



استراتيجية القيادة الإدارية وعلاقتها بالتميز المؤسسي

دراسة نظرية في رؤية سلطنة عمان 2040

رقية خميس جمعة الفلاحية

طالبة باحثة في سلك الدكتوراه في كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية المحمدية

د: خديجة النصيري

أستاذة في كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية المحمدية، جامعة الحسن الثاني بالدار البيضاء

المغرب

الملخص

تسعى الدراسة إلى التعرف على دور استراتيجية القيادة الإدارية في تحقيق التميز المؤسسي، وتحديد أنماط القيادة الإدارية ومدى تحقيقها للتميز المؤسسي. والكشف عن مدى حضور استراتيجية القيادة الإدارية في رؤية عمان 2040. تم تأطير الأهداف السابقة بإشكالية مركبة حددت لغويا في التالي: كيف تؤثر استراتيجية القيادة الإدارية في تحقيق التميز المؤسسي؟ وهل يرتبط التميز المؤسسي بنوع أو نمط القيادة الإدارية؟، وما مدى حور استراتيجية القيادة الإدارية في رؤية عمان 2040؟، ومن ثم تم تفكيكها نظريا تحليلها وتفسيرها باستخدام المنهج الاستنباطي في ضوء النظريات الحديثة لكل من علم الإدارة، وسوسولوجيا التنظيمات، علم النفس الاجتماعي، وعلم النفس الإداري، بالإضافة لما سبق تم الاعتماد على منهج تحليل المضمون في قراءة رؤية عمان 2040، وتوصلت الدراسة إلى أن استراتيجية القيادة الإدارية بأنها فن التدبير والتسيير للمؤسسة أو التنظيم من خلال. وتتجلى في أبسط صورها بالفاعلية والديناميكية والمستمرة بين القائد والآخرين، وبالتالي يتحقق الرضا الوظيفي وتتعزيز دافعية الإنجاز مما تساهم في نهاية المطاف في تحقيق كل من تميز المؤسسة وريادتها بل وجوده مخرجاتها. وأن القيادة الإدارية الديمقراطية تعتبر النوع الوحيد من أنواع القيادة التي تحقق التميز المؤسسي، لأن التميز المؤسسي ضرورة من ضرورات التطوير الإداري والذي بدوره يتطلب تطبيق استراتيجية القيادة الإدارية بنظرياتها الحديثة.

الكلمات المفتاحية: استراتيجية القيادة الإدارية، التميز المؤسسي.



Abstract

The study seeks to identify the role of administrative leadership strategy in achieving institutional excellence, identify administrative leadership styles and the extent to which they achieve institutional excellence, and reveal the extent of the presence of administrative leadership strategy in Oman Vision 2040. The previous objectives were framed by a complex problem defined linguistically as follows: How does administrative leadership strategy affect the achievement of institutional excellence? Is institutional excellence related to the type or style of administrative leadership? And, to what extent is the administrative leadership strategy distorted in Oman Vision 2040? These questions were then theoretically deconstructed, analysed, and interpreted using the deductive approach in light of modern theories of management science, organizational sociology, social psychology, and administrative psychology. In addition to the above, the content analysis approach was used to interpret Oman Vision 2040. The study concluded that administrative leadership strategy is the art of managing and administering an institution or organization through... It is manifested in its simplest forms through effective, dynamic, and continuous communication between the leader and others. Consequently, job satisfaction is achieved and achievement motivation is enhanced, which ultimately contributes to achieving both the institution's excellence and leadership, and even the quality of its outputs. Democratic administrative leadership is the only type of leadership that achieves institutional excellence, because institutional excellence is a necessity for administrative development, which in turn requires the application of the administrative leadership strategy with its modern theories.

Keywords: Administrative Leadership Strategy, Institutional Excellence.



1. مقدمة

تعد التنظيمات والمؤسسات ميزة المجتمعات الحديثة وسمة من سمات تقدمها وتطورها، بل إن ظهورها يعد ضرورة حتمية فرضتها التغيرات والتحولات التي عرفتتها هذه المجتمعات سواء على المستوى الاقتصادي أو الإداري أو الاجتماعي أو السياسي، ... إلخ. " فتغيرت معها طبيعة الإدارة كما نعرفها في القرن العشرين، حيث كانت الإدارة الكلاسيكية قائمة على افتراض محدد بضع الأهداف للعاملين لتنفيذها، ووضع القواعد واللوائح لكي يسيروا عليها، وتصميم هيراركي من أعلى إلى أسفل للسيطرة، ووضع ضوابط رقابية، والتفتيش لضمان التنفيذ. ومع بداية القرن الحادي والعشرين أصبح الهدف العام من الإدارة هو استناره حماس العاملين وإفساح المجال لقدراتهم الابتكارية، والبحث عن رؤى مستقبلية وأمال مشتركة، وتكوين قيم وقناعات مشتركة، وإعطائهم سلطات واسعة للتكيف مع الظروف المعاصرة"¹، وهذا يؤكد على أهمية استراتيجية القيادة الإدارية الإيجابية الفاعلة كاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية للمؤسسة التي تحقق في نهاية المطاف تميز المؤسسة خدمة أو صناعية في جميع النواحي. وبالرغم من ارتباط التنظيم أو المؤسسة بعلوم الإدارة والاقتصاد إلا أنها هذه المؤسسة يؤطرها بنائياً جماعة اجتماعية تتصف بالدينامية وتتفاعل داخلياً وخارجياً ضمن أهداف وظيفية محددة مسبقاً لذلك فالمؤسسة هي بنية اجتماعية وبالتالي كان لها حضور وازن ضمن علم السوسولوجيا وبالأخص حقل سوسولوجيا التنظيمات منه الذي يهتم بدراسة الهياكل التنظيمية، والعلاقات الاجتماعية داخل المؤسسات، وديناميكيات العمل فيها (سواء كانت شركات، منظمات غير ربحية، أو مؤسسات حكومية)، وطبيعة تفاعل الأفراد داخل هذه المؤسسات، والكيفية التي تؤثر بها هذه التفاعلات على الأداء الفردي والجماعي. بالتالي فالمؤسسة اجتماعياً هي بنية أو تنظيم تتشكل بحسب تالكوت بارسوز من خمسة انساق حددها في كتابه الشهير الفاعل والتنظيم بكل من النسق الثقافي، الاقتصادي، الشخصي، السياسي، التنظيمي، تتخللها علاقات وتفاعلات تحمل من جهة هوية الفاعلين الذين يسعون إلى تحقيق أهداف معينة قد تتفق مع أهداف المؤسسة أو لا، ومن جهة أخرى تقوم وظيفياً بتنظيم السلوك بالشكل الذي يحقق أهداف المؤسسة، وهنا يكمن " الدور الأساسي للمدراء القادة (قمة الهرم) في التوفيق بين أهداف الموظفين (قاعدة الهرم) وأهداف المؤسسة بما يحقق دينامية المؤسسة وتميزها بالاعتماد على استراتيجية القيادة الإدارية الفاعلة الإيجابية"². لذلك تعد استراتيجية القيادة في الإدارة التنظيمية المؤسساتية من أهم الاستراتيجيات التي تعمل على توجيه كافة الموارد المادية والبشرية نحو تحقيق الأهداف والتميز المؤسسي، حيث يرتبط هذا الأخير بعلاقة طردية مع فاعلية القيادة في الاستفادة من طاقات العاملين من خلال توفير بيئة تعزز دافعية الإنجاز وتوفير الرغبة والحماس لديهم لبذل أقصى. وبالتالي فاستراتيجية القيادة إدارياً تشير لعملية فنية تنظيمية إبداعية ابتكارية تعاونية تشاركية تروم بالأساس لتدبير وتسيير المؤسسة من قبل المدير(القائد) بالاعتماد على ما يمتلكه من مهارات علمية وكفايات مهنية وخصائص سيكوسوسولوجية من جهة، وعلى تلك اللوائح والقوانين النافذة التي تؤطر التنظيم أو المؤسسة إدارياً.

وسلطنة عمان كغيرها من الدول والمجتمعات أهدت كغيرها بتميز مؤسساتها الحكومية في سيورة التطوير والتحديث لأجهزة الدولة فلم تقتصر على تطوير وتحديث البيات التحتية المادية للجانب المؤسساتي بل تزامنت هذه السابقة بتطوير الموارد البشرية من خلال عمليات وبرامج تعليمية وتدريبية مهنية مع إصلاحات قانونية ولوائح تنفيذية تسعى لتحقيق التميز المؤسساتي لعل أبرزها اللوائح التنفيذية التي تحدد عمليات الترقية لمناصب صنع القرارات في كافة المؤسسات الحكومية كلاً بحسب نوع الوزارة وطبيعة المنصب السيادي القيادي وبما ينسجم مع مقتضيات الدستور العماني والقوانين السلطانية النافذة. وفي هذا المقام تعدد الأمثلة لاهتمام الجانب الرسمي بالقيادة المؤسساتية التي تتجلى لنا بوضوح بطرق اختيار القادة والمدراء القائمة على الكفاءة والشفافية، بالإضافة لإعداد وتدريب القادة والمدراء قبل وأثناء الخدمة. ناهيك عن حضور استراتيجية القيادة الإدارية في رؤية عمان 2040 بصورة غير مباشرة لعلم الحكومة الرشيدة للسلطنة المسبق بأنها أحد عناصر التميز المؤسساتي.

