

القيادة الإدارية ومهارات القائد للحكم الراشد في المؤسسات

ملخص

القيادة الناجحة في الحكم الراشد ليست عملاً سهلاً، بل هي على جانب كبير من الصعوبة، فالأمر يحتاج إلى حسن ابتداء وإلى حسن استمرار، وكلاهما يحتاج إلى التسلح بعشرات من المقومات والمهارات التي يجب أن تتوفر في القادة حتى يتمكنوا من التمييز بين ما ينبغي أن يكون وما يمكن أن يكون.

من هنا جاء هذا المقال ليتعرض لمفهوم القيادة بوصفه أحد أهم الدعائم الأساسية التي تقوم عليها أي عملية ترشيد للحكم في المؤسسات، حيث سنحاول تسليط الضوء على مفهوم القيادة الإدارية وجملته المهام والمهارات المطلوبة من القادة القيام والتحلي بها في ظل الحكم الراشد للمؤسسات.

أ. لطفي دميري

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
جامعة أم البواقي
الجزائر

مقدمة

لقد

برزت القيادة الإدارية بوصفها وسيلة مهمة لتنظيم الجماعة منذ أن وجد الإنسان على سطح الأرض وانقياده الغريزي إلى الحياة الجماعية، بعد اكتشافه ضرورة الاجتماع وحتمية تبادل الجهد لتسهيل أمور الحياة، هذه الجماعة التي تحتاج إلى تسيير وتنظيم جهودها من أجل الارتقاء بمستوى حياة أفرادها. من هذه الفكرة تكوّنت حاجة الإنسان للإدارة وتبلور مفهوم القيادة فأصبح ذا أهمية بالغة لجميع أوجه النشاط الإنساني الجماعي وحتى الفردي، فالإنسان بحاجة إلى إدارة شؤونه كفرد وشؤون أسرته كجماعة أولية. والمنشآت بمختلف نشاطها وبمختلف أحجامها أيضاً، تحتاج إلى قيادة لتسيير شؤونها، تعدّها

Résumé

La notion de leadership est le pivot de tout processus de rationalisation de la gouvernance des organisations. Nous proposons, dans cet article, de clarifier cette notion davantage, en partant du principe que le leadership en matière de bonne gouvernance n'est pas une tâche facile, mais exige des compétences disponibles, immédiatement et en permanence, pour faire face aux grandes difficultés à résoudre.

المسؤول الأول عن بلوغها أهدافها، فهي تعد أحد عوامل الإنتاج الرئيسة لكل منشأة

والتي من دونها لا يمكن فعل شيء، بالرغم من أنها ليست من الماديات؛ بمعنى ليست لا مبانى ولا وسائل ولا أموال، وإنما هي الجهد المطبق على تلك العناصر المادية لتنفيذ ما هو مطلوب منها على أكمل وجه، إما بإنتاج سلعة أو بأداء خدمات بأقل ما يمكن من تكاليف وجهد. فهي نشاط يعتمد على التفكير والعمل الذهني المرتبط بالشخصية الإدارية وبالجوانب والاتجاهات السلوكية الخاصة بتحفيز الجهود الجماعية نحو تحقيق هدف مشترك وذلك باستخدام الموارد المتاحة وفقاً لأسس ومفاهيم علمية.

والقيادة الإدارية التي تتصف بالنجاح هي، أكيد، تلك التي تحسن استغلال المتاح لها من موارد، سواء مادية كانت أم بشرية، وتسخيرها للارتقاء بمستوى معيشة الأفراد عن طريق استغلال الموارد المحدودة غير المنظمة إلى مشاريع نافعة. فهي التي تعمل على تحديد الأهداف المطلوبة وتتخذ كافة القرارات اللازمة لبلوغها، نحو توفير عناصر الإنتاج المختلفة، ووضع الفرد المناسب في الوظيفة المناسبة، وتحفيز الأفراد والتنسيق بين جهودهم وتوجيههم، كما أنها تضع معايير قياس الكفاءة وتقييم الأداء لمتابعة ورقابة كافة الأنشطة.

والقيادة الناجحة ليست عملاً سهلاً، بل هي على جانب كبير من الصعوبة فالأمر يحتاج إلى حُسن ابتداء وإلى استمرار حَسَن، وكلاهما يحتاج إلى عشرات من المقومات؛ بمعنى أن الداخل إلى مجال القيادة الإدارية لا بد له من أن يتسلح بمهارات عديدة ومختلفة، حتى يستطيع التمييز بين ما ينبغي أن يكون وما يُمكن، فالغالب أن الأول متعذر بينما الثاني فممكن، فإذا رام المدير تحقيق الأول منهما سقط بدون الوصول إلى النتائج، بينما الثاني هو الذي يقف فيه القائد الناجح.

والقيادة الإدارية منذ بدايات القرن الماضي أولاها العلماء اهتماماً كبيراً بوصفها إحدى أهم الدعائم المحورية التي تدور حولها كل معاني التسيير الرشيد في المؤسسات. وأفكار ماكس فيبر وفريدريك تايلو وهنري فايول وإلتون مايو خير دليل على ذلك، هؤلاء العلماء الذين يرجع لهم الفضل - في حقيقة الأمر- في إرساء دعائم التفكير والحكم الرشيد في إدارة شؤون المنظمات، الأمر الذي يمكن التماسه من خلال إجراء مقارنة بسيطة بين معايير الحكم الراشد للمؤسسات كما يحددها المختصون حالياً، ومبادئ وأساليب الإدارة التي نادى بها هؤلاء الرواد الأوائل، لنكتشف تقارباً واضحاً لا يمكن تجاهله.

