

استراتيجية تطوير القيادة الإدارية في الأجهزة الحكومية

د. عايد بن عبد الله العصيمي

أستاذ مساعد (متعاون)
قسم الأعمال - كلية إدارة الأعمال
الجامعة العربية المفتوحة

ملخص:

تهدف الدراسة إلى توضيح مفهوم تطوير القيادة الإدارية ومفهوم تطوير القائد الإداري. كما تهدف إلى تقديم نموذج نظري مقترح لاستراتيجية تطوير القيادة الإدارية في المنظمات الحكومية. واستخدمت الدراسة المنهج الكيفي. وقد خلصت الدراسة إلى الاستنتاجات التالية:

- 1- يتطلب التحول في مفهوم تطوير القيادة الإدارية في المنظمات الحكومية من التركيز على المهارات الفردية للقائد الإداري إلى تشكيل نموذج قيادي يعتمد على التشاركية والتكامل مع باقي القيادات في المنظمات المناظرة برؤية شاملة تتجاوز حدود المنظمة.
- 2- أهمية المحتوى البيئي لتأطير تطوير القيادة الإدارية، فما يناسب منظمة أو بلد ما قد يكون غير ملائم لسواهما، لذلك لا بد من بناء استراتيجية تطوير القيادة الإدارية انطلاقاً من الثقافة العربية ومعززات الإرث الاجتماعي المترسخ من خلال منظومة القيم الحميدة.
- 3- لم تعد المنظمات الحكومية تعمل بشكل منعزل، لاسيما مع تزايد الأزمات والكوارث وارتفاع سقف متطلبات جمهور المستفيدين من الخدمات الحكومية، الأمر الذي يحتم العمل بشكل تكاملي من خلال علاقات بينية تساهم في تبادل المعلومات بين متخذي القرارات.
- 4- استراتيجية تطوير القيادة الإدارية تُبنى على أساس التحديات الراهنة والمستقبلية، ومنها يتم تحديد المهارات اللازمة للقيادات الإدارية، وليس الاقتصار على برامج تدريب الموارد البشرية ذات الطابع الثابت والمتكرر.
- 5- ترتبط المنظمات الحكومية بالسياسات العامة وتعمل في محيطها، ويظل دور القيادات الحكومية المشاركة في صناعة وتنفيذ السياسة العامة.
- 6- توفر مهارات وقدرات التفكير الاستراتيجي لدى القائد الإداري مطلب نجاح تطبيق استراتيجية تطوير القيادة الإدارية.
- 7- الوعي بالذات لدى القائد الإداري مرتكز أساسي في المستوى الفردي من استراتيجية تطوير القيادة الإدارية.
- 8- يُعد تكوين شبكات اجتماعية ذات علاقات تبادلية بين القيادات الإدارية في المنظمة مرتكز أساسي في مستوى الإدارة من استراتيجية تطوير القيادة الإدارية.
- 9- تركز استراتيجية تطوير القيادة الإدارية في مستوى الإدارة أيضاً على القضايا التي من شأنها رسم المسار الاستراتيجي للمنظمة وإحداث التغييرات للتأقلم مع الأزمات أو المستجدات في سبيل استدامة ثابتة تقدم من خلالها المنظمات الحكومية الخدمات العامة بكفاءة وفاعلية.
- 10- تركز استراتيجية تطوير القيادة الإدارية في مستوى القطاع على بناء الثقة والعمل بشكل متناغم بين المنظمات الحكومية نحو القضايا الحرجة في مجال الخدمات العامة، وأيضاً تأسيس شراكة مصيرية مع القطاعات الأخرى (الخاص، والخيري).

وأخيراً، قدمت الدراسة عدة توصيات من شأنها تحسين مفهوم تطوير القيادة الإدارية في الأجهزة الحكومية.

* تم تسلم البحث في مايو 2015، وقُبل النشر في يونيو 2015.

مقدمة:

إن إعداد القادة الإداريين أمراً ليس بالسهل، فالقيادة بذاتها تعدُّ مورداً نادراً، والمنظمات بشتى أشكالها تسعى إلى البحث عن أولئك الذين يمتلكون مهارات وقدرات قيادية تمكنهم من تحقيق الأهداف، وإضافة قيمة تنافسية. وتتزايد أهمية إعداد وتطوير القادة في القرن الحادي والعشرين، وذلك لما فرضته طبيعة هذا القرن من تحديات سياسية واجتماعية واقتصادية جعلت عمليات صنع القرار وتوزيع الموارد والنمو قضايا يشوبها التعقيد، وتتعدد العوامل الموجّهة لها، مما يفضي في نهاية الأمر إلى الحاجة الملحة للقائد الإداري القادر على تجاوز العقبات وتطوير الفرص لصالح المنظمة.

والقطاع الحكومي بطبيعته الخدمية يعول عليه في ظل التطور المتسارع مواكبة التغيرات المعاصرة في سبيل تحسين ما يقدم من خدمات، في الوقت الذي تظهر أهمية مفاهيم التميز والمساءلة والشفافية. الأمر الذي يحتم تطوير ممارسات القيادة الإدارية في هذا القطاع وفق منهجيات حديثة وفاعلة. ومن هذا المنطلق تستعرض هذه الدراسة تطوير القيادة الإدارية في القطاع الحكومي من خلال استراتيجية شاملة.

مشكلة الدراسة:

تتعدد وتتوسع تحديات القرن الحادي والعشرين من كوارث طبيعية وأزمات تنظيمية وصراعات بشرية لتلقي بعينها على منظمات القطاع الحكومي لمواجهة ذلك كله، بالإضافة إلى ما يصاحبها من ارتفاع سقف توقعات المستفيدين من الخدمات الحكومية من وفرة وجود هذه الخدمات. تلك الحالة التحولية تتطلب في المقابل تحولاً في الإدارة الحكومية في حل المشكلات واتخاذ القرارات. وفي الوقت الذي فيه كما يؤكد (الشبيحة، 2009) أن القيادات الإدارية هي المحور الأساسي في العمل الحكومي، حيث يُنابذ بهم صياغة الاستراتيجيات المستقبلية وتحديد الرؤية عبر استشراف المستقبل وخلق واقع جديد لتحقيق المنفعة العامة. فإن من أهم التحولات الملحة هو النظر إلى مفهوم القيادة الإدارية بشكل يعكس متطلبات العصر الراهن. ذلك لأن نموذج القيادة الإدارية في المنظمات الحكومية لا يزال يتبع نظرية الرجل العظيم (Light, 2011) بما تتركه انعكاسات هذه النظرية في ممارسة القيادة من الانفراد باتخاذ القرار، والتركيز على عمليات المنظمة ضمن بيئتها الداخلية دون اعتبار لتأثيرات البيئة الخارجية.

إذاً الأمر في المنظمات الحكومية يتطلب نموذجاً من القيادة الإدارية ينظر خارج حدود المنظمة وأيضاً يتجاوز حدود القطاع الحكومي نحو تطبيق لحوكمة تجمع أصحاب المصالح بشكلٍ جمعي وتوحد القيادات الحكومية في رؤية واحدة (Linden, 2010). وفي هذا الصدد يؤكد (March, 2010) أن التحدي الذي يواجه القيادات الإدارية في القرن الحادي والعشرين هو القيادة وراء الحدود. إلا أن بناء نموذج مماثل يلبي ضرورات هذه التحديات يفرض التحول أيضاً في مفهوم تطوير القيادة الإدارية في القطاع الحكومي، حيث أن برامج تطوير القيادة لا تزال ترسخ فكرة أنها مقتصرة على السمات والقدرات الفردية للقائد الإداري وليس على القيادة كمفهوم شامل (Boydell, Burgoyne; Pedler, 2004). في الوقت الذي يجب النظر إلى القيادة بأنها عملية تشاركية لتعزيز القدرات الفردية وكذلك الجمعية أو التشاركية من أجل إنجاز الأدوار التنظيمية بفاعلية كما يشير (Yukl, 1999). كما أنه في دراسة تحليلية شملت الوطن العربي أكدت تركّز البرامج في تطوير القائد الإداري وليس في تطوير القيادة الإدارية، وتؤكد أن الفصل بين المفهومين غير قطعي، وذلك يُعدُّ من تحديات تطوير القيادة الإدارية في الوطن العربي (Al-Dabbagh & Christine, 2010).

