

دور المهارات القيادية في أداء المنظمات كمال عبدالله الفكي¹، محمد نصاري²

THE ROLE OF LEADERSHIP SKILLS ON ORGANIZATIONAL PERFORMANCE

Kamal Abdullah Al-Faki^{1*}, Mohammed Nusari²

¹ Faculty of Business and Accountancy, Lincoln University College (LUC), Selangor, Malaysia (kamal.alfge68@gmail.com)

² Faculty of Business and Accountancy, Lincoln University College (LUC), Selangor, Malaysia (nusari@lincoln.edu.my)

المخلص :

يعتبر الاهتمام بالمهارات القيادية من العلامات المميزة للمنظمات الناجحة في الوقت الراهن سواء الحكومية منها أو الخاصة. وميول العديد من المنظمات نحو تطبيق إدارة الجودة في المنظمة إلى ضرورة التوجه والاهتمام بمهارات وتطوير العاملين على مختلف المستوياتهم وتفاهمهم بالمهارات القيادية، التي تساعد العاملين في حل مشكلاتهم واتخاذ القرارات الصائبة إتجاه المنظمة، والتميز في الأداء والمهارات القيادية تولد وتنتج الأفكار والآراء الجديدة والمُبدعة وخاصة في التعامل مع عملية التغيير، وأهمية المهارات القيادية تكمن في تحقيق وتحسين مستوى الأداء ورفع معدلات الإنتاجية من خلال قيادة توازن بين الأهداف المنظمة وأهداف ورغبات العاملين، وتعمل على مستوى رضاهم الوظيفي وتضمن استمرار وجود فعالية إدارية وتنظيمية وتهدف الدراسة أيضاً إلى التعرف على أبرز المهارات القيادية في المنظمات العامة. وقد اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي المكتبي وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج تمثلت في دور المهارات القيادية والتي تلعبه في المنظمات العامة في الرفع من فعالية الدور القيادي، تؤدي إلى تطوير مفاهيم ورفع دور القيادي الفعال في المنظمات، وأوصت الدراسة بالعمل على تنمية مهارات القدرة على توظيف المهارات الشخصية لدي العاملين وكذلك القدرة على توظيف الخبرة العلمية والإيمان بالأهداف المنشودة والتي هي أهم شيء تحلم به المنظمات.

الكلمات المفتاحية:

القيادة، المنظمات، المهارات الإدارية

أولاً: المقدمة:-

أن السلوك القيادي وفاعليته يلعب دوراً مهماً، وأساسياً في العالم الإداري كونه هاماً من النسق الاجتماعي العام، وتسهم المهارات القيادية المتنوعة خلق مناخ إداري ممتع ومنسجم للجميع بما يساعد على حسن سير العملية الإدارية وتحقيق أهدافها، وتبقى القيادة عملية تتضمن تفاعلاً ديناميكياً بين أفراد ويتطلب ذلك من الإداري الناجح التحلي بخصائص ومحتوى المهارات القيادية لتمكينه من مواجهة المشكلات الإدارية والتي تعرقله في سير العمل الإداري والتنظيمي والعمل على تجاوزها ومعالجتها لخدمة الأهداف المنشودة في العمل الإداري، والتي تمكنه من قيادة العمل والعاملين على حدٍ سواء بكفاءة وفعالية، وأن حصيلة ومجموعة المهارات القيادية التي يكتسبها المدير الناجح تؤثر بشكل مباشر وفعال في عملية تطوير الإداري وتفاعل العاملين في المنظمات. لذا فإن مشكلة الدراسة تتبلور في الهدف الرئيسي التالي: ما أهمية ودور المهارات القيادية في المنظمات العامة، تواجه منظمات القطاع العام مجموعة كبيرة من مشاكل في وظيفة مدير المنظمة فقد أتسعت مهام مديرو المنظمات الأمر الذي عظمت معه مسؤولية هذه المنظمات من أجل مواجهة تلك التحديات التي أفرزتها التغييرات السريعة والتحويلات الكبيرة في جميع المجالات، الاقتصادية، والسياسية، والاجتماعية، وكذلك تشمل مجالات متعددة تتعلق بالشؤون الإدارية والفنية، فعليه أصبح لزاماً على كل من يشغل هذه الوظيفة القيام بأدوار مختلفة يتطلب كل متعددة منها عدد من المهام والوظائف التي قد يصعب حصرها. والإجابة على عدة أسئلة كالتعرف على دور المهارات القيادية في الحد من مقاومة التغيير؟ ما مفهوم القيادة الإدارية، وما أهم مهارتها؟ تتمثل أهمية الدراسة في بُعدها العملي والعلمي:

● **الأهمية العملية:** تكمن أهمية البحث من حيث محتواه، أو موضوعيته من خلال الدور الهام والملح الذي يحمله ويلعبه دور المهارات القيادية في عالم المنظمات، والحقل الأكاديمي، حيث أن المهارات القيادية الموضوع الذي تفتت إليه هذه الدراسة من المواضيع الهامة، في إدارة الأعمال، وهو دور المهارات القيادية في المنظمات الذي يعد السبيل الوحيد الأمثل أمام تطور هذه المنظمات واستراتيجيتها واستمراريتها، أهمية هذه الدراسة تظهر في سعيها لدعم الجهود المبذولة من قبل القياديين، ومتخذي القرار، في المنظمات، وذلك لتعزيز هذه الجهود وفعاليتها من خلال تحقيق أهدافها المرجوة، حيث أصبح نجاح القيادة مرهون باستيعاب وممارسة المفاهيم والاستراتيجيات المرتبطة بالمهارات القيادية، الأمر الذي تتأكد معه أهمية تحديد الأدوار القيادية في المنظمات العامة التي تساعدهم على فهم الأدوار الجديدة التي ينبغي عليهم ممارستها لإدارة عملية مقاومة التغيير في منظماتهم بشكل ناجح .

