

الفصل الثاني

أدبيات الدراسة

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA
جامعة العلوم الإسلامية الماليزية
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA

المبحث الأول: ماهية القيادة
الإدارية والحوكمة الرشيدة.

* أولاً: ماهية القيادة الإدارية.

* ثانياً: ماهية الحوكمة الرشيدة.

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA
جامعة العلوم الإسلامية الماليزية
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA

أولاً: ماهية القيادة الإدارية.

المقدمة:

لقد شغل موضوع القيادة الإنسان منذ التاريخ القديم، وتطرق المؤرخون، والكتاب والفلاسفة لهذه الظاهرة منذ قديم الزمان، لكن أهمية القيادة في المنظمات قد تزايدت بصورة ملحوظة في العصر الحديث، وذلك بسبب ما تشهده هذه المنظمات من تحديات، ومتطلبات متعددة، ومعقدة ومتراصة، ومنافسة حادة، وتزايد المشكلات التنظيمية والإدارية، وأصبح نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها واستمرار نموها وازدهارها يتوقف كثيراً على القيادة الناجحة.

وأجمع علماء الإدارة على أن موضوع القيادة يُعدُّ من المبادئ الأساسية للعلوم الإنسانية ذات الطبيعة الإدارية، بالرغم من الكم الهائل من الأبحاث والدراسات، بالإضافة إلى مئات من النماذج والنظريات في هذا الموضوع، إلا أنه لم يستقر رأي العلماء والباحثين في مجال الإدارة على إيجاد تعريف موحد للقيادة، حيث نجد أن هنالك تشابهاً ملحوظاً بين هذه التعاريف، ويرجع سبب كثرة هذه التعاريف للقيادة إلى اختلاف وجهات النظر لدى العلماء، فكل فئة وضعت التعريف الذي يتفق وطبيعة المدرسة التي ينتمون إليها.

مفهوم القيادة الإدارية:

بالرجوع إلى الفكر اليوناني واللاتيني لتحديد معنى القيادة، نجد أن كلمة القيادة (Leadership) مشتقة من الفعل اليوناني (Archein)، بمعنى يبدأ أو يقود أو يحكم ويتفق مع الفعل اللاتيني (Agere)، ومعناه يحرك أو يقود؛ أما كلمة قائد (Leader)، وتعني الشخص الذي يوجه أو يرشد أو يهدي الآخرين، وهي عبارة عن علاقات بين قائد ومقودين، القائد هو الذي يصدر الأوامر، والمـرؤوسون هم الذين ينفذون أمر قائدهم بالعمل الذي يوصلهم لتحقيق الأهداف التي يسعون إليها⁵⁴.

أما في اللغة العربية، فالقيادة من قاد، يقود، قوداً، يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها، فالقود من الإمام، والسوق من الخلف، ويقال أقاده خيلاً بمعنى أعطاه إياها يقودها، ومنها الانقياد بمعنى الخضوع، ومنها قادة وهو جمع قائد⁵⁵.

فالقيادة بهذا المفهوم هي عملية رشيدة في الأساس تتكون من طرفين الأول يوجه ويرشد، والثاني يستقبل هذا التوجيه والارشاد؛ لتحقيق أغراض معينة.

وهي أيضاً عملية الإقناع أو تقديم القدوة التي يستخدمها فرد (أو فريق قيادي) لحث مجموعة من الأفراد على السعي؛ لتحقيق أهداف يريدتها القائد، أو لتحقيق أهداف

54. كنعان، نواف. 1999م. القيادة الإدارية. عمان: مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع. ط3، ص87.

55. ابن منظور، أبو الفضل محمد بن مكرم. 2000م. لسان العرب. بيروت: دار صادر. المجلد 12، ص315.

مشتركة بين القائد واتباعه⁵⁶؛ هذا بالنسبة لمعنى القيادة في اللغة، أما اصطلاحاً فتعددت التعريفات، ونقدّم فيما يلي بعضاً منها:

تعرف القيادة بأنها: فنّ التعامل مع الناس ويتمثل هذا الفن بالنشاط الإشرافي الذي يمارسه شخص معين على الآخرين، بأساليب معينة وبهدف تحقيق غايات محددة، والقائد هو الذي يتقن ذلك الفن فيمضي مع العاملين معه وعن طريقهم، وبالاتصال بهم وتوجيههم ومراقبتهم، إلى تحقيق الأهداف المنشودة⁵⁷.

والقيادة كما عرفها باس (Bass) بأنها: العملية التي تتم عن طريقها إثارة اهتمام الآخرين، وإطلاق طاقاتهم وتوجيهها نحو الاتجاه المرغوب. وعرفها ليكرت (Lkert) بأنها: المحافظة على روح المسؤولية بين أفراد الجماعة وقيادتها؛ لتحقيق أهدافها المشتركة⁵⁸. وعُرفت بأنها: قدرة القائد على إقناع الأفراد والتأثير عليهم على أداء واجباتهم ومهامهم التي تساهم في تحقيق الهدف المشترك للجماعة⁵⁹. وعُرفت القيادة أيضاً بأنها: عملية إلهام الأفراد؛ ليقدموا أفضل ما لديهم لتحقيق النتائج المرجوة، وتتعلق بتوجيه الأفراد للتحرك في

56. سلدري، فيليب. 2008 م. القيادة. (ترجمة). هدى فواد محمد. القاهرة: مجموعة النيل العربية. ط1. ص17.

57. حبيش، فوزي. 1991 م. الإدارة العامة والتنظيم الإداري. بيروت: دار النهضة العربية للطباعة والنشر. ص93.

58. العجمي، محمد حسين. 2010 م. الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية. عمان: دار المسيرة الحديثة للنشر والتوزيع والطباعة ص. 57.

59. القحطاني، سالم بن سعيد. 2003 م. "القيادة الإدارية التحول نحو نموذج القيادي العالمي". (عرض) الغامدي، سعيد بن محمد. الناشر: مجلة البحوث الأمنية. 23-فبراير. ص2.

الاتجاه السليم، والحصول على التزامهم وتحفيزهم لتحقيق أهدافهم⁶⁰، وعُرفت بأنها: عملية تحريك مجموعة من الناس باتجاه محدد وذلك بحثهم على العمل باختيارهم⁶¹.

ويرى بعض الباحثين أنَّ القيادة هي: فنّ يكتسب وينمى ويمارس بالخبرة والمهارة والتدريب والتعليم والمتابعة؛ ليصبح القائد مؤهلاً ومدرّباً على الأساليب الصحيحة في القيادة، وتؤدي الرغبة لدى الفرد دوراً مهماً في اكتسابه المهارات القيادية وإتقانه لها⁶².

يمكن أن نستنتج من التعريفات السابقة وغيرها أن القيادة بمفهومها العام هي: القدرة على التأثير على سلوك أفراد الجماعة، وتنسيق جهودهم، وتوجيههم لتحقيق الغايات المنشودة.

أما فيما يخص مفهوم القيادة الإدارية فهو مشتق من المفهوم الأصلي للقيادة، وأن كان يركز على التفاعل بين القائد والعملية الإدارية؛ والقيادة بمفهومها العام غير القيادة الإدارية التي يكون محورها النشاط الإداري الذي يتم في إطار من التنظيم الإداري بينما نجد أن القيادة تركز على عملية التأثير في نشاطات الأفراد وسلوكهم؛ لتحقيق الأهداف التي يرسمها القائد⁶³.

60 . Fiedler, Fred E; Mahar, Linda.1979. "The Effectiveness of the contingency model training". A review of the Validation of leader match person psychology, Vol,32, n1 p45-62 Spr.

61. طالب، هشام.(د.ت). دليل التنمية البشرية. المعهد العالمي للفكر الإسلامي. ط1. ص52.

62. طرطوش، هائل عبد المولى. 2008 م. أساسيات في القيادة والإدارة. اربد: دار الكندي للنشر والتوزيع. ص26.

63. كنعان، نواف. 1995 م. القيادة الإدارية. عمان: مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع. ص98.

من هذا المنطلق فإن القيادة الإدارية تُعرف على أنها: النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ القرار وإصداره، وإصدار الأوامر، والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية عن طريق التأثير، والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين⁶⁴.

وتُعرف أيضاً على أنها: الجسر الذي يستعمله المسؤولون؛ ليؤثروا على سلوك وتوجيهات المرؤوسين؛ ليربطوا به بين تحقيق أهداف المؤسسة، وأهداف الفرد، وهي ذلك السلوك الذي يقوم به شاعل مركز الخلافة في أثناء تفاعله مع غيره من أفراد المجتمع⁶⁵.

فالقيادة الإدارية تجمع في هذا المفهوم بين استخدام السلطة الرسمية، وبين التأثير على سلوك الآخرين واستعمالهم في التعاون؛ لتحقيق الأهداف، ومنهم مَنْ عرّف القيادة الإدارية على النحو التالي:

القيادة هي: صفة عامة تتحلى بها الرئيس أياً كان مستواه الإداري ومجال عمله، وهي تتمثل بمجموعة من الخصائص والقدرات، والخبرات، والمؤهلات، والاستعدادات، التي تجعل الرئيس قادراً على التوجيه والإشراف السليمين، فتمكّنه من رفع الروح المعنوية لمرؤوسيه، وجعلهم يحبونه ويقتنعون به قائلين هم، ويشعرون بالانتماء إليه وللمنظمة معاً، وبالتالي تحقيق الأهداف المطلوبة بكفاءة عالية⁶⁶.

64. عبودي، زيد منير. 2007 م. القيادة الإدارية ودورها في العملية الإدارية. عمان: دار البداية ناشرون وموزعون. ط1. ص25.

65. علي، محمود محمد. 2002 م. مقومات القائد التربوي الناجح. جدة: دار المجتمع للنشر والتوزيع. ط1. ص25.

66. عقيلي، عمر وصفي. 1997 م. الإدارة-أصول وأسس ومفاهيم. عمان: دار زهران للنشر والتوزيع. ص381.

أمّا مكريجر (McGregor) فقد عرفها: على أنّها تأثير شخصي متبادل بوضوح في حالات معينة، ويوجّه من خلال وسائل الاتصال بين الرئيس، والمؤوسين نحو تحقيق الأهداف المنشودة.⁶⁷

وعُرفت أيضاً بأنّها: الدور الذي يتقمصه الشخص المكلف بإدارة المنظمة عندما يقوم بالتأثير على المؤوسين (أفراداً وجماعات) ودفعهم لتحقيق أهداف المنظمة بجهودهم المشتركة⁶⁸، بينما ففيلر وبرستوش (Pfiffner & Presthus) قالاً بأنّها: نوع الروح المعنوية والمسؤولية التي تتجسد في المدير، والتي تعمل على توحيد جهود مؤوسيه لتحقيق الأهداف المطلوبة التي تتجاوز مصالحهم الآنية⁶⁹، ويعرفها جليك (Glick) بأنّها: مجموعة من السلوك والتصرفات من طرف الرئيس أو المدير يقصد بها التأثير على الأفراد من أجل تعاونهم في تحقيق الأهداف المطلوبة⁷⁰.

كما عُرفت بأنّها: القدرة على كسب التأييد والاتفاق والالتزام بأهداف عامة أبعد من مجرد المتطلبات التنظيمية، التي يمكن تحقيقها من خلال ممارسة المشاركة والإشباع من جانب العمل⁷¹، ويرى (الحريري) بأنّها: إقامة علاقات متوازنة بين الزملاء والمؤوسين والمتعاملين مع المنظمة، وهي فنّ التنسيق بين الأفراد والجماعات، وحشد هممهم لبلوغ

67. علاقي، مدني عبدالقادر. 1985م. الإدارة. دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية. جدة: (ب.ن) ط3. ص581.

68. الفحطاني، سالم بن سعيد. 2003م. القيادة الإدارية- التحول نحو نموذج القيادي العالمي. ص2.

69. كنعان، نواف. 2009م. القيادة الإدارية. عمان: مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع. ص98.

70. علاقي، مدني عبدالقادر. 1985م. الإدارة. دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية. ص582.

71. مرسى، سيد عبدالحמיד. 1986م. مفهوم القيادة في إطار العقيدة الإسلامية. (د.م: ب،ن). ص31.

الأهداف المنشودة، وذلك وفق تصور ورؤيا شاملة تقوم على البحث واستخدام الأسلوب العلمي، فالقيادة ترى الصورة كاملة للعمل وتقوم بتوضيحها للمرؤوسين مما يسهم في إيجاد هدف عام يعمل الجميع من أجل تحقيقه⁷²، وعرفت على أنها: المعرفة المهنية المتخصصة للنظام الإداري وتشمل القدرة على تشكيل الوظيفة، وتأتي بالاكساب أو التعلّم مع الخبرة⁷³.

كما عُرِفَتْ بأنها: عملية التأثير على آراء الآخرين بشكل يجعلهم يسلكون سلوكاً يتفق مع تطورات الشخص المؤثر لقناعتهم بسداد رأيه، وقوة حجته ومنطقه⁷⁴.

وعُرِفَتْ أيضاً بأنها: قيادة مجموعة من الأفراد بما يواجه وينمي العمل الفردي والعمل المشترك بينهم، وتنمية روح الجماعة وروح التعاون لديهم، وبينهم وبين المنشأة وإيجاد درجة كفاية من الحماس والعطاء لديهم والارتباط بالمنظمة وبناء علاقات طيبة، وجوّ عمل تسوده الاستجابة والثقة والاحترام المتبادل⁷⁵.

نرى من خلال التعريفات السابقة أن معظمها إن لم يكن كلها - تركز على عدّة محاور - وهي ما تُسمّى عناصر القيادة التي من أهمها:

72. الحري، رافدة. 2008م. مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية . عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع. ص15.

73. Simpson, J.A., and E.S.C. Wiener (preparers) 1989. *The Oxford English Dictionary*. Second. Ed.. Oxford: Clarendon.

74. العجمي، محمد حسين. 2010م. الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية. ص139.

75. عبد الحافظ، محمد كامل. 2010م. القيادة الإدارية. القاهرة: الدار المصرية للعلوم. ص11.

- 1- إن القيادة هي (فن): وأن الفن يحتاج إلى مهارة وإتقان لكي يخرج بنتيجة وغاية لا أن يفشل، وهذا يقودنا إلى الحديث عن الشخص الذي يمتلك هذه المهارات والمواهب ألا وهو (القائد)، وهو ما يحقق عنصر مهم، وهو الانسجام والتعاون بين فريق العمل.
 - 2- التأثير: لا شك أن القيادة الناجحة هي عملية تأثير من قبل شخص على مجموعة أشخاص بهدف تحقيق غاية معينة، وهو أن العملية يجب أن تكون بطريقة مهذبة مقنعة؛ لكي تحظى بالاحترام والتقدير وتكون قابلة للتطبيق.
 - 3- المبدأ (الأفراد): بدون الأفراد (المرووسون) تكون إحدى حلقات سلسلة القيادة مفقودة وناقصة؛ لأن أهم عناصر القيادة هي الرئيس والمرووس.
 - 4- الأهداف: المهمة لها غاية وهدف تسعى لتحقيقه، وعملية التحقيق تتم من خلال ممارسة القيادة من قبل القائد، وإلزاماً فائدة التأثير في المرووسين وإقناعهم.
 - 5- الإقناع - القدرة على التأثير: وليس الإكراه والإجبار؛ لأن النتائج تتحقق في حالة الإقناع بطريقة أفضل وأيسر من أن يكون الدفع لها هو الإجبار والإكراه والقسر.⁷⁶
- نستخلص مما ذكر سابقاً أن القيادة الإدارية هي قدرة الفرد على تحويل السلطة الممنوحة له في إدارة الأفراد إلى قوة جذب وإقناع من شأنها استمالة المرووسين ومساندتهم في إطلاق قدراتهم، وتقديم مبادراتهم، وإبداعاتهم، واكتشاف مواهبهم، والقدرة على إقناعهم في العمل نحو تحقيق الأهداف المرجوة بأسلوب لبق قائم على الحوار

76. طرطوش، هائل عبد المولى. 2008م. أساسيات في القيادة والإدارة. ص 26 و 27.

الموضوعي، والوضوح، والعدالة، واحترام وجهات النظر المختلفة، وذلك لتحقيق حاجات المؤسسة من جهة، وإشباع حاجاتهم الشخصية من جهة أخرى، وهي فن التعامل مع الأفراد وحفّهم على العمل الجماعي مع المتابعة المستمرة للتغيرات المتلاحقة؛ للاستفادة منها في التطوير والبناء؛ ومن خلال ذلك يمكن تصنيف القيادة إلى ⁷⁷:

- 1- القيادة الرسمية: وهي القيادة التي تمارس مهامها وفقاً لمنهج التنظيم (أي اللوائح والقوانين) التي تنظم أعمال المنظمة، فالقائد الذي يمارس مهامه من هذا المنطلق تكون سلطاته ومسؤولياته محددة من قبل مركزه الوظيفي، والقوانين واللوائح المعمول بها.
- 2- القيادة غير الرسمية: وهي تلك القيادة التي يمارسها بعض أفراد التنظيم وفقاً لقدراتهم ومواهبهم القيادية، وليس من مركزهم ووضعهم الوظيفي، فقد يكون بعضهم في مستوى الإدارة التنفيذية أو الإدارة المباشرة إلا أن مواهبه القيادية وقوة شخصيته بين زملائه وقدرته على التصرف والحركة والمناقشة، والإقناع يجعل منه قائداً ناجحاً، فهناك الكثير من النقيبين في بعض المنظمات يملكون مواهب قيادية تشكل قوة ضاغطة على الإدارة في تلك المنظمات.

77. الفريجات، خضر كاظم وآخرون، 2009م. السلوك التنظيمي- مفاهيم معاصرة. عمان: دار إثراء للنشر والتوزيع. ط1. ص238.

بشكل عام فإنَّ كلاً من هذين النوعين من القيادة لا غنى عنه في المنظمة، فالقيادة الرسمية، وغير الرسمية متعاونان في كثير من الأحيان؛ لتحقيق أهداف المنظمة وقلمها بتجملان في شخص واحد.

مهارات القائد الإداري Leadership Skills:

حتى يستطيع القائد الإداري أن يحقق الأهداف المرغوبة عن طريق التأثير على سلوك التابعين له في ظل الظروف والمواقف المحيطة، فلا بدَّ له من أن يتمتع بمهارات، وقدرات تساعد على أداء عمله وهي⁷⁸:

1- **المهارات الفنية Technical skills**: وهي قدرة القائد على أداء عمله، والإلمام بجوانبه الفنية، وتفهم الأنظمة والإجراءات أو اللوائح، والإلمام بأعمال التابعين له من حيث طبيعة الأعمال التي يقومون بها، ومعرفة مراحلها وعلاقاتها ومتطلباتها، كذلك القدرة على استخدام المعلومات وتحليلها، وإدراك ومعرفة الطرق والوسائل المتاحة الكفيلة بإنجاز العمل.

2- **المهارات الإنسانية human skills**: وهي القدرة على تفهم سلوك العاملين، ودوافعهم وشخصياتهم وعلاقاتهم، وكذلك العوامل المؤثرة في سلوكهم، حيث

78. شبيطة، مها توفيق. 2001م. أنماط القيادة الإدارية السائدة لدى مديري وزارة الداخلية من وجهة نظر الموظفين في محافظات شمال فلسطين. ص.15.

تمكنه هذه المهارات من القدرة على التعامل معهم وإشباع حاجاتهم وحلّ مشكلاتهم، وتحقيق أهدافهم وأهداف العمل.

3- المهارات الفكرية **Intellectual skills**: أن يتمتع القائد الإداري بالقدرة على الدراسة والتحليل، والاستنتاج والمقارنة، وكذلك المرونة والاستعداد الذهني لتقبل أفكار الآخرين واقتراحاتهم ونقدتهم، والقدرة على التطوير والتغيير الإيجابي للعمل وتطوير أساليبه حسب متطلبات الظروف والمتغيرات.

4- المهارات التنظيمية **Organizational skills**: وتمثل في القدرة على تفهم نظريات العظم والتطوير التنظيمي، والنظرة للمنظمة على أساس أنها نظام متكامل مفتوح، وتفهم أهدافها وأنظمتها وخططها وكذلك فهم البيئة المحيطة، حيث إنّ المؤسسة جزء لا يتجزأ منها، وأنها تؤثر فيها وتتأثر بها، كذلك إجادة أعمال السلطة والصلاحيات وتنظيم العمل.

الفرق بين مفهوم الإدارة ومفهوم القيادة:

يقع الكثير من الخلط بين مفهوم الإدارة، ومفهوم القيادة. ويعتقد بعضهم أن المدير هو القائد، ويعتبرونهما مسميين لشخص واحد، وذلك الخلط يأتي من أنهما يبدوان من الوهلة الأولى أنهما شيء واحد، حيث إن المدير والقائد كلّ منهما يسعى بقيادته أو إدارته إلى تحقيق الأهداف التي قد حدّدت له، أو رُسمت له سلفاً، لكن الواقع يختلف تماماً في اعتبار

المدير والقائد شخصية واحدة، فيمكن القول إنَّ كلَّ قائد مدير، وليس كلَّ مدير قائداً.

فما الفرق بين القيادة والإدارة؟

- القيادة: تركز على العلاقات الإنسانية وتهتمُّ بالمستقبل، ومن هنا تحرص على التأكد من عدم الخوض إلا في المهم من الأمور، وتهتمُّ بالرؤية والتوجهات الاستراتيجية، وتمارس أسلوب القدرة والتدريب، وقضاء الأوقات الطويلة مع الاتباع والاهتمام بهم بوصفهم بشراً.
- الإمالة: تركز على الإنجاز والأداء في الوقت الحاضر، ومن هنا فهي تركز على المعايير، وحلّ المشكلات، وإتقان الأداء، والاهتمام باللوائح والنظم، واستعمال السلطة⁷⁹.

كما يمكن توضيح الفرق بين الإدارة والقيادة على النحو التالي⁸⁰:

- أ- تشير مصطلحات الإدارة إلى ألفا تعني بالسياسات والإجراءات، والبناء التنظيمي في حين أن القيادة تُعنى بالعلاقات الشخصية بين الرؤساء والمرؤوسين.
- ب- تختصُّ الإدارة بالجوانب الفنية بينما تختصُّ القيادة بالجوانب الإنسانية.

79. سويدان، طارق محمد وباشراحيل، فيصل عمر. 2003م. صناعة القائد. جدة: دار الأندلس الخضراء. ط2. ص 60.

80. عبد الحافظ، محمد كامل. 2010م. القيادة الإدارية. ص 58 و 59.

- ج- تشير الإدارة إلى عملية توجيه الأشخاص، واستخدام الإمكانيات المتاحة لإنجاز أهداف المنظمة في حين أن القيادة تقتصر على عملية توجيه الناس من خلال أساليب معينة، لتحقيق هذه الأهداف.
- د- الإدارة هي تحديد الأهداف والسياسات العليا، أما القيادة فهي الإشراف على مَنْ يقومون بتنفيذ هذه الأهداف والسياسات.
- ه- يعتمد المدير في عمله على العلم وتخطيط الإجراءات، وتحديد الهدف، ورسم السياسات التي يسير عليها العاملون، أمّا القائد فيعتمد في عمله على القدرة في التأثير على مرؤوسيه، وتحفيزهم على القيام بأعمالهم، وهم راضون عنها، فيقومون بتنفيذ أوامره بدون تردد.
- و- يستمدُّ المدير سلطاته من الفرائح والقوانين المنظمة للعمل بينما يعتمد القائد في قوة تأثيره على المرؤوسين على قوة شخصيته، واقتناعهم به وحبهم له.
- ز- تركز الإدارة على خمس عمليات رئيسية، وهي: التخطيط، والتنظيم، والتوجيه والإشراف، والرقابة.
- ح- بينما تركز القيادة على ثلاث عمليات رئيسية، وهي: تحديد الاتجاه والرؤية، وحشد القوى؛ لتحقيق هذه الرؤية، التحفيز وشحذ الهمم.

81. بليسي، فائنة جميل . 2007م. درجة ممارسة المهام القيادية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة النجاح الوطنية. ص28.