وبناء على ذلك، تتمحور مشكلة الدراسة في ضرورة التحول في مفهوم تطوير القيادة الإدارية في المنظمات الحكومية بحيث لا تقتصر على تطوير مهارات القائد الإداري كفرد، وإنما تتجاوز ذلك من أجل وضع استراتيجية لتطوير القيادة الإدارية بشكلٍ شامل، لتتضمن كيفية عمل القيادات الإدارية مع بعضهم في المنظمة الواحدة وكذلك عمل القيادات الإدارية في القطاع الحكومي ككل في صورة جمعية تشاركية توحد الجهود وتنظم مناطق التقاطع في الأدوار والمسئوليات.

أهداف الدراسة:

- توضيح مفهوم تطوير القيادة الإدارية.
- توضيح مفهوم تطوير القيادات الإدارية.
- اقتراح نموذج نظري لاستراتيجية تطوير القيادة الإدارية في القطاع الحكومي.
- تقديم عدد من التوصيات لتطوير القيادة الإدارية الحكومية.

أهمية الدراسة:

تأتي أهمية الدراسة من الدور الحيوي والمفصلي للقيادة الإدارية الحكومية بشكل عام وفي القرن الحادي والعشرين بشكل خاص الذي تنحو فيه البيئة العالمية إلى التغيير المتسارع في جميع النواحي مع تزايد الأزمات الطبيعية والتنظيمية، الأمر الذي يُعول فيه على هذه القيادة ممارسة أدوار أكثر فاعلية لتقديم الخدمات العامة بكفاءة وفاعلية واستدامة.

ومن الجانب العلمي تقدم الدراسة إضافة من خلال بناء نموذج نظري لاستراتيجية تطوير القيادة الإدارية الحكومية انطلاقاً من توضيح الدراسة للفرق بين تطوير القيادات الإدارية وتطوير القيادة الإدارية. بينما من الجانب العملي، فتُعد الاستراتيجية المقترحة بمثابة خارطة طريق لمتخذي القرار في المنظمات الحكومية لتطوير القيادة الإدارية بمنهج علمي تكاملي يتيح لجميع مستويات المنظمة الانخراط في كلٍ موحد لترسيخ مفهوم قيادة إدارية تشاركية من شأنها التعامل مع القضايا التنظيمية من جهة وقضايا القطاع الحكومي من جهة أخرى بشكلٍ فاعل.

منهجية الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الكيفي الذي يركز فيه التحليل والاستنتاج على الكلمات وليس الأرقام الكمية. واستخدم الباحث في هذا المنهج الأسلوب المكتبي من خلال مراجعة ومسح أدبيات القيادة الإدارية للكشف عن مفهومي تطوير القيادة الإدارية وتطوير القيادات الإدارية، وبالتالي استنتاج نموذج نظري لاستراتيجية تطوير القيادة الإدارية الحكومية.

أولاً: مفهوم تطوير القيادات الإدارية

يُعد مفهوم تطوير القيادات الإدارية غير محدّد بشكلٍ دقيقٍ أسوةً بغيره من مفاهيم العلوم الإنسانية المختلفة. ومن هذا المنطلق، فقد قدم المفكرون والباحثون تعريفات للمفهوم كلٌّ من وجهة نظره، فهناك من عرفه بأنه «تعزيز وتوسيع قدرات الشخص ليتمكن من ممارسة أدوار وعمليات القيادة بفاعلية» (McCauley & Hughes, 1994). ويُعرف بأنه «كل شكل من النمو أو مرحلة من التطوير خلال دورة الحياة من شأنها أن تتيح إضافة لدعم المعرفة أو الخبرة اللازمة للأداء القيادي» (Brungardt, 1996). وأيضاً يُعرف بأنه «كل شكل من النمو أو مرحلة من التطوير خلال دورة الحياة من شأنها أن تتيح إضافة لدعم المعرفة أو الخبرة اللازمة للأداء القيادي».

وهكذا فإنه وممّا سبق يتضح أن حدود تطوير القيادات الإدارية غير محدّدة، ففي الوقت الذي عدّها البعض ما يتعرض له الشخص خلال حياته بشكل عام، فإن هناك من قصرها على الحياة الوظيفية. كما أن هناك من رأى أنها تعزيز القدرات دون حصر لهذه القدرات، بينما آخر يرى أنها إضافة المعرفة والخبرة. وهذا لا شك يضيف ضبابية إلى الحدود الفاصلة بين تعليم، وتدريب، وتطوير القيادات الإدارية. وبناءً على ذلك فإن قضية تطوير القيادات الإدارية ترتبط بمراحل الحياة الوظيفية، لكن لا بد من الإشارة إلى أن هناك بعضاً من المعارف والمهارات التي ربما كانت فطرية لدى الشخص أو ربما نالها أثناء مراحل التعليم، وقد تكون ذات أثر إيجابي في قدراته أثناء ممارسته للقيادة الإدارية. ومن هنا نستطيع القول إن تطوير القيادات الإدارية هو:

«الأنشطة الموجّهة والمستمرة في بيئة محددة وزمن بعينه لإكساب شخص يمارس - أو من المتوقع أن يمارس - القيادة الإدارية المعارف والمهارات التي من شأنها تحسين الأداء القيادي لديه لتحقيق أهداف المنظمة».

وفكرة تعريفنا هذا تنطلق من فلسفة أن تطوير القيادات الإدارية لا بد وأن يكون موجهاً ومحدد المقاصد ويرتبط باستراتيجية المنظمة كما سنوضح لاحقاً. وهنا تكمن أهمية المحتوى البيئي لتأطير ماهية هذا التطوير، فما يناسب منظمة أو بلداً ما قد يكون غير ملائم لسواهما. أيضاً قضية البعد الزمني لا تقل أهمية عن البعد المكاني، فتطوير القيادات الإدارية في بداية القرن العشرين عندما كانت تسود نظرية السمات والمهارات الفطرية للقيادة وشاعت المنظمات التي تتميز بخطوط السلطة المحددة وآلية اتخاذ القرارات المنعزلة عن البيئة الخارجية للمنظمة، كل هذا حتماً لن يناسب تطوير القيادات الإدارية في القرن الحادي والعشرين الذي باتت القيادة الإدارية فيه تتأثر وتتأثر بعوامل ومعطيات حديثة، كالمعرفة والتقنية والعولمة وغير ذلك.