● **الأهمية العلمية:** وتتمثل هذه الأهمية في رغبة الباحث على إثراء المكتبات العلمية في حقل القيادات الإدارية، ومنهجيات التغيير، كما أنها الأهمية العلمية لهذه الدراسة كونها تأتي في إطار تحقيق الباحث لدراسته العليا.

ثانياً: مهارات القيادة الإدارية.

يعتبر الاهتمام بالمهارات القيادية من العلامات المميزة للمنظمات الناجحة في الوقت الراهن سواء الحكومية منها أو الخاصة، ويشير توجه العديد من المنظمات نحو تطبيق إدارة الجودة وإدارة الموارد البشرية وتفعيلها وتوجيهها إلى ضرورة الاهتمام بمهارات العاملين على مختلف المستويات، فالمهارات تساعد العاملين في حل المشكلات واتخاذ القرارات والتميز في الأداء والمهارات تولد الأفكار الجديدة للتعامل مع التغيير والتطوير وإعادة النظر في الهياكل التنظيمية التقليدية لمواكبة المتغيرات المتلاحقة.

القيادة الإدارية (المفهوم والأهمية والمهام)

تعد القيادة الإدارية من أهم المواضيع وأبرزها في مجال الإدارة كملية، فهي من الوظائف التي يتم ممارستها لنقل خطة إلى حيز التنفيذ، وذلك بتوجيه الجماعة والتنسيق فيما بينهما كما قد تناول موضوع القيادة الإدارية دراسات كثيرة لتفسير ومعرفة أساليب التمكن من مهارات ومصادر قوتها، فمن خلالها يمكن تحويل الأهداف المطلوبة إلى نتائج.

1. مفهوم القيادة الإدارية:

لقد تعددت الدراسات حول القيادة الإدارية أما لها من أهمية في سير نشاط المؤسسات، وتحقيق النتائج المطلوبة بالشكل المرغوب فيه وتفعيل التعاون والتنسيق بين الجماعة، وهي القدرة على التأثير والتحفيز في المورد البشري. على الرغم من الاهتمام الواسع بالقيادة الإدارية من قبل علماء الإدارة، إلا أن التعاريف قد اختلفت ولم يتم الاتفاق على تعريف واحد معين، وسوف نقوم بتقديم بعض التعاريف الخاصة بالقيادة الإدارية.

"تعرف القيادة الإدارية بأنها قيام شخص بتوجيه الجماعة وتنسيق جهودهم والإشراف عليهم لإنجاز العمل".¹

"وتعرف القيادة الإدارية بأنها ذلك العنصر البشري الذي يجمع العاملين ويحقق التعاون فيما بينهم".²

"القيادة الإدارية هي تحفيز وتوجيه الآخرين في الاتجاه الذي يخدم الجميع".³

"تعرف القيادة الإدارية بأنها نشاط إيجابي يشرف على مجموعة من العاملين لتحقيق أهداف مشتركة".⁴

"القيادة هي فن التأثير في المرؤوسين لإنجاز المهام بحماس وإخلاص".⁵

"القيادة الإدارية هي ما ينعكس عن الإمكانيات الشخصية لدى الفرد دون سواه من توجيه ورقابة الآخرين وتحقيق إمكانية توافقهم مع توجهاته تحقيقاً للهدف المشترك".⁶

أهمية القيادة الإدارية:

تعد قيادة المنظمات عنصراً حيوياً في حياة واستمرار وازدهار نشاطاتها وعملياتها المختلفة، وهي قمة التنظيم الإداري التي تعمل على تحقيق أهداف المنظمة من خلال قيادة الأفراد.

أهمية القيادة الإدارية تتبع من عدة أمور أهمها باختصار هي:

1- بدون قياد إدارية لا يستطيع المدير تحويل الأهداف المطلوبة إلى نتائج.

2- بدون قيادة إدارية تصبح كل العناصر الإنتاجية عديمة الفعالية والتأثير.

3- بدون القيادة الإدارية يفقد التخطيط والتنظيم والرقابة تأثيرها في تحقيق أهداف المنظمة.

4- من خلال القيادة يمكن مساعدة المنظمة في وضع تصور مستقبلي لها ومن ثم تخطيط تقدمها وازدهارها البعيد على أساسه.

5- من خلال القيادة الإدارية يمكن مساعدة المنظمة في التعامل مع المتغيرات البيئية الخارجية والتي تؤثر بطريق مباشر أو غير مباشر في تحقيق المنظمة لأهدافها المرسومة.

مهام ووظائف القيادة الإدارية في المنظمات:

يمكن إيجاز مهام القادة الإداريين بما يلي:

1- التخطيط: ويعني تحديد الأهداف واختيار الوسائل اللازمة لتحقيق الأهداف المرسومة.

2- التنظيم: ويعني اختيار الموظفين والتنشيط من كفاءتهم والمشاركة في تدريبهم والإشراف على تنفيذ القوانين والأنظمة المتعلقة بالموظفين والوظيفة العامة كشؤون الترفيه والمكافأة والتأديب والنقل والتقاعد الخ.....

3- التوجيه: ويعني إرشاد المرؤوسين، والتعاون المشترك القائم على الرضا والاستجابة والثقة المتبادلة.

