

صفات المسير في ظل الحكم الراشد

أ. / شويح محمد *

Abstract:

L'objet de cet article, est de mettre en evidence les competences d'un gestionnaire qui évoluent dans le cadre de la bonne gouvernance. Les principales caractéristiques du gestionnaire sont les suivantes : identifier les objectifs de l'organisation, la science, de la bonne conduite, l'appartenance, la participation active, de l'innovation et le leadership. Les résultats de notre recherche se résument à travers en deux points :

- l'existence d'une disparité des avis pour la détermination des caractéristiques du gestionnaire idéale évoluant dans le cadre de bonne gouvernance;
- et ces caractéristiques sont liées les unes aux autres, et présentent un caractère générique.

Les mots clés: caractéristiques du gestionnaire – bonne gouvernance.

ملخص:

نتناول في هذا البحث تحديد أهم الصفات التي يجب أن تتوفر في المسير في ظل الحكم الراشد ليتمكن من تحقيق المهام الملقاة على عاتقه بكفاءة وفعالية، والتي يمكن تحديد ها فما يلي: الإيمان بأهداف المنظمة، العلم، حسن الخلق والشخصية السوية، الانتماء، الاختيار، منهجية الاختيار.

تتمثل نتائج البحث في:

- اختلاف الآراء والدراسات في تحديد صفات المسير في ظل الحكم الراشد؛
- وأن هذه الصفات تتكامل وتثري بعضها بعضا.

الكلمات المفتاحية: المسير، الحكم الراشد، الأداء، التنمية الاقتصادية

* أستاذ مساعد (أ) - جامعة البليدة سعد دحلب

مقدمة:

إن التنمية الاقتصادية كما تتطلب بناء المصانع وإنشاء البنوك، تتطلب قبل ذلك بناء الإنسان المؤهل بالدرجة الأولى، ولهذا كان من الضروري النظر إلى المشاكل الاقتصادية في طبيعتها الإنسانية من خلال رأس المال البشري كأنهم عناصر الإنتاج المساهمة في التنمية الاقتصادية في ظل الحكم الراشد. ولذا يجب علينا في الجزائر إذا أردنا امتلاك مؤسسات قوية، أن نمثل نخبة مؤهلة قادرة على التسيير، ففي مجتمعنا نجد إمكانات بشرية وقدرات مادية هائلة، غير أن مؤسساتنا عجزت عن تحقيق أهدافها المسطرة، حيث أغلق بعضها والبعض الآخر مهدد بالإفلاس والغلق، حيث سادت السرقة لأمالك المؤسسات واختلاسات الأموال والرشوة وعدم النزاهة وغير ذلك... والسبب في ذلك يعود إلى عدم وجود المسيرين النزهاء القادرين على إدارتها وتسييرها بكفاءة وفعالية أكبر.

ومن هنا تظهر أن أزمة المؤسسات الجزائرية المختلفة هي أزمة القدرة على التسيير يتطلب منا بحثها واستقصاؤها.

يمكن تحديد إشكالية البحث في السؤال التالي: ما هي صفات المسير التي تمكنه من تحقيق أهدافه بكفاءة وفعالية؟

وعليه، نضع الفرضيتين التاليتين:

- المؤسسات الناجحة يقودها مسيرين ذوي صفات مميزة؛
- حاجة المجتمع للمسيرين أكفاء للنهوض بالتنمية الاقتصادية ببرزها مستوى الأداء الحالي للمؤسسات.

(1) الإيمان بأهداف المنظمة، العلم واكتساب المعارف والمعلومات،

حسن الخلق والشخصية السوية، والانتماء:

(1-1) الإيمان بأهداف المنظمة:

الإيمان لغة نعني به رسوخ وتيقن واستقرار الشيء في الذهن. أما الإيمان بأهداف المنظمة، فهو الاعتقاد الراسخ بأهمية العمل وفائدته، وبالمنهج والغاية التي يسعى إليها، فالمسير الذي لا يؤمن بهدفه لا يمكن أن يكون أهلا للقيادة والتسيير في ظل الحكم الراشد، ويجدر بنا هنا أن نشير إلى موقف "تيد" في كتابه (فن القيادة) اتجاه هذا المقوم، حيث خصص له ستة فصول كاملة من مجمل فصول كتابه ستة عشر¹.

يتضمن الإيمان بأهداف المنظمة ما يلي:

- الإيمان بقيم وأهداف المنظمة، حيث أن مستوى العمل يكون من جنس الفكرة التي يؤمن بها الإنسان؛
- إيمان وثقة المسير بنفسه وقدرته يجعلانه أكثر عزمًا؛
- الاعتقاد بإمكانية الوصول إلى الهدف وهو أولى الخطوات نحو تحقيقه؛
- وإيمان المسير بمرؤوسيه بمعنى وثوقه فيهم.