2. إشكالية الدراسة

تظل المؤسسة الحكومية العمود الفقري للدولة الأمة التي تربط المجتمع بصناع القرار أو بالنخبة. وتعتبر خصائص المؤسسة الحكومية وتميزها مقياساً لتطور وتقدم المجتمع وحدائته التي لا تنفصل البتة عن مفهوم التنمية المستدامة والشاملة. إلا أن هذه المؤسسة ليست بنيات مادية جامدة وحسب بل يؤطرها أفراد ضمن هيكل إداري بيروقراطي هرمي يتربع المدراء قمة الهرم ويطلق عليهم بالقادة أو صانعي القرار. وبالنزول



التدريجي للهرم تقل صلاحيات الأفراد حتى تكاد تكون منعدمة في قاعدة الهرم (الموظفين) وخاصة في المؤسسة التي تستخدم أسلوب إداري صرف أو نمط قيادة إدارية دكتاتورية. وبالتالي يتأثر تميز المؤسسة وجوده مخرجاتها بطبيعة العلاقة بين القمة والقاعدة، وهنا تكمن أهمية هذه الدراسة النظرية في أنها قد تساهم في رفع قدرات المديرين والقيادة بالمؤسسات الحكومية من خلال الإجابة على إشكالية مركبة يمكن صياغتها لغويا في الجملة الاستفهامية التالية: في كيف تؤثر استراتيجية القيادة الإدارية في تحقيق التميز المؤسسي؟ وهل يرتبط التميز المؤسسي بنوع أو نمط القيادة الإدارية؟، وما مدى حور استراتيجية القيادة الإدارية في رؤية عمان 2040؟، والتي سيتم تفكيكها نظريا وتحليلها وتفسيرها سوسولوجيا عبر كل من المنهج الاستنباطي القائم على كل من نظريات القيادة في علم لإدارة والسوسولوجيا، ومنهج تحليل المضمون في قراءة رؤية عمان 2040.

3. أهداف الدراسة

تسعى الدراسة لتحقيق جملة من الأهداف محددة بكل من التعرف على دور استراتيجية القيادة الإدارية في تحقيق التميز المؤسسي، وتحديد أنماط القيادة الإدارية ومدى تحقيقها للتميز المؤسسي. والكشف عن مدى حضور استراتيجية القيادة الإدارية في رؤية عمان 2040.

4. الدراسات السابقة

- دراسة (المنصور، 2005)³: وهدفت إلى التعرف على فاعلية القيادات الإدارية ومدى مساهمتها في صنع القرارات الرشيدة وأثر هذه القرارات في أداء العاملين بديوان الزكاة، وكذلك التعرف على مدى اهتمام القيادات الإدارية بالجوانب الإنسانية ورفع الروح المعنوية للعاملين وأثر ذلك على مستوى الأداء بديوان الزكاة. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: إن العلاقة بين القيادة الإدارية والروح المعنوية لدى العاملين في المؤسسة تحظى باهتمام لأن ارتفاع وانخفاض الروح المعنوية تؤثر على الإنتاج، عدم رغبة القيادات الإدارية في مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات. كما أوصت الدراسة بتوسيع قاعدة المشاركة بين القيادات الإدارية والمرؤوسين، وكذلك إتاحة المجال للمرؤوسين للتعبير عن آرائهم ومقترحاتهم.
- دراسة (مطر، 2008)⁴: وهدفت إلى التعرف على أنماط القيادة الإدارية السائدة لدى المسؤولين التنفيذيين في مجلس الشورى ومستويات التمكين السائدة في مجلس الشورى، وكذلك التعرف على العلاقة بين النمط القيادي الإداري ومستوى التمكين في مجلس الشورى، وأيضاً التعرف على أهم المعوقات التي تواجه التمكين بمجلس الشورى. من نتائج الدراسة: أن المدير يشجع الموظفين على الإبداع، وكذلك يحظى الموظف بتقدير المدير عندما ينجز عملاً جيداً. وأوصت الدراسة ببحث القيادات الإدارية على انتهاج الأنماط القيادية الحديثة التي تتمثل في (الإستراتيجي، ثم التحويلي، ثم المشارك) من أجل دعم قدرات الأفراد واستثمار جهودها وتحفيزها.
- دراسة (أبو عجيلة، 2015)⁵: وهدفت إلى التعرف على العلاقة بين أنماط القيادة الإدارية الثلاثة (الأوتوقراطي، الديمقراطي، المتساهل) وعناصر المناخ التنظيمي في المدارس الثانوية في ليبيا من وجهة نظر المعلمين. وتوصلت إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل من النمط الأوتوقراطي، وعناصر المناخ التنظيمي (اتخاذ القرار، تنمية الموارد البشرية، الرقابة الإدارية) وهذه العلاقة ذات اتجاه سلبي، وكذلك وجود تأثير أو علاقة بشكل عام بين النمط الديمقراطي وعناصر المناخ التنظيمي.
- دراسة (آمنة، 2018)⁶: وهدفت إلى توضيح مفهوم القيادة الإدارية، والكشف عن أنماط القيادة السائدة في المؤسسة، وكذلك التعرف على مدى العلاقة بين الأنماط القيادية وعملية اتخاذ القرارات. ومن أهم نتائج الدراسة: أن الأنماط القيادية لها أثر كبير على اتخاذ القرارات الإدارية التوافقية في المنظمات، وأن النمط القيادي له دور كبير في اتخاذ القرارات التوافقية.
- دراسة (Sharma & Talwar, 2007)⁷: وهدفت إلى تحديد آراء قيادات المنظمات حول أهم معايير التميز الصالحة للتطبيق على المنظمات كافة. وتوصلت الدراسة إلى نتائج بناء منها نموذج تميز من تسعة معايير هي القيادة، والثقافة والقيم، والتخطيط الإستراتيجي،



العمليات، ونتائج الأعمال، وحسن التوجه، والتحسين المستمر، وتأكيد النجاح والبيئة الخارجية كما توضح الدراسة أن البيئة الخارجية تتكامل مع الثقافة وبيئة العمل ويعتمد تأكيد النجاح على القيادة والثقافة والقيم المشتركة.

• دراسة (صويص والقبح، 2021)⁸: وهدفت إلى التعرف على واقع تطبيق ممارسات القيادة الاستراتيجية، والتعرف كذلك على قدرة البنوك التجارية في الضفة الغربية على تحقيق الأداء المؤسسي، والتعرف على طبيعة العلاقة لممارسات القيادة الاستراتيجية المتمثلة (التوجه الاستراتيجي، الثقافة التنظيمية، رأس المال البشري، الممارسات الأخلاقية) في تحقيق الأداء المؤسسي، والتعرف كذلك على مدى التغيير في المتغير التابع (الأداء المؤسسي) نتيجة التغيير في ممارسات القيادة الاستراتيجية، وللتحقق من فرضيات الدراسة تم اسقاطها ميدانياً على عينة عشوائية بلغ حجمها (114) موظف(ة) في البنوك التجارية في الضفة الغربية. وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها حصول واقع تطبيق ممارسات القيادة الاستراتيجية على نسبة مرتفعة (73.2%)، وحصل مجال تحقيق الأداء المؤسسي على نسبة (67.6%)، وتبين أيضاً وجود علاقة طردية بين ممارسات القيادة الاستراتيجية وتحقيق الأداء المؤسسي، وتبين أن ما نسبته (68.5%) من التغيير في مستوى تحقيق الأداء المؤسسي يعود للتغيير في ممارسات القيادة الاستراتيجية، كما تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) حول محور القيادة الاستراتيجية ومحور الأداء المؤسسي في البنوك التجارية في الضفة الغربية تُعزى لمتغيرات: (النوع، والعمر، وعدد سنوات الخدمة) وعدم وجود فروق تجاه القيادة الاستراتيجية والأداء المؤسسي تبعاً للمؤهل العلمي، والمستوى الوظيفي

• دراسة (سالم، 2017)⁹: وهدفت إلى التعرف على دور الإبداع القيادي في تحقيق التميز المؤسسي في قطاع الأعمال المصري في مصر، وكان من أهم نتائجها: إن الإبداع القيادي له تأثير معنوي على التميز المؤسسي من وجهة نظر أعضاء الإدارة العليا والعاملين بالمصارف قيد الدراسة، والإبداع القيادي يؤثر بشكل كبير على المعرفة كأحد أبعاد التميز المؤسسي، ووجود فروقات معنوية بين آراء أعضاء الإدارة العليا والعاملين حول أثر الإبداع القيادي على التميز المؤسسي.

وعطفاً على ما سبق، وبعد الاستعراض السابق للدراسات السابقة العربية والأجنبية، توصل الباحثين إلى حداثة هذه الدراسات، حيث ركزت على أهمية استراتيجية القيادة الإدارية في المؤسسات المختلفة وخصائصها، ومتطلبات القيادة الاستراتيجية، وأثرها على ثقة المرؤوسين في قادتهم، وركزت بعض الدراسات على التميز المؤسسي، وتحديد آراء قيادات المؤسسات حول أهم معايير التميز مما يعكس أهم استراتيجية القيادة الإدارية في التميز المؤسسي.