4- الرقابة: وتعني التأكد من أن الأعمال تتخذ وفقاً للقواعد والأصول الموضوعية بهدف إصلاح الأخطاء وتقويم الاعوجاج ومحاسبة سيء النية والمقصرين والمهملين ومكافأة الذين يعملون بإخلاص وإنتاجية.⁷

تتمثل كفاءة القادة في قدرة القائد على فهم عمله وممارسة وظائفه الإدارية بما يتلاءم، وتحقيق أهداف التنظيم وما يكفل تحقيق متطلبات المرؤوسين وإشباع حاجاتهم.⁸ هناك العديد من النظريات التي تناولت تفسير القيادة الإدارية التي تحاول أن تبين تصورات حول تأثير بعض الأفراد في الآخرين وبالتالي تحدد الأسباب التي تجعل من شخص ما قائداً، وفيما يأتي فكرة عن أهم هذه النظريات.

وينبغي أن يتوفر لدى القائد الكفاءة في التخطيط وتوزيع العمل داخل التنظيم توزيعاً عادلاً، ووضع معادلات للأداء بطريقة موضوعية وعادلة، واكتشاف القدرات الكامنة لدى أفراد التنظيم والعمل على تنميتها، والقدرة على الاستفادة من إمكانيات التنظيم، وتوضيح خطوط السلطة والقدرة على تنسيق النشاطات بين الوحدات الإدارية المختلفة.

ثالثاً: النظريات المفسرة للسلوك القيادي:

1- نظرية الرجل العظيم:

ظهرت هذه النظرية في القرن التاسع عشر وأوائل القرن العشرين، وهي مبنية على أن القائد يولد بالفطرة مهارات القيادة غير قابلة للتفسير أو التعلم وهي الباعث ليرى الآخرون هؤلاء القادة أبطال مستندة في ذلك على القول بأن القادة هم الأصح وهم متجدرون في السلطة. لذلك فإن القادة يكونون مطاعين من خلال اتباعهم لنتيجة لصفاتهم المميزة التي لا يمكن للآخرين تحصيلها، عليه فإن هذه النظرية تفترض أن القائد يولد قائداً ولا يصنع، وقد أيد الكاتب الأسكتلندي توماس كارليل (1840) هذه النظرية عندما قال "أن الأبطال يستعملون الشخصية أو التدخل الإلهي في تشكيل التاريخ" وذكر قولته المشهورة "إن تاريخ العالم ما هو إلا سيرة الرجال العظماء"، ولكن مع تطور الدراسات والكتابات تضاءلت هذه الأفكار وخصوصاً بعد الحرب العالمية الثانية.⁹ بالرغم من ذلك هذه النظرية مع التطورات والتغيرات تعرضت إلى الكثير من النقد.

من الاعتراضات على هذه النظرية نذكر:

أ. عدم الأخذ بالعوامل البيئية، زهور القيادة ليست وفقاً على توافر السمات القيادية الموروثة، بل هناك عوامل كثيرة غير ذلك منها الظروف المحيطة بالشخص والبيئة الخارجية.
ب. نظرية الرجل العظيم تفيد عدم الجدوى من تنمية المهارات القيادية، لأن القيادة فطرية ولا يمكن اكتسابها وهو ما برهنت على بطلانه الدراسات فيما بعد.¹⁰

2- نظرية السمات:

بنت هذه النظرية فرضياتها على أن الشخص الذي يملك مجموعة من الصفات الشخصية مثل: (الذكاء والدهاء والحزم والقدرة على التعاون والحماس والشجاعة والمبادأة والقوة الحسنة، والمهارة اللغوية والتقدير والمسئولية والإنجاز والقدرة على التكيف، مراعاته للعلاقات الإنسانية) يعتبر قائداً، حيث إنه غالباً ما تكون هذه السمات ذات جذور عميقة في نفسه ولا يمكن اكتسابها في فترة وجيزة من التدريب والإعداد، وعادة ما تتأثر سمات الشخصية بنمط الثقافة السائد في المجتمع، حيث تركز هذه النظرية على الخصائص التي يتمتع بها القائد والمميزات التي يتميز بها عن غيره من الأفراد حيث تم تحديد مجموعة من السمات التي ينبغي توافرها بالقائد.¹¹

أ. السمات الجسمية: فالقادة يميلون إلى الطول والوزن الثقيل والصحة النفسية العالية.

ب. السمات الانفعالية: فالقادة يميلون إلى الانبساط، والمرح، وتشجيع روح التعاون، ومراعاة مشاعر الآخرين، ويكونون أكثر تسامحاً واتزاناً.

ج. السمات العقلية: فالقادة أكثر ذكاءً، وذوي ثقافة ومعرفة عالية وأوسع أفقا وأقدر على التنبؤ بالأحداث. ومن الانتقادات التي وجهت لنظرية السمات أهمها:

1- صعوبة توافر جميع السمات المذكورة في شخص واحد.

2- اختلاف الباحثين في تحديد السمات القيادية.

3- عدم توضيح النظرية الأهمية النسبية للسمات المختلفة في التأثير على القائد ونجاحه.¹²

4- عدم واقعيتها وإغفالها الطبيعة الموقفية للقيادة.¹³

4- نظرية القيادة السلوكية:

في هذه النظرية التركيز هو على دراسة السلوك القيادي بدلاً من الصفات والسمات الشخصية للقائد حيث أن هذه النظرية تنطلق من أهمية السلوك البشري في الحياة حيث تنسم القيادة بدرجة عالية من ديناميكية العلاقة بين فرد وبقية أعضاء الجماعة في بيئة إما (اجتماعية - اقتصادية - سياسية) فالمهم هو هو ليس الخصال التي يمتلكها الفرد بقدر ما هي أنواع الأشياء التي يعملها.¹⁴

5- نظرية الشبكة الإدارية:

تمكن كلاً من روبرت بلاك وجين موتون من إيجاد عدد من أنماط للسلوك القيادي ويتمحوران حول بعدين أساسيين هما: الاهتمام بالإنتاج والاهتمام بالأفراد، حيث حسب رأي بلاك وموتون أن السلوك القيادي لأي قائد داخل المنظمة يتبع أحد هذين الاتجاهين، فالقائد إما أن يكون مهتماً بالإنتاج وبالتالي يولي اهتمامه نحو رفع الطاقة الإنتاجية وتحقيق أكبر قدر من الإنتاجية دون الاهتمام بالبعد الإنساني للأفراد.