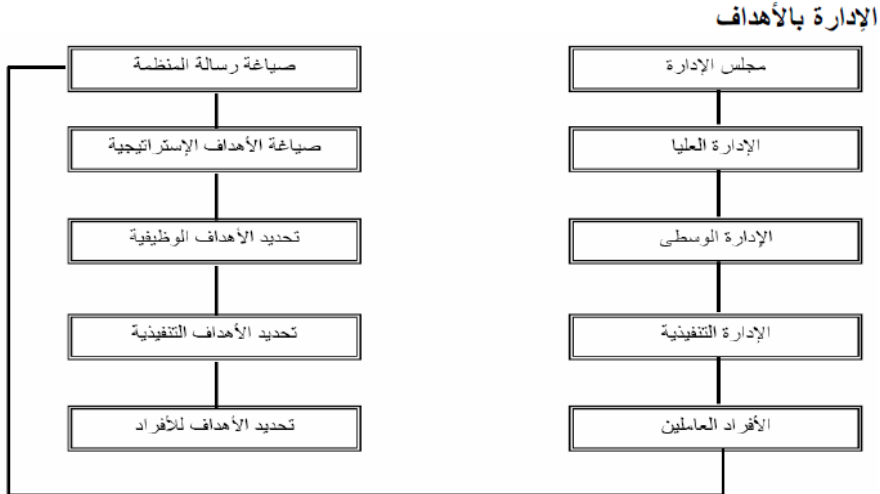
من ثمار هذا المفهوم:

- توافق سلوك المسير مع مقتضيات إيمانه؛
- إقناع التابعين بشخصه المسير الذي يلتزم بالأهداف كمثل أعلى وقوة حسنة؛
- الاعتقاد الراسخ بفائدة العمل، يحمس المسير ويثير حماسة العاملين؛
- إيمان المسير بأهداف المنظمة يولد لديه شعور بقيمة وثقل القيادة، وهذا يضيف على الأتباع الشعور بالثقة والإيمان وبقائهم وقدراته؛
- الإيمان حارس لأمانة الإنسان وعفافه أمام المطامع؛
- وحيوية المسير ونشاطه يمنحه النفس الطويل.

غير أن الإيمان بالمهمة والتضحيات في سبيل تحقيقها، لن يتحقق إلا عندما يكون الهدف واضحا في ذهن المسير ومروءسيه، فأيمان المسير وحده بالهدف لا يكفي إذ عليه أن ينقله إلى الأتباع. كما أن تحديد الأهداف يساعد المسير على النجاح في مهمته ويسمح بضبط جهود الأعضاء وتوجيهها لخدمة المنظمة، كما تعتبر قاعدة لمراقبة وتقييم نشاطها. ويشترط للنجاح في وضع الأهداف أن تكون محددة للقياس، وأن يشارك الأتباع في وضعها، مما يزيد من فهمهم لها، وأن توضع مكافأة كمحفز لكل من يحققها.

لا يمكن أن يتصور وجود إدارة بدون أهداف، حيث لا يمكن لأي منظمة إنجاز نتائج محددة بصورة فعالة ومن دون تحديد واضح لأهدافها، حيث لا يمكن لأي منظمة إنجاز نتائج محددة بصورة فعالة ومن دون تحديد واضح لأهدافها، وهذا ما يجرنا للحديث عن الإدارة بالأهداف، وأول من أطلق هذا التعبير "بينر دراكر" في كتابه "الممارسات الإدارية"²، إن مدخل الإدارة بالأهداف هو نظام شامل ومتكامل مع جميع الأنشطة الإدارية الرئيسية وذلك لغرض تحقيق الأهداف التنظيمية بصورة كفئة وفعالة.

شكل - أسلوب الإدارة بالأهداف



المصدر: سعد غالب ياسين، «الإدارة الإستراتيجية»، ط. دار البازوري للنشر، عمان، 1998، ص 57.

يتضح لنا من الشكل أن أسلوب الإدارة بالأهداف يعتمد على التدفق من الأعلى إلى الأسفل، أي تتم صياغة رسالة المنظمة ثم صياغة الأهداف الإستراتيجية في مستوى الإدارة العليا ثم تحدد الأهداف الوظيفية فالأهداف الفرعية على مستوى الإدارة التنفيذية ومن ثم تحديد الأهداف المطلوبة إنجازها من قبل الأفراد وهكذا تتم إعادة هذه الدورة من جديد باتجاه الأعلى، وكل هذا من أجل تقييم النتائج المتحصل عليها من تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف، وما يميز هذا الأسلوب هو تحديد الأهداف البعيدة دون إهمال تحديد الأهداف المرحلية.

