

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة مولاي طاهر - سعيدة  
كلية الحقوق والعلوم السياسية  
قسم علوم سياسية

مذكرة التخرج لنيل شهادة ماستر

# القيادة الإدارية وتأثيرها في رسم السياسات العامة

تخصص ماستر سياسات عامة والتنمية

تحت إشراف الأستاذ:

- موكيل عبد السلام

من إعداد الطالبة :

- قديدش أم الخير

السنة الجامعية

1435 - 1436 هـ / 2014-2015 م

# بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قال الله تعالى:

﴿قُلِ اللَّهُمَّ مَالِكِ الْمُلْكِ تُؤْتِي الْمُلْكَ مَنْ تَشَاءُ وَتَنْزِعُ الْمُلْكَ مِمَّن تَشَاءُ وَتُعِزُّ مَنْ تَشَاءُ وَتُدْخِلُ مَنْ تَشَاءُ فِي دَارِكَ الْخَيْرِ أَنْكَ عَلَى كُلِّ شَيْءٍ قَدِيرٌ تُؤَلِّجُ اللَّيْلَ فِي النَّهَارِ وَتُؤَلِّجُ النَّهَارَ فِي اللَّيْلِ وَتُخْرِجُ الْحَيَّ مِنَ الْمَيِّتِ وَتُخْرِجُ الْمَيِّتَ مِنَ الْحَيِّ وَتَرزُقُ مَنْ تَشَاءُ بِغَيْرِ حِسَابٍ﴾

صدق الله العظيم

الآية 26-27 من سورة آل عمران

# التشكرات

الشكر لله والحمد له على نعمته هذه كما أقدم

شكري العميق إلى الأستاذ عبدالسلام موكلي لما بذل من

جهد كبير بإشرافه على مذكرتي.

وأتوجه بالشكر أيضا إلى كل من علمني وساعدني

علميا ومعنويا وهاديا وقدم لي النفع والإرشاد وتوجه لله

بالدعاء ليوفقني في عملي هذا.

# الإهداء

أهدي هذا العمل المتواضع

-إلى أغلى الناس على قلبي أبي العزيز وأمي الغالية

إلى إخوتي وأخواتي وإلى زوجة أخي.

إلى صديقتي اللواتي تقاسمن معي حلو الحياة ومرها

آمال، سارة، هاجر.

إلى كل من ساعدني في إنجاز هذه المذكرة



## خطة البحث

مقدمة عامة

أهمية الموضوع

أسباب اختيار الموضوع

أدبيات الدراسة

الإشكالية

المناهج المستخدمة

صعوبات الدراسة

خطة الدراسة

## الفصل الأول: القيادة الإدارية

مقدمة الفصل

المبحث الأول: مفهوم القيادة الإدارية

المطلب الأول: تعريف القيادة الإدارية وطبيعتها.

المطلب الثاني: عناصر القيادة الإدارية

المطلب الثالث: أهمية القيادة الإدارية

المطلب الرابع: القيادة والإداري

المبحث الثاني: القائد الإداري

المطلب الأول: تعريف القائد

المطلب الثاني: شروط القائد الإداري

المطلب الثالث: طرق اختيار القائد الإداري

المطلب الرابع: مهام القائد الإداري

المبحث الثالث: مصادر وأساليب و معوقات القيادة الإدارية

المطلب الأول: مصادر القيادة

المطلب الثاني: أساليب القيادة

المطلب الثالث: مشاكل ومعوقات القيادة الإدارية

خاتمة الفصل

الفصل الثاني: القيادة الإدارية وتأثيرها في رسم السياسة العامة

مقدمة الفصل

المبحث الأول: مفهوم وتطور السياسة العامة.

المطلب الأول: مفهوم السياسة العامة .

المطلب الثاني: نشأة وتطور مفهوم السياسة العامة .

المبحث الثاني: عناصر وخصائص السياسة العامة:

المطلب الأول: عناصر السياسة العامة

المطلب الثاني: خصائص السياسة العامة .

المبحث الثالث: مراحل صنع و إعداد السياسة العامة.

المرحلة الأولى : تحديد و تعريف المشكلة (صياغة المشكلة)

المرحلة الثانية: تجميع البيانات و المعلومات حول مشكلات السياسة العامة.

المرحلة الثالثة: بلورة السياسة العامة (وضع البدائل).

المرحلة الرابعة: صياغة السياسة العامة .

المرحلة الخامسة: اعتماد و تنفيذ السياسة العامة.

المرحلة السادسة: تقييم السياسة العامة.

خاتمة الفصل

الفصل الثالث: شخصية القائد رجب طيب أردوغان

مقدمة الفصل:

المبحث الأول: رجب طيب أردوغان (Recep Tayyip Erdogan):

المطلب الأول: الطفولة والدراسة

المطلب الثاني: إلتحاقه بالسياسة:

المبحث الثاني: القيادة عند أردوغان

المطلب الأول: صفات أردوغان القيادية

المطلب الثاني: القيادة الإدارية على طريقة أردوغان

خاتمة الفصل

خاتمة عامة

قائمة المصادر والمراجع

مقدمة



### مقدمة عامة:

في ظل التطورات الحاصلة في العالم وظهور العديد من المشاكل المختلفة أدرك العديد من القادة في مختلف الأنظمة السياسية ضرورة حل تلك المشاكل التي تمس المواطنين والاستجابة لمختلف مطالبهم من أجل تحقيق أهدافهم ضمن برامج وخطط متكاملة أو ما يعرف بالسياسات العامة ولقد حضي موضوع السياسة العامة باهتمام كبير من طرف الباحثين الأكاديميين والقادة وأصبح كحق المعرفي يتقاضى مع مختلف العلوم الاجتماعية من سياسة واقتصاد واجتماع حيث تعتبر السياسة العامة الأداة والوسيلة الناجحة في استمرارية وتطور الأنظمة السياسية وتحقيق الديمقراطية من خلال وسائلها ووظائفها التي تكون عبارة عن مجموعة توجهات وآراء تتمثل في مطالب ومخرجات التي تخدم جميع الفئات داخل الدولة أبسط مواطنيها وصولاً إلى قادتها.

لهذا لا بد من التأكيد على أن القائد ومن الظروف التي توفر الدور للقائد والمرؤوسين الذين يغزرون القائد بالقدرة على القيام بالأشياء الجديدة أو تحقيق مالم يتحقق في السياق، ولاشك أن القيادة قادرة على تحقيق مالم يستطيع الآخرون أن يأتوا به.

### أهمية الموضوع:

تبرز أهمية هذه الدراسة أهمية الموضوع الذي تطرقه من خلال التركيز بدرجة رئيسة على العلاقة بين القيادة الإدارية وصناعة ورسم السياسة العامة فهي تمثل نقطة إلتقاء بين موضوعين في مجال العلوم السياسية وهما القيادة الإدارية والسياسة العامة.

### أسباب اختيار الموضوع:

هناك جملة من الأسباب التي كانت أساس في اختيار هذا الموضوع وتنقسم بين أسباب ذاتية وأخرى موضوعية.

### الأسباب الذاتية:

الرغبة الشخصية في دراسة السياسة العامة ومحاولة معالجة مثل هذه المواضيع المعاصرة التي لا تزال محل جدل كبير لدى العديد من الدارسين والباحثين في حقل السياسة العامة. تخصصي في التنمية والسياسة العامة والرغبة في الاطلاع المعمق لهذا الموضوع ومعرفة الدور الحقيقي للقائد الإداري في رسم السياسات العامة، بغرض الوصول إلى التأصيل العلمي والمنهجي للموضوع.

### الأسباب الموضوعية:

إن الحديث عن السياسة العامة في الدول الغربية قد تعدى مجرد التعريف والوصف حيث أصبح الحديث دائر حول السياسات العامة العالمية. والنقص الواضح الذي تعانيه مكتبة العلوم السياسية في مجال الدراسات المختصة المتعلقة بحق السياسات العامة. إن اختيار شخصية الرئيس التركي "طيب رجب أردوغان" نتج من الإعجاب الكبير بهذا القائد، ومحاولة معرفة المزيد عن إنجازاته في مجال السياسات العامة لبلده تركيا.

### أدبيات الدراسة:

إن بناء هذه الدراسة جاء بعد الإطلاع على الدراسات السابقة التي أولت اهتمام كبير لموضوع القيادة الإدارية والسياسات العامة، لأنه لا يمكن لأي معرفة أن تتواصل وتتطور دون قطيعة أو تواصل في الفكر. ومن أهم هذه الأدبيات التي تصب في لب الموضوع اعتمدت على مايلي:

1- كتاب الدكتور: فهمي خليفة الفهداوي بعنوان: "السياسة العامة متطور كلي في السنة والتحليل"

الطبعة الأولى بعمان عن دار الميسرة للنشر والتوزيع، سنة 2001م/1422هـ، والذي قدم فيه تحليل السياسة العامة كأسلوب علمي وإطار منهجي للتعامل مع القضايا السياسية.

## مقدمة

- 2- جيمس أندرسون في مؤلفه: "صنع السياسة العامة في القرن الحادي والعشرون" في تحليل السياسة العامة والدور الذي يلعبه محلل السياسة والذي تعدت وظيفته في الآونة الأخيرة، جمع الحقائق والمعلومات إلى تنظيم الخطاب الرسمي حول السياسات المطروحة.
- 3- كتاب نجم عبود نجم: "القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرون" والذي تناول مفهوم القيادة الإدارية ونظرياتها وأساليبها وكذا القائد الإداري ومواصفاته.
- 4- كتاب راغب السرجاني: "قصة أردوغان" والذي يستعرض الكثير من الحقائق التاريخية المثيرة عن سقوط الخلافة الإسلامية وقيام الدولة القومية على يد مصطفى كمال أتاتورك. ويتناول قصة حياة أردوغان رئيس الحكومة التركي ومؤسس حزب العدالة والتنمية التركي، كما يستعرض طموحاته وأهدافه وملامح تغير الخريطة السياسية التركية.

### الإشكالية:

وعلى ضوء ماسبق ومن أجل تغطية هذا الموضوع بالتفصيل تمت صياغة الإشكالية الموالية:

إلى أي مدى يمكن أن تتأثر لقيادة الإدارية في عملية رسم السياسة العامة؟

تتفرع إشكالية البحث إلى مجموعة من الأسئلة الفرعية:

1- ماهو دور القائد في السياسة العامة؟

2- ماهي طبيعة العلاقة الموجودة بين القيادة الإدارية والسياسة العامة؟

3- هل ساهمت قيادة أردوغان حقا في النهوض بالدولة التركية؟

ومن اجل تحليل الإشكالية قمنا بوضع الفرضيات التالية:

1- كلما كان تأثير القيادة الإدارية في الدولة أكبر كلما أدى ذلك إلى تطور هذه الدولة.

