

الفصل العاشر

مهارات القيادة



لا شك أن كل قائد يجب أن يتميز بصفات أو مهارات تساعده على التأثير في سلوك تابعيه وتحقيق أهداف الإدارة التي يعملون فيها، ولي يستطيع القائد تفهم الأطراف الثلاثة لعملية القيادة وهي (القائد- التابعون- الموقف) فلا بد أن يحوز أو يكتسب بعض المهارات القيادية وذلك لكي يبلغ أهداف العمل ويرفع الإنتاجية من ناحية، ويحقق أهداف الأفراد ويرفع درجة رضاهم من ناحية أخرى، إن فعالية القائد تتوقف على ما يمتلكه من قدرات ومهارات فنية، وإنسانية وإدراكية وتحليله وبداية سنورد بعض المفاهيم الأساسية.

أولاً: تعريف المهارة:

هي استعداد أو موهبة طبيعية أو مكتسبة تنمو بالمعرفة أو بالتعليم وتصل بالتدريب، وتجعل الفرد قادراً على الأداء جسمياً وذهنياً، كما أنها تستخدم في التأثير على سلوك الآخرين لتحقيق هدف معين^(١) والمهارة أيضاً: هي القدرة على إنجاز العمل المطلوب يدوياً أو فكرياً بعد إسقاط جميع الحركات (المحاكمات) الزائدة. كما يمكن القول بأن المهارات هي قدرات خاصة تنتج من المعرفة والمعلومات والممارسات الفعلية بالإضافة إلى الاستعداد الشخصي لدى الفرد، وتقسم المهارات المطلوبة توافرها إلى مهارات فنية ومهارات إنسانية ومهارات إدراكية وإدارية.

ثانياً: أهمية المهارة:

تكمن أهمية المهارات في أ- تحسين مستوى الأداء، ب- ورفع معدلات الإنتاجية من خلال قيادة تعمل على التوازن بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين، ج- وتعمل على رفع

(١) العمري ١٤٢٠هـ - علي سعيد ضيف الله العمري - أثر البرامج التدريبية على اكتساب المهارات القيادية - من وجهة نظر العاملين في الأجهزة الأمنية - دراسة تطبيقية على الدفاع المدني السعودي - جامعة نايف.

مستوى رضاهم وتضمن استمرار وجود فعالية إدارية وتنظيمية^(١). إن المهارة هي القدرة على أداء عمل، أو تنفيذ إجراء، أو اتخاذ هدف باستخدام أساليب وطرق تتسم بالكفاءة والتميز وتحقيق أفضل النتائج من الموارد والإمكانات المتاحة.

ثالثاً: مصدر المهارة:

قد يكون الوراثة التي تسمح لبعض الأفراد بقدرات لا تتوفر لغيرهم، وقد يكون مصدرها البيئة وما توفره من تعليم وتدريب، والملاحظ أن المهارات الفطرية أقل تأثيراً في القيادة الإدارية حيث أن معظم المهارات القيادية الواجب توفرها للتأثير هي مهارات مكتسبة يتم تنميتها بالتدريب عليها وممارستها تحت إشراف قادة أكثر علماً وخبرة^(٢).

ملاحظة: يوجد اختلاف بين علماء الإدارة والممارسين لها في تحديد المهارات القيادية الواجب توفرها خاصة في المستويات الإدارية - فقد حدد روبرت كاتز المهارات القيادية بثلاث مهارات توفرها للمدير في جميع المستويات الإدارية وهي: المهارات الفنية - والإنسانية والإدراكية. وقد أورد العديلي^(٣) أن أهم مهارات القائد الإداري هي: المهارات الفنية - والإنسانية - والفكرية - والمهارات التنظيمية. وقد خلص كنعان (٢٠٠٢) بعد قيامه بعدد من الدراسات شملت عينة كبيرة من مديري الأعمال الناجحين إلى مجموعة المهارات والمقومات القيادية هي: المهارة الذاتية - والمهارة الإنسانية - والمهارة الذهنية (وتشمل المهارة السياسية - والمهارة الإدارية)^(٤) ويمكن بعد الاستعراض السابق التأكيد على المهارات التالية:

(١) محمد ناص العديلي - إدارة السلوك التنظيمي - مرام للطباعة الإلكترونية العربية للعلوم الأمنية - الرياض. العديلي ١٩٩٣.

(٢) علي السلمي - ١٩٩٩ المهارات الإدارية والقيادية للمدير المتفوق - دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع - القاهرة - ص ٦٤.

(٣) محمد ناصر العديلي ١٩٩٣ - المرجع السابق - ص ٦٦.

(٤) كنعان - ٢٠٠٢ - القيادة الإدارية - عمان - مكتبة دار الثقافة للتوزيع والنشر.

البحث الأول - المهارات القيادية الذاتية

وهي الصفات والمهارات المتمثلة في النواحي العقلية والمعرفية والخلقية والنفسية المكونة لشخصية القائد. فهي تشمل بعض السمات والقدرات اللازمة في بناء شخصية الأفراد ليصبحوا قادة مثل (السمات الشخصية والقدرات العقلية والمبادأة والابتكار وضبط النفس)^(١).

مطلب أقسام المهارات الذاتية :

تقسم المهارات الذاتية إلى عدة مهارات منها:

أ- القدرات الجسمية: وهي الاستعدادات التي تتصل بالناحية الجسمية مثل القامة والاستعدادات الفسيولوجية وتتمثل في القوة البدنية والعصبية والقدرة على التحمل والنشاط والحيوية، فالقيادة عمل شاق مضمّن فهي تتطلب جهداً مركزاً متواصلاً ويتطلب القيام بها استخداماً منظماً للطاقة البدنية والعصبية (كنعان) ٢٠٠٢.

