

**إعداد القيادات الإدارية المستقبلية وفق متطلبات رؤية ٢٠٣٠ في
المملكة العربية السعودية**

**Preparing future administrative leaders in accordance with the
requirements of Vision 2030 in the Kingdom of Saudi Arabia**

مشروع تخرج-١

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إعداد:

خالد بن عبد الله الحربي

٢٠٢١٢٠٤٨٦٣

إشراف:

د/ منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن



الإهداء

إلى أطهر قلبين في حياتي... والديّ العزيزين.

إلى جموع الأقارب والأصدقاء

إلى مشرفتي الفاضلة: د. منى العشري

أهديكم بحثي، وأدعو الله أن يحوز إعجابكم.

المستخلص

يهدف البحث إلى التعرف على متطلبات إعداد القيادات الإدارية المستقبلية وفق رؤية ٢٠٣٠ في المملكة العربية السعودية عبر وضع خطة متكاملة لإعداد وبناء القيادات الإدارية. وتنمية القيادات التنفيذية لتطوير القدرات الإستراتيجية وقدرات القيادة الأساسية. وتنمية استراتيجيات حل المشاكل الاستراتيجية تطوير الكفاءات القيادية وتنمية القدرة على تحليل الروابط بين الوظائف داخل بيئة العمل وخارجها، وتعلم مفاهيم وأطر عمل وآليات تمكن المنظمة الحديثة من التنافس بشكل مؤثر في اقتصاد اليوم العالمي سريع التغير، والحصول على بصيرة في وظائف الإدارة المتنوعة من منظور كبار المدراء، وتقدير مناطق الاهتمام المعاصرة الرئيسية مثل تدويل العمل والجودة وتوجه العملاء ومواطنة الشركات والتجارة الالكترونية. واستخدام الباحث المنهج الوصفي المسحي باستخدام أداة الدراسة وهي الاستبيان لإتمام البحث وتوصل للنتائج التالية:

- القيادة هي أساس ازدهار أي منظمة وقادرة على مواجهة التحديات واتخاذ القرارات في أصعب الحالات.
- إعداد قادة المستقبل باختيار الأشخاص الذين تتوافر فيهم صفات قيادية معينة يتوقع لهم أن تنمو وتتوسع قدراتهم بمرور الوقت حتى يصبحوا قادة متميزين.
- ، إدارة المواهب هي عملية مستهدفة لاكتشاف ذوي الصفات القيادية بصورة مبكرة ووضعهم في البيئة الملائمة وتدعيمهم بكافة الأدوات والصلاحيات للسير في مسار وظيفي قيادي متميز.
- وجود معوقات لإعداد القادة الإداري في المنظمات الإدارية وهي عدم وضوح الرؤية، الخوف من الفشل، التمسك بالأنماط المألوفة، غياب جو الحرية، عدم التشجيع من المنظمة، الإفراط في مكافأة النجاح، عدم مساندة العمل الجماعي من قبل المنظمة، الاعتماد المفرط على الخبراء، عدم شيوع جو المرح والتسلية.

- إعداد القادة أصبح سمة أساسية من السمات التي لا بد من توافرها لدى المنظمات التي تعد مسئولة عن تحقيق الأهداف في ظل الظروف والتحديات والمتغيرات التي يواجهها العصر الحديث.

قائمة المحتويات

٤	١- الفصل الأول: مدخل عام للبحث.....
٤	١-١ المقدمة.....
٥	٢-١ مشكلة البحث.....
٥	٣-١ أهمية البحث.....
٥	٤-١ أسئلة البحث.....
٦	٥-١ فرضيات البحث.....
٦	٦-١ نموذج البحث.....
٧	٧-١ منهجية البحث.....
٨	٨-١ الدراسة الميدانية.....
٨	٩-١ هيكل البحث.....
٩	٢- الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة.....
١٠	١-٢ المبحث الأول: مدخل إلى القيادة الإدارية.....
٢٤	٢-٢ المبحث الثاني: المبحث الثاني: نظريات القيادة.....
٤٣	٣-٢ المبحث الثالث: الفرق بين القيادة والإدارة.....

٥١.....	٣- الدراسات السابقة:
٦٠.....	٤- الفصل الثالث: منهجية البحث والتحليل
٦٥.....	٥- الفصل الرابع: الخاتمة
٦٨.....	٦- المراجع

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان
٩	نموذج البحث
٩	منهجية البحث

١- الفصل الأول: مدخل البحث:

مقدمة:

عرف الإنسان منذ عصور التاريخ القديمة، أن الفرق بين النجاح والفشل سواء في الحروب أو في مختلف ميادين الحياة الإنسانية يرجع في جانب كبير منه إلى مدى كفاءة القيادة، حيث أن كل جماعة أو منظمة أو دولة تحتاج إلى قيادة، وتشكل القيادة محور مهمة تركز عليه مختلف النشاطات في المنظمات العامة والخاصة على حد سواء^(١).

أحدثت رؤية المملكة العربية السعودية (٢٠٣٠) بقيادة خادم الحرمين الشريفين الملك سلمان بن عبد العزيز آل سعود، وولي عهده الأمين صاحب السمو الملكي الأمير محمد بن سلمان - حفظهم الله - منظوراً جديداً في الدفع بالقيادات الشابة نحو القيادة والتميز والرقي وليكون لهم دور في الإثراء المعرفي والثقافي وأثر تنموي عالمي، يحقق التنمية المستدامة لهذا الوطن المعطاء. حيث قامت الرؤية بنقلة نوعية من خلال قيادة الجنسين للمناصب القيادية وعبر تخصصاتهم العلمية، والتي تتمثل في إحداث ديناميكية وتحفيز المجتمع الملهم، لينمو المجتمع في إطار برامج معرفية واضحة يسمو به، ويحفز مجال الابتكار وتحقيق التحول المنشود.

والقيادة هي إحدى الركائز الأساسية لأي نهضة أو تقدم أو تنمية، فالقيادات تلعب دوراً هاماً في التغيير والتأثير. ولدينا في مجتمعنا العديد من العقليات الشابة التي لديها ثقافة عالية وخبرات احترافية وقدرات تتواءم مع احتياجات المرحلة القادمة ورؤية ٢٠٣٠ والتي تتطلب قيادة من نوع خاص تؤمن في الأساس بالتغيير وتستطيع وضع صياغة واضحة للوضع المستقبلي، ولا يكفي أن يتم تأهيل وإعداد تلك القيادات بل لابد أن نوجد بيئة جاذبة لتلك الكفاءات والقيادات مما يساهم في دفع عجلة التنمية واستقطاب أفضل العقول^(٢).

إنَّ الغاية من تأهيل وإعداد قادة المستقبل تكمن في تنمية مهارات هذه القيادات وقدراتهم ومعارفهم بالشكل الذي يضمن استدامة المنظمات التي ترتبط باستقرار سياسات وتصرفات الإدارة العليا فيها، والتي تتعامل مع المنظمة كمنظمة وليس كأشخاص، وبالتالي فإنَّ تعاقب الأجيال من القادة المؤهلين يُعدُّ مطلباً أساسياً لاستدامة المنظمات، كما أنَّه يساهم بفعالية في إيجاد رأس مالٍ فكريٍّ يمتلك طاقاتٍ كامنةٍ وقدراتٍ هائلةٍ تمكِّنه من قيادة المستقبل، كما أنَّه عمليةٌ شاملةٌ لجميع الأفراد المرشحين لتولي المناصب القيادية في المستويات الإدارية المختلفة ، وجاءت هذه الأهداف متسقةً مع أهداف رؤية المملكة العربية السعودية

^١ أندرسن. (٢٠١٦).

^٢ بدر. (٢٠٢٠).

٢٠٣٠، التي دعت إلى تأهيل وإعداد صفٍ جديدٍ من القادة يؤمن بالتغيير ويستطيع وضع صياغة واضحة للوضع المستقبلي^(٣).

إن استشراف المستقبل والالتزام بتحقيق رؤية ٢٠٣٠ يتطلب منا توفير المزيد من الأدوات التي تساهم في تعزيز كافة عوامل نجاح تلك الرؤية وفي مقدمتها توفير القيادات البشرية المؤهلة والتي تقود المسيرة في كافة القطاعات الحكومية لتمضي قدماً من أجل الرقي بوطننا ليكون في مصاف الدول المتقدمة^(٤).

وتعد القيادة من أهم عناصر نجاح المنظمة، إذ من شأنها أن توجه الموارد كافة نحو تحقيق الأهداف، فعند توفر الموارد المادية مع عجز قيادي غير قادر على توجيه الموارد البشرية وتنظيمها وتنسيقها فإنه لن يكتب النجاح لتلك المنظمة في تحقيق أهدافها. ويتناسب مستوى تحقيق الأهداف مع مستوى قوة القيادة في الاستفادة من طاقات العاملين من خلال إثارة دافعيتهم، والكشف عن الطاقات الكامنة لديهم للوصول إلى مستوى عالي من الالتزام التنظيمي^(٥).

مشكلة البحث:

يعد موضوع إعداد القيادات المستقبلية موضوعاً مهماً وفي غاية الجدية في زمن ثورة المعلومات، وتكمن أهميته في ارتباطه بعدد من الموضوعات المهمة وهي نجاح إدارة المنظمات، اتجهت العديد من الدول المتقدمة منها والنامية إلى بذل المزيد من الاهتمام بوضع خطط كاملة لبرامج إعداد وتأهيل الرؤساء والقادة الإداريين وتدريبهم مستخدمة أحدث الأساليب العلمية وأكثرها تقدماً وإعداد قادة المستقبل من أدنى المستويات إلى أعلاها؛ وذلك بهدف وضع خطة متكاملة لإعداد وبناء القيادات الإدارية المستقبلية وفق متطلبات رؤية المملكة ٢٠٣٠، ومن متطلبات الرؤية أن تكون القيادة قادرة على التخيل والتصور المستقبلي وأيضاً بناء المرونة ودعم الآخرين نحو خلق التغيير الاستراتيجي المطلوب في المنظمة.

ونظراً لكثرة الأعباء التي تتحملها القيادات الإدارية في الجامعات السعودية في عصر تزايدت فيه المتغيرات والتحديات، ووجود رؤية المملكة ٢٠٣٠م، فإن الحاجة ملحة لتوظيف جميع القدرات في إعداد قيادات تواكب التطورات في العالم المعاصر، والتحول من الأنماط التقليدية للإدارة إلى أنماط حديثة تتسم بالمرونة والتعاون والثقة المتبادلة، وبناء على ما تقدم واستكمالاً لجهود الباحثين في هذا المجال، تسعى هذه الدراسة إلى تقديم توصيات مقترحة لتطوير أداء القيادات المستقبلية في المنظمات السعودية عبر إعداد البرامج التأهيلية الحديثة وفق متطلبات رؤية المملكة ٢٠٣٠.

^٣ برامج تنمية القدرات البشرية. (٢٠٢٢).

^٤ الجمري. (٢٠١٦).

^٥ الحسيني. (٢٠١٥).

وفي هذا السياق تؤكد الدراسات السابقة على أن الأنماط القيادية المتبعة في المنظمات السعودية هي أنماط تقليدية لا تستطيع مواجهة الكثير من التحديات الحالية، لذا دعت الحاجة إلى إحداث تغييرات في الأساليب الإدارية التقليدية وتطويرها وإدخال الأنماط الحديثة، وتوظيف المداخل القيادية الحديثة.

(متطلبات إعداد القيادات الإدارية المستقبلية وفق متطلبات رؤية ٢٠٣٠)

أهمية البحث:

تتضح أهمية البحث فيما اتجهت إليه الدول في العصر الحديث من اهتمام المسؤولين بها بتخطيط برنامج شامل لبناء وإعداد قادة المستقبل من أدنى المستويات إلى أعلاها. والقيادة الاستراتيجية القادرة على التخيل والتصور المستقبلي وأيضاً بناء المرونة ودعم الآخرين نحو خلق التغيير الاستراتيجي المطلوب في المنظمة. وحيث أن المنظمات مليئة بعقول وكفاءات متميزة؛ فهي تحتاج لقادة قادرين على تحفيز تلك العقول نحو العمل المثمر، وتحقيق الكفاءة والفاعلية، بالإضافة إلى ما يتوافر من موارد طبيعية ومادية ومالية كبيرة، فالقيادة هي أساس ازدهار أي منظمة وقادرة على مواجهة التحديات واتخاذ القرارات في أصعب الحالات.

وعلى ذلك فإن إعداد قادة المستقبل باعتبارها عملية إعداد أشخاص تتوافر فيهم صفات قيادية معينة يتوقع لهم أن تنمو وتتوسع قدراتهم بمرور الوقت حتى يصبحوا قادة متميزي، فإن إدارة هذه المواهب هي عملية مستهدفة لاكتشاف ذوي الصفات القيادية بصورة مبكرة ووضعهم في البيئة الملائمة وتدعيمهم بكافة الأدوات والصلاحيات للسير في مسار وظيفي قيادي متميز.

أسئلة البحث:

يتناول هذا السؤال الرئيس التالي:

ما متطلبات الإدارة المستقبلية وفق رؤية ٢٠٣٠ للمملكة العربية السعودية بالتطبيق على شركة علم.

وتندرج منه التساؤلات التالية:

- ما هي متطلبات الإدارة المستقبلية الديمقراطية وفق رؤية ٢٠٣٠ للمملكة العربية السعودية بالتطبيق على شركة علم.
- ما هي متطلبات الإدارة المستقبلية التحويلية وفق رؤية ٢٠٣٠ للمملكة العربية السعودية بالتطبيق على شركة علم.

أهداف البحث:

يهدف البحث إلى التعرف على متطلبات إعداد القيادات الإدارية المستقبلية وفق رؤية ٢٠٣٠ في المملكة العربية السعودية. وتدرج عدة أهداف فرعية كالتالي:

- وضع خطة متكاملة لإعداد وبناء القيادات الإدارية.
- تنمية القيادات التنفيذية لتطوير القدرات الإستراتيجية وقدرات القيادة الأساسية.
- تنمية استراتيجيات حل المشاكل الاستراتيجي.
- تطوير الكفاءات القيادية وتنمية القدرة على تحليل الروابط بين الوظائف داخل بيئة العمل وخارجها.
- تعلم مفاهيم وأطر عمل وآليات تمكن المنظمة الحديثة من التنافس بشكل مؤثر في اقتصاد اليوم العالمي سريع التغير.
- الحصول على بصيرة في وظائف الإدارة المتنوعة من منظور كبار المدراء.
- تقدير مناطق الاهتمام المعاصرة الرئيسية مثل تدويل العمل والجودة وتوجه العملاء ومواطنة الشركات والتجارة الالكترونية.

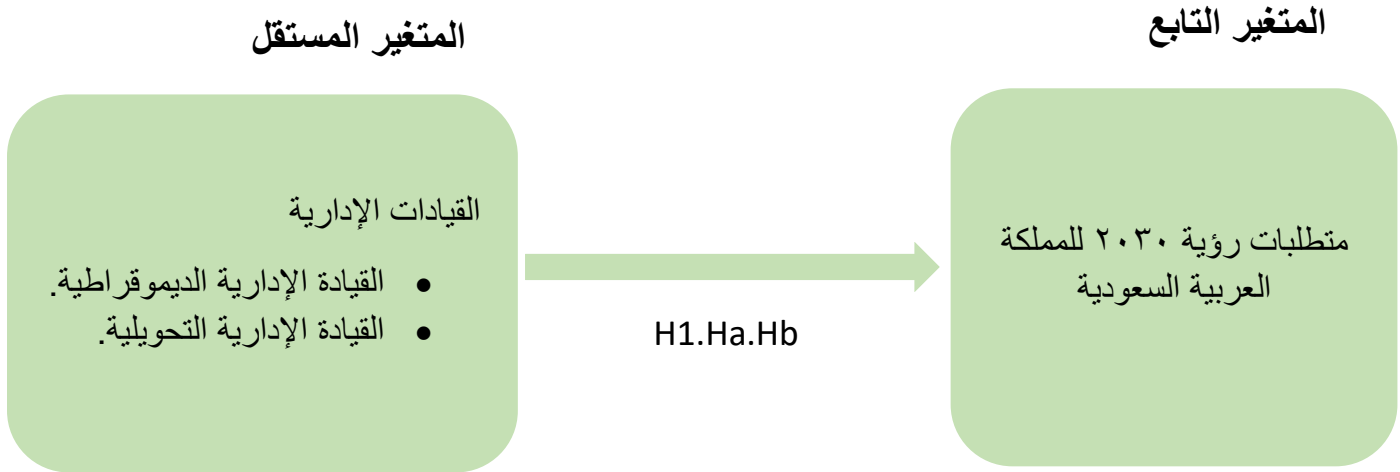
فرضيات البحث:

قام البحث على الفرضية الرئيسية التالية (وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية متطلبات إعداد القيادات الإدارية المستقبلية وفق رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ بالتطبيق على شركة علم) بموجب أسئلة الاستبانة المعتمدة للبحث، وتتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

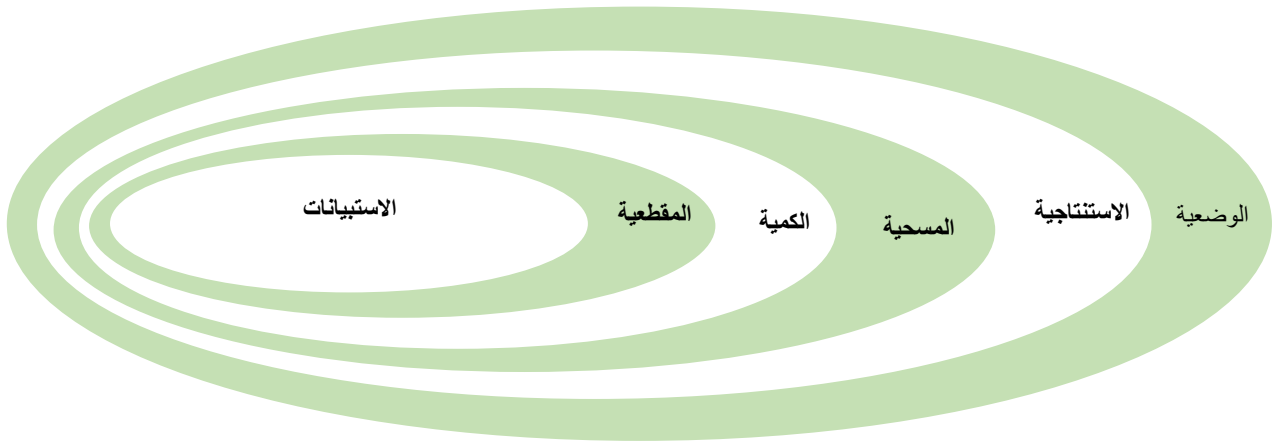
- أن للبرامج إعداد القيادات الإدارية الديموقراطية متطلبات وفق رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ في شركة علم السعودية.
- أن للبرامج إعداد القيادات الإدارية التحولية متطلبات وفق رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ في شركة علم السعودية.

نموذج البحث:

يوضح الشكل التالي العلاقة بين متغيرات البحث وفرضيات البحث كما يلي:



منهجية البحث:



الدراسة الميدانية:

- منهج البحث: المنهج الوصفي المسحي، عبر تحليل البيانات.
- مجتمع البحث: جميع العاملين في شركة علم وقد بلغ عددهم (١٢٠٠٠) موظف.
- عينة البحث: تم اختيار العينة بالطريقة الطبقيّة العشوائية من العاملين في شركة علم وبلغ عددهم (٧٠) موظف.
- مكان الدراسة الميدانية: علم هي شركة مساهمة سعودية، (اشتهرت باسمها المختصر «علم» بكسر الحرف الأول «العين») ويدل اسمها في اللغة العربية على سعة الاطلاع والمعرفة والقدرة على ابتكار الحلول القائمة على التجربة وفق منهجية علمية واضحة.

