

# دور علم النفس في إعداد القيادات الإدارية الفعالة للدولة

أ.د. طريف شوقي محمد فرج(\*)

## الملخص العربي

يهدف المقال إلى تقديم الأسس المعرفية والإجراءات العملية لتنمية المهارات الرئيسية للقادة بما يكفل لهم مستوى متميز من الأداء القيادي ليحثوا رؤوسهم على القيام بما يوكل إليهم من مهام بفاعلية بما يسمح لمؤسساتنا الإنتاجية والخدمية ببلوغ مستويات الجودة المعترف بها عالمياً. ومما لا شك فيه أن علم النفس يلعب دوراً محورياً في اختيار وتدريب وتنمية القادة بوصفهم العمود الرئيسي للتنمية المجتمعية والحضارية؛ لذا يعرض المقال بشيء من التفصيل لدواعي الاهتمام بتنمية القادة من خلال عدة محاور أولها دواعي الاهتمام بتنمية القادة والتي تتمثل في عدة عناصر منها بناء برامج تدريبية لسقل المهارات والقدرات الشخصية للقادة، ووضع الخطط الاستراتيجية الرامية إلى الاكتشاف المبكر للمواهب القيادية الواعدة، ومواكبة التطور التقني والتغيرات الاجتماعية. ثانيها المهارات القيادية المطلوب تلمسها ومنها مهارات إدارة العلاقات الشخصية، والإبداع القيادي. ثالثها المبادئ التي تقوم عليها عملية تنمية المهارات القيادية وأهمها القابلية للتنمية، وأن أي تغيير سلوكي يسبقه تغيير معرفي. رابعها فنيات تنمية القادة ومن أمثلتها حلقات العمل، والبيانات العملية، وتمثيل الدور، والواجبات المنزلية، وتغيير الخصائص. خامسها تطبيقات نفسية معاصرة في مجال إعداد القيادات الإدارية الفعالة حيث تقدم الخدمة النفسية في العديد من الهيئات الحكومية وغير الحكومية داخل مصر وخاصة في مجال إعداد القادة في أجهزة الدولة المختلفة مثل تلك الخدمات التي تُقدم في وزارة الدفاع، ووزارة الداخلية، ووزارة التعليم العالي والعام. ويختتم المقال بلفت الانتباه إلى ضرورة أن يكون هناك استراتيجية لاختيار القيادات في كل موقع من المواقع القيادية بمستوياتها المتنوعة.

**الكلمات المفتاحية:** القيادة - القيادات الإدارية - الإبداع القيادي - مهارات القيادة

---

(\*) أستاذ علم النفس الاجتماعي والقيادة جامعة بني سويف

## The Role of Psychology In Preparation Effective Administrative Leaders of The State

Prof. Dr. Tarif Shawqi Muhammad Farag<sup>(\*)</sup>

### Abstract:

The article aims to present the cognitive bases and practical procedures which are necessary for developing the main skills of leaders, to achieve featured levels of leadership performance. So they can motivate their employees to carry out the tasks and do their best. Thus, the institution can reach high levels of production and services, as well as internationally recognized levels of quality. Undoubtedly, psychology plays a pivotal role in selecting, training, and developing leaders as the main pillar of societal and cultural development. Therefore, the article provides a detailed presentation of aspects of focusing on the development of leaders through several dimensions. The first one is the development of leaders which include design programs for training to refine the personal skills and abilities of leaders, developing strategic plans aimed at early detection of leadership giftedness and talents, and keeping up with technical development and social changes. The second is the targeted leadership skills for developing, including interpersonal management skills, and leadership creativity. The third is the principles on which the process of developing leadership skills is based. The most important one is the susceptibility to development, and that any behavioral change is preceded by a cognitive change. The fourth is leadership development techniques, such as workshops, practical data, role play, homework, and changing of characteristics. The fifth is new psychological applications in the effective administrative leader's field, where psychological service is provided in many governmental and non-governmental institutions inside Egypt, especially in the Ministry of Defense, the Ministry of Interior, the Ministry of Education, and the Ministry of Higher Education. The article concludes by drawing

---

<sup>(\*)</sup> Professor of Social Psychology and Leadership, Beni Suf University

attention to the necessity of having a strategy for selecting leaders in each of the leadership locations at their various levels.

**Keywords:** leadership - administrative leadership - leadership creativity - leadership skills

## مقدمة:

انطلاقاً من أن وظيفة العلم الرئيسية تتمثل في النهوض بمجتمعه، وحيث أن تطوير القادة سيعني، طبقاً لنظرية الأواني المستطرقة، تنمية مؤسساتهم، وبالتالي مجتمعاتهم، وحيث أن شعار علم النفس المعاصر قوامه " أننا نعلم لنعمل بما نعلمه" ؛ لذا فإن جهودنا كباحثين نفسيين تتمثل في وضع ما لدينا من معارف ومهارات في متناول أيدي أبناء مجتمعنا من القادة لكي يستثمروها بدورهم في الارتقاء بأنفسهم، وتنمية مرؤوسيتهم، وتحسين مستوى أداء مؤسساتهم، وتقديم خدمة أفضل لمجتمعهم المحلي والعام، وبناء على هذا التصور يشير الباحثون إلى أن نجاح أو فشل أية منظمة يعتمد إلى حد بعيد على خصائص القيادة فيها (Yusof, & Othman, 2016) ؛ فالقيادة للمنظمة كالجهاز العصبي لجسم الإنسان، ومن هذا المنطلق فإن القيادات الفعالة تعتبر من أهم مكونات رأس المال الاجتماعي المشارك في عملية التنمية المجتمعية، والتقدم الحضاري.