وَمَيَّزَ ليفام (Lipham) بين القائد والمدير بقوله: إِنَّ المدير هو "ذلك الشخص الذي يستخدم الإجراءات والبُنى التنظيمية الموجودة لإنجاز أهداف المؤسسة العامة والخاصة"، فالمدير "يهتمُّ بشكل أساسي بالمحافظة على الوضع الراهن ولا يهتمُّ بتغيير البنى التنظيمية أو الإجراءات، أو الأهداف الخاصة بالمؤسسة"، ووفقاً لهذا التعريف فهو ينظر إلى المدير بأنه قوة سلطوية لتنفيذ القوانين والأنظمة؛ وبالمقابل يعرف القائد بأنه: "الشخص الذي يهتمُّ بدايةً بإجراء بعض التغييرات المهمة في البنية المؤسسية للقضايا الموجودة وفقاً لأهداف وغاياته، فالقيادة بالنسبة له هي: "الابتداء بإجراءات معينة، وعمل بنية جديدة لإنجاز الأهداف العامة والخاصة للمؤسسة"⁸².

التكامل بين مفهوم القيادة ومفهوم الإدارة:

إنَّ نجاح الإدارة وفعاليتها يعتمدان بصفة أساسية على ما تتمتع به شخصية القائد المدير من سمات شخصية وقدرات ومهارات، ولقد اتجهت الجهود في العصر الحديث إلى وضع معايير ثابتة يمكن في ضوءها اختيار المادة الإداريين الذين يمكنهم القيام بوظائفهم القيادية بكفاءة، ولهذا أسهمت الدراسات المتعددة في إثراء موضوع القيادة الإدارية، واختلفت الآراء من دراسة إلى أخرى ومن موقف إلى موقف، وكان ذلك يتواءم مع التطور التقني

82. Gorton, R.A. Snowden, P.E. 1993. *School Leadership and Administration*.
Publisher: Wis. Brown & Benchmark.

وما أدى إليه هذا التطور في تطوير مفهوم الإدارة الحديثة، ويمكن توضيح الأبعاد التي تخضع لها القيادة في ظل الوظيفة الإدارية المنوط بها في الآتي⁸³:

- أ- البعد الوظيفي: يكون الموقع الرئيس للقيادة هو محور السلوك القيادي حيث يستخدم القائد في هذا الموقع الرسمي القيادة الممنوحة له في إدارة مؤوسيه دون الاعتماد بالدرجة الأولى على الإقناع أو مميزاته الشخصية، فالقائد من هذا المنظور يستخدم موقعه الوظيفي لفرض سلطته الشخصية بأسلوب متشدد لتنفيذ المهام.
- ب- بعد المميزات الشخصية: حاولت الكثير من الدراسات أن تتعرف على المميزات والصفات الشخصية التي تؤهل الأشخاص لمنصب القيادة الإدارية؛ لتكون قيادة ناجحة، وتتمثل هذه الزايا في شخصية القائد، والمميزات الجسدية والقدرة العقلية، والذكاء، والقدرة على التحكم، واتخاذ القرار السريع، والمهارات اللفظية، والتحصيل، وتحمل المسؤولية، والتكيف مع الظروف والمواقف المختلفة، فضلاً عن المرونة، وتقبل الواقع، والتفاعل معه.
- ج- البعد السلوكي: يؤكد هذا البعد على تصنيفات سلوك القائد، فعلى سبيل المثال هناك القائد الديكتاتوري، والقائد الديمقراطي، فالقائد الديكتاتوري هو الذي يحدد المهام، ويتخذ القرار بنفسه دون إبداء رأي من أحد، وهو الذي يحدد الأدوار والمهام والطريق؛ لتحقيق الأهداف، بينما القائد الديمقراطي هو الذي يسمح

83. عبد الحافظ، محمد كامل. 2010 م. القيادة الإدارية . ص11.

للمرؤوسين بدرجة حرية عالية في مناقشة الأهداف والوسائل، ويفوض الآخرين في اتخاذ القرار.

أهمية القيادة الإدارية :The importance of leadership

إنَّ تعقد العمليات الإدارية والاتجاه إلى كبر حجم المنظمات، وتعدد العلاقات الداخلية والخارجية، وكذلك تأثير الظروف السياسية، والاقتصادية، والاجتماعية، والتكنولوجية على هذه المنظمات، يحتم عليها مواصلة البحث والاستمرار في التجديد، والابتكار والتطوير، وهي أمور لا تتحقق إلا في ظلَّ قيادة إدارية واعية، ومتفهمة⁸⁴؛ وتستمدُّ القيادة الإدارية أهميتها من العنصر البشري، الذي أصبح محور اهتمام المنظمة في تحقيق أهدافها، على عكس المنظمات الأخرى.

كما تبرز أهمية القيادة الإدارية في تأثيرها في السلوك الإنساني بشكل عام، وفي السلوك الإداري بشكل خاص، فالقائد التشاوري على سبيل المثال يخلق جواً إنسانياً في العمل، حيث يتيح الفرصة للمرؤوسين للإسهام في الكثير من العمليات الإدارية مما يعكس بسهولة قيمهم واتجاهاتهم نحو العمل، ونحو قائلهم، وهذا يساعد القائد على فهم العاملين معه وحسن قيادتهم، فالقيادة الرشيدة هي التي تقوم على مبدأ الشورى، والتعاون، والتضامن، والقيام بالدور القيادي السليم في حياة الأفراد والجماعات⁸⁵.

84. علاقي، مدني عبدالقادر. 1985م . الإدارة-دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية. ص581.

85. الحري، رأفة . 2008م . مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية . ص17.

وكذلك تبرز أهمية القيادة في جميع التنظيمات التي تؤدي عملاً جماعياً مشتركاً باعتبارها أداة فعالة لتنظيم جهود العاملين وتنسيقها، فإن القيادة تعد أمراً جوهرياً وأساسياً في المنظمات الإدارية الكبيرة الحجم، ويبرز دور القيادة في الجانب الاجتماعي بهذه المنظمات من خلال قدرتها على توجيه نشاطات أعضاء التنظيمات المختلفة من أجل تعزيز التعاون بين أفراد التنظيم متمثلاً في عادات العاملين، وقيمهم، واتجاهاتهم، وتطلعاتهم⁸⁶، والقيادة هي قمة التنظيم الإداري، والقائد هو المسؤول عن التوجيه والتنسيق بين كافة العناصر الإنتاجية وعلى رأسها العنصر البشري، وتحقيق أهداف المنظمة من خلال قيادة الأفراد، وهو الحلق الرئيس لفعالية القيادة الإدارية، أو ضعفها⁸⁷.

ومن خلال ما تقدم فإن أهمية القيادة الإدارية تنبع من النقاط التالية⁸⁸:

- 1- إنها حلقة وصل بين العاملين وخطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية.
- 2- إنها البوتقة التي تنصهر في داخلها طاقة المفاهيم والسياسات، والاستراتيجيات.
- 3- إنها قيادة المؤسسة من أجل تحقيق الأهداف المرسومة.
- 4- تعميم القوى الإيجابية في المؤسسة، وتقليل الجوانب السلبية بقدر الإمكان.
- 5- السيطرة على مشكلات العمل، ورسم الخطط اللازمة لعملها.
- 6- تنمية الأفراد وتدريبهم ورعايتهم، إذ إنهم رأس المال الأهم، والموارد الأعلى.

86. إسماعيل، سليمان نظمي. 1972م. إعداد المديرين في مجال التنظيم والإدارة. القاهرة: الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة. ص9.

87. علاقي، مدني عبدالقادر 1985م. الإدارة دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية. ص582.

88. العجمي، محمد حسين. 2010م. الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية. ص66.

وحيت إنّ المرؤوسين يحتاجون إلى قيادة تَهْتَمُّ بالقيم الإنسانية، وتُحترم المواهب الفردية المتميزة، وتعمل على إيجاد مناخ وبيئة عمل تساعد على التميز والابداع، وتحمل المخاطر وتفويض السلطات، فإن القادة بدورهم بحاجة إلى مرؤوسين يتحمسون، لتحمل المسؤولية والنصح، والتطلع إلى تحقيق الأفضل وليس إلى مرؤوسين ينفذون الأوامر فقط، وهنا تتضح أهمية القيادة على اعتبارها عملية تفاعل، وتعاون، وتفهم بين القائد ومرؤوسيه⁸⁹.

تأثير سلوك القائد الإداري على ثقافة المؤسسة:

يرى سكاين Schein (1992م) أنّ هناك ست آليات يستطيع القادة من خلالها خلق مناخ المؤسسة، ومن ثم وضع أسس الثقافة السائدة فيها، وهي⁹⁰:

الآلية الأولى: وهي تتكون من الأشياء التي يظهر بوضوح أنّ القادة يهتمون بها، وبقياسها والسيطرة عليها؛ وإذا تم ذلك بأسلوب واعي فإنه يمكن أن يعتبر وسيلة بالغة القوة لإيصال رسالة إلى جميع العاملين في المؤسسة، خلاصة إذا كان سلوك القائد وتصرفاته متفقة مع هذه الرسالة، ومن ناحية أخرى، إذا فعل القائد ذلك بطريقة غير واعية فإنه قد يكون هناك خطر ظهور نوع من التناقض بين ما يقول إنّه مهم وما يتعامل معه فعلاً على أنّه مهم.

89 . الحري، رافدة. 2008. مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية . ص 17.

90 . سلاذر، فيليب. 2008. القيادة . ط 1. ص 87 و 86.

الآلية الثانية: هي ردّ الفعل الذي يظهره المدير عند وقوع أحداث مهمة أو عند تعرض المؤسسة لأزمة، ففي مثل هذه المواقف نجد أنّ سلوك القائد يكشف عن آرائه الحقيقية في أهمية من يعملون معه، وعن رأيه في أهمية التعبير عن الإعجاب والإشادة بالعمل، أو توجيه اللوم والتأنيب في إثارة دافعية الموظفين وتحفيزهم.

الآلية الثالثة: تتمثل في أنّ مناخ العمل يتأثر بالمعايير التي يستخدمها القائد في توزيع الموارد، ولا يتضمن ذلك الطريقة المتبعة في تقسيم الميزانية بين الأقسام المختلفة فحسب، بل يتضمن العملية التي يتم من خلالها صياغة الميزانية، هل تتم من أعلى إلى أسفل، أم من أسفل إلى أعلى؟

الآلية الرابعة: تتألف من السلوكيات المقصودة التي يقوم بها القائد، ويريد من خلالها أن يكون قدوةً ومثالاً يُقتدى من جانب مرؤوسيه، فهو يستخدم سلوكه الواضح؛ لتوصيل ما يريد أن ينقله إليهم من قيم وأهداف.

الآلية الخامسة: هي الطريقة التي يتبعها القائد في منح المكافآت، وتوقيع العقوبات، والكثير من القادة يقولون شيئاً ويفعلون شيئاً آخر، فهم يحثّون المديرين مثلاً على تنمية قدرات العاملين معهم، وتطوير أنفسهم، ولكنهم لا يكافؤهم إلا على ما يحققونه من أرباح على المدى القصير.

الآلية السادسة: تتألف من المعايير التي يستخدمها القائد في عمليات التعيين، والاختيار، والترقية، فالقادة معرضون للوقوع في خطأ تفصيل المرشحين للعمل الذين يشبهونهم في الأسلوب، والآراء، والمعتقدات والقيم.

أنماط القيادة الإدارية وانعكاساتها على سلوك المرؤوسين

من مسلمة العمل القيادي توفر عناصر أساسية لاكتمال صورة العمل القيادي، وهذا الأساس هو اشتراك القائد والمرؤوسين في تحقيق أهداف مشتركة، ولا يعني هذا توفر صفات القيادة في شخص معين أنه أصبح قائداً؛ لأن القيادة بطبيعتها تحتاج لتابعين، والقيادة مسألة نسبية لأن مجرد وجود جماعة من الناس لا يعني وجود قائد، لكن لا بد أن يكون هنالك أيضاً هدف تسعى إليه هذه الجماعة⁹¹؛ وتعتمد القيادة في تسيير أعمالها المختلفة على أساليب متعددة بحيث إن كل قائد يتبع النمط الذي يحدد أسلوبه في العمل، وفي التعامل مع الآخرين، ولا يعني هذا أن كل قائد يقوم بتشكيل النمط الذي يرغب فيه وفقاً لأهداف، أو معايير معينة، ولكن يشكل نمطه القيادي وفقاً لفلسفته الشخصية في التعامل مع الآخرين، وفي تسيير دفة العمل، ووفقاً لمدى إيمانه بالعلاقات الإنسانية، والتفويض والمشاركة وما إلى ذلك، وقد يجمع القائد بين نمطين أو أكثر في

91. النلوي، مريم مصطفى. 2004م. العلاقة بين خصائص القيادة الجماعية العراقية وإدارة الأزمات دراسة ميدانية لعينة من بعض الجامعات في المنطقة الشمالية. (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة الموصل. ص34.

أسلوبه في العمل، وذلك تبعاً لما يتطلبه الموقف، وحيث إن لكل نمط من أنماط القيادة طابعه المميز⁹².

وقد اختلفت النظريات والدراسات التي كانت تهدف إلى بيان أنماط القيادة وأساليبها، ولكنها في الغالب توصلت إلى عدد من الأنماط اعتماداً على الأسلوب الذي تمارس من خلاله القيادة، كما أن القائد يمكن له ممارسة أكثر من نوع في الوقت ذاته، ولكنه يميل إلى أن يظل هو السمة الغالبة على طريقته في التعاطي مع هذا الفن ويصنف على أساسه، وهذه الأنماط هي كما يلي:

1- القيادة الديمقراطية (Democratic leadership):

يستند هذا النمط من القيادة إلى مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات، وإبداء الرأي والمشاركة في وضع الخطط والسياسات، ويساعد هذا النمط أو الأسلوب على إفساح المجال للإبداع والابتكار، وتقدير جهود العاملين، ويمارس القائد إشرافاً عاماً لتحفيز العاملين، ورفع مستوى أدائهم في العمل، واعتماد أسلوب التأثير بدلاً من استخدام السلطة الرسمية في تحريك المرؤوسين، كما يساعد على الاعتماد بالعاملين في تحقيق الرضا الوظيفي، وتذليل مشكلات العمل وصعوباته⁹³.

92. الحري، رافدة. 2008 م. مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية. ص 23.

93. الفريجات، خضر كاظم وآخرون. 2009 م. السلوك التنظيمي. مفاهيم معاصرة. ط 1. ص 241.

وقد أطلق أيضاً على هذا النمط مصطلح (القيادة الإيجابية) Positive Leadership والقيادة البناءة أو التوجيهية Directive or Structuring Leadership فهو يتسم بالمرونة والبساطة، ويشجع المبادرة ويحترم الأفراد مهما كانت مراكزهم، ويشجع الإبداع ويدفع المرؤوسين، لتطوير أنفسهم. يمنح الفرص للنمو المهني والوظيفي لكل فرد، ويتسم أسلوب هذا النمط بتحديد الأهداف، والاتصال الواضح الفعّال، وتشجيع الدافعية للعمل، والحثّ على العمل الجماعي التعاوني بطريقة إنسانية عادلة.⁹⁴

ويُيسر هذا النمط من القيادة تكوين جيل من قادة المستقبل حيث يمكن اكتشافهم بسهولة، وتنمية قدراتهم عن طريق الممارسة الديمقراطية؛ أما أهم مشكلات القيادة الديمقراطية فتتلخص في أنّه ينبغي أن يكون الأعضاء على درجة عالية من الوعي والثقافة، والإلمام بشؤون جماعتهم وما يحيط بهم من ظروف، حتى تمارس الديمقراطية بالأسلوب السليم، وتنجم عنها الآثار الفعّالة، كذلك فهي تتسم بالبطء في اتخاذ القرارات لقيامها على عقد الاجتماعات، والمناقشة وضرورة التعرف على مختلف وجهات النظر.⁹⁵

وفي بعض الأحيان هذا البطء في اتخاذ القرارات إزاء موقف معين لا يتحمل التأخير، أو التردد وكثيراً ما تفشل الإدارة في موقف معين؛ لأنّ القرارات قد وصلت ولكن بعد فوات الأوان.

94. الحريزي، رافدة. 2008م. مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية. ص 27 و 28.

95. عساف، محمد. 1986م. أصول الإدارة. القاهرة: دار النشر العربي. ص 471.

وتتمثل مظاهر السلوك القيادي للنمط الديمقراطي فيما يلي⁹⁶:

- 1- القائد يتشاور مع المرؤوسين بصدد القرارات التي يمكن اتخاذها.
- 2- القائد يساعد ويدعم المرؤوسين في أدائهم؛ لتحقيق أهدافهم إلى جانب هدف المنظمة فلا تعارض بين الاثنين.
- 3- القائد يستمد سلطته وقوة نفوذه من رضا المرؤوسين، وقبولهم الطوعي لقيادته.
- 4- القائد يؤمن بأن هؤلاء التابعين يمكن أن يواجهوا أنفسهم، وأن يدعوا في أعمالهم إذا ما حفزوا بالطريقة الصحيحة.

خلاصة القول: إن القيادة الديمقراطية تقوم على مبدأ المشاركة وتفويض السلطات، فالقائد الديمقراطي يتفاعل مع أفراد الجماعة ويشركهم في عملية اتخاذ القرارات، ويتوسع في تفويض السلطة والصلاحيات لمرؤوسيه، فهو يباشر مهامه من خلال جماعة التنظيم؛ فالسياسات تتحدد من خلال الاتفاق، والمناقشة الجماعية لأعضاء المنظمة، وتؤدي القيادة دورها في بلورة ما تتفق عليه الجماعة من آراء وأفكار إلى قرارات وسياسات، فالقرار في النهاية يأتي من تفكير ومبادرة الجماعة، ومن مزايا هذا الأسلوب رفع معنويات المرؤوسين، وخلق الثقة في نفوسهم وزيادة التعاون، ومضاعفة الإنتاج، وفي

96. ابن حنبل، عبدالعزيز صالح. 2000م. أصول ومبادئ الإدارة العامة. عمان: الدار العلمية للنشر والتوزيع ودار الثقافة للنشر والتوزيع. ص 143.

هذا الأسلوب يشعر أفراد التنظيم بأن القرار قرارهم فيتمسكون به، ويعملون على تنفيذه التنفيذ السليم لارتباطهم العضوي به⁹⁷.

مزايا القيادة الديمقراطية (Advantages of democratic leadership):

لقد أثبتت التجارب المتعددة أن الجو الديمقراطي الذي تخلقه القيادة الديمقراطية من خلال تفهمها لمشاعر العاملين ومشكلاتهم ومعالجتها، وإشباع حاجاتهم الإنسانية على اختلافها، ينتج عنه جماعة عاملة تكون أكثر تعاوناً وإيجابية وانسجاماً، ويؤدي بالتالي إلى رفع الروح المعنوية لمثل هذه الجماعة، وكذلك رفع كفاءتها الإنتاجية.

إن أبرز المظاهر لهذا السلوك تتمثل في: قيامهم بتدريب مرؤوسيهـم على الأعمال الجديدة في مكان العمل، وتوصيتهم بالترقية لمن يستحقها، كما أن هؤلاء القادة يمارسون أسلوب الإشراف العام؛ حيث يفرضون الكثير من سلطاتهم لمن يرون فيهم الكفاءة من مرؤوسيهـم، ويتفرغون للمهام الأكثر أهمية، كما أنهم يمنحون مرؤوسيهـم حرية في أداء العمل المفوض إليهم بالشكل الذي يكفل تحقيق الهدف⁹⁸.

من خلال ما سبق، يرى الباحث أن النمط الديمقراطي يماسب مع التطورات المعرفية المتلاحقة، والتدفق المستمر للمعلومات، حتى يستطيع القائد الإداري مواكبة هذه

97. عبودي. زيد منير. 2007م. القيادة الإدارية ودورها في العملية الإدارية. ط1. ص153.

98. كنعان، نواف. 2009م. القيادة الإدارية. ص242 و243.

التطورات يجب عليه أن يُشارك مرؤوسيه، ويستعين بهم من أجل الإلمام بهذه التطورات المعرفية، والاستفادة منها في عملية اتخاذ القرار وفاعليته، كما أن للنمط الديمقراطي مزايا تفوق ما عليه من مآخذ، فالمرؤوسون يعملون سويةً بطريقة أفضل وبفعالية أعظم، حين يشاركون قادتهم في وضع الأهداف واختيار طرق العمل، مما يساعد في الكشف عن مواهبهم وإبداعاتهم، ويساعد في اتخاذ القرار وفاعليته، كما يجب الأخذ بالاعتبار أن نجاح النمط الديمقراطي يتوقف على مدى فهم المرؤوسين في المنظمة، وإيمانهم بأهمية المشاركة في العمل، والالتزام والولاء إلى المنظمة، ومع كثرة المزايا للنمط الديمقراطي إلا أنه لا يصلح في بعض الحالات، وبذلك يمكن القول بأن القيادة الناجحة هي القيادة التي تكون قريبة من الواقع، وتمارس دورها حسب متطلبات الموقف.

2- القيادة الاتوقراطية (Autocratic leadership):

ضمن هذا النمط يهيمن القائد بشكل كامل في مجال إصدار الأوامر، والإشراف على العمل وتطوير السياسات، ويميل إلى استخدام المركزية، والتفرد بالرأي والتركيز على ضرورة إنجاز العمل وممارسة الرقابة الشديدة، ويميل إلى استخدام أسلوب الإكراه والعقاب، والقوة والتهديد باستعمال السلطة لفرض النظام، وإنجاز العمل⁹⁹. وفي ظل هذا النمط يكون الاهتمام بالعمل بدرجة أكبر من الاهتمام بالأفراد، ويقوم القائد باتخاذ

99. الفريجات، خضر كاظم وآخرون. 2009م. السلوك التنظيمي- مفاهيم معاصرة. ط1. ص242.

ويصنف الباحثون القادة في هذا النمط إلى الأنواع التالية:

أ- الأتوقراطي المتشدد (المستبد): وهو الذي يستخدم التهديد والوعيد، والتخويف والعنف ضد مرؤوسيه، إضافة إلى صرامة أوامره وشدتها لدرجة العنف.

ب- الأتوقراطي الإيجابي (الخير): وهو الذي يحاول أن يستخدم أسلوب المدح والثناء، والتلويح بالعقاب في حالة الإخلال بالأوامر ومخالفتها.

ج- الأتوقراطي المراوغ (المنار): هو الذي يستخدم أسلوب الخدعة والمناورة بإشعاره المرؤوسين بأنهم جزء من صناعة القرار، ولكنه في النهاية لا يطبق إلا ما يراه هو، وما يريده هو لا غيره¹⁰³، ويُعدُّ هذا النمط من الأنماط المرفوضة من وجهة نظر الفكر الإداري المعاصر والتربية الحديثة، لأنَّه يعاقل بناء شخصيات المرؤوسين ونموهم المهني، فهم ملزمون بتنفيذ الأوامر دون مناقشتها ودون فهمها في بعض الأحيان مما يسبب لهم الحيرة والقلق والخوف¹⁰⁴.

مزايا القيادة الأتوقراطية (Advantages of autocratic leadership):

يكاد يكون الاعتقاد الغالب في الفكر الإداري أنَّ أسلوب القيادة الأتوقراطية يرتب آثاراً سلبية بالنسبة للمرؤوسين في ظلِّه، تبدو مظاهرها في انخفاض روحهم المعنوية، وقلة

103. طرطوش، هائل عبد المولى. 2008م. أساسيات في القيادة والإدارة. ص68.

104. الحريري، رافدة. 2008م. مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية. ص25.

إنتاجهم، غير أنَّ بعض الدراسات التي تَمَّت في هذا المجال قد كشفت عن نتائج إيجابية تؤكد أنَّ هذا الأسلوب القيادي يمكن أن يكون ناجحاً في التطبيق العملي في بعض أشكاله، وفي ظلّ ظروف ومواقف معينة تقتضي تطبيقه.