هيكل البحث:

تناول البحث الفصول التالية:

١. الفصل الأول: المقدمة
٢. الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة.
٣. الفصل الثالث: التحليل الاحصائي.
٤. الفصل الرابع: نتائج الدراسة وتفسيرها ومناقشتها.

٢- الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

المبحث الأول: مدخل إلى القيادة الإدارية

مفهوم القيادة الإدارية.

التطور التاريخي للقيادة الإدارية.

أهمية القيادة الإدارية.

مداخل القيادة الإدارية.

الوظائف الأساسية للقيادة الإدارية.

خصائص القيادة الإدارية الناجحة.

خصائص القائد الإداري الناجح.

مصادر قوة تأثير القائد.

إعداد القيادات الإدارية المستقبلية وفق متطلبات رؤية ٢٠٣٠.

المبحث الأول: مدخل إلى القيادة الإدارية

مقدمة

عرف الإنسان منذ عصور التاريخ القديمة، أن الفرق بين النجاح والفشل سواء في الحروب أو في مختلف ميادين الحياة الإنسانية يرجع في جانب كبير منه إلى مدى كفاءة القيادة، حيث أن كل جماعة أو منظمة أو دولة تحتاج إلى قيادة، وتشكل القيادة محور مهمة تركز عليه مختلف النشاطات في المنظمات العامة والخاصة على حد سواء^(٦). فانصب الاهتمام ومنذ القدم بدراسة موضوع القيادة عموماً، وتبعه الاهتمام بالقيادة الإدارية في منظمات الأعمال.

وتعد القيادة من أهم عناصر نجاح المنظمة، إذ من شأنها أن توجه الموارد كافة نحو تحقيق الأهداف، فعند توفر الموارد المادية مع عجز قيادي غير قادر على توجيه الموارد البشرية وتنظيمها وتنسيقها فإنه لن يكتب النجاح لتلك المنظمة في تحقيق أهدافها. ويتناسب مستوى تحقيق الأهداف مع مستوى قوة القيادة في الاستفادة من طاقات العاملين من خلال إثارة دافعيتهم، والكشف عن الطاقات الكامنة لديهم للوصول إلى مستوى عالي من الالتزام التنظيمي^(٧).

إن القيادة هي فن التعامل مع الناس، ويتمثل هذا الفن بالنشاط الإشرافي الذي يمارسه شخص معين على الآخرين، بأساليب معينة لتحقيق أهداف محددة، فالقائد الناجح هو الذي يتقن هذا الفن فيسعى مع العاملين عن طريق الاتصال بهم، وتوجيههم، ومراقبتهم إلى تحقيق أهداف المنظمة، فالقيادة هي عبارة عن تفاعل مستمر بين القائد ومروسيه، ويتوقف نجاح القائد على مدى نجاح هذا التفاعل. والقيادة الناجحة هي التي تساعد العاملين على إدراك احتياجاتهم ومواجهتها وإشباعها، فالعاملون هم الدعامة الحقيقية التي تستند إليها المنظمة الحديثة لتحقيق غاياتها وأهدافها، لأن هؤلاء العاملين هم أفراد يحتاجون إلى التقدير والتقبل والتشجيع والمكافأة بأنواعها المختلفة، كما يحتاجون إلى نمو مهني وشخصي، وإذا ما توفرت هذه القيادة تحقق النجاح.

١- مفهوم القيادة الإدارية:

اهتم العلماء والمفكرين بمفهوم القيادة والقائد لما له من أهمية في توجيه جهود المنظمة نحو تحقيق أهدافها، لذا تعددت التعاريف والمفاهيم ويستعرض الباحث مفهوم القيادة كالتالي^(٨):

^٦ -النمر، سعود وآخرون. (٢٠١٦). الإدارة العامة الأسس والوظائف. ص ١٣.
^٧ -رشوان، حسين عبد الحميد أحمد. (٢٠١٠). القيادة: دراسة في علم الاجتماع النفسي والإداري والتنظيمي. ص ٢٦.
^٨ -غانم، عبد المنعم. (٢٠٢٢). إدارة استراتيجية الجامعة في ضوء موجّهات رؤية ٢٠٣٠ كما يراها أعضاء هيئة التدريس بكلية العلوم الإدارية بجامعة نجران. ص ١٢٥.

أ- تعريف القيادة:

تعرف القيادة في اللغة: بأنها مأخوذة من الفعل (قاد) قاد الرجل بغيره فهو يقوده قوداً. وبالتالي فالقيادة هي وسيلة للوصول وبالنحو المطلوب تفادياً للعقبات وتجنباً للمزالق.

القيادة أولاً هي: محاولة التأثير في المحيطين بك أو المسؤول عنهم لإنجاز الهدف المطلوب.

تتعدد التعاريف في الاصطلاح وهي كالتالي^(٩):

-توماس جوردن: هي الوظيفة التي يستخدم فيها الشخص ما يملكه من سمات وخصائص اكتسبها بالخبرة والتعلم.

- هارتلي: مركز عالي في هيكل تنظيمي يسيطر من خلاله القائد على الآخرين.

ب- مفهوم القيادة الإدارية:

تختلف القيادة الإدارية عن القيادة بشكل عام، ذلك أن القيادة تستمد قوتها من السمات والصفات الشخصية التي يتمتع بها القائد. بينما تعتمد القيادة الإدارية على السلطة الرسمية أولاً في ممارسة نشاطها، ثم على ما يتوفر لها من السمات والصفات الشخصية. والقيادة الإدارية بشكل أخص: تعتبر من أهم الجوانب المحورية التي تدخل بشكل مباشر في العمل الإداري، كونها الجانب المسؤول المباشر عن توجيه المهام والموارد المختلفة سواء المادية أو البشرية لتحقيق كافة الأهداف الرئيسية والفرعية المراد تحقيقها على كل من المدى القصير والبعيد، مما يجعلها من أهم الأدوات التي تضمن استمرار العمل ونجاحه في كافة الميادين الحياتية^(١٠).

ويرى **الباحث:** أن القيادة الإدارية هي الدور الذي يقوم به الشخص المكلف بإدارة المنظمة عندما يقوم بالتأثير على المرؤوسين أفراد وجماعات وتوجيه جهودهم ومواهبهم في تحقيق أهداف المنظمة وذلك عبر التأثير على سلوكياتهم.

وعليه فإنه يمكن إيجاز عناصر تعريف القيادة الإدارية في النقاط التالية:

١- وجود مجموعة من الأفراد يعملون في تنظيم معين ولديهم هدف مشترك يسعون إلى تحقيقه.

^٩ -النجار، فريد. (٢٠١٤). الإدارة الإستشرافية وصناع المستقبل. ص. ٢٤.
^{١٠} - بدر، فاطمة. (٢٠٢٠). أساسيات الإدارة. ص ٣١.

٢- وجود قائد من أفراد الجماعة لديه القدرة على التأثير الإيجابي في سلوك باقي الأفراد.

٣- القيادة تقوم بعملية توجيه أفراد الجماعة وتوحيد جهودهم وتنشيطهم.

٤- الموقف القيادي يساعد القائد على إحداث التفاعل بين هذه العوامل جميعة لتحقيق الهدف المطلوب.

وبناء على ذلك فإنه يمكن تعريف القيادة الإدارية على أنها عملية إنسانية يقوم من خلالها القائد بالتأثير بشكل إيجابي على الرؤوسين من خلال توحيد جهودهم وحفز همهم من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية المرجوة.

٢- التطور التاريخي لمفهوم القيادة الإدارية:

مر مفهوم القيادة الادارية بعدة مراحل وجرى على المفهوم تغيرات جذرية منذ ظهور الانسان وقبل ظهور الدول الاولى ومؤسساتها وتوزيع السلطة بينها وتقسيم المجتمع إلى طبقات تغيرت مع مرور الزمن حيث جارتها وباستمرار تغيرات مماثلة في الفكر الانساني السياسي والاجتماعي والاقتصادي وكلما غاب عن مسرح الحياة طبقة اخذت معها الافكار والتقاليد والعادات وحتى الاعراف وجاءت الطبقة الجديدة بتقاليدها وهكذا هو دين الناس يتغيرون ويتلاءمون مع الجديد. من المجتمعات الانسانية الاولى مرور عبر العصور التاريخية الاولى الى نشوء الامبراطوريات وزوالها ومن ثم مجيء الحربيين العالميين ونشوء المنظمات العالمية ومؤسساتها (عصبة الامم، هيئة الامم المتحدة) ثم انتشار الافكار الديمقراطية الداعية إلى التعددية واحترام حقوق الانسان وحرية الراي والمبدأ كان يرافها دوما تغيرات في هيكلية ادارة المجتمعات وقياداتها^(١١).

نرى مثلاً أن طبقات المجتمع كانت تتغير دوماً مع التغير الفكري والعقائدي في المجتمعات فكانت المجتمعات تنقسم إلى طبقة (الحاكم، رجال الدين، القادة العسكريين، النبلاء، الاقطاعيين، اصحاب راس المال، العمال، الفلاحين، الحزبيين، المعلوماتيين...). هناك العديد من النظريات الإدارية أولها تعتمد على البيروقراطية في الإدارة من المدرسة الفرنسية في الإدارة ومن أعلامه الفرنسي هنري فايول ومدرسة ماكس ويبر في السلم الهرمي الإداري وترى المدرستين أن السلطة والحكم كمبدأ أساسي في الإدارة. أما التيلرية التي تنسب إلى فردريك تايلر والمعروفة تحت تسمية " الإدارة العلمية" حيث الاستخدام المنظم للدراسات والبحوث والتجارب وتحليلها للتوصل إلى أفضل الطرق لعمل القيادة الإدارية وعن طريق

^{١١} - النمر، سعود وآخرون. (٢٠١٦). الإدارة العامة الأسس والوظائف. ص ٢٨.

تقسيم العمل اليدوي إلى مراحل تتكرر فيها العملية متحولاً فيصبح العامل خبيراً في أداء تلك العملية (١٢).

٣- أهمية القيادة الإدارية:

القيادة الإدارية هي جوهر العملية الإدارية وأن أهمية مكانتها ودورها نابع من كونها تقوم بدور أساسي يسري في كل جوانب العملية الإدارية، فتجعل الإدارة أكثر ديناميكية وفعالية، وتعمل كأداة محرك لها لتحقيق أهدافها، وقد أصبحت القيادة الإدارية المعيار الذي يحدد على ضوءه نجاح أي تنظيم إداري (١٣).

كما أن أهمية القيادة تبرز بشكل خاص في الجانب الإنساني للإدارة، من خلال مسؤوليات القائد في تطوير العلاقات الإنسانية القائمة على التفاهم المتبادل بينه وبين مرؤوسيه، واحترام المرؤوسين في مناقشة ما يمس شؤونهم وتقبل اقتراحاتهم القيمة، وإشعار كل منهم بالتقدير المناسب لما يبذله من جهود في نشاط مجموعته، وحفز العاملين على العمل بحماس ورضا لتقديم أقصى طاقاتهم في العمل، وإشباع حاجات المرؤوسين ومتطلباتهم (١٤).

وتكمن أهمية القيادة الإدارية في أنها (١٥):

- ١- هي حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية.
- ٢- أنها عملية تدعيم القوى الإيجابية في المؤسسة وتقليص الجوانب السلبية قدر الإمكان.
- ٣- لها القدرة على السيطرة على مشكلات العمل وحلها، وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء.
- ٤- لها القدرة على تنمية العاملين وتدريبهم ورعايتهم باعتبارهم أهم مورد للمنظمة.
- ٥- الوسيلة التي لا غنى عنها للقائد الإداري لتحويل الأهداف المطلوبة منه إلى نتائج.
- ٦- بدون القيادة الإدارية تفقد المنظمة قدرتها على تصور المستقبل، وبالتالي يفقد كل من التخطيط والتنظيم والرقابة التأثير في تحقيق أهداف المنظمة كما تفقد كل العناصر الإنتاجية فاعليتها.
- ٧- بدون القيادة الإدارية يصعب على المنظمة التعامل مع المتغيرات البيئية الخارجية والتي تؤثر بطريقة مباشرة أو غير مباشرة في تحقيق المنظمة لأهدافها المرسومة.

١٢ - بدر، فاطمة. (٢٠٢٠). أساسيات الإدارة. ص ٣٥.

١٣ - النمر، سعود وآخرون. (٢٠١٦). الإدارة العامة الأسس والوظائف. ص ٢٩.

١٤ - غانم، عبد المنعم. (٢٠٢٢). إدارة استراتيجية الجامعة في ضوء موجبات رؤية ٢٠٣٠ كما يراها أعضاء هيئة التدريس بكلية العلوم الإدارية بجامعة نجران. ص ١٢٨.

١٥ - الحسيني، صلاح هادي، الشكرجي، اعتصام. (٢٠١٥). القيادة الإدارية وأثرها في إدارة الموارد البشرية إستراتيجياً. ص ٤٨.

٨- أن تصرفات القائد الإداري وسلوكه هي التي تحفز العاملين وتدفعهم إلى تحقيق أهداف المنظمة.

لذا فإن القيادة الإدارية تقوم على^(١٦):

- تحويل الأهداف الرئيسية والثانوية إلى نتائج فعلية.
- استغلال الموارد وتوحيد الجهود لتحقيق المطلوب.
- تعتبر أساس تطبيق المهام الإدارية، ابتداءً من التخطيط والتنظيم والتوجيه، وصولاً إلى الرقابة.
- تعد ضرورية جداً للتعامل مع العوامل الخارجية المؤثرة على العمل.
- تطوير الأفراد وتحفيزهم من أجل العمل الجاد.
- القضاء على مشكلات العمل.

إن قيادة المنظمة هي روحها التي تتوقف عليها فاعليتها واستمرار وجودها، وهي المعيار الذي يحدد على ضوءه نجاح أي تنظيم، فهي تؤثر في كل جوانب العملية الإدارية من خلال اتخاذ القرارات الشجاعة والملتزمة بالنظم من أجل تحويل الأهداف المطلوبة إلى نتائج، كما تساعد على تصور المستقبل ووضع الخطط التي تساهم في التقدم والازدهار المستقبلي للمنظمة.

٤- مداخل القيادة الإدارية:

مداخل دراسة القيادة الإدارية الثلاثة وهي^(١٧):

- **المدخل الفردي:** وهو مدخل علماء النفس في دراسة القيادة. وقد ركز هذا المدخل على الفرد باعتبار الركيزة الأساسية للقيادة بما يتمتع به من صفات.
- **المدخل الاجتماعي:** وهو مدخل علماء الاجتماع، ويسمى أيضاً المدخل الموقفي، ويرى هؤلاء أن دراسة القيادة ينبغي أن تنطلق من البيئة الاجتماعية التي يمارس فيها القائد مهامه ومسؤولياته، ويعنون بذلك بيئة المنظمة والمجتمع الذي يمارس سلطاته من خلاله.
- **المدخل التوفيقي:** ويقوم هذا المدخل بالجمع بين المدخلين السابقين لدراسة القيادة، وهو المدخل المفضل لدى علماء الإدارة، ويرى أنصار هذا المدخل أن القيادة هي عملية تفاعل اجتماعي، ويرون أنه لا يكفي لنجاح القائد تفاعل سماته مع متطلبات الموقف بل بالإضافة لذلك يجب أن يكون هناك تفاعل بين شخصية القائد وحيثيات الموقف بشكل كلي.

٥- الوظائف الأساسية للقيادة الإدارية:

^{١٦} - برامج تنمية القدرات البشرية. (٢٠٢٢). برنامج تنمية القدرات البشرية ٢٠٢١-٢٠٢٥.

^{١٧} - العامري، محمد شيبان. (٢٠١٣) إعداد قادة المستقبل.

تحتل القيادة قمة الهيكل التنظيمي في المنظمة. ويؤدي القائد العديد من المهام، التي يمكن إجمالها في الآتي^(١٨):

١. التخطيط: ويقصد به تحديد الأهداف، ورسم السياسات، ووضع البرامج في ضوء الاحتمالات المستقبلية. ويتطلب ذلك من القائد سعة الأفق، وبعد النظر، وحسن الاختيار من بين البدائل المحتملة، ووضع الخطة التي تكفل تحقيق الأهداف.

٢. التنظيم: هو الجمع بين مختلف الوسائل المادية والبشرية، المتعاونة في تحقيق الهدف المشترك، وترتيبها أحسن ترتيب ممكن، وتحديد مسؤولية المرؤوسين وسلطاتهم بصورة دقيقة، وتحفيزهم على العمل.

٣. التوجيه: هو نشاط القائد المستمر، والمتعلق بإرشاد المرؤوسين لتنفيذ الأعمال الموكلة إليهم، ومتابعة تنفيذها على الوجه المطلوب، وتوجيههم نحو العمل الصحيح، ومنع السلوك الذي يسيء إلى المنظمة.

٤. التحفيز: يجب أن يحرص القائد على حق أداء مرؤوسيه، حتى يمكن تحقيق أهداف المشروع بكفاءة وفاعلية، ولذلك فهو يسعى - دائماً - إلى وضع نظام عادل للحوافز المادية والمعنوية. فالقدرة على العمل، وتوافر المعلومات لدى المرؤوسين، لا تحقق - وحدها من دون التحفيز - الوصول إلى الأداء المتميز، وتحقيق الهدف.

٥. الاتصالات: يجب أن يهتم القائد بإقامة اتصالات مستمرة، ومتعددة، وشاملة، لكل وحدات التنظيم. ويتحقق ذلك بتنظيم الاتصالات من أعلى إلى أسفل، لإصدار التعليمات والتوجيهات والأوامر المتعلقة بإنجاز العمل، ومن أسفل إلى أعلى لتلقي البيانات والمعلومات، كما يعمل القائد، على تنظيم الاتصال مع المنظمات الأخرى، التي تتصل أهدافها بأهداف منظمته.

٦. الرقابة: وتعني اهتمام القائد بالرقابة على تنظيمه، وسرعة حل ما يحدث من خلافات ومنازعات، والتصدي بحزم لما يحدث من مشاكل، قد تعوق تحقيق هدف التنظيم.

٧. التنسيق: ينسق القائد بين الوحدات المختلفة، وأعضاء التنظيم، ويوجه جميع الاتجاهات الفردية والجماعية في التنظيم، نحو تحقيق أهداف التنظيم، بأعلى قدر من الكفاءة والفاعلية، ويعمل بصفة مستمرة، على تلافي التناقضات بين الحاجات المختلفة، بما يحقق مصالح

^{١٨} - الصعدي، هند. (٢٠١٨). نموذج مقترح لتطوير أداء قيادات إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية في ضوء معايير التميز الإداري. ص ١٣٨.

الجميع. على أن يتم ذلك في جو من المشاركة، التي تتيح للجميع أن يعبروا عن آرائهم، ويسهموا بجهدهم في تحقيق الهدف.

٨. اتخاذ القرارات: تتخذ القائد القرارات المختلفة، سواء كانت قرارات تتعلق بالأهداف، أو طريقة تنفيذها، ووضع إستراتيجية التغيير في التنظيم، وتهيئة المناخ لقبولها.

٩. العلاقات العامة: يجب أن يهتم القائد بإقامة علاقات طيبة متبادلة داخل المنظمة وخارجها، ومعاونة الجماعة، التي تعمل تحت رئاسته، وتمثيل الجماعة رسمياً، والتعبير عنها أمام الغير.

١٠. شؤون العاملين: يجب أن يهتم القائد بكل ما يتصل بشؤون العاملين، الذين يعملون تحت رئاسته، ويهتم بتدريبهم، سواء أثناء العمل، أو بترشيحهم للتدريب في مراكز التدريب المتخصصة، وترقيتهم، ونقلهم، وتأديبهم.. الخ.

١١. النشاط المالي: القائد مسؤول عن أداء واجباته، في حدود ما لديه من اعتمادات، مما يتطلب منه أن يحسن التصرف في تلك الاعتمادات، وأن يحدد أوجه صرفها بدقة.

