

أساليب إعداد القادة وتنمية مهاراتهم

أ. بوظغان ليلى د. عثمان حسان

جامعة قسنطينة 2

الملخص:

تعتبر القيادة حجر الزاوية في حياة أي منظمة ، و يعد القائد المسؤول الأول على ضمان بقائها و إستمرارها ، و يتوقف نجاحه في ذلك على توافر مجموعة من المهارات الأساسية ، و على مدى قدرته و كفاءته في توظيفها عمليا أثناء ممارسته لأعماله و في تعامله مع الآخرين ، و ذلك للتمكن من تحقيق أهداف العمل و أهداف العاملين و بالتالي تحقيق فعالية المنظمة التي يقودها بما يضمن تطورها و قدرتها على مواجهة كافة التحديات التي تقابلها ، الأمر الذي دفعنا إلى محاولة البحث حول أهم المهارات الواجب توافرها لدى القائد ، و التطرق إلى أهم الأساليب التي تساعد في إعداد قادة أكفاء و تنمية مهاراتهم و قدراتهم.

الكلمات المفتاحية: (القيادة ، المهارات ، المنظمة ، أساليب التنمية)

Resumé

Le leadership est la pierre angulaire dans la vie de toute organisation ,le leader est le principale responsable pour assurer la survie et la continuité , sa réussite repose sur la disponibilité d'un ensemble de competances de base de ses capacités et de son efficacité dans l'exercice de ses fonctions et dans ses relations avec les autres et ainsi être en mesure d'atteindre ses objectifs ,comme il sera conduit à assurer à son organisation son développement et acroitre sa capacité et ainsi relever tous les défis.

Cela doit nous incitès à essayer de rechercher les competences indispensable que doit avoir le leader ainsi que les méthodes appropriè et les préparations que doit utilisè le leader.

مقدمة :

في عصر تتفجر فيه المعلومات وتتطور فيه التقنيات وتتلاحق فيه الأفكار والنظريات بشكل لم يسبق له مثيل في تاريخ البشرية، تصبح تنمية المهارات القيادية أمرا حتميا، ويصبح تزويد القيادات الإدارية بما يحتاج إليه من معلومات ومهارات ومعارف تخدم التنظيم وتحسن الأداء وترفع من معنويات العاملين وتشبع احتياجاتهم أمرا ضروريا، هذا ما جعل أغلبية المؤسسات والشركات والمنظمات تهتم بتنمية مهارات وقدرات قادتها، فالدور الذي تقوم به القيادة في وضع وتنفيذ أهداف المنظمة ونجاحها في القيام بهذا الدور يستلزم أن يكون لديها الأنواع المختلفة للمهارات القيادية بصورة شاملة ومتكاملة، كما يتطلب ذلك البحث عن أساليب جديدة ومستمرة لإعداد القادة وإكسابهم المهارات القيادية التي تساعد على ممارسة أدوارهم القيادية بالشكل المطلوب ولقد اتبعت الدراسة الحالية الخطة التالية:

- مفهوم القيادة
- مفهوم المهارات القيادية
- أهمية المهارات القيادية
- أنواع المهارات القيادية
- أساليب تنمية المهارات القيادية.

I- مفهوم القيادة:

لغة: تعرّف القيادة حسب لسان العرب لابن منظور، بأنها من قاد، يقود، قود، يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها، فالقود من أمام والسوق من خلف، ويقال أقاده خيلا، بمعنى أعطاه إياها يقودها، ومنها الإنقياد بمعنى الخضوع، ومنها قادة، وهو جمع قائد.¹

اصطلاحا:

عرّفها سزلاحي بأنها: " عملية تشمل اثنين أو أكثر، يحاول بموجبها أحدهما التأثير في سلوك الآخرين من أجل تحقيق بعض الأهداف ".²

عرّفها جوردن بأنها: تفاعل يتم بين شخص (القائد)، وبين أعضاء الجماعة، ولكل فرد يساهم في هذا التفاعل يجب أن يلعب دورا من الأدوار، التي تختلف حسب قدرته على التأثير، حيث نجد في النهاية شخص واحد (القائد) يؤثر بينما أعضاء الجماعة يستجيبون ويتقبلون التأثير.³

كما تعرّف بأنها: مجموعة إمكانات يتمتع بها فرد معين في إدارة جماعة معينة من الأفراد لغرض تحقيق أهداف المنظمة.⁴

ويعرفها تيد (tead) بأنها: " مزيج من السمات التي تمكن الفرد من حث الآخرين على إنجاز المهام الموكلة إليه."⁵

مما سبق نستنتج أن هناك العديد من التعريفات التي قدمت لمفهوم القيادة، بعضها ركزت على عنصر التأثير الذي يمارسه القائد في مرؤوسيه وأهملت بقية العناصر الأخرى، وبعضها سلطت اهتمامها على السمات الشخصية الواجب توفرها في القائد والتي تميّزه عن بقية أعضاء المؤسسة وهذه الفئة أيضا ركزت على جانب مهم من جوانب القيادة رغم وجود جوانب أخرى لا تقل أهمية عن هذه العملية، وبعضها ركزت على التفاعل الموجود بين العناصر الأساسية لعملية القيادة والمتمثلة في:

- وجود جماعة من الأفراد يعملون في تنظيم ما.
- وجود قائد يتولى قيادتهم وله القدرة على التأثير عليهم وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف.
- وجود موقف اجتماعي معيّن.