أما القائد المهتم بالأفراد فهو على العكس تماماً، حيث أنه يولي اهتمامه بالبعد الإنساني للأفراد وينظر لهم على كونهم اجتماعيين، ويراعي توطيد العلاقات الإنسانية بينهم.

وهذه النظرية قامت على افتراض أن سلوك القائد لا يمكن أن يتجاوز أحد هذين الاتجاهان، إما اهتمام بالعمل، وإما اهتمام بالأفراد

الشكل رقم (1) يوضح هذه الأنماط،¹⁵ حيث يوضح المحور الأفقي الاهتمام بالعمل والمحور العمودي الاهتمام بالأفراد، ما ينتج عنه خمسة أنماط رئيسة في القيادة.

شكل رقم (1) نظرية الشبكة الإدارية

ومما لا شك فيه أنّ قائد يجب أن يتميز بصفات ومهارات تساعد التأثير في السلوك تابعيه وتحقق أهداف المنظمة التي يعملون فيها، ولكي يستطيع القائد من تفهم أطراف العملية القيادية وهي، القائد، التابعينالموقف، يلزمه أن يتمتع بعدد من المهارات القيادية الهامة.²²

وتكمن أهمية المهارات القيادية في تحسين مستوى الأداء، ورفع معدلات الإنتاجية من خلال قيادة توازن بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين وتعمل على رفع مستوى رضاهم الوظيفي، وتضمن استمرار وجود فعالية إدارية وتنظيمية.²³ ومن المهم جداً الاهتمام بتنمية المهارات القيادية، لأن نجاح أي منظمة يتوقف إلى حد كبير على ما يتمتع به مديرها من كفاءة ومهارة.²⁴

واختلف علماء الإدارة والممارسون لها في تحديد المهارات القيادية والخصائص والصفات الواجب توافرها في القائد الإداري. أنّ المديرين يتمتعون بثلاث مهارات أساسية هي:-

1- المهارة الإنسانية: وهي التعامل مع البشر وقيادتهم والتأثير عليهم، ليحققوا النتائج المستهدفة.
2- المهارة الفكرية: وهي إدراك الظروف المحيطة والمتغيرات الحاصلة والقدرة على تحليل المواقف وفهم العوامل المؤثرة في العمل والبحث عن حلول المشكلات.

3- المهارات الفنية الشخصية: وهي فهم متطلبات العمل الذي يشرف عليه المدير والأسس العلمية والتطبيقية التي يستند إليها.²⁵

ويذكر (النمر، وآخرون)، إنه ينبغي على القائد الإلمام بعدد من المهارات المكتسبة التي ترتبط وتؤثر في عمل القائد وأدائه ويمكن تقسيمها إلى ثلاث مهارات أساسية هي:

1- المهارة الفنية:

وتتطلب معرفة القائد المتخصصة في فرع من فروع العلم والقدرة على الأداء الجيد في حدود التخصص وبالإضافة إلى المعرفة المتخصصة، وعلمه بطبيعة المنظمة، وكذلك إلمامه العام للأمور الفنية الأخرى إضافة إلى قدرته على استخدام الأدوات والأجهزة المتاحة في عذا التخصص، وتكتسب المهارة الفنية عن طريق الدراسة والخبرة والتدريب.

2- المهارة الإنسانية:

المهارة الإنسانية تعني قدرة القائد على التعامل مع الأفراد و الجماعات، وتنسيق جهودهم، وخلق روح العمل الجماعي بينهم، بعكس المهارة الفنية التي تعني القدرة في التعامل مع الأشياء، وتفترض هذه المهارة وجود الفهم المتبادل بين القائد ومع مرؤوسيه ومعرفة لأرائهم وميولهم واتجاهاتهم، ولا شك أن التعامل مع الأشخاص أكثر صعوبة من التعامل مع الأشياء حيث إنّ مجال العلاقات الإنسانية أكثر تعقيداً وتداخلاً وتغيراً وتنوعاً من المجالات الفنية، ومن السمات التي تربط بالمهارة الإنسانية: استقامة القائد وتكامل شخصيته وأمانته وإخلاصه وهي سمات توفر في القائد الانسجام والالتزان في سلوكه مما ينعكس إيجابياً على تعامله مع الأفراد .

3- المهارات الذهنية:

تعني المهارة الذهنية، قدرة القائد على رؤية التنظيم الذي يقوده، وفهمه للترابط بين أجزائه ونشاطاته، وأثر التغيرات التي قد تحدث في أي جزء منه على بقية أجزائه، وقدرته على تصور وفهم علاقات الموظف بالتنظيم وعلاقات التنظيم ككل بالمجتمع الذي يعمل في إطاره، بما في ذلك القوى السياسية والاجتماعية والاقتصادية التي يكون لها تأثير قوي على هذه العلاقات، وبالتالي على دور القيادي الذي يؤديه القائد.

