

## دور القيادة الإستراتيجية في إعداد وبناء القيادات المستقبلية تهانى صالح زكى طولان

### الملخص:

اتجهت العديد من الدول المتقدمة منها والنامية إلى بذل المزيد من الاهتمام بوضع تخطيط برنامج كامل لإعداد وتأهيل الرؤساء والقادة الإداريين وتدريبهم مستخدمةً في ذلك أحدث الأساليب العلمية وأكثرها تقدمًا؛ وذلك بهدف وضع خطة متكاملة لإعداد وبناء القيادات الإدارية بالأجهزة الإدارية للدولة، وفي مقدمة ما اتجهت إليه الدول المتحضرة والنامية في العصر الحديث اهتمام المسؤولين بها بتخطيط برنامج شامل لبناء وإعداد قادة المستقبل من أدنى المستويات إلى أعلاها. والقيادة الاستراتيجية قادرة على التخيل والتصور المستقبلي وأيضا بناء المرونة ودعم الآخرين نحو خلق التغيير الاستراتيجي المطلوب في المنظمة. وحيث أن المنظمات مليئة بعقول وكفاءات متميزة؛ فهي تحتاج لقادة قادرين على تحفيز تلك العقول نحو العمل المثمر، وتحقيق الكفاءة والفاعلية، بالإضافة إلى ما يتوافر من موارد طبيعية ومادية ومالية كبيرة، فالقيادة هي أساس ازدهار أى منظمة وقادرة على مواجهة التحديات واتخاذ القرارات فى أصعب الحالات.

وعلى ذلك فإن إعداد قادة المستقبل بإعتبارها عملية إعداد أشخاص تتوافر فيهم صفات قيادية معينة يتوقع لهم أن تنمو وتتوسع قدراتهم بمرور الوقت حتى يصبحوا قادة متميزين، فإن إدارة هذه المواهب هي عملية مستهدفة لإكتشاف ذوي الصفات القيادية بصورة مبكرة ووضعهم في البيئة الملائمة وتدعيمهم بكافة الأدوات والصلاحيات للسير في مسار وظيفي قيادي متميز.



## Abstract:

Tended many developed countries and developing countries to do more attention to developing a complete program for the preparation and qualification of presidents and leaders, administrators and training planning, using the latest scientific methods and most advanced; with the aim of developing an integrated plan for the preparation and construction of administrative leadership and administrative organs of the state, and in the Introduction What tended to states civilized and developing in the modern era the attention of officials by planning a comprehensive program to build and prepare the future leaders of the lowest levels to the highest.

Strategic leadership is able to imagine the future, visualization and also build flexibility and support of others towards creating a strategic change required in the organization.

As organizations filled the minds of the distinct competencies; they need for the leaders are able to stimulate the minds of some fruitful work, and to achieve efficiency and effectiveness, as well as the availability of the material and financial large natural resources, leadership is the basis of prosperity of any organization and is able to meet the challenges and take decisions in the most difficult situations .

Thus, the preparation of future leaders as a process of preparing the people they meet certain leadership qualities



expected them to grow and expand their capabilities over time to become distinguished leaders, the management of this talent is a targeted operation to detect people with leadership qualities early and put them in the right environment and reinforced by all the tools and powers to walk in a career path leading privileged.



### مشكلة البحث:

تبلورت مشكلة الدراسة فى ضوء الحاجة إلى إعداد وبناء القيادات المستقبلية بالإعتماد على القيادة الاستراتيجية فى قطاع البترول، حيث تبين أن النظام الحالى لدعم الطاقة فى مصر يفتقر للكفاءة والعدالة فضلاً عن ارتفاع تكلفته<sup>(١)</sup>. نظراً لسوء الإدارة وتفشى ظاهرة التردد فى اتخاذ القرارات الإقتصادية وعدم التركيز على الرؤية والتوجهات الاستراتيجية والاهتمام بالمستقبل وصعوبة مواجهة التحديات القادمة، وعلى ذلك فإنه يمكن صياغة مشكلة البحث فيما يلى:  
إلى أى مدى يمكن أن تؤثر القيادة الإستراتيجية فى إعداد وبناء القيادات المستقبلية وزيادة قدراتهم نحو الابتكار والإبداع فى أداء العمل؟

### أهداف البحث:

يستهدف البحث المساهمة بالأساس فى تقديم إطار مقترح لدور القيادة الاستراتيجية فى إعداد وبناء القيادات المستقبلية، وتتمثل الأهداف فى الآتى:

١. التوثيق والتأصيل العلمى لمفهوم القيادة الاستراتيجية.
٢. التعريف بالأسس والمبادئ والاستراتيجيات الخاصة بعملية إعداد وبناء القيادات المستقبلية.
٣. بحث وتحليل ممارسات القيادة تجاه الموارد البشرية بشركات البترول ودرجة تأثيرها على إعداد وبناء القيادات المستقبلية.
٤. العمل على كشف وتحليل معوقات مجتمع البحث التى قد تحول دون إعداد وبناء القيادات المستقبلية لمحاولة صياغة بعض الحلول لتلك المعوقات.
٥. تقديم بعض المقترحات التى من شأنها تفعيل عملية إعداد وبناء القيادات المستقبلية اعتماداً على ممارسات القيادة الاستراتيجية.

### أهمية البحث:

يستمد هذا البحث أهميته من خلال ما يلى:

١. إلقاء الضوء على أهمية إعداد وبناء القيادات المستقبلية.



٢. وضع الخطط اللازمة لتنمية وتطوير مستوى الأداء والذي يعد أمراً هاماً.
٣. يحاول البحث التركيز على أن مستوى أداء أي نظام مؤسسي يتأثر بمستوى أداء ودرجة كفاءة العاملين فيه.
٤. يتناول البحث مجالاً هاماً يفيد الباحثين في مجال إدارة الموارد البشرية، حيث يتناول علاقة القيادة الإستراتيجية بإعداد وبناء القيادات المستقبلية في شركات البترول.

ومن خلال ما تقدم يمكن تقسيم الدراسة إلى المباحث التالية:

- مفهوم وأبعاد القيادة الإستراتيجية.
- إعداد وبناء القيادات المستقبلية.
- علاقة القيادة الإستراتيجية بإعداد وبناء القيادات المستقبلية.

أولاً: مفهوم وأبعاد القيادة الإستراتيجية.

أن القيادة تعنى الكثير بالنسبة لمنظمات الأعمال، فالقادة هم المفكرون والمبدعون والتميزون، هم الذين يدركون المستقبل ويستعدون لمواجهته، هم القادرون على تحمل المخاطر وإدارة الأزمات ومعالجة الصراعات، هم القادرون وكفاءة على إدارة واستخدام الوقت بطريقة مثلى ورشيده، هم المتميزون في إتخاذ قرارات إستراتيجية، هم يدركون أهمية العنصر البشرى كمورد من الموارد التنظيمية، هم القادرون وبشجاعة على تحمل أخطاء المرؤوسين غير المقصودة، هم الذين يشركون ويمكنون ويفوضون جزء من سلطاتهم للعاملين والتابعين، هم وحدهم القادرون على بناء كوادر قيادية مستقبلية، لذا فهم يتحملون مسئولية التطوير والتحسين والجودة والتميز التنافسى في الأداء<sup>(٧)</sup>.

و بما أن المواقف المختلفة تتطلب أشكالاً مختلفة من القادة، فإن ذلك يتطلب مهارات وسلوكيات معينة لكل فرد في كل موقف أي الجمع بين سمات



القائد والموقف الذي يتخذه، فالقائد يؤثر على الأتباع أثناء عملية التفاعل ورد فعلهم يؤثر على سلوك القائد<sup>(٣)</sup>.

#### (أ) مفهوم القيادة الاستراتيجية:

يمكن تعريف القيادة بصفة عامة بأنها "محصلة التفاعل بين القائد والمرؤوس والموقف وهي العملية التي تؤدي إلى الإبداع في بيئة العمل من خلال الأفراد القائمين بذلك العمل بإيجاد أو خلق العلاقة ذات التأثير في هؤلاء الأفراد نحو إنجاز الأهداف"<sup>(٤)</sup>.

