



وزارة التنمية الإدارية
MINISTRY OF ADMINISTRATIVE DEVELOPMENT

يدأ بيد.. للتنمية والإصلاح

تعزيز القدرات القيادية الشابة



إعداد: همام مالك كناج
مشارك في مؤتمر الشباب الأول للتنمية البشرية

مقدمة:

تعد القيادة الناجحة الركن الأساسي لتقدم أي مجتمع وتطور أنظمتة، من خلال ما يتوافر له من القادة الإداريين القادرين على تنسيق الجهود البشرية وحفزها ودفعها تجاه تحقيق أهدافها، فالقيادة الناجحة تساهم في تعديل سلوك الأفراد نحو الاتجاه الإيجابي وتستثمر طاقاتهم بشكل فعال، وبالتالي فإن المنظمات التي تريد الاستمرار والنمو هي التي تولي اهتماماً بالغاً لدور المهارات القيادية واعتبارها مصدراً للتميز وتطوير أداء الأفراد.

تواجه المنظمات في بلدنا أزمة قيادية تتمثل بتقاعد كبار القادة، وفشل القادة الناشئين في إدارة مهام العمل نظراً لضعف مهارات القيادة الجماعية لديهم ورغم تميزهم عن القادة الحاليين بالمهارات الفردية كاستخدام التكنولوجيا والانفتاح على الأفكار الجديدة، لذلك فإن تحديد وإعداد الجيل القادم من القادة لتطوير أنفسهم والانتقال في نهاية المطاف إلى أدوار قيادية عليا أمر في غاية الأهمية.

انطلاقاً مما سبق جاءت ورقة العمل هذه لتوضيح مفهوم القيادة والمهارات الواجب تنميتها للقادة الشباب ليكونوا على قدر عال من المسؤولية في تحمل المهام التي يكلفون بها.

توصيف الواقع الراهن للقيادة:

بنظرة فاحصة للواقع الراهن في ظل الحرب المستمرة منذ سبعة أعوام على بلدنا، نلاحظ ارتفاع معدل دوران القيادات الإدارية في مختلف المستويات، مما يدل على عدم نجاح هذه القيادات في إدارة المؤسسات لمواجهة الظروف الراهنة، وعدم كسب رضا المواطنين عن أدائها، الأمر الذي يتطلب أعداداً كبيرة من القيادات المؤهلة والمدربة من الصف الثاني لتولي هذه المهام حالياً ومستقبلاً، حيث تحول الممارسات الإدارية التقليدية في مؤسساتنا دون إعداد وتطوير هذه القيادات المستقبلية، رغبة من القادة الحاليين بالاستمرار في مواقعهم، مما دفع العديد من الشباب إلى الهجرة أو الاستمرار بالعمل دون أي محاولة لتطوير أنفسهم أو مؤسساتهم.

أولاً: مفهوم وأهمية القيادة:

يوجد الكثير من تعاريف القيادة ولتبيان هذا المفهوم بشكل واضح سيتم عرض بعضها فيما يلي:

- يعرف (Yukl, 1989): القيادة باعتبارها عمليات التأثير التي تنطوي على تحديد أهداف المجموعة أو المنظمة، وتحفيز السلوك في السعي لتحقيق هذه الأهداف والحفاظ على المجموعة وثقافتها.

- ووفقاً لـ (Hogan, Curphy, and Hogan, 1994): تنطوي القيادة على إقناع أشخاص آخرين بتخليهم لفترة من الوقت عن أهدافهم الفردية وإتباع هدف مشترك مهم يحقق رفاهية المجموعة.

- وفقاً لـ (Bakar et.al, 2014): القيادة هي الكفاءة التي تتكون من عنصرين، كيف يمكن للمرء أن يدير نفسه (بناء الثقة بالنفس، وضبط النفس، وتطوير السلوكيات المسؤولة)، وكيف يدير الآخرين (إدارة الصراع، حافظ التغيير، قدرات الفريق، التواصل الفعال وما إلى ذلك).

- هي القدرة على الاستجابة لأحد أشكال الأزمات (Mabey & Morrell, 2011).

- هي التي تحدد ما ينبغي أن يبدو عليه المستقبل، وتوائم الناس مع تلك الرؤية، وتلهمهم لتحقيق ذلك على الرغم من العقبات (Kotter, 2012).

- هي التي تأخذ في الاعتبار جوانب مثل مهارات الاستماع والتعاون والمساعدة، والتوجهات الرائدة، وبعد التعاطف والقدرة على التواصل بشكل فعال من أجل فهمها ومتابعتها (Crosby, 1979).

يمكننا من هذه التعاريف أن نلاحظ ما يلي:

- دور القائد دور محوري في حياة المنظمة والأفراد العاملين بها.

- فعالية القائد يمكن أن يكون لها تأثير كبير على أداء المنظمة: فالقائد الفعال قادر على اجتذاب واستبقاء أفضل المواهب، وخلق بيئة يشارك فيها الموظفون ويشعرون بالفخر بعملهم، ومن ناحية أخرى، يمكن أن يكون للقادة غير الفعالين أثر مدمر على المنظمة من خلال إضعاف التواصل بين الأعضاء، مما يقوض التزام الموظفين بنجاح المنظمة، ويعيق تطور الموظفين والقادة الآخرين.

- من أهم الاستثمارات التي يمكن أن تقوم بها المنظمة هو التعرف على القادة وتمكينهم وترويجهم (Itri & Lawson, 2016).

ولو تساءلنا عن مقدار النجاح الذي يحققه القادة في إدارة مؤسساتهم، لكان الجواب مرتبطاً بقدرة هؤلاء على إحداث التغيير والاستجابة له، وعليه فقد أصبحت فعالية القائد في تحقيق مهام منصبه، تعتمد بشكل أساسي على فعاليته في إدارة التغيير.

إن درجة تقبل القيادة للتغيير وقدرتها على إدارته تعتمد على نوع الأسلوب القيادي المتبع من طرف القادة أنفسهم، ففي نمط القيادة الاستبدادي غالباً لا يسمح القائد بالتغيير إلا إذا فرض من الخارج، وحينها يتعامل معه بسلبية وبحذر شديد، ويحاول

مقاومته ومجابهته محاولة منه لإبقاء الوضع الراهن على ما هو عليه، أما في النمط الديمقراطي من القيادة فيقبل القائد التغيير وإدارته بطريقة منطقية تؤدي إلى تحقيق الأهداف والرضا الوظيفي، ويتفاعل مع التغيير بأسلوب الفريق الواحد مع أصحاب العلاقة جميعهم، نظراً لسير الاتصال وتبادل المعلومات (زرغون، 2011).

ثانياً: الفرق بين القائد والمدير:

القيادة والإدارة نظامان متميزان ومتكاملان للعمل، لكل منهما وظائفه وخصائصه المحددة، وكلاهما ضروري من أجل النجاح في قطاع الأعمال الذي يتزايد تعقيده، لذا ينبغي لأي منظمة أن تدرك أن القيادة الجيدة المصحوبة بسوء الإدارة ليست جيدة، وأن الأداء الحقيقي مزيج من قيادة جيدة مع إدارة جيدة، حيث تتطلب القيادة وكذلك الإدارة، إدارة أنشطة الموظفين، والمسؤولية عنهم، وقيادتهم من أجل تحقيق الأهداف (Creţu & Iova, 2015).

وعادة ما يخلط الناس بين مفهوم القائد والمدير معتقدين أن الكلمتين وجهان لعملة واحدة أو أنهما مترادفتان وتحملان المعنى ذاته، لكن واقع الأمر ليس كذلك، فالمدير يختلف تماماً عن القائد، ولكل واحد منهم صفاته وخصائصه وميزاته.

ثالثاً: مهارات القائد:

من خلال مراجعة الأدبيات المتعلقة بمهارات القائد فقد لوحظ إمكانية تصنيف هذه المهارات إلى التصنيفين التاليين:

التصنيف الأول: ويتضمن ثلاث أبعاد كالتالي (Jordanoglou, et.al, 2014):

(أ) - مهارات الإدارة الذاتية:

- الثقة بالنفس

- الجدارة بالثقة

- التفاؤل

(ب) - مهارات إدارة الأعمال

- اتخاذ القرارات التحليلية

- التفكير الاستراتيجي والتخطيط

- إبداع في حل المشاكل

(ج) - مهارات إدارة الناس

- التعاون والعمل الجماعي

- التواصل بين الأشخاص

- بناء الشبكات والاتصالات

- تحفيز الآخرين

التصنيف الثاني: تصنف المهارات القيادية في المجموعات الأربع التالية (Siewiorek et,al 2012):

(أ) - المهارات المعرفية (مثل جمع ومعالجة ونشر المعلومات).

(ب) - المهارات الشخصية (المتعلقة بالتفاعل مع الآخرين والتأثير عليهم كمهارات التفاوض).

(ج) - مهارات الأعمال (المتعلقة بمجالات وظيفية محددة كتحليل العمليات وإدارة موارد الموظفين).

(د) - المهارات الإستراتيجية (المهارات المفاهيمية اللازمة كالرؤية ومهارات حل المشاكل والتخطيط الاستراتيجي).

رابعاً: تنمية المهارات القيادية:

تنمية القيادة هي عملية يتم فيها بناء القدرات تحسباً لتحديات غير متوقعة، ويتم فيها اكتساب مهارات معقدة متنوعة، حيث يصعب تعلم مهارات القيادة باستخدام الأساليب التقليدية للتدريس، مثل الكتب الدراسية والمحاضرات لأنه لا يوجد تعريف دقيق للقيادة، والمعرفة حول نظريات القيادة ليست كافية، إضافة إلى ذلك، فإن القيادة ممارسة معقدة وغير محددة تؤدي فيها قضايا ظرفية متباينة دوراً هاماً، لذا ولتحسين قدرة الأفراد على تعلم كيفية قيادة وإدارة الحالات المعقدة، نحتاج إلى بيئات تعلم، يتم فيها إدخال مشاكل واقعية وذات صلة بموضوع التدريب، حيث يوجد مجال للتفاوض ووجهات نظر متعددة بشأن المشاكل وحلولها (Siewiorek et,al 2012).

تتطور المهارات القيادية من خلال عملية التمهيد المعرفي، والتي يتم فيها تعلم المهارات الجزئية من خلال الملاحظة والتجارب العملية، وهكذا، مع مرور الوقت تتكامل المهارات القيادية والمعرفة بشكل لا ينفصم مع تطور مفهوم الذات كقائد، حيث تميل هوية القائد مع تطور خبرته للتحوّل من التوجهات الفردية إلى التوجهات الجماعية (Lord & Hall, 2005).

إن نمذجة بيئات التعلم على الممارسات المهنية الحقيقية، تمكن الشباب من تطوير فهم أعمق لمجالات التطبيق الهامة، وهكذا، يمكن التدريب بالاعتماد على التطبيقات الحاسوبية المحاكية لبيئة العمل الواقعية بحيث يتم إعداد الطلاب للتعامل بشكل أفضل مع تعقيد عالم الأعمال (Siewiorek et al, 2012).

ومن الملاحظ أن برامج تطوير القيادة تكون فعالة حين يكون المشاركون محفزون للتطوير مدعومين من منظماتهم (Deaton et al, 2012)، وعلى الرغم من كون معظم مهارات القيادة والإدارة متشابهة في معظم الظروف الاقتصادية، إلا أن هنالك اختلافاً واضحاً في التركيز عليها بحسب الظروف السائدة (Iordanoglou et al, 2012).

يساهم التدريب في تنمية المعرفة الإدارية والذاتية للموظف من خلال البرامج والدورات التدريبية التي يلتحق بها الموظف، والتي تهدف إلى صقل إمكانيات وقدرات المتدرب وتزويده بأنماط سلوكية جديدة تتناسب مع متطلبات العمل ومع قدرات الفرد، ولا شك أن تدريب العاملين يساهم في تنمية قدراتهم وكفاءتهم وذلك عن طريق العمليات التالية (الصامل، 2011):

أ- تنمية الجانب المعرفي الإداري: يهتم هذا الجانب بتمكين الموظف من أداء واجباته الوظيفية بصورة عملية من خلال إلمامه ومعرفته للنظم واللوائح وأساليب العمل والاختصاصات والمسئوليات والواجبات وعلاقات العمل على مختلف المستويات. تتطور المهارات القيادية من خلال عملية التمهيد المعرفي، والتي يتم فيها تعلم المهارات الجزئية من خلال الملاحظة والتجارب العملية، وهكذا، مع مرور الوقت تتكامل المهارات القيادية والمعرفة بشكل لا ينفصم مع تطور مفهوم الذات كقائد، حيث تميل هوية القائد مع تطور خبرته للتحوّل من التوجهات الفردية إلى التوجهات الجماعية (Lord & Hall, 2005).

ب- تنمية قدرات الموظف ومهاراته: إن تمكن الموظف من الوصول إلى قدر كبير من الجانب المعرفي الإداري غير كاف في حد ذاته في تمكين الموظف من تحقيق أداء وظيفي ينشده التنظيم عند إلحاقه بالبرنامج التدريبي، وهذه المعرفة غير كافية عملياً إذا لم تصاحبها تنمية في مهارات الموظف وقدراته واستعداداته لأداء عمله بكفاءة عالية.

ج - تنمية الجانب السلوكي: تشكل الجوانب السلوكية للموظف بعداً أساسياً في نوعية الأداء والعلاقات والولاء التنظيمي، فالوصول بالمتدرب إلى مستوى عال من المعرفة، والمهارات، والقدرات، والاستعدادات، لا يعني في كل الحالات أن المتدرب سوف يمارسها بصورة إيجابية، خاصة إذا كانت هناك مشكلات في الجوانب السلوكية وبالتالي تمثل الجوانب السلوكية الإطار الإيجابي للتنظيم الذي يضمن أن الموظف الذي التحق ببرنامج تدريبي سوف يستخدم ما تعلمه من المعرفة وما حصل عليه من مهارات في رفع مستوى أداء العمل وتحسينه.

أفاد المدبرون التنفيذيون بعد خضوعهم للتدريب بزيادة القدرة على تحقيق التوازن بين عملهم وحياتهم الشخصية، وزيادة الثقة بالنفس، والقدرة على التفكير في وكيفية القيادة، واستمرار الالتزام بتحسين الذات، ومن الفوائد على المدى الطويل للتدريب تعزيز الاستقرار في المنظمات والحفاظ على القياديين ذوي الخبرة والكفاءة (Deaton et.al, 2013).

خامساً: أسباب ضعف القادة الشباب:

يوجد العديد من الأسباب التي تؤدي إلى فشل القائد في مهامه وهي كآآتي:

- اختيار القائد على أساس التميز في العمل المهني الميداني ، كالتدريب، أو إجراء البحوث العلمية لا يجعل من منه قائد فعال (Itri & Lawson, 2016).

- بالرغم من التطورات الأخيرة في برامج التدريب على القيادة، فإن معظم الأفراد لا يتلقون تدريباً رسمياً على القيادة (Itri & Lawson, 2016).

- لا يدرك القادة الجدد الحاجة إلى تنمية كفاءاتهم القيادية إلا بعد توليهم مناصب قيادية، مما يضعهم في موقع غير المستعد لأداء المهام المطلوبة (Itri & Lawson, 2016).

- ممارسة القيادة تجريبياً على أساس الخبرة المكتسبة دون تدريب على المهارات القيادية، ويرجع ذلك إلى الظروف الاجتماعية والسياسية والتاريخية، فيعمل الشخص المعين كمدير وليس كقائد (Crețu & Iova, 2015).

- إهمال التخطيط لتعاقب القادة، رغبة من القادة الحاليين بالاستمرار لأطول فترة ممكنة، تدفع القادة الشباب المستقبليين لترك المنظمة بحثاً عن فرص الترقى في منظمات أخرى (Deaton et.al, 2013).

- لم يتم الاهتمام من قبل المؤسسات التعليمية بمهارات القيادة الإبداعية لدى الطلبة بصفة عامة والموهوبين بصفة خاصة خلال كافة المراحل الدراسية.

- تعدد الأجيال في مكان العمل يخلق صعوبات عديدة في مجال التواصل والقيادة،

حيث يشعر القادة الناشئون بعدم التقدير والاهتمام في منظماتهم، وعدم القدرة على التأثير، مما يصيبهم بالإحباط ويفاقم أزمة القيادة المستقبلية (Deaton, et al, 2013).

سادساً: تجارب عالمية في تنمية القدرات القيادية للشابة:

1- مشروع تطوير برنامج التدريب على القيادة لتعزيز مهارات القيادة لدى قادة الأعمال الشباب في دول الاتحاد الأوروبي في العام 2014:

في أعقاب دراسة استقصائية أجريت في أربعة بلدان أوروبية (لاتفيا وقبرص وليتوانيا وبلغاريا) حاولت تحديد الاحتياجات لمهارات قيادية جديدة خلال الأزمة الاقتصادية، تم تصميم برنامج للقيادة لتدريب القادة الشباب على المهارات القيادية الأهم والأكثر ضرورة.

تم إجراء استبيان لتحديد أهم المهارات التي يجب على القائد التمتع بها، وقد تم التوصل إلى 10 مهارات موزعة في ثلاث فئات: إدارة الذات، وإدارة الأعمال ومهارات إدارة الناس، تم تنظيمها في حزمة تدريبية، من ثلاثة أقسام وهي: تقييم المهارات، تعلم المهارات وممارسة المهارات.

يهدف قسم تقييم المهارات إلى مساعدة القادة الشباب على تحديد نقاط قوتهم وضعفهم من خلال التقييم الذاتي. ومن ثم عقد دورات للتدريب في مجموعات صغيرة لتحليل نتائج عملية التقييم ومساعدة المشاركين على وضع خطة عمل لتنمية مهاراتهم.

خلال قسم تعلم المهارات، يستعرض المشاركون بالتفصيل نظريات القيادة الكلاسيكية والحديثة والنماذج المفاهيمية والأطر المتعلقة بالمهارات التي سيتم تطويرها، مثل: القيادة التحويلية، وإطار القيم المتنافسة، والذكاء العاطفي.

يتيح قسم ممارسة المهارات للمشاركين الفرصة لتحليل دراسات الحالة لأفضل الممارسات، وتطبيق السلوكيات الجديدة من خلال: لعب الأدوار، بناء الفريق التجريبي، الأنشطة والحصول على ردود فعل صادقة من المدربين والمشاركين الآخرين في بيئة تعليمية آمنة، ويتضمن هذا القسم أيضاً عروض الأفلام وورش الكوميديا، حيث تقدم الأفلام المعروضة توضيحات جيدة لمهارات القيادة وسلوكياتها وتعميق معارف المشاركين وفهمهم لقضايا القيادة، كما يتم اعتماد الرسوم الهزلية كأداة راسخة في مجال التعليم والتدريب، حيث تستخدم القصص المصورة في التدريب بتوضيح الأمثلة العملية اليومية وشخصياتها، كما يمكن اعتماد إشراك المتدربين في مواقف الحياة الحقيقية حيث يتم إعطاء قادة الأعمال الشباب الفرصة للعمل عن كُتب مع كبار القادة والتعلم منهم.

تم عرض مراحل تطوير برنامج التدريب لقادة الأعمال الشباب، حيث تم اعتماده على أن يجري اختبار تجريبي له بمشاركة قادة الأعمال الشباب في البلدان الأربعة المستضيفة (لاتفيا وقبرص وليتوانيا وبلغاريا).

2- تعزيز الجيل القادم: برنامج متعدد الأوجه لتطوير القدرات القيادية في القادة الناشئين غير الربحيين (ENPL) في العام 2013:

في عام 2006، أوجز تقرير يدعى *Daring to Lead* دراسة وطنية أمريكية عن القطاع غير الربحي تبين أن ثلاثة من أربعة من المديرين التنفيذيين في القطاع يعتمدون ترك وظائفهم خلال السنوات الخمس المقبلة، وأيد باحثون آخرون هذا الادعاء وأشار تحليلهم إلى أنه بحلول عام 2016، سيحتاج القطاع غير الربحي إلى 78000 من كبار المديرين الجدد كل عام.

تم إنشاء برنامج القادة غير الربحيين الناشئين (ENPL) في خريف عام 2007 برعاية الشراكة بين مؤسسة *Richmond* غير الربحية وجامعة *Virginia Commonwealth*، حيث يتيح هذا البرنامج للمشاركين الفرصة لتعميق فهمهم لقدراتهم القيادية، وتعزيز معارفهم وممارسة القيادة في القطاع غير الربحي، وتعزيز شبكتهم من الزملاء غير الربحيين، ويستمر البرنامج لمدة 8 أشهر للجيل القادم من القادة غير الربحيين في وسط فيرجينيا، وهي منطقة تضم أكثر من 2500 من المنظمات غير الربحية والجمعيات.

يشمل البرنامج لمدة 102 ساعة من التدريب والتطوير الرسميين، سلسلة من ندوات طوال اليوم حول موضوعات الذكاء العاطفي، وأساليب القيادة، والتفكير الاستراتيجي، وقيادة التغيير، وإدارة الصراع، ومهارات التدريب لمجموعات المتدربين، وتجربة بناء الفريق التجريبي، والمناقشات مع قادة نموذجيين من المجتمع غير الربحي، جلسات مكثفة لتقييم القيادة، والحوار عبر الإنترنت، والقراءات، والتدريب على القيادة الفردية، والمشاورات الفردية حول التفكير الاستراتيجي، كما يقوم المشاركون بإجراء مقابلة التخطيط الاستراتيجي مع المدير التنفيذي في منظماتهم، الذي يشارك في الجلسات الافتتاحية والتخرج.

النتائج:

لا يزال 92% من المشاركين يعملون في القطاع غير الربحي، مما يدل على تأثير إيجابي على الاحتفاظ بالقادة الموهوبين الناشئين. في حين أن 54% من الخريجين في نفس المناصب كما كانوا عند الانتهاء من البرنامج، 34% منهم قبلوا بالفعل في مواقع مسؤولية في نفس المنظمة أو في منظمة أخرى تجارية أو غير ربحية، ويشير تقييم البرنامج إلى أن بعض الجوانب الأكثر تأثيراً في البرنامج تتمثل في إقامة علاقات دائمة مع شبكة من النظراء، وتنمية الوعي الذاتي وممارسة التفكير، ومعرفة كبار القادة بوصفهم موارد للقادة المستقبليين. وقد ساعدت الجهود التعاونية لأعضاء جميع

أجيال الخريجين المشاركة في إنشاء نظام للدعم والتعلم المستمر.

3- تطوير مبادرة تعزيز مشاركة المواطنين في فيجي بالتعاون مع UNDP ومنظمات المجتمع المدني ذات الصلة في العام 2014 (the Strengthening Citizen Engagement in Fiji Initiative (SCEFI)

يحتاج القادة التقليديون في مجتمعات جزر فيجي إلى بناء المهارات والتدريب على القيادة للتعامل مع تحديات الحكم في بلد على مفترق طرق بين الحداثة والتقليدية، لذا بدأت في العام 2014 مبادرة تعزيز مشاركة المواطن في فيجي (SCEFI) لوضع إستراتيجية وطنية تعزز هيكل الحكم على المستوى المحلي، وهي تهدف إلى تزويد القادة التقليديين بالمهارات اللازمة للتكيف مع التغيرات سريعة الخطى في العصر الحديث دون المساومة على القيم التي تجعل من جزر فيجي فريدة من نوعها، وقد نفذ هذا التدريب تجريبيا عام 2015 في 24 قرية.

إن عدم تمتع القادة المحليين بالمهارات اللازمة خلق صعوبات في إدارة شؤون المجتمعات المحلية وترك آثار سلبية واسعة، تجلت باستمرار استبعاد النساء والشباب من آلية صنع القرار، كما أن افتقار القادة المحليين للمعرفة في المجالات المالية وحل النزاعات في ظل ارتفاع معدل الدوران للوظائف القيادية جعلهم أكثر عرضة للمخالفات المالية واتخاذ القرارات الخاطئة بشأن الاستخدام المستدام للموارد، أوجه القصور هذه تؤدي إلى تفاقم المنازعات وتهديد التماسك الاجتماعي من خلال التوترات بين الشباب والأجيال الأكبر سنا، والطوائف الدينية المختلفة، وحتى داخل الأسر ذاتها.

وفي عام 2014، تم البدء بوضع إستراتيجية وطنية شملت تلقي الآراء والمشاريع المقترحة من المواطنين والمؤسسات في جميع أنحاء فيجي، من خلال 236 جلسة إعلامية قام بها 11 ميسرا محليا ضمت أكثر من 3000 شخص من 14 مقاطعة في عام 2014.

تم تشكيل فريق عمل مشترك مع جميع الشركاء وأصحاب المصلحة لتصميم مشروع تجريبي من أجل تنفيذ الإستراتيجية الوطنية. أعطى هذا المشروع التجريبي الفرصة لإعادة تصميم أداة التنميط المجتمعية، ومناهجها على القيادة والإدارة على المستوى المحلي، والتنفيذ من خلال مشروع تجريبي في 24 قرية في 14 مقاطعة

تم وضع أداة لتحديد خصائص المجتمع لتمكين فريق العمل من جمع كم كبير من البيانات الكمية بشأن مجموعة من القضايا المجتمعية الهامة بما يمكن المدربين من تكييف رسائلهم ونهجهم التدريبي وفق المعلومات التي تم الوصول إليها، تلا ذلك عقد اجتماعات تشاورية مع 25 مجتمعا مستهدفا لشرح المسمى واكتساب القبول منها.

بناءً على الخطوة السابقة تم وضع منهج للتدريب بمشاركة الوكالات الحكومية ومنظمات المجتمع المدني والخبراء في مجالات المنهاج، ويتكون المنهج التدريبي من 10 وحدات، مدة كل منها 1,5 ساعة، وهي:

- تدريب القيادات لمجتمع مزدهر

- الحكم الرشيد والقيادة

- إدارة الموارد الطبيعية

- إدارة النزاعات والمصالحة

- إدارة تغير المناخ وإدارة مخاطر الكوارث

- الصحة والعافية وإدارة النفايات

- محو الأمية المالية

- تقديم الخدمات بشكل متوازن

- هياكل المستوى الوطني (وحدتان فرعيتان: تثقيف الناخبين والبرلمان)

- الرفاه الاجتماعي والمجتمعي (الحماية الاجتماعية، خدمة ذوي الإعاقة والأبوة الفعالة)

وأتاح تدريب المنهج التدريبي للفريق العامل تقييم فعاليته قبل المضي قدماً في تنفيذ إستراتيجية تنفيذ وطنية. وقد توخت الإستراتيجية الوطنية اختبار المنهج التدريبي في 24 قرية في 14 مقاطعة في جميع أنحاء فيجي. وقد تم اختيار القرى الـ 24، استناداً إلى مجموعة من المعايير التي وضعتها أنفسهم من أجل تحديد عينة ممثلة من القرى من مختلف أنحاء فيجي، وقد نتج عنه زيادة الوعي بأهمية الإدماج من خلال تعزيز اهتمام السلطات بإدماج النساء والشباب والأشخاص ذوي الإعاقة وقبول آرائهم في عمليات صنع القرار، كما أدى البرنامج إلى تحسين العلاقة بين الحكومة ومنظمات المجتمع المدني حيث تغيرت المفاهيم والمعتقدات والمواقف من كلا الطرفين تجاه بعضها البعض.

المقترحات والتوصيات النهائية:

- الاستثمار في تطوير قادة المستقبل قبل توليهم مناصب رئيسية ودعم التطوير المستمر من خلال التدريب الرسمي لهم.

- تقييم القادة الجدد بدقة قبل التعاقد معهم، حيث يتم اختيارهم من ذوي الخبرة

الذين تولوا مهام سابقة ونجحوا بأدائها، كما قاموا بالأدوار المختلفة ذات الصلة بالمهمة القيادية.

- مشاركة جميع أقسام المنظمة في التخطيط لتعاقب قادة المواقع المختلفة ضمن المنظمة، وذلك ضماناً لاستمرارية القيادة وتجنب الفراغ الناجم عن تغييرات قيادية غير متوقعة، وذلك من خلال: توزيع المهام القيادية على مجموعة مختارة من الأفراد وتقديم الإمكانات اللازمة لهم، تحميل الأفراد المسؤوليات المتناسبة مع الصلاحيات لتقييم قدراتهم.

- تضمين برامج تطوير القيادة مجموعة واسعة من المهارات القيادية، كالذكاء العاطفي والاجتماعي، ومهارات اتخاذ القرار، والاستخدام الفعال للإلهام والتأثير، وينبغي للتدريب أن يساعد القادة على تطبيق المهارات التي تعلموها في عملهم.

- دعم القادة الجدد من المنظمة شرط أساسي لنجاحهم، وذلك بمنحهم الوقت الكافي لتنفيذ مهامهم، وتزويدهم بالمعلومات الواردة من المصادر المتعددة، وتقديم التدريب المستمر على القيادة والإدارة.

- الالتزام بتنمية المواهب الشابة من خلال دمج مواهب وخبرات كل من القادة الحاليين والناشئين في فريق عالي الأداء، وتفعيل دور مجالس الإدارة بعضوية القادة الناشئين.

- الاهتمام والرعاية للطلبة عموماً والموهوبين منهم خصوصاً من قبل المؤسسات التعليمية من خلال إدماج برامج التربية القيادية في المواد الدراسية المقررة، حيث يتمتع الطلبة الموهوبون والمتفوقون بقدراتهم المعرفية الفريدة، بالإضافة إلى تمتعهم بمستويات مرتفعة من التعاطف يرتبط ارتباطاً إيجابياً بالمهارات القيادية وتعتبر تجربة مدرسة المتميزين في سورية تجربة هامة يمكن البناء عليها كمصدر للقيادة الشباب.

- توظيف المنظمات للقيادة الشباب والاستفادة من خبرتهم التكنولوجية واندفاعهم للعمل، خاصة في ظل ظروف الأزمات الاقتصادية حيث تتناسب أجورهم أكثر مع ظروف المنظمة.

- التدرب على تطبيق العمليات الإدارية وتنفيذ المهارات القيادية في بيئات التعلم المعقدة كالتطبيقات الحاسوبية المحاكية لواقع البيئة العملية.