لذلك لا بد من التحول في مفهوم تطوير القيادات الإدارية خلاف ما كان مألوفاً في القرن العشرين، وفي هذا الصدد

أجريت دراسة قدمها (Hirst et al., 2004) على فرق البحث والتطوير شملت (25) قائد إداري جديد وأيضاً (25) قائد إداري ذوي خبرات، وبنيت الفرضيات على أساس أن القادة يتعلمون من تحدي العمل وحل المشكلات وفريق القيادة، واستخدام التعلم لتعزيز الاتصالات الفعالة وبالتالي فاعلية الأداء. وركزت الدراسة في هذا المشروع على مهارات فهم عمل المنظمة ككل، والتعامل مع أصحاب المصالح أو ذوي العلاقة بالمنظمة من البيئة الخارجية، وأيضاً العمل بشكل تعاوني مع فريق القيادات. وقد استنتجت الدراسة أن هناك تأثير لتعلم القيادات التشاركي على أداء الفريق، حيث كان اهتمام القادة الجدد في المشروع مرتكزاً على بناء وإدارة العلاقات داخل وخارج المنظمة من خلال آليات تكوين الشبكات الاجتماعية والثقة والالتزام والقيادة التشاركية. ويتفق (بوعلاق؛ وسعيد، 2014) مع ذلك بالإشارة إلى أن التطور المتسارع في بيئة الأعمال يفرض التغيير والتحول للتغلب على التحديات الداخلية والخارجية من خلال تنمية القيادات الإدارية القادرة على إحداث التغيير.

ويمكن توضيح مبررات التحول إلى تطوير القيادة الإدارية وليس تطوير القائد الإداري كما يلي:

- تطوير القائد الإداري كفرد واحد تكلف أكثر مما يمكن أن ينجزه، بالإضافة إلى بطء العملية اللازمة من أجل التحول في الأداء للمنظمات الحكومية (Enright, 2006).
- تطوير القيادة الإدارية يتيح توفير شبكة من القيادات المتناظرة التي يمكن أن تدعم الإبداع في حل المشكلات وأيضاً التوسع في تحمل هامش من المخاطرة دون تخوف مقيد للقرارات (Plastrik & Taylor, 2010).
- تعدد وتنوع وتعقد الظروف والمتطلبات التي تواجه المنظمات الحكومية تحتم أيضاً وجود مجتمع من القيادات القادر على تكوين صورة واضحة لهذا الواقع (Ahsan, 2007).
- تطوير القيادة الإدارية يدعم تشكل فريق من القيادات ذا ثقافة موحدة من شأنه أن يتحدى الواقع الذي يعمل فيه بعد انتهاء برنامج التطوير (Enright, 2006).
- تطوير القيادة الإدارية يتيح توحيد وجهات النظر المتعددة لدى أصحاب المصالح عبر حدود القطاع الحكومي الأمر الذي يمكن الكشف معه عن المشكلات المتوقعة (Annie, 2006).

ثانياً: مفهوم تطوير القيادة الإدارية

هناك جدل ذو منحى مختلف، ومضمونه أن تطوير القيادات الإدارية يختلف عن تطوير القائد الإداري (Day, 2001)؛ حيث يُعدُّ تطوير القائد الإداري مقتصرًا على مهارات التعامل الشخصي، والتي تجعل القائد قادراً على ممارسة الأدوار التنظيمية، وهذه المهارات تعدُّ أساسية، أما تطوير القيادة الإدارية فهو أشمل، ويهدف إلى ترسيخ نهج للقيادة في المنظمة من خلال شبكة تفاعل اجتماعي تجعل الجميع يعمل في سياق متكامل لتحقيق أهداف محددة، وهذا يشمل (الثقة، الاحترام، الالتزام، آلية اتخاذ القرارات). لذلك لا بد من النظرة الشاملة نحو التحديات التي تواجه القيادة الإدارية، والمحتوى الذي يضم هذه التحديات. وفي هذا الصدد يشير (Grint, 2005) أن التطوير يجب أن يهتم بالقيادة الإدارية وليس القائد الإداري كفرد في منظمة. هذا المنهج التكاملية يعبر عن البناء الاجتماعي الذي يؤثر ويتأثر به القائد الإداري ويتفاعل في محيطه مع قادة إداريين آخرين (Sjostrand & Tyrstrup, 2001).

وفي الدراسات الحديثة قدم الباحثون فكرة تطوير القيادة الإدارية في القطاع الحكومي لتطوير نموذج قيادي تشاركي أوسع نطاقاً في الممارسات بحيث يندمج في علاقات بينية مع القيادات الإدارية في ذات المنظمة وكذلك القيادات الإدارية في المنظمات المناظرة، وذلك لتحدي النموذج القائم والتقليدي الذي يعتمد على علاقات خطية من الأعلى إلى الأسفل (Fernandez et al, 2010).

وتكون القيادة الإدارية من خلال وجهة النظر هذه «تشاركية» ويرتكز النجاح فيها على التعلم المتجذر في التفاعل الإيجابي والاتصالات الفعالة (Doos & Wilhemson, 2002). وتشير الممارسات المثلى والدراسات إلى أن الأسلوب التعاوني الذي يوجه القيادة التشاركية من شأنه أن يضيف قيمة تنافسية للمنظمات (Jordan, 2006; Northwest Area Foundation, 2006; Center for Ethical Leadership, 2009).

ثالثاً: استراتيجية تطوير القيادة الإدارية:

لم يُمنح تطوير القيادة الإدارية في القطاع الحكومي الاهتمام الكاف في القرن العشرين، كما أن هذا الإرث من القرن الماضي يربط تطوير القيادة الإدارية بالتدريب التقليدي للموارد البشرية، والذي تُصمم فيه برامج التدريب في معظم الأحيان بمعزل عن واقع وتحديات المنظمة لتحقيق أهدافها. بل يُضاف إلى ذلك وكما يشير (قلامه، 2009) أن هناك عزوف لدى القيادات الإدارية عن الالتحاق بالبرامج التخصصية والمهارات الإدارية.

وفي هذا الصدد يشير (Bolden, 2004) أنه في القرن العشرين كان القادة يُميزون بالصفات الشخصية، وعندما لم يتوصل المنظرون إلى حصر للصفات القيادية، ظهرت نظريات أخرى شملت سلوك القائد، ثم النموذج التحويلي. وقد انعكست هذه الأطروحات الفكرية على طبيعة إعداد القيادات الإدارية، حيث اقتصرت برامج التطوير على التدريب التقليدي والمحاضرات المباشرة والتي ربما تُعقد للجميع دون اختيار الأنسب من القيادات المتوقعة مستقبلاً وكذلك دون النظر للبيئة الخارجية للمنظمة والتحديات التي قد تظهر من هذه البيئة وتؤثر على الأداء للمنظمة، الأمر الذي أشار إليه (Mintzberg, 2004) بما معناه أن ذلك يقود إلى تدريب الناس الخطأ بالطريقة الخاطئة في قاعات المحاضرات مع التظاهر بإعداد قيادات إدارية. لذلك تحولت وجهة النظر نحو تطوير القيادة الإدارية في القرن الحادي والعشرين كما يؤكد (Bolden, 2005) إلى اعتبارها عملية جمعية تكاملية وترتبط بالعوامل الداخلية والخارجية للمنظمة وليست حالة فردية مقتصرة على القائد الإداري بذاته.

لذلك يتطلب الأمر في الوقت الراهن جعل تطوير القيادة الإدارية ضمن تدخلات التطوير التنظيمي والتي يقدم خلالها خبراء التطوير التنظيمي البرامج المناسبة لكل منظمة من واقع نظرة شاملة لأجزاء المنظمة وعملياتها بحيث تكون القيادة الإدارية جزء من الصورة الكاملة، ويجب كما يؤكد (زوبير، 2009) على أهمية إعادة تصميم مناهج التدريب والتعليم للقيادات الإدارية لتتناسب مع تطوير الأداء وترسيخ ثقافة التميز.