١٢. الشورى: وتعني أن يبني القائد أسلوب ممارسته للقيادة على أساس من المشاركة، وأن يبتعد عن الأسلوب الاستبدادي، وسلطة الجزاء بقدر الإمكان. كما يجب عدم تركيز السلطة في يده، والعمل على تفويض أكبر قدر منها، وعليه أن يدرك البواعث الإنسانية، ويوجهها وفق قيم التنظيم.

٦- خصائص القيادة الإدارية الناجحة:

يتضح أن للقيادات الإدارية بعض السمات التي تتميز بها وتمكنها من النجاح وهي كالتالي (١٩):

- الوعي الكافي بحيث يجب على العاملين في مجال القيادة الإدارية أن يكونوا على وعي تام بذواتهم، وبالواقع الداخلي والخارجي والعوامل المؤثرة في المنظمات التي يعملون بها.

- فهم الآخرين يعد فهم طبيعة النفوس البشرية والفروق الفردية بين العاملين من حيث الصفات والقدرات أو غيرها واحدة من أهم عوامل نجاح القيادة الإدارية على المستوى الداخلي " فكل شيء يبدأ من الداخل ".

^{١٩} - الصعدي، هند. (٢٠١٨). نموذج مقترح لتطوير أداء قيادات إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية في ضوء معايير التميز الإداري. ص ١٣٩.

- النفوذ وهو امتلاك السلطة الكافية والقدرات العالية على استخدامها في السيطرة على زمام الأمور.
- مهارات الاتصال وذلك بامتلاك مهارات عالية في الاتصال والتواصل والتفاعل مع الآخرين بإيجابية والقدرة على التأثير فيهم.
- تحمل المسؤولية أي القدرة على التعامل مع النتائج المختلفة بثبات وتوازن، واستغلال كافة الموارد بشكلها الصحيح لتحقيق الهدف المطلوب.
- حل الأزمات والتي تعد جزءاً لا يتجزأ من تحمل المسؤولية في التعامل مع المشكلات المختلفة، والقدرة على اختيار أفضل الحلول التي تتناسب مع الظروف المحيطة بالمشكلة في أسرع وقت ممكن.
- القدرة على اتخاذ القرارات وتحديد القرارات المصيرية والهامة، حيث يجب على القائد أن يكون قادر على جمع المعلومات المختلفة للإحاطة بكافة جوانب المشكلة، والقدرة على اتخاذ القرار المناسب بشأنها، من خلال تحديد الأولويات من الأهم إلى الأقل أهمية، ثم تحديد الأهداف بكل دقة، ووضع التصورات الخاصة المراد الوصول إليها.

٧- صفات القائد الناجح:

يتميز القائد الإداري بالعديد من الخصائص لتساعده على تحقيق أهداف المنظمة ومن أهم هذه الخصائص (٢٠):

- المرونة، والقدرة على التعامل مع التغيرات والتقلبات المختلفة.
- الحنكة، وسرعة البديهة، والذكاء للتعامل مع كافة المشكلات.
- أن يكون قدوة لغيره بالسمعة الحميدة والأمانة.
- الهدوء والالتزان في التعامل مع الأفراد والعوائق واتخاذ القرارات السليمة.
- أن يكون إيجابياً وقوي الشخصية ليتمكن في التأثير بالمحيطين به ليتبعوه احتراماً لا خوفاً.
- الابتكار والإبداع، وإنجاز الأعمال في أسرع وقت بالمعايير المطلوبة.
- القدرة على التعامل مع الآخرين بعدالة موضوعية وشجاعة.
- التعلم من الماضي واعتبار كل خطأ كان قد وقع فيه مجرد درس تقدمه الحياة بصورة مستمرة وفي كل الظروف والأماكن.
- القدرة على إنجاز الأولويات.
- القدرة على تحديد الأهداف التي تعتبر ذات ضرورة قصوى لاتخاذ القرارات الصعبة.

٢٠ أندرسن، مارك. (٢٠١٦). مدخل إلى فن القيادة. ص ٥٢.

- امتلاك الحنكة فالقائد الفعال هو ذلك الشخص الذي يمتلك مستوى رفيعة من الحنكة بحيث يتمكن من تنظيم المواقف الفوضوية، فهو لا يتجاوب مع المشاكل بل يستجيب لها.
 - مساعدة الآخرين على النمو.
 - الشجاعة في مواجهة المواقف الصعبة. فالقائد هو رجل جميع المواقف، وعليه أن يكون حازمة وقت اللزوم.
 - الشخصية النافذة التي تستطيع أن تفرض نفسها على الغير وتجذب اهتمامهم وتثير احترامهم.
 - الفطنة وبعد النظر حيث ينبغي أن يكون القائد حكيم في تصرفاته.
 - التشاور مع الآخرين، قبل اتخاذ القرارات الهامة.
 - تفويض السلطة وذلك بمشاطرة ومقاسمة المرؤوسين أعمال الرقابة والتأثير على الآخرين.
 - قدرة القائد على التوقع بالتغيير ووقوع الأحداث الجديدة وتوسيع مدى الرؤيا بعمق تفصيلي، وتبني المخاطرة وبناء الثقة.
 - قدرة القائد على تشخيص مواطن الضعف والقوة لديه.
 - لابد للقائد أن يأخذ مشاعر المرؤوسين وأحاسيسهم بعين الاعتبار.
 - الاهتمام بحاجات المرؤوسين وتحفظاتهم وتشجيعهم على البوح بمكنونات نفوسهم وعدم الاستهانة بها.
 - الإلمام الكامل بالعلاقات الإنسانية وعلاقات العمل .
 - الإلمام الكامل باللوائح والقوانين .
 - القدرة على اتخاذ القرارات السريعة في المواقف الطارئة دون تردد .
 - القدرة على ضبط النفس عند اللزوم .
 - الحزم وسرعة البت وتجنب الاندفاع والتهور .
 - الديمقراطية في القيادة وتجنب الاستئثار بالرأي أو السلطة .
 - توخي العدالة في مواجهة مرؤوسيه .
 - تجنب الأنانية وحب الذات وإعطاء الفرصة لمرؤوسيه لإبراز مواهبهم وقدراتهم .
 - القدرة على الابتكار وحسن التصرف .
 - أن تتسم علاقاته مع زملائه ورؤسائه ومرؤوسيه بالتعاون .
- ٨- مصادر قوة تأثير القائد:**

يحتاج القائد إلى عدة مصادر لتساعده على التأثير في المرؤوسين من أهمها (٢١) :

- **قوة الحافز:** وتستند إلى إدراك المرؤوس بأن الامتثال لرغبات القائد سيؤدي إلى حصوله على عوائد إيجابية معنوية ومادية .
 - **قوة العقاب والقهر:** وتستند إلى الخوف، حيث يدرك المرؤوس بأن عدم التزامه وتقيد به بأوامر وتوجيهات القائد يمكن أن يؤدي إلى قيام القائد بفرض عقوبة عليه، أي أن المرؤوس يتوقع بأن العقاب سيكون نتيجة عدم موافقته على أفعال واتجاهات ورغبات القائد .
 - **القوة المشروعة:** وهذا النوع من القوة يستمد من المنصب والوظيفة التي يشغلها القائد في السلم الهرمي للمنظمة، فهي القوة التي تستند على سند قانوني شرعي أو ما يطلق عليه السلطة الرسمية التي تفوض إلى القادة من التنظيم الرسمي أو من طبيعة الوظيفة .
 - **قوة الخبرة:** وهي تستند إلى المعرفة والخبرة والموارد والقدرة الفنية والإدارية والسلوكية) التي يسلکها الشخص، وتوافر هذه المهارات في القائد سيزيد من احترام المرؤوسين له وامتثالهم له، ويزيد أيضا من احترام نظرائه له .
 - **قوة الاقتداء والإعجاب:** وتعتمد على تقمص المرؤوسين لشخصية القائد، حيث ينال إعجابهم به وتقديرهم له لما يتمتع به من خصائص وسمات شخصية، أي أن المرؤوس يمكن التأثير به بسبب إعجابه بالقائد .
- هذه المصادر تساعد القائد على تحقيق أهداف المنظمة من خلال تأثيره على المرؤوسين وامتثالهم لأوامره، ويزداد تأثير القائد بمقدار ما يمتلك من تلك المصادر .

العوامل المؤثرة على سلوك القائد:

يتأثر سلوك القائد بالعديد من العوامل وهي كالتالي (٢٢):

- **شخصية القائد:** كالتعليم والخبرة والتدريب والتربية والمبادئ التي يؤمن بها وأسلوب التعامل والإشراف .
- **طبيعة المنظمة:** كالهيكـل التنظيمي والسياسات والإجراءات والحوافز والموارد وأساليب العمل .
- **مجموعة العمل:** من حيث كونها متجانسة، وسيادة روح الفريق والتقارب والخبرات والتجانس المهني .

٢١ - النجار، فريد. (٢٠١٤). الإدارة الإستشرافية وصناع المستقبل. ص ٣٥.
٢٢ - رشوان، حسين عبد الحميد أحمد. (٢٠١٠). القيادة: دراسة في علم الاجتماع النفسي والإداري والتنظيمي. ص ٤٣.

- **طبيعة المهام:** من حيث كونها بسيطة أو معقدة، مترابطة أم منفصلة.
 - **الموقف:** من حيث طبيعة موقف محرج، أو هناك ضغط في العمل أو استعجال لإنجاز أمر ما .
 - **البيئة الخارجية:** كالعلاء، والمرؤوسين، والسياسات العامة والمنظمات المنافسة، ومجموعات الضغط، والمواد .
- الخلاصة:** إن قيادة المنظمة هي روحها التي تتوقف عليها فاعليتها واستمرار وجودها، وهي المعيار الذي يحدد على ضوءه نجاح أي تنظيم، فالقائد الناجح والفعال هو الذي يستطيع أن يسير بالمنظمة رغم كل الصعاب، وعليه أن يتسم بكم من المهارات الفنية والشخصية والإدارية لتكون له العون الكافي في مواجهة كل المشكلات والعقبات التي تواجهه وتواجه المنظمة، وتساعد على إحداث التغيير الذي تحتاجه المنظمة لتستجيب للحاجات الفردية والاجتماعية المتغيرة .

٩- القائد يولد أم يصنع:

سؤال قديم يتجدد، ويمكن أن نصنف المهارات القيادية إلى ثلاث مهارات أساسية (٢٣):

- مهارات فطرية كروح القيادة والحزم وموهبة التأثير على الآخرين.
 - ومهارات يمكن للبعض اكتسابها مثل تنظيم الوقت والتخطيط للعمل.
 - مهارات فنية وعلمية يمكن للجميع اكتسابها بالدراسة الأكاديمية والشخصية.
- وإذا توفرت هذه المهارات الثلاث سيكون قائداً مميزاً، وما عداها سيكون مجرد مدير لديه سلطة، لذا القائد هو من يتعلم ويطور ما ولد به بالفطرة ليكون ناجحاً في مكانه صاحب بصمة مميزة.

١٠- إعداد القيادات الإدارية المستقبلية وفق متطلبات رؤية ٢٠٣٠:

إن استشراف المستقبل والالتزام بتحقيق رؤية ٢٠٣٠ يتطلب منا توفير المزيد من الأدوات التي تساهم في تعزيز كافة عوامل نجاح تلك الرؤية وفي مقدمتها توفير القيادات البشرية المؤهلة والتي تقود المسيرة في كافة القطاعات الحكومية لتمضي قدماً من أجل الرقي بوطننا ليكون في مصاف الدول المتقدمة. لذا يتطلب إعداد القيادات الإدارية أن تُراعى هذه البرامج ثلاثة جوانب أساسية وهي (٢٤):

٢٣ - الحسيني، صلاح هادي، الشكرجي، اعتصام. (٢٠١٥). القيادة الإدارية وأثرها في إدارة الموارد البشرية إستراتيجية. ص ٥٤.
٢٤ - المسعودي، وجدان. (٢٠٢١). أثر التمكين الإداري على قادة المستقبل وفق رؤية ٢٠٣٠ دراسة تطبيقية على قيادات مكتب تعليم غرب مدينة مكة. ص ١٦٨.

١ -الجانب النفسي: وهو ما يتعلق بالصفات والسمات الذاتية للأفراد، والتي يجب أن تُراعى في البرامج التدريبية.

٢ -الجانب الفني: وهو ما يتعلق بالمهارات والقدرات الذاتية للأفراد.

٣ -الجانب الاجتماعي: وهو ما يتعلق بالقدرة الاتصالية مع النفس والآخرين.

فهذه هي ثلوث صناعة قادة المستقبل التي يجب أن تنطلق منها برامج إعداد قادة المستقبل، وإن إغفال جانب من هذه الجوانب سوف يؤدي إلى تخريج قادة لا يتمتعون بالتوازن.

الخلاصة: تعد قيادة المنظمة القلب النابض لها والتي تتوقف عليها فاعليتها واستمرار وجودها، وهي المعيار الذي يحدد على ضوئه نجاح أي تنظيم، فالقائد الناجح والفعال هو الذي يستطيع أن يسير بالمنظمة رغم كل الصعاب، وعليه أن يتسم بكم من المهارات الفنية والشخصية والإدارية لتكون له العون الكافي في مواجهة كل المشكلات والعقبات التي تواجهه وتواجه المنظمة، وتساعد على إحداث التغيير الذي تحتاجه المنظمة لتستجيب للحاجات الفردية والاجتماعية المتغيرة. إن القيادات التي تملك الرؤية الواضحة يمكن أن تخلق المناخ المناسب وتهيئ الظروف المساعدة على تطبيق الإدارة الالكترونية من خلال اتخاذ القرارات الداعمة وتوفير المتطلبات اللازمة لنجاح التطبيق. وعندما تجتمع القيادة والإدارة في شخص واحد أي أن يُمارس المدير الذي بيده السلطة وظيفته معتمداً على قوة التأثير في الجماعة وحفزهم وإقناعهم لتحقيق الأهداف تاركاً السلطة الرسمية، معتمداً على الطاعة التي تنبع من الجماعة التي يديرها. فهو بذلك يصبح مديراً قيادياً حيث يتخذ من تحقيق هدف المنظمة عاملاً مشتركاً لهم جميعاً، وهنا يمكن أن يطلق عليه المدير القائد أو يطلق على الإدارة القيادة الإدارية. فنجاح الإدارة وفعاليتها يعتمد بصفة أساسية على ما تتمتع به شخصية المدير القائد من سمات شخصية وقدرات ومهارات، ولقد اتجهت الجهود في العصر الحديث إلى وضع معايير ثابتة يمكن في ضوئها اختيار القادة الإداريين الذين يمكنهم القيام بوظائفهم القيادية بكفاءة، ولهذا أسهمت الدراسات المتعددة في إثراء موضوع القيادة الإدارية واختلفت الآراء من دراسة إلى أخرى ومن موقف إلى موقف وكان ذلك يتواءم مع التطور التقني وما أدى إليه هذا التطور في تطوير مفهوم الإدارة الحديثة.

المبحث الثاني: نظريات القيادة

مفهوم نظريات القيادة الإدارية.

نظريات القيادة الإدارية.

النظرية السلوكية.

نظرية القيادة الطارئة أو نظرية الموقف.

نظرية الرجل العظيم أو نظرية السمات.

نظرية الإدارة أو قيادة المعاملات.

النظرية التشاركية أو القيادة الديمقراطية.

نظرية القوة.

نظرية العلاقة.

أنماط القيادة

القيادة التحويلية.

المبحث الثاني: نظريات القيادة

مقدمة:

يقصد بنظريات القيادة الافتراضات الشاملة والمدروسة جيدًا من قبل القادة والمنظرين في المجال الإداري. وتستند دراساتهم القيادية إلى مجموعة من الاستنتاجات المختلفة، هذه النظريات ليست الوحيدة لكنها الأشهر في تفسير سلوك القادة، أو إيضاح المهارات والخصائص التي يجب أن يمتلكها القائد، وكان منها: النظرية الموقفية للقيادة Contingency theory، نظرية الرجل العظيم Great Man theory، نظرية المعاملات Transactional Theories، نظرية التشاركية Participative theory، نظرية القوة والتأثير Power and influence theory هذه النظريات جزء من نظريات درست على مدى عقود وربطت بمهارات وسلوكيات القائد وتفاعل المرؤوسين معه، وأصبحت مرجعا لكل قائد لاكتساب المهارات السلوكية التي تمكنه من التعامل مع كل حالة أو لرسم مساره المهني. وهناك عديد من الطرق للتفكير في القيادة، بدءا من التركيز على السمات الشخصية للقيادة العظيمة، إلى التأكيد على جوانب الموقف التي تساعد على تحديد كيفية قيادة الناس. مثل معظم الأشياء، تعد القيادة موضوعا متعدد الأوجه إلى حد كبير وهي مزيج من عديد من العوامل التي تساعد على تحديد سبب تحول بعض الأشخاص إلى قادة عظماء (٢٠).

مفهوم نظريات القيادة الإدارية:

يمكن تعريف نظريات القيادة الإدارية على أنها عبارة عن توضيحات، مهمتها الإجابة عن سؤال كيف ولماذا يصبح بعض الأشخاص قادة، ويتم من خلالها التركيز على الصفات

^{٢٠} -الهابل، وسيم. (٢٠١٧). أساسيات علم الإدارة. ص ٢٢.

والتصرفات، والتي يمكن للأشخاص تطبيقها من أجل زيادة قدرتهم القيادية، وتعد الغاية الأساس من القيادة إيجاد العديد من القادة وليس التابعين، وفي هذا المقال سنتعرف على أهم جوانب وتفصيل نظريات القيادة الإدارية (٢٦).

نظريات القيادة الإدارية:

هناك العديد من الأنواع المختلفة من القادة، لذلك من المنطقي أن هناك أيضا العديد من الأنواع المختلفة من نظريات القيادة. فيما يلي بعضها:

النظرية السلوكية: تركز هذه النظرية على كيفية تعامل القادة، ويتم الافتراض من خلالها أن الصفات من الممكن أن تنتقل من قبل قادة آخرين، ويطلق على هذه النظرية نظرية الأسلوب، حيث إنه يتم الإشارة من خلالها إلى أن القادة لا يولدون وهم ناجحون، بل يمكن إيجاد القيادة من خلال تصرفات قابلة للتعلم، وتركز هذه النظرية بصورة كبيرة على تصرفات القائد بشكل كبير، ويتم من خلال هذه النظرية ملاحظة أشكال التصرفات وترتيبها، وذلك على شكل أنماط للقيادة وتحتوي بعض أساليبها على نوع من القادة يوجهون على الأشخاص، ونوع آخر يوجهون إلى المهام، وتعتبر هذه النظرية أن القيادة جاءت من المهارات التي يتم اكتسابها (٢٧).

مميزات النظرية السلوكية (٢٨):

فيما يلي أهم ميزات هذه النظرية:

- إمكانية التعلم للقادة، بالإضافة إلى تحديد التعليمات التي يريدون القيام بتنفيذها من أجل أن يقوموا باختيار نوع القادة الذي يردونه.
 - إتاحة القدرة للقادة أن يكونوا مرنين بالإضافة إلى إمكانية التكيف وذلك بحسب الظروف.
 - إتاحة الفرصة لأي فرد أن يكون قائد في حال توفر القدرة على ذلك.
- ومن عيوب النظرية السلوكية عدم إتاحة التعليمات لمعرفة كيفية التصرف في العديد من الظروف، عدم إيجاد أسلوب مناسب لكل الظروف.

٢٦- صالح، سالم سليمان. (٢٠١٩). نظريات القيادة الأسس العلمية لإعداد قادة المستقبل. ص ١٢.

٢٧- الطريجي، بدر الزيد. (٢٠٢٢). نظرات في القيادة. ص ٢٣.

٢٨- الطريجي، بدر الزيد. (٢٠٢٢). نظرات في القيادة. ص ٢٤.