II- مفهوم المهارة:

أ- لغة:

تشققت لفظة مهارة أو مهارات من المعنى اللغوي للفعل - مهر - فيقال مهر في العلم وغيره، يمهّر مهورا، فهو ماهر؛ أي حاذق وعالم بذلك، ومهر في صناعات، ومهر بها ومهرها، أي أتقنها وعلى ذلك فالمهارة في الحذق بالشيء، وإتقان معرفة الصناعة، والحذق هو معرفة غوامض ودقائق الصنعة أو فروع العلم الذي يقوم به الشخص.⁶

ب- اصطلاحا:

عرفها السلمي بأنها: " القدرة على أداء عمل ما باستخدام أساليب تتسم بالكفاءة والتميز بما يحقق نتائج أعلى وأفضل ما استخدم في الأداء من موارد وإمكانات ".⁷

تعرف أيضا بأنها: " استعداد وموهبة طبيعية أو مكتسبة، وتنمو بالمعرفة أو التعليم وتصقل بالتدريب، وتجعل الفرد قادرا على الأداء جسميا أو ذهنيا، كما أنها تستخدم في التأثير على سلوك الآخرين أو تحقيق هدف معين ".⁸

المهارات القيادية:

عرّفها محسن العبودي بأنها: " قدرة القيادة على فهم عملها، والتعامل مع الأفراد بما يحقق التوازن بين أهداف التنظيم، وإشباع حاجات العاملين ورغباتهم، ويتمثل ذلك في مهارة القيادة على التخطيط الجيد، والتنظيم الأمثل للجهاز الفني، واستغلال الطاقات البشرية، أو القدرة على التوجيه السليم، واتخاذ القرارات الفعالة".⁹

ويعرفها كنعان بأنها: " قدرة القائد على القيام بالأعمال الفنية والإدارية، وإقامة علاقات إنسانية داخل التنظيم بشكل يتسم بالدقة والسهولة والسيطرة والإقتصاد في الجهد والوقت".¹⁰

أما محمد صالح حبتور فقد عرّف المهارة القيادية بأنها مجموعة ثلاث قدرات رئيسية وهي:¹¹

- القدرة على استيعاب أن الإنسان تحكم سلوكه دوافع ومحفزات من وقت لآخر ومن موقف لآخر.
- القدرة على التعامل مع الأفراد والجماعات بشكل يستخدمون فيه كل قدراتهم لتحقيق الهدف المشترك.
- القدرة على تهيئة المناخ الملائم الذي يحقق أحسن استجابة مطلوبة.

III- أهمية المهارات القيادية:

تتبع أهمية المهارات القيادية من الأسباب التالية:¹²

- دون المهارات القيادية لا يستطيع القائد تحويل الأهداف المطلوبة إلى نتائج.
- دون المهارات القيادية يفقد التخطيط والتنظيم والرقابة وتأثيرها في تحقيق أهداف المنظمة.
- دون المهارات القيادية لا تستطيع المنظمة تصور المستقبل، ومن ثم تخطيط تقدمها وازدهارها البعيد على أساسه.
- دون المهارات القيادية يصعب على المنظمة التعامل مع متغيرات البيئة الخارجية والتي تؤثر بطريقة مباشرة أو غير مباشرة في تحقيق المنظمة لأهدافها المرسومة.
- دون المهارات القيادية لا يستطيع القائد تحفيز الأفراد ودفعهم إلى تحقيق أهداف المنظمة.
- كما تكمن أهمية المهارات القيادية في تحسين مستوى الأداء، رفع الإنتاجية، قيادة التوازن بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين، رفع مستوى الرضا الوظيفي للعاملين، ضمان استمرار وجود فعالية إدارية وتنظيمية.
- ومّا لاشك فيه أن القائد يحتاج تلك المهارات القيادية، فهي وسيلته التي تمكنه من تحديد اتجاهات مرؤوسيه ومطالبهم، وتحفيزهم على العمل واستثارة جهودهم، ولا شك أيضا من أن توافر تلك المهارات القيادية وفعاليتها استخدامها من جانب القادة تمكنهم من التأثير في تابعيهم ورفع مستويات أدائهم وتحقيق أهداف المنظمة التي يعملون فيها.

V- تصنيفات المهارات القيادية:

عند التمعن في الدراسات والأبحاث الحديثة التي تناولت ظاهرة القيادة، نلاحظ التباين والاختلاف فيما بينها حول المهارات الواجب توافرها في القائد حتى يكون قادرا على مواجهة التحديات الحالية والمستقبلية. وقد اتفق الباحثون حول أهم المهارات الواجب توافرها في القائد و تتمثل في :

أولا- المهارات الذاتية:

وتتمثل في بعض السمات والقدرات اللازمة في بناء شخصية الأفراد يصبحوا قادة¹³ ، وتنبثق عنها مهارات فرعية تتمثل في:

أ- السمات الجسمية: وتشمل السمات الجسمية كافة الاستعدادات التي تبدوا أنها تتصل بالناحية الجسمية، حيث تتمثل في:

القوة البدنية والعصبية، القدرة على التحمل، النشاط والحيوية.¹⁴

2- القدرات العقلية: وهي مجموعة من الاستعدادات الفكرية والعادات الذهنية والاعتقادات الأساسية التي يتمتع بها كل فرد من الأفراد، وهي قدرات تختلف باختلاف البيئات والمجتمعات، حيث يأتي الذكاء باعتباره قدرة عقلية عامة في صدارة القدرات العقلية اللازمة للقادة... فهو يساعد القائد في التعرف على المشكلات وأساليب مواجهتها، ورؤية الموقف الإداري ككل والتنبؤ بالتغيرات، وتمكن القائد من المرونة الذهنية وتقبل أفكار الآخرين.¹⁵

