

دور القيادة في صنع القرار منظور سلوكي

The Role of Leadership in Administrative Decision Making: A Knowledge Perspective

أحمد طييب¹ ،

عبد السلام عبد اللاوي² ،

¹ جامعة الجيلالي بونعامة خميس مليانة ،

taileb.ahmed@yahoo.fr

² جامعة الجيلالي بونعامة خميس مليانة ،

a.abdellaoui@univ-dbk.m.dz

تاريخ النشر: 2020/11/01

تاريخ الإرسال: 2020/09/14

مختص

يهدف من خلال هذه الجزئية الى معرفة الابعاد التنظيمية والمعرفية والسلوكية للقيادة في صنع القرار الاداري، حيث اصبحت القيادة المدخل الاساسية في الحوكمة والرشادة في كل المؤسسات على اختلاف نشاطاتها، كما اردنا ان نبين مستويات تأثير القيادة في سعي مراحل القرار الاداري بمنهج تحليلي برؤية نقدية تتجاوز النظرة الميكانيكية الجامدة للقيادة من حيث السلطات والصلاحيات ومسؤوليات، انطلاقا من خلفية فكرية حضارية للإدارة الحديثة اليوم والتحديات المرتبطة بها سواء كانت خدمية او اقتصادية او اجتماعية وحتى سياسية، والتي اصبحت البعد القيادي فيها مناط التغيير والتحديث والتطوير والرؤية الاستراتيجية وترسيخ القيم الدائمة للمنظمة، وإدارة الالتزامات بأسلوب فني إجرائي عملي وقدرة على التحكم في الجهد والوقت والتكلفة.

كلمات المفتاحية: القيادة، صنع القرار، القرار الاداري، المنظور المعرفي، السلوك الاداري

Abstract:

The aim through this part to know the organizational, cognitive and behavioral dimensions of leadership in administrative decision-making, because leadership has become one of the basic approaches to governance and guidance in all institutions of all its activities. The rigid mechanical vision of leadership in terms of powers, powers and responsibilities, of a civilized intellectual culture in modern administration today and the challenges associated with it, whether service, economic, social or even political, in which the dimension of leadership has become the focus of Goodyear, modernization and vision of development and foresight and consolidate the administrative organization of values, the style of crisis management technical practical ability and the procedure for controlling time, effort and cost.

Keywords: leadership, decision making, management decision, knowledge perspective, administrative behavior.

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. حيث تحضى القيادة بمكانة خاصة في جميع المجتمعات فهي تتعلق بالتأثير في الأفراد والجماعات لإنجاز الأعمال وتطوير المؤسسات، وأصبح اليوم واضحاً أن تطور أي أمة ناتج لفاعلية أداء قيادتها، حيث يجمع الباحثين في علم الإدارة أن القيادة من أهم مبادئ العلوم الإنسانية ذات الطبيعة الإدارية.

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 سوف نعالج الموضوع في حدود الاشكالية التالية

الاشكالية: كيف تؤثر الابعاد المعرفية الفنية التنظيمية السلوكية للقيادة في صنع القرار الاداري ؟

والاجابة على الاشكالية في حدودها المرتبطة بالدراسة وعمق التحليل تكون من خلال معالجة الاسئلة الفرعية المصاغة بالشكل التالي:

- ماهي مقومات القيادة الرشيدة؟

- ماهي مستويات تأثير القيادة في مراحل صنع القرار الاداري؟

- الى اي مدي تساهم القيادة في تعزيز مقومات الادارة الحديثة؟

حيث ترتبط حدود الاشكالية بالعلاقة بين متغيري الدراسة التي نصيغها في الفرضية التالية:

الفرضية: تتباين مستويات تأثير القيادة في ابعادها المعرفية الفنية التنظيمية في عملية صنع القرار، وما تفرضه من سلوكيات تساهم في الرشادة والجودة والعقلانية والاستثمار الامثل للامكانيات المتاحة بشكل مستدام.

