

مهارات القيادة الإدارية الفعالة

Effective Management Leadership Skills

ط.د شخاب عبد القادر¹، أ.د عبد العالي دبله²¹ جامعة محمد خيضر بسكرة الجزائر، -chekhab.abdelkader@univ-

biskra.dz

² جامعة محمد خيضر بسكرة الجزائر deblad@yahoofr

تاريخ الاستلام: 2023/03/07 تاريخ القبول: 2023/07/24 تاريخ النشر: 2023/10/06

تهدف هذه الورقة البحثية إلى تعريف فعالية القيادة الإدارية وتبسيط الضوء على أهميتها وأهم الجوانب المؤثرة فيها، ومعرفة أهم المهارات والخصائص التي يتصف بها القائد الفعال لتسيير المؤسسة بفعالية وتحقيق أهدافها ولا يخفى على أحد أن التحديات التي تواجهها المنظمات والمؤسسات بصفة عامة في ظل المنافسة القوية بين مختلف المؤسسات ، و التطور العلمي والتكنولوجي الذي فرض على المنظمات مواكبته ومسايرته من أجل تحقيق فعالية وانتاجية أكثر تسمح لها بالبقاء ، وهذا ما يحتاج إلى قيادة إدارية تساهم في تطوير المؤسسة وتحقيق أهدافها المسطرة، وهذا ما سنركز عليه في هذه الورقة البحثية من خلال الوقوف على أهم الكفاءات والمهارات القيادية التي ينبغي أن تتوفر في القيادة الإدارية حتى تكون أكثر فعالية لتحقيق نجاح المؤسسة وتطورها.

الكلمات المفتاحية: القيادة، القيادة الإدارية، القيادة الفعالة.

This paper aims to define the effectiveness of management leadership, highlight its importance and the most important aspects of its impact, and know the most important skills and characteristics of an effective leader to effectively conduct the enterprise and achieve its objectives. It is no secret that the challenges faced by regulators and institutions in general in light of the strong competition between different institutions and the

scientific and technological development that regulations have been forced to keep pace and proceed in order to achieve greater effectiveness and productivity that allow them to survive, This requires managerial leadership that contributes to the development of the organization and the achievement of its rightful goals. This is what we will focus on in this paper by identifying the most important competencies and leadership skills that should be in management leadership to be more effective for the success and development of the organization
Keywords: leadership, management leadership, effective leadership

عبدالقادر شخاب

1. مقدمة

في ظل التطور الفكري والتكنولوجي الذي يعيشه العالم اليوم في مختلف المجالات المادية والبشرية الذي فرض عدة تغييرات على مختلف التنظيمات والمؤسسات من أجل تطورها ومواكبتها للتطورات الحديثة وتحقيق أهدافها وغاياتها وهذا ما يحتاج إلى قيادة إدارية تساهم في وضع خطط استراتيجية محكمة ورؤية مستقبلية تسير التغييرات الجديدة وتحقق تكيف المنظمة مع التطورات الحديثة من أجل تحقيق أهدافها وضمان ديمومتها واستمرارها، وهنا تبرز أهمية القيادة الإدارية في خلق مناخ جيد للعمل يساعد على إعطاء مردود قوي وإنتاجية كبيرة وذلك يكون وفق الخطط والاستراتيجيات التي تضعها في استثمار الموارد البشرية والمادية للمؤسسة وكذا القدرة على التأثير على سلوكيات مرؤوسهم وبالتالي دفعهم إلى الأداء والمشاركة في إنجاز وأداء الأعمال الممنوعة بهم بكفاءة وفعالية ، وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة وضمان نجاحها وديمومتها ، وهذا ما يحتاج إلى قيادة إدارية فعالة تتسم بمهارات ذاتية وصفات شخصية تستطيع من خلالها التأثير على الأفراد بأسلوب مناسب وفعال يساهم في ترقية

مهارات القيادة الإدارية الفعالة

أدائهم وتطوير كفاءاتهم لرفع القدرات الانتاجية وفي بيئة تنظيمية محفزة على العمل والانتاج.

2. مدخل مفاهيمي للقيادة الإدارية

حظي موضوع القيادة الإدارية باهتمام الكثير من الدراسات والبحوث في العلوم الاجتماعية والنفسية وكذا العلوم الإدارية، إضافة إلى العديد من النظريات والنماذج التي أقرها العلماء والباحثين ، وبالتالي فقد كان موضوع القيادة الإدارية ميدانا خصبا للكثير من الدراسات والابحاث مما نتج عنه اختلاف المفاهيم والرؤى وتنوع مجالات الدراسة.