فمنذ هؤلاء الرواد الأوائل - لاسيما أعمال رواد المدرسة الكلاسيكية ومدرسة العلاقات الإنسانية - نلاحظ أن كل المحاولات العلمية الجادة في ترشيد إدارة المنظمات؛ إنما هي في الأساس محاولة ترشيد القيادة الإدارية لتلك المنظمات عبر وضع مجموعة من القواعد واستحداث جملة من المهام القيادية التي تساعد على بلوغ أهداف المنظمة وتعظيم المنفعة من مواردها سواء المادية أم البشرية، باتباع طرائق وأساليب جديدة في القيادة تبنى على متغيرات جديدة لم تكن تولى لها أهمية من قبل، في مقدمتها المهارة التخصصية في العمل، والمهارة الإنسانية في التعامل مع الآخرين؛ أي أن طرق الإدارة

التي كانت سائدة من قبل أصبحت لا تكفي، وإنما يتعدى الأمر إلى مجموعة جديدة من المهارات الإدارية والقيادية التي يتسنى من خلالها فقط تطبيق معايير الرشد المستحدثة.

مما سبق ذكره يمكن أن نقول أنه لفهم معنى الحكم الراشد في المنظمات، يتعين علينا التطرق إلى مفهوم القيادة والقادة كأحد الدعائم الأساسية التي تحمل لواء وشعار وأسلوب هذا الحكم، والتي تعمل على نشر وتطبيق مبادئه داخل المنظمات.

وقبل أن نخوض في معاني القيادة والقادة في ظل الحكم الراشد، حريٌّ بنا، من دون أي شك، أن ننتبين، أولاً، مفهوم الحكم الراشد في المؤسسات، بوصفه نمطاً تسيرياً حديث يلاقي رواجاً واسعاً بين أوساط عديد من الباحثين والمختصين والسياسيين وحتى الدول، وأهم المبادئ والمعايير التي ينادي بها، حتى نتمكن من استقراء المهارات القيادية وصفات القادة في ظلّه.

1. مفهوم الحكم الراشد:

لقد تعددت التسميات التي تطلق على الحكم الراشد، فمنهم من يطلق عليه الحكم الرشيد ومنهم الحكم الصالح، ومنهم من يطلق عليه بالحاكمية، لكن كلها تقف عند معنى واحد مشترك.

فالحاكمية مفهوم يحمل في طياته جدلاً واسعاً واختلافاً في الفهم قد يصل في بعض الأحيان إلى حد التناقض. لكن وبالرغم من الانتشار الواسع لهذا المصطلح يبقى يحمل في طياته حركية (ديناميكية) مشتركة في الاستخدام والتطبيق، فبالنسبة للمنتمين إلى مؤسسات القطاع العام والخاص، على السواء، يُؤخذ المفهوم كمصطلح، أول ما يدل عليه، إنما يدل على اللامركزية في عملية اتخاذ القرار، وضرورة مشاركة أطراف عديدة في العملية، كما يدعو إلى وضع وتبني مجموعة من القواعد والإجراءات في العمل تتصف بالمرونة، وتبني أساساً على المشاركة بين أطراف مختلفة.

ويميّز العلماء بين نوعين من الحكم الراشد: حكم راشد على المستوى العام؛ أي على مستوى الدولة أو السياسة، وحكم راشد على مستوى المؤسسات. وهما وإن اختلفا في مستوى التطبيق نجدهما يتفقان، إلى حد ما، على مستوى التعريف.

وهذه محاولة في التفريق بين مفهوم الحكم الراشد على المستوى العام والحكم الراشد على مستوى المؤسسات:

1.1 مفهوم الحكم الراشد العام: إن الحكم الراشد أو الحاكمية هي مجموعة القواعد الطموحة الموجهة لإعانة ومساعدة المسيرين للالتزام بالتسيير الشفاف في إطار هدف المساءلة على أساس قاعدة واضحة المعالم وغير قابلة للانتقاد أحياناً، كون كل الأطراف الفاعلة، عبر النشاطات المتعددة، تسهم في ذلك أي في مجال التسيير.

- تعريف باكناسكو ولوكاليس Bagnasco et le Galles: الذي يرى أن الحكم الراشد هو ذلك النمط من الحكم الذي يسعى إلى تنسيق الأعوان والجماعات الاجتماعية

للوصول إلى الأهداف الخاصة المناقشة والمعرّفة بصفة جماعية في محيط وفضاءات غير مؤكدة ومجزأة.

- ويعرفه فرونسوا أكسافيه موريان Francois Xavier Merrien بأنه ذلك النمط الذي يتعلّق بشكل جديد من التسيير الفعال.

- أما و. براند W. Brand: فيرى أنه مجموع مختلف الطرق أو الأساليب التي يقوم بها الأفراد والمؤسسات العمومية بتسيير أعمالهم بطريقة مستمرة يطبعها التعاون والتوفيق بين المصالح المختلفة.(1)

هذا عن مفهوم الحكم الراشد أو الحاكمية بصفة عامة، أما عن المفهوم داخل المؤسسات فيأخذ المعنى العام نفسه، إلا أنه يركز أكثر شيء على نظام الحكم وإجراءاته داخل حيز المؤسسة.

