

الفصل (9) - مشكلات وتحديات القيادات الإدارية

أولا : مشكلات القيادات الإدارية:

1- البيروقراطية المترهلة:

- يتشكل هذا النظام من اجراءات وانظمة انشئت لمواجهة بعض الظروف في فترات ماضية ولكنها استمرت بمرور الزمن
- اصبح لهذا النظام البيوقراطي حراس من الموظفين القدامى الذين يواجهون كل تغيير او تحديث بمقاومة عنيفة نابعة من ثقافة بيوقراطية متأصلة تهدف الى منع القيادات من اجراء اي تعديل مهما كان لصالح النظام
- اصبحت تلك طبيعة تلك القيادات البيوقراطية تقف حجر عثرة اما كل قائد يريد ان يحدث اي نوع من التغيير او التحديث
- انتشار العدوى البيوقراطية:
 - o اصبحت خدمة هذه الثقافة البيوقراطية عند تلك الادارات وعند هؤلاء الموظفين هي الهدف الرئيسي بينما اصبحت الاهداف التي انشأت من اجلها تلك الادارات هي اهداف ثانوية
 - o تكون لدى الموظفون حافز كبير لممارسة سلطتهم و التمكين لنظامهم البيوقراطي بسبب تعامل الموظفين مع ادارات اخرى ومعاناتهم من بيوقراطيتها، وذلك اسوة بالآخرين من غيرهم
- من اهم المشكلات في المنظمات الادارية (وبالخاص الحكومي):
 - o انتشار الوضع التنظيمي البيوقراطي في الاجهزة الادارية، وتعمقها حتى اصبح من التكوينات التي ليس من السهل على القيادات الادارية تجاوزها او تغييرها
 - o القائد الذي لا يجيد السباحة في بحر البيوقراطية؛ قد يصبح الخاسر الاول في سباق التنمية والتطوير
- الطريقة المناسبة للتعامل مع هذا الوضع:
 - o هو البدء بتهيئة البيئة من خلال انشاء مجموعة من مساعدي القائد الاداري الذين تتوفر فيهم الانسجام والتكامل، والذين يقومون الاعمال الروتينية لتجنب القائد الانغماس في تفاصيل تلك الاعمال
 - o تنمية وتدريب الموظفين وايجاد عناصر قوية لدعم

2- الأنظمة واللوائح:

- تعمل الامنظمات الادارية بالدول النامية في ظل العديد من الانظمة ، والتعليمات التي قد وضعت على مر الزمن ، لتنظيم وتسيير شؤون المنظمة
- من الملاحظ ان تلك الانظمة قد وضعت عند بداية تأسيس المنظمات، ولم يتم تغيير او تعديل او اعادة دراسة هذه الانظمة
- زاد الولاة لها دون التفكير فيما تحققه من اهداف النظام
- تعتبر هذه الانظمة و اللوائح من اكبر المشكلات التي تواجه القادة الاداريين خاصة انها اصبحت جزءا لا يتجزء من تكوين التنظيم
- نتيجة لتقدم تلك الانظمة واللوائح وتعددتها وازدواجيتها في بعض الاحيان، اصبحت متحيزة لوضع قبلته قيادات سابقة، ولكنه لم يعد صالحا لمتطلبات العصر الحديث
- من اهم المشكلات ذات العلاقة بالانظمة التي تواجه القيادات الادارية:
 - 1) جمود الانظمة واللوائح بشكل لا يساعد على سرعة اتخاذ القرار ومواجهة متطلبات العمل
 - 2) كثرة التعديلات والتفسيرات للانظمة واللوائح بشكل متتابع دون اطلاع المسؤولين الاخرين عليها؛ مما يجعلهم يبنون قراراتهم على اساس نصوص قديمة ومتجمدة
 - 3) غموض الانظمة واللوائح يجعل القادة يجتهدون لتفسيرها، وقد يكون بطريقة غير دقيقة وغير صحيحة
- لمواجهة المشكلات المتعلقة بالانظمة واللوائح:
 - o على القيادات الادارية الاستعانة بالمستشارين والخبراء من خارج التنظيم ممن لم يتأثروا بالألفة من الانظمة واللوائح السابقة
 - o العمل دراسة تلك الانظمة واللوائح واقتراح سبيل مناسبة لتغييرها وتطويرها
 - o لا تكون على شكل تعديلات بسيطة وسطحية، وانما تكون على شكل تغيير جذري يضع التنظيم على الطريق الصحيح الذي يتفق مع متطلبات العصر الحاضر

3- نقل واستخدام التكنولوجيا

- تعتبر سرعة التطور التكنولوجي في كافة المجالات من اهم ما يميز العصر الحاضر
- وجدت القيادات الادارية نفسها في سباق غير متكافئ مع هذا التطور التكنولوجي