1.2 تعريف القيادة:

لغة: هي كلمة يونانية الأصل مشتقة من الفعل يفعل أو يقوم بمهمة ما والقيادة حسب رأي " أرندت" تقوم على علاقة اعتمادية قيادية بين من يبدأ الفعل ومن ينجزه، أما معناها في اللغة العربية: فالقود هو نقيض السوق، يقود الدابة من أمامها ويسوق من خلفها، إن القود من الأمام والسوق من الخلف، والانقياد معناه الخضوع، وجمع قائد قادة وقواد. (طشطوش، 2009، ص ص21، 20)

اصطلاحا: للقيادة عدة تعاريف أهمها:

✓ أوردواي تيد Ordway Tead : قدرة التأثير على جماعة ما من أجل التعاون وتحقيق أهداف تزيد في حيويتها.

✓ أما فيدلر F.E.Fiedler فيعرف القيادة بأنها: عملية التأثير في الآخرين بهدف أداء عمل مشترك. وتتطلب هذه العملية أن يقوم شخص ما بتوجيه أعضاء الجماعة على إنجاز عمل معين، لذلك فالقائد قد يستخدم مركزه لفرض الإذعان، أو قد يحاول اقناع أعضاء جماعته بتنفيذ أوامره. (رشوان، 2010، ص41)

✓ كوهن Kohn: نوع من القدرة أو مهارة التأثير على المرؤوسين وجعلهم يرغبون في أداء ما يحدده القائد وإنجازه. (خواجه، 2005 ص47)

أما إيتزيوني Etzioni فيعرف القيادة بأنها "مهارة تستند على السمات الشخصية للقائد لحث القبول الطوعي للمرؤوسين في مجال واسع من المواضيع.(طريف، 1993، ص34).

2.2 تعريف القيادة الإدارية:

تعرف القيادة الإدارية بأنها النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ القرارات وإصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين. (الشهابي، 2008، ص237).

أما ناصر قاسمي فيعرف القيادة الإدارية بأنها: ذلك المنصب الموجود في أعلى السلم التنظيمي، والذي يتم تشغيله إما عن طريق التعيين من طرف الوصاية أو عن طريق التزكية، بحيث يمكن من خلاله ممارسة صلاحيات التأثير في سلوك المرؤوسين من خلال سلطة القرار التي يمنحها له التنظيم الرسمي، والتي تمنحه إمكانية إصدار العقوبات والجزاءات والتوجيه والتنسيق من أجل التعاون. أو هي مجموعة من الأدوار العقلانية يقوم بها فرد واحد أو جماعة قيادية تتميز بالقدرة والمهارة في التأثير على المرؤوسين بطريقة تجعلهم يقبلون على إنجاز مهامهم بناء على أوامر وتوجيهات القيادة في الوقت المحدد وفي المكان المحدد. (قاسمي، 2011 ص154).

3.2 تعريف القيادة الإدارية الفعالة:

هي عملية ابتكار الرؤية البعيدة الرحبة وصياغة الأهداف ووضع الاستراتيجية وتحقيق التعاون واستنهاض الهمم للعمل والقائد الناجح هو الذي:

- يصوغ الرؤى للمستقبل أخذا في الاعتبار المصالح البعيدة المدى لجميع الأطراف المعنية.

- يضع استراتيجية رشيدة للتحرك في اتجاه تلك الرؤى.

مهارات القيادة الإدارية الفعالة

- يضمن دعم مراكز القوى الرئيسية له، والتي يعد تعاونها أو توافقها أمراً ضرورياً في انجاز التحرك المطلوب.

- يستنهض همم النواة الرئيسية للعمل من حوله والتي يعد تحركها أساسياً لتحقيق استراتيجية الحركة. (عبودي، 2010، ص20)

وعليه فالقيادة الإدارية الفعالة تتمثل في المهارات والاستراتيجيات التي يكتسبها القائد الإداري يستطيع من خلالها وضع خطط واستراتيجيات تساعد في تحقيق أهداف ونتائج المؤسسة في بيئة ومناخ تنظيمي جيد .
ومما سبق يمكن القول أن القيادة الإدارية تتكون من ثلاث عناصر جوهرية وأساسية هي:

- القائد من خلال المهارات والكفاءات التي يمتلكها.
- الأفراد التابعين له وتحت سلطته ولهم هدف مشترك.
- التأثير وهو السلوكات التي يمارسها القائد من خلال المهارات والقدرات للتأثير على أفراد الجماعة.
- الأهداف المشتركة وهي مجموعة الأهداف المتفقين على تحقيقها والوصول إليها.

4.2 أهمية القيادة الإدارية:

تستمد القيادة الإدارية أهميتها من الدور الهام الذي تلعبه في تحقيق أهداف المؤسسة والرفع من إنتاجيتها والمساهمة في خلق ديناميكية ومناخ تنظيمي يساعد على العمل بكفاءة وفعالية وذلك من خلال التأثير في العنصر البشري وتحفيزهم واكتشاف القدرات وتثمين المواهب والتعاون معهم في تحقيق أهداف المؤسسة وضمان ديمومتها واستمرارها في ظل المنافسة القوية التي تشهدها المنظمات والمؤسسات اليوم وهنا تتضح أهمية القيادة الإدارية والتي تكمن في النقاط التالية:

- العمل على نشر روح الإخاء والانسجام بين أعضاء الجماعات التي يتكون منها المجتمع.
 - العمل على تماسك أعضاء هذه الجماعات وتكثيف جهودها وتوجيهها لتحقيق المصالح المشتركة لسكان المجتمع.
 - مساعدة أعضاء الجماعات على إدراك احتياجاتها ومشكلاتها والعمل على تحديدها ووضع الأولوية لها تبعا لأهميتها.
 - مساعدة الجماعات على الاتفاق على الأهداف التي يجب تحقيقها ووضع الخطط واختيار الوسائل المناسبة، وتوفير الموارد والإمكانات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف.
 - توجيه تفاعل أعضاء الجماعات ليس فقط لخلق العلاقات الاجتماعية السليمة بينهم ولكن أيضا لإيجاد تلك العلاقات بينهم وبين غيرهم من الجماعات الأخرى في المجتمع.
 - العمل على حماية الجماعات التي يتكون منها المجتمع، واستمرارها وإزالة أي خوف أو قلق يسيطر على أعضائها، مما يساعدهم على النجاح في تحمل مسؤولياتهم.
 - مساعدة الأفراد على النمو كأعضاء، في جماعات ومساعدة الجماعات على النمو والتقدم كوحدات في مجتمع. (رشوان، 2010 ص112)
- أما في مجال الإدارة فتكمن أهمية القيادة في:
- أنها حلقة وصل بين العاملين وبين خطط المنظمة وتصوراتها المستقبلية.
 - أنها البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات.
 - تدعيم القوى الإيجابية في المؤسسة وتقليل الجوانب السلبية قدر الإمكان.
 - السيطرة على مشكلات العمل وحلها، وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء.

مهارات القيادة الإدارية الفعالة

➤ تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم مورد للمنظمة كما أن الأفراد يتخذون من القائد قدوة لهم.

➤ مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المنظمة.

➤ تسهيل للمنظمة تحقيق الأهداف المرسومة. (العلاق، 2010 ص53)

5.2 وظائف القيادة الإدارية:

❖ التخطيط: يعتبر التخطيط من أهم عناصر العملية الإدارية بالنسبة لتحقيق أهداف المنظمة حيث يتضمن الاختيار بين الأهداف المعروضة والبدائل المناسبة لتنفيذ الهدف وتحديد السياسات والبرامج وبدون التخطيط يصير العمل ارتجاليا دون خطة مرسومة.

وعلى ذلك يمكن تعريف التخطيط بأنه أسلوب علمي وعملي يستخدم للربط بين الأهداف المقررة والوسائل المستخدمة لتحقيقها، وتحديد خطة التنفيذ مع محاولة التحكم في الأحداث عن طريق اتباع سياسات مدروسة محددة النتائج مسبقا.

❖ التنظيم: وهو العنصر التالي لعنصر التخطيط في العملية الإدارية ويتناول تحديد أوجه النشاط اللازمة لتحقيق أهداف المشروع والتنسيق بينها مع تخصيص أفراد لقيام بهذه الواجبات وتفويضهم السلطة اللازمة، وعلى هذا ينتج لدينا الهيكل التنظيمي الذي يحدد خطوط الاتصال بين العاملين ورؤسائهم والمسؤولين عن إدارة الأنشطة المختلفة فيما بينهم وبين الإدارة العليا من جهة أخرى.

❖ التوجيه: لما كانت عملية التوجيه تتعلق بالأفراد المرؤوسين لذلك فإنه من الضروري على المدير أن يتعرف على شخصية العاملين معه وكيفية معاملتهم بالطرق المناسبة - ولعل ذلك يتأتى عن طريق الاتصال بهم وتنمية روح الفريق فيهم بحيث يمكن في النهاية تنفيذ الأوامر والسياسات الخاصة بتحقيق هدف

المشروع وفقا لنظم وقواعد العمل المقررة. وتعتمد عملية التوجيه على تفهم المرؤوسين للعلاقات بين الأفراد من ناحية والعلاقات بين الإدارات من ناحية أخرى ، كذلك تفهمهم للواجبات المناط بهم وما يقابلها من سلطات مفوضة من الرؤساء وكيفية استخدامها.

❖ الرقابة: يطلق لفظ الرقابة على المرحلة الأخيرة من مراحل العملية الإدارية التي يقوم بها المشرف أو الرئيس في أي موقع من مواقع العمل ، ويقصد بها متابعة إنجاز النشاط اللازم لتحقيق الهدف ، ولا يعني هذا قصرها على تصحيح الأوضاع فقط وإنما لابد من أخذ نتائجها في الاعتبار عند وضع الخطط الجديدة وعلى ذلك فالرقابة تعتمد على التخطيط بصفة أساسية حيث تتم بالمقارنة مع الخطط التي وضعت مسبقا ، وذلك للتعرف على الانحراف الذي يصاحب محور التنفيذ عن محور التخطيط. (رضوان ، 2012 ص ص 13، 24)

ومما سبق يتضح لنا أن وظائف القيادة الإدارية تتكامل في ما بينها ولا يمكن الاستغناء عن بعضها في ممارسة القيادة بشكل عام بمعنى أنها وظائف أساسية تتمحور عليها القيادة الإدارية.

6.2 أنماط القيادة الإدارية: تعددت أنماط القيادة ، وانقسمت وفقا للدراسات والابحاث التي أجريت ، وكذا وفقا لاتجاهات الباحثين والدارسين غير أن معظم الدراسات اتفقت على الأنماط التالية:

القيادة الأوتوقراطية (السلطوية): يتميز القائد الأوتوقراطي المتسلط أو المتحكم ، بأنه يحاول تركيز كل السلطات في يده ويحتفظ لنفسه بالقيام بكل صغيرة وكبيرة بمفرده ويصدر أوامره وتعليماته التي تتناول كافة التفاصيل ويصر على إطاعة مرؤوسيه لها. ولذلك فهو لا يفوض سلطاته ، بل يحول جهده دائما لتوسيع نطاق سلطاته وصلاحياته ، ومدى لتكون كل الأمور تحت سيطرته ، وهو يقوم بكل ذلك

مهارات القيادة الإدارية الفعالة

لقناعته بأنه يجب أن لا يسمح إلا بقدر يسير من الحرية لمروؤسيه في التصرف دون موافقته الخاصة.

القيادة الديمقراطية (الشورية):

عند معرفتنا لمعنى كلمة (الديمقراطية) والتي تعني حكم الشعب للشعب، فإننا ندرك أن هذا النوع من القيادة مبني على المشاركة في اتخاذ القرار بين الرئيس والمرؤوس، حيث أن الرئيس لا يحتكر السلطة في اتخاذ القرار لنفسه، لأنه يدرك خطورة ذلك، مما يدفعه لشورى وأخذ رأي الآخرين حيث أن المشاركة والمشاورة في الرأي لها من الحسنات الشيء الكثير، أقلها الخروج بالرأي الأصوب والأحسن وبأقل التكاليف والجهد، إضافة إلى تحميل المرؤوس المسؤولية، إن هذا النوع من القيادة يؤدي إلى زيادة ثقة المرؤوسين بقائدهم وزيادة حيم لهم، ويشعرهم بقيمتهم وأهميتهم، وبأنهم عنصر فاعل في انجاز المهمة ويزيد من التآلف والاندماج وتفهم المشاعر والاحترام المتبادل بين طرفي العملية، إن هذا الأسلوب من القيادة مبني على العلاقات الإنسانية المحترمة السلمية التي تهدف إلى إشباع الحاجات وتحقيق الرغبات وحل المشكلات

القيادة السلبية (التسيبية - الفوضوية):

كذلك يتميز هذا الأسلوب بتنوع السلوك وتذبذبه، إذ يكتنف أساليب القيادة مظاهر الهزل والتسيب ورغم حرية العاملين وتساهل الإدارة فإن رضا العاملين عن أعمالهم يكون منخفضا بالمقارنة مع أنواع القيادة الأخرى، لأن التساهل والتهاون يثبط من عزيمة الناشطين الذين قد يرون أن تقدير الإدارة لهم لا يختلف عن تقديرها للكسالى منهم، وقد يكون التساهل كبير إلى حد أن يترك فيها القائد سلطة اتخاذ القرارات للمرؤوسين ويصبح في حكم المستشار.

ولاشك أن لكل نمط من الأنماط سلبيات وإيجابيات تتجلى من خلال الواقع في الممارسة الفعلية لدور القائد، إضافة إلى المناخ التنظيمي و البيئة

التنظيمية للمؤسسة التي تتضح من خلالها طبيعة المرؤوسين وكل ماله علاقة بتبادل الأدوار في المنظمة.

3. المحور الثاني: فعالية القيادة الإدارية:

1.3 تعريف القيادة الفعالة:

يعرفها أحمد زكي بدوي بأنها: "مقدرة الإداري على تحقيق الأهداف وأفضل النتائج الممكنة بأقل قدر من الوقت وبأقل النفقات". (سهام، 2013، ص24)

"القيادة الفعالة هي ذلك النمط الذي ينمي في الأفراد القدرة لكي يصبحوا أنفسهم قادة".

القيادة الفعالة تختلف عن القيادة التقليدية حيث تركز على:

- ✓ تحفيز الأفراد وتسهيل تحويلهم إلى القيادة الذاتية.
- ✓ إتاحة الفرصة للمرؤوسين للتميز والتفوق بإعطائهم استقلالية الفكر وحرية العمل "التفويض"
- ✓ إشراك المسؤولين في تحمل المسؤولية والبحث عن حلول للمشاكل واتخاذ القرارات (علي، 1997، ص372)

بمعنى أن يصبح كل فرد قائدا لنفسه بمعنى القيادة الذاتية أي أن كل فرد في المؤسسة يشعر بمسؤوليته وبالأهداف التي يسعى لتحقيقها، أي أن القائد الفعال في المؤسسة هو من ينمي روح الولاء والانتماء في مرؤوسيه تجاه مؤسستهم حتى يصبحوا جزءا لا يتجزأ منها ويبذلون جهودهم في تحقيق أهداف المؤسسة وتطويرها.

2.3 المهارات الأساسية للقيادة الإدارية الفعالة: وحتى يتمكن القائد الإداري من

ممارسة مهامه بكفاءة وفعالية توجب عليه التمكن من المهارات الأساسية التالية:

❖ المهارات الفكرية: وتعني القدرات المكتسبة لدى القائد على التصور الذهني والعقلي للأمور المحيطة به في المؤسسة وللمتغيرات الداخلية والخارجية والعلاقات

مهارات القيادة الإدارية الفعالة

القائمة بينهما ، ولهذا نجد أن المدير الذي تتوفر لديه هذه المهارات يكون فعالا في ابتكار الأفكار والاحساس بالمشكلات قبل حدوثها حيث يضع الحلول والاستراتيجيات والاولويات والخطط العلاجية قبل وقوع المشكلة، وهي تتعلق أيضا بما يجب أن يتوافر لدى القائد من معلومات وأفكار تتصل بخصائص المنظمة التي يقودها.

ويمكن تحديد هذه المهارات في النقاط التالية:

- التخطيط والرؤية الاستراتيجية.
- التنظيم: الوقت ،الموارد.
- تحليل البيئة والمناخ التنظيمي.
- التقدير الاجتماعي والسياسي للموقف.
- ❖ المهارات الانسانية: وتشير إلى مجموعة القدرات المكتسبة لدى المدير القائد كقائد فعال وقدرته على التفاعل المؤثر مع مرؤوسيه .وكذلك قدرته على تنسيق الجهود في المؤسسة وقيادتها نحو الاهداف المرجوة وكذلك القدرة على ايجاد وتصميم جو من الديمقراطية والانسانية يسوده روح الجماعة والتعاون وتبادل الخبرات بين أفراد المؤسسة الواحدة.

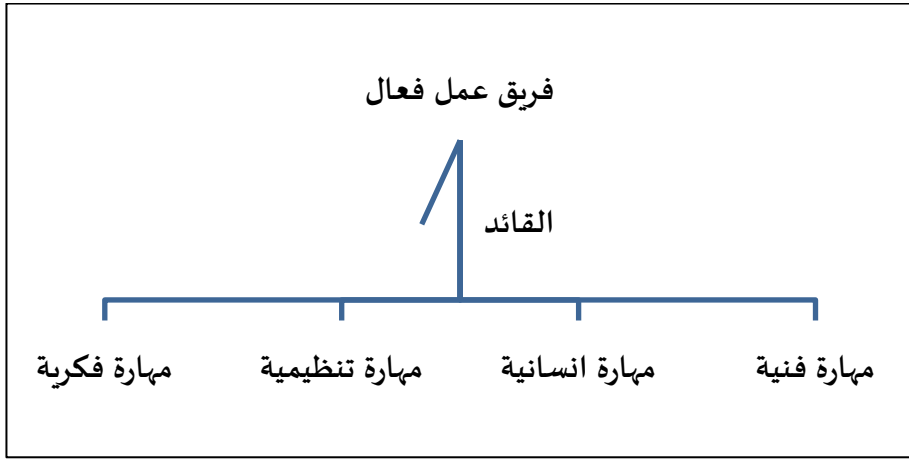
وتتمثل أهم هذه المهارات الإنسانية في ما يلي:

- دعم ومساندة العاملين
- الاتصال الفعال.
- الاستماع ومعالجة الشكاوي.
- تشكيل فرق العمل الفعالة.
- توجيه المرؤوسين.
- تحفيز العاملين.
- تفويض السلطات.

- الاقناع والمناورة، والحوار المؤثر.

❖ المهارات الفنية: وهي المعرفة والفهم لنوع العمل الذي تقوم به المؤسسة بحيث يصبح مميزا بمعرفته وخبرته بين العاملين في المؤسسة في المجال الذي تتخصص فيه ويمكن اكتساب هذه المعرفة عن طريق الخبرة والدراسة والتدريب. (الفاضل، 2006، ص106)

ويوضح الشكل التالي مهارات القيادة:



شكل رقم (1) المهارات الأساسية للقيادة الفعالة- (عبدالرؤوف، 2015، ص35)

ويمكن أيضا أن نلخص أهم المهارات التي تستوجبها القيادة الفعالة في ما يلي:

- الحماس الصادق: الحماس الحقيقي للعمل بحيث لا يكون مصطنع لأن الموظفين يمكنهم كشف الحماس غير الصادق بكل سهولة.
- النزاهة: يجب أن يتميز المدير والقادة بالنزاهة خصوصا أثناء الاعتراف بالخطأ أو بإرجاع الفضل لأصحابه في تحقيق الإنجازات
- مهارات الاتصال والتواصل: يجب على المدير أن يتميز بمهارات اتصالية عالية لأن ضعف الاتصال والتواصل قد يؤدي إل نتائج سيئة بالإضافة إلى الاستماع الجيد الذي يعد جزء لا يتجزأ من الاتصالات

مهارات القيادة الإدارية الفعالة

- **الولاء:** الموظفين الذين يعتقدون أن القيادة أو الإدارة موالية لهم هم أكثر من يظهرون ولائهم.
- **الحسم:** القائد الجيد والفعال هو الذي يكون على استعداد لتحمل مخاطر اتخاذ القرارات.
- **الكفاءة الإدارية:** يجب على المدير أن يتمتع بكفاءة إدارية بالإضافة إل فهم قوى الإنتاج والخدمات وكذا الأهداف وعمليات وإجراءات المنظمة.
- **التمكين:** القائد الجيد والفعال هو الذي لديه الثقة في قدرته على تدريب وتطوير موظفي المنظمة ولديه الرغبة في تمكينهم وتقاسم المهام معهم بحيث يصبح لديهم حرية اتخاذ القرار الذي يخص وظيفته.
- **الكاريزما:** تجعل القائد محل احترام من الموظفين، يتحدث معهم بود ولطف و لديه سهولة التعامل معهم (بورمانه، 2012).
- وقد أوضحت الدراسات الحديثة ست سمات أساسية لنجاح القائد الفعال:
- ✓ **اهتمام القائد drive بعمله** وطموحه ورغبته في الانجاز ومبادرته وقوة عزيمته.
- ✓ **أن يكون محفزا** Motivated فالقائد الذي يريد أن يقود ينبغي أن يتحلى بصفة الاجتماعية والرغبة في تحمل المسؤولية ودفع العاملين للانتاج.
- ✓ **الأمانة والتجرد:** Integrity@Honesty القائد الفعال هو الشخص الصادق الذي يعمل ما يلتزم به أمام الآخرين.
- ✓ **الثقة بالنفس:** Self confidence وهي أن يكون القائد مقداما وقادرا على اتخاذ القرار وتحمل المخاطر بشجاعة ، وأن يعترف بأخطائه وأن يثبت ثقته في مرؤوسيه وأن يهتم بالمشاعر الثابتة لا الاندفاعية
- ✓ **أن يكون القائد عبقريا** cognitive Ability ولكن لابد أن يتحلى بالذكاء والحكمة واتخاذ القرار الرشيد وحسن التقدير والقدرة على التفكير الاستراتيجي.