3- المبادرة: تعني المبادرة الميل الذي يدفع الفرد إلى الاقتراح أو العمل ابتداءً وسبقاً للغير، وتعتبر من المهارات اللازمة للقائد، لأنها كما يقول فايول: تمكنه من الكشف عن عزيمة كل موظف من موظفيه باعتبارها القوة المحركة للعمل، وتمكنهم بالتالي من شحذ عزمهم على أداء العمل، كما أنها تمكن القائد من اتخاذ قرارات صائبة دون تردد، وتوافرها يعني القدرة أيضاً على التنفيذ.¹⁶

4- ضبط النفس: وتعني القدرة على ضبط الحساسية وقابلية الانفعال، ومنعها من تعويق القدرات الجسمية والنفسية... فالقائد الناجح هو الذي يكون لديه القدرة نفسه قبل إدارة الآخرين، وهذا يتطلب منه أن يكون هادئاً حتى يدفع رؤوسيه إلى التصرف بجدوء، وتمكنه من الاستجابة بزرارة للمثيرات المختلفة، وتساعد على تقبل النقد من الرؤساء والمؤوسين دون انفعال أو غضب.¹⁷

5- الرؤية المستقبلية: وهي ترتبط بالمستقبل وتبنى على التخيل والتصور الجذاب الذي يدفع القائد والمؤوسين لتحقيقها،¹⁸ والرؤية المستقبلية بهذا تمثل الضوء البعيد الذي يعطي اتجاهية لأي جهد، وعندما تكون الرؤية واضحة وبارزة فإنها تجذب الانتباه إليها، لذلك على القائد أن يعبر عن رؤياه المستقبلية بأسلوب يؤثر في أتباعه وزملائه، لأنه بذلك يؤمن التزامهم بها، فهذه الرؤية توفر لهم هدفاً مشتركاً يؤدي إلى العمل الموحد، وتوافرها من أهم مقومات نجاح القيادة.¹⁹

6- القدرة على تحمل المسؤولية: وهي تعني كما يقول برنارد شعور القائد بعدم الرضا عن الفشل في تحقيق ما عزم على تحقيقه، وما يرى نفسه ملتزماً أدبيا بتحقيقه، أو عدم الرضا عن عمل يرى نفسه ملتزماً أدبيا بعدم القيام به²⁰، وترتبط القدرة على تحمل المسؤولية بثقة القائد بنفسه، وثقته في إنجاز ما يقرره، ورغبته في تحمل أعباء وظيفته، وتحمله كل ما يترتب عن القرارات التي يتخذها من نتائج دون إلغاء مسؤوليتها على الآخرين.²¹

7- التفكير الإبداعي: ويعرف بأنه الذهنية المستخدمة للوصول إلى الأفكار والرؤى الجديدة، أو التي تؤدي إلى الدمج بين الأفكار أو الأشياء التي يعتقد سابقاً أنها غير مترابطة²²، والقائد الذي يتسم بالتفكير الإبداعي في المنظمة، يمثل القائد المبدع، الذي يترجم المعرفة إلى اختبارات جديدة، ويملك أفكاراً تتسم بأنها جديدة ومفيدة ومتصلة بحل مشكلات معينة، أو إعادة تركيب الأنماط المعروفة من المعرفة في أشكال جديدة.²³

ثانياً - المهارات الإنسانية:

وتتعلق المهارات الإنسانية بالطريقة التي يستطيع بها رجل الإدارة التعامل بنجاح مع الآخرين، ويجعلهم يتعاونون معه، ويخلصون في العمل، ويزيد من قدرتهم على الإنتاج والعطاء، وهي التي تستطيع أن تبني الروح المعنوية للمجموعة على أساس قوي، وتحقق لهم الرضا النفسي، وتولد بينهم الثقة والإحترام المتبادلة²⁴، وتنشق عن المهارات الإنسانية عدّة مهارات فرعية تتمثل في:

1- مهارة تحفيز وتشجيع العاملين: يمثل التحفيز ممارسة إدارية للقائد للتأثير في رؤوسيه من خلال تحريك الدوافع والرغبات والحاجات لغرض إشباعها، وجعلهم أكثر استعداداً لتقديم أفضل ما عندهم بهدف تحقيق مستويات عالية من الأداء والإنجاز.²⁵

2- مهارة بناء الفرق المتعاونة: طالما أن القائد يقود مجموعة من الأفراد، تختلف من وجوه عديدة كالثقافة والميول والأفكار والاتجاهات والظروف الاجتماعية، يقع عليه عبء جعلهم فريقاً متماسكاً، متعاوناً، مترابطاً، ومنسجماً، يعمل معاً في تحقيق الهدف المشترك للمنظمة، ولاشك أن الانسجام بين أفراد الجماعة واتخاذهم في فريق واحد لتحقيق هدف مشترك، يحقق درجة عالية من الرضا والإرتياح في العمل وارتفاع الروح المعنوية.²⁶

3- مهارة الإتصال الفعال:

إنّ عملية الاتصال تمكن القائد من الاضطلاع على نشاط مرؤوسيه، كما يستطيع أن يتعرف على مدى تقبلهم لأرائه وأفكاره وصيغ عمله داخل المنظمة، كما أنه يمثل وسيلة رقابية وإرشادية لنشاطات الرئيس في مجال توجيه فعاليات المرؤوسين، ويتم من خلال الاتصال لنقل البيانات والمعلومات والإحصاءات والمفاهيم عبر القنوات المختلفة²⁷، لذلك يجب على القائد أن يكون متصلاً فعالاً ويجب أن يكون لديه المهارات اللازمة لتوفيرها لتحقيق الإتصال الفعال، والتي تتمثل في: فهم دوافع واتجاهات المرؤوسين وعوامل التأثير، اختيار الألفاظ والأساليب التي تعبر بدقة عن المعاني والأفكار، اختيار الوسيلة المناسبة لتوصيل الأفكار، التأكد من مدى استيعاب المرؤوسين لهذه الأفكار والمعاني.²⁸