2. مفاهيم اساسية في القيادة وصنع القرار

2.1: تعريف القيادة

جاء في لسان العرب لبّن 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 ننتقي 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 المرؤوسين بهدف تحقيق التنافس لصالح العمل وليس التعارض فيما بينهم، ويترتب عليه تحديد اهداف مشتركة، ثم القيام باجراءات فعالة لتحقيق تلك الاهداف".

كذلك يقول ليونارد وايت بان القيادة: "التأثير على الافراد لتنفيذ القرارات". ويقول بيتر دراكر بشئ من التخصص على انها: "الارتفاع ببصيرة الانسان على نظرات اعمق والارتفاع بمستوى أدائه الى اعلى المستويات". اما في الفكر العربي يعرفها راغب

دور القيادة في صنع القرار منظور سلوكي

النجار: "المقدرة بنوعية الاداء الفعال لتحديد الاهداف التي تلي 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 الفرد 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)

حيث تعرف القيادة بأنها: "محصلة التفاعل بين خصال شخصية القائد وخصائص الإبداع وطبيعة المهمة أو سمات النسق التنظيمي والسياق الثقافي المحيط بالمنظمة (شوقي، 1992، ص 41)" (2). وقال مالك بن نبي: "فإذا ما درسنا أوجه النشاط في بلد معين وجب علينا لكي نفهمها أن نردها إلى إطار حضارة، تستمد منها الحياة أشكالها، وبشكل فيها الفرد دائما أفكاره وضروب نشاطه، علي المنوال الذي صنعتته القرون والأجيال..". (3) ويرى قال قاضي القضاة أبو الحسن علي بن محمد بن حبيب البصري البغدادي الماوردي (350هـ - 448 هـ) في عهد الخلافة العباسية والظروف السياسية التي كانت تعيشها في 429 هـ): "...العلم الذي يتوصل به إلى معرفة من يلتحق بالإمامة...الرأي والحكمة المؤديان إلى اختيار من هو أصلح بتدبير المصالح أقوم وأعرف...والرأي المفضي إلى سياسة الرعية وتدبير المصالح" (4).

ونذكر في أدبيات أحد أكبر المرشدين السياسيين المبدعين والناصحين للملوك والأمراء وهو أبو عبد الله محمد بن أبي محمد بن ظفر الصقلي (498هـ-565هـ/1169م)، في مؤلفه المشهور "سلوان المطاع في عدوان الأتباع" حيث قال: "ويستدل على أدبار الملوك بخمسة أمور: أحدها أن يستكفي الملك بالأحداث ومن لا خبرة له بالعواقب، والثاني أن يقصد أهل مودته بالأذى، والثالث أن ينقص خراجه على قدر مؤونة المملكة، والرابع أن يكون تقريبه وإبعاده للهوى ولا للرأي، والخامس استهانتة بنصائح وآراء ذوي الحكمة" (5). إنه لرأي صادق و إشارة لدور ذوي الخبرة والكفاءة وضرورة إشراكهم في شؤون الحكم من وزراء ومستشارين ولا يستهين بمكانتهم وخبرتهم ونظرتهم للأمور.

ونذكر أيضا في شرح الغزالي (450-505هـ/1058-1111م) لمفهوم الكفاية كشرط للإمام وإحدى صفاته حيث قال: "تقوم على ركيزتين هي الفكر والتدبير ثم الاستضاءة واستطلاع الرأي عن طريق المشورة، ويقول أيضا شرط هذا الركن أن يكون المستشار مميزا بين المراتب، عارفاً للمناصب، معولا على رأي من يوثق في دهائه وكفايته وصراحته وشخصيته وديانته، وهذا تعظيم وإشارة إلى مكانته في استضاءة الأمور لصناع القرار" (6). وعرفها ابن العربي بأنها: الاجتماع على الرأي ليستشير كل واحد صاحبه ويستخرج ما عنده" (7). حيث يستفيد عالمنا المعاصر اليوم من القيادة ويحاول الانفتاح على تجارب الآخرين ، ولا سيما في الأجهزة المرتبطة بالدولة التي توظف الأفراد من ذوي العلم والتجربة والاختصاص ، غير أن الأمر الذي أغفلته أغلب الأوساط إنما يكمن في المعايير الأخلاقية التي ينبغي أن تتوَقَّر في القادة، وبعبارة أوضح فإن الحكومات غير الإسلامية.