حيث أشار (Boal,B,& Schultz,L,2007) إلى أن القيادة الاستراتيجية هي "سلسلة من القرارات والأنشطة التي تقوم على دمج ماضي وحاضر ومستقبل الشركة معاً"<sup>(٥)</sup>.

وأكد (الكتبي، ٢٠١٤) على أن القيادة الاستراتيجية هي "عبارة عن علم وفن وتنفيذ وتقويم القرارات عبر الوظائف المختلفة، وهذا يجعل الشركة قادرة على تنفيذ أهدافها"<sup>(٦)</sup>.

كما أوضح (Hougyun & Sungin,2013) القيادة الاستراتيجية بأنها "القدرة على القيادة الحكيمة، ووضع رؤية مستقبلية وترتبط القيادة الاستراتيجية بالكاريزما والعمل الجماعي بين القيادة والعاملين"<sup>(٧)</sup>.

وعرف (جاد الرب، ٢٠١٦) القيادة الاستراتيجية بأنها "القيادة التي يكون لها سبق والقدرة على التخيل والتصور المستقبلي وأيضاً بناء المرونة ودعم الآخرين نحو خلق التغيير الاستراتيجي الضروري المطلوب في الشركة"<sup>(٨)</sup>.

أن القادة الاستراتيجيين هم: الرؤساء والقادة في المراكز الإدارية العليا الذين يتولون صياغة الرؤى الاستراتيجية لمنظمتهم، وتصميم هيكلها التنظيمية وفق أغراضها وأهدافها وطبيعة أعمالها ومواردها، واتخاذ القرارات الاستراتيجية بهدف التحسين المستمر لتحقيق أهداف المنظمة<sup>(٩)</sup>.



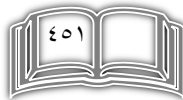
### وللقيادة الاستراتيجية وظائف متنوعة ومختلفة تقوم بها، ومنها<sup>(١٠)</sup>:

- تتضمن إدارة المنظمة ككل وليس التركيز على إدارة الوحدات الفرعية.
- كما أنها تساعد المنظمة في التغلب على المشكلات الحادة والتي يفرضها واقع المنافسة المعقدة في السوق الذي تعمل فيه.
- تقوم القيادة الإستراتيجية أيضا بتعلم كيفية التأثير على السلوك الإنساني بكفاءة في أي بيئة عمل غير مؤكدة أو تتسم بالمخاطرة.
- ويتم ذلك من خلال الحوار أو الأفعال والممارسات التطبيقية للقادة والطموحات الكبيرة لهم.
- إن القادة الإستراتيجيون الكفاء يفهمون ويعرفون جيدا كيفية وأهمية التأثير في السلوكيات، وتقديم الأفكار، والشعور بالمنظمة ككل وكأسرة واحدة في عمل واحد مشترك.
- إن القدرة على إدارة رأس المال البشري human Capital ربما تكون الجانب الهام والخطير في مهارات القائد الاستراتيجي.

### (ب) خصائص وأهمية القيادة الاستراتيجية:

#### مواصفات وخصائص القائد الإستراتيجي الفعال:

ظهرت في الآونة الأخيرة نظرية جديدة في عالم الإدارة تلخص خصائص القيادة الإستراتيجية في مجموعة قليلة من الصفات المشتركة بين كل القادة المؤثرين والفاعلين، بغض النظر عن الموقف أو الطرف، وطبقاً لهذه النظرية فما علينا سوى البحث عن هذه الصفات إذا أردنا أن نختار شخصاً ما للقيادة، أو أن ندرب الشخص على هذه الصفات كي يصبح قائداً فعالاً، وهذه الصفات هي<sup>(١١)</sup>:



- **التحفيز:** الرغبة الداخلية لدى القائد لاستعمال نفوذه ومكانته لتحريك الناس للوصول للأهداف.
- **الدافع الذاتي:** المحرك الداخلي الذي يدفع القائد نحو الهدف.
- **المصداقية:** وهي الصدق وتطابق القول مع الفعل مما يولد الثقة لدى الأتباع.
- **الثقة بالنفس:** إيمان القائد بمهاراته وقدراته للوصول للأهداف، والتصرف بطريقة تجعل الأتباع يقتنعون بذلك.
- **الذكاء:** أي القدرة المتميزة للتعامل مع حجم كبير من المعلومات وتحليلها للوصول إلى حلول بديلة، واستغلال الفرص غير الواضحة، علماً بأنه ليس مطلوباً من القائد أن يكون عبقرياً، ولكن من المتوقع أن يكون أعلى من المتوسط في ذكائه.
- **المعرفة بالموضوع:** أي أن يكون لدى القائد تمكن من الموضوع الذي يديره، ومن المناخ والبيئة التي يعمل بها بحيث يدرك ما هي القرارات المناسبة أو غير المناسبة في ظرف ما.
- **الرقابة الذاتية:** يكون لدى القائد الإستراتيجي الفعال رقابة ذاتية تمكنه من استشعار أي تغيرات حوله مهما كانت دقيقة، وتعديل تصرفاته لتناسب الظروف والأوضاع التي يعمل فيها.
- **وتبرز أهمية القيادة الإستراتيجية من خلال ما يلي<sup>(١٢)</sup>:**
- إن مديري الإدارة العليا يعتبرون أهم الموارد التي تستخدمها المنظمة نحو تصميم وتنفيذ استراتيجياتها
- إن المديرين يستخدمون مواهبهم وتميزهم عندما يتخذون القرارات الاستراتيجية والتي ترتبط بكفاءة تنفيذ استراتيجيات المنظمة



- أن القرارات الاستراتيجية تساعد المنظمة نحو تحقيق الميزة التنافسية، والطريقة التي يمارس بها المديرين التميز عندما يحددون الممارسات الإستراتيجية الملائمة تكون هي العامل الحاسم والخطير في تحقيق النجاح التنظيمي.
- بالإضافة إلى تحديد مبادرات استراتيجية جديدة فإن مديري الإدارة العليا أيضا يضعون الهيكل التنظيمي الملائم ونظم المكافآت في المنظمة، مما يؤثر في الممارسات الاستراتيجية التي يتم القيام بها عند تنفيذ طرق متنوعة للإستراتيجيات.
- علاوة على ما سبق، فإن مديري الإدارة العليا لديهم تأثير كبير على ثقافة المنشأة firms culture، وتشير الدلائل الميدانية أن قيم المديرين تكون عاملا هاما في تشكيل المنظمة والمعتمدة على القيم.
- كما يتضح من الممارسات التنظيمية التطبيقية أن مديري الإدارة العليا لهم تأثير هام على الأنشطة التنظيمية والأداء التنظيمي.

وبشكل عام يمكن إجمال أهمية القيادة الاستراتيجية بالنسبة لشركات الأعمال، في النقاط الآتية: (١٣)

- ١- تشجيع العمل الجماعي، ولاسيما في حالة تمكن القائد الاستراتيجي من خلق قبول مشترك بين العاملين، للرؤية التي يمتلكها ومن ثم سعيهم المشترك لتحقيقها.
- ٢- تهيئة الاستجابة السريعة للتغيرات المتلاحقة الحاصلة في بيئة العمل التنافسية ولاسيما في ظل العولمة والتقلبات المتلاحقة في بيئة العمل.
- ٣- تحديد التوجه المستقبلي للشركة باعتماد منهجية استراتيجية في تشخيص عوامل البيئة الداخلية والخارجية والمتمثلة بتحديد نقاط القوة والضعف



والفرص والتهديدات، وذلك لأن القيادة الاستراتيجية تعتمد على التخطيط  
المستند إلى الرؤية المستقبلية.

٤- تطوير أداء الشركة ولاسيما في تحقيق الأسبقيات التنافسية وفي ظل  
متطلبات البيئة الداخلية والخارجية.