وينبثق منها نوعان: مهارات إدارية، ومهارات سياسية وتتمثل المهارات الإدارية في قدرة القائد على فهم عمله وقدرته على توزيع العمل داخل التنظيم توزيعاً عادلاً، ووضع معادلات ومقاييس للأداء، وتحقيق التنسيق بين النشاطات والوحدات المختلفة كافة، وإعداد وتطوير الكفاءات البشرية، وتبسيط الأساليب والإجراءات والقيام بعملية الرقابة للتحقق من إنجاز العمل على أفضل وجه. أما المهارات السياسية فهي تعني وضوح الرؤية السياسية لدى القائد، أي النظر إلى المنظمة كجزء متكامل من المجتمع الكبير الذي يعيش فيه، وتتمثل المهارة السياسية في قدرة القائد على تبصر الصالح العام والأهداف العامة للدولة، والارتباط بالنظام العام، والربط بين أهداف المنظمة وسياستها وبين أهداف الدولة والمجتمع، والتوفيق بين الاتجاهات والضغوط المختلفة الموجودة في المجتمع وبين عمل المنظمة، فمهارة القائد السياسية تتمثل في قدرته على معالجة المشكلات الإدارية في إطار السياسة العامة للدولة.²⁶

ويذكر (السيد) أنّ القيادة الإدارية هي روح الإدارة وتتميز بمجموعة من المهارات يمكن إجمال أهمها فيما يلي:

1- المهارات الذاتية أو الشخصية:

ويقصد بها الصفات والقدرات اللازمة في بناء الشخصية للقائد مثل السمات الجسدية والقدرات العقلية وملكة الابتكار وضغط النفس التي من خلالها يتمكن القائد من اتخاذ القرارات وتوقع الاحتمالات المستقبلية.

2- المهارات الفنية:

وهي معرفة المتخصصة في فرع من فروع العلم وتطويعها في كيفية التعامل مع الأشياء بسهولة بما يكفل تحقيق الهدف وبمعنى آخر قدرة القيادة على استخدام الوسائل العلمية والتكنولوجية لتحقيق الهدف المنشود.

3- المهارات السلوكية والإنسانية:

وتعني قدرة القائد على التعامل مع البشر بصفة عامة وتابعة وخصوصاً العمل على تنسيق جهودهم والعمل بروح الفريق ووقد ثبت إنّ هذا النوع يعد من المهارات الضرورية لنجاح أو فشل القادة في القيادة التنظيمات الحديثة.

4- المهارات السياسية الإدارية :

ويقصد بالمهارة السياسية قدرة القائد على رؤية التنظيم الذي يقوده مهارته في تبصر الصالح العام والأهداف العامة والربط بين أهداف التنظيم الذي يقوده وسياسته، وبين أهداف وسياسة النظام العام.

بينما المهارات الإدارية تعني قدرة القيادة على فهم عملها وتحقيق المواعمة بين أهداف التنظيم وإشباع حاجات ورغبات التابعين، ويتمثل هذا في قدرة القيادة على التخطيط الجيد والتنظيم الأمثل للمنظمة لاستغلال الطاقات البشرية ووضع معادلات الأداء لها بطريقة موضوعية وفعالة.

ويذكر (ملانكة) بعض صفات ومهارة القائد الإداري الناجح ومنها:27

- **الذكاء:** القائد الناجح عموماً يعد فوق المتوسط في نسبة ذكائه واستيعابه وليس ذلك وليد الوراثة فحسب، بل نتيجة للتعلم والاطلاع.

- **الحكم الجيد:** إنَّ القيادي الجيد لديه القدرة على إصدار أحكام جيدة، لها مفهوم مدرك من الجميع ليست قرارات علمية بحتة أو نظرية مستفيضة، فهو بذلك بعيد النظر ويستخدم علمه وخبراته وذكائه لإصدار أحكامه بشكل معقول ومفهوم ومتوازن وموضوعي.

- **الشخصية:** شخصية القيادي الناجح جذابة فهو متواضع ولطيف وواضح في تعامله، كما يجعل موقفه من العاملين والتنظيم واضحاً ومعروفاً لدى الجميع، ويتصف ببعض الصفات الحميدة مثل: كظم الغيظ، العفو، الشعور والإحساس بحاجات الآخرين واحترامهم، والاتصال الهادئ المقنع.

- **الثقة بالنفس:** الذكاء والعلم والمعرفة والحكم الجيد والشخصية القوية والسليمة والطاقة والمثابرة كلها عوامل تؤدي إلى الثقة بالنفس والثقة بالقرارات الذاتية، وهي ميزة يتميز بها القيادي الناجح حيث أنها من ضروريات النجاح، يضاف إلى ذلك ممارسات القيادي الناجح في مهام ومسؤوليات مختلفة مما يمكنه من توسيع مداركه وخبراته.

- **المبادرة وروح الابتكار:** القيادي الناجح يأخذ بالمبادرة ويبدأ دائماً بنفسه فيطور أفكاره وعلمه، كما ويبادر بتطوير العاملين معه والمبادرة عامل أساسي للابتكار، لذا فهي مرتبطة به ارتباطاً وثيقاً ليست هذه الأمور مرتكزة على القيادي وحده، بل ينبغي عليه أن ينقلها إلى العاملين معه وأن يخلق فيهم روح الابتكار والتجديد ويشجعهم على المبادرة بالأعمال الجيدة.

- **الموضوعية والتوازن:** القيادي الناجح يفصل بين عواطفه وانفعالاته وبين العمل، فيكون موضوعياً في كافة المواقف وخاصة المتأزم منها، وهو بذلك لا يحاول إخفاء الحقائق والدفاع عن نفسه نتيجة وقوع أخطاء أو إلقاء اللوم على الآخرين كما أنه يمتلك التحكم في انفعالاته ويوظف هذه القدرة في توجيه العاملين دون المساس بمشاعرهم الإنسانية.

- **الحماس والتفاؤل:** إن القيادي الناجح لديه القدرة في أوقات الأزمات على البقاء مفعماً بالحماس ونقل الحماس إلى العاملين للاستمرارية، لأنه المرأة التي ينظر إليها العاملون، فإذا فتر حماسه وتشاءم انعكس سلباً على العاملين.28 وهناك أربع مهارات فرعية تنبثق من المهارات الإدارية هي مهارة اتخاذ القرار، ومهارة إدارة الاجتماعات واللجان ومهارة إدارة التغيير، ومهارة إدارة الوقت.

1- **اتخاذ القرار:** إنَّ عملية اتخاذ القرار هي جوهر العملية الإدارية والقدرة على اتخاذ القرار هي ما يميز القائد عن المرؤسين فالقائد هو من يتخذ القرارات التخطيطية الخاصة بتحديد الأهداف والسياسات والإجراءات، والقرارات التنظيمية الخاصة بالتوجيه والحفز والرقابة والتوظيف والتدريب. ويؤكد (السلمي) على ضرورة عدم التسرع في اتخاذ القرارات لإدارية والبعد عن التحيز والرأي المسبق في حل المشكلات، وإشراك المرؤسين في عملية صنع القرارات.29 فاتخاذ القرار السليم من بين البدائل المتاحة من أهم التحديات التي تواجه القائد، وبالرغم من أن عملية اتخاذ القرار عملية فردية تتأثر بخصائص القائد وخبراته السابقة، إلا أنه لا بد للقائد أن تكون لديه المهارة والقدرة على الحصول على المعلومات الصحيحة والدقيقة لاتخاذ القرارات السليمة الصائبة.30

2- **إدارة الوقت:** تعتبر إدارة الوقت أحد محددات النجاح للقائد الإداري، خاصة إن الوقت كما يقولون من ذهب، وبالتالي فإنه يعتبر عنصر تكلفة على المنظمة يجب استخدامه والاستفادة منه بفعالية، وقد قيل أن الوقت هو المادة التي صنعت منها الحياة، وهذا تأكيداً على أهمية إدارته، وإذا لم تتم إدارته فلن تتم إدارة شيء آخر، وإدارة الوقت بالمسبة للقائد الإداري تتمثل في توفير واستغلال وقت العمل الرسمي للتركيز على النشاطات التي تجعل من المدير قائداً فعالاً، ومن المسؤولين الآخرين كالموظفين والعمال أشخاصاً يسعون إلى الإنجاز بكفاءة وإنتاجية عالية وإخلاص وأمانة .

وينبغي على القادة الإداريين النظر للوقت على أنه نظام مستمر لوصف تسلسل وحدث الأشياء، وإته أحد مقاييس الأداء التي يمكن تقييم أداء المرؤسين في ظلّه لتحقيق الأهداف المطلوبة.31

3- **إدارة الاجتماعات واللجان:** تمثل الاجتماعات إحدى المهام التي تشغل جزءاً كبيراً من وقت القائد، فالقائد يجب أن تتوفر لديه المهارة والقدرة في إدارة الاجتماعات وكذلك إدارة اللجان، فمن خلال قدرته في التأثير على المرؤسين وكسب ولائهم يستطيع حفزهم ودفعهم إلى تحقيق الأهداف المشتركة، فالعمل الإداري بصفة عامة والقيادي بصفة خاصة يتطلب تنظيم اجتماعات بين القائد والمرؤسين لإعطاء فرصة للجميع بالمشاركة في اتخاذ القرارات.32

إنَّ القائد الإداري حين يرأس اجتماعاً، يكون هو المسؤول عن نجاح الاجتماع، لذلك يلزمه بعض المهارات الفردية والشخصية التي يستخدمها في تطوير الثقة بينه وبين أعضاء الاجتماع لتحقيق أهداف المنظمة.33

4-إدارة التغيير: يقصد بمهارة إدارة التغيير باعتبارها متطلباً من متطلبات القيادة الإدارية ذلك العمل المنظم الذي يقوم به القائد أوي شرف عليه لإحداث تغيير مدروس ومخطط في عناصر العمل التنظيمي، حيث يكون موجهاً نحو غايات معينة يتم التحكم بمساره وأهدافه وطريقة تنفيذه لهدف توافق بين البيئة التنظيم واستجابة لمتطلباتها بكفاءة وفاعلية، وذلك في ظل الاستخدام الأمثل للمعرفة والمهارات، والإمكانيات المادية والتقنية المتاحة.³⁴

يمكن تنمية المهارات القيادية من خلال عدة وسائل أهمها:

- 1- الاستفادة من البحوث والدراسات في مجال المهارات القيادية .
- 2- تشجيع المديرين على الدراسة وذلك عن طريق تشجيعهم على الكتابة مقالات علمية في المجالات المتخصصة.
- 3- إعطاء المديرين مهام خاصة داخل المنظمة أو خارجها أو خارج الدولة إذا أمكن، لبحث المشاكل وإعطاء استشارات مما يؤدي إلى تفتح ذهن المدير وزيادة اطلاعه.
- 4- تشجيع المديرين للالتحاق بالهيئات والجمعيات العلمية، مما يؤدي لاشك إلى التطور والنمو لأفكار المدير.
- 5- محاولة إيجاد نوع من السلوك المهني وإرساء قواعد وتقاليد الكرامة المهنية وهذه نقطة هامة لتجميع المديرين بعضهم ببعض كفة معينة لها كيان خاص يؤدي إلى تبادل الخبرات ومناقشة المشكلات وأداء عملهم بأعلى كفاءة ممكنة.
- 6- إيجاد برامج التنمية الذاتية للمديرين، وهو أسلوب جديد في التدريب الإداري، ويعتمد على وضع المدير المتدرب في موقف الفعلي من خلال نقله إلى جهة أخرى خلاف التي يعمل بها وهذا البرنامج يعطي الفرصة للمدير لتطوير نفسه وتطوير ذاته ليكون مديراً كفوئاً وذلك وفقاً لأسلوب عملي مخطط .

دور مهارات القيادة الإدارية في المنظمات

تحتاج المنظمات بين الحين والآخر إلى إجراء بعض التغييرات في أعمالها التنظيمية أو الإجرائية أو التقنية، وفي كيفية أداء تلك الأعمال، ويواجه القائد الإداري مهمة ليست بالسهلة إزاء هذا التغيير، وهي مهمة التعامل معه وإدارته بطريقة صحيحة لكي يحقق الهدف المنشود بدون ترك آثار سلبية على المنظمة أو العاملين فيها جراء هذا التغيير فلا بد يكون القائد الإدارية على مستوى عالي من المهارات القيادية التي تساهم في الحد من مقاومة التغيير، والتي من أهمها مهارات إدارة التغيير، وفي هذا المبحث سوف نتناول دور تلك المهارات في الحد من مقاومة التغيير.

إن فاعلية القائد الإداري في وضع استراتيجية التغيير وتنفيذها تعتمد على قدرته على تحليل ردود الفعل لدى موظفيه ومعرفة كيفية معالجتها كما تعتمد على مرونته التي تمكنه من التكيف مع المواقف التي يجد صعوبة في تغييرها واستخدام النمط القيادي الذي يتلاءم مع متطلبات التغيير.

النتائج والتوصيات

قدمت الدراسة عدداً من التوصيات أهمها: توفير المتطلبات القانونية، والاجتماعية والسياسية، والاقتصادية التي من شأنها أن تعزز نجاح عملية التغيير، وذلك من خلال تشخيص نقاط القوة والضعف لدى المنظمات العامة ومايقابلها من فرص وتهديدات بعد عملية التغيير وضرورة العمل على دراسة وتحليل الاستراتيجيات المعتمدة في المنظمات في ضوء التغييرات الخارجية والداخلية.

نتائج والتوصيات مستقبلية للقيادة الإدارية في المنظمات العامة:

- 1- فعالية الأساليب الحديثة لتفعيل دور القيادة الإدارية لتطوير أداء المنظمات العامة والحكومية تكون سليمة إلا إذا كانت مبنية على أسس وقواعد علمية صحيحة ودراسات دقيقة معمقة الذي من شأنه أن يتضمن لها النجاح والاستمرارية في تقديم الخدمات الحكومية وتبنى ونشر مفهوم التميز.
- 2- العمل على تنمية مهارات القدرة على التوظيف الامكانيات الشخصية والقدرة على التوظيف الخبرة العلمية والإيمان بالهدف والعمل على تحقيقه والقدرة على اتخاذ القرارات والحرص على تنفيذ المهام الوظيفية بدقة في المنظمات.
- 3- أن المتطلبات العامة لوظيفة القيادة الإدارية تتضمن القيام بوظيفة التخطيط الاستراتيجي إلى جانب إنجاز الخطط وتنفيذها بالتزام بعيد عن المركزية حتى يكون القطاع الذي يعول عليه بالقيام بالدور الاستراتيجي في التنمية الإدارية.
- 4- اختيار الأداء المميز وكيفية اختيار الأساليب الحديثة ضروري ومطلباً ملحاً في الظروف اراهنة على ضوء التوجه نحو ترشيد القيادات الإدارية ولا سيما التوجه نحو تكلفة الخطأ في القرارات الإنمائية تكون باهظة التكاليف.
- 5- إن استراتيجية التنمية الإدارية الاقتصادية المستدامة وفعاليتها تتطلب مجموعة من الأهداف الاقتصادية والاجتماعية التي تتوقف بدرجة كبيرة على مدى فعالية القرارات الإدارية التي هدفها تفعيل الشفافية وتطوير أداء المنظمات العامة.
- 6- فشل إدارة المشروعات يرجع إلى غياب قيادة إدارية ذات كفاءة عالية التي تعمل على الربط بين الأهداف العامة والخاصة لها منهج واضح يقوم على أسس علمية فعالة يتم بواسطتها التعرف على امكانيات القيادة العامة.
- 7- إشكالية محدودية الموارد الاقتصادية تستدعي الاهتمام الكبير بإيجاد أساليب حديثة متطورة تعمل على إيجاد قيادات ذات كفاءة متميزة لها دور في تطوير وإصلاح الأنظمة والهياكل الإدارية التنظيمية والإجراءات الإدارية وتأهيل القوى العاملة.
- 8- تازم الوضع الاقتصادي بأكمله في المناطق العالم يفرض علينا التفكير الجدي في إيجاد مخرج وأساليب حديثة وتوجهات في تطوير الأداء الذي من شأنه أن يساهم في حل ونجاح القيادة الإدارية في منظمات العامة.
- 9- إن عملية اختيار القادة الإداريين يمكن اعتبارها أهم عنصر مؤثر على المستقبل إلى جانب ذلك أكثر المسائل تأثير على عملية التعبئة والإعداد ونظام الحوافز وذلك عن طريق وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.

- 10-** وجوب إيجاد جهاز فعال دائم في المنظمات العامة للتنمية الإدارية يتولى تعبئة الأفراد ذوي الإمكانيات القيادية الذين تتوفر فيهم الشروط الأساسية وتكون مصدراً رئيسياً من مصادر تطوير الأداء في المنظمات العامة.
- 11-** أهمية هذا البحث تتجلى بوضوح فيما تهدف إليه من تنمية القدرات المعرفية المرتبطة بكيفية اختيار الأساليب والمنهج الإداري نظراً لاقتناعنا التام أن هناك علاقة تأثير، والناتج بين الأرباح الحكومية والمنظمات العامة.
- 12-** أنّ الأهمية الكبيرة التي يكتسبها هذا الموضوع بالذات فيه حماية للمنظمات العامة من الضياع والأنهيار التام وحفاظاً على إدارة المعرفة ودورها في تطوير أداء متميز.
- 13-** تحقيق الرشد والعقلانية للقيادات الإدارية في استخلاص القرارات بصف العامة واختيار السياسات الملائمة بصفة خاصة يمكن أن تجعل من القرار الجيد والناجح من وجهة نظر الخاصة قراراً مفيداً ونافعاً من وجهة نظر العام.
- 14-** فضلاً عن هذا فإنّ موضوعية اختيار القادة الإداريين تمثل أيضاً أهم حافز للكوادر الوطنية من أجل رفع كفاءتها وزيادة خبراتها وإنضاج قدراتها وليس المقصود بموضوعية الاختيار هو الابتعاد المطلق عن الخبرات الشخصية والتقدير الذاتي لمن يبيدهم أمر الاختيار.

المراجع

- بلال، محمد إسماعيل، 2005، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، الدار الجامعية الجديدة القاهرة، مصر.
- رضا، هشام حمدي، 2010، تنمية مهارات الاتصال والقيادة الإدارية، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- النعمي، صلاح عبدالقادر، 2008، الإدارة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،
- حمادي، عدي عطا، 2013، القيادة الإدارية الحديثة في استراتيجية التنمية، دار البداية، عمان، الأردن.
- منصور، علي محمد، 1999، مبادئ الإدارة، مجموعة النيل العربية، مصر.
- حمود، خضير كاضم، واللوزي، موسى سلامة، 2008، مبادئ إدارة الأعمال، الطبعة 1، دار إثراء للنشر، عمان، الأردن.
- حبيش، فوزي، 1991، الإدارة العامة والتنظيم الإداري، دار النهضة العربية للطباعة والنشر بيروت، لبنان.
- كنعان، نواف، 1999، القيادة الإدارية، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- إبراهيم، حسان حسين، 2007، الإدارة التربوية، دار المسيرة، عمان، الأردن، ص 97.
- طلال، الشريف عبد الملك، 2004، رسالة ماجستير بعنوان: الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بامارة مكة المكرمة، جامعة أم القرى، مكة، السعودية، ص 64.
- فؤاد سالم الشيخ وآخرون، 1998، المفاهيم الإدارية الحديثة، مركز الكتب الأردني، عمان، الأردن، ص 234.
- طلال، الشريف عبد الملك، مرجع سبق ذكره، ص 65.
- كنعان، احمد بكر، 1982، القيادة التربوية لدى مديري المدارس، دار العلوم، الأردن، ص 339.
- خالد، عالم احمد، 2007، درجة ممارسة القيادات التربوية في الإدارة العامة للتربية والتعليم للبنين بالعاصمة المقدسة لعملية اتخاذ القرار، بنين، ص 36.
- حسين، عبد الفتاح، 1999، الإدارة الفعالة، دار النيل، القاهرة، مصر، ص 224.
- حسين، عبد الفتاح مرجع سبق ذكره، ص 224.
- كنعان، بكر احمد، مرجع سبق ذكره، ص 345.
- زهران، حامد، 1984، الإدارة التربوية، مكتبة الفلاح، الكويت، ص 305.
- الغزالي، حافظ، 2012، رسالة ماجستير بعنوان: القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين، الأردن، ص 88.
- كنعان، بكر احمد، مرجع سبق ذكره، ص 341.
- قرآن كريم، سورة آل عمران، الآية 159.
- العتيبي، عبدالمحسن بن إبراهيم، 2003، المهارات القيادية لدى ضباط العاملين في وزارة الدفاع والطيران في مدينة الرياض وعلاقتها بكفاءة أدائهم، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، ص 43 .

العديلي، ناصر محمد، 1999م، إدارة السلوك التنظيمي، المرام للطباعة الالكترونية، الرياض، السعودية، ص229.
رجب، مصطفى، 1993م، المهارات القيادية وطرق تنميتها، مجلة الخدمة المدنية، مجلد 14، العدد185، ، مرام للطباعة
الالكترونية، الرياض، السعودية، ص26.
السلمي، علي، 1999، المهارات الإدارية والقيادية للمدير المتفوق، دار غريب للطباعة والنشر التوزيع، القاهرة، مصر،
ص 65.
السيد، رجب عبدالحميد، 2000، دور القيادة في اتخاذ القرار خلال الأزمات، مطابع الإيمان، القاهرة، مصر، ص8-9 .
ملانكة، عبدالعزيز محمد، 1989م، تنمية مهارات القيادة الإدارية، دين، جدة، السعودية، ص8.
ملانكة، عبدالعزيز محمد، المرجع السابق ، ص 20 .
السلمي، علي، مرجع سابق ذكره، ص110.
العنزلي، فهد بن غماس، 2008م، تقويم المهارات القيادية في حرس الحدود، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة نايف
العربية للعلوم، الرياض، السعودية، ص 22.
القحطاني، سالم بن سعيد، 2008م، القيادة الإدارية (التحول نحو نموذج القيادي العالمي)، مكتبة الملك فهد الوطنية،
الرياض، السعودية، ص249.
العنزلي، فهد بن غماس، مرجع سابق ذكره، ص43.
القحطاني، سالم بن سعيد، مرجع سابق ذكره، ص 274.
القحطاني، سالم بن سعيد، مرجع سابق ذكره، ص 253.

*For correspondence; Tel. + (60) 178806143,
E-mail: kamal.alfge68@gmail.com