فالقيادة الرشيدة منهج عمل وفن تأثير ومهارة تسيير من خلال استخدام اساليب وانماط قيادية معينة، اي الجمع بين السلطة وادائها والتاثير 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 رأي احد المفكرين: "التغييرات العظيمة التي حدثت في العالم لم تكن بسبب الجيوش والحكومات، انما حدثت نتيجة لشجاعة والتزام الافراد المؤمنين بها". فهي التي تعمل على معرفة الطبيعة الانسانية للعاملين لاستثمارها في الأداء، 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 بالمرؤوسين 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 التنسيقى 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 :

✓ تحديد الاتجاه والرؤية .

✓ حشد القوى تحت هذه الرؤية .

✓ التحفيز .

لا شك أن كل قائد يجب أن يتميز بصفات أو مهارات تساعد 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 و هي: -المهارة الفنية- المهارة الإنسانية - المهارة التنظيمية- المهارة الفكرية.

3: مفاهيم في عملية صنع القرار

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 تتخذ من أشكال كمجموعة قواعد أو شهادات أو برامج، مشاريع نشاطات أفعال سلوكيات لوائح أحكام فهذه المفاهيم تمثل منطلقا علميا لدراساتها 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):

الخطوة هي توجهات 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 bugets)، 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.(8)

لذا لابد وأن تتميز الخطوة بالمرونة والتكيف مع المستجدات وكذلك الثبات في مدة زمنية حسب نوع التخطيط طويل (إستراتيجية) أو متوسط المدى أو قصير ، وكذلك الوضوح حتى تسهل عملية تنفيذ المخططات والواقعية في ضوء الإمكانيات والمخاطر التي تحدث مستقبلا وضرورة إشراك الفاعلين في التخطيط حتى تكون الأهداف عقلانية ليتم الإعلان على الخطوة وتنفيذها.

ب- البرامج: les programmes

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

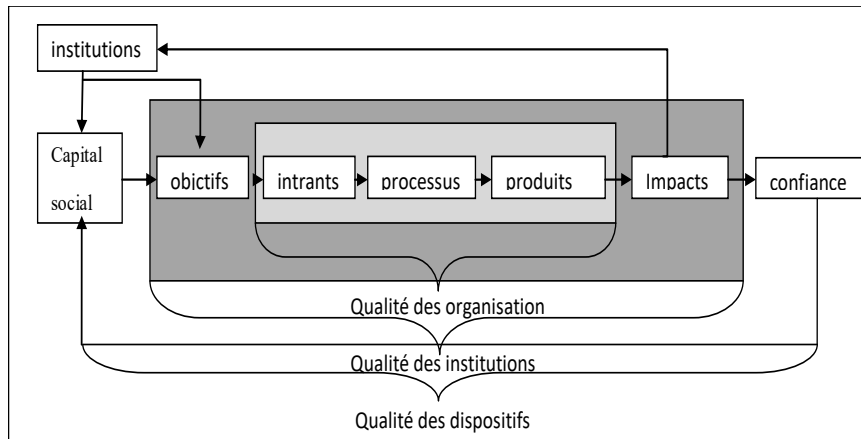
هي أجزاء صغيرة من البرنامج ويتضمن المشروع توجهات محددة من حيث المكان والزمان (مدة الإنجاز) والموازنات وتحديد الواجبات والإجراءات المراد القيام بها لتنفيذ هذه البرامج والإرشادات التنظيمية المرتبطة بالعمل (9).

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 وراءها، حيث يقول بروكس (brooks) بأن القرار: "مجموعة من الأفكار والقيم من خلالها تتخذ القرارات والأفعال وتسند القوانين من طرف الحكومة لمعالجة مشكلة أو قضية معينة" (10).

