

اختيار وتدريب القيادات الإدارية في الجهات والمؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية في ضوء رؤية

2030 م



This work is licensed under a
Creative Commons Attribution-
NonCommercial 4.0
International License.

د محمد بن خالد الحواس

د مهند بن سعود الطيار

نشر إلكترونيًا بتاريخ: ١١ مارس ٢٠٢٢ م

الملخص

والدقيقة، والاعتماد على الخبرة في مجال الإدارة المعنية، والتركيز على إنجازاته الشخصية، والانتماء والحس الوطني، واستشعار المسؤولية، والاختبارات التحريرية، وقياس مستوى الثقافة الإدارية للمهام المطلوبة. بالإضافة إلى ذلك أبرزت الدراسة أهم الجوانب التدريبية اللازمة للقيادات الإدارية ومن أهمها: صقل المهارات والقدرات الإدارية والقيادية لدى الفرد، وتوسيع نطاق معرفته للأداء الكفاء، واكتساب المهارات والمعلومات الضرورية لتحسين أدائهم في الأعمال الموكلة إليهم، وجوانب بناء الشخصية، وبناء الاستراتيجيات وتحقيق الأهداف، وجوانب التوازن بين أهداف المؤسسة وأهداف المرؤوسين للتمكن من الإنتاج المهني العالي ورسم الطرق للقيام بها، والمعرفة بتوجهات الدولة من خلال دورات تدريبية في التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة في ضوء رؤية المملكة 2030م.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أهم صفات القائد الإداري وأساليب اختياره، والجوانب التدريبية اللازمة في ضوء رؤية المملكة 2030، وقد استخدمت المنهج الوصفي (المسحي الوثائقي)، حيث تناولت مجموعة من الأدبيات النظرية السابقة، واستخدم الباحث المقابلة والوثائق لتحقيق أهداف الدراسة، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى قائمة بصفات القائد الإداري أهمها: القدرة الذهنية، والاهتمامات الواسعة، والنضج والهمة العالية، والمهارات الاجتماعية والقدرات الإدارية، والجد والمثابرة، والحسم في القرار، والشجاعة والوضوح والصراحة، كما توصلت الدراسة إلى عدد من الأساليب لاختيار القائد الإداري أهمها: الترشيح وفقاً لتوفر الصفات الأساسية المطلوبة في القائد الإداري كالجدارة، والترشيح الذاتي بناء على الإعلان، والتجريب، والمقابلة الشخصية الموسعة

Abstract

The study aimed to identify the most important characteristics of the administrative leader, methods of his selection, and the necessary training aspects in the light of the Kingdom's vision 2030. The descriptive method (documentary survey) was used, as it dealt with a set of previous theoretical literature, and the researcher used interviews and documents to achieve the objectives of the study, and the results of the study reached to a list of the qualities of a managerial leader, the most important of which are: Mental ability, broad interests, maturity and high energy, social skills and administrative abilities, diligence and perseverance, decisiveness in decision-making, courage, and frankness. The study also found a number of methods for selecting the administrative leader, the most important of which are: nomination according to the availability of the basic qualities required in the administrative leader such as merit, self-nomination based on advertising, experimentation, an extensive and accurate personal interview, relying on experience in the relevant department, focusing on his personal achievements, and belonging.

The sense of patriotism, sense of responsibility, written tests, and measuring the level of administrative culture for the required tasks. In addition, the study highlighted the most important training aspects necessary for administrative leaders, the most important of which are: refining the individual's managerial and leadership skills and capabilities, expanding his knowledge of efficient performance, acquiring the necessary skills and information to improve their performance in the work entrusted to them, aspects of character building, building strategies and achieving goals, and aspects of balance. Between the objectives of the institution and the objectives of its subordinates to be able to produce high professional production and to chart ways to carry it out, and to know the directions of the state through training courses in the strategic planning of the institution in the light of the vision of the Kingdom 2030.

Keywords: selection, training, administrative leaders.

* المقدمة

تحرص المنظمات على استقطاب القادة، فهم أهم مورد استراتيجي للمنظمة، فاستقطابهم وتطوير أدائهم ومهاراتهم، والمحافظة عليهم، يعود بالنفع على المنظمة. فانفتاح الأسواق

واشتداد المنافسة والتوجه نحو مداخل الجودة الشاملة وتطبيقاتها، قد أدى إلى زيادة الحاجة إلى الموارد المؤهلة وذات الكفاءة، والتي لديها من المهارات ما يجعلها مؤهلة لقيادة المنظمات إلى مستويات التميز. وقد لاحظ الكثير من الباحثين أن المنظمات التي تهتم ببناء قدرات أفرادها الذاتية، وتطور جدارة قيادات المستقبل فيها باستمرار، هي منظمات حيوية، وتتميز بإنتاجية عالية ومراكز متقدمة في المنافسة (Georg, 2003).

وقد تنبأ فولمر (Fulmer, 2004) بأن العوامل الاقتصادية العالمية سيكون لها الأثر الكبير على طبيعة القيادات المطلوبة وطبيعة مهاراتها، وما يجب أن يتقنها هؤلاء القادة، فسوف يحتاجون إلى معارف تقنية متقدمة، وإدراك عميق لحركة واتجاهات الأسواق العالمية، ومقدرة كبيرة على استيعاب ثقافات الغير، والتعامل معها بما لا يؤثر على بقاء منظماتهم واستدامتها، كما يجب عليهم إتقان مهارات متقدمة في ريادة الأعمال، وعلاقات مفيدة وذات نطاق عريض في مجال أعمالهم ومنظماتهم، إضافة إلى ذلك امتلاك مهارات قيادة المنظمات الحديثة، التي تعتمد في حل أعمالها على الهياكل الأفقية وبيئات العمل الافتراضية.

وأكد جون وريتشارد (John & Richard, 2013) أن القيادات ستواجه تغيرات مستقبلية متسارعة، كالتطورات السريعة في الاتصالات والانترنت والعمولة، وزيادة عدد المنافسين بالأسواق، وتوسع حجم التكتلات الاقتصادية، و بروز واضح لقوة أرباب المصالح، مما سينعكس بصورة حتمية على نجاح المنظمات مستقبلاً، فالقادة يتأثرون بالتغيرات التي تؤثر على الاستراتيجيات والسياسات الجديدة للترقية داخل المنظمة،

لتعمل على بقاء المنظمة وتموها مستقبلاً، ونشر وعي وثقافة الاستعداد والتعامل مع الجديد بعد موجة التغيير.

كما أكدت (Salvato & Corbetta, 2014) على أهمية اعتناء المنظمات بالقيادات الادارية الواعده، ووضع استراتيجيات لتهيئة قادة جدد، وقد كانت تعتمد المنظمات في الماضي على فكرة الإحلال الوظيفي الروتيني السنوي، دون أن تنتبه إلى تنمية وتطوير قدرات قادة المستقبل الواعد والاحتفاظ بها، أما حالياً وبعد تزايد اعتماد عمل المنظمات على شبكة الانترنت واستقطاب الموظفين الكفؤين، ولشدة المنافسة التي تواجهها المنظمات، أصبح استقطاب الوظائف بشكل لم يسبق له مثيل، كما أن هناك فجوات في هياكل المنظمات، أدى إلى بحث المنظمات، للتغلب على هذه الفجوات في مخزون المنظمة من المهارات القدرات القيادية العالية.

ومن هذا المنطلق أدركت العديد من المنظمات أن استمرارها وبقاء أنشئتها، يعتمد على عوامل عديدة، من أبرزها، وجود قيادات إدارية فاعلة، قادرة على مواكبة التغيرات الحالية للقرن الواحد والعشرين، واستيعابه بكفاءة واقتدار وحسن التعامل معها. فطبيعة التحديات التي تواجهها هذه المنظمات، تستدعي نوعاً مميّزاً من القيادات تمتلك الكثير من المهارات والجدارات التي لم يكن لها ضرورة في أوقات سابقة. ولكي نضمن استمرار القيادات الإدارية في التطور، والتفاعل مع مستجدات القرن الحادي والعشرين، ومجارات التطور السريع في التكنولوجيا ووسائل الاتصال، وتحول المجتمعات من الاقتصاد الآلة والصناعة إلى الاقتصاد المبني على المعرفة، ولذلك لابد أن يتجاوب المسؤولين مع المتطلبات الجديدة من خلال العمل على تأمين القيادات الإدارية

القادرة على العمل الدؤوب والمتواصل لإنجاز التطور، ومتطلبات ذلك، من تغييرات على جميع المستويات، فالقيادات التي تقود التغيير وتمارسه، وتستطيع التحليل والتنفيذ، أصبح بناؤها ضرورة ملحة، لتحقيق التنمية اللازمة، وتحسين عمليات الإدارة. وللمساهمة في تحقيق رؤية 2030 لابد من توفر قادة ذوي كفاءة عالية، بارعين واستثنائيين، ويتميزون بالانفتاح، والقدرة لاتخاذ قرارات جديدة، ويكيفون مع مختلف البيئات، ويقتنصون فرص الاستثمار عندما تلوح أمامهم، بالإضافة إلى امتلاكهم للقدرة على التعلم والنمو، وتحقيق التغيير. وبناءً على ما تقدم جاءت هذه الدراسة للبحث في موضوع أساليب اختيار وتدريب قادة إداريين قادرين على تبني التحول والتغيير بإبداع، واتخاذ توجهات جديدة لقيادة الوطن وتحقيق أهداف رؤية المملكة 2030.

* مشكلة الدراسة

يشير المشوق (1434) إلى أن قيادات وزارة الخدمة المدنية في المملكة العربية السعودية بحاجة ماسة إلى تطوير معارفها ومهاراتها وسلوكياتها، بحيث ترقى إلى مستوى عوامل التغيير التي تواجه المجتمع، وأهم تلك العوامل التوسع الكبير في المنشآت الحكومية، وكذلك في مؤسسات القطاع الخاص، وهذا يحتم إصدار أنظمة ولوائح جديدة بالإضافة إلى تأهيل الأفراد لهذه المنشآت تحت قيادات ذات وعي واستيعاب. مسؤولياتها، في تطوير الموارد البشرية الجديدة، بالإضافة إلى التغييرات الاقتصادية والمنافسة العالمية، والتجارة الحرة، وظهور صناعات جديدة، كما ينبغي أن تمتلك القيادات مهارات تصميم الهياكل التنظيمية الفعالة بما يلي متطلبات التغيير.

وقد كان إيجاد وتدريب مثل هذه القيادات وتوفيرها، الشغل الشاغل والمسيطر، على تفكير كثير من المنظمات التي تعي وتدرك الأهمية القصوى للقيادة في بقائها واستمراريتها، فقد جاء في التقرير السنوي لجمعية إدارة الموارد البشرية الأمريكية (SHRM) أنه تم استقصاء آراء (526) من القيادات التنفيذية للموارد البشرية لعدد من الشركات المختلفة الحجم حول أبرز التحديات التي ستواجهها هذه الشركات في المستقبل، فيما يتعلق بالموارد البشرية، وقد كان التحدي الأول الذي يقلق 75% من هؤلاء التنفيذيين هو التخطيط للتعاقب القيادي، وهذه النتيجة لا ترتبط بأمريكا فقط، وإنما بالكثير من المنظمات حول العالم (العبيدي، 2015). وتشير عطا (2018) إلى أن هناك أزمة تتعرض لها القيادات الإدارية، تكمن في عدم قدرتها على التوافق المستمر مع تغيرات البيئة، مما يحتم على إدارة الموارد البشرية تحضير قيادات إدارية بمهارات وقدرات تتفق مع متطلبات التغيير، وتساهم في تحقيق أهداف المنظمة.