وفيما يلي أهمّ المزايا لهذا النمط القيادي¹⁰⁵:

الميزة الأولى: أنَّ بعض أشكال هذا الأسلوب القيادي - كالنمط الأتوقراطي المستبدّ - قد يكون ناجحاً في التطبيق العملي في ظلّ بعض المواقف التي تقتضي تطبيقه - فقد أكدت الدراسات التي أجريت على هذا النمط، أن القيادة الأتوقراطية المتحكمة، وأن كانت غير ملائمة لكلّ المواقف، إلا أنها تكون في بعض المواقف مطلوبة ومجدية لكثير من القادة حتى لكثير من مجموعات المرؤوسين، وأنها إذا ما استخدمت بحكمة تكون أكثر ملاءمة للظروف والمواقف التي تتطلب تطبيقها، وتكون منسجمة مع بعض النوعيات من الموظفين، وخصوصاً خلال فترة الأزمات، أو في ظلّ الظروف الطارئة التي تهدد سلامة المنظمة، أو العاملين فيها، وهي مواقف تتطلب الحزم والشدة لحسم الأمور سريعاً، حيث يكون الأسلوب القيادي الحازم والشديد هو الأسلوب الإنجابي لمواجهة مثل هذه المواقف والظروف، وأنّ العاملين في التنظيم الإداري في مثل هذه المواقف والظروف يكونون في

105. كنعان، نواف. 2009م. القيادة الإدارية. ص 166 و 167.

وضع يجعلهم راغبين في الانقياد لقائد قوي وحازم، وقد لوحظ من خلال هذه الدراسات أن القائد الذي تنقصه القدرة على مواجهة الأزمات والظروف الطارئة بحزم وقوة، يرفض موظفوه الانقياد له، ويطالبون بقائد آخر يحل محله يكون أكثر حزمًا وقوة؛ ليكون قادراً على مواجهة مثل هذه الأزمات والظروف الطارئة.

الميزة الثانية: نجاح هذا الأسلوب بأشكاله المختلفة في التعامل مع بعض النوعيات من المرؤوسين، فقد أثبتت بعض الدراسات الحديثة أن أسلوب القيادة الأتوقراطي بشكل عام، هو الأسلوب الأكثر ملاءمة للتعامل مع بعض النوعيات من المرؤوسين، حيث لا تحدي الأساليب الحكيمة في إقناعهم واستجابتهم، وأثبتت نتائج هذه الدراسات أنه عندما يكون خط السلطة واضحاً ومفهوماً، يكون هذا الأسلوب القيادي وسيلة إيجابية للتعامل مع هذه النوعيات، إذ يؤدي إلى زيادة كفاءة في العمل وفعاليتها، ويحول بالتالي دون ضياع الوقت، والجهد بدون إنتاج.

ويرى الباحث أن القائد الأتوقراطي لا يسمح بتبادل الآراء ووجهات النظر، ودائماً يعتمد على الاتصالات الهابطة من التعليمات والأوامر الموجهة إلى المرؤوسين، بل يحاصر الفكر، ويهمش عملية التشاور، فينشأ المرؤوسون على التنفيذ فقط دون الإبداع والابتكار، ويقتل الطموحات والآمال، مما ينعكس على فاعلية المرؤوسين للعمل، ورضاهم

عنه، وبالتالي يؤثر على فاعلية اتخاذ القرارات داخل المنظمة، حيث يخسر القائد الاقتراحات البناءة والمبادرة التي تؤدي إلى تطوير العمل داخل المنظمة وتحسين نوعيته.

3- القيادة الخرجة (المساهلة) Permissive leadership:

يقوم هذا النمط على أساس أن القائد يترك الحرية للمرؤوسين في كيفية إنجاز العمل، ويبقى دوره دور المرشد والموجه، ويرتكز على أساس عدم وجود قائد واحد، بل كل عضو في المنظمة هو قائد، وكل واحد يعمل بأفضل ما عنده معتمداً على أحسن الأساليب بحيث لا يحتاج إلى توجيه ومتابعة مستمرة، ويصلح هذا النمط لبيئات علمية على درجة عالية جداً من التخصص، وما شابهها من المنظمات¹⁰⁶.

على الرغم من أن هذا النوع من القيادة قد يكون مرغوباً في بعض الحالات، وخاصة تلك التي تتميز بوجود طبقة من المرؤوسين على قدر كبير من الثقافة والفهم والمقدرة¹⁰⁷، ألا أن هذا النموذج الإداري نادر الحدوث في مجال الإدارة التطبيقية، كما أنه أسلوب غير عملي للقيادة إذ يشجع على التهرب من المسؤولية كما أن الاهتمام بالعمل يكون ضئيلاً، وفي مثل هذا النمط القيادي يسود القلق والتوتر بصورة كبيرة في محيط

106. الفريجات خضر كاظم، وآخرون. 2009 م. السلوك التنظيمي، مفاهيم معاصرة. ط1. ص. 242.

107. علاقي، مدني عبدالقادر 1985 م. الإدارة دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية. ص 595.

العمل حيث لا يوجد توجيه حقيقي فعال، وكذلك لا توجد رقابة فعّالة، الأمر الذي يؤدي لا محالة إلى تعثر استمرار المنظمة¹⁰⁸، وترهل العمل.

مزايا القيادة الحرة : Advantages of Permissive leadership

بالرغم من كلّ المآخذ السابقة على أسلوب القيادة الحرة، فقد ثبت أيضاً أنّ هذا الأسلوب يترتب عليه نتائج مُرضية إذا ما توفرت بعض العوامل والشروط التي تساعد على نجاحه، ومن أهمّ هذه العوامل ما يلي¹⁰⁹:

- 1- عندما لا ينظر القائد الذي يمارس أسلوب القيادة الحرة نظرة متمزمة إلى تفويض السلطة، أو إلى الإشراف على مرؤوسيه، ولديه القدرة والمهارة على التكيف مع هذا الأسلوب ومع المرؤوسين العاملين في ظلّه، ويدفع كلّ ذلك العاملين إلى بذل غاية جهدهم في العمل.
- 2- عندما يكون العاملون في ظل القيادة الحرة على مستوى عالٍ من التعليم، وذلك لأنّ تفويض القائد سلطاته على نطاق واسع وإصداره التعليمات العامة، يحتاج إلى كفاءات عالية تكون قادرة على استيعاب الواجبات المفوضة، وفهم القصد من التعليمات.

108. العجمي، محمد حسين. 2010م. الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية. ص159 .

109. كنعان، نواف. 2009م. القيادة الإدارية. ص257 و258.

3- عندما يُحسن القائد الذي يتّبع أسلوب القيادة الحرة، ويُحسن مرؤوسه استخدام التفويض، فاستخدام التفويض على نطاق واسع يتطلب من القائد أن يُحسن اختيار من يفوضهم السلطة من مرؤوسيه.

4- عندما تكون الظروف أو المواقف ملائمة لتطبيقه، فمثل هذا الأسلوب القيادي يمكن أن يكون صالحاً لبعض أوجه النشاط كالمؤسسات العلمية، ومراكز البحث العلمي؛ حيث غالباً ما يكون العاملون من العلماء الذين يفترض أن تترك لهم حرية البحث، وإجراء التجارب.

يتضح من العرض السابق، أنه لا يوجد نمط معين من القيادة، هو الأفضل بصورة مطلقة؛ وكلّ نموذج قيادي خاص، له مزايا وعيوب، والنموذج الذي يلائم مواقع تنظيمية معينة قد لا يلائم مواقع أخرى كما أنّ الأفراد، الذين يتميزون بخصائص خاصة، سواء في درجة الثقافة، أو الخبرة أو المهارة أو الرغبة في تحمل المسؤولية، يؤثرون في تحديد النمط المناسب، كما أنّ لفهوم القائد وخصائصه، تأثيراً فعالاً في أسلوب قيادته.

الجدول (1) يوضح دور كل نمط من أنماط القيادة الإدارية إزاء متغيرات الإدارة.

نمط القيادة	الديمقراطي	الأتوقراطي	الحر
دور القائد في عملية التخطيط ورسم السياسات.	تحدد السياسات والخطط والأهداف من خلال الحوار والمناقشات.	يحدد القائد بنفسه السياسات، ويضع الخطط والأهداف.	تحدد السياسات، والخطط، والأهداف متروك للأفراد والجماعة.
إجراء العمل ووسائله وخطرقه.	يضع القائد خطط العمل ووسائله وإجراءاته ويعطي فكرة عنها ويوجه الآراء الصحيحة في النهاية.	يحدد القائد الخطط والإجراءات، ثم يعلّمها على الأفراد أما مرة واحدة، أو خطوة خطوة.	لا يُساهم القائد في تحديد الإجراءات ووسائل العمل إلا إذا طُلِبَتْ منه معلومات معينة.
تعين مهام المجموعات والأفراد وتوزيع العمل.	يتم تقسيم العمل وفقاً لما تراه المجموعة، وتقتضيه مصلحة العمل ويوافق عليها القائد باقتناع.	يفرض القائد مهام الأفراد والمجموعات بطريقة فردية.	لا يشارك القائد في تحديد مهام، وواجبات الأفراد، أو المجموعات.
الثناء أو النقد، أو وسائل التحفيز للأداء والإنجاز.	القائد موضوعي، والمقدور بناء في الثناء أو النقد، ويقوم بملء العضو المشترك في العمل مع الجماعة.	يصرّف القائد وفقاً لخواه، وغالباً ما يلجأ إلى النقد. على أداء الأفراد إلا إذا طلب منه ذلك.	لا يحاول القائد أن يثني أو ينتقد، ولا تعليق له على أداء الأفراد إلا إذا طلب منه ذلك.

المصدر: العجمي، محمد حسين. 2010م. الاختصاصات الحادية في القيادة الإدارية والتنمية البشرية. عمان: دار المسيرة الحادية للنشر

والتوزيع والطباعة. الأردن .

محددات النمط القيادي :Determinants of leadership style

على الرغم من وجود عدّة أنماط قيادية في المؤسسات بصفة عامّة وقد تتشابه في بعض خصائصها وقد تتباين، إلا أنّ النمط الديمقراطي يبقى أفضل أنماط القيادة على الإطلاق، فهو يحترم إنسانية المرؤوسين، ويغرس الثقة في نفوسهم، ويتيح لهم الفرصة للاشتراك في المناقشات، وفي اتخاذ القرارات، وفي تقديم المقترحات والمبادرات دون محاباة لفئة معينة منهم على حساب الأخرى، فهم يعاملون بإنسانية عالية بغض النظر عن قدراتهم، أو مواقفهم في العمل، وهذا بالطبع ينعكس إيجاباً على مستوى الأداء لديهم مما يقدم إنتاجية عالية وذات جودة فائقة¹¹⁰.

أخيراً فإنّ الأسلوب أو النمط القيادي المثالي هو الذي يتفق مع توقعات وأمان وخبرات جماعة معينة في ظروف معينة، وأن القيادة الصالحة هي القيادة القريبة من الواقع، وأن ممارسة القيادة تتطلب أن يكون القائد قادراً على إدارة وقته، ولديه القدرة على التأثير في سلوك المرؤوسين، وقادراً على التفاهم مع الجميع، وأن يكون لديه القدرة على رؤية التنظيم الذي يقوده، وفهمه للترابط بين أجزائه ونشاطاته، وفهمه للبيئة الخارجية بأشكالها وصورها وتنظيماتها المختلفة، وأن يكون القائد ذا سمعة عالية، فيستطيع أن يكيف نفسه مع المواقف التي لا يمكن تغييرها، وبذلك تكون لديه القدرة على المواقف الحرجة

110. الحريري، رافدة. 2008م. مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية. ص44.

وتحملها، كما تكون لديه القدرة على اتخاذ القرارات المناسبة، ولعلّ من أهمّ واجبات القائد أن يكون قدوة حسنة لمروسيه، فيلزم نفسه قبل غيره بالسلوك القويم، والالتزام بما يتطلب عمله من صبر، وأمانة، وتضحية، وأن يتحلّى بالخلق الكريم، وأن يتصف بالتواضع والاستقامة، وأن يكون متفهماً لأهداف المنظمة مقتنعاً بها، مؤمناً بإمكانية تحقيق هذه الأهداف لما فيه خير المنظمة وصالح أفرادها، حيث إنّ تطور العلوم والمعارف والمجتمعات ودخولها إلى (عصر العولمة) أصبح يفرض على الأفراد الذين يتبوؤون مراكز قيادية أمّاطاً وأساليب جديدة من الإدارة القيادية والقيادة الإدارية، أولها تمتع الفرد القائد بمهارات الاتصال المختلفة فضلاً عن إتقان استخدام التقنيات الحديثة كالحاسوب والإنترنت والقدرة على الرسائل والاتصال مع مختلف بقاع الأرض وصولاً إلى تحقيق أعلى مستويات النجاح في المؤسسة، أو المنظمة التي يرأسها، وأيضاً لا بدّ من متابعة التدريب والاستمرار فيه، وخاصّة في مجال دورات التأهيل التي تساعد القائد في عمله كدورات الذكاء العاطفي للقيادة والمديرين (Emotional Intelligent) ودورات القيادة الإدارية والتسويق الفعال وغيرها من الدورات الكثيرة، وبمسميات مختلفة التي أصبحت متاحة ومتوفرة بسهولة¹¹¹.

111. طرطوش، هائل عبد المولى. 2008م. أساسيات في القيادة والإدارة. ص 72 و 73.

نظريات القيادة الإدارية Theories of managerial leadership

لأهمية القيادة من حيث موقعها وفعاليتها والنتائج المترتبة على نجاحها، أو فشلها فقد تعددت مفاهيمها، وكان للزاوية التي ينظر بها كل باحث للقيادة دور في تعدد المفاهيم فنظرة عالم النفس تختلف عن الإداري، وعن نظرة الاجتماعي، وعن نظرة القائد العسكري. وبالتالي انعكس ذلك على النظريات المتعلقة بالقيادة فكان لاختلاف وجهات النظر، وتعدد الزوايا التي ينظر بها كل متخصص دور مهم في اتساع نظريات القيادة وتباينها فالزيج المعرفي، وإن كان يخلق نوعاً من الاختلاف في بُعد من أبعاده لكنه سيُسهم في سعة أفق الفهم والمتحاور، والباحث والنتائج ستكون أكثر من فكرة واحدة، وهي بلا شك إن لم تنفع في وقت معين فإنها ستُسهم في زيادة ثقافة الإنسان المتخصص في هذا الجانب¹¹². ويدل مفهوم النظرية في التمثل الشائع على الرأي الشخصي، أو التمثيلات والأحكام الفردية التي قد يتبناها شخص معين حول قضية ما أو مسألة ما؛ لذا يشترط أن تكون النظرية مرتبطة بالممارسة والعمل.

112. الحسيني، صلاح هادي. 2009م. القيادة الإدارية وأثرها في إدارة الموارد البشرية استراتيجياً دراسة ميدانية في المنظمات الحكومية في محافظة الناصرية. (رسالة ماجستير غير منشورة). الأكاديمية العربية. الدنمارك. ص77.

أولاً النظريات الذاتية The Individualistic Theory

تبحث النظريات الذاتية أو الفردية في السمات اللازمة لتكوين القادة، وتنقسم إلى نظرية السمات، ونظرية الرجل العظيم، ونظرية الموقفية، والنظرية التفاعلية.

1- نظرية السمات (The Traitist Theory of Leadership):-

يُعدُّ المدخل الفردي من أولى المحاولات التي استهدفت تحديد خصائص القيادة الناجحة، ومؤداه أن القيادة تقوم على سمة أو مجموعة من السمات يتمتع بها فرد معين، وأن من تتوافر فيه هذه السمات لديه القدرة على القيادة، ويمكن أن يكون قائداً ناجحاً في كل موقف¹¹³. حيث تقوم هذه النظرية على أنه إذا اجتمعت عند شخص صفات معينة فإنه يكون مؤهلاً للقيادة، فقد قام بعض العلماء بعدد من الدراسات تبين منها أن القادة يكونون في العادة أطول من غيرهم قامّة، وأصحّ بدناً، وأحسن مظهراً وأكثر ذكاءً، ومن هذه الملاحظات خرجت نظرية السمات، التي أضافت على أنه ينبغي أن يتحلّى الشخص؛ ليكون مؤهلاً لقيادة غيره، بالثقة بالنفس، وقوة العزيمة، والقدرة على المبادأة والمثابرة والإحساس بالطموح، والسيطرة والتفاهل والانغماس في النشاط الاجتماعي¹¹⁴.

113. كتعان، نواف. 2009م. القيادة الإدارية. ص 309.

114. عساف، محمد. 1986م. أصول الإدارة. ص 459.

من خلال ما سبق يمكن القول إنَّ هذه النظرية، قد ظَلَّت موضع اهتمام من قبل الباحثين والدارسين، على مدار فترات طويلة خلال القرن الماضي، وقد كانت غالبية هذه الدراسات موجَّهة نحو كشف السمات الجسمية (الفسولوجية) وكذلك العقلية، والشخصية وتحديد هُؤَلاء القادة العِظَام، بالرغم من ذلك فإنَّ هذه الدراسات قد فشلت في الاتفاق على تحديد تلك السمات القيادية الوراثةية، هذا بالإضافة إلى ظهور آراء واتجاهات المدارس السلوكية النفسية، التي تعارض الاتجاه السابق، وتؤكد أنَّ سمات القيادة ليست وراثية، وأنَّ القادة يُصنَّعون، ولا يولدون قادة¹¹⁵.

الملاحظ - أيضاً - أنَّ المجتمع بشكل عام يرفض هذه النظرية؛ لأنَّها لا تتفق مع أيْدولوجيته، فإذا سلّمنا هذه النظرية كان معني ذلك أن القادة هم فئة ممتازة من الشعب تؤهلهم الطبيعة لاحتلال أرفع المراكز لقيادة بقية الناس الذين هم في حكم القطيع؛ ومعني ذلك - أيضاً - أنَّ تلك السمات ربما كانت موروثية فتُحصِر القيادة في أسر معينة عبر التاريخ، ومع ذلك فإننا لا نرفض نظرية السمات كليةً لأنَّ للقيادة بعض مقوماتها التي يجب أن تتوفر في القائد¹¹⁶.

115. Harold Koontz, Cyril O'Donnell, Heinz Wehrich. 1980. *Management. Seventh Edition*. California: McGraw.Hill Kogakusha. L. T. D.

116. العجمي، محمد حسين. 2010م. *الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية*. ص 32.

الانتقادات التي وجهت إلى نظرية السمات:

لقد برزت انتقادات كثيرة لنظرية السمات منها: أهمالها دور المرؤوسين في إنجاح عملية القيادة، فقد أثبتت الدراسات أن للمرؤوسين دوراً كبيراً في إنجاح عمل القائد، كما أن دعاء هذه النظرية لم يحددوا الأهمية النسبية للسمات المختلفة في التأثير على فعالية القائد، فقد برهنت الدراسات بأنه يندر إيجاد تشابه تام بين أي قائدين، كما وُجد أنه من الصعوبة تعميم نتائج هذه النظرية بشكل علمي ثابت¹¹⁷.

أما رأي الباحث حول نظرية السمات فيتمثل في التالي:

- 1- أن هناك الكثير من الأشخاص مما يحملون صفات تشبه الصفات التي أوردتها هذه النظرية لكنهم ليسوا قادة.
- 2- أن الكثير ممن يحملون هذه الصفات الجسمية يصلحون بوصفهم قادة عسكريين، ولا يصلحون أن يكونوا قادة لإدوين لمؤسسات اجتماعية، أو سياسية، وهذا يعني أنهم ليسوا قادة على الإطلاق.

117 . R. Threwatha & M. Newport. 1982 "Management". plano, Texas: Business Publication , Inc.

2-نظرية الرجل العظيم: The Great Man Theory

تُعَدُّ هذه النظرية من أقدم نظريات القيادة ويرجع تاريخها إلى عهد الإغريق، واستندت على افتراض أن الأحداث والنتائج العظيمة يقوم بها رجال عظماء، وأن القادة يولدون قادة ولديهم ميزات، وخصائص يرغبون في اتباعها¹¹⁸.

وتقوم هذه النظرية أيضاً على الافتراض القائل بأن التغيرات الجوهرية العميقة التي طرأت على حياة المجتمعات الإنسانية، إنما 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 التاريخ¹¹⁹، كالشجرة على معرفة ما يجري في عقول الآخرين، واستقراء المستقبل، أي أن القائد من خلال هذه النظرية إنسان فائق الطاقات والقدرات، وكثيراً ما تنسج الأساطير حوله، وحول سلوكه ومهاراته وقدراته حتى يتحقق ما يمكن أن نسميه (مفهوم القائد الأسطوري) في علاقات القائد مع اتباعه¹²⁰.

هذه النظرية على الرغم من وجاهتها إلا أنها اصطدمت ببعض الحالات التي تقلل من صديقها، ففي بعض الحالات نجد أمثال هؤلاء القادة الأفذاذ الذين نجحوا في دفع جماعاتهم

118. ابن إسماعيل، نور عزيزي والتوجيهي، فردوس محمد. 2010م. "الأنماط القيادية التربوية اللازمة في المدارس ودورها في العملية التعليمية". (ورقة عمل) المؤتمر الدولي الدعوة والإدارة الإسلامية الواقع والمستقبل. جامعة العلوم الإسلامية الماليزية، 23-24 نوفمبر. ص 6.

119. العجمي، محمد حسين. 2010م. الانتباهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية. ص 31.

120. مرمي، سيد عبد الحميد. 1986م. مفهوم القيادة في إطار العقيدة الإسلامية. ص 18 و 19.

إلى الأمام، عجزوا في بعض الظروف عن تحقيق أي تقدم مع الجماعات نفسها، وفي بعض الحالات الأخرى عجز هؤلاء القادة الأفذاذ عن قيادة جماعات أخرى غير جماعاتهم

الأصلية.¹²¹

من خلال ذلك يمكن القول: إنَّ نظرية السمات ونظرية الرجل العظيم تعدان من النظريات الفردية التي تنظر إلى القيادة من خلال شخص القائد مع إغفال ما دون ذلك من العوامل.

3- النظرية الموقفية (The Situational Theory)

يقوم مفهوم هذه النظرية على القول بأنَّ أساس تحديد الخصائص القيادية لا يرتبط بسمات شخصية عامة وخصائصها، بل يرتبط بسمات وخصائص نسبية ترتبط بموقف قيادي معين¹²²، وتندرج هذه النظرية ضمن الفكر السلوكي، الذي يرى أنَّ القيادة محصلة عوامل موقفية، تتصل بالمواقف التي يوجد فيها الفرد، فهي ترى أنَّ أيَّ فرد سوي عادي يمكن أن يصبح قائداً، إذا ما وجد نفسه في موقف أزمة تستدعي الحلَّ، واستطاع أن يتعامل معها، ويقدم حلولاً مقبولة¹²³.

121. العجمي، محمد حسين . 2010م. الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية. ص31.

122. كنعان، نواف. 2009م. القيادة الإدارية. ص353.

123. القريوتي، محمد قاسم. 2004م. مبادئ الإدارة النظريات العمليات الوظائف . عمان: وائل للنشر والتوزيع . ط2. ص290.

يرى مؤيدو هذه النظرية أنه لا توجد هناك سمات عامة أو صفات مشتركة يجب توفرها في الشخص حتى يرتقي إلى القدرة القيادية، ذلك أن صفات القيادة هي صفات نسبية تختلف باختلاف المواقف الإدارية التي يتعرض لها كل رئيس إداري، فالمواقف المتغيرة تؤدي إلى الاختلاف في الصفات التي يجب توفرها في القيادة، كما تختلف هذه الصفات باختلاف طبيعة العمل الذي يتولاه القائد الإداري، فسمات القائد السياسي تختلف عن سمات القائد الإداري في المنظمة الذي تفرض عليه مسؤوليته أن يكون ملماً بتوجيهات وأفكار القيادة العليا، ورغبات وحاجات ومتطلبات المجتمع، وأن يوفق بين المهتمين¹²⁴. وتوحي مضامين هذه النظرية من ناحية علمية بأن على الإدارة أن تكتسب بخلق مواقف عملية فيها نوع من التحدي، والجدال للإبداع، بحيث تجعل الشخص يستعمل عقله في التحليل، ويبحث عن الحلول للمشكلات، بدلاً من انتظار ظهور أشخاص يتمتعون بمواصفات قيادية غير متفق عليها بأنها هي التي تفسر القيادة، ومن العناصر التي تشكل وتعزز مهارة القيادة: الاهتمام بالعمل، وإعداد تصميمه بشكل يثير اهتمام العاملين، ويشكل تحدياً لهم¹²⁵.