أن اتخاذ القرار: "قرار أو مجموعة القرارات التي تحدد المسارات للمشاريع المبرمجة التي تحتوي علي مجموعة من الأهداف المتوخاة ووسائل إنجازها" (11). كما عبر عنها كلود روش (claud rochet) بالتعبير التالي "bien faier les bonnes chose" (12) الذي يفصله في المخطط التالي:



- cycle de l'action publique -

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

انه:"عملية تقوم على الإختيار المدرك للغايات التي تكون في الغالب إستجابة أوتوماتيكية أو رد فعل مباشر" (13). كذلك هو فعل يختاره الفرد بوصفه أنسب وسيلة متاحة لإنجاز الهدف أو الأهداف التي يبتغيها من حل المشكلة التي تشغله". (14)

3.1: خصائص عملية صنع القرار

3.1.1: 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 روتيني 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.

3.1.2: إستناد القرار الإداري إلى سلطة شرعية (قانونية). (15) 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 لمنفذيها وكذلك للمعنيين بها من فئات المجتمع والفاعلين المرتبطين بها، فهذه خاصية أساسية في قيام السياسة العامة وتحقيقها الأهداف التي وجدت من أجلها.

3.1.3: عملية 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 الإمكانيات من موارد مادية وبشرية ومالية لازمة بالإضافة إلى التقليل من نسب المخاطرة السياسية وتحديد الرؤية الإستراتيجية.

3.1.4: القرار الإداري متكيف مرن استجابي واقعي: (16) 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.

3.1.5: القرار عام وشامل: (17) يرتبط وجود القرارات الإدارية بالقضايا والمشكلات المجتمعية التي تمس فئات المجتمع واسعة ولا تصبح القضية عامة إلا إذا تعدى تأثيرها نطاق الأفراد المتأثرين بها تأثيراً مباشراً، وتجلب إليها العديد من المتعاطفين والمساندين... الخ، لذلك تتسم السياسات العامة بالعموم فلا يمكن أن 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.

3.1.6: يرتبط صنع القرار بالجانب الإستراتيجي: من غير الممكن أن توضع قرارات تضم مجموعة من المخططات والبرامج والمشاريع في أجل قصير جداً، 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.

3.1.7: صنع القرار يعكس الفاعلية والجدوى والقدرة

من خلال ما تتخذه أي إدارة إزاء أي قضية كانت فهذا تعبير عن قدرتها وفعاليتها في معالجة هذه القضية فهي مدخل وإنعكاس فهم الآلية التي تمت بها الإستجابة وكذلك درجة المقدرة والفاعلية. (18)

4: الابعاد القيمية والسلوكية والتنظيمية للقيادة في مراحل صنع القرار

نود في هذه النقطة تحديد مستويات تأثير القيادة بكل ابعادها في مختلف مراحل صنع القرار، حيث تشكل القيادة فن التأثير في الآخرين 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.

4.1: 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.

1.1.4: 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 بصفها كذلك، وذلك بواسطة إنتاج أدوات وطرق الدمج والانتماء لهذه المجموعة أولاً وإنتاج الحلول التي تمكنهم من تعبئة قدراتهم ومعارفهم وتوحيد مصالحهم حتى المتضاربة منها من أجل استمرار هذه المجموعة وبقائها. (19) تأثير القيادة في توجيه وتعزيز وتوارث الثقافة التنظيمية الايجابية، ومحاربة السلوكات 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 افراد التنظيم، والتي تحكم الطريقة التي يتفاعلون 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 وعقلتها 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 بمرءوسيه 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 .

2.1.4: 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 رؤوسهم تزداد عندما يطبقون مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات، ويتبعون أسلوب الرقابة غير المحكمة على نشاطات رؤوسهم. (20) يتضح دور القيادة في الجانب الإنساني من خلال مسؤوليات القائد الإداري الكثيرة في مجال العلاقات الإنسانية والمتمثلة في إقامة علاقات إنسانية بينه وبين رؤوسه تقوم على التفاهم المتبادل، إشراكهم في مناقشة ما يمس شؤونهم والاعتداد بما يبدونه من آراء واقتراحات ذات قيمة وهو ما يسعى 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، حاجاتهم، شخصياتهم، اتجاهاتهم النفسية، قدراتهم وميولهم إلى جانب مستوى إدراكهم، تخيلهم وتفكيرهم. (21)

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 والضرور المستقبلية، والاستثمار الامثل للموارد المتاحة وتعزيز مستويات الرقابة وتداول المعلومات بشكل وافي ودائم وصادق.