وهكذا يتبين مما سبق أن القرارات والممارسات التي يقوم بها القادة  
الإستراتيجيون تصبح مورداً لتحقيق الميزة التنافسية لمنظماتهم، وأن أهمية القائد  
الإستراتيجي تنبع من خلال ما يملكه من حاسة ممتازة في عمله، فالقائد يجب أن  
تكون له طموحات عالية مقارنة بمن معه، ورؤية بعيدة المدى يسعى للوصول  
إليها، ويكون لها دور كبير في تحفيزه داخلياً للاستمرار في تحقيق أهدافه ورؤيته  
المنشودة<sup>(١٤)</sup>.

### (ج) مهام وعوامل نجاح القادة الاستراتيجيين:

من أهم مهام القادة الاستراتيجيين<sup>(١٥)</sup>:

١. تحديد الوضع الحالي للمنظمة: يتطلب هذا الدور إلمام القائد الاستراتيجي  
بجميع الإمكانيات الداخلية للمنظمة، وطبيعة عملياتها، واستخلاص  
الملامح المساعدة في بناء التصورات المستقبلية، وذلك يتطلب تحديد نقاط  
القوة والضعف في البيئة الداخلية ومكان الفرص والتهديدات في البيئة  
الخارجية، حيث تعد هذه نقطة الانطلاق الاستراتيجي للمنظمة.
٢. تحديد مستقبل المنظمة: يتضمن دور القائد الاستراتيجي هنا في تحديد  
معاني الأحداث البيئية (التعقيد البيئي، المنافسة، ندرة الموارد،  
المعلومات، الخ) وتحليلها وإسقاطها على محاور المستقبل. ويطلق على  
هذه الحالة المجالات المحتملة لأنشطة المنظمة.
٣. صياغة الخطط الاستراتيجية ومستلزمات تنفيذها: تستند هذه الخطوة على  
الفهم الدقيق لأغراض المنظمة وأهدافها المستقبلية، والظروف المتغيرة  
المحيطة بها، بهدف التهيؤ لمواجهة الأحداث الأنية والمستقبلية. ويستغرق  
التخطيط ومستلزمات التنفيذ وقتاً طويلاً من القائد الاستراتيجي.



٤. تقييم الأداء الاستراتيجي ومتابعته: يتضمن ذلك دور القائد الاستراتيجي في التحقق من سير الأمور المخططة وفقا لمساراتها المحددة سلفاً وحسب المعايير الأدائية والتقييمية للوقوف على مدى فاعلية التنفيذ.
٥. اتخاذ القرارات الاستراتيجية: إن عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية من أهم مهام القيادة الاستراتيجية، حيث يمتلكون الكثير من الأفكار والمشاركات الفاعلة التي تزيد من احتمالات نجاحهم في اتخاذ تلك القرارات، كما أن إلمامهم بكافة أمور المنظمة ومواردها ونفقاتها يمكنهم من اتخاذ القرارات الفاعلة التي تعتمد على التغيرات في البيئة الخارجية والتغذية العكسية كوسيلة فاعلة في المواءمة بين المدخلات والمخرجات، فضلاً عن تجنب اتخاذ قرارات متسرعة تعتمد على معلومات غير كافية أو خاطئة.

وهناك عدة عوامل تساعد في نجاح القيادة الاستراتيجية من أهمها<sup>(١٦)</sup>:

١. امتلاك القائد الرؤية الصحيحة Vision القائمة على الحكمة والعلم بأمور المنظمة والعاملين، مع التركيز على العاملين لأنه في حالة غيابهم تكون القيادة محدودة جداً، بل وغير ممتعة، فضلاً عن ضرورة إدراك القائد الاستراتيجي للطريقة التي يتبع ويقود على أساسها، لأن ذلك يحدد الطريقة التي يقود بها أتباعه ويتبعونه.
٢. طاقة التمكين Empowerment وسعتها التي تحقق له القدرة على الإلمام بالمعلومات الضرورية واستعادتها في اللحظة المطلوبة كلما لزم الأمر.
٣. سعة المعرفة Cognition وتنوعها وما يترتب عليه من معالجة المواقف عبر توازنات معرفية دون إهمال أحد جوانبها، فالحزمة الشمولية التي يتصرف وينفذ من خلالها القائد الاستراتيجي الأعمال والنشاطات حزمة ثلاثية الأبعاد تتضمن جوانب المعرفة والمهارة والسلوك.
٤. إدارة الوقت Time Management هي: "الاستخدام الأفضل للوقت وللإمكانات المتاحة بالطريقة التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف ولن يكون ذلك إلا من خلال الالتزام والتحليل والتخطيط والمتابعة، للاستفادة من الوقت بشكل أفضل في المستقبل". لذلك يجب اقتصار الوقت على الدور



- القيادة دون الدخول فى أدوار روتينية غير مرنة فى وصف المهام القيادية.
٥. العقيدة الصحيحة Dogma هى التى تمثل المثل العليا التى يسعى القائد إلى تحقيقها والدفاع عنها.
٦. الفطنة وبعد النظر Far- Sightedness وقدرة القائد الاستراتيجى على اشتقاق المعانى من المواقف.
٧. الشجاعة Bravery وسرعة حسم المواقف الحرجة واتخاذ القرارات الحاسمة عند الضرورة.

#### الممارسات الأساسية للقيادة الاستراتيجية الفعالة:

ويرى (جاد الرب، ٢٠٠٨) أن الثقافة التنظيمية هى "الإطار العام لتحقيق عملية دمج ومشاركة وتمكين العاملين من الأداء الوظيفى الفعال وأنها تعكس صدق المناخ التنظيمى والأنماط الديمقراطية فى الإدارة"<sup>(١٧)</sup>، ويمكن صياغتها كالتالى.

١. تحديد التوجه الاستراتيجى Determining Strategic Direction
٢. استثمار القدرات التنافسية والحفاظ عليها Exploiting & Maintain Core Competencies
٣. تطوير رأس المال البشرى Developing Human Capital
٤. دعم وتعزيز الثقافة التنظيمية Sustaining An Effective Org. Colture
٥. التأكيد على الممارسات الأخلاقية Emphasizing Ethical Practice

تنفيذ نظم الرقابة التنظيمية المتوازنة Establishing Balanced Organizational وعلى ذلك يمكن القول أنه لا يمكن لأية منظمة أن تستثمر فى شىء أعظم من استثمارها فى القيادة الإستراتيجية فى مواقع المسؤولية المختلفة لأنهم هم الذين يجلبون للمنظمة كل نفع وخير وهم الذين يبنون ويدربون كافة المديرين والموظفين من خلال الصور السابقة لبناء



واختيار وتنمية الموارد البشرية كما يعالجون المشكلات التي تواجه المنظمات ويفتحون أمامها آفاق النجاح والتطور والنمو والاستقرار فضلا عن تنمية قاعدة بشرية للمنظمة من العاملين وتأهيلهم عبر برامج تدريبية مكثفة وطويلة وتوزيعهم على خطوط الإنتاج والمواقع المناسبة في المنظمة، فالقائد الاستراتيجي هو أهم أركان نجاح المنظمة فلا بديل لدوره في تحقيق ذلك حيث تتوازي الحاجة إلى الكفاءة القيادية مع التقنية المتقدمة إذا لم تتوقف عليها كما أن سلوك القائد الاستراتيجي يوازي في أهميته سلوك المنظمة فكلاهما منبثق من الآخر وحيث إن المنظمات غير مستقرة نظراً لطبيعة أنشطتها فإن تفسير السلوك الاستراتيجي يرتبط بمتغيرات البيئة ومحاولات القائد التكيف معها.

### ثانياً: إعداد وبناء القيادات المستقبلية

إن منظمات الأعمال العامة والخاصة في كثير من الدول خاصة النامية منها تهمل الاهتمام والتركيز علي اعتبار الموارد البشرية بها كأحد المحاور الاستراتيجية في الأداء التنظيمي، وبالتالي لا تدرك قيادات وإدارات هذه المنظمات أهمية وفاعلية العقول البشرية عالية التميز كأحد الأسباب الجوهرية للنجاح والتميز، ومن مؤشرات هذا الإهمال القصور في الجوانب التنظيمية والمالية والمادية، وعدم الأخذ في الاعتبار بناء وتربية جيل من المبتكرين والمبدعين داخل المنظمة، وأيضاً عدم الأخذ في الحسبان أهمية جذب واستقطاب الخبرات والعقول البشرية المتميزة مهنيًا وإداريًا وفنيًا<sup>(١٨)</sup>.

