

جامعة الجيلالي بونعامة خميس مليانة

كلية الحقوق والعلوم السياسية

قسم العلوم السياسية



تخصص: السنة الثانية ماستر إدارة محلية

محاضرات القيادة وصنع القرار

الاستاذ: احمد طيب

مقدمة

القيادة من المفاهيم الاساسية في علم الادرة والسلوك الاداري من حيث الدور الذي تلعبه على الصعيد التنظيمي والفني وكذلك فن التأثير في الاخرين وتوجيه سلوكياتهم وتوجهاتهم وقناعاتهم بشكل ايجابي، فهي انعكاس لمجموعة من المقومات والمؤهلات الذاتية في البيئة الادارية مما يجعلها مصدر الهام وقوة دفع تحرك النزوع الداخلي للأفراد داخل التنظيم نحو الابداع واقصى مستويات الأداء، ومن جهة اخرى ما تقدمه من حلول ابداعية فنية متخصصة رؤية استراتيجية وقدرة على التقدير و المفاضلة والاختيار الامثل والتنبؤ.

القيادة ليست صلاحيات ومسؤوليات ومناصب عليا في الادارة، بل مؤهلات وقدرات ونمط تسيير مبدع وتأثير مستمر وقدرة خلق واكتشاف الانماط القيادية في التنظيم وتعزيز روح التعاون والانتماء والروح الجماعية والذكاء الجماعي في التسيير، حيث تنعكس من خلال الثقافة التنظيمية السائدة ونمط الاتصال ومكانة العلاقات العامة في الادارة، و في بناء الاستراتيجيات ومعالجة الازمات والتحديث والتطوير، وهي ذات ابعاد متعددة في جميع مراحل صنع القرار وليس في طرح البدائل فقط، وانما الادارة الحديثة تتطلب سلوك قيادي شامل لكل العملية الادارية.

وعليه اهمية دراسة هذا المقياس تكمن في ترسيخ فكرة السلوك القيادي لدى الطلبة، وتقديم اطار نظري بأمثلة عملية تضع الباحثين في صورة الممارسة العملية للقيادة ببعدها التنظيمي والسلوكي، والتحلي بالصفة القيادة التي تساعدهم على الاندماج في الحياة العملية في حال تولي مناصب قيادية مستقبلا، اضافة الى الاهمية العلمية كون الموضوع من صميم تخصص الادارة بكل مستوياتها.

المحور الاول: مفاهيم اساسية في القيادة وصنع القرار

اولا: تعريف القيادة

جاء في لسان العرب لبن منظور القيادة من قاد يقود الدابة من امامها ويسوقها من خلفها، فهي صفة تدل على علاقة بين شخص يقوم بعمل جماعي واشخاص يتبعون عمله، اما من الناحية الاصطلاحية فهناك تعاريف كثيرة ننتمي منها، حيث يقول **stogdill** انها: النشاط المتخصص الذي يمارسه شخص للتأثير في الاخير وجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبون فيه". كما يرى **rosen et broun** ان القيادة: " عملية ايجاد علاقة ايجابية وطيبة مع

المؤوسين بهدف تحقيق التنافس لصالح العمل وليس التعارض فيما بينهم، ويترتب عليه تحديد اهداف مشتركة، ثم القيام بإجراءات فعالة لتحقيق تلك الأهداف".

كذلك يقول ليونارد وايت بان القيادة: "التأثير على الافراد لتنفيذ القرارات". ويقول بيتر دراكر بشيء من التخصص على انها: "الارتقاء ببصيرة الانسان على نظرات اعمق والارتقاء بمستوى أدائه الى اعلى المستويات". أما في الفكر العربي يعرفها راغب النجار: "المقدرة بنوعية الاداء الفعال لتحديد الاهداف التي تلبي رغبات المجتمع وخلق انظمة عمل جيدة تمكنها من تجنيد الموارد البشرية والمادية وتوجيهها بمهارة فائقة حتى تستطيع ان تصل".

ومن التعريفات ايضا في القيادة: "أنها: قدرة الف رد في التأثير على شخص أو مجموعة من الأشخاص وتوجيههم وإرشادهم من أجل كسب تعاونهم وحفزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاية في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعة"⁽¹⁾.

فهي منهج عمل وفن تأثير ومهارة تسيير من خلال استخدام اساليب وانماط قيادية معينة، اي الجمع بين السلطة واداتها والتأثير عن طريق الشخصية ومقوماتها، فالقائد يملك مجموعة من الصفات تلعب دورا في التحكم في الموارد البشرية وادارتها واحداث التغيير المناسب الذي يوافق الظروف المتاحة، على راي احد المفكرين: "التغييرات العظيمة التي حدثت في العالم لم تكن بسبب الجيوش والحكومات، انما حدثت نتيجة لشجاعة والتزام الافراد المؤمنين بها". فالقيادة الرشيدة هي التي تعمل على معرفة الطبيعة الانسانية للعاملين لاستثمارها في الآداء، وهذا نوع من الحكمة الادارية تتفاعل فيها شخصية القائد وخصائص الابداع وطبيعة المهنة او سمات النسق والسياق الثقافي للمنظمة، تتعلق بقدرات القائد الذاتية وعوامل تتعلق بطبيعة الوظيفة، وعوامل اخرى تتعلق بالمؤوسين ونوعيتهم. وهناك تفصيل علمي وعملي بين مفهوم المدير والقائد، فالمدير الذي يعمل على تحقيق النتائج المتوقعة منه بحكم منصبه، اما القائد يتوقع منه تقديم خدمة عالية تحقق معدلات من الترابط والتنسيق بين العاملين معه لرفع وتحسين العملية الإدارية وتطوير الأداء العام وتحقيق الأهداف المرسومة له وذلك بتكلفه محددة في وقت معين .

حيث تركز القيادة على ثلاث عمليات رئيسية هي :

(1) : كامل المغربي وآخرون، أساسيات في الإدارة، الطبعة الأولى، دار الفكر للنشر والتوزيع، 1995، ص 164/163.

✓ تحديد الاتجاه والرؤية .

✓ حشد القوى تحت هذه الرؤية .

✓ التحفيز .

لا شك أن كل قائد يجب أن يتميز بصفات أو مهارات تساعده على التأثير في سلوك تابعيه وتحقيق أهداف الإدارة التي يعملون فيها، ولكي يستطيع القائد تفهم الأطراف الثلاثة لعملية القيادة وهي (القائد - التابعون - الموقف) فلا بد أن يحوز أو يكتسب أربع مهارات وذلك لكي يبلغ أهداف العمل ويرفع الإنتاجية من ناحية، ويحقق أهداف الأفراد ويرفع درجة رضاهم من ناحية أخرى، وهذه المهارات هي:

✓ **المهارة الفنية:** وهي أن يكون القائد مجيدا لعمله متقنا إياه، ملما بأعمال مرؤوسيه

من ناحية طبيعة الأعمال التي يؤديها، عارفا لمراحلها وعلاقاتها ومتطلباتها، كذلك أن يكون بإمكانه استعمال المعلومات وتحليلها ومدركا وعارفا للطرق والوسائل المتاحة والكفيلة بإنجاز العمل.

1- أنها تتميز بالمعرفة الفنية العالية والمقدرة على التحليل وعلى تبسيط الإجراءات المتبعة في استخدام الأدوات والوسائل الفنية اللازمة لإنجاز العمل.

2- أنها مألوفة أكثر من غيرها لكونها أصبحت مألوفة في الإدارة الحديثة وفي عصر التخصص.

3- هي أسهل في اكتسابها من المهارات الأخرى ومن أهم السمات المرتبطة بها:

أ- القدرة على تحمل المسؤولية.

ب- الفهم العميق والشامل للأمور.

ج- الحزم.

د- الإيمان بالهدف.

✓ **المهارة الإنسانية :**

تتعلق المهارات الإنسانية بالطريقة التي يستطيع بها رجل الإدارة التعامل بنجاح مع الآخرين ويجعلهم يتعاونون معه، ويخلصون في العمل، ويزيد من قدرتهم على الإنتاج والعطاء، وتتضمن المهارات الإنسانية مدى كفاءة رجل الإدارة في التعرف على متطلبات العمل مع الناس كأفراد ومجموعات.

إن المهارات الإنسانية الجيدة تحترم شخصية الآخرين، وتدفعهم إلى العمل بحماس وقوة دون قهر أو إجبار، وهي التي تستطيع أن تبني الروح المعنوية للمجموعة على أساس قوى، وتحقق لهم الرضا النفسي، وتولد بينهم الثقة والاحترام المتبادلة، وتوحد بينهم جميعاً في أسرة واحدة متحابّة متعاطفة.

✓ المهارة التنظيمية :

وهي أن ينظر القائد للمنظمة على أساس أنها نظام متكامل، ويفهم أهدافها وأنظمتها وخططها، ويجيد أعمال السلطة والصلاحيات، وكذا تنظيم العمل وتوزيع الواجبات وتنسيق الجهود ويدرك جميع اللوائح والأنظمة. وتعني كذلك قدرة القائد على رؤية التنظيم الذي يقوده، وفهمه للترابط بين أجزائه ونشاطاته وأثر التغيرات التي قد تحدث في أي جزء منه على بقية أجزائه وقدرته على تصور وفهم علاقات الموظف بالمؤسسة وعلاقة المؤسسة ككل بالمجتمع الذي يعمل فيه، ومن الضرورة أن يمتلك المدير خصائص مهنية تمثل جوهر العمل الإداري، وهي خصائص تميز المدير الذي يتخذ من مركزه الوظيفي مهنة يؤمن بها، وينتمي إليها ويلتزم بقواعدها الأخلاقية.

✓ المهارة الفكرية:

وهي أن يتمتع القائد بالقدرة على الدراسة والتحليل والاستنتاج بالمقارنة، وكذلك تعني المرونة والاستعداد الذهني لتقبل أفكار الآخرين، وكذا أفكار تغيير المنظمة وتطويرها حسب متطلبات العصر والظروف.

رابعا: أنواع وأساليب وأشكال القيادة:

أ : القيادة حسب سلوك القائد:

1-القيادة الأوتوقراطية المتسلطة : وفيها يقوم القائد باستغلال السلطة الممنوحة له ليحمل أتباعه على القيام بأعمال وفقاً لأمراته وأهوائه وعادة ما يستخدم أسلوب التهديد والتخويف لتنفيذ ما يريد. وهو لا يهتم بآراء الآخرين أو أفكارهم وهو الذي يحدد الأهداف وسبل تحقيقها .

2-قيادة عدم التدخل :فهي تعني أن القائد يسمح لأتباعه باتخاذ القرارات الأهداف واختيار أساليب التنفيذ. ويتصف القائد بالسلبية والتسامح والتودد فهو يلعب دوراً ثانوياً في توجيه والإرشاد والتأثير على مرؤوسيه ودوره يكون مركز في إعطاء معلومات لمرؤوسيه بدلاً من تولي زمام المبادرة في توجيه أتباعه.