4. 1. 3: 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 إلى 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 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.

دور القيادة في صنع القرار منظور سلوكي

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 الارتدادية، وهي الصفة الخاصة بالقيادة حيث تكون القرارات من هذا النوع على أعلى مستوى من أجل تحليل الظروف والتنبؤ بالآثار المتوقعة، ان التخطيط الاستراتيجي الاستثمار المستدام للموارد المتاحة بكل ابعادها، يتطلب صفا قيادية متميزة ولا ترتبط بالسلطة والمسؤولية فقط، فقد يكون المنصب قيادي وتغيب فيه المؤهلات والقدرات، وبالتالي تغيب في الرؤية الاستراتيجية وتطغى الآنية والارتجالية والشخصية في اتخاذ القرار.

ويقال ان القادة العظماء يتميزون 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 للاجراءات 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 تنجز المنظمة اشطتها 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(22).

4.1.4: 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 بالازمات 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 تستغل 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 وتحليل 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 كأولوية بالغة.
- وهناك عوامل اساسية تساعد القائد على الحكمة اللازمة تتمثل في:
- امتلاك القائد الرؤية الصحيحة القائمة على الحكمة والعلم بامور البيئة المحيطة.
 - طاقة التمكين التي تحقق له القدرة على الامام بالمعلومات الضرورية في اللحظة المطلوبة.
 - الشخصية القوية التي تؤثر في الجمهور الداخلي والخارجي، والحضور المتوازن فنيا واخلاقيا ووظيفيا.(23)
 - أ - القدرة على جمع المعلومات وتحليلها والتعامل بموجهة بسرعة وحزم ومهارة.

ب- القدرة على رسم وصياغة التكتيكات اللازمة للتعامل مع الموقف الأزموى الذى يواجهه واستخدام وتوظيف الأفراد والأدوات المتاحة لديه.

ت- القدرة على شرح أفكاره وتوصيل المعلومات ، والتعامل بالإشارة والرموز وبصورة سريعة.

ث- حد أدنى من التعليم والثقافة يتوافق مع طبيعة المهمة وكذا أعضاء الفريق المناط إليهم تنفيذ المهمة ، كذا حد أدنى من الدورات التدريبية التى اجتازها بنجاح وأثبت صلاحيته للسيطرة على الموقف، حيث تقوم بعض المنظمات والدول بالإعلان عن حاجتها إلى خبراء فى التعامل مع الأزمات وتضع شروطا وخصائص هؤلاء الخبراء وتقوم باستقبالهم والتحرى عنهم وإجراء اختبارات عليهم فإذا ما ثبت نجاحهم يتم إلحاقهم تحت التدريب ثم تثبيتهم فى العمل.

إن القيادة الإبداعية فى المنظمة هى المبتكر الذى يترجم المعرفة إلى اختيارات جديدة ، والذى تملك أفكارا جديدة ومفيدة ومتصلة بحل مشكلات معينة ، أو إعادة تركيب الأنماط المعروفة من المعرفة فى أشكال فريدة ، وتتمر عملية الإبداع بأربعة مراحل أساسية وهى الإعداد والاختيار والإلهام أو الاستشراق ومرحلة التحقق ، ويعتبر البعض أن التفكير المبدع استجابة مستحدثة ذات جدوى وفعالية لمنهات أو مشكلات قائمة أو متوقعة فى البيئة. (24) . من خلال هذه الأدبيات ندرك أن حل الأزمات وإدارتها بطرق علمية وفنية برؤية استراتيجية من مهام القيادة، سواء كانت فى السلم الدارية للمنظمة أو كفريق عمل مختص يتم تشكيله لإدارة الأزمة.