نظرية القيادة الطارئة أو نظرية الموقف: تتناول هذه النظرية العديد من المؤثرات، والتي تقوم بالتأثير، سواء أكان ذلك بالنجاح أو بالفشل، ويتم أيضاً تحديد القائد بصورة مباشرة وذلك من خلال الموقف، وتعد شخصية القائد أحد العوامل الضعيفة التي تؤدي إلى النجاح، أما العامل الذي يقوم بلعب الدور الأكبر فهو وضع القائد وطريقته، وتقوم هذه النظرية على اختيارها لشكل معين من القيادة، وتقوم على تمكين القادة الجيدين في تعديل أسلوب قيادتهم في جميع الظروف، حيث تركز على أنه يجب أن يتم البحث عن النوع الأنسب من القادة لمواقف محددة. ومن ميزات نظرية الموقف قدرة القادة أن يكونوا فعالين بغض النظر عن ظروفهم^(٢٩)، ومن عيوب نظرية الموقف فيما يلي أهم العيوب^(٣٠):

- عدم وجود أية تفصيلات خاصة لأي موقف قد يحدث.
- عدم تركيز هذه النظرية على الحالة النفسية الخاصة بالموظف أو الشركة ككل.
- عدم القيام بالقدرة على تبديل شكل القيادة حتى بمرور الوقت.
- تأثر القائد بالعوامل الخارجية كالسوق والعواطف العملاء والداخلية كحجم الفريق والأسلوب المتبع في القيادة.

نظرية الرجل العظيم أو نظرية السمات: حسب هذه النظرية، فإن القادة الجيدين يولدون ويكون لديهم العديد من المهارات والصفات بشكل فطري؛ الأمر الذي يجعل منهم قادة رائعين ويعتبرون أنّ هذا الشيء لا يمكن القيام بتعليمه وتعلمه، وأن هؤلاء القادة جديرون أن يكونوا بمراكزهم بسبب الصفات الخاصة التي يمتلكونها، وترتبط بهذه النظرية الصفات الذكورية، ولا تتماثل مع علم النفس المادي للقادة، حيث تعد القيادة العسكرية مثلاً على ذلك، لذا فإن معظم القادة يصلون من خلال المواهب الموروثة التي يمتلكونها^(٣١).

نظرية الإدارة أو قيادة المعاملات: تعمل على التركيز على كل من الإشراف، والتنظيم، والأداء الذي يتعلق بالمجموعة، وتقوم هذه النظرية على نظام يحتوي على المكافآت والعقوبات، حيث يمكن استعمال هذه النظرية في الأعمال الخاصة بالتجارة، وتنص هذه النظرية على أنه عندما يقوم الموظفون بفعل الأشياء الناجحة، فإنهم سوف يكافؤون نتيجة ذلك، وبالعكس إذا قاموا بالفشل فسوف يتم معاقبتهم، ويتم هذا الشيء في نظرية الإدارة، وذلك اعتماداً على فكرة أنّ الأفراد لا يقومون بعمل شيء من غير حصولهم على مكافأة. ومن

^{٢٩} الطريجي، بدر الزيد. (٢٠٢٢). نظرات في القيادة. ص ٣١.

^{٣٠} الطريجي، بدر الزيد. (٢٠٢٢). نظرات في القيادة. ص ٣٢.

^{٣١} صالح، سالم سليمان. (٢٠١٩). نظريات القيادة الأسس العلمية لإعداد قادة المستقبل. ص ٤٢.

مميزات هذه النظرية أن التعزيز بشكل إيجابي يدفع على القيام بتحفيز الموظفين وتشجيعهم ليحققوا النجاح^(٣٢). ومن عيوبها ما يلي:

- القيام بمعاملة الموظفين بشكل صارم يؤدي إلى خفض الروح المعنوية والتأثير السلبي على الموظف، وذلك بسبب نظام العقوبات.
 - يعتبر أحد أساليب الإدارة الكسولة، حيث تعد طريقة بسيطة لقيادة الأفراد.
- النظرية التشاركية أو القيادة الديموقراطية:** يعد هذا النوع من النظريات الغير شائعة، وتنص على أن الموظفين يقومون بالمشاركة بصورة مباشرة في عملية صنع القرارات في الشركة، وفي هذه النظرية يقوم جميع الأفراد بالمشاركة والقائد يقوم بتوجيه المسؤولية^(٣٣).

ومن مميزات النظرية التشاركية أو القيادة الديموقراطية شعور الموظفين بالتحفيز والرضا وذلك لمشاركتهم في اتخاذ القرارات. ومن عيوب النظرية التشاركية أو القيادة الديموقراطية^(٣٤):

- ظهور القادة بشكل ضعيف أو الافتراض بأن وجوده غير ضروري.
- عدم الحصول على النتائج القصوى بسبب الاهتمام بما يريده الأفراد أكثر من متطلبات الشركة.

نظرية القوة: تتمثل في القوة التي يستخدمها القائد وتأثيره للقيام بإنجاز الأعمال، حيث يقوم القادة ذوو القوة العالية بإنجاز الأعمال بسرعة كبيرة، ومن أهم العيوب في النظرية أنها لا تصل للنتيجة التي يفترض بها أن تتحقق، وهي القيام بتشجيع الموظفين على الإبداع، حيث تجعلهم فقط يشعرون بالسيطرة عليهم، ويعد التسلسل الهرمي في هذه النظرية هو سبب النجاح^(٣٥).

نظرية العلاقة: تنص على أن القادة يهتمون لتعاملهم مع الموظفين بشكل فعال، وتعد هذه النظرية من أفضل النظريات التي يكون بها العديد من الفعاليات للموظفين، وهنا يقوم القادة بالتركيز على وجود بيئة إيجابية وطبيعة عمل ممتعة^(٣٦). ومن مميزات نظرية العلاقة^(٣٧):

- ثقة الموظفين في قائدهم.

^{٣٢} صالح، سالم سليمان. (٢٠١٩). نظريات القيادة الأسس العلمية لإعداد قادة المستقبل. ص ٤٩.

^{٣٣} الطريجي، بدر الزيد. (٢٠٢٢). نظرات في القيادة. ص ٣٥.

^{٣٤} الطريجي، بدر الزيد. (٢٠٢٢). نظرات في القيادة. ص ٣٦.

^{٣٥} ملائكة، عبد العزيز محمد. (٢٠١٣). مبادئ ومهارات القيادة والإدارة. ص ٦٤.

^{٣٦} ملائكة، عبد العزيز محمد. (٢٠١٣). مبادئ ومهارات القيادة والإدارة. ص ٦٦.

^{٣٧} ملائكة، عبد العزيز محمد. (٢٠١٣). مبادئ ومهارات القيادة والإدارة. ص ٦٧.

- جعل القائد مصدر لتشجيع الموظفين أن يكونوا قادة.
 - تعزيز عمليات التطور بالنسبة للموظفين.
- أما بالنسبة لعيوب نظرية العلاقة التأثير بشكل سلبي على الإنتاجية بسبب التركيز على إرضاء الأفراد.

صفات القائد الأساسية:

أي شخص يطمح للقيادة، لا بد أن تتوفر فيه عدد من الصفات، والتي منها (٣٨):

- الاتصاف بالصفات الأخلاقية الجيدة والشخصية القوية.
 - مهارات التنظيم الذاتي.
 - الكفاءة العالية، وإمكانية التعلم بسرعة.
 - تغذية الحوافز التي توجد لدى الموظفين.
 - تعزيز عمليات الاتصال والتطور.
- ويرى الباحث أن نظريات القيادة تدرس صفات القادة الجيدين، حيث قام علماء النفس بتحليل وتطوير نظرية القيادة، واكتشاف الصفات المشتركة أو الأنماط السلوكية للقادة المتميزين التي تتضمن: السمات الشخصية، الإجراءات الممارسة، بيئة العمل، الوضع والحالة المرتبطة بها، عملية اتخاذ القرار، وكيفية تلقي المدخلات من معلومات وممارسات، وكيفية المحافظة على العلاقات. كما يجب على القائد أن يحدد نظرية القيادة الخاصة به وأسلوبها التي يمكن أن تساعد على تحديد مجالات القوة والضعف لديه واتخاذ الإجراءات الملائمة لتحسين مستواه كقائد أفضل، من خلال التفكير في الصفات التي يمتلكها والصفات التي يمكن تطويرها. والاتجاه نحو نظرية القيادة التي تتفق مع أسلوبه وأهداف منظمته المراد تحقيقها. وذلك من خلال تقييم مهاراته الخاصة، حيث يمكنه فهم كيفية قيادة مجموعته بشكل أفضل. فبعض نظريات وأنماط القيادة تناسب بيئات عمل معينة أكثر من غيرها. فمثلاً، مدير المبيعات الذي يهدف إلى تحقيق هدف معين في فترة زمنية، قد يفضل أسلوب قيادة المعاملات للتأكد أنها تحقق هدفه. كما يمكن القائد أن يمارس أسلوباً واحداً أو تجربة مزيجاً بناءً على احتياجه.

تنقسم الإدارات حسب فلسفتها والأسس السياسية والاجتماعية والاقتصادية التي تكمن وراءها إلى عدد من الأنماط أو الأنواع، منها ما يتعلق بالنسق العام للعملية الإدارية، ومنها ما يرتبط بطبيعة السلوك الإداري، ومهما تعددت وتوعدت أنماط الإدارة فإن مجالات عملها محددة

^{٣٨} الجمري، منصور. (٢٠١٦). مفاهيم في الإدارة والقيادة. ص ٧٦.

وتكاد تكون واحدة لجميع الأنماط وإنما الاختلاف في أساليب التطبيق ووسائل تحقيق الأهداف. لذا فإن القيادات التي تملك الرؤية الواضحة يمكن أن تهيئ المناخ المناسب والظروف المساعدة على تطبيق الإدارة الرشيدة من خلال اتخاذ القرارات الداعمة وتوفير المتطلبات اللازمة لنجاحها وتختلف أنواع وأنماط القيادة حسب الأساليب القيادية والأنماط المتبعة. وهي كالتالي:

١- أنواع وأنماط القيادة الإدارية:

اختلف الباحثون في تحديد أنواع القيادة الإدارية فمنهم من رأى أنها تختلف باختلاف المركز الوظيفي للقائد ومنهم من رأى أنها تختلف وفقا لنمط شخصية القائد وسيتم توضيح ذلك كالاتي:

أولاً: أنواع القيادة وفقاً للمركز الوظيفي

ذكر الجمري (٢٠١٦) أن القيادة الإدارية تنقسم وفقاً للمركز الوظيفي إلى (٣٩):

١- القيادة الرسمية: وهي القيادة التي تمارس مهامها وفقاً لمنهج التنظيم (اللوائح والقوانين) التي تنظم أعمال المنظمة، فالقائد الذي يمارس مهامه من هذا المنطلق تكون سلطاته ومسؤولياته محددة من قبل مركزه الوظيفي والقوانين واللوائح المعمول بها.

٢- القيادة غير الرسمية: وهي تلك القيادة التي يمارسها بعض الأفراد في التنظيم وفقاً لقدراتهم ومواهبهم القيادية وليس من مركزهم ووضعهم الوظيفي، فقد يكون البعض منهم في مستوى الإدارة التنفيذية إلا أن مواهبه القيادية وقوة شخصيته بين زملائه وقدرته على التصرف والحركة والمناقشة والإقناع يجعل منه قائدة ناجحة، فهناك الكثير من النقابيين في بعض المنظمات يملكون مواهب قيادية تشكل قوة ضاغطة على الإدارة في تلك المنظمات.

وبشكل عام فإن كلا من هذين النوعين من القيادة لا غنى عنه في المنظمة فالقيادة الرسمية وغير الرسمية متعاونتان في كثير من الأحيان لتحقيق أهداف المنظمة ولما أن تجتمعان في شخص واحد.

ثانياً: أنواع القيادة الإدارية وفقاً لنمط شخصية القائد:

تختلف أنماط القادة باختلاف درجاتهم العلمية واتساع خبراتهم وخلفياتهم الثقافية ونظرتهم إلى القيادة وكذلك اختلاف المناخ الاجتماعي المحيط بمكان العمل، وهناك تصنيفات متعددة للقيادة، والتصنيف الشائع والغالب بالنسبة لأنماط القيادة يستند على أساس طريقة وأسلوب استخدام

^{٣٩} الجمري، منصور. (٢٠١٦). مفاهيم في الإدارة والقيادة. ص ٨٤.

القائد للسلطة الممنوحة له وطريقته في التأثير في المرؤوسين^(٤٠). وتنحصر الأنماط القيادية في هذا البحث في أربعة أنماط هي:

١- النمط الأوتوقراطي.

٢- النمط الديمقراطي.

٣- النمط الحر.

٤- النمط التحويلي.

النمط الأول: القيادة الأوتوقراطية

طبقاً لمفهوم القيادة الأوتوقراطية أو التحكمية أو التسلطية فإن القائد هو ذلك النوع من المديرين الذي يتخذ القرارات بمفرده ثم يأمر مرؤوسيه بتنفيذ مضمون هذه القرارات دون مناقشة أو مراجعة، ولضمان الالتزام من قبل الموظفين بتنفيذ مضمون القرارات فإن المدير يلجأ إلى أسلوب الترهيب أو التخويف سواء كان ذلك تلميحاً أو تطبيقاً، ويستمد القائد هنا قوته في إصدار القرارات من السلطة الرسمية الممنوحة له بحكم مركزه في التنظيم الإداري^(٤١).

أشكال القيادة الأوتوقراطية:

١- القيادة الأوتوقراطية المتسلطة: يتميز هذا النمط بنظرته إلى الإنسان كالة للعمل ومصدر من مصادر الإنتاج بغض النظر عن كونه مخلوق اجتماعي يتأثر بالعوامل النفسية والاجتماعية، ولذا فإن القائد يستخدم صلاحياته المستمدة من مركزه الرسمي في تأثيره على المرؤوسين، ويصنع القرارات بمفرده، دون مشاورة مرؤوسيه ظناً منه أنهم لا يعرفون شيئاً، وهو الذي يحدد سياسة المرؤوسين ويرسم الخطط الرئيسية ويستخدم الاتصال المركزي من أعلى إلى أسفل، ومتابع لسلوك المرؤوسين حتى لا يقعوا في الأخطاء، وهو يعتمد على التهديد دون أن يراعي مشاعر المرؤوسين، لأنه يظن أن هذا الأسلوب هو المثالي في التعامل معهم غير مبالي بقيمة العلاقات الإنسانية معهم^(٤٢).

^{٤٠} الهابيل، وسيم. (٢٠١٧). أساسيات علم الإدارة. ص ١٩.

^{٤١} الصباب، أحمد وآخرون. (٢٠٢١). أساسيات الإدارة الحديثة. ص ٢٧.

^{٤٢} خليل، نبيل محمد، العمري، هاني. (٢٠١٣). الإدارة الاستراتيجية المعاصرة. ص ٥٩.

٢- القيادة الأوتوقراطية الخيرة أو الصالحة: يكون القائد هنا أقل استبداد من القائد الأوتوقراطي المتسلط فهو ينفرد باتخاذ القرارات ولكنه يحاول في الوقت نفسه أن يكون لبقاً متعاوناً وقادرة على خلق المناخ الملائم لدى مرؤوسيه لتقبلهم لقراراته وآرائه وتخفيف ردود الفعل السلبية التي قد تظهر (٤٣).

٣- القيادة الأوتوقراطية المناورة أو اللبقة: هو القائد الذي يوهم مرؤوسيه بأنه يشركهم في اتخاذ القرار وهو في الواقع يكون قد انفرد باتخاذها. ويتميز بلباقتة في التعامل مع مرؤوسيه واعتماده على اتصالاته الشخصية معهم لإنجاز العمل ومرونته في معالجة المشكلات التي تواجهه في العمل ويعتقد أن مشاركة مرؤوسيه له في أداء مهامه هي وسيلة غير عملية بل وغير محببة، ولذلك فإنه يحاول خلق الإحساس لدى مرؤوسيه بأنهم يشاركونه دون أن يتركهم فعلاً، وأسلوبه في ذلك هو المؤتمرات حيث يخبر مرؤوسيه ويزودهم بما توصل إليه من حلول ويحاول الحصول على موافقتهم على ما ينوي اتخاذها من قرارات. ويلاحظ أن القائد الأوتوقراطي ومن خلال انفرد بوظيفة اتخاذ القرارات، ووضع السياسات والخطط دون مشاركة من مرؤوسيه، أو حتى استشارتهم في ذلك، فإنه في الغالب ما تكون هناك نتائج سلبية تظهر من خلال تجمعات غير رسمية بين المرؤوسين داخل التنظيم الرسمي نتيجة الإحباط والتوتر وانخفاض الروح المعنوية (٤٤).

ويكون القائد الأوتوقراطي منفردة عن مجموعته، لا تربطه بهم علاقة إنسانية كريمة من التعارف والمحبة، ومع أن هذا النوع من القيادة يؤدي إلى إحكام السلطة وانتظام العمل وزيادة الإنتاج، إلا أنه يتميز بانعكاس آثار سلبية كبيرة على شخصية الأفراد، ويظل تماسك العمل مرهونة بوجود القائد. وبشكل عام فإن هذا النمط يعطي اهتماماً كبيراً للمهام، واهتماماً أقل للعاملين، حيث يكون ذلك السلوك غير مناسب، وليس لهذا القائد ثقة في الآخرين، كما أنه يهتم بالعمل العاجل فقط، ويلاحظ أنه في هذا النمط يبقى اتخاذ القرار حقا للقائد وحده وهذا يحجم عن تفويض سلطة اتخاذ القرار إلى غيره، ويركزها في يده بحيث تنتهي عنده كافة العمليات الإدارية (٤٥).

^{٤٣} ملائكة، عبد العزيز محمد. (٢٠١٣). مبادئ ومهارات القيادة والإدارة. ص ٣٩.

^{٤٤} الهايبل، وسيم. (٢٠١٧). أساسيات علم الإدارة. ص ٣٦.

^{٤٥} خليل، نبيل محمد، العمري، هاني. (٢٠١٣). الإدارة الاستراتيجية المعاصرة. ص ٦٥.

خصائص القائد الأوتوقراطي:

تحدد سمات القائد الأوتوقراطي فيما يلي (٤٦):

- ١- يحدد منفردة أساسيات المؤسسة وخططها دون مشاورة مرؤوسيه.
- ٢- لا يعطى مرؤوسيه فرصة لمناقشته فيما قرر.
- ٣- لا يفوض سلطاته الإدارية إلى المرؤوسين.
- ٤- لا يهتم بإشباع حاجات المرؤوسين.
- ٥- لا يبدي مشاعر طيبة نحو المرؤوسين إلا نادرا.
- ٦- يركز اهتمامه على انجاز العمل.
- ٧- يتحدث مع المرؤوسين بطريقة رسمية تشير أنه المسئول الوحيد.
- ٨- يتخذ الاجتماعات مع المرؤوسين مجالا لإصدار القرارات والأوامر.
- ٩- يعتبر الولاء له مقياسا لحصول المرؤوسين على الامتيازات الخاصة.
- ١٠- القائد الأوتوقراطي يكون في الأغلب مكروها من قبل العاملين.
- ١١- يستخدم أساليب الإرغام والغموض في التعليمات والأهداف.

ان من أهم صفات القائد الأوتوقراطي:

- ١- يستبد بالرأي مع التعصب الشديد والغموض في التعليمات والأوامر.
- ٢- يكثر من الأوامر الصادرة لتوجيه المرؤوسين.
- ٣- يتنصل من المسؤولية إذا فشل في حل مشكلة ما.
- ٣- يكون قاسية وصارمة في تعامله مع مرؤوسيه.

^{٤٦} الهابيل، وسيم. (٢٠١٧). أساسيات علم الإدارة. ص ٣٨.