ب- المبادأة: وذلك باتخاذ القرارات الصائبة دون تردد، فهي الميل الذي يدفع الفرد على تقديم الاقتراحات وإنجاز العمل قبل الآخرين وتعد إحدى المهارات اللازمة للقائد. إذ تمكنه من معرفة القوة المحركة للعمل لدى الموظفين وإثارتهم لإنجاز العمل. ترتكز المبادأة على قدرات ثلاث وهي الشجاعة وحسن التصرف وسرعته، والقدرة على التوقع^(٢).

ج - القدرات العقلية: وهي الاستعدادات الفكرية والعادات الذهنية والاتجاهات العلمية، ويأتي الذكاء في صدارة القدرات العقلية اللازمة للقيادة (الذكاء والقدرة على التصور والإبداع وسعة الأفق تساعد على نجاح القائد)^(٣).

(١) كنعان ٢٠٠٢ المرجع السابق.

(٢) عناصر الإدارة - ترجمة علي جابر بكر - إشراف كمال دسوقي - دار الفكر العربي - القاهرة - ٦٩. أرويك ١٩٦٠.

(٣) عبد الكريم درويش ويلي تكلا - ١٩٩٥ - أصول الإدارة العامة - القاهرة - الهيئة العامة للكتاب. انظر إبراهيم أحمد أحمد إبراهيم - نحو تطوير الإدارة المدرسية - الإسكندرية - مكتبة دار المعارف الحديثة ٣١٩٩٧ درويش وتكلا ١٩٩٥. انظر كنعان - ٢٠٠٢.

د - ضبط النفس: وهي قدرة القائد على السيطرة والتحكم في انفعالاته والتخلص من الاندفاع في أداء المهام. فالقائد الهادئ يدفع مرؤوسيه إلى التصرف بهدوء، وحتى يكون قادراً على مواجهة الجماعات والقوى المتصارعة والخضوع للضغوط^(١).



(١) مرجع - سابق - كنعان.

البحث الثاني - المهارات القيادية الإدارية

وتعني قدرة القائد على فهم عمله وممارسة نشاطه بما يتلاءم وتحقيق أهداف التنظيم ويكفل تحقيق متطلبات رؤوسيه وإشباع حاجاتهم، كما وتعني قدرة القائد في موضع ما على عدالة توزيع العمل داخل التنظيم، ووضع مقاييس للأداء، وتحقيق التنسيق بين الأنشطة والإدارات المختلفة وكذلك إعداد وتطوير الكفاءات البشرية وتبسيط الأساليب والإجراءات.

أما المهارة التنظيمية: فهي أن ينظر القائد للمنظمة على أساس أنها نظام متكامل، ويفهم أهدافها وأنظمتها وخططها، ويجيد أعمال السلطة والصلاحيات، وكذا تنظيم العمل وتوزيع الواجبات وتنسيق الجهود ويدرك جميع اللوائح والأنظمة. وتعني كذلك قدرة القائد على رؤية التنظيم الذي يقوده، وفهمه للترابط بين أجزائه ونشاطاته وأثر التغيرات التي قد تحدث في أي جزء منه على بقية أجزائه وقدرته على تصور وفهم علاقات الموظف بالمؤسسة وعلاقة المؤسسة ككل بالمجتمع الذي يعمل فيه، ومن الضرورة أن يمتلك المدير خصائص مهنية تمثل جوهر العمل الإداري، وهي خصائص تميز المدير الذي يتخذ من مركزه الوظيفي مهنة يؤمن بها، وينتمي إليها ويلتزم بقواعدها الأخلاقية.

مطلب أقسام المهارات القيادية:

تقسم المهارات الإدارية إلى عدة مهارات منها:

(١) **مهارة اتخاذ القرار:** عملية اتخاذ القرار هي جوهر العملية الإدارية، والقدرة على اتخاذ القرار هي ما يميز القائد على رؤوسيه، فالقائد هو من يتخذ القرارات التخطيطية الخاصة بتحديد الأهداف والسياسات والإجراءات والقرارات التنظيمية الخاصة للتوجيه والحفز والرقابة والتوظيف والتدريب^(١). فعلى القائد أن يكون صاحب نظرة شاملة عند اتخاذ القرار لا أن ينظر إلى كل قسم أو شخص كجزء منفصل بل ينظر إلى المنظمة ككل متكامل وأن ينظر على الحاضر والمستقبل فالنظرة الشاملة

(١) مرجع سابق أحمد، إبراهيم أحمد ١٩٩٧، نحو تطوير الإدارة المدرسية، الإسكندرية، مكتبة دار - المعارف الحديثة.

هي أحد أركان سلامة صحة القرار^(١).

٢) **إدارة الوقت:** وهي من أهم المهارات القيادية اللازمة للقادة فالوقت هو المورد الأشد ندرةً، إن تنظيم الوقت وحسن إدارته واستغلاله من الأدوات والمبادئ المهمة للقيادة ومن مهارات القيادة الأكيدة، ووقت القائد ليس ملكه ولكن ملك الرؤوسين والمنظمة ككل فهم يتوقعون منه القيام بأدوار محددة من أجلهم ومن أجل التنظيم^(٢).