124. ابن حيثور، عبدالعزيز صالح. 2000 م. أصول ومبادئ الإدارة العامة. ص 148 و 149.

125. القريوتي، محمد قاسم. 2004 م. مبادئ الإدارة النظريات العمليات الوظائف. ط 2. ص 290.

النظرية الموقفية بهذا المفهوم تقدم مفهوماً ديناميكياً للقيادة؛ لأنها لا تربط القيادة بالسمات الشخصية للفرد فقط، وإنما تربطها بالموقف الإداري على أساس أن عوامل الموقف والمتغيرات المرتبطة به، هي التي يمكن أن تعزز مكانة ومركز الشخص القائد ونجاحه، كما أنها من ناحية أخرى تقدم مفهوماً ديمقراطياً للقيادة، وذلك من خلال عدم حصر القادة في عدد محدود من الأفراد هم من تتوافر فيهم سمات وقدرات معينة، بل تجعل قاعدة القيادة عريضة بحيث يمكن لأي شخص أن يكون قائداً في بعض المواقف، كما أن مظاهر ديمقراطيتها رفضها للمفهوم القائل بأن القادة يولدون ولا يصنعون، وتأكيداً على أن هناك بعض السمات والمهارات القيادية التي يمكن اكتسابها بالتعليم، والتدريب¹²⁶.

يتضح مما سبق أن النظرية الموقفية تقدم مفهوماً مرناً للقيادة؛ لأنها لا ترتبط بالسمات الشخصية للفرد فقط، وإنما ترتبط بالموقف الإداري، والمتغيرات المرتبطة بذلك الموقف.

4- النظرية التفاعلية (Interaction Theory):

بعد أن ثبت للباحثين والدارسين أن النظريتين السابقتين كان فيهما شيء من القصور، ظهر اتجاه جديد ينادي بمزج العناصر السابقة وتفاعلها مع بعضها بعضاً، وهي (نظرية السمات والنظرية المواقفية) فامتزاج وتفاعل هذه العناصر هو الأساس الذي جاءت به، وقامت عليه النظرية التفاعلية، وهنا تدخل هذه النظرية المرؤوسين باعتبارهم عنصراً

126 . كنعان، نواف. 2009م . القيادة الإدارية . ص 357 و 358.

مهماً من عناصر العملية القيادية الإدارية، وهذا العنصر يؤدي دوراً كبيراً في نجاح القيادة أو فشلها، ولا يجوز إغفاله أو التغاضي عنه، إذا حددت هذه النظرية خصائص القيادة بناءً على الأبعاد الثلاثة التالية¹²⁷:

أ- القائد. ب- الأوضاع والظروف المحيطة بالقائد (البيئة). ج- المرؤوسون.

وفقاً لهذه النظرية لابد من إدراك القائد لنفسه، وإدراك الآخرين له، وإدراكه هو لأولئك الآخرين، فالإدراك المشترك بين القائد والمرؤوسين، والموقف والوظائف، والقائد يظل قائداً ما دام مستمرّاً في التعبير عن حاجات الأفراد، والأهداف، والجماعة، وفيه تتمثل الكثير من صفات الاتباع، والصلة بينه وبينهم تكون وثيقة بالدرجة التي يصعب معها تحديد أيّهما يؤثر في الآخر، ومدى ذلك التأثير¹²⁸، وفي الخلاصة تُعدّ هذه النظرية أنّ القائد الناجح هو الذي يكون قادراً على التفاعل مع المجموعة، وإحداث التكامل في سلوك أعضائها أو سلوك معظمهم، آخذاً في اعتباره آمال وقيم وتطلعات أفرادها¹²⁹.

ثانياً النظريات السلوكية Behavioral Theories

ركّزت هذه النظريات على أنّ القيادة تُعدّ ظاهرة سلوكية ترتبط بالدور الذي يؤديه القائد في المجموعة، فبدلاً من التركيز على السمات والخصائص، أصبح التركيز على سلوك

127. طرطوش، هایل عبد المولى. 2008م. أساسيات في القيادة والإدارة. ص33 و34.

128. عساف، محمد. 1986م. أصول الإدارة. ص462.

129. كنعان، نواف. 2009م. القيادة الإدارية. ص375.

وتصرفات وأفعال القادة، ويعبر عن ذلك بالأسلوب القيادية، وهي نماذج وسلوكيات تعتمد من قبل القائد، وإذا كان أحد الأساليب هو الأفضل فإنَّ نتائج تطبيقه ستكون هي الأحسن، وهذه النظريات تركز على الطريقة التي يمارس بها القائد تأثيره، ومن أهمها:

أ- نظرية ليكرث في القيادة (Likert System)

في نموذج المعروف استطلاع ليكرث وزملاؤه في معهد البحث الاجتماعي بجامعة ميتشغان الأمريكية تحديد مميزات القيادة عن طريق مقارنة سلوك المشرفين في المجموعات العمالية ذات الإنتاجية العالية، والمجموعات ذات الإنتاجية المنخفضة، حيث إنَّ المشرفين ذوي الإنتاجية العالية تميزوا بمشاركة محدودة في التنفيذ الفعلي للعمل، وكانوا مهتمين أكثر بالأفراد، وكانوا يسمحون لهم بحرية أكبر في اتخاذ القرارات، واختيارهم لطرق العمل المناسبة، وكان إشرافهم على مؤسسيهم أقل من إشراف المشرفين في المجموعات ذات الإنتاجية المنخفضة¹³⁰. وقد توصل ليكرث إلى أربعة أنماط قيادية هي¹³¹:

130. شبيطة، مها توفيق. 2001م. أنماط القيادة الإدارية السائدة لدى مديري وزارة الداخلية من وجهة نظر موظفي وزارة الداخلية وموظفيها في محافظات شمال فلسطين وعلاقة ذلك بفاعلية العمل لديهم. ص 28.

131. الفهيد، عبد الله عبده. 2009م. أنماط السلوك القيادي السائدة لدى مديري إدارات التربية والتعليم بمحافظات عدن في الجمهورية اليمنية وعلاقتها بال مناخ التنظيمي من وجهة نظر رؤساء الأقسام العاملين معهم. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا. ص 32.

1- النمط التسلطي الاستغلالي (Exploitive Authoritative): وفيه تتخذ الإدارة

القرارات الخاصة بالعمل أو العاملين دون مشاركتهم، مما يؤدي إلى غلبة طابع

الخوف، وعدم الثقة في العلاقات بين الإداري والمؤوس.

2- النمط التسلطي الخير (Benevolent Authoritative): حيث تسمح الإدارة لبعض

المؤوسين بالمشاركة في اتخاذ القرارات، ولكن تحت رقابة القائد، الذي يهتم

بالإنتاجية، وتحقيق أهداف المؤسسة، مستخدماً المكافآت المالية، ومهدداً بالعقاب بوصفه

وسيلة لدفع العاملين للعمل، لذلك تبقى الثقة ضعيفة بينه والعاملين، كما أن الفعالية

القيادية لهذا النظام قليلة.

3- النمط الاستشاري (Consultative): يوفر القائد قدراً ملحوظاً من الثقة، ولكن

ليست كاملة، وتتم الاتصالات الإدارية بحرية في الاتجاهين الصاعد والهابط بين المستويات

الإدارية في المؤسسة، ويأخذ القائد مادة بأفكار العاملين وآرائهم، ويتم تفويض جانب لا

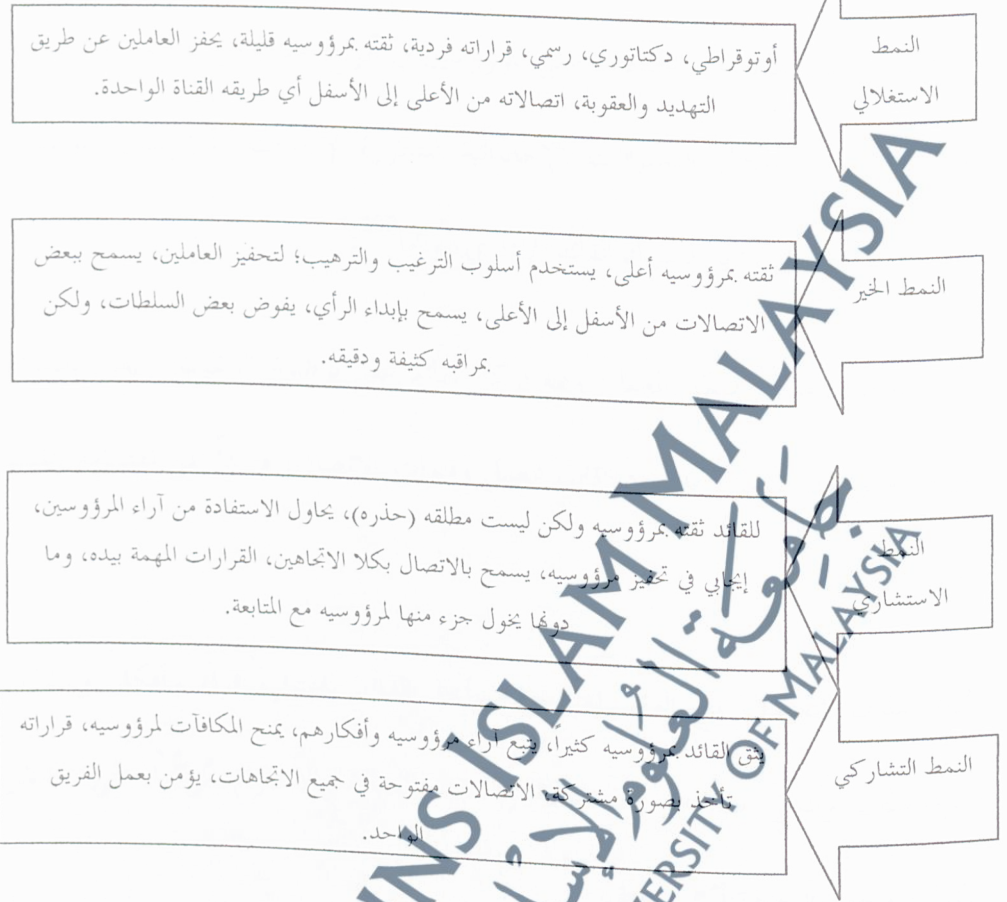
بأس به من السلطات للمستويات الأدنى.

4- النمط التشاركي (Participative): وفيه يمنح الإداري ثقة كاملة للعاملين، ويسمح

لهم بأخذ القرارات على نطاق واسع، ورسم السياسات المستقبلية للمؤسسة، ويشجع

الاتصال المتبادل، مما يدفع العاملين إلى الالتزام بتحقيق أهداف المؤسسة.

الشكل (1) يوضح نموذج ليكرث في القيادة



المصدر: الحسيني، صلاح هادي. 2009م. القيادة الإدارية وأثرها في إدارة الموارد البشرية استراتيجيا. دراسة ميدانية في المنظمات الحكومية في محافظة الناصرية/ العراق. ص68.

ب- نظرية البعدين في القيادة (The Two Dimensional Theory)

بدأت هذه الدراسة في مكتب الأبحاث التابع لجامعة أوهايو الأمريكية من طرف كل من شارتل، ستوعذيل وفلايشمان (Shartle. Stogdill & Fleishman)، حول فعالية القيادة الإدارية، وأثر أساليبها على أداء مجموعات العمل، حيث قام الباحثون بتصميم مجموعة من

الاستقصاءات تضمنت أسئلة حول الأفعال، والتصرفات، والوظائف التي يؤديها القائد، ووزعت هذه الاستقصاءات على المرؤوسين في أنواع مختلفة من المنظمات الصناعية والخدمية، ومن خلال التحليلات الإحصائية المتكررة لإجابات المرؤوسين، توصلت الدراسة إلى تحديد بُعدين لسلوك القائد الإداري، وهما¹³²:

- 1- سلوك الانتماء بمبكل العمل: وفيه يركز القائد على توضيح الوظيفة، ويقوم بصياغة مهام العمل وأساليبه، وتحديد علاقات العمل وقنوات الاتصال، فضلاً عن اهتمامه بتقييم الأداء.
 - 2- سلوك المعاطف مع العاملين: وفيه يأخذ القائد باعتباره آراء وأفكار ومشاعر المرؤوسين، وينمي جوّاً من الصداقة والثقة، والعدالة والاحترام مُركّزاً على خفض التوتر، وجعل الوظيفة أكثر راحة.
- وبموجب هذا التحليل فإنّ هذين البعدين ليسا متعارضين، والقائد الفعّال هو الذي يستطيع تحقيق درجة عالية في كليهما وبالتالي يحقق الرضا والإنجاز الجماعي لمرؤوسيه.

132. حسن، ماهر. 2004م. القيادة-أساسيات ونظريات ومفاهيم. اريد: دار الكندي للنشر والتوزيع. ط 1.

ج-نظرية الشبكة الإدارية (The Managerial Grid)

قام بليك & موتون (Mouton & Blake) في عام 1964م-1986م بتطوير ما عُرف بالشبكة الإدارية، وهي أكثر النظريات القيادية شهرة، ضمن سلسلة من الدراسات التي أجريت في جامعي أوهايو، وميتشغان حول فعالية سلوك القائد الإداري، واستطاع تصنيف السلوك القيادي في خمس مجموعات أساسية، وتعكس هذه النظرية درجة اهتمام القادة في كلٍّ منها ببعدين أساسيين، وهما¹³³:

- 1- درجة الاهتمام بالانتاج ((المهمة)) Concern of Production
- 2- درجة الاهتمام بالأفراد ((العلاقات)) Concern of People

133. علاقي، مدني عبدالقادر 1985م . الإدارة. دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية . ص580.

الشكل رقم (2) يوضح الشبكة الإدارية.

(1/9)								(9/9)
إدارة علمية								إدارة الفريق
				(5/5)				
				الإدارة المعتدلة				
(1/1)								(1/9)
الإدارة المتساهلة								الإدارة السلطوية

المصدر: (عبودي، 2007، ط1، ص46) حيث يمثل المحور الرأسي: الاهتمام بالأفراد، والمحور الأفقي: الاهتمام بالإنتاج.

يلاحظ من الشكل السابق أن البعد الأفقي لها يعبر عن بعد الاهتمام بالإنتاج، بينما البعد الرأسي عن بعد الاهتمام بالأفراد (العاملين) كذلك يُلاحظ كلٌّ من بليك وموتون خمسة أنماط إدارية (1/1، 1/9، 9/1، 5/5، 9/9) ويعبر كل منها عن درجات مختلفة من اهتمام كلٍّ من البعدين، بحيث يعبر الرقم الأول (من اليسار) عن درجة الاهتمام التي توليها للأفراد، بينما يعبر الرقم الثاني عن درجة اهتمامها بالإنتاج فمثلاً النمط (1/9) يعبر

عن درجة منخفضة جداً للاهتمام بالإنتاج (1)، ودرجة مرتفعة جداً للاهتمام بالأفراد (9). ومن هذه الأنماط¹³⁴:

1- النمط (1/1) السلبية المتساهلة: Impoverished Management

إنّ هذا النمط من القادة الإداريين يولون اهتماماً ضئيلاً جداً للأفراد والإنتاج على حدّ سواء وبالتالي فالنتيجة المتوقعة لمثل أولئك القادة هي عدم تحقيقهم لأي أهداف إنتاجية، وعدم تحقيق أيّ درجة معقولة من الرضا الوظيفي بين العاملين في وحداتهم التنظيمية، وينعكس ذلك بطبيعة الحال على علاقات العمل حيث تسودها الصراعات والخلافات المستمرة.

2- النمط (1/9) الإدارة العلمية السلطوية: Scientific Management

يعبر هذا النمط عن اهتمام كبير بالإنتاج وتحقيق النتائج العالية حتى ولو تمّ ذلك على حساب العاملين حيث يقلّ الاهتمام بهم إلى درجة كبيرة، ويؤمن القادة الإداريون بوجود استخدام السلطة مع المرؤوسين لإنجاز العمل. وأهمية فرض أساليب الرقابة الدقيقة على

134. عبودي، زيد منير. 2007م. القيادة الإدارية ودورها في العملية الإدارية. ط1. ص46 و47.

أعمالهم، ودائماً ما يضعون تحقيق النتائج وكأنه الهدف الوحيد الذي يسعون إليه حتى ولو تمّ على حساب العاملين ومشاعرهم.

3- النمط (9/1) الإدارة الاجتماعية: Social Club Management

يعكس هذا النمط الإداري اهتماماً كبيراً بالعنصر الإنساني، ويتم ذلك أحياناً على حساب تحقيقهم للأهداف الإنتاجية المطالبين بتحقيقها، وكثيراً ما يتمادى هؤلاء القادة في تقدير أهمية مراعاة العلاقات الإنسانية فيسعون بشتى الطرق للقضاء على أي مظاهر قد تنتج عنها خلافات بين العاملين حتى ولو كان على حساب الإنتاج.

4- النمط (5/5) الإدارة المتأرجحة Pendulum Management

يلجأ القادة في هذا النمط الإداري إلى أسلوب (9/1) وذلك عندما يشعرون باحتمال مواجهتهم للمتاعب من جانب العاملين، ولكن إذا هدأت حالة العمال قد يلجؤون إلى النمط (1/9) فيضغطون على العاملين من أجل الإنتاج، وكثيراً ما يؤمن هؤلاء القادة بأسلوب منتصف الطريق.

5- النمط (9/9) الإدارة الجماعية (إدارة الفريق) Team Management

إن القادة الذين ينتمون إلى هذا النمط الإداري يولون عناية فائقة واهتماماً كبيراً لكل من بعدي الإنتاج والعاملين، فمثلاً هؤلاء القادة يؤمنون بأن العمل الجماعي يعبر عن الركيزة

الأساسية اللازمة؛ لتحقيق الأهداف الإنتاجية الطموحة، وبالتالي يحققون مفاهيم المشاركة الفعالة للمرؤوسين في تحديد الأهداف، واختيار أساليب التنفيذ والمتابعة اللازمة للأهداف المطلوب تحقيقها؛ وبمثل هذا الأسلوب القيادي تسود الجماعة روح الفريق، ومفاهيم التعاون الخلاقة، وتسود علاقات الإخاء والود بين القادة والمرؤوسين، وبين المرؤوسين بعضهم بعضاً.

الشكل (3) يوضح نموذج بليك وموتون في القيادة



المصدر: الحسيني، صلاح هادي. 2009م. القيادة الإدارية وأثرها في إدارة الموارد البشرية استراتيجيا. دراسة ميدانية في المنظمات

الحكومية في محافظة الناصرية/ العراق. ص70.

الاتجاهات الحديثة في خصائص القيادة الإدارية:

Recent Trends in the Properties of Managerial Leadership Modern

بعد أن أثبتت التطورات الحديثة في مجال الإدارة عدم كفاية كل النظريات السابقة الذكر (السمات، والموقف، والفاعلية) في تحديد خصائص القيادة الإدارية، اتجهت معظم جهود علماء الإدارة نحو محاولة معرفة خصائص القيادة القادرة على مواجهة متطلبات الإدارة الحديثة، وتحقيق الفاعلية الإدارية، وثار التساؤل عن خصائص القيادة الناجحة المتمثلة في: الفاعلية في اتخاذ القرارات، والفاعلية في الاتصالات، وإدارة الوقت، والإدارة بالأهداف، وإدارة التغيير، وهذه القدرات الخمس تمثل في نظر القائلين بالاتجاهات الحديثة خصائص القيادة الإدارية، والأساس الذي تقوم عليه القيادة اللازمة لمواجهة متطلبات الإدارة الحديثة.

أولاً الفاعلية في اتخاذ القرارات Efficiency in decision-making:

تُعَدُّ عملية اتخاذ القرارات الإدارية من المهام الجوهرية للقائد الإداري؛ لأنها ترتبط بجوانب العملية الإدارية من تخطيط، وتنظيم، وتنسيق، واتصالات، وتفويض؛ والقرار

الفعل يعتمد على قدرة القائد على الاختيار بين عدة بدائل مطروحة، ومتاحة للمشكلة، وموضوع القرار، ويتم ذلك بدراسة عملية، وتقدير سليم للواقع¹³⁵.

هنالك بعض الطرق التي توضح سلوكيات القادة واتجاه القرارات الإدارية، حيث إن دوافع الإنسان تؤدي دوراً مهماً في تكوين الأرضية التي يتخذ القرار في ضوءها¹³⁶. كما تبدو أهمية القرارات الإدارية أيضاً بالنسبة للقائد من خلال كونها تؤثر في أداء التنظيم الذي يقوده وأهدافه من ناحية، ومن خلال كونها تتطلب مجهودات مشتركة من القائد ومرؤوسيه، وتعتبر عن نوع هيكل التنظيم، ونوع العلاقات الإنسانية بين القائد، ومتخذ القرار ومرؤوسيه¹³⁷.

مزايا المشاركة في اتخاذ القرارات:

يتفق العديد من رجال الإدارة على ضرورة إشراك المرؤوسين، والمواقع التنفيذية في اتخاذ القرارات التي تؤثر فيهم وفي أعمالهم، وذلك ضماناً لموضوع الرؤية وتبادل الرأي قبل أن تتخذ القرارات، وللمشاركة في اتخاذ القرارات مزايا عديدة تتمثل في الآتي¹³⁸:

135. كنعان، نواف. 1995م. القيادة الإدارية . ص388.
136. الحريزي، رافدة . 2008م. مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية. ص253.
137. كنعان، نواف. 2009م. القيادة الإدارية . ص389.
138. عبودي، زيد منير. 2007م. القيادة الإدارية ودورها في العملية الإدارية. ط1. ص160.

أ- تساعد على تحسين القرار، وجعل القرار المتخذ أكثر ثباتاً وقبولاً لدى العاملين، فيعملون على تنفيذه بحماس شديد، ورغبة صادقة.

ب- تؤدي المشاركة في اتخاذ القرار إلى تحقيق الثقة المتبادلة بين القائد وأفراد التنظيم من ناحية، والتنظيم والجمهور الذي يتعامل معه من ناحية أخرى.

ج- للمشاركة في عملية صنع القرارات وأثرها في تنمية القيادات الإدارية في المستويات الدنيا من التنظيم، وتزيد من إحساسهم بالمسؤولية وتفهمهم لأهداف التنظيم، وتجعلهم أكثر استعداداً لتقبل علاج المشكلات، وتنفيذ القرارات التي اشتركوا في صنعها.

د- تساعد المشاركة في اتخاذ القرارات على رفع الروح المعنوية لأفراد التنظيم وإشباع حاجة الاحترام، وتأكيد الذات.

من هنا أصبحت عملية اتخاذ القرارات محور العملية الإدارية، وأصبح مقدار النجاح الذي تحققه أي منظمة يتوقف إلى حدٍّ كبير على قدرة قيادتها وكفاءتها في اتخاذ القرارات المناسبة، وذلك لأنَّ عملية اتخاذ القرار تشمل من الناحية العلمية كافة جوانب التنظيم الإداري، ولا تقل أهمية عن عملية التنفيذ وترتبط بها ارتباطاً وثيقاً، وأنَّ أيَّ تفكير في

العملية الإدارية ينبغي أن يركز على أسس اتخاذ القرارات وأساليبها كما يركز على أسس وإجراءات تنفيذها¹³⁹.

ثانياً الفاعلية في الاتصال Efficiency in communication:

تبرز أهمية الاتصالات الإدارية في كونها أداة فعالة للتأثير في السلوك الوظيفي للمرؤوسين، وتوجيه جهودهم في الأداء، فالاتصال الفعال بين القائد ومرؤوسيه يرفع الروح المعنوية لدى المرؤوسين وينمي لديهم روح الفريق، ويقوي عندهم الشعور بالانتماء إلى المنظمة، والانتماء فيها¹⁴⁰، وكذلك يحقق الاتصال للمرؤوسين جملة من الأهداف مثل تزويدهم بالخبرات، والبيانات، والمعلومات، وتعريف المرؤوسين بحقيقة ما يحدث داخل المؤسسة، من نشاطات، وحقيقة الوضع الاقتصادي، ودرجة تقدمهم أولاً بأول، وبقيمة العمل الذي يقومون به، كذلك توصيل أفكار وتوجيهات وتعليمات وأوامر القيادة إلى العاملين، فضلاً عن تزويدهم بالأخبار ذات الطابع الاجتماعي، كما يحقق مزايا كثيرة بالنسبة للقائد الناجح، من خلال اتخاذ القرارات السليمة المعتمدة على المعلومات والبيانات الصحيحة، والقضاء على العنلة بينه والمرؤوسين ومعرفة مشكلاتهم وردود أفعالهم حول القرارات المختلفة، ويزود القائد بالبيانات والمعلومات الصحيحة، ويعرفه بحقيقة ما يجري داخل المؤسسة، هذا فضلاً عن تمكينه من التأثير في

139. العجمي، محمد حسين. 2010 م. الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية. ص 230.