2- القيادة أو القائد هو العنصر الأكثر فعالية في عملية صنع ورسم السياسة العامة.

3- أثرت قيادة أردوغان تأثير محدود في السياسة العامة لتركيا.

### المناهج المستخدمة:

لقد أشرنا في هذه الدراسة استخدام المناهج التالية.

#### 1) المنهج التحليلي التاريخي:

وذلك للتعرف على مجمل التطورات والتحويلات التي طرأت على مفهوم السياسة العامة وكذا القيادة الإدارية

من خلال التعرض لأهم المراحل والحقب التاريخية المرتبطة بذلك.

#### 2) منهج دراسة الحالة:

لغرض جعل دراستنا أكثر صلة بالواقع ونابعة من ارتأينا إلى دراسة شخصية الرئيس التركي رجب طيب

أردوغان كقائد إداري، ولمعرفة مدى تأثيره في رسم السياسة العامة، ذلك أن منهج دراسته الحالة يقوم على جمع

البيانات العلمية المتعلقة بالوحدة المدروسة.

#### صعوبات الدراسة:

محدود الكتب والمجلات والدوريات التي تناولت موضوع السياسة العامة خاصة فيما يتعلق بدور القيادة

الإدارية في عملية رسم السياسة العامة.

#### خطة الدراسة:

بهدف بلوغ غاية ومقاصد الدراسة توجب علينا تحديد إطارها ونطاقها بعرضها وتقديمها ضمن خطة تحتوي

على ثلاث فصول: فصلين للجانب النظري وفصل خاص بالجانب التطبيقي.

حيث تناول الفصل الأول مفاهيم عن القيادة الإدارية وتم تقسيمها إلى ثلاث مباحث، المبحث الأول

تناولنا فيه ماهية القيادة الإدارية، والمبحث الثاني كان حول القائد الإداري الفعال وموصفاته، أما المبحث الثالث

فتطرقتنا فيه إلى مصادر وأساليب القيادة والمشاكل التي تواجهها.

## مقدمة

---

أما الفصل الثاني فخصصناه لموضوع السياسة العامة حيث نجد في المبحث الأول مفهوم وتطور السياسة العامة أما المبحث الثاني فتطرقنا فيه لمكونات وخصائص السياسة العامة فيما تناولنا في المبحث الثالث المراحل المتبعة في عملية صنع وإعداد السياسة العامة.

أما فيما يخص الفصل الثالث فنأول الجانب التطبيقي لدور القائد الإداري أردوغان وتأثيره في رسم السياسات العامة.

وفي الأخير نرجو التوفيق من الله عز وجل في إنجاز هذا البحث فهو المرشد والسبيل لكل طالب علم

ومجتهد.

**الفصل الأول:**

**القيادة الإدارية**

### مقدمة الفصل:

تعتبر القيادة فن القدرة و مهارة التأثير على شعور الآخرين لإنجاز المهام المقدمة والمحددة لهم بكل حماس وإخلاص، والقيادة هي أيضا حث وتحفيز الأفراد على إنجاز ما ترغب المنظمة تحقيقه، أي جعل شعور الأفراد بأهداف المؤسسة كمل لو كانت أهدافهم الشخصية. بحيث يمكن تعريفها على أنها: قيادة مجموعة من الأفراد بما يواجه وينمي العمل الفردي والعمل المشترك بينهم، وتنمية روح الجماعة، وروح التعاون لديهم وبينهم وبين المنشأة وإيجاد درجة كفاية من التحمس والعطاء لديهم والارتباط بالمنظمة وبناء علاقات طيبة، وجو عمل تسوده الاستجابة والثقة والاحترام المتبادل، ومن ثم وهذا هو رد الفعل التأثير في معلومات واتجاهات سلوك المجموعة بما يحقق رضائهم وأهدافهم ورضاء أهداف المنشأة وتلك هي النتيجة

المبحث الأول : مفهوم القيادة الإدارية

المطلب الأول : تعريف القيادة الإدارية و طبيعتها

اختلف الباحثين وعلماء الإدارة حول تعريف موحد للقيادة وذلك باختلاف الزوايا التي ينظر إليها منها فقد عرفها الكاتب ليكرت رنسيس (Rensis Likert) على أنها: "قدرة الفرد على التأثير على شخص أو جماعة وتوجيههم وإرشادهم لنيل تعاونهم وتحفيزهم للعمل بأعلى درجة من الكفاية لتحقيق الأهداف المرسومة"<sup>1</sup> ويعرفها الدكتور "عبد الكريم درويش و د. ليلي تكلا "بقولهما: "القدرة التي يؤثر بها المدير على مرؤوسيه وتوجيههم بطريقة يتسنى بها كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم، وشحذ هممهم وخلق التعاون بينهم في سبيل تحقيق هدف بذاته..."<sup>2</sup>.

وتعرف القيادة أيضا "بأنها التأثير الفعال في الآخرين ليؤدوا الأعمال التي يريد القائد إنجازها، وهي أيضا قدرة المدير على التأثير في المرؤوسين للعمل بحماس وثقة لانجاز الأعمال المحددة لهم"<sup>3</sup>. كما يمكن القول بأن القيادة الإدارية " ما هي إلا ممارسة القائد الإداري لسلطاته في أعمال التخطيط والتنظيم والتوجيه والتسويق والرقابة بقصد تحقيق أهداف محددة والقيادة بهذا المفهوم تعتبر فنا ومقدرة لا يستطيع كل شخص ممارسته بل هي مقدرة وموهبة يتمتع بها القادة الإداريون".

من التعاريف السابقة يتضح لنا اتفاق الكتاب على بعدين في تعريفهم للقيادة وهما :

1- وجود قائد يعني وجود تابعين له يسمعون له و يطيعونه.

2- تستند القيادة على مفهوم التأثير في الآخرين والاعتماد على أكثر من نوع من أنواع القوة سواء

<sup>1</sup> - نجم عبود نجم، القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرون، عمان: دار صفاء للنشر و التوزيع، 2011، ص21.

<sup>2</sup> - نواف كنعان، القيادة الإدارية، عمان: مكتبة دار الثقافة للنشر و التوزيع، 1999، ص 99 .

<sup>3</sup> - أمين عبد العزيز حسن، إدارة الأعمال و تحديات القرن، 21 القاهرة: دار قباء للطباعة و النشر و التوزيع، 2001 ، ص 123 .



شرعية، أو قوة الثواب أو العقاب<sup>1</sup>.

وعليه يمكن أن نعرف القيادة الإدارية على أنها فن التأثير في الناس ليؤدوا الأعمال التي يريد القائد إنجازها وذلك لتحقيق أهداف مشتركة و مرغوبة.

وعليه فالقيادة هي حركة تأثيرية متكاملة تعمل في إطار التجمعات البشرية حينما تتوافر أجواء التفاعلات الاجتماعية بين عدد معين من الأفراد كظاهرة، فهي ظاهرة اجتماعية لا تنمو في فراغ إطلاقاً، وإنما وسط التجمع البشري الفعال إذ تعد القيادة الإدارية أو القابلية التي يتمتع بها المدير أو القائد لتوجيه الآخرين، وقيادتهم نحو الهدف المراد إنجازه ولكي تتحقق أهداف المنظمة بفاعلية وكفاءة عالية لا بد أن يساهم المدير بتوجيه الأفراد العاملين نحو ذلك الهدف.

و تتوزع القيادة الإدارية في الدولة بدءاً بالرئيس الأعلى وهو رئيس الجمهوري في النظام الرئاسي أو مجلس الوزراء في النظام البرلماني، ثم الوزراء الذين يمارسون القيادة الإدارية في نطاق وزاراتهم، ولا تقتصر القيادة الإدارية على ذوي الصفة السياسية بل تشمل الموظفين العموميين الذين يعملون في خدمة الدولة<sup>2</sup>.

### المطلب الثاني: عناصر القيادة الإدارية

يتضح لنا مما سبق أن هناك أربعة شروط أساسية لا بد من توافرها لوجود القيادة الإدارية وهي :

#### أولاً: القائد

فالقائد قادر على التأثير في الأفراد بخبرته السابقة ومؤهلاته العلمية وأساليبه في العمل، و تأهيله الشخصي واتجاهاته بالنسبة للآخرين، فالقادة هم الأفراد الذين يمارسون القيادة و مهمتهم البشرية بخصائصهم وإبداعاتهم وأيضاً إخفاقاتهم الكبيرة وأن من القادة من هم نموذجاً رائعاً تستلهم منه الدروس وفي مقدمتهم رسولنا

<sup>1</sup> - نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص22.

<sup>2</sup> - سليمان محمد الطماوي، الوجيز في الإدارة العامة، القاهرة: دار الفكر العربي، 2000، ص 158-159 .

الكريم محمد صلى الله عليه وسلم و المسيح عيسى(عليه السلام) وغاندي ومنهم من كان مصدرا كبيرا للقلق والآلام و الهدر في الحياة والفرص والموارد<sup>1</sup>.

### ثانيا: جماعة العمل

وهم من يعمل بمعية القائد ويتملكون خيار الثقة بالقائد وقبوله أو خيار عدم الثقة وقبوله و عندما يكون الانسجام بين القائد والمرؤوسين التابعين ويكون التأثير كبيرا للقائد لأنه سوف يعمل نحو أهدافه بقدراته و بقدرات هؤلاء المرؤوسين الذين يؤثر بهم ويعرفها سميث SMITH "بأنها وحدة تتألف من مجموعة من الأفراد يدركون وحدتهم الجماعية و لديهم القدرة على العمل أو يعملون بالفعل بطريقة متحدة إزاء البيئة التي تجمعهم"<sup>2</sup> إذ أن تركيب الجماعة وتكوين أفرادها الشخصي وخبراتهم وتحدياتهم تتفاعل مع بعضها البعض من ناحية ومع شخصية القائد من ناحية أخرى.

### ثالثا: الموقف

يتعامل القائد ومرؤوسيه في ظل مواقف محددة تتسم بظروف وتسودها مشكلات، أو معوقات كما تتوفر فيها فرص تفرض نفسها على طبيعة العلاقات بين القائد والتابعين، ويعرف بأنه الظرف التاريخي للقادة الكبار وسياق العمل داخل الشركة وخارجها بالنسبة لقادة الأعمال، وبعض السباقات تصنع القادة وتوفر لهم مستلزماتها بالانجاز الكبير المدوي وبعضها يؤثر سلبا على القادة فتحبط مشروعاتهم بطريقة لا نجد معها إلا القول لقد جاء هؤلاء القادة في غير أوانهم.