- تشعر لأنه من المستحيل نقل تلك التقنيات او اللحاق بتطورها
- من الصعب على هذه القيادات الادارية تطوير قدرتها على استخدام التقنية الجديدة
- **اعتقاداتهم حسب:**
 - صاحب المستوى الوظيفي العالي: يرى ان هناك من الاعمال ما هو اهم من اضاءة الوقت في تعلم التقنية الحديثة، التي يوجد لديه من يسخرها له ويستخدمها نيادية عنه ويوزده بما اراد منها
 - من لم يعتد عليها: يرى انه من الصعوبة ان يتعلمها ، وان الفشل في تعلمها اقرب من تعلمها
 - من تقدم به السن: يرى انه لا يمكن ان يتعلم في سن متأخرة، ولم يعد صالحا للتعلم
- **سمة نجاح القائد الاداري في العصر الحاضر:** القدرة على التعامل مع التقنيات ومعطيات العصر بما في ذلك التكنولوجيا التي يتطلبها التنظيم
- من اهم مشكلات القادة في هذا العصر: مشكلة نقل واستخدام التكنولوجيا
- **يجب على القادة في هذا العصر :**
 - اولاً: تعلمها ليضربوا بانفسهم مثلا لجميع العاملين في التنظيم، لتشجيع الاخرين على استخدامها
 - ثانياً: السعي لنقلها وتبنيها في جميع اعمال المنظمة

4- البيئة المادية والتنمية الخرسانية :

- **من اهم المشكلات التي تواجه القيادات في العصر الحديث:** سيطرة الماديات والمظاهر الشكلية على الوضع القائم في كثير من المنظمات الادارية
- دأبت الكثير من القيادات الادارية التقليدية في الدول النامية بعد توليها مهم اي عمل جديد على:
 - تقوم في بداية الامر بتغيير الوضع المادي لديها تغييرا شكليا ابتداء بالمكتب والاثاث وانتهاء بالمنزل والسيارة
 - ترميم واعادة تأثيث مكاتب المنظمة حتى تظهر مساهماتهم على مظهر المنظمة
 - المسارعة في المطالبة بانشاء مبنى جديد يساعد التنظيم في القيام بمهامه على اكمل وجه
- **الواجب:**
 - ان تجعل المظاهر المادية في اخر قائمة اولوياتها
 - وضع استراتيجيات ورسالة المنظمة التي تركز على الاهداف الاساسية بعيدة المدى
 - العناية بالعنصر البشري وتأهيله، وتحديث الانظمة، وادخال التكنولوجيا، والتدريب عليها لتطوير الاداء

5- القيم و الانتماءات الاجتماعية :

- تتأثر المجتمعات بالادبيولوجيات التي تتكون من المبادئ والقيم والمثل العليا التي يؤمن بها المجتمع والقيادة الادارية
- تتركز العلاقات في المنظمات حول التقاليد والعادات التي تنشأ في مجتمعها
- **انطلاقاً من نظرية النظام المفتوح:** التنظيمات الادارية تشكل مجتمعا صغيرا، يتأثر بالمجتمع الكبير ويؤثر فيه، ويعتبر القادة الاداريين جزء من هذا المجتمع، حيث تفرض عليهم الادبيولوجيات بعض التصرفات التي لا تتفق مع متطلبات العصر
- **من التصرفات القيادية المتأثرة بالعادات والتقاليد:**
 - **الواسطات والمحسوبيات والاعراف الاجتماعية:**
 - **الدافع من ورائها** الشعور بضرورة الاستجابة للنخوة العربية والفرجة
 - تجعل القائد الاداري في الوطن العربي يتجاوز صلاحياته او يتخطى النظام في بعض الاحيان
 - **قد لا يؤمن بما يقوم به،** ولكن خوفا مما قد يفرضه عليه المجتمع من مقاطعة او نظرة دونية
 - **التركيبة الطبقيّة للمجتمع:**
 - تظهر نتيجة لسيطة طبقة برجوازية او اقطاعية او اقليمية على المناصب القيادية في المنظمات الادارية
 - تقوم بتحويل النظام الاداري الى وسيلة لخدمة مصالحها وتحقيق اهداف وغايات الفئة او الاقليم الذي تنتمي اليه
 - تفرض على القيادات الادارية امتيازات ونفعية لتلك الطبقة على حساب البقية من المواطنين
- يجب التصدي لها وعلاجها بما يتفق مع متطلبات العصر الحاضر

- الخضوع لهذه الظاهرة قد يحقق نتائج قصيرة المدى للقيادات المتحيزة ولكن ليس على المدى البعيد
- لا يحقق اي اهداف للتنظيم ذاته سواء على المدى القصير او الطويل
- من أفضل الاساليب المناسبة لعلاجها:
 - اعتراف القادة الاداريون بوجودها
 - يلتمسون واقعها واسبابها
 - توضيح النتائج المترتبة على ممارسة هذه العادات والتقاليد (تفكك المنظمة / توسع هوة الطبقة الاجتماعية
 - تجنبها والحذر من ان تسيطر على القئد الاداري

