

إعداد وتنمية القيادات الإدارية في الأجهزة الإدارية الحكومية " تجارب عربية مختارة "

Preparation and development of administrative leaders in government administrative bodies Selected Arab Experiences

هشام برو، جامعة المسيلة، الجزائر، hichem.berrou@univ-msila.dz

تاريخ قبول المقال: 2021/12/08

تاريخ إرسال المقال: 2021/04/30

الملخص:

يشير بيتر داركر إلى أن أحد أركان نجاح المنظمة هو القائد الاستراتيجي، وباتت الحاجة إلى الكفاءة القيادية موازية أو ربما تفوق الحاجة إلى التقانة المتقدمة، ولما كانت العملية الإدارية تمثل جانباً جوهرياً من نشاطات المجتمع فإن اختيار القيادات الإدارية وإعدادها يصبحان رهن فلسفة المجتمع السياسية والاجتماعية والاقتصادية والثقافية، وبما أن القائد وحسب الدراسات المختلفة يحتاج إلى قوة العقل فإن إعداد مسألة شاقة، ومن الضروري أن تهتم المنظمات الحكومية أو المؤسسات في هذا الأمر وبشكل كبير، إذ أن الاهتمام المستمر بتدريب القيادات في المنظمات والمؤسسات الحكومية يعد من أهم متطلبات القيادة الفعالة، وذلك من خلال تدريبه وإعداده بشكل صحيح يساعده في تحمل المسؤوليات التي يضيفها عليه المنصب واتخاذ القرارات الرشيدة لتطوير أداء المرؤوسين وتقديم التغذية المرتدة له في الوقت المناسب هذا جهة، وفي سعي المنظمة الدؤوب والدائم نحو التقدم ورفع مستواها لتطوير أدائها التنافسي لتحقيق التميز من خلال تطوير أداء الموظفين العاملين فيها وإعدادهم إعداداً سليماً من جهة أخرى، وسنحاول في هذا المقال عرض بعض الاتجاهات المتميزة في فلسفات الدول العربية وتجاربها في اختيار وإعداد قياداتها الإدارية في الأجهزة الإدارية الحكومية.

الكلمات المفتاحية: القيادة، القيادات الإدارية، إعداد القيادات الإدارية، اختيار القيادات الإدارية، الجهاز الحكومي.

Abstract:

Peter Darker points out that one of the pillars of the organization's success is the strategic leader, and the need for leadership competence is parallel or perhaps outweigh the need for advanced technology. Since the administrative process is an essential aspect of society's activities, the selection and preparation of administrative leaders are at the heart of the political, social, economic and cultural philosophy of society. Since the leader, according to various studies, needs the power of reason, preparing it is a daunting issue. It is essential that governmental organizations or institutions take a great interest in this matter. Government is one of the most important requirements for effective leadership, through training and properly prepared help him to assume the responsibilities of the position and make wise decisions to develop the performance of subordinates and provide feedback to him in a timely manner, and in the organization's relentless and enduring endeavor to progress and raise the level to develop its performance In this article, we will try to present some distinct trends in the philosophies and experiences of the Arab countries in the selection and preparation of administrative leadership in the administrative organs. Government.

Key words : Leadership, Administrative Leadership, Preparation of Administrative Leaders, Selection of Administrative Leaders, Governmental Authority.

المقدمة:

إن تباين المجتمعات الإنسانية في واقعها الاجتماعي والاقتصادي والثقافي والسياسي أدى إلى اختلاف فلسفتها في معالجة الواقع الذي تعاشيه، وبذلك سيطرت اتجاهات متباينة في إدارة الأنشطة المتنوعة ضمن واقع المجتمعات، وكجزء من هذه الاتجاهات المتباينة مسألة فلسفة الإدارة وطبيعة قيادتها، وطرق اختيار القيادات وإعدادها، ولاشك أن الدول المتقدمة قطعت شوطا في ميدان التأييد الدقيق في إعداد القيادات الإدارية على مختلف الأصعدة، كما أن مرحلة الإعداد هذه لا تتفصل تماما عن اختيارها لمهام إستراتيجية، ولقد سعت أغلب الدول لوضع خطوط عامة للعمل القيادي من خلال بناء مؤسسات متخصصة لهذا الغرض، وتبدي فيها جهودا منظمة ومخططة ينطوي عليها تزويد القيادات بمعارف معينة، وتحسين مهاراتهم وقدراتهم وتغيير سلوكهم واتجاهاتهم بشكل ايجابي ينسجم والإطار العام للبلاد،

إعداد وتنمية القيادات الإدارية في الأجهزة الإدارية الحكومية " تجارب عربية مختارة"

وسنحاول في هذا المقال عرض وتحليل نماذج مختارة مبسطة من إعداد وتنمية القيادات الإدارية في بعض الدول العربية.

الإشكالية: إن التساؤل الرئيسي الذي يطرح في هذه المداخلة يتمثل فيما يلي:
هل كانت التجارب العربية في إعداد وتنمية القيادات الإدارية في الأجهزة الحكومية في إطار أساليب الاختيار الشائعة والمألوفة؟

تتفرع عن هذا التساؤل الأسئلة الفرعية التالية:

- ✓ من هو القائد الإداري؟ وما هي أدواره؟ وما هي أم المهارات الواجب توافرها فيه؟
- ✓ ما هي أساليب اختيار القادة الإداريين؟ وما هي أهم مؤثرات اختيارهم، وما هي طرق إعدادهم؟
- ✓ هل كانت التجارب العربية في إعداد قيادات القطاع الحكومي في حدود الممارسات الشائعة والمألوفة؟

فرضيات الدراسة:

- للإجابة على الإشكالية الرئيسية والأسئلة الفرعية قمنا بصياغة الفرضيات التالية:
- ✓ إن مختلف التجارب العربية في إعداد القيادات الإدارية في الجهاز الحكومي هي رواسب التجارب التي خلفتها الأنظمة الاستعمارية.
- ✓ إن تنمية القيادات الإدارية تقوم على أسس موضوعية تعتمد منهج التخطيط المبرمج والتنظيم الكفاء والتوجيه السليم والمتابعة الدقيقة.
- ✓ إن وجود مراكز تدريبية على مستوى الوزارات أو القطاعات تتولى تنفيذ البرامج التدريبية يساهم في تزويد القيادات بالمهارات اللازمة.

منهجية الدراسة:

في ضوء طبيعة مشكلة الدراسة وأهدافها، ومن خلال الأسئلة التي تسعى هذه الدراسة للإجابة عليها تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك من خلال وصف وتحليل مختلف المفاهيم المتعلقة بالقيادة الإدارية وطرق تنمية وإعداد القادة الإداريين في الدول العربية، وهذا المنهج الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما هي في الواقع، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كمياً، ويعمل أيضاً

على تحليل الظاهرة وكشف العلاقات بين أبعادها المختلفة من أجل تفسيرها والوصول إلى استنتاجات تعمل تحسين الواقع وتطويره.