3- القيادة الديمقراطية: فهي تتبع من أساليب الإقناع والاستشهاد بالحقائق واعتبار أحاسيس الأفرد ومشاعرهم وجعلهم يشعرون بكأمرتهم وأهميتهم .فالقائد الديمقراطي يستأنس بأراء أتباعه ويعبر أفكارهم الاهتمام اللازم ويقدم لهم المعلومات والإرشادات اللازمة ويلعب دوراً فعالاً في تنمية الابتكار وتحقيق التعاون وإطلاق قدرات المرؤوسين وطاقتهم الكامنة .

4- القيادة الديكتاتورية : يتميز القائد الديكتاتوري بمركز السلطة المطلقة ويقوم بإنجاز أعماله من خلال التهديد والإجبار واستعمال مبدأ الخوف وهو دائماً يهدد بالثواب والعقاب للمرؤوسين فيسلك المرؤوسين سلوكاً معيناً لإرضاء ذلك القائد.

ب- القيادة حسب الهيكل التنظيمي:

1-القادة الرسميين : وهم الذين يكتسبون سلطتهم من المنصب الذي تولوه وتيسر لهؤلاء القادة القيام بتوجيه وإرشاد المرؤوسين وإصدار الأوامر لهم واتخاذ اقرارات وتحديد والاجراءات والسياسات التي تؤثر على سلوك المرؤوسين في العمل. و يهدف هذا القائد إلى حفز أتباعه وتوجيههم وتفهم مشاكلهم حتى تتوثق عرى الثقة بين مرؤوسيه إلا أن هذه الثقة للقائد وأتباعه لا تأتي بصورة تلقائية بل هي نتيجة النشاطات في مجالات تنمية التعاون وإتاحة فرصة الاتصال في الاتجاهين بينهم.

2- القادة غير الرسميين : أو القادة الطبيعيين وهم الأفرد الذين يعملون داخل جماعات دون أن يكون لهم منصب رسمي بدرجات مختلفة ولهذا نلاحظ أن سلوك الجماعة الصغيرة ينبع من ظاهرتين هما:

1- يعتبر القادة الغير رسميين أقدر الأشخاص على إشباع رغبات الجماعة وتحقيق أهدافها.

2- يعتبر القادة الغير رسميين قادرون على التأثير على سلوك وأعمال الجماعة و افرادها.

ث- القيادة حسب الموقف والشخصية: حسب الموقف الذي يجد القائد نفسه فيه وقوة شخصيته الذاتية . ويظهر هذا النوع من القيادة عادة في الشخص الذي يستطيع من خلال مقدرته الشخصية جمع أتباع يؤمنون ورائه وأهدافه⁽²⁾ .

ثانياً: مفاهيم في عملية صنع القرار

(2): دور القيادات الادارية في تطوير التنمية الادارية. وفيق حلمي الأغا، المؤتمر السنوي العام الرابع في الادارة، القيادة الابداعية لتطوير وتنمية المؤسسات في الوطن العربي، دمشق، 13 الى 16 اكتوبر 2003.
ص

تعريف أبراهام كابلان **Abraham kaplan** الذي يصف فيه صنع القرار بأنها: "برنامج من الأهداف والقيم والممارسات". على ضوء هذه التعريفات المندرجة تحت المنظور التقني الإجرائي يمكن أن نقف على الأبعاد الأساسية على المستوى الإجرائي وما تتخذه من أشكال كمجموعة قواعد أو شهادات أو برامج، مشاريع نشاطات أفعال سلوكيات لوائح أحكام فهذه المفاهيم تمثل منطلقا علميا لدراستها وتحليلها خاصة من زاوية القدرة على الإستجابة إلى التحديات البيئية، وعليه تشمل هذه التعاريف ثلاثة أبعاد أساسية في الواقع تشمل كل الأشكال الأخرى.

أ-الخطط (Les plans):

الخطة هي توجيهات عامة لجهة معينة فرد حكومة مؤسسة...الخ في مجال معين، وتتضمن أبعاداً إستراتيجية طويلة المدى ومتوسطة وقريبة، فالتخطيط بصفة عامة يعني عملية مستمرة تتضمن طريقة تسيير الأمور لتحقيق الأهداف للإجابة على الأسئلة ما يجب أن تفعل؟ ومن يقوم بالعمل؟ وأين ومتى وكيف؟ ويتضمن التخطيط العناصر التالية: الأهداف (**Les Objectives**)، السياسات (**policies**)، الوسائل (**les instruments**) العمليات، (**les opérations**)، البرامج (**programmes**) والموازنات (**les budgets**)، ويهدف إلى:

- التقليل من الغموض والتناقض في السياسات المتخذة.
 - التقليل من إمكانية إصدار قرارات إرتجالية صادرة عن صناع القرار.
 - التكيف مع العوامل والظروف البيئية خاصة المفاجئة برؤية إستراتيجية.
 - التقليل من الإسراف في الوقت والنفقات.⁽³⁾
- لذا لابد وأن تتميز الخطة بالمرونة والتكيف مع المستجدات وكذلك الثبات في مدة زمنية حسب نوع التخطيط طويل (استراتيجية) أو متوسط المدى أو قصير ، وكذلك الوضوح حتى تسهل عملية تنفيذ المخططات والواقعية في ضوء الإمكانات والمخاطر التي تحدث مستقبلا وضرورة إشراك الفاعلين في التخطيط حتى تكون الأهداف عقلانية ليتم الإعلان على الخطة وتنفيذها.
- ب- البرامج: **les programmes**

⁽³⁾: محمد قاسم القريوتي، مهدي حسين زوليف، المفاهيم الحديثة في الادارة النظرية والوظائف، ط3، عمان: 1993، ص121

تستخدم في بعض التشريعات كسياسات عامة وهو عبارة عن مجموعة نشاطات متجانسة تضم مجموعة العمليات التشغيلية المتكاملة بغرض تحقيق أهداف معينة. والبرامج هي جزء من الخطة كما سبق وإن ذكرنا في التخطيط أن الخطة من مكوناتها البرامج أي الخطة تضم مجموعة من البرامج والتي هي أقرب إلى التنفيذ من الخطة العامة التي ترتبط بالمستوى الإستراتيجي تتجسد من تطبيق هذه البرامج المتكاملة في إطار خطة معينة فإذا تحدثنا عن خطة خماسية للإنعاش الإقتصادي فإننا بصدد الحديث عن مجموعة برامج تخص بناء السكن والمياه والطرق والإصلاح الفلاحي... الخ وذلك لربط التوجهات التشغيلية الإجرائية بالإستراتيجية للخطة والمؤسسة أو الدولة بشكل عام.

ج- المشاريع: Les projets

هي أجزاء صغيرة من البرنامج ويتضمن المشروع توجيهات محددة من حيث المكان والزمان (مدة الإنجاز) والموازنات وتحديد الواجبات والإجراءات المراد القيام بها لتنفيذ هذه البرامج والإرشادات التنظيمية المرتبطة بالعمل⁽⁴⁾.

د- الأنشطة: Les activités

حيث يتعلق النشاط بسير مشروع معين، ولا يمكن تجزئته إلى أجزاء أخرى أي تنفيذ الخطة بمكوناتها السابقة وتحويلها إلى واقع عملي .

تركز طائفة من الباحثين والمتخصصين في هذا الحقل على المرامي والغايات التي صيغت من أجلها القرارات والأهداف المتوخاة من ورائها، حيث يقول بروكس (**brooks**) بأن السياسة العامة: "مجموعة من الأفكار والقيم من خلالها تتخذ القرارات والأفعال وتسن القوانين من طرف الحكومة لمعالجة مشكلة أو قضية معينة"⁽⁵⁾.

كذلك يشير تعريف ميشال ليبسكي **Michael lipsky** إلى هذا المنظور حيث يرى بأنها: "القرارات الحكومية المتضمنة للتعامل مع المشاكل الإجتماعية حيث يكون للفعل الحكومي تأثيرا على قراراتها المستقبلية وليس فقط على الأطراف المعنية مباشرة بالمشكلة."⁽⁶⁾

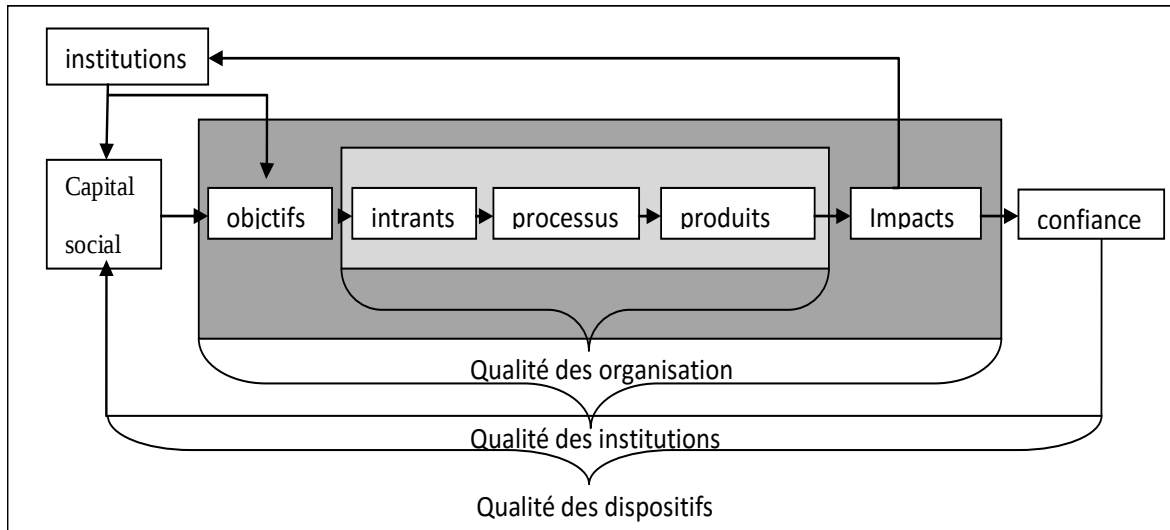
(4): احمد مصطفى الحسين، مدخل الى تحليل السياسات العامة، ص15
(5) : Smith L.Bruce, Public Policy and Public Participation Engaging Citizens and Community in the Development, Canada: Prepared for Population and Public Health Branch Atlantic Regional Office Health Canada of Public Policy ,September 2003,p6

(6): احمد مصطفى الحسين، المرجع السابق، ص15

حيث يعرفها شارلز كوشران Charles cochran بأنها: "تشمل على قرارات سياسية لتنفيذ برامج عامة بغرض تحقيق أهداف إجتماعية".