٣) **إدارة الاجتماعات واللجان:** فالاجتماعات تحقق تنسيقاً في وجهات نظر الأعضاء ونشاطاتهم ويتم من خلالها طرح توصيات تستند إلى أسس مدروسة يحتاجها القائد عند اتخاذ القرار وهي تعطي الفرصة للجميع للمشاركة في اتخاذ القرارات وبالتالي الحماس لتنفيذها وتحمل المسؤولية في ذلك، ومن خلال الاجتماعات يكرس روح الفريق في العمل الذي لا غنى عنه في الأعمال الكبيرة^(٣). إن إدارة الاجتماعات واللجان تتطلب أن يكون لدى القائد مهارات معينة يستطيع من خلالها تحقيق فعالية عالية في هذه اللجان والاجتماعات ومن هذه المهارات القدرة على تحديد موضوع الاجتماع والمشاركين فيه، والأهداف المراد تحقيقها منه، وإعداد ورقة عمل لهذا النشاط وتوزيعها على المشاركين^(٤).

٤) **إدارة التغيير:** القيادة تعني التغيير، والقائد هو الداعية للتغيير ومطلوب منه أن يحدث في البناء والتنظيم^(٥). فالتغيير ظاهرة حياتية من طبيعة الكون ومن نتائج الأمن- ومهارة القائد في التخطيط للتغيير وتحديد مداه ووقت حدوثه والوقت اللازم للوصول إلى الهدف منه ويتطلب من القائد أن يكون ذا نظرة شمولية فيما يتعلق بتحديد الأهداف

(١) مرجع سابق - علي السلمي - ١٩٩٩ المهارات الإدارية والقيادية للمدير المتفوق - دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع - القاهرة - ص ٦٤. السلمي ١٩٩٠.

(٢) عبد اللطيف بن عبد الله العقيل - الإدارة القيادية الشاملة - الرياض - ١٤١٩هـ، العقيل ١٤٢٥هـ.

(٣) محمد ٢٠٠٦ المعاذ حمدي حميد محمد الإدارة العامة بين النظرية والتطبيق - القاهرة - دار النهضة.

(٤) أبو الخير ١٩٨٩.

(٥) كلا لدا ٢٠٠٢ - ظاهر كلالدة - الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية - دار السملح - القاهرة.

ورسم السياسات ورصد المتغيرات الداخلية والخارجية، وافتراضات الأحوال في المستقبل، وإعادة تصميم الهياكل التنظيمية والتفاعل الإيجابي مع المرؤوسين بإرشادهم وتوجيههم ورفع الروح المعنوية لديه. إن مرونة القائد وإدراكه لأهمية التغيير مهم في إنجاح التغيير^(١).



(١) الإدراكية.

البحث الثالث - المهارات القيادية الفكرية والإدراكية

ويقصد بها قدرة القائد على التحليل والدراسة والاستنتاج والمقارنة والربط، والقدرة على التطوير والتغيير الإيجابي، وكذلك تعني المرونة والاستعداد الذهني لتقبل أفكار الآخرين، وكذلك أفكار تغيير المنظمة وتطويرها حسب متطلبات العصر^(١). كما تشمل تلك المهارات قدرة المدير/ القائد على إدراك القضايا المعقدة والديناميكية، وفحص العوامل المتعددة والمتعارضة التي تؤثر على المشكلات بالإضافة إلى القدرة على التعامل مع المواقف بما يحقق هدف المنظمة.

مطلب أقسام المهارات الفكرية:

تقسم المهارات الفكرية إلى عدة مهارات منها:

(١) القدرة على الاستنتاج ومعرفة الأسباب:

فالتفكير السليم هو المفتاح الرئيس لحل المشاكل فهو الذي يقود إلى فهم الحالة أو المشكلة ومعرفة مسبباتها ومن ثم اتخاذ القرار السليم واكتساب ذلك كخبرة سابقة في معالجة المشاكل المستقبلية.

(٢) التفكير الإبداعي:

أحيانا قد يصادف القائد مشاكل جديدة لم تواجهه من قبل أو مشكلة قديمة تحتاج إلى حلول جديدة غير مألوفة مسبقاً، وهنا يحتاج القائد إلى مهارات فكرية وهي التصور وتعني: الانتقال من الطرق القديمة لعمل الأشياء إلى استحداث طرق وأساليب حديثة وأن لا يربط تفكيره بالأطر المستهلكة أو القديمة التي اعتاد عليها المرءوسون. بمعنى أن يحرر تفكيره من قيود الروتين الماضي.

(٣) الاستنتاجات الأخلاقية:

القادة الأخلاقيون يعملون الأشياء الصحيحة من أجل أسباب صحيحة في كافة الأوقات بدون مراقبة من أحد، ولكن إدراك ما هي الأشياء الصحيحة وتطبيقها بأساليب

(١) محمد عبد الغني حسن ص ١٢١.

أخلاقية هو المهمة الشاقة. ولكن إذا حافظ القائد على قيمه التي يستمدّها من دينه وقيم المهنة فإنه سوف يكون قادراً على الاستنتاجات الأخلاقية. إن خطوات الاستنتاجات الأخلاقية هي: التعريف بالمشكلة، معرفة القواعد ذات العلاقة بالمشكلة، تطوير قيم وبدائل وحلول، اختيار أكثر الحلول تمثيلاً للقيم الدينية والمهنية^(١).

٤) التفكير الانعكاسي:

إن تطوير القادة لا يأتي من فراغ لذلك يجب على القادة أن يكونوا رحيين لاستقبال الأفكار عن أدائهم من خلال وجهات النظر المتعددة ومن خلال (Feed Back) التغذية المرتدة (الراجعة)، ومن القادة القدماء ومن خلال نظرائهم بل حتى مرءوسيه، فعلى القادة أن يستمعوا إلى تلك الأفكار ويستخدموها، والانعكاس هنا يبرز في مقدرة القائد على أخذ هذه الأفكار والمعلومات وتقييمها وتطبيقها إلى سلوكيات وتصرفات لتوضيح الأخطاء وتصحيحها. كما أن وعي القادة للتغذية المرتدة عن أدائهم يرشدهم إلى مكان القوة والضعف التي تعتبر ضرورية للقائد الذي يسعى دوماً لتطوير نفسه.