وسوف يتجسد جهدنا الأساسي في هذا المقام في تقديم الأسس المعرفية والإجراءات العملية لتنمية المهارات الرئيسية التي يجب أن يتحلى بها القادة في ممارساتهم القيادية على النحو الذي يكفل لهم مستوى متميز من الأداء القيادي ليحثوا مرؤوسيتهم على القيام بما يوكل إليهم من مهام بفاعلية بما يسمح لمؤسساتنا الإنتاجية والخدمية ببلوغ مستويات الجودة المعترف بها عالمياً، وهو حق مشروع لنا كأمة، وواجب ملزم لقادتنا حتى يكونوا على مستوى المسؤولية

الملقاة على عاتقهم كرؤوس حرة للتقدم الاجتماعي لأوطاننا.

وقد تجسد هذا الفهم في تزايد اهتمام المنظمات الإنتاجية والخدمية بالتنمية النظامية Systematic Development لعاملاتها، وإنفاقها أموالاً طائلة لإعداد برامج تدريبية على أيدي متخصصين من داخلها، ومن خارجها أيضاً، لبلوغ تلك الغاية ( Goglielmino & Murdick.1997 )، وقد أثمرت تلك الجهود بالفعل في تطوير الأفراد ؛ ومن ثمَّ المنظمات المعاصرة، إلى حد كبير ؛ وهو ما حدا بالمنظمات للنظر لطاقتها البشرية كرأس مال قابل للنماء بالتدريب لكي تتمكن من الاحتفاظ بقدراتها التنافسية ( Salas& Bowers,2001 ).

ونظراً لأهمية الدور المحوري الذي يمارسه علم النفس في اختيار وتدريب وتنمية القادة بوصفهم العمود الرئيسي للتنمية المجتمعية والحضارية ؛ لذا فسوف نعرض بشيء من التفصيل لدواعي الاهتمام بتنمية القادة على النحو التالي:

أولاً: دواعي الاهتمام بتنمية القادة.

ثانياً: المهارات القيادية المطلوب ترميتها.

ثالثاً: مبادئ عملية تنمية القادة.

رابعاً: آليات وفنيات عملية تنمية القادة.

خامساً: تطبيقات نفسية معاصرة في مجال إعداد القيادات الإدارية الفعالة.

وسوف نعرض بقدر من التفصيل لكل محور من المحاور السابقة على

النحو التالي:

**أولاً- دواعي الاهتمام بتنمية القادة.**

تتمثل تلك دواعي الاهتمام الرئيسية بتنمية القادة في العناصر التالية:

١- بناء برامج تدريبية لصقل المهارات والقدرات الشخصية للقادة : يعرف التدريب بوصفه الآلية الرئيسية لإعداد وتنمية القادة إجرائيا بأنه "عملية مخططة ومستمرة تهدف إلى تلبية الاحتياجات التدريبية الحالية والمستقبلية للمتدرب، من خلال زيادة معارفه، وتدعيم اتجاهاته، وتحسين مهاراته، بما يسهم في تحسين أدائه في العمل وزيادة إنتاجية المنظمة" ( مدحت محمد أبو النصر، ٢٠٠٨، ٥٨)، و تتمثل أهم أدوار التدريب في أنه يكمل ما أرساه التعليم- فالتعليم يسهم في تأسيس البنية الفكرية التحتية للفرد التي تمكنه من فهم المبادئ والقواعد الرئيسية للفكر، أما التدريب فهو بمثابة الجسر الذي يربط بين ما يتعلمه الفرد في المؤسسات التعليمية، وبين الاحتياجات والمتطلبات المتجددة لسوق العمل، والتي يصعب تليتها من خلال التعليم فقط. أي أن التعليم يساعد الفرد على سرعة الاستفادة من التدريب بما يمكنه من مواكبة التطورات التي تطرأ على مجالات العمل المختلفة.

ومن خلال فحص حروف كلمة التدريب سنجدها تعبر عن ذلك التصور حيث تشير إلى:

- تنمية المهارات والقدرات الشخصية للقائد بشكل نظامي.
- دراية القائد ومعرفته بمستجدات الأمور في مجال عمله.
- رؤية مستقبلية، ورغبة جارفة، تمكن القائد من ولوج درب التميز، وبلوغ المستويات المعيارية من الأداء الذي يجعل مؤسسته في الصدارة.
- يؤمن القائد بالأهداف التي يتدرب من أجلها، ويحب المهام المكلف بها، ويتمسك بالمجموعة التي يعمل معها، وينتمي للمؤسسة التي ينتسب إليها.
- بنية منظمة من القيم، والمعايير، والمبادئ التي يجب أن يلتزم بها

القائد لبلوغ الأهداف المنوطة بالمؤسسة بأعلى قدر من الكفاءة (طريف شوقي، ٢٠١٢).