2.1. مفهوم الحكم الراشد في المؤسسة:

تعني حاكمية المؤسسة (le gouvernement d'entreprise) توزيع السلطات في المؤسسة، فهي أسلوب وطريقة الحكم والقيادة ونموذج التسيير في المؤسسات العمومية والخاصة على حد سواء، وأسلوب الحكم الرشيد (la bonne gouvernance) يشير إلى أشكال التنسيق والتشاور والمشاركة بين كل أصحاب المصالح في المؤسسة والشفافية في اتخاذ القرار. وهدف المؤسسة في هذا النموذج هو الدفاع وحماية مصالح كل "أصحاب المصالح" أي الأطراف المستفيدة وهي الأطراف التي تؤثر أو تتأثر بأهداف المؤسسة.(2)

كما يعرف الحكم الراشد في المؤسسة كذلك بكونه مجموعة أساليب وقواعد اتخاذ القرار والإعلام والشفافية والمراقبة، التي تسمح باحترام وضمن مصالح أفراد المؤسسات وشركائهم. وهو مجموع الإجراءات والقواعد والقوانين التي تدخل مباشرة في التوجيه والتسيير والمراقبة، والذي يضم مجموع العلاقات بين الأطراف الفاعلين والمرتبطين بالمؤسسة وأهدافها. والفاعلون الأساسيون في المؤسسة هم:

1. المساهمون

2. الإدارة

3. مجلس الإدارة

4. الأطراف الأخرى كالأفراد والممولين والزبائن والمقرضين، وحتى البيئة المحيطة.(3)

أما الدكتور الطحاوي فيربط مفهوم الحكم الراشد بالقيادة ربطاً مباشراً فيقول عنه: "إنه عملية ممارسة القيادة داخل المنظمة بشكل يعمل على تعظيم فرص المشاركة في عملية صنع واتخاذ القرارات داخل تلك المنظمة".(4)

من خلال هذا التعاريف يمكن أن نستخلص بأن مفهوم الحكم الراشد يرتبط بشكل وطيد مع مفهوم القيادة لأنه في حقيقة الأمر أسلوب للقيادة يهدف إلى تحقيق تغيير جذري في الإدارة على كافة المستويات.

2. مقومات (معايير) الحكم الراشد في المؤسسات:

وفق وثيقة للسياسات العامة لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائية **كانون الثاني/يناير 1997** بعنوان: الحكم الراشد لخدمة التنمية البشرية المستدامة، تتحدد معايير الحكم الراشد للمؤسسات كالآتي:

- **المشاركة:** ومعناها أن يكون لجميع الأطراف ذات المصلحة في المؤسسة الحق في المشاركة في صنع القرار، إما بشكل مباشر أو عن طريق وسائط شرعية. وتستند هذه العملية أساساً على حرية التعبير وإبداء الرأي (الديمقراطية).
 - **حكم القانون:** أن تتسم الأطر القانونية بالعدالة وأن تصنف دون تحيز وينطبق ذلك بوجه الخصوص على القوانين التي تنظم العلاقات بين الإدارة والأفراد وباقي الشركاء في المؤسسة.
 - **الشفافية:** تتأسس الشفافية على حرية تدفق المعلومات، فالعمليات والمعلومات يجب أن تكون متاحة لجميع أولئك المهتمين بها لتفهمها ومراقبتها.
 - **حُسن الاستجابة:** بمعنى أن يستجيب حكم المؤسسة لجميع مطالب وحاجيات جميع من لهم مصلحة في تلك المؤسسة.
 - **التوافق:** يعمل الحكم الراشد على التوفيق بين المصالح المختلفة للتوصل إلى توافق واسع يشكل أفضل مصلحة للجماعة.
 - **المساواة أو الإنصاف:** يعمل الحكم الراشد على إتاحة الفرصة أمام الجميع بشكل متساوٍ من أجل تحقيق رفاهيتهم وضمان حمايتهم بشكل منصف. والمساواة في بعض الأحيان قد لا تعني بالضرورة الإنصاف.
 - **الفعالية والكفاءة:** وتعني التسيير العقلاني للموارد، سواء منها البشرية أم المادية، بشكل يضمن الحصول على أكبر استفادة ممكنة منها.
 - **المحاسبة أو المساءلة:** ومفادها أن يكون صنّاع القرار مسؤولين أمام أصحاب المصلحة في المؤسسة وتحت رقابتهم.
 - **الرؤيا الاستراتيجية:** معناه أن يتحلى القادة والمسؤولون برؤيا طويلة المدى فيما يخص الحكم الراشد للمؤسسة والتنمية المستدامة للموارد البشرية.⁽⁵⁾
- في ضوء ما سبق يحق لنا أن نطرح السؤال الآتي: ، إذا كان للحكم الراشد بالمؤسسة علاقة وطيدة بمفهوم القيادة، فما هي القيادة يا ترى؟

3. تعريف القيادة:

بعد مفهوم القيادة من المفاهيم الإدارية التي لاقت ومازالت تلقى اهتماماً واسعاً بين أوساط الباحثين والمختصين المنتمين إلى دائرة العلوم الاجتماعية، لما يتميز به هذا المفهوم من أهمية على كل المستويات، هذه الأخيرة - الأهمية - التي اكتسبها نتاج

تركيبته الفريدة والمعقدة في الوقت نفسه، التي تمزج بين الأبعاد النفسية والاجتماعية والسياسية والقانونية وغيرها. الأمر الذي يجعل المحاولة في الإحاطة بجميع الأطروحات المتناولة لجميع جوانب المفهوم، أمراً فيه صعوبة نوعاً ما، لتشابك المفهوم وعلاقاته واعتماده الكثيرة والمتبادلة مع متغيرات كثيرة أخرى.

