

# كتاب باختصار

سلسلة ملخصات لإصدارات علمية تصدر عن  
البرنامج الوطني للتدريب عن بعد (إثرائي)

## تدريب القيادات



ترجمة: د. أنور بن إبراهيم حبرم  
د. محمد شحاته وهبي

تأليف: ميشيل إس. دي فريس  
جيرت بوكيت

## تعريف القيادة ومدى أهميتها



القيادة هي القدرة على التأثير في الآخرين وتوجيه سلوكهم وتنسيق جهودهم نحو تحقيق أهداف مشتركة، ومن ثم فالقيادة تنطوي على نوع من المسؤولية تجاه المجموعة للوصول بهم إلى الهدف المنشود. ومن هنا تأتي أهمية القيادة للمجتمعات البشرية إذ ينبغي أن تنضوي تحت قيادة واحدة تنظم شؤونها وتوجه سلوكها وترسم أهدافها، ولذا فأهمية القيادة تكمن في كونها حلقة الوصل بين الموظفين وبين المنظمة وتصوراتها المستقبلية، وكونها المظلة التي تنضوي تحتها الأفراد والجماعات وتلتف حولها وتتصهر فيها كافة المفاهيم والاستراتيجيات

والسياسات، فهي التي تدعم نقاط القوة في الأفراد والمنظمات وتحدد نقاط الضعف وتعمل على القضاء عليها، كما أنها هي المنوطة بالتعامل مع مشكلات العمل وحلها وحسم خلافاتها، وتعمل على مواكبة التغيير وتيسر السبل للمنظمة لتحقيق أهدافها.

## كيف يتم اختيار القادة على مر العصور؟

الحديث عن القيادة قديم قدم التاريخ، حيث بدأت عمليات اختيار القادة وتدريبهم منذ فجر التاريخ ولكنها اعتمدت على سمات وعوامل مغايرة لما هي عليه الآن. ففي الحضارة السومرية التي قامت في الألفية السادسة قبل الميلاد كان المعيار الوحيد لاختيار القائد هو التقدم في العمر، فقائد الجماعة هو أكبر أفرادها سناً، ومن ثم فالقائد في ذلك الحين لم يكن بحاجة إلى تدريب أو تأهيل. وفي العصور الكلاسيكية أو ما يعرف بالعصر الإغريقي



كانت سمات القيادة تنحصر في قوة البنيان العضلي وطول القامة والوزن والذكاء والدين والجنس وهي صفات ربما لاتزال لها دور في عصرنا الحديث. أما في مصر القديمة فكان التدين شرط للقيادة إلى جانب توفر قدر من المعرفة والفروسية والمبارزة. بينما أصبحت القيادة الآن مرهونة بامتلاك المرء قدراً واسعاً من المعرفة والإلمام بالشؤون الاقتصادية والدبلوماسية للبلاد وامتلاكه للرؤية والمهارات التحويلية والطموح والطاقة والذكاء والوعي والقدرة على التكيف مع الظروف المتغيرة والثقة بالنفس والنزاهة والمرونة. ذلك بالإضافة إلى السمات السلوكية.

## سمات القائد

أن تكون شخصاً قيادياً أمرٌ ليس باليسير إذ يتطلب ذلك أن تتسم بالخبرة والحكمة والقدرة على تحديد مواطن الضعف ومن ثم التخلص منها، ودعم وتعزيز مواطن القوة وتحفيزها، والتحلي بالأخلاق والثقة بالنفس والقدرة الفائقة على حل المشكلات وبعد النظر ومشاركة الآخرين وعدم التمييز بين أفراد المجتمع. كما يتسم القادة بالقدرة على تحديد الهدف وتحفيز الآخرين للعمل نحو تحقيق تلك الغاية، والرؤية الثابتة والتخطيط والتفويض والثقافة. وفي الجدول التالي عدد من سمات القائد:

الصفة	متطلباتها
القُدوة	- توضيح القيم والتعبير عن الذات والتأكيد على المُثل المشتركة. - أن يكون نموذجاً يُحتذى به من خلال الموازنة بين الأقوال والأفعال.
وضع رؤية مشتركة	- تصور المستقبل ووضع خطة للتعامل مع المتغيرات. - تحفيز الآخرين وجمعهم حول رؤية مشتركة.
مواجهة التحدي	- البحث عن الفرص وعن طرق مبتكرة للتحسين. - خوض التجارب وتقبل المخاطر.
تمكين الآخرين	- تعزيز روح التعاون وبناء الثقة. - بث روح الإصرار في نفوس الآخرين وتنمية الكفاءات.
التحفيز	- تشجيع الآخرين وبث الحماس فيهم - إظهار التقدير للآخرين. - الاحتراف بالقيم والنجاحات عن طريق بناء الروح الجماعية.
التخطيط	- وضع الخطط الصحيحة والمدروسة للعمل، وعدم ترك الأمور للصدفة.
صناعة الحدث واتخاذ القرار المناسب	- صناعة الأحداث وليس انتظارها
التأثير في الآخرين	- التواصل معهم، وتوجيههم لتحقيق الأهداف المرجوة.
الرؤية الثابتة	- رؤية ما لا يراه الآخرون، وتقبل النقد الذي يُوجه إليه وإلى أفكاره.