5. المقاربة النظرية لاستراتيجية القيادة الإدارية والتميز المؤسسي

1) استراتيجية القيادة الإدارية

يعتبر مفهوم القيادة من أهم المفاهيم في سوسيولوجيا التنظيمات وعلم النفس الاجتماعي وعلم إدارة الموارد البشرية. تطور مفهوم القيادة بتطور علم الإدارة والتسيير نهاية القرن الثامن عشر بالتزامن مع انتقال المجتمع من المجتمع الاقطاعي إلى مجتمع المؤسسات وتطور التصنيع وعلم الاقتصاد والتدبير الذي كان له دور في إحداث طفرة في نظريات علم الإدارة، بالتزامن مع تطور نظريات القيادة والإدارة التنظيمية وغيرها من المتغيرات التي أسهمت بشكل مباشر أو غير مباشر في حاجة تلك التنظيمات والمؤسسات لاستراتيجية القيادة لتحقيق كل من التميز والجودة في مخرجاتهن. ومن ثم احتل مفهوم القيادة أهمية بالغة في القرن العشرين بالتزامن مع الزخم المعرفي الذي يؤكد على أهميتها في دينامية الجماعة وفعاليتها والتحول من الإدارة الكلاسيكية القائمة على الثواب والعقاب وإن الموظف أشبه بالآلة إلى إدارة قائمة على العلاقات الإنسانية ومن أشعرها نظريات الهندسة الاجتماعية المعروفة اصطلاحاً (بالهندرة) من جهة، ومع ظهور تنظيمات إدارية بالغة التعقيد ودخول القانون الإداري في تسيير تلك التنظيمات الرسمية وغير الرسمية من جهة أخرى. لذلك وبالرغم من تعدد التعريفات الاصطلاحية لمفهوم القيادة بتعدد المدارس الفكرية والاتجاهات النظرية والحقل المعرفي الذي انبثقت منه، إلا أنها تتفق في التعريف العام لها بأنها فن عملية التدبير والتسيير والاقناع للآخر. تعريف للقيادة الإدارية بأنها " عملية تواصل وتفاعل متواصلة ومتغيرة وديناميكية بحسب الموقف والظروف حيث تعزى ديناميكية القيادة إلى



التغيرات في البيئة الخارجية، وكذلك ما يرتبط بها من تغيرات في البيئة الداخلية بما تتضمنه من سياسات واستراتيجيات وهياكل تنظيمية بما في ذلك التغيرات في الأحاسيس والمشاعر والتفاعلات الإنسانية¹⁰. ويعرفها " النمساوي فريد ادوارد فيدلير Fred Edward Fiedler يرى بأن القيادة بشكل عام هي عملية التأثير في الآخرين بهدف أداء عمل مشترك وتتطلب هذه العملية أن يقوم شخص ما بتوجيه أعضاء الجماعة على إنجاز عمل معين"¹¹. وتعرف أيضاً عرفت القيادة الإدارية بأنها " النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ وإصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين فالقيادة الإدارية تجمع بهذا المفهوم بين استخدام السلطة الرسمية وبين التأثير على سلوك الآخرين واستمالتهم للتعاون لتحقيق الهدف"¹². وتعرف القيادة الاستراتيجية أيضاً بأنها " فهي تعني قدرة الشخص على التوقع، والرؤية، والحفاظة على المرونة، والتفكير الاستراتيجي، والعمل بمشاركة الآخرين للبدء بعمل التغيرات التي تساعد على خلق مستقبل جيد وقابل للتطبيق للمنظمة"¹³. ونصل في الختام بتعريف استراتيجية القيادة الإدارية من جانب سوسيولوجي إداري بأنها بحسب دراستنا بأنها: فن إقناع الآخر أو فن التدبير والتسيير للتنظيمات والبنى الاجتماعية المختلفة، تتمثل بتلك العمليات التي تهتم بالتكيف الذكي، والقدرة المرتفعة على التعامل مع مختلف المتغيرات والظروف من واقع رؤية مستقبلية مشتركة وواضحة، وتخطي الصعوبات ومواجهة التحديات من خلال التخطيط المنظم والمدروس والتشاركية في العمل، لتأسيس التغيير المناسب وتحقيق أهداف واستمرارية ومرونة المؤسسة. وعندما تتخذ القيادة كاستراتيجية عندها تأخذ الأولوية في التسيير والتدبير المؤسسي. وبالتالي فالقيادة والإدارة تحددان طبيعة الهيكل البيروقراطي للتنظيم أو المؤسسة وتحددان أيضاً طبيعة ونوع العمليات والتفاعل بين أفراد التنظيم، وعليه فلا مناص لنا من مقارنة دور القيادة كاستراتيجية في تطوير المؤسسة وتميزها ضمن علم الإدارة وسوسيولوجيا التنظيمات لفهم كينونة هذا المفهوم وحمولته، هذا الفكر ضم العديد من النظريات ألا أنه توجد ثلاث نظريات بارزة في القيادة الإدارية بشكل عام بحسب دراستنا هذه سنحاول ابرازها كالتالي:

1. نظرية الرجل العظيم: تُعد هذه النظرية من أقدم نظريات القيادة، وتعود جذورها إلى عهد الإغريق والرومان حيث كان الاعتقاد السائد أن القادة يولدون ولا يصنعون، وأن سمات القيادة مورثة وليست مكتسبة وبالتالي فهي تتفق مفهوم الرواسب عند فلفريدو باريتو في تناوله لمفهوم النخبة معتبراً أن أبناء النخبة يولدون باستعدادات سيكولوجية مورثة تجعل منهم نخبة وقادة في المستقبل. " ويرى أصحاب هذه النظرية إن القادة العظماء قد ولدوا عظماء، أن الرجال العظام يبرزون في المجتمع لما يتمتعون به من قدرات غير مألوفة، وامتلاكهم مواهب عظيمة وسمات وراثية تجعل منهم قادة وتمكنهم من تحديد شخصية المجتمع وتغيير التاريخ تغييراً جوهرياً، ورسم مساره الحالي والمستقبلي. فهذه النظرية تمثل التفكير القديم حول موضوع القيادة"¹⁴.
2. نظرية السمات: ترى هذه النظرية أن القيادة تقوم على أسس وخصائص سيكولوجية لدى الفرد بنفس خصائص الشخصية الكاريزمية عند ماكس فيبر " فنظرية السمات تؤكد على إن القائد لديه خصائص تكوينية داخلية وشخصية تجعل منه فرداً قادراً على القيادة الناجحة"¹⁵. بمعنى أن القائد يولد ولديه صفات وراثية وخصائص قد تكون مكتسبة تمنحاه في نهاية المطاف القدرة على الإقناع والتأثير في الآخرين. وعليه فنظرية السمات " تقوم على أساس وراثي، فالقادة يولدون بصفات معينة، وخصائص تميز القائد عن غيره، بالإضافة لمجموعة من المهارات الأساسية المكتسبة التي تطلب القدرة على التصور والمبادأة والتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، وجملة من المهارات الأساسية الفكرية والسلوكية مثل مهارة إقامة اتصالات وعلاقات جيدة داخل التنظيم وخارجه والقدرة على التحفيز وتحقيق الإنجاز المطلوب"¹⁶، ومما سبق نستشف أهمية السمات الشخصية للفرد من قبيل الشخصية الكاريزمية والذكاء والثقة بالنفس وحب القيادة وبعض الصفات العقلية التي يتميز بها عن باقي أعضاء التنظيم. وعليه فإن فاستراتيجية القيادة الناجحة تتطلب وفق هذه النظرية فرداً يتحلى بجملة من الصفات والسمات الشخصية، الجسمية، الذهنية، الوظيفية، والاجتماعي"¹⁷ تجعل منه في نهاية المطاف قائداً فاعلاً في التنظيم وقادراً على التأثير بقراراته ومقترحاته من جهة، وكسب ثقة الآخرين وتعزيز دافعية إنجازهم من جهة أخرى. ومن أبرز الانتقادات التي وجهت لهذه النظرية في إهمالها أو تناسيها لمبدأ التنافس والكفاءة والإنصاف في عملية اختيار المدراء وترقيتهم بيروقراطياً والذي يعد من أهم مبادئ الشفافية والحكامة في التدبير المؤسسي ومؤشر على تميز المؤسسة.