ويشير زوير (2009) إلى أن اختيار القيادات الإدارية لازال يطغى عليه الاستناد إلى أساس دائرة المقربين وعلى الثقة الشخصية، والمبرر لهذا الأسلوب كان له قبول في بادئ الأمر، حيث كانت المتطلبات للاختيار غير معقدة، وكان العدد المتاح للاختيار يقع في دائرة المعرفة والاحتكاك الشخصي للمسؤول عن هذا الاختيار، أما حالياً وفي ظل تعقد متطلبات الاختيار وتعدد الأشخاص الذين لديهم الصفات التي تؤهلهم للمركز القيادي، وأصبح أكثرهم من خارج دائرة المعرفة والاحتكاك الشخصي للمسؤول عن قرار الاختيار، فإن هناك حاجة لمراجعة هذا الأسلوب وإعادة النظر فيه.

وبناء على ذلك فإن مشكلة الدراسة الحالية تتحدد في البحث في "اختيار وتدريب القيادات الإدارية في الجهات والمؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية في ضوء رؤية 2030م".

* أسئلة الدراسة

- 1- ما أهم صفات القائد الإداري؟
- 2- ما أهم وسائل اختيار القيادات الإدارية؟
- 3- ما أهم جوانب تدريب القيادات الإدارية؟

* أهداف الدراسة

- 1- معرفة أهم صفات القائد الإداري.
- 2- معرفة أهم وسائل اختيار القيادات الإدارية.
- 3- معرفة أهم جوانب تدريب القيادات الإدارية.

* أهمية الدراسة (ما يميزها عن غيرها)

تعتبر القيادة الإدارية من الموضوعات المهمة، وقد أشار العديد من الباحثين إلى ضرورة إجراء المزيد من البحوث حولها، ويعتبر موضوع اختيار القيادات أحد أهم التطورات الإدارية المعاصرة التي تحتاج إلى العديد من الدراسات، وتستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية موضوعها، حيث يُعد الاهتمام بالقيادات الإدارية في المملكة العربية السعودية موضع اهتمام الدولة، حيث ركزت رؤية المملكة 2030 على إعداد وتنمية القيادات الإدارية، وفي ضوء ذلك تم إنشاء أكاديمية تطوير القيادات الإدارية، ويأمل الباحث أن تسلط هذه الدراسة الضوء على اختيار القيادات الإدارية، وأهم الجوانب التدريسية لها، كما يأمل الباحث أن تقدم هذه الدراسة لمتخذي القرار في وزارة الموارد البشرية والتنمية

الاجتماعية والجهات الأخرى ذات الصلة صورة واضحة لاختيار وتدريب القيادات الإدارية.

* مصطلحات الدراسة

القيادة الإدارية: هي القدرة على توجيه سلوك الأفراد، وتنسيق جهودهم، وموازنة دوافعهم، ورغباتهم، لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في أداء النشاط التعاوني (عبد الباقي، 2001: ص221).

* منهج الدراسة

اتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، حيث اعتمدت على مسح الأدبيات، وتبعت عدداً من الدراسات والبحوث المتصلة بمجال اختيار وتدريب القيادات الإدارية.

* أداة الدراسة

بالإضافة إلى مسح الأدبيات المتصلة باختيار وتدريب القيادات الإدارية، استخدم الباحث المقابلة المقننة المفتوحة مع عدد من الخبراء في مجال القيادة الإدارية وعددهم (10) خبراء، وذلك لاستقراء آرائهم حول أهم صفات القائد الإداري، ووسائل اختياره، وأهم الجوانب التدريسية اللازمة للقيادات الإدارية في المملكة العربية السعودية في ضوء رؤية 2030. وتكونت المقابلة من ثلاثة أسئلة مفتوحة، وتم عرضها على مجموعة من المحكمين من أصحاب الخبرة في مجال القيادة الإدارية، وتم التنسيق لإجراء المقابلة مع الخبراء المستهدفين.

* الدراسات السابقة

هدفت دراسة البواردي (2015) إلى التعرف على تحديات خطط تعاقب القيادات في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر القيادات الإدارية الحكومية،

ولتحقيق ذلك استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي التحليلي، كما استخدم الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (306) من القيادات الحكومية في مختلف الجهات، وأظهرت نتائج الدراسة أن من بين التحديات التي تواجه الأجهزة الحكومية في خطط تعاقب القيادات: ضعف نظام تقييم الأداء الوظيفي المستخدم في بناء قيادات المستقبل، وعدم مناسبة نظام الحوافر المادية المحددة للموظفين لبناء قيادات المستقبل، وقد قدمت الدراسة عدداً من التوصيات منها: بناء نظام ولائحة خاصة بالتخطيط لتعاقب القيادات في المملكة، وإنشاء وحدة التخطيط لتعاقب القيادات الإدارية في الأجهزة الحكومية لتحقيق أهداف خطط التعاقب، ودعم القيادات الإدارية العليا المستمر والتزامها لفعالية دور وحدة تعاقب القيادات في تحقيق أهداف المنظمة واحتياج عملائها ومتابعتها.

وهدفت دراسة العيصمي (2017) إلى توضيح مفهوم تطوير القيادة الإدارية ومفهوم تطوير القائد الإداري، كما تهدف إلى تقديم نموذج نظري مقترح لاستراتيجية تطوير القيادة الإدارية في المنظمات الحكومية، واستخدمت الدراسة المنهج الكيفي، وقد خلصت الدراسة إلى ضرورة التركيز على المهارات الفردية للقائد الإداري وتشكيل نموذج قيادي يعتمد على التشاركية والتكامل مع باقي القيادات في المنظمات، وأن استراتيجية تطوير القيادة الإدارية تُبنى على أساس التحديات الراهنة والمستقبلية، وأن تكوين شبكات اجتماعية ذات علاقات تبادلية بين القيادات الإدارية في المنظمة مرتكز أساسي في مستوى الإدارة من استراتيجية تطوير القيادة الإدارية.

هدفت دراسة القحطاني (2014) إلى التعرف على دور التمكين في إعداد قيادات الصف الثاني بديوان وزارة العدل، واستخدم الباحث المنهج الوصفي لتحقيق نتائج الدراسة، والاستبانة كأداة لجمع بيانات الدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من قيادات الصف الثاني بديوان الوزارة، وتكونت عينة الدراسة من (113) فرداً، وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: أن واقع تمكين قيادات الصف الثاني جاء بدرجة متوسطة، وأن المهارات القيادية التي يساهم التمكين في تنميتها جاءت بدرجة متوسطة، وأن التمكين يساهم بدرجة كبيرة في بناء القيادات البديلة، وأن تشجيع المبادرات والاجتهادات الشخصية يساهم في بناء قيادات الصف الثاني، وأوصت الدراسة بتعزيز التمكين لما له من دور إيجابي في تنمية المهارات القيادية لدى قيادة الصف الثاني، من خلال إشراك العاملين في اتخاذ القرارات.

هدفت دراسة الحارثي والشمري (2014) إلى التعرف على مدى تطبيق تخطيط تعاقب القيادات الإدارية الحكومية السعودية، وإيضاح متطلبات التطبيق، وأهم المعوقات والصعوبات التي تواجه تخطيط التعاقب القيادي في المملكة، من خلال توظيف المنهج المسحي الوصفي، وأظهرت الدراسة أنه لا يوجد ممارسات حقيقية تطبق مفهوم تعاقب القيادات في الأجهزة، كما أنه لا يوجد إدارة متخصصة يمكنها الاضطلاع بهذا الدور، وفيما يتعلق بالمعوقات فقد أوضحت أن هناك عدداً من الصعوبات التي تحول دون تطبيق برامج تخطيط التعاقب القيادي كان من أبرزها غياب الرؤية الاستراتيجية لبناء صف ثان من القيادات، وعدم توفر نظام تقييم أداء موضوعي للتعرف على المهنيين، وعدم ربط المسار التدريبي بالمسار الوظيفي.

وهدفت دراسة البيشي (2014) إلى التعرف على المعايير المتبعة في اختيار القيادات في الأجهزة الحكومية في المملكة والتحديات التي تواجهها، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي الوثائقي والتحليلي، الذي استند على العديد من الأبحاث والدراسات الميدانية ذات العلاقة التي طبقت في القطاع الحكومي، إضافة إلى ما تناولته الأدبيات على المستويين المحلي والعالمي، كذلك تم الاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع المعلومات، وخرجت الدراسة بعدد من التوصيات الهامة في مجال اختيار القيادات الحكومية في المملكة.

وهدفت دراسة المعشوق (2015) إلى تحديد المهارات التي ينبغي توجيه الاهتمام إليها في تطوير مهارات القيادات الإدارية، وتحديد الآلية التي يمكن استخدامها لتأهيل القيادات الإدارية في الخدمة المدنية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وأوصت هذه الدراسة بإصدار بيان يحدد سياسات الخدمة المدنية "سابقاً" في تطوير مهارات القيادات الإدارية، والتوسع في برامج تنمية مهارات القيادات الإدارية في مختلف أنحاء المملكة، ومجال قبول قيادات القطاع الخاص والإعلام والعمل الطوعي بالخدمة المدنية.

هدفت دراسة الطويل وأبو شويمة (2016) إلى اقتراح معايير لاختيار مديري الإدارات العليا والوسطى في وزارة التربية والتعليم الأردنية، وتكونت عينة الدراسة من (154) فرداً من مديري الإدارات العليا والوسطى في وزارة التربية والتعليم الأردنية، وقد تم اختيارهم بطريقة عشوائية منتظمة، وجمع البيانات تم إجراء مقابلات شخصية مع بعض القادة التربويين في إدارات التربية والتعليم، والرجوع إلى القوانين والأنظمة والوثائق المعتمدة في عملية اختيار مديري الإدارات العليا والوسطى في وزارة التربية

الأردنية، كما تم تطوير استبانة لجمع البيانات، وخلصت الدراسة إلى أن درجة استجابة جميع أفراد عينة الدراسة كانت مرتفعة، وبناءً على ذلك جاءت مرحلة اقتراح المعايير؛ إذ تم الدمج بين ما ركز عليه الجانب النظري في اقتراح المعايير، وبين ما أفرزته نتائج الدراسة، وقد أوصت الدراسة بتطبيق المعايير المقترحة في اختيار مديري الإدارات العليا والوسطى في وزارة التربية والتعليم الأردنية.