لذلك يمكن النظر إلى عملية إعداد وتطوير القيادة الإدارية انطلاقاً من النقاط الآتية:

- 1- تحديد التحديات الاستراتيجية التي قد تواجه القادة الإداريين.
- 2- تحديد المهارات المطلوبة للقادة الإداريين على أساس التحديات الاستراتيجية، وليس بالاعتماد على برامج تدريب الموارد البشرية ذات الطابع الثابت والروتيني.
- 3- اختيار الأفراد الذين من المحتمل أن يكون لديهم قدرة على إنتاج خبرات جديدة، وليس أولئك الذين بإمكانهم ممارسة خبرات قديمة فقط.
- 4- مساعدة الأفراد على التعلم من خبراتهم وليس مجرد تجاوزه (Jay & Ronald, 2006).

وعدم الاعتبار لهذه النقاط يُعد إلى حد ما من أسباب القصور في برامج إعداد وتطوير القادة الإداريين، فمن المسلم به أن لكل منظمة خصوصيتها وطبيعتها التحديات الاستراتيجية المتعلقة بها، إلا أنه في معظم الأحوال يوجد تشابه كبير بين نوعية المهارات المراد تدريب القادة عليها لدى كثير من المنظمات، بمعنى أنه سيتم إنتاج نماذج متماثلة من القادة قد ينجحون في بيئة ومنظمة معينة دون بيئات ومنظمات أخرى. لذلك من المهم اعتماد إعداد تطوير القيادة الإدارية على أساس استشراف التحديات الاستراتيجية المرتبطة باستراتيجية المنظمة؛ لأن التعامل البيئي مع الاستراتيجية للمنظمة هو من أول مسؤوليات القائد الإداري، لذلك فلا قيادة ناجحة بدون إدراك مخاطر وفرص هذه البيئة، وهذا يؤكد أن برامج تطوير القيادة الإدارية يجب ألا تستهدف إعداد موظفين لوظائف معينة، وإنما إعداد عقول مؤهلة للعمل في بيئة متوقعة طبيعتها. وربما يلخص وجهة النظر هذه قول (Carlos Ghosn) الرئيس التنفيذي لشركة نيسان: «إن إعداد قادة المستقبل هو أمر مُلح للمنظمات، ولن تستطيع إعدادهم بتركهم في مكاتب المنظمة، ولكن بإرسالهم إلى الأماكن الصعبة، عدد منهم سوف يخفق، أما الباقون فهم قادة الغد، والذين تدريبوا من تحديات اليوم» (William, 2011: 6).

إذاً، التحديات الراهنة والمستقبلية وذات العلاقة باستراتيجية المنظمة هي محددات إعداد وتطوير القيادة الإدارية من أجل تأهيل قيادات إدارية يعوّل عليهم قيادة وحدات وإدارات المنظمة، وذلك ما يمكن أن يطلق عليه (استراتيجية تطوير القيادة الإدارية)، والتي يمكن صياغتها لتكون خريطة طريق تستهدف إعداد القادة. وهذه الاستراتيجية يجري إعدادها

من خلال تحليل الوضع الراهن للمنظمة والحال المراد الوصول إليها في المستقبل، ومن ثمَّ تحديد الفجوة بين الحاضر والمستقبل فيما يتعلق بالاحتياج من القادة وأساليب القيادة والقدرات والمهارات المطلوبة. ومن المهم هنا كما يشير (المشعوف، 1427هـ) ضرورة التأكيد على الشفافية والموضوعية لدى القيادات الإدارية في طرح القضايا والمشكلات الإدارية التي تواجهها الأجهزة الحكومية .

وبطبيعة الحال فإن استراتيجية تطوير القيادة هي موجهة بالاستراتيجية العامة للمنظمة ككل، ويمكن أن تجيب على الأسئلة الآتية (William, 2011) :

- 1- الكم: كم من القادة تحتاج المنظمة خلال (5-10) السنوات القادمة، مع الوضع في الاعتبار النمو المتوقع والتسرب الوظيفي المحتمل أو التقاعد؟
- متى...؟ أين...؟ في أي المستويات من المنظمة؟
- 2- كيف: ما المتطلبات الشخصية المطلوبة في القادة المختارين؟
- الجنس، العمر، التعليم، الخبرات.
- 3- القدرات الجماعية: ما القدرات التي يحتاجها القادة عندما يعملون بشكل تشاركي؟
- وجود التوجيه، وتأكيد الالتزام للعمل كفريق قيادة واحد. العمل بكفاءة وفاعلية بشكل تعاوني عبر مستويات المنظمة للتعامل مع المشكلات التي تواجهها المنظمة وإبتكار الحلول لها. إشراك الموظفين في عمليات اتخاذ القرارات لكسب دعمهم لتطبيق هذه القرارات في كافة مستويات المنظمة. صياغة استراتيجية المنظمة وتنفيذها بشكل تشاركي ومنسق. تبني التغيير بشكلٍ متماسكٍ ومترابطٍ لمنع مسببات الخلل أو الفشل. العمل التشاركي من أجل تحقيق نمو المنظمة، وإيجاد تنافسية في بيئاتٍ جديدة. التأكيد على الشفافية وجعلها قيمة ضمن منظومة قيم المنظمة ككل. تطوير المواهب التي تحقق صالح المنظمة، وليس كل وحدة على حدة.
- 4- ثقافة القيادة: ما السمات المحددة لثقافة المنظمة والتي يعتمد تشكيلها على القادة الإداريين؟
- درجة الاعتمادية أو عدم الاعتمادية بين القادة الإداريين. منظومة القيم التي توجّه السلوكيات لجميع أعضاء المنظمة. نمط القيادة المحبذُ نهجه من القادة. ممارسات القيادة عبر مستويات المنظمة (إشراك الموظفين، تحمّل المسؤوليات، استغلال الفرص من أجل التطوير، التركيز على العملاء ... إلخ).

ومن خلال استراتيجية تطوير القيادة الإدارية فإن النظر إلى القيادة ينتقل من كونها ظاهرة فردية إلى ظاهرة شاملة تتضمن التعامل مع المنظمة كبيئة اجتماعية ذات علاقات متعددة، ومن هنا يكون على القائد الإداري ليس فقط تنمية رأس المال المادي، ولكن يتجاوز ذلك إلى تنمية وتطوير رأس المال الفكري، ورأس المال الاجتماعي، لذلك لم يعد المتوقع من القائد الإداري النجاح في وظيفة ذات بُعد واحد، وإنما نجاح متعدد الأبعاد يستهدف في مجمله إضافة قيمة تنافسية للمنظمة .

وفي تجربة المملكة المتحدة ضمن استراتيجية تطوير القيادة الإدارية في الخدمة المدنية (OECD, 2001) بُنيت الاستراتيجية على المحاور التالية: قيادة إدارية قوية ذات هدف واضح. وتخطيط أفضل للأعمال التنظيمية. وإدارة جيدة للأداء. وتحسين متسارع لإدارة التنوع التنظيمي. وخدمة مدنية منفتحة على جمهور المستفيدين وذات قبول للأفكار والمقترحات والنقد.

- جميع هذه المحاور موجهة برؤية تستهدف قدرة القيادات الإدارية الحكومية على العمل بما يتجاوز حدود المنظمة لتقديم الخدمات العامة بكفاءة وفاعلية، لذلك كانت الأهداف الاستراتيجية كما يلي:
- تأهيل القيادات الإدارية بالعدد والكيف المطلوب في الوقت الحاضر والمستقبلي.
 - بناء برامج تطوير للقيادة الإدارية معتمدة على الاحتياج ومجالات الاختيار للوظائف المتاحة.