من أهم مظاهر المهارات الفكرية:

- ١ - القدرة على تحديد المعلومات المطلوبة لاتخاذ قرار معين.
- ٢ - إذا كان هناك متسع من الوقت فإن القائد يقاوم القرارات التي تبني على معلومات أولية.
- ٣ - اتخاذ القرار بناء على معلومات صائبة وذات علاقة.
- ٤ - تكريس الجهود للتمييز بين المعلومات الهامة وذات العلاقة وبين المعلومات غير الهامة ولا تتصل بالمشكلة^(٢).

(١) Army leadership- development ١٩٩٩.

(٢) رائد عمر الآغا - رسالة ماجستير - المهارات القيادية لدى المسؤولين في شركة الاتصالات الخليوية (جوال) من الواقع إلى المنظور - الجامعة الإسلامية - غزة - كلية التجارة - قسم إدارة الأعمال ١٤٢٩هـ - ٢٠٠٨م ص ٦٨ - ٧٥ انظر الموقع: <http://www.futureuniv.com> - المرسل: أحمد جمعة الياسري - مهارات المديرين. <http://library.iugaza.edu.ps> انظر المنتدى العربي لتنمية الموارد البشرية www.hrdiscussion.com.

المبحث الرابع- المهارات القيادية الفنية:

المهارة الفنية هي المعرفة المتخصصة في فرع من فروع العلم والكفاءة في استخدام هذه المعرفة أفضل استخدام بشكل يحقق الهدف بفاعلية، وتتمثل أيضاً في القدرة على استخدام الأدوات والوسائل والإجراءات والأساليب التي تساعد في أداء مهمة متخصصة، والقدرة على التبسيط والتطوير في العمل لكي يكون المسئول مرجعاً في الجوانب الفنية المتعلقة بالعمل. فالمطلوب هنا أن يكون القائد مجيداً لعمله متقناً إياه، ملماً بأعمال مرءوسيه من ناحية طبيعة الأعمال التي يؤديها، عارفاً لمراحلها وعلاقاتها ومتطلباتها، كذلك أن يكون بإمكانه استعمال المعلومات وتحليلها ومدركاً وعارفاً للطرق والوسائل المتاحة والكفيلة بإنجاز العمل ويمكن الحصول على هذه المهارة بالدراسة والخبرة والتدريب. وكلما ارتفع المديرون في السلم الإداري كلما ازدادت الحاجة لتوافر تلك المهارات لديهم.

المطلب الأول: أهم الخصائص المميزة للمهارة الفنية:

وتتمثل بما يلي:

- ١ - أنها أكثر تحديداً من المهارات الأخرى أي أنه يمكن التحقق من توافرها لدى القائد بسهولة لأنها تبدو واضحة أثناء أدائه لعمله.
- ٢ - أنها تتميز بالمعرفة الفنية العالية والمقدرة على التحليل وعلى تبسيط الإجراءات المتبعة في استخدام الأدوات والوسائل الفنية اللازمة لإنجاز العمل.
- ٣ - أنها مألوفة أكثر من غيرها لكونها أصبحت مألوفة في الإدارة الحديثة وفي عصر التخصص هي أسهل في اكتسابها وتنميتها من المهارات الأخرى.

المطلب الثاني: أقسام المهارات الفنية:

تقسم المهارات الفنية إلى عدة مهارات منها:

١) القدرة على تحمل المسؤولية:

إن التفويض ومنح الثقة لا يعفي القائد من تحمل المسؤولية العامة والخاصة تجاه المنظمة التي يديرها وتجاه ما هو منوط به من أعمال ومهام، فالقيادة قبل كل شيء مسؤولية

وليست مركزاً، ويؤكد وليام كوهين هذه الحقيقة القيادية بقوله "إن من الخطوات العملية لجعل الناس يتبعونك هو أن تتحمل مسؤولية أعمالك وأعمال المجموعة التي تعمل معك، وإذا حاولت أن تضع هذه المسؤولية على الآخرين فقد انتهى أمرك كقائد (العقيل، ١٤٢٥هـ).

٢) القدرة على الفهم الشامل للأمور:

تعزيز قدرات القائد من خلال الإلمام بالمعارف الإنسانية مما يزيد في نطاق تأثيره في المجموعة، وليس المقصود أن يكون القائد خبيراً أو متخصصاً في العلوم ولكن يجب أن يكون لديه القدر الكافي من خلال الاطلاع الثقافي حتى يكون على معرفة شاملة تبني ثقته في نفسه وتنمي ثقة الآخرين فيه والتي تعتبر من متطلبات النجاح في القيادة.

٣) الإيمان بالهدف وبإمكانية تحقيقه:

تتطلب هذه المهارة من القائد القدرة على صياغة أهداف واقعية واضحة يسهل على المرءوسين فهمها وتحقيقها (الرشودي، ١٤٢٢هـ). وأن تكون الأهداف ملبية لطموحات واهتمامات العاملين ويجب أن يكون للقائد القدرة على إقناع نفسه ومرءوسيه بالأهداف وبإمكانية تحقيقها ويتطلب الإيمان بالهدف من القائد الاهتمام بالعمل ورغبته الأكيدة في النجاح وشعوره بالسعادة عند إنجاز العمل. (كنعان، ٢٠٠٢).