### رابعا: النظم و القواعد

لا يتعامل المدير والمرؤوسين في فراغ ولا تسري عليهم، ويتهم شريعة الغاب، ولكن هناك نظم وقواعد موضوعة مصدرها الإدارة ذاتها والدولة، وفي ضوء هذه النظم والقواعد تتحدد العلاقات ويحدث التأثير، وإلا عمت

<sup>1</sup> - نجم محمود نجم، مرجع سابق، ص33.

<sup>2</sup> - علي السلمي، أساسيات الإدارة، القاهرة: مركز جامعة القاهرة للتعليم المفتوح، ص275-278.

الفوضى داخل المنظمة، وهنا تجدر الإشارة إلى أن القائد هو المصدر الوحيد لممارسة القيادة وخبراتها وتطورها وبهذا المعنى فإن القيادة هي الإطار الأوسع الذي يضم كل المبادئ والتجارب والخبرات في حين أن القائد هو الجوهر الحيوي والمتجدد والخلاق للقيادة.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: أهمية القيادة

وفي إطار ما سبق نرى أن المجتمعات البشرية تحتاج إلى قيادة تنظم شؤونها وتقيم العدل بينها حيث قال النبي صلى الله عليه وسلم: "إذا خرج ثلاثة في سفر فليأمرؤا أحدهم" وعليه فأهمية القيادة تكمن في :

- أنها حلقة وصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراته المستقبلية.
- أنها البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات.
- تعميم القوى الايجابية في المؤسسة وتقليل الجوانب السلبية قدر الإمكان.
- السيطرة على مشاكل العمل وحلها وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء.
- تنمية وتدريب ورعاية العاملين باعتبارهم أهم موارد المؤسسة كما أن الأفراد يتخذون من القائد قدوة لهم.
- مواكبة التغييرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة.
- أنها تسهل على المؤسسة تحقيق الأهداف المرسومة.
- (ولا يقتصر دور القيادة في كل منظمة على مجرد التأكد من قيام المنظمة بواجباتها في الحدود المرسومة قانونا، بل أنه يتعدى ذلك إلى إمداد القائمين عليها بالدوافع والحوافز التي تبعث النشاط في نفوسهم، وتغرس فيهم روح التعاون والعمل المشترك)<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - علي السلمي، مرجع سابق، ص 278.

<sup>2</sup> - محمد حسنين العجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية و التنمية البشرية، ط2، عمان: دار الميسرة للنشر و التوزيع، 2010، ص66.

المطلب الرابع: القيادة و الإدارة

الإدارة Administration هي كلمة مشتقة من أصلها اللاتيني Administration وهي مكونة

من مقطعين هما: (ad) ومعناه إلى (to) و ministratio ومعناه: يخدم (خدمة ومساعدة

عن صورتها في إطار هذا الفهم. فنرى "ناجي" يعرف الإدارة بقوله: "الإدارة تعني التنظيم والترتيب الخاص

للجهود الجماعية للبشر"<sup>1</sup>.

أما آبلي Apply فيعرف الإدارة بأنها بعبارة بسيطة "تنفيذ الأشياء عن طريق جهود أشخاص

آخرين حيث تنقسم هذه الوظيفة إلى مسؤوليتين رئيسيتين التخطيط والرقابة " ولعل أبسط التعاريف هو التعريف

الذي أظهر أن الإدارة هي فن إنجاز كل ما يطلب من الأفراد"<sup>2</sup>.

وذهب الأستاذ وايت Leonard D.white إلى أن الإدارة هي فن توجيه وتنسيق ورقابة عدد

معين من الأفراد بقصد إنجاز بعض الأغراض أو الأهداف.

وذهب البعض إلى أن الإدارة هي: توجيه الناس المشتركين معا في عمل للوصول إلى هدف

مشترك، له صفة التوقيت، فهي العملية المتضمنة والشاملة لتكامل الجهود الإنسانية لكي نصل إلى التنمية المرغوبة.<sup>3</sup>

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن الإدارة هي مجموعة من الوظائف والأنشطة الهادفة إلى

تحقيق أهداف محددة عن طريق توظيف واستثمار الموارد البشرية والمادية المتاحة باستخدام طرق وأساليب الكفاية

والفعالية الإنسانية والفنية.

ومما تجدر الإشارة إليه أن للإدارة عدة جوانب تتمثل في :

<sup>1</sup> - نواف كنعان، مرجع سابق، ص 112 .

<sup>2</sup> - موسى خليل، الإدارة المعاصرة، ط2، بيروت: المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع، 2011، ص18.

<sup>3</sup> - السيد عليوه، تنمية المهارات القيادية للمديرين الجدد، ط1، القاهرة: اشترك للنشر و التوزيع، 2001.

- 1) الجانب التنظيمي: الذي يبرز الإدارة من خلال كونها عملية تنظيم للجهود المشتركة للأفراد) الجانب الإنساني: وهو يبرز دور القيادة الإدارية في الجانب الإنساني للإدارة أكثر منه في الجوانب الأخرى، فالوظائف الأساسية للإدارة وما يتبع في أدائها من قواعد ولوائح وإجراءات ليست إلا وسائل لانجاز أهداف التنظيم.
- 3) الجانب الاجتماعي للإدارة: ينبع الطابع الاجتماعي للإدارة في كون التنظيم الإداري على اختلاف الصورة وأشكاله تضم مجموعة من الأفراد يقومون بنشاطات جماعية لتحقيق أهداف مشتركة<sup>1</sup>.
- 4) الجانب الخاص بأهداف الإدارة: وهو يستهدف تنظيم النشاط الجماعي في التنظيم الإداري لتحقيق أهداف إدارية معينة ولا بد أن يكون هناك هدف يسعى التنظيم لتحقيقه ذلك لأن التنظيم بدون وجود أهداف يصبح فوضوياً وتتبدد جهود العاملين ويضيع النشاط الجماعي.
- وهكذا يتبين لنا أهمية الدور الذي تؤديه القيادة الإدارية ومنه يتبين أن قيادة التنظيم هي روحه التي تتوقف على فاعليتها حيويته واستمرار وجوده ذلك أن قيادة التنظيم تمتد من خلال تأثيرها في كل جوانب العملية الإدارية إلى موظفيها فتزيل الفجوات النفسية والاجتماعية بين الموظف والقائد مما يسهل على العاملين في التنظيم إدراك أهدافه والاقتران بها فيعملون متعاونين مع قائدهم على تحقيقها.
- وبذلك تقرب القيادة بين المدير وموظفيه وتربطهم بقيادته ... وهذا ما سماه أحد كتاب الإدارة بالدور الروحاني للقيادة في التنظيم الإداري ولذلك ذهب كثير من رجال الفكر الإداري إلى القول بان القيادة هي جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض، وأنها مفتاح الإدارة، وإن أهمية مكانتها و دورها نابع من كونها تقوم بدور أساسي يسري في كل جوانب العملية الإدارية فتحل الإدارة أكثر ديناميكية وفاعل وأصبحت القيادة المعيار الذي يحدد على ضوءه نجاح أي تنظيم إداري... ومن هنا جعل علماء الإدارة من القيادة موضوعاً رئيسياً في دراساتهم وأصبح

<sup>1</sup> - نواف كنعان، مرجع سابق، ص 112.

يحتل جزءا بارزا في معظم كتب الإدارة العامة وإدارة الأعمال وعلم النفس الإداري، وتعمل كأداة محركة لها لتحقيق أهدافها.

### المبحث الثاني: القائد الإداري

بعد أن بينا مفهوم القيادة والعناصر المهمة التي تقوم عليها والأهمية البالغة التي تكتسبها داخل المؤسسة، صار بإمكاننا أن نحدد مواصفات القائد الإداري الناجح وكيف يتم اختياره، وما هي المهام التي يمكن له أن يقوم بها وكيف له أن يؤثر على المرؤوسين و دفعهم لتحقيق الأهداف المطلوبة.

#### المطلب الأول: تعريف القائد

تعتبر القيادة جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض ذلك أن مكانتها ودورها الأساسي نابع من تربعها على قمة الهرم الإداري لأنها تجعل الإدارة أكثر ديناميكية وفاعلية ولقد أصبحت المعيار الذي يحدد على ضوءه نجاح أي تنظيم إداري الأمر الذي أدى إلى الحاجة الماسة لوجود قائد يتميز بالكفاءة والخبرة وتحمل المسؤولية.

يعرف القائد على انه شخص يستطيع التأثير على سلوك الآخرين واتجاهاتهم و أفعالهم لتحقيق أهداف المنظمة وهو الذي يحدد دور المؤسسة وهدفها ويعيد تحديد الهدف كما يقوم بتحفيز التابعين ليساهموا في تحقيق أهداف التنظيم<sup>1</sup> بالإضافة إلى ذلك نجده من أهم عناصر العمل الإداري عامة و القيادة خاصة ذلك لامتمايزه بالتكوين و التأهيل العلمي و كذا خبراته والتي تكون نتيجة تحمله مسؤولية ..... مبكر أو وجود قدوة قيادية يقتدي بها هذه الأخيرة تعطيه القدرة على السيطرة وقوة اتخاذ القرار يقول تشيستر برنارد أن سر القيادة الفعالة في موهبة وقدرة القائد على خلق البيئة والمناخ التابعين لتحقيق الأهداف، لكن ورغم كل الصلاحيات التي يتميز بها

<sup>1</sup> د . معن محمود عياصرة ، مروان محمود بني اصمد ، القيادة و الرقابة و الاتصال الإداري ، ط 1، عمان : الأردن ، دار الحامد للنشر والتوزيع،

القائد من إقناع وتأثير في سلوك العاملين إلا أن ذلك لا يعني امتلاكه سلطة مطلقة في إعادة تحديد الأهداف وتعديل المهام الرئيسية. وإقناعهم بأهمية تحقيقها.<sup>1</sup>

لكن ورغم كل الصلاحيات التي يتميز بها القائد من إقناع وتأثير في سلوك العاملين إلا أن ذلك لا يعني امتلاكه سلطة مطلقة في إعادة تحديد الأهداف وتعديل المهام الرئيسية.<sup>2</sup>

### المطلب الثاني: شروط القائد الإداري

#### 1\_ نظرية السمات 1880 – 1940

لقد اعتبر مدخل نظرية السمات الشخصية من النظريات الأولى التي ركزت في البحث عن الصفات الجسدية والسمات الشخصية يجب توفرها في القائد فمثال الملك والأمير يولدون قادة ذلك انظم يتصرفون بصفات وراثية تجعلهم أهلا لهذه المناصب الأمر الذي أدى بدوره إلى محاولة فهم عقليات العباقرة والقادة والصفات التي تميزوا بها<sup>3</sup>

ركزت هذه النظرية على خصائص معينة يجب توفرها في شخصية الفرد ليكون بإمكانه تولي القيادة في المنظمة الإدارية والتأثير في سلوك أفرادها أما التابعين فيفتقرون لهذه السمات ذلك أن صفات القائد الإداري تختلف وفقا للبيئة والظروف المحيطة به وتوصل سيسيل جود من خلال دراساته إلى وجود سمات معينة يرى أنها ضرورية ولازمة وهي:

1 – أن يكون معدل الذكاء لدى القائد أكثر من معدل الذكاء لدى المرؤوسين

2 – أن يكون لديه إطلاع وإلمام بأمور العمل

3 – أن تكون لديه القدرة على التعبير عن أفكاره

<sup>1</sup> سعيد محمد المصري ، التنظيم و الإدارة ، الإسكندرية: الدار الجامعة للطبع و النشر، 2002، ص 246 .

<sup>2</sup> مصطفى أبو زيد فهمي، سياسات الإدارة العامة، الإسكندرية: دار المطبوعات الجامعية للنشر والتوزيع، ص3.

<sup>3</sup> معن محمود عياصرة ، مرجع سابق، ص 147.

4 - أن يكون ناضجا عقليا وعاطفيا<sup>1</sup>

أما علماء الإدارة العامة فقد عدد مجموعة من الصفات واجبة التوفر في شخصية القائد الإداري

وهي: الطاقة الجسدية و العصبية، الحماسة المسالمة والمحبة، الاستقامة، الذكاء والأيمان.<sup>2</sup>

أما الدكتور محمد توفيق فقد رد سمات القائد الإداري إلى مايلي:

1 - التشبع بفكرة المسؤولية الجماعية و الشعور المرهف

2 - طيب الخلق و حسن السلوك

3 - العدل و الإنصاف في المعاملات

4- هدوء الأعصاب وسرعة التفكير السليم في الأزمات و أوقات الخطر.<sup>3</sup>

يرى أصحاب هذه النظرية أن بعض الخصائص والميزات التي منح الله لقللة من الأشخاص قد تؤهلهم

لقيادة المجموعة والتأثير عليها ويمكن إجمال هذه السمات فيما يلي الذكاء وسرعة البدهاة، الثقة بالنفس، الإيمان

بالقيم، القدرة على الاقتناع والتأثير، الاستعداد لتحمل المسؤولية، الحكم الصائب على الأمور، حب العمل

والإلهام بكل جوانبه اختيار المرؤوسين وتدريبهم والفضل في المنازعات التي قد تحصل بينهم.

## 2\_ النظرية الموقفية

يرى أنصار هذه النظرية أنه لا توجد هناك سمات عامة وخصائص مشتركة يجب توفرها في الشخص حتى

يصير قائدا وإنما هي خصائص نسبية تختلف باختلاف المواقف الإدارية التي يتعرض لها كل رئيس لأن اختلاف

المواقف يؤدي حتما إلى اختلاف السمات التي يجب توفرها بالإضافة إلى مستوى القيادة فعلى حسب كل

مستوى تختلف السمات من مستوى إلى آخر كذلك عن سمات القيادة الدنيا وسمات القيادة المباشرة ففي الأولى

<sup>1</sup> نواف كنعان ، مرجع سابق، ص 314.

<sup>2</sup> طارق المجذوب ، مرجع سابق، ص 216.

<sup>3</sup> مصطفى أبو زيد فهمي، مرجع سابق، ص 371.



تحتاج إلى نظرة شاملة وعميقة للأمور وقدرة فائقة على التخطيط ومرسم السياسات وإجراء الرقابة أما الثانية فحتاج إلى قدر من الذكاء واتخاذ القرار لتنفيذ السياسة العامة التي رسمتها القيادة العليا.

كذلك تختلف السمات المطلوبة في القائد باختلاف طبيعة العمل الذي يقوم على إدارته فسمات القائد السياسي تختلف على القائد العسكري وعلى ذلك فإن هذه النظرية تربط سمات القائد بالموقع أو المركز الذي يشغله ومجاله وطبيعته والظروف المحيطة به وعلاقته بالمواقع القيادية لذا نجد أن قائدا ناجحا في مجال معين وغير ناجح في موقع آخر ومن هنا كان تقرير المبدأ الشهير في علم الإدارة " وجوب وضع الرجل المناسب في المكان المناسب " <sup>1</sup>.

يمكن النظر إلى هذه النظرية كأسلوب معقد في القيادة والذي قام بمزج خصائص القيادة والمرؤوسين بالتغيرات الموقفية فالموقف له دلالة مهمة في هذه النظرية <sup>2</sup>. فهي تربط بين سمات وصفات القائد والموقف الإداري الذي يعمل من خلاله وتربط الصفات بالظرف الذي يعيشه القائد والذي يتعرض له بسبب عدة عوامل ومتغيرات <sup>3</sup>.

هذه النظرية وإن أبرزت تأثير في تحديد الصفات الواجب توفرها في القائد الإداري إلا أنها أغلقت دور العوامل الذاتية و الفروق بين الأشخاص والتي تؤثر على إدراك الفرد للموقف الذي يواجهه <sup>4</sup>. فنظرية الموقف لا تكرر الدور الذي تلعبه السمات في شخصية القائد بل لا ترى فيها صفة العمومية في كل زمان ومكان وإنما تضع الموقف الإداري في الاعتبار الأول فهي تقدم مفهوما ديناميكيا للقيادة من خلال ربط السمات بالمواقف الإدارية وتقدم مفهوما ديمقراطيا من خلال حصر القادة في عدد معين من الأفراد تتوفر فيهم هذه السمات والقدرات.

<sup>1</sup> إبراهيم عبد العزيز .شيشا ، مرجع سابق ص318-319.

<sup>2</sup> نجم عبود نجم ، القيادة الإدارية مرجع سابق، ص 63.

<sup>3</sup> محمد عبد السميع، أحمد طيبة، أساسيات الإدارة العامة، ط1، عمان: دار الجليس الزمان للنشر و التوزيع، 2010، ص 241.

<sup>4</sup> إبراهيم عبد العزيز شيشا ، مرجع سابق، ص382.

يفترض أنصار هذه النظرية أطروحة أن نجاح أنماط القيادة يرتبط بمدى ملاءمتها للموقف الذي تستخدم فيه أي كلما كان النمط القيادي الذي يتبعه القائد متلائماً مع متطلبات الموقف كلما ازدادت فرصة نجاحه في القيادة فقد لخص كل من تناتياوم و سكلر ومزاريك من خلال تحليلهم للكيفية احتار نمط القيادة بالقول أن هناك ثلاث مجموعات من القوى تعم القائد في اختياره للنمط القيادي العملي والمرغوب فيه و هذه المجموعات هي :

- القوى الكامنة في القائد: قدرته على تقييم الظروف.

- القوى الكامنة في المرؤوسين: حاجتهم إلى الاستقلال وتحملهم المسؤولية.

- القوى الكامنة في الموقف : نمط التنظيم وفلسفته مدى فاعلية المجموعة العاملة المرتبطة بالموقف طبيعة

المشكلة التي خلقت الموقف الوقت المتاح لإيجاد الحل الملائم للمشكلة.<sup>1</sup>

من أهم الدراسات التي قام بها فدلر هذا المجال وضع نموذج شرطي لفعالية القيادة يقوم على فكرة أن الفعالية لا تتحقق إلا لو تلقى نمط القيادة و اتفق مع متغيرات الموقف فيكون جوهر العملية القيادية هو عملية التأثير و التي تتكون من ثلاث عناصر و هي :

1- العلاقة بين القائد و التابعين

2- مدى هيكله العمل الذي سيؤدي

3- قوة النفوذ الرسمية للقائد.

على الرغم من انتشار هذا النموذج إلا أنه لاقى إنتقادا كبيرا من عدة نواحي وهي:

1- راعى مدى هيكله العمل وأغفل عن مدى صعوبته أو سهولته

2- المقياس التي وضعها فدلر في تكيف القائد ليست هي الأفضل وإنما هناك عدة مقاييس أكثر دقة

وصلاحية

<sup>1</sup> تواف كنعان ، مرجع سابق ، ص 358- 359.

3- تقسيمه للمواقف كان مبسط.<sup>1</sup>

فقد قال فيدل ران الموقف القيادي له الأثر الأكبر على قرار القائد والموقف يتأثر بعدة عوامل وقد سبق ذكرها.<sup>2</sup>

تطورت هذه النظرية بشكل رئيسي كرد فعل لفشل المنهج الوصفي للقيادة وبإفادة فيدل ران من غير الملائم أن تتكلم عن القائد الفعال أو غير الفعال إلا في حالات استثنائية<sup>3</sup>. وبهذا تكون النظرية الموقفية هي امتداد للنظريات السلوكية ومدخل يربط النمط السلوكي للقائد مع استعداد وجاهزية المرؤوسين.

### 3\_ النظرية التفاعلية

تعتبر القيادة في هذه النظرية عملية تفاعل اجتماعي وتتعدد خصائصها على أساس:

السمات الشخصية للقائد، عناصر الموقف، ومتطلبات الجماعة..... وهي تحاول الجمع والتوفيق بين نظرية السمات ونظرية الموقف من خلال النظر لها أن القيادة هي عملية تفاعل اجتماعي وتؤكد هذه النظرية على أهمية المرؤوسين كعامل مؤثر في نجاح القيادة أو فشلها وهذا ما كادت عليه الباحثة " ماري فوليت " عندما قالت إن دور الإتياع في تحديد السمات القيادية المطلوبة في القائد تبدو في غاية الأهمية وإن دورهم الهام يبرز من خلال معاونتهم وتأييدهم للقائد ليظل دائم التحكم في المواقف التي تواجهه.<sup>4</sup>

وهذا إن دل على شيء إنما يدل على أن القرارات التي يتخذها القائد والأعمال التنفيذية التي يقوم بها هي في الأصل مناقشات تبعت من أسفل المرؤوسين وتقتضى هذه النظرية بأن القائد الإداري هو شخص مرن يستطيع مقاومة المشكلات ومواجهة الاحتمالات فهو يستطيع التجاوب والتفاعل مع جميع العاملين معه.

<sup>1</sup> سعيد محمد المصري، التنظيم و الإدارة ، مرجع سابق ، ص 259- 261.

<sup>2</sup> ربحي مصطفى عليان، أسس الإدارة المعاصرة ، مرجع سابق ، ص 186.

<sup>3</sup> فيصل فخري مراد، الإدارة ، مرجع سابق، ص 154.