هناك عاملان يجب أخذهما بعين الاعتبار عند تحديد أسلوب القيادة: الأول هو أن أسلوب القيادة يجب أن يكون متسقاً مع ما يتوقعه الأشخاص في المنظمة، وثانيهما أن يكون متوافقاً مع غايات منظمنا، ورسالتها، وفلسفتها. كذلك هناك العديد من العوامل التي تلعب دوراً في تحديد أسلوب القيادة، ففي بعض المنظمات، على سبيل المثال، يُتوقع من القادة تعزيز التغيير ودعمه، بينما يُتوقع منهم في منظمات أخرى الإبقاء على الوضع الراهن دون تغيير، أما في بعض المنظمات الأخرى فيُتوقع منهم أن يكونوا مبادرين وحازمين. فالعديد من أساليب القيادة في القطاع العام قد لا تختلف عن بعضها إلا بدرجة طفيفة حيث تتحدد ملامح كل أسلوب بحسب احتياجات المنظمة وأولوياتها، وبحسب الموظفين، والديناميكيات السياقية للمنظمة، والثقافة، ووفرة أو ندرة الموارد، إلخ.



ولربما تعد القيادة التحويلية الأسلوب الأكثر بحثاً في الأدبيات الحديثة للإدارة العامة، وذلك بإجماع المختصين على عدد من السلوكيات المعتادة للقادة التحويليين في القطاع العام، والتي تضم قدرتهم على: (١) صياغة رؤية مستقبلية والالتزام بها، (٢) بناء المصداقية والالتزام بتلك الرؤية، و(٣) تحفيز الآخرين وتشجيعهم. ووفقاً لبارلبرج ولافينيا (Paarlberg and Lavigna، ٢٠١٠)، فإن القادة التحويليين في القطاع العام مسؤولون أيضاً عن الموازنة بين قيم الموظفين وفكر المنظمة، وإيصال الفكر الملهم، ووضع أهداف واضحة للخدمات العامة، وتحديد نطاق العمل، وتأكيد الأهمية الاجتماعية للعمل، وإيجاد هياكل عملية لتمكين الموظفين وإشراكهم في صنع القرار. أما أسلوب القيادة الأمثل في القطاع العام فهو الأسلوب التكاملي الذي يحمل درجة كبيرة من الصفات التحويلية ودرجة متوسطة أو معتدلة من الصفات التبادلية.

## مستويات التدريب على القيادة



تفاوتت مستويات التدريب بحسب حاجة القادة وتوجهاتهم وأهدافهم وبحسب البيئة التنظيمية وحاجة المنظمة التي يعملون بها. فالمنظمة التي تستهدف تركيز السلطة لا تدرب القادة على ممارسات التفويض بخلاف المنظمات التي تهدف إلى عدم تركيز السلطة فهي تدرب المديرين على ممارسات التفويض الفعال. أما عن عدم فعالية برامج التدريب فيرى فيدلر (Fiedler، ١٩٧٢) أن عدم فعالية برامج التدريب قد يكون ناجماً عن أساليب التدريب الفقيرة التي تهدف إلى إدارة المنظمة.

## هل يختلف القائد عن المدير؟

للإجابة عن هذا التساؤل يجب التفريق بين القيادة والإدارة، فالقيادة تركز على التغيير والديناميكية وتحديد الاتجاه والرؤية والتحفيز، ومن ثم فهي معنية بالتعامل مع العنصر البشري، أما الإدارة فهي تركز على التخطيط والتنظيم والتوجيه والإشراف والرقابة، وهي بذلك معنية بالتعامل مع الأشياء المادية، ومن ثم يختلف القائد عن المدير إذ يجب



أن يتوفر لدى القائد المهارات اللازمة لخلق وصياغة رؤية واقعية، وذات مصداقية، فمهمة القائد هي إثارة المشاعر وشحن الهمم، وكذلك تحديد أهداف طموحة تغير الوضع الراهن وتبحث عن تحديات جديدة. فالقيادة يتمتعون بكاريزما تجعلهم مؤثرين في أتباعهم ومن ثم في أداء منظماتهم. كذلك لا بد أن يتوفر لدى القائد العديد من المهارات المختلفة مثل الثقة بالنفس، والتوجه نحو الأهداف، والقدرة على التعبير عن الرؤية، والتواصل مع الآخرين وإقناعهم، وإظهار سلوك غير تقليدي، والقدرة على التغيير، وفي الوقت نفسه الظهور بمظهر الواقعي الذي يأخذ بعين الاعتبار محدودية الموارد. فضلاً عن ذلك فالقيادة يتميزون عن المديرين بامتلاكهم سلوكاً ابتكارياً وليس إدارياً فحسب، كما أنهم يركزون على الأشخاص ويغرسون الثقة فيهم ولا يركزون على النظم والهيكل التنظيمية، ويسعون لتحقيق أهداف طويلة الأجل، كذلك فهم يركزون على القيام بالعمل الصحيح وليس اختيار الطريقة الصحيحة للعمل، وهم يتحدون الوضع الراهن ولا يقبلون به. أما الإدارة فتتعلق بالتكيف مع التعقيد -عن طريق وضع الأهداف والخطط، والتنظيم، والتوظيف، وحل المشكلات، ورصد النتائج، في حين أن القيادة تتعلق بالتكيف مع التغيير التنظيمي بوضع رؤية واستراتيجية للتغيير، وإيصال الرؤية، وتحفيز الموظفين لتحقيقها.