وهذا الدور المحورى فى كل مراحل إدارة الأزمة واستراتيجياتها التقليدية من التخطيط للأزمة إلى تغيير مسارها إلى استخدام القوة أو تجزئتها أو تشكيل فريق مختص أو استخدام أنظمة إنذار مبكر، كل هذا يتطلب توظيف المعرفة والخبرة والمهارة والشخصية والرؤية والجرأة والحزم والمواجهة، وكل الصفاة التى يمتلكها القائد للتغلب على طريقة التعامل مع الأزمات من خلال العناصر التالية: - التخطيط الاستراتيجى. - تحديد الأهداف وترتيب الأولويات .- الحركة السريعة والمبادرة. - تنظيم وتنسيق الجهود وتوحيد الرؤية والعزيمة.- وإدارة عنصر المفاجأة .- تعزيز المشاركة الفاعلة مع الأطراف.- المرونة.- السيطرة.- الحماية .وعليه لابد من الاستثمار الأمثل فى الأنماط القيادية المتوفرة فى التنظيم بكل مسؤولية، ووضعها فى دوائر صنع القرار حتى تساهم بمؤهلاتها فى مواجهة التحديات التى تتعلق بنشاط المنظمة مهما كانت ربحية أو خدمانية.

5.1.4: دور القيادة فى التغيير والتطوير والتحديث.

إن أعظم ما تقوم به المنظمات فى كل المستويات الدارية فى الدولة وبكل نشاطاتها، هو التحول والتغيير الإيجابى والتكيف السريع والمتجاوب مع طبع التحديات البيئية، خاصة فى الوقت الحاضر مع سرعة تقلب الأحداث وكثرة التحديات، منها تكنولوجية أو فنية خدمانية أو مادية أو حتى قيمية مثل زيادة الوعي و تطور مستوى الجمهور وتعدد الفواعل، مما يتطلب رؤية تحليلية نقدية شاملة للبيئة واستخدام العلم والمعرفة فى استقراء الأحداث و تقدير الامكانية فى المرور إلى مرحلة أخرى من التنظيم ، أو استحداث طرق أو أساليب جديدة فى التسيير والتخلي عن الطرق التقليدية. إن التغيير التنظيمى عبارة عن إحداث تعديلات واعية فى سياسات وأهداف الإدارة وذلك للانتقال من حالة إلى حالة أخرى بغية تحقيق أهداف .و من التعاريف التى أعطيت لإدارة التغيير التنظيمى: " ذلك النهج الإدارى الذى يرصد مؤشرات التغيير فى بيئة منظمة الأعمال وفرز تلك المؤشرات التى لها علاقة بنشاط المنظمة ضمن أولويات إدارتها بهدف تكيف وتأقلم تلك الإدارة فى ممارستها لوظائف العملية الإدارية مع المتغيرات المتوقعة لتحسين أدائها وسلوكياتها.(25)

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 ، أخذاً 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

إعطاء القائد لموظفيه معلومات وافية عن طبيعة التغيير الذي ينوي إدخاله والحاجة إليه ، ومدى التأثير الذي سيحدثه 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. وخلق جو ملائم لقبول التغيير : فالقائد الفعال هو الذي يعرف كيف يستخدم الوقت الملائم لكي يشرح لموظفيه دواعي التغيير وفوائده . وكذا إشراك القائد لموظفيه في تحديد أهداف التغيير للحد من مقاومة التغيير . إضافة اعتماد وسائل للتخفيف من آثار التغيير على الموظفين ، مثل الاهتمام بأراء الموظفين الذين يعارضون التغيير للتمكن من التغلب عليهم ، والتخفيف من الآثار المادية للتغيير على الموظفين. ويهدف 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:

أ- 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 ، يهمل الاستقرار في العمل ، يستمع إلى رؤسائه أكثر مما يستمع إلى مرؤوسيه ، انعزالي غير متعاون ، يعارض التغيير ، فيمكن اعتبار نمطه الإداري بالمتشدد والسلطوي.