لكن هذا لا يمنع من أن نعرض، في هذا المقام، مجموعة من التعاريف المعطاة لهذا المفهوم ضمن حيز المؤسسة، لتتبيّن، على الأقل، لنا أهم المقومات الأساسية التي تقوم عليها القيادة الإدارية في المؤسسات في ظل الحكم الراشد.

تعرف القيادة على أنها النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ القرار وإصدار الأوامر والإشراف على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية، وعن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين. " وفي السياق نفسه يعرفها عبد الغفار حنفي بأنها النشاط الذي يمارسه شخص ما للتأثير في الناس وجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبون في تحقيقه"⁽⁶⁾

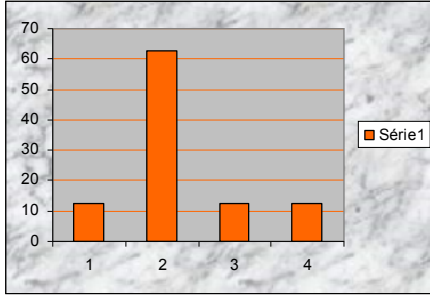
وتعرف، أيضاً، على أنها العمليّة التي يتم من خلالها التأثير على سلوك الأفراد والجماعات وذلك من أجل دفعهم للعمل برغبة واضحة لتحقيق أهداف محددة.⁽⁷⁾

ويعرفها السيد عليوة: على أنها نوع من القدرة أو المهارة في التأثير على المرؤوسين، بحيث يرغبون في أداء وإنجاز ما يحدده القائد"⁽⁸⁾، ولا يذهب سيد الهواري بعيداً عن هذا الطرح عندما يعرفها على أنها: التأثير الشخصي بواسطة الاتصال لتحقيق الأهداف⁽⁹⁾. ويستمر الطرح نفسه مع إيهاب صبيح عندما يصفها بأنها: فن التأثير وحث المرؤوسين على أداء واجباتهم برغبة وحماسة بغية تحقيق أهداف الجماعة.⁽¹⁰⁾ أو القدرة الفائقة على توجيه وتنسيق الرقابة على الآخرين بقصد تحقيق الهدف العام للمنظمة.⁽¹¹⁾

إذا كانت مجمل التعاريف تركز على فكرة التأثير، يرى جابر عوض أن القيادة عبارة عن عملية تفاعل ديناميكي بين القائد ومجموعة العمل في موقف معين يقوم خلالها القائد بتوجيه سلوك مرؤوسيه لتحقيق الأهداف المحددة.⁽¹²⁾

في قراءة احصائية سريعة للتعاريف السابقة نلاحظ أن متغير التأثير هو الذي استأثر بأكبر نسبة بين المتغيرات الأخرى في تعريف مفهوم القيادة، الأمر الذي يجعلنا نستخلص أن فكرة القيادة تُبنى أساساً على متغير التأثير، هذا الأخير الذي يعتمد على الصفات الشخصية والإنسانية للقائد أكثر من أي شيء آخر من أجل بلوغ الأهداف المنشودة.

النسبة %	التكرار	المتغير
-------------	---------	---------



12.5	01	اشراف
62.5	05	تأثير
12.5	01	تفاعل
12.5	01	توجيه
100 %	08	المجموع

القيادة الإدارية، إذن، هي عملية إنسانية بالأساس تعتمد على التوجيه، والتأثير والتفاعل، والتواصل بين القائد وتابعيه من أجل حفزهم وتمكينهم من تحقيق أهداف المنظمة باستثمار الفرص المتاحة لهم، والتعامل الإيجابي مع المخاطر والتهديدات المحيطة بها.

1.3. متطلبات القيادة: متطلبات القيادة بعد هذا العرض تتلخص في:

أ. التأثير: القدرة على إحداث تغيير ما أو إيجاد قناعة ما.

ب. النفوذ: القدرة على إحداث أمر أو منعه، وهو مرتبط بالقدرات الذاتية وليس بالمركز الوظيفي.

ج. السلطة القانونية: وهي الحق المعطى للقائد في أن يتصرف ويُطاع.

2.3. عناصر القيادة:

من خلال التعاريف المعطاة آنفا نجد أن القيادة تحتوي على ثلاثة عناصر أساسية هي:

1. وجود مجموعة من الأفراد.
2. الاتفاق على أهداف للمجموعة تسعى للوصول إليها.
3. وجود قائد من المجموعة ذي تأثير وفكر إداري وقرار صائب وقدرة على التأثير الإيجابي في سلوك المجموعة.

3.3. الفرق بين القيادة والإدارة:

يخلط الكثيرون بين مصطلحي القيادة والإدارة ويعدونهما وجهين لعملة واحدة. لكن المصطلحين مختلفان تماماً في الحقيقة، فالقائد يمكن أن يكون مديراً أيضاً ولكن ليس كل مدير يصلح لأن يكون قائداً.

فما هو الفرق بين القيادة والإدارة؟ وما الفرق بين القائد والمدير؟

• **القيادة:** تركز على العلاقات الإنسانية وتهتم بالمستقبل. ومن هنا تحرص على عدم الخوض إلا في المهم من الأمور. وتهتم القيادة بالرؤية والتوجهات الاستراتيجية وتمارس أسلوب القدوة والتدريب.