٤) الحزم:

ويعني أن يكون القائد حازماً وأوامره قاطعة مع المهارة في التوفيق بين الحكم الصائب على الأمور ومراعاة شعور مرءوسيه، وقدرته على تمييز الجوانب الهامة وغير الهامة للمشكلة والقدرة على تحليل الأهداف واختيار الأفضل.



المبحث الخامس - المهارات القيادية الإنسانية

والمقصود بالمهارات القيادية الإنسانية قدرة القائد على التعامل مع الأفراد بفعالية من أجل حفزهم وتنسيق جهودهم وخلق روح العمل الجماعي والتعاون بينهم والاتصال بفعالية مع المحيطين بهم. وهي أكثر صعوبة من المهارة الفنية التي تعكس رغبة القائد في التعامل مع الأشياء.

المطلب الأول: السمات الأساسية المرتبطة بالمهارات الإنسانية:

ويرتبط مع هذه المهارة مجموعة من السمات الأساسية منها:

- أ- الاستقامة وتكامل الشخصية.
- ب- بناء علاقات طيبة مع مرؤوسيه.
- ج- إدراكه الواعي لميول واتجاهات مرؤوسيه.
- د- فهمه لمشاعر مرؤوسيه وثقته بهم.
- هـ- تقبله لاقتراحات مرؤوسيه وانتقاداتهم البناءة.
- و- إفساح المجال لمرؤوسيه لإظهار روح الابتكار لديهم.
- ز- خلق الاطمئنان وتلبية طلباتهم وإشباع حاجاتهم.

وفي الميدان التربوي تظهر أهمية توفر هذه المهارة بشكل كبير لأن أهداف العمل التربوي أساساً تتعلق بالإنسان نفسه مباشرة، وتعديل سلوكه وضبط انفعالاته وتطوير طرقه في التفكير والحوار والتكيف مع الآخرين، لا تأتي مع أوامر يذعن لها وتعليمات يرغم على الالتزام بها، بل تأتي من جعله يجد بهجة في التعليم^(١).

(١) <http://www.futureuniv.com> رائد عمر الآغا - رسالة ماجستير - المهارات القيادية لدى المسؤولين في شركة الاتصالات الخليوية (حوال) من الواقع إلى المنظور - الجامعة الإسلامية - غزة - كلية التجارة - قسم إدارة الأعمال ١٤٢٩هـ - ٢٠٠٨ م ص ٦٨-٧٥ انظر الموقع: <http://www.futureuniv.com> - مهارات المديرين. - أحمد جمعة الياسري.

إن المهارات الإنسانية الجيدة تحترم شخصية الآخرين، وتدفعهم إلى العمل بحماس وقوة دون قهر أو إجبار، وهي التي تستطيع أن تبني الروح المعنوية للمجموعة على أساس قوى، وتحقق لهم الرضا النفسي، وتولد بينهم الثقة والاحترام المتبادلة، وتوحد بينهم جميعاً في أسرة واحدة متحاببة متعاطفة.

المطلب الثاني: أقسام المهارات الإنسانية:

تنقسم المهارات الإنسانية إلى عدة مهارات منها:

(١) مهارة الاتصال:

هي قدرة القائد على الاتصال الفعال والتي تتسم بالتعاون والتواصل والتنسيق المستمر والاحترام المتبادل بين القائد والمرعوسين والتي تسهم في تحقيق أهداف التنظيم وأهداف العاملين وأهداف القائد، وتتصف بالصراحة والشفافية والصدق فينقل المعلومات بما يسهل عملية اتخاذ القرارات المختلفة وحسن التعامل مع المعلومات في كل الاتجاهات وأن تكون المعلومات مفهومه بنفس المستوى لدى الأطراف المتصلة وعندما تكون الاتصالات فعالة فإن المنظمة تعمل بروح فريق متعاون ومترابط.

فالقائد الماهر ينظم أدواته التنظيمية والإدارية لتسير الاتصالات بينه وبين المرعوسين وعلى مختلف المستويات بدرجة عالية من الفعالية، وأن يراعي سهولة تدفق المعلومات منه إلى المرعوسين ويتأكد من سهولة وصول المعلومات من المرعوسين إليه. (السلمي، ١٩٩٩) فالاتصال الفعال بين القائد ومرعوسيه يرفع الروح المعنوية لدى المرعوسين وينمي لديهم روح الفريق ويقوي عندهم الشعور بالانتماء إلى التنظيم والاندماج فيه (العقيل، ١٤٢٥هـ).

(٢) إقامة العلاقات مع الآخرين:

القائد يقيم علاقات واتصالات فاعلة مع كافة أطراف وأجزاء العمل مع الرؤساء والمرعوسين وزملائه حتى يحصل على أقصى درجة من تعاونهم وتحقيق الأهداف المرغوبة وتجنب عرقلة الجهود) التويجري، ١٤٢٧هـ. ٧٨ إقامة العلاقات المختلفة مع فرق العمل والمرعوسين تزيد من قوة القائد على التأثير وتزيد من قوة القائد في اتخاذ القرار

فالعلاقات الجيدة تسهم في تجنب المشكلات والنزاعات مع جماعات العمل، وتساعد على فهم احتياجات العاملين والاستماع إلى آرائهم ومقترحاتهم والاستعداد لمشاركتهم الوجدانية، فالقيادة الناجحة تقاس بمدى كفاءة أفراد الفريق وأيضاً بطبيعة العلاقة بين القادة والتابعين وإن من أهم المؤشرات على توافر المهارات الإنسانية لدى القائد قدرته على إقامة علاقات طيبة مع الجميع وإدراكه الواعي لميول واتجاهات مرعوسيه وفهمه لمشاعرهم وثقته فيهم وتقبله لاقتراحاتهم وانتقاداتهم البناءة وإفساح المجال لهم لإظهار مواهبهم الابتكارية، وتلبية. (طلبائهم وإشباع حاجاتهم) كنعان، ٢٠٠٢.