#### ( أ ) مفهوم إعداد وبناء القيادات المستقبلية وسماتهم:

بداية مفهوم كلمة الإعداد في اللغة العربية إنما تعني تهيئة الشيء للمستقبل<sup>(١٩)</sup>، ويقال أعد الشيء أي هياه وجهزه<sup>(٢٠)</sup>، ومن الأمثلة الدالة على معنى الإعداد في القرآن الكريم يقول سبحانه وتعالى: (وَأَعِدُّوا لَهُمْ مَّا اسْتَنْطَعْتُمْ مِّنْ قُوَّةٍ وَمِنْ رَّبَاطِ الْخَيْلِ تُرْهِبُونَ بِهِ عَدُوَّ اللَّهِ)<sup>(٢١)</sup>.



وقد وردت تعريفات متعددة تناولت تحديد مفهوم معنى الإعداد وتلقتي جميعها على مفهوم المعنى العام للإعداد. ومن ثم نعرض بعض هذه التعريفات على النحو التالي:

عرفها **هاشم** بأنها: "عملية مستمرة تهدف إلى تطوير السلوك الإداري وتطوير أفكار وآراء المديرين من خلال المعارف والمهارات والمعلومات التي يكتسبها وتعميق قدراتهم على الإدارة بالأسلوب العلمي واستخدام الفنون المستخدمة في إدارة الأعمال والطريقة العلمية لاتخاذ القرار ومقابلة تحديات الإدارة الحديثة بفاعلية ونجاح"<sup>(٢٢)</sup>.

ويراها **مصطفى** أنها: "عملية تعني في الأساس تنمية مهارات الرؤساء من خلال تنمية مهاراتهم في ممارسة العملية الإدارية، وفي القيادة، وتحليل المشكلات واتخاذ القرارات"<sup>(٢٣)</sup>.

وينظر **الدماصي** إلى مفهوم الإعداد الفني بوجه عام بأنه: "تمكين الشخص عن طريق التوجيه أو الدراسة المنظمة نظرية كانت أو عملية بأن يكون صالحاً لشغل الوظائف العامة"<sup>(٢٤)</sup>.

ويشير **قطب** إلى القيادات المستقبلية بمسمى الرجل الثاني في المنظمة، وهو المسئول عن الاشراف على كافة أعمال الإدارات والأقسام التابعة للمؤسسة (فيما عدا الأجهزة الاستشارية والتابعة مباشرة لاشراف المدير)، وكذلك فهو يتفاسم مع مدير المنظمة مسئولية ادارتها واتخاذ القرارات اللازمة لتنفيذ السياسة العامة وتحقيق أهدافها المرجوة.

لذلك فان وظيفة نائب المدير تمثل جزءاً من ادارة المنظمة، أو بمعنى آخر أن ادارة المنظمة تشمل المدير ونائبه، فضلاً عما يؤمل منه في التأهل لشغل منصب المدير فيما بعد<sup>(٢٥)</sup>.

كما يري **جاد الرب** أن هناك بعض السمات والخصائص التي تميز القيادات المستقبلية، وهي<sup>(٢٦)</sup>:



١. لديهم القدرة على التعرف على كل ما هو جديد وإنتاج وتقديم ما هو أفضل منه.
٢. لديهم قدرة عالية على الإقدام والمخاطرة في البحث والتطوير والاختراع والابتكار.
٣. لديهم إمكانيات عالية لتحمل مسؤوليات التطوير والتغيير الجوهري لأنهم ينظرون إلى المستقبل ولا يحبسون أنفسهم بين الحاضر والماضي.
٤. يقضون وقتاً كبيراً في التفكير الإبداعي كما تزداد لديهم الفترات المخصصة للبحوث الابتكارية.
٥. لا ينظرون إلى الماضي إلا بقدر الاستفادة منه ولديهم تطلعات إيجابية في المستقبل.
٦. حريصون على حضور الاجتماعات والندوات والمؤتمرات الدولية وعندهم القدرة على المشاركة وإدارة الحوار وتعظيم الاستفادة من المعلومات والبيانات المتاحة لهم.

#### (ب) أهمية إعداد وبناء القيادات المستقبلية:

توجد أسباب كثيرة تجعل من إعداد وبناء القيادات المستقبلية نشاطاً أساسياً لأي منظمة وشرطاً من شروط نجاحها وهذه الأسباب ترجع إلى<sup>(٢٧)</sup>:

١. المشاكل الإدارية العديدة التي تواجه الوظائف الإدارية نتيجة كبر وزيادة حجم المشروعات والوحدات الإدارية نتيجة للتوسع السريع والضخم في الأعمال في معظم جوانب الحياة الاقتصادية ونموها، مما أثر بالتالي على عمل القيادات الإدارية، الأمر الذي يستلزم ضرورة الاهتمام بإعداد وبناء القيادات المستقبلية من ذوي الأفكار المتجددة.
٢. خلق قيادات من الصف الثاني يخفف من أعباء القيادات الحالية، ويجنب الارتباك الذي يحدث عند الإحالة إلى سن المعاش، أو ترك العمل لأي سبب من الأسباب.
٣. زيادة الطلب على شاغلي الوظائف القيادية والحاجة المتزايدة إليهم والمشكلة هنا تتمثل في التغلب على العجز في أعداد القادة الإداريين،



- والذي يرجع إلى طول الفترة اللازمة لإعدادهم وهو ما يعني ضرورة الإعداد المبكر للنقص في هذه الوظائف وعلى جميع المستويات.
٤. ارتفاع معدل الدوران في الوظائف العليا بسبب ترك العمل بحثاً عن فرص أفضل داخلياً أو خارجياً حيث تعتمد شركات وبنوك الاستثمار المختلفة إلى جذب المديرين الأكفاء ذوي الخبرة أو بسبب الإحالة إلى المعاش.
٥. الإعداد العلمي السابق لشاغلي معظم الوظائف الإدارية يستلزم الاهتمام ببرامج الإعداد والتنمية.

### (ج) خطوات وطرق إعداد وبناء القيادات المستقبلية:

تحتاج القيادات الإدارية المستقبلية إلى الإعداد على مستويين وليس على مستوى واحد فهناك أشياء يتعلمها الفرد قبل أن يكون مديراً أو قائداً ويستطيع تعلمها في شبابه أو على مدار حياته، وهناك أشياء أخرى لا يتعلمها إلا بعد أن يصبح مديراً قائداً ويقضي في الإدارة فترة<sup>(٢٨)</sup>.

وأنة عند إعداد برامج لصناعة قادة المستقبل يجب أن تراعي هذه البرامج ثلاثة جوانب أساسية هي<sup>(٢٩)</sup>:

- **الجانب النفسي:** وهو ما يتعلق بالصفات والسمات الذاتية للأفراد، والتي يجب أن تراعى في البرامج التدريبية.
- **الجانب الفني:** وهو ما يتعلق بالمهارات والقدرات الذاتية للأفراد.
- **الجانب الاجتماعي:** وهو ما يتعلق بالقدرة الاتصالية مع النفس والآخرين.

فالهدف هنا يتمثل في التعرف على برامج اعداد وبناء القيادات المستقبلية لتحقيق النجاح الفردي والمؤسسي، وتركز عملية اعداد وبناء القيادات المستقبلية على المواهب الواعدة التي يتوقع لها أن تنمو بصورة كبيرة وتتطور معارفها ومهاراتها وقدراتها





وصفاتها بمرور الوقت بحيث تصبح قيمة مضافة متزايدة بصورة مستمرة، وذلك لا يتأتى إلا من خلال:

١. التعرف المبكر على المواهب في جميع المستويات، ووضع برامج لتنميتها على المدى الطويل.