4- مهارة بناء العلاقات الإنسانية الجيدة: تتطلب هذه المهارة قدرة القائد على التعامل مع مرؤوسيه أفراداً وجماعات وفهم احتياجاتهم، وإتاحة الفرصة لهم للمشاركة في إبداء الآراء واتخاذ القرارات ورفع روحهم المعنوية من خلال التحفيز المادي والمعنوي.²⁹

ثالثاً - المهارات الفنية والإدارية:

وتتمثل في قدرة القائد على تحقيق التوازن بين أهداف المنظمة وحاجات مرؤوسيه، ويتمثل هذا في قدرته على التخطيط الجيد والتنظيم الأمثل للمنظمة، واستغلال الطاقات البشرية والقدرة على التوجيه السليم واختيار أفضل الأساليب التي تكفل تحقيق أكبر قدر من الإنتاجية واتخاذ القرارات الفعالة. وهذا النوع من المهارات يمكن تنميته عن طريق الدراسة والتدريب³⁰، وتنبتق عن هذه المهارات عدّة مهارات فرعية تتمثل في:

1- إدارة الوقت: ويقصد بها الاستخدام الأفضل للوقت وللإمكانات المتاحة بطريقة تؤدي إلى تحقيق الأهداف³¹، تتطلب إدارة الوقت من القائد مهارات غير عادية للتعامل مع مصادر إهدار الوقت والتغلب عليها، وذلك من خلال تسجيل الوقت المستغرق في الإنجاز فعلاً، وتحديد المشاركين في العمل، وإخطارهم بمكان وموعد العمل، وتحديد الوقت المناسب لإنجاز كل عمل، ويعد وقت القائد من أهم الموارد المتاحة له، وأيضاً أحد الموارد النادرة التي يجب على القائد ترشيدها استخدامها ليتمكن من تحقيق القيادة الفعالة.³²

2- إدارة ضغوط العمل: يعاني العديد من الأفراد العاملين بمختلف المنظمات من ضغوط العمل، والقائد الناجح هو الذي يعمل على منع هذه الضغوط وإدارتها، ويجب أن تكون لديه المهارة الكافية على تحديد مصادر الضغوط التي تقابل العاملين معه والعمل على الحد من هذه المصادر وتفعيل القدرة على التكيف معها، ووضع الإستراتيجيات وتصميم البرامج التي تهدف إلى تخفيض ضغوط العمل وعلى آثارها السلبية وتحويلها إلى آثار إيجابية عن طريق التعاون وتضافر الجهود لحل المشكلات الناتجة.³³

3- إدارة الاجتماعات واللجان: حيث تتمثل مهارة القائد في إدارة الاجتماعات عبر قدرته على تخطيط الاجتماع وتنظيمه، وذلك من خلال امتلاكه لخطة بما يريد إنجازها قبل الدخول لأي اجتماع، وأن يكون على استعداد لتغيير أفكاره الشخصية، والتأكد من أنه تم توزيع كافة المستندات والوثائق الخاصة بالاجتماع ليتولى القائد إدارة المناقشة المنظمة، والتأكد من إتاحة

الفرصة لكل متحدث أن يقدم أفكاره وفي الأخير إنهاء الاجتماع بتقديم ملخص يحتوي على خطة عمل مع تحديد الزمن المطلوب والمسؤوليات الشخصية الخاصة بكل مهمة عمل.³⁴

4- مهارة تنظيم العمل: ويمثل تنظيم العمل وتوزيعه على العاملين بعناية، أول مقومات نجاحهم في تحقيق الأهداف، وتتضمن هذه المهارة توظيف قدرات القائد في تخطيط العمل وتنظيم علاقاته بالأعمال الأخرى، وبيان أساليب متابعة وتقييم أداء العاملين والرقابة عليهم.³⁵

5- مهارة التفويض: يعني التفويض عملية يعهد بمقتضاها القائد إلى بعض مرؤوسيه بواجبات ومهام معينة، مبينا لهم حدود هذه الواجبات والنتائج المطلوب منهم تحقيقها.³⁶

ويعتبر تفويض السلطة من أهم المهارات التي يجب على القائد الإداري إجادتها، كوسيلة للإفادة من مواهب المرؤوسين وخبراتهم وقدراتهم، كما له جانب تحفيزي باعتباره يساهم بشكل كبير في رفع الروح المعنوية للمرؤوسين مما يزيد من حماسهم للعمل ومشاركتهم عليه.³⁷

6- مهارة اتخاذ القرارات الفعالة: يجب على القائد أن يتوافر لديه مهارة البحث عن الحقائق وجمع المعلومات وتنظيم الأفكار للوصول إلى الأسباب ثم النتائج، ويحاول إيجاد علاقة تفسر الظواهر المشاهدة، ثم الوصول إلى القرار بعد مراجعة البدائل، كما يجب أن يتميز بمهارة إشراك العاملين معه في اتخاذ القرار.³⁸

7- مهارة إدارة التغيير: يقصد بإدارة التغيير محاولة ربط الأنشطة البشرية والمادية ضمن خطة عمل مدروسة، تحتوي على الإجراءات الإدارية النموذجية والتي تهيمن على التغيير، وتقرر إتجاهه ومداه وزخمه.³⁹