ب- القائد ذو المرونة العالية: يتمتع بالقدرة على مواجهة المواقف الغامضة وتحملها، مستعد للاستماع إلى مرؤوسيه أكثر من الاستماع لرؤسائه ، ويدرك أن هناك أساليب عديدة لمواجهة الموقف الواحد ، ويعمل بروح الفريق مع مرؤوسيه ، فهو يدير بالمشاركة وعادل وواقعي.(26)

5: دور القيادة حسب السلطات والمسؤوليات

قال الدكتور عمار بوحوش: " البيروقراطية في الدول النامية تعتبر مصدراً من مصادر السلطة السياسية، بينما في الدول المتقدمة هي عبارة عن جهاز متخصص في إدارة وتنفيذ السياسات المرسومة من القيادة، وأكثر من هذا فإن الإعترااف بإحتلال البيروقراطية لهذا الموقع الإستراتيجي في الدولة نظراً لكونها جسراً يربط بين القادة والشعب. ...بالإضافة إلى أنها تحولت إلى قوة مؤثرة في رجال الحكم بصفتها فئة مهنية متخصصة تزود المسؤولين بجميع أنواع المعلومات التي يحتاجونها لإتخاذ قراراتهم"(27).

5.1: القادة البيروقراطيين:

تدور إسهامات هؤلاء القادة حول النقاط التالية:

- تقديم المعلومات إنطلاقا من الخبرة والممارسة.

- التحضير وإعداد تقارير المتابعة والتقييم.

- تنظيم المعلومات والنظر في الشكاوي وتنظيمها.

- الضغط والمساومات حول القيم المادية والمعنوية.

- الخبرة والمهارات الآدائية في توجيه العمليات وتقديم الإقتراحات.(28)

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.

5.2: القادة التكنوقراطيين او البنية التقنية (المستشارين، الخبراء، مراكز الدراسات....)

قال " ميشال فوكو: "إن العلاقة بين السلطة والمعرفة ليست علاقة خارجية بمقتضاها توظف السلطة المعرفة وتستعملها أاداتيا، بل تؤكد أن تقنيات المعرفة و إستراتيجيات السلطة التي تعمل كمركب (Complexe)، وإختلافها هو الذي يتيح نشاطها... فالعلم يجد موقعه في المعرفة ويتغير فيها ويهيكل بعض موضوعاتها وينظم بعض بياناتها ويشكل مفاهيمها وإستراتيجياتها..". (29)

وعليه فان أدوار تكنوقراطيين تتلخص في :

- دراسة المشكلات والقضايا وتحليلها.

- جمع المعلومات حولها وتنظيمها وتحديد مختلف الفاعلين.

- معالجة المعلومات وبناء حلول وإقتراحات وإستراتيجيات و سيناريوهات.

- تقديمها مع دراسة للأثار المتوقعة عن كل بديل ونسبة العائد.

- تقدير الإمكانية السياسية للتنفيذ ونسب المخاطرة السياسية.

- التقييم والتقويم للسياسات المتخذة.(30)

هذه الرؤية التحليلية توضح توظيف القيادة الادارية وانماطها في صنع القرار الاداري على جميع المستويات، وكذا كل المؤسسات في شتى المجالات وما يمكن ان تقدمه القيادة بابعادها المختلفة في التحديات التي تواجه الادارة الحديثة و في كل مراحل صنع القرار، مما يؤكد ان القيادة فن تايير وليس سلطة ومسؤولية واستئثار.

6: الخاتمة :

في الختام نخلص بان القيادة ظاهرة سلوكية تنظيمية فنية معرفية، تنعكس ابعادها المختلفة داخل التنظيم وتؤثر في توجهاته ومحدداته، حيث يرتبط فن التثير بالجانب السلوكي المتعلق بالقيادة واثرها في توجيه وتنسيق وخلق وتنمية وشحد 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 اقصاء، القيادة تربية وخلق الانماط القيادية وليس اذعان واططرار، القيادة تداول ورؤية استبصارية وليس تشبث بالمسؤولية ونظرة آنية، القيادة فن التايير في الاخير بشكل ايجابي وليس تشجيع للرداءة والثقافة السلبية الباعثة على التراجع والاهمال غياب المسؤولية والامانة، و المحسوبية والوساطة ومظاهر الفساد

دور القيادة في صنع القرار منظور سلوكي

المختلفة. اما من ناحية الفنية التنظيمية القيادة فن اتصال وقوة اقتراح ومجال للابداع، القيادة تنسيق وجسر بين الجمهور الداخلي والخارجي، القيادة استراتيجية ورؤية استشرافية وتقدير للذات وقراءة في نسب المخاطرة، القيادة وقت مناسب في حل المشاكل والازمات وادارتها، القيادة فن من فنون التغيير والتحديث والتطوير الهادف والفعال والمبني على اساس 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 مفاضلة 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 بناء 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.