• **الإدارة:** تركز، على النقيض من القيادة، على الإنجاز والأداء في الوقت الحاضر، ومن هنا فهي تركز على المعايير وحل المشكلات وإتقان الأداء والاهتمام باللوائح والنظم واستعمال السلطة. كما تهتم بالنتائج الآنية.⁽¹³⁾
و عليه فإن:

• **المدير:** هو من يمتلك مهارات للقيام بمجموعة وظائف إدارية مهمة مثل التخطيط واتخاذ القرارات، لكنه لا يتعامل مع السلوك الإنساني باعتباره العامل الأهم في منظومة الأداء الانسانية.

• **القائد:** هو الذي يملك سلطة التأثير في سلوك البشر حتى من دون اتصال مباشر، وهو يمتلك المهارات الإدارية أيضا، ولكنها تأتي في المرتبة الثانية من الأهمية في هيكل قدراته.

و في إدارة الحكم الراشد كلا الأمرين مهم، فالقيادة بدون إدارة تجعل المنظمة تعيش في عالم التخطيط للمستقبل، مع إهمال الإنجاز الفوري الذي تحتاج إليه للوصول إلى الأهداف المستقبلية، والإدارة وحدها تجعل المنظمة لا ترى سوى مشكلاتها اليومية بما لا يترك مجالاً للتفكير والتخطيط للغد، وفي غمرة اهتمامها الطاعني بالإنتاج والإتقان والجودة تنسى أنها تتعامل مع بشر لهم أحاسيسهم وحقوقهم واحتياجاتهم. إذن، التكامل في هذا المقام أمر مشروع بين القيادة والإدارة.

4.3. أهمية القيادة في المؤسسة: تكمن أهمية القيادة في المؤسسة في:

- (1) أنها همزة وصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية.
- (2) أنها البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات.
- (3) تدعيم القوى الايجابية في المؤسسة وتقليل الجوانب السلبية قدر الإمكان.
- (4) السيطرة على مشكلات العمل وحلها، وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء.
- (5) تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم مورد للمؤسسة، كما أن الأفراد يتخذون من القائد قدوة لهم.
- (6) مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة.
- (7) تسهيل للمؤسسة تحقيق الأهداف المرسومة.⁽¹⁴⁾

4. مهارات القائد في ظل الحكم الراشد:

"جيش من الأرانب يقوده أسد، أفضل من جيش من أسود يقوده أرنب" مقولة شهيرة للقائد الفرنسي نابليون تحمل في طياتها معاني قوية تمجد القيادة وصفات القادة، لأن مهارات القائد وصفاته قد تغطي على نواحي ضعف كبيرة قد توجد لدى المرؤوسين.

بُحسّن التوجيه والتخطيط والرؤيا الثاقبة ومهارات اكتشاف أوجه الضعف ومعالجتها، كلها صفات قد تغطي على ضعف المرؤوسين، بينما نقص الخبرة وعدم وجود رؤى استراتيجية وضيق الأفق والصدر، قد يحولوا، في معظم الأحيان، بين القادة وتحقيق الأهداف، حتى وان كانت الوسائل متاحة والمرؤوسين أكفاء. وبما أن الأمر كذلك، فإن تطبيق معايير الحكم الراشد في المؤسسات يفرض وجود قادة إداريين على درجة كبيرة من المهارة في نواحي مختلفة، قادرين على التأثير الايجابي في الآخرين لبلوغ الأهداف المنشودة.

ويمكن أن نفرق هنا بين ثلاثة أنواع من المهارات التي يجب أن تتوفر في القائد الإداري، وهي: مهارات فكرية، مهارات إنسانية، مهارات تقنية.

1.4. المهارات الفكرية: وتتلخص في:

- مهارة إدراك المواقف ورصد المتغيرات.
- مهارة إدارة المعلومات والتعامل مع المتغيرات.
- مهارة الاستنتاج واستقراء المؤشرات.
- مهارة تحليل المشكلات والكشف عن الأسباب.
- مهارة بناء الاستراتيجيات وتنمية السياسات.
- مهارة التخطيط الاستراتيجي واتخاذ القرارات.
- مهارة التفاوض.

2.4. المهارات التقنية: وتكمن في:

- مهارة إدارة واستثمار الوقت.
- مهارة إدارة الاجتماعات.
- مهارة إدارة وتطوير تقنيات العمل.
- مهارة استخدام الحاسبات الآلية وتقنية المعلومات.

3.4. المهارات الإنسانية: ومنها:

- مهارة اختيار المساعدين.
- مهارة تنسيق عمل المساعدين.
- مهارة إرشاد المساعدين.
- مهارة تنمية وتطوير المساعدين.
- مهارة حفز وتشجيع المساعدين.
- مهارة تمكين المساعدين.
- مهارات الاتصال.
- مهارة بناء فرق العمل المتعاونة.⁽¹⁵⁾

جميع هذه المهارات تتفاعل فيما بينها وتتقاطع لتشكل كلاً متكاملًا من المهارات التي يجب أن يتحلى بها المدير القائد، ولا تقل إحداها أهمية عن البقية، كما أن جميع هذه المهارات قابلة للتعلم.