## هل للتدريب دور في تطوير القادة؟

تعتمد الإجابة عن هذا التساؤل على نوعية التدريب الذي يحصل عليه القادة وعلى السياق الذي يعملون فيه، فالتدريب الموجه للقادة في القطاع العام يختلف عن التدريب الموجه للقادة في القطاع الخاص، إذ القطاع العام يخلق سياقاً فريداً يحتاج إلى نوع خاص من القادة حتى يمكنهم الوفاء بالتزاماتهم.



## التدريب في القطاع العام



يرى جيوفاني فالوتي أن القيادة في القطاع العام هي قضية يغفل عنها الكثير من المنظمات إلى حد ما، ومن ثم فإن التدريب في القطاع العام ليس فعالاً دائماً. غير أن هناك الكثير من القادة في هذا القطاع نجحوا في إحداث فارق بين المؤسسات، وهذا ما يدفعنا إلى العمل على تدريب المديرين العاميين بحيث يتم تحويلهم إلى قادة يركزون على البرامج التدريبية التي تسلط الضوء على العلاقات بين القدرات الفطرية، والخبرة، والتدريب الرسمي كدوافع لتنمية القيادة.

## الفرق بين القيادة في القطاع العام والقيادة في القطاع الخاص

تعد قيادة مؤسسات القطاع العام مسألة يغلب عليها التعقيد بدرجة أكبر من قيادة مؤسسات القطاع الخاص نظراً لأنها تتطوي على مهام تتعلق بتقييم بيئة العمل والمعوقات التي قد تحول دون تحقيق أهداف المنظمة، كما تتعلق أيضاً بتطوير وصقل مهارات الموظفين وتفويضهم للتعامل مع المواقف المختلفة وتقييم أدائهم بصفة مستمرة. ومما يجعل القيادة في القطاع العام مختلفة عنها في القطاع الخاص أن الأهداف



في القطاع العام أكثر غموضاً، وأن التسرب الوظيفي لقادة القطاع العام أعلى مقارنة بالقطاع الخاص، وأن منظمات القطاع العام أكثر بيروقراطية، وأن هناك قيوداً أكثر صرامة، ومستويات أعلى من المساءلة، وقواعد وإجراءات أكثر. لذا، تبرز قيادة القطاع العام كمجال مميز ومستقل بحاجة إلى القادة الذين يتمتعون بقدرات تحويلية. ولذا يمكن القول بأن بحوث القيادة وكذلك النظريات والتوجهات والمخرجات ازدهرت في القطاع الخاص دون العام، وذلك مرجعه الاعتقاد بأن الإدارة القيادية غير موجودة بشكل يعتد به في القطاع العام حيث تركز القيادة في القطاع العام على عدة أبعاد منها:

**تحديد الاتجاهات:** تحديد الرؤية، وتوضيح الصورة الأوسع للمنظمة، ووضع الاستراتيجيات؛  
**المواءمة بين الأشخاص:** تحديد الأهداف، والالتزام بتحقيقها، وبناء الفرق؛  
**التحفيز والإلهام:** توفير الطاقة، والتمكين، وتلبية الاحتياجات.

وانطلاقاً من ذلك فإن القيادة في القطاع العام تركز على سلوكيات متعددة لا علاقة لها بالمنصب أو بصفة معينة، وتعتمد على قوة الشخصية أكثر من سلطة المنصب، ويعد همها الأكبر مواكبة التغيير، وإلهام وتحفيز التابعين لتحقيق رؤية المنظمة.

## قياس الأداء في القطاع العام والقطاع الخاص



يتوافر لدى الشركات الخاصة العديد من المقاييس والأدوات - كهوامش الربح، وأسعار الأسهم، وغيرها من المؤشرات التي تساعد القائد على تقييم قراراته والوقوف على أداء المنظمة. وليس هذا هو حال القطاع العام: حيث لدى القادة مقاييس أكثر غموضاً للأداء، ويعود ذلك في المقام الأول إلى سعيهم لتحقيق أهداف المنظمة. وتؤدي هذه الفروق إلى تعقيد أكبر في بلوغ الأهداف للقادة الإداريين في القطاع العام مقارنة بقيادة القطاع الخاص.

## هل للكاريزما الشخصية دور في تعزيز القيادة؟

الكاريزما أو ما يمكن أن نطلق عليه «سحر الشخصية»، أو «قوة الشخصية» هي تلك السمة التي تعطي المرء قدرات غير طبيعية في القيادة والإقناع وأسر الآخرين، كما أن الشخصية الكاريزمية تتسم بالقدرة على إلهام الآخرين، وجذب انتباههم بشكل أكثر من المألوف. والكاريزما تجعل صاحبها قادراً على تحمل المسؤولية، ووضع الأهداف والمعايير وتحقيقها.



لم يكن الإسكندر الأكبر يتجاوز 18 عاماً عندما خلف والده الذي اغتيل، واعتلى عرش مقدونيا. ولم يكن يتجاوز 32 عاماً عندما توفي، ولكنه تمكن في هذه المدة القصيرة أن يحتل جزءاً كبيراً من العالم. وبفضل جاذبيته الخاصة، طرّف جنوده - الذين كانوا يعرفونه جيداً، ويقفون إلى جانبه - أنه خالد، وتبعوه لسنوات من معركة إلى أخرى، ومن بلد مجهول إلى آخر. وعند وفاته، سار جيشه بكامله في صفّ ليوّدعوا شخصياً القائد الذي أحبّوه ووقروه. هذه هي الجاذبية الشخصية.