٢. ملاحظة أن إدارة المواهب لا تعني فقط التنمية الرأسية، ولكن تعني أيضاً التنمية الأفقية بمعنى توسعة المعارف والمهارات والقدرات المتعلقة بالوظيفة الحالية، والعمل على الاستفادة من المواهب المتوافرة على مستوى تنظيمي واحد من خلال التشارك في الأعمال (المشاركة في أعمال الفرق المختلفة).

ما نحتاج إليه هو الأفراد ذوي القدرات المتطورة لأخذ الوظائف الأعلى. ويمكن القول بأنه لنجاح عملية إعداد وبناء القيادات المستقبلية فيجب أن تتوفر المقومات التالية<sup>(٣٠)</sup>:

١. التدريب: أي تنمية المواهب والمهارات بصفة دائمة ومستمرة حيث صقل القدرات والمعارف والاتجاهات يُحسن التصرف دائماً في مواقف القيادة.
٢. المعرفة: فيجب التعريف بكل شيء عن المنظمة وأسلوب إدارتها وأعمالها، وكيف تعمل مؤسسات الدولة ووزاراتها وكيف تسيّر سياستها، فكما سيطر الانسان على المعلومات كلما حسنت وزادت قدراته على اتخاذ القرارات بكفاءة و قدرة عالية.
٣. الايجابية: حيث يجب على القائد المستقبلي أن يكون إيجابياً فيما يختص بأهداف المنظمة ومعالجة الانحراف عن تلك الأهداف وطرق الانتاج ووسائل تصحيح أي خطأ، فلا يقف موقف المتفرج وكأن الأمور لا تعنيه.
٤. التعاون: أي التكامل لانجاز الأعمال، فعليه دائماً أن يتسم بروح الألفة و الموده و الصداقة في جو العمل فمن واجبه التعاون مع رئيسه و العمل على تحقيق أهداف المنظمة بأقصى سرعة و أكبر فاعلية وكفاءة و أقل التكاليف الممكنة، كما عليه أن يلتقي بزملائه دائماً في منتصف الطريق،



5. **القدرة على ضبط النفس:** حيث أن ذلك سيمكنه من التغلب على المصاعب التي ستواجهه فيجب أن يتحلى بالحكمة والرؤية والشجاعة معاً في مواجهة المواقف، وعليه أن يتقبل القرارات من رؤسائه دائماً ولا يغضب حتى ولو كان ذلك ضد رغباته فهو موظف وواجبه الوقوف نحو الصالح العام ومهمته تنفيذ ما يراه القائمين على أمرها حتى لا يكون عقبة في طريق الوصول إلى الأهداف.
6. **الإيمان:** فيجب على القائد المستقبلي أن يكون مؤمناً بالعمل الذي يؤديه و أهدافه التي يعمل من أجل تحقيقها و كذلك بالنظم التي يعمل في ظلها و لديه اليقين الكامل في جدوى ما يفعله.
7. **القدرة على الابتكار والمبادرة:** فيجب عليه تحمل المسؤولية والاقدام على الانجاز والعمل دون الحاجة لإشراف مفصل ومباشر، فالمبادرة والابتكار تطلب اجتماع صفات الشجاعة و الثقة بالنفس وحسم الأمور.

ويمكن القول أن نجاح المنظمات في اعداد وبناء القيادات المستقبلية يتطلب ضرورة الاهتمام بتشجيع الابتكار والتأكيد على اتاحة فرص التعلم والتدريب المستمرين لقادة المستقبل، مع توفير فرص المشاركة في التحوار واتخاذ القرار، والتأكيد على تشجيع ومكافأة روح التعاون بصورة دائمة، وتحديد القادة ودعمهم على كافة المستويات القيادية، والتركيز على تدفق المعرفة بين أفراد المنظمة والإفادة منها في توليد معرفة جديدة، بحيث تتحول المنظمات الى منظمات معرفية.

**ثالثاً: علاقة القيادة الاستراتيجية باعداد وبناء القيادات المستقبلية:**

بدايةً يجب الإشارة إلى أهمية القيادة في إعداد وبناء القيادات المستقبلية، والتي تكمن فيما يلي:

1. أنها حلقة الوصل بين الأفراد وبين خطط المنظمة وتصوراتها المستقبلية.



٢. أنها البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم والاسراتيجيات والسياسات الخاصة بالمنظمات فيما يخص إعداد وبناء القيادات المستقبلية.
٣. تدعيم القوى الإيجابية في المنظمات وتقليص الجوانب السلبية قدر الإمكان، مما يتيح الفرصة للأفراد لتطوير مهاراتهم وقدراتهم.
٤. مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المنظمة بمشاركة الأفراد.
٥. تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم مورد للمنظمة؛ بهدف تعظيم اقتصاديات رأس المال الفكري لها.

### ( أ ) دور القيادة الاستراتيجية في إستقطاب وإختيار العاملين لإعداد وبناء القيادات المستقبلية:

تمثل وظيفة الاستقطاب والاختيار الامتداد الطبيعي لوظيفة تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية الاستراتيجية المناسبة، والاستقطاب هو العملية التي يمكن بها جذب طالبي العمل المتقدم للمنظمة لشغل الوظائف الشاغرة، وقد يتم ذلك عن طريق الإعلان الموسع كمدخل لتعريف الباحثين عن العمل بوجود فرص بالمنظمة، وبذلك يكون أمام المنظمة مجال أوسع لانتقاء أفضل العناصر المتقدمة<sup>(٣١)</sup>.

ويقصد بالاستقطاب والاختيار تلك النشاطات التي من خلالها تتمكن المنظمة من انتقاء أنسب الموارد البشرية من المرشحين الذين توفرت فيهم كل مقومات الوظائف، وتقليدهم وظائفهم، وتبرز أهمية عملية الاختيار من كون أن العنصر البشري في مختلف مجالات النشاط الاقتصادي من أهم عناصر الإنتاج على الإطلاق، وهناك مجموعة فوائد يمكن أن تجنيها المؤسسات من عملية الاختيار السليم، وهي<sup>(٣٢)</sup>:

١. تحقيق الكفاءة والفعالية للمنظمة، ومن ثم تحقيق الأهداف المنشودة.
٢. تحقيق التناغم والانسجام في علاقات الأداء.



### تتكون مراحل عملية الاختيار عادة من:

الإعلان عن الوظائف - المقابلة المبدئية للمتقدمين - استيفاء طلب الاستخدام - الاختبارات - المقابلة الشخصية - التقصي عن طالبي الوظائف - الاختبارات الطبية - إصدار قرارات التعيين.

كما يجب إجراء دراسات لمتابعة وتقييم عملية الاختيار من خلال متابعة أداء المقبولين ومقارنته بالتنبؤ الذي أجري خلال مراحل تصنيف الطلبات والمقابلة والاختبارات واستخدام هذه الدراسات لترشيد عمليات الاختيار، واختبار قدرات المقابلين وتعريفهم بمدى كفاءتهم في إدارة المقابلات واتخاذ القرارات بها، وكذا لقياس مدى فاعلية الاختبارات الأخرى التي سبق إجراؤها للمتقدمين.

### (ب) دور القيادة الاستراتيجية في تخطيط المسار المهني للعاملين لإعداد وبناء القيادات المستقبلية:

تعرض الأدبيات المهمة بالمسار المهني إلى إمكانية النظر إليه من ثلاثة منظورات:

**الأول:** المسار المهني للوصول إلى الوظائف العليا، ويتضمن هذا الجانب عناصر حركية لعمليات التطور والترقي داخل المؤسسات، ويستند هذا المنظور إلى النزعة الفطرية لدى كل إنسان للسعي نحو كل ما هو أفضل.

**والثاني** بالمسار المهني كمجموعة متواصلة من الوظائف، حيث يستند هذا المنظور إلى افتراض أنه يمكن تناول المسار الوظيفي كنوع من التاريخ الوظيفي للفرد، وذلك من أجل الكشف عن الخبرات المتراكمة عبر مسيرته الوظيفية، وإلى أي اتجاه يمكن توجيهه.