6- الضغوط الداخلية والخارجية :

- الضغوط الداخلية: التي يمارسها زملاء العمل والقادة الاخرون لتحقيق مصالح او منافع معينة
- الضغوط الخارجية: التي يكون مصدرها المجتمع المتمثل في الاهد والاصدقاء واصحاب السلطات في البلاد
- تلك الضغوط تدفع به الى اتخاذ قرارات لا يرضى عنها ولكن لتحقيق رضاء تلك الاطراف
- الواجب:
 - مواجهة الضغوط بروح معنوية عالية
 - مجابتهها بشكل لا يقلل من اهميته او هيئته
 - لا يضعف من الثقة التي تربطه بتلك الاطراف
 - ادراك ما لها من اثر على اداءه
 - ان يكون نزيها بعيدا عن الخضوع لتلك العادات او القيم السلبية

7- عدم كفاءة القيادات الإدارية:

أ -مستوي تعليم القيادات الإدارية:

- يمكن ضعف القادة الاداريين في ضعف تأهيلهم العلميين حيث (مستوى التأهيل نفسه او كفاءة المنظمة التعليمية)
- القيادات الادارية في المملكة العربية السعودية تعتمد على برامج عامة ضمن كليات الادارة:
 - لا يوجد اي برنامج لتنمية القيادات الادارية
 - مناهج المؤسسات التعليمية لا ترتقي للمستوى المطلوب

ب -ضعف مستوى التدريب :

- لو كان هناك تعليم اداري مناسب للقيادات الادارية الا انه لا يمكن ان يكون كافيا
- القائد الاداري الفعال لا يعتمد على تعليمه فحسب؛ انما يشكل التدريب عنصر مهم في تكون شخصيته وتزويده بالمهارات اللازمة للقيام بمهام عمله على الوجه المطلوب
- لا يوجد لدينا برامج تدريبية فعالة يتأهل من خلالها القادة الاداريون

ج -ضعف مستوى الخبرة

- لجأت كثير من الدول النامية الى تعويض النقص الملموس في برامج تعليم وتدريب القادة الاداريين المحلية بابتعاث اصحاب القدرات العالية وذوي الخبرات منهم الى الدول المتقدمة للحصول على المستويات التعليمية المطلوبة
- لم يتم الاستفادة من تلك الخبرات بسبب
 - البيروقراطية قد احكمت قبضتها على مختلف المنظمات
 - اعتبرت تلك الكفاءات دخيلة على النظام البيوقراطي
 - تم حكر المناصب القيادية على اصحاب الخبرات الضعيفة الذين لم يتأثروا باي برامج تجديدية

8- الانغلاق الثقافي الحضاري

- بالرغم من انفتاح دول العالم على بعضها حتى اصبحت تمثل قرية كونية واحدة؛ لازال هناك تقوقع ثقافي (وليس عقائدي) في ذهنية كثير من القادة الاداريين القائمين على كثير من التنظيميات الادارية في الدول النامية اليوم
- لازالوا يؤمنون بثقافة القرية والاقليم ومبادئها المنغلقة
- من الامثلة على هذه المشكلات:
 - تعمل بعض القيادات الادارية على اختيار مساعديها والعاملين معهم من نفس الطبقة او الجهة انطلاقا من:
 - القناعة بولاء هذه الطبقة

- القناعة بانها لن تكون حجر عثره في طريق اتخاذها اي قرار
- المحافظة على سلسلة البيروقراطية الجهنمية التي تسلمت الجهاز الحكومي
- وجود قناعات مزيفة عند بعض القيادات الادارية في منظمات الدول النامية تفيد ان القدرات القيادية لا توجد الا عند فئة محدده من الناس وان غيرها ليس بكفاء لشغل تلك الوظائف القيادية

9- الانحراف الإداري الأخلاقي

- اصبح الانحراف الإداري الأخلاقي يشكل قلقا رئيسيا للتنظيمات الادارية
- من المحتمل بشكل كبير الاخلال بمبادئ و اخلاقيات العمل و حدوث الكثير من ظوار الانحراف الإداري الأخلاقي بسبب ثورة التطلعات، وزيادة الاعباء، و حجم الضغوط والظروف الاقتصادية والاجتماعية عند القيادات الادارية في الدول النامية والمتقدمة على حد سواء
- تشكل الانحرافات الإدارية الأخلاقية احدى المشكلات التي تواجه القيادات الادارية بسبب:
 - عندما تنتشر في اي تنظيم فانها تنقل العدوى الى بقية التنظيمات الادارية الاخرى التي تعمل معها
 - تؤدي الى الاخلال بالثقة العامة والامانة التي يجب ان تتوفر في القائد والموظف
 - يجعل المشتركين في هذه العمليات بمثابة المافية الادارية
- نجاح التنظيمات الادارية يتطلب:
 - حرص القادة الاداريين فيها على عدم السماح لعوامل الانحراف الإداري و الأخلاقي بالتأثير على أدائهم باي شكل من الاشكال
 - توجيه جهودها للتمسك بميثاق اخلاقيات ومبادئ العمل النبيلة
 - الحيلولة دون استمرار الفساد الاخلاقي الاداري قبل اجراءات الردع
- يجب مواجهة الانحراف الإداري الأخلاقي على كافة المستويات والصعد