ونظراً لما للكاريزما الشخصية من أهمية بالغة فقد أجريت عليها العديد من الدراسات، حيث تقدم الأدبيات الحديثة البرهان على أن القيادة الكاريزماتية لهم تأثير بالغ على التابعين، وبالتالي يؤثرون في مستوى أداء المنظمة ودرجة تحقيقها للأهداف. فقد ركز جافيدان ووالدمان على سبيل المثال على مدى ملاءمة القيادة الكاريزمية وتأثيرها على القطاع العام. وقام الباحثان باستقصاء آراء أكثر من مائتي مدير من المستوى المتوسط في القطاع العام الكندي، واكتشفاً من خلال التحليل التجريبي أن ما يدعم القيادة الكاريزمية يتمثل ببساطة في الطاقة، والإصرار، والرؤية، وحس التحدي، والتشجيع، والمخاطرة. فقد لوحظ أن القادة الذين يخاطرون بأنفسهم سعياً وراء أهدافهم قد يولدون ثقة أعلى بالنفس لدى مرؤوسيه. بالإضافة إلى ذلك، يميل القادة الذين يشجعون التفكير المستقل، ويقدمون تغذية مرتجعة إيجابية إلى بناء ثقافة احترام الذات لدى مرؤوسيه. ومن آثار القيادة الكاريزمية على الأداء أن السلوكيات السلبية للمرؤوسين كانت في انحسار في ظل وجود القادة الأخلاقيين.

## القيادة في أوقات الاضطراب

تتجلى أهمية القيادة عند وقوع المنظمات تحت الضغوط أو الأزمات، وهو أمر يرد بكثرة في منظمات الدول النامية؛ ولذلك فمن المفيد أن نعقد مقارنة سريعة بين وضع القيادة في الدول النامية والدول المتقدمة عند حدوث اضطرابات تعكس الوهن الذي يعتري الدول النامية لما يحيط بها من ظروف شديدة الاضطراب، ومثال ذلك ثورات الربيع العربي في تونس ومصر وليبيا وسوريا وهي ثورات أبت أن تؤتي ثمارها. فقد تمخضت الأحداث الأخيرة في مصر عن إدارة عامة معطلة بالمعنى الحرفي للكلمة على أيدي القوة المهيمنة للشعب الذي طالب بحل النظام. ففي ذلك النموذج مثال على اضطرابات وتحولات عطلت الإدارة العامة، إلا أن سبب وجود الإدارة العامة هو فرض قدر من النظام داخل بيئة تتسم بالفوضى لمصلحة الجمهور الذي تخدمه. ولذا، ليس لدى الإدارة العامة العديد من الخيارات سوى اكتشاف كيفية الحفاظ على زخمها حتى في أوقات الاضطرابات.



## القيادة وإدارة السياسات العامة في ظل العولمة



تختص إدارة السياسات العامة بصياغة السياسات ومناقشتها وتنفيذها وتقييمها، أما قيادة السياسات فتتمثل في وضع الآليات المؤسسية لتفعيل النقاش المجتمعي حول القضايا العامة والتحديات التي تتطلب وضع سياسات ومقترحات وقرارات (Shafritz، ٢٠٠٠). إن قيادة السياسات العامة تُعد عملية تتم في إطار مجموعة متنوعة من أصحاب المصلحة حيث توجههم نحو التعامل مع التحديات، والمشكلات ومن ثم التوصل إلى إجماع حول السياسات التي ينبغي العمل بها. إن التغييرات الكبرى التي تشهدها دول العالم تتطلب دقة في قيادة السياسات العامة التي تقوم على ريادة الأعمال والابتكار والتحويل، بحيث تستطيع التنبؤ بالتغيير المطلوب، وتحليل مكوناته وضرورياته، والتخطيط لمسارته، والإشراف على تنفيذه وبذلك يتم تجنب الفوضى مع ضمان التطوير الإيجابي المفيد للجميع.

## القيادة الإدارية والتخطيط

القانون وهو ما يتطلب من القادة التخطيط له، وتنفيذه، والمحافظة عليه. ولا شك أن وجود مثل أولئك القادة يحفز الآخرين على التنظيم والتخطيط والانضباط، واتباع اللوائح، ولكننا نجد في بعض الدول الأفريقية التي تعاني من انعدام القدرة الإدارية وغياب التخطيط أن المجال متاح للآخرين للعبث بالبيروقراطيات، والمنافسة السياسية الفوضوية، والفساد، وانعدام المساءلة. ومما يؤسف له أن معظم القدرات الإدارية التي تم تطويرها من خلال الموظفين العاميين في إفريقيا يتلاشي تأثيرها كلما نشبت صراعات، فعندما يطول أمد هذه النزاعات، فإن عدم احترام القانون، والقواعد، واللوائح، والعمليات، والإجراءات، والأخلاق، والشفافية والمساءلة، والإجراءات النظامية تبرز إلى السطح وتزداد بنسب لا يمكن السيطرة عليها، وترسخ في السلوك اليومي للموظفين الحكوميين.