وأخيرا على ضوء ما سبق، فإننا نستطيع القول بأن الإيمان بأهداف المنظمة يعتبر من أهم صفات المسير في ظل الحكم الراشد، ومقوم أساسي لنجاحه في تحقيق أهداف المنظمة.

2-1) العلم واكتساب المعارف والمعلومات:

يعني العلم كصفة للمسير في ظل الحكم الراشد اكتساب المعارف والمعلومات والخبرات، والقدرات التي تعين المسير على القيام بمسؤولياته التسييرية بكفاءة وفعالية، وهو ضرورة لنجاحه. فالعلم هو الأداة والوسيلة التي يحقق المسير بواسطتها أهدافه وغاياته بكفاءة وفعالية. والعلم من الصفات التي اشتراطها الفارابي في المسير حيث قال: "أن يكون عالما"³، ولهذا يجب على المسير العمل على مداومة وتطوير معارفه ومعلوماته وقدراته، وذلك بالقراءة والمطالعة المستمرة للمستجدات في ميدانه والاستمرار في التعلم بجميع وسائل تحصيل العلم.

كما يطلب من المسير معرفة مهامه ووظائفه، يطلب منه كذلك معرفة رجاله لكي يدرك الفرق الفردي بينهم، ومن ثم توجيه كل منهم إلى ما يناسبه، وهذا ما سيمكنه من الاستخدام الأمثل لما لديه من طاقات مادية معنوية في سبيل تحقيق الأهداف المسطرة. ولقد قال نابليون: "تعلموا كثيرا وبشكل جيد لتطبقوا في القتال الشيء القليل بالشيء المقبول"، فالمسير الذي يكتفي بمعلوماته السابقة ولا يتابع التطور العلمي الذي يجري بسرعة سيتخذ قرارات خاطئة تؤدي إلى انهيار المنظمة.

من ثمار هذا المفهوم:

- العلم هو وسيلة المسير لتحقيق أهدافه بفعالية وكفاءة؛
- الثراء العلمي للمسير يجعله أكثر قدرة على اتخاذ القرارات الصحيحة وأكثر إصرارا على تحقيق أهدافه؛
- العلم هو الذي يؤهل المسير للاجتهاد والإبداع؛
- وتزداد القيمة المعنوية للمسير بازدياد معلوماته.

يمكننا ذكر المعارف التي من المفترض معرفتها من طرف المسير:

- أهداف المنظمة ومبداها وغايتها؛
- الهيكل التنظيمي؛
- الواجبات والمسؤوليات؛
- سياسات المنظمة وممارساتها وإجراءاتها؛
- مبادئ أساسية في الاقتصاد؛

- معلومات عن الإدارة والتوجيه والتنظيم والمراقبة؛
- احتياجات الإنفاق ومراقبتها؛
- مبادئ أساسية في الرياضيات واللغة؛
- القوانين والتشريعات المتعلقة بعمله؛
- المعايير والمقاييس الخاصة بالمهنة؛
- قوة الشخصية ومسنزمات تطويرها؛
- فن وعلم التفكير المبدع؛
- مبادئ وأساليب العلاقات الإنسانية؛
- مبادئ وأساليب الانتقاء والتوظيف؛
- مبادئ وأدوات وأساليب التدريب؛
- نظام المكافآت في المنظمة؛
- الاتصالات؛
- معلومات تسمح له بدراسة نفسية مرؤوسه وطريقة قيادتهم؛
- الأفراد والآلات والمواد والوسائل؛
- وتحقيق إنتاجية عالية ونوعية جيدة بتكلفة منخفضة.

وأخيرا تبين لنا ضرورة العلم كصفات يجب على المسير أن يكسبها في ظل الحكم الراشد ويداوم على تنمية معارفه ومعلوماته ومهارته التي تعينه على القيام بمسؤولياته التسييرية بكفاءة وفعالية.

(3-1) حسن الخلق والشخصية السوية:

يعني حسن الخلق حسن السجية أي عدم الفحش في القول والفعل في تعامل المسير مع مرؤوسه، أما الانتماء هو الانتساب ويشمل الانتماء السلوكي والاجتماعي والحضاري. والالتزام بالخلق الحسن قولاً وعملاً، يشمل كظم الغيظ ولين الجانب والتواضع، وهو دعامة أساسية تؤهل الإنسان للتسيير في ظل الحكم الراشد، فالمسير ذو لخلق الحسن والتعامل الطيب يكون مقبولا من مرؤوسيه، فالأخلاق هي الضابط الأول والأخير لسلوك المسير مع مرؤوسيه. ومن ناحية أخرى المسير ذو الخلق الحسن والشخصية السوية، يكون أكثر حرصا على التمسك بالمبادئ والقيم وأهداف المنظمة، ويكون قدوة وأسرة حسنة لمرؤوسيه، إذ لا قدوة لمن ساء خلقه.