3. النظرية التفاعلية الرمزية: ويطلق عليها أيضا بالتفاعلية التوفيقية أو التوليدية وهي في حقيقة الأمر من النظريات الحديثة في علم الإدارة وعلم النفس الاجتماعي هذه النظرية أشمل من سابقتها فهي تركز على كل من السمات الشخصية للقائد، عناصر الموقف المراد قيادته، الكل الثقافي والاجتماعي للجماعة المراد قيادتها، وغيرها. لذلك فالرمزية " تنظر للقيادة على اعتبار أنها عملية تفاعل اجتماعي، وهنا يكون الفرد القائد عضواً في الجماعة يشاركها مشكلاتها ومعاييرها وأهدافها ويتوقف مدى استجابة المعلمين لمقترحات القائد (المدير) حسب هذه النظرية على إدراك الأعضاء بأنه أصلح شخص للقيادة للقيام بهذا الدور، أي أن القيادة تتوقف على عدة عوامل مثل الشخصية والمواقف الاجتماعية والتفاعل بينهما¹⁸، لذلك تركز هذه النظرية كثيراً على كل من البيئة المهنية التي يحدث فيها التفاعل بين القائد المدير والموظف، وعلى ونوعية التفاعل الذي هو الأساس نوع من الاتصال يحمل رسالة عبر لغة ورموز وتحمل دلالات فكل من طريقة الحديث ودرجة صوت القائد وملامح وجهه لها أثر في تقبل الآخر لتوجيهاته ومقترحاته من عدمها. وبالتالي تؤكد النظرية التفاعلية على أن القيادة هي الأساس عملية تفاعل اجتماعي بين ثلاثة متغيرات رئيسة محددة بكل من شخصية القائد وطبيعة الجماعة وخصائصها والعلاقات بين أفرادها والعوامل الموقفية والبيئي، وفي هذا الخصوص يرى "سيسيل جيب أن القيادة الإدارية تنشأ عن عملية التفاعل بظهور أدوار أعضاء الجماعة ودور القائد الذي

يتمثل في إشباع أكبر قدر من حاجات الجماعة المتنوعة"¹⁹.

4. نظرية المسار والهدف: سعت هذه النظرية في أسسها للربط بين سلوك قمة الهرم وقاعدته، وبمعنى آخر تهتم بالربط بين السلوك القيادي وأثره على رضا الموظفين للموظفين ومن ثم دافعيتهم للإنجاز ليشكل في نهاية المطاف مؤشراً لمدى تميز المؤسسة وريادتها. " كما تفترض نظرية المسار والهدف وجود عوامل موقفية تؤثر في العلاقة السائدة ما بين القائد والمرؤوسين وأدائهم"²⁰.

5. النظرية التبادلية: ظهرت النظرية التبادلية في أعمال "ادوين هولاند" في عام 1978م الذي أكد أن مفهوم القيادة الإدارية في الإطار الفكري لنظرية التفاعل هو عبارة عن عملية تأثير متبادلة بنفس الأهمية والمقدار بين كل من القائد والمرؤوسين، فالقائد يعطي توجيهات وتعليمات لتحقيق هدف معين، ويدير الصراعات وينقل الغموض، كما يقدم المكافآت والجزاءات، وفي المقابل يمنح القائد الاحترام والولاء من قبل المرؤوسين"²¹.

6. نظرية القيادة التحويلية: يعد مفهوم القيادة التحويلية من المفاهيم الحديثة في الفكر الإداري، وهي تفاعل بين القادة والمرؤوسين يؤدي إلى التحفيز والنضج إلى أعلى المستويات وتجاوز المصالح الشخصية إلى المصلحة العامة. وقد طورت نظرية القيادة التحويلية من خلال إسهامات "باس" (BASS) الذي وضع لها نماذج ومقاييس لقياس عوامل السلوك القيادة الذي تضمن ثلاث عناصر للقيادة التحويلية هي الكاريزما، التشجيع الإبداعي والاهتمام بالفرد"²².

ومما سبق، نجد أن نظريات القيادة الإدارية بشكل عام تركز على السمات الشخصية للقائد وعلى كفاءته في تطبيق مبادئ الإدارة بالعلاقات الإنسانية وجعلت منها محددات للتفاعل الجيد مع تطبيقه لاستراتيجية القيادة الديمقراطية التشاركية الإبداعية، هذه الأخيرة تراعي العلاقات الإنسانية في عملية التدبير والتسيير المؤسساتي، وتعزز الجوانب الإيجابية وتحد من الجوانب السلبية في سيرورة عملية التسيير والتدبير، ما يحقق نوع من دافعية الإنجاز لدى الآخر" فأسلوب القيادة والتوجيه الديمقراطي يسمح للأفراد بجرية العمل والتعبير، ويشجع الأساليب الاستبدادية في القيادة"²³. مع عدم إغفالها لسلطة اللوائح والقوانين الإدارية ومستوى تمكين المشرف. لذلك فاستراتيجية القيادة الإدارية هنا هي عبارة عن عملية ممارسة السلطة الرسمية الممنوحة بعقلانية والتي تتطلب بدورها أن يتميز القائد أو المدير بعدة خصائص وسمات " وأن يجمع وظيفياً بين الموجه والمشرف والمدير بحكم مركزه الرسمي والقائد الفعلي بحكم قدرته على التأثير في الأفراد وتوجيه سلوكهم. ولا شك فإن أنسب نوع من أنواع الإشراف هو الذي يلائم احتياجات المجموعة، وثبت بصفة عامة أن الأسلوب الديمقراطي هو أحسن أساليب الإشراف من حيث رضا الأفراد وارتفاع روحهم المعنوية، وزيادة كفاءتهم الإنتاجية "²⁴. هذا الرضا والروح المعنوية هما ما يجب أن يسعى القائد (المدير) لتحقيقهما



باختياره النوع الإيجابي والمناسب من القيادة الإدارية أنواع الإشراف بل واختياره الأسلوب المناسب والطريقة المناسبة وتلمسه للوضع الاجتماعي وكل المتغيرات التي تحيط بأفراد المؤسسة بما يعزز من دافعية الإنجاز لديهم. وعموماً فاستراتيجية القيادة الإدارية لا يقتصر فيها دور القائد (المدير) على تسيير أمور العمل وإصدار الأوامر والتوجيهات فقط بل يتعداها ليصل إلى استشراف المستقبل من خلال التصور الاستباقي للمستقبل الذي يرغب أن تكون عليه المؤسسة، ولتحقيق ذلك لا بد أن يكون القائد (المدير) خبيراً مهنياً ومعرفياً في كل صغيرة وكبيرة بالمؤسسة، بل ويجب أن يلم بأسس الإدارة والقيادة ونظرياتها وأنماطها وأسس التخطيط ووضع الأهداف وإدارة الوقت وتحديد الأولويات وطرق التعامل مع مقاومة التغيير لدى الأفراد من خلال حفزهم وتوجيهه وجهة إيجابية وإثارة دافعيتهم لتحقيق أهداف المؤسسة وتميزها.

(2) أنواع وأنماط القيادة الإدارية

من خلال التعريفات السابقة لمفهوم القيادة ونظرياتها الإدارية السوسولوجية نستشف بأن القيادة الإدارية تنقسم لعدة أنواع نفرزها بحسب نوع العلاقات وطبيعة السلطة، ...، على النحو التالي:

1. بحسب نوع العلاقة: فالقيادة الإدارية هنا نوعان أولهن تعتمد على فاعلية العلاقات البين فردية وتتخذ من أسلوب الاقتناع بالتشاور والتعاون فتكون استراتيجية ناجحة تحقق ريادة المؤسسة وتميزها، أو أن تتخذ النوع الآخر فتعتمد على استراتيجية قوة المركز والقوانين واللوائح الإدارية لفرض الإذعان من جانب إداري صرف. وإذا ما أفرط القائد في استخدام تلك السلطة يتحول من النمط الديمقراطي الإنساني إلى النمط الديكتاتوري السلطوي فتكون سبباً في تردي مخرجات المؤسسة وتعثرها.

2. بحسب طبيعة السلطة: يمكن تصنيف القيادة إلى ثلاثة أنواع أو أنماط رئيسية، وفي هذا المنوال يؤكد (حمداوي، 2016) فيقول " من المعلوم أن ثمة أنواعاً ثلاثة من القيادة حسب كورت لوين Kurt Lewin قيادة ديمقراطية تساعد على الإبداعية والابتكار، وتحقيق المردودية والإنتاجية، سواء أكان ذلك في غياب المدير أم في حضوره، وتساهم هذه القيادة التدييرية في بروز تفاعلات إيجابية بناءة كالتعاون، والتوافق، والاندماج. أما القيادة الأوتوقراطية فترتكز إلى استعمال العنف والقهر والتشديد في أساليب التعامل، فينضب الجميع في حضور القائد المدير، لكنهم يتمردون في حالة غيابه، وفي هذه الحالة، تقل الإنتاجية والمردودية والجودة، وتتحول المؤسسة إلى ثكنة عسكرية، يصعب معها تطبيق نظرية الحياة المؤسسة لوجود قيم سلبية كالنفاق، والتناوب، والتناحر، والتوتر. وإذا انتقلنا إلى القيادة السائبة المهملة، فهي قيادة سلبية عابثة قائمة على فلسفة دعه يعمل. وبالتالي، فهي قيادة فوضوية لا تساعد على تحقيق المردودية والإنتاجية في غياب القائد أو حضوره، وترزع قيم الاتكال والعبث واللامسؤولية"²⁵، وعليه يمكن توضيح التقسيم السابق بشيء من التوضيح على النحو التالي:

● نمط القيادة الإدارية الديمقراطية: يعتمد هذا النمط من القيادة وتفويض السلطة، والمشاركة، وعلى العلاقات الإنسانية بين القائد ومرؤوسيه، التي تقوم بدورها على التعاون فيما بينهم، وحل مشكلاتهم، وإشباعه حاجاتهم. كما تعتمد على إشراك المرؤوسين في بعض المهام القيادية كحل المشكلات واتخاذ القرارات"²⁶. وفيها نجد القائد (المدير) لا يصدر الأوامر أو يتخذ القرارات الا بعد مشاورة أعضاء جماعة المعلمين أفراداً وجماعات معتمداً أسلوب المناقشة والاقتناع على اعتبار كونه هو الآخر عضواً فيها، لذلك فهذا النمط من القيادة " يهدف لخلق نوع من المسؤولية لدى المعلمين ومحاوله مشاركتهم في اتخاذ القرارات، ويقوم على عدة أمور منها الاهتمام بالعلاقات الإنسانية، والاهتمام بالنمو المهني للمعلمين وتشجيعهم على الاطلاع وحضور الدورات وعقد اللقاءات الدورية بين المعلمين من ذوي التخصص الواحد وبين الموجه التربوي وكذلك بين بعضهم البعض"²⁷.

