

مهارات القيادة الفعالة

- رئاسة مجلس الوزراء
- لجهاز المركزي للتنظيم والإدارة
- مركز اعداد القادة للقطاع الحكومي

التكليف الثامن لمادة دراسات نقدية 3
بإشراف الدكتور مضر علي

اعداد الطالبة/ رباب عبد الوهاب عابد



المطلوب من التكليف الثامن

• اختيار رسالة دكتوراه في مجال تخصصك تقديم نقد للنظريات لعلمية التي تم

تناولها في الدراسة

أولاً: عرض موجز للإطار النظري في الدراسة

تعتمد دراسة «مهارات القيادة الفعّالة» على مجموعة من المحاور النظرية الرئيسة، يمكن اعتبار كل محور منها تجسيداً لاتجاه أو نظرية في القيادة، وأهمها:

- 1. تصوّر القيادة بوصفها عملية تأثير متبادل بين القائد والمرؤوسين تعرف القيادة على أنها فن وعلم التأثير في الآخرين، وأنها عملية تواصل وتفاعل بين القائد وأفراد الجماعة لتحقيق أهداف مشتركة.
- 2. التمييز بين القيادة والإدارة، وبين القائد والمدير تفرق الدراسة في جداول تفصيلية بين:
 - الإدارة (التخطيط، التنظيم، الرقابة...)
 - والقيادة (تحديد الرؤية، حشد القوى، تمكين العاملين...).
- كما تقدّم مقارنة بين “القائد” والمدير” من حيث مصدر السلطة، طبيعة العلاقات، ونوع الاهتمام.
- 3. أنماط القيادة التقليدية (الاستبدادية – الفوضوية – الديمقراطية) تُقسّم الدراسة السلوك القيادي إلى أنماط رئيسة:
 - القيادة الاستبدادية / الإرغامية
 - القيادة الفوضوية
 - القيادة الإقناعية / الديمقراطية
- 4. التصنيف الرباعي للأنماط الاجتماعية للقادة (السائق – التعبيري – التحليلي – الودود) وهو نموذج يقوم على الربط بين شخصية القائد وطريقة تعامله وتحفيزه للمرؤوسين.
- 5. نظرية السمات والصفات القيادية تفرد الدراسة جزءاً كبيراً لصفات القائد: قيادة الذات، وضوح الهدف، إدارة الوقت، تطوير الذات، الشجاعة، الثقة بالنفس، التوجيه الداخلي... إلخ، بما يقترب من نظرية السمات
- 6. الوظيفية/المؤسسية للقيادة من خلال الحديث عن: بناء القدرات المؤسسية، رفع كفاءة الأفراد والمعدات، تعزيز النظام والانضباط، رفع الروح المعنوية، دعم الشفافية، وتحديات القيادة والمشكلات المرتبطة بالقائد والمرؤوسين. هذا هو الهيكل النظري الذي سيتم نقده.

ثانياً: نقد النظريات والمحاور النظرية في الدراسة

1 تعريف القيادة بوصفها «فن وعلم التأثير في الآخرين»

نقاط قوة:

- التعريف يجمع بين البعد الفطري (فن) والبعد المكتسب (علم)، وهذا يتوافق مع كثير من الأدبيات الحديثة التي ترى القيادة مهارة يمكن تنميتها وليست موهبة خالصة.
- يؤكد على عنصر الأهداف المشتركة، وهو عنصر أساسي في النظريات الحديثة مثل القيادة التحويلية والقيادة التشاركية.

نقاط قصور:

- التعريف عام جدًا ولا يوضح كيف يُقاس "التأثير" أو كيف يُترجم إلى ممارسات قيادية محددة.
- لا يربط التعريف بأي مدرسة نظرية معروفة (مثل القيادة التحويلية، الموقفة، الخدمية...)، وبالتالي يبقى على مستوى وصفي أكثر من كونه إطارًا نظريًا محددًا.
- يغلب عليه الطابع المعياري (الوصفي القيمي) أكثر من الطابع العلمي القابل للاختبار

2 الفصل بين القيادة والإدارة، وبين القائد والمدير

نقاط قوة:

- وضح الأدوار داخل المؤسسات: الإدارة تهتم بالعمليات، والقيادة تهتم بالرؤية والتحفيز.
- هذا التمييز مفيد تربويًا في تدريب القادة الجدد، لأنه يلفت انتباههم إلى أهمية بناء الإنسان وليس فقط إنجاز المهام.