يضاف إلى ذلك أن التدريب لا يقتصر دوره على صقل مهارات المتدرب أثناء تلك العملية فقط بل يمتد أثره، على حد قول " فوكسون" Foxon، أفقيا عندما يطبق المتدرب ماتعلمه في بيئة التدريب في موقف مماثل في العمل، ورأسيا عندما يطبق ماتعلمه في مستوى أعلى وأكثر تعقيدا ( ليلي حسام الدين شكر، ٢٠٠٢).

٢- تنمية قدرة القادة على إدراك وتشخيص مواطن الضعف في شخصيتهم وسلوكهم القيادي، وكذا المحيطين بهم، والعمل في ضوء ذلك على اقتراح مجموعة من الخطط والإجراءات الكفيلة بالتغلب على تلك المعوقات من خلال استقراء الواقع والتراث العلمي الإنساني المتراكم في مجال القيادة، وتحليل السلوك القيادي لنماذج قيادية فعالة، وقيادات أقل فعالية أيضا، في مواقف مختلفة حتى يتعرفون بصورة واضحة على السلوك القيادي الماهر، ويتجنبون غير الماهر، بالإضافة إلى تبصيرهم بالأسس والطرق التي تمكنهم من تنمية مهاراتهم القيادية بأنفسهم.

٣- وضع الخطط الاستراتيجية الرامية إلى الاكتشاف المبكر للمواهب القيادية الواعدة، ووضع خطط طويلة المدى لتنميتها، بالإضافة إلى تصميم برامج وطنية لتنمية القادة، نظرا لأن برامج تدريب القادة من بين العناصر التي يصعب استيرادها من الخارج، حتى وإن لم يكن ثمة قيود مفروضة على تصديرها، ذلك أن خصوصية الثقافة تجعل الاعتماد بشكل كلي على برامج لتنمية قادة صممت في إطار خارج هذه الثقافة أمرا محفوفا بالمحاذير نظرا لجوانب الاختلاف بين الثقافتين مما يقلل من فعالية تلك البرامج ؛ لذا فهناك ضرورة لتصميم برامج ذات طابع محلي تراعي جوانب

التفرد في ثقافتنا مقارنة بالثقافة الغربية، بيد أن هذا لا يمنع من الاستفادة الرشيدة من تجارب الآخرين تبعا لمساحة اتفاقها مع ثقافتنا.

٤- توظيف التراث القيادي الحضاري المستمد من فترات ازدهار الحضارة العربية الإسلامية في العصور الثليدة لإثراء فهمنا المعاصر للقيادة، وصياغته في صورة قوانين لتنمية القادة، وبرامج لتنمية المهارات القيادية لقادتنا بمستوياتهم المختلفة، ومبعث أهمية ذلك أن احترام التراث يعد شرطا من شروط الإبداع الكفيل بتطوير الواقع انطلاقا من مبدأ تراكمية المعرفة الإنسانية، وخاصة أن أجدادنا العظماء نجحوا في إقامة إمبراطورية كان أبرز مافيها ذلك الجهاز الإداري المتميز الذي تمكن لعدة قرون من إدارتها وتطويرها على نحو قدم أمثلة إيجابية لما يجب أن تكون عليه القيادة الفعالة، وهو ما من شأنه، بطبيعة الحال، الإسهام في تطوير نماذج قيادية معاصرة.

٥- إن القادة الذين سينجحون في تغيير أنفسهم سيكونون أكثر قدرة على تغيير منظماتهم، من منطلق أن القدرة على تنمية الذات تقع على متصل ينتهي بالقدرة على تنمية المنظمة ؛ لذا فإنه من الأهمية بمكان توظيف خبرات القادة المتميزين في وضع تصورات قابلة للتنفيذ لإدارة وتطوير منظماتهم وجعلها قادرة على استيعاب التطورات المعرفية السائدة انطلاقا من أن المعرفة أضحت العنصر المحوري في إدارة وتطوير المنظمات، بالإضافة إلى الارتقاء بالمستوى المعرفي والمهاري لعاملاتها، ومن هذا المنطلق أضحت المنظمات الخدمية، والإنتاجية، المعاصرة منظمات معلمة، وليست منجزة ومنتجة فقط.

٦- إعداد صفوف قيادية فعالة من القادة. في دراسة أجريت على سبعة آلاف مدير من دول العالم المختلفة لاستطلاع آرائهم حول أهم الصفات التي