✓ المعرفة الفنية المتخصصة Business Knowledge ينبغي أن يتحلى القائد بالمعرفة التخصصية والخبرة العلمية في مجال عمله ليكون مرجعا لغيره من العاملين. (أبوسن، 2009، ص26)

ومما سبق يمكن القول بأن فعالية القيادة الإدارية تتطلب مهارات وكفاءات يكتسبها القائد من خلال تجربته وخبرته في الميدان ، إضافة إلى بعض الصفات الوراثية التي يتميز بها القائد والمتمثلة في الكاريزما والصفات الشخصية التي يستطيع من خلالها التأثير في مرؤوسيه وإقناعهم من أجل تحقيق أهداف المنظمة وتطويرها.

3.3 دور القيادة الإدارية الفعالة في المنظمات الحديثة: تتشكل المؤسسة الحديثة من مجموعة كبيرة من العناصر المادية، والبشرية، والمعنوية (المعلومات)، وتعمل هذه الأخيرة في ظل مناخ خارجي فيه العديد من المؤثرات، ويشهد حالات مستمرة من التغير والتحول، ويؤثر هذا المناخ في أداء المؤسسة، بما يوفره لها من فرص وما يضعه في طريقها من عوائق، وللمؤسسة الحديثة مناخها الداخلي، وثقافتها التنظيمية التي تميزها وتحدد طريقة عملها ، والأساليب والاستراتيجيات التي تمكنها من تحقيق أهدافها، والمحافظة على امكاناتها ومعالجة مشاكلها ونقائصها، وهنا تظهر الحاجة إلى المهارات القيادية للمدير والتي تتجلى فيما يلي:

- الدقة والسرعة في رصد المتغيرات الخارجية، وإدراك آثارها المحتملة على المؤسسة.

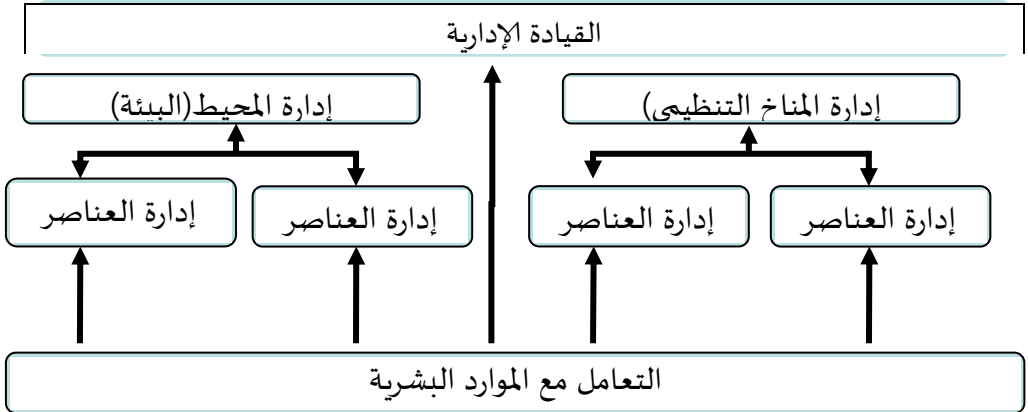
- الدقة والسرعة في اكتشاف الفرص الناشئة عن المتغيرات الخارجية، وابتكار السبل لاستثمارها.

- الدقة والسرعة في اكتشاف التيارات السالبة، والتوجهات غير المرغوبة داخل المؤسسة، والتي تهدد بإفشالها وتحويلها عن أهدافها.

مهارات القيادة الإدارية الفعالة

- الحسم في التعامل مع الموارد البشرية، بتوضيح واجباتها ومسؤولياتها، واستنهاض هممها وطاقاتها المبدعة.
- العدل والموضوعية في تقييم أداء الموارد البشرية، وتقدير الحوافز الإيجابية والسلبية بحسب الأحوال.
- القدرة على مواجهة الأزمات، وابتكار الحلول واستثمار طاقات الموارد البشرية، للمساهمة بالفكر والعمل في التغلب عليها.
- الانفتاح على الفكر الجديد، وتشجيع المرؤوسين على زيادة معارفهم، وخبراتهم المتجددة، سواء من مصادر داخل المؤسسة أو خارجها. وبصفة عامة، وحتى ينجح القائد الفعال عليه أن يسير وفقاً لبرنامج أساسي، يوضح له معالم الطريق ويحدد أهم المتغيرات الواجب عليه التعامل معها اتجاه هذا التعامل. (علي، المهارات القيادية والإدارية للمدير المتفوق، 2004، ص126، 125)

ويمكن تلخيص هذا البرنامج الأساسي فيما يلي:



شكل رقم (2) النموذج الأساسي للقيادة الفعالة (علي، المهارات القيادية والإدارية للمدير المتفوق، 2004)

يوضح النموذج السابق أن القيادة الفعالة تدير المناخ التنظيمي للمنظمة بما تحتوي من إمكانيات مادية وموارد بشرية من خلال استثمار نقاط القوة وتحفيزها ، والحفاظ عليها، ومعالجة نقاط الضعف ومحاولة إيجاد حلول عملية لتقويتها ، كما على القائد أن يستثمر كل موارد ومقومات المحيط الخارجي التي تخدم المؤسسة وتساعد في الحفاظ على علمها وتطويرها.