٣) بناء فريق العمل:

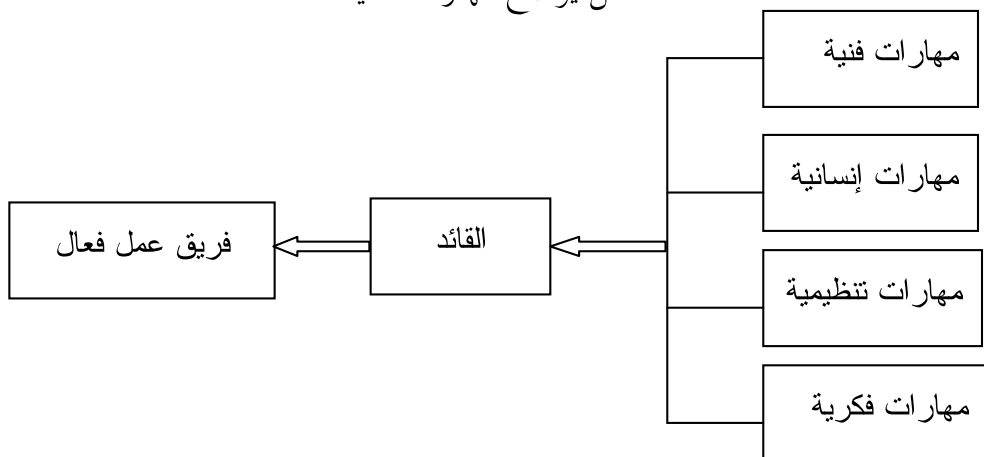
تظهر مهارات القائد الإنسانية في قدرته على تنظيم العاملين تحت قيادته في شكل مجموعات عمل أو فرق متعاونة، يقول (جيمس كوديس وباريوزنز) إن الزعماء المثاليين يشركون بطريقة ما جميع الذين يجب أن يعايشوا النتائج، ويمكنوا الآخرين من القيام بعمل جيد، إنهم يشجعون التعاون ويشكلون الفرق ويمنحون السلطة. (للآخرين) العقيل، ١٤٢٥ وتتمثل قدرة القائد في تكوين فرق العمل من الذين يتميزون بالكفاءة والمسئولية والإبداع، وفرق العمل مفيدة وضرورية في أكثر الأحيان متى أحسن اختيار أعضائها، وحددت بشكل دقيق مهامها وتحركاتها ومسئولياتها وصلاحياتها واتصالاتها والزمن اللازم لأداء مهمتها، فهي تساعد على إنجاز وتطوير أعمال كثيرة والتعامل مع المشاكل المزمنة والحوادث الطارئة وكذلك هي ذات فائدة معنوية ٧٩ في تدريب المرعوسين من خلال إشراكهم في مهام غير عادية، وتحقق فرق العمل تحسين الإنتاجية والجودة تخفض التكاليف وتقلص المقاومة للتغير والتطوير، وإلغاء. (الانعزالية التي تعوق تحقيق الأهداف) العديلي، ١٩٩٣.

٤) تقدير الآخرين:

إن طريقة التعامل وممارسة العلاقات الخلاقة من الدعائم المهمة للتقدم والطمأنينة والاستقرار للمنظمات وهي من المهارات والأدوات الهامة للقائد لكسب ولاء وحب المرعوسين وتعاونهم ومساهماتهم معه في نجاح المنظمة وتحقيق أهدافها، ويظهر تقدير

الآخرين في الدعم المادي والمعنوي من القائد للمرءوسين والمساندة للمرءوسين المتميزين في العمل وتفويض السلطات إلى بعض الأفراد وتدريبهم على. (القيادة وتحمل المسؤولية، ومشاركتهم في صنع القرار) السلمي، ١٩٩٩ فالقائد دائما يتحدث بلهجة الجميع لأن القائد الماهر هو من يقود المنظمة من خلال الآخرين وأن التركيز على أهمية وضرة المهارات الإنسانية لدى القادة تبدو أكثر أهمية في الدراسات والمؤلفات الحديثة للقيادة الإدارية فقد أثبتت التطبيقات العلمية أن المهارة الإنسانية تعتبر من المهارات الفردية والهامة لنجاح القادة والمنظمات الحديثة. (وتحقيق أهدافها^(١))، هذا وتناسب تشكيلة المهارات اللازمة للمسئول مع طبيعة العمل الذي يقوم به، ومستواه التنظيمي، والظروف التي يعمل فيها حيث يتطلب كل عمل مهارات معينة تزيد أهميتها وفقا لطبيعة هذا العمل، فالمدير المالي ومدير الحسابات، ومدير التخطيط كل هؤلاء في حاجة لمهارة التعامل مع الأرقام والمعادلات والمفاهيم الكمية، أكثر من حاجتهم إلى مهارات التعامل مع الآخرين والقدرة على التعبير، ٨٠ وعلى العكس قد يحتاج مدير التسويق أو مدير الأفراد إلى مهارات التعامل مع الآخرين أكثر من مهارات التعامل مع الأرقام، بينما يحتاج المدير العام إلى الرؤية الشاملة، الحس الاجتماعي، والحس السياسي أكثر من المهارات الفنية والتخصصية.

