالمسئولية دون أن يكون لديه سلطة مناسبة .

لذلك فإننا نستطيع القول أن تفويض السلطة ينمي من القدرات القيادية لدى الرؤساء والمرؤوسين على حد سواء من حيث إتاحة فرصة التفكير وتحمل المسئولية كما أنه يساهم في خلق جيل قيادي يتمتع بالثقة بالنفس وإيجاد صف ثاني قادر على تحمل مسئولية القيادة وكل هذا يساهم في صالح المنظمة من حيث تحقيق أهدافها والعمل على تطويرها واستمرار أدائها بصورة أفضل .

* معوقات التفويض ^(١) :

أ - بالنسبة للمدير :

- ١ - قصور إدراك المدير مزايا وأهمية التفويض .
- ٢ - قصور الثقة في قدرات وانتماء المرؤوسين .
- ٣ - قصور ثقة المدير بنفسه وخوفه من ظهور قدرات واعدة لمرؤوسيه .
- ٤ - حب المدير لتركيز السلطة والظهور بمظهر الأمر الوحيد .

(١) أحمد سيد مصطفى ، المدير وتحديات العولمة ، المرجع السابق ، ص ٢٦٨ . وكذلك :

أحمد حسنى أحمد ، إدارة البشر في الجامعات ومؤسسات التعليم العالي ، مرجع سابق ، ص ٤٢ .

تنمية القدرات القيادية للعاملين بالجامعات

٥ - قصور قدرة المدير على الاتصال بمروسيه .

ب - بالنسبة للمرؤوسين :

١ - الافتقار إلى المستوى المناسب من القدرات الفنية والسلوكية .

٢ - وجود بعض القيم الطالحة مثل الاعتمادية - الاتكالية - السلبية - اللامسئولية لدى المرؤوسين .

٣ - قصور الثقة بالنفس .

٤ - الوقوع تحت ضغوط عمل كبيرة أصلاً يستحيل معها التفويض .

٥ - الخوف من حدة انتقاد أو جزاء الرئيس .

جـ - بالنسبة للمنظمة :

١ - عدم وضوح الأهداف التنظيمية .

٢ - قصور نظام تقييم الأداء الإنساني .

٣ - الافتقار إلى نظام معلومات فاعل تنتقل عبره توجيهات الرؤساء لمرؤوسيهم وتقارير المرؤوسين للرؤساء .

٤ - قصور نظام تقييم الوحدات التنظيمية كأقسام - إدارات - قطاعات .

وتختلف نظرة الرؤساء تجاه عملية تفويض السلطة في منظورنا ، فالبعض منهم يرى أن في تفويض السلطة مزايا له يمكن أن يحققها بحكم أنه مسئول عن تنمية قدرات مروسيه ومسئول عنهم بتهيئة الفرص لتعليمهم وإكسابهم المعرفة والمهارة من خلال الممارسة وأن ذلك سوف يوجد شخصاً قيادياً أو جيلاً ثانياً في القيادة يتولى المسئولية عندما تدعوا الحاجة إليه فهو لا يخل على مروسيه بمعلومات في مجال العمل ولا شك أن هذا المدير يحسن لنفسه والمرؤوسين وللمنظمة وهذا ينبع من قيم شخصية صالحة مثل المسئولية والوفاء والانتماء .

على الجانب الآخر من الممكن أن نجد مديراً مستبداً يستمتع بالانفراد بالسلطة

تنمية القدرات القيادية للعاملين بالجامعات

وتركيزها في يده وينظر إلى مرؤوسيه على أنهم مجرد منفذون وهو وحده الأمر الناهي في المنظمة وأن الجميع تابع له فهو يستمتع أن يظهر أنه الوحيد صانع القرار ويملكه وإن أراد أن يعين نائباً له أو وكيلاً عنه فإنه يبحث عن شخص محدود الإمكانيات والقدرات ليس لديه طموح ولا يستطيع تحمل المسؤولية ويبرر انفراده بالسلطة بأنه لا يجد من بين مرؤوسيه من هو كفاً ويريد أن يثبت للآخرين بأنه لولا وجوده في موقعه هذا لتعطل العمل وأنه لا يمكن أن يسير العمل بدونه .