● القيادة الإدارية الاستبدادية: ويأخذ هذا النمط أو الاتجاه تسميات مقاربه وهي " الدكتاتوري أو الفردي أو التسلطي أو الاستبدادي. ويتميز هذا النوع من القيادة بتركز معظم السلطات في هرم المؤسسة (المدير) يعمل من خلالها على الاستبداد بالرأي ويجارب الآراء الأخرى مع ضرورة طاعة المعلمين لأوامره وقراراته بدون إبداء للرأي أو المناقشة"²⁸. وي طرح (عليوة، 2001) أن " القادة في هذا



النوع يتميزون بالاستبداد القائم على فكرة السلطة الرسمية من القوانين واللوائح والقرارات بدلاً من اعتمادهم على دراسة سيكولوجية الآخرين والتأثير عليهم، ويميلون إلى الانفراد بالسلطة والتخطيط واتخاذ القرارات، كما أنهم يلجؤون إلى أسلوب الرقابة الشديدة على كل من حولهم²⁹. قوم فيها القائد (المدير) بإصدار الأوامر والتعليمات ويتخذ القرارات اعتماداً على اللوائح والسلطة البيروقراطية الممنوحة له وعلى باقي الأعضاء طاعتها، ولا يعطي معلومات تفصيلية عن الخطط الأنية أو المستقبلية، وقد يعمل على تشويش الوعي لدى الأعضاء بغية احتكار السلطة. لذلك فتمط القيادة الاستبدادي بجميع أنواعه السابقة " يعتمد على الاستبداد بالرأي والتدخل في نطاق مجال عمل الآخرين، واختصاصاتهم، وعدم تفويض السلطة في اتخاذ القرار إلى الغير، بل يبقى اتخاذ القرار حقاً للقائد وحده³⁰.

● القيادة الإدارية الأوتوقراطية: يعتبر هذا النوع من القيادة من الأنواع السلبيه في الإدارة والتدبير المؤسسي. لأنها ببساطة تتميز بأنها " تقوم على التحفيز السلبي القائم على التخويف والتهديد أو القيادة الأمرة مع استبعاد التوجيه والإشراف، لذلك فهي قيادة مركزة ولكنها أقل استبداداً وتسلباً من القيادة الديكتاتورية، التي يتخذ فيها القائد القرارات بنفسه دون مشاركة رؤوسيه، ولكنه يستطيع إقناعهم، ويستخدم أسلوب الثواب والعقاب، ويكون تركيزه على الإنتاج، ويهمل العلاقات الإنسانية، ولا يراعي ميول ورغبات وحاجات رؤوسيه³¹.

● القيادة الإدارية الفوضوية أو المتساهلة: يعرف هذا النوع من القيادة الإدارية بشكل عام بأنها " نوع من القيادة تتميز بأن قائد الجماعة يكون فيها غير مكترث بواجبات الإدارة أو القيادة وإنما أدواره شكلية فقط³². وتعرف عند بعض المفكرين بالقيادة السائبة وفيها " يترك القائد الآخرين الحبل على الغارب دون التدخل بشؤونهم³³. وتتميز بأنها نوع من القيادة السائبة المشار لها سابقاً، يمنح فيها القائد " الحرية لأعضاء التنظيم في ممارسة نشاطهم واتخاذ القرار ويصبح القائد كالمستشار فهو لا يسيطر على القاعدة مباشرة وإنما يحاول توجيهها بطريقة غير مباشرة³⁴، ويتيح مجال واسع من الحرية للأعضاء في اتخاذ القرارات، بل قد لا يشترك مع أعضائها في صنع القرارات نتيجة لعدم امتلاكه للمهارات أو الكفاءات اللازمة للإدارة من قبل التدني في المستوى العلمي والمعرفي والمهني وغيرها من التناقضات بين صفات القائد ومتطلبات عملية إدارة الموارد البشرية، وهذا النوع من القيادة وأن كان فيه نوع من الديمقراطية، وفي كثير من الأحيان قد يلقي ترحيب من قاعدة الهرم. إلا إنها يؤدي في الأخير لنوع من التداخل في الأدوار والصراع الوظيفي، وهذا بطبيعة الحال ويعيق العمل المؤسسي لذلك سميت بالفوضوية، ولا يمكن أن تحقق التميز والريادة المؤسسة.

(3) أسس استراتيجية القيادة الإدارية الفاعلة

تتجلى أهمية استراتيجية القيادة الإدارية في استنادها لعدة أسس تشكل بدورها وظيفياً متطلبات ضرورية واستباقية للتميز والريادة المؤسسية بل وجودة مخرجاتها سواء كانت المؤسسة خدمة أم إنتاجية نوضحها على النحو التالي:

- تؤكد على مبدأ الانتقال من مفهوم العمل عند إلى مفهوم العمل مع.
- تهتم استراتيجية القيادة الإدارية بالمشاركة والمقاربة التشاركية في سيورة التنمية.
- تحقق استراتيجية القيادة الإدارية كل من الرضاء والولاء التنظيمي اللذين بدورها يعززا دافعية الإنجاز والأداء بل والتطوير التنظيمي على كافة المستويات والانساق الداخلية للتنظيم المادية والعملياتية والبشرية، عمليات إدارية متسلسلة ومتراطة يتمخض عنها في نهاية المطاف تميز التنظيم أو المؤسسة وجودة مخرجاتها.
- تسعى استراتيجية القيادة الإدارية الفاعلة لغرس ثقافة الالتزام التنظيمي لدى الأفراد العاملين ومحاولة إيجاد السبل الكفيلة لتحقيق ذلك عن طريق تقديم حوافز مادية ومعنوية للأفراد العاملين وتوفير فرص التدريب والتمكين المعرفي والمهني وغيره من الاحتياجات



التي تنمي الالتزام التنظيمي لديهم حتى تدفعهم إلى البذل والعطاء وتقديم أفضل ما لديهم لتحقيق أهداف ورسالة المنظمة، لذا تركز استراتيجية القيادة الإدارية الإيجابية والفاعل كثيرا على كل من الرضاء والولاء مع ضرورة الالتزام من قبل الأفراد في المؤسسة لعلمه المسبق بأن الرضا الوظيفي يرفع من الروح المعنوية ويعزز من دافعية الانجاز بما يحقق في نهاية المطاف ريادة المؤسسة وجودة مخرجاتهم. لذلك يهتم استراتيجية القيادة الإدارية في علم الإدارة وسوسولوجيا التنظيمات بتقديم الحوافز المادية والمعنوية المناسبة من قبيل الترقية الإدارية، القيام بدورات تدريبية بين الحين والآخر.

- وتهم استراتيجية القيادة الإدارية بكل من الشفافية والعدالة التنظيمية التي ترفض المحاباة أو الزبونية.
- تؤكد استراتيجية القيادة الإدارية على مبدأ الحكامة التنظيمية القائمة على لوائح قانونية واتفاقيات مسبقة بين أفراد المؤسسة التي بدورها تحد من صراع وتداخل الأدوار.
- تركز استراتيجية القيادة الإدارية على الخصائص السيكولوجية والنفسية للفرد القائد من قبيل الكاريزمية والقدرة على الاقناع مع القدرة على إيجاد حلول إبداعية وابتكارية.
- ويضيف (جاد الرب، 2012)³⁵ عدة فؤاد لإستراتيجية القيادة الإدارية نوضحها على النحو التالي:
 - ✓ تحريك الأفراد أو مجموعات العمل نحو تحقيق الأهداف المحددة سواء للأفراد أو جماعات العمل.
 - ✓ تعمل استراتيجية القيادة الإدارية على تنمية روح الفريق والتعاون بين أعضاء الجماعة عن طريق عدالة توزيع المهام وتفادي التعارض بينهما.
 - ✓ توجه إستراتيجية القيادة الإدارية الأفراد وتفسر لهم مختلف المواقف التنظيمية آلت تمهم في مجال العمل، كما أنها تعمل على وضع البرامج الزمنية الكفيلة بتحقيق أهداف المنظمة.
 - ✓ تحقق إستراتيجية القيادة الإدارية كل من المشاركة والإدارة الذاتية لجماعات العمل هي أساس فن القيادة "