التسيير هو مسؤولية وأمانة، وهو يحقق خير الفرد والمنظمة والمجتمع، ولا شك أن هذا يتطلب الشخصية السوية وحسن الخلق. وعلى ضوء ما سبق تأكد لدينا قيمة الخلق الحسن والشخصية السوية في كسب الأتباع وإحراز رضاهم وتحفيزهم للعمل، وهذه عوامل أساسية في ممارسة التسيير في ظل الحكم الراشد من شأنها إعانة المسير على إحراز تعاون مرؤوسيه.

(4-1) الانتماء:

الانتماء هو الانتساب ولا نقصد به الانتماء العرقي أو العنصري، ولكن نقصد به الانتماء السلوكي والاجتماعي والحضاري، كما نقصد به الانتماء الوجداني، والفكري،

وكذا الانتماء اللغوي. وبالرجوع إلى الفكر الإداري المعاصر نجد اتجاهين حيال هذا الانتماء كصفه للمسير:

- الاتجاه الأول يفضل أصحابه اختيار القادة من داخل المنظمة لاعتقادهم أن العين الداخلية لديها الخبرة والمعرفة ببواطن ومواقع الأمور؛
- والاتجاه الثاني يميل أصحابه لتفضيل الاختيار من خارج المنظمة بدعوى أن العين الخارجية لديها القدرة على التعرف على مواطن الخلل والقصور.

ولا شك أن الانتماء كأحد صفات المسير له أهمية قصوى، حيث يجعل المسير أكثر قدرة على التسيير، أمثر تفهما لتقاليدها، وتحليلا لنمط تفكيرها، كما تجعله أكثر تفهما لمشاعر مرؤوسيه، وقد جاء تقرير منظمة الشغل الدولية 1970 عن مهمة المسير بأن "أهم متطلبات المسير أن يكون محللا للعوامل التي تؤثر على الإنتاج، مشخصا للعلاقات بين الأفراد والقيم والمعايير داخل وحدته، هذه متطلبات عامة بالنسبة لكل مواقع التسيير"⁴، وهذا النوع من المسيرين ينجح في تحقيق أهدافه، ما دامت العلاقة التي تربطه بمرؤوسيه هي علاقة ثقة وحب وتعاون. كما يجعل الانتماء استمرار التواجد الزماني والمكاني بين المسير ومرؤوسيه قويا ودائما. فكلما كان المسير أكثر انتماء لمرؤوسيه كلما كان أكثر إيمانا وحرصا على رسالته، وهذا يجعله لا يتوانى في المشاركة الاجتماعية لهم، زمن ثم معرفة البيئة الاجتماعية التي يعمل فيها، وكيفية إقناعها بالإيمان بالهدف الذي يعمل المسير من أجله، الذي لا يمتلك هذه الصفة فعمله مآله الفشل لا محالة. وفي معرض الحديث عن مؤهلات التسيير، "يتفهم القائد تابعيه ويعرف نواحي القوة والضعف فيهم"⁵. ولهذا كان انتماء المسير إلى المنظمة أحد الصفات الأساسية الواجب توافرها فيه ليكون أهلا للتسيير في ظل الحكم الراشد.

(2) الاختيار، ومنهجية الاختيار:

(1-2) الاختيار:

الاختيار يعني أن يكون اختبار الفرد على أسس موضوعية حيث أن الأهداف المسطرة تتطلب منهجية للإنجاز واضحة. بمعنى أن يختار الفرد من الجهة المخول لها الاختيار على أساس الجدارة والكفاءة والقدرات التي يتميز بها على أقرانه، ولا يركب نفسه لتولي المنصب، فمن المفروض "ألا يطلب الإمارة لنفسه ولا يزارح عليها وألا ينازع أهلها، وإذا أعطيها وكان ضعيفا عنها فعليه ألا يقبلها إلا إذا تعين لها فقد وجب عليه أن يقوم بحققها، فإذا تخلف فهو مأزور، وإذا أدى الذي عليه فهو مأجور"⁶.