فالأمر حسب التعريف يتطلب الاختيار بين الأهداف ويتضمن عنصر الاختيار دائما مقاصد معينة، أما فريدريش (ferederich) فيرى بأنها: "فعل مقترح من طرف شخص أو جماعة أو حكومة في بيئة أو ظروف معينة بإظهار العوائق والفرص من أجل تحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف". ويرى أيضا من هذا المنظور كل من (darieke) و (steiss) أن اتخاذ القرار: "قرار أو مجموعة القرارات التي تحدد المسارات للمشاريع المبرمجة التي تحتوي علي مجموعة من الأهداف المتوخاة ووسائل إنجازها"⁽⁷⁾.

كما عبر عنها كلود روش (claud rochet) بالتعبير التالي " bien faier les bonnes chose"⁸ الذي يفصله في المخطط التالي:



- cycle de l'action publique -

يعرف الباحثين في مجال علم الإدارة القرار الإداري بأنه: " عملية الاختيار الدقيق لأحد البدائل من بين إثنين أو أكثر من مجموعة البدائل السلوكية". أو: "الاختيار الواعي والمدرّك بين البدائل المتاحة في موقف معين". كما يحدد برنارد المفهوم على أنه:

⁽⁷⁾ : Smith L.Bruce,op.cit,p8)
⁽⁸⁾ (rochet claud ,politiques publiques « de la stratégie aux résultats »,1édition,)
bruxelles :éditions de boeck université, 2010,12

"عملية تقوم على الإختيار المدرك للغايات التي تكون في الغالب إستجابة أوتوماتيكية أو رد فعل مباشر"⁽⁹⁾. كذلك هو فعل يختاره الفرد بوصفه أنسب وسيلة متاحة لإنجاز الهدف أو الأهداف التي يبتغيها من حل المشكلة التي تشغله"⁽¹⁰⁾.

على خلاف السياسة العامة كما سبق وأشرنا أنها أفعال وسلوكيات تتضمنها خطط وبرامج ذات أهداف إستراتيجية ترتبط بالقيادة العليا في الدولة وجاء هذا التحول خاصة في مطلع الخمسينيات من القرن الماضي عملية صنع السياسات العامة كإشارة إلى العملية الديناميكية والمعقدة والتي تستخدم الأساليب العلمية والنظريات وتولي أهمية كبيرة للبيئة وتولي أهمية كبيرة للبيئة الشاملة وما تحتويه من مؤثرات وفاعلين. فاصبحت السياسة العامة لا تشير إلى مجرد قرارات متخذة وإنما كمحصلة لتفاعلات رسمية وغير رسمية في بيئة معينة قصد الإستجابة إلى القضايا والمشكلات العامة برؤية شاملة وإستراتيجية لتأتي عملية إتخاذ القرارات على مستوى أدنى لتفسير هذه السياسات وتحويلها إلى نتائج ملموسة من خلال عملية التنفيذ، حيث يعرف الفهداوي عملية صنع السياسة العامة بأنها:

"تلك المنظومة الفاعلة المستقلة والمتغيرة والمكيفة والتابعة والتي تتفاعل مع محيطها والمتغيرات ذات العلاقة من خلال إستجابتها الحيوية فكرا وعملا بالشكل الذي يعبر عن نشاط المؤسسات الحكومية الرسمية وسلطاتها المنعكسة في البيئة الإجتماعية المحيطة بها بمختلف مجالاتها، عبر البرامج والأهداف والسلوكيات المنتظمة في حل القضايا ومواجهة المشكلات القائمة والمستقبلية، وتحديد الوسائل والموارد البشرية والفنية اللازمة، كمنطلقات نظامية هامة لأغراض التنفيذ والممارسة التطبيقية، ومتابعتها وتطويرها وتقويمها كما يجسم أو يجسد تحقيق ملموس للمصلحة العامة المشتركة المطلوبة في المجتمع"⁽¹¹⁾.

هذا التعريف يدلنا على الفرق بين عملية صنع القرارات وعملية السياسة العامة، من حيث الهدف أو الآلية أو الأبعاد الزمنية أو الأطراف التي تدخل في العملية، كما يدلنا أيضا عن مجموعة من الخصائص تميز القرار الادري عن باقي الظواهر السياسية والادارية.

ثالثا: خصائص عملية صنع القرار

⁽⁹⁾: عبد العزيز صالح، بن جيتور، المرجع السابق، ص144.
⁽¹⁰⁾: عبد الكريم مجدي، سيكولوجية صنع القرار، ط1، القاهرة: مكتبة النهضة المصرية، 1997، ص59.
⁽¹¹⁾: فهمي خليفة الفهداوي، المرجع السابق، ص38.

1- يرتبط بالإدارة : حيث ترتبط في دراساتها بالخيارات والأفعال والسلوكيات الصادرة عن المؤسسة الحكومية فهي الجهاز السياسي والإداري المنوط به تبني هذه الخيارات والنظر في القضايا والمشكلات العامة، فهي تعني عملية ونشاطات مترابطة أكثر من مجرد كونها قرار روتينيا صادرا على صلاحيات محددة فكل البرامج الخطط والمشاريع المتخذة في أي دولة تعبر عن الدور التي تضطلع به هذه المؤسسة (السلطة) الرسمية من خلال مكانتها الدستورية وعلاقتها بباقي المؤسسات الرسمية الأخرى.

2- إستناد القرار الإداري إلى سلطة شرعية (قانونية).⁽¹²⁾ لا يمكن تبني أي سياسة عامة وتحويلها إلى نتائج ملموسة إذا لم تتبع الخطوات الإجرائية القانونية المعمول بها في أي دولة وفق الأطر الشرعية من خلال صلاحيات كل مؤسسة وممارساتها سواء كانت رسمية تنفيذية قضائية تشريعية وغير رسمية أحزاب، جماعات، إعلام...الخ. حتى تكون قابلة للتطبيق ثم يتطلب صدورهما وفق الأطر الشرعية وجود سند قانوني لتنفيذها قرار أو مرسوم حتى تصبح ملزمة لمنفذها وكذلك للمعنيين بها من فئات المجتمع والفاعلين المرتبطين بها، فهذه خاصية أساسية في قيام السياسة العامة وتحقيقها الأهداف التي وجدت من أجلها.

1- هادفة وتتميز بالقابلية: فهي عملية هادفة تتضمن مجموعة من الغايات التي تريد السلطات العامة في الدولة تحقيقها، وهذا ما يطلعنا على أن السلوكيات الحكومية بالفعل أو عدم الفعل هي سلوكيات مدروسة وليست عشوائية فالتخطيط والبحث والدراسة مرتبط أساسا بعملية صياغة أهدافها من حيث إشراك الفاعلين ومتطلباتهم، وكذلك تحديد الإمكانية من موارد مادية وبشرية ومالية لازمة بالإضافة إلى التقليل من نسب المخاطرة السياسية وتحديد الرؤية الإستراتيجية.

3- القرار الإداري متكيف مرن استجابي واقعي: ⁽¹³⁾

فهي ليست إدعائية وإنما إستجابة فعلية قولاً وعملاً إزاء قضايا واقعية حدثت فعلاً أو ينتظر حدوثها مستقبلاً ، ولا يكفي أيضاً أن تكون الإستجابة قولاً فقط فهذا قد يكون مرحلياً أو ذا بعد رمزي إذا تعلق الأمر مثلاً بخطابات نحو الهوية وذاكرة الأمة والمواطنة...الخ. وإنما يجب أن يتبع القول الفعل فهي وعود وجهود تنعكس على الحياة الإجتماعية مباشرة خاصة في الأزمات والأوقات الحرجة.

⁽¹²⁾: احمد مصطفى الحسين، المرجع السابق، ص21.

⁽¹³⁾: موفق محمد حديد، المرجع السابق، ص 117.

4- القرار عام وشامل: ⁽¹⁴⁾ يرتبط وجود القرارات الادارية بالقضايا والمشكلات المجتمعية التي تمس فئات الاجتماعية واسعة ولا تصبح القضية عامة إلا إذا تعدى تأثيرها نطاق الأفراد المتأثرين بها تأثيرا مباشرا، وتجلب إليها العديد من المتعاطفين والمساندين...الخ، لذلك تتسم السياسات العامة بالعموم فلا يمكن ان تضع الحكومة سياسة عامة موجه لشخص أو عدد قليل من الأشخاص، بل لأكبر فئة إجتماعية ممكنة، كما تأتي في شكل مبادئ عامة على أن تترك مبادئها التفصيلية للمستويات الإدارية الأخرى.

5- يرتبط صنع القرار بالجانب الإستراتيجي: من غير الممكن أن توضع قرارات تضم مجموعة من المخططات والبرامج والمشاريع في أجل قصير جدا، فعادة ما تكون الإستجابة الحكومية ظرفية لقضية أو أزمة معينة، لكن يجب مراعات إنعكاسات هذه الإستجابة على المستوى البعيد، الأمر الذي يتطلب حضور الرؤية الإستجابة الظرفية لبعض القضايا. حيث يبقى المنظور الإستراتيجي هو السمة الغالبة للسياسات العامة لأنها ترتبط بالأهداف الكبرى والمسارات العامة لأي دولة أو مؤسسة، كما يرتبط صنعها ومناقشتها وتحليلها وتحديد أو لوياتها بالإدارة العليا التي تضطلع بالتخطيط الإستراتيجي على هذا المستوى.

1- صنع القرار يعكس الفاعلية والجدوى والقدرة:

“The most important contribution to better performance is better policy.”

(Cabinet Office, 2001)

من خلال ما يتخذه أي نظام سياسي إزاء أي قضية كانت فهذا تعبير عن قدرته وفاعليته في معالجة هذه القضية فهي مدخل وإنعكاس فهم الآلية التي تمت الإستجابة بها للقضية، وكذلك درجة المقدرة والفاعلية.⁽¹⁵⁾

¹⁴(Pablo T. Spiller, Ernesto Stein and Mariano Tommasi , political institutions, policymaking processes, and policy outcomes an intertemporal transactions framework , Haas School of Business, UC-Berkeley; Stein: Research Department, Inter-American Development Bank; Tommasi: Universidad de San Andres and CEDI, Abril 2003, p1

⁽¹⁵⁾ : Michael Hallsworth, with Simon Parker and Jill Rutter, policy making in the real world Evidence and Analysis, London : Institute for Government ,2011,p16

المحور اثنائي: الابعاد القيمية والسلوكية والتنظيمية للقيادة في مراحل صنع القرار

نود في هذه النقطة تحديد مستويات تاثير القيادة بكل ابعادها في مختلف مراحل صنع القرار، حيث تشكل القيادة فن التأثير في الاخرين بهدف توجيه سلوكياتهم بطريقة ايجابية قصد تحقيق الاهداف المتوخاة، من خلال ما يملكه القائد من مؤهلات وقدرات ومؤهلات فنية وعلمية وحتى اخلاقية، وذلك في جميع مراحل صنع القرار كعملية ادارية ومحصلة للتفاعلات البيئية الادارية.