4) خصائص وسمات القائد

إن طبيعة المرحلة الحالية وما تشهده من تغيرات متسارعة في شتى مناحي الحياة بما فيها التنظيمات والمؤسسات الاجتماعية استدعت بدورها إحداث تغيرات بنوية ووظيفية في أنساقها الداخلية استجابة بل وتكيف مع البيئة المحيطة بمتغيراتها أو ما يطلق عليه بالتحديث والتطور البنائي والوظيفي. وبطبيعة الحال فالمؤسسة ليست بنية جامدة بل تتطور زمكانيا ويتطور معها أنماط الإدارة والتسيير أو مطلوب أن تتطور في أساليبها وطرقها وأدواتها بانسجام مع الاتجاهات العالمية الحديثة والمعاصرة في إدارة المؤسسات المختلفة، ويتمشى مع تطورات المجتمع والدولة والأمة منها من جهة. وبما يحقق في نهاية المطاف الهدف السامي المركزي والمتمثل في تحقيق جودة المؤسسة وريادة وتميزها من جهة أخرى. وكل ما سبق بدوره يتطلب لا تتوقف عملية التحديث على تطوير الأصول المادية للمؤسسة بل تتعداها لتشمل متطلبات إدارية تتعلق بالهيكل البيروقراطي من قبيل التسلسل البيروقراطي للمهام وتوزيع الأدوار بحسب الكفاءة والخبرة والحد من العشوائية والزبونية وتداخل الأدوار. وتتوقف ريادة المؤسسة وتميزها أيضا على طبيعة السلطة الممارسة بين الهرم والقاعدة، ولعل أفضلها السلطة الديمقراطية التي تمزج بين نمطي القيادي والإداري بين الرئيس والمدير في عملية التدبير والتسيير المؤسسي. وهذا بطبيعة الحال يقتضي تفعيل استراتيجيتين عامتين أولهن " الحاجة إلى تغيير النمط الإداري الحالي وتحويله إلى نمط تشاركي وتعاوني"³⁶. فيما ثابتهن تكمن في التمكين المعرفي العملي والمهني للموارد البشرية للمؤسسة بشكل عام بما فيها الأطر القيادية قيد الدراسة فلا يقتصر على جانب دون آخر، إذا لا يمكن تجزئة التمكين بل هو عملية متصلة ومتراطة تهدف في نهاية المطاف إلى فتح المجال أمام الفرد لإبداع قدراته القيادية والإدارية في التخطيط والتنفيذ واتخاذ القرار وتنميته ذاتياً بالترزامن مع



كسر كل قيود الضعف ليصبح كقوة فعالة لإحداث التغيير المنشود ضمن سيرورة التطوير والتنمية الشاملة والمستدامة للمؤسسة وتميزها. وفي هذا الصدد وبحسب توصيات الدراسات والبحوث وبعض المصادر والمراجع المتعلقة باستراتيجية القيادة الإدارية في المؤسسات، لذلك يعد القائد أهم نسق بنائي في المؤسسة وتناط عليه مسؤولية جودة مخرجاتها وتميزها. من خلال أدور وظيفية متعددة ومهام يمارسها التي تتطلب بدورها الاستحواذ والامتلاك لجملة من المهارات والكفايات التي تعتبر بمثابة رساميل هايبيتوس الحقل بحسب بيير بورديو حتى يتمكن من الإبداع. وبالتالي فنلك المسؤوليات تحتاج إلى يمتلك القائد جملة من المهارات والكفايات التي تتوزع بدورها بين خصائص وسمات ذاتية شخصية وعقلية، وأخري موضوعية بحجة نوجزها بالتالي:

- الابتعاد عن المنطق الميكافلي القائم على الغاية تبرر الوسيلة
- معرفته التامة بالأهداف العامة والخاصة للمؤسسة. بمعنى أن يكون خبير في مجال تخصصه ومجال الإدارة أيضا على اعتبار أن الخبير هو في الأصل عالم متخصص ذو معرفة علمية ونظرية معرفيا وإداريا.
- لديه من المهارات والكفايات اللازمة لاختيار الأسلوب القيادي والإداري المناسب بحسب ما يتطلبه الموقف، واضعاً بعين الاعتبار بوجود فروق فردية بين الأفراد.
- يجب أن يتمتع القائد (المدير) بمهارات وتمكين تجعل منه خبيراً قادراً على التعرف متى يستعمل هذا الأسلوب أو ذاك، ولماذا، وكيف يجرى تغييره أو تعديله أو تطويره وفقاً، بحيث لا يتعارض مع الأهداف العامة للمؤسسة ولا يخل بجودتها وتميزها.
- امتلاكه لرساميل وأسس الإدارة وممارستها والمحددة بكل من التخطيط، التنظيم، التنسيق، التوجيه والإرشاد، الرقابة، والابتكار، والإبداع.
- مرونة قيادية في تفويض السلطة للأفراد بما تسمح به اللوائح الداخلية للمؤسسة ومنحهم الفرصة للتعبير عن وجهات نظرهم للمشاركة في صنع القرارات.
- تمتعه بشخصية كاريزمية قيادية وإدارية في الآن نفسه، بما يحقق الفاعلية والتفاعل الإيجابي مع أفراد المؤسسة. وتسهم في قدرته على التأثير وإقناع الآخرين.
- أن يكون ذو شخصية متفهمة واعية قابلة لتقبل الرأي الآخر وتقبل النقد والنقد البناء. وذو شخصية تتميز بضبط النفس والقدوة الحسنة قادرة على التعامل والتفاعل مع الشخصيات باختلاف انتماءاتهم الفكرية وباختلاف حالاتهم النفسية.
- أن يمتلك القائد (المدير) القدرة المهنية لمعالجة الوضعيات المختلفة في حينها اعتماداً على خبرات ومهارات وكفايات مسبقة، بمعنى تمتعه بالمرونة والحيوية وفقاً لمقتضيات المواقف ومتطلباتها، وحسن التصرف في المواقف الطارئة، واليقظة مع سعة التدخل لحل المشكلات والالتزام بالانضباط وقوة الشخصية.
- أن يمتلك القائد (المدير) مهارات إدارة النقاش والحوار الناجح وفق العلاقات الإنسانية مراعيماً في ذلك تقدير العاملين ورضاهم من قبيل دعم عمل فريق العمل وتوجيهه نحو تحقيق الأهداف، والعمل من أجل تقوية الصلة بينهم وتوفير فرص المنافسة الإيجابية.
- أن يتمتع القائد بمهارات علمية، وتكمن في استحواذ القائد (المدير) على الكفايات العلمية والمهنية التي تمكنه من القياس الموضوعي للأنشطة والمهام والمهارات وتقويمها وفقاً لأساليب علمية وموضوعية تتمثل في التفكير التعاوني والتواصل الإيجابي بطريقة موضوعية ذات أثر في تحقيق النمو المهني والمعرفي لأعضاء المؤسسة.



- أن يتمتع القائد (المدير) بمهارات إبداعية تتجلى في قدرته على التجديد والبحث والابتكار ومسايرة المستجدات وتوظيف التقنيات الجديدة بالاستناد على منهج علمي منظم لتحقيق التميز في كل أنساق المؤسسة وجودة مخرجاتها.
 - أن يتمتع القائد (المدير) بشخصية تبرز بين نمطي القيادة والإدارة في تسيير وتدير المؤسسة تمكناه في نهاية المطاف من اتخاذ القرارات الصحيحة في الوقت الصحيح وبطريقة علمية واحترافية. مع ممارسته لمبدأ الحياد الموضوعي في اتخاذ القرارات والحرص على تحقيق العدالة. بما يعزز من دافعية الإنجاز وتقبل قراراته وتوجيهاته في الآن نفسه.
 - يجب أن يتمتع القائد (المدير) الناجح بقوة الشخصية الإرادة والمثابرة على العمل، والتصميم على بلوغ الهدف، والقدرة على فهم الناس، وحسن التعامل معهم، وإدراك الأهداف وأن يكون صادقاً مخلصاً، بعيد النظر، بالإضافة لقدرة على التجديد والابتكار وتحرير طاقات لأعضاء المؤسسة وإطلاق العنان لإمكاناتهم في النمو والتجديد وسعة الحيلة.
 - أن يتمتع القائد (المدير) بجملة من المهارات الإنسانية من قبيل القدرة على الإقناع، وواقوة البصيرة، وتحسس مشاعر ورضاء الفريق.
 - أن يتمتع القائد (المدير) بجملة من المهارات الفنية من قبيل القدرة على وإدارة النقاش والحوار والاتصال وتوضيح الأفكار، والاطلاع المستمر، والقدرة على الإصغاء والتنسيق ودراسة النتائج وتفسيرها، وتحليل البيانات وتفسيرها.
- ومما سبق يمكن التوصل إلى أن القائد (المدير) ليس كغيره من أعضاء وفريق المؤسسة فطبيعة عمله تفرض وبصورة منطقية توفره على عدة خصائص مترابطة من الشخصية والموضوعية تتوزع بين تحليه بالقيم والأخلاق الإنسانية التي يمثلها المجتمع. وصولاً لامتلاكه جملة من الرساميل والكفايات المعرفية والمهارات المهنية.