5. صفات القائد في ظل الحكم الراشد:

إن الحديث عن المهارات المكتسبة يجعلنا لا نتجاهل فكرة السمات أو الصفات الشخصية للقادة وأثرها البالغ الأهمية في العملية القيادية، فإلى جانب المهارات المذكورة، أنفاً، يُفَرِّدُ كثيرٌ من العملاء والمختصين بأن هناك صفات شخصية في القادة تفرضها طبيعة معايير الحكم الراشد، تتلخص كالآتي:

1. الذكاء وسرعة البديهة.
2. الثقة بالنفس وطلاقة اللسان.
3. السمعة الطيبة والأمانة والأخلاق الحسنة.
4. النضج العاطفي.
5. وجود الدافع الذاتي للعمل والإنجاز.
6. الإلمام الكامل بالعلاقات الإنسانية.
7. الهدوء والاتزان في معالجة الأمور والرزانة والتعقل عند اتخاذ القرارات.
8. القوة البدنية والسلامة الصحية.
9. التضحية: يضحى برغبته واحتياجاته الشخصية لتحقيق الصالح العام.
10. الحزم والثقة في اتخاذ القرارات المستعجلة والاستعداد للعمل بها.
11. الطاقة والنشاط: الحماس، الرغبة في العمل، والمبادرة.
12. المرونة وسعة الأفق.
13. القدرة على ضبط النفس عند اللزوم.
14. المظهر الحسن.
15. السرعة في اختيار البدائل المناسبة.
16. إحترام النفس واحترام الغير.
17. الإيجابية في العمل.
18. القدرة على الابتكار وحسن التصرف.
19. أن تتسم علاقاته مع زملائه ورؤسائه ومرؤوسيه بالتعاون.⁽¹⁶⁾
20. السرعة في اختيار البدائل المناسبة.
21. الاستعداد الطبيعي لتحمل المسؤولية.
22. الالتزام بالبحث عن طرق أفضل للأداء.
23. الشجاعة في مواجهة مراكز القوة والتقاليد الإدارية الجامدة.
24. المبادرة في الخروج من الطرق المألوفة للأداء.
25. الحماس الشخصي للتغيير والقدرة على حفز الآخرين مع التزام الهدوء.
26. الاهتمام بالموارد البشرية والإصرار على تمكينهم من الأداء.⁽¹⁷⁾
27. توخي العدالة في مواجهة المرؤوسين.

6. المهام الأساسية للقائد في الحكم الراشد:

إنّ أوج ما تحتاجه إدارة الحكم الراشد هم القادة الرسميون الذي يجمعون بين السلطة الرسمية وغير الرسمية؛ أي إلى جانب قدراتهم على التأثير في العاملين وقوة التفكير وسعة الأفق ورحابة الصدر، صلاحيات وظيفية رسمية تُخول لهم شيئاً من السلطة، وتعطي لعملهم القيادي معنى أكثر وضوحاً.

وتنقسم مهام القائد في الغالب إلى قسمين:

1.6. مهام رسمية تنظيمية:

وتتلخص في مراعاة تنفيذ مبادئ التنظيم الإداري في المنظمة لكي تسير الأمور بانضباط وجدية، وأبرز هذه المهام ما يلي:

(1) التخطيط: أي رسم السياسات ووضع الإستراتيجيات وتحديد الأهداف البعيدة والقريبة ووضع الخطط الموصلة إليها، وتحديد الموارد والإمكانات المادية والبشرية في ذلك كله. ولكي يتمكن القائد من إنجاز مهامه بشكل فاعل وناجح عليه أن يقوم بتوضيح أهداف المنظمة للعاملين معه، والاستماع إلى آرائهم حول القضايا، والتعرف إلى أهدافهم الشخصية، وليس الحصول على تعهداتهم والتزاماتهم بالمشاركة في إنجاز الأدوار والخطط فقط، فالقيادة الناجحة والفاعلة تقوم على القناعات الشخصية للأفراد وتحظى بالتعاطف والتعاون بإرادة ورضا وهذا لا يتحقق في الغالب، إلا إذا شعر الأفراد أن في إنجاز خطط المنظمة وتحقيق أهدافها تحقيقاً لأهدافهم وطموحاتهم أيضاً، ولو تلك الطموحات الذاتية التي يجب أن يشعر فيها الكثير من الأفراد بالاحترام والتقدير والاعتناء برأيهم والاهتمام بدورهم .

(2) التنظيم: أي تقسيم العمل وتوزيع المسؤوليات والوظائف بين الأفراد وتوزيع العاملين عليها حسب الكفاءات والخبرات والقدرات والطموحات. ولا يكون التوزيع ناجحاً إلا إذا وُضع الرجل المناسب في مكانه المناسب، وهذا ما يفرض عليه أن يراعي الخبرة والتخصص والقدرة والفاعلية في الأفراد، ولعلّ أنجح أسلوب وأبقاه لضمان التنظيم الأقوى، هو التوزيع على أساس اللجان أو الهيئات والجماعات المستقلة التي تحظى بصلاحيات التفكير والتخطيط في مهامها حسب نظام شورى مفتوح، ويبقى للمدير دور الاستشارة، لأنه في هذا، يضمن تفرغاً كبيراً للإدارة للأهم ويضمن للأفراد طموحاتهم واحترام آرائهم، فهذا الأسلوب يؤدي دوراً كبيراً في دفع العاملين إلى المشاركة في العمل بحماس وقناعة ويضمن التزامهم في تحقيق الأهداف، وبهذا يكفي نفسه المزيد من الرقابة والقلق من التسبب والانفلات .