ومن خلال مراجعة للإصلاح الإداري المتعلق بالقيادة الإدارية في مقاطعة Quebec الكندية تقدم (Lilly, 2009) خلاصة للحالة الدراسية توضح أن نموذج القيادة التشاركية الذي تم تطبيقه وفق استراتيجية تطوير، قد أمتد تطبيق ممارساته إلى جميع الأبعاد التنظيمية مع بناء علاقات شبكية تشمل جميع أصحاب المصالح وشمل المستويات المتعددة

للقيادة في المنظمات بحيث أن عدم تفاعل أي من المستويات بشكل إيجابي يؤثر بدوره على الأداء الكلي للقيادة الإدارية في المنظمة. كما أن القيادة الإدارية الحكومية كممارسة لا تعمل بمعزل عن السياسات العامة وإنما في محيطها ومكملة لها.

وهذه النتيجة تدعم دراسة (Van, 2003) التي تؤكد أن دمج استراتيجية تطوير القيادة الإدارية مع استراتيجية المنظمة يتيح للقيدات الإدارية العمل بشكل تكاملي يؤدي بالتالي إلى إنجاح الأدوار التنظيمية. وفي ذات الوقت تُمد هذه الأطروحات أفكاراً مهمة للقيادة الإدارية الحكومية لملء الفراغ في مرحلة ما بعد البيروقراطية كما يشير (Josserand et al., 2006)، كما أن استراتيجية تطوير القيادة الإدارية تُعد فرصة جيدة لتوحيد القيدات التي تعمل في بيئة تنظيمية متشعبة العلاقات ومتعددة المستويات كما يؤكد (Gronn, 2002).

رابعاً: نموذج مقترح لتطبيق استراتيجية تطوير القيادة الإدارية في القطاع الحكومي

من أجل تطبيق استراتيجية تطوير القيادة الإدارية في المنظمات الحكومية لابد من الأخذ في الاعتبار حجم هذه المنظمات وتعدد الإدارات والوحدات بها، الأمر الذي يعني وجود قيدات إدارية كثيرة في مستويات مختلفة. ومن المهم أيضاً توفر استراتيجية للمنظمة توحد أجزاء المنظمة في كل متكامل ونحو رؤية واضحة. وأخيراً لابد من التزام القيادة العليا في المنظمة لتبني وتطبيق استراتيجية تطوير القيادة الإدارية.

وتتلخص ملامح هذه الاستراتيجية التي تقترحها الدراسة فيما يلي:

1- أهداف الاستراتيجية:

- دمج وتوحيد القيدات الإدارية على مستوى المنظمة والقطاع في قيادة تشاركية وتحول الجهود المجزأة إلى جهد تعاوني وتوجه الرؤية نحو أداء جمعي للقطاع الحكومي.
- تكوين علاقات قيادية بينية على مستوى المنظمة من جهة وعلى مستوى القطاع الحكومي من جهة أخرى.
- التعامل مع القيادة الإدارية بفكر الأنظمة، وخلق تفاعل إيجابي بين أجزاء النظام (القيدات) بشكل ديناميكي.

2- مرتكزات الاستراتيجية:

- تنمية رأس المال الفكري.
- بناء رأس المال الاجتماعي.
- إدارة رأس المال المادي.

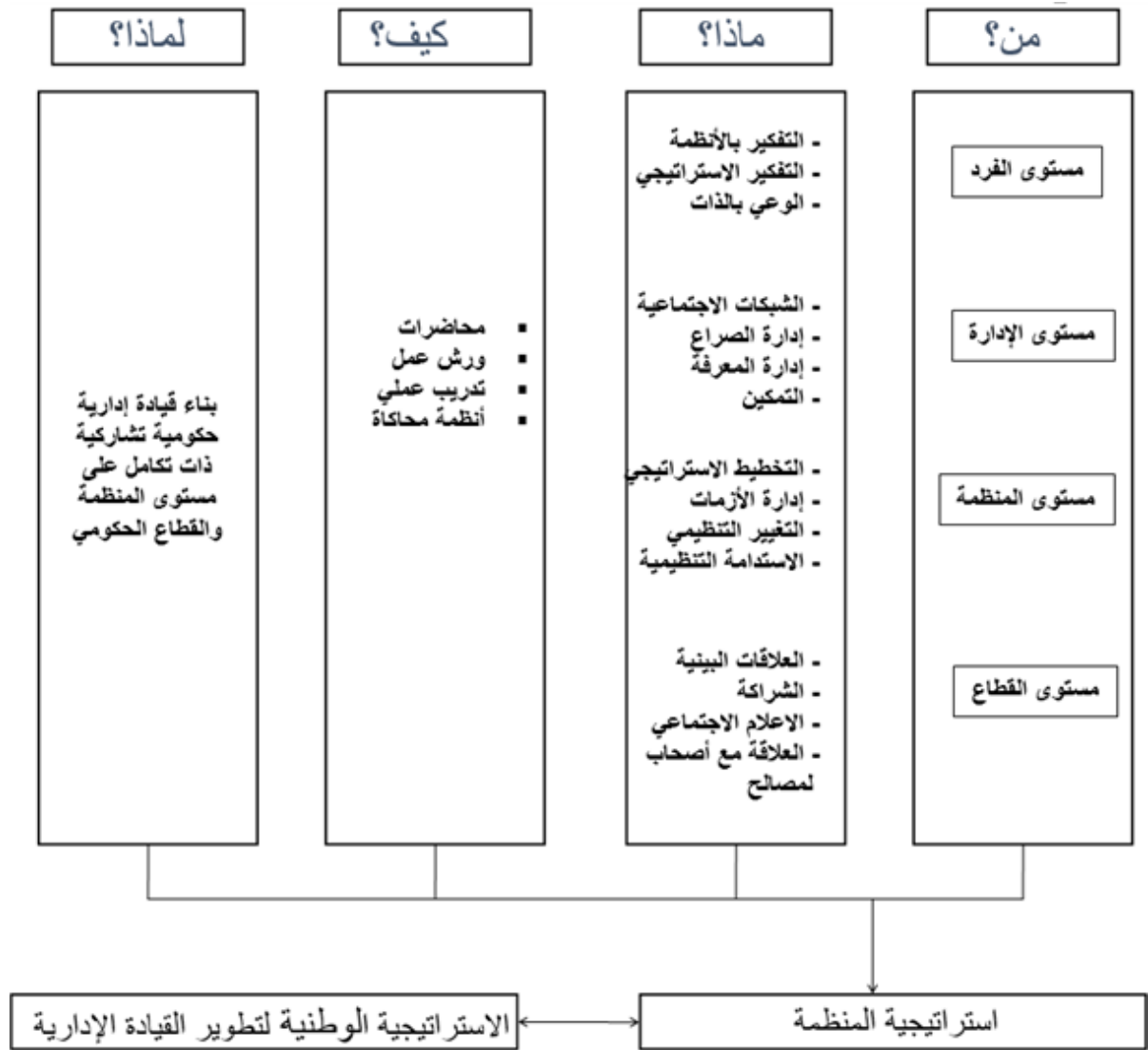
3- مستويات ومحتوى التنفيذ:

- المستوى الفردي: التفكير بالأنظمة، التفكير الاستراتيجي، الوعي بالذات.
- مستوى الفريق (الإدارة أو الوحدة): تكوين الشبكات الاجتماعية، إدارة الصراع، إدارة المعرفة، التمكين.
- مستوى المنظمة: التخطيط الاستراتيجي، التغيير التنظيمي، الاستدامة التنظيمية، إدارة الأزمات.
- مستوى القطاع: العلاقات البينية بين المنظمات، الشراكة مع القطاع الخاص والخيري، الإعلام الاجتماعي، العلاقة مع أصحاب المصالح.