**أما المسار الثالث** فهو المستقبل المهني كمجموعة من الخبرات العملية والعلمية، حيث يستند هذا المنظور إلى الخبرات غير الوظيفية مثل الاهتمامات التقنية للفرد ونموه العلمي المتخصص، ويركز هذا المنظور على الجوانب الحادثة في الفرد من خلال نموه الذاتي أو اجتهاداته الفردية، وهي غالباً ما تتم بناء على



تطلعات وآمال ورغبات الفرد ورؤيته للمسار الوظيفي الذي ينشده. وبالاستفادة من تلك المنظورات المعروضة يمكن تعريف المسار المهني: بأنه مجموعة من السلوكيات الفردية والتنظيمية المتواصلة ذات الصلة بالمهنة خلال حياة الشخص تهدف إلى الموازنة بين الشخص والوظيفة<sup>(٣٣)</sup>. ومن خلال الدور الذي تلعبه المنظمات في الوقت الراهن في إطار تطوير المسارات الوظيفية للأفراد العاملين لديها، وما يرافق ذلك من اهتمام كبير بعملية تطوير المسار الوظيفي، لا بد وأن يترافق ببعض الفوائد والمنافع سواء على مستوى المنظمة، أو على مستوى المديرين المشرفين، أو على المستوى الفردي، ويمكن إظهار هذه الفوائد والمنافع كما يلي:

#### ١- المزايا والمنافع التي تحققها عملية تطوير المسار الوظيفي على مستوى المنظمة:

- بناء المهارات: زيادة قدرات الأفراد في وظائفهم الحالية، وتدعيم قدراتهم للتكيف مع المتطلبات الجديدة للمهام الجديدة والتقدم التكنولوجي.
- توافر المهارات والموهب: توفير المعلومات عن قدرات وطموحات الأفراد بحيث يمكن وضع الفرد المناسب في المكان المناسب، ومن ثم يتحقق التوافق بين الاحتياجات التنظيمية والإمكانات الفردية.
- الإنتاجية والمعنوية: تقليل القوى المتعارضة مع تحقيق مستوى عالٍ من الإنتاجية، مثل معدل دوران العمل العالي، والغياب والتظلمات.
- الدافعية: إثارة دافعية الفرد للعمل بفعالية إذا أدرك الأفراد بيئة ومناخ عملهم على أنها تقدم لهم النمو والتحدى والمسؤولية المشتركة للمنظمة، لتحقيق النمو الشخصي.
- التقدم داخلياً: تنمية مجموعة من الأفراد العاملين داخل المنظمة على درجة عالية من الجودة حتى تؤهلهم إلى الترقى إلى مناصب أعلى داخل المنظمة.
- تخطيط الموارد البشرية: تقديم بعض المعلومات الإضافية والمصادر لتحديد الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية.



- ٢- المزايا والمنافع التي تحققها عملية تطوير المسار الوظيفي على مستوى المديرين المشرفين:
- المعلومات: تزويد المديرين المشرفين بمعلومات أفضل عن احتياجات القوى العاملة، واحتمالات احتياجاتهم لتنمية مهاراتهم، وتغيير نماذج استخدام مهاراتهم.
  - الاتصال: زيادة فرص الاتصال بين المديرين والأفراد فيما يتعلق بالأداء الحالي والمحتمل.
  - توضيح الأهداف: مساعدة المديرين على توضيح الأهداف التنظيمية، والأهداف على مستوى الوحدات، وكيفية توافقها مع مهام الأفراد.
  - تقييم الأداء: مناقشة نتائج أداء الأفراد، وتوضيح نقاط القوة والضعف في أداء الفرد.
- ٣- المزايا والمنافع التي تحققها عملية تطوير المسار الوظيفي على المستوى الفردي:
- المعرفة الذاتية: فهم نقاط الضعف والقوة الشخصية أو أيضاً الرغبة والحاجة للتكامل بين مهنة الفرد وحياته التنظيمية.
  - المعرفة التنظيمية: معرفة المعلومات الحالية التي تقدم فهماً أفضل للاحتياجات الشخصية، والفرص المستقبلية داخل المنظمة.
  - بناء المهارات: تعلم مهارات جديدة تساعد الفرد على أداء مهامه الحالية والمستقبلية.
  - علاقات إشرافية: بناء خطوط مفتوحة للاتصال مع المديرين فيما يتعلق باحتمالات النمو والأداء الشخصي والفرص التنظيمية.
  - الرضا الشخصي للفرد: تنمية الشعور بتقدير الذات والنتاج من النمو والتعلم.



- احتمالات الترقى: زيادة وتدعيم فرص الترقى لمناصب أعلى داخل المنظمة.
- الإثراء الوظيفي: إدراك إمكانية تحقيق النمو في الوظيفة الحالية للفرد، من خلال زيادة التحدي والاستمتاع بالعمل دون الحاجة إلى التحرك إلى منصب وظيفي أعلى.
- وهناك العديد من الأساليب المستخدمة لزيادة فعالية عملية تطوير المسار المهني للقيادات المستقبلية من قبل المنظمة، منها<sup>(٣٤)</sup>:
- إيجاد نموذج وظيفي متكامل لتطوير المسار الوظيفي بدمج المسميات الوظيفية مع متطلبات المهارة، وتزايد المنافع والمزايا والمرتبات.
- إطلاق حملة دعائية عن البرامج المتبعة لتطوير المسار الوظيفي داخل المنظمة على اعتبار أن برامج تطوير المسار الوظيفي الجديدة تحتاج للتخاطب المؤقت والاتصال الفعال مع الأطراف الأخرى المتمثلة بالمديرين والأفراد.
- الحرص على تشجيع القادة.
- استخدام أسلوب التدريب الشامل المشترك على اعتبار أن التدريب أعظم أداة لتطوير المسار الوظيفي، وإن كان يحتاج ذلك إلى تخطيطه بصورة فعالة، ويكون له أهداف واضحة، وأن يزود الأفراد بفرص الإثراء الشخصي.

### (ج) دور القيادة الاستراتيجية في تخطيط الاحتياجات التدريبية للعاملين لإعداد وبناء القيادات المستقبلية:

المقصود بالاحتياج التدريبي بأنه "تلك المتغيرات الواجب إحداثها في معلومات ومهارات واتجاهات العاملين في مختلف الإدارات والمستويات الوظيفية لسد نقص، أو لمعالجة مشكلة، أو لتحسين أداء فردي أو جماعي أو تنظيمي، وحجم الاحتياج التدريبي يعكس الفجوة التي تفصل المستوى الحالي من الكفاءة أو

الفاعلية للعاملين، والمستوى المتوقع أو المرغوب تحقيقه خلال فترة زمنية محددة، ومن ثم يجب التعرف على:

١. **الظروف الفعلية** وهي الوضع الحالي، والتي تختلف عن الظروف المرغوب فيها بالنسبة للجوانب المتعلقة بدور الأفراد في أداء المنظمة، أو بعبارة أخرى عندما يكون التغيير في معارف ومهارات واتجاهات العاملين بالمنظمة موصلاً للأداء المطلوب.

٢. **عملية جمع البيانات اللازمة** لتحديد ومقارنة مستوى الأداء الحالي بمستوى الأداء المرغوب في المنظمة، ويحدد الفرق أو التباين بين الحاجات التدريبية الحالية أو المستقبلية.

٣. **مجموع التغيرات كمًا ونوعًا** المطلوب إحداثها في معارف ومهارات واتجاهات وسلوك العاملين للوصول إلى مستويات الأداء المطلوب، وبيئة العمل المرغوب فيها من قبل المنظمة.