* مفهوم القيادة الإدارية وأهميتها

تعتبر القيادة الإدارية الناجحة من أهم أسس العمل الإداري، وعوامل نجاحه، سواء في القطاع العام أو مؤسسات وشركات القطاع الخاص، وبناءً على المفاهيم الإدارية الحديثة، فإن أهمية القيادة الإدارية تتمثل بشكل واضح في قدرات القادة الإداريين على التأثير في سلوك مرؤوسيه، ودفعهم للعمل والإنجاز، ولا يتوقف دور القائد الإداري عند الإشراف والتوجيه، بل توجد لديه عادةً مهمات عديدة وكبيرة، يقع على رأسها مسؤولية اتخاذ القرارات التي تسعى لتحقيق أهداف المنظمة، ومن ثم متابعة تنفيذها، كما يقوم القائد الإداري بتحفيز ودفع العاملين نحو العمل المثمر والوصول معهم وبهم إلى مستوى عالي من الأداء والإنجاز، ويكسبهم المهارات المختلفة، ومن أجل تحقيق الأهداف تهتم القيادة بعملية الاتصال، وتبادل المعلومات، مع وضع سياسة صارمة للرقابة والمتابعة للتأكد من تحقيق أهداف المنظمة في الوقت والكيفية المخطط له، إن المهارات الأساسية التي لا بد من توافرها في القائد الإداري، بغض النظر عن طبيعة عمله تكاد تكون واحدة، حتى وإن اختلفت مهمة القائد الإداري في البيئة الإدارية، سواء داخل المنظمة الواحدة أو في منظمة أخرى ذات نشاط مختلف، لذا تعزز أهمية ضرورة توفر المهارات القيادية للقادة الإداريين بشكل

كبير، وذلك لمواجهة أعباء المنظمات، ومن ثم اتخاذ الإجراءات والقرارات الصائبة، الكفيلة بتسهيل تقديم السلع أو الخدمات للعملاء وفقاً لطبيعة مهمة المنظمة (الشهري، 2002). وعلى الرغم من أهمية القيادة الإدارية والدور الكبير الذي تلعبه في نجاح أو فشل أي منظمة، إلا أن مفكري علم الإدارة وروادها لم يتوصلوا إلى اتفاق على تعريف موحد وشامل لها، بل صاغوا تعريفات عديدة ومتنوعة لها ومختلفة، من حيث الصياغة اللفظية، لكنها جميعاً تتفق من حيث المضمون، على أن القيادة الإدارية هي امتلاك المدير للقدرة على التأثير في سلوك الأفراد وإقناعهم بضرورة التعاون والمبادرة لتنفيذ توجيهاته (ميا وآخرون، 2010).

* رؤية المملكة 2030 وإعداد القيادات

جاء في رؤية المملكة 2030 في محور "وطن طموح حكومته فاعلة" من ضمن الالتزامات إنشاء برنامج الملك سلمان لتنمية الموارد البشرية، ومن ضمن أهداف البرنامج تأسيس قاعدة من المواهب والكفاءات البشرية ليكونوا قادة المستقبل، ووضع سياسات لتحديد قادة المستقبل وتمكينهم، وصنع بيئة محفزة، تتساوى فيها الفرص ويكافأ فيها المتميزون (مجلس الوزراء، 2016).

ولأجل بناء القدرات والإمكانات اللازمة لتحقيق الأهداف الطموحة لرؤية المملكة 2030 ظهرت الحاجة إلى إطلاق برنامج التحول الوطني كأحد البرامج التنفيذية لرؤية 2030، ليكون أول البرامج، ويهدف إلى تطوير العمل في المؤسسات الحكومية، وتأسيس البنى التحتية اللازمة لتحقيق الرؤية، واستيعاب متطلباتها وما تطمح إليه، وينص البعد الخامس من أبعاد الخطة التنفيذية لبرنامج التحول الوطني على "تحقيق التميز في الأداء

الحكومي"، ومن مبادرات هذا البعد مبادرة البرنامج الوطني لإعداد وتطوير القيادات الإدارية، وتهدف هذه المبادرة إلى استكشاف القيادات الإدارية وإعدادها وتطويرها، وفقاً لأفضل الممارسات والخبرات العالمية، والمساهمة في تحديث الأنظمة واللوائح التي تساعد في رفع كفاءة الموارد البشرية وتمكين القيادات، ومن أجل تحقيق ذلك فقد بادرت وزارة العمل ممثلة بصندوق تنمية الموارد البشرية (هدف) إلى إنشاء أكاديمية هدف للقيادة، وتسعى هذه الأكاديمية إلى تطوير مهارات القيادات المستقبلية، من موظفي منشآت القطاع الخاص بالمملكة، من أجل دعم تحقيق رؤية المملكة 2030، وتوطين نوعي وتمتيز لقيادات تمتلك قدرة ومهارة على التخطيط والإبداع والابتكار، كما تهدف الأكاديمية إلى تزويد المشاركين بالعديد من المعلومات والتقنيات والمهارات اللازمة لمتطلبات القرن الحادي والعشرين، وتحقيق الاستثمار في رأس المال البشري، المناسب للمؤسسات الوطنية، كما أن الأكاديمية تعتمد على نقل الخبرات العالمية الناجحة، وتفعيل مبادئ القيادة المؤثرة، من خلال العديد من التجارب والحالات والمشروعات العملية، ونقل الممارسات النموذجية عالمياً والتوجيه والمتابعة والمحاكاة المباشرة، أو عبر القاعات الافتراضية مع خبراء متميزين عالمياً، إن هذا العمل في هذا الاتجاه يساعد بشكل كبير وفعال، على توليد قيادات فاعلة، تمتلك القدرة على الانتقال بمنظوماتها نحو التميز والمنافسة بسوق العمل السعودي، كما تسعى الأكاديمية إلى تقديم الدعم وتعزيز فرص التعلم المستمر، والتخطيط الاستراتيجي والإشراف، والتفكير وحل المشكلات وتفعيل مهارات التوجيه، والتوجه نحو الاقتصاد المعرفي، وتحقيق التميز الإداري (هدف، 2020).

كما أطلقت مؤسسة محمد بن سلمان الخيرية (مسك) برنامج "قادة 2030"، وهو برنامج يساهم في تحقيق رؤية المملكة 2030 للوصول لظموحاقها، حيث أن المملكة بحاجة ماسة إلى قادة يمتلكون الجرأة والإصرار، ولديهم استعداد لتبني توجهات جديدة وتعزيز قدراتهم ومهاراتهم من أجل التغيير، ويعتزم برنامج "قادة 2030" اختيار وتطوير ودعم 1000 قائد سعودي، لخلق مجموعة من القادة المؤثرين، والذين سوف تكون لهم اسهامات في تنفيذ برنامج التحول الوطني في المملكة العربية السعودية. كما يعتبر برنامج "قادة 2030" من البرامج فريدة الطراز عالمياً، إذ يمزج منهجه التحولي بين الامتياز الأكاديمي، والجذور السعودية، وبمنح فرص التواصل الدائم بين أعضاء مجتمع مؤثر ونخبوي من الخريجين من قادة السعودية، ويميز برنامج "قادة 2030" القيادات المتمكنة التي تطمح لتقلد أدوار قيادية وطنية، وتحقق أعلى مستويات التأثير (مسك، 2012).

ومن أجل مواكبة تطورات رؤية المملكة 2030 وبرنامج التحول الوطني 2020، صدر قرار مجلس الوزراء عام 1437هـ بإنشاء أكاديمية تطوير القيادات الإدارية، تحت مسمى "مركز إعداد وتطوير القيادات الإدارية". بمعهد الإدارة العامة، ثم صدر بعد ذلك قرار مجلس الوزراء بالموافقة على تغيير اسم "مركز إعداد وتطوير القيادات الإدارية" ليصبح "أكاديمية تطوير القيادات الإدارية"، حيث تهدف إلى تطوير القيادات الإدارية في القطاع الحكومي، وتوفير خدمات التطوير القيادي؛ كالتقييم والتقييم، والذي يعتبر من أهم الخدمات في اكتشاف القيادات وتحديد الجدارات اللازمة لتطوير مستوياتها الإدارية؛ مما يساهم في رفع كفاءة التقييم، وبالتالي اكتشاف ما لدي القادة الإداريين من

السمات الشخصية والقدرات القيادية، وكذلك بناء أدوات معيارية ومهنية وعلمية، تتسم بالموضوعية والحيادية والشفافية والعدالة والفرص المتكافئة للجميع؛ لإنجاز إضافة عملية في أساليب اكتشاف واختيار القادة الإداريين؛ وهو ما يساهم في مساعدة متخذي القرار في القطاع الحكومي في اكتشاف واختيار وتحديد احتياجات القادة الإداريين من الجوانب التطويرية، والذين لديهم القدرة والرغبة في إنجاز أهداف المنظمة والمشاركة الدؤوبة في تحقيق رؤية المملكة 2030. كما سوف تعمل الأكاديمية على تقديم كافة صور الدعم القيادي، كإجراء الدراسات البحثية التطبيقية الدقيقة في مجال القيادة الإدارية، وتحديد الاحتياجات التدريبية، واقتراح موضوعات حديثة عالمياً في مجال القيادة الإدارية، وتوفير قاعدة معلومات للقيادات الإدارية (فريق التحرير بصحيفة سبق الإلكترونية، 2019).

* الصفات المطلوبة في القائد الإداري

يلعب القائد الإداري من خلال مركزه القيادي العديد من الأدوار المختلفة، ويتحمل مسؤوليات كثيرة، وبناءً على ذلك يتضح أهمية ما يجب أن يتصف به، ويتوفر لديه من سمات ليتمكن من النجاح في القيادة، فيجب التركيز على كفاءة القائد الإداري وحبه لأداء المهمة التي يكلف بها، واتباعه لتسلسل السلطات، ومن هنا برز التأكيد على الاهتمام بحسن اختيار القيادات الإدارية (المطيري، 1997).

إن مظهر القائد الإداري الخارجي ليس كافياً لخلق ثقة الآخرين به، فاستجابة الآخرين للقائد الإداري تعتمد على درجة بروز ما في جوهره، فالجوهر يختبئ تحت السطح، وهو ما لديه من مخزون القيم، فالروح تكمن في جوهر الأشياء، مثل الأهداف

والقيم والرؤية والشجاعة (سميث وآخرون، 2006)، ويرى عالم الإدارة برنارد أول من ألف كتاباً تم طبعه (23) مرة خلال ستين عاماً، بأن المرتكز الرئيس للقيادة الإدارية يكمن في أربعة عناصر، وهي الفطرة والقدرة والتعلم والخبرة، وهي ذات العناصر التي ينبثق عنها قوة الخيار المحقق للهدف (المنيف، 2001).

وقد تختلف حول تعريفات القيادة الإدارية، ولكن الملاحظ أنها تدل على أن لبعض الناس قدرة على التأثير في الآخرين أكثر من غيرهم، ويمكن تصنيف العوامل التي تحدد معالم الشخصية القيادية الإدارية كما يلي: -

أولاً- عوامل أثبتتها البحث العلمي

ثانياً- عوامل أثبتتها التجربة العملية

ثالثاً- عوامل أكدها العاملون

ويوجد بالطبع قدر من التداخل بين حزم العوامل الثلاثة المتعلقة بظاهرة القيادة الإدارية، لأنها كلياً تعالج الموضوع نفسه. أولاً: عوامل أثبتتها البحث العلمي: برزت هذه العوامل فيما نشر من نتائج البحوث العلمية التي أجريت على شخصيات قيادية ناجحة ورجال أعمال ومسؤولي مشروعات موفقة (الطالب، 2001).

١- القدرة الذهنية: ليس من الضروري أن يكون المرء عبقرياً.
٢- الاهتمامات والقدرات الواسعة: لا بد أن يمتلك القائد الإداري فهماً عاماً ولديه ثقافة واسعة وقدرات متنوعة، ولديه مدارك وآفاق واسعة، ويهتم بما يناط به من عمل، إضافة إلى اهتمامه بالعديد من القضايا والنشاطات المطلوبة الأخرى في المحيط الذي يتحرك فيه.