تقييم النمط الأوتوقراطي (٤٧):

- مزايا النمط الأوتوقراطي: أوضحت نتائج الدراسات أن نمط القيادة الأوتوقراطي ليس سلبية في جميع الأحوال بل أحيانا قد تقتضي بعض الظروف وبعض المواقف تطبيق مثل هذا النمط من أنماط القيادة وعندئذ يكون لهذا النمط مزايا مثل:
 - ١- قد يكون النمط الأوتوقراطي ناجحة في التطبيق خلال الأزمات أو في الظروف الطارئة التي تتطلب الحزم والشدّة.
 - ٢- قد يكون النمط الأوتوقراطي ناجحة في التطبيق مع بعض المرؤوسين الذين لا يجدي معهم النمط الديمقراطي.
 - ٢- يمكن استخدام هذا النمط عندما تكون الأعمال المراد إنجازها لا يمكن أداؤها إلا بطريقة واحدة، وخاصة الأعمال التي درست بمعرفة الخبراء حيث لا يوجد مجال للاجتهاد والرأي الشخصي.
 - عيوب النمط الأوتوقراطي:
 - ١- يقتل روح المبادرة والابتكار لدى المرؤوسين.
 - ٢- يولد الكراهية لدى المرؤوسين نحو قائدهم وضد العمل.
 - ٣- شعور المرؤوسين بالإحباط، فهم يحجمون عن القيام بأي نشاط.
 - ٤- يضعف الفرصة لدى المرؤوسين لكي يصبحوا قادة المستقبل.
 - ٥- يؤدي إلى تجمعات غير رسمية بين المرؤوسين داخل المنظمة.
 - ٦- يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية لدى المرؤوسين.
 - ٧- يحدث فراغا وفوضى بين المرؤوسين إذا تخلى القائد عن قيادتهم.
- يتضح للباحث مما سبق أن هذا النمط يؤدي إلى نتائج سلبية وإن كان من الممكن أن يلقى نجاحا في بعض الحالات إلا أنه يؤدي إلى أثار سلبية على المرؤوسين وعلى الإنتاج، كما أنه لم يعد يتماشى مع أسس الإدارة الحديثة التي تقوم على التشاور والديمقراطية وتراعي الناحية الإنسانية في العمل. وفي الواقع لا يمكن تطبيق الأسلوب الأوتوقراطي المتسلط بشكل كبير في المنظمات الحديثة، ذلك أن وضع هذه المنظمات وتكوينها لا يسمح للقادة بممارسة هذا

^{٤٧} الجرمي، منصور. (٢٠١٦). مفاهيم في الإدارة والقيادة. ص ٥٦.

الأسلوب، فالقائد لا يملك السلطة المطلقة التي تمكنه من التصرف المطلق بكل شيء، كما أن كبر حجم المنظمة يحد من مدى إشراف القائد عليها مما يدفعه إلى تفويض سلطة اتخاذ القرارات إلى مرؤوسيه، وأخيرا فإن زيادة المستوى الثقافي للمرؤوسين يجعلهم أقل قابلية للأساليب التسلطية في القيادة.

النمط الثاني: القيادة الديمقراطية

يتمثل أسلوب القيادة الديمقراطية بالقيادة التي تعتمد على العلاقات الإنسانية، والمشاركة، وتفويض السلطة، فالقيادة الديمقراطية تعتمد أساسا على العلاقات الإنسانية السليمة بين القائد ومرؤوسيه التي تقوم على إشباعه لحاجاتهم وخلق التعاون فيما بينهم وحل مشكلاتهم. كما تعتمد على إشراك المرؤوسين في بعض المهام القيادية كحل بعض المشكلات واتخاذ القرارات، وهي بالتالي تعتمد على تفويض السلطة للمرؤوسين الذين ترى أنهم قادرون بحكم كفاءتهم وخبرتهم على ممارستها، مما يتيح للقائد الديمقراطي الوقت والجهد للاضطلاع بالمهام القيادية الهامة (٤٨).

والقيادة الديمقراطية يمكنها أن تخلق الجو النفسي والموقف الملائم الذي يحفز العاملين على بذل أقصى جهدهم لتحقيق أعلى مستوى للإنتاج. كما يمكنها التوفيق بين مصالح ورغبات العاملين ومصالح التنظيم من خلال توسيع الدور الذي يقوم به المرؤوسين، وأن إمكانية تحقيق ذلك لا تأتي إلا عن طريق المشاركة التي تتمثل في أخذ القائد بالتوصيات والاقتراحات الفردية والجماعية التي يبديها المرؤوسون، والتي تيسر بالتالي تحديد الأهداف والمسئوليات، واتخاذ القرارات، وتمكنه من تحقيق التكامل بين النشاطات المتعددة الأقسام التنظيم الذي يقوده (٤٩).

ومن أهم صفات القائد الديمقراطي الاهتمام بأراء الآخرين والاستفادة منها، ومساعدتهم على التعبير عن آرائهم ويقدم لهم المعلومات والتوجيهات والإرشادات التي تشجعهم على مناقشة وتقييم الأمور بمعايير سليمة دون مجاملة أو خوف. لذلك فهو يلعب دورا فعالا في تنمية الابتكار وتحقيق المشاركة والتعاون وإظهار قدرات المرؤوسين وطاقاتهم، ويتمتع القائد الديمقراطي برضا المرؤوسين عن قيادته وهو يسعى إلى جذبهم إليه ومشاركته المسؤولية، ويظهر هذا القائد غالبا على أنه أحد أفراد الجماعة ولا يركز على سلطاته وموقفه فقط ولكنه يركز على عضويته في الجماعة بدرجة أكثر (٥٠).

^{٤٨} ملائكة، عبد العزيز محمد. (٢٠١٣). مبادئ ومهارات القيادة والإدارة. ص ٤٧.

^{٤٩} الجمري، منصور. (٢٠١٦). مفاهيم في الإدارة والقيادة. ص ٦٩.

^{٥٠} خليل، نبيل محمد، العمري، هاني. (٢٠١٣). الإدارة الاستراتيجية المعاصرة. ص ١٠١.

- أنواع القيادة الديمقراطية:

للقيادة الديمقراطية نوعان رئيسيان هما (٥١):

- ١- القيادة الجماعية: حيث يشترك في هذا النوع عدد من القادة وتصدر قراراتهم باتفاقهم.
- ٢- القيادة الفردية مع الاستعانة بالمستشارين: حيث لا يتخذ القائد قراراً إلا بعد أن يستشير في ذلك معاونيه ليتعرف على مختلف وجهات النظر ويلم بكافة الآراء والحلول ثم يتخذ في النهاية قراراً بعد أن يكون قد تكونت عنده خلفية واسعة من المعلومات من خلال استشارة ومعاونة الآخرين.

نماذج القيادة الديمقراطية:

لخص الجمري (٢٠١٦) نماذج القيادة الأوتوقراطية كما يلي (٥٢):

- ١- نموذج القائد الديمقراطي الذي يتيح قدراً من الحرية للمرؤوسين لمشاركته في عملية صنع القرار، فهو يضع المشكلة التي تواجهه أمام مرؤوسيه ويطلب منهم مشاركته في اتخاذ القرار المناسب.
- ٢- نموذج القائد الديمقراطي الذي يضع حدوده معينة ويطلب من مرؤوسيه اتخاذ القرار ضمن هذه الحدود، فهو يحدد المشكلة ويرسم أبعادها ويعطي مرؤوسيه قدراً من الحرية في اتخاذ القرار.
- ٣- نموذج القائد الديمقراطي الذي يتخذ القرار بنفسه ولكنه يحرص على إثارة الحوار والنقاش لمعرفة مدى قبول مرؤوسيه لهذا القرار.
- ٤- نموذج القائد الديمقراطي الذي يتخذ القرار ثم يعطي الفرصة للمرؤوسين لمشاركته في تنفيذ القرار.
- ٥- نموذج القائد الديمقراطي الذي يتيح لمرؤوسيه حرية كبيرة في اتخاذ القرار ويُنحصر دوره في الموافقة عليه وهذا النموذج يمثل أقصى قدر من حرية التصرف للمرؤوسين.

- تقييم النمط الديمقراطي:

من مميزات النمط الديمقراطي (٥٣):

^{٥١} خليل، نبيل محمد، العمري، هاني. (٢٠١٣). الإدارة الاستراتيجية المعاصرة. ص ١٠٢
^{٥٢} الجمري، منصور. (٢٠١٦). مفاهيم في الإدارة والقيادة. ص ٥١.
^{٥٣} ملائكة، عبد العزيز محمد. (٢٠١٣). مبادئ ومهارات القيادة والإدارة. ص ١٣٤.

١- تتفهم القيادة الديمقراطية مشاعر العاملين وتتلصص مشاكلهم وتعالجها وتحاول إشباع الحاجات الإنسانية لهم، مما يولد لديهم الرضا والشعور بالارتياح ورفع الروح المعنوية.

٢- تعتبر المنظمات التي بها قادة ديمقراطيون أكثر إنتاج من غيرها.

٣- إن المشاركة في عملية صنع القرارات تساعد على ترشيد عملية اتخاذ القرار من حيث تحسين نوع القرار.

٤- إن إشراك المرؤوسين في وضع الخطط والسياسات والأهداف وفي عملية صنع القرار يتيح لهم المجال للتعبير عن آرائهم والإسهام باقتراحاتهم مما يؤثر على مستوى أدائهم.

ومن المآخذ على النمط الديمقراطي (٥٤):

١- تخلي القائد عن بعض واجباته القيادية التي يكفلها له مركزه الرسمي.

٢- الأخذ برأي العاملين أسلوب غير علمي ولا يتوافق مع البيروقراطية للقادة.

٣- أن التركيز على العاملين لا يؤدي بالضرورة إلى رفع روحهم المعنوية لأن القائد عندما يصرف اهتمامه عن الإنتاج ومسئوليته عنه يكون لذلك أثر على الروح المعنوية للعاملين وعلى إنتاجهم.

ويتضح للباحث مما سبق أن أسلوب القيادة الديمقراطية يعتمد على العلاقات الإنسانية بين القائد ومرؤوسيه ولكن هذه العلاقات لا تؤدي إلى تنازل القائد عن مسؤولياته أو معاملة مرؤوسيه برفق في كل المواقف، ولكنها تقوم على إشباع حاجات العاملين وإيجاد التعاون فيما بينهم وحل مشاكلهم والاهتمام بحقوقهم مع الإصرار على أدائهم للعمل المطلوب منهم.

النمط الثالث: القيادة الحرة أو المنطلقة:

يطلق على القيادة الحرة أيضا "القيادة غير الموجهة والمنطلقة والمتساهلة" ويقوم هذا النمط من القيادة على إعطاء العامل الحرية كاملة ليفعل ما يشاء، وفيها يتنازل القائد لمرؤوسيه عن سلطة اتخاذ القرارات، ويصبح القائد في حكم المستشار، لا يمارس أية سلطة على مرؤوسيه ولا يؤثر فيهم (٥٥).

^{٥٤} ملائكة، عبد العزيز محمد. (٢٠١٣). مبادئ ومهارات القيادة والإدارة. ص ١٣٤.
^{٥٥} الهابيل، وسيم. (٢٠١٧). أساسيات علم الإدارة. ص ٩٧.

أشكال القيادة الحرة:

للقيادة الحرة أشكال عدة أهمها كما يلي (٥٦):

- ١- اتجاه القائد إلى إعطاء أكبر قدر من الحرية لمروؤسيه لممارسة نشاطاتهم وإصدار القرارات وإتباع الإجراءات التي يرونها ملائمة لإنجاز العمل.
- ٢- اتجاه القائد إلى تفويض السلطة لمروؤسيه وإسناد الواجبات إليهم بطريقة عامة غير محددة.
- ٣- اعتقاد القائد الذي يتبع الأسلوب الحر أن التعليمات العامة تتيح للمروؤوس فرصة الاعتماد على نفسه، وتكسبه خبرة في تحمل المسؤولية عبر إصدار القرارات الصائبة وتقييم النتائج.
- ٤- إتباع القائد سياسة الباب المفتوح في الاتصالات فالقائد الذي يتبع أسلوب القيادة الحرة يرى أن أسلوب الحرية في الإدارة لن يكون مجدية إلا إذا جعل بابه مفتوحة لمروؤسيه حتى يسهل لهم سبل الاتصال به، لتوضيح الآراء والأفكار التي يلتبس عليهم فهمها أو يصعب عليهم حلها، فالقائد هنا يترك للمروؤوسين حرية التصرف على ضوء ممارستهم وتجربتهم في العمل.

- تقييم النمط الحر:

تكمّن مميزات القيادة الإدارية الحرة فيما يلي (٥٧):

- ١- الأخذ بهذا النمط قد يؤدي إلى نتائج جيدة إذا تحققت الظروف المناسبة والمهارات القيادية لدى القائد، حيث يشجع ذلك على الابتكار والتميز الشخصي والحصول على الخبرة.
- ٢- يعتمد نجاح هذا النمط على أن العاملين الذين يتعامل معهم القائد من ذوي المستويات العقلية والعلمية العالية.

ومن عيوب نمط القيادة الحرة (٥٨):

- ١- التسبب والتذمر والقلق من سمات المنظمة التي يشيع فيها هذا النمط وبروز العدوانية والتنافر بين العاملين وضعف مستوى إنتاجيتهم.

^{٥٦} الصباب، أحمد وآخرون. (٢٠٢١). أساسيات الإدارة الحديثة. ص ٦٢.

^{٥٧} خليل، نبيل محمد، العمري، هاني. (٢٠١٣). الإدارة الاستراتيجية المعاصرة. ص ٧١.

^{٥٨} خليل، نبيل محمد، العمري، هاني. (٢٠١٣). الإدارة الاستراتيجية المعاصرة. ص ٧٣.

٢- يتهرب القائد من مسؤوليته فيترك الأمور في أيدي المرؤوسين الذين قد تتعارض تصرفاتهم أو قد تصطدم ببعضها، وذلك نتيجة تفويض القائد كل سلطاته تقريباً، وبالتالي عدم سيطرته على المرؤوسين.

ويتضح للباحث مما سبق أن نمط القيادة الحرة من الأنماط القيادية وهو أسلوب غير عملي للقيادة، ففيها يتنازل القائد للمرؤوسين عن سلطة اتخاذ القرار وبالتالي يفقد القائد القدرة على الاحتفاظ بالمناخ الإداري الكفء، حيث يشجع على التهرب من المسؤولية ويكون الاهتمام بالعمل ضئيلاً مما يؤدي إلى حالة من القلق والتوتر في محيط العمل حيث لا يوجد توجيه حقيقي فعال أو رقابة فعالة من قبل القائد مما يؤدي إلى الفشل.

النمط الرابع: القيادة التحويلية:

هي القيادة التي لها قدرة فائقة في الإيحاء للمرؤوسين للقيام بأفضل ما يمكن من جهود الصالح المنظمة للارتقاء بالأداء، فتخلق تغييراً مهماً على صعيد المرؤوسين والمنظمة فضلاً عن قدرتها على قيادة التغيير في رسالة المنظمة واستراتيجياتها وهيكلها وثقافتها وكذلك الارتقاء بالإبداع التكنولوجي. وقد عُرفت القيادة التحويلية على أنها "عملية يسعى من خلالها القائد والمرؤوسين إلى النهوض بكل منهم الآخر للوصول إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق". وتسعى القيادة التحويلية إلى النهوض بشعور المرؤوسين وذلك من خلال الاحتكام إلى أفكار وقيم أخلاقية مثل الحرية والعدالة والمساواة والسلام والإنسانية، فسلوك القيادة التحويلية يبدأ من القيم والمعتقدات الشخصية للقائد وليس على تبادل مصالح مع المرؤوسين (٥٩).

أبعاد القيادة التحويلية:

تضمنت أبعاد القيادة التحويلية على أربعة أبعاد وهي كالتالي (٦٠):

١- الجاذبية (التأثير المثالي): حيث تصف سلوك القائد الذي يحظى بإعجاب واحترام وتقدير المرؤوسين. ويتطلب ذلك المشاركة في المخاطر من قبل القائد، وتقديم احتياجات المرؤوسين قبل الاحتياجات الشخصية للقائد، والقيام بتصرفات ذات طابع أخلاقي.

^{٥٩} الجمري، منصور. (٢٠١٦). مفاهيم في الإدارة والقيادة. ص ١٤٤.

^{٦٠} ملائكة، عبد العزيز محمد. (٢٠١٣). مبادئ ومهارات القيادة والإدارة. ص ٨٥.

٢- الحفز الإلهامي: يركز هذا البعد على تصرفات وسلوكيات القائد التي تثير في المرؤوسين حب التحدي، وتلك السلوكيات تعمل على إيضاح التوقعات للمرؤوسين، وتصف الالتزام بالأهداف التنظيمية واستثارة روح الفريق من خلال الحماسة والمثالية.

٣- الاستثارة الفكرية: وفيها يعمل القائد التحويلي على البحث عن الأفكار الجديدة وتشجيع حل المشاكل بطريقة إبداعية من قبل المرؤوسين، ودعم النماذج الجديدة والخلقة لأداء العمل.

٤- الاعتبار الفردي: وتظهر هذه الصفة من خلال أسلوب القائد الذي يستمع بلطف، ويولي اهتمام خاص لاحتياجات المرؤوسين وكذلك انجازاتهم من خلال تبني استراتيجيات التقدير والإطراء.

خصائص القائد التحويلي:

تتميز القيادة التحويلية بالعديد من الخصائص يمكن حصر أهمها فيما يلي^(٢١):

١- له رؤية مستقبلية فهو يقدم رؤية مشرقة ومثيرة للمدى المثالي الذي يجب أن تبلغه الإدارة أو المنظمة مستقبلاً وكيف تبلغه.

٢- يشعر أعضاء المجموعة بالقدرة والثقة بالنفس: فعادة يساعد القائد أعضاء المجموعة على النجاح من خلال وضع مهام أو معايير أداء مناسبة أو في مستوى قدراتهم، وهكذا يزرع في مرؤوسيه صورة الإدراك الذات، وعندما ينجحون يبدي تقديره، ثم يعطيهم مهام أعلى صعوبة.

٣- يرفع مستوى حاجات المرؤوسين من الحاجة إلى الأمن والتقدير إلى الحاجة إلى الإنجاز وتحقيق الذات.

٤- يدفع المرؤوسين لتخطي مصالحهم الشخصية لصالح الفريق أو المنظمة ككل.

٥- قادر على تحديد الأهداف المهمة، ثم حفز وتمكين الآخرين أن يهيئوا كل الموارد الضرورية لإنجاز هذه الأهداف.

٦- يتمتع بالثقة بالنفس والقدرة على إدارة الذات.

٧- قادر على اتخاذ القرارات الموضوعية في بيئة متغيرة، والقدرة على تنفيذها.

٨- يعترف بإنجازات الآخرين وجهودهم.

^{٢١} الصباب، أحمد وآخرون. (٢٠٢١). أساسيات الإدارة الحديثة. ص ٦٨.

٩- يسعى إلى تحويل المرؤوسين إلى قادة.

إن من أهم خصائص القائد التحويلي^(٦٢):

- ١- المثابرة وتقديم الدعم والسلطة للعاملين لرقابة العمليات الإدارية.
- ٢- التأثير القوي في العاملين من خلال الأفعال والمعتقدات، لا السيطرة واستخدام السلطة.
- ٣- لديه القدرة على التعامل مع التعقيد والغموض وعدم التأكد.
- ٤- القائد التحويلي صاحب رؤية يحلم ويتخيل ثم يترجم كل ذلك إلى حقائق.

مجالات عمل القيادة التحويلية:

تشمل جهود القيادة التحويلية جانبين رئيسيين في المنظمة هما^(٦٣):

- ١- الجانب التنظيمي: ويشمل الجهود الرامية إلى إعادة بناء وهيكلة التنظيم المؤسسي، وتتضمن إحداث التغييرات في البناء الرسمي للمنظمة.
- ٢- الجانب الثقافي الانفعالي: ويشمل الجهود الرامية إلى إعادة بناء النسق الثقافي في المنظمة، وتتضمن إحداث التغييرات في المنظمة المتصلة بالنماذج، والقيم، والدوافع، والمهارات، والعلاقات التنظيمية مما يؤدي إلى تعزيز أساليب ووسائل جديدة للعمل الجماعي التعاوني ينعكس أثرها مباشرة في إحداث فرق ملموس في المنظمة.