وهذا النوع من المديرين يفعل ذلك خوفاً من ظهور مرؤوسين بمظهر الفاعل أو القادر على تحمل المسؤولية فيضعف ذلك من مركزه أو من قيمته في العمل وقد يكون هذا الشعور لديه لعدم ثقته في نفسه وضعف في شخصيته .

وكذلك هناك نوع ثالث من المديرين من يزعم رغبته في الإدارة بالمشاركة ويزعم تفويض السلطة وهو لا يفوض إلا أمور شكلية أو هامشية .

ولعلاج مثل هذه الحالات جميعها لدى المديرين فإنه يجب عمل برامج تدريبية مخططة وموضوعية وجديّة تهدف إلى تغيير المبركات والقيم والدوافع السيئة كأساس للتغيير في الاتجاهات والسلوكيات نحو تفويض السلطة كذلك تعزيز القدرات المهارية الإدارية لدى هؤلاء المديرين مما يزيد من ثققتهم بأنفسهم في العمل .

كذلك فإن من بين معوقات تفويض السلطة ما يأتي من جانب المرؤوسين حيث أن بعضهم يعزف عن تحمل المسؤولية وذلك ناتج من نفشى بعض القيم السلبية مثل الاتكالية والسلبية والاعتمادية واللامبالاة أو عن شعور بضعف الثقة بالنفس .

وكل هذه المظاهر السيئة لدى المرؤوسين يمكن علاجها أيضاً عن طريق برامج تدريبية تتصل بالمهارات والسلوك وكذلك برامج تتعلق بالعمل لزيادة خبرة هؤلاء المرؤوسين كى ترتفع ثققتهم بأنفسهم وكذلك عن طريق التدرج فى التكليف بالمهام فى العمل حتى تخلق لديهم حب العمل والثقة بالنفس أيضاً .

تنمية القدرات القيادية للعاملين بالجامعات

لهذا فإننى أرى أنه لكى يكون تفويض السلطة نظاماً فعالاً وناجحاً فى تحقيق أهدافه فلا بد أن يكون لدى الرؤساء اقتناع بأهمية ومزايا التفويض وأن يكون هناك رغبة من جانب المرؤوسين فى تحمل المسؤولية وأن تكون أيضاً هناك أدوات اتصال فعالة وقوية بين الرؤساء والمرؤوسين من أعلى إلى أسفل ومن أسفل إلى أعلى وأن توفر المنظمة نظام فعال لتحقيق المتابعة وتقييم أداء المفوض إليهم وذلك فى ضوء معايير وضوابط موضوعية يمكن بها قياس الأداء وضبطه .

إذا لابد من تفاعل الأطراف جميعها رؤساء ومرؤوسين ومنظمة حتى يحقق نظام تفويض السلطة الغرض المنشود فى تنمية القدرات القيادية .

ومن الواضح لدينا أن الجهاز الإدارى الحكومى يميل إلى تركيز السلطة وعدم تفويضها وهذا بسبب عدم قناعة كثير من الرؤساء بأهمية التفويض والميل إلى الإنفراد بالسلطة وكذلك لنقص البرامج التدريبية وقصور النظم الإدارية فى الجهاز الحكومى ممثلة فى نظام الإثابة كنظام الحوافز والعلاوات الاستثنائية والترقيات وكذلك نظام تقييم الأداء كنظام التقارير السنوية والاتصال وكذلك سلبية المرؤوسين مما أدى إلى عدم ظهور جيل ثانى فى القيادة قادر على تحمل المسؤولية ومواجهة تحديات العصر مما أدى إلى فساد الجهاز الإدارى الحكومى وضعف أدائه وبيروقراطيته .