اولا: ابعاد القيادة كالسلوك الاداري في صنع القرار

ان البعد القيادي في التنظيم ينعكس في كل الجوانب التنظيمية والسلوكية لعملية صنع القرار، حيث تساهم من جهة في التأثير على الافراد من جميع الجوانب السلوكية وبعثهم على المشاركة الفاعلة والابداع وابداء الراي وتكريس الديمقراطية في صنع القرار، ومن جهة ثانية تقدم القيادة بصمات قيادية في جميع مراحل صنع القرار المختلفة من منطلق مسؤولياتها ومؤهلاتها الذاتية والموضوعية.

أ- دور القيادة في توجيه الثقافة التنظيمية لترشيد عملية صنع القرار

يعرف القيادة ميشال كروزيه على إنتاج مجموعة بشرية بما تحمله من علاقات تبعية وقيادة وعلاقات غير متساوية تكون مقبولة من طرف جميع أعضائها بحيث يستطيعون تحقيق الهدف المشترك من جهة وإعادة إنتاج هذه المجموعة من جهة ثانية أي أن الثقافة بهذا المعنى تسمح للفريق أو المجموعة أن تنش كل أو تتكون بصفاتها كذلك، وذلك بواسطة إنتاج أدوات وطرق الدمج والانتماء لهذه المجموعة أولا وإنتاج الحلول التي تمكنهم من تعبئة قدراتهم ومعارفهم وتوحيد مصالحهم حتى المتضاربة منها من أجل استمرار هذه المجموعة وبقائها.⁽¹⁶⁾

تأثير القيادة في توجيه وتعزيز وتوارث الثقافة التنظيمية الايجابية، ومحاربة السلوكيات الثقافية الادارية السلبية التي تبعث على كل مظاهر الفساد الاداري، حيث تنعكس مقومات القائد وصفاته الذاتية العلمية والمعرفية على غرس مجموعة من القيم والاعراف والقواعد السلوكية التي يتقاسمها

(16): جمال الدين محمد مرسي، إدارة الثقافة التنظيمية والتغيير، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006 ، ص14.

افراد التنظيم، والتي تحكم الطريقة التي يتغالوم بها مع بعضهم ومع قياداتهم في عملية المشاركة في كل مراحل صنع القرار.

حيث تسمو قيم المشاركة وثقافة الحوار والنقد والتقييم والابداع وروح الفريق، كثقافة تنظيمية تساعد على ترشيد القرارات وعقلنتها وتوجيهها، لذلك تشكل الثقافة التنظيمية التي يصنعها القادة ذات النمط الديمقراطي او الشوري احد المداخل الاساسية في تعزيز بيئة صنع القرار، ويمكن القول أن القائد الناجح هو الذي يخلق في دائرته العادات والتقاليد التي تتفق وأهداف المشروع الذي يعمل فيه، حيث يمثل الجانب السلوكي في علاقة الرئيس بمرؤوسيه وبزملائه هو جوهر عمل القيادة ويتمثل في التأثير الذي يمارسه فرد ما على سلوك الافراد الآخرين ودفعهم للعمل باتجاه معين وفاعلية هذا الدور القيادي يتطلب فهما عميقا للسلوك الإنساني .

ب- دور السلوك القيادي في تعزيز الاتصال والعلاقات العامة لدعم عملية صنع القرار.
لقد كشفت الدراسات التجريبية التي أجراها دونالد بلز Donald Pelz أن أهم العوامل المؤثرة في قدرة القائد على التأثير في مرؤوسيه، جسامة وتعقد الدور الذي يقوم به في ممارسته لمسؤولياته، والقيود التي تحد من قدرته على التأثير والتي يفرضها عليه مركزه الرسمي، وأن قدرة القادة على التأثير في مرؤوسيه تزداد عندما يطبقون مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات، ويتبعون أسلوب الرقابة غير المحكمة على نشاطات مرؤوسيههم.⁽¹⁷⁾

يتضح دور القيادة في الجانب الإنساني من خلال مسؤوليات القائد الإداري الكثيرة في مجال العلاقات الإنسانية والمتمثلة في إقامة علاقات إنسانية بينه وبين مرؤوسيه تقوم على التفاهم المتبادل، إشراكهم في مناقشة ما يمس شؤونهم والاعتداد بما يبذونه من آراء واقتراحات ذات قيمة وهو ما يسمى إشعار كل عضو بالتقدير والاعتراف المناسبين لما Management participatif الإدارة بالمشاركة يبذله من مجهود في نشاط مجموعته وحفزهم على العمل بحماس ورضا لتقديم أقصى طاقاتهم في العمل؛ مما يتطلب منه الوقوف على حقيقة دوافعهم،

(17) : نواف كنعان، القيادة الادارية. ط3، عمان: دار الثقافة، ص 102/101.

حاجاتهم، شخصياتهم، اتجاهاتهم النفسية، قدراتهم وميولهم إلى جانب مستوى إدراكهم، تخيلهم وتفكيرهم.⁽¹⁸⁾

هذه مداخل نظرية توضح دور القائد في تعزيز وتقوية نمط اتصال تشاركي ديمقراطي، يبعث على الولاء الاحساس بالانتماء وروح الفريق وتنمية الذكاء الجماعي، حيث تلعب القيادة الرشيدة دور في خلق بيئة تساعد مشاركة كل الفاعلين، و تبادل المعلومات والشفافية في اتخاذ القرارات، وتوظيف كل الانماط القيادية المتاحة في التنظيم من خلال توضيح اساليب الاتصال، وبساطة الاجراءات وكذلك وضوح الاهداف، ومراعات الظروف والحالة النفسية باستخدام لمهارات الاتصال، قصد اتخاذ القرارات عقلانية.

وكذا تسهيل العلاقات العامة وانسياب الآراء الممثلة لمواقف الفئات الاجتماعية حتى تكون تحركات القيادة متوافقة مع حاجات هذه الفئات، تساهم القيادة في دعم العلاقات العامة من اجل تقديم الاستشارات لكسب اقصى قبول من طرف الجمهور الداخلي والخارجي، وهي البيئة المثالية لصنع القرار التي يجب على القادة المحافظة عليها واستدامتها، لتنفيذ القرارات بكل كفاءة وفاعلية، والتنبؤ بالقضايا والظروف المستقبلية، والاستثمار الامثل للموارد المتاحة وتعزيز مستويات الرقابة وتداول المعلومات بشكل وافي ودائم وصادق.

ت- دور القيادة في بناء الرؤية الاستراتيجية في اتخاذ القرار .

تعريف الإدارة الإستراتيجية وبنفس الاتجاه فقد عرف ثومبسون واستركلاند (Thompson and Strickland,1996) الإدارة الإستراتيجية بأنها : " تعني وضع الخطط المستقبلية للمنظمة، وتحديد غاياتها على المدى البعيد، واختيار النمط الملائم من أجل تنفيذ الإستراتيجية" . وأشار Thomas الى ان الإستراتيجية خطط وأنشطة المنظمة التي يتم وضعها بطريقة تضمن خلق درجة من التطابق بين رسالة المنظمة وأهدافها، بين هذه الرسالة والبيئة التي تعمل فيها بصورة فعالة وذات كفاءة عالية.

و تحقيق الإدارة الاستراتيجية يتطلب توفر مقومات منها : خطة استراتيجية متكاملة , منظومة متكاملة من السياسات التي تحكم وتنظم عمل المنظمة وترشد القائمين بمسؤوليات الأداء إلى وأخلاقيات العمل لتحقيق التميز.أسس وقواعد ومعايير اتخاذ القرار, هياكل تنظيمية مرنة

⁽¹⁸⁾: انظر سميرة صالح، اسلوب القيادة الادارية واثره على الفاعلية الانتاجية للمرؤوسين دراسة حالة مؤسسة سونطراك (المديرية الجهوية بجاية)، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2007/2008، ص 23.

ومتناسبة مع متطلبات الأداء وقابلة للتطوير والتكيف مع التغيرات والتحديات الخارجية والداخلية للمنظمة.

اما عن المنهج الاستراتيجي قال الدكتور ابراهيم منيف في كتابه تطور الفكر الاداري المعاصر: " هي أسلوب تفكير ابداعي وابتكاري يدخل فيه عامل التخطيط والتنفيذ معا، في سبيل تحسين نوعية وجودة المنتج أو في أسلوب خدمة المستهلك". وحسب معهد ستانفورد: "هي الطريقة التي تخصص بها الشركة مواردها وتنظم جهودها الرئيسة لتحقيق أغراضها .وحسب تعريف (كبنر) : (هي صورة التوجه الى مايجب أن تكون عليه المنظمة مستقبلاً".والهدف النهائي للاستراتيجية هو المحاولة الجادة لإحداث حالة من التحكم في الظروف المحيطة لصالح متخذ القرار.

من خلال هذه المقدمة النظرية نريد توضيح الارتباط الوثيق بالقيادة وانماطها والبعد الاستراتيجي في اتخاذ القرار، فلا يمن لغير القيادة الاستبصار والتنبؤ والتحليل الاستراتيجي وذلك لقدرتها ومؤهلاتها وخبرتها ونظرتها الارتياضية، وهي الصفة الخاصة بالقيادة حيث تكون القرارات من هذا النوع على اعلی مستوى من اجل تحليل الظروف والتنبؤ بالآثار المتوقعة، ان التخطيط الاستراتيجي الاستثمار المستدام للموارد المتاحة بكل ابعادها، يتطلب صفاة قيادية متميزة ولا ترتبط بالسلطة والمسؤولية فقط، فقد يكون المنصب قيادي وتغيب فيه المؤهلات والقدرات، وبالتالي تغيب في الرؤية الاستراتيجية وتطغى الآنية والارتجالية والشخصنة في اتخاذ القرار، ويقال ان القادة العظماء يتميزن بمزايا استثنائية لتحفيز الآخرين نحو التوجه للغرض المشترك .

لذا فأن القيادة العظيمة هي صاحبة الرؤية او الالهام ، و هذه العبارة تشير لوصف اولئك الذين يمتلكون احساسا واضحا بالمستقبل ، وفهما كبيرا للإجراءات اللازمة للنجاح، وعملية القيادة تتطلب تحويل الرؤية الى نتائج ملموسة الرؤية الاستراتيجية هي النتاج الملموس من التفكير الاستراتيجي، وأن الرسالة هي نتاج الرؤية لما تتوقعه المنظمة للمستقبل.

وفي ضوءها يمكن القيام ببناء غايات المنظمة التي تسعى لتحقيقها في ضوء تحليل SWOT بغية تحديد الاهداف والسياسات التي من خلالها تتجز المنظمة أنشطتها واعمالها المختلفة المميزة عن المنظمات الاخرى، فالرؤية هي احد مداخل التخطيط الاستراتيجي المعتمد

على نظام السيناريوهات او المشاهد ذات العلاقة المباشرة بتحليل بيئة الاعمال، وبناء المركز التنافسي وتطوير خيار الادارة كونها مترابطة مع بعضها الآخر. (19)

ث - دور القيادة في ادارة الازمات.