ومن السرد السابق للإطار النظري يلخص الباحث الفرق بين الإدارة بشكل عام والقيادة، حيث تعتبر القيادة أكثر محدودية من الإدارة، وذلك لأن الإدارة تتضمن كل العمليات المرتبطة بتحقيق المنظمة لأهدافها، على حين أن القيادة أكثر محدودية في تحفيز الآخرين على تحقيق الأهداف فهي تمثل وظيفة فرعية من وظائف الإدارة، وبمعنى آخر تمثل القيادة جزءاً من مهام الإدارة أي أن العلاقة بينهما علاقة الخاص بالعام حيث تعني الإدارة عملية توجيه الأشخاص والبيئة بقصد الوصول إلى نتائج أكثر فعالية في مواقف العمل أو الإنتاج أو غيرهما في حين تقتصر القيادة على عملية توجيه الأشخاص لتحقيق أهداف المنظمة وعلى ذلك تكون الإدارة أعم من القيادة وأنها تمثل واحدة من مهام الإدارة، أيضاً تعد الإدارة معنية بالحاضر بينما القيادة تعني التغيير حيث أن رجل الإدارة يحافظ على الوضع الراهن دون تغيير وذلك لاستخدامه وسائل وأساليب قائمة بالفعل من أجل تحقيق الأهداف خلاف القائد الذي يستشرف

^{٦٢} خليل، نبيل محمد، العمري، هاني. (٢٠١٣). الإدارة الاستراتيجية المعاصرة. ص ٩٣.

^{٦٣} ملائكة، عبد العزيز محمد. (٢٠١٣). مبادئ ومهارات القيادة والإدارة. ص ٧٥.

المستقبل ويضع خطط التغيير والتغيير للمنظمة فالقيادة هي انفتاح على الفكر الجديد و تشجيع المرؤوسين على الإبداع والإنجاز واكتساب المعرفة والخبرة ، فالقيادة عملية ديناميكية حية يمكن من خلالها أن تقوم بأدوار مختلفة وفقاً للموقف، فليس في مقدرة المدير أن يكون قائداً ناجحاً ، حيث إن المدير الناجح قائد ناجح ولكن ليس شرطاً أن يكون القائد الناجح مديراً ناجحاً ، وهذا يؤكد على متانة العلاقة بين القيادة والإدارة ، ومن هنا يتضح سبب اهتمام المملكة العربية السعودية ضمن رؤية ٢٠٣٠ في ضرورة إعداد القادة لما لهم من التأثير الكبير على المنظمات وعلى سير العمل وتحقيق الأهداف والتطلعات التي تسعى المملكة للوصول إليها.

المبحث الثالث: الفرق بين القيادة والإدارة

- تعريف كلّ من القيادة والإدارة.
- أوجه الاختلاف بين القيادة والإدارة.
- أيّهما أفضل القيادة أم الإدارة.
- طرق تحقيق التوازن بين القيادة والإدارة.

المبحث الثالث: الفرق بين القيادة والإدارة

مقدمة:

أن تكون مديراً جيداً لا يعني بالضرورة أنك قائد ناجح، ومع ذلك فنحن كثيراً ما نرى أشخاصاً يستعملون مصطلحي "القائد" و"المدير" بشكل متداخل، ممّا قد يسبّب بعض اللبس، فما هو الفرق بين الإدارة والقيادة، وهل إحداهما أفضل من الأخرى؟ إنّ معرفة أوجه الاختلاف بين القيادة والإدارة سيساعد في معرفة دور المسؤولين في المؤسسة التي تعمل فيها. ومن خلال معرفة الفرق بين هذين المصطلحين، مما يطور من قدرات المدير ليصل إلى أقصى الإمكانيات. ليس هذا وحسب، فأن تفهم ما يميّز القائد عن المدير سيتيح للمسئول تحقيق التوازن بين المهارات القيادية والإدارية (٦٤).

تعريف كلّ من القيادة والإدارة:

على الرغم من استخدام المصطلحين بشكل متداخل إلا أنّهما يختلفان عن بعضهما البعض اختلافاً جذرياً، فالمهارات القيادية تأتي من قدرة القادة في الحصول على الموافقة من الآخرين، إنهم يستخدمون تأثيرهم لتحديّ القواعد المختلفة وتوجيه الابتكار. إنهم حسب ما وصفهم المستشار الإداري بيتر دراكر، يغيّرون القواعد لإحداث التغيير (٦٥).

القيادة: هي مهارة قيادة الجماهير وإلهامها نحو هدف أو موضوع محدد، وهي عملية مشتركة بين الأشخاص تكفل تحقيق الأهداف المهنية بحماسة وإرادة. والقيادة صفة يتفرد بها قلة من الناس وليست أمراً يمكن تعلّمه؛ حيث يُطلَق على الأفراد الذين يتمتعون بهذه السمة لقب القادة، وتنطوي أساليب القيادة على التفكير الاستراتيجي في مختلف مجالات الحياة. ومن وجهة نظر تنظيمية؛ تتفاوت مستويات القادة؛ حيث يُعدُّ مؤسس الشركة قائداً نجح في كسب تأييد الناس نحو تحقيق الهدف الأكبر؛ ولتحقيق ذلك ينبغي أن تعمل فرق متعددة معاً، ويمكن أن يلعب فريق برمته دوراً قيادياً أيضاً؛ حيث لا يقتصر الأمر على الأفراد فقط؛ بل يمكن للشركة أن تُحقّق القيادة من خلال العمل الجماعي لهزيمة المنافسين (٦٦).

الإدارة: كما ذكرنا سابقاً، تُطبّق الإدارة الرؤية التي تضعها القيادة، ويتمثل الدور الرئيس للإدارة أو المدراء في وضع خطوات بسيطة للوصول إلى الهدف الكبير وتحقيقه مع فريق

^{٦٤} الهابيل، وسيم. (٢٠١٧). أساسيات علم الإدارة. ص ٦٥.

^{٦٥} النمر، سعود وآخرون. (٢٠١٦). الإدارة العامة الأسس والوظائف. ص ٤٣.

^{٦٦} النجار، فريد. (٢٠١٤). الإدارة الاستراتيجية وصناع المستقبل. ص ٣٦.

من الأفراد المتحمسين. وتشكّل القدرة على تنفيذ المهام اليومية ومراجعة الموارد والعمليات، فضلاً عن وضع قواعد وإجراءات العمل عناصر رئيسة للإدارة، ويتجاوز مفهوم الإدارة حيّز الموارد البشرية ليشمل الأموال، والمواد، والآلات، والأساليب. وفي حين تعمل القيادة على توجيه الناس عبر تشجيعهم؛ فإنّ الإدارة تضمن سير كل الأمور بسلاسة. ويظهر دور القائد في الأدوار الفاعلة؛ أي حل المشكلات قبل أن يتسنى لها الظهور، بينما تكون الاستجابة للأحداث بعد وقوعها من مهام الإدارة؛ لأنّ القيادة متعلقة بالتغيير، بينما تضمن الإدارة الاستقرار في المنظمة. أمّا الإدارة فهي عملية تنسيق وتنظيم نشاطات ومهام شركة أو منظمة ما بهدف تحقيق أهداف معيّنة. وبناءً عليه تتمثّل مهمّة المدراء الأساسية في أنّهم يحرصون على أن يلتزم الموظفون بقواعد وسياسات الشركة. إنّهم يعملون لتحقيق الأهداف التي وضعها قادتهم من خلال مهامّ محدّدة كالخطيط ووضع الميزانيات، والتنسيق ومهارات حلّ المشكلات. وعلى الرغم من أنّهم في الغالب ذوو كفاءة عالية ويتمتعون بروح المسؤولية إلاّ أن دورهم في المنظمة أو الشركة يقتصر على تنفيذ التعليمات^(٦٧).

الفروقات بين القيادة والإدارة:

بما أنّ كليهما القدر نفسه من الأهمية، إلاّ أنّ المنظمة لا تصمد طويلاً إلاّ بوجود قيادة في قاعدتها، ولا يمكن إنكار أنّ القيادة والإدارة وحدة متكاملة؛ فحيث توجد الإدارة توجد القيادة؛ لأنّهما يكملان بعضهما، وتتطلب المنظمة وجود كليهما بمستويات متفاوتة؛ حيث تهتم القيادة بالرؤية، والإلهام، والنزاهة، والقدرة على إحداث التغيير؛ بينما تنفّذ الإدارة الرؤية الموجهة. وفيما يلي بعض الفروقات بين القائد والمدير^(٦٨):

١. أنماط الشخصية:

غالباً ما يتّسم الشخص القيادي بصفات مثل: العبقريّة، أو الحضور الجاذب، أو المزاجية؛ ورغم ذلك فهُم أشخاص يحبون الخصوصية، ويشعر الشخص القيادي بارتياح تام عندما يتعلق الأمر بالمجازفة؛ حيث يمتلك مستويات عالية من الخيال. ومن جانب آخر، تركّز الإدارة على مساعدة القادة من خلال تحقيقهم الأهداف، وتوفير الموارد، والتحليل، والاستخبارات، والثبات، والإرادة القوية، وغالباً ما يكون القادة مشاركين ومتكيفين مع التغييرات واستشاريين، بينما يكون المدراء متسلطين ومستبدّين^(٦٩).

^{٦٧} ملائكة، عبد العزيز محمد. (٢٠١٣). مبادئ ومهارات القيادة والإدارة. ص ٤٨.
^{٦٨} المسعودي، وجدان. (٢٠٢١). أثر التمكين الإداري على قادة المستقبل وفق رؤية ٢٠٣٠. ص ٧٣.
^{٦٩} غانم، عبد المنعم. (٢٠٢٢). إدارة استراتيجية الجامعة في ضوء موجّهات رؤية ٢٠٣٠. ص ٤٩.

٢. أسلوب التعامل مع المهام:

كثيراً ما يبتكر القادة حلولاً إبداعية للمشكلات ويفكرون خارج الصندوق، وتؤدي جاذبيتهم دوراً في تحفيز الآخرين على التركيز بشكل أفضل على حل المشكلات والتفوق في عملهم. يستخدم القادة والمدراء برنامج "باوربوينت" (PowerPoint) لإنشاء عروض تقديمية ولكن برؤى مختلفة؛ حيث يقوم القادة بذلك من أجل التحفيز وتحديد الأهداف، بينما يهدف المدراء إرساء القواعد والسياسات والاستراتيجيات والجمع بينها لضمان عمل الفريق بشكل سلس. ويحاول المدراء تقليل المخاطر وتحقيق النجاح، كما تعمل الإدارة على تمكين الناس من خلال التماس آرائهم، وتتبع القيادة في توجهاتها (٧٠).

٣. الالتزام بالأهداف:

تبقى القيادة حتى الوصول إلى الهدف المنشود وتحقيقه وتظل متحفزة طوال العملية حتى لو لم يتحقق النجاح الفوري، بينما تعمل الإدارة على الأمد القصير وتسعى إلى الإقرار والاحتفاء بها بشكل منتظم. وتركز الإدارة على تحديد الأهداف وتوضيحها وتحقيقها على مراحل (٧١).

٤. التنظيم والتوفيق:

ينصب تركيز القيادة على الابتكار وتحفيز الناس، بينما تعمل الإدارة وفق ذلك وبطريقة متسقة لتحقيق الأهداف، وتتبع الإدارة عمليات تكتيكية تظهر عبر مراحل للوصول إلى النتائج المرجوة. وتكون القيادة أقل قلقاً حول إدارة الناس والموارد، لكنّها تصب اهتمامها على تحقيق الأهداف وتمكين الموظفين والمنظمات ككل (٧٢).

٥. إطلاق العنان للإمكانات:

إنّ القيادة والإدارة عاملان مختلفان لإنجاز المهمة النهائية، ولطالما كانت القيادة تهدف إلى تحقيق الخير للناس؛ وكما ذكرنا سابقاً، إنّ صفات القادة تتجلى في المرونة، وتحديد الرؤية، والابتكار، والشخصية الجذابة، فضلاً عن مهارات الإقناع. ولكن تميل الإدارة لأن تكون حكيمة وتحليلية ومثابرة، كما ينبغي لها الصمود تحت الضغوطات، وإدارة المهام اليومية باستمرار (٧٣).

^{٧١} الطويل، إيمان. (٢٠٢٢). تطوير أداء القيادات الإدارية. ص ٩٣.

^{٧٢} العامري، محمد شيبان. (٢٠١٣) إعداد قادة المستقبل. ص ٦٥.

^{٧٣} غانم، عبد المنعم. (٢٠٢٢). إدارة استراتيجية الجامعة في ضوء موجبات رؤية ٢٠٣٠. ص ٥٧.

الفرق بين القيادة والإدارة:

يخلط الكثير بين مفهومي الإدارة والقيادة، ويعتبر أنهما نفس المعنى، إلا أنه في الواقع هناك اختلاف كبير بين المفهومين من أكثر من ناحية، ونقطة الاختلاف الأهم بين الإدارة والقيادة هي ما تركز عليه كل منهما، إذ تضع الإدارة كل تركيزها على المخرجات أي نتائج الأداء والمكونات المادية في المنظمة مع إهمال العنصر البشري، وعكس ذلك تماماً في القيادة إذ تركز بشكل كبير على العنصر البشري وتهتم به وتنمية مهاراته وقدراته وتدريبه؛ لتحفيزه على أداء العمل وإنجاز الأهداف^(٧٤).

كما أن هناك فروقاً واضحة بين الطرفين، إذ يهتم القائد بالتأثير بالأفراد بالاعتماد على قدراته ومهاراته الشخصية، ويشعر الأيدي العاملة بأنهم محط اهتمام، ويتعامل بحكمة وعقلانية لإشراك العاملين في العملية الإدارية، ويبتعد كل البعد عن استخدام السلطة الموكلة له والصلاحيات الرسمية حتى لا تحدد شكل العلاقة بينه وبين مرؤوسيه. كما يواكب القائد التغيرات التي تطرأ في أي وضع راهن، ويسعى دائماً للتغيير المستمر، والأخذ بيد مرؤوسيه لتقدم المنظمة وازدهارها، ويشجع الآخرين على التغيير ويحفزهم بأسلوبه الخاص، ولا يشعرهم بأن هناك فرقاً في المسمى الوظيفي في العمل. أما المدير فيكون على عكس القائد بجميع ما ذكر، إذ يلجأ المدير إلى إجبار المرؤوسين على أداء الوظائف وتحقيق أهداف المنظمة بالاعتماد على مجموعة من الإجراءات والقوانين التي رسمتها الإدارة العليا في المنظمة، وتتصف العلاقة بينه وبين مرؤوسيه بأنها رسمية جداً، حيث تخلو من العاطفة والمشاعر نظراً لإهمال العنصر البشري في المنظمة. كما أن المدير لا يهتم لإحداث تغييرات بل إنه يسعى لتحقيق ما رسمته المنظمة دون تقدم أو نمو ملحوظ في أداء المنظمة وبالتالي تبقى على شكلها الاعتيادي، وبالإضافة إلى ذلك فإن المدير يتصف بأنه ذو تخطيط قصير الأجل، لذلك لا يهتم للتغيير بل يركز كل تفكيره في الوقت الراهن للمنظمة ويهمل الوضع المستقبلي لها، ويشار إلى أن المدير بينه وبين مرؤوسيه فجوة واسعة بسبب الاهتمام بالمسميات الوظيفية^(٧٥).

لكل من القيادة والإدارة مميزات مختلفة ومجالات تركيز متباينة، نذكر لكم هنا أهم أوجه الاختلاف هذه^(٧٦):

^{٧٤} الطريجي، بدر الزيد. (٢٠٢٢). نظرات في القيادة. ص ٣٨.
^{٧٥} الصعدي، هند. (٢٠١٨). نموذج مقترح لتطوير أداء القيادات الإدارية. ص ٣٠.
^{٧٦} الصباب، أحمد وآخرون. (٢٠٢١). أساسيات الإدارة الحديثة. ص ٦١.

١- التركيز على الأهداف والرؤية أو التركيز على المهام: يميل القادة للتركيز على أهداف ورؤى مؤسساتهم. إنهم ينظرون إلى الصورة الكلية، ويحاولون إيجاد سبل جديدة لتحقيق رؤيتهم على أرض الواقع. إنهم يسعون على الدوام لتجربة أمور جديدة ولكن مع التركيز على مهمّة المؤسسة الأساسية. أمّا المدراء، فعلى الرغم من اهتمامهم برؤية المؤسسة إلا أنّ تركيزهم منصبّ في العادة على الالتزام بسياسات وقواعد الشركة. إنهم مسؤولون عن تنفيذ أفكار قادتهم الكبيرة.

٢- الإقناع/ الإكراه: بما أنّ القادة مسؤولون عن الإبداع والابتكار، يتعيّن عليهم في هذه الحالة أن يقنعوا الأشخاص من حولهم أنّ أفكارهم هذه تستحقّ الدعم، في نهاية المطاف هم يستمدّون سلطتهم من خلال تشجيع الآخرين على التفكير مثلهم واتباع منهجهم. من ناحية أخرى، فالمدراء غير مجبرين على إقناع الآخرين بأفكارهم، لأنّ دورهم يتمثّل في فرض القواعد وضمان الالتزام بها. وفي حال تمرّد أحدهم على هذه القوانين، يتمّ حينها اتخاذ إجراءات بحقه. الموظّفون يفعلون ما يطلبه منهم مدراءهم حتى لو لم يكونوا مقتنعين بها.

٣- خوض المغامرة/ تقليل المخاطر في كلّ مرّة تجرب فيها شيئاً جديداً فأنت تخوض مغامرة. وبما أنّ القادة يسعون دائماً لإحداث التغيير فهم بالتالي يجربون الكثير من الأمور الجديدة، وعليه فهم يخوضون المغامرة بشكل شبه يومي. أمّا المدراء، فهم يحاولون دوماً تقليل المخاطر، إنهم يتأكدون أنّ العاملين يقومون بمهمّاتهم على الوجه المطلوب، وفي حال حدثت أيّ مشكلات قد يلجأ المدراء إلى قادة الشركة من أجل العثور على حلّ مناسب.

٤- التشجيع/ التوجيه قد تتداخل هنا مسؤوليات القائد والمدير وذلك اعتماداً على الطريقة التي يؤدّي بها المدير واجباته. بشكل عام، يقمّ القائد لموظّفيه التشجيع الدائم ويحثّهم على التفكير خارج الصندوق. أمّا المدير، فلهذه صورة واضحة عن مجالات العمل المختلفة... قد يقمّ المدير بعض التسجيع للموظّفين لكن تبقى مهمّته الأساسية توجيههم حول كيفية أداء مهمّاتهم المختلفة. بمعنى آخر، المدير هو الشخص الذي تلجأ إليه لتعرف الطريقة الأفضل للقيام بعملك.

٥- التحديّ/ السير مع التّيار يحتاج القادة إلى التحديّ، وإلاّ فإنّ مؤسساتهم ستكون مهتّدة بالركود ولهذا السبب تحديداً يجربون أشياء جديدة ليرى ما إذا كان بوسعهم تحقيق فعالية أكبر لشركاتهم. ويعملون على تحقيق التوافق بين سياسات الشركة وبين رؤيتها.

من جهة أخرى، يسعى المدراء إلى الحفاظ على الوضع الراهن والسير مع التيار. ويبدلون أقصى جهدهم في فرض التوجيهات العامة المحددة من قبل قادتهم.

٦- التحفيز/ إعطاء الموافقة عند تجربة أمور جديدة، تزيد فرص الفشل ولذا يتعين على القادة أن يمتلكوا الحماس والحافز الكافي. بل يجب عليهم أيضاً أن يبقوا موظفيهم متحفّزين أيضاً وذلك من خلال ربط كلّ شيء برؤية الشركة الكبرى. فحين تكون رؤية الشركة قويّة، يصبح باستطاعة القائد استخدامها كمصدر تحفيز وإلهام للموظفين. يختلف الأمر بالنسبة للمدير الذي يتمثّل هدفه الرئيس في اتخاذ القرار المناسب حول ما إذا كان القيام بأمر ما مناسباً أم لا. ينظر المدراء في ممارسات معاونيهم وبقية الموظفين ويبدون موافقتهم أو رفضهم لهذه الممارسات من خلال الرجوع للتعليمات الأساسية التي وضعها قادة الشركة.