٣- مهارات الاتصال والتخاطب: يمتلك معرفة متميزة بتقنيات الاتصال وأتماطه واستخداماته، ولديه فصاحة وطلاقة اللسان، ويتقن اللغة بدقة ويختار ويصيغ الكلمات المناسبة، ويسهل عليه فهمها.

٤- النضج: تتسم شخصية القائد الإداري بجميع توجهاته وتصرفاته بسمات الرجولة والنضج وتقدير المسؤولية، أما نفسياً فهو دائم الاطمئنان والتوازن في ذاته مما يجعله مصدراً للأمان والطمأنينة لدى إتباعه.

٥- المهمة العالية: يمتلك قوة الشخصية والإقدام وروح المبادرة والشجاعة والعزيمة، ويضع الخطط وينظم عمل الآخرين ويوجههم نحو تحقيق الإنجاز.

٦- المهارات الاجتماعية: يراعي مشاعر وميول الآخرين، سواء الظاهر منها أو الخفي، ويظهر قدراً كبيراً من الاهتمام بالآخرين كي يكون أكثر تأثيراً فيهم.

٧- القدرات الإدارية: يتميز بالإبداع والتأمل والتأصيل والتنظيم والتخطيط والتوجيه والقدرة على الإنجاز، وتقويم الناس والتعليم والإيحاء، ولديه قوة ملاحظة وبعد النظر، وامتلاك القدرة على التلخيص وإعداد التقارير واتخاذ القرارات، ويمتلك المهارات الفنية ذات العلاقة بالعمل. ويقول "باتريك" و"جون" إن النجاح الشخصي والمشارك في القرن الحادي والعشرين، لن يعتمد فقط على تنمية القدرات القيادية، ولكن أيضاً بتقدير القيادة والاعتراف بها، وتنميتها في الآخرين (Patrick, 1997).

ثانياً: عوامل أثبتتها التجربة العملية: هذه العوامل هي حصيللة التجارب والخبرات للقادة الإداريين الذين مارسوا التنفيذ والقيادة، وتولوا تنظيم الأعمال والنشاطات.

١- الصفات المتوقعة في الشخص القيادي الإداري

إن أهم الصفات المتوقعة وجودها في القائد الإداري سلامة خلقه وبراعة تأمله وتصوره، بالإضافة إلى امتلاكه للملكة الإدارية والتنظيمية، وإنصافه للجميع ونضجه العاطفي، وقدرته على التوجيه والتنظيم، واهتمامه بعملية التخطيط، واحترامه لنفسه وللآخرين، والقدرة على اتخاذ القرارات الصائبة، ويمتلك الحماسة والنشاط والطاقة، ويهتم بتدريب الآخرين، ويحسن التعبير والتفكير، ولديه يقظة ووحدة ذهن، ويقدر المسؤولية، ويتطلع نحو الأفضل، ويتصف بروح المبادرة والجد في العمل، والإخلاص لله والصدق مع الناس، ويمتلك شعور انساني فياض، ولا يتخذ من المنصب مركز سلطوي (الطالب، 2001).

٢- المعرفة المفترضة في القائد الإداري

من أهم المعارف المفترضة في القائد الإداري هي معرفة: أهداف العمل ومبادئه وغاياته، الهيكل التنظيمي وتوجهاته، الواجبات والمسؤوليات، سياسة المنظمة وممارساتها وإجراءاتها، مبادئ أساسية في الاقتصاد، مبادئ الإدارة العلمية وأساليبها، منتجات المنظمة ومجالات عملها، التخطيط والجدولة الزمنية والمراقبة، احتياجات الانفاق ومراقبتها، معرفة مهنية وتقنية وتجارية وعملية، متطلبات الجودة والتحكم بها، مبادئ أساسية في الرياضيات واللغة والعلوم الطبيعية، القوانين والتشريعات المعممة بعمله، المعايير والمقاييس الخاصة بالمهنة، قوة الشخصية ومستلزمات تطويرها، فن وعلم التفكير المبدع، مبادئ وأساليب العلاقات

الإنسانية، مبادئ وأساليب ووسائل الانتقاء والتوظيف، مبادئ وأدوات وأساليب التدريب، نظام المكافآت والجزاء في المنظمة، صيانة الآلات والمعدات والمواد، وظائف وحدات العاملين في المنظمة، الاتصالات، متطلبات السلامة في العمل والبيت وأوقات الترفيه، تحقيق إنتاجية عالية ونوعية جيدة بتكلفة منخفضة، الإلمام باللغات الأجنبية (لغة واحدة على الأقل)، وظائف وحدات العاملين في المنظمة (ميا وآخرون، 2010).

٣- المهارات

هناك العديد من المتغيرات العالمية التي توجب واقعاً جديداً على القيادات الإدارية في المؤسسات والشركات والمنظمات، كالعولمة، وتكنولوجيا الاتصالات، والمعلومات والحاسب الآلي، ومفاهيم الجودة الشاملة، والإدارة بالأهداف وغيرها، ولذلك على القيادات الإدارية أن تتخلى عن المفاهيم والأساليب التقليدية، التي تتسم بالبيروقراطية والجمود والتعقيد، وإهدار الموارد وارتفاع التكلفة ونقص الجودة... إلخ. وتتبنى فلسفات إدارية جديدة لتطوير قدراتها الإدارية، لتحقيق أهداف مؤسساتها بكفاءة وفعالية (ميا وآخرون، 2010).

فعمل القيادات الإدارية اليوم، يتطلب مهارات إدارية عالية، يجب أن يتقنها القائد الإداري حتى يستطيع القيام بعمله على أكمل وجه، وإن لم تتوفر له تلك المهارات، فإنه سيظل ضعيفاً أمام متطلبات القيادة الإدارية، ويؤكد ستيفن كوفي بقوله "إذا ما ركنا إلى تجاربنا فقط، فلسوف نعاني دائماً من نقص المعلومات" (كوفي، 2001).

ثالثاً: عوامل أكدها العاملون

وهي صفات قيادية ضرورية لاحظها المرؤوسين في قادتهم الإداريين من خلال مواقف مختلفة وعبروا عنها (ميا وآخرون، 2010) وهي: معرفة الناس، ومراعاة مشاعرهم، والحسم في اتخاذ القرارات، والتحرر والتزاهة، وضبط النفس، والاستقامة، والوقار والهيبة، والأمانة، والشجاعة، والاهتمام بالآخرين، والإتقان، والوضوح والصراحة، وحب المساعدة. ويمكن أن نضيف إلى هذه قائمة هذه العوامل، عوامل أخرى، خاصة بأوضاع محددة، والتي تتطلب مستوى تعليمي معين، ولما كبت التقدم التقني بمختلف مضامينه، الإدارية والفنية كافة. وأظهرت نتائج المقابلة التي أجريت على عدد من خبراء القيادة الإدارية أن أهم الصفات التي يجب أن تتوفر في القائد الإداري تتمثل في ما يلي:-

- ١- أن يتمتع بصفات أخلاقية عالية ويكون مشهوداً له بالتزاهة والصدق.
- ٢- أن يكون واثقاً ولما حا وسريع البديهة.
- ٣- أن يكون لديه القدرة على التواصل الجيد مع فريق العمل وإثارة الحماس في القائد الإداري، فحاولوا تحديد وتوحيد هذه الصفات، بما أفرادهم وتحفيز المتميزين.
- ٤- أن يكون قادراً على اتخاذ القرار دون تردد وتحمل نتائجه.
- ٥- أن يكون قادراً على تحقيق الأهداف المرسومة وفق الخط الزمني المحدد.
- ٦- أن يكون لديه شغف بالعمل.
- ٧- أن يكون لديه قدرة على قيادة فريق.
- ٨- أن يكون لديه قدرة على تكوين فريق عمل.
- ٩- أن يتمتع بالمرونة وقابلية التغير.

١٠- أن يتمتع بروح القيادة، وسمو النفس.

١١- أن يكون قدوة إيجابية، ولديه روح المبادرة.

١٢- أن يمتلك ثقافة إدارية شاملة.

١٣- أن يحسن التصرف في المواقف الإدارية تحت مظلة النظام.

١٤- القدرة على الحوار وشحن المهتم نحو تنظيم العمل وتنوع

الأداء والاختيار المناسب لمهام العمل.

١٥- القدرة على التعامل مع ظروف العمل الطارئة، واحتواء

المواقف ايجابية، والاستفادة من المواقف السلبية لتحويلها لمواقف

إيجابية.

١٦- أن يمتلك نظرة مستقبلية للمنظمة.

١٧- أن يكون قادراً على استيعاب المتغيرات والقيام بالتغذية

الراجعة.

* اختيار القيادات الإدارية

نظراً لأهمية موضوع اختيار القيادات الإدارية، فقد قام

كثير من علماء الإدارة بدراسة ووضع معايير مناسبة لاختيار

القيادات الإدارية، حيث أجمعوا على ضرورة توفر صفات أساسية

٣- أن يكون لديه القدرة على التواصل الجيد مع فريق العمل وإثارة الحماس في القائد الإداري، فحاولوا تحديد وتوحيد هذه الصفات، بما يناسب طبيعة وظروف الأعمال المختلفة، وذلك لاعتبار نسب

توفرها معياراً لاختيار القيادات الإدارية لاحقاً.

وتحاول العديد من الدول استحداث نظم عملية

وأجهزة متخصصة، يتم على بواسطتها اختيار القيادات الإدارية،

ويعي كثير من المسؤولين عن اختيار القيادات أهمية هذا الأمر

والحاجة إليه، ويتخوفون من الآثار الناجمة عن عدم معالجتها،

خصوصاً مع ارتفاع الخدمات بسبب اتساع رقعة المشروعات

الاقتصادية، وكبر حجمها، وزيادة دورها الاقتصادي في تحقيق

تنمية اقتصادية مستدامة ومتميزة، والسعي إلى تحسين قطاع المؤسسات الحكومية، وتطوير المنظمات، كما يشعر بعض المسؤولين بتزايد الأعمال على مساعدتهم، وعدم قدرتهم التعرف على عناصر قيادية أخرى؛ مما يجعلهم يدركون أهمية التوسع في دائرة اختيار القادة الإداريين، ووضع أسس ومعايير لهذا الاختيار لدى بعض المسؤولين، ويقابل ذلك عند البعض الآخر عدم تقدير كاف لأهمية عملية الاختيار، وهذا ما سمح بظهور بعض المحاولات في النشاطات التي يشرف عليها المهتمون بالاصطلاح الإداري، إلا أن هذه المحاولات مازالت مبنية أساساً على الاجتهاد الشخصي؛ مما يجعلها عرضة للتغيرات (زوير، 2009).

إن عملية اختيار القادة هي مسألة جوهرية للمنظمات الإدارية المختلفة، وفي ذات الوقت تمثل معضلة، حيث أن القادة قد يكونون أمامنا بالفعل، ولكننا لا نميزهم عن غيرهم. فالمشكلة ليست عدم وجود قادة، ولكن في عدم مناسبة الآليات المستخدمة لاختيارهم، إضافة إلى عدد من العوامل التي تعرقل الاختيار الصحيح للقيادات، ومنها على سبيل المثال الاتكاء على الاعتبارات والمجاملات والعلاقات الشخصية، والفساد، والبيئة البيروقراطية الطاردة للقيادات المبدعة، والمقيدة للابتكار والمعادية للتطوير (الحارثي، 2014).