وتظهر المهارات الإدارية للقائد في كيفية السيطرة على اتجاه التغيير ومداه ووقت حدوثه، من خلال التخطيط الاستراتيجي، وهذا يتطلب مهارة رصد التغيرات في بيئة العمل الداخلية والخارجية، وإعادة النظر في الهيكل التنظيمي بصفة دورية والتفاعل الإيجابي مع العنصر البشري في التنظيم الرسمي وغير الرسمي لتجنب ظهور الصراعات الداخلية أو التعامل معها بإيجابية، ووضع الخطط التدريبية و التأهيلية لتنمية الموارد البشرية وتطوير العلاقات مع الجمهور وسرعة التدخل وإعادة التوجيه ومرونة القائد وتقبله تعدد عناصر مهمة لإنجاح عملية التغيير.⁴⁰

وعلى اعتبار أن القيادة تعني بالدرجة الأولى القدرة على التأثير في الآخرين من أجل تحقيق الأهداف المطلوبة، فإن المهارات القيادية (الفنية والإدارية والذاتية والإنسانية) تختلف الحاجة إليها حسب الظروف والتنظيمات، وحسب المستويات القيادية والوظيفية، فالمهارات الفنية تقل كلما انتقل القائد إلى مستوى قيادي أعلى أين تصبح الحاجة أكبر إلى توفر المهارات الذاتية، في حين تشكل المهارات الإنسانية القاسم المشترك بين كافة المستويات القيادية، مما يؤكد أن هذه المهارات تشكل نظاما متكاملًا، والقائد لا يستطيع أن يعتمد على واحدة دون أخرى من تلك المهارات بل عليه أن يحاول تجميعها جميعا بشكل متكافئ من أجل الوصول إلى تحقيق أعلى درجة من النجاح.

VI- أساليب تنمية المهارات القيادية:

أصبحت أغلبية المنظمات تهتم بتنمية مهارات وقدرات قادتها وذلك لعدة اعتبارات أهمها:⁴¹

- تعتقد الأعمال الإدارية واتساعها، وما يترتب عن ذلك من ضرورة توجيه وتنسيق الجهود نحو تحقيق أهداف المنظمات، وهو ما تقوم به القيادات الإدارية.

- زيادة الطلب على القادة الأكفاء، لأنهم العنصر الأفضل لفعالية وكفاءة المنظمات وقدرتها على تحقيق أهدافها بأعلى كفاءة وأقل تكلفة.

- الاتجاه نحو استخدام المثقفين وأصحاب الخبرة المتخصصة لمواجهة التحديات العالمية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية.
 - ضمان حيوية المنظمات وقدرتها على الاستمرار والمنافسة من خلال تنمية قدرات قادتها ومهاراتهم.
 وعلى الرغم من تعدد طرق وأساليب تنمية المهارات القيادية، إلا أننا سنتطرق إلى الأساليب الأكثر انتشاراً لتنمية وتدريب القادة، والمتمثلة في:

أولاً- التدريب:

يعرف التدريب بأنه: " الجهد المنظم والمخطط له لتزويد الموارد البشرية في المنظمة بمعارف معينة، وتحسين وتطوير مهاراتها وقدراتها وتغيير سلوكها واتجاهاتها بشكل إيجابي بناء، مما قد ينعكس على تحسين الأداء في المنظمة.⁴²
 وتتعدد أساليب التدريب الإداري الممكن استخدامها بناء على نوع المهارات المراد إكسابها للقادة، وكذلك على مستواهم الوظيفي، وهذه تضيف مرونة كبيرة على العملية التدريبية، حيث أن إعطاء عدّة خيارات في كيفية تناول الموضوع التدريبي تتيح مدى أكبر من الفائدة.
 1- أسلوب المحاضرة:

تعني المحاضرة كمية من المعلومات توصل من شخص إلى آخر، ويعتمد في نجاحها على مهارة المدرب في الإلقاء وإنصات المتدرب وتعتبر من أكثر الأساليب استخداماً لبساطتها.
 2- أسلوب دراسة الحالة:

يقوم هذا الأسلوب على الممارسة الفعلية لموضوعات التدريب المعروضة من خلال تعريف الأفراد المشاركين إلى مشكلات إدارية واقعية معينة، ثم يطلب منهم تحليلها والوصول إلى حل مناسب والهدف الرئيسي منها، يتمثل في تدريب القادة على التفكير والتحليل المنطقي لمشكلات حقيقية.⁴³

3- المؤلفات والمواد التدريبية المطبوعة: ويعتبر هذا الأسلوب أيسر وأسهل الأساليب التي يستفيد منها القادة في تنمية مهاراتهم، وتعد من أكثر الأساليب المستخدمة بحيث يضطلع على ما بين يديه من مواد ومؤلفات مطبوعة في جميع حقول المعرفة.⁴⁴

4- أسلوب تقمص الأدوار: في هذا الأسلوب يقوم المتدرب بأداء دور القائد، والذي يبرز فيه آرائه واتجاهاته اتجاه مشكلة معينة يدور حولها النقاش من قبل الأفراد الآخرين، تحت توجيه وإشراف المدرب.
 5- أسلوب سلة القرارات:

يهدف هذا الأسلوب إلى تدريب الفرد على عملية اتخاذ القرار، ويعتمد هذا الأسلوب على وضع المتدرب في موقع المدير وتم تعريضه لحالات ومشكلات إدارية ويطلب منه اتخاذ القرار فيها، ثم يوضع له نقاط الضعف والقوة في قراره، وبالتالي تحسن قدراته ومهاراته القيادية.⁴⁵