ومن هذه الملامح يمكن توضيح الشكل النظري لنموذج استراتيجية تطوير القيادة الإدارية كما في الشكل (1):

ويعتمد نموذج استراتيجية تطوير القيادة الإدارية على تقسيم القيدات الإدارية وفق مستويات المنظمة للانخراط في برامج التطوير، ذلك لأن ممارسات القيادة الإدارية تتسجم مع عمليات كل مستوى على حدة، وبالتالي تحقق الاستراتيجية التكامل بربط الفكر القيادي عبر بناء مفهوم قيادة إدارية متناغمة وشمولية. لكن من المهم البداية بمهارات المستوى الفردي التي تؤسس قيدات إدارية ذات إدراك بما هي عليه من نواحي الضعف والقوة وسبل تعزيز أو التخلص من هذه النواحي. كما أن مهارات وقدرات التفكير الاستراتيجي مطلب لنجاح تطبيق استراتيجية تطوير القيادة الإدارية، حيث يوفر هذا الأسلوب من التفكير النهج الاستراتيجي التحليلي لممارسة القائد الإداري للأدوار التنظيمية، وإلى جانب ذلك يُعد التفكير بالأنظمة أيضاً مهارة لا بد للقائد الإداري من إتقانها، حيث توفر هذه المهارة بناء التفكير الشمولي وذا المنهج الذي يحقق

الإدراك والفهم لأجزاء المنظمة وكيفية تفاعلها فيما بينها كنظام واحد لإنتاج مخرجات مخططة.



الشكل (1)

نموذج استراتيجية تطوير القيادة الإدارية الحكومية

المصدر: من تصميم الباحث

وتعتبر محتويات المستوى الفردي في استراتيجية تطوير القيادة الإدارية بمثابة التهيئة والتأسيس لما سيأتي بعدها في المستويات اللاحقة والتي تتسع فيها دائرة التفاعلات بين قيادات المنظمة في برامج التطوير.

أما في مستوى الإدارة أو الوحدة فيعتبر مستوى تشكل فريق القيادات الإدارية ضمن دائرة صغيرة. ويبدأ في هذه الدائرة تفاعل القيادات من ذات الإدارة أو الوحدة الإدارية ضمن برامج تطوير من شأنها تكوين شبكة علاقات تبادلية تتيح فرصة عمل هذه القيادات في اتجاه موحد وأهداف متفق عليها ومفهومة تحديداً، الأمر الذي من شأنه تسهيل عمليات صنع القرارات المتعلقة بعمليات الوحدة الإدارية بما يتكامل مع أجزاء الوحدة من جهة وأجزاء المنظمة من جهة أخرى. وترتكز برامج تطوير القيادة الإدارية في هذا المستوى على تسهيل انسياب المعلومات بين الوحدات الإدارية، ودفع جميع العاملين للعمل بالتوازي مع بعضهم في المستويات الإدارية من خلال التمكين، مع إدارة منهجية للصراع المحتمل لضمان التكامل الإيجابي، بالاهتمام أيضاً بشكل مركز على بناء شبكات علاقات اجتماعية بين القيادات الإدارية من جهة وبين

العاملين من جهة أخرى تستخدم كوسيلة لتسهيل تبادل الآراء ووجهات النظر وحل المشكلات التنظيمية.

وفي مستوى المنظمة من استراتيجية تطوير القيادات الإدارية تتسع دائرة التفاعل حيث يجمع هذا المستوى قيادات الإدارات أو الوحدات الإدارية المكونة للمنظمة من أجل تكامل الفكر القيادي عبر المنظمة. وهنا يكون هؤلاء القادة على استعداد جيد للانخراط في برامج التطوير في هذا المستوى باعتبار أن مهارات التفكير الاستراتيجي والتفكير بالأنظمة متوفرة لديهم كأدوات لإدراك الصورة الكاملة للمنظمة، كما أن لدى كل من هذه القيادات الإدارية الفهم الكاف لممارسات أدوارهم ومتطلبات وتحديات هذه الممارسة في وحداتهم الإدارية نتيجة لبرامج التطوير التي حصلوا عليها في مستوى الوحدة الإدارية من الاستراتيجية.

وتركز برامج التطوير في هذا المستوى على القضايا التي من شأنها توفير الأدوات اللازمة للقيادات الإدارية في قمة هرم المنظمة لرسم المسار الاستراتيجي وإحداث التغييرات للتأقلم مع الأزمات أو المستجدات في سبيل استدامة ثابتة تقدم من خلالها الخدمات العامة بكفاءة وفاعلية

وأخيراً يأتي مستوى القطاع الحكومي في استراتيجية تطوير القيادة الإدارية، والذي يُعد أوسع الدوائر نطاقاً بحيث يشمل القيادات العليا لكل منظمة. وتعتمد برامج تطوير القيادة في هذا المستوى على التفاعل لجعل الأجزاء الرئيسية (المنظمات) تعمل بشكل متناغم من أجل فاعلية النظام (القطاع الحكومي) من خلال علاقات بينية متبادلة تدعم الثقة والتنسيق الموجه نحو القضايا الحرجة في مجال الخدمات العامة، هذا التفاعل ليس من خلال النظر نحو داخل بيئة القطاع الحكومي فقط وإنما يتجاوز ذلك للوصول إلى القطاعات الأخرى (الخاص، والخيري) في سبيل فهم وتطبيق الشراكة التي من المفترض بنائها للعمل في بيئة مشتركة وتحت مظلة خطط تنموية وطنية. أيضاً يتعرض قيادات هذا المستوى لآليات وأساليب الانفتاح على جمهور المستفيدين وجميع أصحاب العلاقة من الخدمات الحكومية من أجل تأسيس علاقات يمكن اعتبارها قنوات فاعلة للتغذية العكسية والمساءلة والشفافية.

وتُعد استراتيجية المنظمة هي القاعدة الأساسية التي تعتمد عليها استراتيجية تطوير القيادة الإدارية. ذلك لأن العمل الاستراتيجي المنسق تجاه (من يعمل ماذا، وكيف) يتيح تطوير القيادة الإدارية التي تأتي بدورها أداة لدعم إدارة عمليات المنظمة وتسييرها في نحو الرؤية المخططة. ولأن استراتيجية تطوير القيادة الإدارية تتعامل مع أطراف متعددة ومستويات مختلفة، إذاً من المهم ألا تعمل في فراغ، وإنما في فلك استراتيجية أكبر توفر الموارد وتتسق تفاعلات أجزاء المنظمة.

من جهة أخرى، ولأن القطاع الحكومي يعتبر قطاعاً كبير الحجم ومتنوع المنظمات التي من الضرورة بمكان أن تعمل بشكل تكاملي لتقديم خدمات عامة تستجيب لاحتياجات جمهور المستفيدين من حيث الكم النوع، وكذلك يرتبط بأشكال متعددة مع القطاعات الأخرى (الخاص والخيري) لاسيما في ظل مفاهيم الشراكة والخصخصة التي باتت الحدود الفاصلة بين القطاعات تتلاشى ويشترك الكل في تقديم الخدمات العامة وإن اختلفت الآليات، إذاً لا بد من وجود استراتيجية وطنية لتطوير القيادة الإدارية ترسم المسار العام لإعداد قيادات إدارية مؤهلة للمساهمة في تخطيط وتنفيذ التنمية.