إن حالة عدم الاستقرار التي تعيشها بعض بلدان العالم حالياً تتطلب وجود قدرات إدارية عالية المستوى حتى تُعمل القانون وتبنى منهج الإدارة الأخلاقية، وتحقق المصلحة العامة، وتراعي القواعد، واللوائح، والإجراءات النظامية. فتعاني أفريقيا، على سبيل المثال من غياب

## القيادة وتحديات المستقبل



أحد جوانب التدريب على القيادة يتمثل في التدريب على اكتشاف المشكلات الاجتماعية والتنبؤ بها في المستقبل، ومن ثم فإن مواجهة هذه المشكلات وحماية مؤسسات الدولة ومنظمتها هي أحد التحديات التي تتطلب بناء نظام إداري صارم يضم كبار المسؤولين والموظفين ممن يحترمون القانون، ويتمتعون بمهارات وخبرات فنية، ويتحملون المسؤولية أمام رؤسائهم وأمام الحكومة والشعب. فبناء وتطوير القدرة السياسية والإدارية للحكومات الديمقراطية مسألة في غاية الأهمية إذا أردنا أن نبني قيادة حقيقية للقطاع العام، إذ يستحيل على الحكومات الديمقراطية أن تدعي بأنها حكومات اجتماعية قادرة إذا كان المسؤولون والسلطات يتسمون بالانتقائية والفساد وعدم الأهلية؛ وهذه هي المساوي أو العيوب الثلاثة للأنظمة السياسية التقليدية التي تحل عن طريق النظام الهرمي البيروقراطي للدولة الحديثة. ويتطلب هذا التحدي عدم تسييس نظام التوظيف وترقيات أو إقالة الموظفين الحكوميين، وترسيخ نظام الخدمة المدنية والنزاهة العامة، والامتنال للقانون. وتضمن هذه التحديات ما يلي:

- تطوير المؤسسات لضمان مشاركة المواطنين في صنع القرار العام.
- ضمان عدم اقتصار الحق في إبداء الرأي على أصحاب المصلحة ذوي النفوذ.
- تشجيع تكوين رأس المال الاجتماعي وبناء القدرات لتحسين الجودة المؤسسية.
- التمسك بمبدأ الشفافية والمساءلة وتطبيق الحوكمة ونتائجها عبر القنوات القانونية.

### هل نجحت الدول الإفريقية في تحقيق التنمية المنشودة؟

مما يؤسى له أنه بحلول السبعينيات كانت الأنظمة العسكرية قد حلت محل الحكومات المنتخبة، إذ سرعان ما سقطت القارة السمراء في براثن الحرب الأهلية، والانقلابات، والصراعات، وانتهاكات حقوق الإنسان، وما نجم عنه من نزوح للشعوب سواء



إلى الداخل أو الخارج. لقد كان الموظفون المتعلمون وأصحاب المهارات بين أوائل النازحين حيث تركوا الوزارات والمؤسسات الحكومية خالية من الموظفين. وفي ظل الأنظمة العسكرية تراجعت مكانة الإدارة العامة والقيادة والتطوير ولم تعد من أولويات الحكومات، كما أن الخدمات العامة أضحت أداة للقوى الظالمة وليس وسيلة للتطوير. كما عانت الهياكل المؤسسية للدولة من مشاكل نظامية تسبب فيها الجهاز الإداري الذي خلفه الاستعمار مما أعاق نمو النظام وتحوله إلى جهاز ذو توجه تموي. والآن تغرق الإدارة العامة الإفريقية في أزمة مزدوجة تمثلت في أزمة الأداء وأزمة الدعم، ومن ثم فإن هناك ثمة ضرورة لإعادة هيكلة مؤسسات الدولة لمواجهة التحديات التي تعيق نظام الإدارة الإفريقية.

### القيادة والتنمية في أفريقيا



واجهت الإدارة العامة الإفريقية العديد من التحديات إبان حصولها على الاستقلال حيث عانت الدول آنذاك من قلة المرافق والخدمات وسيطرت عليها الصراعات والنزاعات الداخلية، ولكنها مع ذلك تمكنت من إنشاء مجموعة كبيرة من مؤسسات الإدارة العامة كالوزارات والمؤسسات والأجهزة والشركات العامة والهيئات التنظيمية التي تواكب الفكر السياسي والاقتصادي المعاصر آنذاك، بالإضافة إلى تأسيس مدارس ومعاهد جديدة للإدارة العامة لتعليم وتدريب موظفي الحكومات الإفريقية الحديثة لتطوير المؤسسات والبشر والاستشارات والبحوث، والتعريف بالسياسات والبرامج المستقبلية وتطويرها وتعيين موظفين مكرسين لها لتحقيق التنمية الوطنية. ولذلك عملت الحكومات الإفريقية على تأسيس معاهد الإدارة العامة أو معاهد تطوير الإدارة. وبالمثل، فإن المدارس الوطنية للإدارة تأسست في الدول الناطقة بالفرنسية (مثل أوغندا والسنغال وغينيا وساحل العاج). وقد قدمت بالفعل مساهمات مهمة في تدريب قيادات الخدمة العامة في البلدان الإفريقية حديثة الاستقلال.