نود في هذه النقطة توضيح ابعاد القيادة السلوكية والفنية والتنظيمية في مجال حل ومواجهة الازمات، حيث تتجلى في طرق التنبؤ بالأزمات والاستجابة السريعة والمتخصصة في حلها، لان الهدف من ادارة الازمات هو السرعة في مواجهة الظروف والمتغيرات السريعة المولدة للازمة، وذلك من خلال الاستعداد الدائم والمتوازن للقيادة برؤية استراتيجية قادرة على استقراء مصادر التهديد والمشاكل الواقعة والمحتملة في بيئة المنظمة الداخلية والخارجية، وكذا تستغلال الامثل للموارد المتاحة في ادارة الازمة.

كما تتطلب القيادة في ادارة الازمات السيطرة على المواقف والمحافظة على ثقة الجميع والتاثير فيهم بانظمة اتصال فعالة، حيث تقدم قدرات علمية ومفاهيم استراتيجية حول الازمة وآفاق، ورسم الاستراتيجيات وتحليلي التهديدات الناجمة عنها وتقلل القيادة من الاسراف في الوقت والتكلفة، حيث ترتبط القيادة بحل الازمات في ثلاث ابعاد:

✓ التعامل مع الاحداث الفجائية للازمة.

✓ الوقت اللازم لاتخاذ القرارات بخصوص الازمة.

✓ التهديدات التي ينبغي التعامل معها كاولوية بالغة.

وهناك عوامل اساسية تساعد القائد على الحكمة للازمة تتمثل في:

✓ امتلاك القائد الرؤية الصحيحة القائمة على الحكمة والعلم بامور البيئة المحيطة.

✓ طاقة التمكين التي تحقق له القدرة على الالمام بالمعلومات الضرورية في اللحظة

المطلوبة.

- الشخصية القوية التي تؤثر في الجمهور الداخلي والخارجي، والحضور المتوازن

فنيا واخلاقيا ووظيفيا. (20)

(19): اكرم سالم، الرؤية الاستراتيجية هل هي ضرورة ام ترف ؟. الحوار المتمدن-العدد: 2232 ، 3 / 26 ، 2008 ، 10:56 ، في الموقع: <http://www.ahewar.org/debat/show.art.asp?aid=129316&r=0>

✓ القدرة على جمع المعلومات وتحليلها والتعامل بموجبها بسرعة وحزم ومهارة.
✓ القدرة على رسم وصياغة التكتيكات اللازمة للتعامل مع الموقف الأزموى الذي يواجهه واستخدام وتوظيف الأفراد والأدوات المتاحة لديه.

✓ القدرة على شرح أفكاره وتوصيل المعلومات، والتعامل بالإشارة والرموز وبصورة سريعة.
✓ حد أدنى من التعليم والثقافة يتوافق مع طبيعة المهمة وكذا أعضاء الفريق المناط إليهم تنفيذ المهمة، كذا حد أدنى من الدورات التدريبية التي اجتازها بنجاح وأثبت صلاحيته للسيطرة على الموقف.

✓ حيث تقوم بعض المنظمات والدول بالإعلان عن حاجتها إلى خبراء في التعامل مع الأزمات وتضع شروطا وخصائص هؤلاء الخبراء وتقوم باستقبالهم والتحري عنهم وإجراء اختبارات عليهم فإذا ما ثبت نجاحهم يتم إلحاقهم تحت التدريب ثم تثبيتهم في العمل.
إن القيادة الإبداعية في المنظمة هي المبتكر الذي يترجم المعرفة إلى اختيارات جديدة ، والتي تملك أفكارا جديدة ومفيدة ومتصلة بحل مشكلات معينة ، أو إعادة تركيب الأنماط المعروفة من المعرفة في أشكال فريدة ، وتمر عملية الإبداع بأربعة مراحل أساسية وهي الإعداد والاختيار والإلهام أو الاستشراف ومرحلة التحقق ، ويعتبر البعض أن التفكير المبدع استجابة مستحدثة ذات جدوى وفعالية لمنبهات أو مشكلات قائمة أو متوقعة في البيئة. (21)

من خلال هذه الأدبيات ندرك ان حل الازمات وادارتها بطرق علمية وفنية برؤية استراتيجية من مهام القيادة، سواء كانت في السلم الدارية للمنظمة او كفريق عمل مختص يتم تشكيله لادارة الازمة، وهذا الدور المحوري في كل مراحل ادارة الازمة واستراتيجياتها التقليدية من التخطيط للازمة الى تغيير مسارها الى استخدام القوة او تجزئتها او تشكيل فريق مختص او استخدام انظمة انذار مبكر، كل هذا يتطلب توظيف المعرفة الخبرة والمهارة والشخصية والرؤية والجرأة والحزم والمواجهة، وكل الصفاة التي يمتلكها القائد للتعكس على طريقة التعامل مع الازمات من خلال العناصر التالية:

✓ التخطيط الاستراتيجي.

✓ تحديد الاهداف وترتيب الاوليات .

(20) :عبدالعزیز بن سعید الأسمری، القيادة الاستراتيجية ودورها في درء ومواجهة الأزمات. جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، 2015، ص ص 21/4.
(21) :عفاف محمد الباز ، دور القيادة في إدارة الأزمات، مذكرة ماجستير ، جامعة القاهرة ، كلية العلوم الاقتصادية ، قسم الإدارة العامة، 2001 م ، ص 70 .

- ✓ الحركة السريعة والمبادرة.
- ✓ تنظيم وتنسيق الجهود وتوحيد الرؤية والعزيمة.
- ✓ وإدارة عنصر المفاجأة .
- ✓ تعزيز المشاركة الفاعلة مع الاطراف.
- ✓ المرونة .
- ✓ السيطرة .
- ✓ الحماية .

وعليه لابد من الاستثمار الامثل في الانماط القيادية المتوفرة في التنظيم بكل مسؤولية، ووضعها في دوائر صنع القرار حتى تساهم بمؤهلاتها في مواجهة التحديات التي تتعلق بنشاط المنظمة مهما كانت ربحية او خدماتية.

ج- دور القيادة في التغيير والتطوير والتحديث.

ان اعظم ما تقوم به المنظمات في كل المستويات الدارية في الدولة وبكل نشاطاتها، هو التحول والتغيير الايجابي والتكيف السريع والمتجاوب مع طبع التحديات البيئية، خاصة في الوقت الحاضر مع سرعة تقلب الاحداث وكثرة التحديات، منها تكنولوجية او فنية خدماتية او مادية او حتي قيمية مثل زيادة الوعي و تطور مستوى الجمهور وتعدد الفواعل، مما يتطلب رؤية تحليلية نقدية شاملة للبيئة واستخدام العلم والمعرفة في استقراء الاحداث و تقدير الامكانية في المرور الى مرحلة اخرى من التنظيم ، او استحداث طرق او اساليب جديدة في التسيير والتخلي عن الطرق التقليدية.

ان التغيير التنظيمي عبارة عن إحداث تعديلات واعية في سياسات وأهداف الإدارة وذلك للانتقال من حالة إلى حالة أخرى بغية تحقيق أهداف .و من التعاريف التي أعطيت لإدارة التغيير التنظيمي: " ذلك النهج الإداري الذي يرصد مؤشرات التغيير في بيئة منظمة الأعمال وفرز تلك المؤشرات التي لها علاقة بنشاط المنظمة ضمن أولويات إدارتها بهدف تكيف وتأقمم تلك الإدارة في ممارستها لوظائف العملية الإدارية مع المتغيرات المتوقعة لتحسين أدائها وسلوكياتها.(22)

(22): مبارك بنية ضامن العنزي، التغيير التنظيمي وعلاقته باداء العاملين ، مذكرة ماجستير في العلوم الادارية كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الادارية، جامعة نايف، الرياض: 2004 ، 14 .

كثير من القادة يتوقعون أن يكونوا صانعي قرارات ذوي كفاءة عالية، وعميقي التفكير، ويقبلون مسئولية الاختبارات العسيرة، ولكن يكتشفون أن صناعة القرار من الصناعات الثقيلة في العملية الإدارية. فالقرار هو القلب النابض لها حيث يترجم المداخلات والعلاقات والظروف إلى مداخلات معينة، ويحتاج القادة أن يكون لديهم مهارة الحصول على المعلومات وتحليلها، ودراسة المؤشرات وتحديد البدائل، واختيار الحلول المناسبة وصياغتها في عبارات معبرة وفي الزمن المناسب.

وقد تحدث إدارة التغيير ردود فعل عند الموظفين تتفاوت بين قبولهم للتغيير ومعارضتهم له ، والقائد الفعال هو الذي يعرف متى وكيف ينفذ برنامج التغيير ، آخذاً في الحسبان أهمية دور موظفيه كعامل مؤثر في نجاح عملية التغيير ، ومعرفة مدى قبولهم للتغيير أو معارضتهم له .ومن أهم الأساليب التي يمكن للقائد اتباعها للتغلب على المعارضة للتغيير :

1- إعطاء القائد لموظفيه معلومات وافية عن طبيعة التغيير الذي ينوي إدخاله والحاجة إليه ، ومدى التأثير الذي سيجدته في وضعهم داخل التنظيم ، ونطاق التغيير ومداه ، ومضمونه ، والأسباب التي دعت إليه ، وكيفية تنفيذه . وهو ما يزيد من إمكانية قبول الموظفين للتغيير ، على اعتبار أن الأفراد عموماً يميلون بطبعهم إلى مقاومة كل مظاهر التغيير .

✓ **خلق جو ملائم لقبول التغيير** : فالقائد الفعال هو الذي يعرف كيف يستخدم الوقت الملائم لكي يشرح لموظفيه دواعي التغيير وفوائده .