140. كنعان، نواف. 2009 م. القيادة الإدارية. ص 403.

تابعيه؛ لتحقيق التنسيق المطلوب¹⁴¹. كما أنه يُعرف القائد بحاجات مرؤوسيه وأهدافهم، وردود الفعل لديهم تجاه أهداف التنظيم وسياساته، وكذلك بالاتصال يفسر القائد للمرؤوسين برامج العمل ويحميهم من الدعايات الضارة¹⁴².

مقومات الاتصال الفعال:

تتحدد فاعلية الاتصالات بمدى قدرة القائد على تنمية الفهم بينه وموظفيه حتى تصبح الأهداف مفهومة لدى كل واحد منهم، ومن أهم مقومات الاتصال الفعال، ما يلي¹⁴³:

الإصغاء، والشرح، والسؤال والمناقشة، والتقييم، والاستجابة.

1 - الإصغاء: من مقومات الاتصال الفعال هو إصغاء القائد لموظفيه؛ لأن ذلك يتيح الفرصة له لاكتشاف حقيقة ما يريد الموظف قوله، كما يُعطي للموظف الفرصة للتعبير الكامل عن نفسه، كما أن إصغاء القائد للآخرين يضمن فاعلية القرارات التي يتخذها.

والقائد الفعال هو الذي يعرف كيف يصغي إلى موظفيه، ويعرف كيف يخلق الجو الملائم في علاقاته بهم، من خلال اهتمامه بمقترحاتهم ومشكلاتهم ووجهات نظرهم، وهذا كله يأتي من خلال إصغائه إليهم؛ إلا أن إصغاء القائد إلى موظفيه لا يعني الامتناع عن

141. أبو كرم، احمد فتحي. 2009م. الشفافية والقيادة في الإدارة. عمان: دار الخامد للنشر والتوزيع. ط1. ص118.

142. كنعان، نواف. 2009م. القيادة الإدارية. ص403.

143. كنعان، نواف. المرجع نفسه. ص407.

الكلام فقط، إنما يعني أيضاً إعطاء الموظف انطباعاً حقيقياً بإصغاء قائده لكل ما يقوله، واستيعابه لكلامه واهتمامه به.

2- الشرح: يتطلب الاتصال الفعّال من القائد أن يوضح أفكاره حتى تكون مؤثرة في موظفيه، وهذا معناه أن تكون الرسالة أو الخطاب الذي يوجهه إلى موظفيه بلغة يُسهل عليهم فهمها، وأن يكون أسلوب التخاطب من الدقة بحيث يجلب انتباههم، وأن يحرص على أن يكون مضمون الاتصال واضحاً في ذهنه قبل أن يتصل، وأن يبدأ بتنظيم أفكاره، وتوضيح المفهوم لنفسه، وبقدر ما يكون شرح القائد وافياً وواضحاً، بقدر ما تكون اتصالاته فعّالة.

3- السؤال والمناقشة: القائد الفعّال هو الذي يحدد قبل الاتصال الهدف منه، بأن يسأل نفسه عن الهدف الذي يريد تحقيقه من اتصاله، وعن ردّ الفعل الذي يتكون لدى الموظف من جراء هذا الاتصال، وعلى ضوء الهدف يمكن أن يختار كلماته، ولهجته في مخاطبته للموظف، والمدخل الذي يحقق الهدف من اتصاله؛ وعلى القائد لضمان فاعلية الاتصال، أن يعطي الفرصة لموظفيه في أن يسألوا ويستفسروا، وأن يشجعهم على المبادأة، وذلك بأن ينزع من أنفسهم الخوف من النقد.

4- التقييم: إنّ تقييم القائد لاتصالاته، يفيد بوصفه أسلوب رقابة، وأسلوب تحفيز، إذ يساعد على الأداء والعمل على تحسينه، والقائد الفعّال هو الذي يقف دائماً على ردّ فعل

رسالته من جانب مستقبلها، وذلك من خلال ردود الفعل التي يظهرها موظفوه تجاه المعلومات التي يرسلها، التي تكون في صورة أسئلة، أو استفسارات، أو انتقادات، أو اقتراحات، وهذه كلها تفيد في تعديل ما قاله، أو تغيير كيفية الإدلاء به إذا اقتضى الموقف ذلك.

5 - الاستجابة: وتعني ملاحظة القائد لمتطلبات الموقف في كلماته وقراراته، ورسائله الرسمية وغيرها من أوجه سلوكه، فالاتصال الفعال يعتمد على مدى استجابة القائد لمتطلبات الموقف في اتصالاته، فتوقيت الاتصال مثلاً له أهمية كبيرة، وهذا يتطلب من القائد أن يغتنم الفرصة عندما تلمح، ليقبل كل ما هو مفيد أو ذو قيمة، أو يساعد على فهم المعلومات، وأن يراعي العوائق التنظيمية والنفسية التي قد تعطل الاتصالات، وأن يتفهم كل الظروف المحيطة بالموقف بما في ذلك شخصيات من يتصل بهم، واتجاهاتهم، ومدى فهمهم لكلامه.

هذه هي أهم مقومات الاتصال التي يمكن للقائد إذا أحسن استخدامها أن يحقق النتائج المطلوبة من اتصاله، ويلاحظ أنها جميعاً قدرات يمكن للقائد أن يتعلمها، وأن ينميها.

ثالثاً الإدارة بالأهداف :Management by objectives

تمثل الإدارة بالأهداف اتجاهاً حديثاً في الإدارة، يتميز عن الأسلوب التقليدي في الإدارة والمعرفة بالإدارة باللوائح والقوانين في أنه يضع كل اهتماماته حول مطلب تحقيق الأهداف بغض النظر عن درجة الالتزام بالقوانين واللوائح الموضوعة التي غالباً ما تحدّ من حريات العاملين، وتحكم على المنظمة بالجمود والتخلف؛ ومحور التركيز في اتجاه الإدارة بالأهداف هو التنبؤ بالمستقبل، والتأثير فيه أكثر من مجرد الاستجابة للأحداث، فهو طريقة جديدة للتفكير، ومنهج عضوي يجمع وظائف الإدارة، ويعمل على التنمية المستمرة للموارد المتاحة والتعاون بين الرؤساء والمؤوسين على تحديد الأهداف، وتحقيق النتائج المطلوبة بناءً على معايير موضوعة¹⁴⁴.

مفهوم الإدارة بالأهداف

إنَّ أول من أبرز مفهوم الإدارة بالأهداف هو (بيتر دركر) في كتابه: (الإدارة في التطبيق) سنة 1954م، حيث وصف هذا المفهوم بقوله: إنَّ ما تحتاج إليه التنظيمات الإدارية (مبدأ إداري) ينمّي الإحساس بالمسؤولية لدى الأفراد العاملين فيها ويوفر لهم في الوقت نفسه التوجيه الكافي، وينشئ روح الفريق، ويجعل أهدافهم الشخصية منسجمة مع الأهداف

144. العجمي، محمد حسين. 2010م. الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية. ص333.

العامة للتنظيم، والمدخل الوحيد الذي يمكن أن يحقق ذلك كله هو (الإدارة بالأهداف، والرقابة الذاتية)¹⁴⁵.

إن أسلوب الإدارة بالأهداف يركز على ضرورة العمل الجماعي، وروح الفريق، والمشاركة الفعالة والإيجابية بين الرئيس والمرؤوسين، كما يحقق الرقابة الذاتية من أجل تحقيق الأهداف، وأن جوهر عملية الإدارة بالأهداف هو وضع الأهداف المطلوب تحقيقها، وما يتطلب ذلك من معرفة تلك الأهداف، ووضع أهداف للمناصب الإدارية بحيث تكون الأهداف مناسبة، ومتراكبة مع بعضها بعضاً في المستويات التنظيمية كاملة.

ويعتمد نجاح عملية الإدارة بالأهداف على قدرة القائد الإداري، ومهارته في وضع الأهداف وتحديد الفترة الزمنية المناسبة لإنجازها، وتحليل الإمكانيات المتاحة للتأكد من إمكانية تحقيق الأهداف المرسومة، على أن تكون هذه الأهداف محددة وواضحة للمرؤوسين، ولديهم القدرة على تحقيقها¹⁴⁶.

تُعرف الإدارة بالأهداف بأنها: العملية التي يقوم فيها القادة الإداريون والمرؤوسون داخل المنظمة بوضع أهداف محددة، وقابلة للقياس على أساس موضوعي، ويكون كلّ مرؤوس مسؤولاً عن إنجاز الأهداف المحددة له خلال فترة زمنية محددة، وتقييم أدائها بناءً

145. كنعان، نواف. 2009م. القيادة الإدارية. ص 116 و 117.

146. القضاء، محمد علي محمد. 2000م. إدارة الوقت في قطاع المستشفيات الأردنية دراسة ميدانية تحليلية. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة آل البيت. ص 39.

على النتائج التي حققوها. وتُعرف أيضاً بأنها: أسلوب شامل للتطوير، وطريقة جديدة للتفكير، ومنهج عضوي متحرك يجمع وظائف الإدارة، وهي: التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والقيادة، والرقابة¹⁴⁷. أما (ماكجريجور) فقد تعرض لمفهوم الإدارة بالأهداف من خلال مناقشته لبرامج تقييم الأداء التي رأى أنَّ من أهم أسباب فشلها، المعارضة التي صادفتها من جانب القادة والرؤوسيين وتوصل (ماكجريجور) إلى أنَّ حلَّ هذه المشكلة إنما يتأتى عن طريق مدخل الإدارة بالأهداف الذي يعتمد على التقييم الذاتي، ويركز على المنجزات أكثر من تركيزه على شخصية الرؤوس، ويهتم بالتصرفات المستقبلية أكثر من اهتمامه بسلوك الرؤوس في الماضي¹⁴⁸.

يتبين مما سبق أنَّ هناك عدة أسس رئيسة يستند إليها مفهوم الإدارة بالأهداف من أهمها¹⁴⁹:

- 1- تحديد الأهداف البعيدة المدى للإدارة المنظمة.
- 2- وضع نظام جيّد للمتابعة والتقويم يمكن من خلاله معرفة مدى التقدم والتحسين في مستوى الأداء.

147. العجمي، محمد حسين. 2010م. الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية. ص334.

148. كنعان، نواف. 2009م. القيادة الإدارية. ص117.

149. العجمي، محمد حسين. 2010م. الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية. ص334 و335.

3- أن تحدد أغراض وظيفية لمستويات القيادة بالمنظمة ترمي إلى تحقيق الأهداف الكبرى.

4- وضع برنامج عمل يومي يرمي إلى تحقيق هذه الأهداف، مع توضيح دور الأجهزة والأفراد فيه بوضوح.

5- مشاركة الرؤساء والمرؤوسين في وضع أهداف الفرد، والجماعة وتحديد فترة زمنية؛ لتحقيقها والوصول إلى النتائج المتوقعة في ضوء الإمكانيات المتاحة.

فالقائد هنا يقوم بتحديد خطوات دقيقة للعمل تتمثل فيما يلي¹⁵⁰:

أ- وضع خطة مبدئية يحدد فيها الأهداف التي يمكن تحقيقها في المدى القصير والمدى البعيد، ثم يبين طرق العمل التي يستعملها؛ لتحقيق ما يطمح إليه، ويضع الحلول والبدائل للمشكلات المتوقعة التي ستصادف في المستقبل.

ب- مناقشة الخطة مع المساعدين الذين يقومون بإثرائها، أو تعديلها بحيث تصبح معبرة عن آراء مجموعة العاملين، وليس القائد فقط.

ج- الاتفاق على خطة عمل جماعية تحتوي على واجبات القيادة والمساعدين، وطرق التعاون بين القمة والقاعدة.

150. بوحوش، عمار. 1987م. "الإدارة بالأهداف والنتائج". حوليات. الناشر: جامعة الجزائر العدد 1. ص 113.

- د- التزام كل طرف بتنفيذ ما أُسند إليه من واجبات، حيث يقوم الرئيس —————
بالمتابعة، ويقوم المساعدون له بتنفيذ الخطة، وإذا حدث أي خلل أو برزت أي مشكلة
تُطرح على بساط البحث والمناقشة، ويتفق الطرفان على الحل المناسب لها.
- هـ- استعراض النتائج وتقييم خطة العمل المرسومة، وفي هذه المرحلة يتم إدخال
التعديلات الضرورية على الخطة، والتخلص من الأخطاء التي تحول دون تحقيق
الأهداف المنشودة في الأجل المحدد لها.
- و- تنقيح الخطة السابقة، وجعلها متمشية مع الظروف الجديدة، وفي هذه المرحلة يتم
إدخال التحسينات اللازمة لنجاح الخطة والأهداف التي تتضمنها حتى تكون
ملائمة، ومتناسبة مع الإمكانيات المادية والبشرية المتوفرة بالمؤسسة.
- أخيراً فإن نجاح هذا الخاصية والمتعلقة في الإدارة بالأهداف يتوقف على توفر المعلومات
الملائمة بالكمية والنوعية والتوقيت المناسبين، والاتفاق على مقاييس الأداء، ثم تقييم النتائج
بناءً على هذه المقاييس، ومحاسبة الإداريين في ضوء الإنجازات التي تحققت مقارنةً
بالأهداف المحددة سلفاً.

رابعاً إدارة الوقت Time management:

تُعدُّ إدارة الوقت من المفاهيم المعاصرة التي ارتبطت بعناصر الجودة في نظم الإدارة، وذلك لأنَّ الوقت أهم مدخل من مدخلات الجودة، فهو يتميز بسرعة انقضائه، وتخلله لكلِّ جزء من أجزاء العملية الإدارية.

وتزداد أهمية الوقت بالنسبة للقائد الإداري باعتبار أنَّ القائد الإداري أحد الأقطاب التي يقع على عاتقها تحقيق أهداف المؤسسة، ولا يتأتَّى له ذلك إلا بالاستغلال الأمثل لعامل الوقت عن طريق تبني أسس، ومبادئ ومفاهيم إدارة الوقت نظرياً وتطبيقاً.

مفهوم إدارة الوقت:

الإدارة والوقت بينهما رابط وثيق، فالإدارة هي عبارة عن: "عمليات معينة يُراد من خلالها إنجاز الأعمال بشكل منسق ومنظم، وفَعَال؛ لتحقيق الأهداف المرسومة بأفضل الوسائل، وأقل التكاليف"، ويُعدُّ الوقت كغِرة من العناصر المتاحة للمنظمة، مثل الموارد البشرية، والمالية التي يفترض أنَّ تستغل بكفاءة عالية¹⁵¹، وذلك من خلال تحديد مهام العاملين، واختصاصاتهم، وتقسيم العمل بينهم بشكل موضوعي وعامل، وتحديث إجراءات العمل المتبعة، وتبسيطها باستبعاد ما هو غير ضروري، عن طريق إعداد

151. القضاء، محمد علي محمد. 2000م. إدارة الوقت في قطاع المستشفيات الأردنية. ص 17.

الدراسات التنظيمية اللازمة، وتوافر البيئة التنظيمية المادية والاجتماعية المحيية للعمل، ومن ثم الاتجاه نحو تطبيق مبدأ تفويض السلطة، لأن من شأن ذلك أن يعمق مفهوم التخصص ويقسم العمل، ويسر قيام كل شخص بالأعمال والمهام الموكلة إليه، وهنالك تعاريف عدة لإدارة الوقت، نذكر منها مايلي:

إنما إدارة الأنشطة والأعمال التي تؤدي في الوقت، وتعني الاستخدام الأمثل للوقت ولإمكانات المتوفرة، وبطريقة تؤدي إلى تحقيق أهداف مهمة، وتتضمن إدارة الوقت معرفة كيفية قضاء الوقت في الزمن الحاضر وتحليلها والتخطيط للاستفادة منه بشكل فعال في المستقبل¹⁵² ومن مفاهيمها أيضاً¹⁵³:

- 1- يقصد بها استخدام المفاهيم والأساليب الإدارية للاستفادة من أهم مورد على الإطلاق، وأن أي تبدل لهذا المورد لا يمكن تعويضه.
- 2- هي توجيه القدرات الداخلية للأفراد وإعادة صياغتها لإنجاز العمل المطلوب، وفقاً للوقت المحدد، والقواعد والنظم المعمول بها.
- 3- هي مهارات وسلوكيات توجه قدرات الأفراد نحو الإنجاز، واستثمار الوقت بفعالية.

152. العجمي، محمد حسين. 2010م. الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية . ص 298 .
 153. كساب، زينب إبراهيم. 2007م. "إدارة الوقت لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين بجامعة الجزيرة". مجلة دراسات تربوية. الناشر: المركز القومي للمناهج والبحث التربوي . بحث الرضا جمهورية السودان. ص 65.

فالوقت إذا بمفهومه العام ما هو إلا عبارة عن الفترة الزمنية التي قضاها، أو يقضيها، أو سيقضيها الإنسان خلال فترة حياته، التي هي عبارة عن الوقت ما بين الميلاد والوفاة، إذا فهو معنى محدود له بداية وله نهاية.

خصائص الوقت: يصعب تقديم تعريف منطقي للوقت، ولكن بالإمكان إدراك بعض خصائصه، حيث يتميز الوقت من حيث طبيعته وخصائصه بسمات خاصة لا يشاركه فيها مورد آخر من الموارد التي يمتلكها في الحياة بصفة عامة، والإدارة بصفة خاصة، وأهم هذه الخصائص ما يلي¹⁵⁴:

- 1- يُعدُّ الوقت مورداً أو عنصراً ثميناً جداً وفادراً في الحياة فهو لا يمكن شراء المزيد منه أو استئجاره أو تخزينه، وإذا استخدم أو انقضى فإنه ينتهي للأبد.
- 2- لا يوجد شيء أطول من الوقت لأنه مقياس الخلود، ولا أقصر منه لأنه ليس كافياً لتحقيق ما يريد الفرد، فهو يمرُّ مرَّ السحاب ويجري جري الرياح، سواء أكان زمن مسرة أو فرح، وإن كانت أيام السرور تمرَّ بصورة أسرع، وأيام المصوم تسير سيرا بطيئاً، أو هكذا يتخيل الإنسان.

154. إسماعيل، أحمد جلال. 2008م. إدارة الوقت واستثماره في مجال الإدارة المدرسية. كفر الشيخ: العلم والإيمان للنشر والتوزيع. ط1. ص21.

3- لا شيء يمكن عمله بدون الوقت، صحيح أن كثيراً من الناس يتجاهلون، لكنهم جميعاً يتأسفون على ضياعه، ذلك لأن كل لحظة تمرّ، ليس بالإمكان استعادتها.

4- يسير الوقت بالسرعة والوثيرة نفسها، وإن كان يبدو غير ذلك فهو في الشعور وليس حقيقة.

5- لا يمكن تغيير الوقت أو تحويله، ولا يمكن بحال من الأحوال إيقافه، أو إلغاؤه أو تبديله. ويُقسم المفكرون الوقت إلى قسمين رئيسيين، وهما¹⁵⁵:

1- الوقت القابل للتحكم وهو الوقت الذي يستطيع أن يتحكم فيه القائد ويتصرف فيه كما يشاء بملء إرادته وحرية.

2- الوقت غير القابل للتحكم وهو الوقت الذي لا يخضع لتحكم القائد ورقابته، ويصرف أحياناً في أمور وأعمال قليلة الفائدة بالنسبة للمنظمة كاستقبال الزائرين، ومقابلة المراجعين والاتصالات الهاتفية.

أهمية إدارة الوقت للقائد الإداري:

إنّ مهام ومسؤوليات القائد الإداري تجعله أمام معضلة حقيقية، لا يمكن تجاوزها إلا باتباع الأسس والمبادئ العلمية التي تساعد في الاستغلال الأمثل لوقته وإدارته بصورة

155. العجمي، محمد حسين. 2010م. الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية. ص 298.

صحيحة تمنع عنه العشوائية والارتجالية، التي تهدر كثيراً من زمن القائد الإداري في التخطيط، وعدم التخطيط السليم، وقد حصر الباحث أهمية إدارة الوقت في الآتي:

- 1- تُعد إدارة الوقت من أثنى الموارد، ومن لم يستطع إدارة وقته لا يستطيع إدارة شيء آخر.
- 2- إدارة الوقت تمكن القائد من إدراك القضايا المهمة.
- 3- تساعد القائد على تنمية عادات عمل فعالة.
- 4- تساعد القائد في فهم السلوك الإنساني للعاملين.
- 5- تساعد القائد في تحديد الزمن المناسب لكل مهمة.
- 6- تجعل القائد يتعلم إدراك الفجوة بين ما يأمل، وما يستطيع.
- 7- تجعل القائد قادراً على تحمل مسؤولية كل ما يقوم به.
- 8- إدارة الوقت تجعل حياة القائد الإداري هادئة، وذات مغزى.

خامساً إدارة التغيير Change Management:

أصبحت القيادة في الإدارة الحديثة، وخاصة في المستويات العليا مرتبطة أكثر بالتغيير، وذلك بعد التطورات التكنولوجية وما أدّت إليه من زيادة الأعباء على القائد

الإداري؛ ومن هنا أصبحت فاعلية القائد في تحقيق مهام منصبه، تعتمد بشكل أساس على فاعليته في إحداث التغيير¹⁵⁶.

دور القيادة الإدارية في إحداث التغيير:

يبرز دور القيادات الإدارية في إحداث عملية التغيير داخل المنظمة من خلال ممارستها للأدوار التالية¹⁵⁷:

- 1- إقامة بناء تنظيمي مرن ومتوافق مع طبيعة المهام الموكلة إليها، ومعطيات الظروف المحيطة، والخصائص الذاتية للمنظمة.
- 2- تكوين هيكل الموارد البشرية في التنظيم تكويناً علمياً وتقنياً، وفكرياً، وثقافياً متكاملًا، ومتوافقاً مع متطلبات العصر ومتغيراته، ومركّزاً إلى التقنية، وتوفير سبل التنمية المستمرة لتلك الموارد البشرية وتمكينهم من المشاركة بالرأي، وصنع القرار.

- 3- تصميم الأنشطة والعمليات، وتنسيق العلاقات بين عناصر المنظمة الداخلية، وتنمية علاقاتها مع العناصر الخارجية ذات التأثير.

156. كنعان، نواف. 2009م. القيادة الإدارية. ص 154.

157. السلمي، علي. 2005م. "ملاح الإدارة الجدية في عصر المتغيرات وانعكاساتها على إدارة التغيير". (ورقة عمل). الملتقى الإداري الثالث إدارة التغيير ومتطلبات التطوير في العمل الإداري. جدة: الجمعية السعودية للإدارة. 18.19. مارس.

4- تكوين وتنمية وتطوير الرصيد المعرفي للمنظمة، واعتماد البحث العلمي والتطوير التقني سبيلاً لحل مشكلاتها.

5- إدارة التنوع في مجالات الأنشطة التي تمارسها المنظمة، وفي نُظم وإجراءات العمليات المختلفة، من أجل مواكبة المتغيرات، والإعداد للتعامل معها.

على هذا فإن القيادة الإدارية الفعّالة هي:- القيادة التي تعتبر التغيير هو تحدي لإثبات نجاحها ومقياس لكفاءتها، ودليل على تميزها وبالتالي عليها أن تُعد للتغيير جيداً مع الأخذ في الاعتبار بعدين مهمين، وهما¹⁵⁸:

1- كيفية التكيف مع التغيير والاستفادة منه

2- مدخل وأساليب تحقيقه.