7: الاحالات والمراجع

1. كامل المغربي وآخرون، أساسيات في الإدارة، (1995)، الطبعة الأولى، دار الفكر للنشر والتوزيع، ص 163/ 164.
2. عبد الملك الشريف، خلال الانماط القيادية وعلاقتها بالاداء الوظيفي، (2004)، الرياض: جامعة نايف للعلوم الامنية كلية الدراسات العليا ثم العلوم الادارية، ص 44.
3. مالك، بن نبي، وجهة العالم الإسلامي، (2002)، ط1، ترجمة: عبد الصبور شاهين، دمشق: دار الفكر، 1986، إعادة ص 35.
4. محمد بن حبيب، البصري الماوردي، الأحكام السلطانية والولايات الدينية. سلسلة القانون والمجتمع، (1983)، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، ص 6.
5. للمزيد أنظر عادل ثابت، المرجع السابق، ص 143، نقلا من مصدره الأصلي، ابن ظفر الصقلي، سلوان المطاع في عدوان الأتباع.
6. أنظر: ابي حامد الغزالي، فضائح الباطنية. مراجعة: محمد علي القطب، (2001)، بيروت: المكتبة العصرية للطباعة والنشر، ص 345.
7. (1): زكريا عبد المنعم إبراهيم، الخطيب، نظام الشورى في الإسلام ونظم الديمقراطية المعاصرة. (1985)، مطبعة السعادة، ص 16-18.
8. محمد قاسم القريوتي، مهدي حسين زوليف، المفاهيم الحديثة في الادارة النظرية والوظائف، (1993)، ط3، عمان، ص 121.
9. احمد مصطفى الحسين، مدخل الى تحليل السياسات العامة، ص 15.
10. Smith L.Bruce, Public Policy and Public Participation Engaging Citizens and Community in the Development, (September 2003), Canada: Prepared for Population and Public Health Branch Atlantic Regional Office Health Canada of Public Policy, p6.
11. احمد مصطفى الحسين، المرجع السابق، ص 15.
12. Smith L.Bruce, op.cit, p8.
13. عبد العزيز صالح، بن جيتور، المرجع السابق، ص 144.
14. عبد الكريم مجدي، سيكولوجية صنع القرار، ط1، القاهرة: مكتبة النهضة المصرية، 1997، ص 59.
15. فهد خليفة الفهداوي، المرجع السابق، ص 38.
16. احمد مصطفى الحسين، المرجع السابق، ص 21.

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

18. Michael Halls worth, with Simon Parker and Jill Rutter, policy making in the real world Evidence and Analysis, ,2011 London : Institute for Government,p16

19. ابراهيم درويش، الوسيط في الادارة العامة،(1995) ، ط2، القاهرة: دار النهضة العربية، ص30.

20. مصطفى ابو زيد فهي، حسين عثمان، ص78.

21. روبرت دال ، المرجع السابق ، ص 180.

22. g,l,m,barrette, introduction a l'indministration publique, 1992,Canada: edition cuébec , p158.

23. عبدالعزيز بن سعيد الأسمرى، القيادة الاستراتيجية ودورها في درء ومواجهة الأزمات. (2015)، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، ص ص 21/4

24. عفاف محمد الباز ، دور القيادة في إدارة الأزمات، مذكرة ماجستير ،(2001)، جامعة القاهرة ، كلية العلوم الاقتصادية ، قسم الإدارة العامة، ص 70.

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

26. انظر : مقال براق محمد ، حوتية عمر ، القيادة وإدارة التغيير بالمؤسسات الاقتصادية .

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

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

29. ميشال فوكو، السلطة و المعرفة ، ترجمة :عبد العزيز العيادي، (1994) ، ط1 ، بيروت :المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، 1414 هـ ، ص 40.

30. موريس دوفرجه، علم إجتماع السياسة، ترجمة :سليم حداد، (1991) ، ط1 ، بيروت :المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، 1411 هـ ، ص 192.