(د) **دور القيادة الاستراتيجية في تحفيز العاملين لإعداد وبناء القيادات المستقبلية:**

يرتبط مفهوم التحفيز ارتباطاً وثيقاً بمفهومي الدوافع والحوافز، فالدوافع مثير داخلي، وقوة تتبع من داخل الفرد تثير فيه الرغبة وتدفعه لتوجيه سلوكه وتصرفاته لإشباع هذه الرغبة وتؤثر عليها عوامل عدة مثل: التكوين النفسي للفرد، وثقافة المجتمع، والقيم والأفكار، والتعلم والإدراك، والاتجاهات، بالإضافة للظروف الاقتصادية والاجتماعية، في حين أن الحوافز مثير خارجي يعمل على خلق وتحريك الدافع (المثير الداخلي) ويوجه الأفراد إيجابياً نحو الحصول على الحافز للإشباع، والذي قد يكون على شكل حوافز مادية أو معنوية أو الاثنين معاً. ويمكن تحويل الرغبات الإنسانية إلى حفز ذاتي وقوى حافزة تدعم نظم الإنتاج والتخطيط والاتصال والتدريب والتقييم والمكافآت، حيث إن النظم التقليدية تعتمد على





المكافأة المنفصلة عن العمل كحافز أساسي، وبذلك فهي تهمل قدرة العامل نفسه على الحفز، ولذلك اعتاد العاملون على التحرك فقط عند التلويح بمكافأة مادية أو بعقاب مادي، وبذلك تتحول المكافآت والعقوبات إلى محركات وليس إلى محفزات، فالمحرك يحرك الإنسان لكي يؤدي بمستوي متوسط، أما الحافز فيدفع الإنسان إلى أن ينشد قمة الأداء، وينبعث الحفز الذاتي تلقائياً متى أشبع الفرد الرغبات الإنسانية في عمله<sup>(٣٥)</sup>.

وتكمن العلاقة بين الحاجة والدافع في أن الحاجات والدوافع ما هي إلا قوى داخلية مسببة للسلوك الإنساني، ولذلك يستخدم خبراء الإدارة مصطلح الدافع للتعبير عن الحاجة التي تدفع الفرد إلى القيام بسلوك معين يساهم في إشباع هذه الحاجة وينقل الفرد من حالة عدم الرضا التي يشعر بها إلى حالة الرضا مرة أخرى، أما علاقة الحوافز بالدوافع فهي تأتي من توافق المؤثر الخارجي (الحافز) مع حاجات الفرد فتتحول الحوافز إلى دوافع، وكلما كان التوافق بين الدوافع والحوافز كانت فاعلية الحافز في إثارة أنواع السلوك، وهذا التوافق هو الذي يحدد<sup>(٣٦)</sup>:

١. الحالة المعنوية للمرؤوس.
٢. درجة رضائه عن العمل.
٣. كفايته الإنتاجية.

وتوجد تصنيفات متعددة ومتنوعة للحوافز، وأهمها:

١. من حيث طبيعتها أو قيمتها<sup>(٣٧)</sup>:
- الحوافز المادية - الحوافز المعنوية
٢. من حيث أثرها أو فاعليتها:
- حوافز إيجابية - حوافز سلبية
٣. من حيث ارتباطها<sup>(٣٨)</sup>:
- حوافز فردية - الحوافز الجماعية.



## هـ دور القيادة الاستراتيجية في تقييم أداء العاملين لإعداد وبناء القيادات المستقبلية:

يقصد بتقييم أداء العاملين تحليل وتقييم أنماط ومستويات أدائهم وتعاملهم وتحديد درجة كفاءتهم الحالية والمتوقعة كأساس لتقويم هذه الأنماط والمستويات، وهكذا فالتقييم بما يهيئه من معلومات عن نقاط القوة والضعف من فترة لأخرى يعد وسيلة للتقويم ( أي الترشيد والتحسين) من خلال تعظيم نقاط القوة وتضييق أو محو نقاط الضعف<sup>(٣٩)</sup>.

وقد تطورت أهمية تقييم الأداء تطوراً كبيراً منذ ظهوره في مجال إدارة الموارد البشرية في عشرينيات القرن العشرين، فلم يعد يستخدم لمجرد الحكم على أداء العامل وتحديد جوانب القصور في أدائه، بل أصبح وسيلة لتطوير العامل، وأصبحت نتائجه تستخدم في العديد من الجوانب الحيوية في المجالات الإدارية، أي أن التقييم لم يعد هدفاً في حد ذاته، إنما أصبح وسيلة تهدف إلى تحفيز الأفراد ومساعدتهم لتعديل سلوكهم بصورة إيجابية ودفعهم إلى تطوير أدائهم، ومن ثم رفع الكفاءة الإنتاجية في المنظمة بشكل عام.

## النتائج:

١. لا يمكن لأية منظمة ولشركات قطاع البترول بصفة خاصة أن تستثمر في شىء أعظم من استثمارها في القيادة الاستراتيجية.
٢. يبرز دور القيادة الاستراتيجية في عملية الاستقطاب والاختيار من خلال العمل علي جذب أفضل الموارد البشرية للقطاع وتنمية حماسهم وحبهم للعمل ورغبتهم في الانجاز والنمو والتطور والسعي إلى استقطاب وتوظيف أفضل العناصر البشرية المتاحة وتدريبهم، ورفع مستواهم، ورعايتهم من خلال الاهتمام بدراسة المحددات السلوكية المؤثرة على أدائهم.



٣. يلعب القائد الإستراتيجي دورًا هامًا في تخطيط المسار المهني للقيادات المستقبلية، فالقائد الإستراتيجي يجب أن يعمل كعامل محفز، وأن يظهر للموظف كيف يبدأ العمل، ثم يساعد الموظف عقب ذلك في تقييم النتائج المتعلقة به.
٤. أن تحديد الاحتياجات التدريبية وتحليلها يوفر قاعدة بيانات تفصيلية عن احتياجات الإدارات والأقسام من المهارات، والقدرات اللازمة لأداء الأعمال مما يساعد الإدارة على معرفة معوقات العمل، وتخطيط البرامج التدريبية المناسبة.
٥. أن أساليب الدعم الإيجابي التي يجب أن يتبناها القائد الإستراتيجي لتحفيز القيادات المستقبلية يجب أن تأخذ أشكالاً متعددة من الحوافز المادية والمعنوية وهي أساليب من شأنها إثارة دوافع القيادات المستقبلية بإتجاه سلوكيات معينة وصولاً لقامة الأداء.
٦. أن استخدام أسلوب تقييم الأداء هي أفضل الطرق التي يمكن أن يتبناها القائد الإستراتيجي في تقييم أداء القيادات المستقبلية والتي تتم عن طريق الحصول على معلومات عن أداء وظيفة معينة من الزملاء والرؤساء والمرؤوسين والموظف نفسه، حيث يتم تجميع التقييمات من مصادر متعددة، فمعرفة وجهات نظر أخرى تساعد الموظف على فهم نقاط القوة والضعف مما يمكنه من تغيير سلوكياته.
٧. أن نجاح المنظمات في إعداد وبناء القيادات المستقبلية يتطلب ضرورة الاهتمام بتشجيع الابتكار والتأكيد على إتاحة فرص التعلم والتدريب المستمرين لقيادة المستقبل، مع توفير فرص المشاركة في التحاور واتخاذ القرار، والتأكيد على تشجيع ومكافأة روح التعاون بصورة دائمة.

#### التوصيات:

١. ضرورة أن تتضمن ممارسات القيادات الاستراتيجية وجود رؤية واضحة وتوجهات مستقبلية بشأن عملية إعداد وبناء القيادات المستقبلية، وإدماج



- فلسفة بناء وتنمية الموارد البشرية في صلب سياسات وإستراتيجيات الشركات.
٢. وضع نظام متقدم لاستقطاب واختيار الموظفين بناء علي تخطيط كمي ونوعي للاحتياجات من الموارد البشرية يتصف بقدرته على التنبؤ بالمتطلبات الفعلية من الموظفين والمهارات المطلوبة بناء على الخطط الإستراتيجية والتشغيلية للعمل.
٣. ضرورة وضع إستراتيجية واضحة لتخطيط وتطوير المسار المهني المناسب للقيادات الواعدة من الموظفين على جميع المستويات الوظيفية لتحقيق حاجات الإشباع الوظيفي لديهم وتنمية طموحاتهم للترقى للوظائف القيادية.
٤. ضرورة بناء استراتيجة تدريبية متميزة ووضع آلية واضحة لتحديد الاحتياجات التدريبية وذلك للعمل على تطوير معلومات ومهارات وقدرات القيادات المستقبلية ونمط تفكيرهم لإكسابهم القدرة على التعامل مع متطلبات القيادة.
٥. ضرورة إعادة النظر في نظام التحفيز من خلال نظرة شمولية تحقق لها التكامل والتفاعل والارتباط المنشود بتفعيل عملية إعداد وبناء القيادات المستقبلية.
٦. ضرورة تفعيل نظام للتقييم المتكامل لأداء الموظفين المتميزين تأخذ في الاعتبار جميع عناصر ومكونات الأداء المتميز للتعرف علي مدي إمكانية توليهم للوظائف القيادية مستقبلاً.
٧. ضرورة وضع الاستراتيجيات ورسم السياسات الواضحة التي تنطلق فيها الخطط والبرامج البعيدة والمتوسطة والقصيرة المدى، والتي نتيج للقيادات الواعدة الفرص الملبية لاحتياجاتها لتطوير مهاراتها وقدراتها ومعارفها؛ بما يعمل علي تفعيل عملية إعداد وبناء القيادات المستقبلية.