يطلبونها في المرشحين لرئاسة أقسام التسويق في شركاتهم - وضع اليابانيون صفة " تطوير قدرات المرؤوسين " في المقدمة (عالم الإدارة، ١٩٨٥ )، ذلك أن القائد الفعال هو الذي يقود من سيكونون قادة أكفاء، ولن يتسنى ذلك بطبيعة الحال دونما إعداد صفوف قيادية تالية، على كل المستويات، قادرة على استيعاب كل ما هو جديد معرفيا، وتعديله، وإثرائه بما يواكب الاحتياجات المتجددة للمنظمة، والمتعاملين معها، وما يطرأ على دورها من تغيرات جوهرية ؛ ومن ثم فقد أصبحت عملية تنمية الصفوف القيادية التالية من بين أكثر المهام المنوطة بالقيادة حيوية، ومما يساعد القادة في القيام بتلك المهمة استثمار الخبرات الإيجابية للقيادات الفعالة السابقة والحالية، التي نستطيع من خلال استخدام المنهج العلمي أن نبلورها ونستخلص منها العناصر الأساسية، ونصوغها في شكل قوانين سلوكية يمكن نقلها بطريقة منظمة لتحقيق أقصى قدر من الإفادة للأجيال التالية من القادة، ويجب ألا يتوقف الأمر على استثمار الخبرات الإيجابية لهؤلاء القادة بل يتعداه للاستفادة من بعض النماذج القيادية الفاشلة، وذلك بأن نتدارس و نحلل الأسباب المسؤولة عن ذلك الفشل، ونعمل على تبصير الأجيال التالية بها لكي يتحاشوا تكرارها، أي يتعلمون ألا يكونوا مثلهم.

٧- مواكبة التطور التقني والتغيرات الاجتماعية. بما أن المنظمات في القرن الحادي والعشرين، وخاصة في ظل التحولات الفكرية والسياسيوالتقنية المعاصرة، ستتطلب، كما يشير " Singh "، أن يتحلى قادتها بالمزيد من المعرفة، و الفهم (Richardson,2006)، والإبداع بوصفه الضمانة لبقاء المنظمات واستمرارها

( أيمن عامر، ٢٠١٤)، ولن يتسنى ذلك إلا من خلال بذل المزيد من



الجهود المنظمة من خلال أفراد تم تدريبهم وفق أفضل الطرق التدريبية المتاحة، وفي ظل طرق قيادة ملائمة (Avery,2005,1).

٨- الانتباه إلى المشكلات التي يعاني منها القادة ومواجهتها، انطلاقاً من أن التركيز على ما يمكن أن يقدمه القادة للمجتمع من مزايا وتضحيات يجب أن يقترن به أيضاً العناية بالمشكلات والتحديات الشخصية والأسرية التي يواجهونها ويعانون منها ؛ لمساعدتهم على التغلب عليها وتخطيها، بهدف إشعارالقادة بأن المجتمع ليس أنانياً، فهو يهتم بهم كما يهتمون به.

### ثانياً - المهارات القيادية المطلوب تنميتها:

إن المهام المتنوعة المنوطة بالقيادات الإدارية بمستوياتها المتعددة في المجالات المختلفة (عسكرية - أكاديمية - إنتاجية - خدمية - سياسية - قضائية) تتطلب تحليهم بقدر مرتفع من العديد من المهارات القيادية حتى يتمكنوا من إنجاز تلك المهام على الوجه المطلوب، وسنقدم فيما يلي نبذة موجزة عن أبرز تلك المهارات ألا وهي :

١ - المهارات التواصلية : وهي التي تمكن القائد من التواصل الفعال مع الآخرين على النحو الذي يبسر عليه نقل رسائله، سواء كانت لفظية أو غير لفظية، للطرف الآخر بطريقة تسمح له بتحقيق أهدافه التواصلية بكفاءة، ويشير الباحثون إلى أن أبرز تلك المهارات يتمثل في : الإنصات، والتواصل غير اللفظي، والقراءة السريعة الفعالة، والكتابة الواضحة، والتحدث، وإدارة الحوار، والتفاوض، والمحاكاة.

٢- مهارات إدارة العلاقات الشخصية: وتشمل مهارات فرعية من قبيل قدرة القائد على تقديم ذاته للآخرين، وتحسين صورته كقائد في عيون المحيطين به، وتحديد المسافات النفسية الفاصلة بينه وبين مرعوسيه، واستخدام علاقاته

الشخصية الطيبة بهم في حثهم على تحقيق مصلحة العمل، وأن يحتفظ بالمبادأة في بدء وتحديد مسار وإنهاء التفاعلات الشخصية حتى لا تستهلك وقته أو تسير في أوجه معاكسة لأهدافه، بالإضافة إلى القدرة على إدارة الصراعات سواءً تلك التي تندلع داخل جماعة العمل أو بينها و بين جماعات أخرى، والعمل في المقابل على بناء روح الفريق داخل الجماعة، فضلا عن القدرة على التعبير عن مشاعره الإيجابية ( ثناء - تقدير)، والسلبية ( احتجاج - غضب ) بصورة ملائمة، ومقاومة ضغوط الآخرين لإجباره على إتيان مالا يرغبه، والدفاع عن حقوقه ضد من يحاول انتهاكها شريطة عدم انتهاك حقوق الآخرين، والتقدم بمطالب، وطلب تفسيرات من الطرف الآخر حول موضوعات معينة يرى أن من حقه الإلمام بها ( طريف شوقي، ١٩٩٨؛ ٢٠٠٨).

٣- مهارة إدارة الوقت : وتتضمن عددا من المهارات الفرعية التي تتمثل في تبني اتجاه إيجابي نحو الوقت، و تحليل كيفية إدارته، والكشف عن مهدرات الوقت في الحياة اليومية، والتعرف على الأساليب الفعالة لإدارة الوقت على النحو الذي يجعل القائد يدير وقته بدلا من أن يديره وقته.