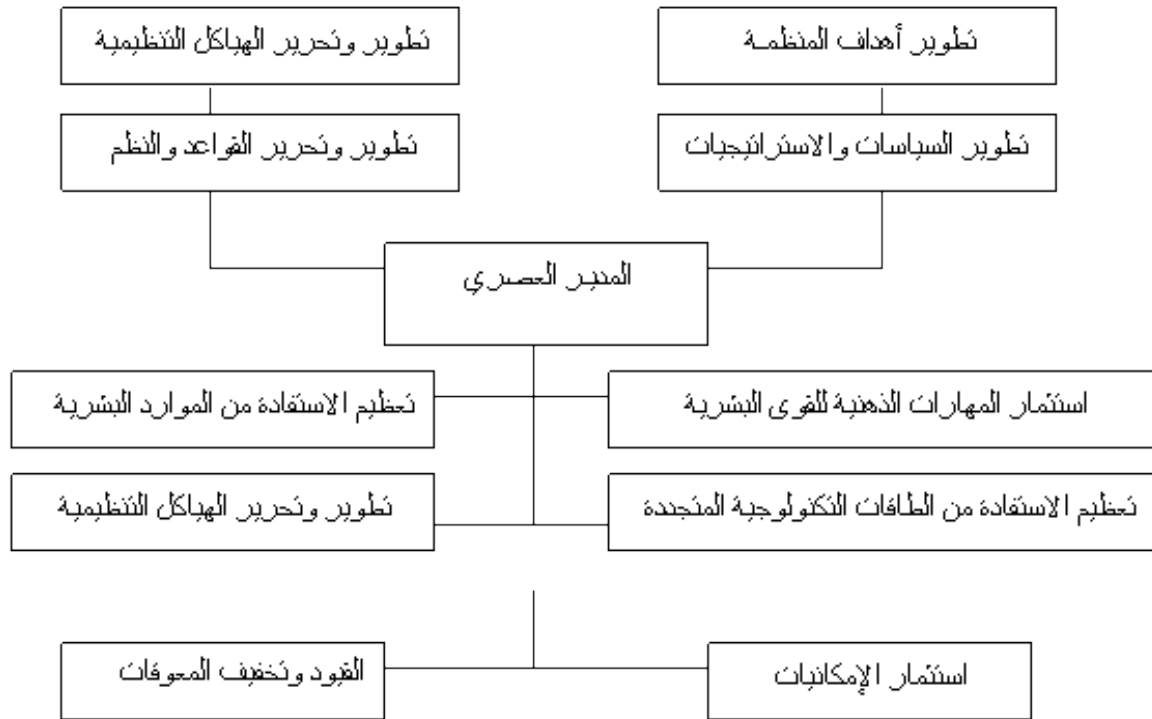
✓ **إشراك القائد لموظفيه**: في تحديد أهداف التغيير للحد من مقاومة التغيير .

✓ **اعتماد وسائل للتخفيف من آثار التغيير على الموظفين**: مثل الاهتمام بآراء الموظفين الذين يعارضون التغيير للتمكن من التغلب عليهم، والتخفيف من الآثار المادية للتغيير على الموظفين.

وبهدف التكيف مع عملية التغيير التي ينبغي على القيادة الالتزام بها، والتي على تعتمد فعالية التغيير و مرونة القائد ، والذي تمكنه من التكيف مع المواقف التي يجد صعوبة في تغييرها ، واستخدام النمط القيادي الذي يتلاءم مع متطلبات التغيير، ويقسم القادة بحسب قدرتهم على التكيف مع متطلبات التغيير إلى نمطين:

✓ القائد ذو المرونة المنخفضة : يتصف بعدم القدرة على تحمل المواقف الغامضة ، منغلق الذهن ، ويؤمن بمعتقدات ثابتة في كل شيء ، ويهتم بنفسه أكثر من اهتمامه بالآخرين ، يهمله الاستقرار في العمل ، يستمع إلى رؤسائه أكثر مما يستمع إلى مرؤوسيه ، انعزالي غير متعاون ، يعارض التغيير ، فيمكن اعتبار نمطه الإداري بالمتشدد والسلطوي.

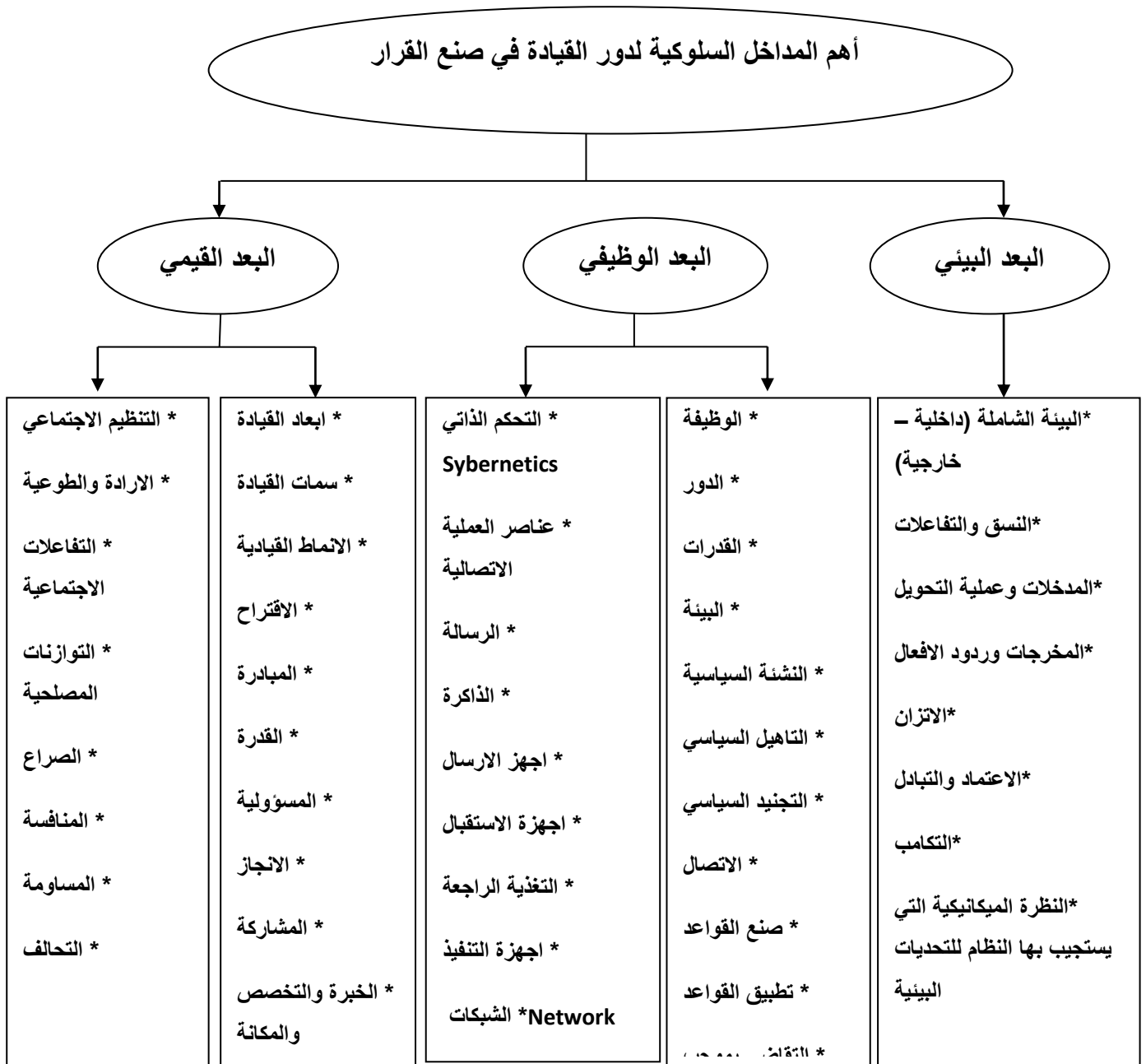
✓ القائد ذو المرونة العالية: يتمتع بالقدرة على مواجهة المواقف الغامضة وتحملها، مستعد للاستماع إلى مرؤوسيه أكثر من لاستماع لرؤسائه ، ويدرك أن هناك أساليب عديدة لمواجهة الموقف الواحد ، ويعمل بروح الفريق مع مرؤوسيه ، فهو يدير بالمشاركة وعادل وواقعي، ومتقائل، وموضوعي، وحساس ، ومتعاون ، ومستقل بشخصيته...ويرتكزون غالبا في المستويات الإدارية العليا⁽²³⁾.فالقائد ذو المرونة العالية يتقبل التغيير عن طريق إعادة صياغة المناخ الداخلي للتلاءم مع متغيرات المناخ الخارجي ، مثلما يبرزه الشكل التالي:



المصدر : علي السلمي، تطوير أداء وتجديد المنظمات، القاهرة، دار قباء للنشر والتوزيع، 1998، ص: 167-168.

⁽²³⁾: انظر : مقال براق محمد ، حوتية عمر ، القيادة وإدارة التغيير بالمؤسسات الاقتصادية .

وفي ختام البعد السلوكي للقيادة في صنع القرار من خلال الاليات المذكورة يمكن ان نلخص اهم
المداخل المنتهجة في هذا التحليل كمايلي:



نظرية الجماعة

النظرية الوظيفية

نظرية النظم

G Almond

D eston

ثانيا: الابعاد التنظيمية الفنية للقيادة عبر مراحل صنع القرار

نود في هذه الجزئية ان نتطرق الى مكانة القيادو أثارها في مراحل صنع القرار المختلفة، والتي يتباين فيها دور القائد واسلوبه ادواته المستعملة سواء في التنسيق عبر هذه المراحل او تقديم التوجيهات والبدائل والمعلومات والتدخل في الوقت المناسب حسب طبيعة كل مرحلة.

-دور القيادة في مرحلة تشخيص المشكلة :

إن معرفة ما الذي حدث بالضبط؟ وكيف حدث؟ وما سبب ذلك؟ ومن يقف وراءه ؟ هل الأمر تقليدي أم حديث؟ عادي أو استثنائي؟ هل يمكن معالجته بالطرق التقليدية؟ أم يتطلب حلول جديدة إبداعية؟.....الخ. هي أسئلة وأخرى يبحث صناع القرار ومختلف الفواعل في هذه العملية، عن إجابات لها قصد إتخاذ التدابير والحلول إزاء القضايا في جميع المجالات، سيما فيما يتعلق بالقضايا الحساسة والمستعجلة والتي لا تعطي ظروفها الوقت الكافي لمعالجتها، وكذلك تجلب اليها العديد من الفاعلين وما يترتب علي ذلك من صراع وتنافس وجذب ومساومة وتسويات وتحالفات وضغط...الخ. حيث يري عميد الإدارة الامريكية بيتر دراكر أن عملية تحديد المشكلة تقوم علي ثلاث عناصر مهما كانت الجهة التي تقوم بذلك مسؤول تنفيذي أو خبير أو مستشار أو مراكز تحليل ودراسات ...الخ وهي:

✓ **تصنيف المشكلة:** من حيث درجة تاثيرها ونطاقها وخطورتها كما يمكن معرفة الجديد

فيها إذا كانت متكررة وهل تصلح الأساليب التقليدية لحلها إذا كانت جديدة أو متجددة.

✓ **التعرف علي المشكلة:** تحديد أسبابها الجوهرية وفواعلها المؤثرة والمتأثرة.

✓ **تحديد تصورات لحل المشكلة:** من خلال وضع معايير واضحة ومحددة التي يجب أن

يلتزم بها صناع القرار للتعامل معها. من خلال هذه الخطوات تعرف المشكلة طريقها

إلي أجندة الحكومة حسب أهميتها ودرجة خطورتها وأولويتها سواء علي المستوي

التشريعي أو التنفيذي أو المؤسسي.