يعتبر الاختيار بالمعنى السابق صفة أساسية للمسير في ظل الحكم الراشد. غير أن تركية الفرد لا تحسب له بل تحسب عليه، حيث يشتم منها إعجابه بنفسه وطعمه في الامتيازات التي يجلبها له المنصب، وتضعف انتماءه على مرؤوسيه، كما أن الفرد الذي يستهويه التسيد لا شك أنه يستغني عن مشاورة مرؤوسيه، ولهذا فإن هذه الصفة نراها تعيق أهلية الفرد للتسيير ومن ثم لا يجب أن يتولاها.

إن الحرص على المناصب القيادية والتهافت عليها صار سلوكا شائعا بسبب الامتيازات والمكاسب المادية والمعنوية التي أصبحت حكرا على أصحاب المناصب القيادية وحدهم

وقليل الذين لا تغريهم المناصب وحب الزعامة، لذلك وجب التزام مبدأ الجدارة والكفاءة في إسناد القيادة، وتوافر مبررات موضوعية للاختيار، وعدم الانقياد للأهواء، وتجنب نظام المحاباة. وبما أن لكل قاعدة استثناء فهناك قاعدة استثنائية تستدعي من الفرد أن يتقدم بنفسه للقيادة إذا رأى أن له القدرات التي يتطلبها العمل ولم توجد في شخص آخر. قال تعالى على لسان يوسف عليه السلام "اجعلني على خزائن الأرض إني حفيظ عليم".

(2-2) منهجية الاختيار:

المنهجية من المنهاج والمنهج بمعنى الطريق الواضح. فالإيمان بأهداف المنظمة شيء مهم، غير أنها تبقى أهدافا منشودة حتى يتم تحقيقها عمليا، وتحويلها على إنجاز ملموس، وهذا يتطلب منهجية للإنجاز واضحة، تحدد للمسير كيفية تحقيق الأهداف المحددة من طرف المنظمة، مما يزيد في كفاءة وفعالية أداء مهامه. والدخول في العمل مباشرة دون معرفة أسلوب الإنجاز يضعف كفاءة وفعالية الأداء.

من الأخطار الشائعة التي تقع فيها مجموعات العمل عادة الدخول في إجراءات وتفاصيل المهام مباشرة، ومحاولة إنجاز العمل دون إعطاء عناية كافية لعملية تقرير الكيفية التي سنتعامل بها مع المهمة المطلوب إنجازها.

من ثمار وضع منهجية للإنجاز نذكر ما يلي:

- ترفع مستوى الأداء عن الأفراد؛
 - تساعد المسيرين الجدد على فهم أفضل لما يجب تحقيقه، وكيفية ذلك؛
 - معرفة الفرد بعمله وبيئته مما يزيد من فعاليته؛
 - تساعد في تحديد الأعمال والأدوار، ومن ثم تجنب الصدام والصراع؛
 - تجنب الرجوع المتكرر إلى الرؤساء؛
 - وتعتبر منهجية الإنجاز دليل ومرجع لما يقوم به المسيريون من أعمال.
- ويعبر البعض عن منهجية الإنجاز بالسياسات، ويقصد بها الطريق الذي اتبعناه أوصلنا إلى الهدف، والجدول التالي يبين أنواع السياسات:

جدول - يوضح أنواع السياسات ومدى تأثيرها

نوع السياسة	تستخدم أساس بواسطة	مدى التأثير	المجال	الأهمية
أساسية	الإدارة العليا	تؤثر في كل جزء من أجزاء التنظيم	عامة وشاملة	هامة جدا
عليا	مدير والإدارات (العدارة الوسطى)	عادة تؤثر في كل أجزاء التنظيم	خاصة ومحدودة لدرجة ما	هامة
فرعية	رؤساء الأقسام والمشرفين	تؤثر على الأعمال اليومية للقسم	محددة ومحدودة بطبيعتها	أقل أهمية

المصدر: جميل أحمد توفيق، «إدارة الأعمال»، ط. دار النهضة العربية، بيروت، 1986، ص 179.

تشمل منهجية الإنجاز على ما يلي:

- (1) التحديد الواضح للأغراض وأهداف المنظمة؛
- (2) تحديد واضح للمهام والأدوار: ويكون عن طريق تحديد طبيعة العمل المكلف به، وتحديد الواجبات والمسؤوليات، ووضع اللوائح والقواعد المنظمة للعمل، وهذا ما يمنع حدوث التداخل في الاختصاصات، وحدث الصراعات؛
- (3) وتحديد خطوط الاتصال داخل المنظمة: عن طريق تحديد العلاقات بين الوحدات وأساليب العمال التنظيمية، والعلاقات بين المسؤولين والرؤساء، لتعمل مع بعضها البعض بفعالية من أجل تحقيق أهداف المنظمة، ولهذا كان من الضروري أن يتم تصميم الأعمال.

ومما سبق ذكره، يكون قد اتضح لنا بأن منهجية الإنجاز تعد أحد الصفات التي يقوم عليها التسيير، وهي التي تكفل انتقال الأهداف والغايات إلى الواقع، ولا معنى للأهداف إذا لم يصاحبها وضع المنهجية المناسبة للإنجاز كدليل عملي ييسر عليها المسير لتحقيق أهداف المنظمة.

(3) المشاركة، المبادرة والإبداع، والقُدوة وإعطاء المثل:

(1-3) المشاركة:

مما لا شك فيه أن نظرة المجموعة خير من نظرة المجموعة خير من نظرة الفرد الواحد، إذ أن العقل البشري محدود ولا يستطيع إدراك كل الأمور، ومن توجب على المسير أن يشرك أفراد منظمته في اتخاذ القرار، لهذا تعتبر هذه المشاركة أحد أهم الصفات الواجب توافرها في صفات المسير.

يترتب عن المشاركة نتائج وأثار إيجابية نذكر منها:

- مشاركة المسير لمرؤوسيه تترك أثرا طيبا في نفوسهم وتشعرهم بأن لهم وزن ومكانة في المنظمة، وتجعلهم أكثر إنتاجية؛
- اشتراك الأفراد يعمق إحساسهم بالمسؤولية ويحفزهم على البذل والعطاء أكثر؛
- المشاركة تدفع أفراد المنظمة نحو الإنجاز الفعال وتدفعهم إلى أن يكونوا إيجابيين؛
- المشاركة تشجع على الأفكار، وتحرير الفكر، وإبراز المواهب، لهذا يطلق علماء الإدارة على المشاركة أسلوب إلهام الأفكار⁸؛
- المشاركة تسمح باكتساب معلومات جديدة وزيادة في العلم والمعرفة، ورفع لمستوياتهم وفهم المطلوب منهم؛
- المشاركة ترشد قرارات القائد وتجعلها دقيقة وموضوعية وواقعية، وتسمح له بمعرفة الآراء الصالحة؛
- التسيير بالمشاركة ينمي في الأفراد ويمتص الأمراض النفسية والصراعات، والنزاعات التي قد تصيب المنظمة؛
- والمشاركة تضبط السلوك المسير وتحميه من الانحراف عن الأهداف.

- يتوقف نجاح عملية المشاركة وفعاليتها على توفر المتطلبات التالية:
- ثقة المسير بمن يشاركونهم في التسيير؛
 - الحنكة والتجربة التي تؤدي إلى صحة الرأي وصواب التدبير، بمعنى أن يملك الفرد المشارك التجربة والخبرة والذكاء والقدرة على معالجة الموضوع؛
 - ووضوح القضية وحرية إبداء الآراء توفر الوقت اللازم للسماح بالمشاركة.

3-2) المبادرة والإبداع:

المبادرة هي اتخاذ القرار الملائم واللازم لسير المهمة، وفي الوقت المناسب، حسب ما يملبه الموقف، والإبداع يتعلق بتقديم أفكار واقتراحات وحلول جديدة وجيدة. فالمسير يعمل على تحقيق أهداف محددة في ظل ظروف وأوضاع متغيرة متقلبة، مما يستوجب عليه سرعة المبادرة في اتخاذ القرار المناسب لتلك التغيرات، كما أنه سيواجه أموراً وحالات عارضة، لا توجد في منهجية الإنجاز - التي تكلمنا عنها كأحد صفات المسير في ظل الحكم الراشد وقلنا بأنها تحدد القواعد العامة ولا نتطرق إلى التفاصيل - وفي مثل هذه الظروف يتحتم على المسير أن يبدع ويبادر في اتخاذ القرار المناسب، وإذا لم يبدع ويتخذ القرار المناسب تضيق منه الفرص ويتربط على ذلك انعكاسات سلبية على المنظمة وعلى المسير نفسه، وفي هذا الإطار كتب أحد المؤرخين يشرح نفسية وزراء لويس السادس عشر ما يلي: "كانوا يعملون حسب الروتين والعادة، فلا يجروون على الإبداع معتبرين أن كل عمل يتمتع بصفة خاصة أو جهد شخصي مغامرة خطيرة، فإذا ما تجرأ أحدهم على أخذ المبادرة ما عرفته العادات والنظام الروتيني المتعب، أخرت عمله فلا يصل إلى الرئيس إلا بعد فوات الفرصة". ويعرف الجميع إلى أية كارثة أودت هذه النفسية لدى الحكام، وإلى أية هاوية انحدرت الدولة بسبب التقليد وزوال الإبداع "كما يقول في الإطار كذلك عبد الحفيظ مقدم" عملية الإبداع أصبحت جزءاً هاماً من حياة المنظمات". وبهذا، يتضح لنا أهمية الإبداع والمبادرة بالقرار السليم، والذي من صفات المسير الفعال الكفاء في ظل الحكم الراشد.

- المبادرة والإبداع يسمحان بـ:
- اختصار الجهد والزمن المبذولين لبلوغ الأهداف؛
 - يدفع إلى إبراز فكر الفرد، وعلمه وإمكاناته، وتسخيرها لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية؛
 - يساعد المنظمة على ابتكار الطرق الجديدة والحياة في الإنجاز، واتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب، مما يحفظها من تضيق الفرص، ويزيد حظوظها في النجاح والبقاء؛
 - وهو ضروري للمسير، فهو يدل على إيجابيته وأنه ليس سلباً ينتظر الأوامر لتنفيذها فقط، مما يجعله موضع ثقة وتقدير من طرف رؤوسه ورؤسائه.

- يتطلب التحلي بالمبادرة والإبداع من الفرد أن يكون:
- ذكيا: سمة بواسطتها يستطيع المسير تحليل وتفسير المعطيات تفسيراً صحيحاً؛
 - الثقة في النفس: وهي العزم على العمل وتحمل المسؤولية، وعدم التردد؛
 - الشجاعة والإقدام؛
 - الحزم: ويعرفه ابن القيم الجوزية لفظ الحزم بأنها تدل على القوة والاجتماع ومنه حزمة الخطب، فالحازم هو الذي اجتمعت له أمر، وعرف خير الخيرين، وشر الشرين، فأحزم في موضع الإحجام رأياً لا جنباً وضعفاً¹⁰؛
 - الاستعداد الدائم للعمل، والعمل المستمر، والمتواصل مما يكسب المسير ردود أفعال سريعة؛
 - له دافع الإنجاز، وجاء في هذا الإطار القدرة على الإحساس بالمشكلات، وتصور أسبابها، ولديه دافع ذاتي للبحث عن العلاج؛
 - القدرة على تحليل الواقع وإنتاج عدد كبير من الأفكار وبسرعة، والقدرة على تحويل أفكار قديمة إلى أفكار جديدة؛
 - وأن يكون عدواً للروتين، فالجمود يعدم الإبداع.

حتى تنمو وتتطور المبادرة والإبداع عند الأفراد، لا بد أن يسود في المنظمة الجو التالي:

- الحرية: فالإبداع ينمو ويزدهر في الحرية، ويبدل في الجو الاستبداد والقمع، فبذرة الإبداع لا تنمو إلا في مناخ الحرية؛
- تشجيع أفراد المنظمة على تقديم أفكار جديدة، وتكريم المبدعين؛
- وفتح قنوات الاتصال بين الأعضاء المنظمة، وإشاعة جو الثقة بين الأفراد.

ومما سبق ذكره، تبين لنا بأن المبادرة والإبداع تعتبر صفة أساسية في ظل الحكم الراشد، حيث لهما ارتباط بنجاح المسير في تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية. وإذا لم يتحل المسير تعطل العمل، ويصبح وضع المنظمة والمرؤوسين والقائد نفسه في خطر.

3-3) القدوة وإعطاء المثل:

المحور الرئيسي في عملية التسيير هو التأثير، وأساس الأمر في التأثير هو القدوة، لهذا ينبغي على المسير أن يكون قدوة وأن يعطي المثل لمرؤوسيه في كل ما يصدر عنه من قول أو فعل. فبالأعمال يكون التأثير في المرؤوسين، ولكي يلتزم المرؤوسون بفعل ما يقول المسير يجب عليه أن يلزم نفسه أولاً. فالتسيير يكون من الأمام، ولهذا تعتبر القدوة وإعطاء المثل من أهم صفات المسير في ظل الحكم الراشد.

من الآثار الإيجابية للقدوة وإعطاء المثل ما يلي:

- اكتساب ثقة المرؤوسين واحترامهم ومحبتهم؛
- التضحية وبذل الوسع في إنجاز الأعمال من طرف المرؤوسين؛
- وشيوع الانضباط.