٤- القدرة على صنع القرار الأكثر صوابا في التوقيت المناسب من خلال تعريف القائد بخطوات تلك العملية وتدريبه على الأساليب المستخدمة فيها، والتي تتمثل في تحديد المشكلة بصورة دقيقة، وطرح البدائل الممكنة للحل، والموازنة بين تلك البدائل، واختيار البديل الأكثر ملاءمة، وتنفيذ القرار، ومتابعته وتقييم أثره، وإدخال التعديلات المناسبة عليه ضمانا لجودته.

٥- إدارة ضغوط العمل : إن تنمية قدرة القائد على تحمل ضغوط العمل تعد عنصرا محوريا منبئا بكفائه القيادية، ولا يتوقف الأمر على مجرد تحملها

بل يتعداه إلى تدريبه على أن يبتكر طرقاً متنوعة لتقليصها، والتغلب عليها، أو التعايش معها على نحو يمكنه من العمل بأفضل مستوى ممكن في ظلها.

٦ - إدارة عملية تطوير الذات : تعد عملية تطوير الذات الأكثر إتاحة لأي قائد حيث يستخدمها حينما وأينما شاء وفقاً لاحتياجاته الشخصية، وهي تشير إلى وعي القائد بأوجه القصور في خصاله الشخصية وأدائه المهني، ومحاولة تشخيصها والوقوف على الأسباب المسؤولة عنها، واستخدام بعض الأساليب الذاتية للتغلب عليها بغية رفع كفاءته الشخصية والمهنية الحالية والمستقبلية.

٧- مهارات التفكير الناقد: وهي مهارات تسمح للقائد في حالة ارتفاعها بأن يكتشف أخطاء تفكير وتفسير الآخرين للأمور، وتقييم الأدلة والبراهين التي يقدمونها، وإعطاء وزن نسبي للأسباب المسهمة في التأثير في حدث ما، وترتيب الأولويات بصورة صحيحة، والتنبؤ من الوقائع والبيانات المتوفرة بسلوك الأفراد، وتحليل الأحداث وإدراك أسبابها وعواقبها ( خالد العتيبي، ٢٠١٣، ٣-٥).

٨- الإبداع القيادي : تتمثل أهمية القدرات الإبداعية، والتي تتضمن المرونة الإبداعية، والطلاقة الفكرية، والأصالة، واستشفاف المشكلات ( زين العابدين درويش، ٢٠١٥، ٣١)، في مساعدة القائد على الاستخدام الأمثل للطاقات المتاحة، والنظر للمشكلات من زوايا متنوعة على النحو الذي يسمح له بالإحاطة بمجمل جوانبها، والتقدم بحلول فعالة وغير متوقعة للمشكلات التي يواجهها سواء على المستوى المادي أو الإنساني، فضلاً عن تشجيع المرؤوسين على أن يكونوا أكثر إبداعاً،

ويجعلوا منظماتهم أكثر تطوراً (Wipulanusat, Panuwatwanich & Stewart, 2017)، وحرى بالذكر أن هناك أساليب وفنيات كثيرة تساعد على تنمية تلك القدرات من قبيل: المماثلة، وتغيير الخصائص، وكروية الفكر، والمفكرة، واختلاق العلاقات، وتخيل المترتبات البعيدة، والحروف الطائفة.

٩- الحكمة: تعتبر الحكمة تاج المهارات والقدرات الإنسانية فهي بمثابة البوصلة التي توجه جهود القائد في الوجهة الصحيحة، وتمكنه من تبني رؤية يبثها في أتباعه، ويحثهم على تبنيها ووضعها موضع التنفيذ (Cocioppe, 1998)، ومن توقع عواقب أفعاله، والتوازن بين معرفته وعقله، ووجدانه وانفعالاته، وفهم السلوك الإنساني في إطار النسبية التي تراعي الظروف الفردية، والسياقية، والموقفية، والثقافية على نحو يساعده على إصدار أحكام أقرب للدقة على الأفراد والأحداث.

١٠- إدارة فريق العمل: بموجب تلك المهارة يصبح القائد قادراً على تقييم خصال أفراد فريق العمل، والوقوف على طبيعة المهام الموكلة للفريق، وتكليف كل فرد بما يناسبه من مهام ضماناً لكفاءة الأداء، فضلاً عن وضع الضوابط التي تكفل عدم تداخل الصلاحيات والمهام بين أعضاء الفريق، وتعظيم دور العوامل الجاذبة لكل فرد من الأفراد لفريق العمل، والعمل في الوقت ذاته على تقليل عوامل عدم تماسك فريق العمل، وحل الصراعات التي تنشأ بين أفرادها بطرق متنوعة بما يزيد من فاعلية الفريق ككل.