ب: دور القيادة في مرحلة جمع المعلومات:

يحتاج صناع السياسة العامة الى قاعدة معلوماتية ومعرفية عريضة حول القضايا محل

الإهتمام وذات الاولوية ، و وفق النسق الإتصالي تأتي المعلومات من مختلف المصادر

الرسمية وغير الرسمية، سواء بطلب من القادة منهم أو بطريقة غير مباشرة من خلال علاقتها

بالبيرقراطيين والتكنوقراطيين والخبراء الاستشاريين ولجان الدراسة والتحقيق ومكاتب الخبرة ومراكز

البحوث والدراسات والدواوين الإحصائية والتخطيط والهيئات الإستشارية العامة والخاصة والمعاهد المتخصصة والجامعات... الخ.

وتدور هذه المرحلة حول ثلاث أسس يلتزم بها صناع القرار في الغالب للحصول علي معلومات نوعية وصادقة وحديثة وملائمة ووفرة ممكنة وهي:

- ✓ التفكير العلمي الدقيق والمستمر والمبدع حول المشكلات والقضايا المطروحة.
- ✓ تفعيل دور الإستشارة مع ذوي الخبرة والإختصاص والمحللين لتعزيز فهم حدود القضايا.
- ✓ توظيف المعرفة والمنهج العلمي الصحيح وحسن إستخدام المعالجات الإحصائية.⁽²⁴⁾

ج: دور القيادة في مرحلة تحديد البدائل

يساهم القائد في تحديد البدائل من خلال الاسئلة التالية:

هل يتم ترك المشكلة على ماهي عليه؟ وهل يتم التدخل لحلها؟ فاذا كان الجواب يشير الى ضرورة التدخل والحل فيتم هنا طرح تساؤل آخر ماهي البدائل المطروحة؟.⁽²⁵⁾

تعد بداية وضع تصورات لحل المشكلة اتجاها فاعلا لحلها، حيث تعطي المعلومات المتوفرة في صورها المختلفة (بيانات، معلومات، معارف، أرقام، آراء.... الخ) القائد صورة أولية لطرق مختلفة لحل المشكلة، يتم تحديد عدة أساليب وفق معايير وإجراءات محددة تتعلق كلها بالنقاط التالية:

- ✓ الربط بين المتغيرات البيئية والاهداف المتوخاة.
 - ✓ التنبؤ والتقليل من نسب المخاطرة بالقرار.
 - ✓ تقدير الامكانية (الموارد المتاحة).
 - ✓ بناء الاستراتيجيات والسيناريوهات المحتملة.
- تبقى هذه النقاط محل غموض لدى صناع السياسة العامة حتي المرحلة الموالية أين يتم الاستعانة بأطراف أخرى لمعرفة البديل الذي يصلح لان يحقق هذه الاعتبارات بشكل أمثل من حيث التكلفة والعائد . ويقول في هذا الصدد روبرت دال :

⁽²⁴⁾: ابراهيم درويش، الوسيط في الادارة العامة، 2ط، القاهرة: دار النهضة العربية، 1995، ص30.
⁽²⁵⁾: مصطفى ابو زيد فهمي، حسين عثمان، ص78.

" أن نبني أي سياسة خاصة إذا ما كانت هامة أمر محاط دائما بسحابة من عدم اليقين والشك، فلا يكون أصحاب القرار علي يقين بخصوص المسائل المتعلقة بحقائق واقعية".⁽²⁶⁾

د: دور القيادة في مرحلة إختبار البدائل

تعكس هذه المرحلة مدى وعي القادة السياسيين والمنتخبين وإدراكهم ونظرتهم الإستبصارية للأحداث وقدراتهم التفضيلية ومدى تطبيقهم للأساليب العلمية في دراسة القضايا العامة وتحديد الأهداف. وهنا تأتي الإستعانة بالعلم والمعرفة العلمية والتحليل السياسي الحديث في عملية إختبار البدائل والمقارنة بينها والمفاضلة بالنظر إلي الإمكانيات المتوفرة والقيم المراد الحصول عليها من تبني هذا البديل اوداك، حيث تتكامل أدوار الرسميين والخبراء الإستشاريين والمحللين وحتى قراءات الأطراف الفاعلة غير الرسمية كالأحزاب والنخب ووسائل الإعلام... الخ، وتختلف معايير المفاضلة حسب البعد الإجتماعي وتطور كلها حول:

- ✓ تكلفة كل بديل.
- ✓ توقيت كل بديل.
- ✓ قدرة كل بديل في ضوء الموارد المتاحة.
- ✓ نوعية المعالجة إزاء المشكلة كلية أو جزئية.
- ✓ توفيق البديل مع الظروف المحيطة.
- ✓ درجة المخاطرة ومدى تقديرها حسب كل بديل.⁽²⁷⁾

ه: دور القيادة في مرحلة التنفيذ

قال الفقيه في مجال السياسة العامة الأمريكي (جيمس اندرسون):

" هناك صدق كبير في المقولة التي تري بان القرار يتخذ في ضوء امكانية تطبيقها، وهي تطبيق في ضوء ما تنص عليه لائحة تشريعها".⁽²⁸⁾

وعليه تعد هذه المرحلة ترجمة فعلية للتحرك الرسمي لحل مشكلة ما، حيث يتم تحويل القرارات والبرامج والمشاريع إلى نتائج ملموسة، من خلال الإجراءات والنشاطات والصلاحيات المخولة للإدارة العامة علي المستويين المركزي والمحلي. هي مرحلة حاسمة لما تتطلبه من توجيه

⁽²⁶⁾: روبرت دال ، المرجع السابق ، ص 180.

⁽²⁷⁾: g,I,m,barrette, introduction a l'indministration publique, Canada: edition cuébec ,1992, p158.

⁽²⁸⁾: جيمس اندرسون ، المرجع السابق ، ص 123.

ومتابعة، وهي التي تعطي السياسة العامة شكلها النهائي، كما تتوقف درجة تأثيرها علي مدى الإلتزام بالمعايير المحددة في إختيار هذه السياسة.

وهنا يتعلق الأمر بفعالية وكفاءة الجهاز التنفيذي وقدرات الإدارة المحلية ورشادتها، ودور البيروقراطيين والتزامهم المهني وإحترافيتهم في العمل، كما لا تخلو هذه المرحلة من دور الخبراء في المتابعة والترشيد وتفكيرهم المبدع والمستمر اثناء العمل، على خلاف البيروقراطيين الذين يقول فيهم (ريشارد كورتان Recharad Curtain):

" البيروقراطيون يميلون أكثر الي النشاطات القديمة، هذا يعني أنهم أكثر تحفضا إتجاه الافكار الجديدة ،لان لهم ميل ذاتي للدفاع عن نشاطات السياسة القديمة.." (29).

وعليه لا بد من أجهزة بيروقراطية فعالة مستبصرة موجهة في ظل تشريعات وقوانين متكيفة ومتابعة مستمرة وتحفيزات كافية ودعم رسمي متوازن و برؤية إستراتيجية وإرادة سياسية واعية.

و: دور القيادة في مرحلة التقييم

يشير مصطلح التقييم في أدبيات السياسة العامة الى: " قياس مدي فعالية برنامج معين تحت التنفيذ في إنجاز أهدافه، أو مقارنة مرحلة التصميم بمرحلة التشغيل وربط النتائج بالعناصر المستخدمة في البرنامج، وكذلك العمل علي تطوير البرنامج عن طريق التغيير في العمليات الحالية" (30).

كذلك يقول وليام دان: " التقييم يرتبط بتطبيق بعض المقاييس والقيم علي نتائج السياسات العامة والبرامج المعبر عنها، فهو مصطلح مرادف لمعاني أخرى مثل التثمين والقياس والتقدير والتي تتضمن جهودا في تحليل السياسة العامة باكبر خصوصية، فان معنى التقييم يشير إلي إستخلاص معلومات حول نتائج السياسة العامة لتقويمها بشكل واقعي" (31). وعليه يمكن القول أن التقييم عملية تطبيقية علمية منهجية تهدف إلي البحث علي الآثار المترتبة علي تنفيذ أي بديل، فهو عملية دورية نظامية مكملة لعملية صنع السياسة العامة تدور كلها حول معرفة هل قامت السياسات مقامها؟ هل توجد إنحرافات علي مستوي معين؟ وهل أديرت عملياتها بنزاهة؟ هل يوجد تضارب في برامجها؟ إلى أي مدى لقت تجاوبا شعبيا وتجانسا منطقيا؟...الخ. وتأخذ العكسية عدة صور نذكر منها:

J.stiglitz , 1999 ,p 3. (29)

(30): موفق حديد ، المرجع السابق ، ص 322.

(31): فهمي خليفة الفهداوي، المرجع السابق ،ص 311.

- ✓ **التقويم المتقدم:** يقوم به الخبراء ومحلي السياسات وحتى الساسة ويصاحب المرحلة الإعدادية في تحديد الخيارات والمفاضلات.
 - ✓ **التقييم الاستراتيجي:** يأتي في مستوى اقل من النوع السابق، يساعد علي وضع الترتيبات النهائية قبل التنفيذ، ويمنح المنفذين صورة علي المعطيات البيئية التي تسمح لهم باعادة ترتيب إمكاناتهم وجدولهم الزمني.⁽³²⁾
 - ✓ **تقييم البرامج:** هو أهم الأنواع الذي يأتي بعد التنفيذ والمتابعة، والهدف منه معرفة علي مدي نجاح الممارسات والعمليات التنفيذية علي المستوى الفني الإجرائي، وكذلك النتائج المحققة مقارنة مع الأهداف والمعايير المحددة في التنفيذ من خلال العائد.
 - ✓ **تقييم الفعالية:** يهدف إلي معرفة القدرة الإستخراجية أو التوزيعية للسياسات المنتهجة، ويركز علي الإنحرافات والتجاوزات، وأهم مؤشر يتخذ الفئات المستهدفة وردود افعالها.
 - ✓ **تقييم الاداء:** ينصب علي العمليات التنفيذية وما يجري داخلها، حيث يقوم الخبراء والمشرفون علي معرفة الإستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية المتاحة.
 - ✓ **تقييم النتائج:** وهي عمية تحليل للمعطيات والآثار الناجمة أو التغذية العكسية للمشاريع المطبقة، وتضيق المؤشرات المرتبطة بتلك الآثار.
 - ✓ **تقييم السياسات:** يكمل كل الأنواع الأخرى من خلال معرفة الظروف والسياقات التي أدت إلي الوصول لهذه النتائج.
- تتم هذه العمليات المتكاملة وفق معايير محددة نذكر منها:
- ✓ **المعيار الإقتصادي:** تحقيق أفضل النتائج باقل التكاليف.
 - ✓ **الكفاءة:** مستوى الانجاز مقارنة مع الموارد المخصصة.
 - ✓ **الفعالية:** القدرة علي تحقيق النتائج كليا أو جزئيا.
 - ✓ **العدالة:** من حيث توزيع القيم. -
 - ✓ **الشرعية القانونية:** من حيث مطابقة السياسات للتشريعات اللوائح.⁽³³⁾

⁽³²⁾ : غانم، السيد عبد المطلب ، تقويم السياسات العامة. القاهرة: مركز البحوث والدراسات السياسية، 1989، ص 123.

