



النمط القيادي والجودة في إدارة المؤسسات السياسية والإدارية: مدخل لفهم سلوكيات الفعل.

خالد تليش

قسم الحقوق، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة الجبالي بونعامة خميس مليانة.

Khalefsf14@hotmail.com

ملخص -

لقد أصبح الحديث عن القيادة الإبداعية الهدف الأبرز الذي انصبت عليه الجهود في السنوات الأخيرة، وذلك قصد فهم أساسياتها نظراً لمدى تأثيرها وتأثيراتها، فأصبحت حاجة ماسة إلى قيادة ذات مهارة وكفاءة وفاعلية وعقلانية في صنع واتخاذ القرارات التي تتكيف مع التحديات والرهانات التي أصبح يفرضها الواقع. ويلعب في ذلك القرار الاستراتيجي دوراً كبيراً في تحقيق الأهداف السياسية الإستراتيجية، التي يسعى صناع القرار السياسيين والاستراتيجيين نحو تحقيقها بمستوياتها المختلفة القريبة المدى، والمتوسطة، والبعيدة، ويتم صناعة هذه القرارات بموجب الأهداف التي تحددها المنظمة، وتشكل بدورها الإطار النظري لها، وتمثل الترجمة الحقيقية التي تسعى لإنجازها.

الكلمات المفتاحية: القيادة - الإدارة - القرار الاستراتيجي - الفعل السياسي.

Leadership and quality in the political and administrative institutions management style: Entrance to understand the behavior of the act.

Summary -

Talk about creative leadership has become the most prominent target which focused its efforts in recent years, and that in order to understand the fundamentals because of the extent of their impact and their effects, have become an urgent need for skilled and efficient and effective and rational in making decisions that adapt to the challenges

of leadership And bets that became reality imposed. And plays a strategic decision a major role in achieving the strategic political goals, which seeks political decision-makers and strategists to achieve various levels near term, medium, and long, This decision-making is under the objectives set by the organization, and in turn have a theoretical framework, and represents a real translation that seeks to accomplish.

key words -

Leadership - Management - Decision Alastrateja- political action

■ مقدمة -

تعتبر القيادة جزءاً أساسياً وهاماً في الإدارة، فإذا أمعنا نظرنا إلى العملية السياسية والإدارية نجدها تشمل مجالاً أكثر اتساعاً عن عملية القيادة فتركز على النواحي السلوكية وغير السلوكية، بينما القيادة تركز على النواحي السلوكية بشكل أساسي والتي ترتبط بالعنصر البشري كإحدى الموارد التنظيمية الهامة. لقد أصبحت القيادة الإبداعية اليوم محوراً هاماً تدور حوله الكثير من أدبيات القيادة، وأصبحت قدرة القائد في التأثير على الآخرين مثار تساؤلات الدارسين والباحثين في هذا المجال، ودافعاً لسبر أغوار أكثر عتفاً في موضوع القيادة. وأصبح البحث اليوم منصباً على تحديد مفهوم قيادي ذي نوعية تتسم بالإبداع في مقابلة الأزمات والمشكلات التي تواجه المنظمات والمؤسسات في ظل التحديات المحلية والعالمية المعاصرة.

■ أهمية الدراسة: تلعب المهارات دوراً أساسياً في تنفيذ العمليات وإدارتها وتحقيق التميز، وتستثمر من الفرص المتاحة لتجاوز العقبات. كما للإبداع دور رئيسي في تنمية المنظمات وتحقيق أهدافها المجتمعية، ولهذا فإن موضوع الدراسة يكتسي أهمية بالغة لما ينظمه للمجتمع والدولة من عوائد ايجابية نسعى للاستفادة منها.

■ أهداف الدراسة:

1. التعرف على خصائص وقدرات القيادات الإبداعية، وأيضاً القيادات التقليدية ودورها في إدارة المنظمات.

2. إبراز دور القيادات الإبداعية في ترقية القرار الاستراتيجي النوعي.

3. التعرف إلى أهم الصعوبات التي تعترض القائد دون تحقيقه النجاح أثناء

الأزمات التي تعترض المنظمات السياسية والإدارية.

■ إشكالية الدراسة: تسعى هذه الدراسة لمعالجة موضوع النمط القيادي

ودوره في إدارة منظماته، والحفاظ عليها. من خلال بذل الجهود في التسيير الحسن والعمل على خلق جو يساهم في ترقية الاستثمار والاستفادة منها مستقبلاً، فالقيادة الإبداعية تساهم دائماً بقراراتها المحكمة والرشيده في تحقيق

الأهداف الإستراتيجية للمنظمة من خلال زيادة الفاعلية في صنع واتخاذ قرارات عقلانية يتم السهر على تطبيقها على أرض الواقع. وعليه تتبلور الإشكالية على النحو التالي: إلى أي مدى يمكن أن يساهم النمط القيادي في لعب دور فعال في صناعة القرارات الإستراتيجية في المؤسسات السياسية والإدارية؟ ومن هذا المنطلق اطرح الأسئلة الفرعية المكملة للإشكالية، وهي:

✓ هل المهارات التي يمتلكها القائد تلعب دورًا في ترقية القرارات؟
 ✓ هل طبيعة المنظمات يمكن أن تحدد نوعية النمط القيادي؟
 ✓ ما هي الصعوبات التي تعترض القيادة دون وصولها إلى لعب دور مميز في عالمنا اليوم؟

■ **فرضية الدراسة:** هناك علاقة ضمنية بين النمط القيادي ونوعية القرار الاستراتيجي في ترقية الفعل السلوكي داخل المنظمات.

■ **منهجية الدراسة:** إن الموضوع الذي نحن بصدد دراسته معقد ومُتشابك بفعل أبعاده المتعددة، لذلك فمن غير الممكن الإحاطة بالموضوع من جميع الجوانب بالارتكاز على مقاربات ومناهج تعتمد التبسيط والاختزال. وللإجابة على الأسئلة وإثبات مدى صحة الفرضيات والحلول، لذا اعتمدنا إلى استخدام منهجية متكاملة ترمي إلى ربط الكل وأجزائه، الشمولي والخاص، ووضع الأشياء والطواهر محل الدراسة في سياقها الزماني والمكاني وللتحقيق ذلك اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي وذلك لوصف وتحليل كيفية تعامل القيادة مع منظماتها، وكيفية توظيف المهارات للقضاء على المشكلات وإنتاج القرارات الإستراتيجية، كما تم الاستعانة بالمنهج المقارن في مختلف محطاته وهو ضروري في التوضيح والمقارنة بين ما يجب أن يكون، وبين ما هو موجود على الواقع الفعلي.

وللإجابة على ما سبق طرحه، نطرح تصور للخطة نجيب فيه على الإشكالية ونثبت مدى صحة الفرضية التي طرحها. كما يلي:

أولاً. دراسة مفاهيمية للقيادة.

ثانياً. القيادة وإستراتيجية إدارة الشأن العام: مقارنة نحو ترشيد الفعل

السلوكي أثناء الأزمات.

ثالثاً. بناء القرار الاستراتيجي في التنظيم السياسي

والإداري.

أولاً. دراسة مفاهيمية للقيادة.

إن القيادة هي محور وركن أساسي في نجاح المنظمة وتحقيق أهدافها بكفاءة عالية، فإسهامها الفعال والمؤثر يسير بالتنظيم نحو تقديم إستراتيجية تنسم بالوضوح وتراعي البيئة ومتطلباتها، مما ينعكس إيجاباً على المنظمة بكافة فاعليها المؤثرين. لذلك سوف نستعرض بعض المفاهيم التي قدمت لمصطلح القيادة ونحاول بذلك مناقشة كل مفهوم، ثم نتطرق إلى طبيعتها وقوة تأثيرها في البيئة المحيطة بها لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة وحمائتها، ونستعرض أهم مكوناتها والعوامل التي يمكن أن تؤثر في فعاليتها وتعيق نجاح المنظمة.

1. مفهوم القيادة لغة واصطلاحاً:

إن القيادة جوهر العملية الإدارية، وهي كلمة قديمة وحديثة، ارتبطت في الماضي حيث أن الحروب العسكرية والغزوات اقترنت بشكل كامل بها، وبالرجوع إلى الفكر اليوناني واللاتيني لتحديد معنى كلمة "القيادة Leadership" مشتقة من الفعل يفعل أو يقوم بمهمة ما، وذلك كما ذكر الباحث ارندت Arendt لأن الفعل اليوناني Archein بمعنى يبدأ أو يقود أو يحكم* يتفق مع الفعل اللاتيني Agere ومعناه يحرك أو يقود، أما كلمة قائد فتعني الشخص Learder الذي يوجه أو يرشد أو يهدي الآخرين، بمعنى هناك علاقة بين شخصين يوجه وأشخاص آخرين يقبلون هذا التوجيه¹. وحسب معجم لسان العرب فالقيادة من قاد، يَقُودُ، قُودٌ، يَقُودُ الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها، فالقُود من أمام والسوق من خلف، ويقال أقاده خيلاً بمعنى أعطاه إياها يقودها، ومنها الانقياد بمعنى الخضوع، ومنها قادة وهو جمع قائد²، هذا بالنسبة لمعنى القيادة في لغة، أما اصطلاحاً فتعددت تعريف القيادة في أدبيات الإدارة وفيما يلي نقدم بعضاً منها: القيادة بعناها العام كما عرفها الباحث 'ولمان' 'Welmen' "بأنها مجموعة من الخصائص التي تجعل التوجيه والتحكم في الآخرين أمراً ناجحاً"³، من خلال هذا التعريف فإن القيادة هي مجموعة من الخصائص والتي لم يحدد طبيعتها الباحث "Welmen" أكانت مكتسبة أم فطرية تجعل من القيادة أمراً سهلاً لتسيير المنظمة.

ولقد عرفها الباحث 'بيرنارد باس' 'Bernard Bass' بأنها "خاصية فطرية يستطيع بموجبها القائد التأثير في غيره بدرجة ما في ضوء التفاوت الطبيعي الموجود بين أفراد المجموعة التي يقودها"⁴، من خلال هذا التعريف الذي قدمه الباحث 'باس' 'Bass' والذي يرى بأن القيادة هي صفة فطرية غير مكتسبة أي أنها صفة وراثية تسمح بالتأثير وتحقق الاستجابة في مجموعة من الناس، لكن الواقع عكس ذلك فهي فكرة نسبية حيث أن التجارب أثبتت لنا فاعلية العمليات التدريبية التي بدورها أفرزت لنا نتائج فاقت التوقعات، ولهذا أصبحت الدول المتطورة تهتم بالتكوين أكثر من اهتمامها بالموارد الطبيعية أو غيرها لأنه بواسطة وجود قيادة فعالة وعقلانية في قراراتها نستطيع بذلك

* إن الكلمة الانجليزية المقابلة لكلمة Archein اليونانية، هي كلمة Archon أي الارخون الحاكم الأول في اثينة القديمة حيث كانت هذه الكلمة تطلق على رجل الدولة الأول الذي كان في العادة كاهناً ورئيساً سياسياً في آن واحد.

الحصول على أي شيء نريده، ومن هذا قال عمر بن الخطاب رضي الله عنه عندما سأل أصحابه ماذا تتمنون قال أحدهم أنه يتمنى أن يكون له رزق كبير فينقله في سبيل الله، وآخر يتمنى أن يكون مجاهداً في سبيل الله، فقال عمر بعد ذلك أنا لا أتمنى لا هذا وذلك، وإنما أتمنى أن يرزقني الله بالرجال. وهذا النموذج الإسلامي في كيفية الاستثمار في المورد البشري لتحقيق غايات المجتمع وما ينشده من فضيلة. ومما لا يمكن تجاهله بأن القيادة تأثرت بمؤثرات جعلتها تعرف أطوار عدة نبرز أهم المحطات استوقفها:

- **الحركة العلمية:** كان للحركة العلمية في أواخر القرن التاسع عشر (19م)، حيث انتقلت من عملية محدودة تقوم على الخبرات الشخصية إلى عملية علمية محدودة تقوم على الخبرات فيحل المشكلات والأزمات المعتمدة على التفكير والاستقراء والتحليل والقياس والموضوعية، ولقد راعت القيادة احتياجات الأفراد ورغباتهم ومشاعرهم، وأبرزت أهمية العمل الجماعي للجموع والصالح العام

- **العلاقات الإنسانية:** ولقد ساهمت البحوث التي قدمها كل من الباحثين 'فرويد' و'ميوستربرج' وغيرهم من المفكرين والباحثين في تطوير العلاقات الإنسانية، حيث شكلت المعرفة الرئيسية لإدارة الكيانات، كما أصبحت أيضاً تهتم بفهم وتحسين العوامل الإنسانية والعلاقات التي تحكم التنظيمات.

2. **طبيعة القيادة:** ينظر البعض إلى طبيعة القيادة على أساس أنها مزيج من العمل والفن، فالقيادة كما تم تعريفها هي فن معاملة الطبيعة البشرية أو فن التأثير في السلوك البشري، لتوجيه جماعة من الناس داخل تنظيم معين نحو هدف محدد بطريقة تضمن طاعتهم وثقتهم واحترامهم وتعاونهم ويعرفها البعض على أنها فن توجيه الناس والتأثير فيهم ومما لاحظناه في مختلف المفاهيم التي قدمها الباحثون على اختلاف رؤاهم تركيزهم على عملية التأثير وذلك لمدى أهمية هذا العنصر في توجيه وتحقيق الأهداف الإستراتيجية للتنظيم. والقيادة ظاهرة نلمسها في مختلف ميادين الحياة في، الوزارات ...، ففي كل العلاقات الإنسانية هناك قادة وهناك أتباع ويتوقف النجاح والتقدم على نوعية وكفاءة القيادة. ومما لاشك فيه أن هناك بعض الصفات الموروثة التي تساعد على تنمية القيادة⁵، فمثلاً نرى أن ظروف الحياة وظروف البيئة التي ينشأ فيها الفرد قد يكون لها أثر كبير في تكوين شخصيته ونموها.

إن القيادة ظاهرة اجتماعية⁶، لذا الوجود المشترك لشخصية أو أكثر يخلق الحاجة إلى ضبط وتنظيم العلاقات خلال التفاعل الذي يحدث فيتولى أحدهم القيادة مؤقتاً أو باستمرار، وقد تتغير قيادة الجماعة من موقف لآخر وقد تبقى كما هي، فالأزمات التي تعصف بالمنظمات غالباً ما تُحدث تغييرات على مستوى قياداتها وهناك عكس ذلك فعادة ما تقوم القيادة بإستثمار الأزمة وخلق فرص للتأقلم وحصد النتائج.

3. الأنماط المفسرة للقيادة: ن ممارسة القيادة تتخذ عدداً من الأنماط أو الأساليب كما يسميها البعض، والتي ينتهجها القائد السياسي والإداري في تعاملاته. وثبتت الدراسات أن القيادة يمكن أن تتخذ عدة أشكال يمكن لها أن تختلف باختلاف الموقف، فالفكر القيادي عمل على إفراس عدداً من النظريات التي حاولت استعراض وتفسير وفهم خصائص القائد ومتطلبات القيادة الناجحة. وسوف نقدم في هذا العنصر عرضاً عن تلك النظريات والأنماط والأشكال.

لقد ساهم تطور الفكر في تطور نظريات القيادة، التي حاولت إلى حد ما تحديد أهداف القيادة، وإهتمت أيضاً بخصائص القائد السياسي والإداري الناجح وكيف يمكن له أن يتسم بالفعالية في صنع وإتخاذ قراراته، فقد بدأت مساهمات الباحثين في نظريات القيادة مع بداية ظهور الفكر الإداري، وحيث مرت هذه النظريات بمختلف المراحل، ولذلك تعددت النظريات والنماذج التي توصل إليها العلماء والباحثون.

كما أن أنماط القيادة تتعدد، وتتنوع بتنوع المؤسسات واختلاف الشخصيات والأدوار والوظائف والمواقف، فلكل نمط قيادي طابعه الخاص الذي يميزه عن غيره، فلد توصلت البحوث المتزايدة إلا أن هناك أنماطاً قيادية على الإدارة الواعية والمدركة والراغبة في تحقيق الأهداف الإستراتيجية الكبرى للمنظمة، والتخلص من العقبات والأزمات التي تقف دون إحداث التنمية أن تستأنس بها لأنها تستند على مقومات علمية من شأنها إحداث الفعالية لتطوير ورقي المنظمة وقد حاولت عدة دراسات التمييز بين أنماط القيادة وفيما يلي نوضح هذه التصنيفات:

أ. أنماط القيادة بناء على مصدر السلطة: يعتبر هذا التصنيف من التصنيفات الأولى للقيادة على أساس المصادر الثلاث للسلطة، والتي حددها الباحث 'ماكس ويدر Max Weber' وتبعاً لذلك قسمت إلى⁷:

✓ **النمط التقليدي:** هو نوع القيادة التي يضيفها أفراد المجتمع أو أفراد المنظمة على شخص يتوقع منه القيام بدور القيادة يمتلك الحكمة كما انه يعطي اهتمام كبير للمرؤوسين وأهداف المنظمة ويسود هذا النوع من القيادة في المجتمعات القبلية (التقليدية) حيث تقوم القيادة على الصورة الأبوية لشخصية القائد وما يؤخذ على هذا النوع انه يمنح أهمية اكبر للمرؤوسين على حساب أهداف المنظمة.

✓ **النمط الملهم:** تقوم هذه القيادة على أساس أن صاحبها يتمتع بصفات شخصية وقوة جذب يستطيع بها التأثير على المرؤوسين، وتكون نظرتهم للقائد على أنه شخص مثالي لا يخطأ لديه صفة الإلهام يستطيع بها انجاز الأعمال الصعبة والتغلب على المشكلات والأزمات مما يسمح بتنفيذ أهداف المنظمة.

✓ **النمط العقلاني:** وهو نمط القيادة التي تقوم على أساس المركز الوظيفي في المنظمة، وتستمد القيادة سلطاتها وقوة تأثيرها من مركزها الرسمي وما له من صلاحيات واختصاصات، ويركز اهتمامها على سيادة وتطبيق القوانين

والأنظمة والتعليمات في المنظمة، ويتوقع من مرؤوسيه نفس السلوك. وتعتبر السلطة والمسؤولية والمعايير المتبعة في المنظمة من الركائز الأساسية لسلوكها القيادي⁸. إن مثل هذا النمط من القيادة يتصف بأنه غير شخصي، وبالتالي فإن الطاعة والولاء من المرؤوسين (التابعين) ليست للإعتبارات الشخصية للقائد وإنما للمعايير والقواعد المعمول بها في المنظمة.

ب. أنماط القيادة بناء على نوع السلوك القيادي: يعود هذا التصنيف إلى الدراسة التجريبية التي قام بها كل من الباحثين. الباحث 'لويين Lewin'، والباحث 'ليببيت Lippitt'، والباحث 'وايت White'، في أواخر الثلاثينيات، حيث قامت الدراسة على بيان إثر ثلاث أنماط قيادية وسلوك القائد في كل نمط ومن خلال الدراسة صنف القيادة على أساس المجموعات إلى:

✓ **نمط القيادة الديكتاتورية:** وتقوم على الاستبداد بالرأي وصنع واتخاذ القرارات بطريقة فردية. وفي ظل هذا النمط يكون القائد منعزلاً عن تابعيه ولا تربطه بالمرؤوسين أي علاقة، حيث يتم التعامل معهم على أنهم أدوات لتحقيق الأهداف، فيميل القائد إلى التسلط في إصدار الأوامر وممارسة الرقابة الشديدة، كل هذا له انعكاسات سلبية على شخصية المرؤوسين وعلى تحقيق الأهداف، فيتسبب أحياناً في هلاك المنظمة، ولقد أثبتت التجارب فشل القيادة الاستبدادية وإفلاسها لدى حدوث أدنى هزة تصيب المنظمة⁹.

✓ **نمط القيادة الأوتوقراطية:** لقد أطلق عليها بعض الباحثين بالقيادة السلبية، لأنها تقوم على التحفيز السلبي، القائم على التهديد و التخويف، أو القيادة الأمرة غير التوجيهية، إلا أنها أقل استبداداً وتسلباً من القيادة الديكتاتورية فصناعة القرار تتخذ من طرف القيادة دون مشاركة المرؤوسين، لكن تميزها صفة أن القائد الأتوقراطي يتميز بصفة الإقناع لكنه لا يثق في قدرات ومهارات مرؤوسيه مما يعكس بروز جو التوتر والقلق والقائد الأوتوقراطي يستخدم أسلوب الثواب والعقاب¹⁰، ويكون تركيزه بذلك على تحقيق الأهداف الكبرى للمنظمة عكس القيادة الديكتاتورية التي تسعى إلى تحقيق المصلحة الخاصة على حساب المصلحة العامة.

✓ **نمط القيادة الديمقراطية:** هي القيادة التي تهتم بالمرؤوسين أو كما تسمى لدى من الباحثين بالقيادة الايجابية، أو يطلق عليها القيادي المشارك¹¹، أو القائد التكاملي¹²، وتستند هذه القيادة إلى ثلاث ركائز أساسية هي: العلاقات الإنسانية، المشاركة، تفويض السلطات.

لقد بين الباحث **زكي هاشم**، أن مشاركة المرؤوسين في عملية القرار تساعد على ترشيد عملية اتخاذ القرارات، حيث أن المشاركة تساعد القائد في التعرف على كافة الآراء التي يقدمها أصحاب العقول النيرة والتجارب الواسعة والتي يمكن من خلال تقييمها باختيار البديل الملائم المحقق للهدف، وهذا يساعد القائد على اتخاذ القرار الرشيد، وبالإضافة إلى ذلك فإن مشاركة العاملين للقائد

في صنع القرار تساعد على قبول العاملين للقرار وعدم معارضتهم له بعد إصداره¹³.

يؤخذ على هذا النمط أن هناك بعض الحالات التي تتخذ فيها الجماعة قرارات تكون من أجل تحقيق مصالحها الخاصة ولا يهتمها مصلحة المنظمة، كما يقوم بعض العمال على القرار إذا لم يتوافق مع طموحاتهم، ولذلك نجدهم يقومون بإنشاء جماعة غير رسمية تعمل على مقاومة التنظيم الرسمي والتقليل من أهمية القرارات المتخذة¹⁴.

✓ **نمط القيادة الحرة:** يتفق معظم الباحثين على أن أسلوب القيادة الحرة يشترك مع الأساليب الأخرى للقيادة، فهو يستهدف توجيه مجهودات الأفراد العاملين في ظله من خلال التأثير في سلوكهم، إلا أنه يستهدف توجيه اهتمامها على حرية الفرد العامل في أداء عمله. ومن بين أهم الخصائص المميزة للقيادة الحرة التي كشفت عنها الدراسات الخصائص التالية¹⁵:

- إتباع سياسة الباب المفتوح في الاتصالات، فالقائد يتبع أسلوب القيادة الحرة، فيرى أن أسلوب الحرية في الإدارة لن يكون مجدياً إلا إذا جعل بابها مفتوحاً لمروسيه وسهل لهم سبل الاتصال به، لتوضيح الآراء والأفكار التي يلتبس عليهم أمرها.

- اتجاه القائد إلى إعطاء أكبر قدر من الحرية لمروسيه لممارسة نشاطاتهم وإصدار القرارات وإتباع الإجراءات التي يرونها ملائمة لتحقيق الأهداف.

- اتجاه القائد إلى تفويض السلطة لمروسيه على أوسع نطاق، وميله إلى إسناد الواجبات إليهم بطريقة عامة وغير محددة.

ويرى مجمل الباحثين أن نمط القيادة الحرة غير مجد في التطبيق العملي لكونه، يقوم أساساً على حرية المرؤوسين الكاملة في العمل، ولا بد للقائد الذي يتبع هذا النمط يمثل في نظرهم القائد الذي لا يقود لكونه يلقي المسؤولية على مروسيه دون ضبط سلوكهم أو توجيههم أو التنسيق معهم، إلا أن البعض من الباحثين يرى أن هذا النمط له وجود في التطبيق العملي وأنه يمكن أن يكون مجدياً في ظل مواقف وظروف معينة تقتضي تطبيقه.

إن نمط القيادة الحرة يكاد دوره الرئيسي أن يندمج في مجال الإشراف والرقابة والتنسيق، مما يترتب عليه نتائج سلبية سيئة تنعكس على أداء المنظمة في المستقبل وتهمل تحقيق أهدافها الرئيسية، وأيضاً التطبيق العملي لهذا الأسلوب ينعكس سلباً على المنظمة فتصبح القرارات متخبطة في بعضها البعض تفتقد إلى الأهمية دون أن تحقق النجاح المطلوبة.

✓ **نمط القيادة التحويلية:** أصبحت القيادة في الإدارة الحديثة وخاصة في المستويات العليا مرتبطة أكثر فأكثر بعملية التغيير، وهذا ما أفرزته التطورات العلمية المتلاحقة من تراكم للمعارف وتسارع نمط سيرها، ما أدى إلى زيادة الأعباء على القيادة، ولذلك أصبحت فعالية القائد في تحقيق مهام منصبه، تعتمد بشكل أساسي على فعاليته في إدارة الأزمات.

يمكن تقديم تعريف للقائد التحويلي بأنه "القائد الذي يرفع من مستوى التابعين وذلك بهدف تحقيق أهداف المنظمة، وهو في نفس الوقت يعمل على تنمية روح الإبداع لتطوير للمنظمة، لذلك فإن القائد التحويلي يستشير في التابعين مستوى أعلى من الوعي بالقضايا الرئيسية في الوقت الذي يعمل فيه على زيادة ثقة التابعين في أنفسهم، وبهذا السلوك يغير أهدافهم من مجرد حصرهم واهتمامهم على البقاء على قيد الحياة إلى اهتمامات خاصة بالانجاز العالي، وبالتقدم، وبالتممية الذاتية¹⁶. إن بين أهم خصائص القائد التحويلي ما يلي¹⁷:

▪ الكاريزما، حيث يملك القائد رؤيا واضحة، وبإمكانه توصيلها إلى أفراد المنظمة.

▪ الثقة والاحترام ، والولاء.

▪ الإلهام، حيث يساعد الأفراد على القيام بمهام صعبة.

✓ **نمط القيادة الإستراتيجية:** لإيضاح ماهية نمط القيادة الإستراتيجية، نتطرق إلى تعريفه قدمه الباحث عوض محمد للإدارة الإستراتيجية بأنها "العملية التي تتضمن تصميم، وتنفيذ، وتقييم القرارات ذات الأثر طويل الأجل التي تهدف إلى زيادة قيمة المنظمة من وجهة العملاء، والشركاء، والمجتمع ككل"¹⁸. ويعرف الباحث المغربي المدير الاستراتيجي بأنه "كل من يهتم برسم رسالة المنظمة، وتحديد غايتها، وصياغة وتكوين الإستراتيجية، ويسعى لتطبيقها على مدى زمني بعيد ، وغالبا ما يمثل ذلك المدير أحد قيادات الإدارة العليا"¹⁹.

بناءً على ما تم التطرق إليه فالقيادة الإستراتيجية تسهم بشكل كبير واضح في توضيح الرؤيا الإستراتيجية للمنظمة، وتحفز على العمل في ظل رؤية القيادة وبذلك تحقق أهداف المنظمة، كل هذا من شأنها إبراز الخصائص المؤثرة التي تمتلكها القيادة الإستراتيجية وقدرة الإدراك والتحليل والتشخيص إضافة إلى عمق جهات التوجه الذي يتسم بالفاعلية داخل وخارج المنظمة، ويرى سيد الهواري " أنه لكي يكون القائد أكثر فاعلية فلا بد أن تكون له رؤية مستقبلية، فالإنجازات الكبرى لا تأتي مصادفة"²⁰. إن القيادة الإستراتيجية التي تملك الرؤية يمكن أن تخلق مناخ مساعد للمشاركة في صنع واتخاذ القرار، وخاصة إذا تعرضت المنظمة إلى أزمة، يصبح القرار الجماعي فعالاً وملماً بحيثيات الأزمة، فيستثمر في حل الأزمة واكتساب ثقافة الروح الجماعية لتخطى الصعوبات من أجل تحقيق هدف واحد.

على ضوء ما تم استعراضه من أنواع مختلفة للأنماط القيادة، بينا فيها مدى دور كل نمط في وطريقة إدارته للمنظمة أثره على إنتاج الفاعلية، فالقيادة التي تسهم في إشراك الجميع من تنظيم رسمي وتنظيم غير رسمي إضافة إلى فهم البعد البيئي المحيط بالمنظمة وربطه بقراراتها يكتسي أهمية في بعث الحيوية وتنشيط عوامل نجاح المنظمة، كل هذا من شأنه أن يعزز تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة ويسمح بتنميتها والمحافظة على قيمها والتغلب

على أزماتها والعمل على استثمارها بما يخدم المصلحة العامة للمنظمة. إن تطبيق أحد أنماط القيادة سابقة الذكر لا يعني أن السلوك القيادي ناجح، فالقائد وبالرغم من وجود هذه الأنماط يتوجب عليه مراعاة بعض الاعتبارات وذلك أثناء ممارسة القيادة، فالبيئة المحيطة وما تحويه من قيم واتجاهاته لأبد من مراعاتها وأخذها بعين الاعتبار. كما أنه من الصعب تطبيق نمط قيادي واحد، فالقائد يتوجب عليه تحليل المشكلات أو الأزمات التي تعترض سبيل نجاح المنظمة التي يشرف عليها، لذا يستلزم عليه تقديم الحلول، إضافة إلى تشخيص التنظيم الذي أصبح ضرورة ملحة تقتضيه العولمة وذلك قصد فهم مواطن الخلل في كل عمليات التنظيم ومن ثم تعديل هذه العيوب أو تغييرها للوصول إلى فعالية قيادية راشدة.

ثانياً. القيادة وإستراتيجية إدارة الشأن العام: مقارنة نحو ترشيد الفعل السلوكي أثناء الأزمات.

في الواقع ليست هناك طريقة موحدة أو نموذج واحد لإدارة المؤسسات والتعامل مع جميع الأزمات على اختلاف أنواعها. ولكن الباحثين وأصحاب الخبرة والمتخصصين قد أوصلوا بناءً على التجارب العلمية والعملية بالأخذ بعدة أمور، وملاحظة مجموعة من الاعتبارات خلال مراحل التعامل مع الأزمات، وذلك لاحتوائها ومجابهتها بفاعلية وبالحد الأدنى من الضرر والتضحيات.

وانطلاقاً من هذه المعطيات فإنه سيتم تقسيم مراحل التعامل مع الأزمة إلى ثلاث مراحل رئيسية: مرحلة ما قبل الأزمة، ومرحلة الأزمة، ومرحلة ما بعد الأزمة (إعادة التوازن)²¹.

1- مرحلة ما قبل الأزمة: تمثل نشاطات منظمة ومنسجمة للحيلولة دون وقوع الأزمة ما أمكن ذلك، أو على الأقل تخفيف حدة آثارها السلبية في حلة عدم القدرة على درئها. وستتبع ذلك القدرة على وضع خطة مدروسة ومتكاملة لمواجهة الكارثة – أو الأزمة وتحديد الإمكانيات الضرورية لتنفيذها، كما تشمل تدريب الأفراد والمجموعات للقيام بأدوارهم في مرحلة المواجهة. وكذلك إتباع الأساليب لاختيار مدى فاعلية خطة المواجهة بغرض استحداث ما يعين في زيادة فاعليتها²².

والحقيقة أن عدم القدرة على التنبؤ بالأزمة مع ضخامة أضرارها عندما تحدث تجعل من إدارة الأزمة مهمة شاقة، ولكن التطور الذي حدث في العلوم وأساليب استطاع أن يساعد المجتمعات في تقليل آثار الأزمات من خلال مرحلة التلطيف والاستعداد²³. وتشمل هذه المرحلة تحليل المخاطر المحتملة وتقدير الإمكانيات المتوفرة، وتحديد الإجراءات المخففة لآثار الأزمة، ومتابعة تنفيذ وصيانة النظم والإجراءات مع الاستفادة من التجارب في تحقيق درجة أعلى من الحيطة للحيلولة دون وقوع الأزمة المتوقعة، أو على الأقل للتقليل من

حدوث آثارها. وتعمل القيادة على إعداد الخطط المتكاملة لمجابهة الأزمة، ولذا لا بد وان تتوافر فيها العناصر التالية :

- استقراء احتمالات المتوقعة من المتغيرات وفق الظروف الشرطية لطبيعة الحالة على أن يشمل ذلك سيناريوهات بديلة لمواجهة كل الاحتمالات .
- تحديد الإمكانيات المادية والفنية المتوفرة لدى المؤسسات الرسمية في مختلف مستويات الوظيفة مع إجراء مسح للإمكانيات الفنية والقدرات المتوفرة لدى القطاع الأهلي أو الخاص للاستعانة بها متى استوجبت الضرورة لذلك²⁴.
- تأمين شبكة من الاتصالات الفعالة تحقق التوجه والتحكم في العمليات أثناء حدوث الأزمة ، تؤمن التنسيق المبني على التفاعل والتمازج بين كل النشاطات.

● أن يتم تحديد كل عناصر الخطة وما يتصل بها من تدابير ونظم وإجراءات بالمشاركة الفعلية لكل المؤسسات والأجهزة المعنية على اختلاف مستوياتها الوظيفية.

والواقع أن هذه المرحلة هي المرحلة التي تتبلور فيها معالم بروز الأزمة وتبدأ في التطور حتى تنتج أزمة تظهر جليا للرأي العام ، ويصبح من الصعب على قيادة المنظمة إنكارها.

إن مرحلة ما قبل الأزمة تتطلب الكثير من الإجراءات والاستعدادات المبكرة التي تسهم في مواجهة الأزمة، فوضع الخطط الرئيسية والخطط البديلة وتشكيل لجان²⁵ يصبح ضرورة تقتضيها تحديات الأزمة للتغلب عليها وتحويل آثار الأزمة السلبية التي يمكن أن تسببها واستثمارها إلى آثار ايجابية تساهم في تنمية المنظمة. ومما يجب التوقف عنده في هذا المضمار محدودية الدورات التدريبية الخاصة ولعل ذلك يعود إلى اعتقاد القائد الذي يكون على رأس المنظمة بأنه يمكن له أن يتأقلم مع الأزمات وأنه يمكن أن يجابه الوضع الازموي ويتغلب عليه بحكم ما يراه في تجربته الإدارية وأقدميته في السلك ودرجة وظيفته دونما حاجة إلى تدريب خاص، وهو اعتقاد خاطئ ولا يخلو من المجازفة.

2- أثناء الأزمة (المواجهة): تعد هذه المرحلة الاختبار الحقيقي للقيادة وخططها

التي تم إعدادها مسبقا وللتدريب الذي حدث قبل وقوع الأزمة فيقدر الجهد وحسن التخطيط الذي بذل من طرف القيادة في مرحلة ما قبل الأزمة يتحدد نجاحها في إدارة الأزمة وفي عمليات مواجهتها. والحقيقة التي لا مناص منها هي ضرورة أن تكون القيادة المشرفة على المنظمة ذات خبرة وتتمس بسمة الإبداع في القرارات مما يساعدها على التصدي للأزمة وفق سياسة محكمة تأخذ في عين الاعتبار الظروف والأبعاد الاجتماعية والسياسية كافة، بحيث تأتي قراراتها سليمة وإجراءاتها صائبة²⁶ وتكثر في الغالب التدخلات أوقات وصول الأزمة إلى مرحلة الأوج من قبل العديد من الفاعلين مما يؤثر في بعض الحالات على قرارات قيادة فريق الأزمة والعمل على التشويش على معلوماته بخصوص الأزمة، لذا يستحسن أن يرأس

فريق الأزمة أعلى منصب رسمي في المنظمة بحيث تنوب جميع التدخلات من طرف الفاعلين، وليس بمستغرب في الحقيقة بان الأزمات والكوارث من الأمور التي تخلق تنافسا بيروقراطيا وتعارضا بين أجهزة إدارة الأزمة، وهذا التنافس ليس فقط لهد مشترك، وإنما لشعور كل جهاز بان حالات الأزمات هي الأساس في الحصول على السلطة والاعتبار في مرحلة ما بعد الأزمة²⁷.

إن الأزمات تختلف في طبيعتها وأهدافها فهناك خصائص لكل أزمة وتدايعات من شأنها أن تحدد منحنى وسير كل أزمة. ولذلك القيادة في المنظمة مطالبة باتخاذ إجراءات عند حدوث الأزمات منها :

- أن تتوافر الكفاءة لمركز التوجيه والتحكم في الأزمة طوال فترة مجابهة الأزمة بالفقر الذي يمكنه من استقبال كافة التقارير وبعث التوجيهات بالدقة والسرعة المطلوبة، وان يهتم هذا المركز أيضا بالتغذية الاسترجاعية من كافة الأطراف للتصرف على ما تم تنفيذه وما برز من تطورات جديدة تستدعي تعديلات أو تغييرات في القرارات والاجراءات.

- محاولة ضبط النفس وعدم التسرع في ردود الفعل والتأني في كل خطوة مع دراسة جميع الاحتمالات وكافة التبعات المتعلقة بأي تحرك²⁸.

- أن تكون جميع قنوات المعلومات مفتوحة لاستقبال البيانات والمعلومات كافة من جميع المصادر الرسمية وغير الرسمية مع عدم إغفال أي معلومة عن الحدث قبل تحليلها واختبارها.

- ضرورة توزيع الأعمال والصلاحيات على فريق الأزمة بشكل واضح ودقيق.

- المحافظة على سرية العمليات والمعلومات والاتصالات، وأن يتم تحديد مستويات السرية لكافة الوثائق والإجراءات وإحاطة المعنيين بذلك.

كل هذه العمليات من شأنها أن تخفف من حدة الأزمة وتجعل من صانع القرار يتحكم في معطيات الأزمة فيتصرف بفاعلية وذكاء معها، لذلك فالمعلومات الدقيقة والصحيحة لها الأثر البارز في تحديد فاعلية القرارات التي يمكن أن تعمل على تشييب الأزمة مما يعني أن القيادة الإبداعية تساهم بفكرها ووزنها في المنظمة باجتياز السلبيات التي يمكن أن تحيط بالأزمة وتعمل على التدخل بحكمة واستبصار للحيلولة دون وقوع أضرار للمنظمة والمحافظة على قيم المنظمة .

لهذا فنمط القيادة الفعالة يلعب دور كبير في إرساء ثقافة النجاح وتحقيق الأهداف وإبداء العمل على تخطيط بعيد المدى يجعل من سياسة المنظمة تستند إلى الرشادة والفاعلية والعقلانية في التسيير دون الخوف من المصير المجهول بثقة.

3- ما بعد الأزمة: إن مهمة القيادة الإبداعية في إدارة الأزمة لا تنتهي بمجرد مجابهة الأزمة أثناء أوجها وإنما تمتد إلى مرحلة أخرى وهي محاولة علاج الآثار الناتجة عن تلك الأزمة، وإعادة بناء المنظمة والعمل على تحقيق

أهدافها والمحافظة على قيمها، ووضع الضوابط لعدم تكرارها، إضافة الاستفادة من الدروس المستخلصة للمستقبل .

إن مرحلة إعادة التوازن للمنظمة لوضعها السابق أو على نحو أفضل وهو أمر يستحق أن يكون هدفاً يستوجب على القيادة وعياً بأهمية المرحلة وتطلعاً للإنجاز وقدرة على التخطيط الاستراتيجي على نحو متكامل وسريع، وتحديدًا بيئياً لأوجه العون التي يمكن أن تدعم بها السلطات المركزية الجهود، كما ينبغي أن لا يكون الاهتمام في هذه المرحلة محصوراً في إعادة البناء، وإنما أيضاً بذات القدر من الأهمية في زيادة كفاءة وفعالية التدابير والنظم التي يمكن أن تحول دون كوارث مستقبلية مماثلة أو على أقل تقدير الحد من أضرارها المحتملة بأعلى درجة ممكنة²⁹. وهناك من الباحثين من يشير إلى أن بعض القيادات وما أن تنتهي من إخماد الأزمة أو التغلب عليها حتى تبدأ رحلة الانتعاش بالنصر وإهمال المشاكل التي تنشأ في المنظمة دون النظر إليها بعين المتخصص فتحدث الفوضى داخل التنظيم ولا يستيقظ حتى تعصف بالمنظمة أزمة مماثلة أو تهدد قيمها.

لذا فإن القيادة الإبداعية تتنبه إلى هذه الملاحظات فتعمل على تشكيل لجان عديدة ومختصة مهمتها الأساسية إعادة البناء ووضع الضوابط لعدم تكرار ما حدث، إضافة إلى إجراء البحوث والدراسات المختلفة حول مسببات ما حدث- مصدر نشوء الأزمة- ومسارها وكيفية مواجهتها وذلك مع التركيز على المسببات التي التصقت بعمليات إدارة الأزمة ودراسة أسبابها ووضع الحلول لعدم تكرارها .

ثالثاً. بناء القرار الاستراتيجي في التنظيم السياسي والإداري.

تمثل القيادة أهم المقومات الرئيسية التي يتحدد بتطورها وتقدمها مستوى أداء أية منظمة، وعلى قدر كفاءتها وخبراتها وإبداعاتها، وإمامها بكافة جوانب الأزمة بقدر نجاحها في إدارة الأزمة. فصناعة القرار وخاصة أثناء الأزمات تتطلب جهداً وتركيزاً عالياً للخروج بقرارات فعالة وعقلانية تهدف بالأساس إلى القضاء على الأزمة ومحاولة استثمارها نحو تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة، وعلى ضوء هذا سوف نستعرض في هذا المبحث آلية صنع القرار الفعال، وسوف نتطرق إلى أنموذج صنع القرار والعوامل التي يمكن أن تؤثر على فاعلية صنع القرارات وخاصة أثناء الأزمات. ويعد القرار الاستراتيجي عموماً عملية مفاضلة دقيقة بين بديلين استراتيجيين على الأقل، يتمتعان بقيمة واحدة أو متشابهة. وقد يكون القرار حركة واثقة نحو القضاء على حالة من حالات التوتر لتصفية مصادر ذلك التوتر بصورة أو أخرى. وهو بذلك يتضمن إما عمل شيء، أو الامتناع من عمل شيء في الأقل، أو التخطيط لفعل شيء ما في المستقبل.

يلعب القرار الاستراتيجي دوراً كبيراً في تحقيق الأهداف السياسية الإستراتيجية، التي يسعى صناع القرار السياسيين والاستراتيجيين نحو تحقيقها

بمستوياتها المختلفة القريبة المدى، والمتوسطة، والبعيدة، ويتم صناعة هذه القرارات بموجب الأهداف التي تحددها المؤسسة، وتشكل بدورها الإطار النظري لها، وتمثل الترجمة الحقيقية التي تسعى الكيانات لإنجازها.

1. مفهوم القرار: يعد القرار الاستراتيجي أحد الحلقات المهمة في عملية صياغة الإستراتيجية، ويستند إلى نتائج عملية التحليل الاستراتيجي التي تقوم بها المنظمات، إذ يتم تكوين مجموعة بدائل متاحة، ويكون القرار الاستراتيجي أفضلها من وجهة نظر الإدارة، ويتم انتقائه والعمل بموجبه للفترة المستقبلية لتحقيق ما تصبوا إليه من أهداف، بدوره سيؤدي إلى انتقال المنظمة نحو وضع أفضل مما هي عليه. فقد حظي مفهوم القرار الاستراتيجي باهتمام الكثير من المفكرين والباحثين من أدباء الفكر الإداري، وقد تباينت المفاهيم الخاصة به بسبب اختلاف مداخل دراسته من قبل كتاب الإدارة وباحثيهم. ويمكن تعريف القرار الاستراتيجي على أنه: عملية بعيدة المدى تقود فيها الأهداف المقررة مسار تعبئة الموارد الجارية والكامنة وتمر بتحليل كمي ووصفي. من هذا التعريف نستنتج أن القرار الاستراتيجي يمتاز بطول المدى. إن انسياب عملية صنع القرار يتطلب مهارات إبداعية للإحاطة بمتغيرات البيئة الداخلية والخارجية. من هذا التعريف نستنتج أن القرار الاستراتيجي يهدف إلى تحقيق رسالة المنظمة.

إن القرار الاستراتيجي هو الاختيار المفضل لدى متخذ القرار من بين البدائل الإستراتيجية المطروحة وذلك لمواجهة موقف استراتيجي يخص أحد جوانب التنظيم الذي يعمل به، وهي قرارات رئيسية تتعلق بأداء رسالة المنظمة وغاياتها وأهدافها تجاه الفرص والمخاطر البيئية، وهي قرارات طويلة المدى وذات تأثير مهم، وتتخذ هذه القرارات في أعلى مستويات التنظيم وتتميز بمركزية عالية.

يعد القرار الاستراتيجي من الأهمية جوهر العملية الإدارية ووسيلتها الأساسية في تحقيق أهداف المنظمة، وحظي القرار بعملية استثنائية في المجالات المختلفة للإدارة، لأنه يسهم بشكل أساسي في التمكين من مواصلة أنشطتها الإدارية بكفاءة وفاعلية. وتكتسب عملية صنع القرارات الإستراتيجية أهمية كبيرة لأنها ترتبط بالنشاط لاكتشاف أهداف جديدة، أو تعديل الأهداف الحالية. ويحزق القرار الاستراتيجي أهمية كبيرة لأنه يحدد الرؤية المستقبلية للمنظمة، ويكون تأثيره شاملاً على الوحدة التنظيمية.

2. تفعيل القرار الاستراتيجي للمنظمات: إن أهم ما يعترض القيادة في أداء مهامها حدوث الأزمات التي تتسبب حتماً في تعطيل وتيرة العمل فيخلق جو من اليأس داخل المنظمة فينعكس سلباً على أهداف المنظمة ويصبح من الصعب تحقيقها في ظل

التوتر السائد، مما يتطلب من القيادة ابتكار حلول للتغلب على الأزمة والعمل على إضفاء مناخ يسمح بتحقيق أهداف المنظمة ويحافظ على قيمها.

إن أهم عملية تتطلب السرعة والدقة من القيادة المسؤولة عن المنظمة هي عملية صنع القرار وخاصة أثناء الأزمات بهدف كبح جماح الأزمة التي تهدد المنظمة والعمل على تطويقها بإحكام عبر قرارات تتسم بالإبداعية لحل الأزمة واستثمارها على المدى المتوسط والبعيد لضمان تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة. والوصول إلى صنع القرار الفعال يتطلب مراحل لا بد من توافرها وهي:

أ. تحديد الهدف بدقة: الهدف هو الموقف المرغوب تحقيقه، أي أن الأهداف هي النتائج المتوقع إحرازها³⁰، وتعمل الأهداف على تحديد الاتجاهات المطلوبة في عملية التخطيط فالأهداف هي خطط عملية واقعية، ولكي تكون الأهداف فعالة لا بد أن تحوز على الإجماع والقبول من كل الفاعلين في المنظمة، فعملية صنع القرارات تعتمد على تحديد الأهداف، فأى شيء يقف عائقاً في طريق الوصول إلى الأهداف المنشودة أو تحقيقها يعد مشكلة لا بد من حلها، وبالتالي عمليتنا صنع القرارات وحل الأزمات أو المشكلات تحتاج إلى أهداف صريحة ومحدودة.

ب. التعرف على حيثيات الأزمة وفرص حلها: دائماً ما تستند عملية صنع القرار على أزمة أو مشكلة رئيسية فيتم بذلك تشخيصها والتعرف عليها وتحديد أبعادها والتحري بدقة السبب الرئيسي لظهورها ومعرفة أسبابها وآثارها، وتتطلب هذه المرحلة من صانع القرار القيام بنشاطات وإجراءات متعددة تتضمن الاستعداد للتعرف على الأزمة، وإجراء الدراسات التحليلية وتحديد النقاط الهامة أو الجوهرية فيها، والتعرف على المشاكل التي يمكن أن تترتب عن عدم حلها، ومعرفة بدقة متى نشأت الأزمة ومعرفة حدودها بالضبط.

ج. مرحلة جمع المعلومات: عندما يتم تحديد الأزمة بدقة لا بد من توافر المعلومات لتصنيفها، فالمعلومات مطلوبة لتحديد خصائص الأزمة وتحديد البدائل والحلول المناسبة لها، فنقسيم الأزمة إلى نسب يمكن من السيطرة عليها وتحديد المعلومات المطلوبة، فتوافر المعلومات الكافية والصحيحة من مصادرها والعمل على ربطها ببعضها البعض حتى تعطي معنى معين يساعد صانع القيادة في التحليل الصحيح للأزمة.

د. تقسيم البدائل: إن ظهور الأزمة يتطلب من القيادة صنع قرار أفضل لحلها وهذا يعني أن يتم اختيار الحل من بين عدة حلول متاحة، ولكل حل من هذه الحلول بعض المزايا والعيوب، إذ لا تتساوي الحلول جميعاً من حيث قدرتها على تحقيق الهدف. وتعتبر هذه المرحلة من المراحل الصعبة وذلك لأن عملية المفاضلة بين البدائل ليست عملية واضحة وسهلة، لأن مزايا وعيوب كل بديل لا تظهر وقت بحثها، ولكنها تبرز عن تنفيذ الحل مستقبلاً. ومما يزيد من صعوبة الموقف وتعمقه أمام صانع القرار في هذه المرحلة، إن عملية المفاضلة بين البدائل تتضمن عوامل غير ملموسة يصعب وضع معايير دقيقة لقياسها فضلاً عن ضيق الوقت المتاح لاتخاذ القرار واكتشاف النتائج المتوقعة لكل بديل

من البدائل المتاحة. ويتطلب تحليل هذه المرحلة بيان معايير تقسيم كل بديل من البدائل المتاحة من حيث: إمكانية تنفيذ البديل وتكاليف تنفيذه، وأثار تنفيذه على المنظمة، وكذلك الآثار الإنسانية والاجتماعية للبديل وانعكاساته على الأفراد والجماعات، ومدى استجابة المرؤوسين أو التابعين وتقبلهم للبديل، والزمن الذي يمكن أن يستغرقه التنفيذ.

هـ. اختيار البديل الأفضل: تعد عملية اختيار البديل الأفضل المتاحة لحل الأزمة أو المشكلة، من أهم الخطوات التي يوليها صانعو القرارات غاية اهتماماتهم، وذلك بعد غربلة البدائل المطروحة واختيار البديل الأفضل الذي يتماشى مع أهداف المنظمة وقيمها السائدة وفق البيئة الخارجية للمنظمة.

و. متابعة التنفيذ: يتبين من خلال ما تم ذكره من مراحل لعملية صنع القرار أنها لا يمكن أن تنتهي بمجرد اختيار البديل الأفضل بل تتم العملية عن طريق تضافر جهود الجميع، ويصبح صانع القرار ملزم بشرح أبعاد القرار والقيام بجهد في عملية الإقناع لتسهيل عملية التنفيذ والوصول إلى تحقيق الهدف الرئيسي للقرار حتى يتم حل الأزمة.

ن. التقسيم والمتابعة: يعتبر تقسيم ومتابعة القرارات عملية ضرورية ينبغي أن يقوم بها من يتبنى منهج صنع القرار في الدراسات السياسية، وذلك للوصول إلى معرفة مدى صحة القرار المتخذ، ومدى تنفيذه على الواقع، وبذلك معرفة قيمة القرار وأثره، واستعمال ذلك كله في الدراسات المستقبلية والاستفادة منه في الحياة العملية عند التعرض إلى مشاكل أو أزمات مشابهة للخروج بأقل الأضرار.

4. العوامل المؤثرة في فاعلية القرار: لا بد من ذكر مجموعة من العوامل التي تؤثر في سلوك القائد أثناء اختياره بين البدائل المتاحة لصنع القرار، تؤثر في فاعلية القرار. تتمثل هذه العوامل في القيود التي تفرضها القوانين على القائد وفي الضغوط الداخلية والخارجية التي يتعرض لها أثناء صنع القرار، يضاف إلى ذلك بعض العقبات التي قد تحول دون صنع القيادة قرار فعالاً.

ومن العقبات التي تؤثر في فاعلية القرار نذكر من بينها أهمها:

أ. النصوص التشريعية: هذه القيود تكون مفروضة على القيادة بحكم منصبها الرسمي، ولذلك فهي تشكل عقبات رسمية، حيث يعتبر القرار جزءاً من السياسة العامة للدولة، ويكون القائد مضطراً - حتى يضمن فاعلية القرار - أن يأخذ في اعتبار عوامل معينة أهمها: آراء رؤسائه، مشورة مرؤوسيه، الالتزام بالقوانين، الميزانية، الاعتمادات المالية المخصصة له، أثر القرار على الخطة المرسومة، مدى وقع القرار على السلطات العليا التي يجب أن توافق عليه، اللجان البرلمانية التي ستقره، الرأي العام الذي يمكن أن يقبله أو يهاجمه. فالتعقيدات تستمر في إعاقة عملية صنع القرار لزيادة درجة التخصص والبيروقراطية التي تنتم بها العملية وغير من المعوقات التنظيمية.³¹

ب. العوامل الإنسانية: وهي ترشد سلوك القائد وتوجهه نحو اختيار البديل الأفضل وهي إما أن تكون نابعة من شخص القائد أو سلوك مساعديه أو مرؤوسيه.

خاتمة -

إن القيادة تلعب دور مهما ومحوريا في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للكيان الإداري المسؤولة عنه والحفاظ على استمراريته عبر صناعة قرارات تخضع إلى العقلانية خاصة عند حدوث الأزمات التي تتطلب السرعة والوعي والعقلانية من طرف القيادة لصنع واتخاذ قرارات تكفل تشييب الأزمة والقضاء عليها كليا، إلا أن ذلك لا يتأتى إلا عبر توفر محيط ملائم للقيادة من معلومات دقيقة توضح الأزمة بكل تفاصيلها وتداعياتها التي يمكن أن تحدثها، ما يسمح للقيادة بتفجير طاقاتها الإبداعية لحل الأزمة عبر آلية واضحة ورشيده تؤدي إلى استثمار الجو الذي خلقته الأزمة نحو تحقيق أهداف الكيان الإداري. إلى أن هناك عوائق تكبح عمل القيادة وخاصة أثناء الأزمات نظرا لتسارع وتيرة الأزمة وعدد من الفاعلين المؤثرين، تؤدي حتما إلى قصور القرارات وعدم فاعليتها في التطبيق مما ينعكس سلباً على أداء القيادة أثناء الأزمات.

الهوامش -

¹ نواف كنعان، القيادة الإدارية، ط1، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2009م، ص ص 86، 87.

² أبو الفضل محمد بن مكرم ابن منظور، لسان العرب، المجلد12، ط01، بيروت: دار صادر، 2000م، ص 315.

³ شوقي طريف، السلوك القيادي وفعالية الإدارة، القاهرة: دار غريب، 1992م، ص 34.
⁴ Bass Bernard, **Leadership psychology and organization behavior**, (New York, Harpers publishers, 1960), p90.

⁵ محمد حسنين العجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، ط01، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2008م، ص 63.

⁶ المرجع نفسه، ص 63.

⁷ محمود معن عياصرة، مروان محمد بني أحمد، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، ط1، عمان: دار حامد، 2008م، ص 151.

⁸ محمود معن عياصرة، مروان محمد بني أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 152.

⁹ طارق المجذوب، الإدارة العامة: العملية الإدارية والوظيفة العامة والإصلاح الإداري، ط01، حلب: مكتبة الحلبي الحقوقية، 2002م، ص 623.

¹⁰ محمود معن عياصرة، مروان محمد بني أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 153.

¹¹ عامر مصباح، خصائص القيادة عند الرسول ﷺ، الجزائر: دار هومة، 2003م، ص 91.
¹² المرجع نفسه، ص 92.

¹³ أحمد محمد عوض، الإدارة الإستراتيجية: الأصول والأسس العلمية، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2004م، ص 06.

- ¹⁴ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الاستراتيجية: لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، القاهرة: مجموعة النيل العربية، 1999م، ص 27.
- ¹⁵ سيد الهواري، المدير الفعال: الكفاءات المحورية، القاهرة: مكتبة عين شمس، 2006م، ص 40.
- ¹⁶ سيد الهواري، القائد التحويلي وتغيير المستقبل، القاهرة: مكتبة عين شمس، 2005م، ص 47.
- ¹⁷ إليزابيث وليري، قيادة الأعمال، تر: (أمين أيوبي)، بيروت: دار أكاديميا انترناشيونال، 2003م، ص 80.
- ¹⁸ أحمد محمد عوض، الإدارة الاستراتيجية: الأصول والأسس العلمية، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2004م، ص 06.
- ¹⁹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الاستراتيجية: لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، القاهرة: مجموعة النيل العربية، 1999م، ص 27.
- ²⁰ سيد الهواري، المدير الفعال: الكفاءات المحورية، القاهرة: مكتبة عين شمس، 2006م، ص 40.
- ²¹ محمود عساف، أصول الإدارة، القاهرة: دار النشر العربي، 1995م، ص 157.
- ²² نواف كنعان، اتخاذ القرارات الإدارية، الرياض: مطابع الفرزدق، 1985م، ص 127.
- ²³ عز الدين الرزام، التخطيط للطوارئ وإدارة الأزمات في المؤسسات، ط01، عمان: دار الخوجة، 1995م، ص ص 115-117.
- ²⁴ نواف كنعان، اتخاذ القرارات الإدارية، مرجع سبق ذكره، ص 131.
- ²⁵ محمد سعود النمر، وآخرون، الإدارة العامة: الأسس والوظائف، الرياض: مطابع الفرزدق التجارية، 2001م، ص 169.
- ²⁶ سعد الدين عشاوي، الاتصالات وإدارة الأزمات، الرياض: المركز العربي للدراسات، (د.س.ن)، ص 14.
- ²⁷ محمد صدام جبير، ((إدارة الأزمات))، مجلة آفاق الاقتصادية، دبي، المجلد 09، العدد: 83، 1989م، ص 84.
- ²⁸ أحمد فهد الشعلان، ((مواجهة الأزمة الأمنية من منظور إداري))، المجلة العربية للدراسات الأمنية والتدريب، الرياض، المجلد 11، العدد: 21، 1996م، ص 161.
- ²⁹ عز الدين الرزام، التخطيط للطوارئ وإدارة الأزمات في المؤسسات، ط01، عمان: دار الخوجة، 1995م، ص 128.
- ³⁰ حسين سلامة عبد العظيم، تحديات القيادة للإدارة الفعالة، ط01، بيروت: دار الفكر، 2005م، ص 76.
- ³¹ نواف كنعان، اتخاذ القرارات الإدارية، مرجع سبق ذكره، ص 393.

قائمة المصادر والمراجع -

- نواف كنعان، القيادة الإدارية، ط01، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2009م.
- شوقي طريف، السلوك القيادي وفعالية الإدارة، القاهرة: دار غريب، 1992م.
- محمد حسنين العجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، ط01، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2008م.
- محمود معن عياصرة، مروان محمد بني أحمد، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، ط1، عمان: دار حامد، 2008م.
- طارق المجذوب، الإدارة العامة: العملية الإدارية والوظيفة العامة والإصلاح الإداري، ط01، حلب: مكتبة الحلبي الحقوقية، 2002م.
- عامر مصباح، خصائص القيادة عند الرسول ﷺ، الجزائر: دار هومة، 2003م.
- أحمد محمد عوض، الإدارة الإستراتيجية: الأصول والأسس العلمية، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2004م.
- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية: لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، القاهرة: مجموعة النيل العربية.
- سيد الهواري، المدير الفعال: الكفاءات المحورية، القاهرة: مكتبة عين شمس، 2006م.
- سيد الهواري، القائد التحويلي وتغيير المستقبل، القاهرة: مكتبة عين شمس، 2005م.
- إليزابيث وليري، قيادة الأعمال، تر: (أمين أيوبي)، بيروت: دار أكاديميا انترناشيونال، 2003م.
- أحمد محمد عوض، الإدارة الإستراتيجية: الأصول والأسس العلمية، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2004م.
- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية: لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، القاهرة: مجموعة النيل العربية.
- سيد الهواري، المدير الفعال: الكفاءات المحورية، القاهرة: مكتبة عين شمس، 2006م.
- محمود عساف، أصول الإدارة، القاهرة: دار النشر العربي، 1995م.
- نواف كنعان، اتخاذ القرارات الإدارية، الرياض: مطابع الفرزدق، 1985م.
- عز الدين الرازم، التخطيط للطوارئ وإدارة الأزمات في المؤسسات، ط01، عمان: دار الخوجة، 1995م.
- محمد سعود النمر، وآخرون، الإدارة العامة: الأسس والوظائف، الرياض: مطابع الفرزدق التجارية.
- سعد الدين عثماوي، الاتصالات وإدارة الأزمات، الرياض: المركز العربي للدراسات، (د.س.ن).

- عز الدين الرزام، التخطيط للطوارئ وإدارة الأزمات في المؤسسات، ط01، عمان: دار الخوجة، 1995م.
- حسين سلامة عبد العظيم، تحديات القيادة للإدارة الفعالة، ط01، بيروت: دار الفكر، 2005م.
- أحمد فهد الشعلان، ((مواجهة الأزمات الأمنية من منظور إداري))، المجلة العربية للدراسات الأمنية والتدريب، الرياض، المجلد 11، العدد: 21، 1996م.
- محمد صدام جبير، ((إدارة الأزمات))، مجلة آفاق الاقتصادية، دبي، المجلد 09، العدد: 83، 1989م.
- أبو الفضل محمد بن مكرم ابن منظور، لسان العرب، ط01، بيروت: دار صادر، 2000م.
- Bass Bernard, **Leadership psychology and organization behavior**, (New York, Harpers publishers, 1960)