### ثالثاً: المبادئ التي تقوم عليها عملية تنمية المهارات القيادية.

يصعب تصور وجود عملية لتنمية المهارات القيادية لا تقوم على مبادئ

تعد بمثابة الأساس الراسخ الذي تنطلق منه، ونقوم عليه، الأفكار العلمية، وما يتلوه من ممارسات عملية هادفة إلى الارتقاء بالقائد ومؤسسته ومجتمعه، ومن المبادئ الرئيسية التي تؤسس لبرامج تنمية القادة مايلي :

١- المهارات القيادية قابلة للتنمية. من فضل القول أن هناك مهارات قيادية معينة يجب أن يتحلى بها القادة للتميز في مواقعهم القيادية، وأن تلك المهارات يمكن تنميتها بطرق متنوعة إما بشكل نظامي من خلال الدورات التدريبية التي تعدها المنظمات، أو بشكل شخصي بواسطة القادة أنفسهم شريطة وعيهم بالمبادئ الرئيسية التي تحكم عملية التنمية الذاتية لتلك المهارات، أو من خلال ما يطلق عليه تدريب الأقران بوصفهم منبعاً لاينضب من الخبرات الثرية لتطوير الذات في حالة وجود مناخ إيجابي داخل جماعة العمل يسمح بتبادل الخبرات وصقل المهارات بين زملاء العمل.

٢- إن الأسلوب الأمثل لتنمية القادة لايمثل في أن نخبرهم بالطريقة التي يجب أن يتصرفوا بها مع من يتعاملون معهم، بل أن ننمي لديهم القدرة على تبني استراتيجية سلوكية معينة تتلاءم مع الظروف الخاصة لمروؤسيهم، والسياسات التي يتم التعامل فيها معهم، وأن يكون لديهم القدرة على تعديل تلك الاستراتيجيات وفقاً لما يطرأ على تلك البيئة المحيطة من تغيير، أي أن أنسب أسلوب للقيادة يتمثل في ألا يتبنى القائد أسلوباً جامداً يطبقه بطريقة موحدة مع الجميع في كل الأوقات، وإن كان هذا لايمنع من وجود قواعد معيارية يتم الاسترشاد بها كإطار عام يوجه تلك الممارسات.

٣- التغيير المعرفي مقدمة ضرورية للتغيير السلوكي على كل من المستوى الفردي والمجتمعي: إن توفر المعلومات، وتدققها، وإتاحتها للقادة المطلوب

تتميتهم ينبيء باحتمال حدوث تغير سلوكي، من منطلق أن المعرفة تسبق السلوك وتتحكم فيه، أي أن تغيير الفكر يعد مقدمة منطقية لتغيير الفعل ؛ لذا فإن الشروع في تعديل بعض عادات وسلوكيات القادة ذات الطابع السلبي يجب أن يبدأ بتغيير المعارف التي تستند إليها تلك السلوكيات، والتي تعد بمثابة البنية التحتية المعرفية لها، أي أنه إذا قدمنا جرعة معرفية حول المهارة القيادية المراد تغييرها ( الإدارة الفعالة للوقت ) فإن هذه العملية تيسر تغيير تلك المهارة على المستوى السلوكي في الواجهة المرغوبة بحيث يصبح لدى القائد فائضا من الوقت يسمح له بإنجاز المزيد من المهام، وبأكبر قدر من الكفاءة، وبأقل جهد ممكن.

٤- القادة الذين سينمون هم رأس حربة المنظمة النامية. إن عملية تدريب القادة لا تتوقف آثارها عند حوائط قاعات التدريب بل تتعداها إلى دوائر أكثر اتساعا خارجها، بدءا من مجال العمل ذاته حيث يفترض أن يطبق القائد ما تدرب عليه في مجال عمله الفعلي ليرتقي بمستوى الأداء فيه، فضلا عن امتداد ذلك الأثر لقطاعات العمل المختلفة بالمنظمة كائن حي يجب أن تسري في شرايينه الخبرات والمعارف والمهارات المتجددة النابعة من التدريب، ثم يجب أن يمتد ذلك الأثر ليشمل المرؤوسين الذين يتفاعلون مع القائد ذلك أن تزويدهم بالخبرات والنواتج التدريبية، وما يترتب عليه من تغيير إيجابي في السلوك القيادي للقائد المدرب يعد من أكثر نواتج التدريب أهمية.

٥- إن الإبداع الشخصي ضمانة أساسية لنجاح البرنامج التدريبي، فالإبداع يجعل البرنامج أكثر تلبية للاحتياجات التدريبية المتجددة للقيادات التي يتم تدريبها، وأكثر استجابة لتساؤلاتهم، وأكثر إشباعا لتطلعاتهم، وأكثر قابلية

للتعديل بناء على مقترحاتهم لمواكبة مستجدات عملهم، وأكثر إثارة وتشويقا ؛ لذا يجب على القائمين بعملية التدريب أن يتمثلوا ويمارسوا مفهوم الإبداع الشخصي إبان قيامهم بتلك العملية، فالإبداع هو، في بعض أوجهه، تلك الدماء المعرفية المتجددة التي تنساب في عقل المدرب، ومن ثم القيادات المتدربة لتجعلهم أكثر لياقة معرفيا، وتجعلهم بعد التدريب أصحاب بصمة معرفية تميز أسلوبهم القيادي.

#### رابعا- فنيات تنمية القادة.

من المعروف أن التدريب وسيلة لنقل المهارات والقدرات الشخصية للقادة، ويتسنى بلوغ ذلك الهدف من خلال ما يستخدم فيه من فنيات تدريبية متنوعة من قبيل حلقات العمل، والبيانات العملية، وتمثيل الدور، وتقديم العائد للمتدربين على النحو الذي يمكنهم من المران على تلك المهارات في سياق داعم، والواجبات المنزلية، وتغيير الخصائص، والاستخدامات غير المألوفة، والتفكير الكروي، والافتداء، والتعزيز الذاتي، وإشاعة الألفة، والترث، وتحليل الخبرة الشخصية، والنقد الذاتي، و التفكير الشبكي، وعقد المقارنات، و طرح السيناريوهات البديلة. وحرى بالذكر أن تفعيل تلك الفنيات والأساليب ييسر إتمام عملية تنمية القادة بقدر أكبر من الفاعلية.

#### خامسا: تطبيقات نفسية معاصرة في مجال إعداد القيادات الإدارية الفعالة.

ابتداء فإننا نحیی هذا التوجه المحمود الذي يرمي إلى وجود هيئة مهنية- علمية مثل نقابة المهن النفسية ترعى العاملين في حقل الخدمة النفسية مهنيا واجتماعيا وإنسانيا، وتشكل نافذة تمكنهم من الإحاطة باحتياجات الهيئات المجتمعية المتنوعة سواء كانت طبية أو صناعية أو إدارية أو خدمية أو

عسكرية أو شرطية أو قانونية حتى تتمكن من تلبيةها وفق المعايير العلمية المعتمدة ووفقاً لأعلى مستوى مسموح به من الخدمة أسوة بالهيئات المهنية العلمية بالدول الكبرى مثل جمعية علم النفس الأمريكية APA.

وحرى بالذكر في هذا المقام أن الخدمة النفسية تقدم في العديد من الهيئات الحكومية وغير الحكومية داخل مصر، في الحقبة الراهنة، وسنذكر فيما يلي بعض نماذج من هذه الخدمات وخاصة في مجال إعداد القادة في أجهزة الدولة المختلفة، والتي يوجد بها العديد من المختصين في علم النفس، ومن أبرز تلك النماذج الخدمات النفسية التي تقدم في:

١- وزارة الدفاع : تعتبر وزارة الدفاع من أكثر الهيئات الحكومية اهتماماً بالاستفادة من الخدمة النفسية بأشكالها المتنوعة في المجالات المختلفة بالوزارة، سواء في مجال اختيار الطلاب الملتحقين بالكليات العسكرية، أو اختيار وتدريب القيادات في المستويات القيادية المختلفة إيماناً منها أن حبات العرق في التدريب توفر قطرات الدم في أرض المعركة، وأن من تمرن تمرس، ويتم ذلك من خلال ضباط نفسيين متخصصين من خريجي أقسام علم النفس بالجامعات المصرية بعد التحاقهم بالكلية الحربية ليحصلوا منها على دبلوم في العلوم العسكرية، وبذا يصبحون مؤهلين للخدمة في القوات المسلحة المصرية. درع مصر وسيفها وحامي حماها وأمنها القومي، ونظراً للطبيعة الخاصة المتعلقة بالشئون العسكرية فإنه يمكن الحصول على معلومات أكثر تفصيلاً عن الخدمات النفسية بوزارة الدفاع من الهيئات المختصة داخلها.

٢- وزارة الداخلية : هناك مجالات متنوعة داخل وزارة الداخلية يتم فيها توظيف الخدمة النفسية بصورة أساسية، ويتم ذلك بواسطة ضباط نفسيين



متخصصين من خريجي أقسام علم النفس بالجامعات المصرية، سواء في مصلحة السجون، أو شرطة مكافحة جرائم الآداب، أو شئون المتغيبين عن أسرهم، أو في عمليات التدريب لطلاب كلية الشرطة، والضباط العاملين الملتحقين ببرامج الدبلوم والماجستير والدكتوراه بكلية الدراسات العليا والتدريب بأكاديمية الشرطة.

٣- وزارة التعليم العالي والعام : وذلك من خلال القيام بعمليات اختيار وإعداد القيادات الشابة، وخاصة فيما يتعلق ببناء الشخصية القيادية الفعالة القادرة على صنع مستقبل هذا الوطن، ووضعه في مصاف الأمم المتقدمة، فضلا عن تنمية المهارات القيادية للقيادات الأكاديمية، والإدارية الحالية بالوزارة.

٤- وزارة الشئون الاجتماعية: والتي تركز على تنمية المهارات القيادية للعاملين في المجال التطوعي، وتكمن أهمية إعداد قيادات العمل التطوعي في أن عدد الجمعيات التطوعية في مصر أصبح يربو على الأربعين ألف جمعية ؛ ومن ثم فإن اختيار وتدريب تلك القيادات أصبح ذو أهمية خاصة نظرا لدورهم المحوري في عملية التنمية الاجتماعية.