## المراجع

1. [WWW.eces.org/eg/ar/Event Details.aspx](http://WWW.eces.org/eg/ar/Event%20Details.aspx).
2. سيد محمد جاد الرب، الاتجاهات المعاصرة في إدارة الأعمال "مناهج التميز التنافسي" ٢٠١٥، ص ٦٣-٥٨.
3. طارق شريف يونس، الفكر الاستراتيجي للقيادة (القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٢٠٠٢)، ص ٦٣-٥٨.
4. سيد محمد جاد الرب، "كيف تكون قائداً ناجحاً وفعالاً؟ مائة سؤال وجواب في القيادة الإدارية"، (القاهرة: دار الكتاب الحديث، ٢٠٠٨).
5. Boal, Kimberly B. & Schultz, Patrich L., (2007), "Storytelling, Time, & Evolution: the Role of Strategic Leadership in Complex adaptive Systems, **The Leadership Quarterly**, Vol, 18, PP 411-428.
6. محسن على عبده الكتبي، "السلوك التنظيمي" (القاهرة: مطبعة العشري، ٢٠١٤)، ص ١٤٧.
7. Hougyun Kima & Jungin kin, (2013), "cross-level study of leadership & organizational affective commitment in the Korean Local Governments: **Mediating role of procedural justice & moderating role of culture types based on competing values framework leadership**", Vol. 1, P. 5.
8. سيد محمد جاد الرب، "الإدارة الاستراتيجية" (القاهرة: مطبعة الحارثي، ٢٠١٦)، ص ٢٦.
9. كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، (ط٢، عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع ١٩٩٥)، ص ٢٠.
10. سيد محمد جاد الرب، القيادة الاستراتيجية، (القاهرة: دار الفكر العربي، ٢٠١٢)، ص ٥٣-٤٩.
11. طارق محمد السويدان، "إدارة تطوير الذات: سبوعية القيادة".  
<http://www.siironline.org/alabwab/edare>
12. سيد محمد جاد الرب، إدارة الأعمال الدولية، الأساسيات-الاستراتيجيات-التطبيقات (ط٢، القاهرة: دار الفكر العربي، ٢٠١٠).
13. Hill, Charles w. & Jones, g.r. (2001), **Strategic Management**, 2<sup>nd</sup> ed the oryian integrated approach, fifth edition, houghtonmifflin CO, P15.



١٤. وارين بينيس، روبرت تاونسند، "إعادة اختراع القيادة"، ترجمة: خلاصات - كتب المدير ورجال الأعمال، القاهرة، الشركة العربية للإعلام العلمي شعاع، السنة ٤، العدد ٨٢، مايو ١٩٩٦، ص ٤.
١٥. طارق شريف يونس، الفكر الاستراتيجي للقيادة، ص ص ٤٥-٤٦.
١٦. بروس ج. أفوليو، تنمية القيادة: بناء القوى الحيوية، ترجمة عبد الحكيم أحمد الخزامي، (القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، ٢٠٠٤)، ص ٧٢.
١٧. سيد محمد جاد الرب، "جودة الحياة الوظيفية QWL في منظمات الأعمال العصرية"، القاهرة، دار الفجر للطباعة والنشر، ٢٠٠٨، ص ١٨٠.
١٨. سيد محمد جاد الرب، إدارة الإبداع والتميز التنافسي (القاهرة: دار الفكر العربي، ٢٠١٣)، ص ٤٨٠.
١٩. صلاح الفوال، التصوير القرآني للمجتمع، علم الاجتماع الاسلامي، الجزء الأول، (القاهرة: دار الفكر العربي، سنة النشر غير مبيّنة)، ص ٣٥٣.
٢٠. المعجم الوجيز، مجمع اللغة العربية، طبعة ١٩٩٢، ص ٤٠٨.
٢١. سورة الأنفال، آية ٦٠.
٢٢. زكي محمد هاشم، الاتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، (القاهرة: دار الكتاب الجامع، بدون سنة نشر)، ص ص ١٨٩ - ١٩٠.
٢٣. أحمد سيد مصطفى، "التدريب سبيل المديرين لتنمية الموارد البشرية"، مجلة الإدارة، المجلد ٣٢، العدد ٣ يناير ١٩٩٠، ص ٣٥.
٢٤. محمد السيد الدماصي، "اعداد وتنمية شاغلي وظائف الادارة العليا"، مجلة العلوم الإدارية، السنة (٣٢)، العدد الأول، يونيو ١٩٩٢، ص ٢١.
٢٥. سمير محمود قطب، مرجع سبق ذكره، ص ٢٩٩.
٢٦. سيد محمد جاد الرب، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، (القاهرة: دار الفكر العربي، ٢٠٠٩)، ص ٢٠٦-٢٠٧.
٢٧. سعد الدين عثماني، الإدارة بالأسس وتطبيقاتها، (القاهرة: بدون دار نشر، ٢٠٠٣)، ص ١٨٩.
٢٨. بيتر دراكر، ممارسة الإدارة، (الرياض: مكتبة جرير، ١٩٩٩)، ص ٥٨٢.
٢٩. سعد بن عبد الله العباد، "تأثير أنماط القيادة على اعداد الصف الثاني من القيادات"، ٢٠٠٤.

<http://islamtoday.net/nawafeth/artshow-58-3967.htm>

٣٠. جون أدير، الأساسيات السبعة لإعداد القادة، ترجمة د. خالد العامري، (القاهرة: دار الفاروق للنشر والتوزيع، ٢٠٠٨) ص ص ٧٤-٧٩.
٣١. صلاح الدين محمد عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية (القاهرة: بدون دار نشر، ٢٠٠٢)، ص ١٦٣.



٣٢. محمد حافظ حجازي: إدارة الموارد البشرية، (القاهرة: دار الفجر للنشر، ٢٠٠٧)، ص ١٤٤.

33. Robert L, Mathis & John H, Jackson, **Personnel Human Resource Management**, (New York: West Publishing Company, 2001), p. 286.

34. Jerald Greenberg & Robert A, Baron, **Behavior In Organizations**, (New Jersey-Prentice-Hall, Inc, 2000), pp: 1-3.

٣٥. دين سينتز، "التحفيز الخارق، كيف تشعل الحماس في منظمتك من القمة إلى القاعدة"، ترجمة: خلاصات، كتب المدير ورجال الأعمال، القاهرة، الشركة العربية للإعلام العلمي شعاع، السنة ٤، العدد ٢، يناير ١٩٩٦، ص ٣.

٣٦. كامل بربر، الإدارة عملية ونظام، (بيروت، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، ١٩٩٦)، ص ١٤١.

٣٧. درهوم بن عايض الحارثي، " رفع كفاءة العاملين وعلاقتها بالحوافز المادية"، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض ١٩٩٩ ص ٣٧.

٣٨. محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة، (عمان: دار اليرموك للنشر، ٢٠٠٤)، ص ٣٠١ - ٣٠٢.

٣٩. أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، منظور القرن الحادي والعشرين، (القاهرة: دار الفجر للنشر، ٢٠٠٠)، ص ٣٣١.