6- أسلوب المباريات الإدارية:

حيث أنّ الفكرة الأساسية في المباريات الإدارية هي محاولة تمثيل الواقع ببناء نموذج يربط بين المتغيرات الأساسية في الموقف التي تواجه الإدارة في ظروف معينة، ويترك للإدارة ممثلة في الفرق المشتركة في المباراة أن تتخذ قرارات لمواجهة هذه المواقف.⁴⁶
 7- أسلوب التدريب الحسي:

هذا النوع من التدريب يرتبط بمفهوم العلاقات الإنسانية، ويعطي مزيداً من فهم الذات وفهم الآخرين مدركاً لمشاعرهم، مما يعمّق الإحساس لدى المدير بمشكلات الأفراد، فيعمل على حلها وزيادة قدراتهم وإنتاجيتهم.⁴⁷

إضافة إلى أساليب تدريب أخرى لتنمية وصقل المهارات القيادية منها ما يتم عن طريق⁴⁸:

- المشروعات الفردية: وهي أن يقوم كل متدرب ببحث مشروع ما، أو التدريب عليه، ويتولى بذلك تجميع مواد البحث أو العمل ومن ثم عرضها، ويراعي في ذلك تنوع الموضوعات لإكسابه مهارات متنوعة.
- نظام التلمذة الإدارية: ويتم فيه تدريب القادة الجدد على أيدي قادة قداماء.
- نظام الطواف بالعمل: بحيث يتم اطلاع المتدرب على جميع جوانب العمل في مختلف نشاطات التنظيم، قبل تسليمه عمله المحدد، مما يجعله يعيش أجواء العمل ويعطيه نظرة شمولية عنه.
- نظام الترقيات المؤقتة: وذلك بوضع القائد في موقع مسؤولية أكبر وأكثر صعوبة، الأمر الذي يجعله في مواجهة تحدي المنصب الجديد ومسؤولياته مما يجبره على تعليم نفسه من خلال العمل.
- مقابلة حل المشكلة: يستخدم هذا الأسلوب في مواقع العمل، سواء بطلب من المرؤوسين أو من الرئيس، ومن مميزاته أنه يتيح للمتدرب أن يسأل ويبيّن رأيه، ويقوم المدرب بتشجيع مبادرات المتدربين واستخلاص حلول رشيدة للمشكلات ويبيّن الشكل التالي منظومة تدريب القادة كما يلي:

شكل رقم 01 : منظومة تدريب القادة

تسلسل	العملية التدريبية
1	الهدف من التدريب تحقيق نتائج محددة زمنيا ومكانيا ونوعيا، تسعى المؤسسة لها.
2	مدخلات العملية التدريبية المؤلفة من:- العناصر البشرية: المدربين، المتدربون، المساعدون، الإداريون. - العناصر المادية: الأموال، التجهيزات والمعدات، الوسائل المعينة، المباني والتركيبات. - العناصر المعنوية: النظريات، البحوث والدراسات، النظم، الإجراءات، التقنيات والآلات، التجارب والخبرات والمهارات، السلوكيات، القيم الإدارية، الحالات والمشكلات.
3	العمليات التنفيذية خلال التدريب، والمؤلفة من: - العمليات التحضيرية: الأهداف، البرامج، الإمكانيات، مستوى الأداء المتوقع. - العمليات التنفيذية: نقل المعارف، الخبرات، التجارب، المهارات، السلوكيات والقيم والاتجاهات. - العمليات التكميلية: متابعة التدريب، الأداء التدريبي.
4	مخرجات العملية التدريبية: - المخرجات البشرية: المتدربون الذين اكتسبوا المعارف والخبرات والمهارات والسلوكيات والقيم الجديدة. - المخرجات المادية: زيادة معدلات الأداء لدى القادة المتدربين، ارتفاع الإنتاجية، تحسين طرق العمل. - المخرجات المعنوية: زيادة معارف القادة المتدربين، تحسين العلاقات الوظيفية في المؤسسة، تطوير مهارات القادة، تعديل سلوكياتهم واتجاهاتهم في العمل. - التغذية الراجعة، تتم من خلال مقارنة المخرجات مع الأهداف المحددة مسبقا وبيان مدى الانحراف الحاصل بينها وتعديله باستمرار.

المصدر : حمد بن سلمان عادل المطيري، مرجع سابق، ص 37.

ثانيا- التنمية الإدارية:

وتعرف بأنها: " نشاط مخطط ومستمر، يهدف إلى تطوير السلوك الإداري، وتطوير قدرات المديرين والقادة في المنشأة، من خلال المعارف والمهارات التي يكتسبونها من خلال برامج التنمية الإدارية. " ⁴⁹ وتسعى التنمية الإدارية لتحقيق أهداف رئيسية أهمها: ⁵⁰

- تحديد الاحتياجات اللازمة من القيادات، كما ونوعا لمواجهة الاحتياجات المتجددة والمتزايدة والناتجة عن عمليات التوسيع في أنشطة المنظمة فضلا عن عمليات الإحلال والترقي.

- تنمية مهارات وصقل قدرات القيادات الإدارية الحالية للتسلح لتولي مهام المناصب الإدارية.

- رفع الروح المعنوية للقادة وتنمية ولاءهم وانتماءهم للمنظمة.

ثالثا- أسلوب التنمية الذاتية:

وتعني التنمية الذاتية أن يدرك القائد بنفسه نقاط القوة في سلوكه القيادي، ومواطن ضعفه أو الجوانب التي تمثل قصورا لديه، فيعيها ويجتهد وبشكل شخصي في التغلب عليها وتجاوزها⁵¹، ويعتبر أسلوب التنمية الذاتية نوع من التقدم والتطور الذي يخطط له القائد أو الفرد بنفسه وبمحض إرادته ورغبته، ويقوم بتنفيذه بمفرده أو بالإستعانة بالآخرين في جد وحماس، وصولا إلى ما يصبوا إليه في الحياة بصفة عامة وفي العمل بصفة خاصة، وهذا الأسلوب لتطوير المهارات القيادية للقادة لا يرتبط بمواقف محددة مثل البرامج التدريبية، وإن استند إلى برامج معينة تكون بمثابة الركيزة التي ينطلق منها إلى آفاق أوسع، بالإضافة إلى أن هذا النوع من الأساليب تتطلب تحديد أهداف واقعية للنمو تستند إلى احتياجات فعلية تدفع القائد إلى التثقيف الذاتي، والاستمرارية في التعليم، والتقويم الذاتي للإنجازات والتغلب على الأخطاء، والعمل الجاد والمثمر.⁵²

وعليه فإنه لكي يحقق القائد الفعالية الإدارية المطلوبة، عليه أن يتعدى الحد الأدنى من المعارف والعلوم والمهارات التي اكتسبها من دراسته الأكاديمية في إحدى الكليات أو المعاهد العليا، بل يجب عليه أن يتعلم بصفة مستمرة، وأن يكتسب خبرات ومهارات جديدة لكي يمارس عمله القيادي في إطار رؤية متجددة وملائمة للظروف والتحديات، ويتطلب ذلك أن يضع لنفسه برنامجا لتطوير مهاراته وقدراته الإدارية والقيادية والفكرية، استنادا إلى تجارب الآخرين واستلهامها لمبادئ الإدارة الحديثة.⁵³

مما سبق يمكن القول أنه على المنظمات الاهتمام بالأساليب والوسائل الكفيلة بتدريب القيادات الإدارية والقائمين بالعمل الإداري، بهدف تطوير مهاراتهم ورفع مستوى قدراتهم على إدارة المنظمة وحل المشكلات التي تواجهها، و مواجهة ما يعترض تنفيذها للأعمال والأنشطة من عقبات وأزمات، وبما أن الكفاءات والمهارات تتطور عبر الزمن، فإن على المنظمة القيام بتنمية الكفاءات الموجودة لديها، وذلك بتدريبها وتطويرها حتى تتمكن من مواكبة التطورات والتغيرات الحاصلة.

خلاصة:

إن من أهم الأسس التي يصنع عليها القادة تعلمهم واكتسابهم للمهارات القيادية، ففي ضوء ذلك تتحدد قدرتهم على القيام بواجباتهم الأساسية بنجاح، لذلك على المنظمات اليوم التوجه نحو الاهتمام بالأساليب التي من شأنها إعداد القادة وتنمية وتطوير مهاراتهم، وذلك من خلال إشراكهم في برامج تدريبية تخصصية وتأهيلية، والعمل على تنميتهم ذاتيا من خلال دفعهم نحو الاضطلاع المستمر على الدراسات والأبحاث التي لها علاقة بميادين العمل المختلفة، إضافة إلى إشراكهم في كافة الدوريات العلمية من أجل وقوفهم على كافة المستجدات الجديدة، وإثارة حماسهم ورغبتهم وتمكينهم من ممارسة أعمالهم

ونشاطاتهم بما يتلاءم مع المقاييس المطلوبة. والبحث بشكل دائم على إدخال الأساليب الحديثة والمتطورة لتنمية مهارات القادة المختلفة.
قائمة المراجع:

- ¹ ابن منظور: لسان العرب، دار صادر، المجلد 12، ط1، بيروت، لبنان، 2000، ص315.
- ² رداح محمد الخطيب وأحمد محمود الخطيب: القيادة-دراسات حديثة-، ط1، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص18.
- ³ محمد أبو الفضل عبد الشافي: القيادة الإدارية في الإسلام، المعهد العلمي للفكر الإسلامي، القاهرة، مصر، 1996، ص31.
- ⁴ خليل محمد حسن محمود الشماع وخضير كاظم: نظرية المنظمة، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2000، ص222.
- ⁵ معني محمود العياصرة ومروان محمد نبي أحمد: القيادة والرقابة والاتصال الإداري، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص139.
- ⁶ أحمد محمد الفيومي: المصباح المنير في غريب الشرح الكبير، المطبعة الأميرية، ج2، القاهرة، مصر، ص900.
- ⁷ علي السلمي: المهارات القيادية والإدارية للمدير المتفوق، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، 1999، ص23.
- ⁸ ملاح بن سمار الجابري: المهارات القيادية اللازمة لإدارة التغيير التنظيمي، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، السعودية، 2009، ص13.
- ⁹ محسن العبودي: الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، دار النهضة العربية، القاهرة، 1984، ص99.
- ¹⁰ نواف كنعان: القيادة الإدارية، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002، ص306.
- ¹¹ حبتور محمد الصالح: الإدارة العامة المقارنة لطلبة الدراسات العليا، الدار العربية للنشر والتوزيع، الأردن، 2000، ص150، ص151.
- ¹² صلاح بن سمار الجابري: مرجع سابق، ص14.
- ¹³ ماهر محمد حسن: القيادة أساسيات نظريات ومفاهيم، ط1، دار ومكتبة الكندي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص90.
- ¹⁴ نواف كنعان: مرجع سبق ذكره، ص319.
- ¹⁵ إبراهيم محمد: المدير والاتجاهات الحديثة، مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر، 1997، ص354.
- ¹⁶ ماهر محمد حسن: مرجع سبق ذكره، ص91.
- ¹⁷ نواف كنعان: مرجع سبق ذكره، ص322.
- ¹⁸ جمال الدين مرسي وآخرون: التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002، ص87.
- ¹⁹ كارول وكونر: ترجمة مركز التعريب والبرجمة، القيادة الإدارية الناجحة، ط1، دار العربية للعلوم، بيروت، لبنان، 1997، ص92.
- ²⁰ ماهر محمد حسن: مرجع سبق ذكره، ص93.
- ²¹ سيد الهواري: الإدارة-الأصول والأسس العلمية، مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر، 1996، ص311، ص312.
- ²² محمد خضر عبد المختار وإنجي صلاح فريد عدوي: التفكير النمطي والإبداعي، ط1، مركز تطوير الدراسات العليا، كلية الهندسة، جامعة القاهرة، 2011، ص9. اطلع عليه يوم 04-12-2016 على الساعة 20:15، متاح على الموقع www.pathway.cuedu.eg/subpages/training.../creativity-AR-pdf