شكل يوضح مهارات القيادة



(١) كنعان، نواف (٢٠٠٢)، القيادة الإدارية، عمان، مكتبة دار الثقافة والنشر والتوزيع. ١٨٥

تعريف فريق العمل: الفريق مجموعة من الأفراد يشتركون في أداء عمل موحد، ويتحمل كل فرد منهم مسئوليات ومهام جزئية معينة في هذا العمل، ولدى أفراد الفريق التعاطف والانتماء الذي يساعدهم على سهولة الأداء والرضا عن هذا العمل. وفريق العمل أو ما يطلق عليه البعض فريق المهمة TEAM TASK يعني وجود نوع من التفاعل والتداخل بين الأعضاء يتوقف على طبيعة المهمة الموكولة إليه لأدائها وكذلك مقدرة كل فرد من أفراد الفريق على إنجازها.

وقال آخرون: هو جماعة من الأفراد والأعضاء يعملون في مجموعة واحدة، لتحقيق هدف واحد مشترك بينهم، وعلى نحو أكثر تفصيلاً لفريق العمل كما عرفه مجموعة من الناس مرتبطة بتحقيق هدف معين، تتكامل جهودهم وخبراتهم، ويعملون سوياً بحيث يكون مجموع أدائهم المشترك أكبر من مجموع جهودهم الفردية في سبيل تحقيق النتيجة المنشودة).

ملاحظة: من المهارات القيادية التربوية^(١):

١ - المهارة التصويرية: هي مهارة يحتاجها القائد التربوي في التخطيط للعمل، بحيث تمثل الخطة استشرافاً للمستقبل، فالخطة تقوم على دراسة الواقع والإمكانات المتوفرة فيه والاستبصار في جوانبه وفي اتجاهات تغيره.

٢ - المهارة الفنية: هي مهارة تتعلق بالجانب التنفيذي، وغالباً ما تعكس المعرفة والخبرة، معرفة بالأصول والقواعد والطرائق وخبرة عملية في استخدام هذه الطرائق ومتطلبات وترتيبات الانتفاع بها على أحسن وجه. في مهارة يكتسبها المسؤول بالممارسة الواعية الهادفة إلى تنمية القدرة الذاتية أو بالمشاركة في ورشات العمل التي تعقدها الإدارات للقادة لتدريبهم على تطوير أداء المهمات.

٣ - المهارة الإنسانية^(٢).

(١) المهارات الإدارية اللازمة للقائد التربوي في الإدارة التعليمية*

١/٢٠١٣ - rmind.v.plogspot.com

(٢) p ٢٠١٣ / log.bayt.com ٢٠ أيار.

البحث السادس : عشر وسائل لتطوير مهارات القيادة:

إن ازدياد ريادة الأعمال في أيامنا هذه تتطلب قادة يلهمون الحماس والولاء والثقة وقادرين على تحفيز فرق العمل من أجل تحقيق نتائج متميزة.

يقدم بيت. كوم فيما يلي أهم عشر خصائص لدى القادة المتألقين:

١ - التمتع برؤية واضحة:

كي يتمتع الفريق الذي تشرف عليه بالسعادة والاندفاع، يجب أن تكون قادراً على إظهار الهدف الذي يتوجب تحقيقه بصورة واضحة ومحفزة وان تركز عليه في كافة الأوقات. فالقادة الناجحين يتمتعون برؤية واضحة حول المسار الذي يتخذونه وهم قادرين على إظهار مدى أهمية تحقيق الهدف وكيف يمكن القيام بذلك. كلما كانت الرؤية والصورة النهائية مثيرة للاهتمام ومشوقة، كلما زاد حماس الأفراد واتحادهم لتحقيق الإنجازات.

٢ - التحلي بالشغف:

إن كافة الوقائع والأرقام غير مهمة إن كان القائد لا يتمتع بالشغف الحقيقي والواضح تجاه كل من المهمة، والرؤية والقيم التي يعمل على تحقيقها. فالإيجابية قابلة للانتشار سريعاً بين أفراد فريق العمل كذلك الأمر بالنسبة للاندفاع، والشغف والحماس النابعين من القائد الناجح.

٣ - تنفيذ كافة الأفكار^(١):

لا يقتصر عمل القائد على مرافقة فريق العمل فحسب فيجب أن يتمتع كل قائد بمهارات قيادة فريق العمل والخبرة اللازمة للقيام بذلك والأدوات والبراعة اللازمين في مجال العمل من أجل التمكن من المشاركة في الأعمال متى لزم الأمر. كما أنه يتعين عليه التمتع بحب التعاون والتوجيه في مجال العمل. إن مهارات التفويض أساسية والقادة الماهرين يعلمون كيفية التفويض بفعالية من دون الإفراط في إدارة الفريق أو التخلي تماماً

(١) المهارات الإدارية اللازمة للقائد التربوي في الإدارة التعليمية*

عنه. في الواقع، أشار معظم المهنيين في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا إلى أنه يتم الإشراف عليهم بالطريقة الصحيحة، و٣١% يشعرون بأنهم يخضعون لمراقبة شديدة في حين أن ١٥% من المهنيين لا يخضعون للمراقبة على الإطلاق. أن القادة المتميزين لا يشرفون ويضعون استراتيجيات فحسب بل يسعون إلى تنفيذها بنجاح.

٤ - التواصل الدائم والصريح:

أشار ٣٦% من المهنيين في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا إلى أن قنوات التواصل مفتوحة في شركاتهم، ولكن ليس إلى حد يرضيهم. أن القائد الناجح لا يدعي معرفته لكافة الأمور بل يحاول قدر الإمكان الإصغاء إلى ما يقوله فريق العمل، والعملاء، والمنافسين وأصحاب العلاقة كما أنه يسعى دائماً إلى معرفة كيفية التميز والتطور. فالقائد هو المرشد والمدرّب ولديه قدرة كبيرة على التأثير على الآخرين.