- وضع خارطتين للموارد البشرية وللشواغر بشكل يجعل سياسة التوظيف الحكومي معتمدة على الخارطتين معاً لملئ الشواغر المتوفرة بالكفاءات والمهارات المناسبة وبشكل خاص المواقع القيادية، كما وجه الرئيس الأسد في

خطابه التوجيهي أمام مجلس الوزراء.

- الإعداد لإطلاق مشروع وطني لتعزيز القدرات القيادية للشابة، يبدأ من استقطاب القادة الشباب من كافة منظمات المجتمع (عام، خاص، غير ربحي، أحزاب) وتصميم برنامج تدريبي بمشاركتهم وبما يناسب كل شريحة منهم.

- الاستفادة من التجارب العالمية في هذا المجال خاصة برنامج SCEFI في جزر فيجي، وبرنامج ENPL في فيرجينيا.

الخاتمة:

في الختام، تجدر الإشارة إلى أن تنمية القيادة رحلة حياة، وبالتالي فإن برامج التدريب على القيادة لا يمكن أن تكون السبيل الوحيد لتعزيز مهارات القيادة، ولكنها تسلط الضوء على أهمية المهارات القيادية، وتقدم لمحة عامة عما هو متاح، وتعرض المفاهيم والأدوات الأساسية لمساعدة القادة الشباب في رحلة طويلة من التطور والنمو الفكري والمعرفي والسلوكي.

المراجع:

lordanoglou, D ; Tsakarestou, B; Tsene, L; Ioannidis, K. The development of an -1 innovative leadership training programme for European young professionals .105 – 102 (2014) 156 in times of crisis. Procedia - Social and Behavioral Sciences

Deaton, A; Wilkes, S; Douglas, R. Strengthening the Next Generation: A -2 Multi-faceted Program to Develop Leadership Capacity in Emerging Nonprofit .pp ,1 .No ,3 .Vol ,2013 Leaders. Journal of Nonprofit Education and Leadership .46-34

Ariratana, W; Sirisookslip, S; Ngang, T. Development of Leadership Soft Skills -3 Among Educational Administrators. Procedia - Social and Behavioral Sciences .336 – 331 (2014) 186

Siewiorek, A; Saarinen, E; Lainema, T; Lehtinen, E. Learning leadership skills -4 in a simulated business environment. journal homepage: www.elsevier.com/locate/compedu, Computers & Education .135–121 (2012) 58

Bakar, A; Ishak, N; Abidin, M. The relationship between domains of empathy -5 and leadership skills among gifted and talented students. Procedia - Social and Behavioral Sciences 768 – 765 (2014) 116

Leadership in Crisis: 'Events, My Dear boy, .(2011) .Mabey, C., & Morrell, K -6 .117-105 ,7 ,Events'. Leadership

Leading Change. Boston, MA: Harvard Business Review .(2012) .Kotter, J. P -7 .Press

2016 Itri, J & Lawson, L. Ineffective Leadership. J Am Coll Radiol, Copyright -8 .American College of Radiology

9- البوعينين، عائشة؛ الجاسم، فاطمة؛ النبهان، موسى. أثر برنامج إثنائي في تنمية مهارات القيادة الإبداعية لدى الطالبات الموهوبات بالصف السادس الابتدائي في مملكة البحرين. المؤتمر الدولي الثاني للموهوبين والمتفوقين - تحت شعار «نحو استراتيجية وطنية لرعاية المبتكرين، 19-91 مايو 1192 - جامعة الإمارات العربية المتحدة.

10- زرقون، محمد. دور القيادة في إدارة التغيير لتمييز الريادة في المؤسسات الاقتصادية. مجلة الواحة للبحوث والدراسات ، العدد 11 (2011) 124-144.

Cre u, D & Iova, R. Identification of Leadership Skills and Behaviours, in -11 186 The Business Sector. Case Study. Procedia - Social and Behavioral Sciences .534 – 526 (2015)

2nd ed.). Englewood Cliffs, NJ:) Leadership in organizations .(1989) .Yukl, G -12 .Prentice Hall

What we know about leadership: .(1994) .Hogan, R., Curphy, G., & Hogan, J -13 .504–493 ,49 ,effectiveness and personality. American Psychologist

14- الصامل، ناصر. تنمية المهارات القيادية للعاملين وعلاقتها بالأداء الوظيفي. دراسة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

Lord, R & Hall, R. Identity, deep structure and the development of leadership -15 .615–591 (2005) 16 skill. The Leadership Quarterly



وزارة التنمية الإدارية
MINISTRY OF ADMINISTRATIVE DEVELOPMENT

تعزيز القدرات القيادية الشابة