وتتطلب عملية التغيير من القائد أن يكيف نفسه مع المواقف التي لا يمكنه تغييرها؛ ويقسم بعض الدارسين القادة بحسب قدرتهم على التكيف مع متطلبات التغيير إلى نطين: القائد ذو المرونة العالية: وهو القائد الذي يتمتع بالقدرة على مواجهة المواقف الغامضة وتحملها، وب عقلية متفتحة تجعله مستعداً لسماع وجهات نظر جديدة والإقناع بها، فهو لا يتخذ مواقف جامدة إزاء رأي معين، بل يستطيع رؤية الأشياء من زوايا

158. عبد الرحمن، هدى محمد صالح. 2008م. "القيادة وأثرها في التغيير الاستراتيجي في المنظمات الصناعية اليمنية". (رسالة

ماجستير منشورة). مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية. الناشر: جامعة عدن. العدد 2. ديسمبر.

مختلفة، ويدرك أن هناك أساليب عديدة لمواجهة الموقف الواحد، ويعمل بروح الفريق مع مرؤوسيه.

أما القائد ذو المرونة المنخفضة: فيتصف بصفات تختلف عن صفات القائد ذي المرونة العالية، وأهمها: عدم القدرة على تحمل المواقف الغامضة، منغلق الذهن، ويؤمن بمعتقدات ثابتة في كل شيء.

مما تقدم نجد أن إحداث التغيير يركز على ثلاث عناصر أساسية، وهي¹⁵⁹: أولاً إدراك القائد لردود الفعل للتغيير لدى المرؤوسين حتى يمكنه تدعيم القوى المؤيدة، وعندما تكون التغييرات في البيئة بطيئة، يعجز العديد من أعضاء الإدارة العليا عن إدراكها باعتبارها تهديدات لمنظمتهم، ولكن يدرك أعضاء المنظمة التغييرات البيئية يجب تشجيعهم لزيارة منظمات أخرى لمعرفة كيف تعمل وتعالج المشكلات. ثانياً مرونة القائد الذي تمكنه من التكيف مع متطلبات التغيير، وخلق رؤية جديدة تتطور بمرور الزمن من خلال الأفراد الذين شاركوا في قرارات تشكيل تلك الرؤية وميفذون التغيير. ثالثاً تنفيذ التغيير وتأسيسه؛ لضمان التنفيذ الناجح للتغييرات الكبرى ويجب أن يعمل القائد مع مجموعة من الأفراد لديهم الرغبة والالتزام الإيجابي تجاه التغيير، وأن يلقى الدعم والمساندة من جانب المديرين في المستويات العليا.

159. كنعان، نواف. 2009م. القيادة الإدارية. ص 102.

من هنا أصبح تبني التغيير عملية إجبارية يفرضها فرض قائم من فروض استمرارية المنظمة في عالم تشير الدلائل إلى أنه يقف على أعتاب ثورة صناعية تقنية ستدعو بوضوح إلى إعادة توجيه استخدام العقل لإحداث التغيير، وبقدر حاجتنا لإحداث التغيير نحتاج إلى قيادة قادرة أن تخطو خارج الإطار المألوف في العمل والتفكير¹⁶⁰.

إنَّ التحدي الوحيد والأهم الذي يواجه أي منظمة من المنظمات في إجراء أي تحول أو تغيير نحو الأفضل هو اكتشاف وتطوير قادة يتسمون بالقوة والكفاءة، فالمهرة من قيادة الأعمال يتمتعون بالقدرة على تحقيق التغيير، وحساب الفوائد بعيدة المدى لتلك التغيرات، من خلال تشجيع الأفراد على الاستمرار في اكتساب مهارات جديدة، وبناء قدرات إضافية، وبالتعليم بذلك يستمر قادة الأعمال في بناء القدرة التنافسية للمنظمة وتقويتها، الأمر الذي من شأنه وضع المنظمة في مكانة قوية تتيح لها القدرة على التجاوب بشكل أكثر فاعلية مع كل ما يطرأ من متطلبات متغيرة للاقتصاد العالمي مستقبلاً.

160. عبد الرحمن، هدى محمد صالح. 2008م. "القيادة وأثرها في التغيير الاستراتيجي في المنظمات الصناعية اليمنية". ص 82.

ثانياً: ماهية الحوكمة الرشيدة.

المقدمة:

لقد تعاطف الاهتمام بالحوكمة الرشيدة أو ما يصطلح عليه بعضهم بالحكم الرشيد، في العديد من الاقتصاديات المتقدمة، والناشئة خلال العقود الماضية، وخاصة في أعقاب الازمات الاقتصادية، والأزمات المالية التي شهدتها عدد من دول شرق آسيا، وأمريكا اللاتينية، وروسيا في عقد التسعينات من القرن الماضي؛ وكذلك ما شهدته الاقتصاد الأمريكي مؤخراً من تداعيات الازمات المالية، والمحاسبية بعدد من أقطاب الشركات الأمريكية العالمية 2002م.

ونظراً لتزايد الاهتمام بهذا المفهوم بالتحليل والدراسة، وعلى رأس هذه المؤسسات كل من صندوق النقد الدولي (IMF)، والبنك الدولي، ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية التي أصدرت عام 1999م مبادئ الحوكمة الرشيدة Corporate Governance حيث تطرق العديد من الاقتصاديين والمحللين والخبراء إلى أهمية، ومدى تأثير مفهوم الحوكمة الرشيدة في العديد من النواحي الاقتصادية، والقانونية، والاجتماعية الهادفة إلى صالح الأفراد والمؤسسات والمجتمعات ككل، بما يعمل على سلامة الاقتصاديات، وتحقيق التنمية الشاملة في كل من الدول المتقدمة والناشئة على حد سواء.

مفهوم الحوكمة الرشيدة:

الحوكمة الرشيدة (Good Governance) مفهوم شاع استخدامه في أواخر عقد التسعينات من القرن الماضي، وخاصة من قبل البنك الدولي ومشروع الأمم المتحدة الإنمائي وغيرها من المنظمات الدولية والأقليمية والمحلية، وإن شيوع استخدامه يرجع إلى جملة تحديات مثل إعادة رسم أدوار الإدارة؛ لتحقيق الشفافية والمساءلة والمشاركة في تحمل المسؤولية وغيرها، حيث أصبحت استجابة المنظمات لمنهجية الحوكمة الجيدة، والحكم الصالح أمراً ينطوي عليه متطلبات البقاء والنمو، والتطور متجسداً برغبة قوية للمنافسة وتلبية متطلباتها، وأظهر مصطلح الحوكمة على غرار مصطلحات أخرى مثل الخصخصة (Privatization)، والعولمة (Globalization) وكلها مصطلحات حديثة العهد على اقتصاديات الدول النامية، ومؤسستها، وخدماتها الاقتصادية.

أولاً أصل الكلمة: يعود لفظ الحوكمة إلى كلمة إغريقية قديمة تعبر عن قدرة ربان السفينة الإغريقية، ومهارته في قيادة السفينة وسط الأمواج والأعاصير والعواصف، وما يمتلكه من قيم وأخلاق نبيلة، وسلوكيات نزيهة وشريفة في الحفاظ على أرواح الركاب وممتلكاتهم ورعايته وحمايته للأمانات، والبضاعة التي في عهده وإيصالها لأصحابها، ودفاعه عنها ضدَّ القراصنة، وضدَّ الأخطار التي تتعرض لها أثناء الإبحار فإذا ما وصل بها إلى ميناء

الوصول، ثم عاد إلى ميناء الإبحار من مهمته سالماً، أطلق على هذا الربان (Good Governer) والتي تعني المتحوكم الجيد¹⁶¹.

ثانياً المفهوم اللغوي للحوكمة: الحوكمة هي اشتقاق غير قياسي، لأنه ليس بجارٍ على قواعد اللغة العربية في اشتقاق المصادر، فليس مصدر (فوعله) من المصادر القياسية الجارية على نسق اللغة، ومع ذلك فهي قضية اصطلاحية عند أهل الاقتصاد والإدارة، وما دامت قضية اصطلاحية فإنه لا مشاحة في الاصطلاح، علماً بأن بعض الكتاب في أدبيات الحوكمة قد استخدم ألفاظاً أخرى للتعبير عن هذا المصطلح المترجم عن الإنجليزية كمتراذفات أخرى مثل حكم الشركات-حاكمة الشركات-حكمانية الشركات-الحوكمة الرشيدة-فضلاً عن عدد من البدائل الأخرى، مثل: أسلوب ممارسة سلطة الإدارة بالشركات، أسلوب الإدارة المثلى، القواعد الحاكمة للشركات، الإدارة النزيهة، وغيرها.

وفي هذا الصدد، هناك اتفاق على استبعاد (حكم الشركات) لما للكلمة من دلالة على أن الشركات هي الحاكمة أو الفاعلة، مما قد يعكس المعنى المقصود، كما تم استبعاد (حكمانية)، لما يرتبط في بنائها اللغوي من آنية أو تشابه وتماثل، وهو ما يضيع المعنى

161. آل غزوي، حسين عبد الجليل. 2010م. حوكمة الشركات وأثرها على مستوى الإفصاح في المعلومات المحاسبية دراسة اختبارية على شركات المساهمة العامة في المملكة العربية السعودية. (رسالة ماجستير غير منشورة). الأكاديمية العربية في الدنمارك. ص 8.

المقصود، وكذلك تم استبعاد (حاكمية) لما قد يحدثه استخدام هذا اللفظ من خلط مع إحدى النظريات الإسلامية المسماة (نظرية الحاكمية)، التي تتطرق للحكم، والسلطة السياسية للدولة، كما استبعدت البدائل الأخرى المطروحة؛ لأنها تبتعد عن جذر الكلمة (ح ك م) فيما يقابل (Governance) باللغة الإنجليزية، ومن ثم فإن بعضهم يركز على مفهوم (الحكومة الرشيدة)؛ لتكون الأقرب إلى مفهوم المصطلح باللغة الإنجليزية حيث تنطوي على معاني الحكم والرقابة من خلال جهة رقابية داخلية أو هيئة رقابية خارجية، كما أنها تحافظ على جذر الكلمة المتمثل في (ح ك م) حيث لا يمكن استبعاده إذا أردنا التوصل إلى مرادف للمصطلح، وتجدر الإشارة إلى أن هذا المصطلح قد تم اقتراحه من قبل الأمين العام لجمع اللغة العربية، وقد استحسنه عدد من متخصصي اللغة العربية، ومنهم مركز دراسات اللغة العربية بالجامعة الأمريكية بالقاهرة¹⁶².

ويرى الباحثون أن الترجمة العربية (الحكومة) للمصطلح الإنجليزي (Governance) ترجمة صحيحة مبنية ومعنى، فهي أولاً جاءت وفق الصياغة العربية لمحافظة على الجذر والوزن، وهي ثانياً تؤدي المعنى المقصود بالمصطلح الإنجليزي، وهو تدعيم مراقبة نشاط

162. بلقاسم، زايى. 2005. "الحكم الرشيد والكفاءة الاقتصادية". (ورقة عمل). المؤتمر الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات. جامعة ورقلة. 08-09 مارس. ص 91.

الشركة، ومتابعة أداء القائمين عليها، واعتماد هذا المصطلح بصورته تلك من شأنه أن يضيف جديداً إلى الثورة المصطلحية للغة العربية في العصر الحديث¹⁶³.

ثالثاً المفهوم الإداري للحوكمة: لم يتحدد بدقة بعد ما يمكن أن يُسمّى بالمفهوم الإداري لإصلاح (الحوكمة) وإن كان يمكن القول بأنّ هناك استخدامات لاصطلاح الحوكمة في بعض الكتابات الإدارية ومنها¹⁶⁴:

- 1- الحوكمة: هي مجموعة القواعد والضوابط والإجراءات الداخلية في المؤسسة التي توفر ضمانات تحقيق حرص المديرين على حقوق الملاك، والحفاظة على حقوق الأطراف ذات المصالح بالمؤسسة.
- 2- الحوكمة: هي مجموعة ممارسات تنظيمية وإدارية لضبط العلاقة بين أصحاب المصالح المختلفة. بمن فيها متلقو الخدمة، وتحمي حقوق الأطراف ذوي العلاقة من الممارسات الخاطئة للمديرين.

تعريف الحوكمة:

في حقيقة الأمر أنّ تعريفات الحوكمة الرشيدة متعددة وتتراوح بين تعريفات ضيقة تحصرها في إطار القوانين والمعايير المحاسبية، ومتطلبات الإفصاح، ورتيبات الرقابة

163. آل غزوي، حسين عبد الجليل، 2010م. "حوكمة الشركات وأثرها على مستوى الإفصاح في المعلومات المحاسبية". ص8 و9.

164. ابن درويش. عدنان بن حيدر. 2007م. "حوكمة الشركات ودور مجلس الإدارة". الناشر: اتحاد المصارف العربية. ص4.

الداخلية، إلى تعريفات واسعة النطاق تجعل من الحوكمة المكون الرئيس في الثقافة المؤسسية، وطريقة تحديد الأهداف، وتنفيذها في المؤسسات؛ وإجمالاً أصبحت الحوكمة مصطلحاً يشير إلى طريقة توجيه الشركة وإدارتها وممارسة الرقابة الذاتية فيها، كما أنها النظام الذي يتم بموجبه إدارة الشؤون اليومية للشركة، بما في ذلك واجبات أعضاء مجلس الإدارة في ضمان الإدارة السليمة دون تجاوز للضوابط المصدّق عليها من قبل الجمعية العمومية¹⁶⁵

ويُعدُّ التعريف الذي أعدته منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD أكثر التعريفات قبولاً وانتشاراً دولياً، حيث عرّفت المنظمة الحوكمة على أنها: مجموعة العلاقات بين إدارة الشركة ومجلس إدارتها والمساهمين وأصحاب المصالح الآخرين، التي توفر أطراً وآليات لتحديد أهداف الشركة وطرق تنفيذها وآليات الرقابة على الأداء.

وتعرف الحوكمة من قبل مؤسسة التمويل الدولي IFC بأنها: النظام الذي يتمُّ من خلاله إدارة الشركات والتحكم في أعمالها¹⁶⁶

165. الوزير. جهاد خليل. 2007م. "دور الحوكمة في تمكين المساهمين والمستثمرين واستقرار الأسواق المالية". (ورقة عمل).

الملتقى السنوي الأول لسوق رأس المال الفلسطيني . ص 2.

166. آل غزوي، حسين عبد الجليل. 2010م. حوكمة الشركات وأثرها على مستوى الإفصاح في المعلومات المخاسبية. دراسة

اختباريه على شركات المساهمة العامة في المملكة العربية السعودية. ص 9.

وعرفها (طارق عبدالعال) بأنها: انضباط في الأداء، وذلك بقيام الإدارة بمسؤولياتها الأساسية من وضع الاستراتيجيات والخطط، وإدارة المخاطر، والقيام بأعمال الرقابة والمتابعة والإشراف الفعال، وقيام العاملين بالالتزام بأعمالهم بجد واجتهاد ووضع نظم فعالة للثواب والعقاب ومنع الإسراف والهدر، والاهتمام بالأمور الأساسية المتعلقة بتحسين والبحوث والتطوير والتدريب، والإعلان والدعاية وتحسين الخدمة¹⁶⁷.

كما عرّفها بأنها: النظام الذي يتم من خلاله توجيه أعمال المنظمة ومراقبتها على أعلى مستوى من أجل تحقيق أهدافها والوفاء بالمعايير اللازمة للمسؤولية، والنزاهة، والشفافية.

وعرفها (Williamson) على أنها: النظام الذي يقيس مقدرة الشركة على تحقيق أهدافها، ضمن إطار أخلاقي محدد من داخلها باعتبارها هيئة معنوية لها أنظمتها وهيكلها الإداري، دون الاعتماد على سلطة أي فرد، أو نفوذ الشخصي¹⁶⁸.

وتُعرف أيضاً بأنها: مجموعة من العلاقات فيما بين القائمين على إدارة المؤسسة ومجلس الإدارة، وحملة الأسهم وغيرهم من المساهمين، وكذلك النظام الموجود بين الأطراف الأساسية التي تؤثر في الأداء، وتشمل مقومات تقوية المؤسسة وتحديد المسؤول

167. حماد، طارق عبدالعال. 2008م. حوكمة الشركات--شركات قطاع عام ونخاص ومصارف.

المفاهيم، المبادئ، التجارب، المتطلبات. القاهرة: الدار الجامعية. ط2. ص3.

168 . Williamson, O.E. 1999. *The Mechanism of Corporate Governance*. Oxford University Press.

والمسؤولية¹⁶⁹. كما عرفها (Gopalsamy) على أنها: مجموعة من العمليات والأنظمة التي تدير الشركة بأفضل صورة لتحقيق منافع أصحاب المصالح، أمّا ملتقى الحوكمة الرشيدة في اليابان (Corporate Governance Forum in Japan 1997)، فقد عرفها على أنها: قيام مجلس إدارة الشركة بتحقيق أهداف الشركة المختلفة من خلال متابعة إدارة الشركة لرفع كفاءتها، والحذر من مساءلة المساهمين¹⁷⁰.

ومن خلال التعريفات السابقة نتضح معانٍ أساسية للحوكمة الرشيدة كما يلي:

- أ- مجموعة من الأنظمة الخاصة بالرقابة على أداء المؤسسات.
- ب- تنظيم العلاقات بين مجالس الإدارة والمديرين وأصحاب المصالح.
- ج- التأكيد على اتباع المؤسسات لمبدأ الشفافية والإفصاح.
- د- مجموعة من القواعد والواجبات يتم بموجبها إدارة المؤسسة والرقابة عليها وفق هيكل معين يتضمن توزيع الحقوق والواجبات بين المشاركين في إدارة الشركة، مثل مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين والمساهمين.

169. عيشوش، رياض وآخرون. 2008م. "الحكم الرشيد". (ورقة عمل). جامعة محمد خيضر. ص 8.

170. Gopalsamy, N. 1998. *Corporate Governance Principles*. Japan: Tokyo.

عرض لأهم الأسباب التي أدت إلى عدم الاتفاق على مفهوم الحوكمة:

يتضح مما سبق وجود تعدد في التعريفات، ولا يوجد تعريف واحد متفق عليه بين كافة المهتمين بمفهوم الحوكمة (الاقتصاديين، والقانونيين، والإداريين، والمحاسبين، وغيرهم) وهذا ما تؤكده موسوعة (Corporate Governance Encyclopedia) من أن هناك افتقاراً إلى تعريف موحد لهذا المفهوم، ويرجع ذلك إلى تدخله في العديد من الأمور التنظيمية، والاقتصادية، والمالية، والاجتماعية للمنظمات وهو الأمر الذي يؤثر على المجتمع الاقتصادي ككل، وقد أوضح بعض الباحثين أيضاً بأن مفهوم الحوكمة يثير بعض الغموض لثلاثة أسباب رئيسة مرتبطة بحداثة هذا المفهوم¹⁷¹:

السبب الأول: على الرغم من أن مضمون الحوكمة وكثيراً من الأمور المرتبطة به ترجع جذورها إلى أوائل القرن التاسع عشر، حيث تناولتها نظرية المشروع وبعض نظريات التنظيم والإدارة، إلا أن هذا المصطلح لم يعرف في اللغة الإنجليزية، كما أن مفهومه لم يبدأ في التبلور إلا منذ قرابة عقدين أو ثلاثة عقود.

السبب الثاني: ينظر بعضهم إلى مفهوم الحوكمة من الناحية الاقتصادية على أنه الآلية التي تساعد في الحصول على التمويل، وتضمن تعظيم قيمة أسهمها واستمرارها في الأجل الطويل، بينما يعرفه آخرون من الناحية القانونية على أنه يشير إلى طبيعة العلاقات التعاقدية

171. صالح، حسن إبراهيم. 2007م. إطار مقترح لتطبيق مفهوم السيطرة والتحكم لزيادة فعالية المراجعة الداخلية في قطاع البنوك

التجارية في مصر دراسة مقارنة. (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة حلون. ص 8.

من حيث كونها كاملة أو غير كاملة، والتي تحدد حقوق وواجبات حملة الأسهم وأصحاب المصالح من ناحية، والمديرين من ناحية أخرى.

السبب الثالث: إن مفهوم الحوكمة مازال في طور التكوين، ومازالت كثير من قواعده ومعايره في مرحلة المراجعة والتطوير.

كما يمكن إرجاع وجود اختلافات في مفهوم الحوكمة إلى اختلاف فيما بين الدول سواء من ناحية نموها الاقتصادي وثقافتها وغيرها من العوامل، وهذا ما أكدته التعريف الوارد في (Perda Report) في أن مفهوم الحوكمة عبارة عن مجموعة من القواعد التي من خلالها تُدار المؤسسات وتواكب، وتلك القواعد هي في ذاتها انعكاس لبعض العادات والتقاليد، ونماذج سلوكية تطورت من خلال النظم الاقتصادية والقانونية¹⁷².

وقد أوضحت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) ذلك بأن تطبيق مفهوم الحوكمة ينبغي أن يأخذ في الحسبان حقيقة مؤداها أن كل دولة لها سميتها الدولية المميزة وأولويات اجتماعية وسياسية، وهذا ينطبق أيضاً على أن كل مؤسسة لها

172. Committee for the Corporate of Listed Company, Oct. 1999. The Report and the Code of conduct are available on the web site: www.borsaitalia.it

تاريخها، وثقافتها، وأهدافها؛ وكلُّ هذه العوامل تؤثر على هيكل الحوكمة وممارستها لكلِّ الدول ولكل المؤسسات كلاً على حدة¹⁷³.

وفي النهاية يمكن تعريف الحوكمة الرشيدة بأنها: الوسيلة الهادفة إلى تحقيق التنمية الاقتصادية ورفاه المجتمع، وإرساء قيم الديمقراطية والعدالة، والمساواة في الفرص، والشفافية والإفصاح التي تضمن نزاهة المعاملات، وتعزيز سيادة القانون، ورسم الحدود الفاصلة بين المصالح الخاصة والعامة، والحيلولة دون استغلال المنصب والنفوذ.

قيم الحوكمة الرشيدة:

الشفافية، والمسؤولية، والمساءلة، والعدالة، تلك هي المفاهيم الأربعة التي يتم اعتبارها على نطاق واسع الآن القيم الأساسية للحوكمة الرشيدة¹⁷⁴.

أ- الشفافية: تكون الشفافية بالتركيز على الإفصاح عن المعلومات المالية وغير المالية للمساهمين في الوقت المناسب، وقد يكون هذا الإفصاح طوعياً أو إلزامياً على حسب السوق والبيئة القانونية اللتين تعمل في ظلّهما الشركة.

173. صالح، حسن إبراهيم. 2007م. إطار مقترح لتطبيق مفهوم السيطرة والتحكم لزيادة فعالية المراجعة الداخلية في قطاع البنوك التجارية في مصر دراسة مقارنة. ص10.

174. شكولنيكوف، الكسندر وولسون، اندرو. 2009م. "حوكمة الشركات كأداة تنمية". الناشر: مركز المشروعات الدولية

ب- المسؤولية: يتعامل مفهوم المسؤولية مع استقامة الأسواق وثقة المواطنين في مؤسسات السوق وشركاته، وللمسؤولية تطبيقها في بيئة الأعمال على المستويين الداخلي (الملاك والمديرين والموظفين) والخارجي (الأعمال والمجتمع).

ج- المساءلة: تنشأ من اعتقاد أن الملاك يعهدون للمديرين بإدارة شركاتهم، ولهم أن يسألوهم عن أي تغيرات تطرأ على هذا الاتفاق، وتتطلب المساءلة بهذا المعنى أن تُعدّ مؤسسات داعمة، داخلياً وخارجياً.

د- العدالة: تتضمن العدالة في إطار الحوكمة الرشيدة المعاملة المتساوية لصغار المساهمين، والموظفين، والمديرين، وغيرهم من أطراف أخرى؛ إذ تسعى قواعد الحوكمة الرشيدة وآلياتها في القطاع الخاص إلى القضاء على التمييز، وإرساء بيئة واضحة يسهل توقع ما سيحدث فيها.