## مهارات تنفيذ السياسات العامة

لا بد من توفر مهارات معينة حتى يتمكن القائد من تنفيذ السياسات العامة وتشمل هذه المهارات:



بناء  
العلاقات



مهارات  
تفاعلية



مهارات  
قيادية



مهارات  
تعاونية



الابتكار  
والإبداع



العمل  
الجماعي



الاتصال



إدارة  
التنوع



مهارات  
ريادية



مشاركة  
أصحاب  
المصالح



التركيز على  
العملاء



مهارات حل  
المشكلات

## كيف نحدد نمط القيادة الأكثر فعالية؟

تنقسم القيادة إلى عدة أنماط أو أنواع وفقاً للهيكل التنظيمي وسلوك القائد، فهناك القيادة الديكتاتورية وهي القيادة العسكرية أو الاستبدادية التي لا تسمح بتبادل الآراء ووجهات النظر، وتحاصر الفكر وتلغي ثقافة التشاور، وهناك القيادة الديمقراطية التي تهتم بتطوير العاملين وتعتبرهم شركاء لها في النجاح، والقيادة الحرة ويطلق عليها اسم قيادة عدم التدخل وهي النوع المحايد ما بين الاستبدادية والديمقراطية، والقيادة الموقفية وهي تلك التي تظهر في لحظة اتخاذ القرار في موقف ما، والقيادة التبادلية حيث يتم تبادل الأدوار القيادية بين الرئيس والمرؤوسين. وهناك أيضاً القيادة التيسيرية وهي أحد أنماط القيادة الذي يعد ضرورياً لبدء العمليات التعاونية التي تعد سمة أساسية في عمليات التخطيط، والقيادة التعاونية وهي

## لماذا تدهورت الخدمات العامة الأفريقية؟



اجتمعت عدة عوامل أسهمت في إفشال الخدمات العامة الأفريقية ومنها: عدم فعالية الحوكمة، وغياب القيادة، والإدارة، ونقص التخطيط والمساءلة، وضعف إدارة الموارد البشرية وسوء تنظيم الخدمات العامة والبيئة العدائية والنزاهة وتردي حالة معاهد الإدارة العامة ومعاهد التنمية الإدارية، فضلاً عن أن التدريب والتطوير كان غالباً ما يوجه لأشخاص غير مناسبين حيث كانت معظم برامج التدريب والدورات الدراسية موجهة إلى مستوى المديرين التنفيذيين، وهنا يؤكد المؤلف أن معاهد الإدارة العامة ومعاهد التنمية الإدارية - كباقي المؤسسات والهيئات المدنية - أصبحت ضحية حكومات وطنية عسكرية، ومركزية فاسدة وضعيفة القيادة.

## ثورة 25 يناير وغياب القيادات



انطلقت ثورة ٢٥ من يناير في ظل حالة من الفوضى التي سادت مصر نتيجة لغياب القادة مما وضع الثورة على المحك، فالإداريون الحكوميون وكذلك المنظمات الحكومية وغير الربحية - لم يتوفر لها المال أو السلطة التقديرية لدفع تكاليف خدمات التدريب. وقد دعا ذلك الوضع المديرين إلى ابتكار سبل جديدة للقيام بمهمتهم؛ فما أحدثته الثورة من انقلاب على الأوضاع المتردية آنذاك يحتاج لقادة مدربين قادرين على تلبية طموحات الشعوب الثائرة آنذاك. ومن هنا بادرت بعض المؤسسات والجامعات إلى تغيير خططها لتدريب وتدريب القادة حيث أثر هذا التدريب على المتلقين كما أثر في أولويات الحكومة خلال المرحلة الانتقالية.

## القائد الخادم



القائد الخادم هو أحد أنماط القيادة المطلوبة لتنمية الدول الإفريقية وهو ذلك النموذج الذي يؤكد على أهمية تطوير التابعين وتمكينهم ويعزز قيمة العنصر البشري ويعمل على تطويره ومشاركة السلطة معه والحفاظ على مصالح الجميع، ويقدم أهداف المنظمة ورسالتها على طموحاته الشخصية، ولذلك فإن هذا النموذج إن طبق في السياق الأفريقي سيضع القارة على مسار التنمية. ولهذا النموذج من القيادة خصائص ثلاثة ذكرها جرينفيلد ١٩٧٧، وهذه الخصائص تعد بمثابة حجر الزاوية للقيادة الخادمة، وهي كالتالي:

- خدمة التابعين أو المنظمة أو المجتمع.
- التواصل.
- الرؤية.

## القيادات النسائية



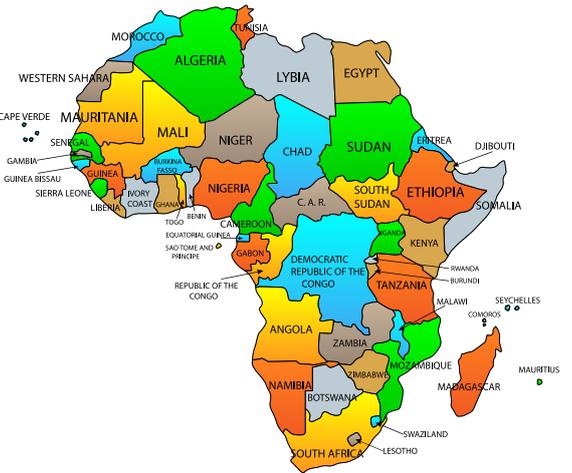
من الجدير بالذكر أن الباحثين يطالبون بقيادة يغلب عليها الطابع الأثوي حيث يرون أن النموذج الأثوي للقيادة يغلب عليه المشاركة وبناء العلاقات والتواصل مع الآخرين والعمل الجماعي والتأكيد على المسؤولية تجاه الآخرين وتمكين الموظفين بحيث يتسنى لهم العمل على تطوير المنظمة. كذلك فإن القيادة النسائية تتسم بقله الهرمية وكثرة التفاعل ومشاركة أصحاب المصلحة، ولذلك فقد سعت الحكومات إلى تشجيع القيادة النسائية وتوفير دورات تدريبية لمساعدتهن على الترقى في المناصب القيادية.