الاستنتاج:

يهدف تطوير القيادة الإدارية إلى مساعدة القيادات الإدارية للفهم بطريقة تكاملية كيفية بناء العلاقات الاحترافية الموجهة نحو مشاركة الموارد، وتنسيق الجهود، وتحسين الاتصالات، وبناء الالتزام المصيري من أجل بناء محتوى تكاملي لهذه القيادة يتيح تشارك الصورة الأكبر لواقع وتحديات بيئة العمل وتوحيد الرؤية الذهنية لطريقة التعامل مع هذا الواقع والتحديات من خلال الحلول الابداعية الموجهة بقرارات تنبثق من قيادات إدارية واعية ومدركة لتكلفة وانعكاسات هذا القرارات على الأداء بشكل تكاملي.

بينما يهدف تطوير القيادات الإدارية إلى رفع مستوى المهارات الفردية للقائد الإداري من أجل ممارسة مسؤوليات وواجبات الوظيفة بطريقة تساعد على تحقيق أهداف المنظمة. وتهدف استراتيجية تطوير القيادات الإدارية إلى رسم التصور المستقبلي لإعداد قيادات المستقبل وتطوير هؤلاء وفق منهجية واضحة ومخططة.

وقد قدمت الدراسة نموذج مقترح لتطبيق استراتيجية تطوير القيادة الإدارية الحكومية، ليعتبر بمثابة خارطة طريق توضح كيف يمكن رفع مستوى هذه القيادة من خلال ترابط منطقي في جميع مستويات القيادات الإدارية في كل منظمة

على حدة ثم في القطاع الحكومي بأكمله، مع التركيز على برامج معينة للتطوير في كل مستوى. وانطلاقاً من ذلك استنتجت الدراسة ما يلي:

- يتطلب التحول في مفهوم تطوير القيادة الإدارية في المنظمات الحكومية من التركيز على المهارات الفردية للقائد الإداري إلى تشكيل نموذج قيادي يعتمد على التشاركية والتكامل مع باقي القيادات في المنظمات المناظرة برؤية شاملة تتجاوز حدود المنظمة .
- أهمية المحتوى البيئي لتأطير تطوير القيادة الإدارية، فما يناسب منظمة أو بلد ما قد يكون غير ملائم لسواهما، لذلك لابد من بناء استراتيجية تطوير القيادة الإدارية انطلاقاً من الثقافة العربية ومعززات الإرث الاجتماعي المترسخ من خلال منظومة القيم الحميدة.
- لم تعد المنظمات الحكومية تعمل بشكلٍ منعزل، لاسيما مع تزايد الأزمات والكوارث وارتفاع سقف متطلبات جمهور المستفيدين من الخدمات الحكومية، الأمر الذي يُحتم العمل بشكل تكاملي من خلال علاقات بينية تساهم في تبادل المعلومات بين متخذي القرارات.
- استراتيجية تطوير القيادة الإدارية تُبنى على أساس التحديات الراهنة والمستقبلية، ومنها يتم تحديد المهارات اللازمة للقيادات الإدارية، وليس الاقتصار على برامج تدريب الموارد البشرية ذات الطابع الثابت والمتكرر.
- ترتبط المنظمات الحكومية بالسياسات العامة وتعمل في محيطها، ويظل دور القيادات الحكومية المشاركة في صناعة وتنفيذ السياسة العامة.
- توفر مهارات وقدرات التفكير الاستراتيجي لدى القائد الإداري مطلب نجاح تطبيق استراتيجية تطوير القيادة الإدارية.
- الوعي بالذات لدى القائد الإداري مرتكز أساسي في المستوى الفردي من استراتيجية تطوير القيادة الإدارية.
- يُعد تكوين شبكات اجتماعية ذات علاقات تبادلية بين القيادات الإدارية في المنظمة مرتكز أساسي في مستوى الإدارة من استراتيجية تطوير القيادة الإدارية.
- تركز استراتيجية تطوير القيادة الإدارية في مستوى الإدارة أيضاً على القضايا التي من شأنها رسم المسار الاستراتيجي للمنظمة وإحداث التغييرات للتأقلم مع الأزمات أو المستجدات في سبيل استدامة ثابتة تقدم من خلالها المنظمات الحكومية الخدمات العامة بكفاءة وفاعلية.
- تركز استراتيجية تطوير القيادة الإدارية في مستوى القطاع على بناء الثقة والعمل بشكل متناغم بين المنظمات الحكومية نحو القضايا الحرجة في مجال الخدمات العامة، وأيضاً تأسيس شراكة مصيرية مع القطاعات الأخرى (الخاص، والخيري).

التوصيات:

- إعداد برامج تطوير القيادة الإدارية بناء على مفهوم أشمل من تطوير مهارات القائد الإداري كفرد، لتمتد إلى الأداء التنظيمي والتحديات الاستراتيجية التي تواجه المنظمة في الوقت الراهن ومستقبلاً.
- بناء استراتيجية تطوير القيادة الإدارية على القيم والأخلاقيات المترسخة في الثقافة الوطنية لكل بلدٍ على حدة.
- تطوير مهارة الوعي بالذات لدى القيادات الإدارية الحكومية من خلال تدريبهم على ذلك بالأساليب العلمية المعاصرة.
- تطوير مهارات التفكير الاستراتيجي والتفكير بالأنظمة لدى القيادات الإدارية.
- تهيئة الفرصة لتكوين شبكات اجتماعية بين القيادات الإدارية الحكومية تستخدم كوسيلة لتبادل الآراء ووجهات النظر، وحل المشكلات التنظيمية مثل الصراع التنظيمي وإتاحة التمكين للعمل بشكل تكاملي.
- ممارسة التكامل التشاركي بين القيادات الإدارية على مستوى المنظمة في التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات والتغيير التنظيمي والاستدامة التنظيمية.
- أهمية التمييز بين مفهوم تطوير القيادة الإدارية ومفهوم تطوير القيادات الإدارية.
- ضرورة إنشاء مراكز تطوير القيادة الإدارية وتطوير القيادات الإدارية المتخصصة لإعداد قيادات المستقبل.

- نشر ثقافة القيادة الإدارية التشاركية الموجهة بالتعاون وتوحيد الجهود بين الأجهزة الحكومية
- وضع استراتيجية وطنية لتطوير القيادة الإدارية على مستوى القطاعات (الحكومي، الخاص، الخيري).
- ترسيخ مفهوم شراكة مصيرية تعاونية بين القطاع الحكومي من جهة والقطاعين الخاص والخيري من جهة أخرى من خلال مفهوم تكاملي للقيادة الإدارية.
- تقييم برامج تطوير القيادة الإدارية والقيادات الإدارية ليس على مستوى القائد كفرد وإنما الأداء الوظيفي للمنظمة.
- انتهاج استراتيجية تطوير القيادات الإدارية في كل جهاز حكومي لتكون خارطة طريق لإعداد قيادات المستقبل.
- التخطيط لاستراتيجية تطوير القيادة الإدارية بالتكامل مع استراتيجية المنظمة ككل.
- تصميم برامج تطوير القيادة الإدارية بالتكامل مع مفهوم وممارسات السياسات العامة.
- التركيز على نجاح القيادة الإدارية وليس الدروس المستفادة من الفشل.
- توجيه مراكز البحث والجامعات للاهتمام بالدراسات والأبحاث الموجهة نحو واقع القيادات الإدارية وأساليب تطويرها، وتطبيق نتائج هذه الدراسات.