<sup>4</sup> نواف كنعان، القيادة الإدارية، مرجع سابق، ص 374.

إن القائد الناجح هو الذي يستطيع أن يحدث التفاعل ويخلق التكامل مع أفراد الجماعة وهذا يتم بالتعرف على مشكلات الجماعة ومتطلبات العمل فهذه النظرية هي أكثر واقعية وإيجابية في تحليلها لخصائص القيادة الإدارية.<sup>1</sup>

يركز أنصار هذه النظرية أن صفات القائد تنبثق من تكامل عدة عوامل:

1- صفات القائد المشخصة: تشمل نظام القيم لديه ثقته في أعضاء التنظيم.

2- الإلتباع : من حيث اتجاهاتهم حاجاتهم و فهم أهدافهم.

3- المنظمة الإدارية ذاتها: من حيث بناء العلاقات بين أفرادها و المدى الإقليمي لنشاطها

4- الموقف: طبيعة العمل بالمنظمة.<sup>2</sup>

القائد الناجح في هذه في هذه النظرية هو الذي يستطيع كيف يتفاعل مع المجموعة و بالنظر إلى قيمة المرؤوسين في هذه النظرية كعامل مؤثر في نجاح أو فشل القيادة يلجئ القائد إلى إحداث تكامل في سلوك أعضاء المجموعة و بذلك يلقى استجابات مؤيدة للجميع.

يظهر إسهام هذه النظرية فيما يلي:

- حاولت الجمع بين النظريتين السابقتين (السمات، الموقف) لعدم كفايتهما لتحديد خصائص القيادة

الإدارية.

- ترى هذه النظرية أن نجاح القائد مرتبط بمدى إشباع حاجات مرؤوسيه و ترى بان القائد المطلوب هو

الذي يكون قادرا على التفاعل مع أهداف المجتمع و رغم دورها الايجابي في تحديد خصائص القيادة إلا أن

التطورات الحديثة في علم الإدارة أثبتت عدم كفاية النظريات الثلاث السابقة لتحديد خصائص القيادة الإدارية.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> محمد عبد السميع ، أحمد طيبة ، مرجع سابق ، ص 242

<sup>2</sup> إبراهيم عبد العزيز .شبيحا ، أصول الإدارة العامة ، مرجع سابق ، ص 285.

<sup>3</sup> نواف كنعان ، مرجع سابق ، ص 382 – 383 .

### المطلب الثالث: طرق اختيار القائد الإداري

تعتبر طريقة اختيار القائد الإداري أساسية بالنسبة للمنظمة الإدارية أو التنظيم الإداري و يمكن إجمال الطرق المختلفة لاختيار القادة الإداريين على النحو التالي: الحرية المطلقة في الاختيار والاختيار على أساس الوضع الاجتماعي وطريقة الانتخاب والتعليم والإعداد الاختبارات المهنية و الخبرة و التجربة<sup>1</sup>.

#### 1/ الحرية المطلقة في الاختيار: وقد جمع الأستاذ جلاذن تحت هذا العنوان كافة الطرق التي لا يفرض

فيها على اختيار القادة ضوابط مرسومة سلفاً. و مثال ذلك أن يختار الحاكم المطلق ملكاً أو رئيساً أياً كانت صفته كبار معاونيه الإداريين من بين أنصاره الذين يثق فيهم لسبب من الأسباب التي لا يحكم عليها سواه. و منها أيضاً أن يترك للحزب الحاكم و الذي ينتصر في الانتخابات حرية تعيين بعض كبار أنصاره في الوظائف الإدارية الكبيرة ذات الصلة الوثيقة بالسياسة، و الحقيقة أن هذا الأسلوب ينصرف إلى طبقات القادة الإداريين الذين يغلب عليهم الطابع السياسي كما انه أكثر إتباعاً في الدول ذات النظام المطلق في الحكم " despotims and autocracies".

#### 2/ المركز الاجتماعي: وهذه طريقة ارستقراطية في اختيار القادة الإداريين، إذ يرتبط ذلك الاختيار

باعتبارات تتعلق بالنسب hereditary succession أو بالانتماء إلى طبقة اجتماعية معينة. ولا تزال هذه الطريقة متبعة في بعض الدول التي لا تزال في طور التكوين و التي لم ينتشر فيها التعليم.

#### 3/ الانتخاب: ولقد طبقت هذه الطريقة في الديمقراطيات القديمة و الحديثة على السواء و هي على

النقيض من الطريقة الارستقراطية في الاختيار ولكن رغم ما تتسم به هذه الطريقة من الديمقراطية النظرية فإنها فاشلة عملاً. لان حب الجماهير و ثقتها ليس دائماً دليلاً على المهوبة الإدارية ثم إن الانتخاب يقوم غالباً على

<sup>1</sup> -سليمان محمد الطماوي، الوجيز في الإدارة العامة، القاهرة: دار الفكر العربي، 2000، ص 164-167.

الدورية في شغل المناصب الإدارية (rotation of offices) مما لا يساعد على استكمال مقومات<sup>1</sup> القيادة الإدارية و من ثم فإنها غير متبعة في معظم الدول فيما عدا الولايات المتحدة الأمريكية.

**4/ التعليم والإعداد:** وتلجا كثير من الدول إلى هذه الطريقة في الوقت الحاضر، فتعد القادة الإداريين في مدارس خاصة للإدارة.

**5/ الاختبارات المهنية:** إن زيادة الطابع الفني والتخصصي في الإدارة العامة، قد أدى إلى خلق مناصب إدارية تتطلب في شاغلها تخصصا فنيا إلى جوار الصفات اللازمة للقيادة الإدارية، فالتعيين في تلك الوظائف يكون عن طريق إجراء امتحان فني للمتقدمين لشغل تلك المناصب.

**6/ الخبرة والتجربة:** وهذه هي الطريقة المألوفة لاختيار القادة الإداريين من بين الموظفين العموميين، فالموظف يبدأ حياته الوظيفية في أول السلم الإداري ثم يصعد درجات السلم الإداري خطوة فخطوة عن طريق التعليم ولكن جميع الموظفين لا يتمتعون بفرصة الوصول إلى مناصب القيادة الإدارية في مستوياتها العليا والغالب أن يقتصر شغل تلك المناصب على طبقة معينة من الموظفين الذين تتوفر فيهم مؤهلات و صفات خاصة و بعض التشريعات تفتح السبيل بنسبة معقولة أمام الكفاءات الإدارية التي يكشف عنها العمل في الطبقات الأخرى من الموظفين فتجيز ترقيةهم إلى درجات الإداريين.<sup>2</sup>

### المطلب الرابع: مهام القائد الإداري

اهتم علماء الإدارة العامة بدراسة المهام التي ينهض بها القادة الإداريون، ويمكن تصنيف مهام القائد الإداري إلى نوعين: رسمية وغير رسمية وتتجلى المهام الرسمية للقائد الإداري في قيامه بوضع هيكل التنظيم الإداري، وتحديد أهداف المنظمة الإدارية والتخطيط لتنفيذها و إشرافه على عملية التنسيق بين مختلف أجهزة المنظمة

<sup>1</sup> - إبراهيم عبد العزيز شيحا، أصول الإدارة العامة، الإسكندرية: منشأة المعارف، 2004، ص 329-330 .

<sup>2</sup> - سليمان محمد الطماوي. مرجع سابق ، ص 168 .

وتسهيل الاتصالات بين فروع المنظمة وغيرها من المنظمات الأخرى ومتابعة سير العمل، ومراقبة العاملين في المنظمة.

ويمكن إيجاز أهم مهام القادة الإداريين كما يلي<sup>1</sup>:

**أ- التخطيط:** ويعني تحديد الأهداف واختيار الوسائل اللازمة لتحقيقها.

**ب- التنظيم:** يعني إعداد الهياكل التنظيمية المناسبة للإدارة وتحديد أنشطتها المختلفة والجهاز البشري للتنفيذ.

**التوظيف:** ويعني اختيار الموظفين والتثبت من كفاءتهم والمشاركة في تدريبهم والإشراف على تنفيذ القوانين والأنظمة المتعلقة بالموظفين كشؤون الترفيع والمكافأة والتأديب و التقاعد.

**التوجيه:** ويعني إرشاد المرؤوسين وتوضيح أهداف العمل ووسائل إنجازه.

**الرقابة:** ونعني من أن التأكد من أن الأعمال تتخذ وفقا للقواعد والأصول الموضوعية بهدف تقويم الاعوجاج ومحاسبة العاملين ومكافأة الذين يعملون بإخلاص.

أما المهام غير الرسمية: تتمثل في رعاية القائد الإداري للتنظيم الاجتماعي للعاملين في المنظمة الإدارية، فيجري معهم اتصالات غير رسمية (كالمقابلات والزيارات مثلا) ويطلع على شؤونهم وشجونهم ويساعدهم على تدليل الصعوبات التي قد تواجههم.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> طارق المجدوب ، مرجع سابق ، ص 625

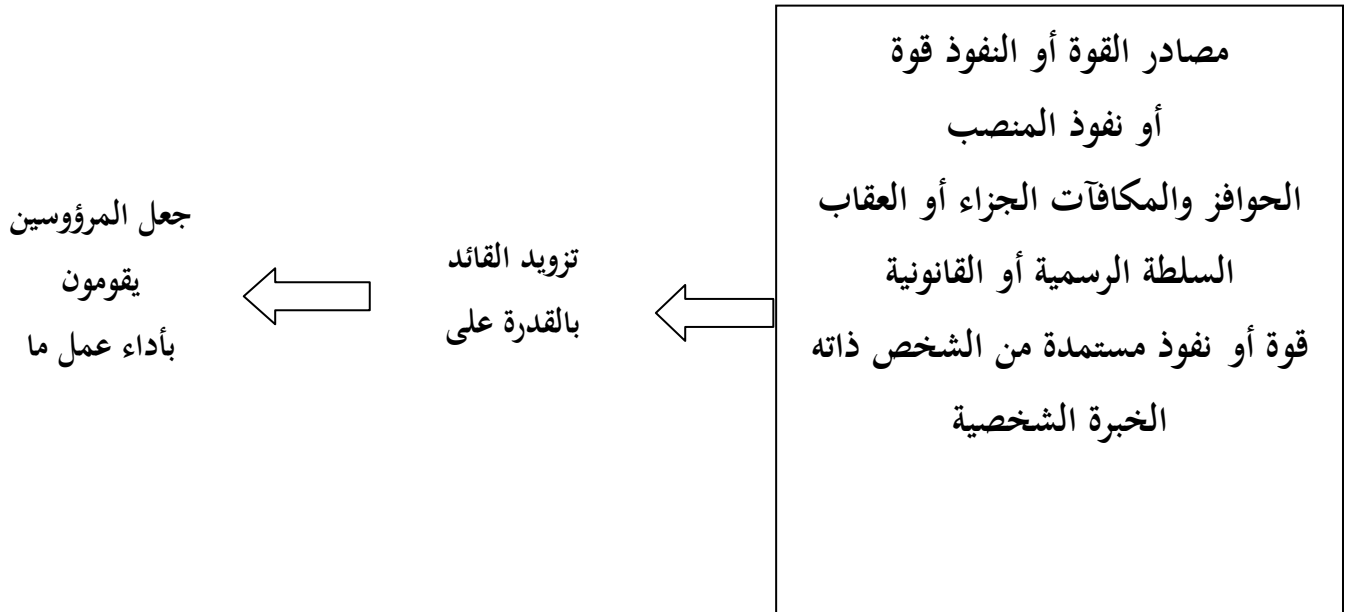
<sup>2</sup> طارق المجدوب ، المرجع نفسه، ص 626.