٧- خرق القواعد/ الالتزام بالقواعد يحتاج القادة إلى خرق القواعد العامة للشركة من أجل التقدّم، وذلك كون القوانين جامدة ولا تسمح بالابتكار، الأمر الذي يدفعهم لعدم الالتزام بها. وفي الحالات التي تكون فيها الشركة أو المؤسسة متضرّرة، قد يلجأ القادة لتجاهل قواعد المؤسسة تماماً. على صعيد آخر، فإن الوسيلة الوحيدة التي يحافظ بها المدير على منصبه هي الالتزام بالقواعد والاستراتيجيات التي حدّدها القادة. خرق هذه القوانين قد يضرّ بمنصب المدير ويضعف الشركة.

٨- التشجيع على الثقة/ فرض السيطرة عندما يقودك شخص ما عبر طريق جديد غير ممهّد، فلا شك أنّك بحاجة لمستوى معيّن من الثقة المتبادلة بينك وبينه. وهذا بالضبط ما يجب أن يفعله القائد الناجح، إذ عليه أن يقنع موظفيه ليثقوا به ويسيروا معه إلى أماكن ومراتب لم يصلوا إليها قبلاً. أمّا المدير فمنبع قوّته هو قدرته على السيطرة على الموظفين. ونقصد هنا السيطرة بمعناها الإيجابي، أي حفظ النظام في الشركة. أنت لست مضطراً للوثوق بمديرك كي تقوم بما يطلبه منك. المدراء يتوقّعون منك الخضوع لسيطرتهم حتى يتمكّنوا من أداء عملهم على الوجه الصحيح.

٩- تبني الأفكار/ تعيين المهام يزدهر وينمو القادة من خلال إجراء التحسينات وتجربة أمور جديدة. ولذلك نجدهم يتبنون الأفكار الجديدة ويحترمون حرية التفكير لأنها تدعم أهدافهم، إنهم يعلمون تماماً أنهم إذا شجّعوا المزيد من الأشخاص على التفكير خارج الصندوق، فإن قوّة التفكير الجماعية سترتفع وتقود إلى مزيد من التطوّر والإبداع. وعلى العكس من ذلك، لا يستطيع المدراء تشجيع التفكير الحرّ لأنهم في هذه الحالة لن

يتمكّنوا من تحقيق توقّعات الشركة. تعيين مهامّ الموظفين وإخبارهم بما يجب أن يفعلوه هي الطريقة الوحيدة التي تضمن نجاحهم وتحقيق أهداف المؤسسة.

هل القيادة أفضل من الإدارة:

في الواقع يعتبر الاثنان مكملان لبعضهما البعض، صحيح أنّ القائد يتميّز بالجرأة ومواجهة المخاطر وروح الإبداع، في حين أنّ المدير يسعى للحفاظ على النظام وفرض السيطرة، لكن هذا لا يعني أنّ أحدهما أفضل من الآخر. تحتاج الشركات الناجحة إلى قادة ومدراء حتى تسير بسلاسة. فقدان الإدارة يعرّض الشركة لفقدان الالتزام والفشل في تحقيق الأهداف. في حين أنّ افتقادها لعنصر القيادة يعرّضها للركود وفقدان الحافز والإلهام. قد يبدو أنّ القائد والمدير يتواجدان على كفتين مختلفتين من الميزان، خاصة عندما يتعلّق الأمر بالسلطة، لكنهما مع ذلك يشكّلان جزءاً من فريق واحد. قد يمتلك القائد رؤية عظيمة، ولكن من دون وجود مدراء يعملون على تحقيقها سيفشل بكلّ تأكيد. وعلى الرغم من أنّ المدراء ملتزمون بالقواعد والقوانين ويسعون إلى تحقيقها لكن في حال لم يتمّ تحفيزهم وتشجيعهم من قبل القادة، فلن يتمكّنوا من النجاح في عملهم (٧٧).

طرق تحقيق التوازن بين القيادة والإدارة:

هناك نقطة توازن مثالية بين القيادة والإدارة... والشركة الناجحة هي الشركة التي تستطيع الوصول إلى هذه النقطة. والناجحون حقاً هم من يعرفون متى يستخدمون مهاراتهم القيادية ومتى يستخدمون مهاراتهم الإدارية وهي كالتالي (٧٨):

- استخدام المهارات القيادية: تعتمد درجة استخدامك للمهارات القيادية على بيئة العمل وطبيعة عمل الشركة والقوى العاملة فيها. فإذا كان الموظفون واعيين برؤية الشركة وأهدافها العامة، سيكون من الأفضل تحفيزهم وإلهامهم باستخدام المهارات القيادية. وحتى يتمكّن شخص ذو منصب مسؤول في الشركة من الاعتماد على المهارات القيادية، يحتاج لأن يضمن أنّ الموظفين واعيين وملتزمين بسياسات الشركة العامة. فإن كنت مضطراً لمتابعة موظفيك للقيام بالمهام الأساسية على الدوام، سيكون من الصعب تطبيق المهارات القيادية عليهم. لكن في حال كان فريق العمل مكوّناً من أشخاص جديين يعلمون تماماً أدوارهم، وقادرين على التوفيق بين الإبداع والابتكار وبين مسؤولياتهم، يستطيع حينها المسؤول أداء دور القائد للنهوض بالشركة.

^{٧٧} أندرسن، مارك. (٢٠١٦). مدخل إلى فن القيادة. ص ٦٣.
^{٧٨} الصباب، أحمد وآخرون. (٢٠٢١). أساسيات الإدارة الحديثة. ص ١٩.

- **استخدام دور المدير:** عندما يأتي موظف جديد إلى الشركة، سيكون بحاجة إلى أن يتم إخباره بكيفية سير الأمور في المؤسسة. وهنا تأتي أهمية وجود المدراء في الشركة، خاصة عندما يكون فريق العمل جديدًا. لأنهم يساعدون هؤلاء الموظفين على معرفة كيف سير الأمور في المؤسسة وكيفية أداء عملهم على أفضل وجه. كما أنهم أقدر على معرفة قدرات الموظفين وكفاءاتهم. ويعلمون تمامًا أن إعطاءهم الكثير من المهام سيؤثر سلبًا على إنتاجيتهم. لذا فهم يعملون على الحفاظ على إنتاجية الموظفين من خلال فهم كيفية تعامل كل موظف مع الضغط.

خلاصة الأمر أن الشركات بحاجة لمدراء وقادة ليعملوا معًا على تحقيق الأداء الأفضل. لا يمكن أن تسير مؤسسة ما اعتمادًا على واحد دون الآخر. حيث أن سير شركة مكونة من قادة فقط أشبه بمحاولة السيطرة على قطيع من القطط! أما تسيير شركة مكونة من مدراء فقط فيعني أنه سيتم إنجاز الكثير من المهام لكن الشركة لن تتطور على الإطلاق. الشركة الناجحة هي التي توازن بين القيادة والإدارة لتحقيق أفضل أداء. إنها الشركة التي تعتمد على قدرات القائد في تحفيز الموظفين وتشجيعهم على الابتكار وفي نفس الوقت تستفيد من مهارات المدير في حل المشكلات واتخاذ القرارات لتضمن التزام الموظفين وزيادة إنتاجيتهم.

الدراسات السابقة:

فيما يلي استعراض لأبرز الدراسات السابقة التي تتناول موضوع إعداد القيادات الإدارية المستقبلية وفق متطلبات رؤية ٢٠٣٠ وهي كالتالي:

- دراسة (الحكمي، ٢٠١٨) بعنوان القيادات الشابة: تأهيلها وتطويرها: هدفت

الدراسة إلى التعريف بالقيادات الشابة تأهيلها وتطويرها؛ حيث تعتبر القيادات الشابة دوراً متعاضداً في كافة المجالات وبات الاهتمام بتطوير الكفاءات القيادية واستثمار المتوفر منها شأناً بالغ الأهمية لما يترتجى منه على مستوى الإدارة والإنتاج، لذا جمعت القافلة نخبة من أصحاب الخبرة والدراية في جلسة نقاش تمحورت حول سبل إعداد القيادات الشابة في المملكة وتنميتها وتطويرها وما يواجه ذلك من تحديات على ضوء التجارب المحلية والعالمية، والتعرف على مفهوم تطوير القيادات وتطوير القيادة مفهومان مختلفان جداً فالأول يتصل بالأشخاص والثاني يتصل بالإجراءات والثقافة داخل المنظمة. ثم ناقشت الدراسة فكرة المدرسة وأدوات صناعة القائد وتجربة المملكة السعودية في هذا المجال فاستكشاف المهارات القيادية وتطويرها ليس غريباً تماماً على المملكة وأشار إلى تجربة الخدمة المدنية. وعرض النظريات القيادية واختباراتها بين العالمية والمحلية، وتنبع أهمية البحث أهمية القيادة في استغلال الموارد وتوحيد الجهود لتحقيق المطلوب. وخلصت الدراسة أن النظريات التي يتم استيرادها من الخارج هي نظريات نابعة من مجتمعات لها ثقافتها ولها فلسفتها في الحياة ولذلك فهي تنجح لديهم بشكل منقطع النظير لان المجتمع يدفع بها إلى النجاح، كما عرض الفرق بين القطاعين الخاص والحكومي وكذلك دور البيئة وعوامل أخرى في نشوء القيادات. وخلصت الدراسة إلى توصيات الجلسة بضرورة دراسة تجارب التطوير القيادي الوطني مثل مركز أرامكو السعودية ومشاريع مؤسسة مسك الخيرية لما لديها من برامج متخصصة في هذا الإطار.

- دراسة (توفيق، ٢٠١٧) بعنوان القيادة الإدارية: هدفت الدراسة إلى تحسين مستوى

أداء العاملين إلى أعلى مستوى ممكن. من خلال رفع دافعيتهم وحماسهم للعمل بواسطة مجموعة من الأساليب القيادية تتوافق مع خصوصيات العاملين والموقف وطبيعة العمل. وتنبع أهمية البحث أهمية القيادة في استغلال الموارد وتوحيد الجهود لتحقيق المطلوب. ونتج عن الدراسة إتباع الأسلوب الأوتوقراطي مع العمال غير المنضبطين في العمل ويتمتعون بدافعية قليلة نحو العمل، بالإضافة إلى حديثي الالتحاق بالوظيفة.

وإتباع النمط الديمقراطي والتشاورى مع ذوي الكفاءة المهنية والعلمية العالية والخرق المتخصصة بالإضافة إلى الرغبة والحماس للعمل، وفي الأخير نجد النمط الحر يجب أن يستخدم مع العمال المتميزين وذوي الخبرة والكفاءة المتخصصة، ولديهم الرغبة والدافعية القوية للعمل.

- دراسة (الحراشة، ٢٠١٥) بعنوان نمط القيادة الإدارية : فعاليتها وعلاقتها بالسلوك السياسي التنظيمي : دراسة ميدانية على مديري الإدارات الحكومية في محافظة جرش: هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الأنماط القيادية المستخدمة من قبل مديري الإدارات في الأجهزة الحكومي في محافظة جرش من خلال تطبيق نموذج هيرسي وبلانشرد، حيث تم الاعتماد على استبانة فعالية وتكيف القائد Leader Effectiveness and Adaptability Description, وكذلك التعرف على السلوك السياسي للمديرين من خلال استخدام استبانة (DuBrin) بعد عرضها على عدد من المحكمين، وذلك لبيان علاقة السلوك السياسي بالأنماط القيادية. وتتبع أهمية البحث أهمية القيادة في استغلال الموارد وتوحيد الجهود لتحقيق المطلوب. لقد استخدم الباحث منهج البحث الوصفي التحليلي، واستخدم نوعين من البيانات هما: البيانات الثانوية من خلال الإطلاع على الدراسات والمراجع المكتبية، والبيانات الأولية من خلال استخدام الاستبانة. وقد تم توزيع الاستبانة على مجتمع الدراسة المكون من المديرين كافة ونوابهم ومساعدتهم في محافظة جرش والبالغ عددهم (٢٥ مديراً و٣٢ نائباً/ مساعداً). كما تم استخدام الرزمة الإحصائية "SPSS" للإجابة عن أسئلة الدراسة والتحقق من فرضياتها، وكان من أهم نتائج الدراسة ما يلي: ١. في ضوء مقارنة تصور المديرين وتصور نوابهم/ مساعدتهم للأنماط القيادية تبين أن النمط القيادي الغالب لدى المديرين هو النمط المشارك (participating)، يليه نمط الإقناع (selling)، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إدراك المديرين وإدراك نوابهم للأنماط القيادية الشائعة لدى القيادات الإدارية في محافظة جرش. ٢. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى الفعالية القيادية للمديرين حسب تصورهم وتصور نوابهم. ٣. عدم وجود علاقة ارتباطية بين تصور مديري الإدارات في الأجهزة الحكومية في محافظة جرش للأنماط القيادية وبين السلوك السياسي التنظيمي. كما جاءت الدراسة بتوصيات من شأنها تسليط الضوء على أهمية الأنماط القيادية وأثرها على تطوير أداء العاملين، وضرورة تنفيذ برامج تدريبية للمديرين في مجال القيادة الإدارية، وكذلك تنفيذ برامج تدريبية للمرؤوسين لزيادة مهاراتهم ونضجهم النفسي والمعرفي.

- دراسة (بوعشيق، ٢٠١٦) بعنوان القيادة الإدارية وإدارة المعرفة: هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على القيادة الإدارية وإدارة المعرفة. تضمنت الدراسة فصلين، الفصل الأول: تحديد مفاهيم ومتغيرات الدراسة، واشتمل الفصل على ثلاثة مباحث، المبحث الأول: مفهوم القيادة، وتناول المبحث عدة نقاط: أولاً: وجود جماعة من الناس، ثانياً: عملية التأثير، ثالثاً: تحقيق الأهداف المرغوبة، رابعاً: عملية مستمرة. المبحث الثاني: مفهوم الإدارة. المبحث الثالث: مفهوم القيادة الإدارية، وأظهر المبحث الدلالة اللغوية والاصطلاحية لظاهرة السلطة وذلك من خلال عدة نقاط، أولاً: القيادة والنفوذ (القوة)، ثانياً: السلطة، ثالثاً: التأثير جوهر القيادة، رابعاً: مقومات الشخصية القيادية، خامساً: المدخل المتكامل لدراسة القيادة. الفصل الثاني: دور القيادة الإدارية في إدارة المعرفة، واستعرض هذا الفصل مبحثين، المبحث الأول: تحديد أنواع وأنماط المعرفة، وهم: أولاً: المعرفة الظاهرة، ثانياً: المعرفة الضمنية، ثالثاً: المعرفة المتقدمة، رابعاً: المعرفة الفردية والجماعية. المبحث الثاني: مجالات وأبعاد دور القيادة في إدارة المعرفة، وأرتكز المبحث على عدة نقاط، أولاً: جمع وتحصيل المعرفة الموجودة، ثانياً: وضع استراتيجية لإدارة المعرفة، ثالثاً: تنظيم إدارة المعرفة، رابعاً: تنفيذ إدارة المعرفة، خامساً: تقييم إدارة المعرفة. وتتبع أهمية البحث أهمية القيادة في استغلال الموارد وتوحيد الجهود لتحقيق المطلوب. واختتمت الدراسة بالإشارة إلى اعتبار المعرفة علم يتميز به من يمتلكه على باقي الأشخاص الذين لا يمتلكونه، كما يعتبر القادة الإداريين الأشخاص الذين يمتلكون المعرفة داخل المنظمة هم رأسمالها المعرفي الذي يساهم في تنمية وجودة خدماتها مثلها مثل باقي مكونات الرأسمال المادي والمعنوي، وللحفاظ على هذا الرأسمال المعرفي على القادة الإداريين أن يعملوا على ترسيخ ثقافة إدارة المعرفة والاهتمام بالموارد البشرية باعتبارهما ركيزة أساسية في النهوض بالمنظمة وجعلها رائدة في القيام بمهامها على أحسن وجه.

- دراسة (العالي، ٢٠١٩) بعنوان المرأة وأنماط القيادة الإدارية: هدفت الدراسة فحص أنماط القيادة الإدارية المتبعة من قبل المرأة في المناصب العليا. وتتبع أهمية البحث أهمية القيادة في استغلال الموارد وتوحيد الجهود لتحقيق المطلوب. وقد تم مقابلة ٢٧ امرأة ممن يشغلن مناصب إدارية عليا في أجهزة ومؤسسات القطاع الحكومي والخاص. وتمحورت كل مقابلة حول مفاهيم القيادة والقائد ومواصفات الموقف وتأثيرها على أسلوب القيادة وخصائص المرؤوسين ودورها في اختيار الأسلوب القيادي واختلاف المرأة عن الرجل فيما يختص بالأسلوب القيادي. وقد اعتمدت أسلوب

البحث النوعي (Qualitative Research) لكون ظاهرة وجود المرأة في المناصب القيادية تعد حديثة نسبياً، ولعدم وجود أدبيات إدارية تختص بدور المرأة في الإدارة فيما يختص بدول مجلس التعاون بصورة عامة وقد أوضحت الدراسة عدم وجود فروق بين الرجل والمرأة فيما يختص بالأنماط القيادية.

- دراسة (القحطاني، ٢٠١٧) بعنوان القيادة بالتمكين: هدفت الدراسة تسليط الضوء على القيادة بالتمكين. فالقيادة بالتمكين أسلوب قيادي ينسجم مع قوة الخبرة وقوة المعرفة وقوة الإعجاب بشخص القائد فالقادة الفعالون هم الذين يقودون بتمكين مرؤوسيههم وبتوفير المعلومات والمسؤولية والصلاحيات للمرؤوسين والثقة بهم في اتخاذ القرار والتصرف باستقلالية في مجالات العمل التي يعملون بها، فهؤلاء القادة يعلمون أنهم عندما يمنحون مرؤوسيههم مزيداً من التمكين وحرية التصرف بمسؤولية واقتدار لأن نتيجة ذلك أداء متميز وجودة عالية وانتماء في العمل. وتتبع أهمية البحث أهمية القيادة في استغلال الموارد وتوحيد الجهود لتحقيق المطلوب. وأوضحت الدراسة إلى أن الثقة وقدرة المرؤوسين على القيام بالعمل دون رقابة وتوافر المعلومات التي يحتاجون إليها والاتصال المستمر والشفافية العالية تحتم على القائد التفرغ للمصالح العليا والترفع عن رقابة كل صغيرة وكبيرة في المنظمة وهذا يحقق مستويات عالية من الكفاءة القيادية بتحقيق نتائج أداء عالية ومتفوقة من خلال مرؤوسين ممكنين. وأشار المقال إلى أن هناك سياسات بين القادة والمرؤوسين ومنها السياسة المثالية أنا أربح وأنت تربح والتي تكون سبب في زيادة الثقة بين القائد والمرؤوسين، وسياسة أنا أربح وأنت تخسر وهذه السياسة السائدة في كثير من المؤسسات عندما تحاول الإدارة استغلال الموظفين من أجل تعظيم مكاسب الإدارة وأصحاب رؤوس الأموال، وسياسة أنا أخسر وأنت تربح وهو ذلك الذي يعمل على إسعاد الآخرين على حساب مصلحته الخاصة وهذه السياسة تواجه وجهات نظر مختلفة فمن الناس من يعدها غير صحيحة. ثم تطرق المقال إلى أنه لكي يتسنى لبرامج التدريب أن تنجح وتسير في الاتجاه الصحيح فلا بد من قيادة تعمل على إنجاح هذه البرامج وتمكنها من تطوير المنظمة والنهوض بها لمستويات أفضل، وفشل الكثير من برامج التمكين يعود لعدم قناعة القيادة وعدم تمثلها لما تنادي به أي عدم وجود النية المتأصلة في القيادة للتغيير.