المراجع

أولاً - مراجع باللغة العربية:

- بوعلاق، نوال، ويحيى سعيدي. (2014). «دمج ثقافة التغيير في عملية تطوير القيادة الإدارية»، *مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية*. العدد (11).
- زوبير، دغمان. (2009). «الأساليب الحديثة لتفعيل دور القيادة الإدارية لتطوير أداء المنظمات الحكومية»، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية. الرياض.
- الشبيحة، عدنان عبد الله. (2010). «آلية اختيار القيادات الإدارية الحكومية»، *الاقتصادية*. الرياض.
- قلامه، عبد الله حمود (2009). «جهود وتحديات إعداد القيادات الإدارية في اليمن». ورقة عمل مقدمة إلى «المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية». الرياض.
- المشعوف، محمد بن علي. (1427 هـ). «استطلاع آراء القيادة الإدارية في الأجهزة الحكومية في مدينة الرياض حول الندوات التي يعقدها معهد الإدارة العامة»، *رسالة ماجستير*. جامعة الملك سعود.

ثانياً - مراجع باللغة الأجنبية:

- Ahsan, N. (2007). *Evaluating Leadership Efforts for Neighborhood Transformation*. In K. Hannum, J. W. Martineau & C. Reinelt (Eds.), *Handbook of Leadership Development Evaluation*. San Francisco: Jossey- Bass & Center for Creative Leadership.
- Al-Dabbagh, M. and A. Christine. (2010). "Taking Stock and Looking Forward: Leadership Development in the Arab World", *Research Center for Leadership in Action*.
- Annie E. Casey Foundation. (2006). *Leadership in Action Program Final Report*. Baltimore: Author.
- Bolden, R. (2004). *What is Leadership*. Leadership South West Research Report, Centre for Leadership Studies, July.
- Bolden, R. (ed.). (2005). *What is Leadership Development: Purpose and Practice*, Leadership South West Research Report, Centre for Leadership Studies, June.
- Boydell, T.; J. Burgoyne and M. Pedler. (2004) Suggested Development. *People Management*, 10, (4), 32-34.
- Brungardt, C. (1996). "The Making of Leaders: A Review of the Research in Leadership Development and Education", *The Journal of Leadership Studies*, 3 (3), 81-95.
- Center for Creative Leadership. (2009). *Developing a Leadership Strategy: A Critical Ingredient for Organizational Success*. Greensboro, NC: Author.
- Day, David. (2001). Leadership Development: A Review in Context. *Leadership Quarterly*, 11 (4), 581-613.
- Doos, M. and L. Wilhemson. (2003) "Work Processes of Shared Leadership", Paper Presented to: *British Academy of Management Annual Conference*.
- Enright, K. P. (2006). *Investing in Leadership (Volume 2) Inspiration and Ideas from Philanthropy's Latest Frontier*. Washington, DC: Grantmakers for Effective Organizations.
- Fernandez, S.; Y. Cho, and J. L. Perry. (2010). "Exploring the Link between Integrated Leadership and Public Sector Performance", *Leadership Quarterly*, 21, (5), 308-323.
- Grint, K. (2005). *Leadership: Limits and Possibilities*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.

- Gronn, P. (2002). "Distributed Leadership as a Unit of Analysis", *The Leadership Quarterly*, 13, (3), 423-451.
- Hirst, G.; L. Mann; P. Bain; A. Pirola-Merlo and A. Richver. (2004). "Learning to Lead: The Development and Testing of a Model of Leadership Learning", *The Leadership Quarterly*, 15, (2), 311-327.
- Jay, A. and E. Ronald. (2006). *The Practice of Leadership: Developing the Next Generation of Leaders*. San Francisco: Jossey Bass. PP. 111.
- Jordan, A. (2006). *Tapping the Power of Social Networks: Understanding the Role of Social Networks in Strengthening Families and Transforming Communities*. Baltimore: Annie E. Casey Foundation.
- Light, Paul.)2011(. "Filling Our "Mythic Hero" Vacuum, and Starting with Universities: Light on Leadership", *The Washington Post*, April 25.
- Lilly, Lemay. (2009). The Practice of Collective and Strategic Leadership in Public Sector. *The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal*, Vol. 14(1), pp. 1-19.
- Linden, Russell M. (2010). *Leading across Boundaries: Creating Collaborative Agencies in a Networked World*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Marsh, Marcia. (2010). *Leadership and leading: Leadership challenges*. In: Jossey-bass Reader on Nonprofit and Public Leadership. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- McCauley, C. D. and M. W. Hughes-James. (1994). *An Evaluation of the Outcomes of a Leadership Development Program*. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.
- Mintzberg, H. (2004) *Managers not MBAs*. San Fransisco: Berrett-Koehler Publishers Inc.
- Northwest Area Foundation. (2006). *Prevailing in the Long Run: New Leaders and New Structures Spur Action on Poverty*. St. Paul, MN: Author.
- OECD. (2001). *Public Sector Leadership for 21Century*. France.
- Plastrik, P. and M. Taylor. (2010). *Network Power and Philanthropy and Nonprofits*. Retrieved from <http://www.barrfoundation.org/news/network-power-for-philanthropy-and-nonprofits/>
- Sjostrand, S. and M. Tyrstrup. (2001). Recognised and Unrecognised Managerial Leadership. In: S. Sjostrand, J. Sandberg and M. Tyrstrup (eds.) *Invisible Management: the Social Construction of Leadership*. London: Thomson.
- William, P. (2011). *Developing a Leadership Strategy*, Center for Creative Leadership, PP. 6.
- Yukl, G. (1999). "An Evaluation of Conceptual Weaknesses in Transformational and Charismatic Leadership Theories", *Leadership Quarterly*, 10 (2), 285-305.

Administrative Leadership Development Strategy In Government Organizations

Dr. Ayed Abdullah Alosaimi

Assistant Professor (Part Time)
College of Business Administration
Arab Open University

ABSTRACT

Using a qualitative approach, this study aims to clarify the concept of administrative leadership development and leader's development. It also aims to offer a theoretical model of leadership development strategy in government organizations. The findings of this study include the following:

1. A shift in the concept of the development of administrative leadership in the government organizations is required; from focusing on the individual skills of the administrative leader to forming a leadership model based on participation and integration with the rest of the leaders based on a comprehensive vision that goes beyond the boundaries of individual organization,
2. The importance of environmental content to set the frame for the development of administrative Leadership, what fits the organization or country may not be appropriate for all else, so the leadership development strategy has to be build based on Arab culture, social heritage and their values.
3. Government organizations no longer operate in isolated zone, because of the increasing number of crises, disasters, as well as the increasing expectations of their beneficiaries, which requires working through an integrative interrelationships and exchange of information among decision makers.
4. The leadership development strategy should base on the current and future challenges, and from there we determine necessary skills for leaders.
5. Government organizations are connected to public policies and work within its boundaries, and the role of government organization leaders still remains to participate in making and implementing public policies.
6. Strategic thinking is an important skill for leaders to successfully implement leadership development strategy.
7. Self-awareness is a primary skill in the individual level of the leadership development strategy.
8. Building social networks between leaders in an organization is critical in the departmental level of the leadership development strategy.
9. Department level in the leadership development strategy also builds on issues that contribute in forming the strategic direction, change to adapt with crises in order to achieve sustainability.
10. Sector level in the leadership development strategy depends on building trust and integration between government organizations, and establishing sustainable partnership between government organizations and both private, and philanthropic sectors

Finally, the study offers some recommendations that may contribute to improving the concept of leadership development strategy.