(5) التميز المؤسسي

يعرف مفهوم التميز المؤسسي بأنه " الخبرة المقدره من المعرفة الصريحة والإجرائية لمنظمة معينة والتي تعكس الأداء المتفرد الناجح والكفاء الموجه لأداء أية مهمة بطريقة متميزة"³⁷. ويعرف أيضا " باهتمام المؤسسة أو المنظمة بتلبية كافة الاحتياجات والمتطلبات المستقبلية غير المتوقعة من خلال أداء يفوق التوقع ويحقق المنافع لأصحاب المصلحة بشكل متوازن للأفراد والمجتمع بأسره"³⁸. ويرتبط التميز المؤسسي بطبيعة الحالة بطبيعة التدبير والتسيير للمؤسسة في المقام الأول، فنطقيا لا يتحقق الأول إلا بتحقيق الثاني في علاقة طرية إيجابية، لذلك "أولت المؤسسات أهمية كبيرة في عملية التدبير والتسيير المؤسسي التي تتطلب بدورها قادة إداريين قادرين على تحقيق تميزها وريادتها بل وجود مخرجاتها. من خلال استحضار إن أهمية التميز المؤسسي تنبع من إمكانية المؤسسة في بلورة القوى الداعمة للتميز فيها من خلال تحقيق معدلات التغيير السريعة، وتحقيق المنافسة غير المحدودة، وحفظ المكان والمكانة التنظيمية للمؤسسة من جميع الجوانب بشرية أو هيكلية، ومن ثم الوصول للتميز والجودة والإبداع. ولتحقيق التميز المؤسسي يجب أن تتحقق عدة متطلبات ومعايير بحسب (الأنصاري، 2018)³⁹ نوضحها على النحو التالي:

- " أن تتميز المؤسسة بمنظومة متكاملة من السياسات واللوائح الواضحة والمحددة بدقة التي تحكم وتنظم عمل المؤسسة وترشد القائمين بمسؤوليات الأداء إلى قواعد اتخاذ القرارات.
- أن تتميز المؤسسة بهيكل تنظيمي مرن ومتناسب مع متطلبات الأداء وقابل للتعديل والتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية، مع تميز المؤسسة بهيكل إداري يركس مبدأ اللامركزية من خلال تمكين العاملين وتحويلهم لبعض الصلاحيات كل في مجال عمله وتخصصه.
- أن تتميز المؤسسة بنظام متطور لتأكيد الجودة الشاملة يحدد آليات تحليل العمليات واسبس تحديد مواصفات وشروط الجودة ومعدلات السماح فيها، وآليات رقابة وضبط الجودة ومداخل تصحيح انحرافات الجودة.



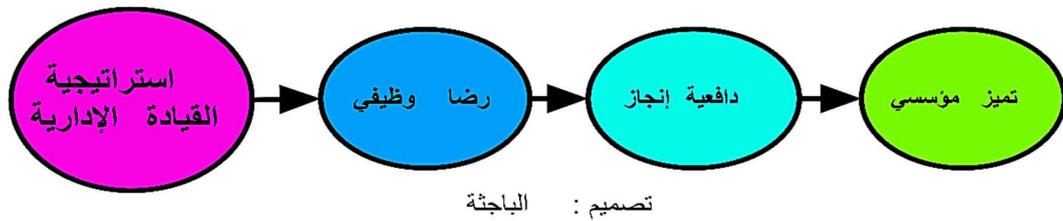
- أن تمتلك المؤسسة نظام معلومات متكامل يضم آليات لرصد المعلومات المطلوبة وتحديد مصادرها ووسائل تجميعها وقواعد معالجتها وتداولها وتحديثها وحفظها واسترجاعها، فضلاً عن قواعد وآليات توظيفها لدعم اتخاذ القرار.
- أن تتميز المؤسسة بنظام متطور لإدارة الموارد بين القواعد والآليات لتخطيط واستقطاب وتكوين الموارد البشرية وتنميتها وتوجيه أداؤها، كما يتضمن قواعد وآليات تقويم الأداء وأسس وتعويض العاملين وفق نتائج الأداء.
- أن تتميز المؤسسة بنظام متكامل لتقييم الأداء الفردي وأداء المجموعات وفرق العمل، ووحدات الأعمال والإستراتيجية والأداء المؤسسي بغرض تقويم الإنجازات بالقياس إلى الأهداف ومعايير الأداء المقررة".

(6) ابعاد التميز المؤسسي

للتميز المؤسسي أبعاد متعددة لعل أهمها بحسب دراستنا هذه سنقتصر على بعدين أساسين منهما أولهما مرتبط بالقيادة فيما الأخر مرتبط بمخرجات المؤسسة نوضحهما على النحو التالي:

✓ التميز القيادي: فإستراتيجية القيادة الأدرية لها تأثير مباشر على التميز، وذلك من خلال تنمية قدرات الافراد، وتشجيعها لهم بالتوجه نحو الإبداع والتميز، وذلك من خلال تميزها بالمهارة القيادية وعلاقات العمل الفعالة، والقدرة على التفكير المتجدد الذي يتعد عن التقليد، وكذلك اهتمامها بتشجيع المنافسة بين الأفراد للتوصل إلى أفكار جديدة، بالإضافة إلى أن" القيادة الإدارية إذا تبنت استراتيجية الباب المفتوح، ودعم الاتصالات المباشرة بينها وبين الافراد، والقدرة على حث الافراد لأن تكون لديهم الرغبة وملتزمين طوعاً في إنجاز الأهداف المسطرة. فأن ذلك يتيح تبادل المعلومات المتعلقة بفاعلية المؤسسة، والقدرة على مناقشتها، والوصول إلى اقتراحات وابتكار حلول جديدة لمشاكلها"⁴⁰. وبالتالي فالتميز المؤسسي هو الصورة المشاهدة والمؤشر الموضوعي لحضور استراتيجية القيادة الإدارية في قمة هرم المؤسسة القائمة على العلاقات الإنسانية والمشاركة في صنع القرار، بل ومؤشر موضوعي لكل من الرضا الوظيفي ودافعية الإنجاز لقاعدة الهرم المؤسسي؟

✓ التميز بتقديم الخدمة: إذ يتجلى التميز المؤسسي وبصورة مباشرة في تميز الخدمة المقدمة وجودتها، وهذا انعكس على ريادة المؤسسة من جهة، وقبولها اجتماعياً من جهة أخرى.



6. حضور استراتيجية القيادة الإدارية في رؤية سلطنة عمان 2040

كان العام 2013 وبالتحديد 22 ديسمبر موعد تاريخي للبدء بوضع اللمسات الأولى والإعداد لرؤية وطنية، ولقد تضافرت الجهود لبلورة وصياغة الرؤية التي أطلق عليها رؤية عُمان 2040. حيث تبنت فيها السلطنة بكل أجهزتها التنظيمية والتشريعية والتنفيذية الاستراتيجية والوطنية الشاملة للتنمية المستدامة حددتها برؤية عمان 2040، التي تشكل الركيزة الأساسية لكل الخطط التنموي المزمنا لثلاثة عقود. وانطلقت بالفعل في عام 2016م لتشملت مسودتها على (52) ورقة تضم في مجملها الخطوط العريضة لتوجه الدولة الأمة للريادة المستقبلية في كل القطاعات. وبحسب دراستنا هذه نجد حضور استراتيجية القيادة الإدارية من خلال كلمة الافتتاحية في رؤية عمان 2040 لصاحب السمو



السيد هيثم بن طارق آل سعيد باعتباره رئيس اللجنة الرئيسية للرؤية المستقبلية 2040، حيث يقول فيها: كما أولت الرؤية المستقبلية أهمية خاصة لقضايا الحوكمة وموضوعاتها؛ وذلك لأهميتها الكبيرة وتأثيرها في الأولويات الوطنية، من حيث تفعيل الرقابة، والاستخدام الفاعل للموارد الوطنية، وتحقيق مبادئ النزاهة والعدالة والشفافية والمحاسبة والمساءلة؛ بما يعزز الثقة في اقتصادنا الوطني، ويدعم تنافسية جميع القطاعات في ظل سيادة القانون⁴¹. وهذه كلها متطلبات وأسس استراتيجية القيادة الإدارية التي تسعى لتحقيق التميز المؤسسي إداريا وخدميا. وفي نفس المنوال ضمت الرؤية في طياتها على عدة ركائز أساسية تشمل كل ركيزة منه على جملة من الأهداف تورم لتحقيق التطور والتقدم المنشود عبر مؤشرات قياس موضوعية، ولعل أهم الركائز المسطر والمرتبطة بالقيادة الاستراتيجية بحسب دراستنا هذه الركيزة الخامسة المحددة لغويا بالقيادة والإدارة الاقتصاديتين والتي بدورها كما أشرنا سابقا تضم أربعة أهداف نوضحها على النحو التالي:

- جهة مرجعية ممكنة للشأن الاقتصادي تعمل لتحقيق غايات التنمية الاقتصادية والعدالة الاجتماعية وحماية البيئة.
- قيادة اقتصادية فعالة بصلاحيات ملزمة ذات مهام واضحة وسريعة الاستجابة للاحتياجات التنموية وفقا لمؤشرات أداء محددة.
- منظومة تشريعات اقتصادية فعالة وممكنة تواكب المتغيرات.
- إدارات عليا متجددة قائمة على كفاءات تناسب ديناميكية السوق والتوقعات المستقبلية والتغيرات المتسارعة.