4. خاتمة

من خلال ما سبق عرضه يتضح لنا جليا أهمية القيادة الإدارية الفعالة ، وأهم المهارات التي ينبغي للقائد أن يتعلمها وأن المنظمات اليوم لا تحتاج إلى قيادة إدارية فحسب ، بل هي بحاجة إلى قيادة إدارية فعالة ، متمكنة وذات كفاءة لتحقيق أهدافها، وضمان بقاءها في ظل التطور والتقدم الذي يعرفه هذا العصر، وأن ذلك لا يتأتى إلا من خلال قيادة إدارية فعالة تساهم في تطويرها وتحقيق أهدافها، وكما لاحظنا من خلال هذا الطرح أن القيادة الإدارية حتى تكون أكثر فعالية يجب أن تتمكن من المهارات الأساسية للقيادة الإدارية من مهارات إنسانية، وتنظيمية ، ومهارات فكرية ، كل هذا إضافة إلى الصفات الكاريزمية التي تساعد في تمكن الشخصية القيادية من ممارسة مهامه ، فالיום القيادة الإدارية لا تحتاج إلى التأثيرين على الآخرين فحسب بل أن القيادة الفعالة هي تجعل من كل فرد في المنظمة قائدا لنفسه يسعى لتحقيق أهداف المنظمة ، وأهدافه على السواء، إضافة إلى هذا فالقيادة الإدارية علمها أن تسعى لخلق مناخ تنظيمي جيد يساعد على أداء المهام وتطوير المؤسسة وتحسين صورتها في المحيط الخارجي.

5. قائمة المراجع:

الكتب:

- أحمد ابراهيم أبوسن. (أفريل، 2009). القيادة الإدارية الفعالة. مجلة المال والاقتصاد، 26.
- السلي علي. (1997). إدارة السلوك الانساني. القاهرة، مصر: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.
- السلي علي. (2004). المهارات القيادية والإدارية للمدير/المتفوق. القاهرة، مصر: دار غريب للنشر والتوزيع.
- بشير العلاق. (2010). القيادة الإدارية. عمان الأردن: دار اليازوري.
- حسين عبد الحميد أحمد رشوان. (2010). القيادة دراسة في علم الاجتماع النفسي والإداري والتنظيمي. مؤسسة شباب الجامعة: الاسكندرية مصر.
- خضير، كاظم الفريجات، موسى، سلامة اللوزي، انعام، عبد اللطيف الشهابي. (2008). السلوك التنظيمي. عمان ، الأردن: دار إثراء.
- زيد، منير عبودي. (2010). دور القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية. عمان، الأردن: دار الشروق للنشر والتوزيع.
- سلاطينة بلقاسم، أسماء بن تركي. (2013). الفعالية الإدارية في المؤسسة -مدخل سوسيولوجي (الإصدار 1). القاهرة -مصر: دار الفجر للنشر والتوزيع.
- شوقي طريف. (1993). السلوك القيادي وفعالية الإدارة. القاهرة: دار غريب.
- طارق عبدالرؤوف. (2015). القائد المتميز وأسرار الإبداع القيادي (الإصدار 1). القاهرة، مصر: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- عبد العزيز خواجه. (2005). مدخل إلى علم النفس الاجتماعي. وهران-الجزائر: دار الغرب للنشر والتوزيع.
- علي أحمد عبد الرحمان عياصرة، محمد محمود العودة الفاضل. (2006). الاتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية. عمان، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.

شخاب عبدالقادر دبله عبد العالي

محمد عبدالفتاح رضوان. (2012). *المدير المتميز وتطوير الأداء الإداري*. المجموعة العربية للتدريب والنشر: القاهرة مصر.

ناصر قاسمي. (2011). *دليل مصطلحات علم الاجتماع تنظيم وعمل*. الجزائر: الديوان الوطني للمطبوعات الجامعية.

هايل عبد المولى طشطوش. (بلا تاريخ). *أساسيات في القيادة والإدارة*. المقالات:

حليمة بعيسى، عبدالقادر بورمانه. (2012). *أثر القيادة الفعالة في تعزيز سلوك المواطنة لدى مستخدمي قطاع الصحة بالجزائر*. مجلة وحدة البحث في تنمية الموارد البشرية ، 63.