- ²³ عفاف محمد الباز: دور القيادة في إدارة الأزمات، مجلة التحديات المعاصرة للإدارة العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2006، ص74.
- ²⁴ عدي عطا حمادي: القيادة الإدارية الحديثة في استراتيجية التنمية، ط1، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2013، ص47.
- ²⁵ سيد الهواري: مرجع سبق ذكره، ص 231.
- ²⁶ علاء محمد سيد قنديل: القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، ط1، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2013، ص73.
- ²⁷ سيد الهواري: مرجع سبق ذكره، ص265.
- ²⁸ علاء محمد سيد قنديل: مرجع سابق، ص ص 74، 75.
- ²⁹ صالح حيلج: أثر القيادة الغدارية على أداء العاملين، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بن يوسف بن خدة، الجزائر، 2005، ص ص 138، 140.
- ³⁰ عبد العزيز ابراهيم التويجري: تفويض الصلاحيات ودوره في تنمية المهارات القيادية، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، السعودية، 2006، ص37.
- ³¹ ريحي محمد عليان: إدارة الوقت النظري والتطبيق، ط1، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص ص 31، 32.
- ³² إدريس ثابت عبد الرحمان: المدير والتحديات المعاصرة، مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر، 1992، ص 220.
- ³³ علاء محمد سيد قنديل: مرجع سبق ذكره، ص 464.
- ³⁴ يورك يرس: القيادة الإدارية الفعالة: مكتبة لبنان ناشرون وموزعون، بيروت، لبنان، 2001، ص 49.
- ³⁵ علاء محمد سيد قنديل: مرجع سبق ذكره، ص 38.
- ³⁶ موسى العوزي: التنظيم وإجراءات العمل، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002، ص38.
- ³⁷ نادر أحمد أبو شيخة: مدخل إلى إدارة الوقت، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2009، ص 266.
- ³⁸ شماع خليل حسن حمود وخيضر كاظم: مرجع سابق، ص 123.
- ³⁹ طاهر محمود كلالدة: الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1997، ص 284.
- ⁴⁰ المرجع نفسه، ص 289.
- ⁴¹ عبد العزيز ابراهيم التويجري: مرجع سابق، ص 44.
- ⁴² عبد الباري ابراهيم درة: تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات- الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة-، المنظمة العربية الإدارية، القاهرة، مصر، 2003، ص 103.
- ⁴³ حامد بن سلطان عادي المطيري: معوقات التدريب الإداري للقيادات الإدارية، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، السعودية، 2003، ص 35.
- ⁴⁴ سامر عبيد عبد الله الصاعدي: التدريب الذاتي لتنمية المهارات الإدارية للقيادات الامنية في المملكة العربية السعودية، ط1، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2011، ص 123.
- ⁴⁵ حامد بن سلطان المطيري، مرجع سابق، ص 37.
- ⁴⁶ عايض شافي الأكلبي: دور التدريب في إحداث التغيير في المنظمات العامة الحكومية، كلية العلوم والآداب، جمعة الشرفاء، المجلد الثالث عشر، العدد الثاني، السعودية، أبريل 2012، ص 115.
- ⁴⁷ حمد بن سلطان عادي المطيري: مرجع سابق، ص 38.

- ⁴⁸ فهد عمار القحطاني: مدى فعالية أساليب تنمية المهارات القيادية لدى ضباط القوات البحرية بمدينة الرياض، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الشرطية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، السعودية، ص ص 78، 79.
- ⁴⁹ رفيق بن مرسللي: الأساليب الحديثة للتنمية الإدارية بين حتمية التغيير ومعوقات التطبيق، رسالة ماجستير، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية، جامعة مولود معمري، تيزي وزو، الجزائر، 2001، ص 25.
- ⁵⁰ عبد العزيز علي حسين: الإدارة المتميزة للموارد البشرية - تميز بلا حدود-، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2009، ص 171.
- ⁵¹ عبد المنعم شحاتة: التنمية الإدارية للمهارات القيادية، كلية الآداب، جامعة المنوفية، أطلع عليه يوم 2016/12/08 على الساعة 10:30 صباحا متاح على الموقع الإلكتروني.
- ⁵² عبد العزيز ابراهيم التويجري: مرجع سابق، ص 47.
- ⁵³ علي السلمي: مرجع سابق، ص 131.