المبحث الثالث: مصادر وأساليب ومعوقات القيادة الادارية

المطلب الأول: مصادر القيادة

حتى يكون القائد ناجعا و يستطيع التأثير بشكل بأتباعه، فلا بد له أن يتمتع بسلطات معينة هذه السلطات قد تكون مستمدة من الموقع أو الوظيفة التي يشغلها، أو ما يتحلى به من صفات شخصية تجعل منه شخصا قادرا على التأثير في الآخرين ويكون القائد أكثر تأثيرا و نجاحا إذا جمع بين المركز أو الوظيفة الرسمية وبين الصفات القيادية التي تجعل منه قائدا، و من هنا لابد من التطرق إلى خمسة مصادر أساسية بالنسبة للعملية القيادية وهذا ما سنوضحه في الشكل<sup>1</sup>.

الشكل(1) : المصادر الأساسية للعملية الإدارية.



<sup>1</sup> ضرار العتيبي و آخرون، العملية الإدارية، عمان: دار البازوري العملية للنشر و التوزيع، 2007، ص179 .



و يمكن تصنيف هذه المصادر على النحو التالي :

### أولاً: قوة أو نفوذ المنصب:

ترتكز القيادة وفقاً للمنصب أو المركز الوظيفي الذي يحتله فرد معين إذ يتيح له ذلك المركز بإصدار الأوامر للآخرين وفقاً للقوانين والأنظمة والتعليمات التي تحددها المنظمة المعينة إذ أن العديد من الأفراد يصلون إلى مراكزهم القيادية في التنظيم وفقاً للمؤهلات العلمية والعملية التي تراكمت لديهم أثناء العمل مما يتيح لهؤلاء الأفراد بحكم المركز أن يصدر أوامره مرسوميهم بغية إنجاز الأداء المطلوب<sup>1</sup>.

و من هنا فإنه يوجد ثلاثة أنواع من القوة التي ترتبط بالمنصب الرسمي للمدير في هذه السلطة وهي قوة الحافز أو المكافأة- قوة الجزاء أو العقاب- قوة القانون.

#### 1) قوة الحافز أو المكافأة: تشير إلى قدرة القائد على منح حوافز ذات قيمة (مادية و معنوية) كوسائل

للتحكم في المرؤوسين. و في ظل هذه الحالة يربط المدير بين الحافز والتحكم في السلوك (مثل : تقديم مكافأة لم يقومون بإنجاز أعمالهم).

#### 2) قوة الجزاء أو العقاب : تشير هذه إلى قدرة القائد على توقيع الجزاءات (الإنذارات،

الخصومات، الفصل) على المرؤوسين وأفضل تعبير عن قوة الجزاء أو العقاب مثلاً: إذا لم يقيم المرؤوسين بإنجاز ما طلب منهم سوف يتعرضون للعقاب.

#### 3) قوة القانون: فأشغال القائد لمركز رسمي، تجعل منه شخصاً يتمتع بسلطات واسعة على من هم دونه

في الهيكل التنظيمي، وهي عبارة عن حق القائد في طلب الطاعة والعون والإمعان له نظراً لوظيفته ومنصبه.

<sup>1</sup> - خضير كاظم حمود و موسى سلامة اللوزي ، مبادئ إدارة الأعمال، عمان: دار إثراء للنشر و التوزيع، 2008، ص301-302.

ثانياً: قوة أو نفوذ مستمدة من الشخص ذاته

يعتمد هذا النوع من القوة أو النفوذ على الخصائص الشخصية المميزة للفرد وهناك مصدرين للقوة

النابعة من الشخص ذاته و هما :

**1) القوة أو النفوذ المعتمد على الخبرة:** وتعبر عن قدرة القائد في التحكم والسيطرة على الآخرين من

خلال خبرته ومعرفته المتخصصة ومهاراته ويذعن الأفراد لهذا النوع من القوة لاعتقادهم بأن القائد لديه من الخبرة ما يكفي لحل المشكلة.

**2) القوة المستمدة من الشخصية:** تعبر هذه القوة المستمدة من الشخصية المتميزة للقائد و جاذبيته

الذاتية وإعجاب الجماهير والجماعات به<sup>1</sup>.

**المطلب الثاني : أساليب القيادة**

يمكن تقسيم القيادة وفقاً لأسلوب الممارسة إلى عدد من الأنواع تختلف عن بعضها البعض في مظهرها

وطريقة ممارستها ونتيجة للخصائص المتميزة لكل منها فإنه يتم استخدامها وفقاً لظروف وطبيعة الموقف وطبيعة وشخصية وسلوك القائد الذي يمارسها ويمكن تصنيفها كما يلي :

**1) القيادة الديمقراطية: (التشاركية) :**

يتسم هذا النمط من القيادة في قيام القائد باستشارة مرؤوسيه وأخذ آراءهم وإشراكهم في اتخاذ القرارات

وتفويض الصلاحيات لهم في إنجاز المهام المناطة بأدائهم إذ يعتمد القادة الديمقراطيون إلى استخدام السلطة الرسمية

لصالح المنشأة ولصالح العمل ويركزون على الوصول إلى قلوب العاملين واشتغالهم، وكسب ثقتهم وحبهم

وإشراكهم بطريق مباشر أو غير مباشر في اتخاذ القرارات و حكم أنفسهم بأنفسهم وهم يعتمدون على معاونيهم

الذين يتم اختيارهم بعناية فائقة ويفوضون لهم جزءاً من سلطاتهم ويلجئون إلى المشورة قبل اتخاذ القرارات الحاسمة

<sup>1</sup> - ضرار العيني و آخرون ، مرجع سابق ، ص 178 - 180.

وديمقراطية القيادة تنعكس على العاملين جميعا بحيث يستطيع كل فرد أن يبدي رأيه فيما يفيد الجماعة<sup>1</sup> و عليه فإن هذا النمط القيادي يتسم بما يلي :

1) يتم تحديد السياسات العامة للمنظمة وفقا لأسلوب المناقشة الحرة بين الأعضاء، أما القرار فإنه عادة ما يصدر من القائد لكنه بتمازج الآراء واحتوائها.

2) موضوعية القائد في الثناء والنقد ومحاولة تعميم الاتجاه الموضوعي على الجماعة.

3) إن الأعضاء مخبرون في العمل مع من ينسجمون معه عند توزيع المهام.

4) يمتلك القائد القدرة العالية على تحديد الاتجاهات التي تنسجم مع الجماعة بحكم الاتصال والاحتكاك المباشر والمستمر معهم.

5) يعبر القائد عن رأي الأغلبية في القرارات التي يتخذها من قبله وفقا لقاعدة الأقلية تخضع لرأي الأغلبية.

6) يتمتع القائد الديمقراطي بالروح الاجتماعية المتفاعلة والثقة العالية في إنجاز المهام بالمشاركة الهادفة للجماعات العاملة في المنظمة.

7) تتسم الجماعة بالتماسك والتفاعل الاجتماعي والمعنوية العالية مما ينعكس أثره على زيادة و تحسين الأداء و الإنتاجية.

8) تسود روح الثقة والموودة والمحبة بين الأفراد العاملين، مما يعزز سيادة الرضا بينهم و تحقيق الولاء والانتماء للمنظمة.

9) بروز القيم الايجابية وظهور ثقافة تنظيميه قائمة علة تعزيز السلوك الايجابي الهادف لنجاح المنظمة وقدرتها في الاستقرار والاستمرار.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> السيد عليوه، مرجع سابق ، ص48.

<sup>2</sup> خضير كاظم حمود و موسى سلامة اللوزي، مبادئ إدارة الأعمال، ط 1، عمان: دار إثراء للنشر و التوزيع، 2008، ص371.

و يتسم السلوك القيادي للنمط الديمقراطي الحر بان القائد يتشاور مع تابعيه بصدد ما يجب عمله، ويصدر القرارات التي يمكن اتخاذها.

- القائد يساعد ويدعم تابعيه في أدائهم لتحقيق أهدافهم إلي جانب هدف المنظمة.
- القائد يستمد سلطته وقوة نفوذه من قبول تابعيه له كقائد.
- القائد يؤمن بأن تابعيه يمكنهم توجيه أنفسهم وأن يكونوا مجددين في أعمالهم إذا ما تم تحفيزهم بالطريقة الصحيحة.

و يعتقد أنصار هذا المدخل أن وجود نمط ديمقراطي حر مطلق يغير نادرا في الواقع.<sup>1</sup>

## (2) القيادة الأوتوقراطية (الاستبدادية):

في هذا النوع من القيادة يخذ القائد الاستبدادي السلطة ويتخذ قراراته بنفسه دون استشارة مرؤوسيه وبالتالي يحدد الإجراءات الخاصة بالعمل دون استشارة أحد مما يؤدي إلي عدم وجود ابتكار أو مبادرة من قبل المرؤوسين بل يترتب عليه زيادة الصراعات بين العاملين وفقد روح التعاون ويعتبر القائد المستبد اقرب إلي الرئيس منه إلي القائد.

وبذلك تتسم القيادة الأوتوقراطية بالنزعة الفردية وشيوع ظاهرة الهيمنة الانفرادية في اتخاذ القرارات والإحجام عن تفويض الصلاحيات، إذ غالبا ما يشرف القائد الأوتوقراطي إشرافا مباشرا على القرارات وتفصيلاتها وصيغ تنفيذها ويتسم بالتحديد الحاسم بالقوانين والأنظمة والتعليمات، ولا يدع مجالاً للمرونة في تنفيذها ويمارس الضغط على العاملين من اجل الالتزام بها و زيادة الإنتاج و الإنتاجية.<sup>2</sup>

و من الجدير بالذكر أن هذا النمط القيادي غالبا ما ترافقه بروز الظواهر التالية :

<sup>1</sup> سعيد محمد المصري، التنظيم و الإدارة، الإسكندرية:الدار الجامعية،2000، ص270.