نقاط نقد:

- الدراسة تقدّم الفصل بين القيادة والإدارة بشكل ثنائي حاد؛ القائد يبدو إيجابيًا ومُلهِمًا، بينما يُصوّر المدير غالبًا بصورة روتينية ورقابية. في الواقع، كثير من الأدبيات الحديثة تؤكد أن القائد الفعّال يجب أن يكون مديرًا جيدًا، والعكس؛ أي أن الفصل ليس قاطعًا كما يوحي النص.
- الجداول المقارنة تعطي انطباعًا أن المدير دائمًا يركّز على المنفعة الشخصية، بينما القائد يركّز على الجماعة؛ وهذا تعميم غير دقيق علميًا، ويفتقر إلى الاستناد على دراسات تجريبية.
- لم تُذكر مراجع أو نظريات محدّدة دعمت هذا التمييز (مثل أعمال كوتر)، مما يجعل الإطار أقرب إلى “خبرة تدريبية” منه إلى “إطار علمي موثق”

3 أنماط القيادة (استبدادية – فوضوية – ديمقراطية)

نقاط قوة:

- هذا التقسيم الكلاسيكي معروف في الأدبيات، ويمثّل أساسًا جيدًا لفهم تنوّع أساليب القيادة.
- يقدّم وصفًا سلوكيًا واضحًا لكل نمط، ويساعد المتدرّب على تأمل ممارساته واكتشاف نقاط تطرفه في الاستبداد أو الفوضوية.

نقاط قصور:

- التركيز على ثلاثة أنماط فقط يجعل الإطار محدودًا وقديمًا؛ فالأدبيات الحديثة أضافت أنماطًا أخرى (القيادة التحويلية، الخدمية، الكاريزمية، التشاركية، الأخلاقية...)، وكلها غائبة عمليًا عن الدراسة.
- لا توجد محاولة لربط الأنماط بسياق الموقف؛ فالدراسة لا تناقش متى قد يكون الأسلوب الحازم ضروريًا (مثل الأزمات)، ومتى تكون الديمقراطية أكثر فاعلية، كما تفعل النظريات الموقفية • وصف القيادة الاستبدادية جاء سلبياً بالكامل تقريباً، بينما الأبحاث تشير إلى أن بعض البيئات العالية المخاطر قد تحتاج إلى حسم أعلى، إذا كان مقترناً بالعدالة والشفافية.

التصنيف الرباعي للأنماط الاجتماعية للقادة (السائق – التعبير – التحليلي – الودود)

نقاط قوة:

- النموذج عملي، سهل الفهم، ويشبه كثيرًا نماذج أنماط الشخصية المستخدمة في التدريب مثل DISC، لذلك يخدم الأهداف التدريبية للدراسة.
- يساعد القادة على فهم تأثير أسلوبهم الشخصي في الآخرين، وكيفية مواءمة طريقة التحفيز مع خصائص المرؤوسين.

نقاط نقد:

- النموذج مبني أساسًا على الانطباعات الشخصية أكثر من كونه إطارًا نظريًا علميًا مدعومًا بأدلة بحثية واضحة داخل الدراسة.
- يصنّف الأفراد في أربع خانات ثابتة، مما قد يخلق نوعًا من الوصم والتعميم؛ بينما الدراسات الحديثة تؤكد أن أنماط الشخصية والقيادة متدرجة ومتغيرة بحسب السياق.
- لا توجد إحالات إلى مراجع أصلية للنموذج (من وضعه؟ على أي دراسات بُني؟)، مما يضعف موثوقيته كـ"نظرية علمية" في رسالة دكتوراه.

5 نظرية السمات وصفات القائد

نقاط قوة:

- التركيز على سمات مثل: وضوح الهدف، إدارة الوقت، تطوير الذات، التعلم من الأخطاء، التوجيه الداخلي، الشجاعة... كلها سمات مدعومة في أدبيات القيادة.
- الاهتمام بقيادة الذات قبل قيادة الآخرين " يتسق مع التوجهات الحديثة في القيادة الذاتية والقيادة الأصيلة

نقاط قصور:

- الدراسة تُطيل في سرد الصفات، دون أن تُوضّح كيف تم التوصل إليها: هل بناءً على مراجع نظرية؟ أم دراسات ميدانية؟ أم خبرة تدريبية؟
- يغيب البعد البيئي/الموقفى تمامًا؛ فيظهر وكأن من تتوفر لديه هذه الصفات سيكون قائدًا ناجحًا في أي مكان، وهذا يتعارض مع النظريات الموقفية التي ترى أن نجاح القائد يتأثر بالسياق والثقافة ونوع المهمة.
- لا تقدّم الدراسة أي أدوات قياس لهذه الصفات، مما يحدّ من إمكانية اختبارها علميًا في دراسات لاحقة.