مبادئ الحوكمة الرشيدة:

أدت انحرافات الإدارة ولجؤها إلى التظليل والفساد في الربع الأخير من القرن الماضي، إلى اهتمام الرأي العام، والصحافة، والمشرعين، والحكومات بالوصول إلى حوكمة رشيدة تهدف إلى تعظيم أداء الشركات عن طريق إعادة هيكلة الإدارة، والجهات ذات العلاقة للوصول إلى المزيد من الشفافية والنزاهة.

ولقد اهتمت المؤسسات الدولية كصندوق النقد الدولي والبنك الدولي، بالحوكمة الرشيدة فقد أجرت الكثير من الدراسات لهذا الغرض؛ كما أصدرت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD عام 1999م مبادئ الحوكمة الرشيدة ثم قامت بتعديلها عام 2004م، وعممتها على دول العالم بهدف تطبيقها وهي كالتالي:

المبدأ الأول- الإطار التنظيمي:

يقصد بالإطار التنظيمي حسب مبادئ الحوكمة الرشيدة، البنية التنظيمية لكافة معامل وشركات ومؤسسات القطاع العام الاقتصادي، والقانوني، والأنظمة التي تمكن هذه الوحدات التنظيمية من أداء أعمالها وتوزيع المسؤوليات بين هذه الوحدات التنظيمية ومستوى السلطات الممنوحة لهذه الوحدات التنظيمية، ومدى توفر النزاهة والشفافية في علاقات هذه الوحدات مع بعضها البعض ومع البيئة الاقتصادية التي تقدم مدخلات هذا القطاع ويستهلك مخرجاته ومدى توفر الموارد اللازمة، لتحقيق أهدافه¹⁷⁵.

المبدأ الثاني- حماية حقوق المساهمين:

حيث ينص المبدأ الثاني من مبادئ OECD للحوكمة على أنه يجب أن يكفل إطار الحوكمة الرشيدة المعاملة المتكافئة لجميع المساهمين بما فيه صغار المساهمين، والمساهمين

175. القاضي، حسين. 2010م. "الإدارة الرشيدة (الحوكمة) في القطاع العام الاقتصادي". (ورقة عمل). ندوة الثلاثاء الاقتصادية.

الثالثة والعشرون. جمعية العلوم الاقتصادية السورية. 06 ابريل. ص2.

الأجانب، كما ينبغي أن تتاح للمساهمين فرصة الحصول على تعويض فعلي (عادل) في حالة انتهاك حقوقهم؛ ويحدد المبدأ عدداً من الحقوق التي يجب ضمانها للمساهمين، والمستثمرين في الشركات على النحو الآتي¹⁷⁶:

1- يجب أن يُعامل المساهمون المتمون إلى الفئة نفسها معاملة متكافئة.

أ - ينبغي أن يكون للمساهمين -داخل كل فئة- حقوق التصويت نفسها، فيجب أن يتمكن كافة المساهمين من الحصول على المعلومات المتصلة بحقوق التصويت الممنوحة لكل فئة من فئات المساهمين قبل شرائهم للأسهم، كما يجب أن تكون أي تغييرات مقترحة في حقوق التصويت خاضعة للتصويت من قبل المساهمين.

ب - يجب أن يتم التصويت بواسطة الأمناء أو المفوضين بطريقة متفق عليها مع حملة الأسهم.

ج - ينبغي أن تكفل العمليات والإجراءات المتصلة بالاجتماعات العامة للمساهمين المعاملة المتكافئة لكافة المساهمين، كما يجب ألا تشكل إجراءات الشركة صعوبة أو تُحمّل المساهمين تكاليف مرتفعة للتصويت.

2- يجب منع تداول الأسهم بصورة لا تتسم بالإفصاح أو الشفافية.

176. الوزير، جهاد خليل، 2007م، "دور الحكومة في تمكين المساهمين والمستثمرين واستقرار الأسواق المالية"، ص2.

3- ينبغي أن يطلب من أعضاء مجلس الإدارة أو المديرين التنفيذيين الإفصاح عن وجود أي مصالح خاصة بهم قد تتصل بعمليات أو بمسائل تمس الشركة.

المبدأ الثالث - مسؤوليات مجلس الإدارة:

يجب أن يتيح إطار الحوكمة الرشيدة الخطوط الإرشادية الاستراتيجية لتوجيه المؤسسات، كما يجب أن يكفل المتابعة الفعالة للإدارة التنفيذية من قبل مجلس الإدارة، وأن تضمن مساءلة مجلس الإدارة من قبل المؤسسة وأصحاب المصالح¹⁷⁷.

1- يجب أن يعمل أعضاء مجلس الإدارة على أساس توافر كامل للمعلومات، كذلك على أساس النوايا الحسنة وسلامة القواعد المطبقة، كما يجب أن يعمل لتحقيق مصالح المؤسسة والمساهمين، وليس لحساب أنفسهم.

2- حينما ينتج عن قرارات مجلس الإدارة تأثيرات متباينة على مختلف فئات المساهمين، فإن المجلس ينبغي أن يعمل على تحقيق المعاملة المتكافئة لجميع المساهمين.

3- يجب أن يضمن مجلس الإدارة التوافق مع القوانين السارية، وأن يأخذ في الحسبان اهتمامات كافة أصحاب المصالح في كافة القرارات التي يصدرها، وألا يسمح بأي حال

177. حماد، طارق عبد العال. 2008م. حوكمة الشركات. شركات قطاع عام وخاص ومصارف. المفاهيم-المبادئ-التجارب-المتطلبات. ط2. ص46-48.

من الأحوال بالخروج على الشرعية أو القوانين، أو القرارات الحكومية التنظيمية، وأن يعمل على التوافق التام معها.

4- يتعين على مجلس الإدارة القيام بمجموعة من وظائف العمل، من بينها سياسة المخاطرة، وخطط النشاط والموازنات السنوية، وتحديد أهداف المؤسسة، واختيار المسؤولين التنفيذيين الرئيسيين وأعضاء مجلس الإدارة، وتقرير المرتبات، والمزايا الممنوحة لهم، وضمان الطابع الرسمي والشفافية لعملية ترشيح أعضاء مجلس الإدارة، وكذلك متابعة صور تعارض المصالح المختلفة وإدارتها بالنسبة للإدارة التنفيذية ومجلس الإدارة، والمساهمين، وضمان سلامة التقارير الحاسبية، والمالية للمؤسسة، والإشراف على عملية الإفصاح والشفافية.

5- يجب أن يتمكن مجلس الإدارة من ممارسة التقييم الموضوعي لشؤون المؤسسة، وأن يجري ذلك بصفة خاصة على نحو مستقل عن الإدارة التنفيذية، من خلال تعيين عدد كاف من الأعضاء غير التنفيذيين الذين يتصفون بالقدرة على التقييم المستقل للأعمال حينما تكون هناك إمكانية لتعارض المصالح، وكذلك يجب أن يكفل لأعضاء مجلس الإدارة إمكانية الحصول على المعلومات الدقيقة، وذات الصلة في الوقت المناسب.

المبدأ الرابع- دور أصحاب المصالح في الحوكمة الرشيدة:

يجب أن ينطوي إطار الحوكمة الرشيدة على اعتراف بحقوق أصحاب المصلحة كما يُرسيها القانون، وأن يعمل أيضاً على تشجيع التعاون بين الشركات وبين أصحاب المصالح في مجال خلق الثروة وفرص العمل وتحقيق الاستدامة للمشروعات القائمة على أسس مالية سليمة¹⁷⁸.

- 1- ينبغي أن يعمل إطار الحوكمة الرشيدة على تأكيد احترام حقوق أصحاب المصالح التي يحميها.
- 2- حينما يحمي القانون حقوق أصحاب المصالح فإن أولئك ينبغي أن تتاح لهم فرصة الحصول على تعويضات في حالة انتهاك حقوقهم.
- 3- يجب أن يسمح إطار الحوكمة الرشيدة بوجود آليات لمشاركة أصحاب المصالح، وأن تكفل تلك الآليات بدورها تحسين مستويات الأداء.
- 4- حينما يشارك أصحاب المصالح في عملية حوكمة الشركة، يجب أن تكفل لهم فرصة الحصول على المعلومات المتصلة بذلك.

المبدأ الخامس - الإفصاح والشفافية:

ينصُّ المبدأ الخامس على الآتي: ينبغي على إطار الحوكمة الرشيدة أن يضمن القيام بالإفصاح السليم والصحيح في الوقت المناسب عن كافة الموضوعات المهمة المتعلقة بالشركة بما في ذلك المركز المالي والأداء، وحقوق الملكية، وحوكمة الشركات.

وتُعدُّ مبادئ الإفصاح والشفافية من أهم المبادئ اللازمة لتحقيق أو تطبيق نظام حوكمة مؤسسات الدولة من خلال ضرورة توفر جميع المعلومات بدقة ووضوح وعدم إخفاء أي معلومة وإظهارها للجمهور في الوقت المناسب والإفصاح عن كافة البيانات المالية والمعلومات الأخرى، وتقارير الأداء والملكية وأسلوب استخدام الصلاحيات وأن يتم الإفصاح عن المعلومات الآتية¹⁷⁹:

- أ- مبادئ المؤسسة.
- ب- أهداف المؤسسة.
- ج- الرواتب والمزايا الممنوحة إلى المديرين العاملين.
- د- المخاطر التي من المتوقع أن تحيط بعمل المؤسسة.
- هـ- البيانات المالية.

179. ابن درويش، عدنان بن حيدر. 2007م. "حوكمة الشركات ودور مجلس الإدارة". ص18.

و- المسائل المادية المتصلة بالعاملين.

ز- هياكل وسياسات الحوكمة المعتمدة.

ويُعدُّ وجود نظام إفصاح قوي يعمل على تعزيز الشفافية الفعلية أحد الملامح الأساسية للإشراف على الشركات القائمة على أساس السوق، الذي يعتبر أمراً رئيساً لقدرة المساهمين على ممارسة حقوق ملكيتهم على أسس مدروسة، وتظهر التجارب في الدول ذات أسواق الأسهم الضخمة النشطة؛ أنَّ الإفصاح يمكن أن يكون أداة قوية للتأثير على سلوك الشركات وحماية المستثمرين، ويساعد الإفصاح على جذب رؤوس الأموال، والحفاظ على ثقة المستثمرين في أسواق المال، وعلى العكس تماماً فإن الإفصاح الضعيف والممارسات غير الشفافة والسلوكيات غير الأخلاقية تُسهم في فقدان نزاهة السوق المالي بل هذا لن يؤثر في الشركة فقط بل في السوق المالي، ومن ثم الاقتصاد الوطني ككل¹⁸⁰.

وبالنظر للمبادئ السابقة الذكر يتضح أنَّها تضمنت مجموعة من الآليات التي يتم استخدامها لتنفيذ مبادئ الحوكمة في التطبيق العملي منها¹⁸¹:

180. جودة، فكري عبد الغني . 2008م. مدي تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية في المصارف الفلسطينية وفقاً لمبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية ومبادئ لجنة بازل للرقابة المصرفية دراسة حالة بنك فلسطين. (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية غزة. ص31.

181. ابن درويش، عدنان بن حيدر. 2007م. " حوكمة الشركات ودور مجلس الإدارة ". ص40.

1- الآليات القانونية: وهي تختص بتطور النظام القانوني بما يضمن توفر الإطار القانوني الملائم؛ لتحقيق أهداف الحوكمة الرشيدة.

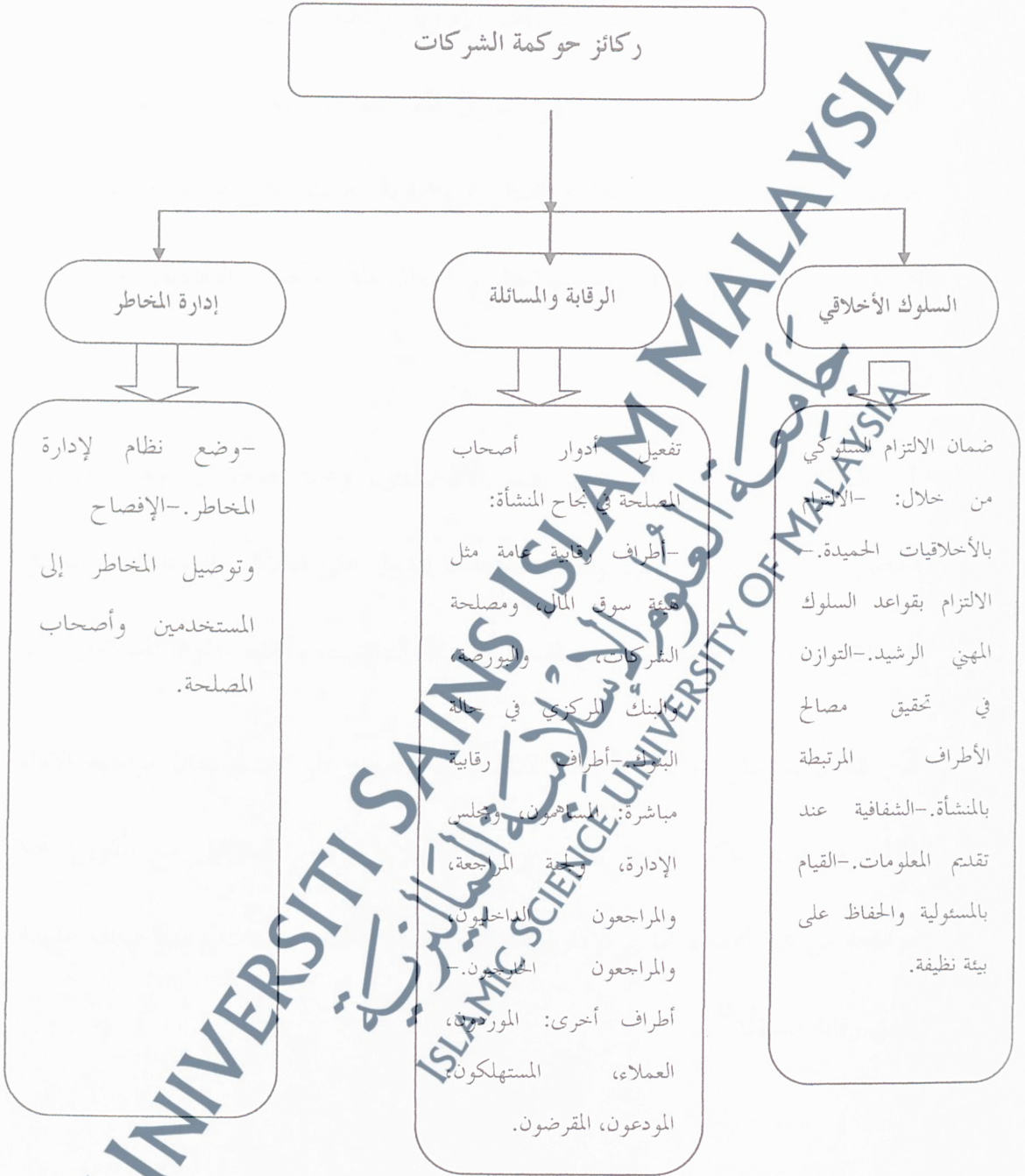
2- الآليات الرقابية: لتحقيق الحوكمة الرشيدة مثل التحديد الدقيق لمسؤوليات الهيئات المختلفة عن الإشراف والرقابة.

3- الآليات التنظيمية: والتي تختص بتطوير الهيكل التنظيمي للشركات بالشكل الذي يحقق أهداف الحوكمة مثل التحديد الواضح لاختصاصات مجلس الإدارة، واللجان المختلفة.

ويتضح من العرض السابق أن الحوكمة تركز على ثلاث ركائز أساسية، كما في الشكل

التالي:

الشكل رقم (4) يوضح الركائز الأساسية للحوكمة.



المصدر: حماد، طارق عبد العال. 2008م. حوكمة شركات. شركات قطاع عام وخاص ومصارف. المفاهيم-المبادئ-التجارب-

المتطلبات. 1ط. 2. ص 49.

أهداف الحوكمة:

تهدف الحوكمة إلى ضبط الممارسات الإدارية والمالية والفنية، وتوجيهها، واحترام الضوابط والسياسات المرسومة، فهي تتناول الممارسة السليمة للقواعد وتساعد على جذب الاستثمارات، وزيادة القدرة التنافسية ومحاربة الفساد بكلّ صوره سواء كان إدارياً، أو مالياً، أو محاسبياً، وتدعيم استقرار أسواق المال وتحسين الاقتصاد، وذلك من خلال ما يلي:

- 1- التأكيد على بناء أساس متين للنمو الاقتصادي، وخلق الوظائف، وقيادة القطاع الخاصّ والعام للحدّ من الفقر، وذلك بمساعدتها للدول على اجتذاب الاستثمار، وتسهيل الإصلاح المؤسسي، وتقليص فساد الفساد، وزيادة التنافسية، وحماية حقوق المساهمين¹⁸².
- 2- التأكيد على الالتزام بأحكام القانون، والعمل على ضمان مراجعة الأداء المالي، ووجود هياكل إدارية تمكن من محاسبة الإدارة أمام المساهمين مع تكوين لجنة مراجعة من غير أعضاء مجلس الإدارة تكون لها مهام واختصاصات وصلاحيات عديدة تحقق رقابة مستقلة¹⁸³.

182. شكولنيكوف، الكسندر وولسون، اندرو. 2009م. "حوكمة الشركات كأداة تنمية". ص7.

183. قباجة، عدنان عبد الحميد. 2008م. أثر فاعلية الحاكمية المؤسسية على الأداء المالي للشركات المدرجة في سوق فلسطين

للأوراق المالية. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة عمان العربية للدراسات العليا. ص38.

3- تحسين إدارة الشركة من خلال مساعدة مديري ومجالس إدارة الشركات على تطوير استراتيجية سليمة للشركة، وضمان اتخاذ قرارات الدمج أو الاستحواذ على أسس سليمة، وهذا يساعد الشركة على جذب الاستثمارات بشروط جيدة، وعلى تحسين كفاءة إدارة الشركة¹⁸⁴.

4- تحسين كفاءة استخدام موارد الشركة وتعظيم قيمتها بالأسواق، والقدرة على جذب مصادر التمويل المحلية والعالمية اللازمة للتوسع والنمو، بحيث يجعلها قادرة على إيجاد فرص عمل جديدة، مع الحرص على تدعيم استقرار الأسواق، الذي ينعكس على تحقيق الكفاءة والتنمية¹⁸⁵.

5- التأكيد على الشفافية في معاملات الشركة، وفي إجراءات المحاسبة والمراجعة المالية، فالحوكمة الرشيدة تعني في مواجهة الفساد، والجدير بالذكر أن الفساد غالباً ما يؤدي إلى استنزاف الموارد الأساسية للشركة بالتالي يؤثر سلباً على قدرتها التنافسية، مما يؤدي إلى ابتعاد المستثمرين عن الاستثمار في هذه الشركة¹⁸⁶.

184 . Maureen N. D. 2004, *Corporate Governance and Client Investing*, Publisher: Journal of Accountancy, January.

185. أبو حمام، ماجد إسماعيل. 2009م. أثر تطبيق قواعد الحوكمة على الإفصاح الخاسبي وجودة التقارير المالية. دراسة ميدانية على الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية. (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية. غزة. ص 17.

186. أولسن، ميشيل. 2009. القيادة من خلال الحوكمة الرشيدة. ص 2.

6- التأكيد على تغيير العلاقة بين مجتمع الأعمال والدولة في الكثير من الأسواق الصاعدة، فبضخها للشفافية في المعاملة تساعد في القضاء على الشللية، والمحابة، والمحسوبة، وتسير بدلاً منها التبادل الحر بين القطاع الخاص والعالم¹⁸⁷.

7- تطوير أدوات وأساليب الرقابة المستخدمة بما فيها وسائل الرقابة التحليلية والحديثة، خاصة أساليب التحليل المالي، والأساليب الكمية بما يضمن توفير البيانات والمعلومات الدقيقة والكافية، التي تساعد في توجيه القرارات واتخاذها بأقصى كفاءة ممكنة¹⁸⁸.

يتضح مما سبق أن الأهداف الموضوعة تتطلب قيادات إدارية قوية؛ لتحقيقها ومراقبة الأداء والإشراف الدقيق، واستخدام الأسلوب الناجح لممارسة السلطة؛ لكي يحارب الفساد بكل صوره، وتعميم ثقافة الالتزام بالمبادئ والمعايير الموضوعة، وخلق أنظمة للرقابة الذاتية ضمن إطار أخلاقي نابع من العمل والشفافية، وحسن استخدام الموارد لما فيه مصلحة الشركة، للحرص على زيادة قدرتها التنافسية، وتعميق دور السوق المالي وجذب الاستثمارات الذي بدوره ينمي المجتمع والدولة.

187. شكولنيكوف، الكسندر وولسون، اندرو. 2009 م. "حوكمة الشركات كأداة تنمية". ص 7.

188 . Ahmed Saed Ahmed, Siti Rugayah Hj Tibek, & Ideris Endot, 2011, *The Importance of Managerial and Financial Control in Developmental Processes*, Journal of International Business Management, Vol. 5, No. 3, pp.119.123.

أهمية الحوكمة الرشيدة

منذ عام 1997م، ومع انفجار الأزمة المالية الآسيوية، أخذ العالم ينظر نظرة جديدة إلى الحوكمة الرشيدة؛ والأزمة المالية المشار إليها، يمكن وصفها بأنها كانت أزمة ثقة في المؤسسات والتشريعات التي تنظم نشاط الأعمال والعلاقات فيما بين منشآت الأعمال والحكومة.

وقد كانت المشكلات العديدة التي برزت إلى المقدمة أثناء الأزمة تتضمن عمليات ومعاملات الموظفين الداخليين والأقارب، والأصدقاء بين منشآت الأعمال والحكومة، وحصول المؤسسات على مبالغ هائلة من الديون قصيرة الأجل، وفي الوقت نفسه حرصت على عدم معرفة المساهمين بهذه الأمور، وإخفاء هذه الديون من خلال طرق ونظم محاسبية مبتكرة، ومما يلى ذلك.

كما أن الأحداث الأخيرة ابتداءً بقضية شركة إنرون Enron وما تلا ذلك من سلسلة اكتشافات تلاعب الشركات في قوائمها المالية، أظهر بوضوح أهمية الحوكمة الرشيدة.

وقد اكتسبت الحوكمة الرشيدة أهمية أكبر بالنسبة للديمقراطيات الناشئة نظراً لضعف النظام القانوني الذي لا يمكن معه إجراء تنفيذ العقود، وحل المنازعات بطريقة فعّالة؛ كما أن ضعف نوعية المعلومات تؤدي إلى منع الإشراف والرقابة، وتعمل على انتشار الفساد، وانعدام الثقة، ويؤدي اتباع المبادئ السليمة للحوكمة الرشيدة إلى خلق الاحتياط

اللازم ضد الفساد، وسوء الإدارة، مع تشجيع الشفافية في الحياة الاقتصادية، ومكافحة مقاومة المؤسسات للإصلاح¹⁸⁹.

بالإضافة إلى ما سبق يمكن توضيح أهمية الحوكمة من خلال النقاط الآتية:

1- إنَّ تأكيد مسؤوليات الإدارة وتعزيز مساءلتها، وتحسين الممارسات المحاسبية والمالية والإدارية، والتأكيد على الشفافية، كلُّ ذلك من شأنه المساعدة على سرعة اكتشاف التلاعب، والغش المالي والفساد الإداري، واتخاذ الإجراءات الواجبة بشأنه وعلاج أسبابه وآثاره قبل تفاقمها وتأثيرها على حياة المؤسسة¹⁹⁰.

2- الحوكمة الرشيدة ترسي القيم الديمقراطية، والعدل، والمساءلة، والمسؤولية، والشفافية في الشركات، وتضمن ناهة المعاملات، وبهذا تعزز سيادة القانون ضد الفساد، إذ تضع الحدود بين الحقوق الخاصة والمصالح العامة، وتمنع إساءة استخدام السلطة¹⁹¹.

3- إنَّ تحسين أداء المؤسسة وقيمتها الاقتصادية وقيمة أسهمها، وكذلك تحسين الممارسات المحاسبية والمالية والإدارية فيها، ونزاهة تعاملاتها وعدالتها، وشفافية

189. يوسف، محمد حسين. 2007 م. "محددات الحوكمة ومعاييرها مع إشارة خاصة لنمط تطبيقها في مصر". (ورقة عمل).