المبحث الأول: مهارات ممارسة القائد الإداري لأدواره:

تتمثل مهمة القائد الإداري الأساسية في إحداث التأثير على الأفراد في التنظيم بصورة طوعية وتلقائية من أجل تعديل وتغيير سلوكياتهم واتجاهاتهم وأفعالهم بغية تحقيق الأهداف، إذ أن المدير الذي لا يكون قائدا جيدا لابد أن يفشل لأنه يركز على النتيجة وعلى متطلبات الربح والإنتاجية فقط في ظل غياب الاهتمام بالعامل الإنساني، فالقائد الجيد يستطيع أن يؤثر في الغير، وأن يكون مثالا يحتذى به، وأن يخلق جوا معينا لفريق العمل من خلال مواقفه وأفعاله، ولكي يتمكن القائد من القيام بمسؤولياته بكفاءة واقتدار توجب عليه التمكن من عدد من المهارات القيادية اللازمة، وهذه المهارات بمجملها ضرورية لأي مدير في أي مستوى إداري، وسنحاول التطرق إلى مفهوم القائد الإداري، أدواره، ثم مهاراته.

المطلب الأول: مفهوم القائد الإداري:

القائد هو شخص يبين الطريق بوجوده في المقدمة لكي يقود و يدفع الجماعة، وتكون السبل المرغوب إتباعها معروفة للتابعين بواسطة تصرف القائد بدلا من دفع التابعين دفعا إلى الهدف المنشود. وهو شخص يعطى اهتماما كبيرا لمختلف القوى المؤثرة التي تتعلق بسلوكه في أي وقت من الأوقات، فهو يفهم بدقة نفسه والأفراد والجماعة التي يتعامل معها، ويفهم المؤسسة والمحيط الذي يعمل فيه، وهو من المؤكد قادر على أن يستفيد من الأوضاع القائمة لصالح تنمية مؤسسته، وهناك من يرى أن القائد هو الشخص الذي يدعو الآخرين للعمل بخبرتهم.¹

كما يشير أحد المهتمين بأسرار قادة التميز بقوله بأن " القائد هو ذلك الشخص الذي يستطيع أن يكون مدرب، ومحفز ممتاز، ويستطيع بناء فريق عمل ناجح، وهو ماهر في الاتصال، وقادر على حل المشكلات، ويحب المخاطرة، ويصنع القرار الممتاز، وهو لا ينتظر حتى تحدث الأشياء بل يصنعها بنفسه، ويهتم بالنتائج النهائية، والعمل معه متعة."²

¹ Bob nelson.peter economy. Le management pour les nuls, Edition first, paris France, 2004, p 68.

² محمد حاجي، تفعيل الأداء المتميز للمؤسسة الاقتصادية من خلال عملية القيادة في ظل التحديات والرهانات التي تفرضها العولمة، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، يومي 3 - 4 ماي 2005، ص 03.

والقائد الإداري هو الذي يتحسس مطالب الجماعة التي يتعامل معها ويوجهها بمرونة، فمدير المؤسسة مثلا هو أحد هؤلاء القادة فهو المفكر والموجه والقائد والإداري في عمله، وان نجاح المؤسسة يتأثر إلى حد كبير بشخصيته وميوله واتجاهاته.¹

كما أن القائد الناجح هو الذي يراجع أداؤه وتصرفاته وسلوكه باستمرار ويحللها في ضوء المؤثرات التي أدت إلى نوع من السلوك، وهذا التحليل يدفعه إلى أن يفهم نفسه ويفهم ذاته، فإذا أجاد هذا الفهم فإن هذا يساعده حتما على أن يفهم الأفراد و الجماعة التي يتعامل معها، وبالتالي المحيط الاجتماعي العريض في نطاق البيئة التي يوجد فيها، وهو يستفيد من كل ذلك لصالح تنمية مرؤوسيه والتنمية هنا تعني الارتفاع بمستوى الكفاءة، ويقول فرنسيس هيسلبين " إن قائد اليوم والمستقبل سيتحتم عليه التركيز على كيفية أن يكون، أي كيف يطور الجودة الشخصية والعقلية، القيم، والمبادئ والشجاعة".

ويعرف القائد أيضاً بأنه ذلك الشخص ذو الرؤيا البعيدة، والذي يحافظ على الاتجاه الذي يسير فيه التنظيم، ويحاول تغييره ليستجيب للتطورات الخارجية في البيئة المحيطة، ويركز القائد بدوره على العمليات التي تجرى بواسطتها إعادة تحديد أهداف التنظيم، ويحاول أن يحفز الأعضاء ليصلوا إلى درجة عالية وكفؤة في تحقيق الأهداف.²

وكتعريف عام وشامل نقول " القائد هو ذلك الرجل الذي يجب أن يتحلى بصفات تجعله يقود الجماعة من حسن إلى أحسن، ولذلك فإنه يجب أن يتحلى بعدة صفات جسمية وشخصية واجتماعية تميزه عن غيره، وأنه من يقوم بدور القيادة ويتفوق على مجموعته من حيث الذكاء والقدرة العلمية والاستقلال في تولي المسؤولية والنشاط الاجتماعي والمكانة الاقتصادية والاجتماعية، ونجد أن الصفات والمهارات المطلوبة في القائد تتوقف إلى درجة كبيرة على متطلبات الموقف الذي يقوم فيه بدور القيادة، وأن القائد الناجح هو الذي يعرف كيف يخلق جواً من العمل يوفر الانسجام والمناخ الصحي للعاملين، وهو الذي يعرف كيف يعمل على زيادة فاعلية العاملين معه، وكيف يحصل على تعاونهم الكامل.

¹ مصطفى أحمد تركي، بحوث في السلوك التنظيمي في البلاد العربية، الطبعة الأولى، دار العلم للنشر، الكويت، 1986، ص 44.

² محمود يوسف عبد الرحمن، إدارة المؤسسات المالية الدولية، الطبعة الأولى، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2010، ص 137.

المطلب الثاني: الأدوار الأساسية للقائد الإداري:

من الخطأ أن نتصور أن القائد الإداري وحده المسؤول عن كفاءة وفعالية المنظمة، وأنه بإمكانه أن يحقق المعجزات دون توفر المقومات الأخرى لنجاح المنظمة وتقدمها، وإنما يفترض أن القائد الإداري يتوفر على السمات والمهارات والقدرات التي تمكنه من تهيئة بيئة العمل المحفزة الميسرة لأعضاء المنظمة لبذل قصارى جهدهم، وذلك بتوفير الإمكانيات والموارد وتوظيفها بما يحقق الانجازات والنتائج المستهدفة⁽¹⁾، وتتحدد الأدوار الأساسية للقيادة في مجموعة من المهام، إذ تختلف هذه الأدوار باختلاف نوع الجماعة وطبيعتهم، فوظيفة القائد مثلا في جماعة استبدادية تختلف عنها في جماعة ديمقراطية، ومن الأدوار الأساسية التي يقوم بها القائد ما يلي:⁽²⁾

أولاً: القائد كمصدر للفكر:

حيث يجب أن يتوفر في القائد قدر من المعرفة الواعية التي تجعله المصدر الموضوعي لمعتقدات أفراد جماعته وضميرها، وقائدها الروحي الذي يعمل على تأصيل القيم والسلوكيات الصحيحة.

ثانياً: القائد كخبير:

فالقائد في الغالب مصدر الخبرة في الجماعة ففي بعض الجماعات تكون القيادة لمن يتميز بالمعرفة الفنية والإدارية، ولكن في الجماعات الكبيرة تتعدد الاختصاصات فنجد القادة في هذه الحالة يعتمدون على الفنيين والأخصائيين في مختلف الأنشطة الجماعية.

ثالثاً: القائد كمبرمج للسياسة:

حيث يتولى القائد وضع السياسة العامة للجماعة، ويحدد الأهداف الإستراتيجية والتكتيكية لها، ويمكن أن يكون مصدر تحديد هذه الأهداف وفق قرار الجماعة من خلال مناقشة موضوعية واتفاق الرأي، أو تفوض الجماعة القائد اتخاذ القرارات.

¹ عبد الرزاق الرحاحلة، خصائص الأنماط القيادية في الواقع العملي ومتطلبات التفكير الاستراتيجي في المنظمات الحكومية المعاصرة، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 18، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، مارس 2010، ص 12 - 13.

² طارق عبد الحميد البديري، الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية، الطبعة الأولى، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001، ص 60.

رابعاً: القائد كخطط:

يتولى القائد في إطار السياسة العامة والأهداف المحددة للجماعة وضع الخطة بما تتضمنه من أهداف إستراتيجية وأخرى تكتيكية وأساليب العمل ووسائل التنفيذ والبرنامج الزمني، ويمكن أن يتحمل معه بعض أفراد الجماعة مسؤولية إعداد الخطة.

خامساً: القائد كنموذج وقدوة ورمز:

فهو يمثل السلوك القيادي النموذجي في العلاقة مع المجموعة، ويقدم المثل الأعلى والقدرة للتعامل في تحمل المسؤولية وضبط العمل وبذل الجهد، وهو أيضاً مثلاً يحتذى به من الناحية السلوكية أو المظهرية.

سادساً: القائد كممثل خارجي للجماعة:

يقوم القائد بتمثيل الجماعة في علاقاتها الخارجية للتعبير عن حاجاتها والتزاماتها مع الآخرين، حيث من الصعب على الجماعات التعامل مع الجماعات الأخرى بشكل مباشر، وخاصة في الجماعات الواسعة الأعداد.

سابعاً: القائد كمسيطر على العلاقات الداخلية:

يقوم القائد ضمن واجباته القيادية بوظيفة تنظيم العلاقات الداخلية للجماعة فهو يقوم بدور المسيطر والوسيط بين أفراد الجماعة، والقدرة على التأثير على أفراد الجماعة، وفرض الإدارة عليهم وحفزهم لتحقيق أهدافها، والتحكم فيهم وسيادته عليهم دون محو شخصيتهم مع اتخاذ القرارات المناسبة المعبرة عنهم.¹

ثامناً: القائد كمصدر لإصدار التقويمات الإيجابية والسلبية:

فهو يتميز بقدرته في كيفية منح الثواب أو العقاب لمن يستحق ذلك من خلال الخبرة، وتوفير عامل العدالة كأسس موضوعية لاستصدار مثل هذه التوجيهات باعتبار أن هذه الوسيلة هي الطريقة الكفيلة لنجاح العمل.

¹ محمد شفيق، القيادة " تطبيقات العلوم السلوكية في مجال القيادة"، الطبعة الأولى، نهضة مصر للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2007، ص 20 - 21.

تاسعا: القائد كراع أبوي:

فيقوم القائد بالدور الأبوي الإنساني لكل عضو في المجموعة حيث يتعرف على أوضاع كل فرد ومعاناته الشخصية، ويساعده في علاج مشاكله، وهو أيضا يهتم بأفراد المجموعة ويرعى مصالحهم.

المطلب الثالث: مهارات القائد الإداري:

إن موقف الحقائق الاقتصادية و السياسية والاجتماعية الحالية ليس مهما، فالتحدي المائل أما القادة اليوم يكمن في تحديد أهدافهم الخاصة أو رؤيتهم، واكتساب اكبر قدر ممكن من المهارات الإدارية والقيادية، ثم معرفة الوقت الصحيح الذي يجب فيه توظيف تلك المهارات للتأثير في الآخرين وحثهم على تحقيق تلك الأهداف، وتقتضي القيادة الفعالة إتقان عدد كبير من المهارات، تبدأ بتنفيذ العمليات الموكلة إلى الفرد أو المجموعة، وإدارتها وصولا إلى مساعدة الآخرين لتحقيق تميزهم.¹

ويحتاج كل مدير وقائد إلى مهارات أساسية تساعده على إنجاز أعماله، ومهامه القيادية والإدارية وسيتم تناولها مستقلة كما يلي:

أولا: المهارات الذاتية:

تتمثل المهارات الذاتية في بعض السمات والقدرات اللازمة في بناء شخصية الأفراد ليصبحوا قادة مثل: السمات الجسمية كالقامة والهيئة، والقوة البدنية والعصبية، والقدرة على التحمل، والحيوية والنشاط، والقدرات العقلية، والمبادأة والابتكار، وضبط النفس... الخ.

ثانيا: المهارات الفنية:

ويقصد بمهارة القائد الفنية قدرته على استخدام معرفته المتخصصة، وبراعته في استخدام الطرق العلمية المتاحة، والوسائل الفنية الضرورية لإنجاز العمل، وهذه المعرفة يمكن الحصول عليها بالدراسة والتدريب والخبرة، ومن أهم القدرات التي ترتبط بالمهارة الفنية للقائد: القدرة على تحمل المسؤولية، الفهم العميق والشامل للأمور، والحزم، والإيمان بالهدف.

ثالثا: المهارات الإنسانية:

تعني المهارة الإنسانية قدرة القائد على التعامل مع رؤوسيه، وتنسيق جهودهم وخلق روح التعاون الجماعي بينهم، وهذا يتطلب وجود الفهم المتبادل بينه وبينهم، ومعرفته لأرائهم وميولهم واتجاهاتهم، ومن

¹ رانيا حبيقة، استراتيجيات إدارية، مجلة الإداري، المجلد 28، العدد 11، دار الصياد، بيروت، لبنان، 2002، ص 64.

السمات التي ترتبط بالمهارة الإنسانية للقائد: الاستقامة وتكامل الشخصية، والأمانة والإخلاص، والخلق الطيب، القدرة على بناء علاقات طيبة.

رابعاً: المهارات الذهنية:

وتعني المهارة الذهنية قدرة القائد على رؤية التنظيم الذي يقوده وفهمه للترابط بين أجزائه، وأثر التغييرات 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.¹

خامساً: المهارات السياسية:

وتعني قدرة القائد على أن يجعل من قيادته انعكاساً للاتجاهات السياسية للدولة وعادات وتقاليد شعبها، وتعتمد على توفر قدرات معالجة المشاكل الإدارية في إطار السياسة العامة للدولة، وتوفر الولاء للخدمة العامة²، وتوفر الحاسة السياسية.

حيث تتجلى المهارات السياسية في الإيمان بالديمقراطية والشورى والصدق في تطبيقها عملاً، والإداري المبدع هو القائد المحبوب من الموظفين، أي القائد الذي حاز على ثقة هذا القطاع المهم من المجتمع، وممارسة الإداري للديمقراطية تعني ثقته بقدرات العاملين تحت رئاسته واحترامه لخبراتهم.

سادساً: المهارات الإدارية:

تتمثل في قدرة القائد على فهم عمله، وممارسة نشاطه بما يتلاءم وتحقيق أهداف التنظيم، وما يكفل تحقيق متطلبات المرؤوسين وإشباع حاجاتهم، ومن الدلائل التي تدل على توفر المهارة الإدارية لدى القائد: كفاءته في التخطيط، وتوزيع العمل داخل التنظيم توزيعاً عادلاً، ووضع معدلات للأداء بطريقة موضوعية وعادلة، وإبراز وتطوير القدرات الكامنة لدى مرؤوسيه وتدريبهم، وحذقه في الاستفادة من كافة إمكانيات التنظيم.

سابعاً: المهارات الثقافية:

يحتاج الإداري المبدع إلى قدر من التعمق بالثقافة العلمية والثقافة الاجتماعية والإنسانية، فبعض القرارات الإدارية ذات جوانب تنتمي إلى ميادين هذه الثقافات، كما أن ثمة عوامل سياسية واقتصادية

¹نواف كنعان، القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 336.

²محمد زرفون، دور القيادة في إدارة التغيير لتعزيز الريادة بالمؤسسات الاقتصادية، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، العدد 11، جامعة غرداية، الجزائر، 2011، ص 135.

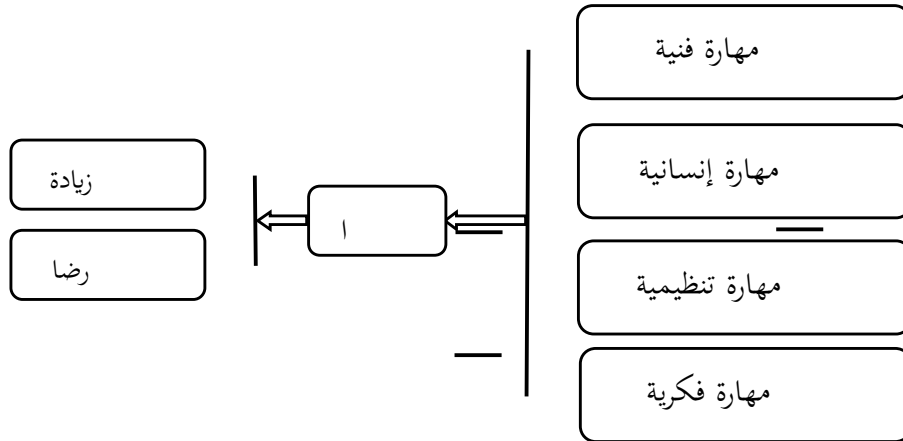
إعداد وتنمية القيادات الإدارية في الأجهزة الإدارية الحكومية " تجارب عربية مختارة"

وإدارية واجتماعية ودينية قانونية وأخلاقية تؤثر على عمل المنظمة الإدارية أو المؤسسة العامة أو الجهاز الإداري للدولة، إذن الإداري كي يصبح مبدعا عليه أن يقرأ الكتب المتخصصة التي تمده بثقافة تفيد في عمله المهني، ومن ذلك علم القانون وعلم الإدارة وعلم الاقتصاد وعلم الاجتماع والدين والأخلاق. ويتعين على الإداري المبدع التعود على التنقيف الذاتي المنهجي، وذلك لغرض استيعاب الأسس الواقعية للإدارة المبدعة والتنظيم الإداري السليم، واكتشاف المؤثرات التي تخضع لها الإدارة، وتنفيذ أهداف المنظمة أو المؤسسة على نحو أدق وفي وقت اقصر وبتكلفة اقل.¹

ثامنا: المهارات القيادية:

يرعى القائد الإداري أفراد مجموعته عن طريق اكتشاف مواهبهم وطاقاتهم الفنية والإبداعية، والعمل على تيسير استغلالها بما يحقق خير الوطن ورفعته، فالوطن لا يبني إلا بسواعد الخيرين وعقولهم النيرة. وفي معظم الأحيان لا يكتشف العامل أو الموظف طبيعة المواهب والمهارات الكامنة في أعماقه، ويحتاج الأمر إلى من يمد له يد العون في هذا العمل الكبير، ولكن القائد الإداري المبدع بحكم احتكاكه اليومي والمستمر بأفراد مجموعته وانفتاحه الديمقراطي عليهم يؤهله في معاونته للعاملين باكتشاف طاقاتهم الكامنة وقدراتهم غير المكتشفة.

الشكل رقم (1): مهارات القيادة الإدارية



المصدر: بشير العلاق، القيادة الإدارية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص: 16.

(1) عبد الله حسن مسلم، الإبداع والابتكار الإداري في التنظيم والتنسيق، الطبعة الأولى، دار المعترف للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص 43.

المبحث الثاني: اختيار القادة الإداريين لإعدادهم:

إن نجاح المنظمات ومستقبلها السوي يتوقفان إلى حد كبير على نوعية قياداتها، مما يجعل اختيارهم يحتل أولوية قصوى بين أولويات التكوين المنظمي، ومتى تحقق النجاح في اختيار القيادة فإنها بذلك أرست قواعد مهمة جدا لنجاح المنظمة في تحقيق أهدافها، وعلى هذا الأساس فإن الاختيار بحد ذاته يمر بسلسلة عقلانية من الخطوات المدروسة والمعدة لانتقاء أسباب الريادة المنظمة، وتصميم هذه الخطوات على محتوى المهام القيادية وتفصيلاتها.

المطلب الأول: أساليب اختيار القادة:

إن مسألة الاختيار بالنسبة للعاملين في مؤسسة ما هي من الأمور الهامة لها، والتي توليها عناية فائقة، إلا أن هذا الأمر لا يقارن بالنسبة لاختيار القادة لان للقائد دور هام وحيوي في وضع الأهداف وتوزيع العمل على العاملين وفي اتخاذ القرارات في مختلف الظروف، وفي مسائل هامة كالتنظيم والتنسيق والرقابة... الخ، وما لكل ذلك من أثر غير عادي على نتائج عمل المؤسسة، سواء كانت صناعية أم تجارية أم خدمية، وسواء كانت تعمل تحت لواء القطاع الخاص أو التعاوني أو المشترك أو كانت تهدف إلى الربح أم لا.

وتغفل الكثير من المنظمات في الوصول إلى صورة محددة و واضحة عن المرشحين لمراكز قيادية بسبب الخلل في الإجراءات التي تتخذها لتقييم المرشحين لتلك المراكز، فغالبا ما يبعد أشخاص واعددين جدا بخطأ واحد في حين يصل المحظوظون متوسطو الكفاءة إلى المراكز العليا.

لذلك فعملية اختيار القادة الإداريين غاية من الدقة وتتطلب عناية فائقة، لذلك فإنه يمكن أن تتم

وفق القواعد التالية:

أولا: الحرية المطلقة في الاختيار (التعيين أو التوظيف):

وهي أن يكون للقادة السياسيين حرية مطلقة باختيار القادة وملء الشواغر دون التقيد بضوابط وشروط محددة، وأهم ما يؤخذ عليه اعتماده على العلاقات الشخصية في اختيار القادة، ولذا من الممكن أن يتم الاختيار من خارج المنظمة كتعيين أو توظيف جديد أو ترقية أحد المؤهلين في المنظمة نفسها،

إعداد وتنمية القيادات الإدارية في الأجهزة الإدارية الحكومية " تجارب عربية مختارة"

وفي بعض الحالات يتم اختيار القادة الإداريين من بين أبناء الذوات والطبقة المرموقة في المجتمع، وهي تتم غالبا في الأعراف الأهلية والدعامات العشائرية والقبلية.¹

ثانيا: الانتخاب:

تعتمد هذه الطريقة على أساس اختيار القادة عن طريق الانتخاب، وتستعمل هذه الطريقة في الدول والمجتمعات التي أخذت بالأسلوب الديمقراطي للحكم، وقد يكون شغل وظائف الإداريين عبارة عن طبقة مختارة أو قائمة موحدة يتم فيها اختيار القيادات الإدارية حيث تقدم رئاسيات الأجهزة ترشيحها للأفراد الذين يتولون المناصب القيادية دون التقيد بقاعدة الأقدمية على أن تؤخذ في الاعتبار عند الترشيح القواعد والمعايير التالية:²

- توفر الصفات المطلوبة في القائد الإداري؛
- الكفاءة في العمل والقدرة على الإنتاج؛
- أن تكون التقارير التي كتبت عنه طوال مدة خدمته عالية التقدير وخالية من الانحرافات؛
- أن يكون سلوكه خارج مجتمع الوظيفة سلوكا سليما؛
- أن يكون الاختيار النهائي مبني على نتائج التدريب؛
- أن يكون مارس أعمال القيادة في المستوى الإشرافي الأول بنجاح؛
- توافر الصفات العامة والخاصة التي تلزم الوظيفة المرشح لها.
- أن يكون الترشيح قبل التعيين في الوظيفة القيادية بفترة زمنية معقولة تتيح لجهات الاختصاص تحري الدقة اللازمة في إجراء عملية الاختيار.

ثالثا: التعليم والإعداد:

أن تعد من حين لآخر دورة تدريبية لإعداد المرشحين للمستوى القيادي المطلوب، ويتم تقييم المرشحين خلال ستة أشهر عن طريق:

- التقارير عن المرشح في نهاية الدورة التدريبية؛
- التقرير الفني عن أداء وإنتاج المرشح الذي تعد رئاسته الفنية نتيجة للتفتيش في أدائه؛
- التقرير عن الكفاءة الإدارية نتيجة للتفتيش الإداري بواسطة أجهزة الرقابة المختصة؛

¹ خالد عبد الوهاب الزبيدي، القيادة الإدارية وتطوير منظمات التعليم العالي، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 57 - 58.

² عليوة السيد، تنمية المهارات القيادية للمديرين الجدد، إيتراك، الطبعة الأولى، مصر، 2001، ص 54، 55.

- التقرير عن النواحي السلوكية والعقائدية.
- ويتم تجميع التقارير المطلوبة وترفع إلى الجهة صاحبة السلطة في التعيين لإصدار القرار اللازم.
- المطلب الثاني: مؤثرات اختيار القادة الإداريين:**
- يتأثر اختيار القائد بمؤثرات قد تختلف بعض الشيء في جوهرها عن اختيار المدير ومن أهمها:⁽¹⁾
- أولاً: حجم المؤسسة ونوعها:**
- فحجم المؤسسة ونوعها يمكننا من خلق الظروف المواتية لصنع القائد ووجود جمع من الأتباع يساندونه.
- **موقع المؤسسة:** فوجود المؤسسة في منطقة مكتظة بالسكان له تأثير مخالف عن وجودها في منطقة نائية أو غير مكتظة بالسكان.
- **نوع المشكلة التي تصنع الموقف الذي بدوره يصنع القائد:** فهل هي مشكلة عامة تتعلق بالأجور والحوافز أم مشكلة فنية تتعلق بالأجهزة والآلات والمعدات.
- **نوع العاملين ومدى إيمانهم بمشاكلتهم:** أي مدى معرفتهم لأبعادها وقدرتها على صنع القيادة بتأييد الالتفات من حولها وحمايتها من الضغوط التي تقع عليها والأذى الذي يتوقعها.
- **المناخ المناسب لظهور القائد والقدرة على الاستمرار من حوله:** فالمناخ الديمقراطي يساعد على ظهور القيادات، كما يعاونها على الحركة، أما المناخ الاستبدادي الذي يعتمد على القهر والبطش، فلا يساعد على ظهور القيادة وممارستها لمهامها، ولكنه قد يصنعها لتعمل طويلاً في الخفاء.
- **الوقت المناسب:** فكما أن المناخ يؤثر في صنع القيادات وظهورها فإن الوقت المناسب يكون له تأثير بالغ على ذلك أيضاً.
- **حجم الوقت المتاح:** يؤثر هو الآخر في صنع القيادات وظهورها، ففي المؤسسات الحديثة قد لا تتاح الفرصة لصنع القيادات بينما قد يحتاج ذلك لتلك المؤسسة في الأجل الطويل.
- ثانياً: طرق تدريب القادة الإداريين:**
- إن القيادة على اختلاف ميادينها ومجال ممارستها هي في محصلتها فن إنساني بحاجة إلى مراجعة دائمة من أجل تقديمها في صورتها الأكثر قبولاً، وهو ما يستدعي ممارسة الكثير من التدريب

¹ لبال خلف السكارنة، القيادة الإدارية الفعالة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 189.

إعداد وتنمية القيادات الإدارية في الأجهزة الإدارية الحكومية " تجارب عربية مختارة"

والذي يصبح بدوره شرطاً موضوعياً لانجاز مهمة قيادية ناجحة، واتخاذ قرار إداري سليم، وهناك العديد من الطرق لتدريب القادة الإداريين أهمها:¹

أ. **الملاحظة والخبرة الشخصية العارضة:** تعلم الكثيرون معظم ما تعلموه من ملاحظة رؤسائهم ومن خبراتهم الشخصية ولا يزال ذلك هو الحال في عدد غير قليل من المهن والأعمال وعلى مختلف المستويات، ومما لاشك فيه أن التعلم بالملاحظة والتجربة طريقة رئيسية من طرق التدريب، كما أن الصورة الحديثة منها تمثل إلى حد ما نظام التلمذة الصناعية.

ب. **الطرق الشكلية لنقل المعلومات وتعليم المهارات:** وتتمثل هذه الطرق في المحاضرات والمناقشات ودراسة حالات مع القيادة مثل التدريب على إدارة مناقشات معينة أو رئاسة لجان معينة أو إدارة منظمات، وذلك لإكساب المتعلم المهارات اللازمة لأعمال معينة، وهناك من يصنف طرق تدريب القادة من منظور آخر يتمثل في:

• **التلمذة:** وهي أن يقوم القائد الجديد بملاحظة القائد القديم أثناء عمله كما يقوم ببعض العمليات القيادية بنفسه، ثم يقوم بعد ذلك بمناقشة القائد القديم فيما تم فيه الموقف القيادي وما يجب مراعاته في المواقف المقبلة، وهكذا تتم عملية تفهم القيادة عن طريق الملاحظة والممارسة.

• **الدراسات النظرية:** وهي إعداد القادة عن طريق المحاضرات والزيارات والبحوث والقراءة.

• **الإشراف:** ويكون ذلك تحت إشراف القائد القديم الذي يوجه نظره إلى نواحي القوة والضعف في عمله، ويرشده إلى بعض المراجع ومصادر المعرفة التي تساعد على التقدم.

المبحث الثالث: تجارب بعض الدول العربية في إعداد وتنمية القيادات الإدارية:

تتركز التنمية الإدارية في دول العالم الثالث على تطوير وتحسين قدرات ومهارات القيادات الإدارية المسؤولة عن إدارة المنظمات الصناعية والخدمية، إذ أن تحقيق أهداف التنمية الإدارية يعتمد في المقام الأول على العنصر البشري الذي يمثل حجر الأساس في العملية الإنتاجية، فمهما توافرت رؤوس الأموال والآلات والنظم السليمة، فإن كفاءة استخدام هذه الوسائل يعتمد بالدرجة الأولى على قدرة ومهارة الأفراد العاملين، وورغبتهم في استخدامها لتحقيق أهداف التنمية، وسنحاول هنا عرض بعض التجارب العربية في إعداد وتنمية قياداتها الإدارية

¹محمد حسنين العجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 102-103.

المطلب الأول: . مراحل تطور أساليب اختيار القيادات الإدارية:

يمكن القول بأن هناك ثلاث مراحل أساسية مرت بها أساليب اختيار القيادات الإدارية في معظم المجتمعات المتقدمة وهي:¹

أولاً: - مرحلة الولاء السياسي:

فرضت ضرورة ظهور الدولة القومية العسكرية مع التطور الصناعي في المجتمعات الغربية أسلوباً خاصاً بتلك المرحلة في مجال اختيار القيادات الإدارية يدعى Spoil System لخدمة الفئة السياسية، ودعم موقفها في حالة الصراع الطبقي والاجتماعي الذي بدأ بشكل واضح في عصر النهضة الصناعية، ونظراً لأن الإدارة العامة تقوم أصلاً لتنفيذ أهداف السياسة العامة للدولة التي سبق تحديدها بواسطة القيادة السياسية العليا للبلاد، فإنه يبدو امرأ منطقياً أن تتمتع الحكومة أو القيادة السياسية بسلطة اختيار كبار القادة الإداريين، أي هؤلاء الذين يمثلون طبقة الإدارة العليا في كافة منظمات الإدارة العامة، فالشرط الأساسي للاختيار هو الولاء السياسي.²

ثانياً - مرحلة الإصلاح الإداري:

يمكن القول أن مرحلة الإصلاح الإداري تمثل فترة الوعي الإداري، أو ظهور الدعوة لضرورة وضع قواعد سليمة لاختيار القيادات الإدارية، وفكرة اختيار القيادات الإدارية وإعدادها برزت في بريطانيا قبل غيرها عام 1780، وكان التوجه بشكل خاص نحو المسابقات أساساً للتعيين في المناصب والوظائف إذ يلاحظ أن نظام المسابقات في معظم الدول هو النظام العادي في تعيين جمهور الموظفين العموميين، فعادة لا يدخل الوظيفة العامة سوى الأشخاص حملة المؤهلات الذين يجتازون بنجاح امتحان المسابقة المنصوص عليها في القانون، وتلجأ الدول عادة لإعدادهم وتدريبهم بعد تعيينهم حتى يكتسبوا " المهارات القيادية".

ثالثاً - مرحلة التنمية الإدارية:

بعد انتشار الوعي الإداري نتيجة ما أفرزته مرحلة الإصلاح الإداري، وما فرضته ظاهرة التصنيع من حاجة ماسة إلى قيادات إدارية مؤهلة وقادرة على إدارة المنظمات الكبيرة المعقدة زاد الاهتمام بتلك القيادات وأساليب اختيارها وإعدادها، ويمكن القول بأن هذه المرحلة فرضت توجهها جديداً في مسألة اختيار

¹ طارق شريف يونس، الفكر الاستراتيجي للقادة " دروس مستوحاة من التجارب العربية والعالمية"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2005، ص 152 - 153.

² محمود شحماط، المدخل إلى العلوم الإدارية " أسس ومبادئ الإدارة العامة"، دار العلوم للنشر والتوزيع، الجزائر، 2010، ص 102.

إعداد وتنمية القيادات الإدارية في الأجهزة الإدارية الحكومية " تجارب عربية مختارة"

القيادات الإدارية حيث بات من الضروري البحث عن المؤهلات الفنية أي الخبرة والمهارة في إدارة الأعمال حيث عززت الاتجاهات النظرية الحديثة (نظرية النظم، ونظرية اتخاذ القرار، والنظرية الموقفية، والنظرية التكاملية) فكرة المهارات الفنية القيادية إلى جانب المؤهلات الشخصية في توجيه الآخرين.

لقد تميزت مرحلة التنمية الإدارية في اختيار القيادات بأنها فترة الانتقال من الاهتمام باختيار القادة إلى الاهتمام بإعدادهم وتأهيلهم، وكان ظهور معاهد متخصصة لإعداد وتنمية القيادات الإدارية في كل من بريطانيا وفرنسا كما هذه المرحلة تمخضت عنها فكرة التدريب السابق واللاحق للإداريين

المطلب الثاني: أساليب إعداد وتأهيل القيادات الإدارية:

أولاً: الأسلوب الأنجلو أمريكي:

حيث يقوم هذا الأسلوب على اعتماد التخطيط المسبق لإعداد كادر متخصص في مجال القيادة الإدارية، وذلك عبر مرحلتين:

• **البرامج والمفاهيم التعليمية الجامعية (كليات ومعاهد الإدارة):** وذلك لتزويدهم بمدخل نظرية في علم الإدارة، وهذا النوع من التدريب خارج العمل يتصل بإعداد الكوادر القيادية، أو تحديد مهارات ومعلومات الخريجين بأسلوب أكاديمي.

• **البرامج التدريبية في معاهد متخصصة:** وذلك لتدريب القيادات على كيفية المزوجة بين النظرية والتطبيق من خلال الزيارات الميدانية لمواقع العمل، والتعويد على ممارسة العمل القيادي، وهذا النوع من التدريب داخل العمل يهدف من خلال مفهوم التعليم المستمر إلى رفع كفاءة الكوادر أو إعادة تأهيلها.

ثانياً - الأسلوب الفرنسي:

ويعتمد هذا الأسلوب نمطا مغايرا لأول فهو في البداية يهتم بالتدريب في مواقع العمل، وذلك بمزج المتدربين في ممارسة العمل القيادي مع القادة الرسميين وتحت إشرافهم، وذلك بهدف اطلاعهم على طبيعة العملية القيادية في مختلف المجالات وحسب التخصص ولفترة محددة، ويتم تقييم هذه الممارسة من كلا الطرفين (المتدرب والقادة الرسميين كمشرفين أو كمدرسين)، ثم ينتقل المتدرب إلى مرحلة التدريب خارج مواقع العمل حيث تكون الوسائل التدريبية المعتمدة نظرية كالمحاضرات والحلقات الدراسية لدعم الخبرة العملية المكتسبة كحالات دراسية بالمفاهيم النظرية الإدارية، وتعتبر المدرسة الوطنية لإدارة بفرنسا من الأدوات المهمة في إعداد القيادات الإدارية، ويمكن القول أن الأسلوب الفرنسي أصبح اليوم منهجاً للعديد من دول العالم الثالث كالجزائر وتونس ومالي والسنغال وموريتانيا والكاميرون والمغرب وتشاد.

المطلب الثالث. تجارب عربية في اختيار وإعداد القيادات الإدارية:

لا تخلو دولة عربية من مجالات جادة في إعداد قيادات إدارية وطنية تهدف من خلالها إدارة الأنشطة المختلفة في الجهاز الحكومي، ولقد حوت التجربة العربية ممارسات متعددة توجتها أجهزة مختلفة حملت تسميات مختلفة وهدفها واحد، كما أنها جميعا لم تخل من مشكلات التنفيذ سواء ما يتعلق بمشكلات تنظيمية أو فنية أو ما شابه ذلك، ويغلب على هذه التجارب العربية تعدد قرارات التشكيل وما صاحبها من قرارات الإلغاء أو الإدماج.¹

ويتعلق ذلك بخصوصية الظروف المحيطة بالعمل المؤسسي، وكذلك بمؤثرات رواسب التجارب التي خلفتها الأنظمة الاستعمارية، وما انطوى عليها من تشريعات وقوانين كانت حينئذ عالقة في أذهان القائمين على إدارة التغيير، وعلى هذا الأساس نشير إلى صيغ مبسطة لإعداد وتنمية القيادات الإدارية العليا في بعض الدول العربية.

أولاً: التجربة اللبنانية:

حيث تأثرت في بداياتها بالانتداب الفرنسي، وترك معالمه على النظام الإداري فيه، ويغلب على تشريعات التدريب الإداري واختيار القيادات نظام القوانين في فرنسا وهو المطبق حالياً في فرنسا، والدول التي تحدها كالجائر حيث الإدارة تتمتع ببعض الامتيازات القانونية التي تتخذ مظاهر عديدة أهمها: فرض الرسوم والاشتراكات الإلزامية، والحجز الإداري، والتكليف، والاستيلاء، وهذا القانون صدر عام 1875 دون التحوط للاختلاف الحضاري والثقافي، وأصبح النظام الإداري اللبناني صورة مصغرة من النظام الإداري الفرنسي بكل حيثياته القانونية.

ثانياً: التجربة التونسية:

وفي نفس السياق فان التجربة التونسية هي احد أوجه التطبيق الفرنسي حيث أنشأت على غرار التجربة الفرنسية مدرسة لإعداد القيادات الإدارية وتدريبهم، وسميت بالمدرسة القومية للإدارة في عام 1956، وتم إجراء تعديلات على سياسات التدريب في عام 1964، والتي شملت إلى حد كبير محاور واختيار المرشحين للتدريب على أساس عملهم في دوائر الدولة، أو من المؤمل انخرطهم في الإدارة ضمن المستويات الإدارية الوسطى والعليا، وضمن ما هو مخطط لها في البرامج السنوية.²

¹ طارق شريف يونس، الفكر الاستراتيجي للقادة " دروس مستوحاة من التجارب العربية والعالمية"، مرجع سبق ذكره، ص 161.

² المرجع نفسه، ص 162.

ثالثا: التجربة الجزائرية:

ولا تختلف التجربة الجزائرية عن سابقتها حيث قامت على إنشاء المدرسة الوطنية للإدارة على غرار المدرسة الوطنية للإدارة في فرنسا، ويتكون نظام هذه المدرسة من سد الحاجة إلى كوادر قيادية تحددها مختلف المؤسسات الحكومية، فضلا عن تطوير أداء القيادات الحالية وصيانتها وفقا لخطة متكاملة تعدها الوزارات بالتنسيق مع المدرسة الوطنية للإدارة، وتستخدم هذه المدرسة الأساليب المشابهة للمدرسة الفرنسية في عمليات التدريب والتطوير.

رابعا: التجربة السعودية:

حيث قامت بإنشاء معاهد الإدارة العامة منذ عام 1960، ومن ثم تأكيد الدولة على ضرورة حشد الطاقات الإدارية بعناصر قيادية قادرة على تحمل المسؤولية، وممارسة الأدوار القيادية ورفع كفاءتهم في اتخاذ القرارات المختلفة، وحل المشكلات بمختلف أنواعها، ولا يقف الأمر عند هذا الحد وإنما يعمل المعهد على تهيئة الدورات التدريبية للنهوض بكفاية المهارات القيادية في القطاع الخاص، وذلك على غرار معاهد الإدارة الواسعة الانتشار في بريطانيا.

خامسا: التجربة المصرية:

حيث أنشئ الجهاز المركزي للخدمة المدنية 1951، والذي تولى تنظيم إعداد القيادات الإدارية على مختلف المستويات، و أعقبه بعد ثورة يوليو 1952 إنشاء المعهد القومي للتنمية الإدارية، ومن ثم إنشاء المعهد الوطني للإدارة عام 1961، والملاحظ أن تتابع إنشاء هذه المؤسسات التي مارست برامج تدريبية لمختلف المستويات لم تكن بالمستوى المطلوب، إذ تم إنشاء عدد من المؤسسات التدريبية البديلة موزعة اختصاصاتها على أساس المستويات الإدارية التي يتم تهيئتها لقيادة المؤسسات المختلفة، حيث اختص الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة لإعداد القيادات العليا في القطاع الحكومي (مركز إعداد القادة للقطاع الحكومي) الذي أنشئ في عام 1991، كما أصدر المشرع القانون رقم 5 لسنة 1991 بشأن تنظيم الوظائف المدنية والقيادية بالجهاز الإداري بالدولة واضعا نصب عينيه تحقيق وتوفير المناخ المناسب لممارسة تلك القيادات لمهام وواجبات ومسؤوليات وظائفها بالشكل الذي يجعلها قادرة على حل مشكلات التي تواجه الجهاز الحكومي.¹

¹مدحت أبو نصر، قادة المستقبل "القيادة المتميزة الجديدة"، الطبعة الثالثة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2013، ص 181.

سادسا: التجربة العراقية:

أما بخصوص التجربة العراقية، فلقد شهدت فترة الستينيات من القرن العشرين تحولات مهمة في إعداد القيادات الإدارية نتيجة للتغيرات التي طالت الأنشطة الإدارية وأهدافها وبنيتها المنظمة، ومما لاشك فيه اتساع الحاجة إلى قدرات جديدة، مهارات تتعامل مع برامج التنمية الشاملة لقطاعات المجتمع، ومررت مرحلة التطوير بمسارين: الأول تقليدي وتمارس فيه عملية الإعداد القيادي، وبالتحديد في الستينيات ضمن نظام لامركزية الإعداد ضمن الوحدات التدريبية المعدة بأسلوب النمو التلقائي والفردى للقادة الإداريين، أما المسار الثاني والذي جاء كرد فعل للاحتياجات المتزايدة التي برزت في السبعينيات حيث شهدت هذه الفترة تغيرات جذرية في البرامج الإنمائية والهيكليّة لمختلف قطاعات المجتمع، وأنشئ لهذا الغرض المركز القومي للاستشارات والتطوير الإداري مع بداية السبعينيات وأصبح هذا المركز نقطة تحول جوهرية للتدريب والتطوير للعنصر البشري بشكل وللقيادات الإدارية بشكل خاص.¹

الخاتمة:

لقد بطلت المقولة القديمة القائلة: " أن القادة يولدون ولا يصنعون"، واستبدلت بنظرية حديثة مؤداها أن القيادة يمكن تعلمها وتعليمها، وأن القائد يصنع أكثر مما يولد فالمهارات اللازمة تتحقق من خلال التدريب اللازم للقيادة، فالحاجة ماسة إلى تصميم برامج تدريبية مختلفة من أجل رفع المستوى القيادي بين العاملين في الهيئات الإدارية، إذ يهدف التدريب زيادة الكفاءة لحل المشكلات القيادية، وتطوير الوسائل الكفيلة لنجاح القائد في عمله، كما يعمل على زيادة الدافعية، وتغيير الاتجاهات، وخلق الفرص المناسبة للتغيير.

إن عرضنا للتجارب العربية المختارة يبين لنا أنها لا تعتمد منهجاً ذا خصوصية تميزه على النحو الذي تميزت به التجارب العالمية، ولهذا فأهم النتائج المتوصل إليها حول هذه التجارب يمكن حصرها فيما يلي:

- شيوع التقليد لنماذج عالمية كالتجارب الفرنسية والبريطانية والتي لا تصلح ربما لبيئة الدول العربية.
- غياب الخصوصية العربية في إعداد القيادات الإدارية، إذ فقدت أغلب التجارب خاصية الإبداع والمبادرة.

¹ . أبو نصر، 2011، ص 164 - 165

إعداد وتنمية القيادات الإدارية في الأجهزة الإدارية الحكومية " تجارب عربية مختارة"

• تفاوت الإمكانيات المادية والفنية لبعض الدول العربية جعل تبايناً واسعاً بين مناهجها ومؤسساتها التدريبية وفعاليتها.

• غالباً ما يقتصر التعامل مع الإعداد القيادي على مسار التخطيط له دون وضع أساليب تقييمية للواقع التنفيذي ما بعد التدريب أو الإعداد، أي متابعة المتدربين بعد عودتهم إلى وظائفهم.

• يجب أن تتوفر في الذين يشغلون المناصب القيادية في الأجهزة الحكومية مجموعة من المهارات لعل أهمها الاستعداد الشخصي للقيادة، وتحمل المسؤولية، والقدرة على اتخاذ القرارات السليمة، والاستعداد لقبول التغيير.

وبناء على ما سبق بشأن التجارب العربية في مجال إعداد وتنمية القيادات الإدارية نقترح التوصيات التالية:

- التوعية الإدارية للمستويات القيادية عن طريق الكتب والمجلات، وحضور المؤتمرات وحلقات المناقشة، ودراسة حالات وأفلام تدريبية، والقيام بزيارات ميدانية، ولعب أدوار ومواقف عملية وابتكار.
- التنسيق مع مراكز التدريب والإعداد العربية، ومنها معاهد الإدارة المعنية بالتدريب القيادي، وتبادل الخبرات والمناهج والبرامج التدريبية، وترسيخ سياسة الانفتاح العربي - العربي.
- التنسيق مع المنظمات المنبثقة من جامعة الدول العربية، وعلى وجه الخصوص المنظمة العربية للتنمية الإدارية، والاستفادة من الفرص التي تتيحها لانتقاء القيادات الإدارية في المؤتمرات والندوات والدورات التدريبية.

قائمة المراجع:

- بلال خلف السكارنة، القيادة الإدارية الفعالة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- خالد عبد الوهاب الزبيدي، القيادة الإدارية وتطوير منظمات التعليم العالي، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
- رانيا حبيقة، استراتيجيات إدارية، مجلة الإداري، المجلد 28، العدد 11، دار الصياد، بيروت، لبنان، 2002.
- طارق شريف يونس، الفكر الاستراتيجي للقادة " دروس مستوحاة من التجارب العربية والعالمية"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2005.
- طارق عبد الحميد البديري، الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية، الطبعة الأولى، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001.

- عبد الرزاق الرحاحلة، خصائص الأنماط القيادية في الواقع العملي ومتطلبات التفكير الاستراتيجي في المنظمات الحكومية المعاصرة، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 18، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، مارس 2010.
- عبد الله حسن مسلم، الإبداع والابتكار الإداري في التنظيم والتنسيق، الطبعة الأولى، دار المعترف للنشر والتوزيع، الأردن، 2015.
- عليوة السيد، تنمية المهارات القيادية للمديرين الجدد، إيتراك، الطبعة الأولى، مصر، 2001.
- مدحت أبو نصر، قادة المستقبل "القيادة المتميزة الجديدة"، الطبعة الثالثة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2013.
- محمد حاجي، تفعيل الأداء المتميز للمؤسسة الاقتصادية من خلال عملية القيادة في ظل التحديات والرهانات التي تفرضها العولمة، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، يومي 3 - 4 ماي 2005.
- محمد حسنين العجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
- محمد زرفون، دور القيادة في إدارة التغيير لتعزيز الريادة بالمؤسسات الاقتصادية، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، العدد 11، جامعة غرداية، الجزائر، 2011.
- محمد شفيق، القيادة " تطبيقات العلوم السلوكية في مجال القيادة"، الطبعة الأولى، نهضة مصر للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2007.
- محمود شحماط، المدخل إلى العلوم الإدارية " أسس ومبادئ الإدارة العامة"، دار العلوم للنشر والتوزيع، الجزائر، 2010.
- محمود يوسف عبد الرحمن، إدارة المؤسسات المالية الدولية، الطبعة الأولى، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2010.
- مصطفى أحمد تركي، بحوث في السلوك التنظيمي في البلاد العربية، الطبعة الأولى، دار العلم للنشر، الكويت، 1986.
- نواف كنعان، القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص: 336.
- Bob nelson.peter economy. Le management pour les nuls, Edition first, paris,France,2001.