7. الاستنتاجات

من خلال المقاربات النظرية لكل من مفهوم إستراتيجية القيادة الإدارية والتميز المؤسسي ومدى حضور استراتيجية القيادة الإدارية في رؤية عمان 2040 نتوصل لعدة نتائج على النحو التالي:

- ✓ استراتيجية القيادة الإدارية بالأساس هي فن التدبير والتسيير للمؤسسة أو التنظيم من خلال. وتتجلى في أبسط صورها بالفاعلية والديناميكية والمستمرة بين القائد والآخرين، وبالتالي يتحقق الرضا الوظيفي وتتعزز دافعية الإنجاز مما تساهم في نهاية المطاف في تحقيق كل من تميز المؤسسة وريادتها بل وجوده مخرجاتها.
- ✓ أن القيادة الإدارية الديمقراطية تعتبر النوع الوحيد من أنواع القيادة التي تحقق التميز المؤسسي، لأن التميز المؤسسي ضرورة من ضرورات التطوير الإداري والذي بدوره يتطلب تطبيق استراتيجية القيادة الإدارية بنظرياتها الحديثة.
- ✓ هناك حضور وازن لإستراتيجية القيادة الإدارية ضمن أهداف مؤشرات رؤية عمان 2040 في جميع محاورها وركائزها الأساسية وذلك سعياً لتحقيق تميز المؤسسة العمانية وريادتها ضمن سيورة التنمية والتحديث التي تنتهجها السلطنة وفق خطط مزمنة وقائمة على منهج علمي رصين.

الهوامش:

- 1 مجدي عبدالله شراره، مبادئ الإدارة والتنظيم، بدون طبعة، 2018، ص 12.
- 2 كامل بربر، إدارة الموارد البشرية اتجاهات وممارسات دار المنهل اللبناني، بيروت- لبنان، الطبعة الأولى، 2012، ص 23.
- 3 هارون عبد الرحيم أحمد المنصور، أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين- بالتطبيق على ديوان الزكاة، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، جامعة إفريقيا العالمية، الخرطوم، 2005م
- 4 مطر بن عبد المحسن الجميلي، الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين من وجهة نظر موظفي مجلس الشورى، رسالة ماجستير منشورة في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2008م
- 5 حاجي حنيش أبو عجيلة، القيادة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقتها بعناصر المناخ التنظيمي- دراسة تطبيقية من وجهة نظر المعلمين في ليبيا، رسالة دكتوراه منشورة في إدارة الأعمال، جامعة العلوم الإسلامية الماليزية، 2015.
- 6 آمنة أويس ميو محمد، أثر النمط القيادي على اتخاذ القرارات التوافقية في المؤسسات- دراسة حالة: مؤسسة الجودة التربوية التعليمية الخاصة في الفترة من 2016-2011م، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، جامعة إفريقيا العالمية، الخرطوم، 2018.
- 7 Sharma Anilk & Talwa Balvir, Evaluation of Universal Business Excellence Model in Corporating Vedic, 2007.
- 8 محمد إبراهيم صويص، إيهاب سمير القبح، دور القيادة الإستراتيجية في تعزيز الأداء المؤسسي في البنوك التجارية في الضفة الغربية، المجلة العربية للإدارة، المجلد (41) العدد (4)، 2021.
- 9 نايل سالم فلاح الرشايدة، فهم الأداء المؤسسي لدى القادة التربويين في إقليم جنوب الأردن، رسالة دكتوراه، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية، عمان، 2007.
- 10 رتيبة طايبي، القيادة الإبداعية ودورها في إدارة التغيير في منظمات الاعمال. مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، مخبر التنمية التنظيمية وإدارة، جامعة البليدة 2، لونيبي علي، العدد 6، 2016، الصفحات: 70-90، ص 75.
- 11 Fred Edward Fiedler, Theory of Leadership Effectiveness (Non ed.). New York, USA: McGraw-Hill, 1967, p 362- 363.
- 12 محمد عمر الزعي وآخرون، القيادة الإدارية، دار وائل للنشر، عمان- الأردن، الطبعة الأولى، 2014، ص 15.



¹³ Terry Thomas and Others, Strategic Leadership of Ethical Behaviour in Business, Academy of Management. No. 2, Vol. 18, P. 57.

- ¹⁴ طارق عبد الحميد البديري، أساسيات علم القيادة، عمان: دار الفكر للطباعة والنشر، الطبعة الأولى 2002، ص 157.
- ¹⁵ نبيل عبدالمهادي، سيكولوجية الجماعات تشكيلها وحراكه دار الرضوان للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، الطبعة الأولى، 2013، ص 158.
- ¹⁶ حسين عبدالحميد رشوان. (2010). القيادة دراسة في علم النفس الاجتماعي والإداري والتنظيمي، دار سبب الجامعة، الإسكندرية- مصر، الطبعة الأولى، 2010، ص 47.
- ¹⁷ ماهر محمد صالح حسن، القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم، منشورات دار الكندي، عمان- الأردن، الطبعة الأولى، 2004، ص 31.
- ¹⁸ لويس كامل مليكة. (1989). سيكولوجية الجماعات والقيادة، الهيئة المصرية للكتاب، القاهرة- مصر، الطبعة الأولى، الجزء (2)، 1989، ص 75.
- ¹⁹ كنعان نواف، القيادة الإدارية، الدار الثقافية للنشر، عمان- الأردن، الطبعة السابعة، 2007، ص 379.
- ²⁰ حاجي حنيش أبو عجيلة، القيادة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقتها بعناصر المناخ التنظيمي- دراسة تطبيقية من وجهة نظر المعلمين في ليبيا، مرجع سابق، ص 7.
- ²¹ كنعان نواف، القيادة الإدارية، مرجع سابق، ص 380.
- ²² ماجد عبد المهدي المساعدة وآخرون، مبادئ علم الإدارة، دار المسيرة للنشر، عمان- الأردن، بدون طبعة، 2013، ص 209.
- ²³ علي السلمي، السلوك الإنساني في الإدارة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع القاهرة- مصر، 2004، بدون طبعة، ص 13.
- ²⁴ علي السلمي، السلوك الإنساني في الإدارة، مرجع سابق، ص 228.
- ²⁵ جميل حمداوي، التدبير البيداغوجي والنجاح المدرسي، منشورات شبكة الألوكة، الدار البيضاء- المغرب، الطبعة الأولى، 2016، ص 23.
- ²⁶ علي عياصرة وآخرون، الاتصال الإداري وأساليب القيادة في المؤسسات التربوية، دار حامد للنشر، عمان- الأردن، الطبعة الأولى، 2006، ص 38.
- ²⁷ فاروق عبده فليهي؛ السيد محمد عبدالمجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، الطبعة الأولى، 2005، ص 234.
- ²⁸ فاروق عبده فليهي؛ السيد محمد عبدالمجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، مرجع سابق، ص 231- 231.
- ²⁹ السيد عليوة، تنمية المهارات القيادية للمديرين الجدد، إيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة- مصر، الطبعة الأولى، 2001، ص 47.
- ³⁰ نسرين محمد عمر، أثر الرقابة الإدارية في تحسين جودة الخدمات، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، عمان- الأردن، 2014، ص 29.
- ³¹ علي عياصرة وآخرون، الاتصال الإداري وأساليب القيادة في المؤسسات التربوية، مرجع سابق، ص 39.
- ³² صالح حسن الدايري، أساسيات علم النفس الإداري ونظرياته، دار الإعمار العلمي للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، الطبعة الأولى، 2015، ص 72.
- ³³ محمد منير مرسي، الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاته، منشورات عالم الكتب، القاهرة- مصر، الطبعة الأولى، 2010، ص 151.
- ³⁴ فاروق عبده فليهي؛ السيد محمد عبدالمجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، مرجع سابق، ص 238.
- ³⁵ جاد الرب سيد محمد، القيادة الاستراتيجية، منشورات كلية التجارة بالإسماعيلية، مصر، بدون طبعة، 2012، ص 12.
- ³⁶ رأفت عبدالعزيز البوهي؛ وآخرون، الجودة الشاملة في التعليم، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، دمشق- سوريا، الطبعة الأولى، 2018، ص 219.
- ³⁷ محمد الصيرفي، التميز الإداري للعاملين في قطاع التربية والتعليم، مؤسسة حورس الدولية للنشر، الإسكندرية- مصر، بدون طبعة، 2009، ص 9.
- ³⁸ حيدر جابر الغيلاني، دور البقطة الإستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي، دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات العليا في جامعة كربلاء، مجلة العلوم الإنسانية والدراسات الاستراتيجية الإسلامية، المجلد 3، العدد 30، 2020، الصفحات: 195- 215، ص 207.
- ³⁹ عبد العزيز عبد الغفور الأنصاري، سمات القيادة الإدارية وأثرها على التميز المؤسسي الدور الوسيط للقدرات الريادية- دراسة ميدانية على المشاريع التنموية التابعة لمجموعة البنك الإسلامي للتنمية بجدة، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم، 2018، ص 40.
- ⁴⁰ Musa.Piner and Tulay,Girard, Investigating the impact of organizational Excellence and leadership on Business Performance: An Exploratory study of Turkish Firms, SAM Advanced Management Journal.Vol. 73.No 1, 2008,29-45, p29.
- ⁴¹ رؤية عمان 2040، مسقط- سلطنة عمان، بدون طبعة، 2016، ص 8.