(3) التنسيق بين أطراف العمل وأجنحته وتوجيه الجميع للمسير باتجاه هدف المنظمة الأول والحث على الأداء بأعلى مستوى من الكفاءة والفاعلية: وهنا لا بد للمدير من العمل على تذليل العقبات التي تقف أمام التنسيق وتمنع من تحققه أو تعرقل نجاحه، من النزاعات الشخصية بين الأفراد، أو عدم قناعة البعض الآخر المؤمن بالفردية، أو الذي يصعب عليه تجاوزها للقبول بالجماعية والتنسيق، وغير ذلك من

الموانع والعراقيل التي تواجه التنسيق والتعاون، وهذا ما يتطلب منه الاتصال الدائم مع العاملين وشرح أهداف المنظمة لهم وتذكيرهم بها باستمرار لشحذ همهم وتحفيزهم للتعاون، وبعبارة مختصرة، عليه أن يعمل دائماً لخلق روح الفريق المتكامل والمتعامل المتحد الأهداف والطموحات .

4) تشكيل شبكة من الاتصالات العمودية والأفقية: وذلك لنقل المعلومات والأفكار والقرارات والإطلاع على مجريات الأمور وتذليل الصعوبات أو معرفتها ليكون الجميع في أجواء العمل وتفهم حاجاته ومتطلباته .

5) المتابعة والإشراف: فنجاح واستمرار الكثير من الأعمال يعود على مهمة المتابعة التي يقوم بها المدير مباشرة أو بوساطة المهام والخطط، كما تعد المتابعة المستمرة وسيلة للثواب والعقاب وأداة للإصلاح والتقويم والتطوير، وأيضاً تعد مهمة كبيرة لاكتشاف الطاقات الكبيرة من تلك الخاملة، لتحفيز الخامل، وترقية الكفو المتحمس إلى غير ذلك من فوائد جمة، فمهمة المتابعة المتواصلة من المدير تُعد من أكثر المهام تأثيراً على الإنجاز وتحقيقاً للنجاحات.(18)

2.6. مهام غير رسمية:

تعتمد بشكل كبير على شخصيته (القائد) وأفقه وأسلوبه الشخصي في التعامل مع الآخرين، إلا أن لها الدور الكبير في تحقيق أهداف المنظمة وتطوير العاملين وتماسكهم، ومن هذه المهام:

1) الاهتمام بالجماعات غير الرسمية: وهي عبارة عن جماعات تتكون بشكل طبيعي، وفي كل جماعة مصالح مشتركة تجمعهم بشكل اختياري أو مخطط، فيعملون على فرض سياسة تخدم أهدافهم بعيداً عن شكل الإدارة الرسمي كجماعات الاختصاص العلمي، أو الانتماء الإقليمي، أو الديني أو غير ذلك.. وهنا يتوجب على القائد الاهتمام بهذه الجماعات وإقامة اتصالات جيدة معهم، بهدف الاقتراب منهم والتعرف على مشكلاتهم وأفكارهم من الداخل لتذليل الصعوبات وتحقيق ما يمكن تحقيقه بما لا يضر بمصالح المنظمة بل ويصُب في خدمتها.

2) الاتصال مع الجماعات المختلفة في المنظمة: بحيث يكسر الحاجز بين الطابع الرسمي الذي يفرضه العمل وغير الرسمي الذي يفرضه الشعور أو الطموح أو المصلحة المشتركة، مما يجعل المدير متفهماً لمطالبهم، وبذلك يحتويهم نفسياً وفكرياً ويبعد عنهم المضايقات، كما يقرب وجهات النظر معهم من خلال شرح رؤيته بلا نقل من الغير، كما يمنع من الحسد والتحليلات البعيدة عن الواقع فيحول دون الانقسامات والاضطرابات التي قد تحدث جرّاء هذا الخلاف، وبهذا يكون قد ضمن الوحدة والتفاهم وتحقيق النجاح للجميع .

3) المشاركة: وقد بات أنموذج الإدارة التشاركية حقيقة مفروضة على واقع المنظمات إذا أرادت الانتصار في المجالات المختلفة، وتتمثل القيادة التشاركية في إقامة

العلاقات الإنسانية الطيبة بين القائد والعاملين معه واحتوائهم عاطفياً وتحسيسهم بأهميتهم وموقعهم من قلب القائد ورعايته، فيجعلهم دائماً في ظله وكنفه ينعمون بالراحة والطمأنينة والثقة به، وبهذا يمنع من وجود أفراد يسبحون خارج فضاء المنظمة، وإن وجد منهم، فإن أسلوبه الحكيم هذا، من شأنه أن يحتويهم ويرجعهم إلى الأجواء .

4) مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية وبحث مشكلات العمل ومعالجتها ووضع الحلول الناجحة لها بروح جماعية متوحدة: فمن الخطأ أن يتصور بعض المدراء أن مشاركة المدير للعاملين معه في الرأي والقرار يقلل من شأن المدير القائد أو ينزل من مستواه، بل الروح الجماعية المتفتحة ترفع من شأن المدير وتعطيه قوة فوق قوته وتضفي عليه احتراماً وتقديراً قد لا يحصل عليه إلا بهذا الأسلوب، كما تُعد من أبرز عوامل نجاحه في القيادة وتأثيره على الأفراد وحفظ تماسك المنظمة وتحقيق أهدافها .