٥ - التقدير والمكافأة:

القائد يستحق لقبه لأن المحيطين به يقدرونه ويحترمونه، وهو قادر على الاحتفاظ بهم وتطوير الأعمال من خلال ضمان تقدير الأداء المتميز ومكافأته بشكل عام وخاص كلما سنحت الفرصة. فالقائد الناجح هو الذي يقدر عمل الموظفين ويسمح لهم بالتميز والتألق.

٦ - الحفاظ على مستوى عالٍ من النزاهة والمصداقية:

لا يعتبر كافة القادة الناجحين محبوبين. ولكن للمحافظة على مركزه يجب أن يتمتع القائد بمعايير عالية من النزاهة والصراحة وأن ينفذ الوعود التي يتعهد بها. صحيح أن بعض القادة يتمتعون بشعبية أكبر من غيرهم إلا أنهم لا يزالون قادرين على إلهام من حولهم، وتشجيعهم وتحفيزهم من أجل تحقيق الإنجازات الرائدة والتميز بشكل عام وكل ذلك بفضل شخصيتهم المتميزة ونزاهتهم وولائهم لتنفيذ كل ما يتعهدون به. فهم يعززون الثقة وبالتالي يساهمون في رفع مستويات النزاهة والولاء ضمن فريق العمل.

٧ - التمتع بالمرونة:

إن أهم القادة يتمتعون بالمرونة ويتخذون الخطوات اللازمة من أجل التكيف مع التغييرات التي تطرأ على السوق، والاحتياجات والتفضيلات بالطريقة الأنسب لأنهم

يعلمون مدى أهمية الاستجابة والسرعة والابتكار. في الواقع إن الشركات التي تمتلك قادة ممائلين تزدهر إلى حد كبير نظراً لقدرتهم على تقبّل التغيير واستباقه بدلاً من إنكار ضرورته. حتى إن أسلوب الإدارة الذي يتبعه هؤلاء القادة يتبدل بمرونة بحسب الظروف والاحتياجات ما بين التفسير، والتفويض، والمشاركة والبيع.

٨ - تشجيع ثقافة الابتكار:

إن الابتكار يستند على الخروج عن المألوف والتخلي عن الأمور التقليدية، واختبار كل ما هو جديد، والقادة المتألقين قادرين على إنشاء الثقافة التي تشجع على ذلك. ويعتبر تقبل الفشل وعدم الخجل منه جزءاً من إنشاء ثقافة الابتكار هذه. فالقائد الناجح يعرف جيداً أن التعلم مستحيل من دون التجارب والأخطاء التي من شأنها تحويل الفشل إلى فرص للتعلم على المدى البعيد.

٩ - التعامل مع الجميع باحترام:

إن أفضل القادة هم الذين يتمتعون بالتواضع، والمصادقية، والطيبة، والاحترام، والروح المرحّة والذين يعلمون مدى أهمية معاملة الآخرين بالطريقة التي يفضلون أن يتعامل الآخرون معهم بها بدلاً من خسارتهم. فهم قادرين على رؤية إيجابيات الأفراد ومواهبهم ودفعهم على تقديم أفضل ما لديهم وتعزيز طموحهم.

١٠ - التحلي بالثقة، والولاء والالتزام :

صرّح ٩٠% من المهنيين المشاركين في استبيان بيت. كوم في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا بأنهم يعتبرون أنفسهم مخلصين لشركاتهم. في الواقع، إن أفضل القادة قادرين على تشجيع فريق عملهم ورفع معنوياته، هم الذين لا يتراجعون عن التزاماتهم بتحقيق الأهداف، والرؤية والقيم المحددة سواء كان ذلك من خلال التدقيق في أصغر الأمور أو دعم فريق العمل بعد تعرضه للفشل. فهم يتمتعون بولاء وصمود لا مثيل لهما^(١).

(١) p ٢٠١٣ / log. bayt.com ٢٠ أيار.

وفي كتاب التدريب الدولي تم تحديد المهارات التي يجب أن يتمتع بها القائد حتى يكون إيجابيا في أحد عشر بنداً^(١):

يجب أن: ١ - يكون قدوة. ٢ - يفهم احتياجات وخصائص مجموعته. ٣ - يعرف الموارد المتاحة ويستفيد منها ويستخدم موارد المجموعة ٤ - يتعامل بإيجابية مع أفراد مجموعته - يتواصل بفاعلية (يستقبل المعلومات ويزود المجموعة بها). ٥ - يمثل المجموعة أمام الآخرين خير تمثيل. ٦ - يخطط لبرنامج العمل بمشاركة مجموعته. ٧ - يدير المجموعة وينسق بين أفرادها (ينسق ويضبط عمل المجموعة) ٨ - يكون لديه القدرة على توزيع المسؤوليات على الأعضاء وإشراكهم في القيادة (يفوض المسؤولية ويشرك الآخرين في القيادة). ٩ - يقوم بتقييم العمل بصفة مستمرة. ١٠ - يساعد الآخرين على التعلم واكتساب المعرفة (يدير التعلم). ١١ - يقدم لمشورة ويستخلص الآراء. انظر المواقع التالية للمزيد عن تنمية مهارات القيادة^(٢).



(١) رفعت السباعي - مجموعة القبة الكشفية. كتاب التدريب الدولي - المكتب الكشفى العالمى -

ص ٢/٣٠٧ - ٥ انظر واحة الحركة الكشفية الإرشادية - قائد التدريب

(٢) تنمية المهارات القيادية د. نبيه جابر - Rmind.vv.logspot.com - www.slideshare.net

تنمية المهارات القيادية والإدارية الإشرافية - د. إيهاب خفاجي - ١٤٣١هـ - ١٤٣٢.