ويرى الثبيتي (2015) أن عملية اختيار القيادات تحتل حيزاً كبيراً في اهتمامات القادة والمسؤولين والباحثين، من أجل الوصول إلى طريقة مناسبة لاكتشاف واختيار القيادات للقيام بالأدوار المأمولة منها، ولتحقيق معدلات نمو مرتفعة، والتقدم في كافة المجالات. فالهدف من اختيار القيادات هو تحقيق توافق بين متطلبات الوظيفة القيادية، وبين مؤهلات وسمات الفرد المرشح لها،

والتأمل لعملية اختيار القيادات يجد أنها في الغالب تخضع لاجتهادات شخصية أو اعتماداً على المعرفة الشخصية، وقد تتم عملية اختيار القيادات بعيداً عن معايير الكفاءة والمهارة، لأن عدم اختيار القيادات وفقاً لمعايير الجدارة والأهلية، يُعد من العوامل التي تؤثر سلباً على أداء العاملين، وتسبب في فقد الثقة بينهم وبين قيادتهم.

ولا شك أن القيادات الإدارية الفعالة هي المحركات الأساسية للأجهزة الحكومية، فعلى عاتقها تقع مسؤولية وضع الرسالة الواقعية، والرؤية المهمة، والاستراتيجيات ذات الطموح العالي، والتطوير الطموح، والوصول بالمنظمة إلى مستويات مرموقة من التميز الريادة، وليس مجرد تسيير روتيني للأعمال اليومية، واستبقاء وضع المنظمة على ما هي عليه، ومع ذلك فإنه في أحيان كثيرة لا تتاح الفرص للمبدعين في منظماتنا للوصول إلى المراكز القيادية، وذلك يعود لغياب معايير الاختيار العادلة، والذي ينعكس بشكل سلبى على الأداء الوظيفي للأجهزة الحكومية في مستوياتها المختلفة، وفي تحقيقها لأهدافها، وفي الواقع أن ما نلاحظه من اختلالات في الأداء الوظيفي للعديد من الأجهزة الحكومية، يعود في معظمه إلى ما تعانيه القيادات الإدارية لهذه الأجهزة من ضعف، وانخفاض في الكفاءة، بالإضافة إلى وجود ثلة من المداهنين، الذين يحتلون مناصب قيادية، بسبب تغليب الولاءات والمحسوبيات عند الاختيار، مما أسهم في تخلف هذه الأجهزة عن ركب التقدم، وتحقيق الطموحات والأهداف على النحو المطلوب (الحارثي، 2014).

وللأهمية الكبيرة التي يحظى بها القادة الإداريين، فقد نالت قضية اختيارهم اهتمام واسع في كافة المنظمات في مختلف

دول العالم، واستحدثت بعض وزارات الخدمة المدنية في كثير من الدول المتقدمة نظماً ومسارات خاصة لتعيين كبار موظفي الخدمة المدنية، وأنشأت طرق وآليات مقننة لاختيارهم، وذلك لاختيار الانسب والأقدر من الكفاءات لشغل المناصب القيادية، ويظهر ذلك واضحاً على سبيل المثال في النظام الفيدرالي الأمريكي، والذي استحدث ما يسمى "بنظام كبار الموظفين التنفيذيين في الوظائف الحكومية المدنية الفيدرالية"، والذي ينتج عنه شغل الوظائف القيادية بأساليب غير تقليدية، بحيث يتم شغلها بالأكفاء، لذلك فإن اتباع منهجية وآلية موضوعية تضمن وصول الأكفاء إلى المناصب القيادية العليا، هو أمر في غاية الأهمية من أجل الأداء الجيد للأجهزة الحكومية (الحارثي، 2014).

* معايير اختيار القائد الإداري

يشير مفهوم القيادة الإدارية إلى ذلك النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ وإصدار القرارات، وإصدار الأوامر، والإشراف الإداري على الآخرين، باستخدام السلطة الرسمية، وعن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين (الساعاتي، 2005).

إن الاهتمام باختيار العناصر القيادية الإدارية المؤهلة والواعدة سوف يحد من التبديد النسبي للموارد والمخصصات المالية المعتمدة لمؤسسات وشركات القطاع العام والخاص، ويوجهها نحو منافذ اتفاقية متحة، خاصة في مجالي التنمية والتطوير، مما يخدم في المحصلة النهائية أهداف وسياسات خطط التنمية في مجال التطوير الإداري وتوفير البيئة التنظيمية المحفزة للتنمية، وتحسين استغلال الموارد الاقتصادية، ورفع كفاءة مؤسسات القطاع العام والخاص. قد تكون مسألة اختيار القيادات الإدارية المناسبة تحفها بعض

الإشكالات، التي قد تنتج في الغالب من تشابك المصالح والمنافع، وتباين المستوى الثقافي والمعرفي، ومستويات الإدراك والوعي، ولكن يظل الرهان والأمل في تفعيل دور الرقابة الحكومية وقنوات الإصلاح الإداري لبلورة نهج إصلاحي بأطر وقواعد فنية، تستند إلى مبررات موضوعية قوامها الكفاءة والمهارة القيادية الذاتية من أجل أن نكون قادرين على استشراف آفاق المستقبل برؤى واضحة ومحددة ومواكبة تقنيات الإدارة الحديثة في عالم متغير كثير الحراك على كل الصعد، فرغم تطور علم الإدارة، وما حققه منذ بداية القرن العشرين من طفرة علمية هائلة استفادت من كافة معطيات العصر الحديث العلمية والتكنولوجية والمعلوماتية، والتعليمية، والصناعية إلا أننا لا نزال نجد أن كثيراً من منظمات الأعمال، تصر على تطبيق نظم لا تتوافق على الإطلاق مع تلك المعطيات، وذلك في اختيارها للقيادات الإدارية التي توظفها، فأغلب هذه المؤسسات والشركات وفي القطاعين العام والخاص تعتمد في تصعيد القيادات إما على معايير الثقة والمحسوبية والمعرفة أو الأقدمية إلخ أو بعضها معاً، وقلما يلتفت إلى الخبرة والكفاءة العلمية والأخلاقية في الاختيار (ميا، 2010). فالعلم والأخلاق، صفتان متلازمتان ولازمتان، كشرط للتكليف بالمسؤولية، أو النجاح في القيام خير قيام (العامري، 2003). وقد أكد بيتر دراكر أستاذ الإدارة على استقامة الشخصية، التي هي عنصر أساسي من عناصر الأمانة والعقل الراجح بقوله "على الإدارة أن توضح أن الاستقامة هي المطلب المطلق الأساسي في المدير، وهي الخاصية التي عليه أن يأتي بها معه، ذلك لأنه لا يمكن توقع اكتسابه لها فيما بعد". ويقول أيضاً "لا ينبغي للإدارة أن تقوم بتعيين من يقدم الذكاء ويصنغه في مرتبة تسبق استقامته الشخصية، إن ذلك

يعكس انعدام النضج بصورة فعلية". ويؤكد على أهمية دور القائد الإداري بقوله "المديرون هم أعلى مصدر في الأعمال، ويستغرق الأمر الكثير من الأعوام لإعداد فريق إداري متكامل، ولكنه قد يتحطم في وقت قصير، نتيجة سوء القيادة" (دراكر، 2013). وقد أجاب وارن بينيس الأستاذ المتخصص في مادة القيادة الإدارية، في عدد شهر مارس 2001 بمجلة Executive Excellence على سؤال محوري هو: ماذا يريد العاملون من قائدهم؟ فأجاب: يجب أن تتوفر لدى القائد الإداري أربع خصال هي (ميا وآخرون، 2010):-

١- أن تكون أهدافه واضحة ومحددة وذلك حتى تتوافق العمليات التنفيذية مع الأهداف.

٢- أن يكون قائدهم متمتعاً بالخلق والاستقامة والأمانة.

٣- أن يكون متفائلاً وذا أمل كبير، يعث فيهم روح التغلب على الصعاب والنجاح لأن ذلك مصدر رزقهم.

٤- أن يمتلك القدرة على تحفيزهم للعمل الجاد، ودفعهم للإيمان بأن النتائج لا تتحقق إلا بالإصرار والتحدي.

ومن أسس ضمان الاختيار المناسب للقيادات الإدارية، الاهتمام والرعاية بالموظفين من الصف الثاني في المنظمة، وذلك بتفعيل مبدأ الكفاءة والجدارة، عوضاً عن أقدمية التوظيف في الترشيح للمناصب القيادية، ومنح الحوافز للمبدعين لتشجيعهم، والاطلاع على السيرة الذاتية للمرشحين، واستطلاع آراء زملاء المرشح ورؤسائه، والتعرف على وجهة نظر المرشح للمستقبل، وأهدافه لتطوير ذاته، ومدى التزامه بالوضوح الموضوعية والشفافية، وتقبله لآراء الآخرين، ومدى امتلاكه للمهارات اللازمة لحل المشكلات، ومدى تمتعه بمهارات سلوكية للتعامل مع

الأفراد، وقدرته على التأثير والإلهام والتحفيز في بيئة العمل (الحارثي، 2014).

وأشار الثبيتي (2015) إلى أن هناك عشرة من المعايير السلبية الأكثر انتشاراً في اختيار القيادات وهي: (الولاء للمسؤول- المعرفة الشخصية - الطاعة العمياء للرئيس- الاعتماد المذهبي - النفاق والتملق- المحسوبية - الانتماء الإقليمي - المكانة الأسرية للمرشح- مساعدة ذوي النفوذ)، وهذه المعايير لا تقيّم وزناً للموضوعية والاستحقاق والجدارة في الاختيار والتعيين، ويعد العمل بعنصر الشفافية في اختيار القادة أحد أهم التحديات التي تواجه عملية الاختيار (الثبيتي، 2015).

وهذه المعايير السلبية تسهم بظهور بنتائج عكسية في اختيار القيادات، وأهم هذه النتائج العكسية بحسب الثبيتي (2015) هي: -

١- سيطرة المركزية الشديدة على أداء المهام، بسبب افتقاد القائد للمهارات والسمات القيادية والإدارية للقائد.

٢- زيادة الهدر في المال والجهد والوقت نتيجة ممارسات إدارية خاطئة.

٣- انخفاض الإنتاجية، سواء إنتاجية العمل إنتاجية الموظف.

٤- بروز الروتين والتعقيدات الإدارية والإجرائية المملة، والتي تؤدي إلى تأخر وتعطل الأعمال والمعاملات.

٥- انخفاض الاستثمار في الموارد المالية والبشرية للمؤسسة، وتراجعها في تحقيق الأهداف.

٦- عرقلة تنفيذ البرامج والمشاريع المخطط لها، مما يؤثر على الأداء ويقلل نسبة الإنتاجية.

* أساليب اختيار القائد الإداري

لا شك أن ما عرضناه من الصفات المطلوبة في القائد الإداري يمكن اعتبارها أساساً لمعايير اختيار القيادات الإدارية، وذلك وفق درجة توفرها في المرشح للقيادة الإدارية لجهة ما. ولكي نحدد من من الناس يمتلك الصفات القيادية الإدارية اللازمة، يتم ذلك بالأساليب الآتية:-

١- الترشيح

أ- الترشيح الرسمي: تقدم رئاسات الأجهزة المختلفة (المنظمات، المؤسسات، الشركات، الجهات المسؤولة المختلفة) ترشيحها للأفراد الذين يتولون المناصب القيادية الإدارية دون التقيد بقاعدة الأقدمية، على أن تأخذ في الاعتبار عند الترشيح توافر الصفات الأساسية المطلوبة في القائد الإداري.