<sup>2</sup> أمين عبد العزيز حسن، مرجع سابق ، ص128.

- 1/ بروز النزعة العدائية بين الأفراد في المنظمة وضعف التماسك والارتباطات الاجتماعية و انعدام الود و المحبة بينهم، وعدم وجود ابتكار أو مبادرة من قبل المرؤوسين.
- 2/ عدم القدرة على تنفيذ الأعمال إلا من خلال الإشراف المباشر على العاملين في المنظمة.
- 3/ تتصف الجماعة العاملة بانخفاض المعنوية وارتفاع شكاوي الأعضاء وارتفاع معدل دوران العمل وارتفاع نسبة الغياب والتمارض و بروز المشكلات بين الأفراد والصراعات .
- 4/ بروز ظاهرة عدم الاندفاع الذاتي للعمل أو الاهتمام به كما ينعكس أثره واضحا على انخفاض الإنتاجية وضعف المعنوية وعدم تحقيق الرضا.<sup>1</sup>

### (3) القيادة الفوضوية(غير الموجهة):

تتسم باعتماد أسلوب الحرية من خلال تنازل القائد عن دوره في سلطة اتخاذ القرارات و يصبح دوره بحكم المستشار، إذ تعطي الحرية المطلقة لكل فرد في أداء مهماته وتنظيم مجريات عمله دون أي تدخل من القائد، إذ أن القائد يفقد الدور الحقيقي المناط به في توجيه الأفراد واتخاذ القرارات في تنظيم نشاطاتهم وأداء مهامهم<sup>2</sup> ولذا فإن هذا النمط القيادي يتسم بالصفات التالية :

- 1) إعطاء الحرية الكاملة للمرؤوسين أو العاملين في انجاز المهام المناطة لهم دون أدنى تدخل من القادة.
- 2) عدم الإسهام أو المشاركة مع العاملين في أداء أعمالهم أو تقديم التوجيهات أو الإرشادات لهم.
- 3) عدم إعطاء العاملين أية معلومات إلا حينما يطلبها القائد وغالبا ما تكون محدودة جيدا.
- 4) عدم التدخل في الأعمال التي تناط بالأفراد إلا في حدود ضيقة جدا ولذا تبرز ظاهرة تدني مستويات الأداء و ضعف الإنتاجية.

<sup>1</sup> السيد عليوه ، مرجع سابق ، ص 47 .

<sup>2</sup> عبد السلام أبو قحف، إدارة الأعمال الدولية، الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة، 2002، ص488.

5) ضعف التماسك وانعدام الروح الاجتماعية بينهم وهبوط الروح المعنوية وعدم الثقة و التعاون في انجاز المهام والأنشطة المطلوبة.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث : مشاكل و معوقات القيادة الادارية

لقد تعددت المشاكل والمعوقات التي تتعرض لها القيادة الإدارية والتي تؤدي إلى الحد من فاعليتها والتي ستذكر منها:

#### 1\_ المركزية الشديدة وعدم التفويض

لقد أكدت العديد من الدراسات العلمية أن القيادة الإدارية في الأجهزة الإدارية في معظم الدول النامية تمارس قدرا كبيرا من المركزية مما يترتب عليه عدم رغبة هذه القيادات في تفويض الاختصاصات والإصلاحات للقيادات في الصف الثاني من السلم الإداري وتبرز مظاهر هذه المركزية في كثرة الإمضاءات ثم ضرورة عرض كل كبيرة وصغيرة على المدير مما يؤدي سيطرة الروتين والروح البيروقراطية التي تقترن دائما بالمركزية الجامدة أما بالنسبة لظاهرة عدم رغبة القيادات الإدارية في الدول النامية في تفويض اللغة فان مرد ذلك يرجع لعدة أسباب منها :

الانقسامات الاجتماعية و السياسية و الدينية و القومية التي تعود للارتباط الأسري ا و الى الانتماء الحزبي أو الديني أو القومي.

نظرة مجتمعات الدول النامية إلى السلطة باعتبارها لصيقة بصاحبها وهذا يجعل تفويض السلطة أمرا غير مرغوب فيه طالما كان بإمكان صاحبها التمتع بها وبالتالي يؤدي ذلك إلى المركزية الشديدة في اتخاذ القرارات الإدارية.

لقد حاولت الدول النامية علاج ظاهرة المركزية الشديدة عن طريق بعض الإجراءات منها :

- تغيير القوانين.

<sup>1</sup> ضرار العتيبي و آخرون"، مرجع سابق ، ص 176 .

- منح الإدارات المحلية صلاحيات و اختصاصات أكثر.

- إصدار اللوائح الخاصة بتفويض السلطات في المنظمات الإدارية.

لكن رغم ذلك إلا انه لم يعالج المشكلة من جذورها وإنما خففت فقط من حدة المركزية.

## 2\_ الوضع التنظيمي للأجهزة الإدارية

هناك أجهزة إدارية تتسم بسمات معينة تنعكس آثارها السلبية على القيادة الإدارية إضافة إلى ذلك إلى أنها

تحد من فاعليتها من بين أهم هذه السمات ما يلي:

- تعدد مستويات التنظيم وضيق نطاق التمكين للمديرين على رؤوسهم

إن تعدد المستويات الإدارية في التنظيم يؤدي إلى كثرة الفواصل بين هذه المستويات مما يترتب عنه صعوبة

أحكام عمليات التوجيه وصعوبة استخدام أدوات وقنوات الاتصال المختلفة.

نجد انه كلما كان نطاق التمكين للمديرين ضيقا كلما زاد عدد المستويات الإدارية وإن كان الاعتقاد السائد

لدى الكثير من القيادات أن نطاق التمكين الواسع له آثار إيجابية على القرارات التي تتخذها هذه القيادات على

أساس انه يقلل من خط السلطة أو كثرة المستويات الإدارية ويساعد على سرعة التفاهم بين القائد ورؤوسه إلا

أن بعض الدراسات العملية تمت في بعض الدول أكدت على أنه من الرغم من مزايا نطاق التمكين إلا أنه له آثار

سلبية ومخاطر كثيرة تنعكس على القرارات منها :

1. إن القرارات يمكن أن تصبح اقل حكمة و ربما تكون بطيئة بالرغم من أن عدد الساعات التي يعملها

الإداري تزيد بحيث تصبح غير إنسانية.<sup>1</sup>

2. الميل إلى تعارض القرارات مع بعضها البعض.

3. يصبح كل تصرف في حكم الحالة المستعجلة لكثرة التراكمات والتأخيرات

<sup>1</sup> نواف كنعان، مرجع سابق، ص 445-446.

4. تشتت أقسام ووحدات التنظيم الإداري الواحد.

لقد أكدت الممارسات العملية أن تشتت أقسام ووحدات المنظمة الإدارية الواحدة كالوزارة مثلا في أكثر من موقع على النطاق المحلي والإقليمي وقلة الاتصال بين هذه الوحدات والأقسام أو بينها وبين الإدارة المركزية تعتبر من المشاكل والمعوقات التي تحول دون تمكين القيادات الإدارية من ممارسة دورها القيادي بفاعلية وكفاءة.

المطلوب في هذا الوضع من الإدارة العليا ممارسة اللامركزية الإدارية وتفويض بعض الاختصاصات لرؤساء الأقسام والوحدات التابعة لمنظمتها.<sup>1</sup>

### التكرار والإزدواجية في إختصاصات وصلاحيات الأجهزة الإدارية

ترجع أسباب هذه الظاهرة إلى عدم وجود فلسفة تنظيمية واضحة لتقسيم الأعمال بين الأجهزة الحكومية المختلفة و تباين المعايير المستخدمة لمنح الصلاحيات عبر التطور الإداري الذي شاهدها هذه الأجهزة ويترتب على تكرار وازدواجية الاختصاصات والصلاحيات الممنوحة للإدارات إحداث الفوضى والارتباك وتشتت المسؤولية وتفتت الجهود وفقدان الرقابة وضياع الوقت وزيادة التكاليف حيث تعد كل هذه عقبات تفرض قيودا على القيادات الإدارية.

### 4 وجود التنظيمات غير رسمية داخل الأجهزة الإدارية

إن التنظيمات غير رسمية تظهر داخل التنظيمات الرسمية حيث تلعب دورا هاما في التأثير على سلوك العاملين كما أنها قد تكون عامل ضغط على القيادات الإدارية الرسمية مما يعيق قراراتها ذلك لانتماء هذه القيادات إلى جماعات من الأفراد تربطهم مصالح مشتركة ويضاف إلى ذلك أن وجود مثل هذه التنظيمات غير

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص 447.



رسمية قد يساعد الجماعات الضاغطة المتعاونة أو المستفيدة على استخدامها للتأثير على قرارات القيادات وتوجيهها لخدمة مصالحها.

### 5 البيروقراطية وتباين وتعقد الإجراءات

البيروقراطية هنا بالمعنى الذي حدده لها - هارولد لاسكي - بأنها اصطلاح يوصف به الجهاز الحكومي الذي تكون الرقابة عليه في يد مجموعة من الموظفين الرسميين الذين تحد سلطاتهم من حرية الأفراد العاملين في هذا الجهاز ومنها القيادات الإدارية التي يبدها صنع القرار ذلك أن من بين الخصائص الجهاز البيروقراطي الرغبة الشديدة في الالتجاء للطرق الرسمية في الإدارة والتضحية بالمرونة من اجل الالتزام بتنفيذ التعليمات كما تشكل الإجراءات الإدارية المعقدة عقبة تواجه القيادات الإدارية وذلك لأنها تؤدي إلى فرض قيود تحد من فعالية هذه القيادات وقد يقضي في أحيان كثيرة على روح المبادرة والابتكار لديها وكل ذلك يؤدي إلى عدم صواب القرارات المستخدمة بالإضافة إلى ذلك أنا لإسراف في وضع وتطبيق النصوص التي نحدد الإجراءات.<sup>1</sup>

### 6\_ الإجراءات والأشكال التي لا ينبغي إن تصدر القرارات وفقا لها

1- عدم وفرة المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات :

تتوقف سلامة وفعالية القرارات التي تتخذها القيادات الإدارية بالدرجة الأولى على سلامة ودقة وكفاية المعلومات التي سيبنى على أساسها القرار وتعتبر من أهم المشاكل التي تواجه المديرين حيث يرجع ذلك إلى:

- قصور أجهزة الإحصاء والأجهزة التنفيذية في إعداد البيانات والمعلومات الضرورية وتنظيمها ومراجعتها
- تردد العديد من المؤسسات والدوائر عن تقديم البيانات والمعلومات لمراكز اتخاذ القرار وعدم تعاونها في

تسهيل مهمة الباحثين

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص 448.