⁽³³⁾: موفق حديد، المرجع السابق، ص 332.

كما يحدد المتخصصون في مجال التقييم عدة شروط علمية وعملية ينبغي مراعاتها من قبل الجهة التي تقوم بهذه العملية مهما كانت علاقتها بصانع القرار:

- ✓ تحديد احتياجات وإهتمامات صانع السياسة العامة بالنظر إلى النتائج والآثار.
- ✓ الاعتماد علي نطاق المشكلة وطبيعتها في عملية التقييم.
- ✓ تحديد الأهداف من البرامج المطبقة المراد تقييمها.
- ✓ تطوير المعايير والمقاييس الشاملة لهذه العملية حسب البرنامج محل التقييم⁽³⁴⁾.

ويضع ايضا الخبير العربي في الدراسات البيئية محمد سعيد الحفار بعض عناصر التقييم الفعال نذكر منها مايلي:

- ✓ التناغم والإتفاق مع الأهداف العامة والإستراتيجية.
- ✓ كفاءة وفاعلية التكاليف.

ثالثا: دور القيادة حسب السلطات والمسؤوليات

تختلف ادوار القيادة حسب الصلاحيات والمسؤوليات التي يظطلع بها هؤلاء، سواء من حيث مكزهم في السلم الاداري او طبيعة الوظيفة التي يشغلونها بيروقراطية او فنية مركزية او محلية.

أ: القادة البيروقراطيون

قال الدكتور عمار بوحوش: " البيروقراطية في الدول النامية تعتبر مصدرا من مصادر السلطة السياسية، بينما في الدول المتقدمة هي عبارة عن جهاز متخصص في إدارة وتنفيذ السياسات المرسومة من القيادة، وأكثر من هذا فإن الاعتراف بإحتلال البيروقراطية لهذا الموقع الإستراتيجي في الدولة نظرا لكونها جسرا يربط بين القادة والشعب. ...بالإضافة إلى أنها تحولت إلى قوة مؤثرة في رجال الحكم بصفقتها فئة مهنية متخصصة تزود المسؤولين بجميع أنواع المعلومات التي يحتاجونها لإتخاذ قراراتهم"⁽³⁵⁾.

وعليه تدور إسهامات هؤلاء القادة حول النقاط التالية:

- ✓ تقديم المعلومات إنطلاقا من الخبرة والممارسة.
- ✓ التحضير وإعداد تقارير المتابعة والتقييم.
- ✓ تنظيم المعلومات والنظر في الشكاوي وتنظيمها.

⁽³⁴⁾ : عبد المطلب غانم ، معايير تقييم السياسة في الادارة العامة ، القاهرة ، 1989 ، ص160.

⁽³⁵⁾ : عمار بوحوش ، البيروقراطية في النظرية والتطبيق ، الجزائر: مجلة حوليات جامعة الجزائر ، العدد 22 ، 1988 ، ص 73.

- ✓ الضغط والمساومات حول القيم المادية والمعنوية.
- ✓ الخبرة والمهارات الآدائية في توجيه العمليات وتقديم الإقتراحات.⁽³⁶⁾
- ✓ إن هذا الدور يختلف حسب طبيعة النظام السياسي القائم، فالنظم الإدارية في العالم تختلف حسب درجة التعقيد، والحجم والهرمية ونطاق الإشراف ودرجة الإستقلالية، وعلي هذا الإختلاف فهي تعمل وفقا لقواعد محددة تحديدا دقيقا ومسبقا. حيث تظطلع القيادات المحلية في الجماعات والدوائر التنفيذية اللا مركزية بمهام مختلفة تدور كلها حول:
 - ✓ التنفيذ والمتابعة.
 - ✓ إعداد تقارير الانجاز.
 - ✓ المبادرة والإقتراح حسب الصلاحيات والمسؤوليات.
 - ✓ رفع تقارير المتابعة والتقييم إلى الهيئات المركزية.
 - ✓ نقل الإنشغالات والمطالب الإجتماعية إلى الهيئات المركزية.
 - ✓ التنسيق بين المصالح والاهداف مع مراعات التوازنات الوطنية والجهوية والمحلية من خلال اليات الرقابة والوصائية المفروضة عليها من الهيئات المركزية.
 - ✓ تفعيل دور المبادرة وتحقيق الجوارية والمشاركة وديمقراطية الإدارة والتسيير والرقابة السياسية للمواطن.
- تختلف هذه الأدوار للهيئات التنفيذية حسب طبيعة النظام السياسي السائد والأطر الدستورية والقانونية التي تحكم عملها وتحدد مسؤولياتها ونمط الرقابة عليها.⁽³⁷⁾
- ب- التكنوقراطيين او البنية التقنية (المستشارين ،الخبراء ، مراكز الدراسات....):

قال " ميشال فوكو: "إن العلاقة بين السلطة والمعرفة ليست علاقة خارجية بمقتضاها توظف السلطة المعرفة وتستعملها أدواتها، بل تؤكد أن تقنيات المعرفة و إستراتيجيات السلطة التي تعمل كمركب (Complexe)، وإختلافها هو الذي يتيح نشاطها ... فالعلم يجد موقعه في المعرفة

⁽³⁶⁾: بيتر دراكر، الادارة (المهام،المسؤوليات، التطبيقات)، ط1، ترجمة: محمد عبد الكريم، القاهرة:الدار الدولية للنشر والتوزيع، 1996، ص85.

⁽³⁷⁾: محمد محمود الطعامة، نظم الإدارة المحلية (المفهوم والفلسفة والأهداف). الملتقى العربي الأول "نظم الإدارة المحلية في الوطن العربي"، عمان: 18- 20 اوت، 2003، المنظمة العربية للتنمية الادارية، ص16.

ويتغير فيها ويهيكل بعض موضوعاتها وينظم بعض بياناتها ويشكل مفاهيمها وإستراتيجياتها.. .⁽³⁸⁾

وعليه فان أدوار تكنوقراطيين تتلخص في :

- ✓ دراسة المشكلات والقضايا وتحليلها.
- ✓ جمع المعلومات حولها وتنظيمها وتحديد مختلف الفاعلين.
- ✓ معالجة المعلومات وبناء حلول وإقتراحات والإستراتيجيات و سيناريوهات.
- ✓ تقديمها مع دراسة للأثار المتوقعة عن كل بديل ونسبة العائد.
- ✓ تقدير الإمكانية السياسية للتنفيذ ونسب المخاطرة السياسية.
- ✓ التقييم والتقويم للسياسات المتخذة.⁽³⁹⁾

الخاتمة :

في ختام هذا المقياس نخلص بان القيادة ظاهرة سلوكية تنظيمية فنية معرفية، تتعكس ابعادها المختلفة داخل التنظيم وتؤثر في توجهاته ومحدداته، حيث يرتبط فن التثير بالجانب السلوكي المتعلق بالقيادة واثرها في توجيه وتنسيق وخلق وتنمية وشحن ودفع القدرات البشرية في التنظيم في رغباتهم و قدراتهم سلوكياتهم، بهدف تحقيق الاهداف باكبر مقدار من الفاعلية والابداع، وخلق ثقافة تنظيمية ايجابية اسسها الانتماء والولاء التنظيمي وليس الشخصي، وروح الفريق وديناميكيات الجماعات.

القيادة في جوانبها الانسانية قدوة وكفاءة واخلاق والشجاعة والجرأة والاقدام وليس سلطة و احتكار ودكتاتورية واستئثار بالمسؤوليات، القيادة تعاون ومشاركة وليس اقضاء، القيادة تربية وخلق الانماط القيادية وليس اذعان واططرار، القيادة تداول ورؤية استبصارية وليس تشبث بالمسؤولية ونظرة آنية، القيادة فن التأثير في الاخير بشكل ايجابي وليس تشجيع للرداءة والثقافة السلبية الباعثة على التراجع والاهمال غياب المسؤولية والامانة، و المحسوبية والوساطة ومظاهر الفساد المختلفة.

⁽³⁸⁾ : ميشال فوكو، السلطة و المعرفة ، ترجمة :عبد العزيز العيادي، ط1 ، بيروت :المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، 1414 هـ، 1994 م، ص40.

⁽³⁹⁾ : مورييس دوفرجيه، علم إجتماع السياسة، ترجمة :سليم حداد، ط1 ، بيروت : المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، 1411 هـ، 1991 م، ص 192.

اما من ناحية الفنية التنظيمية القيادة فن اتصال وقوة اقتراح ومجال للابداع، القيادة ننسيق وجسر بين الجمهور الداخلي والخارجي ، القيادة استراتيجية ورؤية استشرافية وتقدير للذات و قراءة في نسب المخاطرة، القياد وقت مناسب في حل المشاكل والازمات وادارتها، القيادة فن من فنون التغيير والتحديث والتطوير الهادف والفعال والمبني على اسس علمية موضوعية وليس ذاتية، القيادة تكيف للادارة مع التغيرات البيئية الداخلية والخارجية.

القيادة عقلانية ورشادة القرار في تشخيص دقيق للقضية محل القرار، القيادة مصدر دقيق وموثوق للمعلومات وتحليل وتوصيف للاحداث والواقع وتقديم بيانات بشأنها، القيادة حكمة في طرح البدائل وقوة اقتراح للحلول النابعة من حقيقة المشاكل والاهداف محل القرار، القيادة مفضلة علمية ومنهجية وابداعية وجريئة بين البدائل، القيادة متابعة وحزم وتكيف في التنفيذ وتعديل وتطوير الاجراءات، القيادة قراءة في الاثار التي يتركها تنفيذ القرار، وبداية التفكير في حلول وقرارات اخرى بناءا على التغذية العكسية.

هذا يجعلنا نقر ان المسالة القيادية كظاهرة علاقاتية يجب ان تحضى بالاهتمام الكافي على جميع المستويات، و يجب اعادة النظر في معيير الاختيار والتوظيف والترقية على اساس الجدارة والاستثمار في القدرات القيادية المتاحة في التنظيم وخارجه، ان تمكين القيادة في مراكز صنع القرار هي من جهة ارادة لمنظومة الحكم في الدولة من خلال اطرها وسياساتها ووسائلها لتمكين القيادة، ومن جهة اخرى نظرة المجتمع للنخبة والقيادة في سلم القيم التي يحملها الفرد من المنظومة الاجتماعية الثقافية الحضارية، التي تعطي للقيادة بعد اجتماعي.