6 النظرة الوظيفية والمؤسسية للقيادة

نقاط قوة:

- تركيز الدراسة على نقاط مثل: التدريب، بناء القدرات، الانضباط، رفع الروح المعنوية، دعم الشفافية، العمل بروح الفريق... يمثل جانبًا قويًا؛ لأنه يربط القيادة بنتائج مؤسسية ملموسة.
- الحديث المفصل عن الروح المعنوية وأسباب انخفاضها، ودور القائد في رفعها، جانب تطبيقي مهم يمكن البناء عليه في دراسات ميدانية.

نقاط قصور:

- تتناول الدراسة دور القائد في بناء القدرات والشفافية والتدريب ورفع الروح المعنوية بطريقة أقرب إلى "قائمة مهام" وليس كجزء من نموذج نظري مترابط يوضح العلاقات بين هذه الأبعاد.
- لا تظهر بوضوح العلاقة السببية بين مهارات القيادة ونتائج المؤسسة (مثل الإنتاجية، الرضا، الالتزام)، ولا تُستند إلى نماذج عالمية مثل نموذج القيادة التحويلية أو نموذج القيادة الموقفية في المنظمات الحكومية.
- يغيب الإسناد المرجعي (مراجع، دراسات سابقة)، مما يضعف الطابع الأكاديمي للإطار النظري، ويجعله أقرب إلى مادة تدريبية عملية.

7 تناول تحديات القيادة

نقاط قوة

- عرضٌ جيد لعدد من المشكلات الواقعية: ضعف الاتصال، التردد في اتخاذ القرار، الخوف من التفويض، عدم وضوح الرؤية، ضعف التخطيط... إلخ؛ وهي تحديات يتفق معها كثير من القادة في الواقع.
- هذا الجزء يمكن أن يُعدّ أساسًا لبناء دراسات تشخيصية في مؤسسات حكومية وتعليمية.

نقاط قصور:

- تُعزى التحديات غالبًا إلى شخص القائد أو المرؤوسين، بينما يتم تجاهل دور الثقافة المؤسسية، والسياسات، والموارد، والبيئة التشريعية؛ وهذا تبسيط مبالغ فيه.
- لا تقدّم هذه التحديات ضمن إطار نظري محدّد (مثل: نموذج القيادة الموقفية، أو نموذج كوتر للتغيير، أو نظرية القيود التنظيمية...)، بل تُعرض في شكل قائمة مشكلات وحلول عامة.

ثالثاً: تقييم عام للإطار النظري للدراسة

1. طبيعته:

الإطار النظري أقرب إلى دليل تدريبي تطبيقي أعدّ لمركز إعداد قادة في القطاع الحكومي، أكثر من كونه إطاراً نظرياً متكاملًا لرسالة دكتوراه.

2. نقاط القوة العامة:

- يغطي موضوع القيادة من زوايا متعدّدة (تعريف، أنماط، صفات، دور القائد، التحديات...)، مما يوفرّ للباحث مادة غنية للعرض والمناقشة.
- اللغة واضحة والأمثلة قريبة من الواقع العملي، وهذا مفيد في تطبيق النتائج في بيئات العمل.

3. نقاط الضعف العامة:

- قلة التوثيق العلمي: لا تظهر مراجع واضحة للنظريات أو النماذج، ولا يتم الإحالة إلى دراسات أو باحثين محددين، وهذا لا يناسب متطلبات العمل الأكاديمي في مستوى الدكتوراه.
- غلبة الوصف والمعيارية على التحليل العلمي؛ فالنص يركّز على ما "يجب أن يكون" أكثر من تفسير لماذا يكون وكيف نختبر ذلك.
- الاعتماد على نماذج تقليدية في القيادة، مع غياب ملحوظ للنظريات الحديثة (القيادة التحويلية، الخدمية، الأخلاقية، الرقمية...)، خصوصًا في ظل التحولات المعاصرة في بيئات العمل.
- عدم وجود نموذج مفاهيمي (يربط بين المتغيرات (مثل: مهارات القائد ← الروح المعنوية ← الأداء المؤسسي)، مما يصعب تحويل الإطار إلى دراسة ميدانية كمية أو نوعية.

خاتمة

- يمكن القول إن دراسة «مهارات القيادة الفعّالة» تقدّم محتوى تدريبياً غنياً يصلح كمطلق لبناء أطر نظرية أكثر عمقاً في القيادة، لكنها – من منظور نقد علمي في مستوى الدكتوراه تحتاج إلى:
- توثيق نظري أقوى وربط كل محور بمراجع وأبحاث حديثة.
 - إدماج نماذج قيادية معاصرة، وربطها بسياق القطاع الحكومي أو التعليمي.
 - بناء نموذج مفاهيمي واضح يحدّد المتغيّرات والعلاقات بينها، بحيث يمكن اختباره في دراسات لاحقة.



مجموعة جامعة
الجميع الذكية
للتعليم القابضة

شكرا على تعاونكم ..
الطالبة : رباب عابد

رابط البحث

Thank You