التي تتطلب توفر أعلى مستويات المشاركة والمساواة في السلطة، والقيادة الخادمة وهو ذلك النموذج الذي يعطي أولوية لمصلحة الأتباع ويقدمها على المصلحة الشخصية للقائد.

## النموذج القيادي الأمثل لدول افريقيا

النموذج المطلوب لتنمية الدول الأفريقية التي تعاني من قصور في تنفيذ السياسات العامة فهو ذلك النمط الذي يتم فيه الجمع بين ممارسات القيادة الفعالة والحكم الرشيد وهنا لا بد أن يتوفر للقائد مهارات التفاعل والتواصل ومهارات ريادة الأعمال. فهناك حاجة لمهارات التفاعل والتواصل من أجل استحضار التعاون والعمل المتضامر بين مجموعات متنوعة وغالبا متنافسة؛ وينطوي ذلك على مهارات التعاون، وقدرات حل المشكلات، ومهارات إدارة التنوع، وقدرات المشاركة وبناء العلاقات، ومهارات العلاقات الشخصية التي تتيح العمل الجماعي وإشراك أصحاب المصلحة.



أما مهارة ريادة الأعمال فهي مطلوبة - وفقاً للباحثين - لتحقيق الأهداف، بالرغم من تعقيدات مثل هذه العمليات التي يشترك في تنفيذها أطراف متعددة. وينطوي هذا على مهارات إبداعية، والقدرة على تقييم المخاطر، والابتكار والتركيز على العملاء.

## دور الدول المتقدمة في دعم برامج التدريب في الدول النامية



هناك بلا شك التزام أخلاقي من جانب الدول المتقدمة بمساعدة الدول النامية ولكن تلك الجهود كانت في الغالب مصيرها الفشل بل وتؤدي أحياناً إلى نتائج عكسية، نظراً لأن العالم المتقدم لا يعرف على وجه التحديد ما الذي ينبغي عليه القيام به. فبرامج التدريب لديهم مصممة لتناسب ظروف وبيئات تختلف عما هي عليه الدول النامية، فالفشل ربما ينجم عن التنفيذ أو عن عدم التنفيذ الناجح.

### أنماط القيادة في دول العالم

تختلف أساليب القيادة في دول العالم بحسب الظروف وبيئة العمل وثقافة المجتمع ومتطلباته، فالولايات المتحدة على سبيل المثال تتبنى خمسة أساليب للقيادة هي: التوجيه والمشاركة والتمكين والكاريزما والشهرة. ولا شك أن هذه النماذج المتوفرة في مناطق مختلفة من العالم تحمل مغزى مهماً. فيبدو في أمريكا أن النموذج الأكثر قرباً لرئاسة المنظمة هو نموذج المدير التنفيذي، بينما هو رب الأسرة في الصين، والقائد العسكري في فرنسا، ومؤسس الاتحادات في ألمانيا.



### خصائص القيادة في أمريكا وآسيا وأوروبا



تُعد الانفعالية المصحوبة بالشغف أكثر خصائص القيادة شيوعاً في أمريكا عنها في أي مكان آخر. بينما يُعد الحسم السمة التي تشترك جميع الدول في وصفها للفاعلية التنفيذية. أما القادة التنفيذيون الأوروبيون واليابانيون فهم الأكثر اهتماماً بالحصول على إجماع الآراء، بينما يميل الصينيون والأمريكيون إلى اتخاذ القرارات بشكل فردي وتحمل مسؤوليتها. ويعتبر الإقناع أيضاً صفة مشتركة بين جميع الدول. وخاصة القدرة على التأقلم فهي سمة مميزة للقيادة الأمريكية بشكل عام، إلا أنها لا تحظى بالاهتمام ذاته في آسيا وأوروبا. وتُعد الصرامة خاصة تشترك فيها جميع المناصب التنفيذية العليا، إلا أن الأمريكيين يبذلون جهودهم لعدم إظهارها. أما الذكاء العاطفي وهو القدرة على فهم الدوافع التي يمكن أن تحفز الآخرين فهي الأكثر أهمية في الولايات المتحدة وأوروبا في هذا الوقت. وتُعد معرفة الذات أساسية لتجنب المغالاة في التوقعات شائعة في أمريكا، وتعد في حالات محدودة بمثابة الفضيلة في أمريكا أكثر منها في آسيا، أما في النموذج الآسيوي فهي تمثل نقطة قوة في المدير التنفيذي. ولا يُعد التواضع سمة شائعة في

### خصائص القيادة من منظور عالمي

تتبعك خصائص القيادة في العلاقة بين الموظفين، والمشاركين، ومجلس إدارة المنظمة، وغيرهم من أصحاب المصلحة، كما تتعكس في سياساتها، وإجراءاتها، وبرامجها. وهناك تسع خصائص أساسية ينبغي أن يسعى القائد الناجح لامتلاكها وهي:



المنصوص عليه في الحلقات وورش العمل المقامة في ستوكهولم بالسويد، إلا أن هذه المعاهد كما أنها لم تلبى احتياجات القادة في الدول النامية فقد أخفقت أيضاً في تحقيق هذا الهدف في بعض الدول المتقدمة مثل هولندا وإيطاليا. حيث واجه تدريب القادة في إيطاليا مشكلات خطيرة.