ب- الترشيح العام: في الجامعات، المعاهد الأكاديمية المتخصصة، والمراكز البحثية النوعية.

ج- الترشيح الذاتي بناء على الإعلان.

٢- الاختبار: وسواء كان الاختبار موضوعياً أو ذاتياً.

٣- التجريب.

ويؤكد الشيبتي (2015) أن تطوير المنظمات ونجاحها يرتبط بمدى تطوير الموظفين فيها، وانتقاء القيادات المناسبة ذات الكفاءة العالية من بين الموظفين، وهو مرهون بتوفر نظام إداري وقانوني واضح المعالم، لاختيار القادة الإداريين الأكفاء، الذين يتمتعون بوعي عالي بالعمل وطبيعته ومتطلباته، والميل إلى التغيير الإيجابي، ولديهم القدرة على تطوير وتنفيذ رؤية واقعية للمستقبل في عالم متغير ومتقلب. ولهؤلاء القادة الدور الأكبر في استقرار المنظمة وتماسكها، فهم عنوان محسوس لاستقرار السلطة، كما أن

المنظمات بأمس الحاجة إلى القادة الفاعلين لتوجيه وتنظيم كافة الجهود وإرشاد أفرادها نحو تحقيق الأهداف المنشودة، فالقادة الأفاضل يقودون منظماتهم إلى النجاح، واختيار القادة يتأثر بمتغيرات متعددة: (حجم المنظمة - نوع العاملين - مناخها التنظيمي - تنظيماتها الإدارية والهيكلية - طبيعة العمل بها ... إلخ).

وتتنوع طرق اختيار القادة المعمول بها في المنظمات

عالمياً إلى (الشيبتي، 2015): -

١- الاختيار الحر: حيث يختار القائد الأعلى بحرية مطلقة من بين أنصاره القيادات التي يثق بها.

٢- المركز الاجتماعي: وينحصر اختيار القيادات في الأفراد الذين ينتمون إلى طبقة اجتماعية مرموقة ذات حسب ونسب.

٣- الانتخاب: على الرغم من انتشار هذه الطريقة وما تتصف به من ديمقراطية نظرياً إلا أنها غير ناجحة عملياً، إذ إن حب الجماهير ليس دليلاً قاطعاً على القدرة القيادية، وأحياناً قد يصاحب عمليات الانتخاب تكنايات أو أحزاب أو نحوها.

٤- التعليم والإعداد الأكاديمي: تقوم بعض الدول بإعداد القيادات في معاهد متخصصة، وتعد هذه الطريقة من أكثر الطرق نجاحاً في اختيار القيادات.

٥- الجدارة: وهي أصدق الطرق لاختيار القيادات، وأكثرها تحقيقاً للعدل والتكافؤ، ولم تطبق في أوروبا وأمريكا إلا متأخرة جداً.

٦- الخبرة والتجربة: وهي الطريقة الأشهر لاختيار القيادات من داخل المنظمة.

ويمكن اتباع أكثر من أسلوب في اختيار القيادات في نفس الوقت لضمان الاختيار المناسب، كاعتماد الخبرة مع الجدارة

والتجربة، إضافة إلى التأهيل الأكاديمي، وجدارة القائد هي مدى القدرة على الأداء المضبوط، أي أن يكون قادراً على أداء المهمة المطلوبة بدرجة عالية من الدقة والإتقان وفقاً للمعايير المحددة للأداء، وتعتبر الجدارة من أبرز المعايير التي تدعو البحوث العلمية لتطبيقها لاختيار القيادات الإدارية، فالمنظمات تحتاج القيادات التي تتنرم بالسلوك الإداري الكفاء القادر على بلوغ الأهداف، وعلى اتخاذ القرارات الصائبة، دون الاعتماد فقط على السلطة الممنوحة لها (الشيبي، 2015).

وأظهرت نتائج المقابلة التي أجريت مع عدد من خبراء القيادة الإدارية أن أهم أساليب اختيار القيادات الإدارية تتمثل فيما يلي: -

- ١- المقابلة الشخصية الموسعة والدقيقة.
- ٢- الاختبار لتحديد الميول والمهارات ومستوى الثقافة الإدارية للمهام المطلوبة.
- ٣- المستوى التعليمي.
- ٤- الاعتماد على الخبرة في مجال الإدارة المعنية، التركيز على إنجازاته الشخصية، والانتماء والحس الوطني، واستشعار المسؤولية.
- ٥- الاختبارات التحريرية، وقياس مستوى الثقافة الإدارية للمهام المطلوبة.
- ٦- الاستعانة برأي المسؤول المباشر.
- ٧- استشارة صناع القرار.

* أهمية القيادة الإدارية في المؤسسة

تعود أهمية القيادة إلى العنصر البشري الذي أخذ يحتل المكانة الأولى بين مختلف العناصر الإنتاجية الأخرى التي تساهم في تحقيق أهداف المشروع المنشود فسلوك الفرد من الصعب التنبؤ به

نظراً للتغيرات المستمرة في مشاعره وعواطفه كذلك التغيير في الظروف المحيطة بالمشروع من شأنها أن تؤدي إلى تغيير مستمر في السياسات وذلك لكي تضمن المنشأة الحد الأدنى المطلوب من الجهود البشرية اللازمة لتحقيق أهدافها وضمان استمرارها فيجب أن توفر للعاملين قيادة سليمة وحكيمة من أجل بذل الجهود اللازمة لإنجاز المهام الموكلة لهم وقد دلت الدراسات المختلفة على أن القائد هو أساس المنظمة حيث تتمثل أهميتها في الجوانب التالية:-

١- أهمية القيادة في الجانب التنظيمي للإدارة: لا يقتصر دور القيادة في الجانب التنظيمي بمجرد إصدار الأوامر والتأكد من أن النشاطات الإدارية تتم داخل التنظيم في الحدود المرسومة لها، ولكن الدور الأساسي والهام للقائد هو إمداد الرؤوسين بكل ما يحفزهم ويبعث النشاط في نفوسهم ويحافظ على روحهم المعنوية العالية، مما يغرس في نفوسهم حب العمل المشترك وروح التعاون، كما أن دور القائد في الجانب التنظيمي يبرز من خلال قدرته على تنسيق نشاطات الرؤوسين وجهودهم وتوجيهها من خلال وضع الموظف المناسب في الوظيفة المناسبة، وتحديد المسؤوليات لأقسام التنظيم والعاملين فيه، فقيادة جميع جوانب التنظيم تنأتى من خلال التنسيق، والأعمال التي تنسق تبني وحدات تعمل في توافق وتناغم (كنعان، 2007).

٢- أهمية القيادة في الجانب الإنساني للإدارة: يتضح دور القيادة في الجانب الإنساني من خلال مسؤوليات القائد الإداري الكثيرة في مجال العلاقات الإنسانية والمتمثلة في إقامة علاقات إنسانية بينه وبين رؤوسيه، تقوم على التفاهم المتبادل، إشراكهم في مناقشة ما يمس شؤونهم والاعتداد بما يبدونه من آراء واقتراحات ذات قيمة

وهو ما يسمى الإدارة بالمشاركة، أي إشعار كل عضو بالتقدير والاعتراف المناسبين لما يبذله من مجهود في نشاط مجموعته وحفرهم على العمل بحماس ورضا لتقدم أقصى طاقاتهم في العمل، مما يتطلب منه الوقوف على حقيقة دوافعهم، حاجاتهم، شخصياتهم، اتجاهاتهم النفسية، قدراتهم وميولهم إلى جانب مستوى إدراكهم، تحيلهم وتفكيرهم (كنعان، 2007).

٣- أهمية القيادة في الجانب الاجتماعي للإدارة: من المظاهر الاجتماعية الهامة للتنظيم، امتداد النشاط الاجتماعي لأعضاء الفريق العامل فيه قادة - ومرؤوسون - خارج نطاق العمل في شكل اتحادات أو نقابات أو جمعيات توفر الخدمات الرياضية، الصحية، الثقافية والترفيهية لأعضائها، ويبرز دور القيادة الإدارية هنا من خلال قدرتها على توجيه هذه النشاطات واستغلالها بما يكفل تعزيز التعاون التماسك بين العاملين في التنظيم؛ وإذا كان للقيادة دور هام ومؤثر في الجانب الاجتماعي للإدارة، فإنها من ناحية أخرى تتأثر بعوامل اجتماعية من داخل التنظيم تكون نابعة من الأعضاء العاملين فيه، وتمثل في عاداتهم، تقاليدهم، قيمهم، اتجاهاتهم وتطلعاتهم، كما تتأثر أيضا بعوامل اجتماعية من خارج التنظيم، تتمثل في القيم الاجتماعية السائدة في المجتمع ككل، والتي تفرض على القائد أن يأخذها في اعتباره لأن تنكره لها يفقده تعاون مرؤوسيه مما يعرقل أهداف التنظيم (هاشم، 2001).

٤- أهمية القيادة في تحقيق أهداف الإدارة: رغم تعدد وتباين الأهداف التنظيمية، تبقى وظيفة القائد ودوره في تحقيق الأهداف واحدة في جميع التنظيمات الإدارية، وهو العمل على تحقيق هذه الأهداف من خلال توضيحها وتحديد مرؤوسيه، والحيلولة دون تعارض أهداف ومتطلبات التنظيم مع أهداف ومتطلبات الموظفين

العاملين به من جهة، وبينها وبين أهداف المجتمع ككل من جهة أخرى، فدور القيادة في تحقيق أهداف الإدارة تبرز أهميته من خلال تحمل القيادة الإدارية لمسؤولية حل كل التناقضات الموجودة في التنظيم، ومواجهة المشاكل التي تترتب على تعدد وتعقد الأهداف التنظيمية من خلال التوفيق بين التناقضات والمواقف، وتبرز أهمية القيادة في التوفيق والموازنة بين ما تم إنجازه فعلا من العمل وبين ما يراد إنجازه من أعمال أو تحقيقه من أهداف وظيفية، والتوفيق بين إشباع حاجات ومتطلبات التنظيم وبين المصادر المالية والقوى البشرية المتاحة في التنظيم لإشباع هذه الحاجات، وأخيراً التوفيق بين خطوط التنظيم والتنسيق والاتصال الرسمي وبين الأنماط المتعددة من الخطوط التي يتبعها التنظيم الرسمي (كنعان، 2009).

* تدريب القيادات الإدارية

يعتبر التدريب الإداري الوسيلة الأساسية لإدارة المؤسسة في تنمية الموارد البشرية، وهو من الأنشطة الرئيسة في أي مؤسسة نظراً للتحديات التي تواجه العاملين في حقل التدريب حول كيفية تطوير المؤهلات وكيفية تحديد مخرجات التدريب، إضافة إلى ذلك فإن المديرين في كل مؤسسة عامة كانت أم خاصة يسعون إلى معرفة فوائد التدريب، ومدى انعكاس هذه الفوائد على أدائهم الوظيفي، ومدى فاعليته، وطرق استمراريته ونسبة مساهمته في تحقيق أهداف المؤسسة بشكل عام.