الناشر: بنك الاستثمار القومي. ص15.

190. ابن درويش، عدنان بن حيدر. 2007م. "حوكمة الشركات ودور مجلس الإدارة". ص16.

191. (د.ك). "نصائح إرشادية لتحقيق الإصلاح. الناشر: مركز المشروعات الدولية الخاصة. ص3.

المعلومات الصادرة عنها، كل ذلك من شأنه أن يقوي قدرات الشركة التنافسية، وكذلك قدراتها على جذب الاستثمارات والنمو¹⁹².

4- الحوكمة الرشيدة عنصرٌ أساسيٌّ في تحقيق التنمية؛ نظراً لأنها ترتبط ارتباطاً مباشراً بزيادة الإنتاجية ودعم النمو على المدى الطويل، وأنَّ مستقبل الأسواق الناشئة يعتمد على تحسين الحوكمة، والإدارة الرشيدة سواء داخل الشركات الكبرى، أو في البيئة المحيطة بها¹⁹³؛ في حين يرى بعض الباحثين في مجال الحوكمة الرشيدة الجيدة تتجلى أهميتها في العناصر التالية¹⁹⁴:

أ- تجنب الانزلاق في مشكلات محاسبية، ومالية، وإدارية، بما يعمل على تدعيم نشاط المؤسسات العاملة بالاقتصاد واستقرارها والحد من حدوث انهيارات بالأجهزة المصرفية، أو أسواق المال المحلية والعالمية، والمساعدة في تحقيق استقرار أسواق المال والتنمية، والاستقرار الاقتصادي.

ب- يساعد التطبيق السليم لمبادئ الحوكمة على جذب الاستثمارات سواء المحلية أو الأجنبية، وكذلك الحد من هروب رؤوس الأموال، ومكافحة الفساد الإداري والمالي.

192. ابن درويش، عدنان بن حيدر. 2007م. "حوكمة الشركات ودور مجلس الإدارة". ص16.

193. (د.ك). "نصائح إرشادية لتحقيق الإصلاح". الناشر: مركز المشروعات الدولية الخاصة. ص3.

194. جمعة، هوام وآخرون. 2009م. "الشفافية والإفصاح في إطار حوكمة الشركات". (ورقة عمل). الملتقى الدولي حول

الحوكمة وأخلاقيات الأعمال في المؤسسات. جامعة عنابة. 18-19 نوفمبر. ص3.

ج- تؤسس الحوكمة الرشيدة الكثير من المبادئ والمعايير المهمة في عالم الأعمال مثل المسؤولية الاجتماعية، وأخلاقيات الأعمال والشفافية والنزاهة والإفصاح، وكل تلك الصفات مهمة لبيئة أعمال نموذجية.

بالإضافة إلى ما ذكر سابقاً فإن الحوكمة الرشيدة تكمن أهميتها أيضاً في أنها قابلة للتطبيق على طائفة واسعة من الشركات، فهي لا تقتصر على الشركات الكبرى المتعددة الجنسيات المطروحة أسهمها في كبريات أسواق الأسهم، فالكثير من آليات الحوكمة الرشيدة يمكن أن تنفذ في مختلف أنواع الشركات- بما فيها المشروعات الصغيرة والمتوسطة، والشركات العائلية غير المدرجة في أسواق الأسهم، الساعية إلى بناء الاستدامة والحفاظ على قدرتها التنافسية، لأن تلك الآليات تعتبر وسائل لإدخال الشفافية والمساءلة والمسؤولية والعدالة في بنية اتخاذ القرار في الشركة¹⁹⁵.

وتعد معايير الحوكمة الرشيدة، في كل المجالات، أداة فعالة لمكافحة الفساد، وضمان معرفة أعضاء مجالس الإدارات بالاحتياجات التي تفرضها بيئتهم المتغيرة ومصالح المساهمين على المدى البعيد، ولتقليل الحوكمة الرشيدة مساهمة حاسمة أخرى، وذلك بتحسينها لمسؤولية المواطنة لدى الشركات في جانبها التطبيقي، حيث تقيم الشركات بتأثير أنشطتها على المجتمعات التي تعمل فيها وما وراءها، ونتيجة لذلك تغدو

195. شكولنيكوف، الكسندر وولسون، اندرو. 2009م. "حوكمة الشركات كأداة تنمية". ص7.

الممارسات الإدارية، والالتزامات المتميزة أكثر حساسية واستجابة لاحتياجات المجتمع في الدول النامية¹⁹⁶.

وفي النهاية... فإنَّ الحوكمة الرشيدة لا يمكن لها أن تتعزز وتترسخ في بلد من البلدان دون أن تتوافر لها شروط الحياة، فالقيم والأخلاق على مستوى الشركات، وعلى مستوى البيئة التشريعية والقانونية، وعلى مستوى الممارسة، هي التي تواجه عملية وضع معايير الحوكمة الرشيدة وتسمح لها بالبقاء، كما أن بناء مؤسسات رقابية خاصة وعامة قوية، وبناء مؤسسات تتحلى بالشفافية، والمسؤولية، والمساءلة، وسيادة القانون، وكلها عوامل لا مناص من توافرها، حتى تصبح بيئة المجتمع ككل بيئة صديقة لها¹⁹⁷.

القيادة الإدارية من خلال الحوكمة الرشيدة

أولاً القيادة الإدارية ودورها في تعزيز الحوكمة الرشيدة:

ينتج عن اتباع مبادئ الحوكمة الرشيدة مؤسسات أكثر صلابة، تتميز بتفتح روحها وكذلك نغمة مسؤوليتها، التي تكون دوماً ذات ترابط مع روح التغيير وإثراء الرفاهية الكبرى المطلوبة من طرف المجتمع، وكذلك تفادى الوقوع في الأزمات الداخلية، والقيادة

196. إيرام، ميلشتاين. 2010م. "حوكمة الشركات - قضايا واتجاهات". الناشر: مركز المشروعات الدولية الخاصة. العدد 18. ص2.

197. الزعبي، رنده والكيسي، عبدالوهاب. 2010 م. "الخلاق والضمير في قلب حوكمة الشركات". مجلة الإصلاح والاقتصاد. العدد 26. الناشر: مركز المشروعات الدولية الخاصة. ص19.

الإداريين هم أكثر الأفراد قدرة على تعزيز هذه المبادئ للوصول بمؤسستهم إلى هذه الصلابة، والقدرة على تفادي الأزمات¹⁹⁸.

وللقيادات الإدارية بمنظمات واجبان أساسيان هما¹⁹⁹:

أولاً - واجب رعاية مصالح الشركة، وهذا يتطلب حصولهم على المعلومات والتصرف بحكمة ودراية، ومتابعة ما قد تتعرض له الشركة من مخاطر.

ثانياً - واجب الانتماء الذي يتطلب منهم رعاية مصالح الشركة، وكل مساهمها في كل عمل يقومون به، وأن يتفادوا تضارب المصالح، وعلى مجلس الإدارة اختيار القيادة التنفيذية للشركة ومراقبة أدائها، ومنح القيادات التنفيذية مكافآت استناداً إلى أدائهم، وحيث إن القيادات الإدارية بالشركات تكون مسؤولة أمام مجلس الإدارة، فإن مجلس الإدارة بدوره يكون مسؤولاً أمام حملة الأسهم.

والخطوات الإيجابية التي يمكن أن تتخذها القيادة الإدارية من أجل إنجاح مبادئ الحوكمة الرشيدة وتعزيزها، والمتمثلة في الشفافية، والنزاهة، والمساءلة الإدارية داخل المؤسسة هي²⁰⁰:

198. أبو كريمة، احمد فتحي . 2009م. الشفافية والقيادة الإدارية. ص 86.

199. (د.ك). "نصائح إرشادية لتحقيق الإصلاح" . الناشر: مركز المشروعات الدولية الخاصة . ص 4.

200. أبو كريمة، احمد فتحي . 2009م. الشفافية والقيادة الإدارية. ص 86.

1- التغيرات الثقافية، وهذه تستغرق وقتاً طويلاً قبل أن تحدث.

2- التطوير العملي أو خلق إطار يمكن من خلاله تمكين المواطنين والعاملين من أن يدركوا أنه بإمكانهم أن يساهموا في وضع المنظومة الأخلاقية للمؤسسات التي يعملون بها.

3- التأكد من أن المواطنين والعاملين يعملون من أجل صالح هذه المؤسسات.

4- العمل على وجود أطر قيادية إيجابية، وعلاقات إيجابية بين القادة العاملين لديهم، وكذلك العمل على تحفيزهم وتشجيعهم حتى يمكنهم أن يتعلموا من خلال المشاركة، والمخبرات والآراء.

ومن خلال هذه الخطوات يمكن أن تضمن القيادات الإدارية تعزيز مبادئ الحوكمة في المؤسسة وتضمن جودة أدائها في إطار من الشفافية والإفصاح والمساءلة، ومن الواجبات المهمة للقيادة الإدارية الإشراف على استراتيجية الشركة، والتأكد من التزامها بالقوانين، والإشراف على تدقيق القوائم المالية، ولقد اتفق الرأي بشكل عام على ضرورة أن تضم مجالس الإدارات عدداً من القادة المسجلين عن الشركة وعن إدارتها، وأن على كل القيادات الإدارية المشاركة في الحوكمة الرشيدة.

مزايا تطبيق الحوكمة الرشيدة على القيادة الإدارية:

تُساهم الحوكمة الرشيدة للمؤسسات في إقامة ديمقراطية قوية ورشيدة، حيث إنَّ القائد المثالي غالباً ما يكون في طليعة أهدافه صياغة المعايير النموذجية، والمبادئ المثالية، وتحسين أخلاقيات العمل، وتوفير نماذج للقيادة السليمة، ولكي يستطيع هذا القائد القيام بهذا الدور الفعال يجب عليه تنفيذ عناصر الحوكمة الرشيدة في أعماله اليومية من خلال تطبيق أفضل الممارسات، والخبرات العالمية الفعّالة؛ وتترتب على تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة العديد من الآثار الإيجابية على اتخاذ القرارات الفردية، وعلى التنظيمات الإدارية، وهذه المزايا تتمثل في الآتي²⁰¹:

- 1- تقليل الصلاحيات الواسعة في عمليات اتخاذ القرارات، وذلك لتخفيف درجة المركزية كما هتمُّ بالعمل على تشجيع المبادرات الشخصية ضمن قواعد العمل وأنظمتها، وكذلك على ضرورة توفير الفرص لتنمية المهارات والقدرات المتوفرة لدى القادة الإداريين.
- 2- ترسيخ قيم التعاون وتضافر الجهود ووضوح النتائج، حيث تتمُّ المحاسبة على التجاوزات بشكل جماعي من خلال اتخاذ قرارات جماعية.

201. الراشدي، سعيد علي. 2007م. الإدارة بالشفافية. عمان: كنوز المعرفة للنشر والتوزيع. ص 17 و 18.

3- في ضوء القرارات الجماعية يتم العمل على اختيار القيادات الإدارية ذات القدرة على اتخاذ القرارات النزيهة، والأمانة، والموضوعية، والانتماء، والولاء للمؤسسة، وللصالح العام، كما يتم من خلالها اتخاذ قرارات مناسبة على إظهار نقاط الضعف والقوة وتحديد الانحرافات، والعمل على تصحيحها، الأمر الذي يعني المزيد من الشفافية في بيئات العمل.

4- من خلال الحوكمة، يتمتع القادة الإداريون في المؤسسات باستقلالية أكثر أثناء قيامهم بواجباتهم الوظيفية، وهذا يعزز الرقابة الذاتية بدلاً من الرقابة الإدارية المستمرة، الأمر الذي يجعل قرارات القادة الإداريين فيما يتعلق بأعمالهم أكثر شفافية ومصادقية.

5- تعمل الحوكمة على تغيير الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة، وهذا يتطلب اتخاذ قرارات ضرورية متغيرة في ثقافة المؤسسة حتى تكون لدى القادة الإداريين اتجاهات إيجابية تشير إلى أن أهم ما في المؤسسة هو العمل على تقديم خدمات ذات جودة للمواطنين مع ضرورة التعامل معهم بشفافية عالية، واتخاذ قرار مناسب لهم حال من العقد والروتين.

ولكي تحقق المؤسسات أهدافها، وتنهض بمسؤولياتها الملقاة عليها فإنه يجب أن تتمتع بالجودة، والقيادة الفعالة ذات الاستجابة، والشفافية والقابلية للمحاسبة على المسؤولية، التي تركز ذكاءها في الحصول على المعرفة وتطبيقها، وعلى سر الصنعة للإنتاج وخلق الثروة ومن ثم فإن جودة الحوكمة الرشيدة هي دم الحياة لرفاه المجتمع.

وفي استهدافها للقيادات الإدارية بالمؤسسات، فإنَّ الحوكمة تركز على أدائهم التنافسي وأهمية التزامهم بأعلى مستويات الإدارة المعتمدة على الثقة بحيث يمكنهم ضمان خلق الثروة والاستدامة الطويلة الأجل للمؤسسة، وبالتالي فإنَّ الحوكمة تسعى إلى تشجيع²⁰²:

- أ- القيادة من أجل الكفاءة والفعالية: أي القيادة من أجل تحسين التوجيه العملي والاستراتيجي للمؤسسات؛ لضمان كفاءة استخدام الموارد الموكلة إدارتها إلى القيادة، إلى جانب القدرة التنافسية في السوق العالمي المتحرر.
- ب- القيادة من أجل الأمانة: أي القيادة التي تتصف بالأمانة، والجديرة بالثقة، والقائمة على أساس النزاهة التي تدعو إلى احترامها والمصادقية فيها، ويمكن الاعتماد عليها لاستخدام الموارد بطريقة تتسم بالكفاءة والفعالية.
- ج- القيادة مع المسؤولية: أي القيادة التي يتولى مسؤوليتها اتجاه مختلف أصحاب المصالح مجدية، والتي تستجيب لاحتياجات أصحاب المصالح والمجتمع.
- د- القيادة التي تتصف بالشفافية والقابلية للمحاسبة عن المسؤولية: أي القيادة التي لا تخفي شيئاً، والتي تمارس سلطتها بطريقة شفافة.
- هـ- القيادة ذات الذكاء المركز على الإبحار في اقتصاد المعرفة: إنَّ الهدف هو ضمان فهم أعضاء مجلس الإدارة لأدوارهم ومسؤولياتهم بوضوح؛ ويتمُّ هذا من خلال

202. جاتاما، كاروجور. 2003م. "حوكمة الشركات في القرن الحادي والعشرين". الناشر: مركز المشروعات الدولية الخاصة.

التدريب، وزيادة الوعي والتأييد، وتنمية التعليم في الحوكمة الرشيدة، والقيام بالبحث ونقل ممارسات الحوكمة الرشيدة مع استبعاد الممارسات الجيدة.

ثانياً الحوكمة الرشيدة ودورها في إقامة الشراكة بين القيادات الإدارية والمؤوسين:

يتم تحقيق الحوكمة الرشيدة عندما تكون هنالك شراكة مناسبة بين المؤوسين والقيادة، وعندما يفهم كل من له تأثير على المنظمة إمكانات المؤوسين والقيادة فهما جيداً، فسوف يهتمون غالباً بتكريس وقتهم، وطاقاتهم للموضوعات الأهم، مثل صناعة القرار، وإيجاد الأهداف الاستراتيجية أكثر من اهتمامهم بالإجراءات الإدارية، والتنظيمية اليومية، كما تقترح الشراكة أيضاً دعم كل شريك للآخر، فعندما يتلقى الموظفون الدعم والثقة من إدارتهم، سوف تكتسب الإدارة رصيلاً أكبر من الاحترام، والدعم من موظفيها كل يوم²⁰³.

وتكمن قوة الحوكمة في إقامة الشراكة بين القيادات الإدارية والمؤوسين في ثلاث قضايا هي: الشفافية في اتخاذ القرارات، ومشاركة المجتمع، والمساءلة. وتعتبر الشفافية في اتخاذ القرارات هي المكون الأساسي والضروري للحوكمة الرشيدة، وهذه تستلزم الاتصالات المفتوحة والمعايير الفعالة.

203. أولسن، ميشيل. 2009م. "القيادة من خلال الحوكمة الرشيدة". ص3.

تتضمن الشفافية في الحوكمة الرشيدة الاتصال الفعّال في الأفعال والعمليات، والتي يمكن أن تفهم بوضوح داخل المؤسسة وخارجها، والشفافية في اتخاذ القرارات بدورها تتطلب الوضوح التام في الأدوار والمسؤوليات، فعندما تصبح قوية ومتينة يصبح أمر أساسي وجود اتفاق مؤسسي على المعلومات المشتركة ووسائل الوصول إليها، ومعايير اتخاذ القرارات، والمسألة في الأصل مكون أساسي وضروري للحوكمة الرشيدة²⁰⁴.

وعندما تصبح الشراكة بين المرؤوسين والقادة، سيتوصلون إلى رؤية مشتركة لمستقبل الشركة، وفي إطار أي عمل، يجب أن يتفق الشركاء أنفسهم على الأوضاع الحالية للشركة، والتحديات والمخاطر التي تواجهها، وتحديد أولويات الأهداف الاستراتيجية، وخطّة العمل لتشغيل الشركة على أساس مالي سليم، هذه المشاركة في الرؤية والتوقعات ستساهم في التزام المرؤوسين والقيادات الإدارية بالشركة بشكل لا يمكن تحقيقه من خلال أجندة عمل منفصلة ومتضاربة²⁰⁵.

الحوكمة الرشيدة ودورها في إنجاح المشروعات المملوكة للدولة:

يتمثل أحد التحديات المهمة التي تواجه الاقتصاديات النامية، والصاعدة، والانتقالية في غرس الحوكمة الرشيدة في المشروعات المملوكة للدولة، وفي كثير من الاقتصاديات النامية

204 . Ketchum. T. 2002. *Managing in a Complex Environment: observations*. Retrieved October 10.2004.from, <http://www.wdgc.ca/rpts/audit/va3a.e.asp>.

205 . أولسن، ميشيل. 2009م. القيادة من خلال الحوكمة الرشيدة. ص4.

والصاعدة والانتقالية تسهم شركات القطاع العام بالنصيب الأكبر في الناتج القومي الإجمالي، والعمالة والدخل واستخدام رأس المال وبقدر يفوق كثيراً ما تقوم به منشآت القطاع الخاص، فضلاً عن هذا، فإن شركات القطاع العام غالباً ما تشكل السياسات العامة، ونتيجة لذلك، فإن غرس حوكمة سليمة في داخل شركات القطاع يعتبر أمراً أساسياً للتنمية الاقتصادية والنمو والإصلاح.²⁰⁶

فممارسات الحوكمة الرشيدة لا ترفع فقط من إنتاجية تلك المشروعات ومن قدرتها التنافسية، ولكنها تساعد أيضاً على التأكد من أن الأموال العامة المستثمرة في تلك المشروعات لا يساء إدارتها وتنفق على نحو صحيح، وبالتالي فالحوكمة الرشيدة يخلقها لشركات مملوكة للدولة أكثر شفافية، وأعلى من حيث الجدوى الاقتصادية، تساعد على ضمان تقديم الخدمات بشكل فعال للجمهور،²⁰⁷ وتركز الحوكمة في شركات هذا القطاع على وضع خطوط واضحة للمساءلة، كما تحسن من معايير اختيار أعضاء مجلس الإدارة ومن مستوى كفاءتهم، كما تساعد على إعداد استراتيجيات سليمة.²⁰⁸

هذا فضلاً عن أن مشروعات الدولة الصاعدة عادةً ما تستخدم كمّاً كبيراً من الموظفين، كما تقدم قدراً كبيراً من الخدمات العامة وبالتالي، فمن شأن الحوكمة الرشيدة

206. جاتاما، كاروجور. 2003م. حوكمة الشركات في القرن الحادي والعشرين. الناشر: مركز المشروعات الدولية الخاصة. ص42.

207. شكونيكوف، الكسندر وولسون، اندرو. 2009م. "حوكمة الشركات كأداة تنمية". ص15.

208. (د.ك). "نصائح إرشادية لتحقيق الإصلاح". الناشر: مركز المشروعات الدولية الخاصة. ص3.

أن تتحاشى فشل تلك المشروعات، وما قد ينجم عنه من آثار اجتماعية مدمرة، وقد استُخدمت الحوكمة الرشيدة في العديد من البلدان، ليس فقط بوصفها وسيلة لتحسين كفاءة المشروعات المملوكة للدولة، ولكن أيضاً بوصفها آلية لتحسين جاذبية تلك المشروعات للمستثمرين، مما يزيد من دخل الدولة من الخصخصة.

وتمثل المشروعات المملوكة للدولة في العديد من الدول النامية، شريحة غير متجانسة اقتصادياً، وتُعاني من طوفان من مشكلات الإدارة والأداء التي تحدّ من فاعليتها، ومن الدور الذي ينتظر منها أن تؤديه في إحداث النمو، وكثيراً ما نجد تلك المشروعات في القطاعات الاستراتيجية مثل البنية التحتية، التي تحدّ عدم فاعليتها من قدرة القطاع الخاصّ على المساهمة في نمو الاقتصاد، فتتخذ القادة الإداريين في تلك المشروعات للقرارات في ظلّ استراتيجية غير واضحة، وتعدد الخطوط الحاسية، يجعلها رهينة تضارب السياسات، والمصالح البيروقراطية، فتقتضي إلى وضع تنافس فيه العديد من الجهات الحكومية والوزارات على التأثير في إدارة المشروعات المملوكة للدولة في غياب تام للمساءلة في اتخاذ القرار، ونظراً لأنّ تلك المشروعات غير شفافة بطبيعتها، فكثيراً ما تستشري فيها المحسوبية السياسية، والفساد، والإهدار، والتي تحدّ كلّها من قدراتها على التحديث، وبناء برامج عمل فعالة جيدة الاستجابة للمتغيرات.

وتركز الحوكمة الرشيدة في قطاع المشروعات المملوكة للدولة بشكل أساسي على جعل الدولة مالكاً فعالاً، وذلك بتأسيس خطوط محاسبة سياسية واجتماعية واضحة وبسيطة، وتحسين اختيار أعضاء مجلس الإدارة ونوعية تلك المجالس، والمساهمة في تطوير استراتيجيات واضحة للشركات تكافئ على الفاعلية والمهنية، ومن شأن ممارسات الحوكمة الرشيدة أن تؤدي إلى تحسين الشفافية، والرقابة الداخلية، وانتظام التقارير المالية، فتقلص بذلك من الفساد، وإساءة استغلال المنصب²⁰⁹.

وفي ضوء ما سبق نجد أن متطلبات نجاح الحوكمة الإدارية متعددة، ولتحقيق هذه المتطلبات لابد من توافر بيئة شرعية حديثة رادعة، عصية على الغموض، بعيدة عن الالتباس لا تقبل التفسير والاجتهاد، وبنية سياسية ملائمة تعبر عن إرادة جادة لخوض معارك ضارية في وجه البروقراطية والاحتكار، وهيئات رقابية مستقلة قادرة وراغبة في التصدي للفساد، وخدمة عامة فاعلة، وإدارة عصرية تشجع الخبرات وتهتم بالتدريب وتسهر على استيعاب التقلبات الحديثة، وتعمل تفعيل أنظمة الرقابة والمساءلة.

وأخيراً يمكن تعريف الحوكمة الرشيدة على أنها النظام الذي تدار وتراقب به الشركات ومنظمات الأعمال، وهذا يتطلب توافر أربعة مبادئ من مبادئ الحوكمة وهي (الشفافية، والمساءلة، والعدالة والمسؤولية)، والحوكمة الرشيدة أداة ثبتت فاعليتها في مكافحة

209. شكولنيكوف، الكسندر وولسون، اندرو. 2009م. "حوكمة الشركات كأداة تنمية". ص15.

الفساد، وهي ليست فقط نظاماً مؤسسياً يحكم العلاقة بين الملاك والمستثمرين والقيادات الإدارية فحسب، ولكنها تُعدُّ حافزاً للإصلاح من أجل أفضل الممارسات في المجال القانوني، ولوائح المنظمة.

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA
 جامعة العلوم الإسلامية الماليزية
 ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA