

جامعة مولود معمري - تيزي وزو
كلية الحقوق والعلوم السياسية
قسم العلوم السياسية

مطبوعة بيداغوجية مقدمة لطلبة السنة الأولى ماستر - السداسي الأول
تخصص إدارة الموارد البشرية
في مقياس:

القيادة واتخاذ القرار

إعداد الأستاذة

د. عزوق نعيمة

السنة الجامعية 2023-2024

برنامج المطبوعة:

مقدمة

المحور الأول- الإطار المفاهيمي للقيادة الإدارية:

أولاً- مفهوم القيادة الإدارية:

01-تعريفها.

02-عناصرها.

03-أهميتها.

ثانياً- القيادة والمفاهيم المتداخلة:

01-القيادة والإدارة.

02-القيادة والرئاسة.

03-القيادة والزعامة.

ثالثاً- التطور التاريخي للقيادة الإدارية:

01-القيادة في الفكر الإداري القديم.

02-القيادة في الفكر الإسلامي.

03-القيادة في الفكر الإداري الحديث

04-القيادة في الفكر الإداري المعاصر.

رابعاً-مراحل وأسس اختيار القيادات الإدارية:

أولاً-مراحل اختيار العناصر القيادية.

ثانياً-أسس اختيار القيادة الإدارية:

01-على أساس الولاء السياسي والمركز الاجتماعي.

02-على أساس الانتخاب.

03-على أساس الاختيار غير المشروط.

04-على أساس الجدارة والكفاءة.

المحور الثاني- الإطار المفاهيمي لاتخاذ القرار الإداري:

أولاً- مفهوم اتخاذ القرار الإداري والمفاهيم المتداخلة.

ثانياً-خصائص القرار الإداري.

ثالثاً- أركان القرار الإداري.

رابعاً-أنواع القرارات الإدارية.

خامسا-مراحل اتخاذ القرار الإداري.

المحور الثالث-نظريات القيادة الإدارية:

أولا-النظريات التقليدية(النظريات القائمة على السمات القيادية):

01-نظرية الرجل العظيم.

02-نظرية السمات.

ثانيا-النظريات السلوكية:

01-نظرية ولاية أوهايو

02-نظرية ولاية ميتشغان.

03-نظرية ماك غريغور X و Y.

04-نظرية الشبكة الإدارية.

ثالثا-النظريات الموقفية:

01-النظرية الموقفية ليفدلر.

02-نظرية المسلك والهدف.

03-نظرية هيرسي وبلنشارد.

رابعا-النظريات الحديثة:

01-النظرية التفاعلية.

02-النظرية التبادلية.

03- النظرية التحويلية.

المحور الرابع-مداخل ونظريات اتخاذ القرار الإداري:

أولا-مداخل اتخاذ القرار:

01-المدخل الكلي الرشيد(العقلاني).

02--المدخل الحدسي العاطفي.

03--مدخل أصحاب الرؤى.

04- مدخل الحشد العشوائي.

05-المدخل التدريجي أو التراكمي.

06- مدخل الفحص المختلط.

ثانيا-نظريات اتخاذ القرار:

01-النظرية الكلاسيكية:نظرية العقلانية المطلقة

02-النظرية السلوكية: نظرية العقلانية النسبية

03-النظرية السياسية.

4-النظرية الطبيعية.

05-النظريات الحديثة- نموذج اتخاذ القرار لفكتور فروم.

المحور الخامس: مستويات وقوانين وأدوات تقييم وقياس القيادة الإدارية:

أولاً-مستويات القيادة الإدارية:

01-المستوى الأول: القيادة بالمنصب.

02-المستوى الثاني-القيادة بالقبول.

03-المستوى الثالث-القيادة من خلال الإنتاج.

04-المستوى الرابع-القيادة من خلال تطوير وتنمية الأفراد.

05 - المستوى الرابع -القيادة بالزعامة- القمة.

ثانياً- قوانين القيادة الإدارية -القوانين الواحدة والعشرون للقيادة عند جون سي ماكسويل:

ثالثاً- معايير تقييم وقياس القيادة الإدارية :

01- مفهوم أدوات ومعايير تقييم وقياس القيادة الإدارية.

02-مزايا أدوات ومعايير تقييم وقياس القيادة الإدارية.

03-أهم معايير قياس وتقييم القيادة الإدارية.

رابعاً- أساليب وطرق وبرامج قياس القيادة الإدارية:

01-مقياس السمات الشخصية:القرص " ديسك " DISC .

02-مقياس بيركمان Birkman Profile Test .

03-مؤشر مايرز بريجز للأنماط MBTI .

04-مقياس هولاند.

05-مقياس الممارسات القيادية LPI 360- Leadership Practices Inventory.

المحور السادس:مهارات وأنماط القيادة الإدارية المتبعة في اتخاذ القرار الإداري:

أولاً-صفات ومهارات القيادة الإدارية:

01- صفات القيادة الإدارية:مع التركيز على صفاتها لدى جون سي ماكسويل

02- مهارات القيادة الإدارية.

ثانياً-أنماط القيادة الإدارية المتبعة في اتخاذ القرار الإداري:

01- أنماط القيادة الإدارية وفق السلوك القيادي المتبع:

أ-القيادة الأتوقراطية.

ب-القيادة الديمقراطية.

ج-القيادة المتسيبية (المتساهلة/الحرّة).

02- أنماط القيادة الإدارية وفق مصدر السلطة:

أ- النمط القيادي التقليدي.

ب- النمط القيادي الملهم.

ج- النمط القيادي العقلاني.

المحور السابع-العوامل المؤثرة في القيادة الإدارية وعملية اتخاذ القرار الإداري وعراقيلهما:

أولاً-العوامل المؤثرة في القيادة الإدارية وعملية اتخاذ القرار الإداري:

01-عوامل مرتبطة بالقائد الإداري.

02-عوامل مرتبطة بالمرؤوسين.

03-عوامل مرتبطة بالمهمة.

04-عوامل مرتبطة بالمنظمة.

05-عوامل مرتبطة بالسياق السياسي،الاقتصادي،الاجتماعي والثقافي للمنظمة.

ثانياً- عراقيل وسبل فعالية القيادة الإدارية ورشادة القرارات الإدارية:

01-عراقيل القيادة الإدارية والقرار الإداري.

02-سبل فعالية القيادة الإدارية ورشادة القرارات.

المحور الثامن-الاتجاهات المعاصرة للقيادة الإدارية كأداة لتجويد القرارات: القيادة التمكينية-القيادة

الاستراتيجية-القيادة الإبداعية:

أولاً- القيادة التمكينية:

01-مفهوم القيادة التمكينية.

02-شروط التمكين القيادي للعاملين.

03-أساليب وطرق تطبيق القيادة التمكينية.

04-أهمية القيادة التمكينية ودورها في ترشيد القرارات.

05-عراقيل القيادة التمكينية.

ثانياً- القيادة الاستراتيجية:

01-مفهوم وعناصر القيادة الاستراتيجية.

02-سمات وقدرات ومهارات القيادة الاستراتيجية.

03-أساليب إعداد القادة الاستراتيجيين.

04-مهام وأهمية القيادة الاستراتيجية ودورها في ترشيد القرارات.

05-عراقيل القيادة الاستراتيجية.

ثالثاً- القيادة الإبداعية:

01-مفهوم القيادة الإبداعية وخصائصها.

02-مرتكزات القيادة الإبداعية ومهاراتها.

03-مراحل القيادة الإبداعية ومتطلباتها.

04-أهمية القيادة الإبداعية ودورها في تجويد القرارات ومعوقاتهما.

المحور التاسع: القيادة الرقمية كمنهج جديد للتحويل الرقمي و لتجويد القرارات:

أولاً -مفهوم القيادة الرقمية والفرق بينها وبين القيادة التقليدية.

ثانياً-السمات والمهارات الداعمة للقيادة الرقمية ومتطلباتها.

ثالثاً-أنماط القيادة الرقمية وخصائصها.

رابعاً-مراحل تطبيق القيادة الرقمية وأهميتها ودورها في تطوير المنظمة وتجويد القرارات.

خامساً-عراقيل وتحديات القيادة الرقمية.

خاتمة

قائمة المراجع

فهرس المحتويات

مقدمة:

يعتبر موضوع القيادة من الموضوعات الهامة عبر الأزمنة، فهو يشكل محورا مهما ترتكز عليه مختلف النشاطات، فالعملية الإدارية هي في الأساس عملية توجيه وتنظيم وتنسيق جهود الأفراد أو الجماعات في سبيل تحقيق أهداف وغايات معينة فردية كانت أو جماعية، ومن ثم يمكن القول أن القيادة تمتد جذورها إلى الوقت الذي بدأ فيه التفاعل الاجتماعي وتوزيع العمل بين الأفراد والجماعات في تنظيمات ونظم اجتماعية متعددة.

وعليه، أضى القائد الإداري بشكل اهتماما رئيسيا للباحثين والمفكرين، الذين حاولوا من خلال أبحاثهم تحليل سلوكه وتأثيره في التابعين وفي المنظمة، و أصبح البحث عن القادة الأكفاء في المنظمات أمرا ملحا لاتخاذ القرارات الرشيدة، يقول في هذا الصدد عمار بوحوش: "ليس هناك دول متقدمة وأخرى متخلفة، بل هناك دول لها إدارة جيدة ودول فيها الإدارة عقيمة"، بمعنى أن فعالية القيادة أو عقمها يتوقف على من يسيروها ، أي القائد. عليه، تتناول المطبوعة البيداغوجية المعنونة ب"القيادة واتخاذ القرار" والموجهة لطلبة السنة الأولى ماستر تخصص إدارة موارد بشرية، تسع محاور: المحور الأول مفاهيمي يتطرق لمفهوم القيادة، المحور الثاني يتطرق للإطار المفاهيمي لاتخاذ القرار الإداري، المحور الثالث يتناول نظريات القيادة الإدارية، في حين يدرس المحور الرابع مداخل ونظريات اتخاذ القرار الإداري، بينما يدرس المحور الخامس مستويات وقوانين وأدوات تقييم وقياس القيادة الإدارية.

ويتناول المحور السادس مهارات وأنماط القيادة الإدارية المتبعة في اتخاذ القرار الإداري، أما المحور السابع فيتطرق للعوامل المؤثرة في القيادة الإدارية وعملية اتخاذ القرار الإداري وعراقيلها، بينما يتطرق المحور الثامن للاتجاهات المعاصرة للقيادة الإدارية كأداة لتجويد القرارات: مع التركيز على القيادة التمكينية، القيادة الاستراتيجية والقيادة الإبداعية. وأخيرا يتطرق المحور التاسع والأخير للقيادة الرقمية كمنهج جديد للتحويل الرقمي و لتجويد القرارات الإدارية.

سنتطرق في المحور الأول إلى مفهوم القيادة الإدارية بالتركيز على تعريفها، عناصرها وأهميتها، علاقتها بالمفاهيم المتداخلة وتحديد مفهوم الإدارة، الرئاسة والزعامة، تطورها التاريخي، مع التركيز على المراحل التاريخية التالية: الفكر الإداري القديم، الفكر الإسلامي، الفكر الإداري الحديث وفي الفكر الإداري المعاصر، لنختتم المحور بدراسة مراحل وأسس اختيار القيادات الإدارية.

سنتناول في المحور الثاني مفهوم القرار واتخاذ القرار والمفاهيم المتداخلة: أبرزها العقد الإداري و العمل التشريعي، لننتقل لاستخلاص خصائص القرار الإداري، أركانه، أنواعه ومراحله.

في المحور الثالث سندرس نظريات القيادة الإدارية وتحديد النظم التقليدية التي تركز على السمات في تفسير القيادة، النظريات السلوكية التي تفسر فعالية القيادة وفق المعيار السلوكي، النظريات الموقفية التي ترى أن القيادة وليدة الموقف، وأخيرا النظريات الحديثة كالنظرية التفاعلية، التبادلية ونظرية القيادة التحويلية.

في المحور الرابع سندرس نظريات ومدخل اتخاذ القرار، بالنسبة للمداخل سندرس المدخل الكلي الرشيد أو العقلاني، المدخل الحدسي العاطفي، مدخل أصحاب الرؤى، مدخل الحشد العشوائي، المدخل التدريجي أو التراكمي، مدخل الفحص المختلط، أما بالنسبة للنظريات فسندرس النظرية الكلاسيكية: وتحديد نظرية العقلانية المطلقة، النظرية السلوكية: مع التركيز على نظرية العقلانية النسبية، النظرية السياسية، النظرية الطبيعية، النظرية الحديثة مع التركيز على نموذج اتخاذ القرار لفكتور فروم.

في المحور الخامس سنركز على دراسة مستويات القيادة الإدارية وقوانينها الواحدة والعشرين عند جون سي ماكسويل، وأهم معايير قياس وتقييم القيادة الإدارية، وكذلك أساليب وطرق وبرامج قياسها مع التركيز على مقياس السمات الشخصية، مقياس بيركمان، مؤشر مايرز بريجز لأنماط، مقياس هولاند و مقياس الممارسات القيادية.

سندرس في المحور السادس صفات ومهارات القيادة الإدارية مع التركيز على صفاتها لدى جون سي ماكسويل، ثم أنماط القيادة الإدارية وفق السلوك القيادي المتبع وأنماطها وفق مصدر السلطة. أما في المحور السابع فسنتناول العوامل المؤثرة في القيادة الإدارية وعملية اتخاذ القرار الإداري، من خلال التركيز على العوامل المرتبطة بالقائد الإداري، وتلك المرتبطة بالمرؤوسين وبخصائص المهمة، والعوامل مرتبطة بالمنظمة وبيئتها. لنحاول بعدها تحليل عراقيل القيادة الإدارية والقرار الإداري مع اقتراح السبل والحلول الممكنة التي من شأنها تحقيق فعالية القيادة وترشيد القرارات.

في المحور الثامن سنتناول الاتجاهات المعاصرة للقيادة الإدارية كأداة لتجويد القرارات، بالتركيز على ثلاث أنواع من القيادات أولها القيادة التمكينية، من خلال دراسة مفهوم، شروط، أساليب وطرق تطبيق القيادة التمكينية، أهميتها ودورها في ترشيد القرارات وعراقيلها. ثم ندرس القيادة الاستراتيجية من خلال دراسة مفهوم وعناصر، سمات وقدرات ومهارات القيادة الاستراتيجية، أساليب إعداد القادة الاستراتيجيين، مهام وأهمية القيادة الاستراتيجية ودورها في ترشيد القرارات وعراقيلها، لنختم المحور بدراسة القيادة الإبداعية من خلال التركيز على دراسة مفهومها وخصائصها، مرتكزاتها ومهاراتها، مراحلها ومتطلباتها، لنتناول بعدها أهمية القيادة الإبداعية ودورها في تجويد القرارات ومعوقاتنا.

في المحور التاسع والأخير سنتناول القيادة الرقمية والفرق بينها وبين القيادة التقليدية، سمات ومهارات القيادة الرقمية ومتطلباتها، أنماطها وخصائصها، مراحل تطبيقها وأهميتها ودورها في تطوير المنظمة وتجويد القرارات، عراقيلها وتحدياتها.

لنختم المطبوعة بخاتمة تتضمن أهم النتائج والتوصيات.

إن الغاية البيداغوجية الرئيسية من تدريس مقياس "القيادة واتخاذ القرار" هو تمكين الطلبة من الإحاطة والإلمام بمفهومى القيادة واتخاذ القرار واستخلاص العلاقة بينهما، وتوسيع مداركهم وتزويدهم بأهم المفاهيم والمداخل والنظريات ذات الصلة بالموضوع، وسنعمل من خلال هذه المحاضرات على تبديد قدر الإمكان، الغموض حول القيادة وعملية اتخاذ القرار وتقريب المفهوم وتبسيطه في أذهان الطلبة.

المحور الأول- الإطار المفاهيمي للقيادة الإدارية:

سنتطرق في هذا المحور المفاهيمي إلى مفهوم القيادة الإدارية بالتركيز على تعريفها، عناصرها وأهميتها، علاقتها بالمفاهيم المتداخلة أبرزها مفهوم الإدارة، الرئاسة والزعامة، تطورها التاريخي، من خلال تسليط الضوء على القيادة في الفكر الإداري القديم، في الفكر الإسلامي، في الفكر الإداري الحديث وفي الفكر الإداري المعاصر، لنتناول في الأخير مراحل وأسس اختيار القيادات الإدارية.

أولاً- مفهوم القيادة **leadership**: يعتبر تحديد ماهية أي مصطلح أو مفهوم في العلوم الاجتماعية معضلة رئيسية يعاني منها الباحثين، ولا يختلف مفهوم القيادة عن كثير من المفاهيم الأخرى في العلوم الاجتماعية من حيث عدم وجود تعريف محدد له، نظرا لاختلاف الانتماءات الفكرية والعلمية والأيدولوجية للباحثين.

01-تعريف القيادة الإدارية:

أ- القيادة لغة: يقال في اللغة العربية يقود الدابة من أمامها ويسوق الدابة من خلفها، فالقائد يعتبر كدليل أو مرشد وهو الشخص الذي يمتلك قوة التأثير على الآخرين، ويرجع أصل كلمة "القيادة" إلى الفكر اليوناني وأيضا الفكر اللاتيني، حيث اشتقت الكلمة الإنجليزية "leadership" من الفعل "Archein" بمعنى يبدأ أو يقود، ويطلق على الرجل الأول في الدولة أو الحاكم وهو موافق للفعل اللاتيني "Agere" ومعناه يحرك أو يقود والقيادة في اللغة الإنجليزية "leadership" متكونة من كلمة leader وتعني القائد المعين من أتباعه، وأدخلت الكلمة إلى اللغة الفرنسية في القرن 19 الميلادي¹.

ب- القيادة اصطلاحا: تصافرت جهودات الباحثين في تحديد مفهوم القيادة، ومن التعريفات الرائجة نذكر:

-تعريف الباحثين الغربيين : يرى أرندت arendt أن كلمة القيادة تشير إلى العلاقة الاعتمادية المتبادلة بين من يبدأ بالفعل وبين من ينجزه، ويترتب عن هذه العلاقة القيام بدورين: الدور الأول: من يتولى المبادرة بالقيام بالعمل وهو القائد، ووظيفته إعطاء الأوامر وهو حق مقصور عليه، بمعنى يحتكره لوحده دون الآخرين.

الدور الثاني: من ينجزون العمل وهم الأتباع أو المرؤوسين، ووظيفتهم تنفيذ أوامر القيادة، وهو واجب عليهم². ويعرفها جان موتون و روبرت بليك Jane Mouton and Robert Blake بأنها النشاط الإداري لتعظيم الإنتاجية وتنشيط الابتكار في حل المشكلات ورفع الروح المعنوية والرضا³. أما جون اتزيوني J. Etzioni.

¹الطاهر بن ناعة، دور القيادة الإدارية في مكافحة الفساد الإداري في المؤسسة الجزائرية 2014 - 2015 دراسة حالة بلدية عين الحجل، شهادة ماستر في العلوم السياسية، تخصص الإدارة والحكامة المحلية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد بوضياف -المسيلة، 2015، ص18.

² نفس المرجع، ص19.

³ David H Holt ,management : principles and practices, Edition 3, u.s.a:Prentice Hall,1992, P 440.

فيعرف القيادة بأنها" مهارة تستند على السمات الشخصية للقائد للحصول على القبول الطوعي للمرؤوسين في مجال واسع من المواضيع¹. ويعرف كل من كونتز Koontz و أودونيل Odonnel القيادة على أنها" عملية التأثير التي يقوم بها القائد في مرؤوسيه لإقناعهم و حثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم للقيام بنشاط متعاون". أما فيدلر FIEDLER فيعرفها بأنها "الجهود المبذولة للتأثير أو تغيير سلوك الناس من أجل الوصول إلى أهداف المنظمة والأفراد"².

ويقول جون سي. ماكسويل والذي يعد من أبرز علماء القيادة : " كثير من القادة لا يملكون من القيادة شيء سوى اللقب"،وهي مقولة تفيد بأن القيادة ليست منصبا وبأنها عملة نادرة لا يتصف بها إلا عدد قليل من المسؤولين إذ يعتقد الكثيرون أن القيادة هي ذلك المنصب المرموق، أو اللقب المشرف، بينما القيادة الحقيقية أعظم وأسمى من هذا بكثير والمنصب هو أدنى مستويات القيادة حسب ماكسويل.

-تعريف الباحثين العرب: يعرف صقر عاشور القيادة بأنها: " عملية التأثير الذي يمارسه الفرد القائد على الآخرين الذين يمثلون التابعين أو المرؤوسين من خلال توجيه سلوكهم ومشاعرهم في إطار التفاعل الاجتماعي والعلاقات الاجتماعية³. يعرفها عبد الغني عبد الله بسيوني" بأنها القدرة على التوجيه من أجل تحقيق هدف معين عن طريق التأثير والقبول، أو استخدام السلطة الرسمية عند الاقتضاء.

ويعرفها جمال الدين لعويسات " بأنها عبارة عن فن استقطاب قدرات الآخرين من أجل أداء الأعمال المنوطة بهم، وقد أثبتت الأبحاث أن الشخص الذي تتم قيادته بشكل جيد يمكن أن يزداد جهده بحوالي 40 %". ويعرف كل من "عبد الكريم درويش، وليلى تكلا" القيادة الإدارية بأنها " القدرة التي يستأثر بها المدير على مرؤوسيه، وتوجيههم بطريقة يتسنى بها كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم وشحنهم، وخلق التعاون بينهم في سبيل تحقيق هدف بذاته"⁴.

وعموما، نستنتج أن القيادة الإدارية هي عملية اتصالية تفاعلية بين القائد والمرؤوسين، تؤدي في ظل موقف معين إلى التأثير في نشاطات أفراد الجماعة وتوجيه سلوكهم من أجل تحقيق الأهداف المشتركة.

ومن خصائص القيادة:

-القائد ظاهرة تنبثق من الجماعة أو البيئة، وبالتالي تسلم له القيادة طوعا، كما أن القيادة متقلبة، يمكنها الانتقال من شخص لآخر وليست محصورة على شخص واحد على الدوام.

¹ Pierre Colletette, **Pouvoir Leadership et Autorite**, Pu Québec, 1995 , P 154

² الطاهر مجاهدي، محاضرات في القيادة الإدارية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد بوضياف-المسيلة، (د.ت.ن)، ص 06-05

³ أحمد صقر عاشور، تنمية المهارات القيادية والسلوكية: تدريبات وأنشطة دليل المدرب، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 1997، ص 17 .

⁴ الطاهر بن ناعة، مرجع سابق، ص 22-23.

-تأثير القائد على الجماعة يظهر من خلال قدرته على تحفيز مرؤوسيه،أو من خلال مستوى قبول المرؤوسين له وللأهداف المسطرة من قبله.

02-عناصر القيادة الإدارية:انطلاقاً من مجمل التعريفات التي قدمت حول القيادة ، تبين لنا أنها تتكون من عناصر أساسية تتمثل في:

أ -**القائد الإداري:** يعتبر القائد الإداري أهم عنصر في القيادة باعتباره من يملك أكبر تأثير على الجماعة ، وهذا ما جعل بعض التعاريف والنظريات التي ظهرت في مجال القيادة تعطي أهمية كبيرة للقائد وتبرز الدور الذي يلعبه في الجماعة،فالقيادة تتطلب وجود قائد إداري يملك تأثيراً في سلوك الجماعة وقدرة على اتخاذ القرارات¹. وقد أورد كارتر J.Carter خمس خصائص للقائد تتلخص فيما يلي:

- يمثل القائد مركز سلوك الجماعة.

-القائد قادر على توجيه الجماعة نحو أهدافها.

-القائد يتم اختياره إرادياً من الجماعة.

-القائد هو الشخص الذي له تأثير ملحوظ على تركيب الجماعة.

-القائد هو الذي يهتم بسلوك الجماعة.

وعموماً،القائد هو العضو الذي يبذل تأثيراً إيجابياً أكبر على الآخرين مما يبذلونه نحوه ، ويشير التأثير هنا إلى التأثير المرغوب من القائد والجماعة.

ب-**الجماعة (التابعون):** من غير التابعين لا يمكن تصور وجود قائد ، ومن غيرهم لا يمكن تحقيق الأهداف، فالجماعة أهمية كبيرة في القيادة إذ على القائد أن يراعي اهتماماتها إذا أراد أن يكسب طاعتها، كما أنها تؤثر عليه أحياناً ليقبل قراراتها ويحقق أهدافها.وتعرف الجماعة من منظور علم النفس بأنها:"وحدة تتألف من مجموعة أفراد يدركون وحدتهم الجماعية لديهم القدرة على العمل بطريقة متحدة إزاء البيئة التي تجمعهم".

من التعريف نستنتج أن مفهوم الجماعة يرتكز على دعامتين:

-على أفراد الجماعة أن يمارسوا وجودهم وأن يعملوا كجماعة.

-عليهم ان يتفاعلوا فيما بينهم تفاعلاً قوياً مبنياً على الفاعلية والجاذبية، أي على الأفراد أن يجذبوا نحو الجماعات الفعالة ويبذلون جهودهم لرفع فاعليتها،فالجماعة المنظمة عنصر أساسي من عناصر فاعلية القيادة².

ج -**عملية التأثير:** يعتبر التأثير لبّ القيادة الإدارية، وهو يمثل سلوكاً يقوم به القائد يستطيع من خلاله تغيير سلوك أو مواقف أو مشاعر الآخرين بالطريقة التي يريد، ويختلف التأثير عن القوة ، حيث يقصد بالقوة القدرة على إحداث الإذعان لدى الآخرين ، وقد يكون الإذعان قسرياً ، وكذلك يختلف عن السلطة ، حيث أن

¹ بشير العلق،القيادة الإدارية،الأردن:دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع،2010،ص 54.

² ماهر محمد صالح حسن،القيادة :أساسيات ونظريات ومفاهيم،الأردن:دار الكندي للنشر والتوزيع،2004،ص 25.

السلطة هي قوة شرعية تمنح للقائد الإداري بهدف إحداث السلوك المرغوب فيه لدى المرؤوسين¹ ، ومن أهم وسائل التأثير نذكر ما يلي:

- التأثير القائم على المكافأة: ويسمى كذلك التأثير القائم على الثواب، حيث تقدم مكافأة في حال تحقيق الجماعة النتائج المرغوبة.

- التأثير القائم على أسس مرجعية: أي مرجعية ملهمة.

-التأثير القائم على الخبرة: أي خبرة القائد.

- التأثير القائم على المعلومات.

- التأثير القائم على الإعجاب الشخصي.

-التأثير القائم على الشرعية.

-التأثير القائم على التمكين: أي عن طريق تكوين المرؤوسين وتدريبهم وتوسيع مداركهم، ما يقوي الثقة في أنفسهم، ويمكنهم من مواجهة احتياجاتهم الضرورية.

- التأثير القائم على الإكراه: هذه الوسيلة محل جدل ليس فيها إجماع، رفضها واستبعادها بعض الباحثين منهم GIBB من وسائل التأثير المقصودة في عملية القيادة، إذ يرى أن أي تأثير يتم عن طريق الإكراه لا يدخل في عملية الإدارة كونه يولد لدى الأفراد الروح العدائية ضد قائدهم، ما يؤدي إلى تمزيق العلاقة الاجتماعية بين أفراد الجماعة، ومن ثمة مقاومة التغيير الذي يرغب القادة القيام به.

د- تحقيق أهداف الجماعة أو المنظمة : تستهدف عملية التأثير في الجماعة تحقيق الأهداف المشتركة والمرغوبة لدى الجماعة، ولكن هذه الأهداف متعددة، فهناك أهداف خاصة بالقائد، وأهداف خاصة بالجماعة ككل، وأهداف خاصة بكل فرد من أفرادها. ترى (ماري فوليت) Follet Mary أنه عند التعارض بين أهداف المرؤوسين الفردية والجماعية، يلجأ القائد إلى تحليل الخلافات ومظاهر التعارض في هذه الأهداف ثم ترتيبها من جديد بشكل يجد فيه كل طرف ما يرضيه، وهذا يعتمد على مهارات القائد وخصائص جماعة المرؤوسين والمنظمة.

هـ- الموقف: يختلف الموقف حسب الظروف والمعطيات ، لذا لا توجد طريقة مثلى واحدة للتعامل ، بل يتم التعامل مع كل موقف على حدا، ولعل ما يصادف القيادة من صعوبات أن تتخلل مسيرتها القيادية أزمات يصعب عليها مواجهتها. لذلك يمكن القول أن الموقف هو الذي يوجد أو يظهر القائد في كثير من الأحيان ، إلا أنه رغم ذلك يمكن للقائد الماهر أن يتكيف مع المواقف والظروف أو حتى يكيفها ، وهذا ما يعبر عنه باتخاذ القرار أو التصرف المناسب في الوقت المناسب².

¹ رائدة عبد الكريم أبو ناموس، فأعلية القيادة وعلاقتها بالسلوك الإبداعي لدى العاملين بالخدمات العسكرية في محافظة غزة، مذكرة ماجستير، تخصص القيادة والإدارة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، فلسطين، 2016، ص15.

² ماهر محمد صالح حسن، مرجع سابق، ص24.

03-أهمية القيادة الإدارية: عموماً تتجلى أهمية القيادة الإدارية فيما يلي:

-تعتبر حلقة للوصول إلى العاملين وتحقيق الخطط والتصورات المستقبلية.

- تعمل على تحقيق التكامل بين مصلحة الأفراد ومصلحة المؤسسة، فالقيادة الإدارية تقوم على مفهوم أن الأفراد لديهم القدرة على إنجاز الأشياء إذا ما تحققت لهم بعض المنافع من إنجاز هذه الأشياء، لذا لا بد من البحث عن الحاجات لدى الأفراد ثم الوسيلة اللازمة لتحقيقها.

-تساعد على مواكبة المتغيرات المحيطة وحسم الخلافات، و إكساب القائد مهارة اكتشاف نقاط القوة والضعف في مرؤوسيتهم، وتوجيههم لتدعيم نقاط القوة وتقادي نقاط الضعف.

- تعمل على إقامة علاقات إنسانية مع المرؤوسين تقوم على التفاهم المتبادل.

-تعمل على تدريب واعطاء الرعاية للمورد البشري باعتباره أهم مورد بالمنظمة¹.

وتبرز أهمية القيادة في مهام القائد الحيوية والتي حددها ماكسويل فيما يلي:

تقديم التوجيه: يقوم القائد بإرشاد المرؤوسين بالطريقة التي يتعين عليهم بها أداء عملهم بفعالية وكفاءة، فلا يكتفي القائد بالإشراف على المرؤوسين بل يؤدي كذلك دوراً إرشادياً للتابعين.

التحفيز: من مهام القائد حسب ماكسويل تحفيز العاملين مادياً ومعنوياً لتحسين أدائهم ورفع مردوديتهم.

التنسيق: من مهام القائد تحقيق التنسيق الفعال من خلال التوفيق بين المصالح الشخصية والأهداف التنظيمية.

تحسين وتطوير بيئة العمل: ومن أجل تحقيق ذلك على القائد تحسين العلاقات الإنسانية مع العاملين وربط علاقات شخصية معهم والاستماع الى مشاكلهم والاجتهاد من أجل تحسين محيط العمل للحصول على أفضل النتائج².

ثانياً-القيادة والمفاهيم المتداخلة:

01-القيادة والإدارة: بما أن عبارة القيادة الإدارية تجمع مفهومين هما: القيادة والإدارة، لذلك فلتعريفها نورد

الملاحح الرئيسية لكل من القائد الذي يمارس عملية القيادة والمدير الذي يمارس وظيفة الإدارة، ثم نحاول الجمع والتركيب بين هذه الملاحح قصد بناء تعريف مقبول للقيادة الإدارية.

أ-القائد Leader : هو شخص يتوافر له قدر من التأثير الشخصي والسلطة غير الرسمية على عدد من الأفراد، يجعله قادراً على توجيه سلوك هؤلاء الأفراد³.

¹ رياض جدار ،محاضرات في مقياس مدخل إدارة الأعمال،مطبوعة موجهة لطلبة LMD،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،جامعة الجزائر، السنة الجامعية 2016/2017،ص 117.

² نبيلة ناني، محاضرات في القيادة التنظيمية، سنة ثانية ماستر ،تخصص عمل وتنظيم وتسيير الموارد البشرية،شعبة علم النفس،قسم العلوم الاجتماعية،كلية العلوم الاجتماعية والانسانية،جامعة لونيبي علي-البليدة، 2021/2020،صص 72-73.

³ الصالح جيلح ، أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين - دراسة حالة " مجمع صيدال، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004-2006،ص23.

ب-المدير **Manager** : هو ذلك الشخص المعين من قبل سلطة أعلى لقيادة وتوجيه مجموعة من الأفراد نحو تنفيذ أهداف محددة، ومن ثم يتوافر له بحكم موقعه الرسمي قدر معين من السلطة الرسمية على هؤلاء الأفراد تعطيه الحق في إصدار الأوامر والتوجيهات اللازمة لهم لتنفيذها.

ج-القائد الإداري: هو شخص معين من قبل سلطة أعلى لقيادة وتوجيه مجموعة من الأفراد نحو تنفيذ مهام محددة، وله قدر من السلطة الرسمية بحكم منصبه الرسمي، ولكنه يعتمد بصفة أساسية في قيادته لهؤلاء الأفراد على تأثيره الشخصي أكثر من اعتماده على السلطة الرسمية¹.

يختلف المفهومين في نقاط عديدة منها:

-ليس كل قائد مدير وليس كل مدير قائد بالضرورة.

-القيادة بالروح ، مركبة من الشخصية والبصيرة ، إنها تطبيق في الفن،الإدارة بالعقل،مسألة حسابات دقيقة، إحصائيات ، أساليب ، مواعيد ، روتين ، إنها تطبيق في العلم.

-المدراء ضروريون، القادة جوهريون أي أساسيون².

- إن القيادة ليست عملية جامدة ، بل عملية ديناميكية يمكن من خلالها أن يقوم القائد بأدوار مختلفة وفق متطلبات الموقف³.

-مصطلح الإدارة يشير بدرجة أكبر إلى السياسات والإجراءات والبناء التنظيمي أي الجوانب الفنية والتنظيمية، في حين أن القيادة تعني بالخصوص الشخصية الإنسانية.

-الحديث عن القيادة قديم قدم التاريخ، بينما الحديث عن الإدارة لم يبدأ إلا في العقود الأخيرة من القرن التاسع عشر ومع ذلك فالقيادة فرع من علم الإدارة.

-القيادة تركز على العاطفة بينما الإدارة تركز على المنطق.

- تهتم القيادة بالكليات " اختيار العمل الصحيح "، بينما تهتم الإدارة بالجزئيات والتفاصيل " اختيار الطريقة الصحيحة للعمل " .

بالمقابل هناك تداخل وتشابه بين مفهوم القيادة والإدارة:

فالقيادة تتواجد في قمة الهرم الإداري،وهي إحدى وظائف الإدارة،و إحدى مكونات العملية الإدارية باعتبارها تضم عدة عناصر أخرى منها التنظيم و التخطيط و التنفيذ والرقابة و المتابعة،كما أن هذه التداخلات بين المفهومين من ناحية أخرى تأتي في سياق التشابه في الأداء حيث أن كلا منهما يشير إلى تنظيم النشاط الجماعي لتحقيق أهداف معينة، إذ يشتركان في تحديد الهدف وخلق الجو المناسب لتحقيقه، ثم التأكد من إنجاز

¹ الطاهر بن ناعة،مرجع سابق،ص ص25-26.

² طاهر محمود كلالدة ، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية،الأردن: دار زهران للنشر والتوزيع،1997، ص 28.

³ خالد تلعيث ،دور القيادة في إدارة الازمات بين الطرح النظري والممارسة العملية:دراسة حالة وزارة التجارة وإدارة أزمة الإسمنت 2007-2020، مذكرة ماجستير في العلوم السياسية،تخصص رسم السياسات العامة،كلية العلوم السياسية والإعلام،جامعة الجزائر 2010 ، ص 78 .

المطلوب وفق معايير معينة¹. فضلا عن ذلك، نجاح الإدارة مرتبط إلى حد كبير بطبيعة القيادة، لذلك فإن حاجة الإدارة للقادة والرؤساء الأكفاء لا تكاد تعادلها حاجة، وتثبت التجارب أن إنتاجية الإدارة تتأثر ارتفاعا وانخفاضا حسب نوعية القيادة التي تقودها².

ويمكن شرح الفروقات الرئيسية بين القائد والمدير في الجدول الموالي.

الجدول رقم 01: يبرز الفروقات الرئيسية بين القائد والمدير:

الإدارة	القيادة
<ul style="list-style-type: none"> - يعتمد المدير أساسا في قيادته للأفراد على السلطة الرسمية أكثر من اعتماده على تأثيره الشخصي . - الإدارة بالعقل، مسألة تهتم أكثر بالإجراءات و الأساليب ، المواعيد ، الاجتماعات، الروتين، البناء التنظيمي أي الجوانب الفنية والتنظيمية. - تهتم الإدارة بالجزئيات والتفاصيل " اختيار الطريقة الصحيحة للعمل". - المدراء ضروريون 	<ul style="list-style-type: none"> - يعتمد القائد أساسا في قيادته للأفراد على تأثيره الشخصي أكثر من اعتماده على السلطة الرسمية. - القيادة بالروح ، مركبة من الشخصية والبصيرة، تعني بالخصوص بالعامل الإنساني. - تهتم القيادة بالكلية " اختيار العمل الصحيح " - القادة جوهريون وناדרون

المصدر: من إعداد الباحثة

02- القيادة والرئاسة: الرئاسة عبارة عن الصلاحية الرسمية لتوجيه وإصدار الأوامر للتابعين لإنجاز الواجبات والمسؤوليات الملقاة على عاتقهم لتحقيق الأهداف الموضوعية ، والرئيس هو الشخص الذي يحتل مركزا رئاسيا في منظمة رسمية و يكون مسؤولا عن شخص واحد على الأقل ويمتلك سلطات رسمية اتجاه ذلك الشخص .
 يتضح من هذا التعريف أن الرئاسة هي السلطة الرسمية للتوجيه وإصدار الأوامر للتابعين لإنجاز الأعمال وتنفيذ الأهداف، بينما نلاحظ أن القائد هو ذلك الشخص الذي يقود الجماعة من خلال قدرته على التأثير واستخدام براعته ودهائه وشخصيته وتحصيله ووضع الاجتماعي ليوجه الجماعة إلى الاستجابة لتحقيق هدف معين، ولعل الحدّ الفاصل بين القيادة والرئاسة يجسده المثل القائل: "تستطيع أن تجر الحصان إلى بركة الماء لكنك لا تستطيع أن تجبره أن يشرب". معناه أن القيادة تعتمد على قوة التأثير والإقناع، في حين تستند الرئاسة على إصدار الأوامر والتعليمات الرسمية ضمن الخطة المرسومة المحددة مسبقا من طرف إدارة التنظيم. ويلخص سيسيل جيب **Cecil GIBB** النقاط الرئيسية للفرقة بين القائد والرئيس فيما يلي:

¹ ولاء شوقت، محاضرة عن أنماط القيادة و صفات القائد الناجح ، يونيو 14، 2011:

<https://shipschool.own.com>

² الطاهر مجاهدي، مرجع سابق، ص 11.

-يتم تقلد الرئيس موضع الرئاسة من خلال نسق منظم من الإجراءات والقواعد، وليس من خلال الاعتراف التلقائي من أفراد الجماعة أو مساهمة الفرد في نشاطاتها كما في حالة القيادة.

-أهداف الجماعة في حالة الرئاسة يحددها الرئيس تبعا لاهتماماته واتجاهاته وليس لأفراد الجماعة دور كبير في تلك العملية، وهذا عكس القائد الذي يأخذ أهداف الجماعة بعين الاعتبار¹.

-لا توجد مشاعر مشتركة أو إحساس بالتضامن في حالة الرئاسة بين الرئيس وأفراد الجماعة، وإن وجد فهو ضعيف، عكس القيادة حيث يعتمد القائد على العواطف الجماعية نحوه.

-توجد هوة وفجوة واسعة في حالة الرئاسة بين أعضاء الجماعة والرئيس الذي قد يسعى للاحتفاظ بتلك الفجوة أو الهوة كي تساعده في إحكام السيطرة عليهم، وهذا عكس القائد الذي يعمل على بناء جسور التواصل والود بين أفراد الجماعة.

-اختلاف مصدر السلطة والقوة بين الرئاسة والقيادة، حيث أن سلطة الرئيس تتبع من قوى خارج الجماعة تتمثل في لوائح ونظم المنظمة التي يعمل في إطارها الرئيس، أما قوة القائد فتتبع من أفراد الجماعة نتيجة لتقبلهم له ورغبتهم الطوعية في قيادته.

-الرئيس لديه حرية أكبر في ممارسة السيطرة بحكم سلطته، أما القائد فهو مقيد بتقبل الجماعة له واستعدادها لاتباعه عن قناعة وتأثر، ويتضح ذلك من خلال اعتماد الرئيس على قوة المكافأة والعقاب التي تخولها له القواعد والقوانين، في حين يعتمد القائد على قدرته على الإقناع غير التسلطي.

و في إطار شرح العلاقة بين القيادة والرئاسة، وحسب "خميس السيد إسماعيل" تبدأ القيادة باستعمال وسيلة التأثير والاستمالة، فإن لم تجد هذه الوسيلة نفعا فلا مفر من استعمال السلطة الرسمية عند الاقتضاء والضرورة. ورغم وجاهة هذا الرأي فما يؤخذ عليه إهماله جانب السلطة وجعلها أمرا استثنائيا بحتا ، فالقيادة الصحيحة في رأي "محمد عبد الله البرعي" و"محمود عبد الله مرسي" تمارس من خلال السلطة من جانب ووسيلتي التأثير والاستمالة من جانب آخر ، فكلا الجانبين لازم للآخر ، تماما كوجهي العملة النقدية التي يصعب إغفال أحدهما عن الآخر لما في ذلك من فقد لقيمتها وأهميتها.

من التحليل السابق للفروق بين القائد والرئيس، يتبين أن الرئيس يمارس نشاطا روتينيا محدد لا يستطيع الخروج عنه في أغلب الأحيان، أما القائد فله قدر كبير من المرونة والحرية لممارسة التأثير والإقناع قصد تحفيز الأفراد وتغيير الأوضاع، أي أنه باختصار مبدع وملهم، لذلك فالقائد أكثر أهمية وفاعلية في المنظمات. وقد تلتقي الرئاسة بالقيادة ، وبذلك يمكن للفرد أن يجمع بينهما في آن واحد ، غير أنه ليس من الضروري أن يكون كل رئيس قائدا ، و إنما يصبح الرئيس قائدا إذا أمكنه اكتساب النفوذ اللازم الذي يشغله، كما أن القائد قد يصبح رئيسا إذا ما حصل على منصب رئاسي في الجماعة التي يقودها².

¹ الصالح جيلح ، مرجع سابق، ص28.

² الطاهر بن ناعة، مرجع سابق، صص25-26.

ويمكن شرح الفروقات الرئيسية بين القيادة والرئاسة في الجدول التالي.

الجدول رقم 02: يبرز الفروقات الرئيسية بين القيادة والرئاسة

القيادة	الرئاسة
- يقود القائد الجماعة من خلال قدرته على استخدام براعته ودهائه وشخصيته وتحصيله ووضعه الاجتماعي لتوجيه الجماعة لتحقيق الأهداف	-الرئاسة هي السلطة الرسمية للتوجيه وإصدار الأوامر للتابعين لإنجاز الأعمال
- القائد له قدر كبير من المرونة لممارسة التأثير والإقناع قصد تحقيق الأهداف	- الرئيس يمارس نشاطا روتينيا محدد لا يستطيع الخروج عنه في أغلب الأحيان
- القائد يأخذ أهداف الجماعة بعين الاعتبار	-أهداف الجماعة يحددها الرئيس تبعاً لاهتماماته واتجاهاته وليس لأفراد الجماعة دور كبير في العملية
- قوة المشاعر المشتركة أو الإحساس بالتضامن بين القائد وأفراد الجماعة	-ضعف المشاعر المشتركة أو الإحساس بالتضامن بين الرئيس وأفراد الجماعة
- القائد يعمل على بناء جسور التواصل والود بينه وبين أفراد الجماعة.	-توجد فجوة ومسافة واسعة بين أعضاء الجماعة والرئيس
- قوة القائد تتبع من أفراد الجماعة نتيجة لتقبلهم له واعترافهم به ورغبتهم الطوعية في قيادته.	- سلطة الرئيس تتبع من قوى خارج الجماعة تتمثل في لوائح ونظم المنظمة.
- القائد مقيد بتقبل الجماعة له	- الرئيس مقيد بالقوانين ولديه حرية أكبر في ممارسة السيطرة بحكم سلطته
- القائد يعتمد على قدرته على التأثير و الإقناع	-الرئيس يعتمد على قوة القانون والتعليمات الرسمية وحق المكافأة والعقاب التي تخولها له القوانين

المصدر: من إعداد الباحثة

03-القيادة والزعامة: تعرّف الزعامة بأنها مجموعة الخصال الزعمانية أو الكارزمية الملهمة في شخصية القائد والتي تمكنه من التأثير البالغ وتحقيق أهداف الجماعة بواسطة أعضائها عن رضا وطيب خاطر من جانبهم وعن اقتناع بأنها أهدافهم الخاصة¹. حيث يتضح من خلال هذا التعريف أن الزعامة شكل من أشكال القيادة ، وأن كل ما يميزها عن القيادة يتمثل في ذلك القدر البالغ من التأثير الذي يمارسه الزعيم على تابعيه ، اعتمادا

¹ عبد المالك هبال، دور القيادة الإدارية في إنجاح التغيير التنظيمي: دراسة ميدانية عن تطبيق نظام ل.م.د في جامعات من الشرق الجزائري، رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس-سطيف، 1، 2016/2015، ص 27.

على تأثيره الشخصي وقدرته على إقناعهم بأداء ما يطلب منهم ، بصرف النظر عن المنطلق أو المبرر لذلك¹.

ثالثا-التطور التاريخي للقيادة الإدارية: مرت القيادة بالمرحل التاريخية التالية:

01-القيادة في الفكر الإداري القديم:

أ-الحضارة الفرعونية: شهدت الإدارة المصرية قديما تنظيما وتنسيقا للجهاز الحكومي على درجة عالية من الكفاءة ، فكان التنظيم الحكومي يضم حكومة مركزية على رأسها الملك الملقب بفرعون ، والذي تتركز في شخصه كل السلطات ويليه في النفوذ وزيره الأول الذي يستعين به باعتباره المنظم لجهاز الحكومة. ويرى كل من ماكس فيبر Max Weber ،ميخائيل روستوفتسيف Michael Rostovtzeff وجيمس بريستاد James Breasted أن مفهوم القيادة في تلك الفترة كان يقوم على التنسيق التام لكل الجهود الاقتصادية ، حيث كانوا يعتبرون مصر ملكا لهم ، مما حدا بهم لإتباع الأسلوب الأبوي في القيادة.وقد عملت الإدارة المصرية على تدريب كبار موظفي الدولة وتوسيع مداركهم لتمكينهم من القيام بدورهم القيادي في الإدارة ،كما طبقت نظاما للحوافز يقوم على تقديم مشجعات مادية ومعنوية للموظفين².

ب-الحضارة الصينية: شهدت نظم الإدارة وضعا متطورا في الإدارة الصينية القديمة، حيث أثرت في الفكر الإداري لما قدمته من حلول متقدمة وناجحة لحل المعضلات التي تواجه القادة الإداريين³ ، وأوجدت أكثر الوسائل تقدما لشغل المناصب القيادية عن طريق نظام الامتحانات الذي طبقت على مدى أكثر من ألفي عام، إدراكا منها لأهميته في الكشف عن المهارات القيادية، فركزت الاهتمام على الامتحانات التي تكشف عن مهارات كبار الموظفين وقدراتهم الابتكارية، وكل ذلك لمعرفة مدى صلاحية وكفاءة هؤلاء لشغل المناصب القيادية، وما زالت الإدارات الحديثة تأخذ بنظام الامتحانات الصيني لاختيار القيادة الإدارية بعد تطويره.

كما عرفت الإدارة الصينية الاتصالات الإدارية فأوجدت لها مستشارا خاصا،وكان للمبادئ الإدارية المستوحاة من فلسفة "كونفوشيوس" أثرا بارزا في تطوير مفهوم القيادة وأساليبها وخصائصها،وتمثل ذلك في التوجيهات التي قدمها لترشيد سلوك القيادة،وتحديد الأسس التي يقوم عليها الأسلوب الديمقراطي في الإدارة، وتحذيره من مخاطر الأسلوب الاستبدادي، وتقريره للسمات المطلوب توافرها فيمن يتولون المراكز القيادية⁴،أبرزها:المعرفة والنظرة العميقة،النزاهة،الإيثار،الحكمة،القوة الحسنة،الإدراك الواعي لعادات وتقاليد

¹ سميرة صالح،أسلوب القيادة الإدارية وأثرها على الفعالية الإنتاجية للمؤسسات، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة الحاج لخضر-باتنة، 2008 ، ص 18.

² فيصل بغدادي،دور القيادة الإدارية في إدارة الأزمات في المنظمة،مذكرة ماستر في العلوم السياسية،كلية الحقوق والعلوم السياسية،جامعة مسيلة،السنة الجامعية 2013-2014،ص28.

³ مرجع سابق،ص28.

⁴ الطاهر بن ناعة،مرجع سابق،ص31.

المرووسين والأخذ بأرائهم، وحذر من مخاطر الأسلوب الأوتوقراطي القائم على إكراه المرؤوسين للقيام بالأعمال عن طريق العقاب¹.

ج- الحضارة اليونانية: تتضح أهمية القيادة في الإدارة اليونانية من خلال تعريفات سقراط للقيادة ، فهي تعني "مهارة منفصلة عن المعرفة الفنية والخبرة " ، وهذا التعريف يوحي بأن القيادة اليونانية أدركت أهمية المواهب الذهنية بالنسبة للقائد. أما أفلاطون فقد أقام فهمه للقيادة الإدارية في كتابه " الجمهورية " على توسيع المسافة بين القائد والمرؤوسين باعتبارهما جانبي العمل، فينظر للقائد على أنه شخص لا يلتزم بالعمل و إنما مهمته الحكم في مرؤوسيه القادرين على التنفيذ، كما أشاد الفلاسفة الإغريق بديمقراطية القيادة، حيث وصف بيركليس الجهاز القيادي في عهده بالديمقراطي قائلاً: " إن حكومتنا ديمقراطية لأن الإدارة بيد الكثرة لا بيد القلة".

د- الحضارة الرومانية: شهدت الإدارة الرومانية في عهد الجمهورية الرومانية تركيز السلطة في يد الحاكم والمجلس المساعد له المحتكر من قبل الطبقة الأرستقراطية ، حيث كانت المؤهلات المطلوبة للانتماء إلى هذه الطبقة هي الثروة والأصل النبيل ، أما في عهد الإمبراطورية الرومانية وحتى سقوطها أصبح شغل الوظائف القيادية قاصراً على الرجال ذوي القدرات الذهنية والعملية، كما تم تطبيق أسلوب الإدارة بالمشاركة في عهد دقلديانوس Dogladyanose ، حيث أشرك معه ثلاثة من زملائه في ممارسة مهامه القيادية لاقتناعه بأن قدرات الفرد الواحد أياً كان لا تكفي للاضطلاع بالسلطة ، قسمت الإمبراطورية في عهده إلى أربعة أجزاء عين لكل جزء منها قائداً. وقد بلغت الإدارة الرومانية درجة عالية من التنظيم وغدت مثالا للتنظيم الجيد والقيادة الكفؤة في تاريخ الحضارة الغربية².

02- القيادة في الفكر الإسلامي: بظهور الإسلام وإقامة دولته الأولى في عهد رسول الله صلى الله عليه وسلم، شهدت الإدارة تنظيمًا إداريًا متقدماً شمل جميع أجهزة الدولة، ففي عهده عليه الصلاة والسلام كان التنظيم الإداري يقوم في ظل حكومة مركزية قوية ومنظمة ، وكان صلى الله عليه وسلم هو الرسول ،المشرع ، القائد ورئيس الإدارة كلها. فقد أكد الإسلام على حتمية القيادة كضرورة اجتماعية لقوله صلى الله عليه وسلم: (لا يحل لثلاثة يكونون بفلاة من الأرض إلا أمروا عليهم أحدهم)، وقوله كذلك: (إذا خرج ثلاثة في سفر فليؤمروا عليهم أحدهم).ومن الحديثين نستنبط أن القيادة واجبة في أمر الثلاثة أشخاص فما بالك بملايين البشر خاصة مع تعدد المسؤوليات وتداخلها، إذا لا بد من قيادة تسود المجتمع وتوجهه إلى ما فيه خيره واستقراره³.

ومن أهم السمات القيادية التي عرفتتها الإدارة في عهد الرسول: القدوة الحسنة ، الإخاء البر والرحمة والإيثار، الحكم بين الناس بالعدل ،القدرة على تنفيذ الأحكام والأمانة. وكان عليه الصلاة والسلام يحث أولي الأمر على أن يولوا أعمال المسلمين أصلح من يجدونه لذلك العمل ، لقوله: (من ولي من أمر المسلمين شيئاً

¹ فيصل بغدادي، مرجع سابق، ص 29.

² الطاهر بن ناعة، مرجع سابق، ص 32.

³ عبد الرحمان بن إبراهيم الضحيان، الإدارة والحكم في الإسلام ، أبها : دار العلم للطباعة والنشر ، 1985 ، ص 151 .

فولى رجلا وهو يجد من هو أصلح منه ، فقد خان الله ورسوله والمؤمنون). وطبقت الإدارة في عهده مبدأ الشورى الذي يعتبر من أهم مقومات القيادة الإدارية في الإسلام لقوله تعالى: (وأمرهم شورى بينهم) ¹، كما عمل بمبدأ تقسيم العمل حيث عين اثنين وأربعين كاتباً ، يقوم كل منهم بعمل معين، فكان على ابن أبي طالب كاتباً للعهود، وكان له كتابا ينظمون أموال الصدقات، المغانم، الديوان والمعاملات.

وفي عهد الخلفاء الراشدين عرفت الإدارة تطبيق عدة مبادئ لتطوير القيادة تمثلت في أسلوب الشورى لشغل الوظائف القيادية، مبدأ التنظيم الإداري، مبدأ تلازم السلطة والمسؤولية، مبدأ المكافأة وتقدير المجهودات ومبدأ تقسيم الأعمال. وفي عهد الأمويين، اقتضى اتساع رقعة الدولة الإسلامية وصعوبة الاتصالات، تطبيق مبدأ تفويض السلطة، حيث قام الخلفاء بتفويض الولاية لمباشرة سلطاتهم شبه المطلقة في الولايات التي يشرفون عليها، كما تشدد الأمويون في توافر سمتين هامتين فيمن يتولى المناصب القيادية هما: المقدر والأمانة.

أما في عهد العباسيين ، فقد شهدت الدولة نظاماً إدارياً محكماً يضم أحد عشر ديواناً بعد أن كان في عهد الدولة الأموية خمسة دواوين، حيث أدت صعوبة الاتصالات إلى منح الولاية حق الإشراف التام على ولاياتهم، كما عرفت الإدارة العباسية العديد من المبادئ لترشيد السلوك القيادي كالرقابة الأمنية على الموظفين والتوجه لبناء علاقات إنسانية طيبة معهم، التروي في إصدار القرارات ومشاورة أهل الخبرة والتجربة، إنجاز العمل والبت السريع في الأمور، حسن المقابلة للمرؤوسين والاستماع لهم وتفهم مشاكلهم ².

وعلى ضوء ذلك، نستنتج بأن الإسلام جاء بمبادئ إنسانية مثالية، تركت آثارها الواضحة على القيادة العربية الإسلامية، كما نستنتج بأن القيادة ظاهرة يفرضها الإسلام نظراً لأهميتها وحفاظاً على وجود الجماعة وتماسكها واستمرارها، وهي ضرورة اجتماعية من أجل تحقيق أهداف المجتمع وإشباع الحاجات الفردية والجماعية ³.

03- القيادة في الفكر الإداري الحديث :

أ- في الفكر الإداري الكلاسيكي:

- مدرسة الإدارة العلمية: يعتبر فريدريك تايلور Fredrik Taylor مؤسس مدرسة الإدارة العلمية، حيث يرى أن الإدارة علم حقيقي يقوم على مبادئ محددة، ولذلك اتبع المنهج العلمي في تحليله وفهمه للعملية الإدارية. وقد أسهم تايلور من خلال دراساته وأبحاثه بوضع عدد من المبادئ والتوجيهات المتعلقة بالقيادة الإدارية، و يظهر ذلك من خلال تصورات لهام القائد، فقد رأى أن من واجبه استخدام المعايير العلمية في الحكم على أداء مرؤوسيه بدلاً من الطرق المرتجلة ، واختيار مرؤوسيه وتدريبهم على أساس علمي، و أن يعمل على تنمية

¹ سورة الشورى ، الآية 38.

² تور الدين بوراس، دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين: دراسة ميدانية بالمركب المنجمي للفوسفات- جبل العنق بئر العاتر بتبسة، مذكرة ماجستير، كلية علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر-بسكرة، 2013/2014، ص 41.

³ جميل أحمد الجويد ، دور القيادة في التنمية المحلية وأثرها في تفعيل نظام الإدارة المحلية الفترة 2005، رسالة دكتوراه في العلوم السياسية، كلية العلوم السياسية والإعلام ، جامعة الجزائر 03 ، 2011 ، ص 74.

قدراتهم ويتعاون معهم بإخلاص لضمان إنجاز العمل، و أن يسعى لتحقيق أكبر قدر من العدالة في المسؤولية بينه و بين مرؤوسيه، بحيث يتولى القادة مهمة تخطيط العمل و تنظيمه و يتحمل المرؤوسون مسؤولية التنفيذ . كما أشار تايلور إلى أهمية الحوافز المادية و فاعلية تأثيرها في تشجيع المرؤوسين وحثهم على إتقان العمل، و رفع كفاءتهم الإنتاجية وهي ما سماه بالمغريات أو المشجعات، و ربط بينها وبين الأداء الجيد، و بين أن هذه المغريات يمكن أن تأخذ صور متعددة كزيادة الأجر، الترقية السريعة، وتهيئة الظروف المواتية للعمل و تخفيض ساعاته.

وعلى الرغم مما يؤخذ على هذه النظرية من إغفالها لبعض العوامل السلوكية والاجتماعية وأثرها في النشاط الإداري، ونظرتها إلى العاملين كآلات يستخدمها القائد ويؤثر فيها كما يشاء وإهمالها للحوافز المعنوية ، وتجريدها الإدارة من العواطف والمشاعر الإنسانية ، إلا أنه كان لأفكار " تايلور" أثر في توجيه الأنظار إلى أهمية القيادة و تأثيرها في الإنتاج، ولا تزال أفكاره ملموسة في الدراسات الحديثة.

-مدرسة التقسيم الإداري: يعتبر هنري فايول Henry Fayol من أبرز مفكري هذا الاتجاه إلى جانب جوليك وأرويك، ويرى فايول أن الإدارة تتكون من العناصر التالية : وضع الخطة ، التنظيم ، إصدار الأوامر والرقابة، وهي المهام الأساسية التي تناط بالقائد. ومن إسهامات فايول الرائدة في مجال القيادة الإدارية ، تقديمه الصفات الفذة التي يجب توافرها في المدير القائد وهي صفات جسمية ، ذهنية، أخلاقية، وسعة الإطلاع والثقافة العامة ، المعرفة المتخصصة بالعمل والخبرة. وتمثلت إسهامات ليندول أرويك Lyndall Arwick في إثراء موضوع القيادة الإدارية من خلال إبرازه لأهمية التفويض ودوره في فعالية القيادة¹.

-المدرسة البيروقراطية: يعتبر عالم الاجتماع الألماني ماكس فيبر Max Weber من أوائل وأشهر من كتب في البيروقراطية ، وقد ساهم في تطوير مفهوم القيادة الإدارية من خلال فهمه وتحليله للسلطة في المنظمات سواء كانت مدنية أو عسكرية، التي أقامها على ثلاثة نماذج أساسية:

-نموذج السلطة الشرعية أو الرشيدة: المبني على اعتقاد المرؤوسين بشرعية وقانونية سلطة القائد ، بمعنى تقوم سلطته على اعتقاد المرؤوسين في التنظيم الإداري بشرعية ونظامية القواعد والقوانين التي تحكم التنظيم، وحق قيادته في إصدار الأوامر والتعليمات في إطار هذه القواعد والقوانين، فسلطة القائد نابعة من مركزه القيادي.

-نموذج السلطة التقليدية: المبني على اعتقاد المرؤوسين بقسدية التقاليد التي تقوم عليها سلطة القائد، فتبعية المرؤوسين هنا تكون لشخص القائد وليس لمركزه الوظيفي.

-نموذج السلطة الكاريزمية أو العظيمة: المبني على شخصية القائد الملهمة للمرؤوسين، بمعنى سلطة القائد تقوم على اعتقاد المرؤوسين المبالغ فيه بأن القائد يملك صفات شخصية خارقة تجعله يتميز بقوته وتفوقه على الآخرين².

¹ سميرة صالح، مرجع سابق ، ص 12 .

² فيصل بغدادي، مرجع سابق، ص 33.

ويرى المختصون في علم الإدارة أن نموذج " ماكس فيبر " أدى إلى وضع أسس متينة للعلاقة بين القائد والمرؤوسين، إلا أنه يؤخذ عليه تركيزه على البناء الرسمي للتنظيم وتجاهله للعلاقات غير الرسمية التي تنشأ داخله¹. إضافة إلى أن النموذج البيروقراطي تجاهل مقومات شخصية القائد كمطلب هام من مطالب القيادة، حيث يتعامل مع بعد واحد في القيادة وهو المهمة، في حين تجاهل الأبعاد الأخرى مثل العلاقات والحوافز، إضافة إلى أن البيروقراطية أقرب إلى الرئاسة منها إلى القيادة الإدارية الحقيقية².

ومنه يمكن القول أن المدرسة الكلاسيكية، نظرت للإنسان كآلة يمكن برمجته مسبقا والتحكم في سلوكه وأدائه من خلال حوافز مادية، فقد ركزت على إيجاد مبادئ آلية وقوانين ثابتة يلتزم بها القائد والمرؤوسين في العمل، فاستمت بطابع مادي، اهتمت بدراسة العمل وأساليب أدائه، وأغفلت أهمية العلاقات الإنسانية بين الأفراد والتنظيمات غير الرسمية، ولكن هذا لا ينفي أن هذه المدرسة الفكرية قد وضعت الأسس الأولى للتسيير والتنظيم وشكلت الأرضية التي نمت عليها التيارات الفكرية التي تلتها وتحديدا الفكر الإداري السلوكي³.

ب- القيادة في الفكر الإداري السلوكي:

ظهر هذا التيار الفكري كرد فعل قوي اتجاه مغالاة الفكر الإداري الكلاسيكي في التركيز على الجوانب المادية والافتراض الذي قام عليه والمتمثل في أن الفرد رجل اقتصادي تؤثر طاقته الجسدية والحوافز المادية كعاملان وحيدان في إنتاجيته، إلا أن الفكر الإداري السلوكي يركز على أهمية العنصر البشري كرجل اجتماعي يسعى لعلاقات أفضل مع الآخرين ورجل محقق لذاته عندما يدرك تلاقي أهدافه الشخصية مع أهداف المؤسسة. ومما لاشك فيه أن القائد الناجح هو الذي يستطيع أن يجعل سلوك العاملين معه يتطابق مع السلوك الذي يريد، سواء أكان في مجال العمل أو في مجال التعامل مع الآخرين ، وللوصول إلى ذلك لابد من دراسة ومعرفة سلوك العاملين، وهذا ما دعت إليه مدارس الفكر الإداري السلوكي ومن أبرزها:

- **مدرسة العلاقات الإنسانية:** رائد هذه المدرسة هو العالم الأسترالي " التون مايو " الذي يعتبر المنشئ الحقيقي لها في القرن 20 ، وقد خلص من تجاربه في ورشات " هاوثورن " لدى منشأة " ويسترن إلكترونيك " سنة 1932 إلى أن هناك عوامل أخرى لها الأثر الأكبر في الإنتاجية غير العوامل المادية وحالة العامل الفيزيولوجية ، وقد عرفت هذه العوامل بأنها عوامل اجتماعية وسيكولوجية، وأكد بأن الانسجام الاجتماعي يعد عامل معنوي يؤثر في إنتاجية المرؤوسين، إضافة إلى أن إثارة دافعيتهم لا تكون بواسطة الحوافز المادية فحسب، بل بواسطة الحوافز المعنوية أيضا وبالضرورة تنشأ عن هذه الجماعات تنظيمات غير رسمية.

ويرى " التون مايو " أن القيادة الإدارية الفعالة هي التي تعمل على تحقيق درجة أكبر من التقارب والتعاون بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي، واعتبر النمط الديمقراطي الأفضل في مجال القيادة الإدارية

¹ شهيناز دريوش ، أثر أنماط القيادة الإدارية على تنمية إبداع الموارد البشرية: دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصناعية الخاصة بولاية قسنطينة، مذكرة ماجستير في تسيير الموارد البشرية ، جامعة منتوري قسنطينة ، 2011/2012، ص 22 .

² نفس المرجع، ص ص 23-24.

³ الطاهر بن ناعة، ص 38.

باعتبار أن القائد الديمقراطي يشرك العاملين في الإدارة، ما يؤدي إلى زيادة إنتاجيتهم¹، كما يعتبر عاملاً أساسياً في نجاح برنامج العلاقات الإنسانية .

بالإضافة إلى التون مايو، هناك رواد آخرين لمدرسة العلاقات الإنسانية والذين قدموا أفكاراً أخرى في مجال القيادة الإدارية من أهمهم كيرت لوين **KERT LEWIN**، الذي توصل من خلال دراسته إلى أن الأسلوب الأفضل في القيادة هو الأسلوب الديمقراطي، كما بين أهمية المشاركة في الإدارة وأثرها في تحفيز العاملين للأداء الجيد. و **ماري فيوليت** التي ترى أن القيادة ليست مبنية على القوة ولكن على التأثير المتبادل بين القائد ومن يتبعه في ضوء الموقف، لذلك لا بد من تكامل الأهداف بين العاملين والإدارة العليا ، وقد ركزت على ضرورة العمل لتحديد أبعاد القيادة المهنية والخلقية لزيادة فعالية المنظمات ورفع مستوى رضا العاملين².

- **مدرسة التنظيم الاجتماعي**: ترى هذه المدرسة أن المؤسسة تتكون من مجموعة أفراد يتعاونون لتحقيق أهداف شخصية وجماعية بواسطة سلوك منظم بالرغم من اختلافاتهم في القدرات والمعتقدات، من أهم رواد هذه المدرسة باك (**BAKKE .E**)، أرجيرس (**ARGYRS**)، ليكرت (**LIKERT**) الذين حاولوا إزالة التناقض بين الفرد والتنظيم وتقديم أساس لنظرية تقوم على تفهم احتياجات الفرد ودوافعه وحقيقة تفاعله مع أعضاء جماعته. ويرى "باك" أنه يمكن للقيادة أن تحقق التفاعل الاجتماعي وهذا يتطلب من القادة التوفيق بين متطلبات الفرد ومتطلبات التنظيم. ويوضح "ليكرت" أهمية القيادة والإشراف كعامل تنظيمي أساسي يؤثر في معنويات الأفراد وإنتاجيتهم، وفي تحليله لعملية القيادة، يرى أن النمط القيادي الذي يحقق أعلى إنتاجية هو الذي تكون اتجاهات القائد فيه مرتكزة على الاهتمام بالموظفين إلى جانب اهتمامه بالعمل³.

- **مدرسة التوازن التنظيمي**: ترى هذه المدرسة أن المؤسسة نظام تعاوني يوجد بداخله أفراد متحدون متعاونون، تحدث بينهم اتصالات مستمرة ولديهم رغبة في تحقيق أهداف مشتركة، ومن بين مؤسسي هذه المدرسة عالم الاجتماع الأمريكي **شستر برنارد CHESTER BERNARD** الذي قدم أفكاراً قيمة في مجال الإدارة والقيادة الإدارية؛ حيث يرى "برنارد" أن التنظيم عبارة عن نشاط تعاوني يستدعي ضرورة وجود اتصال فعال بين الأفراد لتحقيق هدف مشترك، ومهمة القائد هي فهم المجموعة ومعرفة مدى تأثيرها على سلوك الأفراد الذين ينتمون إليها، والبحث عن المغريات والمشجعات الكافية لتلبية حاجاتهم، ويرى أن مصدر سلطة القائد لا يكمن في أشخاص في السلطة يصدر الأوامر ولكن في قبول أو عدم قبول السلطة من قبل المرؤوسين، ومن هنا ركز "برنارد" على دور القيادة في عملية القبول.

وينتمي إلى نفس المدرسة **هربرت سايمون HERBERT SAIMON** الذي يصور مفهوم التوازن في التنظيم من خلال إحداث التوازن بين إسهامات العاملين في نشاطات التنظيم والمشجعات والمغريات التي يحصلون

¹ شهيناز دريوش، مرجع سابق، ص 22.

² الطاهر بن ناعة، مرجع سابق، ص 38-39.

³ شهيناز دريوش، مرجع سابق، ص 24.

عليها. وبالتالي ما يدفع الفرد إلى الانضمام للمنظمة والمشاركة في تحقيق أهدافها وقبوله لسلطة قائدها هو اقتناعه أن ذلك يسهم في إشباع حاجاته الشخصية.

على ضوء ما سبق، يمكن القول أن الفكر الإداري السلوكي أسهم إسهاما فعالا في إبراز أهمية المورد البشري في العمل، وفتح بابا جديدا للقيادة الإدارية ودورها وأنماطها، مع ذلك أنتقد هذا الفكر في عدة نقاط من أهمها تركيز اهتمامه على سلوك الفرد وحاجاته النفسية والاجتماعية وكيفية تحفيزه معنويا إلى درجة تجاوزه حدود التنظيم الإداري، وعلى الجانب الإنساني في القيادة وإغفاله تأثير الجوانب المادية في الأداء والإنتاجية، وقد مهدت هذه الانتقادات لظهور الفكر الإداري المعاصر.

04- القيادة في الفكر الإداري المعاصر:

بدأ الفكر الإداري المعاصر في بداية السبعينات، وهو مستمر حتى وقتنا الحاضر، يقوم على افتراض أنه لا توجد طريقة وحيدة أفضل للشكل الذي يجب عليه أن يكون التنظيم، فوجود التنظيمات الرسمية يقابله وجود تنظيمات غير رسمية، كما أن التفاعل والصراع لم يعد فقط داخل المؤسسة بين العاملين والقيادات الإدارية، وإنما امتد إلى الصراع بين المؤسسات ذات الحقل الإنتاجي والخدماتي المتشابه وذلك بسبب ظهور المنافسة، إضافة إلى صراع من نوع آخر جوهره التوفيق بين حماية البيئة الطبيعية والاجتماعية وبين الأهداف الاقتصادية للمؤسسة. ومن أهم مدارس الفكر الإداري المعاصر التي ساهمت في تطوير مفهوم القيادة الإدارية: أ- القيادة الإدارية في ظل مدرسة النظم: تعتبر مدرسة النظم من أحدث المدارس في عالم الإدارة وقد استمدت من كتابات علماء الاجتماع، تتجاوز هذه المدرسة إطار المؤسسة لتشمل المنظومة بكاملها معتمدة على المقاربة الكلية الشمولية، فالمؤسسة كنظام هي أدق وحدة في هذه المنظومة، ويتوقف إنتاجها على طبيعة تنظيمها وتفاعل عناصرها الداخلية التي تتمثل في المدخلات، العملية الإدارية، المخرجات، والتغذية العكسية، وكذلك على ما تقدمه البيئة الخارجية لها من إمكانيات مادية وبشرية وسياسية ومعنوية.

وقد أسهمت هذه المدرسة في مجال القيادة الإدارية، فمدخل النظم يساعد القائد الإداري على فهم سير المؤسسة بشكل أفضل، كما أن "استخدام مدخل النظم يمكنه من إدراك العلاقات والصلات الاعتمادية لجزيئات الأعمال في العملية ككل"، إضافة إلى ذلك فإن هذا المدخل يجبر القائد الإداري على النظر إلى المؤسسة باعتبارها كلا متكاملًا وواحدًا مكونًا من أجزاء تتفاعل مع بعضها لتحقيق الأهداف، ويجعله ينظر إلى التنظيم على أنه شبكة معلومات متدفقة .

وعليه، إن مدرسة النظم جعلت المفكرين يعيدون النظر فيما يتعلق بمبادئ التنظيم الإداري وأساليب القيادة الإدارية والدوافع والحوافز، ومن هنا ظهرت إلى الوجود نظريات كثيرة استمدت قوتها من هذا المدخل.

ب- القيادة الإدارية في ظل الإدارة اليابانية: برهنت المدرسة اليابانية للعالم أجمع مدى نجاحها في إدارة المؤسسة، ويكمن سر نجاح الإدارة اليابانية في تركيز اهتمامها على تنمية المورد البشري¹ وإشراكه في اتخاذ

¹ رياض جدار، مرجع سابق، ص ص 57-58.

القرارات. وقد أسهمت هذه المدرسة في مجال القيادة الإدارية بإعطائها أهمية كبيرة ودورا بارزا للقائد الإداري، فمن خلال موقعه واحتكاكه المباشر مع مرؤوسيه يمكن أن يعرف ميقاتهم الشخصية وتفسير أنماطهم السلوكية مما يمكنه من تحفيزهم و اكتشاف ما يثير دافعيتهم للعمل، كما تؤكد الإدارة اليابانية على اختيار القادة على أساس الخبرة والمهارة مع إخضاعهم للتدريب.

ونظرا لنجاح الإدارة اليابانية فقد حاولت الدول الغربية وبشكل خاص الولايات المتحدة الأمريكية أن تستفيد منها، ولكن بعد تعديلها بما يتماشى مع البيئة الأمريكية وخصائصها الإدارية، وصاحب هذا المدخل هو عالم الإدارة الألماني "وليام أوتشي" 1982 وسمي هذا التعديل بنظرية (Z)، إذ حاول تكيف النموذج الياباني في الإدارة مع بيئة المؤسسات الأمريكية، ويدعو إلى ضرورة إعادة توجيه الاهتمام للعلاقات الإنسانية في عالم المؤسسات بدل التركيز على الاعتقاد بأن التكنولوجيا وحدها هي التي تقف وراء رفع الإنتاجية وهو الاعتقاد الذي ساد لدى المنظمين الأمريكيين.

خلاصة القول، بالرغم من ظهور مدارس تهتم بالقيادة الإدارية إلا أنها لم تصل إلى وضع بناء نظري متكامل لدراسة هذا الموضوع، نظرا لتعدد ظاهرة القيادة الإدارية وتأثرها بمتغيرات نفسية وسلوكية واجتماعية.

رابعا- مراحل وأسس اختيار القيادة الإدارية:

01-مراحل اختيار القيادة الإدارية:تمر القيادة الإدارية بالمراحل الأساسية التالية:

أ-مرحلة التنقيب: أي تحديد مجموعة من الأشخاص ودراسة واقعهم من كافة النواحي.

ب-مرحلة التجريب: وهي اختبار المجموعة التي تم اختيارها في المرحلة السابقة، بحيث تكون تحت المراقبة والملاحظة من خلال الممارسات اليومية والمواقف المختلفة، ومن خلال اختبار القدرات الإنسانية والذهنية والفنية لديهم¹.

ج-مرحلة التقييم: يتم فيها تقييم المجموعة بناء على معايير محددة سابقا، حيث يكتشف فيها جوانب القصور والتميز والتفاوت في القدرات والمهارات.

د-مرحلة التأهيل: يتضح مما سبق جوانب القصور والضعف في الشخصيات، وبناءا عليه تحدد الاحتياجات التدريبية حسبما تقتضيه الحاجة العملية ويختار لهذه البرامج مدربين ذوي خبرة وتجربة وإبداع.

هـ-مرحلة التكليف: بعد التدريب والتأهيل يختار مجموعة منهم في مواقع قيادية متفاوتة المستوى والأهمية لفترات معينة، أي وضعها على محك التجربة.

و-مرحلة التمكين: بعد أن تأخذ هذه العناصر فرصتها من حيث الممارسة والتجربة، تتضح المعالم الأساسية للشخصية القيادية لكل واحد منهم، ثم تفوض لهم المهام حسب نتائج التجريب ومدى قابليتهم لها ومناسبتها لشخصيتهم القيادية².

¹ نفس المرجع، ص ص 117-118.

² بشير العلق، مرجع سابق، ص ص 56-57.

02-أسس اختيار القيادة الإدارية:من أبرز الأسس المعتمدة في اختيار القيادات الإدارية نذكر :

أ-الاختيار على أساس الولاء والمركز الاجتماعي: يقوم هذا الأسلوب على إسناد الوظائف الإدارية القيادية إلى بعض الأفراد الذين ينتمون الى أسر ذات مركز اجتماعي مرموق، بعيدا كل البعد عن أي معايير أو ضوابط الكفاءة والتحصيل العلمي، وهذا الأسلوب كان متبعا في الإدارات القديمة التي كانت تفضل المركز الاجتماعي على الذكاء.

ب-الاختيار على أساس الانتخاب: يرجع جذوره إلى النظام الإداري الإغريقي ، حيث يختارون بالانتخاب العام المباشر القادة السياسيين و الإداريين في وقت واحد،إلا أن هذا الأسلوب يصلح لاختيار ممثلي الشعب الذين يمارسون اختصاصات السيادة باسمه ولحسابه أي القيادة السياسية،في حين صلاحيته محدودة في المجال الإداري، لأنه لا يضمن اختيار الكفاءات لتولى القيادة، بمعنى أن القيادة الإدارية الحديثة تحتاج إلي قائد مدرب و متمرس في القيادة وأساليبها خصوصا ما تعلق منها بالعلاقات الإنسانية وإثارة الدوافع والقدرة على التأثير والاستمالة وتغيير الاتجاهات وهو ما لا يكفله نظام الاختيار عن طريق الانتخاب.

ج-الاختيار غير المشروط: هذا الأسلوب في اختيار القادة الإداريين يفترض أن السلطة المختصة باختيارهم لا تراعي عندما تقوم بذلك معايير أو ضوابط محددة، فحريتها مطلقة في هذا المجال، لذا يسمى البعض هذا الأسلوب بالاختيار على أساس الحرية المطلقة فالأمر كله متعلق بمشيئة أولي الأمر، وقد أخذت بعض الدول بهذا الأسلوب في اختيار كبار القادة الإداريين ومنهم الوزراء الذين هم رجال دولة وقيادات إدارية عليا.

د- الاختيار علي أساس الجدارة:نظام الجدارة يقتضى توافر شروط معينة في المتقدم لشغل الوظيفة العامة،وتعتبر هذه الطريقة أفضل الطرق وأحدثها لاختيار القادة إذ أنها تضمن اختيار الصفوة من العناصر الصالحة للقيام بأعباء الإدارة ،فضلا عن تحقيق التكافؤ والمساواة بين طالبين شغل الوظائف القيادية في الدولة، ومن أبرز نظم الجدارة نظام الجدارة الأمريكي الذي يعتمد على إجراء مسابقات عامة للتعيين والترقية معا ويعتبر نظام الترقيات كتعيين جديد، وبالتالي يختار أفضل العناصر ويضع كل قائد في موقعه المناسب، ويحدد الأجر على قدر العمل، مع حرصه على منع إنشاء وظائف وهمية¹.

¹ الطاهر بن ناعة،مرجع سابق،ص100.

المحور الثاني- الإطار المفاهيمي لاتخاذ القرار الإداري:

تعد عملية اتخاذ القرار من أهم المهام المسندة للقائد الإداري، سنتناول في هذا المحور مفهوم القرار واتخاذ القرار والمفاهيم المتداخلة: أبرزها العقد الإداري و العمل التشريعي، لننتقل لاستخلاص خصائص القرار الإداري، أركانه، أنواعه ومراحله.

أولاً- مفهوم اتخاذ القرار الإداري والمفاهيم المتداخلة:

01-تعريف القرار:

أ-لغة: هو ما قر عليه الرأي في الحكم في مسألة، فيقال صار الأمر الآن قراراً، أي انتهى وثبت القرار، وكلمة القرار تعني القطع أي قطع عملية التفكير، وهي عملية اختيار تقود إلى فعل معين.

ب-اصطلاحاً: هو اختيار بديل من بين البدائل المتاحة وفق معايير محددة استجابة لموقف معين، وهو اختيار تصرف معين بعد دراسة وتفكير.

02- تعريف القرار الإداري: يقصد به إفصاح الإدارة عن إرادتها الملزمة بقصد إنشاء أو تعديل أو إلغاء أحد المراكز القانونية¹، بما لها من سلطة بمقتضى القوانين واللوائح؛ قصد إحداث أثر قانوني معين متى كان ممكناً وجائزاً قانوناً بهدف تحقيق المصلحة العامة². وهو عبارة عن بيان قانوني يصدر من مسؤول إدارة المكان أي كان المكان؛ شركة أم مؤسسة أم مصلحة عامة، ويكون وفقاً للقانون المعروف في البلد بهدف إحداث تغيير في المكان أو تعديل شيء أو إلغاء قرار أو مشروع أو نقل موظف. وهو قرار يتضمن قرارات جديدة تساعد في النهوض بمصلحة المؤسسة، بالاتفاق مع نصوص القانون الإداري المحددة للمؤسسة.

والقرار الإداري يعد حق للقيادة الإدارية المسؤولة عن إصدار قرارات تخدم مصالحها دون الخروج عن القانون، بهدف الوصول إلى وضع قانوني يساعد في زيادة تقدمها. مثال: شركة تمتلك أربعة فروع في كل فرع 20 موظفاً، فيقرر مدير مجلس إدارة الشركة بنقل 10 موظفين من أحد الفروع إلى فرع آخر مع استمرار رواتبهم ومكافآتهم كما هي، لأنه يرى بأن قدرتهم الوظيفية ستكون أفضل في الفرع الآخر؛ بهدف رفع الإنتاجية، فهذا مثال عن أحد أنواع القرارات الإدارية التي تتخذها القيادة الإدارية³.

أ-تعريف المختصين الغربيين والفقهاء الإداريين للمقارن للقرار الإداري:

بالنسبة للمختصين الغربيين، عرفه الفقيه DUGUIT بأنه "كل تصرف إداري يصدر لإنشاء أو تعديل أوضاع قانونية قائمة"، ويعرفه BONNARD بأنه "العمل القانوني الذي يعدل في الأوضاع القانونية"، كما يعرفه

¹ خالد بالجيلالي، محاضرات في مقياس نظريتي القرارات والعقود الإدارية، لطلبة السنة الثالثة، تخصص قانون عام، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة ابن خلدون-تيارت، السنة الجامعية 2020-2021، ص01.

² عقبة سلطون، القرار الإداري، الموسوعة العربية، الموسوعة القانونية المتخصصة: <https://arab-ency.com.sy/law>

³ بحوث قانونية إدارية، بحث عن القرار الإداري تعريفه وشروطه، 2023-06-23 :

الفقيه HAURIOU بأنه" إعلان للسلطة الإدارية عن إرادتها في صورة تنفيذية، بهدف إحداث آثار قانونية بالنسبة للمخاطبين بها". ويعرفه ليو دوجي بأنه "كل عمل إداري يصدر، يقصد به تعديل أوضاع قانونية قائمة لحظة صدوره أو ستكون عليه مستقبلاً". ويعرفه بونار بأنه" كل عمل إداري يحدث تغييراً في الأوضاع القانونية القائمة¹.
ب- تعريف المختصين العرب للقرار الإداري:

بالنسبة المختصين العرب، عرف الدكتور محمد رفعت عبد الوهاب القرار الإداري بأنه"عمل قانوني يصدر بالإرادة المنفردة للإدارة"، وعرفه فؤاد مهنا بأنه:"عمل قانوني انفرادي يصدر بإرادة إحدى السلطات الإدارية في الدولة ويحدث آثار قانونية بإنشاء وضع قانوني جديد أو إلغاء وضع قانوني قائم". ويعرفه بعلي محمد الصغير بأنه:
"العمل القانوني الانفرادي الصادر عن مرفق عام والذي من شأنه إحداث مرفق قانوني تحقيقاً للمصلحة العامة"².
يعرف جانب من الفقه المصري القرار الإداري بأنه عمل قانوني صادر عن جهة الإدارة بالإرادة المنفردة ، يستهدف إحداث تعديل في المراكز القانونية القائمة، وتبنى القضاء الإداري الكويتي نفس التعريف إذ عرفه بأنه "ذلك القرار الذي تفصح الجهة الإدارية عن إدارتها الملزمة في الشكل الذي يتطلبه القانون بما لها من سلطة مستمدة من القوانين واللوائح قصد إحداث أثر قانوني يكون ممكناً وجائزاً و الباعث ابتغاء مصلحة عامة"³.
وتأثر الفقه الجزائري بالفقه المقارن في تعريفه للقرار الإداري إذ عرفه بأنه عمل انفرادي صادر عن جهة إدارية قصد إحداث آثار قانونية تحقيقاً للمصلحة العامة⁴.

ومما سبق نستنتج بأن القرار الإداري تصرف إرادي انفرادي يصدر عن الإدارة العامة ويترتب عنه أثر قانوني⁵.
03-تعريف اتخاذ القرار: هو عمل فكري وموضوعي يسعى إلى اختيار البديل الأنسب من بين بدائل متعددة ومتاحة، وذلك عن طريق المفاضلة بينها باستخدام معايير موضوعية، وبما يتماشى مع الظروف الداخلية والخارجية التي تواجه متخذ القرار. يعرف الجوهرى اتخاذ القرار بأنه "سلسلة من الاستجابات الفردية أو الجماعية التي تنتهي باختيار البديل الأنسب في مواجهة موقف معين".

ويمكن القول أن اتخاذ القرار من أهم أعمال المسؤول أو القائد، وهو "تحليل وتقييم لكافة المتغيرات المشتركة والتي تخضع بمجملها للتدقيق والتمحيص بحيث يتم إدخالها وإخضاعها جميعها للقياس العلمي والنظرية العلمية والأساليب الكمية الإحصائية للوصول إلى حل أو نتيجة، وأخيراً إلى استنتاجات وتوصيات لوضع هذا الحل حيز التنفيذ". وعليه، القرار هو مسار فعل يختاره المقرر باعتباره أنسب وسيلة متاحة أمامه لإنجاز الهدف

¹ إبراهيم رابعي ، محاضرات في مقياس القرارات والعقود الإدارية، المجموعة الثانية، السداسي الأول، السنة الثالثة ليسانس، تخصص قانون عام، قسم الحقوق، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد بوضياف-المسيلة، السنة الجامعية 2021/2022، ص.02.

² نفس المرجع، ص.02.

³ فهد العنزي، القرار الإداري: تعريفه وأركانه: <http://www.siironline.org>

⁴ محمد صغير بعلي، القرارات الإدارية، عنابة: دار العلوم، 2005، ص.8.

⁵ إبراهيم رابعي ، مرجع سابق، ص ص02-03.

أو الأهداف التي يبتغيها لحل المشكلة التي تواجهه، واتخاذ القرار هي عملية اختيار البديل الأفضل بين البدائل المتاحة وتتم هذه العملية بشكل واعي بشرط أن تحقق العائد الأكبر.

04- القرار الإداري والمفاهيم المتداخلة:

أ- الفرق بين القرار الإداري والعقد الإداري: يدخل كل من القرار الإداري والعقد الإداري ضمن مجال الأعمال القانونية الصادرة عن إدارة عامة تحدث آثار قانونية ، غير أنهما يختلفان من عدة جوانب:

- تقوم القرارات الإدارية على مبدأ الانفرادية بينما تقوم العقود الإدارية الأصل على الاتفاق، إلى جانب ذلك فإن نطاق القرارات الإدارية أوسع من نطاق العقود الإدارية.

-الاختلاف من حيث الغاية، فغاية القرارات الإدارية هو إحداث آثار قانونية "إنشاء مركز قانوني جديد، أو تعديل أو إلغاء مركز قانوني قائم"، بينما العقود الإدارية الغرض منها تلبية الحاجات العامة للمواطنين أو تقديم الخدمات العمومية الضرورية بصفة مستمرة، أو إدارة، أو استغلال، أو تسيير مرفق عمومي تحقيقا للمصلحة العامة¹.

ب- الفرق بين القرار الإداري والعمل التشريعي: القرار الإداري هو عمل إداري صادر عن سلطة إدارية يجب تمييزه عن أعمال أخرى صادرة عن سلطات أخرى، كالعمل التشريعي الذي يمكن إبرازه في ثلاث 03 معايير رئيسية هي:

المعيار العضوي: العمل الإداري وتحديد القرار الإداري صادر عن الإدارة كقاعدة عامة وعن المؤسسات العمومية الاقتصادية كاستثناء، بينما يصدر العمل التشريعي كأصل عن البرلمان و استثناء عن رئيس الجمهورية في شكل "أوامر تشريعية".

المعيار الشكلي " أي وفق إجراءات صدور العمل " : العمل الإداري وتحديد القرار الإداري لا يخضع في صدوره كقاعدة عامة لإجراءات خاصة أو محددة إلا إذا نص القانون في بعض المجالات أو الحالات على إجراءات معينة وهذا كاستثناء عن الأصل ، أما العمل التشريعي أو القانون فيمر بإجراءات و مراحل معينة مثل المبادرة، المناقشة ، التصويت ، الإصدار و النشر .

المعيار الموضوعي "المادي": يركز على مضمون العمل أو القرار، فالقرار الإداري موضوعه تطبيق القوانين وتسيير المرفق العام و حماية الحقوق والحريات ، أما موضوع العمل التشريعي واختصاصاته هو التشريع في المجالات المحددة في الدستور، ويتضمن قواعد عامة ومجردة.

معيار الرقابة: العمل الإداري يخضع للرقابة القضائية أي لرقابة القضاء الإداري ، أما العمل التشريعي فيخضع للرقابة الدستورية وفي الجزائر لرقابة المجلس الدستوري² .

¹ خالد بالجيلالي ، مرجع سابق، ص ص02-03.

² ساعد العقون، محاضرات في مقياس القرارات والعقود الإدارية، السنة الثالثة ليسانس، قسم الحقوق، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة زيان عاشور - الجلفة، 2022/2023، ص05.

ثانياً-خصائص القرار الإداري: يمكن إجمال خصائص القرار الإداري فيما يلي:

01-القرار الإداري عمل قانوني: أي إنه تعبير عن الإرادة بقصد ترتيب أثر قانوني، هذا الأثر قد يكون إنشاء لمركز قانوني أو تعديلاً له أو إلغائه¹، بمعنى تتميز القرارات الإدارية بالخاصية القانونية و يشترط لصحتها أن تكون مشروعة و جائزة قانوناً وتدخل ضمن الموضوعات التي أجازها القانون، ولا تتعارض مع النظام العام والآداب والأخلاق العامة، و أن تكون ممكنة عملاً²، أي أن القرار الإداري عمل قانوني بالمقام الأول³ .
وعليه يخرج من نطاق القرار الإداري ما يلي:

أ-الأعمال المادية الصادرة عن الإدارة سواء أكانت إرادية كما هو الشأن بالنسبة إلى البيانات التي تثبتتها جهة الإدارة في الدفاتر، أم غير إرادية نتيجة الإهمال أو الخطأ من جانب أفراد السلطة الإدارية كحوادث السيارات. بمعنى لا تدخل الأعمال المادية ضمن القرارات الإدارية ، ذلك لأن هذه الأعمال لا تنشئ ولا تعدل ولا تلغي مراكز قانونية قائمة ، و تكون أعمالاً غير مقصودة مثل الأخطاء التي يرتكبها العاملون أثناء قيامهم بوظائفهم المختلفة ، أو أن تصدر عن عمد دون أن تكون تعبيراً عن إرادة الإدارة كالأعمال الفنية التي يقوم بها العاملون لدى الإدارة بحكم قيامهم بوظائفهم والأعمال التنفيذية للقوانين والقرارات⁴ .

ب -الأعمال والإجراءات التحضيرية والتمهيدية التي تسبق القرار الإداري، وتمهد له دون أن ترتب بذاتها أثراً، كما هو الحال بالنسبة إلى التحقيقات التي تقوم بها الإدارة مع الموظف تمهيداً لتوقيع الجزاء التأديبي عليه، والاقترحات والتوصيات والفتاوى التي تصدرها لجنة استشارية أو فنية، ومن ذلك أيضاً الأعمال المتعلقة بالمعينة وإثبات الحالة، وأيضاً تبادل المعلومات بين الإدارات والفروع المختلفة.

ج - الأعمال والإجراءات اللاحقة على اتخاذ القرار الإداري، والتي تستهدف وضعه موضع التنفيذ أو تسهيل تطبيقه، ومن أمثلتها الأعمال المتعلقة بنشر القرار أو إعلانه إلى ذوي الشأن، وكذلك ما تصدره الإدارة من أعمال تؤكد بها ما سبق أن أصدرته من قرارات ما دامت لم تضاف جديداً إلى القرار الأصلي.

د - الإجراءات التنظيمية الداخلية مثل المنشورات والتعليمات الإدارية والمصلحية التي توجهها السلطات الرئاسية في الإدارات والمصالح إلى مرؤوسيه.

هـ - المنشورات أو القرارات التفسيرية التي تتضمن فقط شرح النصوص القانونية واللائحية أو توضيحها.

و - الإجراءات التي تتخذها الإدارة تنفيذاً لما تقضي به القوانين دون أن يكون لها أي قدر من سلطة التقدير، بحيث يبدو تصرفها مجرد تنفيذ حرفي لحكم القانون، مثال ذلك الأعمال والإجراءات التي تتخذها الإدارة بخصوص التسويات والحقوق المالية للموظفين والتي ثبتت لهم بموجب نصوص القانون⁵.

¹ عقبة سلطون، مرجع سابق، ص01.

² خالد بالحيلاي ، مرجع سابق، ص02.

³ بحوث قانونية و إدارية، مرجع سابق.

⁴ فهد العنزي، مرجع سابق.

⁵ عقبة سلطون، مرجع سابق، ص02.

02- القرار الإداري يصدر عن سلطة إدارية مختصة-مرفق عام: أي الطبيعة الإدارية للقرارات الإدارية، والتي تعد من أهم الخصائص المميزة للقرارات الإدارية، بشكل يجعلها أعمالاً صادرة عن موظف عام أو هيئة عامة منحها القانون سلطة إصدار القرارات الإدارية بغرض إحداث آثار قانونية، فالقرار الإداري يتخذ هذه الصفة ويتحدد بالنظر إلى شخص من أصدره ، والإدارة هي التي تصدر القرارات ، وبناء عليه كل شخص من أشخاص القانون العام تنطبق عليه صفة الإدارة يمكن أن يصدر قراراً إدارياً ، أما غيرها من الأشخاص الذين لا تنطبق عليهم هذه الصفة لا يمكنهم ذلك¹ .

فعلى سبيل المثال ووفقاً لنصوص الدستور الجزائري، نجده قد منح لرئيس الجمهورية سلطة التعيين في الوظائف المنصوص عليها في المادتين 92 و93 من التعديل الدستوري لعام 2020، كما يختص رئيس الجمهورية بممارسة السلطة التنظيمية في المسائل التي لا تدخل في مجال القانون تطبيقاً لنص المادة 141 من التعديل الدستوري لعام 2020. ومن ناحية ثانية، يختص الوزير الأول أو رئيس الحكومة حسب الحالة، بصلاحيات التعيين في الوظائف المدنية للدولة التي تدخل ضمن سلطة التعيين الخاصة برئيس الجمهورية، أو الصلاحيات المفوضة إليه من قبل الرئيس، وهو ما نص عليه الأمر الذي جاء في المرسوم الرئاسي رقم 20-39 المؤرخ في 2 فبراير 2020 يتعلق بالتعيين في الوظائف المدنية والعسكرية للدولة². كما يختص مثلاً رئيس المجلس الشعبي البلدي بإصدار قرارات في مجال الضبط الإداري للحفاظ على النظام العام على مستوى إقليم البلدية، وهو ما نصت عليه المواد من 77 إلى 99 من قانون البلدية³.

فالقرار الإداري يصدر عن سلطة إدارية مختصة وهي الإدارة العمومية و في الجزائر نصت عليها المادة 800 من قانون الإجراءات المدنية والإدارية رقم 08-09 وهي الدولة، الولاية البلدية و المؤسسات العمومية ذات الصبغة الإدارية ، كما يمكن للمؤسسات العمومية الاقتصادية إذا كانت موكلة من الدولة أن تصدر قرارات إدارية وهذا تأسيساً على القانون التوجيهي رقم 88-01 في المادتين 55 و 56 وكذلك قانون الصفقات العمومية في المادة 02 التي كرست معيار المساهمة أو المعيار المالي⁴.

03- القرار الإداري يصدر بالإنفرادي يصدر بالإنفراد المنفردة للإدارة: أي دون اعتداد بإرادة الطرف الآخر ولا يرضى المخاطبين، إذ يتميز القرار الإداري بأنه إفصاح عن إرادة الإدارة؛ وهو عمل يصدر منها وحدها، لكن هذا

¹ حمدي ياسين عكاشة ، القرار الإداري ، الإسكندرية: منشأة المعارف ، 1987م ، ص 25.

² الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، المرسوم الرئاسي رقم 20-39 المؤرخ في 02 فبراير 2020 المتمم بموجب المرسوم الرئاسي رقم 20-122 المؤرخ في 2 فبراير 2020 والمتعلق بالتعيين في الوظائف المدنية والعسكرية للدولة، الجريدة الرسمية، الصادر في فبراير 2020 ، ص 36.

³ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، القانون رقم 10/11 المؤرخ في 22 يونيو 2011 المتضمن قانون البلدية، الجريدة الرسمية، العدد 37، المؤرخ في 03 يوليو 2011، المواد من 77 إلى 99 ، ص 22.

⁴ جهاد رحمانى، محاضرات في مقياس القرارات والعقود الإدارية، لطلبة السنة الثالثة، السداسي الأول، تخصص قانون عام ، جامعة زيان عاشور-الجلفة، 2019، ص 15.

لا يعني وجوب صدور القرار عن فرد أو شخص واحد، فالجهات الإدارية المختصة بإصدار القرارات الإدارية قد تتمثل في فرد واحد، وزير أو مدير عام... إلخ، وقد تكون هيئة جماعية تضم عدداً من الأشخاص مثل مجلس الوزراء أو مجلس إدارة إحدى الهيئات أو المصالح العامة¹.

وصدور القرار الإداري بالإرادة المنفردة للإدارة هو الذي يميزه من العقد الإداري الذي ينشأ من تلاقح إرادة الإدارة مع إرادة أخرى، حتى لو كانت الإرادة الأخيرة لشخص من أشخاص القانون العام؛ وذلك لعدم وجود طابع الإرادة المنفردة². بمعنى القرار الإداري عمل صادر من جانب واحد أي بالإرادة المنفردة للإدارة، وينشأ ويكتسب صفته الإلزامية بمجرد التعبير عن إرادة الإدارة دون اعتداد بإرادة الطرف الآخر، مثال ذلك قرار إداري بهدم منزل آيل للسقوط وتنفيذه أحياناً بالقوة المادية عند رفض مالك العقار³.

04-القرار الإداري له طابع تنفيذي: بمعنى أن يكون القرار نهائياً "تنفيذياً" بترتب عليه إحداث آثار قانونية، أي أن يصدر القرار من سلطة إدارية تملك حق إصداره بشكله النهائي، دون الحاجة إلى تصديقه من سلطة إدارية أعلى؛ وإلا لا يعد قراراً إدارياً بل سيكون مقترحاً أو التماساً⁴. بحيث يترتب على صدوره بشكله النهائي أثر قانوني معين، وذلك بإنشاء وضع ومركز قانوني أو تعديله أو إلغائه، فيكتسب المخاطبون حقوقاً أو يلتزمون بواجبات، كقرار تعيين موظف أو منح ترخيص بناء عقار، ولا يمكن اعتبار عمل الإدارة قراراً إدارياً، ما لم يترتب عليه تعديل في المراكز القانونية للمخاطبين بها⁵. وعليه، القرار الإداري يحدث أثر قانوني إما بإنشاء مركز قانوني "تعيين موظف" أو يعدل مركز قانوني "ترقية موظف" أو يلغي مركز قانوني "إنهاء مهام موظف"⁶.

05-القرار الإداري يصدر من أصحاب الاختصاص: بمعنى يجب صدوره ممن يملك التعبير عن إرادة الإدارة من أصحاب الاختصاص، طبقاً للقوانين واللوائح⁷.

ثالثاً- أركان القرار الإداري: يقوم القرار الإداري على خمس 05 أركان أساسية لا وجود له بدونها وهي: السبب، الاختصاص، الشكل والإجراءات، المحل، الهدف والغاية، نشرها فيما يلي:

01-السبب Le motif: عنصر أو ركن السبب حيوي في القرارات الإدارية.

أ-تعريفه: يعرف قانوناً بأنه الحالة الواقعية والقانونية التي تبرر للموظف العام أو السلطة الإدارية القيام بالتصرف لاتخاذ القرار الإداري المناسب، فسبب صدور قرار التأديبي مثلاً هو تصرفات الموظف العام التي

¹ عصام نعمة إسماعيل، الطبيعة القانونية للقرار الإداري، بيروت: منشورات الحلبي الحقوقية، 2009، ص12.

² عقبة سلطون، مرجع سابق، ص02.

³ فهد العنزي، مرجع سابق، ص02.

⁴ بحوث قانونية وإدارية، مرجع سابق، ص03.

⁵ خالد بالجيلالي، مرجع سابق، ص02.

⁶ جهاد رحمانى، مرجع سابق، ص15.

⁷ عصام نعمة إسماعيل، مرجع سابق، ص13.

تعد من الأخطاء أو المخالفات التأديبية، ذلك لأن الإدارة غير ملزمة بالإفصاح عن الدافع لإصدار قراراتها، إلا إذا نص القانون على ذلك¹.

و يعرف سبب القرار الإداري بأنه الحالة الواقعية أو القانونية السابقة على القرار والدافعة إلى تدخل الإدارة لإصداره، أي الحالة القانونية أو الظروف المادية المبررة لاتخاذ القرار الإداري، ولا يقوم أي تصرف قانوني بغير سببه المشروع، ومن ثم فإن تخلف السبب أو عدم صحته يجعل القرار معيباً؛ مما يبطل الطعن به بالإلغاء، ومن ثم فإن عيب السبب في القرار الإداري هو عدم المشروعية بأن تكون الواقعة التي يقوم عليها القرار غير موجودة أو غير صحيحة من حيث تكييفها القانوني.

عرفه الفقيه دوجي بأنه "الباعث الملهم الذي يثير مجرد الفكرة لدى رجل الإدارة في أن يقدم على اتخاذ العمل القانوني"، ويعرفه الفقيه بونار: "بأنه الحالة الواقعية والقانونية التي تسبق العمل الإداري وتبرر احتمال اتخاذه"²، ويعرف بأنه: "حال واقعية أو قانونية بعيدة عن رجل الإدارة، ومستقلة عن إرادته تتم فتوحى له بأنه يستطيع أن يتدخل وأن يتخذ قراراً ما"³. وقد أكدت هذا التعريف المحكمة الإدارية العليا في أحكامها قائلة: "والسبب في القرار الإداري حال واقعية أو قانونية تحمل الإدارة على التدخل بقصد إحداث أثر قانوني".

والسبب قد يظهر في صلب القرار الإداري، وقد لا يظهر، ذلك أن الإدارة ليست ملزمة في كل حالة بالإفصاح عن السبب الذي دعاها لاتخاذ قرارها، إلا إذا ألزم المشرع الإدارة بتسبيب قرارها، والأصل أن كل قرار إداري يجب أن يقوم على سبب مشروع، وكفي في ذلك توافر سبب واحد يبطل اتخاذه. وفقاً للقانون الإداري لا يكون القرار الإداري سليماً إلا في حالة كان له سبب يقتضيه القانون⁴.

ويستلخص من التعريف السابق أن السبب حال قد تكون واقعية وقد تكون قانونية ومثال الأولى وجود منزل آيل للسقوط فتؤدي هذه الحال إلى تدخل الإدارة باتخاذ قرار بهدمه أو حدوث اضطرابات في الأمن فتتدخل الإدارة بالحفاظ على الأمن. ومثال الثانية وجود وظيفة أو وظائف شاغرة ترغب الإدارة في شغلها وتقديم الطلبات وتوفر الشروط من بعض الأشخاص يجعلها تصدر قراراً بالتعيين. وتقدم أحد الموظفين طلباً للتقاعد يجعل الإدارة تصدر قراراً بإحالته إلى التقاعد. وهكذا، فالسبب عنصر موضوعي خارجي من شأنه أن يسوغ صدور تلك القرارات. وعليه، رجل الإدارة عند قيامه بمهامه في اتخاذ القرار لا يمارس حقاً بل وظيفة، ومن ثم فهو ملزم أن يعمل في حدودها وفيما يفرضه القانون من قيود، كما أن الهدف الذي يسعى إليه متعلق بالمنفعة العامة، بحيث يعد القرار الإداري باطلاً إذا قصد هدفاً بعيداً عن المصلحة العامة أو الهدف المخصص⁵.

ب- شروط صحة ركن السبب وضوابطه: اتفق القضاء الإداري وفقهاء القانون الإداري على الشروط التالية:

¹ سليمان محمد الطماوي، النظرية العامة للقرارات الإدارية: دراسة مقارنة، القاهرة: دار الفكر العربي للطباعة والنشر، 1957، ص 200.

² إبراهيم رابعي، مرجع سابق، ص 02-03.

³ سليمان محمد الطماوي، مرجع سابق، ص 200.

⁴ بحوث قانونية وإدارية مرجع سابق، 05.

⁵ محمود حافظ، القضاء الإداري، القاهرة: دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، 1993، ص 648.

- أن يكون سبب القرار الإداري موجودا وقائما حتى تاريخ إصدار القرار¹ أي أن الحالة الواقعية أو القانونية يجب أن تكون موجودا فعليا قبل اتخاذ القرار ومستمرة إلى غاية صدوره وإلا اعتبر معيبا في سببه، فمثلا لو تقدم موظف بطلب الاستقالة ثم قام بسحبه قبل صدور قرار القبول فلا يمكن أن يكون طلب الاستقالة المسحوب سببا لاتخاذ قرار إنهاء الرابطة الوظيفية، كما لا يؤخذ بعين الاعتبار السبب الذي لم يكن موجودا قبل إصدار القرار إلا أنه تحقق بعد ذلك، مثلا تقديم طلب الاستقالة بعد صدور قرار إنهاء المهام لا يشكل سببا لهذا القرار².
- أن يكون سبب القرار الإداري مشروعا: وتظهر أهمية هذا الشرط بوضوح في حالة ما إذا حدد القانون أسباباً محددة يجب أن تستند إليها الإدارة في أحد قراراتها أو بعضها، وتكون في هذه الحالة في نطاق السلطة المقيدة للإدارة³، بمعنى إذا حدد المشرع للإدارة سببا لإصدار بعض القرارات فيجب عليها الالتزام بها ولا يمكنها الخروج عنها، وإن خالفتها واستندت في قرارها لأسباب مخالفة اعتبر قرارا غير مشروعا لعدم مشروعية السبب ويستحق الإلغاء، ما يعني أن السبب هو أساس مشروعية القرارات الإدارية.
- أن تكون الوقائع المادية أو القانونية سابقة على صدور القرار الإداري ذاته.⁴
- أن يكون سبب القرار الإداري معينا ومحددا⁵.
- أن يكون السبب مستقلا عن إرادة مصدر القرار.

02- ركن الاختصاص La competence:

يعد من القواعد التي تحدد الأشخاص أو الهيئات التي تملك حق إبرام التصرفات العامة و اتخاذ القرارات، يتم تحديدها من قبل المشرع وعلى الإدارة أو القائد الإداري و متخذ القرار الالتزام بحدود الاختصاص التي وضعها المشرع، يعرف كذلك بأنه "القدرة أو الصلاحية المخولة لشخص أو جهة إدارية معينة على القيام بعمل معين على الوجه القانوني"⁶، حيث تجد قواعد الاختصاص أساسها ومصدرها في القانون "الدستور، القانون، التنظيم"، وذلك بحسب الجهة المصدرة للقرار الإداري. وقواعد الاختصاص في القانون العام مشابهة لقواعد الأهلية في القانون الخاص والفرق بينهما هو الغاية منهما، فغاية تحديد قواعد الاختصاص تحقيق المصلحة العامة بينما تستهدف قواعد الأهلية تحقيق مصلحة الأفراد⁷.

¹ سامي جمال الدين، قضاء الملاءمة والسلطة التقديرية للإدارة، مصر: دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2010، ص 178.

² إبراهيم رابعي، مرجع سابق، ص 03.

³ عقيلة بونة، الشكل والإجراءات في القرار الإداري، مذكرة ماجستير في الحقوق، تخصص إدارة ومالية، كلية الحقوق، جامعة الجزائر، 2012/2013، ص 32.

⁴ إبراهيم رابعي، مرجع سابق، ص 03.

⁵ عقيلة بونة، مرجع سابق، ص 32.

⁶ نفس المرجع، ص 04.

⁷ عقيلة سلطون، مرجع سابق، ص 05.

ويعتبر توزيع الاختصاصات بين الجهات الإدارية من الأفكار الأساسية التي يبنى عليها نظام القانون العام ويستهدف تحقيق مصلحة الإدارة التي تتطلب تقسيم العمل ليتسنى لكل موظف القيام بمهامه بالشكل المطلوب، كما تستهدف تحقيق المصلحة العامة وتسهيل مصالح المواطن من خلال تسهيل مهمته في الحصول على الخدمة من المصلحة الإدارية المحددة، كما أن تخصيص المهام يساهم في تحديد المسؤوليات وتسهيل الرقابة الإدارية. وهناك عدة أنواع للاختصاص هي:

أ- **الاختصاص الشخصي**: أي تحديد الأفراد الذين يجوز لهم دون غيرهم إصدار القرارات الإدارية، فالأصل أن الاختصاص شخصي بحيث يجب أن يمارسه القائد الإداري أو الموظف أو الهيئة التي يحددها القانون¹، ولا يجوز التنازل عن كل أو جزء من تلك الاختصاص إلا على الوجه المحدد قانوناً، وهو ما يجعلنا أمام الاستثناءات الواردة على مبدأ شخصية الاختصاص في القرارات الإدارية، والتي تشمل أساساً: التفويض، الحل، الإجابة. وسنشرح فيما يلي هذه الاستثناءات:

التفويض الإداري: يقصد به إجراء إداري يقضي بتنازل الأصيل أو القائد الإداري صاحب الاختصاص على بعض اختصاصاته للمفوض إليه بموجب قرار تفويض، عرفه سليمان الطماوي بأنه: "أن يعهد صاحب الاختصاص بممارسة جانب من اختصاصاته سواء في مسألة معينة أو في نوع معين من المسائل لفرد آخر"². التفويض يتخذ صورتين: تفويض الاختصاص وتفويض التوقيع.

تفويض الاختصاص: أن يعهد صاحب الاختصاص الأصيل جزء من اختصاصاته لفرد آخر.

تفويض التوقيع: أن يقوم صاحب الاختصاص الأصيل بتفويض فرد آخر التوقيع باسم الأصيل وتحت رقابته. ويشترط لصحة التفويض شروط أهمها:

- وجود نص قانوني يجيز التفويض.

- صدور قرار التفويض صريح ومكتوب.

- أن يكون التفويض محدد المدة.

- أن يكون التفويض جزئياً لا كلياً، فلا يجوز للمدير أو القائد الإداري أن يفوض كل اختصاصاته.

- أن يكون التفويض شخصياً، فلا تفويض على تفويض، ولا يجوز للمفوض إليه أن يفوض غيره.³

الحلول: هو إجراء إداري يتضمن حلول الموظف أو الهيئة العامة التي حددها القانون محل الأصيل أو الجهة والقائد الإداري صاحب الاختصاص لوجود مانع، أو عجز، أو الوفاة أو الاستقالة، أو الإقالة، حيث يشترط لصحة قرار الحل:

- أن يكون بناء على نص قانوني.

¹ نفس المرجع، ص 05.

² إبراهيم رابعي، مرجع سابق، ص 05.

³ محمد فؤاد عبد الباسط، القرار الإداري، الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر، 2005، ص 03.

-أن يكون الحلول كلياً لا جزئياً.

الإنبابة: في حال غياب صاحب الاختصاص مثلاً القائد الإداري يقوم هو نفسه أو هيئة أعلى منه بإصدار قرار يكلف بمقتضاه موظف آخر القيام باختصاصات الأصيل الغائب أي القائد الإداري.

كما أن الإنبابة تكون في حالة غياب صاحب الاختصاص الأصيل بينما التفويض أو الحلول فلا يشترط غيابه، بل قد يتعلق الأمر بالعجز أو التقاعص عن القيام عن المهام بالنسبة للحلول أو لتخفيف الأعباء عن صاحب الاختصاص وتحقيق السرعة في تحقيق المهام والخدمات بالنسبة للتفويض¹.

الاختصاص الموضوعي:، بمعنى أنه ينبغي للسلطة التي تصدر القرار أن يكون مضمون القرار من اختصاصها؛ فمثلاً لا يصح لمدير شؤون مالية في وزارة التربية والتعليم تعيين محاسب في الوزارة، فالأصح تعيين المحاسب في الوحدة لا الوزارة، أي تحديد المواضيع والأعمال التي يجوز للقائد الإداري أو الجهة المختصة إصدار قرارات بشأنها ويجب أن يقتصر تدخله عليها وإن خرج عنها اعتبر القرار غير مشروع².

الاختصاص المكاني: يقصد به في القرارات الإدارية، النطاق المكاني المحدد قانوناً لممارسة الاختصاصات الإدارية من قبل الموظف العام والسلطة الإدارية، على أن الخروج على ذلك يصيب القرارات الإدارية بعدم المشروعية. أي تحديد الدائرة المكانيّة التي لرجل الإدارة أو القائد الإداري أن يباشر اختصاصه فيها ، وألا تتخذ قرارات تخص مناطق أخرى تخرج من المربع الجغرافي؛ كأن يصدر قرار من مسؤول قسم في حي على منح إجازة لموظف يعمل في قسم داخل حي آخر³، فعلى السلطات المحلية احترام نطاق اختصاصها الجغرافي ونطاقها الإقليمي في إصدار القرارات وإلا اعتبر القرار باطلاً⁴.

الاختصاص الزمني: أي تحديد المدى الزمني الذي يجوز خلاله إصدار القرار الإداري⁵ ، فلا يصح أن يصدر المسؤول أو القائد الإداري قراراً قبل اكتساب الصفة القانونية والإدارية التي تخوله ذلك ولا يمكنه بعد فقدان هذه الصفة، سواء بإنهاء المهام أو الإحالة إلى التقاعد!..ويقصد به الإطار الزمني الذي يستطيع خلاله القائد الإداري أو الجهة المختصة اتخاذ القرارات المخولة قانوناً، وأي قرار يصدر خارج هذا الإطار الزمني يعد باطلاً.

03-ركن الشكل والإجراءات Les procédures et les formes: يقصد به مجموعة الشكليات وما يتم اتخاذه من إجراءات والتي تظهر إرادة السلطة الإدارية في اتخاذ وإصدار قرار إداري معين عند تعاملها مع موضوع يدخل في صميم عملها حتى ينتج هذا القرار آثاراً قانونية، وتتطوي قواعد الشكل والإجراءات على أهمية

¹ إبراهيم رابعي، مرجع سابق، ص07.

² نفس المرجع، ص08.

³ بحوث قانونية وإدارية، مرجع سابق ، ص03.

⁴ إبراهيم رابعي، مرجع سابق، ص08.

⁵ عقبة سلطون، مرجع سابق، ص06.

كبيرة كونها وسيلة معتمده لاثبات الحقوق وتحقيق المصلحة العامة،¹ إذ يجب أن يكون القرار الإداري صحيحا في عنصري الشكل والإجراءات وسنحاول شرح هذا الركن فيما يلي:

أ- **الشكل**: يقصد به المظهر أو الشكل الخارجي الذي يوضع فيه القرار الإداري، إذ لا بدّ أن يتوافق القرار الإداري مع الشكل المحدد له من قبل الإدارة، بأن يكون كتابة أم شفهيّاً أو إشارة أو ضمنيا كالكسوت الذي يعني الرفض أو القبول ، لكن أغلب القرارات الإدارية يفضل أن تكون مكتوبة للدقة والاثبات بالتاريخ والمضمون² . الأصل أن الإدارة غير ملزمة بإصدار قراراتها في شكل معين، إلا في حالة إلزامها قانونا بذلك، ومن أهم الشكليات التي تشترط عادة في القرار نذكر:

- **الكتابة**: الأصل هو عدم اشتراط صدور القرار الإداري في صيغة معيّنة أو شكل معيّن بحيث يجوز أن يكون مكتوباً أو شفهيّاً، صريحاً أو ضمنياً، بيد أن المشرع قد يستلزم في كثير من الحالات ضرورة صدور القرار كتابة، كما أن هذا الشكل الكتابي قد يكون ضمنياً في حالة نص القانون على وجوب نشر القرار³ .

بمعنى، لا يشترط الكتابة لصحة القرار الإداري وليس ركنا من أركانه، لكن إذا اشترط القانون كتابته وخالفته الإدارة أصبح القرار باطلا. وعموماً يعمل الغالبية في الإدارات بالقرارات المكتوبة لأنها تمنح قوة أكبر للقرار وتستعمل كدليل إثبات قاطع وتساعد على معرفة مضمون وطبيعة ومجال القرار الإداري، وتحميه من التأويل والتحريف كما هو الحال مع القرارات الشفوية.⁴

- **التسبب**: ويعني ذكر الإدارة في نص القرار سبب أو أسباب إصداره لإحاطة المعنيين بها، كقاعدة عامة، الإدارة غير ملزمة بتسبب قراراتها التي يفترض أنها قائمة على سبب صحيح ومشروع يبرر للسلطة الإدارية تصرفاتها، إلا إذا نص القانون صراحة على وجوب تسبب القرار الإداري، وعادة ما تلزم الإدارة بتبرير قراراتها الإدارية المتعلقة بالمال العام، والقرارات المتخذة في مجال الضبط الإداري، والقرارات الإدارية المتخذة في مجال الحقوق والحريات الفردية أو العامة⁵ . وهناك فرق بين السبب والتسبب، فالسبب ركن من أركان اتخاذ القرار الإداري في حين التسبب هو ذكر أسباب القرار صراحة وهو إجراء شكلي غير الزامي للمشرع حرية اشتراطه أو الامتناع عن ذلك، بمعنى أن التسبب غير إلزامي على الإدارة التقيد به إلا إذا اشترطه القانون⁶ .

وإذا أخذنا الحالة الجزائرية نلاحظ بأن المشرع الجزائري لم يشترط التسبب في كل الحالات لكنه اشترط تسبب القرار في بعض النصوص القانونية والحالات منها الحالة التأديبية أي القرار التأديبي والذي اشترطت تسببه وفقاً للمادة 165 من الأمر 03-06، وابتداءً من 2006 اشترط التسبب كقاعدة عامة وفرض على الإدارة الالتزام

¹ القانون الدولي العام، تعريف وأركان القرار الإداري، 22 أكتوبر 2013: <https://www.facebook.com>

² ماجد راغب الحلو، القانون الإداري، الإسكندرية: دار المطبوعات الجامعية، 1982، ص 460.

³ إبراهيم الفيض، القانون الإداري، الأردن: دار حنين للنشر والتوزيع، 2005، ص 320.

⁴ إبراهيم رابعي، مرجع سابق، ص 09.

⁵ محمد مرهون المعمري، تسبب القرارات الإدارية، الطبعة الثانية، الأردن: دار وائل للنشر، 2002، ص 05.

⁶ فهد العنزي، مرجع سابق، ص 07.

بها لما يتعلق الأمر بالقرارات الصادرة في غير صالح المواطن أو المعني، وفقاً للمادة 11 من قانون 06-01 المتعلق بالوقاية من الفساد ومكافحته المعدل والمتمم التي تقول: "لإضفاء الشفافية على كيفية تسيير الشؤون العمومية يتعين على المؤسسات والإدارات والهيئات العمومية أن تلتزم أساساً...تسبب قراراتها عندما تصدر في غير صالح المواطن، وتبين طرق الطعن المعمول بها"¹.

-إجراءات تمهيدية تسبق صدور القرار: يقصد بها جملة الإجراءات المسبقة التي يستلزمها القانون لإصدار القرارات الإدارية، باعتبار أن القانون عادة ما ينص على ضرورة إتباع جملة من المراحل والإجراءات السابقة الملزمة قانوناً قبل صدور القرار الإداري.² وكمثال: فقد يفرض المشرع إجراءات تمهيدية قبل اتخاذ أي قرار إداري معين، كوجوب إجراء تحقيق قبل المحاكمة التأديبية، أو إصدار قرار تأديبي وإطلاع الموظف على ملفه قبل المحاكمة، وقد يفرض المشرع مدة معينة قبل اتخاذ القرار الإداري مثل منح الموظف المجال للتحقيق مهلة للإطلاع على الملف ومعرفة الأسباب للرد عليها³.

-تحرير القرار بلغة محددة: بعض القوانين تشترط على الإدارة التقيد بلغة معينة في كتابة القرارات وفي هذه الحالة على الإدارة الالتزام بها، مثلاً في الجزائر، نص المشرع الجزائري في المادة 04 من القانون 91-05 بإجبارية استعمال اللغة العربية في القرارات الإدارية الصادرة عن الإدارات والمؤسسات العمومية بقولها: "تلتزم جميع الإدارات العمومية والهيئات والمؤسسات والجمعيات على اختلاف أنواعها باستعمال اللغة وحدها وفي كل أعمالها"، وتضيف المادة 05: "تحرر كل الوثائق الرسمية والتقارير ومحاضر الإدارات العمومية والهيئات والمؤسسات والجمعيات باللغة العربية"، وأضاف في المادة 29: "تعد الوثائق الرسمية المحررة بغير اللغة العربية باطلة"⁴.

-التوقيع والتاريخ والإمضاء: يجب أن يتضمن القرار الإداري توقيعاً محدداً وتاريخاً معيناً، وذلك بالنظر إلى أهمية توقيع مصدر القرار والتاريخ المحدد لنفاذه، وكذا بدء آجال الطعن فيه إذا كان مشوباً بأحد العيوب، وعادة القرار المكتوب يتطلب لإصداره توقيع الجهة المختصة.⁵

ب-الإجراءات: ويقصد بها المراحل والإجراءات التي تتبعها الإدارة في إصدار القرار أهمها:
-الاستشارة: وهي نوعين:

- *الاستشارة الإلزامية: تلتزم بها الإدارة بنص القانون، ولا يمكنها التخلي عنها لأن ذلك يؤثر على مشروعية القرار.
- *الاستشارة الاختيارية: ليس هناك نص قانوني يلزم الإدارة القيام بها، فالإجراء اختياري.

¹ إبراهيم رابعي، مرجع سابق، ص 09-10.

² رائد محمد يوسف العدوان، نفاذ القرارات الإدارية بحق الأفراد، دراسة مقارنة بين الأردن ومصر، مذكرة ماجستير، قسم القانون العام، كلية الحقوق، جامعة الشرق الأوسط، 2012-2013، ص 32.

³ فهد العنزي، مرجع سابق، ص 05-06.

⁴ إبراهيم رابعي، مرجع سابق، ص 09.

⁵ خالد سمارة الزعبي، القرار الإداري بين النظرية والتطبيق، الطبعة الثانية، لبنان: دار الثقافة للنشر والتوزيع، 1999، ص 18.

*الاستشارة الملزمة: الإدارة تكون ملزمة بالأخذ برأي الجهة المستشارة، بحيث قرارها يجب أن يكون مطابقاً لرأي الجهة المستشارة وفي حالة العكس فإن القرار يصبح معيباً ويفتقد للمشروعية.

*الاستشارة غير الملزمة: الإدارة غير ملزمة بالأخذ برأي الجهة المستشارة ويمكنها مخالفة رأيها دون أن يمس ذلك بمشروعية القرار.

-**احترام حقوق الدفاع:** أي تمكينها المعني من الاستفادة من حق الدفاع قبل إصدار القرار خاصة إذا كان تأديبياً، حيث يجب استدعاء المعني بالأمر لسماع أقواله وللدفاع عن نفسه وتمكينه من الاستعانة بمحامي أو أحد زملائه لتقوية موقفه قبل صدور القرار.

-**الاقتراح:** قد يشترط القانون على الإدارة اتخاذ قرار بناء على اقتراح جهة معينة، وعلى الإدارة الالتزام بذلك.¹
04- ركن المحل: يقصد به موضوع القرار أو الأثر القانوني المباشر المترتب عنه أو النتيجة الأولية التي يسعى مصدر القرار الإداري إلى تحقيقها، وذلك إما بإنشاء مركز قانوني جديد، أو تعديل مركز قانوني قائم أو إلغائه. ويشترط في ركن المحل ما يلي:

- أن يكون محل القرار مشروعاً: بمعنى أن يكون الأثر الذي تهدف إليه الإدارة من القرار متماشياً مع القانون ولا يخالفه، وهذه المخالفة تتخذ في العمل أوضاعاً ثلاثة؛ هي المخالفة المباشرة للقانون والخطأ في تفسير القاعدة القانونية أو تأويلها والخطأ في تطبيق القانون.

- أن يكون محل القرار ممكناً: بمعنى أن يكون قابلاً للتطبيق من الناحية القانونية والعملية، فلا يمكن اتخاذ قرار إداري يقضي بترقية موظف محال على التقاعد أو متوفي.

- أن يكون القرار الإداري محدداً ومعيناً: باعتبار أن تحديد المحل مرتبط بالأثر الذي يترتب عليه والغاية التي يستهدفها.²
وركن المحل في القرار الإداري يعدّ من أبرز أركانه من الناحية العملية؛ لأن الأركان الأخرى ما هي في حقيقة الأمر إلا ضوابط لكي يأتي محل القرار، أي أثره المباشر الذي يجب أن يكون في حدود القانون ومبدأ الشرعية أو سيادة القانون والذي مقتضاه أن تتصرف الإدارة في حدود القانون. فإذا كان الأثر القانوني الذي تريد الإدارة ترتيبه على قرار إداري معين مخالفاً لقاعدة من القواعد السابقة، كما لو أصدرت قراراً بفصل موظف في غير الحالات المسموح بها، أو بتعيين موظف غير مستوفي الشروط القانونية، أو برفض الترخيص لشخص استوفى الشروط اللازمة للحصول عليه، ففي كل هذه الحالات يكون محل القرار غير مشروع، ويكون القرار الإداري بالتالي معيباً في محله وقابلاً للإلغاء.

وعلى هذا الأساس يتعين موافقة محل القرار الإداري للنصوص الدستورية وللتشريعات العادية التي تقرها السلطة التشريعية وكذلك للتشريعات الفرعية التي تقوم بإصدارها السلطة التنفيذية، كما يتعين موافقته للقواعد

¹ إبراهيم رابعي، مرجع سابق، ص 10.

² خالد بالجيلالي، مرجع سابق، ص 06.

القانونية غير المدونة كالعرف والمبادئ القانونية العامة وللأحكام القضائية وللقرارات الإدارية السابقة وللعقود والمنشورات الداخلية، وذلك كله تبعاً لمبدأ تدرج هذه القواعد القانونية¹.

05- ركن الغاية والهدف Le but: يقصد بهذا الركن النتيجة النهائية أو الهدف الذي تسعى إلى تحقيقه الإدارة من خلال اتخاذ قرار معين،² فالقائد الإداري يصدر قراره مدفوعاً بالسبب والغرض معاً، والأصل أن كل إدارة تهدف من حلال عملية اتخاذ القرار إلى تحقيق مصلحة عامة، إلا أن المشرع يمكن أن يلزم الإدارة بتخصيص أهدافها. وتحديد الغاية والهدف يتم وفق قاعدتين رئيسين:

- تحقيق المصلحة العامة: وهو الأصل والغاية الأساسية من القرارات الإدارية، إذا حاد عنها القائد الإداري وصانع القرار اعتبر انحرافاً والقرار يصبح معيباً قابلاً للإلغاء. كأن يستهدف من القرار تحقيق مصلحة شخصية متعارضة مع المصلحة العامة، واستغلال السلطة لاتخاذ قرارات لأغراض سياسية أو انتقامية.

- تطبيق قاعدة تخصيص الأهداف: يمكن للمشرع أن يحدد هدفاً مخصصاً في نطاق المصلحة العامة ولا يجوز له الخروج عنه، في إطار ما يعرف بمبدأ أو قاعدة تخصيص الأهداف، ومبرر اعتماد هذه القاعدة تقييد سلطة صانع القرار وعدم تركه يتصرف بحرية لتطبيق ما يراه مصلحة عامة لأن المصطلح واسع وفضفاض وغير محدد، وذلك من خلال تحديد هدف مخصص أو أهداف مخصصة يجعل القرار غير الملتمزم بها معيباً.³

رابعاً- أنواع القرارات الإدارية: يمكن تقسيم القرارات وفق التصنيفات الآتية:

01- من حيث برمجة وجدولة القرارات:

أ- القرارات المبرمجة: وتسمى كذلك بالقرارات الروتينية وتشمل تلك القرارات التي تعالج مواقف شبه يومية متكررة بأسلوب نمطي، أي وفقاً لقواعد واضحة محددة ومصممة مسبقاً، وبالإمكان التنبؤ بنتائجها بثقة عالية على أساس التجارب السابقة، تتبع كلما واجه القائد نفس الموقف، ومثل هذه القرارات لا تكلف لوضعها جهداً كبيراً في جمع المعلومات بخصوصها، من أمثلتها قرارات صرف الأجور، الترقية، الأقدمية.

ب- القرارات غير المبرمجة: تتمثل في القرارات التي تعالج مواقف لا تتكرر، فهي مواقف متميزة لا سوابق لمعالجتها، تتميز بالتعقيد والمخاطرة وتتطلب قدراً معتبراً من التفكير الابتكاري، والكثير من المعلومات لوضع البدائل، والاختيار بينها صعب، من أمثلتها: قرار دمج شركة مع أخرى، إنتاج منتج جديد، دخول سوق جديدة.⁴

02- من حيث المدى الزمني للقرارات:

أ- القرارات الاستراتيجية: هي قرارات طويلة المدى، تتصرف أثارها لمدى زمني طويل، وتتخذ على مستوى الإدارة العليا، وتنفذ غيرها من القرارات من حيث التكلفة أو العائد، وعادة ما تتناول قرارات تصميم الاستراتيجيات

¹ محمد فؤاد عبد الباسط، مرجع سابق، ص 13.

² خالد بالجيلالي، مرجع سابق، ص 06.

³ عقبة سلطون، مرجع سابق، ص 05.

⁴ علي علاونة، محمد عبيدات، الأساليب الكمية في اتخاذ القرار، الأردن: مركز يزيد للنشر، 2006، ص 121-122.

والمخططات وسبل تنفيذها، تتميز بما يلي: -ارتفاع درجة المخاطرة-تتطلب قدرا عاليا من المهارات والمعلومات ودقة وعمق في التحليل-تحتاج إلى دراسات وتحضيرات عميقة من أجل اتخاذها، تنفيذها، تمويلها وتقويمها.

ب-القرارات التشغيلية (التنفيذية): هي قرارات متوسطة الأجل، يتم اتخاذها على مستوى الإدارات الوسطى، يقل مداها الزمني وأثارها وتكلفتها وعائدها وكذا درجة المخاطرة فيها عن القرارات الاستراتيجية.

ج-القرارات التكتيكية: هي قرارات قصيرة الأمد، تتخذ على مستوى الإدارات الدنيا والتنفيذية، يقل مداها الزمني وأثارها وتكلفتها وعائدها وكذا درجة المخاطرة فيها عن القرارات التشغيلية.

03-من حيث التنظيم:

أ-القرارات التنظيمية: تصدر عن السلطة الإدارية بصفة رسمية، كقرار الترقية، التوظيف والتأديب.

ب-القرارات الشخصية: وتصدر عن القائد الإداري بصفته الشخصية لا بالصفة التنظيمية، مثلا قرار استقالة المدير من منصبه هو قرار شخصي.

وهناك من يصنفها في هذا المستوى إلى:

أ-القرارات اللائحية: تصدر على شكل لوائح، بحيث تطبق التعليمات على كل فرد في المؤسسة تتوفر فيه الشروط المتضمنة في التعليمات، وذلك طول مدة سريان اللائحة.

ب-القرارات الفردية: يسري مفعولها على فرد بعينه ومحدد باسمه ولا ينطبق على غيره كالقرارات التأديبية¹.

04-من حيث شكل القرارات:

أ-القرارات المكتوبة: الأصل أن تكون القرارات مكتوبة لتكون ذات مرجعية ويسهل فهمها وحتى لا تكون عرضة للتأويلات.

ب-القرارات الشفوية: هي قرارات يومية غير مكتوبة سليمة ومنجزة لآثار، وتستمد قوتها من قوة وسلطة متخذها، وكلما اتجهنا إلى أسفل السلم الهرمي كان القرار الشفوي ذا سلطة أكبر، ومن مساوئه سهولة تحريفه وتأويله.

وهناك من يصنفها في هذا المستوى إلى:

أ-القرارات الصريحة: يصدر القرار الصريح عن القائد صراحة، إما بالقبول أو الرفض إزاء قضية معينة.

ب-القرارات الضمنية: لا يعبر عنها القائد الإداري صراحة، بل تفهم وتستشف من سياقها العام.

05-من حيث يقينية القرار وتوفر المعلومات:

أ-القرارات في حالة التأكد: هي التي تتخذ في حالة التأكد التام بنوع المتغيرات، وتكون المعلومات التي يبني عليها القرار واضحة، وعليه فالقرار سيكون سهلا ونتائجه معروفة مسبقا.

¹ جهاد رحمانى، القرار الإداري: تفسيرات القرارات الإدارية، محاضرة لطلبة السنة الثالثة حقوق، تخصص القانون العام، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة زيان عاشور-الجلفة، 2019، ص06.

ب-القرارات في حالة عدم التأكد: وهي القرارات في ظل المخاطر، تبنى على عدة افتراضات بسبب نقص المعلومات أو عدم دقتها، فهناك احتمالات متعددة ولكل احتمال ظروفه قد يحدث وقد لا يحدث، بحيث تكون العوائد المستقبلية المرتبطة بكل خيار من الخيارات المتاحة لصنع القرار عرضة لعدم اليقين¹.

06-من حيث مجال النشاط: هناك القرارات السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية، الرياضية،... الخ. وهناك من يصنفها في هذا المستوى بالنسبة للمؤسسات المنتجة إلى: قرارات إنتاجية-قرارات تسويقية-قرارات تمويلية-قرارات متعلقة بشؤون الأفراد والعاملين-قرارات شرائية-قرارات التخزين.

07-من حيث قوة القرار:

أ-قرارات أولية: قابلة لإعادة النظر وغير نهائية.

ب-قرارات قطعية: أي نهائية غير قابلة لإعادة النظر.

08-من حيث أثار القرار:

أ-قرارات ملزمة: على المعنيين بها تنفيذها وفي حالة مخالفتها يتعرضون للعقاب.

ب-قرارات غير ملزمة: ليس هناك لائحة قانونية تلزم تنفيذها أو تعرض مخالفيها للعقاب.

09-من حيث نمط صنع القرار:

أ-النمط الديمقراطي: يقوم على إشراك الفواعل غير الرسمية كالمجتمع المدني، القطاع الخاص، الإعلام والمواطن في عملية اتخاذ القرار، حتى لا يكون القرار محتكراً من قبل الفواعل الرسمية.

ب-النمط الأتوقراطي: يحتكر القائد عملية اتخاذ القرار دون إشراك الجهات المعنية والفواعل غير الرسمية.

ج-النمط المتسبب: أي المتساهل الفوضوي غير المنضبط، لا دور فعلي للقائد في اتخاذ وتنفيذ القرار.

10-من حيث الهدف:

أ-القرارات المتعلقة بمشكلة معينة: يتخذ بعض القادة الإداريين قرارات لحل مشكلة قائمة أو متوقعة.

ب-القرارات المرتبطة بالفرصة السانحة: يتخذ بعض القادة الإداريين قرارات لاغتنام فرصة سانحة للنمو وزيادة الأرباح، وهنا تكون قراراتهم في الغالب ابتكارية.

سادساً-مراحل اتخاذ القرار: تمر عملية اتخاذ القرارات بالخطوات الآتية:

01-إدراك وتحديد المشكلة: على جميع القادة متخذي القرار أن يكونوا مدركين للمشاكل في بيئة منظماتهم كمتطلب أساسي نحو اتخاذ قرارات فعالة، فالقائد الناجح هو الذي يدرك المشاكل قبل حدوثها بدلاً من تجنبها.

02-جمع وتحليل المعلومات والبيانات: المرحلة الثانية من مراحل عملية اتخاذ القرارات هي جمع المعلومات وتحليلها. وحالياً، لا يعتمد القائد في ذلك على الخبرة الشخصية فحسب بل كذلك على بعض النماذج الرياضية الكمية، وعليه في هذه الحالة الاستعانة بمستشارين اخصائيين في هذا المجال يقدمون له المعونة التي يحتاجها.

¹سفيان دلفوف، نظرية اتخاذ القرار، محاضرات لطلبة السنة الثالثة، تخصص الاقتصاد الكمي وتسيير المؤسسة، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس-سطيف 1، 2022/2021، ص ص 14-15.

03-وضع الحلول البديلة: المقصود بالبديل هنا الحل أو الوسيلة الممكنة المتاحة أمام متخذ القرار من أجل حل المشكلة أو الاستفادة من الفرصة السانحة، والقائد الجيد هو الذي لا يقنع ببديل واحد، فوضع أكثر من بديل ضرورة للوصول إلى أفضل قرار خاصة إذا ما ارتبط موضوع القرار بأمر هام ومعقد.

04-تقييم البدائل وانتقاء البديل الأمثل: إن عملية المفاضلة والتقييم بين البدائل تحتاج إلى معايير تحكم عملية الانتقاء وهذه المعايير يجب أن يتم تحديد قيمة رقمية لها بحيث تبين أهمية كل معيار، والبديل الأفضل هو الذي تتوفر فيه المعايير ذات الأهمية أو الأوزان الأكثر¹. وهنا لابد من الإشارة إلى ضرورة توضيح المعايير بشكل واضح ومفهوم لتكون عملية المفاضلة قائمة بشكل صحيح، كما لابد من الإشارة إلى ضرورة تقدير النتائج الإيجابية والسلبية لكل قرار. ومن أمثلة المعايير (التكلفة، الوقت، درجة المخاطر، معدل الربح.. الخ).

05-وضع القرار قيد التنفيذ: بعد اختيار البديل يوضع قيد التنفيذ، هنا يمكن القول أن القرار قد انتقل من السلطة التي اتخذته أي القيادة إلى الجهة المنفذة .

06-تقييم القرار: بعد وضع القرار موضع التنفيذ لابد للجهة التي اتخذته من أن تتابع تنفيذه للتعرف على العقبات التي تصادف التنفيذ من أجل تذليلها، فالمتابعة والتقييم يلعبان دوراً هاماً في نجاح القرار² .

المحور الثالث-نظريات القيادة الإدارية

وضع المختصون عدة نظريات لتفسير القيادة بدأ بالنظريات التقليدية التي تركز على السمات في تفسير القيادة مروراً بالنظريات السلوكية التي تفسر فعالية القيادة وفق المعيار السلوكي، ثم ظهرت النظريات الموقفية التي ترى أن القيادة وليدة الموقف، وصولاً للنظريات الحديثة كالنظرية التفاعلية، التبادلية، ونظرية القيادة التحويلية. وسنحاول شرح هذه النظريات في هذا المحور

أولاً-النظريات التقليدية:(نظريات السمات): تعتبر أولى النظريات التي درست ظاهرة القيادة، تهتم بدراسة سيرة القادة العظام وخصائصهم، ومن أبرزها:

01-نظرية الرجل العظيم The Great Man theory: تعود جذور هذه النظرية إلى عهد الإغريق والرومان، حيث كان الاعتقاد السائد أن القادة يولدون ولا يصنعون وأن السمات القيادية موروثية وليست مكتسبة حيث يقول أفلاطون " أن القادة العظماء قد ولدوا عظاماً"، ويعتبر فرنسيس جالتون Francis Galton من أكبر الدعاة لهذه النظرية. وتؤكد هذه النظرية على أن للقادة سمات وخصائص شخصية تميزهم عن مرؤوسيه، وأن هذه السمات القيادية موروثية وليست مكتسبة³. تقوم على الافتراض القائل بأن التغييرات

¹ نفس المرجع، ص 17.

² نفس المرجع، ص 19.

³ فيصل بغدادي، مرجع سابق، ص 34.

الجوهريّة العميقة التي طرأت على حياة المجتمعات الإنسانيّة، إنّما تحققت عن طريق أفراد ولدوا بمواهب وقدرات فذة غير عادية تشبه في مفعولها قوة السحر، وأن هذه المواهب والقدرات لا تتكرر في أناس كثيرين على مر التاريخ، كما أن القادة الذين احتلوا مكانا عاليا في التاريخ الإنساني تمتعوا بصفات خارقة.

على الرغم من وجاهتها إلا أنها اصطدمت ببعض الحالات التي تقلل من صحتها، فهناك قادة نجحوا في دفع جماعاتهم إلى الأمام في ظروف معينة لكنهم عجزوا عن تحقيق أي تقدم مع نفس الجماعات في ظروف مغايرة، وفي حالات أخرى عجز هؤلاء القادة عن قيادة جماعات أخرى غير جماعاتهم الأصلية بنفس النجاح، كما يعاب على هذه النظرية إغفالها دور التعلم في صناعة القادة¹.

02- نظرية السمات Trait Theory: جاءت هذه النظرية لتكمل النظرية السابقة في إطار المدخل التقليدي للقيادة، والسمات هي مجموعة الخصائص و الصفات التي يمتلكها القائد ويتفرد بها بحيث تجعل منه قائدا فذا لجميع الظروف والأحوال . في إطار هذه النظرية تم دراسة خصائص مجموعة كبيرة من المدراء والقادة الناجحين لمعرفة أي الصفات والخصائص يمكن اعتبارها ضرورية ومحددة لنجاح القائد.

وفرت هذه النظرية مدخلا لدراسة شخصية القائد وسماته ومكنت من إيجاد وسيلة لقياس مدى تمتع القادة بهذه السمات واستعدادهم لاستخدامها في العمل، لكن أهم ما يؤخذ عليها هو اتساع قائمة السمات التي يفترض أن يتمتع بها القائد، وصعوبة وضعها في إطار أولويات حسب أهميتها، وبالتالي هذه النظرية تفسر جانبا من القيادة لا يمكن اعتباره قطعيا، كما أنها لم تستطع تقديم تفسير مقبول لعدم استطاعة من يمتلكون هذه الصفات أن يصبحوا قادة في حين برز قادة آخرون يملكون حد أدنى منها²، كذلك يلاحظ بأنها أهملت دور المرؤوسين في إنجاح عملية القيادة ودور المواقف.

ثانيا- النظريات السلوكية: بدأت هذه المرحلة من أبحاث القيادة أثناء الحرب العالمية الثانية، حينما تزايد الاهتمام بتطوير القادة العسكريين، و ظهرت وتطورت مرحلة النظريات السلوكية نتيجة حدثين هامين :

-إخفاق نظريات السمات في تقديم تفسير واضح مقبول لفاعلية القيادة.

-ظهور حركة العلاقات الإنسانية في الإدارة.

وهكذا تحول اهتمام الباحثين إلى جانب آخر وهو السلوك القيادي بدلا من السمات استنادا إلى افتراض أن سلوك القائد يؤثر مباشرة في فاعلية الجماعة، وأن العامل المحدد لفاعلية القيادة هو سلوك القائد وليس سماته، وأن السلوك يمكن تعلمه وتغييره، أما السمات فتعتبر نسبيا موروثة³. ومن أهم الدراسات في هذا المجال:

01- دراسات ولاية أهايو: حددت هذه الدراسات مجموعة من التصرفات والسلوكيات القيادية حصرتها في بعدين مستقلين هما:

¹ الطاهر بن ناعة، مرجع سابق، ص 45.

² نفس المرجع، ص 46.

³ حسين حريم، السلوك التنظيمي، عمان: درا حامد للنشر والتوزيع، 2004، ص 20 .

-الاهتمام بالعمل وبتنظيم بنية العمل: ويتعلق بمدى قيام القائد بتنظيم وتحديد المهام و العمل المراد أدائه.. إلخ.
-الاهتمام بالعاملين والاعتبارات الإنسانية: أي الاهتمام بالعلاقات الانسانية، أو السلوك الذي يتضمن الثقة والاحترام المتبادل والمودة والتعاطف، والاهتمام برضا العاملين.

واستنتجت الدراسة أن مرؤوسي قادة البعد الثاني " الاهتمام بالعاملين " هم أكثر رضا عن سلوك قادتهم من مرؤوسي قادة البعد الأول "الاهتمام بالعمل"، كما أن مرؤوسي قادة البعد الثاني أقل تغيبا وشكوى من مرؤوسي قادة البعد الأول. وحسب الدراسة، هناك أربع أساليب قيادية تتفرع عن البعدين المذكورين هي:
-اهتمام عالي بالعاملين و العمل معا.

-اهتمام عالي بالعاملين مع اهتمام منخفض بالعمل.

-اهتمام منخفض بالعاملين مع اهتمام عالي بالعمل.

-اهتمام منخفض بالعاملين و العمل معا¹.

حاولت الدراسة اكتشاف النمط القيادي الأمثل، وتوصلت إلى أنه النمط الذي يهتم بالبعدين معا: العمل والعاملين
02- دراسات ولاية متشغان: تعمل على المقارنة بين السلوك القيادي للقادة الفاعلين و غير الفاعلين، من روادها Likert ليكارت، كاتز Katz، وكوهن Kehn، وحددت الدراسة نوعين من السلوك كنتيجة:

أ-الاهتمام بالعاملين: التركيز على العلاقات الإنسانية الجيدة مع العاملين وإعطائها الأولوية.

ب- الاهتمام بالإنتاج: التركيز على جوانب العمل و الانتاج².

وقد أظهرت نتائج الدراسة بأن القادة الذين حققوا أعلى أداء يتميزون بأنهم يهتمون بالجوانب الإنسانية من مشكلات العاملين، ويسعون لبناء جماعات عمل فاعلة تهدف إلى تحقيق مستويات أداء عالية.

03- نظرية ماك غريغور: تستند على فروض بشأن طبيعة السلوك الانساني، فالقائد يتعامل مع مرؤوسيه من صنفين (x) و (y)، وكلاهما له خصائص محددة تميزه عن الآخر، ففيما يخص الصنف الأول (x) من خصائص أفراد الكسل وعدم حب العمل، عكس الصنف الثاني (y) فالعامل إيجابي له قدرة عالية على الإبداع. في نظرية (x) القائد لا يبحث عن أسباب تقصير العامل ويبادر إلى تطبيق العقاب عليه، كونه لا يعمل إلا بالضغط، والنمط القيادي الملائم مع العامل (x) هو النمط القيادي التسلطي، عكس العامل (y) المتقاني في العمل وله القدرة على تحمل المسؤوليات بحيث يتم التعامل معه على أنه أهم مورد في المنظمة ومكافأته وتشجيعه من قبل القائد، والنمط القيادي الملائم للعامل (y) هو النمط الديمقراطي³.

04- نظرية الشبكة الإدارية: وضع هذه الشبكة الباحثان بلاك وموتون BLAKE & MOUTON، يركز السلوك القيادي فيها على جانبين هما :

¹ رياض جدار، مرجع سابق، ص 127.

² نفس المرجع، ص 127.

³ نفس المرجع، ص ص 127-128.

ثالثاً-**النظريات الموقفية**: ترى هذه النظريات أن القيادة هي وليدة الموقف، فليس هناك أسلوب يصلح لجميع المواقف، فالمواقف والظروف هي التي تهيئ أفراداً لتولي القيادة وهي التي تؤثر في السلوك القيادي، وتتحكم في النمط القيادي المتبع،¹ تتفرع عنها نظريات أبرزها:

01-**النظرية الموقفية لفيدلر**: ترى أن الفعالية القيادية ماهي إلا نتيجة التفاعل والملاءمة بين القائد والموقف، تركز هذه النظرية على محورين لتحديد فاعلية القيادة هما النمط القيادي والموقف. فحسب فيدلر في كتابه "نظرية فعالية القيادة" لا يوجد نمط قيادي مثالي، بل يوجد أنماط قيادية يتم اختيارها حسب الموقف، واستبعد السمات كأساس لفهم القيادة.

02-**نظرية المسلك والهدف**: تنسب هذه النظرية للباحثين روبرت هاوس Robert House و مارتن ايفانز Martin Evans، تهتم بالبحث في كيفية تأثير القائد على إدراك المرؤوسين لأهداف العمل، وكذا أهدافهم الشخصية والروابط بين مجموعتي الأهداف، أي أن النظرية تسعى لتفسير تأثير سلوك القائد على دافعية العاملين ورضاهم وبالتالي على أدائهم². وعليه، يتمثل دور القائد في:
- توضيح أهداف العاملين وجعلها ذات قيمة ومعنى في نظرهم.
- ربط الوصول لهذه الأهداف بأداء و إنتاجية معينة.

واستناداً لهذه النظرية فإن جوهر العملية القيادية يتمثل في التأثير في إدراك المرؤوسين، و تيسير المسار لتحقيق الأهداف الشخصية للعاملين وأهداف المنظمة، و من أجل تحقيق ذلك على القائد استخدام النمط القيادي الذي يتناسب مع متغيرات الموقف³.

03-**نظرية هيرسي وبلانشارد**: تتفق هذه النظرية مع باقي النظريات في أنه ليس هناك نمطاً قيادياً واحداً مناسباً، وحددت المتغير الموقفي في نضج و استعداد المرؤوسين للعمل، تنطلق هذه النظرية من الفرضية القائلة بأن أفضل أسلوب قيادي يختار تبعاً لنضج و استعداد المرؤوسين لأداء النشاطات والأعمال التي تطلب منهم في مواقف معينة، وبذلك يكون القائد الفعال هو الذي يملك القدرة على تشخيص متطلبات الموقف و تحديد مستوى نضج و استعداد العاملين⁴. تقترح هذه النظرية أربعة مراحل لنضج المرؤوسين، تناسبها أربعة أساليب قيادية، ويمكن توضيح ذلك في الجدول التالي:

¹ حامد علي الشرفي، أثر القيادة في تنمية الابداع، مذكرة ماجستير، جامعة اليرموك، اليمن، 2006، ص 127.

² رياض جدار، مرجع سابق، ص 129.

³ الطاهر مجاهدي، مرجع سابق، ص 28-29.

⁴ حسن إبراهيم بلوط، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، لبنان: دار النهضة العربية للطباعة والنشر والتوزيع، 2005، ص 239-340.

الجدول رقم 03: يوضح أساليب القيادة حسب مستوى نضج المرؤوسين

مستوى النضج	المرحلة الأولى	المرحلة الثانية	المرحلة الثالثة	المرحلة الرابعة
قدرة الفرد على العمل	منخفضة	بعض القدرة	مرتفعة	مرتفعة
رغبة الفرد في العمل	مرتفعة	منخفضة	متذبذبة	مرتفعة
أسلوب القيادة	الإشراف، التوجيه والتحكم	الإقناع، المساندة، التدريب	المساندة، المشاركة، الثناء	تفويض المسؤوليات

المصدر: آسيا ليديا أكبال، فعالية القيادة الإدارية في عصر العولمة: دراسة حالة مؤسسة سونلغاز وحدة الإنتاج بحاسي الرمل 2009-2010، مذكرة ماجستير في العلوم السياسية و العلاقة الدولية، تخصص: إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم السياسة و الإعلام، جامعة الجزائر، 2012، ص 67.

من خلال الجدول نستنتج بأن أسلوب القيادة يمر بأربعة مراحل، و ذلك وفقاً لنضج المرؤوسين هي:
- المرحلة الأولى: فالقائد الإداري في هذه المرحلة يهتم بالعمل بدرجة منخفضة لأن المرؤوس موظف جديد في المنظمة، يملك رغبة عالية في العمل بالنظر لحدثه بالمنصب لكنه ضعيف الخبرة، و هنا يركز القائد على إعطاء التوجيهات والإشراف على مسار الموظف .

المرحلة الثانية: يهتم القائد الإداري بالعمل والعلاقات بدرجة عالية، حيث يكتسب المرؤوس بعض القدرات في العمل والخبرة العملية، لكنها منخفضة غير كافية لتحمل المسؤولية لوحده، مع تسجيل بداية انخفاض الشغف بالعمل ، وهنا القائد مهمته إقناع وتدريب وتشجيع ومساندة المرؤوس .

المرحلة الثالثة: يهتم القائد بدرجة عالية بالعلاقات و بدرجة منخفضة بالعمل وهذا بعد اكتساب المرؤوس الخبرة الكافية لتحمل مسؤولية العمل لوحده ودراسة واسعة بمهامه، وتكون بالتالي خبرته وقدرته على العمل عالية، وفي هذه الحالة يتبنى القائد نمط قيادي يركز على المساندة، الثناء وتشجيع المرؤوسون مع إشراكهم في صنع القرار .
المرحلة الرابعة: المرؤوس في هذه المرحلة أكثر ثقة في النفس و أكثر قدرة على العمل و تحمل المسؤولية، و يكون قد وصل إلى درجة عالية من النضج الوظيفي التي تؤهله لتحمل أعلى المسؤوليات، ويتبنى القائد معه نمط قيادي يركز على التفويض و منح المسؤوليات والتمكين.

رابعا- النظريات الحديثة:

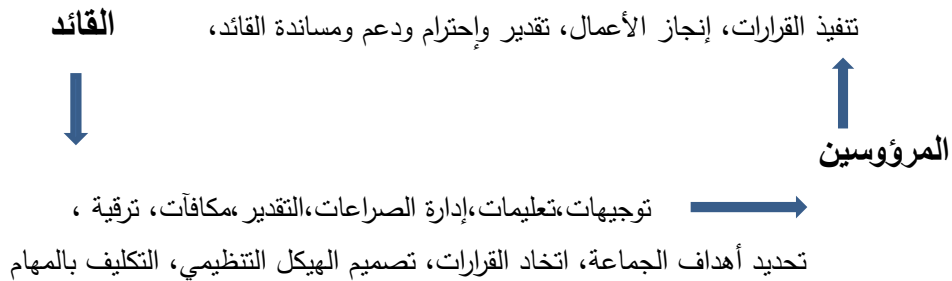
01- النظرية التفاعلية: ترتكز القيادة في نظر هذا الاتجاه على عمليتي التفاعل والتكامل بين كل المتغيرات الرئيسية في القيادة: "القائد، المرؤوسين، الموقف"،¹ وبهذا التفاعل يتحقق التكامل بين المتغيرات. تعد هذه النظرية

¹ عمار كيرد، تأثير القيادة الادارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير تخصص ادارة أعمال، جامعة آكلي محند اولحاج، البويرة، 2015 ، ص 58.

مزيجا من النظريات السابقة، ذلك لأن كل واحدة منها لا يمكن أن تقوم بمفردها كأساس لتفسير ظهور القيادة، فالنظرية التفاعلية تقوم على أساس التكامل بين كل العوامل التي تؤثر في القيادة وهي شخصية القائد، واتجاهات وحاجات ومشكلات التابعين، وخصائص الجماعة والعلاقات القائمة بين أفرادها والمواقف التي تواجه الجماعة، وطبيعة العمل والوظائف التي تقوم بها. وعليه، وفقا لهذه النظرية، لا بد من إدراك القائد لنفسه، وإدراك الآخرين له وإدراكه هو لأولئك الآخرين، فالإدراك مشترك بين القائد والتابعين والمواقف والوظائف، والقائد يظل قائدا مادام مستمرا في التعبير عن حاجات الأفراد والجماعة¹.

02- النظرية التبادلية: قاد هذا الاتجاه و ما تفرع عنه من نظريات مجموعة من الباحثين ورجال الفكر الإداري المتخصصين، فقد قاموا بتأسيسه انطلاقا من الافتراض القائل بأن التفاعل الاجتماعي ما هو إلا تعبير عن نموذج أو شكل من أشكال التبادل الذي يقوم من خلاله أعضاء الجماعة بالتضحية بجهودهم لصالح الآخرين، مادام هناك آخرون يقومون في المقابل بالتضحية بجهودهم لصالح هؤلاء الأعضاء، ويستمر التفاعل الاجتماعي داخل الجماعة مادام أعضاءها يحققون من وراء التبادل الاجتماعي منافع متبادلة². ظهرت النظرية التبادلية في أعمال " ادوين هولاند" Edwin Hollander الذي أكد أن مفهوم القيادة الإدارية في الإطار الفكري لنظرية التفاعل هو عبارة عن عملية تأثير متبادل بنفس الأهمية والمقدار بين كل من القائد والمرؤوسين، فالقائد يعطي توجيهات وتعليمات لتحقيق هدف معين، ويدير الصراعات ويقلل الغموض، كما يقدم المكافآت و يضع الإجراءات، في المقابل فإن المرؤوسين يمنحون القائد الاحترام والولاء والدعم. أما جاكوب Jacobs فيرى أن القيادة الإدارية تتضمن علاقات تبادلية متكافئة بين القائد ومرؤوسيه، فالجماعة تقدم للقائد المكانة والتقدير مقابل خدماته ومساهماته في تحقيق أهدافهم المتناسبة مع أهداف المنظمة. ويرى بلو Blau أن العلاقة التبادلية بين القائد والجماعة تكون بتقديم القائد توجيهات وقرارات جيدة للمرؤوسين مقابل دعمهم وولائهم له³.

الشكل رقم 02 : يوضح مهام القائد والمرؤوسين المتبادلة في إطار النظرية التبادلية للقيادة:



المصدر: من إعداد الباحثة

¹ نفس المرجع ، نفس الصفحة.

² الطاهر مجاهدي ،مرجع سابق،ص33.

³ الطاهر بن ناعة،مرجع سابق،ص 55.

03-نظرية القيادة التحويلية: وهي القيادة التي يستند فيها القائد إلى التفاعل مع المرؤوسين والارتباط النوعي معهم لرفع طموحاتهم في إنجاز أنماط جديدة من الأداء العالي المستوى، ويتميز هذا النمط بالعمل على تحويل قدرات المرؤوسين وتنمية مهاراتهم بالاتجاه الذي يخدم الأداء العالي والأهداف المخطط لها¹.

تهتم هذه النظرية بالمتغيرات التي تجعل من القائد عامل تغيير، وترتكز في جوهرها على إدارة التغيير التنظيمي، حيث يتمكن القائد من تحويل الفكرة إلى واقع، وينجح في إحداث تغييرات في الهيكل التنظيمي و في الإجراءات المتبعة في العمل، وفي التقنيات المستعملة ومستوى الإنتاج. عرفها ورايت إيتال Wright etal بأنها قدرة القائد على جعل المرؤوسين يؤمنون بالرؤية الإستراتيجية للمنظمة سلوكا ومعتقدا والكيفية التي تجعلهم يتصرفون بموجبها بصرف النظر عن الظروف والمواقف التي تواجههم، وعرفها Judge بأنها القيادة القادرة على التعمق والتأثير الاستثنائي في الأتباع. وعرفها روبينس Robbins بأنها القيادة التي تلهم التابعين للرفي بمصالحهم الذاتية من أجل صالح المنظمة والتي تكون قادرة على إحداث تأثيرات خارقة على المرؤوسين². ومن أصناف القادة التحويليين نذكر:

-القادة المثقفين: يركزون على القيم ويهدفون إلى تغيير المجتمع.

-القادة الكارزميين: الذين يلهمون أتباعهم.

-القادة الثوريين: الذين يسعون إلى تحقيق تغيير راديكالي في المنظمة

-القادة الإصلاحيين: يركزون على إصلاح المنظمة وإشراك التابعيين في عملية الإصلاح.

وللقادة التحويلية أبعاد هي:

-التأثير المثالي " الكاريزما ": هي قدرة القائد على كسب ثقة وإعجاب واحترام التابعين واعتباره مثلهم الأعلى.

-الحافز الإلهامي: هي قدرة القائد على إيصال توقعاته العالية للآخرين واستخدام الرموز لتحفيزهم.

-الإثارة الفكرية: قدرة القائد على جعل أتباعه يواجهون المشكلات القديمة بطرق جديدة وابتكارية.

-الاهتمام بالمشاعر الفردية: تعني اهتمام القائد بمرؤوسيه بالتشجيع، التوجيه والنصح. وبحاجاتهم الخاصة³.

¹ رياض جدار، مرجع سابق، ص 132.

² علاء فرحان، علي العامري، استراتيجية محاربة الفساد الإداري والمالي: مدخل تكاملي، عمان: دار الأيام للنشر والتوزيع، 2014، ص ص 127-128.

³ رياض جدار، مرجع سابق، ص 133.

المحور الرابع-مداخل ونظريات اتخاذ القرار الإداري

وضع المختصون عدة مداخل ونظريات لدراسة وتفسير عملية اتخاذ القرار من أبرز المداخل: المدخل الكلي الرشيد أو العقلاني، المدخل الحدسي العاطفي، مدخل أصحاب الرؤى، مدخل الحشد العشوائي، المدخل التدريجي أو التراكمي، مدخل الفحص المختلط، أما بالنسبة للنظريات فأبرزها النظرية الكلاسيكية: وتحديدا نظرية العقلانية المطلقة، النظرية السلوكية: مع التركيز على نظرية العقلانية النسبية، النظرية السياسية، النظرية الطبيعية، النظرية الحديثة مع التركيز على نموذج اتخاذ القرار لفكتور فروم. وسنحاول شرح هذه المداخل والنظريات في هذا المحور **أولا-مداخل اتخاذ القرار:**

01-المدخل الكلي الرشيد(العقلاني) Rational Approach: تعود جذور العقلانية إلى الإيمان بأن الإنسان كائن عقلائي بطبعه، يحاول أن يحقق أكبر قدر من الفوائد بأقل التكاليف، وقد ظهرت هذه الفكرة في حقل الاقتصاد بما يعرف " بفكرة الرجل الاقتصادي "التي تمثل الأساس الفكري لعلم الاقتصاد، وانتشرت بعدها في الفكر الإداري والسياسي. يعتبر هذا المدخل القرار الرشيد و هو ذلك الذي يحقق أكبر عائد (نتائج) بأقل التكاليف باستخدام أساليب فنية، وعليه من غير اللائق تبني أي قرار تكون تكلفته مرتفعة. رشادة القرارات حسب هذا المدخل تتطلب فهما كاملا للقيم المجتمعية، ومعلومات عن الخيارات البديلة، وذكاء لاحتساب معدل التكاليف إلى العائد، ونظاما لصنع القرارات ،وعلى المسؤول إجراء عملية حسابية بين ما سيكسبه وما سيضحي به حتى يتخذ القرار ذو المنفعة القصوى.

تعرض المدخل الرشيد لانتقادات أبرزها أنه يستوجب بالضرورة أن تكون كل القيم المجتمعية والبدائل الممكنة معروفة، وهذا غير ممكن، فهناك محدودية للعقلانية بسبب نقص أو عدم دقة المعلومات ونظرا للضغوطات الممارسة على صانع ومتخذ القرار من بيئته الداخلية والخارجية، وعدم قدرته على معرفة كل القيم المكتسبة والمضحى بها وعجزه عن الإلمام بكل البدائل. فهو مدخل خيالي، ذلك لأن صانع ومتخذ القرار هو إنسان لا يمكن أن يتصف بكل صفات الكمال التي تؤهله لوضع قرارات رشيدة، كما أن تقويم المنافع لا يتم دائما بطريقة علمية عقلانية لأن هناك عدد من التفضيلات القيمية والإيديولوجية يصعب حسابها وقياسها، هذه الانتقادات دفعت إلى ظهور مدخل آخر هو المدخل التدريجي أو التراكمي.

02-المدخل الحدسي العاطفي: يركن إلى الخبرة والعادة والاحساس والموهبة لصناعة القرار الإداري، بحيث يمكن أن يتخذ القرار من خلال العصف الذهني "Brainstorming". يرى المؤيدون لهذا المدخل أن الاجتهاد يؤدي إلى قرارات أفضل من استخدام الطرق الفنية والمنهجية المنظمة، في حين يركز المنتقدون له على مشكلة عدم استخدام الأدوات الفعالة المتاحة في عمليات اتخاذ القرار¹.

¹ ليلي لوراري، محاضرات في نظرية القرار، لطلبة السنة الثانية ماستر، تخصص إدارة اعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 08 ماي 1945 قالمة، 2018/2017، ص ص 11-12.

يرى G.Klein بأنه لا يوجد نموذج معياري في اتخاذ القرار الإداري، ويتم تبني القرار من قبل القائد بالطريقة التي يراها مناسبة، انطلاقاً من المعلومات الكامنة والظاهرة التي يملكها، طريقة إدراكه للسياق، حدسه ورؤيته الحاضرة والمستقبلية لمتغيرات السياق.

وعليه، يعتمد اتخاذ القرار وفق هذا المدخل على الخبرة والإحساس، ويعتبر الحدس من المفاهيم المعقدة، لكونه معالجته وعرضه تتم بطرق وتصورات مختلفة و متنوعة، وقد أشار Kaylene بأن الحدس قد يتمتع به الفرد نتاج العناصر التالية :

– قوة خارقة، الحاسة السادسة؛

– صفة شخصية يتم الحصول عليها في وقت مبكر وتبقى دون تغيير نسبياً طوال الحياة؛

– تجربة: كتجربة وخبرة المدير الذي مارس مختلف جوانب عملية صنع القرار من قبل.¹

وأشار فريق من الباحثين إلى أهمية الحدس في اتخاذ القرارات الإدارية، ومنهم Harteis الذي اعتبر الحدس هو القدرة على فعل أو اتخاذ قرار بشكل ملائم دون التفكير في بدائل، وبدون إتباع قاعدة معينة، وربما دون وعي.² كما أسهم Khatri في تقديم حوصلة عن مفهوم الحدس، بقوله أنه عنصر أساسي لجميع القرارات وهو لا يعتبر عملية غير منطقية لأنه يقوم على فهم عميق للوضع، بل هو ظاهرة معقدة، تعتمد على تخزين المعرفة في عقلنا الباطن ومتجذرة في الخبرة السابقة، بالإضافة إلى أنه سريع، ولكن ليس بالضرورة منحاذا كما يفترض في الأبحاث السابقة المتعلقة باتخاذ القرار العقلاني. كما أن الحدس ليس عكس التحليل الكمي، ولا هو محاولة للقضاء عليه، ولكن الحاجة إلى فهم واستخدام الحدس حقيقة، لأن القليل فقط من القرارات هي التي تتوفر على معلومات كاملة ودقيقة، وفي الوقت المناسب ما يتطلب الاعتماد على الحدس.

يرى De Vries بأن التفكير الحدسي يعتبر تماماً مثل التفكير العقلاني، لكونه أيضاً يخدم أهداف هامة في عملية صناعة القرار مع إمكانية تقديم الدعم لبعض القرارات المعقدة، كما يشير هذا الفريق إلى أن الدراسات النفسية التي قارنت بين القرارات العقلانية والقرارات الحدسية في العشرين سنة الماضية توصلت إلى أن القرارات الحدسية تؤدي إلى تحقيق نتائج أفضل.

وحسب المؤيدين لأهمية الحدس في اتخاذ القرار الإداري، فإن القرارات الحدسية تتضمن مزايا أهمها:

– أن العقل البشري لا يمكن أن يعمل بشكل صحيح دون أن يركز على الحدس.

– غالباً ما تستند القرارات الحدسية على تكامل في المعلومات الضمنية التي يمكن أن تدمج كميات كبيرة من المعلومات وتؤدي إلى المشاعر التي قد تكون دقيقة.

– القليل فقط من القرارات هي التي تتوفر على معلومات كاملة ودقيقة، وفي الوقت المناسب.

¹Williams Kaylene C, "Business Intuition: The Mortar among the Bricks of Analysis". **Journal of Management Policy and Practice**, 2012, Vol. 13, No.5, pp. 48-65.

²Christian Harteis, Tina Koch, "How intuition contributes to high performance: An educational perspective." **US-China Education Review**, Jan. 2008, Vol. 5, No.1, Serial No.38, pp. 68-80.

في حين هناك فريق من الباحثين يفضلون القرارات العقلانية على القرارات الحدسية، وحسب Khatri فإن أحد الأسباب الرئيسية لهذا الاتجاه عند كثير من الباحثين يعود إلى:

- اعتبارهم أن العمليات الحدسية تقع في المجال غير العقلاني، ونتيجة لذلك، فهي حسبهم خارج نطاق الدراسة العلمية .

-وجود عدد قليل من الأعمال العلمية ذات الأهمية الكبيرة حول موضوع الحدس، وأغلبها تعتبر دراسات نظرية بحتة، حيث تم إنتاجها بشكل حصري تقريبا من قبل علماء النفس .

-تفرع الحدس إلى العديد من التخصصات، إذ يوجد البعض من الباحثين الذين يدمجون العديد من تصورات الحدس في عمل واحد، والتشعب الكبير للبحوث حول الحدس في الإدارة، ما يصعب على الإدارة الاستفادة منها عمليا وبشكل دقيق في عملية اتخاذ القرار.

وحسبهم القرارات الحدسية لها سلبيات منها:

- تفتقر إلى أسباب التفكير المنطقي الذي يمكن أن يساعد على إقناع الآخرين حتى وإن كان القرار جيدا.

- يمكن أن تكون متحيزة بالنظر لكونها عاطفية وحدسية المصدر¹.

03-مدخل أصحاب الرؤى Visionary Approach:يمثل هذا المدخل رؤية شخصية القائد الإداري

الكاريزمية أو التحويلية لصناعة القرار لاسيما القرار الاستراتيجي والإبداعي في المنظمة. إن سلوكيات القيادة الإبداعية ومنهجها في توليد أفكار جديدة وتصور مستقبلي للمنظمة يعطيها دفعا للتطور والتقدم. في هذا المدخل تتم صناعة القرار دون الحاجة الى الدخول في تفاصيل تخطيطية نظامية، كما أن وجود هذه الشخصيات ذات الرؤى عادة ما يبدو جليا في المنظمات التي تكون في مراحل التأسيس أو في المنظمة التي تعيش مرحلة أزمة ظاهرة. انتقد هذا المدخل بكونه يهمل النظم المكتملة للعمل ودور الأطراف الأخرى في اتخاذ القرار ويركز فقط على كاريزمية القائد².

04-مدخل الحشد العشوائي:ويسمى كذلك مدخل صندوق القمامة، يرى بأن تفاعل حشد عشوائي من الأفراد،

مديرين وعاملين، في إطار ضغوط المشكلات واستعجال الحلول في ظل الفرص والخيارات المتاحة يمثل منهجا ومدخلا لصناعة القرار. يرى Daft أن هذا المدخل يعتمد في حالة المنظمات التي تعيش حالة عدم تأكد تام "High organic" ويتصف هيكلها التنظيمي بالعضوية العالية والمرونة كبيرة، وفي المنظمات غير المتطورة أين يفقد المديرون المبادرة ليتم تطوير القرار في ظل ضغوط غير منظمة ومرتبطة من أطراف تتدافع بعشوائية³.

¹ عبد النور دحاك، "تحليل الأسس النظرية لمداخل اتخاذ القرارات الإستراتيجية"، مجلة الاقتصاد الصناعي، المجلد 01، العدد 14، مارس 2018، ص ص 250-251.

² طاهر الغالبي، "مداخل صناعة القرار الاستراتيجي وعلاقتها بالأداء:دراسة تطبيقية في منظمات عراقية"، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد 29، 2012، ص 87.

³Dafet ,R ,**Organizational theory and design**,USA:St. Paul West Publishing Company,2001,PP 344-376.

وضع هذا المدخل من طرف كل من March وزملاؤه سنة 1972، وتم مراجعته من طرف Olsen سنة 1984¹، ويعتبر من النماذج والمداخل الوصفية، وحسب هؤلاء الباحثين فإن هذا المدخل يتصف بثلاثة خصائص عامة هي:

- وجود العديد من الخيارات غير المحددة بوضوح وترابط بينها ضعيف ويعبر عن ذلك بعدم تحديد الأهداف بدقة وبعدم وجود التطابق بينها، أي أن الإشكالية حسب هذا المدخل تتمثل في وجود الكثير من الأهداف والتي تتنافس فيما بينها و ليس لها توجه ثابت فيما بينها،

- وجود تكنولوجيا غير واضحة، أي أن التنظيم حسب المدخل لا يأخذ بعين الاعتبار الإجراءات المحددة بل يعتمد على طريقة العمل المبنية على المحاولة والخطأ بالاعتماد على الخبرات السابقة ومتطلبات الموقف والضغط.

- المشاركة غير الدائمة لمتخذ القرار إذ يغير باستمرار نشاطاته وأعماله من وقت لآخر ومن مكان لآخر². ويقول Pastor بأن استعمال وصف صندوق القمامة للتعبير عما يتم رميه فيه بدون أن نشعر، وأنه يتجمع صدفة في صندوق القمامة أشياء متنوعة، وفي لحظة ما يمكن لهذه الأشياء أن تتكون فيما بينها علاقة ترابطية عن طريق الصدفة، رواد هذا المدخل يرون أن طريقة تشغيل المؤسسات هي الفوضى المنظمة، وحسبهم اتخاذ القرار يتم تحضيره بدون نية محددة سابقاً، وإنما الصدفة والأحداث هي التي تخلق الفرصة، وعليه، يتم اتخاذ القرارات وفق هذا المدخل نتيجة لتفاعل حشد عشوائي من الناس والمشاكل والفرص والاختيار.

ومن الانتقادات التي وجهت لهذا المدخل، كونه لا يعطي للحدس ولا للعقلانية أي دور في اتخاذ القرار، وهو بعيد جدا عن المدخل العقلاني في اتخاذ القرار³.

05- المدخل التدريجي أو التراكمي Incremental Approach: وضع هذا المدخل لندبلوم كبديل للمدخل السابق، وشرحه في مقاله الشهير: "علم التخبط العشوائي أو نظرية الخوض في الوحل، ويمسيها كذلك بالتدريجية المجزأة، إذ يرى أن بعض صانعي ومتخذي القرارات كثيراً ما يتجنبون التغييرات الشاملة ويفضلون التطوير والمعالجة والتعديل التدريجي للقرارات الموجودة، ويرى بأن القرارات ماهي إلا استمرارية لنشاطات المدراء السابقين، مع وجود بعض التعديلات التدريجية، فهي عملية تراكمية محورها الإضافة لما تم في الماضي، ومحاولة تحسين الوضع بصورة آنية وجزئية، وعليه فإن البرامج والمشروعات الراهنة وما يتصل بها من قرارات تتخذ كقاعدة يبني عليها مع إضافة بعض التعديلات الجزئية.

لهذا المدخل مزاياه كونه المفضل لدى صانعي القرارات لطابعه المحافظ باعتباره يحافظ على مكتسبات القرارات السابقة بسبب قيود الوقت والمعلومات والتكاليف التي تمنعهم من التحقق من الإطار العلمي للبدائل

¹ عبد النور دحاك، مرجع سابق، ص ص 252-253.

² Michael D. Cohen, James G. March, "A Garbage Can Model of Organizational Choice". **Administrative Science Quarterly**, Vol. 17, No. 1, 1972, p. 21.

³ Eisenhardt, Kathleen., Zbaracki, Mark, "Strategic Decision Making". **Strategic Management Journal**, Vol. 13, winter special issue, 1992, p.31.

الممكنة ونتائجها، كما يتميز بتخفيض الصراعات والمحافظة على الاستقرار وعلى التواصل والاستمرار في الحاضر عن طريق تغيير جزئي في القرارات، بدلا من المغامرة في اتخاذ قرارات جديدة قد تكتنفها مصالحي متضاربة، وتكلف الكثير من الوقت والجهد والمال. لكن بالمقابل هذا المدخل يركز على الأهداف القصيرة المدى وليس على التخطيط الطويل، وعلى حاضر المؤسسة وماضيها دون الاهتمام بالمستقبل.

06-مدخل الفحص المختلط Mixed Scanning Approach: انتشر هذا المدخل في فترة السبعينات، وضعه " أميتاي اترزيوني Amitai Etzioni، الذي دعا إلى ضرورة إيجاد مدخل توفيق في عملية صنع واتخاذ القرارات يأخذ بمزايا المدخلين الرشيد والتدرجي ويستبعد سلبياتهما، فمدخل الفحص المختلط يدمج بين المدخلين العقلاني والتراكمي، لكنه ليس مثاليا في فرضياته كالاتجاه الكلي الرشيد، ولا محافظا كالاتجاه التراكمي، فهو يتميز بالمرونة ويقدم صورة متوازنة قائمة على الدمج بين العقلانية والتدرجية. وجاءت أفكار اترزيوني بناء على الانتقادات التي وجهها إلى المدخل العقلاني كونه خيالي، وأن صانع ومتخذ القرار هو إنسان لا يمكن أن يتصف بكل صفات الكمال التي تؤهله لاتخاذ قرارات رشيدة، كما وجه انتقادات للمدخل التدرجي تجلت في أن الإنسان لا يعرف كل البدائل، وأن هذا المدخل يركز على حاضر المؤسسة وماضيها ويهمل مستقبلها. وعليه اعتبر اترزيوني عملية التخطيط والتنفيذ وظيفتان متكاملتان، ما يعني أن صنع القرار تمر بمرحلتين أساسيتين: مرحلة التخطيط تستدعي اعتماد النموذج الرشيد ومرحلة التنفيذ تتطلب اعتماد النموذج التدرجي¹.

ثانيا-نظريات اتخاذ القرار:

01-النظرية الكلاسيكية:نظرية العقلانية المطلقة: تتبنى أسس الفكر الحدي المبني على أطروحة بيننام J.Bentham في اللذة والألم، والتي دعا من خلالها الأفراد لاختيار البديل الذي يحقق المنفعة القصوى و المتعة الكلية أوالقصوى،وتسمى نظرية المنفعة والنظرية العقلانية المطلقة. ترى بأن الأفراد يختارون الطريقة المثلى التي تحقق لهم أقصى إشباع بأقل التكاليف بين مجموعة الطرق الممكنة، وتعتبر القرار عملية إنسانية واعية وسلوك عقلائي،يعمل على تطبيق مبدأ الفعالية بكفاءة،و يعرف صخري المنفعة بأنها "مقياس للفائدة أو السعادة التي يتحصل عليها الفرد لقاء قيامه بشيء ما".ترتكز النظرية الكلاسيكية على ما يلي:

-يملك متخذ القرار مجموعة أولويات مرتبة، ويعرف الأهداف التي يسعى لتحقيقها ويقوم بترتيبها حسب الأولويات.
-يملك المعلومة الكاملة حول البدائل الممكنة ومكاسب وخسائر كل بديل.
-يملك نظام عقلائي لترتيب البدائل يمكنه من اختيار البديل الذي يحقق له أكبر منفعة².

02-النظرية السلوكية: نظرية العقلانية النسبية:تهدف النظرية السلوكية إلى إعادة تنظيم فرضيات المدرسة الكلاسيكية من خلال الاهتمام بالسلوكيات الفعلية التي يقوم بها متخذو القرارات في الواقع، يرى سيمون أن

¹ نعيمة عزوق، محاضرات في مقياس السياسات العامة وصنع القرار، طلبة السنة الثانية جذع مشترك، قسم العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة مولود معمري- تيزي وزو، 2021/2020، ص ص 35-36.

² P. Charpentier , **Organisation et gestion de l'entreprise**, france : Nathan,1997, P114.

النظرية الكلاسيكية اهتمت بوصف متخذ القرار أثناء قيامه باختيار البديل، ما جعلها تهتم بالمرحلة الأخيرة فقط من عملية اتخاذ القرار، فقد جردت عملية اتخاذ القرار من المراحل السابقة واللاحقة واختزلتها في مرحلة الاختيار. ومن أبرز النظريات السلوكية الخاصة بالقرار: **نظرية العقلانية النسبية**: التي تبحث في السلوك الفعلي الذي يعتمده الفرد في الواقع عند اتخاذ القرار، وليس ما يجب أن يقوم به عند اتخاذ القرار، بمعنى الواقعية مقابل المثالية. لا يشير مصطلح النسبية عند سيمون إلى عدم عقلانية الفرد، بل يشير إلى أن السلوك في الواقع تحكمه قيود تعوق الوصول إلى القرار المثالي عندها يكتفي الفرد بالقرار المرضي، بمعنى "الرضا" بالبديل الذي يسمح بتحقيق أقصى منفعة تحت الظروف المتوفرة، وسمح البحث عن القرار المرضي من التمييز بين:

-العقلانية الإجرائية، تشير إلى وجود عدة إجراءات في الواقع لتحقيق الحل المرضي.

-العقلانية الجوهرية، تشير إلى وجود إجراء جوهري واحد، يستوجب إتباعه لتعظيم المنفعة.

تعمل المؤسسة حسب Simon على تدويب الفرد في الجماعة عن طريق "دس العلاقة الهرمية في اللاشعور الفرد، فهي تغرس في أفرادها عقائد و تحقن في جهازهم العصبي معايير القرار التي ترغب أن يطبق، و يصبح الفرد يقرر بكل طواعية ما تمليه المؤسسة، فهي تسلبه جزء من استقلالته في القرار وتضع محلها العملية التنظيمية لاتخاذ القرار¹.

03-النظرية السياسية: لا تنظر للمؤسسة باعتبارها وحدة اقتصادية واجتماعية، ولكن تعتبرها ميدان للصراع السياسي والفكري بين المجموعة، فهي لا تملك أهدافا تنظيمية بحد ذاتها بل تصاغ الأهداف الشخصية للأفراد كأهداف تنظيمية نتيجة للانتصارات قصيرة المدى للمديرين عندما يشتبكون في نزاع سياسي. ويقصد بالسياسة في هذه النظرية التصرفات التي يدعم من خلالها متخذ القرار قوته للتأثير على عملية صناعة القرار²، إذ تبدي التحيز لرغبات وخيارات العناصر والمجموعة القوية داخل التنظيم ما يجعل العقلانية في هذه الحالة محلية لارتباطها بالمجموعة المؤثرة. وحسب M.Cyert و J.March، تتميز سلوكيات متخذ القرارات في ظل الاعتبارات السياسية بما يلي:

-يبحث عن شبه حل للمشاكل والصراعات وليس وضع حل نهائي لها مثل رجال السياسة.

-يعتمد على وضع أهداف عامة لا يتم التعبير عنها ولا قياسها كميا يحاول من خلالها الحصول على قبول الجماعة لها وعدم اعتراضها على الأقل بالنظر لعموميتها، ولكونها تمنح مجالا لتأويلها وللمناورة، وتشبه بذلك الأهداف العامة والخطوط العريضة التي يضعها رجال السياسة.

-يختار على أساس العقلانية المحلية التي تتحيز للمعلومات التي تملكها المجموعة.

-يميل إلى الاحتفاظ بالمعلومات ويعتمد كثيرا على المعلومة غير الرسمية³.

¹ ليلي لوراري، مرجع سابق، ص، ص 06 - 08.

² محمد صالح الحناوي، الإدارة الاستراتيجية، الإسكندرية:الدار الجامعية، 2000، ص 314.

³ Jean Luc Charron, Sabine Séparai, **Organisation et gestion de l'entreprise** : France : Dunod ,1998, P294.

-تعكس القرارات في ظل النظرية السياسية تفضيلات ورغبات أفراد وجماعات لهم نفوذ أو مصالح في المنظمة هناك نوعين من المواقف يتخذها أصحاب المصالح من القرارات:

- موقف مساند للقرار .

- موقف رافض ومعرقل للقرار .

تستخدم جماعات المصالح والنفوذ والعناصر القوية في المنظمة عدة وسائل للتأثير على القرارات منها:

-الاحتفاظ بالأسرار والسيطرة على المعلومات.

-استعمال التحالفات .

-استعمال القوة.

وقد ميز Mintzberg بين مجموعتين أساسيتين في التحالف:

تحالف داخلي: يشمل الأعوان المؤثرين داخل المنظمة،وتشمل التحالفات الداخلية المؤثرة على اتخاذ القرار الإداري الأنواع التالية: تحالف مسيطر،تحالف مقسم، تحالف غير فعال .

تحالف خارجي: يشمل كل المشاركين الذين يملكون تأثير على المؤسسة من الخارج،ويشمل التحالفات الخارجية المؤثرة على اتخاذ القرار الإداري الأنواع التالية:

-تحالف بيروقراطي،تحالف أوتوقراطي،تحالف إيديولوجي،تحالف القيادة الماهرة،تحالف سياسي .

4-النظرية الطبيعية: أو نظرية الاختيار الطبيعي،حسب C.Jung يتوقف اتخاذ القرار على " طريقة تعامل متخذ القرار مع البيئة التي لا تترك له دور كبير في الاختيار"¹. إن ضغوط البيئة والفرص المتوافرة فيها وسرعة وعشوائية التغيرات قد لا تترك أمام الادارة حرية واسعة في تطوير بدائل ممكنة واختيار المناسب منها، هكذا تتم صناعة القرار من خلال مراحل شبيهة بالاختيار الطبيعي دون أن يكون للإدارة دور قوي وفاعل في ذلك، فهي تعتبر الموقف الضاغط يمثل نقطة تحول في حياة المنظمة ويتحكم في عملية اتخاذ القرار . أهم انتقاد وجه لهذا المدخل تتمثل في سلبية الادارة وعدم أخذها كمحرك أساسي لعمل المنظمة والركون فقط لمعطيات البيئة².

05-النظرية الحديثة- نموذج اتخاذ القرار لفكتور فروم: وضع فيكتور فروم خمس أساليب لصنع القرار هي:

-القائد يتخذ القرار بمفرده.

- القائد يتخذ القرار بمفرده بناء على معلومات تحصل عليها من التابعين.

- القائد يتخذ القرار بمفرده بعد أن يصغي لآراء ووجهات نظر التابعين فرادى.

-القائد يتخذ القرار جماعيا بعد إشراك التابعين في اتخاذه.

عادة القائد يقوم باختيار أحد الأساليب المذكورة لاتخاذ القرار المناسب.

¹ ليلي لوراري، مرجع سابق،،ص ص 08- 10.

² طاهر الغالبي، مرجع سابق، ص ص 87-88.

المحور الخامس: مستويات وقوانين وأدوات تقييم وقياس القيادة الإدارية

يعد جون سي. ماكسويل من أبرز المختصين الذين حددوا مستويات وقوانين للقيادة، حيث حدد خمس مستويات تمر بها القيادة، ووضع و21 قانوناً للقيادة لا تقبل الجدل حسبه ويعتبرها أساسية لنجاحها، وسنحاول في هذا المحور شرح هذه المستويات والقوانين.

أولاً-مستويات القيادة الإدارية:وضع جون سي. ماكسويل خمس مستويات للقيادة تتمثل فيما يلي:

01-المستوى الأول: القيادة بالمنصب: ويسمى مستوى الدخول، إذ يعتقد الكثيرون أن القيادة هي ذلك المنصب المرموق أو اللقب المشرف، بينما القيادة الحقيقية أعظم وأسمى من هذا بكثير، ذلك لأن "منصب" القيادة يُعد المستوى الأدنى للقيادة الحقيقية من بين خمس مستويات يقدمها جون سي ماكسويل لمساعدة كل قائد لاكتشاف وتطوير قيادته¹.

يعد المستوى الأول أدنى مستوى للقيادة ،هو نقطة انطلاق جيدة، ولكن يجب على كل قائد أن لا يتوقف عنده بل يطمح إلى مستوى أعلى يحقق له النمو والتطور، و هو المستوى الوحيد الذي لا يتطلب القدرة والجهد لتحقيقه، إذ يمكن تعيين أي شخص في منصب، قادة هذا المستوى يعتمدون على القواعد واللوائح للسيطرة على أفرادهم ولا يتبعونهم إلا في حدود ما يملكون من سلطة، وحسب ماكسويل والكثير من الباحثين قد يكون الأشخاص الذين يصنفون في المستوى الأول رؤساء، لكنهم ليسوا قادة، لديهم مرؤوسون، وليس أعضاء فريق². ومن خصائص المستوى الأول من القيادة حسب ماكسويل:

-يصل الفرد لهذا المستوى عندما يتولى منصب إشرافي ويتبعه الناس لأنه يجب عليهم ذلك بحسب المنصب الذي يعطيه امتيازات إشرافية رسمية عليهم.

-المحرك الأساسي للعمل مع المسؤول حقوقه الرسمية، فالناس مضطرين أن يتبعوه بسبب المنصب ليس أكثر، خوفاً من العقاب وطمعاً في الثواب.

-يعد أدنى مستويات القيادة الفعلية، قد يستمر فيه أصحاب الأعمال، والمديرين لعشرات السنوات دون أن يصبحوا أبداً قادة حقيقيين، فالتحدي الأساسي للمسؤول هنا أن ينتقل بسرعة إلى المستوى التالي من خلال تطبيق وتطوير المبادئ التي تعلمها عن القيادة.

-الاستمرار في هذا المستوى لوقت طويل سيؤدي إلى تسرب الأتباع المتميزين، ومع الوقت سيبدأ نفوذ المسؤول و تأثيره الفعلي والمحدود أصلاً في التناقص تدريجياً وعملياً إلى أن يتلاشى ويخسر منصبه.

¹ بيتر عوض، 5 مستويات من القيادة : اعرف مكانك وانطلق لمستوى أعلى: <https://everyleader.net>

² نبيلة ناني، مرجع سابق، ص74.

بمعنى أن هذا المستوى الأدنى لا يرقى إلى مفهوم القيادة الحقيقية حسب ماكسويل، ويجب على الشخص المعني به أن لا يبقى لفترة طويلة في هذا المستوى وأن يعمل لتطوير مستواه للارتقاء إلى مستويات أعلى¹.

02- المستوى الثاني- القيادة بالقبول: أي القيادة بالقبول والعلاقات، يعد هذا المستوى البداية الحقيقية للقيادة، لأن القائد يبدأ في التأثير على الأتباع بناء على قوة العلاقة ودرجة القبول ليس المنصب، والأتباع يعملون متأثرًا بالقائد وليس مجرد الامتثال لأوامر، ويشعرون بالانتماء للمنظمة ويستمتعون في العمل مع قائدهم ومع بعضهم البعض كفريق عمل، ويساعدتهم هذا الشعور على الاندماج، ما يساهم في تطوير بيئة العمل ورفع الانتاجية².

ومن خصائص المستوى الثاني من القيادة حسب ماكسويل:

- يصل المسؤول لهذا المستوى عندما يجعل جو وعلاقات العمل ممتعة، بحيث يتبعه المرؤوسين لقبولهم به لا لطبيعة منصبه.

- وصول المسؤول لهذا المستوى من القيادة يجعل من بيئة العمل بيئة إيجابية ممتعة ومتجددة، والعاملين فيها يعملون كأسرة واحدة متضامنة متلاحمة.

- المحرك الأساسي للعمل مع القائد علاقاته المتميزة مع العاملين، فالفريق في هذا المستوى يتبعه طواعية نتيجة الجو الأسري الممتع الذي وفره القائد في المؤسسة.

- الاستمرار في هذا المستوى لوقت طويل دون الانتقال للمستوى التالي من القيادة سيؤدي لتفكك العلاقات ومنحها الأولوية المفرطة على الإنتاجية والإنجاز، وقد يعيق بروز العاملين المتميزين بالكفاءة بسبب إفراط الإدارة في مراعاة المشاعر والعلاقات الانسانية على حساب الكفاءة، الإنجاز والإنتاجية³.

03- المستوى الثالث- القيادة من خلال الإنتاج: يعتبر هذا المستوى الفاصل بين القائد الحقيقي والمدير، وبين القادة الحقيقيين والأشخاص الذين يشغلون مناصب قيادية فقط، فحواه لكي يصل القائد إلى أعلى مستويات القيادة يجب أن يرفع إنتاجية المنظمة، فالقادة الأكفاء لا يوفرون فقط جو عائلي في العمل فقط بل يرفعون من مستوى إنتاجية المنظمة في العمل بشكل كبير. وحتى ينتقل المسؤول من المستوى الثاني من القيادة إلى المستوى الثالث الذي يركز على رفع الإنتاجية، يجب أن يتسم بالانضباط الذاتي وأخلاقيات العمل ويملك المهارات التنظيمية والمهارات اللازمة لتحقيق الإنتاجية المطلوبة وهي شروط لا تتوفر في كافة القادة، ما يجعل الإرتقاء إلى هذا المستوى يقتصر على فئة قليلة من القادة⁴.

ومن خصائص المستوى الثالث من القيادة حسب ماكسويل:

- الوصول لهذه المرحلة يمنح القائد قوة دافعة كبيرة للانطلاق نتيجة لما تم بناؤه في المرحلتين السابقتين، و تزداد قدرته على حل المشكلات وبفعالية نتيجة احترام وتقدير الفريق له كشخص وكقائد، وثقة الفريق في قراراته وأفعاله.

¹ بيتر عوض، مرجع سابق.

² نبيلة ناني، مرجع سابق، ص74.

³ بيتر عوض، مرجع سابق.

⁴ نبيلة ناني، مرجع سابق، ص75.

- يصل القائد لهذا المستوى عندما يحقق نتائج تُشعر الفريق بالفخر والإنجاز.

-المحرك الأساسي للعمل مع القائد النتائج الجيدة التي تحققها المنظمة، إذ يتبعه المرؤوسون بالنظر للمجهودات التي يبذلها القائد من أجلهم ومن أجل المؤسسة التي يقودها، والنتائج الواضحة الملموسة التي بدأت في الظهور للعيان و الأهداف والإنتاجية الجيدة المحققة.

-الاستمرار في هذا الوضع والمستوى أكثر من اللازم يؤدي لقيادة مركزية ولفريق "الرجل الواحد"، بحيث يؤدي غياب القائد إلى تراجع الإنتاجية بشكل كبير، وإلى تراجع نمو المؤسسة، و سيزداد ضغط العمل على القائد بشكل غير محتمل للحفاظ على النمو المتسارع، إن اعتماد الفريق على "قائد عظيم واحد" يتم الرجوع إليه في كل كبيرة وصغيرة وفي التفاصيل ودقائق الأمور قد يؤدي إلى نتائج عكسية ويتسبب في بدء مسار انحدار النتائج والمؤسسة تدريجياً، ما يتطلب الانتقال إلى المستوى الرابع من القيادة¹.

04-المستوى الرابع-القيادة من خلال تطوير وتنمية الأفراد: إذا كان القادة في المستوى الثالث يهتمون برفع إنتاجية المؤسسة فإن رهان القادة في المستوى الرابع تطوير الأفراد وتنمية قدراتهم وتدريبهم ليكونوا قادة مميزين مستقبلاً، في هذا المستوى يحول القادة تركيزهم من الاهتمام بتطوير الإنتاج إلى الاهتمام بتطوير إمكانيات الأفراد في المؤسسة، بحيث يضعون 20 بالمائة فقط من تركيزهم في الإنتاجية بينما يضعون 80 بالمائة الباقية في تطوير وقيادة الآخرين، وصول القادة إلى هذا المستوى من القيادة حسب ما كسويل قد يحدث ثورة في المؤسسة ويفتح لها أفاقاً مستقبلية واعدة.

بمعنى ينتقل القادة في هذا المستوى من قادة منتجين إلى قادة مطورين، وتتحول المنظمات من المنظمات العادية إلى منظمات النخبة. وللوصول إلى المستويات العليا من القيادة التي تخلق منظمات النخبة يجب على القادة الانتقال من المنتجين إلى المطورين لأن الأشخاص هم أساس تطور المنظمات².

ومن خصائص المستوى الرابع من القيادة حسب ماكسويل:

-يصل القائد لهذا المستوى عندما يستثمر وقته وامكانياته وتركيزه في اكتشاف وتطوير الأعضاء، وتمكين قادة جدد لا يقلون عنه تميزاً، فالقادة هنا قادة مطورين وليس منتجين فقط.

-المحرك الأساسي للعمل مع القائد في هذا المستوى التأثير الذي يتركه في الأشخاص، ودوره في اكتشافهم لذواتهم وقدراتهم، وتطوير مهاراتهم لاقتحام آفاق جديدة.

-يصل إلى هذه المرحلة العالية من القيادة نخبة القادة الأكفاء فقط، وهم ينقلون مؤسساتهم لصفوة المؤسسات، إذ يستثمر القائد كل ما له في تمكين وتطوير الأشخاص ما يحقق نهضة وانطلاقة غير عادية للمؤسسة، وهنا يجب على كل قائد أن يبذل ما في وسعه لكي يصل لهذه المرحلة، ويبقى فيها طويلاً³.

¹ هند المحمدي، المستويات الخمسة للقيادة الناجحة، 29 ماي 2015 <https://ae.linkedin.com>

² نبيلة ناني، مرجع سابق، ص 75-76.

³ بيتر عوض، مرجع سابق.

05 - المستوى الرابع - القيادة بالزعامة - القمة: هو أعلى مستوى للقيادة حسب ماكسويل، وقليل جدا من القادة يصلون إلى هذا المستوى والذي يعد قمة القيادة، بحيث يتطلب مهارات استثنائية وخبرة عالية للوصول إليه. تعتبر القيادة في هذا المستوى تنويجاً للقيادة الجيدة، والقادة الاستثنائيون النادرون الذين يصلون إلى المستوى الخامس يقودون المنظمة بشكل استثنائي وبارق وعلى المدى الطويل وتأثيرهم يتجاوز حدود المنظمة. إن وصول القائد إلى القمة لا يعني نهاية الجهود والتحديات والركون للراحة بل عليه مضاعفة الجهود لمعالجة مشاكل المنظمة ورفع التحديات الكبرى وتوسيع الافاق وتكوين أكبر عدد ممكن من القادة الأكفاء¹.

ومن خصائص المستوى الخامس للقيادة حسب ماكسويل:

- يصل القائد لهذا المستوى عندما يكون قد أمضى عمره في بناء وتمكين الأشخاص والقادة الأكفاء، وأصبحت له خبرة كبيرة في ذلك، مع الالتزام العالي بالنزاهة وأخلاقيات العمل، والاتصاف بالتضحية والعطاء، من أجل تطوير الآخرين.

- القائد على هذا المستوى الرفيع يخلق بيئة صحية جاذبة للكفاءات، وغالبا ما يدفع المنظمة نحو الريادة والتميز بحيث يصبح تأثيرها يتجاوز حدودها التقليدية، أي يخلق بيئة صحية جاذبة للكفاءات.

- المحرك الأساسي للعمل مع القائد هو احترام الناس وتقديرهم العالي لشخصه.

وبعد شرحنا لمستويات القيادة الخمس عند ماكسويل، نستنتج بأن القائد الكفاء يعمل على الوصول إلى أعلى المستويات، وأن تحقيقه المستوى الرابع معيار نجاحه في قيادة المنظمة حسب ماكسويل².

ثانيا - قوانين القيادة الإدارية - القوانين الواحدة والعشرون للقيادة عند جون سي ماكسويل:

وضع ماكسويل 21 قانون للقيادة لا تقبل الجدل حسبه ويعتبرها أساسية لنجاح القيادة، شرحها في كتابه المعنون: 21 قانوناً لا يقبل الجدل في القيادة: اتبعها يتبعك الناس The 21 Irrefutable Laws of Leadership الصادر في 1998، هو أحد أشهر كتب ماكسويل حول القيادة وأكثرها مبيعا³.

استنبط ماكسويل من خبرته 21 قانون في القيادة إذا اتبعها القائد يتبعه المرؤوسين حسبه نلخصها فيما يلي:

القانون رقم 1 - قانون السقف: كلما زاد سقف الطموحات كانت قدرة القائد على القيادة أكبر وفعالته أكبر⁴.

فالقدرة على القيادة تحدد مستوى قدرة المرء على تحقيق أهدافه، وكلما كانت القدرة على القيادة أقل انخفض سقف الإمكانيات والعكس صحيح، وكلما أراد القائد أن ترتقي أكثر كانت حاجته للقيادة أكثر، وإذا زاد الأثر الذي يرغب القائد إحداثه زادت الحاجة لقدرة أكبر على التأثير. وباستطاعة القائد زيادة الفعالية من خلال رفع مستواه وأدائه

¹ نبيلة ناني، مرجع سابق، ص ص76-77.

² هند المحمدي، مرجع سابق.

³ ستيفن آر كوفي، 21 قانوناً لا يقبل الجدل في القيادة: <https://alodabaa.com>

⁴ كفاح الفراجي، قراءة في كتاب قوانين القيادة لجون سي ماكسويل، فضاء أورو، 29 جويلية 2013، ص 01:

القيادي، كما أن قوة أدائه القيادي سيمكنه من بذل جهوداً أقل لتحقيق نتائج أكبر وعلى العكس فإن ضعف مهاراته القيادية سيدفعه لبذل مجهود أكبر لتحقيق نجاح بفعالية أقل¹.

القانون رقم 2: قانون التأثير: المعيار الحقيقي للقيادة هو التأثير وهو جوهرها حسب ماكسويل الذي يقول مخاطباً القائد: "الجوهر الحقيقي للتأثير هو قدرتك على إقناع الآخرين بالمشاركة". ويضيف: "إن المقياس الحقيقي للقيادة هو التأثير لا أكثر ولا أقل". وأكد بأن هناك خمس خرافات أو معتقدات خاطئة عن القيادة هي:

- خرافة الإدارة: بحيث يرى بأن القائد يستطيع أن يكون قائداً دون أن يكون مديراً.

- خرافة رجال الأعمال: فحسبه ليس كل رجال الأعمال قادة بالضرورة.

- خرافة المعرفة: ليس كل العلماء قادة حسب ماكسويل، فالعلم لا يكفي، فكم من مختص في الإدارة والقيادة لم ينجح في الميدان والعكس صحيح.

- خرافة الريادة والأقدمية: ليس كل السابقين قادة، والأقدمية لا تصنع قادة أكفاء دائماً وكم من قائد حديث العهد بها نجح ببراعة.

- خرافة المنصب: ليس كل الوجهاء والمدراء والمسؤولون وذوي المناصب قادة.

ومن العوامل التي تزيد من تأثير القائد في الآخرين حسب ماكسويل نذكر:

- شخصياتهم: من هم هؤلاء القادة؟

- العلاقات: من يعرفون؟

- المعرفة: ما الذي يعرفون؟

- الحدس: بماذا يشعرون؟

- الخبرة: ما تجاربهم؟

- النجاح السابق: ما الذي حققوه؟

- القدرة: ما الذي يستطيعون إنجازه؟²

وعليه، نستنتج بأن التأثير هو ما يدفع لتحقيق أهداف وطموحات القائد وبدونه سيعجز عن الوصول إلى أهدافه³.

القانون رقم 3- قانون النمو: القيادة تتطور يوماً وليس في يوم واحد، وهي كالأستثمار تتراكم وتتضاعف⁴. وتتمثل مراحل نمو القيادة حسب ماكسويل فيما يلي:

- لا تعرف ما الذي لا تعرفه.

- تعرف أنك بحاجة لأن تعرف

¹ عبد الرحمن الجاموس، ملخص كتاب: 21 قانوناً لا يقبل الجدل في القيادة: <https://www.aljamouss.com>

² نفس المرجع.

³ نبيلة ناني، مرجع سابق، ص 79.

⁴ عبد الرحمن الجاموس، مرجع سابق.

- تعرف ما الذي تعرفه

-تعرف وتنمو ويبدأ هذا في الظهور بوضوح

-تنطلق ببساطه بسبب ما تعرفه¹.

القانون رقم 4- قانون الملاحة: باستطاعة أي شخص توجيه السفينة ولكن تحديد المسار يتطلب قائدا، والقائد هو الشخص الذي يرى أكثر وأفضل وأبعد مما يراه الآخرون وقبل أن يرى الآخرون². الأمر يتطلب قائدا كفوا يرسم المسار بعناية ويحدد الهدف المراد الوصول إليه، ويختار المسار الأكثر دقة والأقل جهدا للوصول إلى الهدف المسطر، يقول ماكسويل في هذا الصدد: "إذا لم يستطع القائد الإبحار بالناس عبر المياه الهائجة، فمن المحتمل أن يغرق السفينة"³.

وحتى يكون القائد ملاحا جيدا يجب توفر ما يلي:

-التأمل والتعلم من أخطائه وتجاربه .

-دراسة الظروف قبل تقديم أي تعهدات (المالية، الموارد، الطاقات، التوقيت، الثقافة، المعنويات).

-الاستماع لآراء الآخرين.

-النظر للعقبات والتحديات بواقعيه وبلا تهاون.

أما آلية وخطوات الملاحة الجيدة عند ماكسويل فتتمثل في:

- 01-تحديد المسار .
- 02- تحديد الأهداف.
- 03- ترتيب الأولويات .
- 04- معرفة وتحديد الأفراد المناسبين .
- 05- منح بعض الوقت للقبول .
- 06- الشروع في العمل .
- 07- توقع المشكلات.
- 08- التذكير دائما بالنجاحات .
- 09- مراجعة خطة العمل اليومية.⁴

القانون رقم 5: قانون الإضافة: ويعني أن القادة الأكفاء هم الذين يضيفون القيمة عن طريق خدمة الآخرين، فالقيادة وجدت لخدمة الآخرين و القائد الحقيقي عليه التركيز على خلق قيمة للآخرين، وتقديم إضافة أكبر للأعضاء والمنظمة والمجتمع. القادة الحقيقيون يتسألون " كيف يمكنني أن أخدم؟" أكثر من تسألهم: "ما الذي يمكنني الاستفادة منه"⁵. يحقق القائد الإضافة في القيمة للآخرين في الحالات التالية:

-عندما يقدر الآخرين ويحترمهم.

-الارتباط بما يقدره الآخرون.

-عندما يعرف احتياجاتهم ويقدمها لهم.

¹ كفاح الفراجي، مرجع سابق.

² عبد الرحمن الجاموس مرجع سابق، ص 03.

³ نبيلة ناني، مرجع سابق، ص 80.

⁴ كفاح الفراجي، مرجع سابق، ص 01.

⁵ نبيلة ناني، مرجع سابق، ص 80.

-عندما يفعل أشياء يرضى عنها الله.¹

القانون رقم 06- قانون الأرض الصلبة: ويقصد به، اعتماد الثقة كميّار لنجاح القيادة، فالشخصية هي أساس الثقة والثقة هي أساس القيادة.² فالأرضية الصلبة للقيادة هي الشخصية الصلبة والثقة القوية، والشخصية هي مصدر الثقة التي تعد ضرورية لنجاح القائد الإداري.

ولتطوير شخصية القائد بهدف تعزيز ثقته عليه أن ينمي المهارات والخصال التالية:

-الاستقامة: على القائد أن يعاهد نفسه بأن يكون صادقاً بشكل تام ودائم، حتى عندما يكون ذلك مؤلماً.

-الموثوقية: على القائد أن يكون ذاته الطبيعية وأن يتصرف بشكل طبيعي دون تكلف ولا تصنع.

-الانضباط: على القائد القيام بالأشياء الصحيحة في كل وقت، والقيام بما يجب عليه سواء أحب ذلك أم لا.

-الاعتذار: على القائد أن يعتذر عن الخطأ الذي ارتكبه، وأن يكتسب ثقافة الاعتذار عن الخطأ.

-القيام بالإصلاحات: على القائد أن يقوم بالإصلاحات المناسبة لتطوير المؤسسة.³

القانون رقم 07- قانون الاحترام: الناس عادة يتبعون ويحترمون القادة الذين هم أقوى منهم. فحسب ماكسويل يجب أن يكون القائد قوي وجدير بالاحترام إذا أراد أن يحترم من المرؤسين، لأنهم يتبعون الأشخاص الذين يملكون مهارات قيادية وسمات أقوى مما يمتلكون هم، بحيث يحترمونهم ويعجبون بهم ويعتبرونهم أكثر جدارة بالاحترام من أنفسهم⁴. وأفضل ستة طرق لكسب القائد الاحترام هي:

-القدرة الطبيعية على القيادة.

-احترام الآخرين.

-الشجاعة.

-النجاح.

-الولاء: لديه ولاء قوي لمبادئه وفريقه.

- منح القيمة المضافة للآخرين: بمعنى يضحى من أجلهم.⁵

القانون رقم 08- قانون الحدس: الحدس القيادي هو قدرة القائد على قراءة ما يحدث حوله "أحداث، مواقف، أشخاص، اتجاهات"⁶، وهو القدرة على تمييز الطبيعة الحقيقية لشخص أو موقف، وهو ذلك الإدراك الداخلي لإجراء تغيير معين في منظمة في الوقت المناسب، أو لمعرفة ما يجب القيام به في الأوقات الصعبة

¹ عبد الرحمن الجاموس، مرجع سابق، ص03.

² كفاح الفراجي، مرجع سابق، ص01.

³ عبد الرحمن الجاموس، مرجع سابق، ص04.

⁴ نبيلة ناني، مرجع سابق، ص81.

⁵ كفاح الفراجي، مرجع سابق، ص02.

⁶ عبد الرحمن الجاموس، مرجع سابق، ص05.

والأزمات. والقادة العظماء يتميزون بحدس قوي والشعور بأنهم يجب أن يتجهوا في اتجاه معين في وقت معين، وعلى القادة تطوير قدراتهم في الحدس من أجل النجاح كقادة متميزين.

القانون رقم 09- قانون المغناطيسية: يصف ماكسويل القادة بالمغناطيس، وبأنهم يجتذبون الأتباع باستمرار وغالبا ما يجتذبون من يشبههم في المبادئ والقدرات ما يساعدهم على اجتذاب قادة جدد يشبهونهم في السمات ويزيد ذلك من مردودية المؤسسة ويساعدها على التطور والنمو والتميز، ويقول ماكسويل في هذا الصدد: " باعتبار أننا نجذب شخصا مثلنا، فيجب أن نكون عظاما لكي نجذب أشخاصا عظاما¹، شخصيتك تجذب من هم مثلك وتشارك مع تابعيك في هذه المناطق: الجيل، التوجه الذهني، الخلفية، القيم، الطاقة، الموهبة، القدرة على القيادة".

القانون رقم 10- قانون الارتباط: ويسمى كذلك قانون الاتصال، فمعيار نجاح القائد تحفيز التواصل والترابط الإنساني في المنظمة، يقول ماكسويل في هذا الصدد: " يلمس القادة القلب قبل أن يطلبوا المساعدة". فالإتصال ضروري لنجاح القائد، والقائد الذي يعجز عن التواصل الإنساني مع المرؤوسين لن يستطيع قيادتهم ولن يكسب ولاءهم². ولتحقيق الارتباط حسب ماكسويل علي القائد الالتزام بما يلي:

- أن يرتبط ويتواصل بنفسه.

- التواصل بانفتاح.

- أن يعرف جمهوره.

- تجسيد رسالته.

- تفهم مواقف الآخرين "الأتباع"

- التركيز على الآخرين "الأتباع" لا على نفسه.

- أن يؤمن بالأتباع.

- تقديم الإرشاد والتوجيه والأمل للآخرين "الأتباع"³.

القانون رقم 11- قانون الدائرة الداخلية: قدرة القائد تتحدد بواسطة الأشخاص الأكثر قربا منه⁴ حسب ماكسويل الذي يرى بأن نجاح القائد يتوقف على كفاءة الأشخاص المقربين إليه في العمل وعلى مهارة دائرته الداخلية، ومدى ارتباط أعضاء هذه الدائرة ببعضهم البعض، ويقول في هذا الصدد: " قوتنا كقادة تأتي جزئيا مما نعرفه، و يعتمد على مهارات دائرتنا الداخلية ومدى ارتباط أفرادها ببعضهم البعض".

ولكي يبني القائد دائرة داخلية ويطورها عليه اتباع الخطوات التالية:

- تكليف الأتباع بمسؤوليات إضافية.

- قضاء وقت إضافي مع الأتباع لتقديم النصح والإرشاد.

¹ نبيلة ناني، مرجع سابق، ص 81.

² نفس المرجع، ص ص 81-82.

³ عبد الرحمن الجاموس، مرجع سابق، ص 06.

⁴ كفاح الفراجي، مرجع سابق، ص 02.

- نسب الفضل للأتباع و مدحهم والثناء عليهم في حالة نجاحهم في أداء مهامهم ومحاسبتهم حين يقصرون في ذلك.

ويرى ماكسويل أن الأشخاص الذين يجب أن يكونوا في دائرة القائد يجب أن يحملون الصفات التالية:

- لهم تأثير كبير على الآخرين أي الأتباع.

- أن يكونوا أشخاصًا يوالون القائد و يعملون لتحقيق المصلحة العليا للمنظمة.

- يمتلكون موهبة مكملة.

- يريدون رؤية القائد ناجحا ويعملون من أجل تحقيق ذلك.

- يشغلون مناصب استراتيجية في المؤسسة.

- قادرون على محاسبة القائد وتقييمه إن أخطأ.

- يضيفون قيمة للقائد وللمؤسسة.

- يؤثرون بإيجابية على أفراد الدائرة الداخلية.

القانون رقم 12- قانون التفويض: يرى ماكسويل بأن القادة الواثقون هم الذين يمنحون السلطة للآخرين،

و يرفض بعض القادة تفويض السلطة لأسباب أهمها:

- الرغبة في البقاء في السلطة.

- مقاومة التغيير والخوف من تفوق المفوضين ما يهدد منصبه كمسؤول ومكانته كقائد.

- ضعف الثقة في النفس¹.

القانون رقم 13- قانون الصورة: الناس يفعلون ما يرون القائد يفعل. ولتحقيق هذا القانون يرى ماكسويل

ضرورة الالتزام بما يلي:

- الأتباع يراقبون دائما ما يفعله القائد.

- فعل ما هو صواب أكثر تأثيرا من قول ما هو صواب.

- يجب أن نعمل على تغيير أنفسنا قبل أن نحاول تحسين الآخرين.

- المنحة الأكثر قيمة التي يمكن أن يعطيها القائد للأتباع هي القيادة بالقدوة الحسنة².

القانون رقم 14- قانون الاقتناع: الناس يقتنعون بالقائد ثم بالرؤية حسب ماكسويل، فحتى ينجح القائد ويؤثر

في أتباعه عليه إقناعهم بأفكاره، فلا يمكن للمرؤوسين اتباع نهجه وتحقيق رؤيته دون اقتناع. وحتى يعزز القائد

من مصداقيته ويكون أكثر إقناعا للأتباع عليه باتباع ما يلي:

- إقامة علاقات طيبة مع الأتباع .

- بناء الثقة وأن يكون أمينا وصادقا مع الأتباع.

¹ عبد الرحمن الجاموس، مرجع سابق، ص06.

² نفس المرجع، ص07.

-وضع معايير عاليه لنفسه مع الالتزام بها وإعطاء القدوة للأتباع.
-منح الأتباع الأدوات والامكانيات اللازمة للقيام بعملهم بشكل أفضل.
-مساعدة الأتباع على تحقيق أهدافهم الشخصية التي لا تتعارض مع الأهداف العامة للمنظمة.
-تنمية فئة من الأتباع الذين يملكون مؤهلات وتطويرهم وتدريبهم لتسلم القيادة مستقبلاً¹.
القانون رقم 15: قانون النصر: حسب ماكسويل القادة الأكفاء عليهم إيجاد طريقة لكي تفوز الفرق التي يقودونها ويرى بأن هناك ثلاث عناصر تساعد الفريق على تحقيق النصر هي:

-وحدة الرؤية.

-تنوع المهارات.

-وجود قائد ملتزم بتحقيق النصر ويدفع أتباعه وفريق العمل لبذل أقصى جهودهم واستغلال كل إمكانياتهم لتحقيق النصر.

إلا أن القائد قد يفشل في تحقيق النصر لفريق العمل والمنظمة لأسباب عدة أهمها:

-تبنى رؤية غير مناسبة.

-يعمل في مؤسسة غير مناسبة لإمكاناته.

-لكونه ليس القائد المناسب².

القانون رقم 16- قانون القوة الدافعة: القوة الدافعة حسب ماكسويل هي أوفى صديق للقائد، ويقصد به حماس واندفاع القائد لتحقيق الأهداف، فعندما يكون القائد محفزاً متحمساً مندفعاً لتجسيد طموحاته سيزيد من تحفيز فريق العمل والأتباع ما يزيد من إنتاجية العاملين ويسهم في تنمية وتطوير المنظمة.
لزيادة القوة الدافعة لدى القائد لابد من التزامه بما يلي:

-التحمس لرؤيته وهدفه.

-إبعاد الأشخاص المثبطين من محيطه، وتجنب الأشخاص ذوي الطاقة السلبية الذين يثبطون عزيمته في العمل.
-الاحتفال بإنجازاته ولو كانت صغيرة³.

القانون رقم 17- قانون الأولويات: القادة يدركون أن النشاط لا يعني الإنجاز، وأنه لا يمكن تحقيق كل الأهداف، وأن تحقيقها مرتبط بتوفر الإمكانيات المادية والمعنوية والوقت الكافي، لذلك القائد الكفؤ يضع أجندة عمل تتضمن ترتيباً للأولويات من الأهم فالمهم، وعليه التركيز على الأولويات والأهداف الأساسية والملحة.
إن تحديد القائد للأولويات والتركيز عليها يتطلب الالتزام بما يلي:

-تحديد أهدافه ومسؤولياته بدقة.

¹ كفاح الفراجي، مرجع سابق، ص 02.

² عبد الرحمن الجاموس، مرجع سابق، ص 07.

³ نبيلة ناني، مرجع سابق، ص 82.

-تحديد الأعمال المترتبة عليها.

-ترك الأعمال التي لا تتسجم مع أهدافه ومسؤولياته¹.

القانون رقم 18- قانون التضحية: على للقائد أن يضحى لكي ينجح ويرتقي بمؤسسته، فالنجاح يتطلب

التضحية. وهذه الأخيرة تتطلب من القائد استيعاب ما يلي:

-كلما كان مستوى القيادة أعلى كانت التضحية أعظم.

-غالبا يكون القادة مطالبين بالتضحية أكثر من غيرهم.

-ليس هناك نجاح بدون تضحية.

-لا بد أن تستمر في التضحية لكي تبقى في أعلى المراتب، ولكي تبقى المنظمة في الصدارة².

-تراجع التضحيات يعني تراجع مكانة القائد والمؤسسة.

القانون رقم 19- قانون التوقيت: من أبرز مهارات القائد إدارة الوقت، وحسب ماكسويل الوقت مهم جدا لنجاح

القيادة، ويرى بأن هناك أربع احتمالات للإجراءات والقرارات التي يتخذها القائد في علاقتها بالوقت:

-الإجراء والقرار الخاطئ في الوقت غير المناسب يؤدي لكارثة: بمعنى اتخاذ القائد لقرار خاطئ في توقيت غير

مناسب سيؤدي إلى فشل ذريع في التطبيق وإلى نتائج كارثية على القائد والعاملين والمنظمة ومحيطها، فكل من

القرار والتوقيت خاطئين.

-الإجراء والقرار الصحيح في الوقت غير المناسب يؤدي لمقاومة: بمعنى اتخاذ القائد لقرار سليم مع اتخاذه و

تطبيقه في توقيت غير مناسب سيمنح فرصة للعاملين لمقاومة التغيير ورفض القرار.

-الإجراء والقرار الخاطئ في الوقت المناسب يؤدي لخطأ: بمعنى اتخاذ القائد القرار الخاطئ يعد تصرفا خاطئا

حتى وإن اتخذه و طبقه في توقيت مناسب.

-الإجراء والقرار الصحيح في الوقت المناسب يؤدي للنجاح، وهو المطلوب، ذلك لأن طرفي المعادلة في وضع

صحيح، فكل من القرار والتوقيت سليمين³.

القانون رقم 20- قانون النمو المتفجر: يقول ماكسويل في هذا الصدد: " لكي يزيد النمو قم بقيادة أتباع ولكي

تضاعف النمو قم بقيادة قادة"⁴. بمعنى القائد المتميز لا يكتفي فقط بقيادة الأتباع كما هو معروف بل يقوم بقيادة

القادة أنفسهم، ويصل بذلك إلى أعلى هرم القيادة وأرقى مستوياتها، ويساهم في تكوين وتدريب قيادات كفوة ستقوم

بقيادة المنظمة ومنظمات أخرى، ما يساهم في تطوير المورد البشري والمنظمة. عليه، فالقادة الجيدون هم الذين

يستثمرون وقتهم وطاقتهم وأموالهم وتفكيرهم لتنمية الآخرين كقادة، ما يساهم في تكوين منظمات النخبة.

¹ عبد الرحمن الجاموس، مرجع سابق، ص ص 07-08.

² John Thomas Nelson, **The 21 Irrefutable Laws of Leadership**, u.s.a: Thomas Nelson, 1998, P54.

³ عبد الرحمن الجاموس، مرجع سابق، ص ص 08.

⁴ كفاح الفراجي، مرجع سابق، ص ص 02.

القانون رقم 21-قانون الإرث: تقاس القيمة الباقية للقائد بواسطة تراثه، بمعنى معيار نجاح القيادة ومؤشر قياس نجاح القائد هو ما تركه من إرث في المنظمة، وحتى يطور القائد من إرثه عليه:

- التعرف على الإرث الذي يريد تركه.

- معايشة الإرث الذي يريد تركه.

- اختيار من سيتكفل بحمل وإيصال إرثه.

- مساعدة من سيتكفل بحمل وإيصال إرثه من خلال مساعدته في وضع خطة ناجعة لتوصيل الإرث بنجاح¹.
الملاحظ، أنه عدد قليل من القادة يطبقون القوانين الـ 21 كلها بكفاءة، وقد أكد ماكسويل أن قوانين القيادة تتميز بخاصتين أساسيتين:

أولهما: أنها قوانين يمكن تعلمها، ولا تكتسب بالميلاد، ولا يتحتم أن ينتظر الإنسان حتى يطعن في السن كي يتعلمها ويتقنها، بل يمكن تعلمها من خلال الاطلاع والتصور الذهني ومن ثم الممارسة العملية.

ثانيًا: أن احترام قوانين القيادة بجدية وعدم انتهاكها يؤدي إلى تحقيق نتائج إيجابية كثيرة والعكس صحيح؛ فكثيرًا ما يظن القائد غير الجاد أن أسلوبه في القيادة البعيد عن تلك القوانين سيقوده إلى تحقيق نتائج إيجابية ولكنه في الحقيقة يقوده هو وعمله إلى الانحدار².

وبهذا نكون قد استوفينا شرح القوانين 21 للقيادة التي وضعها ماكسويل.

ثالثًا - معايير تقييم وقياس القيادة الإدارية:

01- مفهوم أدوات ومعايير تقييم وقياس القيادة الإدارية: هي أدوات لتحديد واكتشاف الكفاءات واختبار وقياس القدرات القيادية للشخص في مختلف المجالات والمواقف، و مبنية على معايير علمية موضوعية بعيدا عن التقييم العاطفي المتحيز، تساعد المنظمات على تقييم القادة الحاليين والمحتملين أي المرشحين للقيادة لتحديد نقاط قوتهم وضعفهم واختيار أفضلهم لتقلد المناصب العليا القيادية³.

02- مزايا أدوات ومعايير تقييم وقياس القيادة الإدارية: يمكن إجمالها فيما يلي:

- تساهم في المعرفة الدقيقة والعميقة والموضوعية لإمكانات القيادة لدى الشخص.
- توفر تقييم شامل لمهارات وكفاءات القائد الحالية وتساهم في تطويرها بطريقة منهجية، من خلال خضوعهم لبرامج تدريبية بشكل دوري ومستمر وكذا الخضوع لتقييم دوري مستمر ومنتظم.
- توفر تقييم شامل ودقيق لمدى جودة الأشخاص في المناصب القيادية أو المرشحين لها.
- تساعد في العثور على القادة المناسبين وتعيينهم في المناصب والمجالات المناسبة لقدراتهم ما يرفع من فرص نجاحهم.

¹ عبد الرحمن الجاموس، مرجع سابق، ص 08.

² كفاح الفراجي، مرجع سابق، ص 02.

³ نبيلة ناني، مرجع سابق، ص ص 83-84.

- تتميز بدقة النتائج التي تمكنها من التنبؤ بإمكانيات الفرد ومدى قدرته على قيادة المنظمة و التابعين.

- تساهم في تنمية وتطوير القيادة ورفع أداء القياديين ما ينعكس إيجاباً على أداء العاملين والمنظمة.

- تستعملها المؤسسات كمدخل لاكتشاف وتصفية واختيار أفضل وأنسب وأجود وأكفأ المرشحين للمناصب والأدوار القيادية وفق معايير علمية دقيقة وموضوعية.

- تقلل من اللجوء إلى استعمال العاطفة و الحدس والمشاعر ومعايير المحاباة والمحسوبية والجهوية في تعيين وتقييم القياديين في المنظمات على حساب الكفاءة ما يؤثر سلباً على مردودية المنظمات.

- تساعد على تحديد نقاط قوة وضعف القادة الحاليين والمرشحين والمجالات القابلة للتحسين من وجهة نظر خارجية غير متحيزة. فأدوات التقييم والقياس تساعد الأفراد على استكشاف مواهبهم الأساسية، والتركيز على نقاط قوتهم وتحسين نقاط ضعفهم.

- تساهم في جودة القرارات، باعتبار أن اختيار أجود القادة سينعكس إيجاباً على نوعية القرارات المتخذة.

- تساهم في استبعاد الأشخاص غير الأكفاء الذين يشغلون أدوار ومناصب قيادية وفق معايير موضوعية.

- تساهم في تعزيز الوعي الذاتي، وهو أحد المؤشرات الأكثر حيوية لنجاح القيادة، تسمح معايير الاختبار والقياس للقيادة برؤية الأشياء في أنفسهم والتي ربما لم يلحظوها سابقاً والعمل على تطويرها، فكلما زاد وعي الشخص بخصائصه وقدراته القيادية، زاد أدائه القيادي وارتفعت جودة القرارات المتخذة من قبله، وزادت قدرته على التواصل مع المرؤوسين وارتفعت درجة استيعابه لمواطن القوة والضعف لديهم ما يرفع من أداء المنظمة ككل.

- هذه الأدوات لا تستخدم لقياس فعالية وكفاءة القادة فحسب، بل يتم استخدامها كذلك من قبل القادة أنفسهم لتقييم العاملين و المرشحين للتوظيف والترقية، كونها توفر العدل والنزاهة في التوظيف والترقية لأنها مبنية على معايير علمية موضوعية ودقيقة ما يحد من المحاباة والمحسوبية في التوظيف والترقية و يساهم في الحد من الفساد الإداري ويرفع من الأداء الوظيفي و من مكانة المنظمة.

- تساعد في تحسين التخطيط الاستراتيجي لتطوير القيادة والتخطيط لاستمرارية القيادة في ظل تعاقب الأجيال، وتساعد المنظمة في قياس قدرة المديرين على مختلف المستويات لإدارة الفرق والمشاريع، كما تسمح بتقييمات القيادة لأقسام الموارد البشرية بالتحقق من الفروقات في المواهب والكفاءات، وتحديد الأشخاص المؤهلين لشغل المناصب القيادية عندما تصبح متاحة بعد إحالة القادة الحاليين على التقاعد لضمان استمرارية القيادة¹.

03- أهم معايير قياس وتقييم القيادة الإدارية:

وضع مجلس فوريس للأعمال 14 معيار أو طريقة لقياس فعالية القيادة أبرزها:

قياس معيار النمو- تعزيز النمو والقيم القوية: هو أحد الطرق والمعايير لقياس مدى الفعالية والكفاءة في القيادة، فالقائد الفعال هو الذي يخلق الحماس لدى الموظفين، فعندما يكون موظفي الشركة متحمسين للقُدوم إلى العمل وتقديم كل ما لديهم، فهذا مؤشر جيد على فعالية القيادة، يجب هذا المعيار على التساؤلات التالية: هل يعمل

¹ نفس المرجع، صص 85-87.

القائد على تطوير الشركة؟ هل يحفز العمال أو الموظفين على تمكين الشركة لتحقيق نموها؟ والقائد الفعال يعمل على تحسين الأداء المهني للموظفين، وإدارة تطبيق العمل على نسقٍ صحيح، والتخطيط له ليحقق النمو المطلوب. علماً بأن النمو والتطوير لن يتحقق بنمو طرفٍ دون باقي الأطراف بل يجب أن يشمل كل أطراف المنظمة، وهنا يبرز دور القائد الذي يتوجب عليه تنمية كل أطراف المنظمة، والقائد الذي يفشل في تحقيق ذلك لن يكون قائداً كفواً، فإذا لم يهدف جميع الأفراد لتحقيق النمو من أجل تنمية المؤسسة فهذا مؤشر على ضعف القيادة. **قياس معيار ربحية المؤسسة:** إذا كنت قائداً فعالاً فستقود شركة مربحة، أي ما هي العائدات المالية للمؤسسة؟ فربحية المؤسسة معيار لقياس فعالية القيادة¹، ولا ينحصر الوضع في المؤشرات المالية والأرباح فحسب بل إن مقياس الكفاءة والفعالية القيادية مرتبط بمدى تحقيق القائد لبعض أساسيات المنظمة، مثل مدى نجاح العملية التسويقية للخدمات والمنتجات ولصورة المؤسسة، وعليه، يجب وضع مؤشرات واضحة لقياس مردودية القائد. **قياس معيار العلاقات مع القوى العاملة:** أي قياس مدى استيعاب القائد للعلاقات والمواقف بين القوى العاملة، والذي يعد من أبرز معايير قياس فعالية القيادة، كما أن القائد الكفؤ هو الذي يحسن التواصل مع العاملين وإدراك احتياجاتهم.

قياس معيار الأهداف الاستراتيجية: القائد الفعال ينبغي أن تكون له رؤية واضحة حول الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، وهذا المعيار يركز على قياس مدى تحقيق القائد بالتعاون مع العاملين تلك الأهداف ومدى تحقيق النمو والعائد المطلوب، بمعنى هل حقق القائد الأهداف المسطرة أم لا وما هي نسبة تحقيق الأهداف؟ **قياس المقاييس الخمسة "الرؤية، المحاذاة، القيم الأساسية، الخطة التنفيذية لمدة 90 يوماً، الأرقام الأسبوعية":** لقياس فعالية القيادة يتم قياس المقاييس الخمسة التالية:

- الرؤية: مدى تحقيق القائد لرؤية المنظمة.
- المحاذاة: بمعنى أن كل النشاطات في المنظمة تغذي و تكمل بعضها البعض.
- القيم الأساسية: مدى تحقيق القيم الأساسية المكتوبة للمنظمة بانتظام.
- خطة تنفيذية لمدة 90 يوماً: أي قياس وتقييم خطة عمل القائد خلال 90 يوماً ما يعادل 12 أسبوعاً.
- الأرقام الأسبوعية: أي قياس وتقييم أرقام التسويق والمبيعات والعمليات في المنظمة².
- قياس معيار الثقة في العاملين:** القائد الفعال يدعم أعضاء فريق العمل ويضعهم في أدوار تتناسب مع قدراتهم، كدليل على ثقته في قدراتهم.

مقياس تطور فريق العمل: نمو فريق العمل هو مقياس نجاح وفعالية القيادة، فالقائد الفعال ينمي ويطور فريق العمل الذي بقوده، ويسمح له باتخاذ قراراته الخاصة والتعلم من أخطائه والذي يؤدي إلى نمو الفريق. أما القائد

¹ Zakeer Ahmed , Allah Nawaz , , Leadership Theories and Styles: A Literature Review, 2016:

<https://www.researchgate.net>

² نبيلة ناني، مرجع سابق، ص 88.

الذي يراقب ويتدخل في كل أعمال وقرارات فريق العمل فسيحد من تطوره ونموه لأن أعضاء الفريق يشعرون بضعف ثقة القائد فيهم¹. وغالبا ما يتم الحكم على فعالية القائد من خلال فعالية فريق العمل الذي يقوده. معيار النتائج: أي تقييم فعالية القيادة من خلال النتائج المحققة.

معيار العملاء: القائد الفعال هو من يستطيع إرضاء العملاء وتلبية طلباتهم، واستقطاب عملاء جدد، إن رضا العملاء يعد مقياسا لفعالية وكفاءة القيادة، فكلما ارتفعت درجة رضاهم اعتبر دليل على نجاح القيادة. **قياس رضا العاملين:** وذلك من خلال قياس متغيرات تبرز مدى رضاهم مثل: مدى مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات، نسبة الموظفين المستفيدين من الترقية، دوران الموظفين ونسبة الأرباح والفوائد لكل موظف، فالقائد الكفؤ هو الذي يمكن موظفيه من الترقية مع الحفاظ على معدل دوران منخفض وريح مرتفع لكل موظف. **معيار القدوة-إلهام الآخرين بشغف:** أي القيادة بالقدوة، القائد الناجح هو الذي يكون قدوة للمرؤوسين، وهذا المعيار يقيس مدى تأثير القائد في المرؤوسين ودرجة تقليد المرؤوسين للقائد، فإذا توفرت فيه صفة القدوة كان قائدا ناجحا، وكلما زادت درجة تأثيره على المرؤوسين كان دليلا على ارتفاع فعاليته.

تقييم نجاح كل عضو في الفريق يمكن قياس فعالية القيادة من خلال نجاح الأعضاء كأفراد في الفريق أثناء تبنينهم للرؤية التنظيمية والعمل على تجسيدها، فالنجاح الفردي لأعضاء الفريق دليل على نجاح قيادة الفريق². **قياس القدرة على تكوين قادة آخرين:** تتمثل مهمة أي قائد في تعليم وتمكين وتشجيع الأشخاص الذين يديروهم ويوجههم، لاستغلال أقصى إمكاناتهم من أجل خلق جيل جديد من القيادات.

قياس درجة التمكين للموظفين عبر التفويض: القائد الناجح هو الذي يعمل بالتفويض ويحسن استعماله واختيار الأفراد الذين يفوض لهم المسؤولية، ويعطي الفرصة للموظفين الآخرين للاستفادة من الدورات لتدريبية، فلا بد على القائد دراسة قدرات موظفيه لتسليم الشخص المناسب مسؤولية ما، وحسب هذا المعيار يتم قياس مدى استعمال القائد لآلية التفويض ومدى نجاحه في استعمالها، فكلما أحسن استعمال هذه الآلية دل ذلك على فعاليته. **قياس درجة تحفيز الموظفين:** التحفيز عامل مهم في قياس أداء وفعالية القيادة، ذلك لأن عدم قيام القائد بتحفيز العاملين قد يتسبب في إحباطهم ومن ثمة في تراجع أدائهم وإنتاجيتهم وقد يدفعهم ذلك للاستقالة من العمل، ما يتسبب في تراجع المنظمة، والقائد لا يمكنه قيادة فريق عمل محبط يفقد الرغبة في العمل، وعليه، هذا المعيار يقيس مدى استعمال القائد للأدوات التحفيزية لرفع أداء العاملين سواء المادية أو المعنوية، وكلما وُفق القائد في تحفيز العاملين دل ذلك على جودة قيادته.

رابعا- أساليب وطرق وبرامج قياس القيادة الإدارية:

01- مقياس السمات الشخصية: القرص "ديسك": يعد DISC نموذجا للسلوك البشري امتلك شعبية واسعة في العصر الحديث، وهو مقياس واسع الاستعمال في مجال تقييم وقياس القيادة، ويعد من أسهل وأسرع الأدوات

¹ رضا هشام، تنمية مهارات الاتصال والقيادة الإدارية، الأردن: دار الراجحة للنشر والتوزيع، 2010، ص58.

² نبيلة ناني، مرجع سابق، ص92.

استخداما لقياس قدرات القائد، يركز على تقييم أنماط السلوك القيادي¹. من رواد هذه الطريقة الدكتور ويليام مارستون، وهو تقييم ذاتي للسمات الشخصية والسلوك، يقوم بتحديد نقاط القوة ومناطق التطوير والتحسين في السمات والسلوك الشخصي للفرد عامة والقائد تحديداً، وهذا يعني أن النتائج تحدد طبيعة السلوك الحقيقي للفرد والقائد تحديداً وليس السلوك الذي يفضل أن يكون عليه في الوضع الحالي¹.

ميزة تقييم ديسك هي قابليته لقياس السلوك الأصلي للفرد بدون تكلف، ويتجنب التقييم مؤثرات البيئة المحيطة للحصول على نتائج أكثر صحة. يقول الدكتور طارق السويدان في أحد دوراته: جربت العديد من أدوات تحليل الشخصية في حياتي، ولكني أفضل استخدام DISC لأنه أكثرها بساطة ودقة ومصداقية². وتم تسمية تقييم DISC للخصائص الأساسية الأربع التي يرمز لها و يقوم بتقييمها وهي:

D - يرمز للهيمنة والسيطرة: أي النمط القيادي المسيطر، من صفاته: مسيطر، حازم، مقدم، مباشر، يواجه التحديات.
I - يرمز للتأثير: من أهم صفاته: تفاعلي يهتم بالتواصل، ملهم ومؤثر، حيوي، مبدع، يملك روح إيجابية.
S - يرمز للثبات والدعم: من صفاته: داعم ومؤيد، يسعى لخلق انسجام، ودود ومتعاطف، يسعى للحد من النزاعات وخلق مناخ هادئ.

C - يرمز للضمير والوعي: من صفاته: الدقة المطلقة في كل التفاصيل، التنظيم والتركيز على الفعالية، يحل بتوسع ويفحص الآليات والأفكار بعناية، يتخذ القرارات بمنطقية بناء على المعلومات، هادئ ويحب العمل باستقلالية³.

تستند تقييمات القيادة وفق أسلوب DISC إلى افتراض أن هذه الأساليب الأربعة D, I, S, C مفيدة في تحقيق النجاح القيادي، يمكن للأفراد الذين تتوفر فيهم خصائص كل من الأساليب الأربعة أن يثبتوا فعاليتهم كقادة. ويركز أسلوب ديسك في قياس السمات الشخصية للقائد من خلال تقييم ما يلي:

- كيفية تعامله مع الخلافات.
 - كيفية تحديد المحفزات الشخصية.
 - كيفية حل المشاكل.
 - مستوى الذكاء العاطفي.
 - كيفية التعامل مع العوامل المسببة للضغط والتوتر.
 - كيفية تقبل سلوك الطرف الآخر والتعامل معه بطريقة مثلى.
 - دوره في تحسين فاعلية الاتصال بين أعضاء الفريق.
- ويساهم نمط السمات الشخصي " ديسك " في تقييم القائد الإداري من خلال معرفة:

¹ أنس المسعود، أفضل 08 أدوات لتقييم القيادة في عام 2022، 7 جويلية 2022:

<https://www.questionpro.com/blog/ar>

² عماد باحطاب، وآخرون، مقاييس القيادة، (د.م.ن)، (د.ت.ن)، ص 12.

³ نفس المرجع، ص ص 08-11.

- طريقة التفكير المفضلة والمعتادة للقائد.
- السلوك المتوقع للقائد في بعض المواقف.
- الميول الفطري للقائد اتجاه الوظائف المناسبة.
- معرفة أهم نقاط قوة وضعف القائد.
- السياقات القيادية المناسبة لقدرات ونمط شخصية القائد.
- المهمة أو الدور الأفضل لهذه الشخصية- ما يزعج أو يسعد مزاج هذه الشخصية¹.

02- مقياس بيركمان Birkman Profile Test :

أ- تعريفه: يسمى نموذج تقييم بيركمان، هو أداة تقييم شخصي سلوكي مهني قوي وشامل تم التحقق من جدواه عمليا، تأسس منذ 60 عام من قبل الدكتور روجر بيركمان من خلال قيامه بالعديد من البحوث التجريبية للتحقق من موثوقيتها الإحصائية وصحتها، قدم 60 تقريرا تمت ترجمتها إلى 22 لغة، ويستخدم حاليا في 22 دولة في العالم ومن طرف 8000 شركة ومنظمة حكومية وتجارية وتعليمية وأكثر من 3 مليون عميل في مجالات أعمال متعددة، وقد تمت الاستفادة منه من قبل جامعات عريقة مثل هارفارد وستانفورد، صمم هذا المنهج لقياس أبعاد متعددة ومهمة في الشخصية، ويصدر عنه تقارير باللغتين العربية والانجليزية، يتم عمل المقياس إلكترونيا من خلال الإجابة على 298 سؤال على 03 أقسام ويستغرق حوالي 40 دقيقة²، ويتم الإجابة على المقياس إلكترونياً .

ب- مزايا استخدامات مقياس بيركمان في مجال القيادة: يتم استخدام نتائج التقييم لدعم تطوير القيادة، تحت شعار "من أجل قيادة أفضل، عمل جماعي أفضل، ومهن أفضل". ويستخدمه القائد في :

- توجيه وتدريب الموظفين، تحديد وتحليل الاحتياجات التدريبية والتطويرية للموظفين والأفراد، أي يساعد القادة والمدرسين وإدارات التدريب في تحديد احتياجات المتدربين المثلى، وعمل تحليل تدريبي منهجي.

- بناء فرق عمل قوية ومتماسكة وأكثر كفاءة وفعالية و انسجاما وأداء، حيث يساعده في الحصول على صورة واضحة عن أعضاء فريق العمل وكيفه توظيفهم بالشكل الصحيح.

- التطوير الوظيفي وإدارة الخلافات، تحقيق الرضا الوظيفي.

- توظيف الشخص المناسب في المكان المناسب، والتأكد من مدى ملائمة الموظفين لمهامهم الوظيفية وعمل المقارنات بينهم.

- تحسين التواصل الفعال للأفراد والمنظمات.

- تقديم وتطوير وصف وظيفي دقيق للمنظمة تساعده على وضع خطط دقيقة للاحتياجات.

- يساعد على فهم قدرات ومهارات الموظف و كيفية توظيفها.

- يساعد في الفهم العميق لذاته وطرق تنمية الذات.

¹ نفس المرجع، ص ص 03-04.

² أيمن رادين، مقياس بيركمان : <http://aiman-rad.com>

-زيادة الفعالية واكتشاف الطاقات الكامنة لدى القادة والموظفين ،أي يساعد على اكتشاف الطاقات الكامنة للموظفين الحاليين من أجل إنتاجية أفضل.

-تحديد معايير عادلة ودقيقة للترقيات وإعادة توزيع القوى العاملة بما يتناسب وأهداف المنظمة وإمكاناتها.

- تحسين المبيعات و اختيار أساليب التفاوض الفعال.

- يساعد على تزويد الموظفين بتوجيهات فعالة تمكنهم من التطور في مجالات العمل والإنتاج.

-تعزيز السلوكيات الإيجابية وتعديل السلوكيات غير الفعالة في العمل.

-معرفة الاحتياجات الشخصية والضغوط الخاصة وطريقة التعامل الأمثل معها.

وعليه،تكمّن قوة مقياس بيركمان في أنه يزيد من وعي الإنسان والقائد والموظف خاصة من خلال الإجابة على سؤالين مهمين:كيف أتصرف؟ولماذا أتصرف بالطريقة التي تصرفت بها؟!¹.

مجالات استخدام القيادة لمقياس بيركمان: يستعمل المقياس لتطوير القيادة في المجالات التالية:

-الأنماط الإدارية: تطوير طرق ووسائل إدارة الأعمال والمهام والأفراد.

-بيئة العمل: توفير البيئة المثلى لدعم الأفراد و المساعدة على اندماجهم في بيئة العمل.

-تطوير الوظائف والمهن: ساهم في تطوير 22 تصنيف مهني وأكثر من 200 مسمى وظيفي.

-تطوير الاهتمامات: تطوير الاهتمامات المهنية والشخصية.

-الاهتمام بالاحتياجات الكامنة:الاهتمام بالإدراك الداخلي والتوقعات لكيفية إنجاز المهام، والطريقة التي تُدار بها العلاقات.

-الاهتمام بالسلوك الاعتيادي:تطوير الأنماط السلوكية لإنجاز المهام وإدارة العلاقات الإنسانية.

-الاهتمام بالسلوك تحت الضغط: تطوير السلوك القيادي و الوظيفي في حالة الأزمات والضغوطات،والتخلص من الأنماط السلوكية غير الفعالة التي لا تُلبى الاحتياجات².

وعليه،يستخدم مقياس بيركمان من قبل القيادة لتحقيق ما يلي:

اختيار المواهب الوظيفية: يمكن للقادة و لمديري الموارد البشرية استخدام منهج بيركمان كأداة مساعدة خلال عملية التوظيف، وذلك من خلال مقارنة الملف الشخصي للمرشح للوظيفة مع المسميات الوظيفية المصنفة من خلال تقرير بيركمان الوظيفي، ومن خلال التقرير يمكنهم ملاحظة مدى توافق الفرد مع عدد من الوظائف المرشح لها.وتوفر هذه المقارنات معايير موضوعية خلال المقابلة الشخصية لتحديد ما إذا كان المرشح يبدو مثالياً لشغل هذا المنصب، فمقياس بيركمان يساعد القيادات وإدارات الموارد البشرية على تطوير عمليات التوظيف من خلال:

- تحديد نقاط قوة ومجالات الاهتمام المرشحين.

¹ نفس المرجع.

² مسار الإجابة،نموذج تقييم بيركمان،2019: <https://alejadh.com/birkman>

- اختيار المرشحين الذين سيشعرون بالتحفيز والرضا في وظائفهم.
- تحديد ما إذا كان المرشح ملائماً للبيئة التنظيمية وثقافة المنظمة.

اكتشاف المسار الوظيفي: يضع بيركمان تصنيفات تجمع ما بين البيانات السلوكية والمهنية، تتيح للأفراد إمكانية فهم أفضل للمهن التي تتناسب مع شخصياتهم واهتماماتهم، ويمكن أن تستخدم هذه الرؤى والتصنيفات كدليل من قبل القيادة لاكتشاف الخيارات المهنية التي تحقق أعلى قدر من الرضا، يصنف بيركمان الأعمال إلى (18) مهنة، بالإضافة إلى تصنيفه مئات المسميات الوظيفية المرتبطة بها، وذلك بناءً على أوجه التشابه والاختلاف للسمات الشخصية للأفراد التي تساعد الأفراد والقيادات في تقييم الذات و تحديد المسارات المهنية.

بناء فريق العمل: تقدم منصة بيركمان تقارير فردية وجماعية ترشد القيادة عن كيفية بناء فرق العمل وتساعد التقارير الجماعية على مقارنة سلوكيات أعضاء الفريق يصل عددهم إلى 100 عضو؛ مما يوفر أفكاراً ورؤى شاملة وعميقة. ويساعد مقياس بيركمان القيادات في بناء فريق العمل من خلال المساهمة في:

- خلق لغة مشتركة فعالة للتواصل بين أعضاء الفريق.

- تمكين الأفراد من فهم سلوكيات واحتياجات بعضهم البعض من خلال بناء أساس متين.

- مساعدة فرق العمل على زيادة الفعالية والذكاء العاطفي.

- يساعد أعضاء الفريق على معرفة مناطق الاختلافات المحتملة بين أعضاء المجموعة، واحتوائها من خلال معرفة المحفزات والدوافع الكامنة لكل عضو من الفريق.

- معرفة الدوافع التي تحفز الأفراد وتزيد إنتاجية المجموعة.

تنمية المهارات القيادية: إن الفهم الدقيق لشخصية الفرد هي حجر الأساس لنجاح عملية تطوير القيادة، وعندما يتمكن القادة من تنمية نقاط قوتهم الشخصية وضبط سلوكهم ورد فعلهم السلبي وتنمية لغة التواصل؛ فإنهم قادرون على أن يصبحوا قادة أفضل للآخرين، ويصبح لديهم تأثير دائم على الأشخاص الذين يتبعونهم بعيداً عن أدوارهم التنظيمية، وعليه يجب على القادة تطوير وعي دقيق لسلوكياتهم ولكيفية تجاوب الآخرين معها ، يوفر منهج بيركمان وعياً عميقاً للذات والآخرين، مما يمنح القادة رؤى وتصورات عن احتياجات فريق العمل ليكونوا في أفضل حالات، ويركز بيركمان على أساليب القيادة الفريدة القادرة على ضبط السلوك القيادي، كما يقدم تقارير فردية وتقارير مقارنة، تساعد القادة على رؤية أوجه التشابه والاختلاف بينهم وبين الآخرين، وتسمح لهم بالتفاعل والتواصل والقيادة بأسلوب أفضل. وعليه، يوفر بيركمان رؤى تساعد القادة على معرفة:

- كيفية البقاء كقائد نشط.

- كيفية البقاء كقائد فعال تحت الضغط.

- كيفية قيادة الآخرين بأسلوب يلبي احتياجاته¹.

¹ نفس المرجع.

03-مؤشر مايرز بريجز للأنماط MBTI: يعد اختبار MBTI أكثر تعقيدًا من أدوات تقييم القيادة الأخرى ولكنه أكثر فاعلية، تكشف نتائج الاختبار عن تفاصيل محددة حول قدرات الشخص وصفاته الشخصية. يقسم MBTI للأشخاص عامة والقيادة خاصة إلى واحد من 16 نوعًا وفقًا لمجموعة من السمات الشخصية المدرجة أدناه والتي يمكن أن تتوفر في القائد مع ترميز كل سمة برمز معين:

-الانفتاح (E) مقابل الانطواء (I)

-الاستشعار (S) مقابل الحدس (N)

-التفكير (T) مقابل الشعور (F)

- الحكم (J) مقابل الإدراك (P)¹

توضع البيانات المستقاة حول السمات الشخصية للقيادة ولأعضاء الفريق العمل في ملف يدعى ملف تعريف MBTI، ويساعد هذا الملف في الكشف عن نقاط القوة الكامنة والاستفادة منها لمواجهة التحديات الكبيرة في مكان العمل ولإعداد خطة شاملة لتطوير القيادة².

04-مقياس هولاند: يسمى كذلك النظرية المهنية، Holland Career Theory، هو مقياس لتحليل واكتشاف

الشخصية المهنية، هو أهم وأشهر مقياس يُستخدم من أجل تقييم الميول المهنية على مستوى العالم؛ تم وضعه من قبل العالم أمريكي جون هولاند. تكمن أهمية المقياس وتعود أسباب استعماله الواسع إلى عدة عوامل أهمها: -لكونه مقياس عالمي موثوق، خضع لعدد كبير من الأبحاث والدراسات والتي برهنت على دقة نتائجه. -لكونه مقياس حيادي إلى حد كبير، لا يستند إلى معايير العرق أو الجنس أو الثقافة أو الدين عند تقييم الأفراد. -لكونه تم تطبيقه بنجاح في مختلف دول العالم بما في ذلك الدول العربية، حيث طبق اختبار هولاند على أكثر من 40 مليون شخص في مختلف بلدان العالم من أجل اختيار الموظفين والقيادة المناسبين، ووضعهم في الوظائف والمناصب المناسبة لشخصيتهم وإمكانيتهم.

اشتهر مقياس هولاند بالنموذج السداسي لتحليل الشخصية المهنية الذي تضمن ستة شخصيات مهنية، وحدد خصائص كل شخصية والوظائف والمناصب التي تناسبها، والتي على أساسها يتم اختيار الموظفين والقيادات، وحدد الشخصية الأكثر تناسبا للقيادة، وتتمثل هذه الشخصيات الستة فيما يلي:

أ- **الشخصية الواقعية Realistic:** ورمزها R، من سماتها الاعتماد على القوة البدنية والصراحة والواقعية، لا يقبلون تزييف أو تجميل الحقائق والمبالغة، البعض يصفهم بالتشاؤم، أصحاب هذه الشخصية تناسبهم الوظائف المعتمدة على استخدام الآلات والأشياء المادية الملموسة.

ب- **الشخصية المفكرة Investigative:** ورمزها I، من أبرز سماتها العقلانية، التفكير والتدقيق والتحليل، يهتم أصحابها بالأبحاث والمعلومات والنظريات والدراسات والتجارب العلمية.

¹ أنس المسعود، مرجع سابق، ص ص 03-04.

² نبيلة ناني، مرجع سابق، ص 93.

ج- **الشخصية الفنية Artistic**: ورمزها A، وهي عكس الشخصية الواقعية، من سماتها الاحتكام إلى الأحاسيس والمشاعر، والخيال والإلهام في إتمام المهام المختلفة أكثر من العقل، أصحاب هذه الشخصية المرهفة يميلون وتناسبهم المهن والمجالات الفنية كالرسم والنحت والموسيقى، ولا تناسبهم التجارة ولا المناصب القيادية ونادرا ما ينجحون فيها.

د- **الشخصية المبادرة Enterprising**: ورمزها E، من أهم سماتها القدرة على تحمل المسؤولية والضغط وحب المنافسة والمغامرة المدروسة و الإبداع في العمل، الحماس والثقة بالنفس والتفاؤل والروح الإيجابية والجرأة والطموح. و يعد صاحب الشخصية المبادرة من أهم الأشخاص الذين يبرعون دائما في قيادة الوظائف الهامة و فرق العمل لقدرتهم في التأثير على الآخرين. ولهذا تعد من أكثر الشخصيات الستة المناسبة للقيادة حسب نموذج هولاند¹.

هـ- **الشخصية الاجتماعية Social**: ورمزها S، من سماتها المشاركة والصبر والنشاط وحب التعاون والاعتناء بالآخرين، والعمل ضمن فريق عمل، والقدرة على التفاعل والتواصل الاجتماعي وبناء العلاقات الناجحة، أصحاب هذه الشخصية تناسبهم المهام والوظائف والمناصب التي تتطلب التواصل مع الآخرين كالتسويق والعلاقات العامة، صفات هذه الشخصية يجب أن تتوفر في القادة خاصة التواصل، لكنها لا تكفي لصنع قائد ناجح بل لا بد من دعمها بصفات الشخصيات الأخرى لاسيما الشخصية المبادرة.

و- **الشخصية التقليدية Traditional**: ورمزها T، من سماتها الدقة والرغبة في إتمام الأعمال والمهام التي توكل إلى الشخص دون زيادة أو نقصان، التقيد الحرفي بالقوانين، حب التطابق وتقليد ما يقوم به الآخرين، وعدم الإبداع والكفاءة في إتمام العمل كما هو مطلوب بالضبط، أصحاب هذه الشخصية تناسبهم الوظائف الجامدة التي تتطلب التقيد باللوائح والقوانين وتنفيذ الأوامر خاصة في المصالح الإدارية والحكومية ولا تناسبهم تماما المناصب القيادية لأنهم لا يحبون تحمل المسؤوليات ولا يملكون صفات القيادة لاسيما الإبداع والطموح².

وتوصل مقياس هولاند إلى نتائج بأن كل شخصية تناسبها مهنة ووظيفة معينة، وبالنسبة للقيادة، فالشخصية المناسبة هي الشخصية المبادرة لامتيازها بأهم السمات القيادية، وبأن هناك شخصيات لا تناسب القيادة أبرزها الشخصية التقليدية والشخصية الفنية التي لا تصلح لقيادة مؤسسة أو فريق عمل. والقائد عليه دعم شخصيته ببعض صفات الشخصيات المكملة ليكون قائدا مميزا كالقدرة على التواصل الاجتماعي التي تميز بالدرجة الأولى الشخصية الاجتماعية.

05-مقياس الممارسات القيادية LPI 360- Leadership Practices Inventory: هو أداة لمساعدة القادة على تطبيق نموذج الأداء الأمثل لتحقيق أفضل النتائج، ويسعى هذا المقياس إلى تنمية القادة ورفع فعاليتهم من خلال تزويدهم بالأدوات الصحيحة، تم اعتماده لقياس وتقييم القيادة منذ أكثر من 25 عاما، وتم تطبيقه بشكل

¹ نفس المرجع، ص 94.

² عماد باحطاب، مرجع سابق، ص ص 52-79.

واسع في المنظمات وتحظى نتائجه بموثوقية عالية. ويتم اعتماده معايير لقياس القيادة و لمعرفة والتنبؤ بالقيادة ذوي الأداء العالي وذوي الأداء المتوسط والمنخفض. ويتم تطبيق اختبارات المقياس إلكترونياً في فترة من 10 إلى 15 دقيقة، ويملك البرنامج نسخة ورقية وأخرى إلكترونية¹.

وقد وضع مقياس LPI الممارسات الخمس للقيادة النموذجية والتي يتم قياسها وهي:

- **نموذج النجاح-التميز:** على القائد أن يكون معياراً للتميز، و القائد المتميز هو الشخص الذي يحدد مبادئ التعامل مع الأتباع و العملاء، ويكون مصدر إلهام للآخرين و يعمل على مساعدتهم لتحقيق أهدافهم الصغيرة كأساس لتحقيق أهداف أكبر، ويكون حلقة وصل بين العمال و الطبقة البيروقراطية².

- **قوة الإلهام:** القائد الناجح هو الذي يقوم بإشراك الآخرين في عملية اتخاذ القرار ويجعلهم يشعرون بأنهم يمثلون جزء من مشروع كبير لا يكتمل من دونهم. كما يتميز بثقة عالية بنفسه و بالآخرين، وبامتلاكه رؤية لتطوير المنظمة يؤمن بها ويحرص على إشراك الأتباع في تحدي تجسيدها ويحرص على الحصول على الدعم و التشجيع من المرؤوسين لتحقيق هذه الرؤية.

- **مواجهة التحديات الجديدة:** القائد الناجح لا يتقبل الأوضاع كما هي عليه، بل يسعى لتغييرها نحو الأفضل، وبيادر لتقديم الحلول الناجعة، كما يواجه صعوبات وتحديات العمل بشجاعة لتطوير المنظمة.

- **التمكين للآخرين:** يقوم القائد الناجح بتطوير مكامن القوة في الآخرين ويساعدهم في الوصول لأهدافهم، ويشركهم ويفوض لهم المهام وينمي فيهم روح المسؤولية ويرفع معنوياتهم من أجل رفع الإنتاجية وتحسين علاقات العمل، كما يشجع العاملين على طلب المساعدة عند الحاجة دون الشعور بالحرج.

- **رفع الروح المعنوية للمرؤوسين:** يعمل القائد الناجح على رفع معنويات العاملين ودرجة الرضا الوظيفي من خلال الاعتراف بمساهماتهم ومجهوداتهم الفردية، كما يعمل على تحسين علاقته المهنية مع المرؤوسين بهدف رفع الأداء ومردودية المنظمة³.

¹ نفس المرجع ، ص ص 44-45.

² Al exandros, G, "Understanding Total Quality Management in Context", Vol. 12, No. 1, March 2007 : <http://www.nova.edu>

³ عماد باحطاب، مرجع سابق، ص ص 41-42.

المحور السادس: مهارات وأنماط القيادة الإدارية المتبعة في اتخاذ القرار الإداري

لم يكتف خبير القيادة جون سي ماكسويل بوضع قوانين للقيادة 21 بل وضع كذلك 21 صفة على القائد التمتع بها، كما أن القائد الفعال يجب أن يتميز بمهارات تساعد على التأثير في سلوك التابعين، وهناك عدة أنماط قيادية يتبعها القائد في عملية اتخاذ القرار أبرزها النمط القيادي الأتوقراطي، الديمقراطي والمتسيب، وسنحاول شرح الصفات والمهارات والأنماط القيادية في هذا المحور.

أولاً- صفات ومهارات القيادة الإدارية:

01- صفات القيادة الإدارية: مع التركيز على صفاته لدى جون سي ماكسويل

أ- صفات القائد لدى جون سي ماكسويل: بعد أن وضع خبير القيادة جون سي ماكسويل 21 قانون للقيادة يجب الالتزام به شرحها في كتابه بعنوان " 21 قانوناً لا يقبل الجدل في القيادة: اتبعها يتبعك الناس The 21 Irrefutable Laws of Leadership " الصادر في 1998 ، حدد كذلك 21 صفة على القائد الاتسام بها في كتابه المعنون¹ " 21 صفة لا غنى عنها في القائد: كيف تصبح الشخص الذي يود الآخرون اتباعه؟"، ويمكن شرح هذه الصفات في ما يلي:

01- قوة الشخصية: يجب أن تكون شخصية القائد قوية بحيث تمكنه من السيطرة على تصرفات أفراد الجماعة والتأثير عليهم دون محو شخصيتهم، يقول ماكسويل في هذا الصدد: "كن ذا شخصية مميزة.. كن قطعة من الصخر.. أعد بناء شخصيتك"². ويضيف بأنه لا يمكن فصل شخصية القائد عن أفعاله، فإذا كانت الموهبة هدية، فإن الشخصية اختيار، ويعتبر أسلوب تعامل القائد مع ظروف الحياة معيار اختبار لمدى قوة شخصيته، ويرى بأن المحن أو الأزمات هي مفترق طرق تجعل الشخص يختار أحد المسارين : الصمود وقوة الشخصية أو الاستسلام. و كلما اختار الصمود والشخصية القوية أصبح أقوى، حتى لو كان لهذا الاختيار عواقب سلبية. ولتقوية الشخصية يقترح ماكسويل ما يلي: " حدد نقاط ضعفك، ثم قم بوضع خطة تمنعك من تكرار نفس أخطاء الماضي مجدداً"³.

يقول جى آر ميلر: "الشيء الوحيد الذي يعود من القبر رافضاً أن يتم دفنه مع الإنسان هو الشخصية. إن شخصية الإنسان تستمر في الحياة ، ولا يمكن دفنها أبداً" ويضيف ماكسويل: "عندما تكون شخصية القائد قوية، يثق الناس به، ويتقون بقدرته على إطلاق طاقاتهم وإمكانياتهم. وهذا لا يعطى التابعين أملاً في المستقبل فحسب، ولكنه

¹ جون سي ماكسويل، 21 صفة لا غنى عنها في القائد: كيف تصبح الشخص الذي يود الآخرون اتباعه؟، الرياض: مكتبة جرير، 2010، ص58.

² الصفحة الثقافية، 21 صفة لا غنى عنها في القائد، الجزيرة، 2011/10/14 <http://www.al-jazirah.com>

³ نبيلة ناني، مرجع سابق، مرجع سابق، ص77.

أيضاً يعزز إيمانهم القوى بأنفسهم وبمؤسساته، وعندما لا تمتلك الشخصية داخلياً، لا يمكنك نيل الإحترام خارجياً¹.
02-الكاريزما: يقول ماكسويل: "الانطباع الأول قد يكون سبباً في إتمام الصفقة بنجاح... فالقادة الكاريزماتيون هم "تجار في الأمل". والكاريزما هي قدرة القائد على التأثير في آخرين وجذبهم إليه، وجعلهم يتبعون سلوكه بانبهار، والقائد الكاريزمي قدوة للأتباع وحتى القادة.

03-الشجاعة: على القائد أن يكون جريئاً ولديه القدرة على التغلب على الخوف من مواجهة أي صعوبات أو مشكلات قد تتعرض لها الجماعة. يقول ماكسويل في هذا الصدد: "شخص واحد يتحلى بالشجاعة، يعتبر أغلبية"، و يقول وينستون تشرشل رئيس وزراء بريطانيا السابق: "من الإنصاف اعتبار الشجاعة أولى الصفات الإنسانية.. حيث أنها الصفة التي تكفل وجود باقي الصفات الأخرى"². والقائد الشجاع هو القادر على مواجهة التحديات وتبني سياسة التغيير في الوقت المناسب واتخاذ قرارات شجاعة وتبني مشاريع جديدة لتطوير المنظمة³.

04-الالتزام: حسب ماكسويل الناس لا يتبعون القادة غير الملتزمين، ويقول في هذا الصدد: "لن يؤمن بك الآخرون إلا إذا كنت تؤمن بقضيتك". فالقائد الناجح الفعال عليه الالتزام بالأهداف المسطرة والخطط التي وضعها وتطبيقها بشكل سليم، والالتزام الأخلاقي من خلال مراعاته القيم والمبادئ وأخلاقيات العمل.⁴

05-الكفاءة: من أبرز صفات القائد الناجح حسب ماكسويل، حيث يقول: "الكفاءة إن نميته بداخلك فسوف يتبعك الناس"⁵. وهناك 03 صور من الكفاءات يجب أن تتوفر في القادة هي:

01-معرفة ما يحتاج للإنجاز .

02-القيام بالإنجاز .

03-المبادرة بإنجاز الأهداف في الوقت المناسب

ولأجل تنمية كفاءة القائد حسب ماكسويل عليه الالتزام بما يلي:

01-العمل كل يوم.

02- مواصلة التحسن مع تحديد نقاط قوته و المجالات التي يمكنه التميز فيها، وتحسين مهاراته المهنية.

03-مواصلة العمل بتفوق وتميز و إلهام الآخرين.

04-فعل أكثر مما هو متوقع منه ورفع معايير النجاح ورفع سقف طموحاته المهنية⁶.

¹ عرض تقديمي عن الموضوع: "جون سي ماكسويل — JOHN C. MAXWELL نسخة العرض التقديمي :

<https://slideplayer.ae/slide>

² الصفحة الثقافية، مرجع سابق.

³ احمد البشير، صفات القائد الشجاع، الخليج، 16 أبريل 2017: alkhaleej.ae

⁴ دينا مصطفى، ما هي صفات القاييد الناجح؟، 05 أكتوبر 2021: <http://mawdoo3.com>

⁵ الصفحة الثقافية، مرجع سابق.

⁶ تنمية القيادات، قراءة في كتاب: 21 صفة لا غنى عنها في القائد للمؤلف جون سي ماكسويل، ص: 07:

<https://www.shaqaiq.org>

06-الاتصال: تعتبر من المهارات الأكثر طلباً لنجاح القائد في عمله ، حتى أن بعض الباحثين في الإدارة يعتبرون القيادة مجموعة اتصالات والتي بواسطتها يؤثر القائد في المرؤوسين ،يقول ماكسويل:"التواصل يجعل من الأمر المعقد أمراً سهلاً، من دونه ستكون وحيداً،لن يتبعك الناس إذا لم يعرفوا ما تريد أو إلى أين أنت ذاهب،كن واضحاً إلى أقصى حد.يقول جيلبرت أميليو الرئيس والمدير التنفيذي لشركة ناشونال سيميكوندكتور:" إن تطوير مهارات تواصل ممتازة يعد أمراً ضرورياً للغاية من أجل الوصول للقيادة الفعالة".يرى ماكسويل بأن القائد وليطور قدراته التواصلية عليه بما يلي:

أ-جعل رسالته أكثر وضوحاً: فالتواصل لا يقتصر فقط على ما يقوله القائد بل على الكيفية التي يوصل بها الرسالة التي يجب أن تتسم بالبساطة والوضوح،يقول ماكسويل:"استخدم جمل قصيرة ومباشرة و لغة مشتركة".

ب- التركيز على الأشخاص: فحين يتواصل القائد مع الآخرين سواء كأفراد أو جماعات عليه أن يسأل نفسه هذه الأسئلة: من هو جمهوري؟ ما هي فحوى أسئلتهم؟ ماذا يلزمني لإنجاز الأهداف؟ ما مقدار الوقت المتاح أمامي لإنجاز الأهداف؟،يقول ماكسويل:"ركز على الناس لا على نفسك حين تتواصل "

ج- الالتزام بالمعلومات الحقيقية والصادقة: فالمصادقية أساس التواصل الناجح.

د- السعي للاستجابة: السعي للحصول على استجابة الآخرين وتعاونهم.يقول ماكسويل:" امنح الناس شيئاً ليشعروا به، شيئاً يتذكرونه، وشيئاً ليفعلوه " ¹.

07-الفطنة واليقظة: على القائد أن يكون يقظاً مستعداً لمعالجة أي ظرف طارئ يواجهه الجماعة . يقول جون سي ماكسويل: "القائد الذكي لا يصدق إلا نصف ما يسمع.. أما القائد الفطن فيعلم أي النصفين يصدق".الفطنة صفة لا غنى عنها لكل قائد يرغب في تحقيق أعلى مراتب الفعالية والنجاح فهي تساعد على:

-اكتشاف جذور أية مشكلة .

-تحسين قدرات حل المشكلات.

- حل كل الألغاز الغامضة.

- التركيز : كلما زاد تركيزك زادت قوتك.

لتعزيز فطنة القائد الإداري حسب ماكسويل عليه بما يلي:

-التعرف على الكيفية التي يفكر بها الآخرين.

-تحليل نجاحات الماضي

-الاستماع لصوت حدس القائد.

08-التركيز:يقول ماكسويل:"كلما قوى تركيزك زادت قوتك".ويرى بأن "القائد الذي يعرف أولوياته لكنه يفتقر إلى التركيز،يعرف ما ينبغي عليه فعله لكنه لا ينجزه مطلقاً،أما إن امتلك القائد التركيز دون أن يحدد أولوياته فسيحقق

¹ مرجع سابق،ص07.

التفوق لكنه سيثبت عند مستوى معين، لكن حين يتحلى القائد بكل الصفتين التركيز وتحديد الأولويات سيمكنه من تحقيق أعمال عظيمة، وسيكون قائدا ناجحا". ولكي يعيد القائد تركيزه إلى مساره السليم عليه القيام بما يلي:
-دراسة نفسه.

- تحديد أولوياته.

- العمل على تطوير نقاط قوته.

- العمل مع من حوله أي العمل مع محيطه.

ولرفع قدرات القائد في التركيز حسب ماكسويل عليه:

-التركيز بنسبة 70 بالمئة على مكامن قوته

- التركيز بنسبة 25 بالمئة على الأشياء الجديدة.

- التركيز بنسبة 5 بالمئة على نقاط ضعفه¹.

09-الكرم: يقول ماكسويل: "القادة يكونون عظماء، ليس بسبب ما يمتلكونه من السلطة، وإنما بسبب قدرتهم على التمكين للآخرين". ويضيف في هذا الصدد: " لن تفقد شمعتك شيئاً من نورها حين تضيء شمعة أخرى"²، فالقائد عليه تنمية ضفة الكرم بداخله ولأجل ذلك عليه القيام بما يلي حسب ماكسويل:

01-يقدم الآخرين على نفسه أي الإيثار .

02-اعتبار المال مجرد وسيلة لا غاية.

02- عدم ترك حب التملك تسيطر عليه.

10-المبادرة: لن يتقدم القائد خطوة واحدة بدونها حسب ماكسويل، والقائد هو الشخص الذي يبدأ العمل من خلال توصيل السياسات والخطط إلى المرؤوسين، كما عليه أن يستجيب لدواعي المتغيرات الموقفية التي تفرض عليه سرعة المبادرة باتخاذ الإجراءات وإصدار القرارات وفق مقتضيات الموقف.

ولتعزيز روح المبادرة لدى القائد عليه القيام بما يلي :

- تغيير التوجه العقلي.

- عدم انتظار الفرصة بل عليه أن يسعى إليها.

- أخذ الخطوة الموالية.

11-الإنصات: يقول ماكسويل في هذا الصدد: " لكي تصل لقلوب الآخرين استخدم أذنك، القائد الجيد يشجع أتباعه على أن يخبروه بما يحتاج لسماعه، لا بما يود سماعه"، ويرى ماكسويل بأن على القائد أن يستمع جيداً للفئات التالية: -أتباعه- عملاؤه- منافسوه، ناصيحوه³.

¹ نفس المرجع، ص 08.

² الصفحة الثقافية، مرجع سابق.

³ تنمية القيادات، مرجع سابق، ص ص 10-11.

12-التوجه الإيجابي: يقصد به الروح الإيجابية والتفاؤل، أي بناء الروح المعنوية، فمن مهام القائد تعزيز الروح المعنوية للتابعين وزيادة رغبتهم في التعاون من أجل تحسين إنتاجية المنظمة، والقائد السلبي المتشائم لن ينجح في مهمته، يقول ماكسويل: "إن آمنت بأنك تستطيع تحقيق أمر ما فستحققه".

ولتقوية الروح الإيجابية للقائد عليه القيام بما يلي:

- تغذية نفسه بالمواد التحفيزية بصورة منتظمة.

- تحقيق هدف كل يوم.

- إيجاد أشياء تحفزه ووضعها نصب عينيه.

13-الشغف: أي الحماس والاندفاع في العمل كقائد، ويكون ذلك بالمساهمة الحقيقية في أنشطة الجماعة والقدرة على الابتكار والمثابرة والطموح وقدرته على التصرف السليم في الأزمات، يقول ماكسويل: "حين يتواصل القائد مع الآخرين بشغف فإن هذا دائما ما يقابل بشغف مماثل". ويضيف مخاطبا القائد: "ركز على ما تحب وتجيد فعله ثم افعله بصورة أفضل من أي شخص آخر". ولزيادة شغف القائد بمهامه عليه:

- محاولة استعادة حماسه القديم .

- مراقبة أشخاص ذوي شغف، والابتعاد عن الأشخاص السلبيين.

وعليه، الشغف مهم جدا لنجاح القائد لأنه:

- خطوته الأولى للإنجاز ويقوي إرادته.

- يغير من القائد نحو الأفضل، و يجعل المستحيل ممكنا.

14- حل المشكلات: يقول ماكسويل: "لا تدع أي مشكلة تعوق طريقك" ويضيف: "يمكنك معرفة حجم القائد من حجم المشكلات التي يتعامل معها، فكل قائد يتصدى للمشكلات المكافئة لحجمه". وحتى يحسن القائد من قدراته في حل المشكلات عليه القيام بما يلي:

- إذا أراد تجنب المشكلات عليه التحوط منها، ستتحسن قدرته على مواجهتها كلما اكتسب خبرة التعامل معها .

- تطوير طرق التعامل مع المشكلات.

- إحاطة نفسه بمن يملكون القدرة على حل المشكلات.

ومن أبرز طرق التعامل مع المشكلات التي يمكن للقائد الاستعانة بها بطريقة TEACH والتي تركز على ما يلي:

الوقت TIME : على القائد قضاء بعض الوقت لاكتشاف جذور المشكلة

التعرف: EXPOURE : على القائد التعرف على ما فعله الآخرون حيال المشكلة.

المساعدة ASSISTANCE : عليه الاستعانة بأعضاء فريقه وجعلهم يدرسون القضية من كل جوانبها.

الابداع CREATIVITY : عليه التفكير في العديد من الحلول.

-التنفيذ IT HIT : عليه البدء في تنفيذ أفضل الحلول.¹

¹ نفس المرجع، ص ص 11-13.

15-العلاقات: يقول ماكسويل في هذا الصدد: " لا يهتم الناس بقدر ما تعرفه حتى يعرفوا أولاً قدر اهتمامك بهم، إن توافقت مع الناس فسيتوافقون معك ". وللحفاظ على العلاقات الطيبة بالآخرين أي التابعين وتطويرها على القائد القيام بما يلي:

01- عليه أن يملك عقل القائد، لتفهم الناس أي "الأتباع"، من خلال امتداحهم بصدق، إرشادهم، تشجيعهم منحهم الأمل، مخاطبة احتياجاتهم والعمل على تلبيةها ، مساعدتهم على النجاح وتحقيق أهدافهم.

02- عليه أن يملك قلب القائد ليحب الناس أي "الأتباع".

03- عليه أن يستعمل و يمد يده كقائد لمساعدة الناس أي "الأتباع"¹.

16-المسؤولية: يقول ماكسويل في هذا الصدد مخاطباً القائد: " إن لم تتحمل الجانب الأكبر من المسؤولية فلن يمكنك قيادة الفريق ". ويضيف: " يمكن للقائد أن يتخلى عن أي شيء، إلا مسؤوليته النهائية"². وعلى القائد تحسين قدراته في تحمل المسؤوليات الملقاة على عاتقه كقائد، فالقيادة تكليف لا تشريف.

17-الثقة بالنفس: تبرز أهمية القيادة في مساهمتها في خلق وتعزيز الثقة بالنفس وثقة العاملين في قائدهم و زملائهم والمنظمة، والثقة ضرورية لنجاح فريق العمل ورفع الإنتاجية. يقول ماكسويل: "لن يمكنك قيادة الآخرين طالما أنك بحاجة لآخرين". ولتعزيز القائد ثقته بنفسه عليه القيام بما يلي:

1- معرفة نفسه. 02- منح التقدير لمن يستحق. 03- الحصول على بعض العون لتحقيق أهدافه.

ومن صفات القادة الذين يملكون ثقة عالية بالنفس والقدرات :

- يمدون من حولهم بالثقة - يمنحون الناس أكثر مما يأخذون- يرفعون من قدرات أفضل من يعملون معهم- يدعمون المؤسسات التي يعملون بها بصورة مستمرة.

18-الانضباط الذاتي: من أبرز صفات القائد الناجح لدى ماكسويل الانضباط الذاتي، فالقائد غير المنضبط لن يتحكم في المنظمة ولا في المرؤوسين، يقول جون فوستر في هذا الصدد: " إذا لم يملك الشخص زمام أموره، فلا يمكن القول بأنه يملك نفسه، بل هو أسير وأي شيء يتحكم فيه"³.

وحسب ماكسويل لتعزيز الانضباط الذاتي لدى القائد عليه:

-تحديد أولوياته.

-التخلص من الأعذار في العمل.

-عدم منح مكافآت للعاملين إلا بعد إتمام المهمة بنجاح.

-جعل الانضباط هدفه.

-التركيز على النتائج.

¹ نفس المرجع، ص 07.

² الصفحة الثقافية، مرجع سابق، ص 03.

³ تنمية القيادات، مرجع سابق، ص ص 15-16.

19- خدمة الآخرين "الأتباع": يرى ماكسويل بأن القائد الناجح يضع مصلحة الآخرين والأتباع والمنظمة قبل مصلحته، ويبادر بخدمة الآخرين بدافع الرغبة وليس المنصب.

ولتعزيز قدرات القائد في خدمة الآخرين والأتباع عليه:

- تدريب النفس على خدمة الآخرين.

- الاحتكاك اليومي بالعاملين لمعرفة احتياجاتهم وتقديم الخدمة المطلوبة.

- إبداء الاهتمام بالأتباع من خلال القيام ببعض الأعمال التي تترجم هذا الاهتمام مهما كانت بسيطة¹.

20- القدرة على التعلم وتطوير الذات: إذا أراد القائد الاستمرار كقائد وتحسين كفاءته القيادية عليه مواصلة التعلم والقيام ببرامج تدريبية لتطوير الذات، ولتحقيق ذلك عليه:

- تخصيص وقت للاستماع والتعلم مضاعف بعشر مرات من الوقت المخصص للحديث.

- التغلب على الانعكاسات السلبية للنجاحات والإنجازات: فكثير من القادة يتراجع مستواهم وأدائهم بعد تحقيق النجاحات والإنجازات، وينزل مستواهم بعد وصولهم للقمة بسبب تراجع المجهود والشعور بأنهم وصلوا إلى أعلى القمة، يقول ماكسويل: "إن كنت إلى الآن تعتقد أن ما حققته بالأمس شيئاً عظيماً فاعلم أنك لم تحقق شيئاً اليوم".

- عدم ارتكاب الخطأ مرتين، وذلك دليل على ضعف قدراته القيادية والتعليمية.

- عدم الغرور: لا يمكن للقائد الذي يشعر بالغرور وبأنه كامل أن يمتلك القدرة على التعلم .

21- الرؤية: من صفات القائد بُعد النظر والبصيرة والنظرة الاستراتيجية العميقة للأشياء والقرارات، هذه الرؤية

ستساعده على اتخاذ قرارات رشيدة، يقول جون سكالي الرئيس التنفيذي السابق لشركة بيبيسي وأبل: "إن المستقبل

ملك لمن يرون الأشياء الممكنة قبل أن تصير جلية أمام الآخرين"². فالقائد يختلف عن العامل العادي في قدرته

على توقع الأشياء قبل وقوعها وتوقع تداعيات أي قرار يتخذه والذي يجب أن يبني على نظرة مستقبلية سليمة.

وبهذا نكون قد شرحنا الصفات 21 للقائد التي وضعها خبير القيادة جون ماكسويل.

ب- أهم سمات القائد الإداري: وعموماً، وإلى جانب ما سبق، يمكن تلخيص صفات القائد فيما يلي:

التفاعل الاجتماعي: يجب أن يتمتع القائد بروح المشاركة الاجتماعية الإيجابية في التعامل مع الجماعة

لتحقيق التعاون، والتكيف مع الجماعة والحرص على حل مشاكلها حتى يكون مقبولاً لدى أفرادها.

الحرص على تحقيق هدف الجماعة: ويكون ذلك بالتخطيط الجيد والمتابعة المستمرة لتنفيذ الخطط وتقييم

نتائج التنفيذ لتفادي السلبيات وتقييم الأخطاء.

قوة التحمل والحكمة: قوة التحمل ضرورية للقائد عقلياً وبدنياً للاستمرار في منصبه، بينما الحكمة هي القدرة

على وزن وتقدير الأمور بميزان حكيم.

¹ نفس المرجع، صص 16-17.

² نفس المرجع، صص 18.

الأخلاق الحميدة والتواضع والعدل والولاء : أي التحرر النفسي من الغرور وجنون العظمة، ويجب أن يتحلى القائد بالعدل والإنصاف ومعاملة جميع المرؤوسين بروح من المساواة وعدم المحاباة سواء في الثواب أو العقاب، كما يجب أن يكون لديه ولاء لوطنه ومؤسسته ورؤسائه ومرؤوسيه.

التنظيم: ويقصد به وضع خطط محددة بفترة زمنية لتحقيق أهداف الجماعة.

التمثيل الخارجي للجماعة: إذ ينبغي على القائد أن يكون نموذجاً مشرفاً لأفراد جماعته لدى الجماعات الخارجية الأخرى، محققاً لأهدافها في كل المجالات، وأن يكون مثلاً أعلى يحتذى به في كل تصرفاته.

الذكاء: يجب أن يتمتع القائد بذكاء عالٍ يمكنه من إيجاد حلول لكل مشكلة تواجه جماعته.

التوافق الاجتماعي والنفسي : يجب أن يتمتع بخصائص معينة كالثبات والاعتزان وردود الفعل المناسبة اتجاه الخبرات المختلفة.

جودة التعبير والخطابة والحزم والحيطة: القدرة على عمل المقصود و على مواجهة الآخرين والخطابة بينهم، وكذلك الحزم في الحفاظ على النظام و إتباع سياسة متوازنة تعتمد على الثواب والعقاب المناسب.

التقدير والتقبل والاعتراف المتبادل بين القائد والأتباع: ويكون ذلك بخلق جو من المحبة والاحترام المتبادل بين القائد والجماعة باعتباره رمزاً لها.

النزاهة والأمانة: يجب أن يكون القائد أميناً ونزيهاً في كافة تصرفاته.

الديمقراطية: وتعني إشراك الجماعة في اتخاذ القرار والعمل بالشورى.

اللباقة: ويقصد بها القدرة على معاملة الرؤساء والمرؤوسين بشكل لائق ومناسب.

وعي القائد لذاته : إن وعي القائد لذاته يسمح له بالمعرفة النزيهة لصفاته الإيجابية والسلبية ومدى تأثيرها في سلوكه القيادي ، ولهذا الوعي أهمية مزدوجة تتمثل في:

- معرفة القائد للمزايا الكامنة في نفسه تعزز أسلوبه في القيادة ، كما يستمد منها الثقة في النفس .

- اكتشاف القائد لسلبياته أو المزايا التي لا تتوفر فيه ، فتجعله قادراً على تحديد ما يجب تطويره فيه .

القدوة الحسنة للمرؤوسين : يكون القائد قدوة لمرؤوسيه إذا قرن القول بالعمل ، فيتعين على القائد أن يمارس و يطبق ما يقوله للعاملين من المواعظ من خلال سلوكه اليومي¹.

- القدرة على التحليل وإصدار الأحكام والتفكير الاستراتيجي.

- سمعة جيدة وماضٍ محترم ومعرفة جيدة للجماعة ولقطاع النشاط الذي يشرف عليه.

الخصائص والسمات الجسمية: وتعني أن يتمتع القائد بمواصفات جسمية مثل:

- التمتع بالصحة الجسمية الجيدة وخلو الجسم من الأمراض المزمنة.

- سلامة الحواس والتمتع بالحيوية الجسدية التي تساعده على مواصلة الأداء القيادي والقدرة على الاتصال بالآخرين.

¹ احمد البشير، مرجع سابق.

-المظهر المتناسق.

02- مهارات القيادة الإدارية: هي قدرة القائد على إحداث الملائمة والانسجام بين المرؤوسين والبيئة الخارجية

للمنظمة، فعلى القائد أن يتميز بمهارات تساعده على التأثير في سلوك التابعين، وتتمثل هذه المهارات في:

أ- **المهارات الفنية:** تتمثل في إتقان القائد لعمله، وإلمامه بعمل مرؤوسيه وقدرته على معالجة المعلومات واستعمالها، وإدراكه للطرق والوسائل المتاحة لإنجاز العمل بإتقان، لذا يجب على القائد المعرفة التامة بمجال

تخصصه، والتي تكتسب بالخبرة والتدريب، ومن بين هذه المهارات نذكر:

-**القدرة على تحمل المسؤولية:** أي تحمل القائد مسؤولية القرارات التي يتخذها وعدم التهرب منها.

-**الإيمان بالهدف وإمكانية تحقيقه:** أي إقناع القائد نفسه ليتمكن من إقناع الآخرين بإمكانية تحقيق الهدف، وبالفائدة التي سوف تتأتى منه وضرورة العمل من أجل تحقيقه.

-**الفهم الجيد للأمور:** أي أن تكون لدى القائد معرفة شاملة بالأمور ما يمكنه من منح الثقة للآخرين.

-**المهارة اللغوية:** وهي أداة التواصل بين القائد ومرؤوسيه ويتم من خلالها نقل وتبادل وتشارك الأفكار.

ب-**المهارات الإنسانية:** أي قدرة القائد على التعامل مع مرؤوسيه وتنسيق جهودهم وخلق روح العمل الجماعي بينهم، وقدرته على تفهم سلوكهم من أجل تحقيق الأهداف المشتركة، ومن بين هذه المهارات نذكر:

-**مهارة الاتصال:** أي القدرة على الاتصال بالمرؤوسين لتحقيق التعاون والاحترام المتبادل بين الطرفين.

-**مهارة بناء فريق العمل:** يسعى القائد دائماً إلى تنظيم العاملين في شكل مجموعات عمل متجانسة قادرة على إنجاز العمل وتطويره، وكذا حل المشكلات التي تقع فيها المؤسسة من خلال طرح الأفكار الجديدة.

-**مهارة تحفيز العاملين:** وهي قدرة القائد على التأثير في سلوك المرؤوسين ودفعهم نحو تحقيق الأهداف بفعالية، وهذا من خلال تقديم حوافز تتماشى واحتياجات العاملين سواء كانت مادية أو معنوية¹.

ج- **مهارات وسمات ذاتية:** تتضمن السمات المكونة لشخصية القائد، ومنها:

الخصائص العقلية: أي القدرة على نقل الأفكار إلى المرؤوسين والقدرة الذهنية على الدراسة والاستنتاج والمقارنة، وكذا الاستعداد الذهني لتقبل أفكار الآخرين، ويعتبر الذكاء من أهم القدرات العقلية اللازمة للقيادة،

فمن خلاله يستطيع القائد أن يؤدي دوره بنجاح في جميع الظروف.

المبادرة: وهي أن يبادر بالاقترحات وبدون تردد قبل الآخرين.

الإبداع: وهو القدرة على خلق أفكار جديدة وإيجاد حلول مبتكرة ومناسبة للمشاكل المطروحة.

ضبط النفس: أي تقبل القائد النقد دون انفعال و قدرته على التحكم في عواطفه.

يضيف عدي عطا حمادي ضمن هذا النوع المهارات التالية:

-**التمكين:** وهو مشاركة القائد العاملين اتخاذ القرارات المتعلقة بعمل الجماعة.

-**الحدس والبدئية:** القدرة على تشخيص المواقف وتوقع التغيرات المحتملة والإقدام على المخاطرة.

¹ محمد عبد المقصود محمد، القيادة الإدارية، الأردن: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، 2006، ص 12.

- الرؤيا :وهي قدرة القائد على تصور مستقبل منظمته في وضع أفضل.
- التوفيق بين القيم :وهي القدرة على فهم المبادئ التي تعمل وفقها المؤسسة وقيم العاملين والموازنة بينها.
- د-المهارات التنظيمية : وهي قدرة القائد على النظر للمنظمة بأنها نظام متكامل يفهم أهدافها وأنظمتها وخططها، ويجيد أعمال السلطة والصلاحيات وتنظيم العمل وتوزيع المهام وتنسيق الجهود، بما يتلائم و أهداف المؤسسة مع الأخذ بعين الاعتبار متطلبات المرؤوسين واحتياجاتهم.وهي تنفرع الى:
- مهارة اتخاذ القرار: إن القدرة على اتخاذ القرار من أهم ما يميز القائد عن المرؤوسين، وهذه القرارات قد تكون خاصة بوضع السياسات والاستراتيجيات أو القرارات التنظيمية.
- مهارة حل المشاكل:أي أن تكون لدى القائد القدرة على تحديد المشاكل والبحث عن حلول مناسبة و كذا التقدير الصحيح لاحتمال نجاحها، وعدم التسرع في اتخاذ القرارات مع اشراك المرؤوسين في حل المشاكل.
- مهارة تفويض السلطة :والتي تؤدي إلى تنمية المهارات القيادية للمرؤوسين من خلال أداء بعض الأدوار القيادية، والقائد الماهر يستخدم التفويض كوسيلة لتحفيز المرؤوسين على التعلم، للوصول إلى مستويات أعلى وإثارة الحماس والتنافس بينهم لتحمل المسؤولية و إعدادهم لممارسة القيادة مستقبلا.
- مهارة إدارة الوقت :وهي الاستخدام الرشيد للوقت المتاح لدى القائد لتحقيق أفضل الإنجازات والأهداف.
- مهارة التفاوض:سواء كانت مع الأطراف داخل المنظمة أو خارجها، أي أن تكون لديه القدرة على الحوار والمناقشة مع الآخرين لتحقيق رضا كل الاطراف.
- مهارة إدارة الصراع:ليس هناك اتفاق حول تعريف الصراع هناك من يعرفه على أنه حالة من عدم الإتفاق تحدث بين عضوين أو أكثر داخل المنظمة ينتج عنه اضطراب وتعطيل لعملية إتخاذ القرار وللعمل في المنظمة،و يقصد بأسلوب إدارة الصراع هو الطريقة المستخدمة في إدارة الصراع أو الإستراتيجية التي يتخذها أحد الأطراف الفاعلة في التعامل مع الصراع داخل المنظمة،إلا أن للصراع أثار إيجابية وسلبية، ويختلف أسلوب إدارة الصراع من نمط لآخر باختلاف القادة¹، فمن مهام القائد الفعال الإدارة الذكية والجيدة للصراعات وتوجيهها لخدمة المصالح العليا للمنظمة،وهي من أهم المهارات التي يجب أن يتمتع بها القائد للحفاظ على استقرار المنظمة.
- مهارة إدارة الأزمات :الأزمة موقف صعب قد تواجهه المؤسسات وهي تهدد استمراريتها ومكانتها وسمعتها ، ما يحتم على القائد التمتع بمهارة إدارة الأزمات تجنباً للخسائر البشرية و المادية التي قد تقع فيها المؤسسات إما بتجنبها أو التقليل من أثرها بعد وقوعها.

¹ فاطمة وصيف لبيهي، أثر أنماط القيادة الإدارية على إدارة الصراع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة حالة مطاحن الخادم- ورقلة ،مذكرة ماستر،قسم علوم التسيير،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،جامعة قاصدي مرباح - ورقلة،2015/2016،صص10-11.

-مهارة إدارة ضغوط العمل: على القائد التعرف على طبيعة الضغوط التي يتعرض لها المرؤوسين، مسبباتها و النتائج المترتبة عليها و كيفية التخلص منها، كما أن القادة هم أكثر عرضة للضغوط نتيجة لكبر مسؤولياتهم و تعدد علاقاتهم و تنوعها مع المرؤوسين و الرؤساء و الزملاء فهم يسعون إلى تحقيق رضا الجميع.

-مهارة ادارة الاجتماعات :القدرة على إدارة الاجتماع يتم اكتسابها عن طريق التدريب، والتي تتطلب أن يكون لدى القائد مهارات معينة ،كالتحديد الدقيق لموضوع الاجتماع و تحديد المشاركين فيه والأهداف المراد تحقيقها.

-مهارة إدارة التغيير: أي تغيير سلوك الأفراد من أجل تحقيق أهداف المؤسسة و أهداف المرؤوسين من جهة أخرى، فقد يكون تغيير في طريقة العمل أو في اختصاصات بعض الإدارات أو في الهيكل التنظيمي للمنظمة، وهذا التغيير إما يقبل أو يرفض من طرف المرؤوسين، وعلى القائد أن يحقق قبول الموظفين أو يقلل من معارضتهم له¹.

ثانيا-أنماط القيادة الإدارية المتبعة في اتخاذ القرار الإداري:

تعريف النمط القيادي: هو ذلك السلوك الذي ينتهجه القائد مع مرؤوسيه لتحقيق الأهداف خاصة فيما يتعلق بتفويض السلطة والأهمية التي يعطيها للأعمال وللعنصر البشري ، وهو نموذج من السلوكيات القيادية المميزة عن غيرها من السلوكيات الأخرى، والتي تتجه أساسا نحو الوصول إلى الأهداف المحددة و المسطرة و ذلك بالتعاون مع أفراد المجموعة سواء بالتسلط أو الحوار و غير ذلك².

01- أنماط القيادة الإدارية وفق السلوك القيادي المتبع: تقسم إلى الأنماط التالية:

أ-القيادة الأتوقراطية:

تعريفها:وتسمى أيضا بالقيادة التسلطية أو الاستبدادية، وهي تعود للعصور القديمة فالدولة القوية تستعمر الدويلات الصغرى، وكذلك على مستوى الأفراد القوي يقهر الضعيف، تتميز القيادة الاستبدادية باجتماع السلطة المطلقة في يد القائد الاستبدادي، فهو الذي يضع سياسة الجماعة ويرسم أهدافها، وهو الذي يفرض على الأعضاء ما يقومون به من أعمال، كما أنه يحدد نوع العلاقات التي تقوم بينهم، وهو وحده الحاكم ومصدر الثواب و العقاب،أما أهداف الجماعة في ظل هذا النظام فلا تكون واضحة في أذهانهم، والقائد في هذا النمط يحاول أن يقلل من فرص الاتصال بين الأعضاء، وبذلك لا يوجد تماسك قوي بين أعضاء الجماعة.

هذا النوع من القادة يركز جميع السلطات في يده ولا يفوض شيئا منها لمرؤوسيه، وهو يتوقع منهم الطاعة التامة وتنفيذ الأوامر والتعليمات التي يصدرها ، وفي نفس الوقت لا يستمع إلى آرائهم في حل المشكلات³. وقد أثبتت الدراسات أن القائد الأتوقراطي يشغل نفسه بكل كبيرة وصغيرة في المنظمة، فيتسبب في تعطيل العمل، وإذا حدث واضطر إلى التغيب عن العمل تدهور الإنتاج وتعطلت عجلة العمل،كذلك يتسبب في جمود

¹ رياض جدار،مرجع سابق،ص ص 120-123.

² الطاهر مجاهدي،مرجع سابق،ص 41.

³ كامل محمد عويضة،علم النفس الصناعي،لبنان:دار الكتب العلمية، 1996 ص103.

المرووسين بسبب اتكالهم التام عليه في كل شيء، وعادة ما يلجأ إلى المزيد من الحوافز السلبية، و إلى استعمال وسائل الردع لفرض قراراته، ما يؤدي إلى توليد روح الكراهية والحقد بين العاملين.

كل هذه الاعتبارات وغيرها تجعل هذا النوع من القادة غير صالح لإدارة المنظمات على المدى الطويل، أما في المدى القصير فإن بعض المنظمات تعتمد على القيادات المتحكمة لفترة قصيرة من الوقت، وغالبا ما يكون ذلك لإصلاح بعض الأخطاء التي تتعرض لها أو تهدد حياتها بالفشل، وبعد ذلك تعود الى استخدام قيادات أخرى طبقا لما يقتضيه الموقف، لكن يتناسب هذا النوع من القيادات مع المنظمات ذات الطابع الأمني والعسكري التي تتطلب الحزم و الصرامة¹.

أنواع القيادة الأتوقراطية: ميز الباحثون بين ثلاثة أنواع ضمن هذا النمط القيادي:

الأوتوقراطي المتشدد : ما يميز هذا النوع، هو استخدام أسلوب التخويف من طرف القائد، وكذا إعطاء الأوامر الصارمة، والتركيز على الإنتاج، فالقائد يعتبر مصدر الاتصال والأوامر والصلاحيات، كما أنه يحتكر القرار ولا يشرك المرؤوسين في اتخاذه.

الأوتوقراطي الخير : هذا النوع أقل تشددا من النوع السابق حيث يستخدم أساليب تزيد من ولاء المرؤوسين كالثناء، إلى جانب العقاب الخفيف لضمان التزام وولاء التابعين لتنفيذ القرارات ،لا يشرك المرؤوسين في اتخاذه للقرار لكنه يسعى إلى إقناعهم به.

الأوتوقراطي المناور: هو أقل تشددا، يتخذ القائد القرارات بنفسه لكنه يوهم التابعين أنهم كانوا مشاركين وبفاعلية في صنعها.

سمات القيادة الأتوقراطية: أبرزها:

-الصرامة ، كثرة التعليمات وإصدار الأوامر الغامضة.

-حرفيتها وإلزام الآخرين بتعليمات القائد وعدم الخروج عليها.

-التدخل في عمل المرؤوسيين وعدم منحهم الحرية في العمل².

-القائد يحتكر إصدار الأوامر واتخاذ القرارات و يتوقع من تابعيه أن يلتزموا بها تماما دون مناقشة.

-القائد يؤمن بأن قوة نفوذه وسيطرته على التابعين تستمد من السلطة المرتبطة بالمركز الذي يشغله في المنظمة.

-استخدام أسلوب الثواب والعقاب أو ما يصطلح بـ "العصا والجزرة"، فالقائد يحرك تابعيه اتجاه تحقيق الهدف من مصدر قدرته على منح أو منع الثواب والعقاب³.

¹ محمد حسنين العجمي،الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية،عمان:ار المسيرة للطباعة والنشر،2008، ص38.

² معن محمود عياصرة،مروان أحمد بني محمد،القيادة والرقابة والاتصال الإداري،الأردن:دار حامد للنشر والتوزيع،2008،ص 153.

³ الطاهر مجاهدي،مرجع سابق،ص 42.

- تركيز على الإنتاج وتهمل الجانب الإنساني، ولا يراعي هذا النمط ميول ورغبات وحاجات التابعين.
ب- القيادة الديمقراطية:

تعريفها: هي قيادة جماعية، إذ يقوم التفاعل فيها على أساس التعاون والتشارك والمشاركة، وهي تتيح للجماعة فرصة مناقشة المشكلات المختلفة والاشتراك في عمليات التخطيط والتنفيذ وبذلك لا تنحصر السلطة في يد فرد معين، تتميز بإيمانها بقيمة الفرد واعتباره غاية في حد ذاته، وبأن صالح الجماعة يتحقق بتحقيق صالح الفرد، كما تؤمن بأن كل فرد في الجماعة يستطيع أن يشترك في البناء بقدر ما أوتي من مواهب واستعدادات، وأن النمو و التقدم ينبعان من داخل الجماعة لا من خارجها، لأن الضغط و الإكراه و التسلط يحيل الطاقة البشرية إلى قوة سلبية تعوق الابتكار والتجديد .

هذا النوع من القيادة ليست سيطرة من جانب وخضوع من الجانب الآخر، ولكنه عمل مشترك يتقابل في نقطة معينة يصبح عندها دور القائد محور الجذب الذي يسير بالجماعة في تنظيم متكامل نحو أهدافها . فالقائد في هذا النوع من القيادة يدرك إدراكا تاما أهداف الجماعة و لا يفرضها عليهم، كما يعرف كيف يجد الوسائل الكفيلة لتحقيق هذه الأهداف، وهو لا ينفرد بالتنظيم والتخطيط ولكنه يثير فاعلية الأفراد حتى يستفيد من المواهب والكفاءات الكامنة في الجماعة¹ . يلجأ القائد الديمقراطي بصفة دائمة إلى مشاوره مرؤوسيه واشراكهم في اتخاذ القرارات، وهو بالإضافة الى ذلك يطبق اللامركزية، إذ نجده يفوض جزءا من سلطاته لمرؤوسيه ويعتمد إلى تدريبهم على تحمل المسؤولية.

هذا النمط من القيادة لا يصلح في بعض المنظمات ذات الطبيعة الخاصة لاسيما المنظمات ذات الطابع الأمني والعسكري التي تتطلب الحزم والصرامة، وعلى الرغم من هذا فان القائد الديمقراطي مازال أصلح أنواع القادة في إدارة وتوجيه المنظمات الإنتاجية والخدمائية، حيث فرص تبادل الرأي تنثر قرارات ناضجة مدروسة قد لا تتحقق في وجود أي نوع آخر من أنواع القيادة² .

سمات القيادة الديمقراطية: من أبرزها:

- إشراك التابعين في عملية اتخاذ القرار، أي إشراك الإدارة الدنيا في اتخاذ القرارات، وإشراك كل عضو من أعضاء الجماعة في النشاطات والقرارات ما يساهم في رشادتها.
- الاحترام المتبادل بين القائد والمجموعة.
- احترام خصوصية الأفراد ما دام ذلك لا يؤثر على حرية الآخرين.
- إتباع مبدأ المساواة بين العاملين في الحقوق والامتيازات.
- إتباع القائد أسلوب التوجيه الذاتي للعاملين معه.

¹ انتصار يونس، السلوك الإنساني، مصر: دار المعارف ، 1993 ، ص240 .

² الطاهر بن ناعة، مرجع سابق، ص61.

-تحلي المسؤول بالحكمة وإذكاء العقلانية في تصرفاته مع مرؤوسيه¹.
-السعي إلى إشباع وتلبية حاجات العاملين، وانخفاض معدل الشكاوي .
-يحفز العاملين على العمل ويرفع من درجة الرضا لديهم.
-القرارات التي تتخذها القيادة الإدارية الديمقراطية ابتكارية غير روتينية في جوهرها.
- اتباع اللامركزية في التسيير واتخاذ القرارات، إذ لا يميل القائد إلى تركيز السلطة في يده و إنما يعمل على توزيع المسؤوليات على الأعضاء.
- تنمي الثقة والتعاون بين القائد والمرؤوسين،و تشجع على إقامة العلاقات الودية بين أعضاء الجماعة.
-يسعى القائد الديمقراطي إلى تحقيق أهداف الجماعة عن طريق الأعضاء أنفسهم، فهو المحرك أو الموجه لنشاط الأعضاء².

ج-القيادة المتسيبية (المتساهلة/الحرية):

تعريفها:وتسمى أيضا بالقيادة المتحررة، أو الفوضوية أو غير الموجهة، أو قيادة عدم التدخل،وهي قيادة متحررة من سلطة القائد ، وفوضوية لكونها تقوم على ترك الفرد يعمل ما يشاء وكأنها غير موجودة ،فالقائد يترك المسؤوليات كاملة لمرؤوسيه ، ويعتمد عليهم اعتمادا كليا في تحقيقها ،والقائد ضمن القيادة المتساهلة يتجنب دوره القيادي ويهجر قوته وسلطاته ويترك المرؤوسين يتدبرون أمورهم بأنفسهم واضعين الأهداف والحلول، ومشجعين ومدربين أنفسهم بأنفسهم على حسن الأداء ،بحيث يترك لهم القائد مطلق الحرية في التصرف دون تدخل منه³، وينقلص دوره في النهاية ليقصر على تلبية حاجة المرؤوسين من الموارد والمعلومات التي تهمهم وتلزمهم لتأدية أعمالهم.

ومن الواضح أن القيادة المتساهلة تهمل دور القائد، كما تهمل القيادة المتسلطة دور الجماعة،لكن بعض الباحثين لا يدرجون القيادة المتسيبية ضمن أنماط القيادة،ذلك أن جوهر القيادة التأثير في العاملين، والقائد الحر ليس قائدا في نظرهم لعدم وجود أي تأثير له على سلوك مرؤوسيه، وينتج عن تطبيق هذا النمط القيادي الفوضى في العمل، وانخفاض مردودية العاملين مقارنة بما هو عليه الوضع في النموذجين الآخرين⁴ ، كما أن غياب قيادة فعالة سيؤدي إلى ظهور قيادات غير رسمية متصارعة ومتنافرة ما يهدد استقرار المنظمة ويؤدي إلى تشتيت الأهداف.

هذا النمط القيادي يكون فعالا في الحالات التي تتطلب استقلال المرؤوسين وعدم التدخل في شؤونهم تشجيعا لهم على الابداع والابتكار،حيث يؤدي تطبيقه مع هذه الفئات إلى رفع معنوياتهم⁵، ما يدفعهم إلى

¹ محمد عبد المقصود محمد،مرجع سابق،ص 36.

² كامل محمد محمد عويص ،مرجع سابق،ص 104.

³ فيصل بغدادي ،مرجع سابق،ص 22.

⁴ الطاهر مجاهدي،مرجع سابق،ص 43.

⁵ عبد الفتاح بوخمخ،تسيير الموارد البشرية:مفاهيم أساسية وحالات تطبيقية،دار الطباعة للنشر والتوزيع،2011،ص 234 .

استخدام أقصى قدراتهم لتحقيق الأهداف كما هو الحال في مراكز البحوث والجامعات ،فبعض المنظمات صغيرة الحجم ذات الأهداف العلمية أو الفنية العالية مثل مجالس البحوث والمؤسسات العلمية يمكن أن يعتمد قاداتها على الأعضاء كونهم في الغالب من ذوي المستويات الرفيعة في العلم والخبرة، وقادرين على إصدار القرارات وحل المشكلات التي تواجههم في عملهم دون العودة إلى القائد.

سمات القيادة المتسببية: يتميز هذا النمط من القيادة بما يلي:

-فوضوية،شكلية وكأنها غير موجودة،.

-غياب التأثير في العاملين ما يتناقض مع جوهر القيادة التي تقوم على عامل التأثير.

- انعدام سيطرة القائد على المرؤوسين، ما يؤدي إلى ظهور قيادات غير رسمية متصارعة فيما بينها تهدد استقرار المنظمة.

- اللامبالاة في العمل من قبل المرؤوسين، فتقل إنتاجيتهم ومردوديتهم.

02- أنماط القيادة الإدارية وفق مصدر السلطة: صنف ماكس ويبر Max Weber القيادة على أساس

المصادر الثلاث للسلطة إلى:

أ-النمط التقليدي : هو نوع القيادة التي يضيفها أفراد المجتمع أو أفراد المنظمة على شخص يتوقع منه القيام بدور القيادة ، يمتلك الحكمة كما أنه يعطي اهتماما كبيرا للمرؤوسين وأهداف المنظمة ، ويسود هذا النوع من القيادة في المجتمعات القبلية التقليدية، حيث تقوم القيادة على الصورة الأبوية لشخصية القائد،ومن ممارساتها منح القيادة للأكبر سنا.

ب-النمط الملهم "الكاريزمي": تقوم هذه القيادة على أساس أن صاحبها يتمتع بصفات شخصية خارقة وقوة جذب يستطيع بها التأثير على المرؤوسين ، وتكون نظرتهم للقائد على أنه شخص مثالي ملهم لا يخطأ ، ما يسهل عليه كسب ولاء الجماعة و منه التغلب على المشكلات و الأزمات وتحقيق أهداف المنظمة.

ج- النمط العقلاني : يقوم على أساس المركز الوظيفي في المنظمة ، وتستمد القيادة سلطاتها وقوة تأثيرها من مركزها الرسمي وما لها من صلاحيات واختصاصات، وتركز اهتمامها على سيادة وتطبيق القوانين والأنظمة والتعليمات في المنظمة، يتصف هذا النمط القيادي بأنه غير شخصي، وبالتالي فإن الطاعة والولاء من المرؤوسين ليست للاعتبارات الشخصية للقائد وإنما للمعايير والقواعد المعمول بها في المنظمة¹.

¹ فيصل بغدادي ،مرجع سابق،ص23.

المحور السابع-العوامل المؤثرة في القيادة الإدارية وعملية اتخاذ القرار الإداري وعراقيلهما

تتحكم في القيادة وعملية اتخاذ القرار مجموعة عوامل تزيد أو تحد من فعاليتها، بعضها مرتبط بالقائد، وبعضها مرتبط بخصال المرؤوسين، وهناك عوامل مرتبطة بخصائص المهمة، وأخرى مرتبطة بالمنظمة، وعوامل مرتبطة بالسياق السياسي والاقتصادي والاجتماعي والثقافي المحيط بالمنظمة، كما تواجه القيادة وعملية اتخاذ القرار عراقيل تحد من فعاليتها، لذا سنعمل في هذا المحور على شرح هذه العوامل والعراقيل مع اقتراح السبل والحلول التي من شأنها زيادة فعالية القيادة الإدارية وترشيد القرارات.

أولاً- العوامل المؤثرة في القيادة الإدارية وعملية اتخاذ القرار الإداري: إن أسلوب القائد هو نتاج تفاعل مجموعة العوامل، وعليه، بناء على ماذا يتشكل سلوك القائد؟ وما هي العوامل والمتغيرات التي يتم من خلالها إتباع أسلوب قيادي معين أثناء اتخاذ القرار؟ ويمكن تحديد هذه العوامل فيما يلي:

01- عوامل مرتبطة بخصال القائد: وتتضمن العناصر التالية :

السمات الشخصية، الجاذبية الشخصية، الحزم، الحيوية، استيعاب الآخرين، القيم والمعتقدات والأفكار والخبرات، طموحات القائد ودافعيته للإنجاز، وسنشرح فيما يلي بعض هذه الخصال:

أ- السمات الشخصية ومهارات القائد: قد تكون مكتسبة أو مورثة، والتي تظهر في نوعية الاستجابات التي يصدرها القائد اتجاه المواقف التي تواجهه، وقد سبق شرحها في المطبوعة.

ب- نسق القيم : حسب Baret باريت يتمثل في القيم التي تفضي إلى سلوك تفضيلي، فهو بمثابة معايير للاختيار بين البدائل السلوكية المتاحة للفرد في الموقف، كما يرى كل من تاننباوم وشميدت annenbaum & Schmidt أن نسق القيم الذي يتبناه القائد سيحدد جزئياً حجم المشاركة الذي سيسمح به للعاملين معه في اتخاذ القرارات الخاصة بهم أو بالعمل، وبذلك يضع نفسه إما في اتجاه الديمقراطية أو الأوتوقراطية¹.

ج- مستوى الخبرة الفنية للقائد: القائد ذو الخبرة الفنية العالية سيعتمد على خبرته في قيادة مرؤوسيه ويقلل من اعتماده على غيره، أما القائد ذو الخبرة المتوسطة أو دون ذلك، فينبغي عليه الاستعانة بمن معه في المنظمة.

د- الدافعية للإنجاز لدى القائد: وتشير إلى طموح القائد المرتبط بالدافعية للعمل لتحقيق أقصى درجات النجاح في مجال العمل، وجديته وقبوله المخاطرة المحسوبة والتحدي في سبيل ذلك، وعدم الاكتفاء بالوصول إلى الأهداف التي يراها الآخرون كافية.

هـ- مفهوم القائد عن ذاته : يرى beach بيش أنه لكي تفهم شخصاً آخر يجب أن تعي الكيفية التي يشعر ويفكر بها عن ذاته، أما عن مفهوم الذات، فإن الباحثين يتفقون على أنه يشير إلى "تلك التصورات والمعارف والمشاعر التي يتبناها الفرد عن ذاته"، بحيث يكون سلوكه وأسلوبه القيادي متسقاً مع ذاته.

¹ بلال خلف السكازنة، القيادة الإدارية الفعالة، ط02، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2014، ص32.

و-التصورات الضمنية التي يتبناها القائد حول خصال مرؤوسيه: فالقائد الذي يؤمن بوجود متابعة مرؤوسيه بدقة وعلى نحو لصيق ليتأكد من حسن أدائهم للمهام الموكلة إليهم ، يتبنى تصورات ضمنية عن طبيعة المرؤوسين تختلف عن ذلك الذي يدع مرؤوسيه يؤدون العمل على النحو الذي يناسبهم.

02-عوامل مرتبطة بخصال المرؤوسين: يعتبر هذا المتغير من المتغيرات الهامة في تحديد أسلوب القيادة الإدارية، لأن القائد يتعامل مع المرؤوسين مباشرة ،مما يجعل سلوكه وردود أفعاله وثيقة الصلة بهم، ويشتمل هذا المتغير على:

أ-توقعات المرؤوسين: يرى كل من رايتسمان و ديوكس wrightsman&Deaux أن القائد الكفاء هو الذي يدرك ما يريد الآخرين الوصول إليه ، ويعدل في سلوكه بناء هذا الإدراك حتى ينال تقبل الجماعة ويشحذها للأداء ، أي أن القائد يتأثر بتوقعات مرؤوسيه ويعمل على أن يتواكب معها.

ب-مستوى نضج المرؤوسين:يعكس مستوى نضج المرؤوسين كلا من مستوى خبرتهم بالعمل ومستوى دافعيتهم لأدائه، لذا وجب تطبيق مع كل مستوى من مستويات نضج المرؤوسين أسلوب قيادي مختلف وملائم، كما يجب أن يعدل القائد أسلوبه القيادي ويغيره كلما انتقل المرؤوس إلى مرحلة أعلى من النضج¹.

ج-سلوك المرؤوسين مع القائد : عادة ما يتشكل أسلوب القيادة الإدارية للقائد وفقا لسلوك مرؤوسيه ، كما قال رسول الله صلى الله عليه وسلم (كيفما تكونوا يولى عليكم) ، أي أن أسلوب القائد مع مرؤوسيه يتحدد جزئياً تبعاً للأسلوب الذي يتعاملون به معه.

د- مدى استعداد المرؤوسين لتحمل المسؤولية : حينما يدرك القائد أن المرؤوسين يعتبرون أن المسؤوليات الإضافية الملقاة على كاهلهم على أنها تعبير عن الثقة فيهم، فسيوسع من مدى المسؤولية المنوطة بهم وحيز المشاركة المتاح لهم ، وبالمقابل حينما يدرك القائد أن المرؤوسين يتهربون من تحمل المسؤولية فسيلجأ لتقليص مدى تلك المسؤولية والمشاركة.

هـ-مدى اهتمام المرؤوسين بالمهمة والقدرة على استيعابها : إن شعور المرؤوسين بأهمية المهمة ووعيهم وتقديرهم للاعتبارات المحيطة بهم وبالموقف المصاحب لأدائها، سيحثهم على بذل قصارى جهدهم في سبيل إنجازها، وفي المقابل حين يكون هذا الاهتمام منخفضاً، فإن دافعيتهم للأداء والعناية بمستوى الجودة سينخفض مما يدفع بالقائد لأن يسلك معهم على نحو مختلف في كلتا الحالتين، حيث يلجأ إلى التشجيع واتباع الأسلوب الديمقراطي في الأولى، وإلى المتابعة اللصيقة والتلويح بالجزاءات في الثانية.

03 -عوامل مرتبطة بخصائص المهمة: تتمثل في:

أ-غموض أو وضوح المهمة : ففي حالة غموض المهمة يقوم القائد بتزويد مرؤوسيه بالخبرات والمعلومات اللازمة لإزالة ذلك الغموض، فضلاً على أنه يعمل على تقليل التوتر المصاحب للفشل في أداء المهمة.

¹ سميرة صالحى ، مرجع سابق ، ص ص 45 -47.

ب- **تحديد الأدوار:** يشير Holland هولاند إلى أنه حين يمكن تقسيم المهمة إلى أجزاء منفصلة ليقوم بأدائها عدد من الأفراد ، فإن سلطة القائد في المتابعة سيتسع مداها، فالمرؤوس الذي يفشل في أداء أي خطوة يسهل اكتشافه ومساءلته، والعكس صحيح.

ج- **الاستقلالية:** بمعنى مدى الاستقلالية وحرية التصرف المتاحة للمرؤوسين في تنفيذ المهمة، فكلما زادت استقلالية المرؤوس في أداء المهمة كلما انخفض سلوك التحكم والتوجيه من القائد والعكس صحيح¹، والقائد الماهر هو الذي يستطيع توفير التوجيه السليم لمرؤوسيه في الوقت المناسب وبالقدر المناسب ، بحيث يصبح أداؤهم أعلى كفاءة ويقل اعتمادهم عليه تدريجياً حتى يصبح التوجيه في العموميات وليس في التفاصيل².

04- عوامل مرتبطة بالمنظمة: (بخصائص النسق التنظيمي): يعرّف النسق التنظيمي بأنه مجموعة من العناصر المترابطة التي يعتمد كل عنصر منها على الآخر والتي تتضمن كل من التكنولوجيا ، أساليب الإنتاج، تقسيم العمل ، فلسفة المنظمة ، البناء التنظيمي ، حجم المنظمة ، سيتم شرح بعض منها فيما يلي:

أ- **فلسفة المنظمة :** تعرّف بأنها "كل التقاليد والقيم والأعراف والخصائص التي تشكل الأجواء العامة للمنظمة وتؤثر في العاملين ، وهي خصائص عميقة التأثير تنتقل عبر الأجيال" ، فعلى القائد أن يستكشف الملامح العامة للفلسفة المهيمنة على المنظمة، وأن يعمل على أن يصوغ تصرفاته وأسلوبه القيادي وفقاً لها.

ب- **البناء التنظيمي:** يلاحظ أنه في المنظمات ذات البناء التنظيمي الرأسي يتسم الإشراف بأنه مباشر، والقادة يمارسون قدراً أكبر من التحكم والرقابة على مرؤوسيه ، بينما في المنظمات ذات التنظيم الأفقي ، سيلجأ القادة لتفويض مزيد من السلطات والمسؤوليات لمرؤوسيه.

ج- **حجم المنظمة:** ثمة جانبان هامان لهذا المتغير هما : حجم جماعة العمل "صغيرة أو كبيرة" ، وحجم المنظمة ككل "محدودة أو ضخمة". من خلال البحوث التي أجراها (Hemphill) همفيل، فقد توصل إلى أن زيادة حجم المنظمة تدفع بالقائد لأن يكون أكثر اهتماماً بالعمل ، أما فيما يتصل بحجم جماعة العمل داخل المنظمة فإنه كلما زاد عدد أفراد الجماعة كلما تبادى القائد في استخدام قوة القسر ، في حين أنه في الجماعة الصغيرة يتمكن القائد من إظهار قدر أكبر من الاهتمام بمرؤوسيه.

05- عوامل مرتبطة بالسياق السياسي والاقتصادي والاجتماعي والثقافي المحيط بالمنظمة: يؤثر السياق المحيط بالمنظمة في أسلوب القيادة الإدارية من عدة جوانب تتمثل فيما يلي:

أ- **العقيدة السياسية للدولة وطبيعة النظام السياسي:** من المفترض وجود مظاهر عديدة لتأثير العقيدة السياسية للدولة في أسلوب القيادة الإدارية من بينها على سبيل المثال، أنه حين يتزايد الاهتمام بحقوق الإنسان كإحدى ركائز عقيدة الدولة التي تعمل في ظلها المنظمة ، فسيتأثر أسلوب القيادة داخل تلك المنظمات بهذا الوضع كأن يصبح القائد أكثر عناية بالتعامل مع المرؤوسين ويفسح لهم حيزاً من المشاركة في اتخاذ القرارات

¹ نفس المرجع ، ص ص 47-49.

² علي السلمي، المهارات القيادية والإدارية للمدير المتفوق، القاهرة : دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع ، 1999 ، ص 47 .

التي تتصل بهم، وفي الدول التي تمكن المرأة سياسياً واقتصادياً، تجد المنظمات تمنح مناصب قيادية للمرأة تماشياً مع سياسات الدولة¹.

ب- الثقافة المحيطة بالمنظمة: تساهم الثقافة في تشكيل أسلوب القيادة من خلال عدة جوانب نذكر منها:

-تتدخل الثقافة في تشكيل سلوك المرؤوسين و عاداتهم وتوقعاتهم ، و من ثم تؤثر على نحو غير مباشر في القائد الذي يجب عليه مواكبة ومراعاة تلك التوقعات وهو يخطط أسلوبه القيادي.

-حين تتعدد الثقافات الفرعية داخل المنظمة متجسدة في هيئة جماعات عرقية أو دينية، فإن مثل هذه الجماعات تشكل قوى ضاغطة على القائد مراعاتها وهو يخطط أسلوبه القيادي، بحيث تأخذ القيادات الانتماءات الدينية والقبلية وأهداف المجموعات العرقية بعين الاعتبار.

ج- الظروف الاجتماعية والاقتصادية السائدة : يؤدي تدهور الأوضاع الاقتصادية وتدني مستوى المعيشة ونقص فرص العمل المتاحة، بالقيادة إلى إتباع أساليب قيادية تنتم بالتشدد والصرامة، فضلاً عن اضطرار العامل لتقبل تلك الأساليب التي ما كان يرضى بها في ظروف مغايرة². كما أن انخفاض أجور القياديين يشجعهم على التورط في ممارسات الفساد والرشوة.

ثانياً - عراقيل وسبل فعالية القيادة الإدارية ورشادة القرارات الإدارية

01-عراقيل القيادة الإدارية والقرار الإداري: من أبرزها نذكر:

-عدم توفر الكوادر القيادية الكفؤة، وعدم سلامة طرق وأساليب اختيار القيادات، أي اختيار القيادات على أساس الولاءات والعلاقات الاجتماعية على حساب معايير الكفاءة والجدارة .

-عدم توفر الاستقرار الوظيفي والنفسي للقيادات الإدارية، وضعف كفاءة القائد وعجزه أو تردده أو تسرعه في اتخاذ القرارات.

-ضعف شخصية القائد أو معاناته من اختلالات نفسية والتي من شأنها التأثير سلباً على قراراته.

-حدأة القائد بالعمل وضعف خبرته، وضعف استخدام التكنولوجيا الحديثة والأساليب الحديثة في مجال القيادة.

-اعتماد القيادات المفرط على الخبرة والاستشارة الأجنبية أو تعيين مفرط للقيادات من دول أجنبية التي تجهل بيئة المنظمة وتتعامل بشكل غير منسجم معها، وتتخذ قرارات غير عملية وغير منسجمة مع بيئة المنظمة.

-ضعف القيادة في إدارة الوقت، وفي حل المشكلات المتعلقة بالعمل وعدم القدرة على التنبؤ بها.

-ضعف عمل القيادات بتفويض السلطة والتمسك بالمركزية في التسيير والذي يعد من أبرز أمراض القيادات.

-عدم تقبل القائد لأفكار وأراء المرؤوسين ذوي القدرات العقلية والإبداعية.

¹ سميرة صالح، مرجع سابق ، ص ص 49 -52.

² فيصل بغدادي، مرجع سابق، ص ص 24 -28.

-التقليل من جهود القيادات السابقة والبدء من الصفر كلما تم تعيين قيادة جديدة ما يعطل عمل المنظمة،حين يتقلد القائد موقعا قياديا جديدا، من المفترض أن يراجع الإستراتيجيات التي رسمها القائد السابق ويطورها، لا أن يتجاهلها ، بما ينطوي عليه من إهدار للجهد والطاقة في بناء خطط جديدة.

-التنفيذ الحرفي للقوانين من قبل القائد بغض النظر عن الاعتبارات الإنسانية والظروف المحيطة بالموقف،و العجز عن تطبيق القوانين والمبادئ العامة على الحالات الخاصة بسبب ضعف قدرته الاستنباطية.

-غياب بيئة سياسية وقانونية مشجعة، ذلك أن ضعف وغموض وتناقض القوانين وعدم شفافيتها يضعف الجهاز الإداري ويكبل القائد ويضعف من صلاحياته في اتخاذ القرارات الرشيدة.

- ضعف المهارات الاتصالية والاجتماعية للقائد والعجز عن الإنصات وإقناع المرؤوسين ،ما يؤدي به إلى استخدام منطوق القوة والتلويح بالعقاب، ما ينجم عنه فتور العلاقة بين القائد ومرؤوسيه وانخفاض أدائهم.

- ضعف القدرة على تشخيص المواقف،ما يجعله يتخذ القرارات الخاطئة¹.

-انتشار الفساد بالمنظمة وبيئتها ما يؤثر سلبا على أداء القائد وقراراته خاصة عند تورط القيادات في الفساد للحفاظ على مناصبها.

- كثرة الأعباء، فتحمل القائد لمسؤوليات كبيرة، يجعله عاجزاً عن اتخاذ قرار رشيد.

02-سبل فعالية القيادة الإدارية ورشادة القرارات: يمكن اقتراح ما يلي:

-توفير الضمانات المالية وإعادة النظر في أنظمة الحوافز المادية والمعنوية على أسس موضوعية للتناسب مع مستوى أداء القائد والعاملين، وتحسين أجور القيادات والمرؤوسين للحد من تورطهم في ممارسات الفساد والرشوة.

-توفير الضمانات الاجتماعية وذلك بمنح القيادات الثقة اللازمة لتمكينها من اتخاذ القرارات المناسبة.

-توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات، أي توفير المعلومة الشفافة والدقيقة للقائد باعتبار أن دقة المعلومة تتحكم في رشادة القرارات المتخذة من قبل القيادات، ويكون ذلك بإدخال أساليب حديثة لمعالجة المعلومة.

-العمل بتكنولوجيات المعلومات والاتصالات لتطوير أداء القيادات وتحسين أساليب التواصل مع المرؤوسين، بمعنى رقمنة الإدارة وخدماتها ورقمنة التوظيف،التكوين،التدريب،الرقابة..إلخ والذي من شأنه التقليل من ممارسات الفساد من قبل القيادة والمرؤوسين.

- المرونة والدقة والوضوح عند صياغة الأنظمة واللوائح والقوانين لتسهيل عمل القائد.

-تحسين ظروف العمل وتهيئة البيئة الملائمة للتفكير الخلاق ما يشجع القيادات على اتخاذ القرارات الابتكارية.

-الحد من ظاهرة المركزية الشديدة والعمل بتفويض السلطة،واعتماد نظم الجدارة لاختيار القيادات بعيدا عن المحاباة والولاءات.

-التدريب والتكوين والتطوير المستمر للقيادة الإدارية سواء في المجال العملي أو الاتصالي.

¹ بشير العلق،مرجع سابق،صص 63-65.

-توفير الاستقرار الوظيفي والنفسي والذي من شأنه تشجيع الكفاءات الجديدة وتحفيزها لأن كثرة التعديلات والتقلبات بين المناصب تؤدي إلى عدم وضوح الرؤية لدى القائد.
في الختام، تتحكم مجموعة من العوامل في النمط القيادي المختار من قبل القائد، الذي يجب أن يتمتع بمهارات وصفات تمكنه من اتخاذ القرارات الرشيدة.

المحور الثامن - الاتجاهات المعاصرة للقيادة الإدارية كأداة لتجويد القرارات القيادة التمكينية-القيادة الاستراتيجية-القيادة الإبداعية

ظهرت في السنوات الأخيرة اتجاهات معاصرة أحدثت تحولاً عميقاً في مفهوم القيادة، أبرزها القيادة التمكينية، القيادة الاستراتيجية والقيادة الإبداعية وهي تطورات ساهمت في تجويد وترشيد القرارات الإدارية، وسنحاول شرحها فيما يلي:
أولاً- القيادة التمكينية:

01- مفهوم القيادة التمكينية Empowering Leadership :

أ-تعريف التمكين الإداري: عرفه Bester بأنه امتلاك الأفراد العاملين القابلية والثقة والالتزام لتحمل مسؤوليات تحسين العمليات والمبادرة بالخطوات الضرورية للوفاء بواجبات الزبون ضمن حدود واضحة المعالم قصد تحقيق القيم والأهداف التنظيمية¹. وعرفه geroy and Anderson بأنه العملية التي يتم بها تزويد العاملين بالتوجيهات الضرورية والمهارات التي تؤهلهم للاستقلالية في اتخاذ القرارات وكذلك منحهم السلطة لجعل هذه القرارات مقبولة ضمن بيئة المنظمات².

نسنتج من التعاريف بأن التمكين الإداري هو إعطاء السلطة للموظفين وإشراكهم في تحديد أهداف ووظائفهم وطرق تنفيذها، مما يجعلهم أهلاً لاتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية وحل المشاكل الناتجة عن القرارات وتصحيحها"³.

ب-تعريف القيادة التمكينية: القيادة بالتمكين هي أسلوب قيادي ينسجم مع قوة الخبرة وقوة المعرفة وقوة الإعجاب بشخص القائد وكاريزمته، فالقادة الفعالون هم الذين يقومون بتمكين رؤوسهم وتوفير المعلومات

¹ حسن عبد السلام علي عمران، "التمكين الإداري وأثره في تحسين مستوى الأداء المنظمي: دراسة تحليلية لأراء عينة من أعضاء هيئة التدريس بكلية الاقتصاد والمحاسبة بجامعة سيها"، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، العدد الثامن، ديسمبر 2017، ص 754 .

² رامي جمال أندروس، عادل سالم معاينة، الإدارة بالثقة والتمكين: مدخل لتطوير المؤسسات، الأردن: عالم الكتب الحديث، 2008، ص 129.

³ سفيان شريفي، "دور استراتيجيات التمكين الإداري في قيادة التغيير التنظيمي"، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، المجلد 16، العدد 01، جوان 2020، ص ص 78-97.

ومنح المسؤولية والصلاحيه للمرؤوسين وتعزيز الثقة بهم في اتخاذ القرارات ومنحهم حق التصرف باستقلالية في مجالات العمل التي يعملون بها ما يؤدي إلى رفع الأداء. والقيادة التمكينية تمكن أعضاء فريق العمل والمرؤوسين من خلال تفويض بعض الصلاحيات ومنحهم مجالاً أوسع في التخطيط والتنفيذ والتقييم لأدائهم ، مع تغيير نمط الرقابة المعمول به واتباع أنماط رقابية مرنة تضمن استقلاليتهم في العمل، والتزام القيادة بتقديم التوجيه والإرشاد والدعم لهم ومساعدتهم على تطوير مهاراتهم والتزاماتهم لتمكينهم من أداء دورهم بفعالية¹.

يرى ششمير هورن schesmer horn أن القادة الناجحين هم الذين تزيد فعاليتهم عندما يشركون الآخرين أي العاملين في وضع الأهداف وفي عملية صنع القرار وفي تسيير المنظمة، ما يجعلهم يتبنون رؤية وأهداف القائد ويعملون على تحقيقها طواعية، كما يرى بأن تنازل القائد عن جزء من سلطته وقوته لا يعني ضعفه وفقدانه تلك السلطة والقوة². ويعرفها كارلوس بأنها تحقيق الشعور للموظفين بأنهم يمتلكون وظائفهم، وقادرين على تقديم المقترحات التي تمكنهم من تحقيق نجاحهم الشخصي ونجاح المنظمات والمؤسسات التي يعملون فيها³.

وعليه، نستنتج بأن القيادة التمكينية من الاتجاهات الحديثة للقيادة ومن الأنماط القيادية الإيجابية الواسعة التطبيق في الإدارة لاسيما إدارة الأعمال، تهدف إلى تحقيق لامركزية السلطة ومنح قدر أكبر من المسؤولية والتوجيه الذاتي للعاملين ومنحهم حرية ومرونة أكبر في العمل دون إشراف وتدخل مباشر للقائد مع تخفيف الرقابة المباشرة وتعزيز الرقابة الذاتية، ما يرفع من أداء العاملين ويساهم في تحسين بيئة العمل⁴.

02- شروط التمكين القيادي للعاملين: يشير الباحث العتيبي إلى ضرورة اعتماد الأسلوب التدريجي لتطبيق القيادة التمكينية في المنظمة، والتقييد بالشروط التالية:

- توفير الحاجة للتمكين العاملين و إبراز دوافعه: التمكين يكون عند الحاجة وفي حدودها، وعلى القائد قبل أن يشرع في مسار التمكين أن يحدد أسباب اللجوء إليه، وشرحها للعاملين لإقناعهم بها ما يزيد من فرص نجاحه.

- امتلاك القيادة ثقافة التمكين: لا يمكن لقائد استبدادي أن يقبل بتمكين العاملين والتنازل عن جزء من سلطته لاعتقاده بأن ذلك يشكل خطراً على منصبه، لهذا يجب أن تتوفر لدى القائد ثقافة التمكين للعاملين، ويتطلب ذلك تغيير سلوكياته كخطة جهوية لنجاح التمكين.

¹ فوزية برسولي، بوبكر نعرو، "القيادة التمكينية ودورها في تنمية السلوك الإبداعي لدى العاملين بالمنظمة"، مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية، المجلد 08 العدد 05، 2019، صص 436-437.

² مطر بن عبد المحسن الجميلي، الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين من وجهة نظر موظفي مجلس الشورى، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية- الرياض، 1429 هـ- 2008 م، صص 62.

³ سارة زرقوط، سامي بسة، "القيادة الإبداعية للتمكين ودورها في تحقيق الإبداع: مقارنة مفاهيمية"، مجلة الدراسات التجارية والاقتصادية المعاصرة، المجلد 04، العدد 02، 2021، صص 273.

⁴ عبد العزيز على مرزوق، وآخرون، "أثر القيادة التمكينية على سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو المنظمة"، مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، العدد الثالث ديسمبر 2017، صص 219.

-**تحديد مجالات التمكين:** على القائد تحديد المسؤوليات التي سيقوم بتفويضها وطبيعة القرارات التي سيشارك فيها العاملين.

-**حسن اختيار العاملين المؤهلين للتمكين:** إن الاختيار السليم للمورد البشري المعنى بالتمكين هو أساس نجاح القيادة التمكينية، فيجب على القائد اختيار الأفراد المؤهلين لتحمل المسؤوليات وتكليفهم بما يناسب مهاراتهم.

-**حسن استخدام السلطة واتباع الأسلوب التدريجي في التمكين:** على القائد حسن استعمال سلطته في التفويض، واعتماد المرحلية في تطبيق التمكين في المنظمة.

-**تدريب العاملين:** على القائد إخضاع العاملين لاسيما المرشحين للمسؤوليات ولاتخاذ القرارات لدورات تدريبية لتأهيلهم، ذلك لأن التدريب يعد أحد أعمدة نجاح القيادة التمكينية.

-**تكوين فرق العمل:** مع زيادة مهام المنظمات أضحى من الصعب الرهان على العمل الفردي ما فرض الحاجة لاعتماد فرق العمل، ويرى العصيمي بأن العاملين بشكل جماعي أفكارهم وقراراتهم وأدأؤهم يكون أفضل من العاملين بشكل فردي، ما يجعل أسلوب فرق العمل جزء أساسي في إنجاح عملية التمكين القيادي للعاملين، وتعد تطوير فرق العمل من أهم أنشطة برامج القيادة التمكينية.

- **إشراك العاملين في المعلومة:** على القائد توفير المعلومة للعاملين المعنيين بخطة التمكين حول مهامهم ومسؤولياتهم حتى يتسنى لهم اتخاذ القرارات و أداء المهام بالشكل المطلوب.

-**استعمال أسلوب الاتصال القيادي:** على القادة التواصل مع العاملين وشرح المقصود بالتمكين و أسبابه ودوافعه ومضمونه، وإعلامهم بمهامهم ومسؤولياتهم في إطار عملية التمكين لإقناعهم بها ما يزيد من فرص نجاحه.

-**عدم استعجال النتائج:** التمكين عملية شاملة، تدريجية، تشمل كافة أطراف المنظمة نتائجها ليست آنية تحتاج إلى وقت لظهورها، وتحتاج إلى أدوات لإنجاحها كالدورات التدريبية مثلا، لذا على القائد عدم استعجال النتائج.

-**ربط التمكين بالحوافز والمكافآت:** على القائد تقديم تحفيزات مادية ومعنوية للعاملين المعنيين بالتمكين لقاء قبولهم تحمل مسؤوليات وأعباء جديدة بحيث تكون هذه الحوافز مناسبة لمهامهم الجديدة، وهو شرط أساسي لنجاح عملية التمكين¹.

03-أساليب وطرق تطبيق القيادة التمكينية: وضع daifes من خلال عمله كمدرّب ومستشار إداري 10

عشر طرق يمكن للقيادة إتباعها لتمكين العاملين نشرحها فيما يلي:

أ- **التمكين من خلال المسؤوليات:** من أبرز أساليب القيادة التمكينية تكليف العامل بمسؤوليات معينة، بحيث يكون على دراية بالمهام المطلوبة منه، ما يؤدي إلى تكوين إحساس لديه بالأهمية والتقدير ويزيد من المسؤولية.

-**التمكين من خلال منح الصلاحيات:** لا يتم التمكين من دون منح القائد صلاحيات للعامل وتفويض جزء من سلطته وصلاحياته، ما يشجع العامل على الإبداع ويرفع أداءه ومستوى الرضا الوظيفي لديه.

¹ مطر بن عبد المحسن الجميلي، مرجع سابق، ص 44 - 48.

- التمكين من خلال المعايير والأداء المثالي**: يجب وضع معايير موضوعية ذات مصداقية لتحفيز العاملين وتشجيعهم على تقديم أحسن أداء.
- التمكين من خلال التدريب والتطوير**: يعد من أبرز أساليب القيادة التمكينية، فالقائد مطالب بتوفير دورات تدريبية لتزويد العاملين بالمهارات اللازمة لأداء مهامهم في إطار التمكين.
- التمكين من خلال المعرفة والمعلومات**: على القائد توفير المعرفة والمعلومة الصحيحة والدقيقة وفي الوقت المناسب للعاملين، التي تمكنهم من اتخاذ القرارات المتعلقة بمهامهم الجديدة في إطار عملية التمكين.
- التمكين من خلال التغذية العكسية**: لإنجاح عملية التمكين القيادي للعاملين، يجب إعلام العامل والمنشأة بنقاط القوة للحفاظ عليها وتطويرها ونقاط الضعف ليقوم بتقويتها، أي معرفة الإيجابيات والسلبيات من خلال التغذية الرجعية، والاهتمام بعملية الاتصال الثنائية.
- التمكين من خلال التقدير والاهتمام**: من خلال اهتمام القادة بالعاملين وتقديرهم لجهودهم.
- التمكين من خلال الاحترام والثقة**: يجب أن يعامل الموظف باحترام من قبل قائده أثناء تأدية المهام والوثوق في قدراته ما ينعكس إيجاباً على مستوى الأداء.
- التمكين من خلال السماح بالخطأ وال فشل**: أي على القائد منح العامل الحرية و الاستقلالية في إنجاز المهام المكلف بها في إطار التمكين، دون محاسبة إن أخطأ و دون وضع إنذارات ابتدائية في حال الفشل في مهامه¹.
- 04-أهمية القيادة التمكينية ودورها في ترشيد القرارات**: يمكن تلخيصها فيما يلي:
- منح العامل الكفاءة حرية التصرف والصلاحيات والاستقلالية في تنفيذ أعماله؛
 - منح العاملين مستويات أكبر من السيطرة والتحكم في متطلبات العمل؛
 - إقامة علاقات من الثقة المتبادلة والشراكة في المصالح بين القائد والعامل؛
 - تشجيع الأفراد على تحمل المسؤولية وتبعت أدائهم وعلى التعلّم والتدريب والتطوير الذاتي؛
 - دعم مشاركة العاملين في عملية صناعة القرار، وهو يمثل جوهر فكرة القيادة التمكينية².
 - استخدام فرق عمل ذاتية الإدارة و التقليل من الاعتماد على الهيكل الهرمي بمعنى إحلال فرق العمل بدلا من التسلسل الهرمي للسلطة³.
 - يسمح باستغلال الموارد البشرية والتكنولوجيا والأدوات بشكل مناسب ما يؤدي لتوفير الوقت والجهد والمال وتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية.

¹ مراد زايد، نور الدين صراب، "مستويات التمكين وعلاقتها بأنماط القيادة الإدارية: دراسة تطبيقية بمديرية الري لولاية أم البواقي"، مجلة الاقتصاد والإحصائيات التطبيقية، المجلد 13، العدد 02، ديسمبر 2016، ص 171.

² فوزية برسولي، مرجع سابق، ص 438.

³ سفيان شريفي، مرجع سابق، ص 80.

- الالتزام بمبادئ إدارة الجودة الشاملة، وتلبية احتياجات المستهلكين¹.
- تفرغ القيادات العليا للمهام والمسؤوليات الأكثر أهمية والمرتبطة بالإدارة العليا وتكليف فرق العمل والمسؤولين التنفيذيين بالمهام التنفيذية.
- تمنح فرصة إيجاد قيادات جديدة بالمنظمة كما تساعد على التقليل من سلبيات البيروقراطية وتساعد العاملين على المشاركة في اتخاذ القرارات، وتدفعهم لتحمل تبعات عملهم بشكل فعال.
- يساعد العاملين على حل المشكلات التي يواجهها العاملين دون انتظار حلها من قبل قادتهم ودون تدخلهم المباشر.

-تمكين العاملين يجعل المنظمة أكثر قدرة على الاستجابة للمتغيرات البيئية و أكثر قدرة لدعم الابتكار².

05-عراقيل القيادة التمكينية:

- غياب إرادة حقيقية للتغيير ولتبنى أسلوب القيادة التمكينية.
- مقاومة التغيير من قبل بعض القادة الذين يرفضون التمكين للعاملين خوفا على مناصبهم ومن فقدان السلطة،ومن قبل بعض العاملين الذين يقاومون أي برنامج من شأنه إضافة أعباء ومسؤوليات جديدة على عاتقهم.
- خوف العاملين من تحمل المسؤولية.
- المركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرارات،وجمود البناء التنظيمي الهرمي الذي يعيق عملية التمكين، والذي لا يشجع على المبادرة والابتكار.
- السرية في تبادل المعلومات،أي قلة المعلومات وعدم إتاحتها للعاملين ما يعيق عملية التمكين القيادي لاسيما في مجال اتخاذ القرارات³.
- عدم ثقة القيادة في العاملين،أي غياب الثقة الإدارية والتنظيمية.
- غياب ثقافة التمكين لدى القيادة.
- ضعف نظام التحفيز وعدم ملائمة نظام المكافآت وغياب أو قلة أو ضعف برامج التدريب والتطوير الذاتي.
- غموض الدور، وعدم وضوح المهام والمسؤوليات الموكلة للعاملين الذين تم تمكينهم⁴.

¹ عادل بضياف، رابح العايب، "التمكين الإداري وعلاقته بتنمية القدرات القيادية في المؤسسات الجامعية"، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 47 ، 2015 ، ص18 .

² احمد علاوة ، احمد بن زريطية ، دور الأنماط القيادية في تحقيق التمكين الإداري، من منظور عينة من مستخدمي بلدية أولاد جلال بولاية أولاد جلال، مذكرة ماستر، تخصص إدارة استراتيجية، قسم علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف-المسيلة، 2021-2022، ص16.

³سفيان شريفي ، مرجع سابق، ص85.

⁴ سارة زرقوط، مرجع سابق، ص 271.

ثانياً- القيادة الاستراتيجية **strategic leadership**:

01- مفهوم وعناصر القيادة الاستراتيجية:

أ- تعريف القيادة الاستراتيجية:

تعريف الاستراتيجية: مشتقة من اللفظ اليوناني استراتيجوس، وتعني فن قيادة القوات، عرفها كلاوز فيتر بأنها تعني توظيف المعارك لتحقيق النصر، انتقل المفهوم إلى المؤسسات وشركات إدارة الأعمال منذ أربعينيات القرن الماضي، واستعمل لوصف الأهداف والقرارات الهامة، انتقل المفهوم إلى مؤسسات الدولة ومنظماتها وإداراتها في ستينات القرن الماضي، حيث اتخذت كأسلوب للحفاظ على بقائها وتطويرها¹.

مدلول القيادة الاستراتيجية: هي مفهوم منطور مقارنة بالقيادة التقليدية، وهي أبرز الموارد الأساسية التي تستخدمها المنظمات لتحقيق الميزة التنافسية والتفوق من خلال قدرة القيادة الاستراتيجية على تحقيق التغيير الاستراتيجي المطلوب لتطوير المنظمة المؤدي إلى التكيف والانسجام التنظيمي في ظل العولمة وتداعياتها المعقدة. وهي قدرة القائد على وضع رؤية استراتيجية للمنظمة، أو جزء منها، وتحفيز الأتباع على تطبيق هذه الرؤية، وقدرته على التأثير في الأتباع وفي تحقيق التغيير التنظيمي. كما تعرف بأنها استخدام الاستراتيجية في إدارة المنظمة والعاملين. والقيادة الاستراتيجية هي التي يكون لها القدرة على السبق في وضع صورة مستقبلية². يرى بيتر دركر بأن أهم أسباب نجاح وتطور المنظمات وجود قيادة استراتيجية، والحاجة لها تفوق الحاجة للموارد المالية والوسائل والعتاد، وليس هناك بديل لدورها، ولا يمكن الانتقال نحو التغيير الإيجابي إلا عن طريقها³. يعتبر الكبيسي في كتابه "القيادات الإدارية تحت المجهر" بأنه بإمكان القادة التحويليين أن يصبحوا قادة استراتيجيين إذا توفرت لديهم القدرة على جعل أتباعهم قادرين على صنع مستقبل منظمهم، حسب الرسالة والرؤية والأهداف المتفق عليها وتحويلها إلى إنجازات ملموسة⁴.

يعرفها الخولي سيد بأنها تشمل القادة الذين يقومون بالتخطيط الاستراتيجي الطويل المدى، وهي تعني تحديد الأهداف التي تسعى المؤسسة والمنظمة لتحقيقها وكذا طرق تجسيدها، أما غازي محمد فيرى بأن القادة الاستراتيجيون هم من يقومون بعملية صياغة الخطة الاستراتيجية للمؤسسة وفق مراحل زمنية محددة، بطرق متطورة ووفق منهجية علمية وتطبيقية محترفة، والقائد الاستراتيجي يهتم بتطوير الأداء المؤسسي والاستفادة من الفرص الممكنة لمواجهة المخاطر من خلال وضع "خارطة طريق **Strategy Map**"، بمعنى أن القيادة

¹ خالد احمد الربابعة، القيادة الاستراتيجية ودورها في بناء المنظمات الأمنية الذكية: دراسة مقارنة بين مديرية الأمن العام والمديرية العامة لقوات الدرك في المملكة الأردنية الهاشمية، أطروحة دكتوراه فلسفة في العلوم الإدارية، قسم العلوم الإدارية، الرياض، 1437هـ-2016، ص08.

² نفس المرجع، ص09.

³ يونس طارق شريف، الفكر الاستراتيجي للقادة: دروس مستوحاة من التجارب العالمية والعربية، مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2002، ص149.

⁴ عامر خضير الكبيسي، التخطيط الاستراتيجي للقيادات التربوية، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2006، ص08.

الاستراتيجية حسبه هي القدرة على صياغة مستقبل المنظمة وتحقيق أهدافها، وتوفير شروط النجاح والتفوق والتميز والاستفادة من كافة الفرص الممكنة لتطوير المنظمة ووضع الآليات الكفيلة بالحد من الممارسات السلبية التي تقوض حاضر ومستقبل المنظمة¹، فالقيادة الاستراتيجية تضع خارطة طريق شاملة للمنظمة وتعمل على دفع كافة أعضاء المنظمة للعمل من أجل تحقيق نفس الأهداف والرؤى.

وكتعريف إجرائي يقصد بالقيادة الاستراتيجية الرؤى والتطلعات المستقبلية التي تضعها القيادات لاستشراف المستقبل والتكيف مع التغيرات البيئية المتسارعة، واقتناص الفرص لتطوير المنظمة وتحقيق أهدافها ورسالتها². وتعني ممارسة يقوم من خلالها القادة بتطوير رؤية شاملة للمؤسسة والتي ستساعدها على التكيف والمنافسة في ظل مناخ اقتصادي وتكنولوجي متغير، باستخدام أساليب إدارة مختلفة ومتطورة.

ب- عناصر القيادة الاستراتيجية: تركز على ثلاث 03 عناصر رئيسية والتي تميزها عن غيرها من أنواع القيادات و هي:

التركيز على المؤسسة: أي يقوم القائد بالاهتمام بكل ما يتعلق بالمؤسسة من مختلف الجوانب، على عكس القيادة التشغيلية التي تهتم بجانب واحد مرتبط بشكل مباشر بمهام القائد، بمعنى، نجد بأن القائد الاستراتيجي يهتم بكافة قطاعات المؤسسة وليس قطاع واحد وبكل ما يهم المؤسسة حتى لو كانت ذات علاقة غير مباشرة بها.

التركيز على المستقبل: بمعنى لا يهتم القائد بحاضر المؤسسة فقط ويتحقق الأهداف القصيرة المدى، بل تكون نظرتة مستقبلية، بحيث يهتم بتحقيق الرؤية الاستراتيجية المستقبلية والأهداف الطويلة المدى، كما أن القرارات التي يجب أن يركز عليها هي قرارات بعيدة المدى .

التركيز على التغيير: هنا يبرز الدور التحويلي للقائد الاستراتيجي، بمعنى القائد الاستراتيجي يهتم بتحقيق التغيير في الأداء المؤسسي، وإحداث تغيير عميق في رؤية وقيم وهيكل المؤسسة وثقافتها التنظيمية³.

02-سمات وقدرات ومهارات القيادة الاستراتيجية:

أ-صفات القيادة الاستراتيجية:

- امتلاك الرؤية الاستراتيجية: أي امتلاك التوجه الاستراتيجي.
- إلهام الآخرين: بحيث يتحول القائد الاستراتيجي إلى قدوة للأتباع .
- التصور وتوقع المستقبل: أي عدم التركيز على الأهداف الآنية فقط.
- الإبداع والإبتكار: ويشترك في هذه الصفة مع القيادة الإبداعية.
- الولاء: بحيث يكون للقائد الاستراتيجي ولاء قوي لرؤية المنظمة يظهر في أقواله وأفعاله.

¹ محمد مبروك، دليل القيادة الاستراتيجية في المؤسسات المعاصرة: <https://alighazy.com>

² خالد احمد الربابعة، مرجع سابق، ص09.

³ محمد مبروك، مرجع سابق، ص05.

-**الاطلاع الدائم والإمام الجيد بشؤون المنظمة:** القادة الاستراتيجيون يتميزون بكونهم على اطلاع مستمر بكل ما يحدث في المنظمة، باعتمادهم على مصادر معلومات رسمية وغير رسمية في المنظمة.

-**امتلاك منظور واسع-بعد النظر:** فالقادة الاستراتيجيون لا يكتفون بالتحكم في تخصصهم الضيق، وإنما يجب أن يكون نظرهم واسعة لكل ما يتعلق بالمنظمة، كما أنه لا يركز على الأهداف الآنية بل يطلع لتحقيق أهداف مستقبلية بعيدة المدى.

-**الاستخدام الذكي والعقلاني للقوة:** ينتهج القادة الاستراتيجيون سبلا مختلفة لتحقيق رؤية المنظمة الاستراتيجية بما في ذلك القوة، لكن يستعملها بحكمة وفي إطار عقلاني وكحل أخير بعد تعثر أساليب الإقناع.

-**الثبات والموثوقية:** القائد الاستراتيجي يتمسك بأهدافه ورؤيته الاستراتيجية ويعمل على إدماجها ضمن مكونات الثقافة التنظيمية للمنظمة.

-**امتلاك الشغف والدافع والحافز:** أي أن القائد الاستراتيجي يمتلك حماس شديد لتحقيق رؤيته الاستراتيجية مقارنة بالقائد التقليدي، ولا تحركه دوافع المال والسلطة بقدر ما تحركه دوافع داخلية لإثبات الذات وتحقيق التميز والتفوق لمنظمتهم مقارنة بالمنظمات المنافسة.

-**الروح الإيجابية:** القائد الاستراتيجي لا يركز على العقاب والمثبطات التي من شأنها تعطيل تطبيق رؤيته الاستراتيجية، بل يعمل على خلق بيئة إيجابية داعمة لرؤيته الاستراتيجية، ويسعى إلى نشر الروح الإيجابية بين أعضاء الفريق والعاملين لكسب دعمهم ودفعهم للوصول لدرجة التميز في العمل¹.

ب- قدرات القيادة الاستراتيجية: لا بد للقائد الاستراتيجي امتلاك القدرات الأساسية التالية:

-**القدرة على التفسير:** من القدرات التي يجب أن يتمتع بها القائد الاستراتيجي القدرة على تفسير وقراءة المواقف المعقدة في المنظمة واستخلاص النتائج الصحيحة التي تساعد على اتخاذ القرار الرشيد، ومن أمثلة ذلك قدرته على تفسير الحالة المزاجية والإنتاجية للمنظمة واحتياجات أطراف المنظمة: العاملين والزبائن والمتعاملين معها .

-**القدرة على اتخاذ القرار الاستراتيجي:** أي امتلاكه قدرة اتخاذ القرارات البعيدة المدى، العميقة والابتكارية.

-**القدرة على التوقع:** لا يكتف القائد الاستراتيجي بتفسير وقراءة الوضعية الحالية للمنظمة، بل لا بد أن يمتلك قدرة على توقع المستقبل ومختلف المواقف المستقبلية المحتملة وتأثيراتها المحتملة².

-**القدرة على تحقيق التوافق:** القائد الاستراتيجي يجب أن يتمتع بالقدرة على تحقيق التوافق بين سياسات وخطط المنظمة، والقدرة على تحقيق وحدة الاتجاه في عمل المنظمة وفق الرؤية الاستراتيجية للمنظمة، كما يجب أن يتمتع بالقدرة على الحد من التأثير السلبي للضبابية في عوامل السوق على سياسات وخطط المنظمة.

¹ ما هي القيادة الاستراتيجية؟ وما هي العوامل المتدخلة فيها؟ 01 ماي 2022 : <https://motaber.com>

² نفس المرجع.

القدرة على الإبداع والابتكار الإداري: ويقصد به الإبداع و الإتيان بالجديد ،فالقائد الاستراتيجي مطالب بالابتكار ويتوفر بيئة مناسبة للابتكار في المنظمة وتشجيع فريق العمل على الابتكار، والتوصل إلى مفاهيم جديدة واعتماد سياسات وأساليب جديدة تساهم في تميز المنظمة عن المنظمات المنافسة وفي الرفع الكبير في الانتاجية¹.
القدرة على التعلم والإبداع المعرفي: أي الاستيعاب الجيد للمعلومة واستخدامها بشكل سليم من أجل تحقيق الرؤية الاستراتيجية للمنظمة.

القدرات التنظيمية: وتشمل: القدرة على تنظيم الأفراد والمنظمة، وعلى تحديد نقاط التدخل الفاعلة والقدرة على التوجه الاستراتيجي وعلى تطوير القدرات الاستراتيجية وترجمة الاستراتيجية إلى أعمال.
القدرات الشخصية: وتشمل القدرة على التكيف، و القدرة على استيعاب المتغيرات البيئية المحيطة، والتعامل معها بما يخدم أهداف المنظمة ورؤيتها الاستراتيجية، ومواكبة التغيير البيئي و الانفتاح على البيئة المحيطة، ويتطلب ذلك تمتع القائد بالحكمة الإدارية والمرونة والعمق المعرفي والسلوكي².

ج-مهارات القيادة الاستراتيجية:

مهارة التواصل: لا يكفي لنجاح القائد الاستراتيجي امتلاكه رؤية استراتيجية بل لا بد من تمتعه بمهارة التواصل والحوار من أجل إقناع فريق العمل والعاملين بهذه الرؤية وبالأهداف الاستراتيجية للمنظمة ،من خلال سياسة اتصالية فعالة تنتهج سياسة الباب المفتوح مع أطراف العمل.

مهارة حسن الاستماع: يقول مارك توين: "الحكمة هي المكافأة التي تحصل عليها طوال حياتك من الاستماع عندما كنت تفضل التحدث". القائد الاستراتيجي يجب أن يتقن مهارة الاستماع إلى ما يقوله فريقه والعاملين والعملاء ذلك لأن "التحدث والاستماع وجهان لعملة واحدة وأفضل القادة يقومون بكلاهما بشكل جيد". والاستماع الجيد يساعد القائد الاستراتيجي على اكتساب المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات الصحيحة وحل المشاكل وتحسين الخدمات ويرفع معنويات أعضاء فريق العمل

مهارة التمكين: من خلال تمكين فريق العمل في عملية اتخاذ بعض القرارات دون العودة إلى القائد الاستراتيجي، ومنحهم فرص لتفجير طاقاتهم وابداعاتهم لتحقيق الرؤية الاستراتيجية للمنظمة³.

¹ محمد قاسم القيسي، دور القيادة الاستراتيجية في تطوير السياسات الإدارية بوزارة الصحة الفلسطينية، مذكرة ماجستير في تخصص القيادة والإدارة، أكاديمية الإدارة و السياسة للدراسات العليا، بالتعاون مع برنامج الدراسات العليا المشترك مع جامعة الأقصى، غزة، فلسطين، 1437هـ/2015م، ص32.

² ابراهيم بن حنش سعيد الزهراني، "القيادة الاستراتيجية وأثرها في تطوير قدرات التعلم التنظيمي: دراسة ميدانية بجامعة أم القرى"، **المجلة الدولية للأبحاث التربوية**، المجلد 42، العدد 02، أبريل 2018، ص 208-209.

³ حسين باديس عليان، دور ممارسة القيادة الاستراتيجية في تحسين الميزة التنافسية - مدبغة الميلية جيجل، مذكرة ماستر في تخصص التسيير الاستراتيجي للمنظمات، فرع علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة، 2013/2014، ص 35.

مهارة التفويض: بالنظر للمسؤوليات الكبيرة الملقاة على عاتق القادة الاستراتيجيين، فإن ذلك يتطلب منهم اللجوء إلى التفويض، لاسيما في المهام التنفيذية، مع الاحجام عن التفويض في المهام ذات البعد الاستراتيجي.

مهارة إدارة الصراع: وهي مهارة أساسية يجب أن يتمتع بها القائد الاستراتيجي وسبق شرحها في المطبوعة.

03-أساليب إعداد القادة الاستراتيجيين: هناك عدة أساليب عالمية لإعداد القيادة الاستراتيجية أبرزها:

الأسلوب الفرنسي: يهتم بالتدريب في مواقع العمل، وإشراك المتدربين في العمل القيادي مع القادة الرسميين، ثم نقل المتدربين إلى مواقع خارج العمل للتدريب والاستفادة من دراسات نظرية لاكتساب مفاهيم ومداخل نظرية حول القيادة، أي دعم التدريب الميداني بالمكتسبات النظرية.

الأسلوب الأنجلو أمريكي: يعتمد على التخطيط المسبق في إعداد القيادات الاستراتيجية وفق طريقتين: إما عن طريق البرامج التعليمية الجامعية من خلال تزويد القادة بالمداخل النظرية والمفاهيم الأساسية حول القيادة ويتم التعليم خارج نطاق العمل، أو عن طريق إخضاع المعنيين للبرامج والدورات التدريبية في المعاهد المتخصصة لتدريب القادة على المزاجية بين النظري والتطبيقي.

وعلى القادة الاستراتيجيين اختيار القيادات المستقبلية، والكشف عن القيادات بين المهمشين والمغمورين، فالقائد الاستراتيجي لا يكفي بصناعة نفسه وتطوير قدراته فحسب بل عليه صناعة قادة آخرين للمنظمة.

4- مهام وأهمية القيادة الاستراتيجية ودورها في ترشيد القرارات: يمكن تلخيصها فيما يلي:

- حسب Stephen القيادة الاستراتيجية هي من تقوم بوضع الخطط الاستراتيجية لربط نظام المؤسسة برؤيتها ورسالتها وأهدافها وبيئتها.

-القادة الاستراتيجيون يتكفلون باكتشاف القادة المستقبليين والطاقات والكفاءات من بين التابعين والاستثمار فيها.

-القيادة الاستراتيجية تلعب دورا في تحقيق تغيير استراتيجي عميق وطويل المدى في هياكل وأساليب عمل المنظمة بهدف النهوض بها نحو الأفضل، ومن أجل تحويل قيم ومبادئ المنظمة إلى قرارات عملية.

-القائد الاستراتيجي هو بمثابة الموجه والمرشد والمعلم والمدرّب والملمه بالنسبة للمؤسسين.

-تلعب دورا في تحديد الرؤى ووضع معايير صناعة القرارات وصنع ثقافة جديدة تتماشى مع الأهداف الاستراتيجية للمنظمة وتحفز التابعين على تنفيذها، وخلق ثقافة تنظيمية تشجع على العمل والتميز بين العاملين.

-القيادة الاستراتيجية تساهم في ترشيد القرارات وتحسين جودتها لكونها تهتم بالقرارات الاستراتيجية والإبداعية والابتكارية وتتجنب القرارات الروتينية النمطية¹.

-لا يمكن لأي منظمة أن تحافظ استمراريتها وتنافسيتها أن تتطور في المستقبل دون التوفر على قادة استراتيجيين يضعون الرؤى ويرسمون مستقبل المنظمة.

¹ حليلة حماتي، مسعود حنكة، مساهمة القيادة الإستراتيجية في تحقيق الإبداع التنظيمي: دراسة حالة مؤسسة ماما نونا لصناعة البسكويت والحلويات بالوادي، قسم علوم التسيير، معهد العلوم الاقتصادية والتسيير وعلوم التجارية، جامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي، 2020/2021، ص11.

- القيادة الاستراتيجية هي الأداة الرئيسية للتميز والإبتكار والتطور والإبداع في المنظمات، وهي منبع رشادة القرارات وتميزها.

- تحرص القيادة الاستراتيجية على تحقيق التوازن الاستراتيجي في المنظمات من خلال التوفيق بين الأطراف والأدوار والمهام.

05-عراقل القيادة الاستراتيجية :

-إنهماك القيادات الحالية بالأعمال والمهام والمشكلات الصغيرة اليومية والانشغال بالتفاصيل التشغيلية والمالية على حساب القضايا والمهام الكبرى والحيوية للمنظمة يعرقل دورها الحقيقي كقيادة استراتيجية.

-قلة أو ندرة القيادات التي تتوفر على الشروط والمهارات المطلوبة في القيادة الاستراتيجية.

-عدم إدراك بعض القيادات طبيعة الأدوار الحقيقية المسندة إليهم كقادة استراتيجيين.

-القيادة الاستراتيجية تتطلب قادة ديمقراطيين يؤمنون بتفويض المهام والتمكين، حتى يتفرغون للأدوار الحيوية الكبرى وهو شرط صعب التوفر في الكثير من القيادات الحالية التي تتجنب اللجوء إلى تفويض المسؤوليات لقلة الثقة في المرؤوسين أو خوفا على خسارة الموقع القيادي.

- النفور من المخاطرة الإستراتيجية خوفا من الفشل ومقاومة التغيير .

- الفشل في تطوير القدرات الإستراتيجية لكبار المديرين والتنفيذيين الذين من شأنهم التكفل بالأشغال اليومية ويملكون دورا حيويا في إنجاح القيادة الاستراتيجية.

- عدم توفر بيئة محفزة ومناسبة، وضعف قدرات القائد التواصلية والتحفيزية والتي تعد من أساسيات نجاح القيادة الاستراتيجية¹.

ثالثا-القيادة الإبداعية:

01-مفهوم القيادة الإبداعية وخصائصها:

أ-تعريف القيادة الإبداعية

-تعريف الإبداع: الابداع لغة مشتق من الفعل "أبداع" أي اخترع، وأبدعت الشئ وابتدعته، أي استخرجته وأحدثته، فهو عبارة عن تأليف جديد أو تصوير جديد لأشكال قديمة² و هو حالة عقلية بشرية تسعى لإيجاد أفكار أو طرق ووسائل غاية في الجدة والتفرد، بحيث تشكل إضافة حقيقية للإنتاج الإنساني، كما تكون ذات فائدة حقيقية علي أرض الواقع³. يقول دان بالوتا: " ... يأتي أفضل إبداع [...] من الرغبة في المساهمة في حياة الآخرين ، إما عن طريق تقديم شيء ما جديد يُحسّن من جودة حياتهم أو يُظهر للناس أن شيئاً يُعتقد أنه

¹ نفس المرجع،ص13.

² محمد الصيرفي، الحل الابتكاري للمشكلات، الإسكندرية: مؤسسة حورس الدولي، 2006،ص 152.

³ محمد هاني محمد، إدارة وتنظيم وتطوير الأعمال:قياس الأداء المتوازن،الأردن:دار المعتر للنشر والتوزيع،2015،ص 282.

مستحيل ممكن في الواقع، عندما تغير تصورات الناس حول ما يمكن تحقيقه ، فإنك تساهم في إنسانيتهم بأغنى طريقة ممكنة، أنت تمنحهم الأمل في المستقبل...¹.

-**تعريف القيادة الإبداعية:** هي إحدى الأساليب المعاصرة للقيادة، يستخدم المصطلح بشكل شائع في الدراسات التنظيمية وقد أبتكر لأول مرة في عام 1957، وانتشر في السنوات الأخيرة، حيث كان هناك اهتمام ملحوظ بالبحوث العلمية المتعلقة بالقيادة الإبداعية والابتكار، وظهرت جهود لتطبيق المفهوم في المؤسسات والمنظمات. وأضحت القيادة الإبداعية أكثر أهمية في البيئة السياسية والاقتصادية الحالية من أي وقت مضى. و يقصد بها العمل بشكل تعاوني لتطوير الأفكار المبتكرة، تهتم بتوفير الظروف والبيئة التي تشجع على الإبداع والابتكار، وتهيئة الحوافز النفسية أو المادية أو الاجتماعية والتي تحفز التفكير الإبداعي لدى الآخرين وتساهم في الحفاظ عليه وتطويره.

القيادة الإبداعية، هي تلك الممارسة القيادية التي تعتمد على تحقيق أعلى معايير الجودة والأداء المهني باستخدام الموهلات والمهارات والخبرات لتحقيق الأهداف الاستراتيجية والاستشرافية، عبر استخدام عناصر الذكاء العاطفي واستخراج القدرات الكامنة المخزونة لدى الموظفين وتطويعها لتحقيق أعلى مستويات الإنتاج وتجويده وتحقيق التميز عن المؤسسات المنافسة²، كما تساهم في اتخاذ القرارات الابتكارية الإبداعية.

القيادة الإبداعية هي القدرة على إنشاء وتحقيق حلول مبتكرة واتخاذ قرارات مبتكرة خاصة في مواجهة المواقف المعقدة هيكلياً أو المتغيرة، ويقصد بها القادة الذين يستطيعون توضيح الهدف لفرقهم عندما يتغير كل شيء وتكون الأساليب الجديدة غير معروفة و الذين يسعون إلى الإبحار في محيط من الصعاب والتحديات، ويملكون القدرة على التعامل مع التعقيد والغموض ويعملون ليس فقط من أجل المنظمة أو لأنفسهم ، ولكن أيضاً للمجتمع ككل³. و هي القيادة القادرة علي جمع الأفكار الجديدة مع بعضها البعض بطريقة فريدة والدور القيادي ينبثق من كون القائد المبدع هو الذي يرى المشكلة ويقراها دون غيره بطريقة مختلفة⁴.

ومن التعاريف الرائجة للقيادة الإبداعية نذكر:

تعريف سوهين الذي أكد في بحثه عام 2015 بأن القادة المبدعين الجيدين هم الذين يطورون بأنفسهم و باستمرار الميزات التالية: أنماط القيادة والإدراك، حث الأفراد والفرق، دوافع الأفراد والفرق، مهارات التعامل مع الآخرين، مستويات الإبداع، القدرة على إدارة التغيير، أنماط التواصل، القدرة على الإنصات، ومهارات اتخاذ القرار والأخلاق الشخصية. أما "بال" فقد أشار في عام 2015 إلى أن القيادة الإبداعية تبنى على الكفاءات

¹ محمد تيسير، ما هي القيادة الإبداعية؟ مع أبرز 04 نصائح لتعزيز مهاراتها، المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث، 11/12/

<https://blog.ajsrp.com:2022>

² القيادة الإبداعية، <https://ar.wikipedia.org>

³ محمد تيسير، مرجع سابق.

⁴ فدوى أبو الحسن محمد فرح، "مقومات القيادة الإبداعية وأثرها في الأداء المؤسسي"، مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 16، العدد 2، ديسمبر 2019، ص 85.

الأساسية الخمسة التالية: "العمل بشغفٍ وهدف، تطبيق التفكير الاستكشافي، تصور مستقبل أفضل، تنظيم الفرق الإبداعية، وقيادة التغيير المفاجئ".

في حين وصف لستول وتيمبيرلي القادة المبدعون بأنهم القادة الذين يبتكرون ظروف تساعد الآخرين على الإبداع ويقومون ببث روح الإبداع لديهم، وتشمل على: تحفيز الجميع على الشعور بالضرورة الملحة أو المسؤولية لاتخاذ تدابير إذا لزم الأمر، وجعل الزملاء يفكرون بأفكار وخبرات جديدة وخوض تجارب جديدة، وتوفير الوقت والمساحة لتسهيل الجوانب العملية؛ ووضع توقعات عالية، وتعزيز التفكير الإبداعي والتخطيطي لدى الفرد والعمل الجماعي، واعتبار الفشل كفرصة للتعلم والتخلي عن السيطرة وتطبيق الإبداع والمجازفة".

وعليه القيادة الإبداعية هي " قيادة الآخرين نحو تحقيق نتيجة إبداعية وجذب وتوجيه المجموعة نحو هدف جديد أو اتجاه جديد وتحدي جديد وقنص الفرص، تشجع على الرؤية البعيدة والتفكير وعمل الأشياء بشكل مختلف من أجل تحسين أداء المنظمات، والقادة المبدعون هم الذين يوفرن الظروف والبيئة والفرص للآخرين وتحديد فريق العمل ليكونوا مبدعين، إذ يحفز القائد المبدع الآخرين على التركيز على العملية والمهارات العملية لمواجهة تحدياتهم، بحيث يتحولون إلى مستشارين أو موجهين لفريق العمل لمواجهة التحديات و تحقيق أهدافهم بدلاً من إعطاء الأوامر أو القيام بالعمل بأنفسهم كما يفعل عادة القادة التقليديون، كما يركزون على اتخاذ القرارات الإبداعية المبتكرة غير النمطية وغير الروتينية وعليه، ومنه نستنتج بأن مهارات القيادة الإبداعية تختلف عن أسلوب الإدارة التقليدي الذي تستخدمه الكثير من المنظمات"¹.

وهناك مجالات تعكس أهمية الإبداع القيادي في تحقيق النجاح مثل:

- إحداث ابتكارات مستمرة في المنتجات والخدمات وتغييرات لتحديث هياكل المؤسسة واستخدام التكنولوجيا الحديثة وإيجاد وتطوير فكر المؤسسة و مناخ العمل وتحديد الاتجاه والرؤية ووضع تصور لمستقبل أفضل².
- ب-علاقة القيادة بالإبداع: يمكن إبراز الترابط بين المفهومين فيما يلي:
 - يستطيع القائد التأثير في الأتباع من خلال الإبداع في حل المشكلات.
 - القيادة الإبداعية هي المسؤولة عن تحويل وصياغة الأفكار الجديدة للمبدعين وتنفيذها سواءً كانت تلك الأفكار نابعة من داخل المؤسسة أو من خارجها.
 - يسهم الإبداع في قيام القائد بأداء العمليات الإدارية على أكمل وجه من خلال إجراء تحسين فائق في الاستراتيجيات والسياسات والإجراءات والأدوات وأساليب العمل.
 - الإبداع يستهدف المستقبل والقائد الناجح ينبغي أن يتميز بالنظرة المستقبلية للأحداث.

¹ القيادة الإبداعية، مرجع سابق.

² فدوى أبو الحسن محمد فرح، مرجع سابق، ص 88.

- الأفكار الإبداعية والابتكارية وإن كانت بدايتها فردية فهي عملية جماعية تتطلب توفر قيادة تعمل على تجسيدها¹.

- العلاقة بين القيادة والإبداع تكمن في أن الاثنين عبارة عن عمليات معرفية يقوم بها الأفراد بقصد أن يكونوا فاعلين في المواقف المختلفة.

- يمكن أن يؤدي الإبداع إلى القيادة والعكس صحيح، فعند استخدام الأفراد التفكير الناقد أو المنطقي، والتفكير الإبداعي في حل المشكلات فمن الممكن أن يؤدي هذا إلى تبوء أماكن قيادية، وعند استخدام الأفراد المهارات المختلفة للقيادة كالتخطيط والتنظيم و التواصل قد يؤدي هذا إلى الإبداع.

- الوصول إلى الإبداع الفاعل يتطلب امتلاك الفرد خصائص قيادية والعكس صحيح.

- حل المشكلات بطريقة إبداعية يتطلب عدة تنظيمات وعمليات وطرق تفكير يستخدمها المبدع لحل المشكلة، ولإجراء تلك التنظيمات لابد من وجود فرد يمتلك صفات قيادية لضبط تلك التنظيمات والعمليات الناتجة من التفكير وقيادتها.

- الإبداع في الأساس يعتبر من مكونات القيادة الفعالة ولا يمكن أن يكون القائد ناجحاً إذا لم يكن مبدعاً، فالإبداع أحد وسائل التأثير في الأفراد. حتى يستوفي القائد شروط القيادة الناجحة عليه أن يكون مبدعاً ومبتكراً، كما أن القيادة تؤثر على الفرد المبدع سلباً وإيجاباً، كذلك فإن الإنتاجية الإبداعية عند الأفراد تتطلب سمات أساسية كالذكاء والمعرفة والدافعية، والقائد غالباً ما يمتلك تلك السمات التي تساعده على الإبداع.²

ج-خصائص القيادة الإبداعية: القائد المبدع هو:

-القائد الذي يُبدي سلوكيات قد تتعارض مع أساليب الإدارة التقليدية.

- القائد الذكي الذي يحين معلوماته ويطور مهاراته وبيدع في اختيار الوسائل القيادية.

- القائد المهتم بشرائح الجمهور المتعدد وبيدع في تحقيق تطلعاتهم ورغباتهم.

- هو القائد الملهم لكونه النموذج الفاعل المؤثر والرمز المثالي للإبداع والابتكار والذكاء بالنسبة لمروؤوسيه.

-هو القائد الأب والأخ والمستشار من خلال قربه من دوائر العمل ضمن مؤسسته وتذليل المشاكل والصعوبات

-هو القائد الحكيم من خلال إدارته للأزمات والمخاطر بحكمة وباعتماد تخطيط استراتيجي دقيق واستخدام معايير الحوكمة وتوظيف الذكاء العاطفي.

-هو القائد المكتشف الذي يكتشف ويستتفر مواهب ومهارات وقدرات مروؤوسيه و يشجعهم على العمل كفريق.

-القائد المعلم الذي يعلم مروؤوسيه أكثر ما يحاسب مع التلويح بالحساب عند الإهمال.

-القائد الاستراتيجي والاستشراقي الذي يعمل على تحقيق الأهداف البعيدة والاستراتيجية ويسعى لتقليص التكلفة وهي خاصية مشتركة مع القائد الاستراتيجي.

¹ عفاف الباز، "دور القيادة الإبداعية في إدارة الأزمات"، مجلة النهضة، مجلد 11، العدد 03، 2002، ص ص 71-72.

² عبد الله السويد، القيادة الإبداعية: أسس ونظريات، الكويت: دار المسيلة للنشر والتوزيع، 2014، ص ص 36-37.

- هو القائد الموجه الذي يستخدم التوجيه الدوري والفجائي لمروسيه والتحليل المنهجي.
- هو القائد المحفز الذي يعمل على تعزيز التحفيز والمبادرة والابتكار لدى المؤوسين.
- هو القائد الذي يملك القدرة على الإبحار في محيط من الصعاب والتحديات، و القدرة على التعامل مع التعقيد و الغموض¹.
- هو القائد الذي يمتلك الأصالة في التفكير وطرح أفكار جديدة غير معروفة، لا يقبل جميع الآراء والأنماط السلوكية التقليدية السائدة، ويرفض الرتابة في التفكير والأفكار والأساليب المكررة والمستهلكة ويميل للتجديد و التغيير.
- وعليه يمكن تلخيص خصائص القيادة الإبداعية فيما يلي:
- يعمل بأسلوب أفضل ومختلف عن الآخرين وعن القادة التقليديين.
- يشارك في وضع حلول وقرارات إبداعية ويتجنب الحلول والقرارات الروتينية.
- يكافئ النجاح ويتفهم مراحل الفشل ويشجع الإجراءات التي تعزز وتحفز العاملين على تنمية قدراتهم الإبداعية².
- الانفتاح نحو التغيير والتجديد الدائم و الابتكار المستمر.
- اتساع الافق و التعرف على الفرص ومدى امكانية تحقيقها والبحث عن فرص المتاحة والممكنة.
- البحث الدائم على أفضل وأدكى وأحدث أساليب تنفيذ الأعمال والتي تحمل ميزة إبداعية.
- توفير بيئة مشجعة على الإبداع والابتكار وتوفير الإمكانيات المادية والمعنوية المحفزة عليه، مثلاً توفير قدر من المسليات وبت روح الخطاب الأخوي و المرح العلمي بهدف تلطيف أجواء العمل وتحفيز العاملين على الإبداع³.
- الاهتمام المستمر بالتنمية الذاتية وصقل المهارات المختلفة له وللعاملين.
- توقع الأحداث المستقبلية والاستعداد لها بوضع الحلول المناسبة لها.
- متابعة العمل ومعرفة مجالات النجاح و الإخفاق.
- الرغبة في التعرف على المشكلات و القضايا الداخلية والشعور بالمسؤولية قبل و أثناء اتخاذ القرار.
- القدرة على التحكم في البيئة التي تعيش فيها.
- الثقة في قدرة غيره أي العاملين وفريق العمل على الانجاز و تحمل المسؤولية.
- احترام اختيارات الغير وتقدير إنجازات الآخرين.
- الاندفاع نحو التعلم و استخدام العلم و الثقافة.

¹ محمد تيسير، مرجع سابق.

² دزير هريو، "القيادة الإبداعية ودورها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة"، مجلة الرواق للدراسات الاجتماعية والإنسانية، المجلد 08، العدد 01، 2022، ص 979-980.

³ دورة تكوينية، القيادة الإبداعية وتعزيز الأداء المتميز وتحقيق الأهداف، من 08 نوفمبر إلى 04 أبريل 2020، أماكن الانعقاد:

إسطنبول-بيرون-دبي-كوالالمبور: <https://euro-match.co/course>

-التوجه نحو المستقبل،والقدرة على قراءة التوقعات بشكل متميز عن المنافسين و امتلاك رؤية دائمة للإبداع،
و القدرة على اكتشاف مهارات القائد المبدع.

02-مرتكزات القيادة الإبداعية ومهاراتها:

أ- مرتكزات القيادة الإبداعية:

تمكين للإبداع: في مجال التمكين الإبداعي،يشجع القادة المبدعين الإبداع لدى الآخرين والأفراد ويمكنون لهم ماديًا ومعنويًا ويضعونهم في مناصب قيادية ويفوضون لهم سلطة اتخاذ القرارات لدفعهم لإبتكار أفكار جديدة تطور المنظمة، ويشتركون في العملية الإبداعية بأكملها، مشكلين جواً داعماً للإبداع والابتكار لدى فريق العمل و في كل المؤسسة ،كما يعملون على اكتشاف ذوي المهارات الإبداعية و يدعمون المبدعين المبتدئين.

توجيه الرؤية الإبداعية: في مجال التوجيه الإبداعي، يرى كل من مومفورد وسكوت وجاديس بأن القائد المُوجه يعد جزءاً أساسياً في العملية الإبداعية، فهو الذي يقوم بالتوجيه بينما يقوم الآخرون بالتنفيذ، ويشبهه بقائد الأوركسترا الذي يوجه أفراد الفرقة الموسيقية ، والقادة المبدعون بصفتهم خبراء استشاريون، سيدعمون أعضاء فريق العمل المبدعون بالأفكار والخطط والنصائح،

دمج المساهمات الإبداعية المتنوعة: في مجال الدمج الإبداعي، يُركز على قدرة القائد المبدع على دمج أو تجميع أفكاره الجديدة مع أفكار الآخرين من أعضاء فريق العمل المبدعة والمتنوعة، وتعتمد القيادة الناجحة في هذا المجال على قدرة القائد على خلق الانسجام بين الأفكار الإبداعية للآخرين وتجسيدها على أرض الواقع وحمايتها ومنح التقدير والاعتراف للمبدعين ومكافأتهم ، ويُعد مخرجو الأفلام مثلاً للقادة الذين يعملون في مجال الدمج، بحيث يقدمون إرشادات لإنشاء فيلم روائي يتضمن مساهمات إبداعية من عدة أشخاص مثل: كاتب السيناريو، والممثلين، وفناني المؤثرات الخاصة، ومصممي الأزياء، وما إلى ذلك.¹

ب- قدرات و مهارات القيادة الإبداعية: أتفق كلاً من عفاف الباز والغامدي والرفاعي في دراستهم لأبعاد وقدرات القيادة الإبداعية على ما يلي:

الإحساس بالمشكلات: القائد المبدع لديه حساسية شديدة تجاه المشكلات، فهو يملك القدرة على الشعور بأشياء في محيطه لا يشعر بها غيره من الناس العاديين ،و بالتالي تتكون لديه مهارة إيجاد حلول إبداعية للأخطاء وللمشكلات التي يحس بها أو تواجهه في مجال عمله وفي محيطه.

الأصالة والتجديد:يقصد بها التجديد أو الإنفراد بالأفكار، فالشخص المبدع ذو تفكير أصيل، مختلف عن الآخرين ولا يكرر أفكار الآخرين.²

¹ القيادة الإبداعية،مرجع سابق.

² حمزة محمد غريبي، القيادة الإبداعية ودورها في تطوير المؤسسات الأمنية ،دراسة تطبيقية على مديرية أمن الجفارة بالوزارة الداخلية الليبية،قسم الدراسات الأمنية،تخصص القيادة الأمنية، جامعة الأمير نايف للعلوم الأمنية ،الرياض 2010 ،ص ص 48-49.

المبادرة: وهي سمة القائد المبدع الذي يشجع روح المبادرة و يتبنى المبدعين ،ويشجع على المنافسة الصحية والشريفة بين العاملين ،ولا يقتل الحماس و الإبداع بأساليب القمع و الغيرة المهنية.
المثابرة:تعني قوة العزيمة و الاصرار على الانجاز و تحمل المسؤولية و مواصلة العمل للوصول الى حلول مبتكرة جديدة للمشكلات و الميل للأعمال التي فيها تحدي وصبر،فالإبداع والابتكار يحتاج للصبر بدونه لا يمكن تحقيقه¹.

الطلاقة: تعني القدرة على إنتاج عدد كبير من البدائل أو المترادفات أو الأفكار والسريعة في توليدها، وهي في جوهرها عملية تذكر واستدعاء اختيارية لمعلومات أو خبرات أو مفاهيم سبق تعلمها.
المرونة: يقصد بها تنوع أو اختلاف الأفكار التي يأتي بها القائد المبدع، وقدرته على تغيير أو تحويل مسار تفكيره أو وجهة نظره تبعاً لمتطلبات الموقف ويمكن تقسيم المرونة إلى نوعين:
المرونة التكيفية: وهي قدرة القائد على تغيير الوجهة الذهنية التي ينظر من خلالها إلى حل مشكلة محددة، وتسمى تكيفية، لأن القائد الإبداعي يحتاج لتعديل مقصود في السلوك ليتفق مع الحل السليم.
المرونة التلقائية: هي المرونة التي تظهر عند القائد دون حاجة ضرورية يتطلبها الموقف، فيعطي عددا من الاستجابات لا تنتمي إلى فئة واحدة، إنما تنتمي إلى عدد متنوع من الفئات.

03-مراحل القيادة الإبداعية ومتطلباتها:

أ-مراحل القيادة الإبداعية:تمر ممارسة القيادة الإبداعية بمراحل عديدة ضرورية لتطوير العملية الإبداعية، وحسب وضع سامي عبد الكريم الرحاحلة تتمثل في المراحل التالية:
مرحلة التحضير: وتوصف هذه المرحلة على أنها مرحلة جمع المعلومات، والتقصي عن المشكلة في جميع الاتجاهات، و استخدام الخلفية النظرية والذاكرة وإجراء القرارات المختلفة، حيث يتم بعدها القيام بمحاولات للعمل على حل المشكلة ولكن المشكلة تبقى قائمة.
مرحلة الاحتضان: في هذه المرحلة يشعر الفرد بشكل مباشر بالإبداع ،و تبدأ بالخلق الجديد و الابتكار الناجم عن حالة الغموض و المتوجه نحو الوضوح ،وتبدأ بالمراحل الحسية إلى الرمزية ويبدأ الشعور بأن هناك شيئاً مفقوداً و غامضاً ،فالمرحلة الأولى تكون غامضة ومخفية،ثم يحدث الصراع ،ثم يزول عند ظهور شعاع من إشعاعات الإلهام الدافعة للإبداع والابتكار.

¹ ليلي حسن عبد الله القرشي، القيادة الإبداعية والمناخ التنظيمي في الجامعات السعودية، كلية التربية، جامعة أم القرى،السعودية، 2004، ص ص 95-96.

مرحلة الإشراق "الشرارة": هي المرحلة التي تملك اللحظة التي يتم فيها انبثاق شرارة الإبداع، وهي مرحلة العمل الدقيق والحاسم والتي تؤدي بدورها إلى ميلاد فكرة جديدة تؤدي بالتالي إلى حل المشكلة، وهي أيضا تغير مفاجئ في الإدراك لتركيب فكرة جديدة، ويصاحب ذلك شعور بالارتياح والاستثارة والاستتارة¹.

مرحلة التحقيق: هي مرحلة اختيار الفكرة الجديدة وتجريبها، والتي تؤدي بدورها إلى إخراج الإنتاج الإبداعي إلى حيز الوجود.

بعد المرور على كل هذه المراحل نصل للفكرة النهائية التي تتميز بالحدثة والجدة والأصالة والإبداع والابتكار، وتكون ذات مصداقية وقابلة للتنفيذ وتقدم الإضافات المطلوبة.²

وذكرت كارول جومان أن مراحل تطبيق الإبداع الذي يساعد في تحقيق القيادة الإبداعية تتمثل فيما يلي:

- **الإعداد:** تعتبر مرحلة التحضير وفيها يتم جمع البيانات.

- **الاندماج في المشكلة:** وهي المرحلة التي يتم فيها الانغماس في المشكلة عن طريق دراسة مختلف الاهتمامات والزوايا والآراء والحقائق التي جُمعت.

- **احتضان المشكلة:** وهي المرحلة التي يدرس العقل الباطن المشكلة ويبحث عن الحل، بينما يراقب العقل الواعي العملية عن كثب.

- **الوصول إلى حل:** وهي مرحلة ظهور الإجابة فجأة على شكل صورة، فكرة، حدس.

- **التقييم:** وهي المرحلة التي يتم فيها الحصول على المعلومات الاسترجاعية واختبار الفرضيات وتعديل وتطوير الأفكار الإبداعية والحصول على الدعم اللازم لها.

- **التطبيق:** وهي المرحلة التي يتم فيها وضع الفكرة موضع التنفيذ وترجمة الإبداع إلى واقع ابتكاري، مما يجعلها ملموسة وذات قيمة ومعنى.³

ومما سبق يتضح أن القيادة الإبداعية تتولد من خلال مراحل مرتبطة بعضها ببعض، وتتسم بالمرونة والدقة.⁴

ب- متطلبات نجاح القيادة الإبداعية: يمكن إجمالها فيما يلي:

- تشجيع القادة المبدعين والتميزين وتحفيزهم ماديا ومعنويا.

- دعم الأنشطة الإبداعية وتميئها من خلال تخصيص ميزانية كافية لتمويل العملية الإبداعية.

- توفير دورات تدريبه وورش عمل مستمرة تُعنى بموضوع القيادة الإبداعية، لتنمية مهارات الإبداع لدى القيادات.

¹ سارة بنت عبد الله بن عبد العزيز آل حسين، درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى قائدات مدارس المرحلة الابتدائية بمحافظة حوطة بني تميم، مذكرة ماجستير في تخصص الإدارة والتخطيط التربوي، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، كلية العلوم الاجتماعية، قسم الإدارة والتخطيط التربوي، 1438/1439 هـ ، 2017/2018م، ص18

² دناير هريو، مرجع سابق، ص ص 18-19.

³ كارول جومان، **الإبداع في العمل: دليل عملي في التفكير الإبداعي**، ترجمة باهر عبد الهادي، الرياض: دار المعرفة للتنمية، 2001، ص ص 92-93.

⁴ سارة بنت عبد الله بن عبد العزيز آل حسين، مرجع سابق، ص ص 18-19.

- توسيع الصلاحيات الإدارية للقادة، وتحقيق المرونة في الإجراءات الإدارية ما يشجع على الإبداع والابتكار .
- توفير البيئة المناسبة للتفكير الإبداعي الفردي والجماعي وتوفير مناخ محفز على الإبداع والابتكار .
- نشر ثقافة الإبداع والعمل بروح الفريق المتعاون في المنظمة.
- إشراك الجامعة في نشر ثقافة الإبداع لدى طلبة الجامعات وتكوينهم وتنمية قدراتهم الإبداعية والابتكارية لتوفير كفاءات مستقبلية مؤهلة لإدارة المؤسسات والمنظمات، من خلال اعتماد مقاييس حول القيادة الإبداعية في تخصصات الإدارة وإدارة الموارد البشرية والتسيير في الجامعات.
- السعي المتواصل لجذب واستقطاب العناصر الإبداعية ومنحهم القيادة¹.
- توفير الوقت الكافي للقادة لتطبيق أفكارهم الإبداعية.
- التعامل مع المحاولات الفاشلة على أنها فرصة للتعلم وليست خطأ وفشل.
- وضع أهداف و توقعات مرتفعة وطموحة لرفع مستويات الإبداع في المنظمة، لتحفيز الجميع قادة وعاملين وخلق التنافس بينهم في مجال الإبداع والابتكار².

04- أهمية القيادة الإبداعية ودورها في ترشيد القرارات ومعوقاتها:

أ- أهمية القيادة الإبداعية ودورها في ترشيد القرارات:

أشارت نتائج دراسة الرئيس التنفيذي العالمي لمؤسسة الحاسبات الآلية الدولية "أي بي أم" إلى أنه وفقاً للرؤساء التنفيذيين الذين تم استطلاع رأيهم، كان الإبداع من أهم صفات القادة لنجاح الأعمال ونزاهتها الفائقة ولفكر عالمي. وتشير الدراسات الاستقصائية البحثية إلى أن الانفتاح على الإبداع في المنظمات والمؤسسات يُنظر إليه على أنه أخطر أوجه القصور في التعيينات الجديدة ، وذلك وفقاً لتقرير The Economist's Global Talent Index Report عام 2012، كما يُنظر إلى الإبداع على أنه أهم جودة قيادية في دراسة أجرتها شركة IBM عام 2012 تحت إشراف أكثر من 1500 مدير تنفيذي.

في عام 2013 ، أشار المنتدى الاقتصادي العالمي على حيوية القيادة الإبداعية بقوله : " إن القيادة هي التحدي الأكبر الذي نواجهه، عندما نصل إلى عام 2020 ، يمكننا أن نرى كيف تم ذلك، سواء كنا ننظر إلى القيادة السياسية أو الثقافية أو التعليمية أو المجتمعية ، فنحن بحاجة إلى قادة يمكنهم حل المشكلات". وأضافت مورين سالمون ، خبيرة القيادة الإبداعية وأستاذة محاضرة في قسم التصميم في كلية لندن للاتصالات في سياق حديثها عن أهمية القيادة الإبداعية: " نحن بحاجة إلى قادة لا يفكرون فقط في المستقبل القريب ولكن أيضاً ما الذي نحتاج إلى القيام به للحفاظ على أنفسنا خلال السنوات العشر القادمة"³.

¹ علاء محمد قنديل ، القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، عمان :دار الفكر للنشر والتوزيع ،2010،ص 156.

² رجا الله عطا الله جابر الرفاعي، مستوى القيادة الإبداعية لدى مديري مدارس التعليم العام في محافظة ينبع،مذكرة ماجستير،كلية التربية،جامعة طيبة بالسعودية،2013،صص 17-18.

³محمد تيسير، مرجع سابق.

وتتمثل أهمية القيادة الإبداعية والربط بين القيادة والإبداع في تشجيعها على استمرار ونجاح العمليات الإبداعية داخل المؤسسة وفي تنمية وتهيئة المناخ الإبداعي، فالقادة الإبداعيون يسعون بصورة مستمرة لإيجاد أفضل الطرق التي تساهم في تحقيق المصلحة الأهم برفع وعي القيادة والأتباع والمنظمة ككل¹. كما تلعب دورا بارزا في تجويد القرارات كونها تساهم في اتخاذ القرارات الإبداعية الابتكارية والجديدة وتجنب القرارات الروتينية النمطية.

وعموما، يمكن تلخيص أهمية القيادة الإبداعية فيما يلي:

- تعمل على تشجيع وتحفيز المبادرات الإبداعية للأفراد في المؤسسة.
 - تعمل على التطوير والتحسين المستمر لآداء العمال وتحفيزهم من خلال تشجيع وتدعيم طرح الأفكار الإبداعية وعلى إخراج أحسن ما لديهم من إبداعات كامنة.
 - تسهل عمل المؤسسة مع الجهات الخارجية باعتبار أن القائد المبدع له مهارات الذكاء العاطفي التي تمكنه من التفاهم والتواصل مع مختلف الأطراف التي تتعامل معها المؤسسة بذكاء.
 - تساعد المنظمة على مواجهة الصعاب وحالات التعقيد الغموض، والتحديات الحالية والمستقبلية².
- وتكمن أهميتها كذلك فيما يلي:

- يعد الإبداع وقوداً أساسياً لنشاط فريق العمل، وعليه لا بد من توفر قيادة نشطة تشجع على الإبداع لتوليد الأفكار الجديدة.
- تعتبر القيادة الإبداعية، البوتقة التي تنصهر بداخلها طاقة المفاهيم والسياسات والاستراتيجيات.
- تقوم القيادة الإبداعية بمواكبة التغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة³.
- تساهم القيادة الإبداعية في تنمية القدرات الإبداعية ومهارات التفكير الإبداعي في المنظمة، لمواكبة التطورات المتتابة والمتلاحقة في المنظمات المعاصرة.
- تساعد القيادة الإبداعية على استشراف المستقبل من خلال ما تملك من مهارات وقدرات إبداعية.
- تساهم في توفير المناخ الذي يساعد فريق العمل على المشاركة الخلاقة والمبادرة والإبداع⁴.
- يتيح للعاملين فرص لتبني أفكار مبتكرة و التخلي عن الطرق التقليدية للعمل بالمنظمة.
- تساعد على اتخاذ القرارات الإبداعية الابتكارية والجديدة وتجنب القرارات الروتينية النمطية ما ينعكس إيجابا على أداء العاملين ونتاجية المنظمة.

¹ فدوى أبو الحسن محمد فرح، مرجع سابق، ص 84.

² دزاير هريو، مرجع سابق، ص 978.

³ مريم أحمد الزهراني، القيادة الإبداعية للمديرات وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمات في دور رياض الأطفال الأهلية بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المديرات والمعلمات. مذكرة ماجستير، مكة، 2013، ص 68.

⁴ كفى جعفر القحطاني، واقع ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديرات المدارس الثانوية بمدينة الرياض من وجهة نظر المديرات والمشرفات. مذكرة ماجستير، جامعة الملك سعود، الرياض، 2012، ص 38.

ب- معوقات القيادة الإبداعية:

معوقات شخصية:

- تتعلق بنمط الشخصية وما تتضمنه من خصائص ومورثات مثل الميل للمجازاة والمسايرة، والتبعية مما يشوه التفكير الإبداعي المستقل.

- عدم القدرة على تحمل المخاطر و انخفاض شعور القائد بأهمية الأعمال التي يقوم بها.

- التفكير بعشوائية في حل المشكلات¹.

معوقات تنظيمية:

- عدم القدرة على إدراك جوانب المشكلة بالشكل الصحيح وصعوبة إدراك العلاقات غير المباشرة فيها ما يعيق العمل الإبداعي لدى القائد.

- الاستعجال في حل المشكلة ما يجعل القائد ينظر إليها نظرة سطحية وتقديم حلول سطحية.

- ضعف الثقة بالنفس، أكبر عائق يحول دون تحقيق القيادة الإبداعية هو ضعف ثقة القائد بنفسه وبقدراته ما يؤدي إلى انزوائه وميوله نحو التقليد وتجنب التجديد.

- التفكير النمطي والامتثال الزائد للقوانين والأنظمة والمعايير والعادات والتقاليد، ما يدفع القائد الى اعتبار أن الحفاظ على المألوف والسير وفق ما تم التخطيط له من قبل هو الأنسب والأصح، وأن التحديث والتطور يقود إلى المجهول ويعرضه للنقد وبالتالي يحجم على المغامرة وإطلاق الخيال ومن ثم يتوقف عن الإبداع.

- الصراع بين المدراء وغياب الانسجام والتوافق مع المرؤوسين وبينهم وبين القائد يعيق القيادة الإبداعية.

- غياب الدوافع الداخلية المحفزة على الإبداع والابتكار لدى القائد وضعف نظام التحفيز والتشجيع.

- الخوف من الفشل وهو أحد أكبر تحديات الإبداع الإداري كونه يجعل القائد يميل للتمسك بالمألوف وعدم الخروج عنه، وعدم التجديد في الأفكار والأهداف والأساليب خوفا من الفشل وردة الفعل والانتقادات.

- ضعف المستوى المعرفي والفني للقائد الإداري يعيق التفكير الإبداعي لديه.

- التفكير غير المتعمق أو النظر إلى الأهداف و الأفكار والأساليب السائدة على أنها مسلمات غير قابلة للنقاش والبحث مما يجعلها عقبة أمام الإبداع².

- المركزية الشديدة في الإدارة، واتسام النمط القيادي الأعلى فيها بالمركزية والتسلط والرقابة الشديدة لمتابعة أداء العاملين، وتمسك القيادة بالأنظمة واللوائح، أي تعامل القائد مع الأمور بجدية وصرامة مفرطة والمبالغة في مكافأة النجاح يدفع العاملين إلى الإحجام عن الإبداع.

- عدم وضوح أهداف المنظمة، والافتقار إلى معايير موضوعية للأداء، وكذا الافتقار إلى العمل الجماعي³.

¹ رجا الله عطا الله جابر الرفاعي ، مرجع سابق ، ص 15.

² دزاير هريو، مرجع سابق، ص 983.

³ سارة بنت عبد الله بن عبد العزيز آل حسين، مرجع سابق، ص ص 21-22.

المحور التاسع: القيادة الرقمية كمنهج جديد للتحول الرقمي و لتجويد القرارات

يعد القرن الحادي والعشرين قرن رقمنة المعلومات، التي مست كافة المجالات بما فيها الإدارة لتتحول إلى إدارة إلكترونية، ما فرض ضرورة تحول القيادة إلى قيادة رقمية، وسنحاول في هذا المحور التطرق لمفهوم القيادة الرقمية والفرق بينها وبين القيادة التقليدية، أنماطها وخصائصها، السمات والمهارات الداعمة للقيادة الرقمية ومتطلباتها، مراحل تطبيقها، أهميتها ودورها في تطوير المنظمة وتحسين جودة القرارات، وعراقيلها.

أولاً - مفهوم القيادة الرقمية والفرق بينها وبين القيادة التقليدية

01-تعريف القيادة الرقمية: هي مساهمة القائد في التحول نحو مُجتمَع المعرفة، والتحكم في مجال التقانة، وهي الاستخدام الاستراتيجي لأصول المنظمة والشركة الرقمية بهدف حل مشاكل العمل وسد احتياجاته، وتعني استعمال القائد للرقمنة في التعامل على المستويين التنظيمي والفردى¹، وتعرف كذلك بأنها عملية تأثير اجتماعي عن طريق التكنولوجيا، لإحداث تغيير في المواقف والمشاعر والتفكير والسلوك والتعامل مع الأفراد أو الجماعات أو المؤسسات لتوجيههم نحو تحقيق هدف محدد. فتوجه الإدارة نحو الرقمنة وظهور الإدارة الإلكترونية وتزويد المؤسسات والمنظمات بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات للعمل والتواصل فرض الحاجة إلى القيادة الإلكترونية. يعتبر أفوليو وكاهي القيادة الإلكترونية الناجحة هي تلك التي تتضمن توازناً مناسباً بين الأساليب التقليدية والجديدة، وتتجنب سوء الفهم من خلال إيصال الفكرة والتعامل مع العاملين و المتعاملين بعناية ووضوح، وتقوم استخدام التكنولوجيا للوصول إلى الآخرين بطرق سريعة الاستجابة. يعرفها جوثالس Goethals بأنها تعني القيادة في القطاعات الأساسية لمجتمع المعلومات مثل الاتصالات، الصحافة، الوسائط المتعددة، وعرفها كل من روديتو وسيناغا Rudito & Sinaga بأنها مزيج من الكفاءة الرقمية والثقافة الرقمية التي تدفع نحو التغيير والاستفادة من التكنولوجيا الرقمية².

يعرف شنينجر Sheninger القيادة الرقمية بأنها لا تتعلق بأداة ملفتة للنظر، بل هي عقلية استراتيجية تستخدم الموارد المتاحة لتحسين ما نقوم به، مع توقع التغييرات اللازمة لتعزيز الثقافة التي تركز على المشاركة والإنجاز. وبأنها تعني تحديد الاتجاه، والتأثير على الآخرين، وبدء تغييرات مستدامة من خلال الوصول إلى المعلومات، وبناء العلاقات لتوقع تغييرات مهمة للنجاح والتعليم في المستقبل والتي يتم فيها استخدام مزيج ديناميكي من العقلية والسلوكيات والمهارات لتغيير وتحسين الثقافة من خلال المساعدة

¹ فياض بايان، القيادة الرقمية لعملية التحول الرقمي، 12 أبريل 2022، <https://www.rmg-sa.com>

² يوسف الطائي، باقر الحدراوي، "أثر القيادة الرقمية في تبني الثقافة التنظيمية لدى الموظفين العاملين بمديرية تربية ، محافظة النجف الأشرف- العراق"، المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث، عدد 6، 2019، ص 12.

التكنولوجية¹. كما عرفها تومي بأنها قدرة القائد على تحديد وتحقيق الفرصة لنمو الأعمال والقيمة من خلال الاستخدام الفعال للتقنيات الرقمية.

وبالنسبة لنشأة مصطلح القيادة الرقمية، فقد استخدم المصطلح لأول مرة في الدراسات العلمية من قبل البروفيسور أوتو كريسين Utho Creusen في الجامعة الكاثوليكية في ايشتويت -إنغولشتات -ألمانيا، والتي تم فيها التحقيق في عوامل نجاح الشركات الناشئة ودور تكنولوجيا المعلومات في تطوير القيادة . ويتداخل مصطلح القيادة الرقمية والالكترونية مع مصطلح القيادة الافتراضية **Virtual Leadership**، ويقصد بالقيادة الافتراضية الإدارة والإشراف عن بعد على فريق غير مباشر أو مجموعات العمل المتناثرة في أنحاء العالم والتي نادراً ما تلتقي ضمن نطاق عمل واحد باستخدام تكنولوجيا الاتصالات. فإذا كان المفهوم التقليدي للقيادة، تتضمن التفاعل وجها لوجه والعمل الحضوري في المؤسسات، فإن القيادة في عصرنا تقود مشاريع كاملة ومؤسسات عن بُعد وتكون عملية التفاعل والاتصال مع العمال والعملاء فقط عبر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات خاصة بعد انتشار كوفيد 2019. بحيث يستعمل القائد الوسائل التكنولوجية مثل مؤتمرات الفيديو وبرامج التعاون عبر الإنترنت والهواتف المحمولة والبريد الإلكتروني وشبكة الانترنت للعمل عن بعد والتواصل دون قيود الزمان والمكان.

ووفقاً لكوك، القادة في البيئة الافتراضية لديهم نفس المسؤوليات الأساسية للقادة في البيئة الواقعية ومسؤوليات، القائد الافتراضي لا تقل أبداً عن مسؤوليات قائد الفرق المباشرة مثل تنظيم وتحفيز فرق العمل، ومراقبة التقدم، وتطوير أعضاء الفريق، والتوجيه والتنظيم وإصدار الأوامر والتعليمات ووضع خطط تنمية للشركات مع ضمان تنفيذها إلى جانب إدارة تطوير مهارات فرق العمل مختلفة المستويات لكن بالاستعانة بالتكنولوجيا الحديثة . وعليه، نستنتج بأن القيادة الرقمية تعني الاستفادة من قطاعات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والتي تمثل الأساس للربط بين القادة و العملاء والموردين، وهي مزيج من أسلوب القيادة التحولي واستخدام التكنولوجيا الرقمية، و تتمثل القيادة الرقمية في المهام والأدوات والإجراءات التي تعتبر حاسمة بالنسبة لقيادة الشركات في الأسواق الرقمية.

02-الفرق بين القيادة الرقمية والقيادة التقليدية: يمكن إجمالها فيما يلي:

-القيادة الرقمية أكثر مرونة وتكيفاً مع متطلبات العصر والثورة التكنولوجية الحديثة مقارنة بالقيادة التقليدية التي تتسم بكونها أكثر جموداً ولا تستوعب النهضة التكنولوجية ومتطلبات العصر.

-القيادة الرقمية تعطي أهمية قصوى للابتكار والإبداع والنمو، والتي تعزز الرغبة في التغيير والعمل بشكل مستقل أكثر من القيادة التقليدية التي تترك مجال ضئيل للإبداع وتتجنب التغييرات قدر الإمكان.

¹Sheninger , E, 7 Pillars of digital leadership. International Center for Leadership in Education, 2022,PP.1-4: <https://www.hmhco.com>

-القيادة الرقمية درجة المخاطرة فيها أكبر من القيادة التقليدية، خاصة في عملية اتخاذ القرار، فالقادة الرقميون يتخذون قرارات أكثر جرأة وسرعة وخطورة مقارنة بالقيادة التقليدية.

-تحدد المسؤوليات والسلطات بمرونة أكبر في القيادة الرقمية مقارنة بالقيادة التقليدية التي تكون أكثر دقة وجمود.
-في القيادة الرقمية هناك إشراك أكبر للعاملين في عملية صنع القرار دون التقيد بالتسلسل الهرمي في العملية مقارنة بالقيادة التقليدية.

-القيادة التقليدية لا تتقبل الأخطاء والصراعات، وتعاقب الشخص المرتكب للأخطاء وغير الملتزم بالقواعد، عكس القيادة الرقمية المنفتحة التي تكتسب ثقافة الخطأ الإيجابي كأسلوب للتعلم واكتساب الخبرة وتتسم بالمرونة في تطبيق القواعد.

- بالنسبة للقيادة الرقمية يتم إتاحة المعلومات بشكل كامل و على نطاق واسع باستعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات كشبكة الانترنت والانترنت والاكسترنات مما يخلق شفافية عالية ومرونة في العمل، عكس القيادة التقليدية أين يتم توزيع المعلومات بشكل منتظم عبر مستويات التسلسل الهرمي حيث تقع الأهمية والمسؤولية على المسؤولين والمدراء.

-يقوم القادة الرقميون بإشراك العاملين في تحديد أولويات المهام والنتائج وتقييمها بدرجة أكبر من القادة التقليديون أين يتحكمون أكثر في عملية نقل المهام وتقييم النتائج¹.

ثانياً- أنماط القيادة الرقمية وخصائصها:

01-أنماط القيادة الرقمية: حسب بعض المختصين وتبعاً لما ورد في كتاب The New Leadership Playbook for the Digital Age ، تم تصنيف القادة الرقميين إلى أربعة أنماط أساسية هي:

أ-القائد المنتج: يستغل كل التقنيات الرقمية الحديثة للحصول على نتائج فعلية وملموسة، بحيث يركّز القائد المنتج على تحقيق أفضل النتائج باستعمال الخبرة الرقمية والتحليلات والابتكار، ويتميز بالسرعة والتركيز على العملاء والتواصل معهم باستعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

ب-القائد المستثمر: لا يُركز على تحقيق أغراض قصيرة الأمد، بل بعيدة المدى باستعمال التكنولوجيات والرقمنة ونظم المعلومات، ولا يهتم فقط برفع الانتاجية بل يُوجه تركيزه صوب تحقيق الاستدامة وجلب الفوائد للمجتمع، وتوفير المنافع طويلة الأجل.

ج-القائد الموصل: يعتبر العلاقات رأس مال اجتماعي مهم لتطور المنظمات، وينصب تركيزه على بناء العلاقات، والتواصل والتعاون الفعال؛ لصنع قيمة حقيقية، بمعنى يستعمل الرقمنة والتكنولوجيات للتواصل مع العاملين والعملاء أكثر من أي شيء آخر.

¹ Müller,N,Digital Leadership vs.Traditional Leadership, 2016/10/10 :

<https://www.markenrebell.de>

د-القائد المستكشف: يبحث عن فتح آفاق جديدة والوصول إلى طرائق وممارسات وفرص لم يعثر عليها أحد من قبل، وهو مدفوع بالفضول والرغبة في التجريب لتحقيق التحديات الصعبة، ولتحقيق ذلك يستعين بالرقمنة ونظم المعلومات والتكنولوجيات الحديثة¹.

02- خصائص القيادة الرقمية: يضع العازمي الخصائص التالية:

-رقمنة الخدمات واستمراريتها: أي التخلي عن الأساليب التقليدية واستعمال التكنولوجيات الحديثة لتطوير الخدمات و توفيرها بشكل متواصل دون انقطاع.

التركيز على النتائج: تهتم القيادة الإلكترونية بتحويل الأفكار إلى نتائج واقعية، وتحقيق المنافع وتخفيف الجهد والمال والوقت.

التغيير المستمر: هو مبدأ أساسي في القيادة الإلكترونية، بحيث تسعى بانتظام للتحسين والتطوير ورفع مستوى الأداء².

في حين حدد حسن 2011 خصائص أخرى للقيادة الرقمية تمثلت في:

- قيادة تمتلك الإحساس بالتقنية، فالقائد الرقمي يتحسس أبعاد التطور التقني في الأجهزة الإلكترونية والبرمجيات والشبكات والتطبيقات.

- قيادة مبتكرة ذات مؤهلات ومهارات تتميز بروح المنافسة والقدرة على خوض تحدي المنافسين الآخرين.

- القيادة الرقمية قيادة ذات حس إنساني عالٍ، لأن التقنية تحتاج إلى عاملين متخصصين وذوي مؤهلات عالية.

وعموماً القيادة الرقمية تتميز بالخصائص التالية:

- قيادة غير مرتبطة بزمان ومكان معينين، إذ أن عملية التواصل بين القائد والمدراء والطلاب بدون حدود أو قيود زمانية أو مكانية.

- تعتمد بشكل كامل على تكنولوجيا المعلومات مما يقلل من الجهد البدني المبذول للقائد³.

ثالثاً- السمات والمهارات الداعمة للقيادة الرقمية ومتطلباتها

01- السمات والمهارات الداعمة للقيادة الرقمية: نجملها فيما يلي:

أ-امتلاك الفضول الرقمي والمعرفة الرقمية: يتميز القائد الرقمي بالفضول والشغف بالرقمنة، دائم الإطلاع على الابتكارات والمتغيرات في العالم الرقمي، فتركيز القيادات الرقمية يكون منصباً على التقنيات الرقمية

¹ فياض بايان، مرجع سابق، ص02.

² عبدالله بن طاهر العشماوي، خالد بن محمد العصيمي، "القيادة الإلكترونية وعلاقتها بالوعي الرقمي لدي قادة مدارس المرحلة الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمين"، مجلة الشباب الباحثين، كلية التربية، جامعة سوهاج، مصر، عدد 9 ، أكتوبر 2021، ص535.

³ اسعد أحمد نوال لافي، "معوقات تطبيق القيادة الرقمية من وجهة نظر مديرات المرحلة الثانوية في لواء قصبه إريد"، المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، المجلد 11 ، العدد3 ، 2022 ، ص501.

المتتمثلة في الذكاء الاصطناعي وقاعدة البيانات الضخمة والحوسبة السحابية والتجارة الإلكترونية والتسويق الرقمي. والقائد الرقمي لا يجب أن يهتم بتطوير قدراته في التقانة والرقمنة فحسب بل عليه كذلك تدريب الموظفين عليها¹.

ب- امتلاك الرؤية المستقبلية: في ظل بيئة التحولات الرقمية المتقلبة على القائد عدم الاكتفاء بالتعامل مع الحاضر فحسب بل عليه أن يتطلع نحو المستقبل من خلال خلق رؤية واقعية جديدة، وعليه أن يكون طموحا مع امتلاك القدرة على الصمود أمام المصاعب والتماسك والتحدي لبلوغ المستقبل المطلوب، كما يجب أن تتسم رؤية القائد الرقمي بالواقعية فيما يتعلق بالسوق والظروف الاجتماعية و التنافسية والتكنولوجية الرقمية التي من المحتمل مواجهتها في المستقبل ويتعامل مع المشاكل بأفكار إبداعية. بمعنى يحتاج القائد الرقمي إلى رؤية واضحة حول التحول الرقمي، مع توصيل هذه الرؤية إلى كل العاملين في المنظمة.

الاستعداد لتحمل المخاطر - المخاطرة: من أهم السمات المميزة للقيادة الرقمية اكتساب ثقافة الخطأ الإيجابي، بحيث لا ينظر للأخطاء بشكل سلبي في حد ذاتها، بل كفرصة للتعلم من الأخطاء وجعلها أفضل في المرة القادمة. يحتاج القائد الرقمي للبحث عن فرص جديدة واحتضان الأخطاء التي حدثت أثناء التجارب الجديدة للعاملين في المنظمة للتعلم من تلك الأخطاء، و إلى منح العاملين فرص تجريب أشياء جديدة حتى لو انتهى بهم الأمر في النهاية بالفشل، بحيث يتجاوز أخطاءهم ما دامت تساهم في إكسابهم التجربة والخبرة اللازمتين لتحسين الأداء مستقبلا.²

بمعنى يتميز القادة الرقميون بمنح موظفيهم حرية ارتكاب الأخطاء وتحمل المسؤولية، اكتساب القادة الرقميون ثقافة الخطأ الإيجابي يتطلب التحول من التسلسل الهرمي إلى العمل القائم على الشبكة مع الهياكل العضوية والمزيد من المرونة في تطبيق الإجراءات واللوائح، و إفساح المجال للأفكار الجديدة لأعضاء فريق العمل وللعاملين ومناقشتها دون الخوف من الخطأ، وتمكينهم وتعزيز ثقة القائد فيهم، ومنح مساحة أكبر للابتكارات من خلال عدم التشبث بالهياكل القديمة خوفا من القرارات الخاطئة، كما تتطلب من القادة اتخاذ القرارات بجرأة وسرعة حتى وإن كانت محفوفة بالمخاطر.

ج- القدرة على إدارة التغيير الثقافي: تعتبر إدارة التغيير من المهام الدائمة للقائد الرقمي والذي من مهامه التحسين المستمر لسير العمل والموارد، و إدخال نظم تكنولوجيا المعلومات الرقمية الجديدة في المنظمة، بحيث على القائد تعزيز مهارات التغيير لدى موظفيه بشكل مستمر، وتدريبهم ليصبحوا وكلاء في التغيير. وقد عرف المفكر الإداري بيتر دراكر Peter Drucker إدارة التغيير بأنها لا تتعلق بالاستغناء عن القيم التقليدية

¹ يوسف الطائي، باقر الحدراوي، مرجع سابق، ص 1289.

² جمال زمورة ، ليلي بن عيسى ،" دور القيادة الرقمية في نجاح التحول الرقمي للخدمات العمومية في الجزائر"، مجلة الاقتصاديات المالية البنكية و إدارة الأعمال، المجلد 11 :العدد02، 2020، ص315.

للقيادة، بل إتخاذ الخطوات الموجهة نحو المستقبل، ودمج المسؤولية الشخصية، والتسامح مع الخطأ، والرغبة في الحصول على أفكار جديدة.

د- **امتلاك المهارات الرقمية:** وهي من المهارات الرئيسية للقادة وهي مزيج من المهارات والمعارف المتخصصة التقنية والمهارات النفسية والفسولوجية التي تمكن القائد من العمل في المجتمعات الرقمية، أبرز هذه المهارات: - القدرة على استخدام الأدوات والموارد الرقمية بكفاءة عالية.

- استخدام الأدوات الرقمية للتفكير العميق والإبداع والابتكار في جميع المستويات.

- الاستفادة من الأدوات الرقمية ووسائل الإعلام في التنمية المهنية الخاصة بهم وفهم الوسائط المتعددة في الوسائط الرقمية الجديدة.

- القدرة على إدارة الهوية الرقمية الخاصة بالقيادة وبالمؤسسة بشكل سليم.

- دمج أسلوب المنطق الرقمي الجديد في العمل المهني الاحترافي.

- التحكم في التقنيات الرقمية كالذكاء الاصطناعي والبيانات الضخمة والحوسبة السحابية والتسويق عبر الإنترنت والتجارة الإلكترونية ووسائل التواصل الاجتماعي¹.

هـ- **القدرة على التعليم المستمر عبر الفضاء الرقمي:** هي قدرة القائد على إدارة التعلم بشكل ذاتي و مستقل، واستخدام الموارد الرقمية في التعليم، والحفاظ على المجتمعات التعليمية والمشاركة فيها من أجل تحسين أدائه القيادي وأداء العاملين ومواكبات آخر التطورات في الرقمنة من خلال :

- استخدام الأدوات والموارد الرقمية في التعليم و التدريب وفي إدارة المعرفة الجيدة والمشاركة في الأنشطة التدريبية غير الرسمية عبر الإنترنت، أي استفادة القادة والعاملين من التعليم والتدريب الإلكتروني.

- استخدام الإنترنت للبقاء على إطلاع على أحدث ما توصل إليه العلم في مجال تخصصه أو المجالات المعرفية الأخرى.

و- **امتلاك قدرات التفكير الاستراتيجي:** وهي خاصية يشترك فيها كل من القيادة الرقمية والقيادة الاستراتيجية، إذ يتوجب على القيادة الرقمية فهم الظاهرة الرقمية ودمجها في التوجه الاستراتيجي لمشاريع المؤسسة التي يعمل بها القادة .ويتم ذلك من خلال النقاط التالية:

- أن يكون لدى القائد قدرات للتعرف على المفاتيح والاتجاهات الرئيسية للظاهرة الرقمية بسرعة أو القدرة على التنبؤ بها مستقبلاً، فالقائد الرقمي، عليه تقديم التوجيه وأن يكون قادراً على التفكير والتصرف بشكل كلي.

- تطبيق فوائد المنطق الرقمي لتحقيق الأهداف والكفاءة، والتعرف على تأثيرات المنطق الرقمي الجديد على استراتيجية المؤسسة التي يقودها و على المستخدمين و المنافسين.

- إدارة المؤشرات الخاصة بالسمعة الرقمية للمؤسسة والمنافسين.

¹ نفس المرجع، ص316.

- التركيز على اكتساب المواهب وتمييزها بطرق استراتيجية ما يحقق استدامة المنظمة على المدى المتوسط والطويل¹.

ز- **القدرة على الانفتاح والابتكار الرقمي**: يجب على القادة الرقميين أن يكونوا أكثر انفتاحاً على الأشياء القادمة والعمل بشعار "كن مستعداً للأشياء غير المتوقعة" وهو شعار شركات التكنولوجيا الفائقة في وادي السليكون، إذ يجب على الرقميين الاهتمام بالابتكار في السنوات المقبلة من أجل تحسين الأداء الرقمي من خلال الاهتمام بالمكاتب غير الورقية والمكاتب المنزلية و عمليات الإنتاج الآلي. ولدفع الابتكار داخل المنظمة، يجب أن يكون القادة الرقميين منفتحين على الأفكار الجديدة ويشجعون على اختبار النظريات الجديدة، وتطوير العلاقات مع الآخرين المعروفين بابتكاراتهم وتحدياتهم².

ح- **مهارة قيادة الشبكة**: على القادة الجدد التمتع بكفاءات عالية للتفاعل والتواصل في البيئات الرقمية، حتى يتمكنون من قيادة وتنسيق فرق العمل الموزعة عبر الشبكات وفي البيئات الرقمية، ويتم ذلك من خلال:
- تمكين الفرق على إنشاء وتوزيع المعرفة داخل المنظمة أو خارجها.
- حسن الاستماع للفرق وتشجيع المشاركة في قرارات الفريق، والتواصل مع أعضائه بشكل فعال عبر القنوات الافتراضية.

- تشجيع وتعزيز وتسهيل استخدام الأدوات الرقمية في الفريق لتحقيق الأهداف والنتائج.
- تعزيز وتسهيل عمل الهياكل التنظيمية التي تشجع وتسهل عملية تداول المعلومات في الفريق.
- استخدام الأدوات الرقمية لضمان إبقاء أعضاء الفريق على اطلاع بشكل دائم مع حصولهم على المعلومات اللازمة لتنفيذ العمل.

- فهم التفاعلات وتعزيز التعاون بين الفريق، وإدارة النزاعات في المجموعات الافتراضية.
- تعزيز العلامة التجارية للمنظمة داخلياً، وتفعيل ميزتها التنافسية في الفضاء الرقمي.

02-متطلبات تطبيق القيادة الرقمية والالكترونية: هناك من يصنفها إلى ثلاث متطلبات أساسية:

أ- **متطلبات بشرية**: وتتمثل في وجود الكفاءات المتحركة في الرقمنة والتكنولوجيات الحديثة القادرة على الابتكار والتحديث، كما يتضمن توفير دورات تدريبية للقادة والعاملين في المنظمة على استخدام أجهزة الحاسوب، وإدارة الشبكات، واستخدام التطبيقات المختلفة³.

ب- **متطلبات إدارية**: إن القيادة الرقمية تتطلب تغييراً للمسؤولين في طريقة تفكيرهم وإدارتهم لمسؤولياتهم وفي كيفية نظرهم إلى وظائفهم، كما تتضمن إصدار تشريعات تتعلق بالسرية والخصوصية للبيانات التي يتم تداولها

¹ نفس المرجع، ص 317.

² J, Link, Why Organizations Need Digital Leaders With These Five Key Strengths, 04 Oct2018:

<https://www.forbes.com>

³ علي حسين باكير، "المفهوم الشامل لتطبيق الإدارة الإلكترونية". مجلة آراء حول الخليج، المجلد 23، العدد 01، 2009، ص 25.

على الشبكات والحفاظ على حقوق الملكية الفكرية¹، و تحتاج إلى وضع خطة متكاملة للاتصالات الشاملة بينها وبين العاملين وكل من لهم علاقة بالمنظمة، والتركيز بشكل أساسي على تلبية احتياجات الزبائن، كما أن النموذج الهرمي للاتصالات ليس نموذجًا ملائمًا لعصر التكنولوجيا، فالقيادة الرقمية تتطلب وجود بنية تنظيمية شبكية تتمحور حول قيمة الابتكار والمبادرة والريادة في الأداء والكفاءة والفاعلية في إنجاز الأعمال².

ج- المتطلبات المادية والتقنية : تشمل كافة المكونات المادية اللازمة لتطبيق القيادة الرقمية، من توفير أجهزة الحاسوب بأنواعها وقدراتها، ونظم برامج التشغيل والتطبيقات المختلفة، ومتطلبات البنية التحتية الحواسيب والبرمجة لتنفيذ العمل الإلكتروني، والبنية الشبكية لإدارة المنظمة، شبكة الإنترنت والإنترنت والاكسترنات³.
عموماً، تطبيق القيادة الإلكترونية يحتاج إلى البيئة المناسبة لنجاحها، وتوفير متطلبات يمكن شرحها فيما يلي:
أ- البنية التحتية التكنولوجية: والتي تتضمن شبكة حديثة للاتصالات السلكية واللاسلكية وقواعد البيانات حتى تكون قادرة على تأمين التواصل ونقل المعلومات بين القيادة والعاملين في المنظمة، كذلك تدفق عالي للإنترنت في المنظمة وفي أماكن العمل والمنازل وبالأسعار المناسبة، وإتاحة أجهزة الكمبيوتر الشخصية والمحمولة وشبكة إكسترنات داخلية جيدة لتواصل القيادة مع الزبائن والعملاء.

ب- التمويل: تتطلب البنية التكنولوجية تمويلاً جيداً لتغطية نفقات رقمنة الخدمات وإجراء صيانة دورية وتدريب القيادات والكوادر والموظفين على استعمال التكنولوجيات الحديثة، لتقديم خدمات ذات جودة ومواكبة التطورات والمستجدات في المجال الرقمنة.

ج- توفر إطار قانوني للرقمنة: لكي تضي الشرعية على نشاطات القائد الرقمي وفريق العمل وتوفير الحماية القانونية له.

د- توفير الأمن المعلوماتي: للحفاظ على سرية وسلامة المعلومات من الاختراق والتحريف والقرصنة، من خلال تطبيق برامج حماية متطورة.

هـ- التدريب وبناء القدرات: ويشمل تدريب القادة والموظفين على التحكم في الرقمنة وأجهزة الكمبيوتر وإدارة الشبكات وقواعد المعلومات والبيانات، بالاستعانة بمراكز تدريب متخصصة ونشر ثقافة الرقمنة بين القادة وعمال المنظمة لاسيما بين كبار السن. فالنضج الرقمي للشركات والمؤسسات لا يعتمد فقط على الاستثمار في التكنولوجيا، بل على تدريب الموظفين على أحدث التقنيات للتحكم فيها.⁴

¹ حمود فواز العميري، متطلبات استخدام الإدارة الإلكترونية في الجامعات السعودية، مذكرة ماجستير، كلية التربية، جامعة أم القرى، السعودية، 2008، ص 63.

² السميري مريم، درجة توافر متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الثانوية بمحافظة غزة وسبل التطوير. مذكرة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، 2009، ص 48.

³ اسعد نوال أحمد لافي، مرجع سابق، ص 502.

⁴ يوسف الطائي، باقر الحدراوي، مرجع سابق، ص 289.

و-نشر ثقافة الرقمنة والوعي الرقمي: وذلك من خلال إقامة الندوات والاجتماعات واستضافة المسؤولين في المنظمة لشرح أهمية استخدام القيادة الرقمية و الافتراضية ودورها في إنجاز وتسهيل المهام وتحسين الخدمات. رابعا-مراحل تطبيق القيادة الرقمية وأهميتها ودورها في تطوير المنظمة وتجويد القرارات:

01-مراحل تطبيق القيادة الرقمية: تمر عملية تطبيق القيادة الرقمية بمراحل متكاملة ومترابطة تتمثل في:

أ-مرحلة التوثيق الإداري: تتم في هذه المرحلة توثيق الهيكل التنظيمي والإجراءات الإدارية والمهام الوظيفية والصلاحيات والأعمال التي تقوم بها كالخدمات التي تقدمها المؤسسة، وتجري عملية التوثيق الإداري والقيادي للوضع الحالي للمؤسسة للاستفادة منها في عمليات التطوير والتحسين المستمر.

ب-مرحلة التطوير القيادي: تسمى كذلك بمرحلة إعادة هندسة العمليات والأعمال داخل المؤسسة، في هذه المرحلة يتم التطوير الإداري بمنظور تقني يراعي شروط القيادة الرقمية، كأن يتم الأخذ بعين الاعتبار التطوير الأفقي للهيكل القيادي، لتسهيل العمليات الإدارية الإبداعية والابتكارية الداعمة للقيادة الرقمية.

ج-مرحلة التطوير التقني: وتتم خلالها التركيز على توفير وتحسين الشروط التقنية اللازمة لتطبيق القيادة الرقمية، مثل البرمجيات والحواسيب والتطبيقات و المورد البشري المتخصص والمتحكم في التقانة أي الفنيين والبنية التحتية التكنولوجية.وتتضمن عملية التطوير تحليل كافة العمليات الإدارية المطورة وتحويلها إلى برامج تطبيقات في الحاسب¹.

02-أهمية القيادة الرقمية ودورها في تطوير المنظمة وتجويد القرارات: ويمكن إبراز ذلك فيما يلي:

-من أبرز أدوات القيادة الرقمية التوقيع الالكتروني الذي يساهم بشكل كبير في تجويد القرارات والحد من الفساد الإداري.

-تساهم في إزالة الفجوة التنظيمية بين الإدارة العليا والعاملين في أسفل الهرم الإداري.

- تسهل التفاعل والتواصل الرقمي وتبادل البيانات إلكترونيا بين القيادة و العاملين وبين العاملين فيما بينهم ، باستغلال الشبكات والمواقع الالكترونية،ما يرفع من أداء العاملين .

- إلغاء التقسيم التقليدي للإدارة أو تعديله وتكييفه وإعادة بناء الأدوار والوظائف حسب متطلبات الرقمنة،ما يساهم في تحسين أداء المنظمة.

-توفر المعلومة الدقيقة وفي الوقت المناسب ما يساهم في ترشيد القرارات،لأن القرار الرشيد يبنى على المعلومة الصحيحة والدقيقة والعكس صحيح.

- تساعد القائد على الإدارة الرشيدة للوقت كونها تساعده على اختصار الجهد والمال والوقت².

¹ حنان البدري كمال،حنان عبد الستار محمود،"القيادة الرقمية كمدخل لتعزيز المرونة التنظيمية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة أسوان"،المجلة التربوية، كلية التربية،جامعة سوهاج،مجلد 01،عدد100،أغسطس/أوت 2022،ص170.

² اسعد أحمد نوال لافي،مرجع سابق، ص501.

في هذا السياق، أفادت شركة Deloitte أن 42% من الشركات والمؤسسات الكبرى ترى ضرورة رقمنة القيادة لتطوير المنظمات ولمواكبة الثورة التكنولوجية.

خامسا- عراقيل وتحديات القيادة الرقمية: يمكن تصنيفها إلى ما يلي:

01- معوقات بشرية: ومن أهمها ضعف كفاءة القياديين والعاملين وعدم تحكمهم في الرقمنة والتكنولوجيا الحديثة، فتوفير الأجهزة لا يكفي دون وجود العنصر البشري المؤهل تكنولوجيا، وكلما توفرت قيادات و كذا عاملين أصغر سنا زادت قدرتهم على التحكم في التكنولوجيا الحديثة. فلا تزال القدرة على الابتكار صعب توفرها في القادة أو في المنظمات، فحسب استطلاع توصل إلى أن 37 % من الموظفين فقط الذين شملهم الاستطلاع يعتبرون صاحب العمل وقادة المؤسسات رواد في الابتكار الرقمي.

02- معوقات مادية وتمويلية: ضعف تمويل عملية الرقمنة، كونها تتطلب أجهزة وحواسيب وبرمجيات متطورة وتوفير برامج تدريبية للقادة والعاملين على التكنولوجيات الحديثة والرقمنة، وفي غياب التمويل تتعثر عملية التحول الرقمي ورقمنة القيادة.

03- معوقات تقنية وفنية: ومن أهمها ضعف البنية التكنولوجية التحتية وضعف شبكة الإنترنت سواء في المنظمة أو في البيئة الاجتماعية، وضعف برامج الأمن المعلوماتي والتي قد تعرض بيانات الإدارة والقيادة والعاملين للقرصنة والجوسسة والإتلاف.

إلى جانب ما سبق، تتمثل أبرز معوقات القيادة الرقمية فيما يلي:

- مقاومة التغيير نحو الرقمنة من قبل بعض القادة والعاملين الذين لا يتحكمون في التكنولوجيات الحديثة لاسيما كبار السن، وكذلك المستفيدين من تعثر مشروع الرقمنة لأنه يفقدهم مكاسبهم السابقة في ظل القيادة التقليدية، لاسيما المتورطين في الفساد والتسيب الإداري والمحسوبية باعتبار أن الرقمنة تعزز معايير الشفافية والنزاهة¹.

- عدم احترام الخصوصيات، باعتبار أن الرقمنة قد تسمح للقائد الرقمي بانتهاك خصوصيات العاملين.

- التأثير السلبي على الحياة الاجتماعية والأسرية للعاملين والقيادات بسبب التداخل بين الحياة العملية والاجتماعية، بالنظر لعدم التزام القيادة الرقمية بدوام العمل، وكثافة التواصل اليومي بين القيادات والعمال دون قيد الوقت والمكان ما يخلق صعوبة لدى القادة والعاملين في فصل حياتهم العملية عن الحياة الأسرية والاجتماعية ما يؤثر سلبا على استقرارهم المهني والاجتماعي ومن ثمة على أدائهم المهني.

¹ نفس المرجع ، ص512.

خاتمة:

تعد القيادة من المفاهيم المعقدة التي تؤثر بشكل مباشر في عملية اتخاذ القرار، باعتبار أن اتخاذ القرار من المهام الحيوية للقائد الإداري، وتتوقف رشادة القرارات على فعالية القيادة، وقد استنتجنا من المطبوعة بأن القيادة جوهرها التأثير بحيث يعتمد القائد أساسا في قيادته للأفراد على تأثيره الشخصي أكثر من اعتماده على السلطة الرسمية، وهي عملية اتصالية تفاعلية بين القائد والمرؤوسين، تؤدي في ظل موقف معين إلى التأثير في نشاطات أفراد الجماعة وتوجيه سلوكهم من أجل تحقيق الأهداف المشتركة.

استنتجنا كذلك بأن اتخاذ القرار من أهم أعمال القائد، وهو مسار فعل يختاره القائد باعتباره أنسب وسيلة متاحة أمامه لإنجاز الهدف أو الأهداف التي يبتغيها لحل المشكلة التي تواجهه، وهي عملية اختيار البديل الأفضل بين البدائل المتاحة، وتتم هذه العملية بشكل واعي بشرط أن تحقق العائد الأكبر.

وقد وضع المختصون عدة نظريات لتفسير القيادة بدأ بالنظريات التقليدية التي تركز على السمات في تفسير القيادة مروراً بالنظريات السلوكية التي تفسر فعالية القيادة وفق المعيار السلوكي، ثم ظهرت النظريات الموقفية التي ترى أن القيادة وليدة الموقف، وصولاً للنظريات الحديثة كالنظرية التفاعلية، التبادلية، ونظرية القيادة التحويلية. بالمقابل، وضع المختصون عدة مداخل ونظريات لدراسة وتفسير عملية اتخاذ القرار من أبرز هذه المداخل: المدخل الكلي الرشيد أو العقلاني، المدخل الحدسي العاطفي، مدخل أصحاب الرؤى، مدخل الحشد العشوائي، المدخل التدريجي أو التراكمي، مدخل الفحص المختلط، أما بالنسبة لنظريات اتخاذ القرار فأبرزها النظرية الكلاسيكية وتحديدًا نظرية العقلانية المطلقة، النظرية السلوكية وتحديدًا نظرية العقلانية النسبية، النظرية السياسية، النظرية الطبيعية، النظرية الحديثة مع التركيز على نموذج اتخاذ القرار لفكتور فروم.

يعد جون سي. ماكسويل من أبرز المختصين الذين حددوا مستويات وقوانين للقيادة، حيث حدد خمس مستويات تمر بها القيادة، ووضع 21 قانوناً للقيادة يعتبرها أساسية لنجاحها، وحدد كذلك 21 صفة على القائد التمتع بها، استنتجنا من المطبوعة بأن القائد الفعال يجب أن يتميز بمهارات تساعده على التأثير في سلوك التابعين، وبأن رشادة القرارات يتحكم فيها النمط القيادي المتبع أبرزها النمط القيادي الأتوقراطي، الديمقراطي، والمنتسب، إلى جانب ما سبق، وضع مجلس فوريس للأعمال 14 معياراً أو طريقة لقياس فعالية القيادة.

استنتجنا كذلك بأن القيادة وعملية اتخاذ القرار تتحكم فيها مجموعة عوامل تزيد أو تحد من فعاليتها، مرتبطة بالقائد ويخصل المرؤوسين، وهناك عوامل مرتبطة بخصائص المهمة، وأخرى مرتبطة بالمنظمة، وعوامل مرتبطة بالسياق السياسي والاقتصادي والاجتماعي والثقافي المحيط بالمنظمة، كما تواجه القيادة وعملية اتخاذ القرار عراقيل تحد من فعاليتها.

و في السنوات الأخيرة ظهرت اتجاهات معاصرة أحدثت تحولاً عميقاً في مفهوم القيادة، أبرزها القيادة التمكينية، القيادة الاستراتيجية والقيادة الإبداعية وهي تطورات ساهمت في تجويد وترشيد القرارات الإدارية، كما

أحدثت الرقمنة ثورة في الإدارة والقيادة، ذلك لأن التحول نحو الإدارة الإلكترونية، فرض ضرورة تحول القيادة إلى قيادة رقمية ما ساهم في تحسين جودة القرارات وترشيدها.

استنتجنا كذلك بأن القيادة وعملية اتخاذ القرار تواجه عدة عراقيل أبرزها: عدم توفر الكوادر القيادية الكفؤة، وعدم سلامة طرق وأساليب اختيار القيادات، أي اختيار القيادات على أساس الولاءات والعلاقات الاجتماعية على حساب معايير الكفاءة والجدارة، عدم توفر الاستقرار الوظيفي والنفسي للقيادات الإدارية، وضعف كفاءة وشخصية القائد، وضعف مهاراته الاتصالية والاجتماعية، كثرة الأعباء، انتشار الفساد بالمنظمة وبيئتها ما يؤثر سلبا على أداء القائد وقراراته خاصة عند تورط القيادات في الفساد وغيرها من العراقيل، ولتجاوزها اقترحنا بعض الحلول و التوصيات أبرزها:

- توفير البيئة المناسبة والضمانات المالية والاجتماعية، وتحسين أجور القيادات والمؤوسين للحد من تورطهم في ممارسات الفساد والرشوة، توفير التدريب والتكوين والتطوير المستمر للقيادة الإدارية ما يشجع القيادات على اتخاذ القرارات الابتكارية.

- توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات، أي توفير المعلومة الشفافة والدقيقة للقائد باعتبار أن دقة المعلومة تتحكم في رشادة القرارات المتخذة من قبل القيادات، ويكون ذلك بإدخال أساليب حديثة لمعالجة المعلومة.

- الحد من ظاهرة المركزية الشديدة والعمل بتفويض السلطة، واعتماد نظم الجدارة لاختيار القيادات بعيدا عن المحاباة والولاءات.

في الأخير نسننتج بأن رشادة القرارات تتوقف على فعالية القيادات وفق المعادلة التالية:

قيادة رشيدة ← قرارات رشيدة
قيادة سيئة وضعيفة ← قرارات سيئة وضعيفة

قائمة المراجع:

-القرآن الكريم،سورة الشورى ، الآية 38.

المراجع باللغة العربية:

أ-الكتب:

- 01- أنداروس رامي جمال،معاينة عادل سالم،الإدارة بالثقة والتمكين:مدخل لتطوير المؤسسات،الأردن:عالم الكتب الحديث،2008.
- 02- باحطاب عماد، وآخرون،مقاييس القيادة،، (دم.ن) ،(د.ت.ن) .
- 03- بلوط،حسن إبراهيم،المبادئ والإتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات،لبنان:دار النهضة العربية للطباعة والنشر والتوزيع، 2005 .
- 04- بوخمخ، عبد الفتاح ،تسيير الموارد البشرية:مفاهيم أساسية وحالات تطبيقية،دار الطباعة للنشر والتوزيع،2011.
- 05-بعلي،محمد صغير،القرارات الإدارية، عناية: دار العلوم ،2005.
- 06- بالجيلالي، خالد، محاضرات في مقياس نظريتي القرارات والعقود الإدارية، لطلبة السنة الثالثة،تخصص قانون عام ،كلية الحقوق والعلوم السياسية ، جامعة ابن خلدون-تيارت، ،السنة الجامعية 2020-2021.
- 07- جومان، كارول،الإبداع في العمل" دليل عملي في التفكير الإبداعي،ترجمة باهر عبد الهادي ،الرياض : دار المعرفة للتنمية،2001
- 08- جدار ، رياض،محاضرات في مقياس مدخل إدارة الأعمال،مطبوعة موجهة لطلبة LMD،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،جامعة الجزائر، السنة الجامعية 2016/2017.
- 09-دلفوف،سفيان،نظرية اتخاذ القرار،محاضرات لطلبة السنة الثالثة،تخصص الاقتصاد الكمي وتسيير المؤسسة،قسم العلوم الاقتصادية،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،جامعة فرحات عباس-سطيف1، 2021/2022.
- 10-الزعبي،خالد سمارة،القرار الإداري بين النظرية والتطبيق،الطبعة الثانية،لبنان:دار الثقافة للنشر والتوزيع، 1999.
- 11-يونس، طارق شريف،الفكر الاستراتيجي للقادة:دروس مستوحاة من التجارب العالمية والعربية،مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية،2002.
- 12-حافظ،محمود، القضاء الإداري ، القاهرة:دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، 1993.
- 13-الحو،ماجد راغب، القانون الإداري،الإسكندرية:دار المطبوعات الجامعية،1982.
- 14- حريم،حسين ،السلوك التنظيمي،عمان: دار حامد للنشر والتوزيع،2004.
- 15-الحناوي ،محمد صالح ،الإدارة الاستراتيجية،الإسكندرية:الدار الجامعية،2000.

- 16- الطماوي، سليمان محمد، النظرية العامة للقرارات الإدارية: دراسة مقارنة، القاهرة: دار الفكر العربي للطباعة والنشر، 1957.
- 17- كلادة، ظاهر محمود ، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، الأردن: دار زهران للنشر والتوزيع، 1997.
- 18- الكبيسي، عامر خضير، التخطيط الاستراتيجي للقيادات التربوية، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2006.
- 19- لوراري، ليلي، محاضرات في نظرية القرار، لطلبة السنة الثانية ماستر، تخصص إدارة اعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 08 ماي 1945 قالمة، 2018/2017.
- 20- مجاهدي، الطاهر، محاضرات في القيادة الإدارية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد بوضياف-المسيلة، (د.ت.ن).
- 21- المعمري، محمد مرهون، تسبيب القرارات الإدارية، الأردن: دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، 2002.
- 22- محمد هاني محمد، إدارة وتنظيم وتطوير الأعمال: قياس الأداء المتوازن، الأردن: دار المعتز للنشر والتوزيع، 2015.
- 23- ماكسويل، جون سي، 21 صفة لا غنى عنها في القائد: كيف تصبح الشخص الذي يود الآخرون اتباعه؟، الرياض: مكتبة جرير، 2010.
- 24- ماهر محمد صالح حسن، القيادة: أساسيات ونظريات ومفاهيم، الأردن: دار الكندي للنشر والتوزيع، 2004.
- 25- محمد عبد المقصود محمد، القيادة الإدارية، الأردن: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، 2006.
- 26- ناني، نبيلة، محاضرات في القيادة التنظيمية، سنة ثانية ماستر ،تخصص علم النفس، عمل وتنظيم وتسيير الموارد البشرية ،شعبة علم النفس، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية، جامعة لونيبي علي- البليدة، 2021/2020.
- 27- السويد، عبد الله ، القيادة الإبداعية أسس ونظريات . الكويت :دار المسيلة للنشر والتوزيع، 2014.
- 28- عاشور، أحمد صقر، تنمية المهارات القيادية والسلوكية: تدريبات وأنشطة دليل المدرب، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 1997.
- 29- سكارنة، بلال خلف ، القيادة الإدارية الفعالة، ط02، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2014.
- 30- السلمي، علي، المهارات القيادية والإدارية للمدير المتفوق، القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، 1999.
- 31- عصام نعمة إسماعيل، الطبيعة القانونية للقرار الإداري ،بيروت: منشورات الحلبي الحقوقية، 2009.
- 32- عكاشة، حمدي ياسين ، القرار الإداري ، الإسكندرية: منشأة المعارف ، 1987.
- 33- عبد الباسط، محمد فؤاد ، القرار الإداري، الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر، 2005.
- 34- عزوق، نعيمة، محاضرات في مقياس السياسات العامة وصنع القرار، لطلبة السنة الثانية جذع مشترك، قسم العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة مولود معمري- تيزي وزو، 2021/2020.

- 35- عويضة، كامل محمد محمد ،علم النفس الصناعي، لبنان: دار الكتب العلمية، 1996 .
- 36- عياصرة معن محمود ، بني محمد مروان أحمد ، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، الأردن: دار حامد للنشر والتوزيع، 2008.
- 37- العجمي، محمد حسنين ،الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، عمان: دار المسيرة للطباعة والنشر، 2008.
- 38- العقون، ساعد ، محاضرات في مقياس القرارات والعقود الإدارية، السنة الثالثة ليسانس، قسم الحقوق، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة زيان عاشور - الجلفة، 2022/2023.
- 39- العلاق، بشير ، القيادة الإدارية، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2010.
- 40- علاونة علي، عبيدات محمد، الأساليب الكمية في اتخاذ القرار، الأردن: مركز يزيد للنشر، 2006.
- 41- فرحان علاء، العامري علي، استراتيجية محاربة الفساد الإداري والمالي:مدخل تكاملي، عمان: دار الأيام للنشر والتوزيع، 2014.
- 42- الفياض، إبراهيم ، القانون الإداري ، الأردن: دار حنين للنشر والتوزيع، 2005.
- 43- القرشي، ليلي حسن عبد الله ، القيادة الابداعية و المناخ التنظيمي في الجامعات السعودية، كلية التربية، جامعة أم القرى، السعودية، 2004.
- 44- قنديل، علاء محمد، القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع، 2010.
- 45- رابعي، إبراهيم، محاضرات في مقياس القرارات والعقود الإدارية، المجموعة الثانية، السداسي الأول، السنة الثالثة ليسانس، تخصص قانون عام، قسم الحقوق، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد بوضياف- المسيلة، السنة الجامعية 2021/2022.
- 46- رحمانى، جهاد، محاضرات في مقياس القرارات والعقود الإدارية ، لطلبة السنة الثالثة، السداسي الأول، تخصص قانون عام ،جامعة زيان عاشور- الجلفة، 2019.
- 47- رحمانى، جهاد، القرار الإداري: تقسيمات القرارات الإدارية، محاضرة لطلبة السنة الثالثة حقوق، تخصص القانون العام، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة زيان عاشور- الجلفة، 2019.
- 48- رضا ، هشام ، تنمية مهارات الاتصال والقيادة الإدارية، الأردن: دار الريبة للنشر والتوزيع، 2010.
- 49- الشرفي، حامد علي ، أثر القيادة في تنمية الابداع ،مذكرة الماجستير، جامعة اليرموك، اليمن، 2006 .
- 50- الصيرفي، محمد، الحل الابتكاري للمشكلات، الإسكندرية: مؤسسة حورس الدولي ، 2006.
- 51- الضحيان، عبد الرحمان بن إبراهيم، الإدارة والحكم في الإسلام، أبها : دار العلم للطباعة والنشر، 1985 .
- 52- غريبي، حمزة محمد، القيادة الإبداعية ودورها في تطوير المؤسسات الأمنية :دراسة تطبيقية على مديرية أمن الجفارة بالوزارة الداخلية الليبية، قسم الدراسات الأمنية، تخصص القيادة الأمنية جامعة الأمير نايف للعلوم الأمنية ،الرياض 2010.

ب-المجلات:

- 53- أبو الحسن، فدوى محمد فرح، "مقومات القيادة الإبداعية وأثرها في الأداء المؤسسي"، *مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية*، المجلد 16، العدد 2، ديسمبر 2019.
- 54- الباز، عفاف، "دور القيادة الإبداعية في إدارة الأزمات". *مجلة النهضة*، مجلد 11، العدد 03، 2002 .
- 55- باكير، علي حسين، "المفهوم الشامل لتطبيق الإدارة الإلكترونية". *مجلة آراء حول الخليج*، المجلد 23، العدد 01، 2009.
- 56- برسولي فوزية، نعرورة بويكر، "القيادة التمكينية ودورها في تنمية السلوك الإبداعي لدى العاملين بالمنظمة"، *مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية*، المجلد 08، العدد 05، 2019.
- 57- بضياف عادل، العايب رايح، "التمكين الإداري وعلاقته بتنمية القدرات القيادية في المؤسسات الجامعية"، *مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية*، العدد 47، 2015.
- 58- البديري حنان كمال، حنان عبد الستار محمود، "القيادة الرقمية كمدخل لتعزيز المرونة التنظيمية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة أسوان"، *المجلة التربوية*، كلية التربية، جامعة سوهاج، مجلد 01، عدد 100، أغسطس/ أوت 2022.
- 59- دحاك، عبد النور، "تحليل الأسس النظرية لمداخل اتخاذ القرارات الإستراتيجية"، *مجلة الاقتصاد الصناعي*، المجلد 01، العدد 14، مارس 2018 .
- 60- زمورة جمال، بن عيسى ليلي، "دور القيادة الرقمية في نجاح التحول الرقمي للخدمات العمومية في الجزائر"، *مجلة الاقتصاديات المالية البنكية و إدارة الأعمال*، المجلد 11، العدد 02، 2020.
- 61- هريو، دزاير، "القيادة الإبداعية ودورها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة"، *مجلة الرواق للدراسات الاجتماعية والإنسانية*، المجلد 08، العدد 01، 2022.
- 62- زايد مراد، صراب نور الدين، "مستويات التمكين وعلاقتها بأنماط القيادة الإدارية-دراسة تطبيقية بمديرية الري لولاية أم البواقي"، *مجلة الاقتصاد والإحصائيات التطبيقية*، المجلد 13، العدد 02، ديسمبر 2016.
- 63- زرقوط سارة، بسة سامي، "القيادة الإبداعية للتمكين ودورها في تحقيق الإبداع: مقارنة مفاهيمية"، *مجلة الدراسات التجارية والاقتصادية المعاصرة*، المجلد 04، العدد 02، 2021.
- 64- الزهراني، ابراهيم بن حنش سعيد، "القيادة الاستراتيجية وأثرها في تطوير قدرات التعلم التنظيمي: دراسة ميدانية بجامعة أم القرى"، *المجلة الدولية للأبحاث التربوية*، المجلد 42، العدد 02، أبريل 2018.
- 65- الطائي يوسف، الحدراوي باقر، "أثر القيادة الرقمية في تبني الثقافة التنظيمية لدى الموظفين العاملين بمديرية تربية، محافظة النجف الأشرف- العراق"، *المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث*، عدد 6، 2019.
- 66- يونس، انتصار، *السلوك الإنساني*، مصر: دار المعارف، 1993.
- 67- لافي، اسعد أحمد نوال، "معوقات تطبيق القيادة الرقمية من وجهة نظر مديرات المرحلة الثانوية في لواء قسبة إربد"، *المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية*، المجلد 11، العدد 3، 2022 .

68- مرزوق عبد العزيز على وآخرون ،"أثر القيادة التمكينية على سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو المنظمة"، *مجلة الدراسات التجارية المعاصرة*، العدد الثالث ، ديسمبر 2017 .

69- عمران،حسن عبد السلام علي ،"التمكين الإداري وأثره في تحسين مستوى الأداء المنظمي:دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء هيئة التدريس بكلية الاقتصاد والمحاسبة بجامعة سبها"،*مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية*،العدد الثامن،ديسمبر 2017.

70- العشاوي عبد الله بن طاهر ،العصيمي خالد بن محمد ،"القيادة الإلكترونية وعلاقتها بالوعي الرقمي لدي قادة مدارس المرحلة الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمين"،*مجلة الشباب الباحثين*،كلية التربية، جامعة سوهاج،مصر،عدد 9 ،أكتوبر 2021.

71-الغالبى، طاهر ،"مداخل صناعة القرار الاستراتيجي وعلاقتها بالأداء:دراسة تطبيقية في منظمات عراقية"، *مجلة العلوم الاقتصادية*،العدد29، 2012.

72-شرفي،سفيان، "دور استراتيجيات التمكين الإداري في قيادة التغيير التنظيمي"،*مجلة أداء المؤسسات الجزائرية*،المجلد16، العدد 01، جوان 2020.

73-شرفي،سفيان، "دور استراتيجيات التمكين الإداري في قيادة التغيير التنظيمي"،*مجلة أداء المؤسسات الجزائرية*،المجلد16،العدد01،جوان 2020.

ج-الوثائق الرسمية:

74- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، القانون رقم 10/11 المؤرخ في 22 يونيو 2011 المتضمن قانون البلدية،*الجريدة الرسمية*، العدد37، المؤرخ في 03 يوليو 2011.

75- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ،المرسوم الرئاسي رقم 20- 39 المؤرخ في 02 فبراير 2020 المتمم بموجب المرسوم الرئاسي رقم 20- 122 المؤرخ في 2 فبراير 2020 ،والمعلق بالتعيين في الوظائف المدنية والعسكرية للدولة،*الجريدة الرسمية*، الصادر في فبراير 2020.

د-رسائل جامعية:

76- أكبال،آسيا ليديا ، *فعالية القيادة الإدارية في عصر العولمة: دراسة حالة مؤسسة سونلغاز وحدة الإنتاج بحاسي الرمل 2009-2010*،مذكرة ماجستير في العلوم السياسية و العلاقة الدولية، تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم السياسة و الإعلام،جامعة الجزائر،2012.

77-أبو ناموس،عبد الكريم رائدة ،*فاعلية القيادة وعلاقتها بالسلوك الإبداعي لدى العاملين بالخدمات العسكرية في محافظة غزة*،مذكرة ماجستير،تخصص القيادة والإدارة،أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا،فلسطين، 2016.

- 78- آل حسين، سارة بنت عبد الله بن عبد العزيز، درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى قائدات مدارس المرحلة الابتدائية بمحافظة حوطة بني تميم، مذكرة ماجستير في تخصص الإدارة والتخطيط التربوي، قسم الإدارة والتخطيط التربوي، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، 1438/1439 هـ، 2018/2017.
- 79- بن ناعة، الطاهر، دور القيادة الإدارية في مكافحة الفساد الإداري في المؤسسة الجزائرية 2014-2015 : دراسة حالة بلدية عين الحجل، شهادة ماستر في العلوم السياسية، تخصص الإدارة والحكومة المحلية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد بوضياف - المسيلة، 2015.
- 80- بوراس، نور الدين، دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين: دراسة ميدانية بالمركب المنجمي للفوسفات- جبل العنق بئر العائر بتبسة، مذكرة ماجستير، كلية علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر - بسكرة، السنة الجامعية 2013/2014.
- 81- بغدادي، فيصل، دور القيادة الإدارية في إدارة الأزمات في المنظمة، مذكرة ماستر في العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة المسيلة، السنة الجامعية 2013-2014.
- 82- بونة، عقيلة، الشكل والإجراءات في القرار الإداري، مذكرة ماجستير في الحقوق، تخصص إدارة ومالية، كلية الحقوق، جامعة الجزائر، 2012/2013.
- 83- بنو ناس، صباح، النمط القيادي وتأثيره على الأداء الوظيفي، دراسة ميدانية بمستشفى بشير بن ناصر ببسكرة، مذكرة ماجستير، تخصص تسيير مؤسسات، كلية علوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة، 2007/2008.
- 84- الجويد، جميل أحمد، دور القيادة في التنمية المحلية وأثرها في تفعيل نظام الإدارة المحلية - الفترة 2005، رسالة دكتوراه في العلوم السياسية، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر 03، 2011.
- 85- جيلح، الصالح، أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين - دراسة حالة مجمع صيدال"، مذكرة الماجستير كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004-2006.
- 86- الجميلي، مطر بن عبد المحسن، الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين من وجهة نظر موظفي مجلس الشورى، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 1429 هـ - 2008 م.
- 87- دريوش، شهيناز، أثر أنماط القيادة الإدارية على تنمية إبداع الموارد البشرية: دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصناعية الخاصة بولاية قسنطينة، مذكرة ماجستير في تسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة، 2011/2012.
- 88- هبال، عبد المالك، دور القيادة الإدارية في إنجاح التغيير التنظيم: دراسة ميدانية عن تطبيق نظام ل.م.د في جامعات من الشرق الجزائري، رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس - سطيف 1، 2015/2016.

- 89-وصيف لبيهي، فاطمة، أثر أنماط القيادة الإدارية على إدارة الصراع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة حالة مطاحن الخادم- ورقة، مذكرة ماستر، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، 2015/2016.
- 90- الزهراني، مريم أحمد، القيادة الإبداعية للمديرات وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمات في دور رياض الأطفال الأهلية بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المديرات والمعلمات .مذكرة ماجستير ، مكة، 2013.
- 91- حمايتي حليلة، حنكة مسعود ،مساهمة القيادة الإستراتيجية في تحقيق الإبداع التنظيمي:دراسة حالة مؤسسة ماما نونا لصناعة البسكويت والحلويات بالوادي، قسم علوم التسيير، معهد العلوم الاقتصادية والتسيير وعلوم التجارية،جامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي،2020/2021.
- 92- كيرد، عمار، تأثير القيادة الادارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير تخصص ادارة اعمال، جامعة اكلي محند اولحاج- البويرة، 2015 .
- 93-السميري، مريم، درجة توافر متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الثانوية بمحافظة غزة وسبل التطوير، مذكرة ماجستير،كلية التربية ،الجامعة الإسلامية ، 2009.
- 94-العميري، حمود فواز ، متطلبات استخدام الإدارة الإلكترونية في الجامعات السعودية، رسالة ماجستير،كلية التربية،جامعة أم القرى،السعودية، 2008 .
- 95- العدوان،رائد محمد يوسف ،نفاذ القرارات الإدارية بحق الأفراد:دراسة مقارنة بين الأردن ومصر، مذكرة ماجستير،قسم القانون العام،كلية الحقوق،جامعة الشرق الأوسط،2012-2013.
- 96-علاوة احمد،بن زرطيحة احمد،دور الأنماط القيادية في تحقيق التمكين الإداري، من منظور عينة من مستخدمي بلدية أولاد جلال بولاية أولاد جلال، مذكرة ماستر،تخصص إدارة استراتيجية،قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،جامعة محمد بوضياف-المسيلة،2021-2022.
- 97- عليان، حسين باديس، دور ممارسة القيادة الاستراتيجية في تحسين الميزة التنافسية- مدبغة الميلية جيجل، مذكرة ماستر في تخصص التسيير الاستراتيجي للمنظمات،فرع علوم التسيير،كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة، 2013/2014.
- 98- صالح،سميرة،أسلوب القيادة الإدارية وأثرها على الفعالية الإنتاجية للمرؤوسين، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة الحاج لخضر، 2008 .
- 99- القحطاني، جعفر،واقع ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديرات المدارس الثانوية بمدينة الرياض من وجهة نظر المديرات والمشرفات .مذكرة ماجستير، جامعة الملك سعود- الرياض ،2012.
- 100-القيسي،محمد قاسم ،دور القيادة الاستراتيجية في تطوير السياسات الإدارية بوزارة الصحة الفلسطينية،مذكرة ماجستير في تخصص القيادة والإدارة،أكاديمية الإدارة و السياسة للدراسات العليا،بالتعاون مع برنامج الدراسات العليا المشترك مع جامعة الأقصى، غزة، فلسطين،1437هـ/2015م.

- 101-الرفاعي، رجا الله عطا الله جابر، مستوى القيادة الإبداعية لدى مديري مدارس التعليم العام في محافظة ينبع، مذكرة ماجستير، كلية التربية، جامعة طيبة بالسعودية، 2013.
- 102- الرابعة، خالد احمد، القيادة الاستراتيجية ودورها في بناء المنظمات الأمنية الذكية: دراسة مقارنة بين مديرية الأمن العام والمديرية العامة لقوات الدرك في المملكة الأردنية الهاشمية، أطروحة دكتوراه فلسفة في العلوم الإدارية، قسم العلوم الإدارية، الرياض، 1437هـ-2016.
- 103- تلعيش، خالد، دور القيادة في إدارة الأزمات بين الطرح النظري والممارسة العملية: دراسة حالة وزارة التجارة وإدارة أزمة الإسمنت 2007-2020، مذكرة ماجستير في العلوم السياسية، تخصص رسم السياسات العامة، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر 2010 .

هـ-المواقع الالكترونية:

- 104- آر كوفي، ستيفن، 21 قانوناً لا يقبل الجدل في القيادة: <https://alodabaa.com>
- 105- بحوث قانونية إدارية، بحث عن القرار الإداري تعريفه وشروطه، 23-06-2023 :
<https://www.legal-research.online>
- 106- بايان، فياض، القيادة الرقمية لعملية التحول الرقمي، 12 أبريل 2022: <https://www.rmg-sa.com>
- 107- البشير، احمد، صفات القائد الشجاع، الخليج، 16 أبريل 2017 alkhaleej.ae
- 108- الجاموس، عبد الرحمن، ملخص كتاب: 21 قانوناً لا يقبل الجدل في القيادة :
<https://www.aljamouss.com>
- 109- دورة تكوينية، القيادة الإبداعية وتعزيز الأداء المتميز وتحقيق الأهداف، من 08 نوفمبر إلى 04 أبريل 2020، أماكن الانعقاد: إسطنبول-بيرون-دبي-كوالالمبور : <https://euro-match.co/course>
- 110- القانون الدولي العام، تعريف وأركان القرار الإداري، 22-أكتوبر 2013:
<https://www.facebook.com>
- 111- رادين، أيمن، مقياس بيركمان : <http://aiman-rad.com>
- 112- شوقت، ولاء، محاضرة عن أنماط القيادة و صفات القائد الناجح ، يونيو 14, 2011:
<https://shipschool.own.com>
- 113- سلطون، عقبة، القرار الإداري، الموسوعة العربية، الموسوعة القانونية المتخصصة:
<https://arab-ency.com.sy/law>
- 114- العنزى، فهد، قرار الإداري تعريفه وأركانه: <http://www.siironline.org>
- 115- عوض، ببيتير، 5 مستويات من القيادة : اعرف مكانك وانطلق لمستوى أعلى:
<https://everyleader.net>

116- عرض تقديمي عن الموضوع: "جون سي ماكسويل — JOHN C. MAXWELL نسخة العرض التقديمي: <https://slideplayer.ae/slide>

117- الفراجي، كفاح، قراءة في كتاب قوانين القيادة لجون سي ماكسويل، 29 جويلية، فضاء أورو، 2013: <https://urukpace.wordpress.com>

118- المسعود، أفضل 08 أدوات لتقييم القيادة في عام 2022، 07 جويلية 2022: <https://www.questionpro.com/blog/ar>

119- المحمدي، هند، المستويات الخمسة للقيادة الناجحة، 29 ماي 2015: <https://ae.linkedin.com>

120- مصطفى، دينا، ما هي صفات القائد الناجح، 05 أكتوبر 2021: <http://mawdoo3.com>

121- مبروك، محمد، دليل القيادة الاستراتيجية في المؤسسات المعاصرة: <https://alighazy.com>

122- مسار الإجابة، نموذج تقييم بيركمان، 2019: <https://alejadh.com/birkman>

123- ما هي القيادة الاستراتيجية؟ وما هي العوامل المتدخلة فيها؟ 01 ماي 2022: <https://motaber.com>

124- الصفحة الثقافية، 21 صفة لا غنى عنها في القائد، الجزيرة، 2011/10/14:

<http://www.al-jazirah.com> <https://alejadh.com/birkman>

125- القيادة الإبداعية: <https://ar.wikipedia.org>

126- تنمية القيادات، قراءة في كتاب: 21 صفة لا غنى عنها في القائد للمؤلف جون سي ماكسويل: <https://www.shaqaiq.org>

127- تيسير، محمد، ما هي القيادة الإبداعية؟ مع أبرز 04 نصائح لتعزيز مهاراتها، المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث، 2022/11/12: <https://blog.ajsrp.com>

المراجع باللغة الأجنبية:

A-books :

128- Colletette ,Pierre, **Pouvoir Leadership et Autorite**, Pu Québec, 1995 .

129- Charron Jean Luc, Séparai Sabine, **Organisation et gestion de l'entreprise**, France : Dunod ,1998

130-Charpentier , P, **Organisation et gestion de l'entreprise**, France : Nathan,1997

131-Holt ,David H ,**management : principles and practices**,E dition 3, u.s.a:Prentice Hall,1993.

132-Dafet ,R ,**Organizational theory and design**,USA:St. Paul West Publishing Company, 2001.

133-Nelson ,John Thomas, **The 21 Irrefutable Laws of Leadership**.usa: Thomas Nelson, 1998.

B-ARTICLES:

134- Cohen ,Michael D, March, James G, "A Garbage Can Model of Organizational Choice". **Administrative Science Quarterly**, Vol. 17, No. 1, 1972

135-Eisenhardt, Kathleen., Zbabaracki, Mark, "Strategic Decision Making". **Strategic Management Journal**, 1992, Vol. 13, winter special issue

136-Harteis, Christian., Koch, Tina, "How intuition contributes to high performance: An educational perspective" .**US-China Education Review**, , Vol. 5, No.1 ,Serial No.38, Jan. 2008.

137-KAYLENE C. Williams. “ Business Intuition: The Mortar among the Bricks of Analysis”. **Journal of Management Policy and Practice**, Vol. 13, No.5, 2012.

c-websites:

138-Al exandros, G, “Understanding Total Quality Management in Context”, Vol. 12, No. 1, March 2007 : <http://www.nova.edu>

139-Link, J. Why Organizations Need Digital Leaders With These Five Key Strengths, 04 Oct2018:<https://www.forbes.com>

140-Müller, N , Digital Leadership vs. Traditional Leadership, 2016/10/10 :

<https://www.markenrebell.de>

141-Zakeer Ahmed , Allah Nawaz , Leadership Theories and Styles: A Literature Review, 2016:<https://www.researchgate.net>

142- Sheninger , E, 7 Pillars of digital leadership. International Center for Leadership in Education, 2022: <https://www.hmhco.com>

فهرس المحتويات

العنوان	الصفحة
مقدمة.....	01
المحور الأول- الإطار المفاهيمي للقيادة الإدارية:	04
أولا- مفهوم القيادة الإدارية:	04
01-تعريفها.....	04
02-عناصرها.....	06
03-أهميتها.....	08
ثانيا- القيادة والمفاهيم المتداخلة:	08
01-القيادة والإدارة.....	08
02-القيادة والرئاسة.....	10
03-القيادة والزعامة.....	12
ثالثا- التطور التاريخي للقيادة الإدارية:	13
01-القيادة في الفكر الإداري القديم.....	13
02-القيادة في الفكر الإسلامي.....	14
03-القيادة في الفكر الإداري الحديث.....	15
04-القيادة في الفكر الإداري المعاصر.....	19
رابعا-مراحل وأسس اختيار القيادات الإدارية:	20
أولا-مراحل اختيار العناصر القيادية.....	20
ثانيا-أسس اختيار القيادة الإدارية:	21
01-على أساس الولاء السياسي والمركز الاجتماعي.....	21
02-على أساس الانتخاب.....	21
03-على أساس الاختيار غير المشروط.....	21
04-على أساس الجدارة والكفاءة.....	21
المحور الثاني- الإطار المفاهيمي لاتخاذ القرار الإداري:	22
أولا-مفهوم القرار واتخاذ الإداري والمفاهيم المتداخلة.....	22
ثانيا-خصائص القرار الإداري.....	25
ثالثا- أركان القرار الإداري.....	27

- 35.....رابعا-أنواع القرارات الإدارية.
- 37.....خامسا-مراحل اتخاذ القرار الإداري.
- 38..... المحور الثالث-نظريات القيادة الإدارية**
- 38.....أولا-النظريات التقليدية(النظريات القائمة على السمات القيادية):**
- 01-نظرية الرجل العظيم.....38
- 02-نظرية السمات.....39
- 39..... ثانيا-النظريات السلوكية:**
- 01-نظرية أوهايو وميتشغان.....39
- 02- نظرية ميتشغان.....40
- 03-نظرية ماك غريغور X و Y.....40
- 04-نظرية الشبكة الإدارية.....40
- 42 ثالثا-النظريات الموقفية:**
- 01-النظرية الموقفية لفيدلر.....42
- 02-نظرية المسلك والهدف.....42
- 03-نظرية هيرسي ويلانشارد.....42
- 43.....رابعا-النظريات الحديثة:**
- 01-النظرية التفاعلية.....43
- 02-النظرية التبادلية.....44
- 03- النظرية التحويلية.....45
- 46..... المحور الرابع-مداخل ونظريات اتخاذ القرار الإداري.**
- 46.....أولا-مداخل اتخاذ القرار:**
- 01-المدخل الكلي الرشيد(العقلاني)46
- 02--المدخل الحدسي العاطفي.....46
- 03--مدخل أصحاب الرؤى.....48
- 04- مدخل الحشد العشوائي.....48
- 05-المدخل التدريجي أو التراكمي.....49
- 06- مدخل الفحص المختلط.....50
- 50..... ثانيا-نظريات اتخاذ القرار:**
- 01-النظرية الكلاسيكية:نظرية العقلانية المطلقة.....50
- 02-النظرية السلوكية: نظرية العقلانية النسبية.....50

- 03-النظرية السياسية.....51
- 4-النظرية الطبيعية 52
- 05-النظرية الحديثة- نموذج اتخاذ القرار لفكتور فروم.....52
- المحور الخامس: مستويات وقوانين وأدوات تقييم وقياس القيادة الإدارية**..... 53
- أولا-مستويات القيادة الإدارية:**..... 53
- 01-المستوى الأول: القيادة بالمنصب..... 53
- 02-المستوى الثاني-القيادة بالقبول..... 54
- 03-المستوى الثالث-القيادة من خلال الإنتاج..... 54
- 04-المستوى الرابع-القيادة من خلال تطوير وتنمية الأفراد..... 55
- 05 - المستوى الخامس -القيادة بالزعامة- في القمة..... 56
- ثانيا- قوانين القيادة الإدارية -القوانين الواحدة والعشرون للقيادة عند جون سي ماكسويل:** 56
- ثالثا- معايير تقييم وقياس القيادة الإدارية :**..... 64
- 01- مفهوم أدوات ومعايير تقييم وقياس القيادة الإدارية..... 64
- 02-مزايا أدوات ومعايير تقييم وقياس القيادة الإدارية..... 64
- 03-أهم معايير قياس وتقييم القيادة الإدارية:..... 65
- رابعا- أساليب وطرق وبرامج قياس القيادة الإدارية:**..... 67
- 01-مقياس السمات الشخصية:القرص " ديسك" DISC 67
- 02-مقياس بيركمان Birkman Profile Test 69
- 03-مؤشر مايرز بريجز للأنماط MBTI 72
- 04-مقياس هولاند 72
- 05-مقياس الممارسات القيادية LPI 360- Leadership Practices Inventory..... 73
- المحور السادس:مهارات وأنماط القيادة الإدارية المتبعة في اتخاذ القرار الإداري**..... 75
- أولا-صفات ومهارات القيادة الإدارية:**..... 75
- 01- صفات القيادة الإدارية: مع التركيز على صفاته لدى جون سي ماكسويل 75
- 02- مهارات القيادة الإدارية..... 83
- ثانيا-أنماط القيادة الإدارية المتبعة في اتخاذ القرار الإداري**..... 85
- 01- أنماط القيادة الإدارية وفق السلوك القيادي المتبع..... 85
- أ-القيادة الأتوقراطية 85
- ب-القيادة الديمقراطية..... 87
- ج-القيادة المتسببية (المتساهلة/الحررة)..... 88

- 89.....02- أنماط القيادة الإدارية وفق مصدر السلطة:
- 89.....أ- النمط القيادي التقليدي.
- 89.....ب- النمط القيادي الملهم.
- 89.....ج- النمط القيادي العقلاني.
- 90.....المحور السابع-العوامل المؤثرة في القيادة الإدارية وعملية اتخاذ القرار الإداري وعراقيلهما
- 90.....أولاً-العوامل المؤثرة في القيادة الإدارية وعملية اتخاذ القرار الإداري
- 90.....01-عوامل مرتبطة بالقائد الإداري
- 91.....02-عوامل مرتبطة بالمرؤوسين
- 91.....03-عوامل مرتبطة بالمهمة
- 92.....04-عوامل مرتبطة بالمنظمة
- 92.....05-عوامل مرتبطة بالسياق السياسي،الاقتصادي،الاجتماعي،الثقافي للمنظمة
- 93.....ثانياً- عراقيل وسبل فعالية القيادة الإدارية ورشادة القرارات الإدارية
- 93.....01-عراقيل القيادة الإدارية والقرار الإداري
- 94.....02-سبل فعالية القيادة الإدارية ورشادة القرارات
- المحور الثامن-الاتجاهات المعاصرة للقيادة الإدارية كأداة لتجويد القرارات: القيادة التمكينية-القيادة الاستراتيجية-القيادة الإبداعية
- 95.....أولاً- القيادة التمكينية:
- 95.....01-مفهوم القيادة التمكينية
- 96.....02-شروط التمكين القيادي للعاملين:
- 97.....03-أساليب وطرق تطبيق القيادة التمكينية
- 98.....04-أهمية القيادة التمكينية ودورها في ترشيد القرارات
- 99.....05-عراقيل القيادة التمكينية
- 100.....ثانياً- القيادة الاستراتيجية:
- 100.....01-مفهوم وعناصر القيادة الاستراتيجية
- 101.....02-سمات وقدرات ومهارات القيادة الاستراتيجية
- 104.....03-أساليب إعداد القادة الاستراتيجيين
- 104.....04-مهام وأهمية القيادة الاستراتيجية ودورها في ترشيد القرارات
- 105.....05-عراقيل القيادة الاستراتيجية
- 105.....ثالثاً- القيادة الإبداعية
- 105.....01-مفهوم القيادة الإبداعية وخصائصها

110.....	02- مرتكزات القيادة الإبداعية ومهاراتها
111.....	03- مراحل القيادة الإبداعية ومتطلباتها
113.....	04- أهمية القيادة الإبداعية ودورها في ترشيد القرارات ومعوقاتهما
116.....	المحور التاسع: القيادة الرقمية كمنهج جديد للتحويل الرقمي و لتجويد القرارات
116.....	أولا - مفهوم القيادة الرقمية والفرق بينها وبين القيادة التقليدية
118.....	ثانيا- أنماط القيادة الرقمية وخصائصها
119.....	ثالثا- السمات والمهارات الداعمة للقيادة الرقمية ومتطلباتها
124.....	رابعا- مراحل تطبيق القيادة الرقمية وأهميتها ودورها في تطوير المنظمة وتجويد القرارات
125.....	خامسا- عراقيل وتحديات القيادة الرقمية
126.....	خاتمة
128.....	قائمة المراجع
138.....	فهرس المحتويات