٤- الفصل الثالث: منهجية البحث

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

تناول الفصل السابق الإطار العام للبحث، وسيتناول هذا الفصل عرضاً مفصلاً لمنهجية الدراسة الميدانية، وإجراءاتها التي استخدمت لتنفيذ الدراسة، وتحقيق أهدافها، بدءاً من توضيح المنهج الذي اعتمدت عليه الدراسة، ومن ثم التعرف على مجتمع وعينة الدراسة وما تميزت به من خصائص، بالإضافة إلى توضيح كيفية تصميم أداة جمع البيانات، واستخراج النتائج، وفيما يلي عرض تفصيلي لذلك:

١/٣ منهجية الدراسة:

استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، والقائم على جمع المعلومات والبيانات من مصادر ثانوية من الكتب والمراجع والبحوث السابقة وشبكة الانترنت، كما تم الاستعانة بالمصادر الأولية المتمثلة في الاستبانة التي تم تطبيقها على عينة من صانعي مدراء الهيئات والشركات في المملكة العربية السعودية.

- منهج البحث: المنهج الوصفي المسحي، عبر تحليل البيانات.
- مجتمع البحث: جميع العاملين في الهيئات والشركات السعودية وقد بلغ عددهم (١٢٠٠٠) موظف.
- عينة البحث: تم اختيار العينة بالطريقة الطبقيّة العشوائية من العاملين في الشركات والهيئات في منطقة الرياض وبلغ عددهم (٥٤) مدير.

٢/٣ مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الهيئات والشركات السعودية، وقد بلغ عددهم (١٢٠٠٠) موظف.

٣/٣ عينة الدراسة:

تم اختيار عينة عشوائية طبقية، قوامها (٥٤) من العاملين في الشركات والهيئات السعودية ، ويوضح الجدول التالي نسبة العينة إلى المجتمع الأصلي.

جدول (١): نسبة العينة بالنسبة إلى المجتمع الأصلي.

العاملين	العدد	النسبة المئوية %
المجتمع	١٢٠٠٠	٪١٠٠
العينة	٥٤	٪٢

يتضح من الجدول (١) أن نسبة المئوية للعينة على المجتمع هي (٢٪)، وفيما يلي وصف لعينة الدراسة طبقاً للمتغيرات:

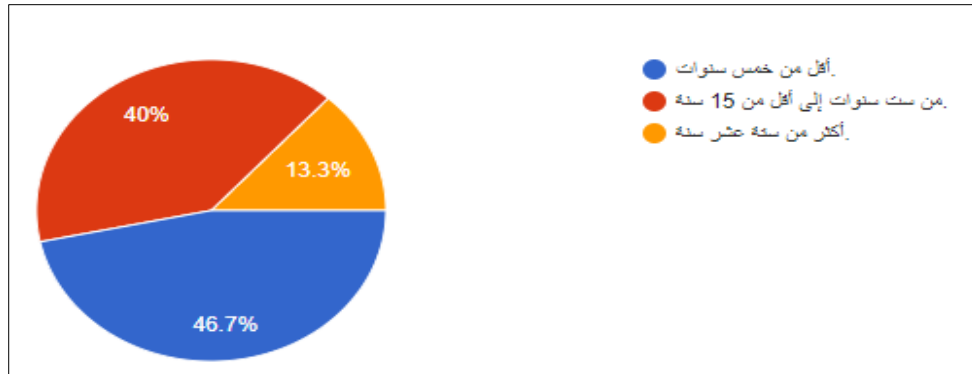
أولاً: البيانات الديموغرافية

أ- متغير الخبرة العملية:

يوضح الجدول التالي توزيع أفراد العينة طبقاً لمتغير الخبرة العملية:

جدول (٢): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير: الخبرة العملية.

العمر	العدد	النسبة المئوية %
أقل من خمس سنوات	١٤	٤٦,٧ %
من ست سنوات إلى أقل من ١٥ سنة	١٢	٤٠ %
أكثر من ١٦ عام	٤	١٣,٣ %
المجموع	٣٠	١٠٠ %



يتضح من الجدول (٢) أنه بلغت نسبة أفراد العينة ممن تبلغ خبرتهم أقل من خمس سنوات (٤٦,٧ %)، ثم يليهم من كانت خبرتهم (من ست سنوات إلى أقل من ١٥ سنة) وذلك بنسبة مئوية (٤٠ %)، وأخيراً من كانت مجموع خبراتهم أكثر من (١٦ عاماً) وذلك بنسبة مئوية (١٣,٣ %) وهذا يدل على تجديد الخبرات والموظفين بشكل دائم.

ب- متغير المؤهل الدراسي:

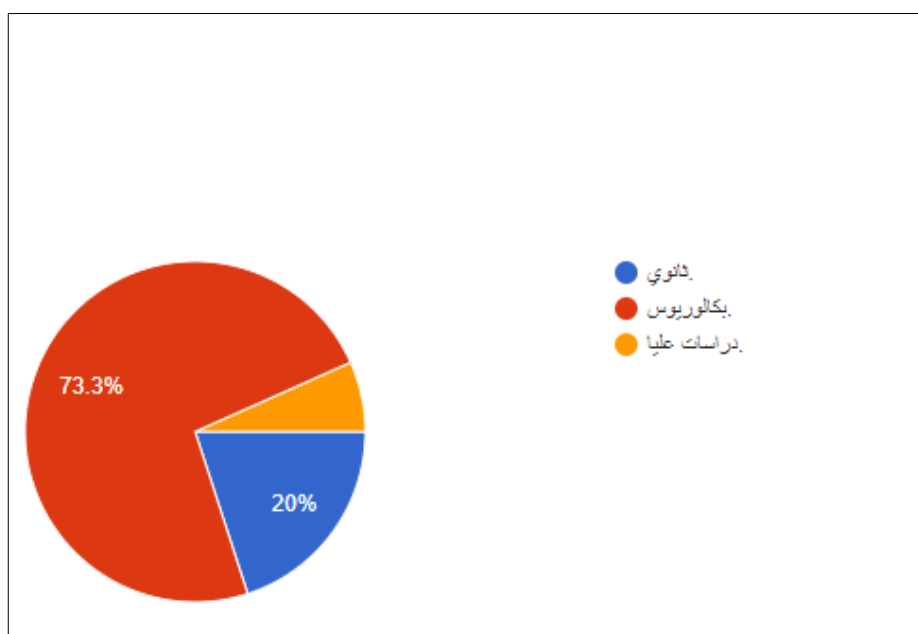
يوضح الجدول التالي توزيع أفراد العينة طبقاً لمتغير المؤهل الدراسي:

جدول (٣): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير: المؤهل الدراسي.

المؤهل الدراسي	العدد	النسبة المئوية %
البكالوريوس	٢٢	٧٣,٣ %

المؤهل الدراسي	العدد	النسبة المئوية %
الثانوي	٦	٢٠٪
الدراسات العليا	٢	٦,٧٪
المجموع	٣٠	١٠٠٪

يتضح من الجدول (٣) أن المؤهل الدراسي لمعظم أفراد العينة من المدراء (بكالوريوس) حيث بلغت نسبتهم المئوية (٧٣,٣٪)، ثم يأتي من مؤهلهم الدراسي يأتي من مؤهلهم الدراسي (الثانوي) بنسبة مئوية (٢٠٪). وأخيراً يأتي من مؤهلهم الدراسي (الدراسات العليا) وذلك بنسبة مئوية (٦,٧٪).

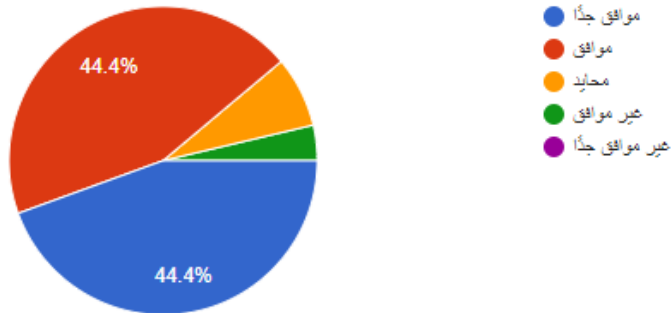


١- أداة الدراسة:

قام الباحث باستخدام الاستبانة أداة لجمع البيانات، وذلك نظراً لمناسبتها لأهداف الدراسة، ومنهجها، ومجتمعها، وللإجابة عن تساؤلاتها.

تعد القيادة الإدارية في مؤسستك حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية.

54 ردًا

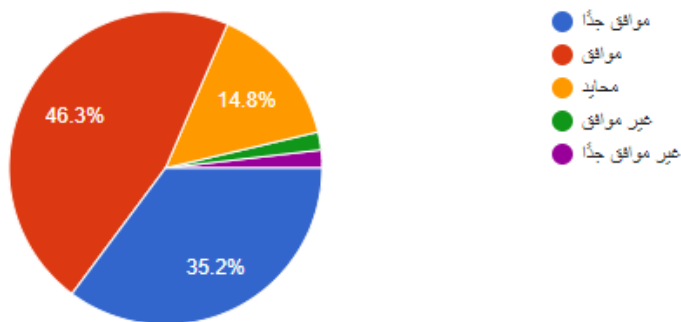


- تعد القيادة الإدارية في مؤسستك حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية.

يتضح اتفاق استجابات أفراد عينة البحث على تبني الإدارة مبدأ التعاون والمرونة للوصول للأهداف المروء التي تصب في خدمة رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠.

- تقوم القيادة على تحويل الأهداف إلى نتائج:

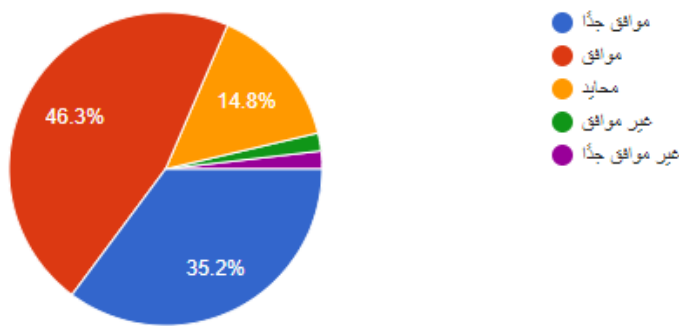
54 ردًا



يتضح من خلال اجماع استجابات أفراد عينة البحث بأن القيادات الإدارية في الشركات والهيئات السعودية تقوم بجهود جباره للوصول للأهداف المرجوة التي من واجبها النهوض بخطط التنمية المقرر الانتهاء منها عام ٢٠٣٠ وذلك بنسبة ٨١٪ .

- وجود اتصالات سلسلة بين العاملين بعضهم ببعض والعاملين ومشرفيهم بشكل تصاعدي.

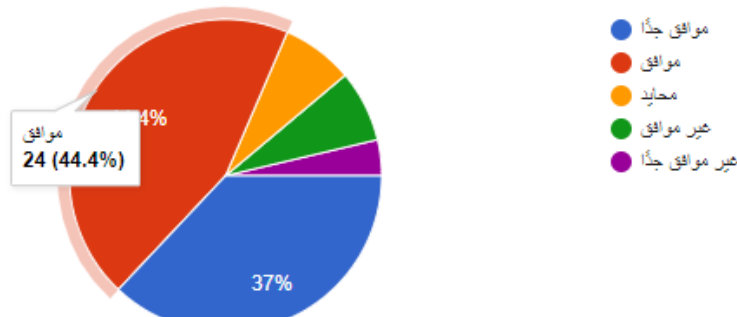
54 ردًا



يتضح من خلال استجابات أفراد عينة البحث بأن وجود علاقات تعاونية واتصالات إيجابية بشكل تصاعدي واضح.

تقوم القيادة الإدارية باستغلال الموارد وتوحيد الجهود لتحقيق المطلوب في مؤسستك.

54 ردًا



يتضح من خلال استجابات أفراد عينة البحث اتفاق آراء العينة حيث بلغت نسبة الموافقة (٨١,٦٪) على الجهود المبذولة من أجل تحقيق الأهداف.

٥- الفصل الرابع: الخاتمة

النتائج والتوصيات

استعرض الفصل السابق الإطار النظري والدراسات السابقة. وسيتناول الفصل الحالي استعراضًا لخلاصة نتائج الدراسة النظرية التي توصل إليها البحث، إلى جانب تقديم عددًا من التوصيات والمقترحات المستقبلية.

النتائج:

توصل الباحث من خلال البحث إلى عدة نتائج هي:

- القيادة هي أساس ازدهار أي منظمة وقادرة على مواجهة التحديات واتخاذ القرارات في أصعب الحالات.
- إعداد قادة المستقبل باختيار الأشخاص الذين تتوافر فيهم صفات قيادية معينة يتوقع لهم أن تنمو وتتوسع قدراتهم بمرور الوقت حتى يصبحوا قادة متميزين.
- ، إدارة المواهب هي عملية مستهدفة لاكتشاف ذوي الصفات القيادية بصورة مبكرة ووضعهم في البيئة الملائمة وتدعيمهم بكافة الأدوات والصلاحيات للسير في مسار وظيفي قيادي متميز.
- وجود معوقات لإعداد القائد الإداري في المنظمات الإدارية وهي عدم وضوح الرؤية، الخوف من الفشل، التمسك بالأنماط المألوفة، غياب جو الحرية، عدم التشجيع من المنظمة، الإفراط في مكافأة النجاح، عدم مساندة العمل الجماعي من قبل المنظمة، الاعتماد المفرط على الخبراء، عدم شيوع جو المرح والتسلية.
- إعداد القادة أصبح سمة أساسية من السمات التي لا بد من توافرها لدى المنظمات التي تعد مسئولة عن تحقيق الأهداف في ظل الظروف والتحديات والمتغيرات التي يواجهها العصر الحديث.
- تحقيق الشمولية والتوحيد للمعايير والأسس التي يجب التقيد بها عند اختيار القيادات الإدارية، نظرا لأهميتها في تحقيق النجاح والاستمرار.

التوصيات:

في ضوء ما توصل إليه البحث من نتائج ، يوصي الباحث بما يلي:

- إعداد رؤية مستقبلية لتنمية القدرات الإدارية، وتشمل أهداف الرؤية، وآليات تطبيق إدارة المعرفة في الإدارات، والمهام التي يتم التركيز عليها التطبيق، واستراتيجيات تنمية السلوك القيادي المؤثر، وأدوار القيادات الإدارية، والأساليب المهنية التي يعتمد عليها القائد، والمهارات التي يعتمد عليها القائد.
- الاطلاع على الاتجاهات العالمية المعاصرة في مجال إعداد القيادات الإدارية لمؤسسات العمل.
- مواكبة التطورات السريعة في الحقل الإداري العلمي من قبل القيادات وأن لا يقتصر على الدور المرتبط بحقبة السبعينيات والثمانينيات بحيث يكون الاتجاه نحو الدور الاستراتيجي للقيادات الإدارية ومستجداته ومدى إمكانية تطبيق بعض النماذج الأمريكية والأوروبية في ممارسة أدوار محترفي الموارد البشرية في البيئة العربية مع الأخذ بعين الاعتبار بيئة وثقافة المؤسسة ع بيئة وثقافة البلد وعلى المؤسسات أن تغير المسميات التقليدية ذات الصلة بـ لقيادات الإدارية.
- تصميم برنامج مقترح لإعداد القيادات الإدارية وفق تطلعات رؤية ٢٠٣٠، بدءاً بتحديد أسسه ومنطلقاته، ومروراً بأهدافه ومحتواه ووسائل وأساليب تنفيذه، وانتهاءً بتقويم مخرجاته ومقومات تطبيقه.
- إجراء عدد من الدراسات المستقبلية، منها دراسة لإعداد القيادات الإدارية.
- الاستثمار في كلّ شخص لديه المؤهلات والخصائص، يحتاج كلّ شخص إلى الدعم لكي ينمو ويتطور كقائد. فالتشجيع والدعم يساعدان الأشخاص على الشعور بالحماسة والأمل بشأن عملهم وبشأن مجموعتهم أو منظمتهم.

المراجع:

- أندرسن، مارك. (٢٠١٦). مدخل إلى فن القيادة. المركز القومي للترجمة: القاهرة، مصر.
- بدر، فاطمة. (٢٠٢٠). أساسيات الإدارة. الجامعة الافتراضية السورية: دمشق، سوريا.
- برامج تنمية القدرات البشرية. (٢٠٢٢). برنامج تنمية القدرات البشرية ٢٠٢١-٢٠٢٥.
- الجمري، منصور. (٢٠١٦). مفاهيم في الإدارة والقيادة. شركة دار الوسط للنشر والتوزيع: البحرين.
- الحسيني، صلاح هادي، الشكرجي، اعتصام. (٢٠١٥). القيادة الإدارية وأثرها في إدارة الموارد البشرية إستراتيجيا. مركز الكتاب الأكاديمي.
- خليل، نبيل محمد، العمري، هاني. (٢٠١٣). الإدارة الاستراتيجية المعاصرة. دار خوارزم العلمية للنشر: جدة، السعودية.
- رشوان، حسين عبد الحميد أحمد. (٢٠١٠). القيادة: دراسة في علم الاجتماع النفسي والإداري والتنظيمي. مؤسسة شباب الجامعة: الإسكندرية، مصر.
- رؤية السعودية ٢٠٣٠. (٢٠٢٠). رؤية السعودية ٢٠٣٠.
- صالح، سالم سليمان. (٢٠١٩). نظريات القيادة الأسس العلمية لإعداد قادة المستقبل. مفكرون للنشر والتوزيع: القاهرة، مصر.
- الصباب، أحمد وآخرون. (٢٠٢١). أساسيات الإدارة الحديثة. دار خوارزم العلمية للنشر: جدة، السعودية. ط٢.
- الصعدي، هند. (٢٠١٨). نموذج مقترح لتطوير أداء قيادات إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية في ضوء معايير التميز الإداري. مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر. مج. ٣٧، ع. ١٧٨، ج ١. (رسالة دكتوراة منشورة).
- الطريجي، بدر الزيد. (٢٠٢٢). نظرات في القيادة. دار مدارك: الرياض، السعودية. ط٣.
- الطويل، إيمان. (٢٠٢٢). تطوير أداء القيادات الإدارية في الجامعات السعودية في ضوء مدخل القيادة الموزعة. مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط. م ٣٨، ع ٢، ص ٨٨-١٣٥. (مقالة علمية منشورة)
- العامري، محمد شيبان. (٢٠١٣). إعداد قادة المستقبل. مؤسسة النجاح لتنمية الموارد البشرية: الرياض، السعودية.

- غانم، عبد المنعم. (٢٠٢٢). إدارة استراتيجية الجامعة في ضوء موجهات رؤية ٢٠٣٠ كما يراها أعضاء هيئة التدريس بكلية العلوم الإدارية بجامعة نجران. مجلة الشارقة العلمية: الشارقة، الامارات. م ١٩. ١٤. (مقالة علمية منشورة).
- المسعودي، وجدان. (٢٠٢١). أثر التمكين الإداري على قادة المستقبل وفق رؤية ٢٠٣٠ دراسة تطبيقية على قيادات مكتب تعليم غرب مدينة مكة. المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال: عمان، الأردن. م ٤، ٢٤. ص ١٢٥-١٥١. (مقالة علمية منشورة).
- ملائكة، عبد العزيز محمد. (٢٠١٣). مبادئ ومهارات القيادة والإدارة. مكتبة المتنبي: الدمام، السعودية.
- النجار، فريد. (٢٠١٤). الإدارة الاستشرافية وصناع المستقبل. دار المعارف: الإسكندرية، مصر.
- النمر، سعود وآخرون. (٢٠١٦). الإدارة العامة الأسس والوظائف. مكتبة الشقري للنشر والتوزيع: الرياض، السعودية.
- الهابيل، وسيم. (٢٠١٧). أساسيات علم الإدارة. دار الكتاب الجامعي للطباعة والنشر والتوزيع: عمان، الأردن.
- الوثيقة الإعلامية. (٢٠٢١). الوثيقة الإعلامية ٢٠٢٢. السعودية.