

## المقدمة:

اجتاحت العالم في الآونة الأخيرة ثورة إدارية شاملة ركزت على مفهوم القيادة الإدارية وأثرها على بيئة العمل وتحريك طاقات الأفراد ومجموعات العمل لتحقيق الأهداف التنظيمية بفاعلية وكان محور تلك الثورة هو تحديد دور القائد ومكونات القيادة الفاعلة في زمن اضطرت فيه القيم التنظيمية وتعقدت فيه أنماط السلوك الإداري والعملي مما أثر سلباً على الأداء التنظيمي.

كان من الضروري اصطدام تلك الثورة للخروج من أسر التقاليد الإدارية البالية والتي أصبحت معوقاً رئيسياً للأداء والبحث عن قيم ومعالج إبداعية تسعى للتفوق من خلال مراجعة البيانات التنظيمية وتشخيصها وتوجيهها وفق قيم إدارية أكثر إبداعاً ومن ثم تحديد كيفية قيادة مكونات تلك البيانات لتحقيق والتفوق العلمي.

## أهداف البحث:

الهدف من هذا البحث هو مناقشة موضوع القيادة من جانب التعلم والممارسة المهنية وطرق تنمية هذه القيادات بأحسن الطرق الحديثة المواكبة للتطور العلمي الحديث وفقاً لأساليب علمية حديثة تجعل من هذه القيادات قيادة إدارية مؤهلة لقيادة العمل الإداري.

## أهمية البحث:

تتبع أهمية البحث من أهمية القيادة في المنظمات أيّاً كانت هذه المنظمات ربحية أو خدمية ولأهمية هذه المنظمات في حياة الأفراد وتنمية المجتمعات وتحقيق الرفاهية المنشودة.

## مشكلة البحث:

لا شك في أهمية الدور الذي تلعبه القيادات الإدارية المؤهلة والذي يرتبط به نجاح أو فشل المنظمات الخاصة والعامة، كما أن عدم الأخذ بطريقة علمية في انتقاء القيادات الإدارية وعدم تفهمها لطبيعة المتغيرات المجتمعية والعالمية، وعدم إعداد القيادات الإدارية في مجال رسم الاستراتيجيات وصياغة الأهداف وتحديد الأولويات وبناء خطط العمل أدى إلى عجز تلك القيادات عن القيام بدورها الإداري وبقائها متأثرة بالأطراف التقليدية وقيامها بوضع العراقيل الإدارية. فالمعنى التقليدي للقيادة المبني على المهارات الشخصية وائتمان الفرص قد ذهب، فبدون قيادة واعية وقادرة على العمل وراغبة فيه لا يمكن تحقيق الأهداف، ولم نصل لتلك القيادات المؤهلة ما لم نتابع طرق علمية في اختيار القادة وتدريبهم وتمييزهم.

فتبلور مشكلة البحث حول مدى توفر القيادات المؤهلة علمياً وعملياً وسلوكياً وفكرياً وإمكانية ترقية تلك القيادات بطرق علمية تمكنها من القيام بالأهداف على عاتقها بأحسن وجه.

## فروض البحث:

- اختيار الأفراد ذوي الكفاءة للمناصب الإدارية يؤدي إلى تحقيق الأهداف المرغوبة.
- برامج التنمية المستمرة تجعل القيادات الإدارية مواكبة للتطوير العلمي وتجعلها مؤهلة علمياً وعملياً.
- استخدام الأسلوب العلمي وبرمج التنمية يساعد في رفع كفاءة القيادات ليزيد من وعيها ومعرفتها.
- استخدام المعايير العلمية في الاختيار الوظيفي.

## حدود البحث:

- المكانية:

جامعة الشيخ عبد الله البدري.

- الزمانية:

أغسطس ٢٠١٤م.

### المنهج المستخدم:

يتبع هذا البحث طريقة الوصف التحليلي في سرد البيانات والمعلومات المتحصلة لإعداد الجانب النظري وأسلوب المقابلة في إعداد الجانب العملي أو الدراسة الميدانية.

### خطة البحث:

#### الفصل الأول:

- المقدمة.
- أهداف البحث.
- أهمية البحث.
- مشكلة البحث.
- حدود البحث (زماني - مكاني).
- فروض البحث.
- المنهج المستخدم "منهج البحث".

#### الفصل الثاني: القيادة.

- المبحث الأول: التعريفات.
- المبحث الثاني: مفهوم القيادة وأهميتها.
- المبحث الثالث: عناصر ووظائف القيادة.

- المبحث الرابع: أساليب ونماذج القيادة.
  - المبحث الخامس: تبلور الشخصية القيادية.
  - المبحث السادس: طرق اختيار القادة وسمات القادة الإداريين.
  - المبحث السابع: مشكلة القيادة وأبعادها.
- الفصل الثالث: الإدارة.

- المبحث الأول: مفهوم التنمية الإدارية والتنمية الذاتية.
- المبحث الثاني: برامج التنمية الإدارية.
- المبحث الثالث: طرق التنمية الإدارية.
- المبحث الرابع: الدراسة الميدانية.
- نبذة عن الجامعة.
- عرض النتائج.
- المناقشة.
- النتائج.
- التوصيات.
- الخاتمة.
- المراجع.

## المبحث الأول

## التعريفات

### القيادة في اللغة:

مأخوذة من (قود). القود نقيض السوق يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها فالقود من الأمام والسوق من الخلف.

### القيادة في الاصطلاح:

عرفها كونتر وارونيل: "بأنها عملية التأثير التي تقوم بها المدير بمرؤوسيه باقناعهم وحثهم على المساهمة الفاعلة بجهودهم بإدارة النشاط التعاوني.  
تعريف آخر:

تعني التأثير في الأفراد وتنشيطهم للعمل معاً في مجهود مشترك لتحقيق أهداف التنظيم الإداري.

### الإدارة في اللغة:

هي القيام بخدمة الآخرين أي تقديم العمل إلى الآخر.

### الإدارة في الاصطلاح:

هي ذلك النشاط الذي يهدف إلى تحقيق النوع والتنسيق والتعارف بين جهود عدد من الأفراد من أجل تحقيق هدف عام.  
وعرفها فينقر بأنها تنظيم وتوجيه الموارد وتوزيع الأدوار للقيادة، والتشاور والضبط.

### التعلم في اللغة:

هو تحصيل المعرفة بالأشياء.

### التعلم في الاصطلاح:

عرفها جيروم بروتر: (التعلم نشاط هدفه تحصيل معرفة جديدة أو اكتساب مهارة).

### الممارسة في اللغة:

رسم الأمر: عالج زاوله وعاناه (مارس العمل أو المهمة أو الرياضة).

### الممارسة في الاصطلاح:

عرفها فريدريك تايلور: (هي طريقة العمل أو طريقة يجب أن يتم بها العمل والممارسات يمكن أن تشمل الأنشطة والعمليات والوظائف والمواصفات القياسية والإرشادات).

### القيادة الإدارية:

#### القيادة في اللغة:

هي جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض.

#### القيادة الإدارية في الاصطلاح:

وقد عرفها أنشتين: (النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال إنفاذ القرار وإحضار القرار وإحضار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين واستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين).

والقيادة الإدارية بهذا المفهوم تجمع بين استخدام السلطة الرسمية وبين التأثير على سلوك الآخرين واستمالتهم للتعاون لتحقيق الهدف.

## المبحث الثاني

### مفهوم القيادة وأهميتها

## أولاً: مفهوم القيادة:

إن عملية القيادة عملية تفاعلية بين الرئيس ومرؤوسيه يكون الرئيس قادر من خلالها على التأثير الإيجابي في الآخرين واستمالتهم وجذب ولائهم وتحريك الدافعية للعمل لديهم وأن يكون قادر على إدارة المنظمة بالاعتماد على القدرات الشخصية دون الاعتماد على السلطة الرسمية الممنوحة له. ويتضح مما تقدم إن القيادة الإدارية تتمثل بمجموعة الصفات والقدرات والخبرات والمؤهلات والاستعدادات التي تجعل الرئيس الإداري في أي مستوى تنظيمي داخل المنشأة. (عبد المعطي محمد عساف، ٢٠٠١).

ومن كل هذه المفاهيم يتضح بأن القيادة ظاهرة نفسية واجتماعية تقوم على علاقة اعتمادية متبادلة بين القائد وباقي أعضاء الجماعة التي يقودها، فالعلاقة بين القائد والأتباع هي علاقة بين من يصدر الأمر ومن ينفذه وعليه فإن القائد هو من يصدر الأوامر وهو من يشرف ويوجه ويقود ويهدي الآخرين وهو الذي يؤثر فيهم. (عبد المعطي محمد عساف، ٢٠٠١).

فالقيادة عند علماء النفس تقوم على أساس التبعية وفي علم الاجتماع ضرورة لإرشاد وتوجيه الجماعة والعمل الجماعي.

ولا بد للقائد أن يتفهم لأخلاقيات مرؤوسيه وثقافتهم وشخصياتهم وأن يتفهم وجهة نظرهم حتى يمكنه أن يكيف سلوكه في التعامل معهم بالطريقة التي تتضمن توحيد جهودهم وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف. (عمر وصفي عقيل - ١٩٩٦).

## ثانياً: أهمية القيادة:

تكمن أهمية القيادة في أنها حلقة الوصول بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية وهي البوتقة التي تنصر داخلها كافة المفاهيم

والاستراتيجيات والسياسات وتدعيم القيم الإيجابية في المؤسسة وتقلص الجوانب السلبية بقدر الإمكان والسيطرة على مشكلة العمل وحلها وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء لتنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم موارد المؤسسة كما ان الأفراد يتخذون من القائد قدوة لهم.

وأيضاً مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة لتسهل للمؤسسة عملية تحقيق الأهداف المرسومة.

ولا بد من تنظيم الجهود المشتركة وممارسة الجانب الإنساني في الإدارة التركيز على الجانب الاجتماعي وإبراز أهمية التعاون والعمل الجماعي والاهتمام بالأهداف الخارجية بالعمل والإنتاج على اختلافها وتعددتها وتضاربها في بعض الأحيان. (www.sofa at animia.com).

وكل ما سبق يبرز الدور التأثيري للقيادة في كل من العمل والعاملين والدور الروحاني الذي تلعبه لتكفل الاستمرار والارتقاء.

حيث لا بد للمجتمعات البشرية من قيادة تنظيم شؤونها لتقيم العدل كما أمرنا النبي صلى الله عليه وسلم وقال: "إذا خرج ثلاثة في سفر فليأمروا أحدهم". رواه أبو داؤود". حيث قال الخطابي إنما امر بذلك ليكون أمرهم جميعاً ولا يتفرق بهم الرأي ولا يقع بينهم الخلاف. (www.sofa at animia.com).

كما تظهر أهمية القيادة في الإدارة في عدة جوانب تتمثل في الآتي:

### أولاً: الجانب التنظيمي للإدارة:

يبرز الجانب التنظيمي للإدارة من خلال كونها عملية تنظيم للجهود المشتركة للأفراد ودفعها نحو تحقيق الأهداف. كما تتم عملية التنظيم وفق

أساليب فنية تبرز فيها المهارات الإنسانية وذلك لأن التزام القواعد العلمية تكون قابلة للتعديل والتغيير كل ما تغير ظروف العمل من حين لآخر.

ف نجد أن هناك إدارة معينة تتمتع بكفاءة عالية تحت قيادة معينة قد تقل كفاءتها تحت قيادة أخرى مع بقاء كافة الظروف على حالها. (نواف كنعان - ١٩٩٢).

### ثانياً: الجانب الإنساني للإدارة:

وهنا يبرز دور القائد أكثر من أي جانب فالقائد الإنساني يقع عليه العبء لتنظيم وتوجيه الأفراد لتحقيق الأهداف المرجوة وعملية التوجيه تعتبر محور نشاط القيادة. والدور القيادي يبرز من خلال كون اهتمام القائد ينصب بصفة أساسية على تنظيم وتنسيق العلاقات بين الأفراد لتوجيه جهودهم وتعاونهم لأداء العمل بشكل مرضي ومقبول. (نواف كنعان - ١٩٩٢).

### ثالثاً: الجانب الخاص بأهداف الإدارة:

تتعدد الأهداف التنظيمية وتتبادل تبعاً لتنوع النشاط الإداري الذي تتخذه قيادة التنظيم ويستهدف المشروع التجاري الربح بينما نجد التنظيم الحكومي يستهدف أداء الخدمة العامة غالباً. وبالرغم من تعدد وتباين الأهداف التنظيمية تبقى وظيفة القائد ودوره في تحقيق هذه الأهداف من خلال توضيحها لمرؤوسيه والحلول دون تعارض أهداف ومتطلبات التنظيم مع أهداف ومتطلبات الموظفين والعاملين في المنظمة من جهة وبين أهداف المجتمع من جهة أخرى. (نواف كنعان - ١٩٩٢).

## المبحث الثالث

### عناصر ووظائف القيادة

أولاً: عناصر القيادة:

إن الفهم للعناصر التي ينبغي توافرها لوجود القيادة يتطلب استعراض مفهوم القيادة واستخلاص الحد الأدنى من الشروط اللازمة لوجودها. وهناك ثلاثة شروط لا بد من توافرها لوجود القيادة:

- وجود جماعة من الناس شخصين أو أكثر.
  - وجود شخص من بين أعضاء الجماعة قادر على التأثير الإيجابي لسلوك الأعضاء.
  - تستهدف عملية التأثير توجيه نشاط الجماعة وتعاونها لتحقيق الهدف المشترك الذي تسعى لتحقيقه.
- ومن خلال هذه العناصر يمكن أن تعرف القيادة بأنها عملية التأثير في نشاطات الأفراد وسلوكياتهم لتحقيق أهداف معينة. (عبد العزيز صديق - ٢٠٠٨).

ومن أهم وسائل التأثير ما يلي:

- المكافأة والثواب.
- التفهم واحترام الآراء والقدرات.
- الشرعية والرشد.
- توفر المناخ المناسب للعمل والإنتاج.

وقد بذل علماء النفس والاجتماع محاولات كثيرة للكشف عن مفهوم الجماعة ويرى سميث أنها وحدة تتألف من مجموعة من الأفراد يدركون وحدتهم الجماعية ولديهم القدرة على العمل.

حيث ان كل تعريفات القيادة تصورها على أنها عملية التأثير الإيجابي الذي يقوم به شخص نحو أشخاص آخرين بهدف توجيه نشاطهم وجهودهم في اتجاه معين وعملية التأثير المقصودة لا تتم من فراغ ولا بد من وجود شخص مؤثر وآخر متأثر. (عبد العزيز صديق - ٢٠٠٨).

تحدد درجة نجاح القائد أو فشله في قيادة الجماعة بمدى قوة وفاعلية ووسيلة التأثير التي يستخدمها. وتؤدي وسائل التأثير إلى تغيير سلوك الجماعة في الاتجاه المرغوب فيه. وتستهدف عملية التأثير تحقيق الأهداف المشتركة بين الجماعة وهذه الأهداف متعددة فهناك أهداف خاصة للجماعة ككل وأهداف خاصة للقائد، ولا توجد هنالك مشكلة إذا كانت أهداف الجماعة والقائد واحدة إلا أنه يندر وجود مثل هذه الحالة. فهي حالات استثنائية وليس قاعدة إلا أن الصعوبة تبرز إذا تعارضت أهداف القائد وأهداف الجماعة وتكمن الصعوبة في كيفية معالجة هذا التعارض بما يرضي جميع الأطراف. (عبد العزيز صديق - ٢٠٠٨).

وتقدم ماري فولتيا ما أسمته مبدأ التعارض البناء بثلاثة طرق يمكن أن يعالج من خلالها التعارض وهي:

- أن تغطي أهداف جانب على الجانب الآخر وهذا ما يعتبر حلاً للمشكلة لأن الطرف الضعيف يبقى غير راضٍ.

- استخدام القائد لأسلوب المساومة على تحقيق الأهداف.

- تحليل القائد للانحرافات ومظاهر التعارض إلى عناصرها وترتيبها من جديد بشكل يجد فيه كل طرف ما يرضيه. ويعتبر هذا الحل أفضل الطرق لأن كل طرف يحصل من خلاله على ما يرضيه وبذلك يتمكن القائد من مجابهة مشكلة التعارض وبالتالي تحديد الأهداف المرغوبة. (عبد العزيز صديق - ٢٠٠٨).

### ثانياً: وظائف القيادة:

اختلف الكتاب في تعدد وظائف القيادة إلا أنهم يتفقون على أن جوهر تلك الوظائف هو القدرة على إدارة المنظمة لتحقيق أهدافها بواسطة التأثير على العاملين وبث روح العمل الجماعي فيهم مع عدم اللجوء لأسلوب السلطة إلا عند الضرورة.

وقد عددها فايول إلا أنه حصرها في خمسة هي:

التخطيط - التنظيم - التنسيق - إصدار الأوامر - التوجيه. (محمد سعيد عبد الفتاح - ١٩٨٦).

ومن خلال استعراض سير الأنبياء والرسل والمصلحين الاجتماعيين والزعماء والقادة العسكريين يمكن تحليل الوظائف القيادية للعناصر الآتية:

- تفسير وإعلان المواقف التي تواجهها الجماعة خاصة إذا كانت مواقف مجهولة لأعضائها أو غامضة أو لا يسهل فهمها.

- توجيه الجماعة نحو العمل الطيب والجاد وتحذيرها من الوقوع في الخطأ.

- تحقيق التعامل بين الأفراد عن طريق توزيع المهام بينهم في تناسق وانسجام وكل ذلك في شيء من الحرية التي تتاح في الجماعة لكي يعبروا عن آرائهم.

- وضع الخطة التي تكفل تحقيق الأهداف التي تبتغيها الجماعة وعلى القائد أن يحدد الأعمال المطلوب إنجازها وترتيبها على هيئة برامج زمنية تتجزأ في الوقت المقرر.

- العمل على الوصول للأهداف النهائية للقائد سواء أن كانت رسالة ربانية أو عملاً اجتماعياً أو اقتصادياً أو سياسياً أو عسكرياً.

- تمثيل الجماعة رسمياً والتعبير عنها أمام الغير. (محمد سعيد عبد الفتاح - ١٩٨٦).

ويرى البعض أن للقائد عدد من الوظائف فهي الإدارة للجماعة والضبط والعلاقات الداخلية القائمة على الثواب والعقاب والتحكم إليه عند الخلاف وهو النموذج الذي يقتدى به والمضحي في سبيل الجماعة. ولكي يقوم القائد بهذه الوظائف على وجهها الصحيح لا بد ان يملك زمام الأمور في ثلاثة:

\* خبراته ومهارته على فهم العمل كأن يكون خبيراً في البيع والشراء أو التخزين حتى يتمكن من إصدار القرارات الفعالة. أما الرئيس الذي لا يعتمد على سلطته فقط فإن أوامره قد تكون محل سخرية عند تابعيه.

\* يتمثل في المهارات الاجتماعية التي تمكنه من توجيه تابعيه والحصول منهم على أقصى قدر من الاستجابة له كما يرفع من روحهم المعنوية ويجعلهم يعملون في جو من الرضا النفسي.

\* لا بد أن يتوافر في القائد ليقوم بوظائفه القدر الكافي من السلطة لممارسة عمله فمهما كانت صفاته التي يتمتع بها فإنها لا تجدي في بعض الحالات. ومن أهم العوامل التي تؤثر في تحديد وظائف القيادة:

- نوع الجماعة وفقاً لحاجاتهم فلا بد من توزيع وظائف القيادة على أعضائها.
- دوافع القيادة فالأسباب التي تدعو الشخص إلى التطلع للقيادة قد تكون دوافع اقتصادية كي يحصل على ثروة وأجر أو بسبب شعوره بقوة شخصيته فيسعى إلى اعتماد الآخرين عليه أو قد يكون الدافع الحاجة إلى التبعية داخل الجماعة.
- العلاقة الانفعالية بين القائد والتابع لها شكلان الأولى قائمة على الخوف والأخرى مبنية على الحب فإذا ساد حب مقرون بالرهبة كانت العلاقة ودية أما إذا ساد حب وخوف كانت العلاقة طغياناً. (محمد سعيد عبد الفتاح - ١٩٨٦).

## المبحث الرابع

### أساليب ونماذج القيادة

أولاً: أساليب القيادة:

يعتمد أسلوب القيادة على تصور القيادة عند القائد والمنظمة وعلى طرق القيادة التي يختارها وتبعاً لكيفية هذين التصورين معاً. فقد يعتمد القائد أحد الأساليب المتنوعة التي ينعكس كل منها في طريقة عمل المنظمة وطريقة تعامل العاملين فيها مع بعضهم البعض.

ومن أساليب القيادة الإدارية التي تحدث عنها المؤلفون:

#### **أسلوب الشدة:**

وقد ساد هذا الأسلوب نتيجة للظروف التي كانت سائدة في العصور الوسطى وبداية العصر الحديث. (عبد الرحيم محمد عبد الرحيم - ٢٠١٣).

#### **أسلوب اللين:**

بعد ظهور العديد من المآخذ على أسلوب الشدة وظهور الاتجاه الحديث في الإدارة لتمثل المدرسة السلوكية ونظرياتها ونظرية العلاقات الإنسانية وتنظيم ونتيجة لحدوث المتغيرات والتطورات في الأعمال بدأ القادة يتوجهون نحو تغيير أسلوبهم في التعامل مع أتباعهم إلى الأسلوب النقيض وهو أسلوب اللين. (عبد الرحيم محمد عبد الرحيم - ٢٠١٣).

#### **أسلوب الحزم:**

وقد تبين للقيادة الإداريين بعد تطبيق أسلوب اللين أنه لا يمكن أن يحل مشكلة العاملين لأن بعضهم لا ينفذ معه إلا أسلوب الشدة لذلك يرى الباحثون اللجوء إلى أسلوب وسط بين الشدة واللين وهو الأسلوب الحازم ومن أبرز من نادى به "ماكريجر" "ماكموري" "ليكرت". (عبد الرحيم محمد عبد الرحيم - ٢٠١٣).

ويرى دافيد مان في كتابه عن أساليب القيادة والإدارة أن هنالك أربعة أساليب للقيادة:

### أولاً: الأسلوب الأوتوقراطي أو الاستبدادي:

وفي هذا الأسلوب يصر القادة على القيام بكل شيء بأنفسهم فهم يتمتعون بكامل السلطة ويتخذون كافة القرارات وغالباً لا يخبرون أي شخص بما يقومون به. وغالباً ما يحافظ القائد الأوتوقراطي على سلطته بالقوة أو التخويف أو التهديد أو باستعمال مركزه وعلى الرغم من أنه قد تكون لديه رؤية واضحة أو لا تكون. وهو لا يهتم إذا ما كان أي شخص يوافق على عمله أم لا.

وأن القيادة الأوتوقراطية تسمح باتخاذ القرارات بسرعة وتلغي الجدل حول كيفية عمل الأمور ولكنها في الوقت نفسه تقلل من احتمال الحصول على مجموعة من الأفكار المختلفة من أشخاص مختلفين. كما أنها تعامل الناس بطريقة سيئة أو كأنهم ليس مهتمين إذا كان هذا القائد مهتماً بسلطته الخاصة وسيحرص على سحق أي معارضة له أو لأفكاره وقراراته كما انه لا يسمح بالابتكار واستخدام أفكار الآخرين إلا إذا كان ذلك جزءاً من خطته.

وهناك قادة أوتوقراطيون يحسنون التصرف. وتوفر القيادة الأوتوقراطية بيئة عمل ثابتة وأمنة وقيادة حاسمة وفعالة ولكنها غالباً ما تضحي بالمبادرة والأفكار الجديدة والتطور الفردي والجماعي للموظفين من أجل استقرار بيئة منظمة جداً حيث يعرف الجميع ما الذي يفترض أن يقوموا به ويتبعون الأوامر دون أي تعليق. (عبد الرحيم محمد عبد الرحيم - ٢٠١٣).

### ثانياً: الأسلوب الإداري:

فالذي يرى نفسه مديراً يهتم في الدرجة الأولى بتسيير المنظمة طالما أنها تصل إلى حالة جيدة ويهتم بالعلاقات مع الموظفين ولكن فقط من أجل ضمان استمرار سير الأمور بسلاسة ولثبات المنظمة تركيزه الأساسي على تقوية أنظمة المنظمة وبنيتها التحتية "السياسات - المراكز - التجهيزات" ويتأكد بأن كل شخص يقوم بما يفترض أن يقوم به.

إذا كان الإداري كفواً فسيكون ممسكاً بزمام ما يحصل في المنظمة ومتحكماً بالموازنة وعارفاً بمستوى دليل السياسات والإجراءات وعالماً بمن يقوم بعمله بكفاءة وبمن لا يقوم به، ومعالجاً للمسائل بسرعة وحزم أما ما لن يقوم به فهو توجيه المنظمة فالرؤية ليست من شأنه مع أن المحافظة على المنظمة هي من شأنه. (عبد الرحيم محمد عبد الرحيم - ٢٠١٣).

### ثالثاً: الأسلوب الديمقراطي:

فالقائد الديمقراطي يفهم أنه لا وجود للمنظمة من دون أعضائها وينظر إلى مركزه ومراكز الآخرين من حيث المسئوليات وليس من حيث المقام وغالباً ما يستشير الآخرين، ولكن على الرغم من أنه يقدر آراء الآخرين ويأخذها في الحسبان إلا أنه يرى نفسه صاحب المسئولية النهائية في اتخاذ القرار.

وأن القيادة الديمقراطية تدعو إلى مشاركة الموظفين فهي تسمح للجمع بأن يعبروا عم آرائهم في كيفية العمل وهي تغني إمكانيات المنظمة بأفكار الجميع ولكن مع ذلك تترك القرارات النهائية حول ما يجب فعله في يد شخص واحد.

أما ما لا تفعله القيادة الديمقراطية مع أنها تستطيع ذلك فهو جعل الموظفين معنيين بالمنظمة وغاياتها. (عبد الرحيم محمد عبد الرحيم - ٢٠١٣).

### رابعاً: الأسلوب التعاوني:

وفي هذا الأسلوب يحاول القائد اشراك جميع من في المنظمة في قيادتها ويكون اتخاذ القرارات من خلال عملية نقاش تعاونية أو شكل من أشكال الاتفاق إما بالأكثرية أو بالإجماع. ويحاول القائد التعاوني تعزيز الثقة والعمل الجماعي لدي الموظفين ككل.

وعليه أن يثق بأن الأشخاص سيتخذون قرارات جيدة إذا كانت لديهم جميع المعلومات ذات الصلة ويحرص على حصولهم عليها وأن يوفر التسهيل الذي يضمن هذه القرارات الجيدة.

أما من الناحية السلبية فقد يجري إهمال الإدارة من أجل بقاء منظمة تعاونية وبالتحديد أكثر فقد يكون اتخاذ القرارات بشكل تعاوني مزعجاً وقد يستغرق حل الخلافات واتخاذ القرارات فترة طويلة. (دايفيد مان - ١٩٩٢).

### ثانياً: نماذج القيادة:

نماذج "ليكرت" للقيادة الإدارية:

وضع "آر. ليكرت" تصنيفاً من أربعة نماذج للنظم الإدارية:

النموذج الأول: انتهازي / متسلط.

النموذج الثاني: معطاء / متسلط.

النموذج الثالث: متشاور.

النموذج الرابع: مشاركة الآخرين / الرأي الجماعي.

أولاً: انتهازي - متسلط:

يغلب على المديرين الذين يطبقون هذا النموذج القيادي الإنفراد بالقرار بدرجة كبيرة، ولا يثقون كثيراً في مرؤوسيهم ويدفعونهم للعمل من خلال سياسة

القليل من الثواب والكثير من العقاب، ويحوزون جميع مفاتيح صنع القرار، ولا يسمحون لمرؤوسيهـم أن يبادروا بالتواصل معهم، وإن دعت الحاجة للتواصل، فيتم بمبادرة منهم، وليس من مرؤوسيهـم ([www.hriscussion.com](http://www.hriscussion.com)).

## المبحث الخامس

### تبلور الشخصية القيادية

على الرغم من ان القيادة كعمل عرفت ممارستها منذ وقت طويل إلا أنها لم تبرز كمفهوم ولم تخضع للدراسة والتحليل إلا في أواخر القرن التاسع عشر مع تفجر الثورة الصناعية والاحتياج لتنسيق الأعمال والإشراف على أدائها. وهذا تتطلب وجود شخص يوجه الآخرين لأداء غاية معينة وهذا كان واضحاً عندما كانت الإدارة تمارس على مستوى واحد هو الخط القاعدي خط العاملين والإنتاج فكانت المهمة إشرافية فقط. . (www.bawaba.khayam. com).

وبعد ذلك أصبحت الأمور أكثر تعقيداً عندما كبرت المؤسسات وتعددت مستويات القيادة وازدادت الجماعات تعدداً وتنوعاً فتعددت الأنماط السلوكية بين فرد وآخر. فالقيادة كاحتراف ومهنة تتطلب من أفرادها امتلاك معرفة مهارية بفنون الإدارة وأسلوب التأثير على العنصر البشري وهذه المعرفة لا تكتسب إلا عبر سنوات طويلة من التعلم والتجربة. (www.bawaba.khayam. com).

فالقيادة اختصاص يطالب القائد بأداء رسالته وواجبه وهو إدارة العنصر البشري الذي هو أساس المنظمة لتحقيق الأهداف بكفاءة واقتدار. ولا بد أن يتوفر لديه الموهبة والاستعداد الفطري ثم بعد ذلك الخبرة والممارسة.

ويظل الدافع الأساسي في تبلور الشخصية القيادية هو الرغبة الذاتية الأكيدة في تبوء المكانة القيادية والإطلاع بهذا الدور القيادي ثم بعد ذلك يأتي دور المؤسسة في انتقاء الخامات الواعدة من بين العاملين وتعهدتها بالرعاية وتوفير البيئة الملائمة والمحفزة استكمالاً لمشروع صنع وميلاد قائد وحتى يتحقق ذلك لا بد أن تتوفر أركان أساسية وهي:

### أولاً: الموهبة الفطرية:

وهي هبة إلهية تسمى بالكاريزما القيادية وهي جمع صفات وخصائص عقلية ونفسية وسلوكية تتجمع لدى شخص ما بقدر ونسب معينة تجعل منه

شخصية طموحة تواقّة للقيادة ذات جاذبية آسرة للألباب والمشاعر وهي أكثر من أن تحصر أميزها الذكاء والوقار والحصانة العقلانية والطموح والشجاعة والجاذبية والقبول. ([www.bawaba.khayam.com](http://www.bawaba.khayam.com)).

### ثانياً: العمل والخبرة:

وتكمن أهميته لأنه يخدم غايتين فهو ينمي الصفات والخصائص الفطرية ومن ناحية أخرى يحفزها ويوجهها في الاتجاه السليم. فالعلم والخبرة من حصاد السنين من الدراسة والممارسة بخلاف الدراسة الأكاديمية لعلم النفس والاجتماع وعلوم الإدارة فمن المفيد جداً دراسة تاريخ القادة وسيرهم الذاتية ومن اشتهر منهم بنجاحه أو اخفاقه حتى يستفاد من تجاربهم.

([www.al.bayyna.com](http://www.al.bayyna.com)).

### ثالثاً: الحافز والدافع:

تظل القدرات والطاقات كامنة ومعطلة حتى تجد ما يشحنها وينشطها وتظل أسيرة القلب والعقل حتى يظهر ما يحفزها فتفجر وتحقق انجازات وتصنع المعجزات. ولاختلاف البشر سيكولوجياً فإن استجاباتهم للتحفيز تختلف من فرد لآخر فمنهم من يدفعه معتقده طوال الطريق ومنهم من تحفزه الجوائز والشهرة ومنهم من تستفزه التحدي وقهر الصعاب ومنهم من يكون دافعهم الالتزام وأداء الواجب بل إن البعض تكون استجابتهم خوفاً من العقاب.

([www.al.bayyna.com](http://www.al.bayyna.com)).

### رابعاً: توفر الفرصة:

كثيراً ما تصنع الفرصة لأصحاب الحظوة والقرباة وغالباً ما تتحكم الميول وأهواء النفس في تحديد شكل العلاقات بين الأفراد مع أنه لا يوجد معيار حقيقي

للحكم للشخص أو عليه سواء بالتجربة أو إتاحة الفرصة للجميع ليثبت الجدير  
جدارته. (www.al.bayyna.com).

## المبحث السادس

### طرق اختيار القادة وسمات القادة الإداريين

أولاً: طرق اختيار القادة:

هنالك عدة طرق لاختيار القادة الإداريين لشغل المراكز القيادية منها:

## طريقة الاختيار الحر:

وهي تقوم على اعتبارات شخصية وتقديرية وتنتهك روح الديمقراطية ومبدأ المساواة. ولكن هذا الأسلوب لم يعد مقبول في مجتمع اليوم حيث مساواة القانون ومساواة جميع المواطنين في شغل الوظائف العامة وتحديداً لا تصلح هذه الطريقة في الوظائف التنفيذية التي يغلب عليها الطابع السياسي. (إبراهيم عبد العزيز شيحة - ٢٠٠١).

## طريقة المركز الاجتماعي:

وهذه الطريقة تعتمد في اختيار القادة الإداريين على اعتبار النسب والانتماء إلى طبقة اجتماعية معينة وأيضاً هذا الأسلوب لا ينسجم مع الاتجاهات الديمقراطية المعاصرة. (إبراهيم عبد العزيز شيحة - ٢٠٠١).

## طريقة الانتخاب:

وهذه الطريقة تعتمد على اسس ديمقراطية وهي متبعة في مصر بالنسبة لعمداء الكليات، وهذه الطريقة لا تصلح لاختيار القادة الإداريين كونها تعتمد على التأثير في الناخبين في نجاح بعض الشخصيات ولا تعتمد على الكفاءة والقدرة والمهارة وكثيراً ما تعتمد على المحاباة وكثيراً ما تضار المصلحة العامة نتيجة لمحاباة القائد لبعض الجماعات. وهذه الطريقة تعتمد على الدورية والتجديد مما يؤدي إلى فقدان عنصر الاستقرار. (تاج السر محجوب علي - ٢٠٠١).

## طريقة الإعداد والتأهيل والتكوين:

وتعتمد هذه الطريقة على تدخل الإدارة العامة من اجل إعداد وتكوين الأطر القيادية من خلال إحداث المعاهد الوطنية للغدارة العامة التي تهدف إلى التكوين العلمي والتأهيل المهني لموظفي الإدارة العامة الذين يشغلون المناصب العليا

عند تخرجهم من هذه المعاهد وهذه طريقة جيدة وعملية أثبتت نجاحاً في الدول المتقدمة. (أحمد السيد الكردي - ٢٠١٠).

### طريقة الخبرة والممارسة:

وهذه الطريقة تركز على النظرية الشخصية لترتيب الوظائف ومن خلالها يمكن ترقية الإداريين على أساس الأقدمية والاستحقاق من خلال التعيين عن طريق إجراء مسابقات عامة تكشف عن صلاحية المتقدمين وتتم الترقية على أساس نظام الأقدمية والاستحقاق عبر مسابقة للترقية لا تختلف عن مسابقات التعيين وهذا الأسلوب جيد لإشاعة الاهتمام خلال الحياة الوظيفية. ونجد أن أسلوب الاستحقاقات أجدى في شغل الوظائف القيادية من نظام الترقية بالأقدمية. (تاج السر محبوب علي - ٢٠٠١).

### ثانياً: سمات القادة الإداريين:

في معظم دول العالم وثقافتها عادة ما تكون السمات والقيم الإنسانية واحدة برغم تعدد الثقافات والحضارات وقد وجدت الدراسات والبحوث الحديثة في مجال القيادة صفات وقيم يبحث عنها الناس في القادة تكاد تكون متشابهة وتتمثل في القيم الإنسانية الأساسية التي تتمثل في "الأمانة - التطلع إلى المستقبل - الكفاءة - التحفيز - الذكاء - العدل - الحيادية - عمق التفكير والدعم - التقدم نحو الأمام - إمكانية الاعتماد عليه - التعاون - العزم والتصميم - وسمة الخيال والطموح والشجاعة - الاهتمام بالآخرين - النضج - الولاء والانتماء - التحكم في الذات والاستقلالية". وهذه الصفات والقيم جاءت نتيجة لبحوث ميدانية خلال سنوات عديدة قام بها أساتذة الإدارة والقيادة بدأت منذ عام ١٩٨٧م حتى ٢٠٠٢م واعتمدت على مشاركين من شتى دول العالم وقاراته وخلصت هذه الدراسات إلى أربع قيم وصفات أساسية هي:

- الأمانة.

- الكفاءة.

- التطلع إلى المستقبل.

- الدافعية والتحفيز.

وهي القيم والخصائص والحاجات التي يتطلع اليها جميع الناس وحثت عليها الأديان السماوية واتفقت عليها الثقافات المختلفة نظراً لأهميتها وضرورتها في القيادة الفاعلة والمثالية.

وعلى حسب ترتيب عينة الدراسات تأتي صفة الامانة أولاً وهي صفة مهمة يتطلع اليها الناس في القيادة وغالباً ما يتحدث الناس عن هذه الصفات مثل الصدق - الاستقامة - قوة الشخصية - المصداقية والنزاهة. وثانياً تأتي صفة التطلع إلى المستقبل كإحدى الصفات التي يجب ان يتميز بها القائد لأن الناس دائماً يتوقعون أن يكون القائد قادراً على التوجيه والاهتمام بالمستقبل. (إبراهيم عبد العزيز شيحة - ٢٠٠١).

وتأتي الكفاءة الإدارية ثالثاً كعنصر مهم من عناصر القائد وتعني الفاعلية والقدرة والمساحة التي يمكن من خلالها إنجاز المهام الصعبة وإدارة دفة العمل إلى الهدف المنشود وهي تعني الفهم الشامل لجوانب العمل وجميع مهاراته والقدرة على التكيف مع المتغيرات. (إبراهيم عبد العزيز شيحة - ٢٠٠١).

والترتيب الرابع هو الدافعية والتحفيز وتتمثل في الإيجابية والحماس والحيوية والنشاط وتحفيز القائد لمرووسيه يوجد إحساساً عظيماً بأهمية الهدف وقيمة العمل. (www.alhonidani.com)

فالمصداقية هي تطابق الأقوال مع الأفعال مع الأعمال وأثبتت الدراسات ان القادة الذين يتمتعون بالمصداقية هم الذين يتمتعون بهذه الصفات لأن المصداقية

تمثل جوهر القيادة في عصرنا الراهن وهي أساس القيادة. (منصور عيسى - ٢٠١٢).

وقد تباينت الآراء وتعددت في شأن سمات القادة الإداريين وظهرت نتيجة لهذا التمايز اتجاهان في سمات القائد الإداري هما:

- النظرية الذاتية أو الخصال والسمات.

- النظرية الموقفية.

**أولاً: نظرية السمات:**

ويرى أنصار هذه النظرية أن هنالك سمات معينة يجب توافرها في القائد الإداري حتى يصير قائداً ومن أنصارها سيشر بارنارد وريتشارد ردويل - كلينون ماسون. حيث يرى سيشر أن هنالك خصائص هامة يجب توافرها في الإداري حتى يكون قائداً وهي "الحيوية - قوة التحمل - والقدرة على إقناع الغير - القدرة الذهنية - والمسئولية".

أما ريتشارد فيحصرها في خصائص فطرية مثل الخلق والذكاء والجدية وخصائص مكتسبة مثل الخبرة والقابلية للتكيف والمهارات الخاصة.

أما كلينون فيحصرها في في الصحة - الدافع والتحفيز والطموح والمثابرة وتفتح الذهن - والقدرة على التنظيم والاجتهاد والاهتمام والقدرة على التعاون. (إبراهيم عبد العزيز شيحة - ٢٠٠١).

**ثانياً: النظرية الموقفية:**

ويرى أنصارها أنه لا توجد سمات عامة يجب أن تتوفر في القائد فالسمات تكون نسبية باختلاف المواقف الإدارية التي يتعرض لها القائد وباختلاف طبيعة العمل، فالقائد الإداري يختلف عن القائد العسكري.

ونجد أن هذه النظرية أغفلت عن بعض السمات التي يجب ان تتوفر في القائد الإداري فقد ذكر دكتور توفيق رمزي بان القائد يجب أن يكون:

- نظيفاً.
- ذات خلق طيب.
- في صحة جيدة.
- قوي الخيال ومتفائل.
- يجب أن يكون عادلاً.
- يتمتع بروح الفكاهة والمرح.
- هادئاً في الأزمات سريع التفكير عند الخطر.
- قادراً على اكتساب ثقة مرؤوسيه.
- أن يكون حيادياً في اتخاذ القرار.
- أن يكون مقنعاً ومقتنعاً. (إبراهيم عبد العزيز شيحة - ٢٠٠١).

ويمكن تصنيف صفات القادة إلى عشر صفات هي:

**أولاً:** صقل المقاييس العليا للأخلاقيات الشخصية بحيث لا يستطيع القائد الفعال أن يعيش أخلاقيات مزدوجة إحداها في حياته العامة والأخرى في العمل فالأخلاقيات الشخصية لا بد أن تتطابق مع الاخلاقيات المهنية.

**ثانياً:** النشاط العالي بحيث ينغمس القائد في القضايا الجليلة في حال اكتشافه بأنها مهمة ومثيرة.

**ثالثاً:** الإنجاز - فالقائد الفعال لا بد أن تكون لديه القدرة على إنجاز الأولويات فهناك فرق بين إعداد الاولويات وإنجازها.

رابعاً: امتلاك الشجاعة - فالقائد الجريء يلجأ إلى إنجاز الأعمال مع تحمله لكافة النتائج المترتبة على ذلك والمسئولية الكاملة في حين أن الشخص المسالم يحزر من ذلك.

خامساً: العمل بدافع الإبداع - فالقائد الفعال هو شخص مبدع خلاق يفضل أن يبدأ بطلب المغفرة على طلب الإذن.

سادساً: تحديد الأهداف - فجميع القادة الفعالين يمتلكون صفة تحديد الأهداف والتي تعتبر ضرورة قصوى لاتخاذ القرارات الصعبة.

سابعاً: تحديد الأهداف - فجميع القادة الفعالين يمتلكون صفة تحديد الأهداف والتي تعتبر ضرورة قصوى لاتخاذ القرارات الصعبة.

ثامناً: استمرار الحماس - فأغلب القادة يمتلكون حماساً ملهماً لا بد من استمراره.

تاسعاً: امتلاك الحنكة - فالقائد الفعال هو ذلك الشخص الذي يمتلك مستوى رفيع من الحنكة بحيث يتمكن من تنظيم المواقف الفوضوية فهو لا يتجاوب مع المشاكل بل يستجيب لها.

عاشراً: مساعدة الآخرين على النمو - فالقادة الحقيقيون لا يسعون إلى التطوير والنمو الذاتي فقط بل لتبادل الأفكار بحرية مما يؤدي إلى التعاون فتصبح المنظمة والعاملون جزءاً متكاملماً فتتجزأ المهام على أكمل وجه.  
(www.bawaba.khayam. com)

## المبحث السابع

### مشكلة القيادة وأبعادها

#### مشاكل القيادة في الدول النامية:

إن من أهم المشاكل والمعوقات التي تواجه الغدارة في الدول العربية والتي تنعكس على عملية اتخاذ القرارات عجز القيادات الإدارية التي بيدها صنع القرار عن القيام بدورها القيادي ومن أهم هذه المشاكل والمعوقات:

أولاً: عدم توافر الكوادر القيادية الكفؤة:

وتتمثل هذه المشكلة في ترك القيادات الإدارية والكوادر الناجحة للعمل الحكومي بحثاً عن مغريات مادية أو اجتماعية خارج بلادها وتعتبر هذه خسارة في الموارد البشرية الكفؤة وهذا ما يجعل الشكايات تقبل بغدارة أشخاص غير مؤهلين بحجة أن هذا هو الموجود ولا بد من الرضا بالواقع. (نواف كنعان - ٢٠٠٩).

### ثانياً: اختيار القادة بطرق غير سليمة:

إن معايير اختيار الكثير من القيادات تتحكم فيها عوامل نابعة من طبيعة أنماط السلوك الاجتماعي السائدة في مجتمعاتنا مثل المحسوبية الاجتماعية مما يؤدي إلى خطورة كبيرة تؤدي إلى رد فعل سيء من العاملين لإحساسهم بتلك العوامل في اختيار قمة الجهاز، كما أن هنالك أسلوب سائد وهو أن القائد يجب يكون ذا طابع فني فمثلاً المستشفى لا بد أن يقودها طبيب وبالرغم من أن هذا الأسلوب يلقى قبولاً وتطبيقاً إلا أنه لا يعني بالضرورة نجاح هذه القيادات وذلك لأن القيادة تمثل عدة جوانب متداخلة تتطلب قدرات إدارية وإنسانية فالمهارة الفنية وحدها لا تساعد على أداء مهام النجاح.

### ثالثاً: عدم توافر الاستقرار الوظيفي والاطمئنان النفسي للقيادات الإدارية:

ومن أسباب عدم الاستقرار خوف القيادات من الخطأ وقسوة الواقع ووسائل الإعلام التي لا ترحم من أخطأ حيث أنها تسيء للقيادات الإدارية ونشر أخطائهم مما يجعلهم يفقدون مكانتهم الاجتماعية.

### رابعاً: عدم اهتمام القيادات بالأساليب الكمية لاتخاذ القرار.

### خامساً: اعتماد القيادات على الخبرة والاستشارة الأجنبية:

وذلك بسبب النقص في الكوادر أصبحت الشركات تلجأ للقيادات الأجنبية ذات تكلفة اقتصادية ومالية عالية. ([www.ta.u.net-2014](http://www.ta.u.net)).

وترجع مشكلة القيادة بداية إلى سوء نظم اختيار القادة، فعملية الاختيار تتم على أساس الأقدمية وصعود القادة السلم الإداري حتى النهاية وهذا وحده لا يدل على النجاح، فالقيادة الإدارية تحتاج إلى مواهب شخصية متميزة ونجد أن عدم مراعاة الأصول العلمية السليمة في اختيار القادة تؤدي إلى عدم إدراكهم لأبعاد المهمة القيادية وبالتالي إلى فشلهم في القيادة بأسلوب سليم قائم على مبدأ مشاركة العاملين في القيادة ومراعاة معنوياتهم لأنهم يشعرون بأن من يجلس على قمة الجهاز لا يستحقها مما يجعلهم يفقدون الأمل في ان يصل الأكفأ منهم في المستقبل إلى هذه المناصب العليا وبالتالي يفقدون روح الحماس التي تدفعهم للعمل بنشاط وإخلاص مما يدفع الرئيس إلى التعامل بالأسلوب الرئاسي المجرد وهو أسلوب السلطة والجزاءات مما يؤدي إلى تضخم المشكلة بدلاً من حلها. ([www.al.bayyna.com](http://www.al.bayyna.com)).

#### سادساً: المشاكل الإدارية:

وهي:

- المركزية الشديدة وعدم التفويض.
- الوضع التنظيمي للأجهزة الإدارية في الدول النامية يتسم بسمات معينة تعكس آثارها السلبية على القيادات الإدارية وأهمها ما يلي:
- \* تعدد مستويات التنظيم.

- \* تشتت وحدات وأقسام التنظيم الإداري الواحد.
- \* التكرار والازدواجية في الاختصاصات.
- \* وجود التنظيمات غير الرسمية في الأجهزة الإدارية.
- البيروقراطية وتباين وتعقد الإجراءات.
- عدم توفر المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات. (نواف كنعان - ١٩٩٢).

#### سابعاً: المشاكل البيئية:

- عدم استقرار الأنظمة السياسية.
- المواريث الاجتماعية من عادات وتقاليد.
- جمود الأنظمة واللوائح.
- عدم الاستفادة من التقدم العلمي والتكنولوجي في مجال الإدارة. (نواف كنعان - ١٩٩٢).

## المبحث الأول

### مفهوم التنمية الإدارية والتنمية الذاتية

التدريب والتنمية لفظان يستخدمان في معنى واحد هو رفع مهارة العاملين. إلا أن التدريب يرتبط بأساليب علمية وأساسية بينما التنمية الإدارية ترتبط بأساليب تعتمد الاستجابة الذاتية ومن هنا يقترن التدريب بالمستويات الإدارية الأدنى بينما التنمية الإدارية تقترن بالمستويات الأعلى.

تنمية القيادات الإدارية تعني رفع كفاءة القيادات القائمة بالعمل حالياً وإعداد صف ثاني في إطار ما تتوقعه من تغير وتطور في مجالات العمل الإداري وأعبائه لشغل مراكز أعلى في السلم الوظيفي، والغرض من التنمية الإدارية تحسين قدرات المديرين الحاليين في المشروع والعمل على تأمين مورد كافي ومنتظم من المديرين الأكفاء لمقابلة احتياجات المستقبل، فالتنمية إذاً تعني التحسين في المقدرة الإدارية ونعني بالمقدرة الإدارية المقدرة على اتخاذ القرارات والمقدرة على الاتصال. ويمكن النظر إلى التنمية الإدارية على أنها نشاط مخطط ومستمر يهدف إلى تطوير السلوك الإداري وتطوير قدرات المديرين بالمنشأة من خلال المهارات التي يكتسبونها من خلال التنمية الإدارية. (صلاح الدين محمد عبد الباقي - ٢٠٠٠).

ذهب أغلب الكتاب في الإدارة إلى أنه يجب أن يتوافر في القيادة الإدارية ثلاث مهارات هي:

#### **المهارة الفكرية:**

وتتمثل في قدرة القيادات الإدارية التنفيذية على التفكير المنطقي وتصور الأمور ورؤية الأبعاد الكاملة لأي مشكلة ما وتحديد العلاقات بين المتغيرات. (صلاح الدين محمد عبد الباقي - ٢٠٠٠).

#### **المهارات الإنسانية:**

أثبتت الدراسات التجريبية أن أهم سمة للقيادة الناجحين هي كفاءة القائد في بناء علاقات إنسانية مع موظفيه وسلوكه الجيد في التعامل معه ولهذا فإن إيجاد روح الرضا والانتماء يعد من أهم واجبات القيادات الإدارية. (صلاح الدين محمد عبد الباقي - ٢٠٠٠).

#### **المهارة الفنية:**

وتتمثل في الإلمام بالعمل وقواعده وأصوله فالتقدم التقني السريع والمستمر لكافة جوانب العمل يستوجب متابعة متصلة من القيادات الإدارية بهدف الاستفادة من الأساليب والطرق والأدوات الحديثة لتطوير العمل وزيادة فعالية التنمية الذاتية. ويشير العالم "Yoder" إلى أن كثيراً من المشروعات تفترض أن التنمية يجب ان تكون عملية شخصية بمعنى أن المدير يأخذ المبادرة في تنمية قدراته ويكون الغرض من البرامج الموضوعه في هذه الحالة تسهيل التنمية الذاتية. (صلاح الدين محمد عبد الباقي - ٢٠٠٠).

## المبحث الثاني

### برامج التنمية الإدارية

بالرغم من أنه من الصعوبة الوصول إلى اتفاق عام بشأن الصفات والمؤهلات والخصائص التي تؤدي إلى النجاح في العمل الإداري إلا أن ذلك لا يمنع من إمكانية تحسين القدرة الإدارية والأداء الإداري عن طريق وضع برامج للتنمية الإدارية، وفي الإمكان تحليل متطلبات العمل الفعال لمراكز إدارية معينة

في التنظيم ومن ثم تحديد الصفات والمؤهلات التي يجب توافرها فيمن يشغلون هذه المراكز، ويمكن على أساس هذه التحليلات التعرف على المعرفة التي يجب أن يلم بها هؤلاء الأفراد من المهارات التي يجب أن يكتسبوها للقيام بالواجبات المطلوبة بحكم مراكزهم.

وحتى في المشروعات التي تتوفر لها إدارة عليا على درجة من المقدرة فإن الأمر يتطلب الاهتمام بالتنمية الإدارية لباقي المستويات. وقد بغفل المدير في مستوى الإدارة العليا هذه المسؤولية الملقاة على عاتقهم تجاه مساعديهم وقد يكون السبب انشغالهم بالأعباء الملقاة عليهم أو قد يكون تعمد الإهمال من جانبهم لهذه المسؤولية حتى يظلوا محيطين أنفسهم بهذه المعرفة والإحاطة بأسرار هذه المهنة. ويساعد وضع برنامج للتنمية الإدارية في لفت نظر المديرين إلى مسؤولياتهم تجاه المستويات التجارية الأخرى التالية، وضرورة العمل على توفير الجو الصحيح والروح الصحيحة لتنمية قدرات المديرين في جميع المستويات. (كنعان - ١٩٩٢).

### خطوات وضع برنامج التنمية الإدارية:

- تحليل الهيكل التنظيمي وأهداف المشروع:

تحدد واجبات كل مدير في المشروع على ضوء أهداف المشروع التي سبق وضعها فهناك أهداف عامة رئيسية توضع للمشروع ككل وتستند فيها أهداف فرعية ثانوية توضع لكل جزء من أجزاء التنظيم على أساس مبدأ التسلسل التخطيطي فتحدد أهداف أكثر تفصيلاً تشمل جميع العاملين في المشروع، ومن الطبيعي أن يكون هناك تكامل بين الأهداف بحيث إذا تحققت الأهداف الفرعية يكون بذلك تحققت الأهداف العامة الرئيسية، ومن هنا يتبين ضرورة أهمية التعرف على أهداف المشروع وإحاطة جميع العاملين بها والأهداف الخاصة بكل

منهم، ويتم وضع برنامج التنمية الإدارية على وضع هذه الأهداف. (نواف كنعان - ٢٠٠٩).

- تحليل الاحتياجات الإدارية:

يساعد تحليل احتياجات المشروع إلى التعرف على المراكز الإدارية داخل التنظيم والتي يجب العمل على شغلها في الوقت الحالي وتلك التي يمكن إرجاء شغلها لفترة مستقبلية، وعلى أساس هذا التحليل للاحتياجات يمكن العمل على تنمية المديرين لشغل المراكز الإدارية. (نواف كنعان - ٢٠٠٩).

- تقييم تقدم الأفراد:

يعتبر تقييم كل فرد في فترات دورية من الأجزاء الهامة في أي برنامج للتنمية الإدارية ويساعد التقييم في قياس مدى التقدم الذي يحرزه كل فرد في سبيل تحديد الأهداف الموضوعية في البرنامج، كما يستفيد الأفراد من عملية التقييم للتعرف على نواحي الضعف والنواحي التي يكون فيها الأداء مرضي. ومن الضروري أن يتيح الرؤساء الفرصة لمساعدتهم لمناقشة تقييم تقدمهم في البرنامج حتى يمكن مساعدتهم في التخطيط للتغلب على نواحي الضعف عندهم. كما تتيح المقابلات مع الرؤساء فرصة للمساعدين للتعبير عن أي تعليقات وآراء بخصوص نتائج التقييم. (نواف كنعان - ٢٠٠٩).

- تقييم برنامج التنمية:

يجب تقييم برنامج التنمية نفسه في فترات دورية للتأكد من أنه يقابل احتياجات التنمية التي يتطلبها المشروع وتلك التي يسعى إليها الأفراد المشتركين في البرنامج. وينطوي التقييم على إعادة فحص أهداف البرنامج للتأكد من أنها تتحقق بالشكل المطلوب وللتأكد من ما إذا كانت هذه الأهداف في حاجة للتعديل لمقابلة الظروف المتغيرة والتي تركت آثارها على البرنامج، كما يمكن استطلاع

آراء الأفراد الداخليين في البرنامج حول مدى فعالية البرنامج. (نواف كنعان -  
٢٠٠٩).

### المبحث الثالث

#### طرق التنمية الإدارية

تتيح برامج التنمية الإدارية للمشاركين فيها التدريب على أنشطة متنوعة  
واكتساب مهارات متعددة وذلك نظراً لتعدد المراكز الإدارية وتنوع متطلباتها. كما  
أن التنمية تهدف إلى تحسين قدرات الأفراد الحالية والمستقبلية وذلك لشغل مراكز

أعلى في المستقبل. ويمكن تقسيم الطرق المستخدمة في برامج التنمية الإدارية إلى تلك التي تتم في أماكن العمل وتلك التي تتم خارج محيط العمل. (عمر وصفي عقيل - ١٩٩٦).

### أولاً: التدريب في أماكن العمل:

لا يمكن اكتساب المهارات والقدرات الإدارية عن طريق الاستماع والمشاهدة بل تكتسب من خلال المزاولة الفنية والخبرة حيث يضطر الفرد إلى أن يعمل وربما يخطئ وتصحح له أخطائه ولهذا كان التدريب على الأعمال أكثر طرق التنمية الإدارية استخداماً. وفيما يلي بعض طرق التدريب في أماكن العمل:

#### - التوجيه أثناء القيام بالعمل:

يكتسب الفرد خبرة من المزاولة لعمله اليومي. إلا أنه إذا توفر للفرد الإشراف والتوجيه يتميز بخبرة أكبر حتى يوجهه ويعلمه ويوضح له جوانب الضعف والقوة في أداء سلوكه. كما يقوم المدرب الموجه بتعليم الفرد كيف يستفيد من المهارات والطاقات المتوفرة لديه إلى أقصى حد ممكن وكيف يصقلها لكي تظهر في أحسن صورها. (عمر وصفي عقيل - ١٩٩٦).

#### - التدريب على أعمال متعددة:

الغرض من التدريب على أعمال متعددة ومتنوعة إتاحة الفرصة للفرد لاكتساب خبرات متنوعة لت يكون في استطاعته الحصول عليها لو كان يعمل عملاً واحداً. (عمر وصفي عقيل - ١٩٩٦).

#### - تحديد مراكز خاصة للتدريب:

تقيم بعض المشروعات مراكز خاصة للتدريب والتنمية ذات صفة فنية استشارية أي لا تكون لها سلطة إصدار الأمر وإنما تقييم النصائح والإرشاد

والتوصيات، وتتبع هذه المراكز لكبار الإداريين في المشروع أي تكون في مستوى الإدارة العليا. (عمر وصفي عقيل - ١٩٩٦).

### ثانياً: التدريب خارج أماكن العمل:

يمثل التدريب في أماكن العمل الركن الأساسي في أي برنامج للتنمية الإدارية إلا أنه استكمالاً للتنمية فقد يحتاج الأمر إلى تدريب خارج أماكن العمل، لاكتساب خبرات تضاف إلى تلك التي اكتسبت من التدريب في أماكن العمل، وهناك طرق متعددة لهذا النوع من التدريب نذكر منها الآتي: (صلاح شناوي - ١٩٩٢).

#### - تقديم المشروع دراسات تدريبية:

تقدم الكثير من المشروعات الكبيرة دراسات تدريبية رسمية وينتظم بها المديرون وتكون هذه الدراسات على شكل محاضرات أو حلقات مناقشة. ومن الموضوعات التي تتطوي عليها مثل هذه الدراسات العلاقات الإنسانية والإشراف وإدارة الأفراد والعلاقات العمالية ونظرية الإدارة والاتصال وغيرها من الموضوعات. ويتاح للفرد في هذه الدراسات الاشتراك في المناقشات المعتمدة على تجاربهم وخبراتهم. (صلاح شناوي - ١٩٩٢).

#### - التدريب عن طريق اللجان:

تستخدم بعض المشروعات اللجان كوسيلة لإتاحة الفرصة للمديرين فيها لاكتساب خبرات أوسع ولدراسة مشاكل قد لا يواجهونها لو كان كل منهم يقوم بعمله المعتاد. (صلاح شناوي - ١٩٩٢).

#### - الاستعانة بهيئات خارجية متخصصة:

في حالة قدرة بعض المشروعات بالقيام بنفسها ببرامج التنمية الإدارية فإنها تلجأ إلى المؤسسات التعليمية والتنظيمات المتخصصة في التدريب والتنمية وتقوم بعض المشروعات بتشجيع مديريها على الاشتراك في البرامج التي تقوم بها هذه المؤسسات وتدفع لهم التكاليف. (صلاح شناوي - ١٩٩٢).

- الإشراف على برامج التنمية:

حيث أن برنامج التنمية يضم عادة أفراد من إدارات مختلفة من المشروع فإنه لكي يكون فعالاً يجب أن تتم مشاركة الأفراد في البرنامج بطريقة منظمة ومنسقة. ويقع الإشراف المباشر على إدارة شئون الأفراد أن يجد أو يتمتع البرنامج بتأييد الإدارة العليا للمشروع. وفي بعض المشروعات يتولى أحد كبار المديرين في الإدارات التشغيلية كإدارة التسويق أو الإنتاج مسؤولية توجيه وتنسيق التنمية. كما قد تكون لجنة من كبار المديرين في المشروع لتساعد في الإشراف على برنامج التنمية وإذا كانت مسؤولية تنفيذ برنامج التنمية الإدارية فيها يتعلق بطرق التدريب. (صلاح شناوي - ١٩٩٢).

### نبذة تعريفية بالجامعة:

جامعة الشيخ عبد الله البدري هي امتداد وتطور لكليتي الشيخ عبد الله البدري التقنية والصحية اللتين تم إنشاؤهما في عامي ٢٠٠٢م \_ التقنية - و٢٠٠٨م - الصحية - وهي الآن إحدى الجامعات السودانية وثالثة جامعات ولاية نهر النيل. فقد تم إنشائها بقرار من السيد رئيس الجمهورية في شهر يونيو ٢٠١١م تحت اسم جامعة الشيخ عبد الله البدري وتعيين البروفيسير البدري الأمين محمد عثمان أول مدير بمدينة بربر.

وقد سميت بهذا الاسم "جامعة الشيخ عبد الله البدري" تكريماً للعالم الجليل "الشيخ عبد الله البدري" الذي قام بدور كبير في تأسيسي هذه الجامعة منذ نشأتها ككلية تقنية. والجامعة منذ تأسيسها في منتصف عام "٢٠١١" وهي تسعى جاهدة إلى تفعيل إمكاناتها وقدراتها وإثراء خبرات طلابها من خلال الخبرات العلمية والبحثية لأعضاء هيئة التدريس ومساعدتهم معتمدة في ذلك على كافة المستحدثات والأساليب العلمية والتكنولوجية إلى جانب الرؤى الاجتماعية الفاعلة من أجل خدمة كافة القطاعات والتخصصات. وتسعى الجامعة طوال مسيرتها إلى تطوير برامجها ومقدراتها باستمرار واستحداث برامج ومقررات جديدة على نحو يتناسب مع المتغيرات العلمية والأكاديمية. كما أن الجامعة حريصة على إنشاء كليات بتخصصات تتناسب مع الاحتياجات العلمية والمتطلبات التنموية.

### رؤية الجامعة:

تسعى جامعة الشيخ عبد الله البدري إلى تحقيق التميز في مجال التعليم الجامعي والبحث العلمي على المستويات المحلية والإقليمية والعالمية في ظل مناخ يتسم بالاستقلالية والحرية والديمقراطية والمساواة وبما يساهم في خدمة المجتمع وتحقيق التنمية المستدامة.

### عرض النتائج:

قمنا بمقابلة بعض الشخصيات الإدارية والقيادية وفي السؤال الأول كانت محصلة المقابلات ما يلي:

#### س ١ النظام الإداري بالجامعة؟

- بوجود الهرمية تمثل إدارة الجامعة تبدأ من مجلس الجامعة ثم مدير الجامعة ثم الوكيل وأمين الشؤون العلمية وعمداء الكليات ثم تنشأ هرميات أخرى من كل الإدارات السابقة. (د. عمر مصطفى).

- بوجود هرمية وهي تبدأ من مجلس الجامعة ثم مدير الجامعة ثم نائب المدير ثم وكيل الجامعة ثم أمين الشؤون العلمية وعمداء الكليات وأمناء المكتبات ورؤساء الأقسام وتتفرع منها إدارات أخرى. (د. إسماعيل إبراهيم).

- النظام الإداري هو نظام هرمي يبدأ من المدير العام للجامعة وينتهي بمشرف العمل. (أ. عبد الله جفال).

- يتكون أولاً من مجلس الجامعة ويهتم بالمنشأة وتجديدها وتطويرها ووضع الخطط المستقبلية وليله المدير ونائبه ثم الوكيل ثم عمداء الكليات ثم رؤساء الأقسام. ومجلس الأساتذة وهو مجلس أكاديمي يهتم بالنتائج والسلوك وغيرها. (د. عبد الوهاب عمر الفكي).

- بوجود الهرمية تمثل إدارة الجامعة تبدأ من مجلس الجامعة ثم مدير الجامعة ثم الوكيل وأمين الشؤون العلمية وعمداء الكليات ثم رؤساء الأقسام وأمين المكتبات وتتشعب هرميات أخرى من بعض هذه الإدارات السابقة. (د. يوسف عمر الحاج).

أما السؤال الثاني فكانت محصلة المقابلات كما يلي:

س ٢ متطلبات القيادة وأثر هذه المتطلبات في اتخاذ هذه القرارات الحكيمة؟

- من أهم هذه المتطلبات جمع البيانات عند اتخاذ القرارات وتتمثل في اللوائح والقوانين والتقارير وهناك متطلبات شخصية. (د. عمر مصطفى).

- من أهم المتطلبات:

- الشخصية القيادية "الكاريزمية".

- المؤهل العلمي الأكاديمي.

- الخبرة العملية. (د. إسماعيل إبراهيم).

- من أهم المتطلبات وأثرها في إنجاح عملية اتخاذ القرار السليم لا بد من إتباع الآتي:

- وجود خطة واضحة الأهداف.
- خبرة في وضع الخطط وبناء استراتيجيات العمل.
- القدرة والمهارة على إدارة الأفراد للوصول لتفجير قدراتهم في الموقع الذي يتوافق مع قدراتهم. (أ. عبد الله جفال).
- الاهتمام بالنمو المستمر والمعرفة وهو يكون بتحريك المرؤوسين نحو الهدف. (د. عبد الوهاب عمر الفكي).
- من أهم هذه المتطلبات جمع البيانات. وأن الإدارة هي فن وذوق وحكمة في التعامل بمعنى كيفية التعامل مع المرؤوسين. (د. يوسف عمر الحاج).

أما السؤال الثالث فقد كانت محصلة النتائج كما يلي:

س٣ القيادة موهبة فطرية أم مهارة مكتسبة؟

- إن القيادة تجمع بين أنها موهبة فطرية ومهارات مكتسبة حيث أن هنالك عدد من الصفات التي يجب أن تكون موجودة في القائد أو المدير وراثياً وبعض المهارات التي يجب اكتسابها من دراسة النظريات الإدارية ومن ممارسة عملية الإدارة. (د. عمر مصطفى).

- هي موهبة فطرية لكن تحتاج لمهارات. (د. إسماعيل إبراهيم).

- إن القيادة هي موهبة فطرية ومهارة مكتسبة أي الاثنين معاً وتعطي أفضل النتائج لأن المهارات المكتسبة تتطلب زمن ليتم اكتسابها بعكس القيادة الفطرية. (أ. عبد الله جفال).

- ثبت في التوزيع الطبيعي أن ٢% هما قادة بالفطرة و ٢% لا يصلحون أن يكونوا قادة و ٩٦% يصلحون ان يكونوا قادة. (د. عبد الوهاب عمر).
- إن القيادة هي مهارة فطرية ويمكن تتميتها بواسطة الاكتساب والتطوير بواسطة التعلم والممارسة. (د. يوسف عمر الحاج).

أما السؤال الرابع فكانت النتائج كالآتي:

س٤ الدور الأساسي والهام للقائد الإداري؟

- يعتبر القائد هو المحرك الأساسي لبقية الأفراد الذين يقعون تحت رئاسته ويعتبر هو رئيس لهم أو مدير لهم وإن نجاح المدير يعني نجاح المرؤوسين وفشل القائد أو المدير يؤدي إلى فشل المرؤوسين وبالتالي فشل المؤسسة. (د. عمر مصطفى).

- الدور الذي يلعبه القائد وهو وضع الخطط والإستراتيجية التي تصب في اتجاه التطوير والتوسع. (د. إسماعيل إبراهيم).

- لا بد أن يتصف القائد بالصفات الحميدة والمعاملة الحسنة مع مرؤوسيه وهنا إن القائد هو المحرك الأساسي في المنظمة والدور الذي يلعبه هو توجيه مرؤوسيه وتوكيلهم بالأعمال التي يتطلب إنجازها. (أ. عبد الله جفال).

- الدور الأساسي للقائد الإداري هو القدرة على تحريك المرؤوسين نحو الهدف وحل المشكلات المعقدة والصعبة والابتكار والإبداع. (د. عبد الوهاب عمر الفكي).

- يتحلى بقدر كافي من المعرفة وعن طريق البيئة المتواجد فيها ويكون ملم بكل الجوانب ويجب أن يستخدم العقل وليس العواطف. (د. يوسف عمر الحاج).

أما السؤال الخامس كانت محصلته كالآتي:

س٥ مفهوم التنمية الإدارية والغرض منها؟

- من المفترض أن تكون هنالك عدد من الدورات التدريبية للأشخاص الذين يمارسون المسؤولية في المستويات العليا والوسطى حيث أن عدد منهم يكون غير عالم بنظريات الإدارة وكيفية التعامل مع الآخرين. (د. عمر مصطفى).

- إن الغرض من التنمية الإدارية تنمية الكوادر عن طريق فتح فرص التدريب والتأهيل العلمي والعملية للمرؤوسين. (د. إسماعيل إبراهيم).

- إن الغرض من التنمية الإدارية هي معالجة الأخطاء وتنمية المؤسسة بواسطة الفترات التدريبية للمرؤوسين لاكتساب خبرات وصقل مهاراتهم وتنميتها. (أ. عبد الله جفال).

- أن يكون هنالك دورات تدريبية لتحسين العمل الإداري. (د. عبد الوهاب عمر الفكي).

- عن طريق التعامل وأخلاقيات أو بصمة جديدة بمعنى يوجد تطور في العمل بواسطة الدورات التدريبية والاهتمام بتأهيل الكادر الإداري. (د. يوسف عمر الحاج).

من خلال المقابلة توصلنا إلى الآتي:

س٦ المشاكل التي تواجه القادة بصفة عامة؟

- من أصعب المشاكل التي تواجه القادة هي عملية اتخاذ القرارات حيث أن عدد من القادة لا يمارس عملية اتخاذ القرار وفق المراحل المحددة علمياً لعملية اتخاذ القرار كما أن عدد من القادة يتأثرون بالنواحي العاطفية والعلاقات والمحسوبة في اتخاذ قراراتهم مما يؤثر على صحة القرار.

(د. عمر مصطفى).

- من المشاكل التي تواجه القادة هي:

- عدم التعاون من المرؤوسين.

- التمويل الحكومي.
  - عدم وجود رؤية واضحة. (د. إسماعيل إبراهيم).
  - خلط الأمور ما بين الجانب الشخصي والجانب العلمي وسرعة اتخاذ القرارات. (أ. عبد الله جفال).
  - إن من المشاكل التي تواجه القادة هي عملية التمويل والكوادر البشرية الغير مؤهلة فإن الكوادر البشرية المؤهلة تساعد على إنجاز الأعمال. (د. عبد الوهاب عمر الفكي).
  - من المشاكل خلط الأمور ما بين العمل العام والشخصي. (د. يوسف عمر الحاج).
- محصلة السؤال السابع كانت كالاتي:
- س٧ أثر بث روح العمل الجماعي؟
- تعتبر الروح الجماعية هي من أهم دعائم نجاح العمل الإداري حيث أن جميع المنظمات تتكون من عدد من الأفراد الذين يجبون عملهم بصفة جماعية وشعورهم روح التعاون والعمل بروح الفريق. (د. عمر مصطفى).
  - ينتج عن روح العمل الجماعي الآتي:
  - الجماعة تكون مشتركة في حبها للمؤسسة.
  - حبهم لبعض.
  - إن العمل الجماعي نتائجه إيجابية جداً.
  - الرضا الوظيفي. (د. إسماعيل إبراهيم).
  - إن العمل الجماعي يخلق روح المحبة والترابط بين العاملين وذلك ينعكس إيجابياً على المؤسسة. (أ. عبد الله جفال).
  - إن العمل الجماعي يكون في شكل مجموعات والعمل بروح واحدة لتكميل بعضهما البعض. (د. عبد الوهاب عمر الفكي).

- أثر بث روح العمل الجماعي أثر إيجابي ينوب على المؤسسة بالفائدة. (د. يوسف عمر الحاج).

محصلة السؤال الثامن من خلال المقابلة كانت كالاتي:

س٨ كيفية تقييم القادة للمرؤوسين؟

- يعتبر ويتوقف تقييم القادة على مدى إنجازاته بالمهام التي كلف بها وفقاً للوائح والقوانين وتدعيمهم للمرؤوسين في إنجاز مهام والعمل على تطوير المؤسسة والطريقة المتبعة. (د. عمر مصطفى).

- يجب أن يكون تقييم القادة من خلال تأديتهم لأعمالهم الموكلة لهم فإذا قاموا بتنفيذها كما هو مطلوب فهؤلاء يعتبرون جيدين ويمكن أن يكونوا قادة في المستقبل. (د. إسماعيل إبراهيم).

- يقيمون القادة بواسطة الآتي:

- الأداء.

- إنجاز المهام الموكلة إليه.

- الكفاءة.

- الطاعة.

- التأهيل. (أ. عبد الله جفال).

- يقيم القائد بعدما يقوم بتنفيذ المهام الموكلة إليه حسب الصورة المطلوبة

بكفاءة وفاعلية. (د. عبد الوهاب عمر الفكي).

- يقيم القائد بعدة طرق منها:

- تعد الاستمارة مسبقاً.

- السلوك.

- مساعدة الرؤساء بأي مهام توكل اليهم.

- إبداء الرأي والمشورة للقائد.

- الأخلاقيات.

- القدرة بمساعدة الرؤساء بكشف عيوبهم.

- الصبر على العمل والتوجيهات وتحمل النقد. (د. يوسف عمر الحاج).

من خلال المقابلات اتضح أن محصلة السؤال التاسع الآتي:

س ٩ الطرق المتبعة في اختيار القائد؟

- يتم الاختيار للمناصب القيادية بالجامعة حسب المؤهلات العلمية والخبرة في مجال

العمل وتقييم الأداء خلال الفترات الماضية. (د. عمر مصطفى).

- من خلال ترشيح عدد من الأكفاء وإجراء الاختبارات للاختيار من بينهم عن طريق

المؤهلات العلمية وإنجاز المهام وغيرها. (د. إسماعيل إبراهيم).

- يتم اختيار القادة عن طريق التقييم من خلال الأعمال الموكلة إليه ومؤهلاته العلمية

والعملية وسلوكياته والشخصية القيادية. (أ. عبد الله جفال).

- يتم اختيارهم عن طريق اختيار القادة الصالحين لإنجاز الأعمال. (د. عبد الوهاب

عمر الفكي).

- تتم عملية الاختيار للقادة حسب مؤهلاته العلمية والأعمال التي أوكلت له لإنجازها

وتقييم أدائه خلال الفترات الماضية. (د. يوسف عمر الحاج).

**المناقشة:**

**الفرض الأول:**

من خلال المقابلة اتضح أن ٨٠% أثبت أن اختيار الأفراد يتم عن طريق

الكفاءة الإدارية وذلك يؤدي إلى تحقيق الأهداف المرغوبة وهذا يؤكد صحة

الفرضية الأولى.

**الفرضية الثانية:**

واتضح في الفرضية الثانية أن برامج التنمية المستمرة تجعل القيادات مؤهلة علمياً وعملياً حيث أثبت ٤٠% أنها تعمل على تحديد نواحي القوة والضعف ومعالجتها أول بأول.

#### الفرضية الثالثة:

أما الفرضية الثالثة أثبت ٨٠% أن استخدام الأسلوب العملي في برامج التنمية الإدارية يساعد على رفع كفاءة القيادة ويزيد من وعيها ومعرفتها ويكسب العاملين جرعات تدريبية سليمة ويضيف لهم مهارات جديدة ويطبقوها عملياً.

#### الفرضية الرابعة:

من خلال المتابعة اتضح أن ٨٠% يستخدمون المعايير العلمية في الاختيار الوظيفي وهذا يؤكد صحة الفرضية الرابعة.

#### النتائج:

- الموهبة الفطرية لها دور هام جداً في تكوين القائد مستقبلاً ولا يمكن لكل إداري أن يكون قائداً.
- المقدر على بث روح العمل الجماعي هي لب عملية القيادة.
- القائد الفعال لا بد أن تتوفر فيه المهارات الفنية والإدارية والسلوكية والفكرية وتتأثر مهاراته بمدى فهمه للعملية القيادية.

- التنمية العلمية والعملية لها أثر كبير في تحقيق الأهداف المطلوبة من هذه القيادات.
- اهتمام القائد الإداري بكل العاملين معه مهما كان وضعهم الوظيفي يعتبر من الركائز الأساسية لبيئة العمل والدفع الحقيقي للأداء والإنجاز المتفوق.
- معضلات القيادة الأساسية تكمن في الاتصال وتضارب القناعات والقيم بين القائد والمرؤوسين.

## التوصيات:

بعد استعراض هذه الدراسة يوصي الباحث بالآتي:

- أنه من الأجدر أن تكون هناك رؤية مستقبلية لدي الإدارة عند اختيارها لشخص ما ليتبوأ منصب قيادي وأن يكون شخصاً مناسباً تتوفر فيه جميع متطلبات القيادة.
- تشخيص نواحي الضعف وبناء التدريب على الحاجة الفعلية.

- معاملة الجميع كزملاء وبذلك يمثل القائد دور المعلم والمرشد.
- لا بد من تشجيع روح المبادرة وتبني المبدعين من العاملين في كل ضروب العمل لخلق المنافسة الصحيحة والشريفة.
- لا بد من إدخال التقنية في البيئات التنظيمية ومواكبتها للتطور العلمي الحديث.
- الاختيار لملء الشواغر الوظيفية لا بد أن يتم على حسب جدارة الفرد بعيداً عن المحسوبية.
- إعداد القيادات الإدارية في مجال رسم الاستراتيجيات وصياغة الأهداف لتحديد الأولويات وبناء خطوط العمل.

## الخاتمة:

عملية القيادة وفعاليتها لا تنصب فقط على القيادي ودرجة كفاءته في العمل ولا تركز على ما يتميز به من مهارة وإنما يتطلب التكامل بين رغبات القائد والأفراد بصورة تلقائية تمكن من تحديد الأهداف المشتركة وتوفير قسط كافي من الثقة بينهم. والظلال الإيجابية المرتبطة بالقيادة والتي يتوق اليها الجميع ترى في القائد الإداري القدوة الحسنة وأنه مثير الحماس - متبني المبدعين - مكتشف

أبطال الأداء - الدائم التجوال - المدرب - المحرك - مشكل البيئة العلمية -  
يحترم الأفراد ويهتم بهم، وفوق ذلك كله يدرك ويعلم أن القيادة تعني الحب والثقة  
والتماسك والقيم الراسخة التي تجعل من البيئة العملية دائرة متجانسة تستهدف  
التفوق وتعرف تصل إليه.

## المراجع:

- ١/ عبد المعطي محمد عساف - مبادئ الإدارة - ٢٠٠١.
- ٢/ عمر وصفي عقيل - إدارة القوة العاملة - ١٩٩٦م.
- ٣/ [www.sofa at animia.com](http://www.sofa at animia.com)
- ٤/ نواف كنعان - القيادة الإدارية - ١٩٩٢م.
- ٥/ عبد العزيز صديق - القيادة الإدارية - ٢٠٠٨.

- ٦/ محمد سعيد عبد الفتاح - الإدارة العامة - ١٩٨٦ م.
- ٧/ دايفيد مان - أسلوب الإدارة والقيادة - ١٩٩٢.
- ٨/ [www.bawaba.khayam.com](http://www.bawaba.khayam.com)
- ٩/ [www.al.bayyna.com](http://www.al.bayyna.com)
- ١٠/ إبراهيم عبد العزيز شيحة - أصول علم الإدارة العامة - ٢٠٠١ م.
- ١١/ تاج السر محبوب علي - ورقة عمل - ٢٠٠١ م.
- ١٢/ أحمد السيد الكردي - مبادئ القيادة الإدارية - ٢٠١٠ م.
- ١٣/ [www.alhonidani.com](http://www.alhonidani.com)
- ١٤/ نواف كنعان - القيادة الإدارية - ٢٠٠٩ م.
- ١٥/ [www.ta.u.net](http://www.ta.u.net) - 20014
- ١٦/ صلاح الدين محمد عبد الباقي - إدارة الموارد البشرية - ٢٠٠٠ م.
- ١٧/ صلاح شناوي - إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية - ١٩٩٢ م.
- ١٨/ عبد الرحيم محمد عبد الرحيم - كتاب القيادة الإدارية - ٢٠١٣ م.