- لكي يكون المسير قدوة ومثلا يجب أن يكون:
- منضبطا: بأن يلزم نفسه قبل غيره أن يكون مثالا للعمل، فالانضباط هو غذاء الأعمال؛
 - متواضعا: والتواضع سلوك يعبر عن احترام النفس البشرية، مما يؤدي إلى الانسجام والتماسك ومن التواضع الاعتراف بالخطأ؛
 - رحيما: والرحمة معناها الرقة في القلب والعطف، ويكون بالسؤال عن صحتهم، وعن حالهم ومحاولة مساعدتهم في إيجاد حلول عملية لمشاكلهم، وبالرحمة يسود الانسجام بين العاملين وتشيع الثقة؛
 - فعالا: بالمبادرة بالأعمال والأفعال والرغبة الشديدة في تحقيق الأهداف، ونقل القرارات إلى حيز التنفيذ بدقة؛
 - وواقيا: بالرجوع في الحكم على الأمور إلى الدراسات والبحوث والخبرات والمستشارين.
- ويجب أن يكون المسير قدوة ويعطي المثل لمروؤسيه فكرا وسلوكا، ويلزم نفسه بما يلزمه به مروؤسيه، ولا يكفي بالشرح النظري وإنما عليه أن يطبق عمليا.

خاتمة:

- تناولنا في هذا البحث تحديد أهم الصفات التي يجب أن تتوفر في المسير في ظل الحكم الراشد لئتمكن من تحقيق المهام الملقاة على عاتقه بكفاءة وفعالية. وعليه، تقدم في هذا البحث نستنتج النقاط التالية:
- اختلاف الآراء والدراسات في تحديد صفات المسير مما صعب علينا تحديد صفات المسير في ظل الحكم الراشد.
 - هذه الصفات تتكامل وتثري بعضها بعضا، فهناك مثلا تكامل وارتباط بين كل من المبادرة والإبداع والمشاركة.
 - فهذا غاية جهدنا في استخلاص الصالغوي، جب توافرها في المسير في ظل الحكم الراشد لكي يؤدي مهامه بكفاءة وفعالية.
- يمكننا تقديم التوصيات التالية:
- أهمية الأخذ بهذه الصفات والحرص على توفرها في المسيرين الجزائريين بمختلف المستويات التنظيمية وبمختلف تنظيمات المؤسسات.
 - على المؤسسات العمل على ترسيخ الشفافية والمشاركة في التسيير وذلك لتحفيز الموظفين على العطاء أكثر.
 - يجب على المؤسسات تجنب التسيير العفوي، وذلك بإسناد مناصب التسيير للأفراد المتخرجين من معاهد التسيير، أو الذين سبق لهم وأن تلقوا تكوينا متخصصا في التسيير.
 - الاهتمام أكثر بالاستثمار في العنصر البشري وذلك بالتكوين أكثر، يسمح للمؤسسات بالتطور ومسايرة التقدم التكنولوجي.
 - على المسيرين في المؤسسات الجزائرية أن يكونوا ميدانيين أكثر، وألا يكتفوا بالتسيير من وراء المكاتب.
 - وتحسين عملية المبادرة والإبداع وذلك بـ:
1. فتح قنوات الاتصال بين أعضاء التنظيم؛
 2. إتاحة جو الثقة بين الإدارة والموظفين؛
 3. وربط المبادرة والإبداع بالمكافأة المادية والمعنوي.

الهوامش والمراجع:

- 1 (ادواي تيد، «فن القيادة والتوجيه في إدارة الأعمال العامة»، ترجمة عبد الفتاح إبراهيم، ط. دار النهضة العربية، القاهرة، 1965، ص 24.
- 2 ظاهر محمود كلادة، «الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية»، ط. دار زهراء للنشر والتوزيع، عمان، 1997، ص 269.
- 3 حمدي أمين عبد الهادي، «الفكر الإداري الإسلامي المقارن»، ط. دار الفكر العربي، القاهرة، 1990، ص 263.
- 4 بوفحلة غياث، «القيم الثقافية والتسيير»، ط. دار الغرب للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 1998، ص 9.
- 5 جميل أحمد توفيق، «إدارة الأعمال: مدخل وظيفي»، ط. دار النهضة العربية، بيروت، 1986، ص 373.
- 6 سعيد حوي، «فصول في الإمرة والأمير»، ط. شركة الشهاب، الجزائر، 1991، ص 20.
- 7 محمد عبد الغني & حسن هلال، «مهارات العمل الجماعي»، ط. مركز تطوير الأداء والتنمية (الطبعة الثانية)، القاهرة، 1998، ص 100.
- 8 جمال ماضي، «القيادة المؤثرة»، ط. المدائن للنشر والتوزيع (الطبعة الثانية)، الرياض، 1997، ص 76.
- 9 ج كورتوارا، «لمحات في فن القيادة»، ترجمة الهيثم الأيوبي، ط. المؤسسة العربية للدراسات والنشر (الطبعة الثانية)، بيروت، 1980، ص 92.
- 10 المرجع السابق لـ سعيد حوى، ص 52.