المدير التنفيذي الأمريكي، ولكنها أحياناً ما يتسم بها المدير التنفيذي الآسيوي. وهي عادة صفة لأغلب القادة الفعالين فقد كان يتسم بها أبراهام لينكولن الذي يحظى بالاحترام بين جميع القادة السياسيين الأمريكيين (Mills, 2000).

## معاهد التدريب وتفاوت مستوياتها وأدوارها

### معاهد ومراكز التدريب في الدول النامية



جاء إنشاء هذه المعاهد في أفريقيا رداً صريحاً ومباشراً على متطلبات الحكومات الأفريقية بشأن تنمية القدرات والاستشارات والخبرات داخل مؤسساتها، حيث يتمثل دور هذه المعاهد في توفير خدمات التدريب والاستشارات والبحوث في الغالب لكبار المسؤولين والمديرين متوسطي المستوى في القطاع الحكومي. ومهما بذلت هذه المعاهد من جهد لتعزيز القيادة إلا أنها لاتزال في حاجة ماسة إلى التحسين والتطوير.

هناك بلا شك حاجة ملحة للقيادة الرشيدة وبخاصة في الدول النامية، فهي بحاجة إلى قادة مخلصين قادرين على تغيير نمط الحياة بها ودفعها إلى مسار التنمية بوجه عام وهو الأمر الذي ينشأ عنه احتياج إلى التدريب على القيادة وبخاصة القيادة الخادمة إذ هو النموذج الأمثل للقارة الإفريقية التي مُنيت بقيادة يجاهدون في سبيل تحقيق التوازن بين طموحهم الشخصي ومتطلبات المنصب الذي يتولونه، ولذا فإن نموذج القائد الخادم من شأنه أن يدفع القادة للتخلي عن أهوائهم الشخصية وتكريس أنفسهم للعمل على وضع القارة على مسار التنمية المستدامة.

### هل حققت دورات التدريب على القيادة أهدافها

لم تحقق دورات التدريب نتائجها المرجوة في أفريقيا وينسحب ذلك على بعض البلدان المتقدمة حيث لم تحقق هذه الدورات في القطاع العام في هولندا سوى الحد الأدنى من التأثير في الرضا الوظيفي، والولاء للمنظمة، والدافعية للخدمة العامة. كما جاءت آثار التدريب مخيبة للأمال إلى حد ما حتى في مثل هذه الدول المتقدمة، حيث تنفق الملايين على الدورات التي تكاد فوائدها لا تذكر، والتي لم تجر بحوث كافية عليها.

يذكر الباحثان ليخيا يو وريموند سينر (Lichia Yiu and Raymond Saner) أن العديد من البرامج التدريبية، وخاصة في البلدان النامية تعتمد أسلوب التدريب القديم الذي يرى أن العرض وإلقاء المحاضرات يكسبان المعرفة التي تدفع المتدرب للعمل ومحاكاة ما تلقاه نظرياً وتطبيقه على أرض الواقع، وهذه البرامج بلا شك يسيطر عليها الجمود وتحتاج للتحديث المتواصل بحيث يمكن تحسين نتائج برامج تنمية المهارات القيادية المقدمة في القطاع العام. إلا أنه وبالرغم من التحسينات العديدة، فلم تبذل سوى جهود بسيطة إلى الآن لضمان جودة التدريب. كما أن هناك الكثير من الأخطاء في عالم التدريب والتي دائماً ما تسبب مخالفة هذه الافتراضات. فبالنسبة للكثيرين، تبقى الدورات التدريبية مهيمن عليها من قبل الخبراء، وموجهة حسب العرض.

لا شك أن هناك فجوة كبيرة بين الدورات التي تقدمها معاهد التدريب والاحتياجات في مختلف أنحاء العالم. ويبدو أن هناك عدم تناسب بين طرق التدريب المقدمة والمطلوبة في أجزاء مختلفة من العالم. فنجد في أفريقيا وآسيا تحديداً، حاجة لتحويل القيادة التقليدية إلى قيادة حديثة، بغض النظر عما إذا كانت تسمى القيادة التيسيرية، أو القيادة الخادمة، أو القيادة الأثوية. فهناك فجوة حقيقية بين الاحتياجات التدريبية والدورات التدريبية المقدمة في أجزاء مختلفة من العالم. وسيكون من السخف نسخ وحدات التدريب المستخدمة في الدول المتقدمة ونقلها دون تعديل إلى الدول النامية. كل هذا يدعو إلى التفكير الجاد بالطريقة التي تتصور فيها التدريب للقيادة.

### معاهد ومراكز التدريب في الدول المتقدمة

بدأت الدول المتقدمة بإنشاء هذه المعاهد والمراكز بهدف تطوير المديرين والقادة وأعدوا لذلك العديد من البرامج التدريبية التي كان من بينها البرنامج الوطني لاعتماد المديرين العامين (CPM)؛ وهو برنامج تدريبي نموذجي للقيادة والمديرين في المنظمات الحكومية وغير الربحية في الولايات المتحدة. ويتميز هذا البرنامج بأن المديرين هم من الأكاديميين والممارسين، وبرنامج التهيئة الدولي على النحو