5) درجة الرعاية التي يبديها المدير تجاه القيم والمثل الإنسانية والأخلاقية في التعامل: كقيمة الوفاء والستر على النواقص والعيثات والعفو والصفح والسماحة والكرم وغيرها.. من صفات إنسانية نبيلة تجعله قدوة وأسوة يحتذيها الجميع، فيسعى لتقمص شخصيتها وبذلك يُحوّل المدير منظمته إلى مدرسة للتربية والتثقيف والتعليم وهي تمارس أدوارها اليومية في العمل .

6) مهارة تبصر الأهداف العامة للمنظمة وربطها بأهداف المجتمع ومعالجة المشكلات الإدارية في إطار الأعراف العامة: وهذا يتطلب منه معرفة جيدة بالسياسة العامة للدولة، وتفهم كافي للاتجاهات السياسية وتبصرها والقدرة على التعامل معها بحكمة، ليكون أقدر على التوفيق بين الضغوط العامة واتجاهات المجتمع والدولة وبين نشاط المنظمة، مع إعطاء الأهمية للصالح العام .

7) المهارة في تنظيم الوقت وإدارته: وذلك من خلال تحديد المهمات المطلوب إنجازها وتحديد الأولويات وتتابعها الإنجازي على مراحل الزمن، وتلافي الأوقات المهدورة.⁽¹⁹⁾

خاتمة

إن قيادة الحكم الراشد، في حقيقة الأمر، تنبع من الجماعة وتكتسب سلطتها وشرعيتها من رضا الأفراد الذين يخضعون بملء إرادتهم وقناعتهم للقائد فهم أنصار له في أفكاره وأهدافه. وطبعاً هذا لا يعني أن الأفراد لا يحققون شيئاً من هذه النصر، بل إنهم يجدون في الالتزام بالقائد خدمة لأهدافهم وتحقيقاً لأفكارهم ورؤاهم وتلبية لطموحاتهم.. ومن هنا فإن القيادة الإدارية لا تبنى من فراغ، بل يتوجب تواجد أتباع وأنصار يعملون مع القائد ويتبنون أفكاره ورؤاه، وبالتالي يصح، أن نقول، بأنهم هم صانعو قيادته، لذلك فإن تفاعلهم معه واستجابتهم إليه أمر ضروري لا بد منه، حتى تتجسد القيادة على الواقع وفق مبدأ توزيع الأدوار، إذ يكون هو النجم الطالع في

الجماعة وهم يطوفون حوله ويحققون له سلطته ونفوذه وتأثيره في تسيير عجلة العمل إلى الأمام.

وتشدد الحاجة إلى مثل هكذا نمط من الإدارة لدى الأزمات والمخاطر، وحينما تظهر المؤسسة عاجزة عن إيجاد الحلول المناسبة لأزماتها الداخلية أو الخارجية. لذلك يجمع القائد الإداري في هذه الظروف بين قدرات القيادة وضوابط المدير، فيكون هو القائد والمدير ويمارس السلطة بالإقناع والرضا ويتجاوز السلطات الرسمية والمناصب والروتين المفروض حسب السلم الإداري العام الذي تفرضه الرئاسة الإدارية وقوانينها وأنظمتها.

الهوامش

- 1- الأخصر عزي: الحكم الرشيد وخصوصة المؤسسات إشارة إلى واقع الاقتصاد الوطني والمؤسسة الجزائرية، مجلة العلوم الإنسانية الإلكترونية، عدد مارس 2006.
- 2- http://fr.wikipedia.org/wiki/Gouvernance_d%27entreprise.20/11/2007.14: 30
- 3- http://fr.wikipedia.org/wiki/Gouvernance_d%27entreprise21/11/2007
- 4- د. الطحاوي: المجتمع المدني والحكم الراشد، مداخلة في ملتقى الحكم الرشيد واستراتيجيات التغيير في العالم النامي، جامعة سطيف، ص 172.
- 5- وثيقة للسياسات العامة لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي كانون الثاني/يناير 1997 بعنوان: الحكم الراشد لخدمة التنمية البشرية المستدامة، ص 9.
- 6- عبد الغفار حنفي: السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الجامعة، الاسكندرية، 2002، ص 514.
- 7- رضا صاحب أبو حمد آل علي و سنان كاظم الموسوي: الإدارة - لمحات معاصرة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2001، ص 431.
- 8- السيد عليوة: تنمية المهارات القيادية للمديرين الجدد، مصر، 2001، ص 48.
- 9- سيد الهواري: الإدارة والاسس العلمية، مكتبة عين شمس، 1976، ص 329.
- 10- ايهاب صبيح، محمد رزيق: الإدارة والأسس والوظائف، دار الانس، سوريا، 2001، ص 151.
- 11- نفس المرجع ص 152.
- 12- جابر عوض سيد، أبو الحسن عبد الموجود، المتغيرات الإدارية في منظمات الرعاية الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 2004، ص 326.
- 13- نقلا عن موقع د. طارق محمد السويديان <http://www.suwaitan.com>
- 14- أحمد بن عبد المحسن العساف <http://www.saaaid.net/Doat/assaf/3.htm>
- 15- علي السلمي <http://www.alisalmi.org>
- 16- عليوة: المرجع السابق، ص 53.
- 17- علي السلمي: المرجع السابق.
- 18- <http://www.alnoor.info/Learn/topicbody.asp?TopicID=177&SectionID=38>
- 19- المرجع نفسه.