والتدريب عملية مخططة تقوم باستخدام أساليب وأدوات بهدف خلق وتحسين وصقل المهارات والقدرات لدى الفرد وتوسيع نطاق معرفته للأداء الكفاء من خلال التعلم لرفع مستوى كفاءته وبالتالي كفاءة المنشأة التي يعمل فيها الفرد، كما أنه عملية تساعد الأفراد على اكتساب المهارات الضرورية لتحسين

أدائهم في الأعمال الموكلة إليهم، فهو عبارة عن عملية إرشاد الخبرات وتجارب الفرد المدرب ومساعدته على تعديل سلوكه وتنمية مهارته وامكانياته ومواقفه، بحيث يصبح أكثر كفاءة وفعالية، وهي نشاط تقوم به المؤسسة لإثراء الفرد بالمعلومات والمهارات المتعلقة بالوظيفة (مصطفى، 2008).

والتدريب بشكل عام هو العملية المستمرة التي يتم من خلالها تزويد المدرب بالمعلومات والمهارات اللازمة، لكي يكون قادراً على أداء مهام محددة بشكل أفضل ضمن برامج محددة بهدف تطوير وتنمية الموارد البشرية للوصول للأهداف المسطرة (جماز، 2010: 112). كما أنه نشاط مخطط، يهدف إلى إحداث تغيرات في الفرد والجماعة من ناحية المعلومات والخبرات والمهارات ومعدلات الأداء وطرق العمل والسلوك والاتجاهات مما يجعل هذا الفرد أو تلك الجماعة لاثقة للقيام بأعمالهم بكفاءة وإنتاجية عالية (الصيرفي، 2002: 15).

ويشير الحارثي (2014) إلى أنه من الأجدر إيجاد "مركز وطني" متخصص لتأهيل وتدريب القادة، حيث يقوم المركز بقياس أداء ومهارات وسمات المرشحين من خلال اختبارات عملية للقدرات والمهارات والسمات الشخصية، يضاف إلى ذلك توفير قاعدة بيانات شاملة عن القيادات على مستوى الوطن، وكذلك تطبيق مسار وظيفي خاص بالقيادات يتضمن معايير مهنية ومؤسسية لتقييم أداء القيادات، إضافة إلى توفير الحوافز المناسبة على أساس الكفاءة والقدرة على الإبداع والابتكار.

* التدريب وتطوير القيادات الإدارية

في المنظمات الحكومية يتطلب نموذجاً من القيادة الإدارية ينظر خارج حدود المنظمة، وأيضاً يتجاوز حدود القطاع

الحكومي نحو تطبيق الحوكمة، تجمع أصحاب المصالح بشكل جمعي وتوحد القيادات الحكومية في رؤية واحدة (Linden, 2010). وفي هذا الصدد يؤكد مارش (Marsh, 2010) أن التحدي الذي يواجه القيادات الإدارية في القرن الحادي والعشرين هو القيادة وراء الحدود، إلا أن بناء نموذج مماثل يلي ضرورات هذه التحديات يفرض التحول أيضاً في مفهوم تطوير القيادة الإدارية في القطاع الحكومي، حيث إن برامج تطوير القيادة لا تزال ترسخ فكرة أنها مقتصرة على السمات والقدرات الفردية للقائد الإداري وليس على القيادة كمفهوم شامل (Boydell, 2004). في الوقت الذي يجب النظر إلى القيادة بأنها عملية تشاركية لتعزيز القدرات الفردية، وكذلك الجمعية أو التشاركية من أجل إنجاز الأدوار التنظيمية بفاعلية (Yukl, 1999).

ويعتبر التدريب من الوظائف الأساسية المسندة إلى إدارة الأفراد، وتشمل مختلف عناصر المؤسسة بدءاً بالقيادة وانتهاء بالعامل البسيط، ولكن تنفرد إدارة الأفراد بوضع الإطار العام للتقييم نظراً لكونها تتميز بالمعرفة المتخصصة التي تمكنها من تأدية هذه الوظيفة على الوجه الأكمل والأحسن، حيث تستمد القيادة أهميتها من العنصر البشري الذي أصبح محور الاهتمام في المنظمة وأهم مورد من مواردها التي تساهم في تحقيق أهدافها، ويساهم تدريب القيادات مساهمة هامة في القضاء على قصور الأداء وإعداد الكوادر المؤهلة والقادرة على تنظيم العمل وتطويره، وإحداث تعديلات مصاحبة في المهارات وقدرات الأفراد وله انعكاساته على المؤسسة ومواردها البشرية، فهو يعود بالفائدة في التحسين من

القدرة على التخطيط والتنظيم والإشراف والتوجيه وعلى مواجهة العقبات وحل المشكلات.

كما يساهم في رفع روحه المعنوية وزيادة شعوره بالرضا وتعزيز انتمائه لعمله لذلك فإن تدريب المديرين يعني توفر فرصة أكبر لديهم للنجاح والفعالية وبلوغ الأهداف من خلال إعداد قائد يبادر إلى التنظيم الجيد والعمل الحسن والمساعدة في التطور المهني والشخصي ورفع جودة العمل ويحمي من الأخطار والوقوع في الخطأ ورفع كفاءة الإنتاجية وتحسين الأداء الوظيفي والفني والمهني للقوى العاملة، كما يهتم بتطوير كفاية ونتاجية وربح المؤسسات (سميث وآخرون، 2006).

ونلاحظ أن أهمية تدريب القادة الإداريين في الدول الحديثة له أثر كبير في تمتيتهم وبناء شخصيتهم القيادية، ويعرفهم بذاهم، ويعملهم، ويكسبهم قدرة التأثير في الجهاز الاجتماعي، وعليه فالقائد المدرب تعتمد عليه الإدارة في تحقيق أهدافها الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية.

حيث إن القيادة الحديثة تحتاج إلى أسلوب الإعداد السابق، والتدريب اللاحق لتكاملهما، ولكن مهما يكن من أمر المحتويات الخاصة في برنامج التدريب، فإن التدريب القيادي يستهدف دائما محاولة استشارة جهود ونشاط القادة، وتوجيهها نحو تعلم المعارف والاتجاهات والمهارات التي تعمل على تحسين نوع أدائهم في مواقف القيادة.

وأظهرت نتائج المقابلة التي أجريت مع عدد من خبراء القيادة الإدارية أن أهم جوانب تدريب القيادات الإدارية تتمثل فيما يلي: -

١- تنمية مهاراته الإدارية والقيادية الحديثة بما يحقق الآمال والتطلعات.

٢- ما يخص تطوير الذات، وفن التأثير على الآخرين، وتطوير العمل الإداري المؤسسي بما يتوافق مع رؤية 2030 م.

٣- المشاركات الفاعلة في المؤتمرات وورش العمل المعنية بتطوير العمل المؤسسي بما يحقق رؤية 2030.

٤- جوانب بناء الشخصية..

٥- بناء الاستراتيجيات وتحقيق الأهداف.

٦- جوانب التوازن بين أهداف المؤسسة وأهداف الرؤوسين للتمكن من الانتاج المهني العالي ورسم الطرق للقيام بها.

٧- معرفة توجهات الدولة من خلال دورات تدريبية في التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة في ضوء رؤية المملكة 2030 م.

٨- معرفة النماذج المتطورة في الجودة والتميز في الدول المتقدمة.

٩- جوانب قيادة الافراد والدافعية نحو الانتاج ورفع مستوى الاداء.

١٠- التدريب على أساليب التقويم الذاتي والمؤسسي.

١١- التدريب على كيفية بناء فرق العمل وقيادتها.

* ملخص نتائج الدراسة

نتائج السؤال الأول: ما أهم صفات القائد الإداري؟

أهم صفات القائد الإداري تتمثل فيما يلي: -

١- القدرة الذهنية، والاهتمامات الواسعة.

٢- النضج والهمة العالية.

٣- المهارات الاجتماعية والقدرات الإدارية.

٤- سلامة الخلق وبراعة التأمل والتصور.

٥- الملكة الإدارية والتنظيمية.

- ٦- إنصاف الجميع.
- ٧- النضج العاطفي.
- ٨- القدرة على التوجيه.
- ٩- تنوع الاهتمامات.
- ١٠- الاهتمام بالتخطيط.
- ١١- احترام النفس واحترام الآخرين.
- ١٢- الجد والمثابرة.
- ١٣- الحسم في القرار.
- ١٤- المعرفة بأهداف العمل ومبادئه وغاياته.
- ١٥- مراعاة مشاعر الآخرين.
- ١٦- النزاهة.
- ١٧- ضبط النفس.
- ١٨- الوقار والهيبة.
- ١٩- الأمانة والاستقامة.
- ٢٠- الشجاعة.
- ٢١- الوضوح والصراحة.
- ٢٢- أن يكون مشهوداً له بالنزاهة والصدق.
- ٢٣- أن يكون واثقاً ولماحاً وسريع البديهة.
- ٢٤- أن يكون لديه القدرة على التواصل الجيد والتخاطب مع فريق العمل وإثارة الحماس بين أفرادهم وتحفيز المتميزين.
- ٢٥- أن يكون قادراً على اتخاذ القرار دون تردد وتحمل نتائجه.
- ٢٦- أن يكون قادراً على تحقيق الأهداف المرسومة وفق الخط الزمني المحدد.
- ٢٧- أن يكون لديه شغف بالعمل.
- ٢٨- أن يكون لديه قدرة على تكوين فريق عمل.
- ٢٩- أن يتمتع بالمرونة وقابلية التغيير.
- ٣٠- أن يتمتع بروح القيادة، وسمو النفس.
- ٣١- أن يكون قدوة إيجابية.
- ٣٢- أن يكون لديه روح المبادرة.
- ٣٣- أن يمتلك ثقافة إدارية شاملة.
- ٣٤- أن يحسن التصرف في المواقف الإدارية تحت مظلة النظام.
- ٣٥- القدرة على الحوار وشحن المهتم نحو تنظيم العمل وتنوع الأداء والاختيار المناسب لمهام العمل.
- ٣٦- القدرة على التعامل مع ظروف العمل الطارئة.
- ٣٧- احتواء المواقف ايجابية، والاستفادة من المواقف السلبية لتحويلها لمواقف ايجابية.
- ٣٨- أن يمتلك نظرة مستقبلية للمنظمة.
- ٣٩- أن يكون قادراً على استيعاب المتغيرات والقيام بالتغذية الراجعة.
- نتائج السؤال الثاني: ما أهم وسائل اختيار القيادات الإدارية؟**
- أهم أساليب اختيار القيادات الإدارية ما يلي:-
- ١- الترشيح وفقاً لتوفر الصفات الأساسية المطلوبة في القائد الإداري كالجدارية.
- ٢- الترشيح الذاتي بناء على الإعلان.
- ٣- التحريب.
- ٤- المقابلة الشخصية الموسعة والدقيقة.
- ٥- المستوى التعليمي.
- ٦- الاعتماد على الخبرة في مجال الإدارة المعنية.
- ٧- التركيز على إنجازاته الشخصية.
- ٨- الانتماء والحس الوطني.

١٢- جوانب التوازن بين أهداف المؤسسة وأهداف المرؤوسين

للتمكن من الانتاج المهني العالي ورسم الطرق للقيام بها.

١٣- معرفة توجهات الدولة من خلال دورات تدريبية في

التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة في ضوء رؤية المملكة 2030 م

١٤- معرفة النماذج المتطورة في الجودة والتميز في الدول المتقدمة.