10- العلاقات مع المستشارين

- يعمل ضمن التشكيل الاداري في المنظمات عدد من الخبراء يمثلون المستشارين الذين يعتمد عليهم القادة الاداريون في اتخاذ بعض القرارات او تحليل بعض المواقف والحالات، فهم يحتاجون الى المساعدة؛ بسبب:
 - لا يتوقع من القادة الاداريين الالمام بكل شئ
 - لا يوجد لدى القادة الاداريين الوقت الكافي
- قد يكون المستشارين من الموظفين الدائمين في المنظمة او من خارجها
- يشكل المستشارين مشكلة للقادة الاداريين بسبب:
 - القادة الاداريون قد يعتمدون على المستشارين بشكل كبير ولمدة طويلة مما يحول دون تكور مهاراتهم وقدرتهم الشخصية
 - قد ينشأ بين المستشارين والتنفيذيين بعض المشاكل النابعة من عدم وضوح الفاصل بين مهام التنفيذيين ومهام الاستشاريين
 - قد يعتقد المستشارين بان التنفيذيين يمتلكون السلطة وانهم يمارسون النشاطات الرئيسية ويسخط المستشارون من افتقارهم لها
 - تكون فجوة بين القادة الاداريين والمستشارين بسبب انحصار دور المستشارين في تقديم الخبرات والنصائح والاستشارات والتسهيلات لقادة المنظمة وقادة الوحدات التنفيذية الذين يتخذون القرار، ويشعر المستشارون من خلالها انهم لا يحصلون على التقدير اللازم وان مجهوداتهم تنسب لغيرهم ممن يتخذ القرار ويبرز امام الاخرين
- للتعامل مع هذا المشكلات:
 - من جانب القادة الاداريين:
 - العمل على بناء علاقات سليمة مع المستشارين تقوم على الصراحة بعيدا عن المجاملة
 - العمل على تغيير مستشاريهم من حين الى اخر:
 - لتجديد مصادر المعرفة
 - حتى لا يسيطر الولاء للقائد على المستشار بدلا من الولاء للحقيقة والهدف والمنظمة
 - المستشار يصبح بعد فترة من الزمن غير قادر على تقديم اي جديد، ويصبح تركيزه موجه نحو المحافظة على بقائه في المنظمة من خلال بقاء القائد الاداري، خاصة انهم يكونون من قدامى الموظفين
 - ان يشجعوا توجيهات المستشارين وان يهيؤوا انفسهم للتعلم والتدريب على اجادة الخبرات التي يعملون على نقلها لهم
 - من جانب المستشارين:
 - ان يسعوا الى انكار الذات والعمل على تدريب القادة ونقل الخبرة اليهم عن طريق الشرح وتحليل مبررات كل راي واعطائهم ارائهم بشفافية
 - يجب ان يكون التعامل قائم على التعاون
 - ضرورة ان يعملوا من خلال خطوط السلطة
 - لا يطالبوا من السلطة الا سلطة التفكير التي تستند الى خبراتهم ورائهم

- عدم جعل تحقيق رغبات القادة ذات اولوية في العمل بل السعي الى توجيههم نحو الصواب

ثانيا : تنمية وتطوير القيادات الإدارية:

1- تأهيل القيادات الإدارية .

- القيادات الادارية لا تنمو من ذاتها ولا تتطور من تلقاء نفسها دون تدخل مخطط يعتمد على:
 - التعليم المناسب
 - الاختيار المدروس
 - التدريب المنظم
 - الاستمرارية التطويرية من وقت لآخر
- يجب ان يكون القادة الاداريون من اصحاب الميول والقدرات القوية الذين يستطيعون توثيق العلاقة بين العمل والممارسة من خلال الربط بين ما يتعلمه القائد وبين تجاربه الشخصية وخلفيته الثقافية والقيم والادبيولوجيات التي يؤمن بها
- القدرة على القيادة الادارية لا تأتي للشخص بوضو له لمنصب معين او بلوغه سن محدد ولكنها **تتطور وتتراكم** عبر مراحل التأهيل المختلفة **وتنمو** من خلال العمل والممارسة **وتتطور** بالتدريب

1) تأهيل القيادات الادارية

- يأتي التأهيل كأول مراحل اعداد القيادات الادارية عبر مراحل التعليم المختلفة
- لكي نكون كارد قيادي في المجتمع: يجب ان يكون هناك برامج واستراتيجيات لتأهيل القيادات المختلفة في كل مراحل التعليم
- يجب ان تبدأ برامج التأهيل منذ مراحل التعليم العام
- يتم التعرف على الطلاب من ذوي السمات القيادية وتشجيعهم بكل السبل والوسائل على تطوير مهاراتهم وقدراتهم القيادية:
 - حثهم على المشاركة في الاعمال المدرسية التي تتطلب مهارات قيادية
 - ضمهم الى برامج الكشافة واللجان الطلابية
 - ارسالهم في البعثات والمسابقات التي تشارك فيها مدرستهم
 - تنمية مهارات التقديم والعرض واللقاء لديهم
 - تعويدهم على مواجهة زملاءهم داخل الفصل
 - تعويدهم على مواجهة الجمهور خارج الفصل بالمشاركة في الاذاعات المدرسة
- لا يمكن الاستفادة من الافراد ذوي النزعة القيادية الا اذا:
 - ان يكون لديهم معارف وقدرات تؤهلهم لممارسة القيادة على اصولها
 - استكمال تنمية هذه المهارات والقدرات للطلاب الذين ينتقلون الى الكليات المتوسطة او المعاهد او التعليم الجامعي
- يجب ان تتوفر لدينا برامج واستراتيجيات لتعليم القيادة الادارية في مراحل التعليم العالي لخلق الكادر الذي يمكن الاعتماد عليه في توفير الافراد المؤهلين للقيام بالمهام القيادية في التنظيمات المختلفة
- يمكن ان يكون التأهيل على شكل:
 - مواد دراسية ضمن المناهج التعليمية
 - برامج تعليمية تدرس للطلاب بشكل يخلط بين التعليم والممارسة القائمة على التعليم التعاوني
 - من خلال نشاط الجواله والبرامج الاخرى للنشاط الاجتماعي والثقافي والترابي
- التعليم التعاوني اصبح يستخدم على نطاق واسع في مراحل الدراسية العليا

2) تطوير وتدريب القيادات الادارية

- لا يمكن الاعتماد تماما على ما حصل عليه الفرد من تعليم وتوجيه في مراحل التعليم المختلفة؛ لان الشخص لن يكون جاهزا لممارسة القيادة بمجرد انضمامه الى المنظمة الادارية فحسب
- الامر يتطلب **تدريباً منظماً** من خلال إلحاق الموظف ببرامج تدريبية قوية تساعده على التعرف على الاساليب القيادية الاكثر فاعلية
- اعطاء الموظف فرصة للاستفادة من تجارب وخبرات القادة الاداريين الاخرين اثناء العمل معهم
- هناك نوعين من تدريب القيادات الادارية:

1) التدريب قبل الخدمة:

- هدفه اعطاء المتدرب الفرصة للتزود ببعض المهارات والقدرات الجديدة التي لم يتعرض لها في فترة التعليم
- تطوير قدراته على الانضباط والتعود على بضع السلوكيات التي يتطلبها العمل
- يساعد القائد في التعرف على بعض تجارب والاساليب الواقعية التي لم يكن بالمكان تعليمها له اثناء المراحل التعليمية
- ثبت ان للتدريب دور في اثناء المعرفة وتخصاب المهارات وتدعيم القيم الايجابية

(2) التدريب اثناء اخدمة:

- يأتي مكملا لمرحلة تنمية وتطوير قدرات القائد وتعريفه بالاساليب الادارية الحديثة وبالتجارب الناجحة للقيادة في المنظمات الادارية الاخرى
- يكون التدريب اثناء الخدمة اما:
 1. على راس العمل
 2. تفرغ القائد تماما لحضور الدورة التدريبية

الاهداف التي ينبغي التركيز عليها في تدريب القادة الاداريين:

- **تكيف وتطوير اتجاهات واساليب وعادة العمل** لدى القادة الاداريين لتواكب متطلبات العصر الحاضر
- **تنمية الشعور بالمسؤولية العامة** لدى القادة الاداريين وتعريفهم باهمية استخدام العمل كحافز
- **تمكين القائد من اعداد نفسه** لتولي المسؤوليات الاعلى التي تفرضها عليه اوضاع التنظيم
- **تدريب القائد على كيفية تحسين وسائل العمل** وبيئته للمحافظة على العاملين في التنظيم وعلى مصالح التنظيم ذاته
- **تدريب القادة على الدقة في العمل** والوعي بالمسؤولية نحو اتنظيم ونحو المجتمع
- **تدريب القادة على تقدير قيمة الوقت والجهد الانساني**
- **تدريب القادة على مواجهة المشاكل** وتنمية قدراتهم على **اتخاذ القرارات** بشكل علمي

(3) اختيار وتعيين القيادات الادارية:

- القيادات الادارية تواجه تحديات في اعماقها بسبب زيادة التعقيد في الاعمال الادارية في المجالات المختلفة
- تعتبر **القيادات الادارية بي وسائط التغيير** في التنظيم الاداري
- ينبغي بذل الجهد في البحث عن القيادات الادارية واختيارها لتحمل مشعل التغيير والتطوير وتقود مسيرة النجاح في التنظيمات الادارية
- يجب ان تتصف تلك القيادات بالقدرة على تحمل ضغوط العمل النفسية والجسمية والعقلية والقدرة على التوقع في مواجهة المجهول خصوصا في ظل **توفر المعلومات وضعف مستويات العاملين**

حدد السفلان نموذجا متكاملا لاختيار القيادات الادارية

- يرى السفلان ان هذا النموذج هو **الاناسب** لاختيار القيادات الادارية
- يتكون هذا النموذج من عدد من العناصر هي:

- **الالتزام بمهنية الوظيفة الادارية واخلاقتها**
- **الاعتماد على الوصف الوظيفي التحليلي لعناصر الوظيفة الادارية**
- **وجود نظام للبيانات والمعلومات القيادية**
- **وجود اساليب متعددة للاختيار**
- **وجود روافد خارجية للاختيار من خارج التنظيم**
- **توفر كادر متخصص للقيادات الادارية**

هذا النموذج يساهم في:

- وجود عدد من الخيارات
- انشاء مدارس لاعداد مهنيين في الادارة
- توفر مناخ ملائم لنجاح عملية اختيار القيادات الادارية بموضوعية عالية

حدد الطويل عدد من الاسس التي ينبغي ان تقوم عليها اختيار القيادات المعاصرة، منها ما يلي:

- **الحصول على المؤهل التعليمي والاعداد المهني اللازم**
- **اجتياز الاختبار والمقابلات الموضوعية لانتقاء القادة**
- **اكتشاف من لديهم صفات القيادة وترشيحهم**
- **تقويم القادة بصفة مستمرة للتأكد من كفاءتهم وتميزهم**

ثالثا : التحديات المعاصرة والمستقبلية:**1-ظاهرة العولمة .**

- **العولمة هي باختصار مزج العالم في شكل واحد**
- **اهم ما ساعد في نمو هذه الظاهرة هو سرعة انتشار ونمو الشبكة المعلوماتية العنكبوتية (الانترنت) والتي شكلت اتحاد مع القنوات الفضائية**

- ساهمت الشبكة و القنوات في توفير المعلومات بشك لم يسبق له مثيل مما ادى الى تاثر قرارات القيادات الادارية ربما الى الافضل وربما الى الاسوء
- يتطلب التعامل مع العولمة بعض الصفات والخصائص التي يجب توفرها في القائد مثل:
 - مهارات الحاسب الالى
 - اجادة اللغة الانجليزية تحدث وكتابة
 - الالمام بمختلف الاساليب المهنية الحديثة
- لكي تتوافق القيادات الادارية مع متطلبات العولمة فان عليها مراقبتها عن بعد، ومتابعة تطورها، دون ان تترك لها فرصة السيطرة على تفكيرها؛ لان ذلك يمكن ان يؤدي الى تسخير تلك القيادات لخدمة اهداف هذه الظاهرة دون الاستفادة من معطياتها
- ضرورة وعي القيادات الادارية بهذه الظاهرة وتسخيرها لتحقيق اهدافها

٢-المهارات الشخصية الفكرية والإنسانية والفنية.

- **من التحديات:** عدم امكانية الاعتماد على المهارات والقدرات الفطرية التي اكتسبها بالوراثة او الواقع الاجتماعي من دون التجربة والممارسة
- **المهارات الشخصية:**
 - من الخطأ الاعتقاد ان المهارات الشخصية في مجملها موروثه وليست مكتسبة
 - بالرغم من ان المهارات الشخصية تعود الى الفطرة بشكل كبير الا انها ليست كل شيء بالنسبة للقائد الاداري ؛ فلا بد من ان يعمل على تنميتها وتعزيزها
 - امتلاك القائد لبعض المهارات الشخصية الموروثة لا يحقق القدرة القيادية المطلوبة ولا يؤهله للقيادة دون تدخل يضعها في الاطار الصحيح
 - **النظرة الشاملة للادارة:** هي القدرة على استيعاب مناشط العمل في التنظيم وتصور التكامل الذي ينشأ بين جزئيات العمل واقسام التنظيم لانها تعتمد على بعضها البعض

المهارات الفكرية:

- لتنمية المهارات الشخصية الفكرية :
 - يجب تسخير القدرات الفطرية للتأكد من الاولويات النسبية بين الاهداف والقواعد
 - التفكير في الاحتمالات والامبول بدل من حالات اليقين
 - التفكير في انماط الترابط و العلاقات السببية الاولوية بدلا من العلاقات الثابتة القائمة على السبب والنتيجة

المهارات الانسانية:

- يتشكل التحدي: عندما تنبع من ضرورة التفاعل مع العوامل المؤثرة في السلوك الانساني
- تلك المهارات **تنبع** من قدرة القائد على العمل بكفاءة وفاعلية بوصفه عضوا في فريق يتهم بالجهد التضامني والمؤسسي
- **تتمثل العوامل المؤثرة في المهارات الانسانية:**
 - السلوك الانساني في العمل مع الناس
 - الاعتراف بتصوراتهم وتقدير اوضاعهم
 - القدرة على الادراك والتصور
 - تاثير الجماعات التي ينتمي اليها الفرد و تاثير المجتمع بما يحدده من عادات وتقاليده
 - مقومات الحضارة البيئية المتمثلة في اللغة والدين والقيم الموروثة والعرف العام

المهارات الفنية:

- تعتبر المهارات الفنية اكثر وضوح؛ لانها متعلقة بالطرق والعمليات والاجراءات والاساليب التي يؤدي بها العمل
- تشكل هذه المهارات في عصر الاختصاص الذي نعيشه **مطلبا هاما** للقائد الاداري وكثير من الناس ايضا
- كثير من القادة الاداريين ينظرون الى المهارات الفنية على انها تعني الجوانب التفصيلية والاجراءات الروتينية **فينغمسون في الروتين وبيتعدون عن جوهر القيادة الادارية**
- يجب على القادة الاداريين ان يعلموا ان فعالية القيادة تتصل بتحقيق الاهداف الكلية
- **المهارات الفنية الواجبة في القيادات الادارية** ليست هي بالتخصص الفني الضيق انما هي التخصص العميق المبني على الدراية والقدرة على توظيف كافة السبل والوسائل لتحقيق الاهداف

٣- التطور التقني .

- تميزت بداية القرن 21 بانها بداية عصر السباق التكنولوجي
- أصبح يقاس المستوى الحضاري والتقدم والرقي لاي دولة بمدى فعاليتها وقدرتها على اقتناء واستخدام التقنية المناسبة وحسن ادارتها وتكيفها مع المتغيرات
- جسدت التكنولوجيا قدرة الانسان على ايجاد حلول للمشاكل التي يواجهها المجتمع
- في هذا التحدي يكون القائد اما على راس تنظيم تقني او ان يستخدم التقنية في ادارة التنظيم الذي يقوده
- هذه التكنولوجيا تشكل احد اهم التحديات التي يواجهها القائد الاداري اليوم و في المستقبل
- من التحديات صعوبة نقل واستخدام وصيانة التكنولوجيا و اقناع الآخرين بجدوى استخدامها وتدريبهم على ذلك

٤- التحدي الريادي .

- يعجز الكثير من القادة الاداريين في الوصول بقدراتهم ومهاراتهم وفكرهم القيادي الى المستوى الذي يؤهلهم للقيادة الريادية التي تتمثل في اعلى مراتب القيادة
- يبدأ التحدي الريادي للقيادة الادارية المتمثل في قدرة القائد على طرح الاسئلة الصحيحة بدلا من معرفته للاجوبة الصحيحة وقدرته على التصور الذهني للعملية الادارية
- غالبية القادة الاداريين الذين لا يدركون هذا التحدي يقعون في التعامل مع توافه الامور وينغمسون في الروتين الاداري
- يقول بنس و ناتص: "قد تأخذهم المشكلات اليومية بعيدا عن طموحهم القيادي و بالتالي ينصرفون عن القيام بالاعمال الصحيحة الى الانجراف وراء عمل الاشياء بالطريقة الصحيحة
- قدم هارولد ليفت نموذجا يمكن من خلاله فهم القيادة الرائدة وكيفية تحققها والوصول اليها من خلال الانطلاق عبر المراحل القيادية الاخرى
- يرى ليفت ان القادة في بداية العصر الحديث ركزوا كل قدراتهم وتوجهاتهم في ناحيتين:
 - o الطريق العلمية لتحليل وحل المشكلات
 - o العملية التنفيذية التي تأخذ في الحسبان العوامل الانسانية
- قابلوا تحدي كبير لم يستطيعوا تجاوزه للوصول الى المستوى الاعلى للقيادة "الريادة"
- كان هذا التحدي يتمثل في الغالبية من القادة الاداريين الذين يقضون معظم اعمارهم في انجاز المهام وحل المشكلات وهذه مستويات اولية من مستويات القيادة

مستويات القيادة:

1- قادة الانجاز

- هو المستوى الاول من القادة الاداريين
- لا يفهمون القيادة باكثر من كونها عملية سيطرة على سير العملية الادارية وتوجيهها نحو الاهداف عن طريق:
 - o المناورة
 - o التأثير السلبي او الايجابي
 - o المشاركة
 - o العلاقات الانسانية
- لا يستطيع هذا القائد التفكير في المستقبل وحل المشاكل
- لا يحد عن النظم والقوانين حتى ولو لمره واحده
- يعتمد على المستشارين القانونيين والاداريين ويخضع لهم
- اسلوبهم في الحصول على تعاون الاخرين يعتمد على (الترغيب والترهيب / التأثير والمجاملة)

2- قادة حل المشاكل واتخاذ القرارات

- هو المستوى الثاني من القادة الاداريين
- يركزون على التحليل والتخطيط والبرهنة
- العملية الادارية تتوقف على الانجاز والاعتماد الكلي على المستشارين ولكنها تتضمن معالجة المشكلات واتخاذ القرارات اللازمة لحلها
- يجب على القائد تحليل هذه المشكلات ودراستها ومن ثم البحث عن البدائل الممكنة واتخذ القرار المناسب
- القائد يقرر استخدام وتوزيع الموارد مما يؤكد على انهم قادة مفكرين وليسوا منفذين فقط

3-القادة الرواد

- هذا المستوى الثالث - وهو الأعلى - من القادة الإداريين
- هذا المستوى هو الذي يعتبر تحدي للقيادات الإدارية
- يجمع بين المستويات المختلفة من القيادة
- يهتم بآثار افتراض حدوث المشكلات ليتعرف على ما يمكن ان يحصل لو انها حدثت فعلا
- الاهتمام بتحديد احسن الطرق للوصول الى الهدف ليس للتأكد من الوصول اليه
- ايجاد مؤشرات التي ترشد المنظمة الى الاتجاه الذي يجب التحرك فيه
- القيادة الريادية تضع كل اهتماماتها في تصور ما لمستقبل التنظيم والغايات التي يجب تحقيقها والاستراتيجيات التي يجب تبنيها
- لا غنى للمنظمة عن المستويات الثلاث
- يجب معرفة الحدود التي يقف عندها كل مستوى
- التحدي الحقيقي هو ان لا يصبح القادة الإداريون في المستويات العليا مشغولين بما يجب ان يقوم به الموظفون ومدراء الاقسام والادارات اكثر من انشغالهم بالتفكير الريادي للمنظمة

٥- التحدي الأيديولوجي

- كثير من مكونات فكر القائد الإداري المسلم وشخصيته تركز على نسيج متين من الثقافة الدينية والاجتماعية والتعليمية والعملية
- اهم تحديات التي تواجه القائد الإداري المسلم في العصر الحاضر: محاولات تغيير هذه الثقافات الايديولوجية من قبل جهات ومنظمات غربية و علمانية، وستستمر في مواجهته مستقبلا
- قد تظهر بعض المحاولات التي تستهدف الفكر الاسلامي والروابط الاجماعية
- تفكك الاتحاد السوفيتي السابق وبيان فشل النظرية الاشتراكية؛ جعل العالم يعيش عصر القطب الواحد
- العالم الغربي - الذي يتبنى الفكر الرأسمالي - يعمل على تنميته وتعميقه على مستوى العالم
- توقع الكثير من الغربيين انه بسقوط الاتحاد السوفيتي سيكون المجال خصبا لنمو الفكر الرأسمالي
- الساحة لم تخل بعد؛ فما زالت هناك حياة الفكر القيادي الاسلامي الذي بدأ يستعيد الروح ويشغل حيزا من الفراغ الايديولوجي الذي يعيشه العالم
- هذه الحقيقة جعلت العالم الغربي يندفع للحد من انتشار الفكر الاسلامي
- أخذ العالم الغربي يروج لأكذوبة مفادها " ان الملنزمين من المسلمين يشكلون مصدرا للتطرف والارهاب مما يستدعي مواجهتهم"
- اصبحت القيادات الادارية وغير الادارية في العالم الاسلامي محط اصحاب الفكر الرأسمالي والعلماني:
 - تفننوا في دعوة المسلمين الى الخروج على الفكر التقليدي - كما اسموه- وتبني فكر الحدائثة المعاصر
 - سعوا لايجاد الاساليب والمبررات لاقناع القادة المسلمين في كل مناهج الحياة باتباع السلوك اللامعياري
 - السلوك اللامعياري يقوم على :
 - جعل هم الفرد اكبر من هم الجماعة
 - جعل حاجة الاسرة اعلى من حاجة الوطن
 - الميل الى الاستئثار اكثر من قيم الخير
 - تهويل الخوف من المستقبل
 - جعل السعي من اجل المستقبل اكبر من الثقة بالله
- بدأوا في تشجيع القيادات الضعيفة للخروج على القيم الدينية والاخلاقية
- جعلوا القيادات الادارية في العصر الحاضر تواجه العديد من تيارات التغيير التي تشجع السلوك الانحلالي
- السلوك الانحلالي:
 - يجعل الفرد اساس الحياة الاجتماعية
 - يجعل من مصالح الفرد الضيقة موجهها لسلوكه ومساره يحدد اشكال تصرفاته
 - يجعل الفرد انانيا يتركز حول نفسه
- التحدي الحقيقي وما يجب على القائد المسلم:
 - الوقوف اما هذه الموجه من الحرب الفكرية
 - ان يكون واعيا بشكل عام لثقافته التكوينية التي تشكلت من جزئيات التشريع الرباني
 - التمسك بتلك المكونات التي تعزز مفهوم الاخلاق وتربي الذات وتحقق الامن بمفهومه الشامل