٥- وزارة العدل: نظرا للدور المحوري الذي يؤديه القضاة ووكلاء النائب العام في الحفاظ على الأمن والسلم الاجتماعي من خلال مايصدرونه من أحكام رادعة ضد مرتكبي الجرائم العامة والخاصة ؛ لذا يجب علينا الاهتمام بعملية اختيارهم وتدريبهم حتى نضمن تدني معدل الأخطاء الشخصية والمهنية أثناء الممارسة العملية لمهامهم إلى الحد الأدنى، مثلما الحال في عمليات اختيار الطيارين التي تخضع لاختبارات وقياسات نفسية محكمة، وبطبيعة الحال يذخر علم النفس بالعديد من المقاييس والاختبارات النفسية وآليات التدريب المتطور الكفيلة ببلوغ تلك الغايات.

وفي نهاية حديثنا عن هذا المحور يجب لفت الانتباه إلى ضرورة أن يكون

- هناك استراتيجية لاختيار القيادات في كل موقع من المواقع القيادية بمستوياتها المتنوعة قوامها :
- تحليل المهام التي يقوم بها القائد الذي يشغل هذا الموقع.
  - وتحديد القدرات والمهارات التي يجب أن يتحلى بها للقيام بتلك المهام بكفاءة.
  - ثم قياس ما يحوزه بالفعل من تلك القدرات والمهارات من خلال استخدام الاختبارات والمقاييس النفسية المقننة، وهي عديدة بالمناسبة، ذلك أن علماء النفس نجحوا في إعداد وتصميم مكتبة رقمية و ورقية كبيرة ومتنوعة من تلك المقاييس والاختبارات يمكن الاعتماد عليها في تنفيذ تلك المهمة بفاعلية.
  - وعقب ذلك يتم إعطاء جرعة من التدريب التأهيلي للقائد قبل أن يشغل هذا الموقع.
  - ثم يجري تقييم أدائه الفعلي بعد ذلك للتغلب على نقاط الضعف فيه.
- وبطبيعة الحال فإن نجاح تلك الاستراتيجية مرهون بأن تعمم على كل المواقع القيادية الموجودة بحيث يستقر لدى الكافة أن كل قائد يجب أن يوضع في الموقع الذي يناسبه؛ ليؤدي الأداء الذي يرضينا.
- وختاماً، فإن مقدار النجاح الحقيقي لعلم النفس يتوقف على إسهامه في اختيار وتأهيل وتنمية قيادات قادرة ليس فقط على إدارة مؤسساتها بل والإضافة إليها، بوصفه الأداة التي يتسنى بواسطتها إعداد قائد بمواصفات معيارية، يتحلى بعقل منفتح، ينقد، ويبدع، ويتحمل الغموض، ويعبر عن آرائه بصورة تلقائية، ويطرح الأسئلة المناسبة في التوقيت الصحيح، وبالطريقة الملائمة، ويتخذ قراراته بحكمة، ويلتزم إبان كل ذلك بالمعايير والقيم الأخلاقية الجوهرية للحفاظ على سلامه الداخلي وهويته المتماسكة.

## المراجع:

- أيمن عامر(٢٠١٤)، نحو التأصيل لعلم الإبداع: التكامل المنشود بين التخصصات الأكاديمية، *حوليات مركز بحوث الموهبة والإبداع، الحولية الثالثة، الرسالة الأولى، ١-٦١*.
- التقرير الإداري (١٩٨٥) التقرير الإداري، *عالم الإدارة، مجلد ١٠، عدد ١٢، ديسمبر، ٤-٧*.
- خالد العتيبي (٢٠١٣)، *التفكير الناقد: مدخل إلى التحسين الفردي والمجتمعي، الرياض: مطابع شرقان الغامدي*.
- زين العابدين درويش(٢٠١٥)، *نمو القدرات الإبداعية في الطفولة والمراهقة، القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع*.
- طريف شوقي(٢٠١٢)، *تنمية المهارات القيادية: الأسس المعرفية والإجراءات العملية، القاهرة: دار روافد*.
- مدحت محمد أبو النصر(٢٠٠٨) *إدارة العملية التدريبية: النظرية والتطبيق، القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع*.
- ليلي حسام الدين شكر(٢٠٠٢) *استراتيجيات نقل أثر التدريب بالتطبيق علي المنظمات المصرية، المجلة العلمية لكلية التجارة جامعة الأزهر - فرع البنات، ع ٢٠، يونيو، ٤٧-٢٢٠*.
- Cocioppe ,R(1998) Leaders developing leaders : an effective may enhance leadership development programs, *Leadership & Organization Development Journal*,19,4,194-198.
- Guglielmino , P.J., & Murdick , R,G (1997) self – directed learning : The quiet revolution in corporate training and development, *SAM Advanced Management Journal* , Summer,10-18.

- Richardson ,J(2006) Leading From Literature ,*The Journal of Management Development*, 25, 3,403- 411.
- Salas , E & Canon – bowers (2001) The Science of Training: A decade of progress, *Annual Review of Psychology*,52:471-499.
- Yusof , S,M.,& Othman ,R (2016), Leadership for Creativity and Innovation :Is Japan Unique ?, *Journal of Management Science* ,Vol.4, No.2, March , 176-180.
- Wipulanusat ,W., Panuwatwanich ,K.,& Stewart, R.A(2017),Exploring Leadership Styles for Innovation : An Exploratory Factor Analysis , *Engineering Management in Production and Services* , Volume 9,Issue 1,7-17.