١٥- جوانب قيادة الافراد والدافعية نحو الانتاج ورفع مستوى

الاداء.

١٦- التدريب على أساليب التقويم الذاتي والمؤسسي.

١٧- التدريب على كيفية بناء فرق العمل وقيادتها.

* التوصيات

١- تعديل كافة الأنظمة واللوائح والسياسات الخاصة باختيار

المناصب القيادية الإدارية للتوافق مع الصفات المطلوبة للقيادة.

٢- تعديل كافة الأنظمة واللوائح والسياسات الخاصة بالتطوير

والتدريب والاستثمار في رأس المال البشري بحيث تتوافق مع

مفاهيم قيادة المواهب والكفاءات الواعدة وتحقق استراتيجيات

القيادة الإدارية الكفوة.

٣- إنشاء مراكز أو معاهد أو أكاديميات متخصصة لإعداد وتطوير

القيادات الإدارية ترتبط بشراكات مع أفضل المراكز والمعاهد

العالمية المتخصصة في تطوير القيادات الإدارية.

٤- وضع استراتيجية تطوير القيادات الإدارية في كل جهاز

حكومي لتكون خارطة طريق لإعداد قيادات المستقبل.

٥- توجيه مراكز البحث والجامعات للاهتمام بالدراسات

والأبحاث الموجهة نحو واقع القيادات الإدارية وأساليب تطويرها،

وتطبيق نتائج هذه الدراسات.

٩- استشعار المسؤولية.

١٠- الاختبارات التحريرية، وقياس مستوى الثقافة الإدارية للمهام

المطلوبة.

١١- الاستعانة برأي المسؤول المباشر.

١٢- استشارة صناع القرار.

نتائج السؤال الثالث: ما أهم جوانب تدريب القيادات الإدارية؟

أهم جوانب تدريب القيادات الإدارية؟

١- تحسين وصلل المهارات والقدرات الإدارية والقيادية لدى

الفرد وتوسيع نطاق معرفته للأداء الكفاء.

٢- اكتساب المهارات والمعلومات الضرورية لتحسين أدائهم في

الأعمال الموكلة إليهم.

٣- تعديل السلوك وتنمية المهارات والامكانيات، بحيث تصبح

القيادات الإدارية أكثر كفاءة وفعالية.

٤- القيادة التشاركية لتعزيز القدرات الفردية، وكذلك الجمعية أو

التشاركية من أجل إنجاز الأدوار التنظيمية بفاعلية.

٥- رفع الروح المعنوية وزيادة الشعور بالرضا وتعزيز الانتماء

للعمل.

٦- تطوير الذات.

٧- ما يخص فن التأثير على الآخرين.

٨- ما يخص تطوير العمل الإداري المؤسسي بما يتوافق مع رؤية

2030 م.

٩- المشاركات الفاعلة في المؤتمرات وورش العمل المعنية بتطوير

العمل المؤسسي بما يحقق رؤية 2030.

١٠- جوانب بناء الشخصية..

١١- بناء الاستراتيجيات وتحقيق الأهداف.

العدل، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف
للعلوم الأمنية، الرياض.

الحارثي، دلال والشمرى، عبد الرحمن. (2014). تخطيط تعاقب
القيادات الإدارية الحكومية في المملكة العربية السعودية.
ورقة عمل مقدمة لمؤتمر القيادات الإدارية الحكومية
بالمملكة العربية السعودية الواقع والتطلعات. معهد
الإدارة العامة الرياض، 2-4 ديسمبر.

البيشي، محمد. (2014). معايير اختيار القيادة في الأجهزة
الحكومية. ورقة عمل مقدمة لمؤتمر القيادات الإدارية
الحكومية بالمملكة العربية السعودية الواقع والتطلعات
بمعهد الإدارة العامة، الرياض، 2-4 ديسمبر.

الطويل، هاني عبد الرحمن وأبو شويمة، زبيدة حسن. (2016).
معايير مقترحة لاختيار مديري الإدارات العليا
والوسطى في وزارة التربية والتعليم الأردنية، مجلة
دراسات في العلوم التربوية، 43(ملحق2)، 229-
247.

ميا، على وزاهر، بسام وعرنوق، عفيف. (2010). معايير اختيار
القيادات الإدارية دراسة ميدانية مقارنة على شركات
القطاع العام والخاص الصناعي في سورية، مجلة جامعة
تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم
الاقتصادية والقانونية، 32(2)، 89-107.

الشهري، عبد الله بن فايز. (2002). تقرير عن ندوة برامج تنمية
مهارات القائد الأمني، مجلة البحوث الأمنية، كلية الملك
فهد، 11(22)، 239-269.

عطا، ألفت إبراهيم جاد الرب. (2018). إدارة تغيير القيادات
والتخطيط لتعاقب القيادات الإدارية بالمنظمات، مؤتمر
معهد التنمية الإدارية بعنوان "القيادة الإدارية والتطوير
المؤسسي، معهد التنمية الإدارية، القاهرة، 21-
24 يوليو.

العبيدي، محمد أحمد. (2015). تعاقب القيادات الأكاديمية في
مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية:
استراتيجية مقترحة، أطروحة دكتوراه غير منشورة،
كلية التربية، جامعة الملك سعود.

المعشوق، منصور عبد العزيز. (2015). إعداد وتنمية قيادات
المستقبل في المنظمات الحكومية السعودية: رؤى تقويمية
استشرافية، المؤتمر الثاني لمعهد الإدارة العامة والتنمية
الإدارية في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية،
26-28 محرم، 789-843.

البواردي، فيصل عبد الله. (2017). تحديات خطط تعاقب
القيادات الإدارية في الأجهزة الحكومية في المملكة
العربية السعودية، المحلة العربية للإدارة، 37 (2)،
195-217.

العصيمي، عايد عبد الله. (2017). استراتيجية تطوير القيادة
الإدارية في الأجهزة الحكومية، المحلة العربية للإدارة،
37 (2)، 167-180.

الفحطاني، سعيد بن ظافر على آل التركي (2014). دور
التمكين في إعداد قيادات الصف الثاني بديوان وزارة

المطيري، حزام. (1997). الإدارة الإسلامية: المنهج والممار، الرياض، مطابع الفرزدق التجارية.
المنيف، ابراهيم. (2001). القائد الإداري. مجلة المدير، 1(10)،
36-31.

الطالب، هشام. (2001). دليل التدريب القيادي، الدار العربية
للعلوم، بيروت، لبنان.
كوفي، ستيفن. (2001). العادات السبع للناس الأكثر فعالية.
ترجمة ونشر مكتبة جرير، الرياض، السعودية
بانديا، موكول. (2005). نخبة القادة الإداريين، ترجمة مركز
التعريب والترجمة، الدار العربية للعلوم، بيروت، لبنان.
الساعاتي، أمين. (2005). إعادة اختراع الحكومة: الثورة الإدارية
في القرن الحادي والعشرين، جدة دار الفكر العربي.
عبدالباقي، صلاح الدين محمد. (2001) السلوك التنظيمي،
الإسكندرية: الدار الجامعية : الإسكندرية، 2001 .
العامري، أحمد بن سالم. (2003). إعادة هندسة نظم العمل في
القطاع الحكومي، الواقع والتحديات، مركز بحوث
كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، الرياض
السعودية.
دراكر، بيتر. (2013). ممارسة الإدارة. ترجمة ونشر مكتبة جرير،
الرياض.
زوير، دغمان. (2009). الأساليب الحديثة لتفعيل دور القيادة
الإدارية لتطوير أداء المنظمات الحكومية، المؤتمر الدولي
للتنمية الإدارية - نحو أداء متميز في القطاع الحكومي،
1-4 نوفمبر.

الحارثي، دلال بنت ناصر. (2014). اختيار القيادات الإدارية،
جريدة العرب الاقتصادية الدولية، تم الاسترجاع بتاريخ
2021/3/18
https://www.aleqt.com/2014/07/23/article_869913.html

الثبيتي، خالد. (2015). معايير اختيار القيادات، صحيفة المناطق
السعودية، تم الاسترجاع بتاريخ 2021/3/18 من
<https://almnatiq.net/30229>
هاشم، زكي محمود. (2001). أساسيات الإدارة، الكويت:
منشورات ذات السلاسل.
كنعان، نواف. (2007). القيادة الإدارية، ط1، عمان، الأردن:
دار الثقافة. للنشر والتوزيع.

مصطفى، أحمد سيد. (2008). إدارة الموارد البشرية رؤية
استراتيجية معاصرة، ط 2، القاهرة: دار النهضة العربية.
جماز، طارق علي. (2010). إدارة الموارد البشرية، ط. 1،
القاهرة: مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع.

الصيرفي، محمد عبد الفتاح. (2002). التدريب الإداري المدربون
والمندوبون وأساليب التدريب، عمان الأردن: دار
المناهج.

سميث، مارشال غولد ولاين، لورانس وفريس، إلياسا. (2006).
التدريب والقيادة، ترجمة: سيف بن عبد العزيز السيف،
الرياض: معهد الإدارة العامة.

مجلس الوزراء (المملكة العربية السعودية). (2016) رؤية المملكة
العربية السعودية 2030.

John a. pearce, Richard b. Robinson, (2013), Strategic Management ,13 th ed; U.S.A: Mc Graw Hill international Edition.

PATRICK, L.; GEBHORD, J. (1997) Five– Star Leadership– the Art and Strategy of Greating Leaders at every Level. Published by John Wiley and Sons inc, n, USA.

Linden, Russell M. (2010). Leading across Boundaries: Creating Collaborative Agencies in a Networked World. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Marsh, Marcia. (2010). Leadership and leading: Leadership challenges. In: Jossey-bass Reader on Nonprofit and Public Leadership. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Boydell, T.; J. Burgoyne and M. Pedler. (2004) Suggested Development. People Management, 10, (4), 32-34.

Yukl, G. (1999). “An Evaluation of Conceptual Weaknesses in Transformational and Charismatic Leadership Theories”, Leadership Quarterly, 10 (2), 285-305.

فريق التحرير بصحيفة سبق الإلكترونية. (2019)، أكاديمية

تطوير القيادات الإدارية" تنفذ حلقات متخصصة

لإعداد القيادات الحكومية، تم الاسترجاع بتاريخ 4/4/

2021 من <https://sabq.org/NzQkqW>

مؤسسة محمد بن سلمان الخيرية (مسك). (2012). قادة

2030 مستوى جديد من التأثير، تم الاسترجاع

بتاريخ 4/2/ 2021 من

[/https://misk.org.sa/leaders2030/ar](https://misk.org.sa/leaders2030/ar)

هدف. (2021). الهدف الاستراتيجي لإنشاء أكاديمية هدف

للقيادة. تم الاسترجاع بتاريخ 2021/4/3 من

<https://hrdfacademy.sa/home.php>

ثانياً- المراجع الأجنبية

George, B. (2003). *Authentic leadership: Rediscovering the secrets to creating lasting value* (Vol. 18). John Wiley & Sons.

Fulmer, R. M., & Conger, J.A. (2004). *Growing Your Company's Leaders: How Great Organizations Use Succession Management to Sustain Competitive Advantage*. New Yourk: AMACOM.

Salvato, carlo; Corbetta, Guido., (2014), "Transitional Leadership of Advisors as a Facilitator of successors' Leadership construction". Family business Review.