- إجحام المختصين عن إعطاء المعلومات بل و إنكار وجودها في بعض الأحيان عن شعور خاطئ بتملكها أو لادعائهم بسرية هذه المعلومات لطابعها العسكري والأمني
- اقتصار القادة الإداريين معلوماهم على تلك الموجودة في سجلاتهم.

### ب- التخطيط غير السليم :

- يعتبر التخطيط غير السليم من الظواهر السلبية الملموسة في الأجهزة الإدارية ووجود هذه الظاهرة يترتب عليه عدم تحديد ووضوح الأهداف لخطط التنمية ويجعل الرؤيا غير واضحة أمام القيادات الإدارية في عملية التنبؤ والتوقع بالنسبة للمستقبل عند اتخاذ القرارات.

### ج- المشاكل البيئية:

- عدم استقرار الأنظمة السياسية والتي تؤدي إلى فقدان التنظيمات الإدارية في هذه الدول استقرارها واستمرارية وخلق المشاكل الاجتماعية والنفسية للقيادات الإدارية وللعاملين الذين يشاركون في صنع القرار وفي تنفيذه وترتب على ذلك عدم توفر الطمأنينة والاستقرار لهذه القيادات.
- الموارد الاجتماعية وما يرتبط بها من عادات وتقاليد والتي تؤدي إلى تحول بعض القرارات الإدارية إلى شعارات كالقرارات القاضية بمنع الزيارات الخصوصية في مقر العمل ومنع استخدام أجهزة الهاتف لأغراض شخصية أو منع تعقيب المعلومات أو انفراد المسؤول باتخاذ القرار أحيانا نتيجة الاعتزاز بالكبرياء والغرور.
- غموض وجهود الأنظمة واللوائح تشكل عقبة رئيسية تحد من سلطة المدير وتعيق استخدامه الفعال لهذه السلطة في مواجهة المواقف الصعبة التي تعترضه واتخاذ القرارات المناسبة لحلها.<sup>1</sup>
- عدم الاستفادة من التقدم العلمي والتكنولوجي في مجال الإدارة منها عوائق تتعلق بالدول النامية من نقص للمعرفة أو نقص الموارد التي تسمح لها باستيراد التكنولوجيا فضلا عن عدم وجود سياسة علمية تكنولوجية م

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص 449.

حددة ومنها عوائق تتعلق بالدول المتقدمة الناقلة للتكنولوجيا والمسيطرة على تصدير العلم والتكنولوجيا.<sup>1</sup>

د- المشاكل التابعة من وضع القيادات الإدارية :

- عدم توفر الكوادر القيادية الكفؤة
- عدم سلامة طرق وأساليب اختيار القيادات الإدارية
- عدم توفر الاستقرار الوظيفي والاطمئنان النفسي للقيادات الإدارية
- عدم اهتمام القيادات الإدارية بالأساليب الكمية لاتخاذ القرارات
- اعتماد القيادات الإدارية على الخبرة والاستشارة الأجنبية.

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص 450.

## خاتمة للفصل :

من خلال دراستنا لهذا الفصل والذي تضمن مفهوم القيادة تتضح لنا أن للقيادة دورا هاما في الإدارة يبرز من خلال مسؤوليتها في تحقيق التكامل بين جوانب التنظيمية والإنسانية والاجتماعية لمختلف شرائح المجتمع ارتفاع المستويات المعيشية وضرورة استجابة القائد الإداري لمطالب الجماهير والجماعات الضاغطة وضرورة اكتسابه للمهارات العلمية الفنية أدى إلى زيادة الحاجة إلى القيادات المؤهلة .. الكفاءة.

ولقد رأينا متطلبات لقيادة الناجحة ترتبط بالموقف الإداري الذي يوجد فيه القائد وأن النمط القيادي الملائم يعتمد بالدرجة الأولى على قدرة القائد على تحليل عناصر الموقف.



الفصل الثاني:

رسم السياسات

العامّة

### مقدمة الفصل:

تشكل السياسة العامة من الموضوعات الهامة في الدراسات الإدارية والسياسية والتي أصبحت اليوم أحد المواضيع وأعقدها حيث لقيت اهتماما بالغا وتداولوا واسعا لدى الباحثين والمتخصصين في علم الإدارة العامة وعلماء السياسة، وهم كثيرين الذين أسهموا في دراستها وتحليلها وتحديد مجالاتها وتصميمها أيضا. وانطلاقا من هذه الخلفيات سنعرض في هذا الفصل مفاهيم السياسة العامة والتي أخذت عدة أشكال من حيث التعري إضافة إلى نشأة السياسة العامة وكذا عناصرها وخصائصها وكذا مراحل رسمها.

المبحث الأول: مفهوم وتطور السياسة العامة.

المطلب الأول: مفهوم السياسة العامة .

هناك تعريفات متعددة ومتباينة لكلمة "سياسة" واختلاف هذه التعريفات يرجع إلى اختلاف زوايا النظر إلى المصطلح و المنطلقات الفكرية لعلماء السياسة و المفكرين و الباحثين أيضا وكذا المداخل المستخدمة لدراسة هذا المفهوم فقد عرفت السياسة Policy بأنها : "برنامج معد للقيم المستهدفة و الممارسات و هي وضع و صياغة و تطبيق التحديات و المطالب و التوقعات فيما يخص مستقبل علاقات الذات مع الغير " و قد أكد البعض على عنصر الإكراه ، فو ضعت السياسة بأنها " الإكراه المخطط عمدا ، أو أقوال تحدد غرض ووسائل و موضوع أشياء ممارسة الإكراه عمدا أو أقوال تحدد غرض ووسائل و موضوع أشياء ممارسة الإكراه داخل سياق علاقة القوة في المنظمات"<sup>1</sup>.

و يعرف احد علماء السياسة و هو " Presthus " السياسة بأنها أسلوب أو طريقة للتصرف الذي يتم اختياره بواسطة الحكومة و المنظمات الجماعية أو الأفراد من بين العديد من البدائل في ضوء ظروف معينة لكي ترشد و تحدد القرارات الحالية و المستقبلية.<sup>2</sup>

### 1- مفهوم السياسة العامة من منظور ممارسة السلطة:

- في البداية لا بد من الإشارة إلى معنى القوة و التي تعبر بصفة عامة عن "قدرة شخص و مجموعة أو حكومة ما على القيام بعمل يؤثر في شخص أو مجموعة من الأحداث تغير في السلوك المحتمل القيام به إزاء عمل مستقبلي محدد " و تكون القوة نتيجة امتلاك مصدر أو مصادر القوة المعروفة مثل الإكراه ، المال ، الخبرة المنصب الشخصي... الخ ، و عليه فان أصحاب هذا الاتجاه يرون أن نتائج أي مجتمع سياسي ما هو إلا تعبير عن العيشة

<sup>1</sup> محمد محمود ربيع، عبدالله العنيم، وآخرون، موسوعة العلوم السياسية، ج1، كويت، 1993، ص 451.

<sup>2</sup> حسين خليل، السياسات العامة في الدول النامية، ط1، دار المنهل اللبناني، 2007، ص 12.



التي يعيش فيها هذا المجتمع من محصلة أنماط النفوذ ، ا وان التركيز الأكبر على عملية القوة السياسية و كيفية ممارسة النفوذ لتحقيق السياسة العامة و الوسائل التي تم بها ذلك.

- وعرفها البعض من باب التأثير على الآخرين حيث يعرف "ماكس فيبر" M.W FEBER

القوة بأنها "احتمال قيام شخص ما في علاقة اجتماعية تنفيذ رغباته رغم مقاومة الآخرين بغض النظر عن الأساس الذي يقوم عليه هذا الاحتمال " و من بين التعريفات التي سارت على مثل هذا التعريف ما قدمه "دال DEHL" بحيث يقول "القدرة على جعل شخص يقوم بعمل بغير ذلك".

و هناك تعريف للقوة من زاوية القدرة على التأثير في صنع القرار في المجتمع .... كل من "هارولد لازويل H.LASWEL" و"أبراهام كابلان A.KAPLAN" اتجاها آخر في تعريف القوة بصفة عامة "هو الاختيار الواعي بين البدائل بعد دراسة الموقف من اجل تحقيق هدف معين. هذا التعريف يؤكد على انه من الصعب تحديد المراكز الفعالة أو مواطن القوة في اتخاذ القرار.<sup>1</sup>

فهذه تعاريف متنوعة للقوة من عدة زوايا كالتحكم أو التأثير أو وضع القرار ،فالقوة ذات طبيعة نسبية و عملية ذات وجهين هما السلطة و النفوذ . نقف على مفهوم السياسة العامة من منظور القوة .

و انطلاقا من مفهوم القوة عرف هارولد لازويل السياسة العامة بأنها "من يجوز على ماذا؟ ومتى؟ وكيف؟ من خلال نشاطات تتعلق توزيع المواد و القيم و المزايا و تقاسم الوظائف و المكانة الاجتماعية بفعل ممارسة القوة و النفوذ و التأثير بين أفراد المجتمع من قبل المستحوزين على مصادر القوة.

إن منظور القوة تعكس إمكانية الصفوة Elite في حصولها على القيم Values العامة عبر التأثير influence على قوة الآخرين في المجتمع و أن السياسة العامة تمكن لها أن تكون انعكاسات لوجهة نظر أو إرادة أصحاب القوة الذين يسيطرون على محاور التنظيم السياسي و نشاطات مؤسساته المختلفة .

<sup>1</sup> محمد نصر مهنا، العلوم السياسية بين الأصالة والمعاصرة، الاسكندرية: مركز الدلتا للطباعة والنشر والتوزيع، 2002، ص 120-121.

غير أن هذا المنظور لقي انتقادات لدي الكثير من المفكرين الذين لا يؤمنون بان القوة وحدها قادرة على تفسير كل العلاقات و التفاعلات و النشاطات التي تدور في فلك السياسة العامة ضمن إطار المجتمع فضلا عن تداخل المضامين السياسية وغير السياسية للقوة دون التمييز بينها عند التعامل مع السياسات العامة.<sup>1</sup>

فلهذا النقد تأثير في بروز تيار آخر يعرف السياسة العامة من منطلق آخر يختلف تماما و هو أداء النظام

السياسي

## 2- مفهوم السياسة العامة من منظور أداء النظام<sup>2</sup>:

لقد وصف العديد من علماء السياسة النظام انه وحدة كلية تتكون من مجموعة وحدات أو نظم فرعية تشكل فيما بينها شقا من العلاقات المتبادلة في إطار تلك الوحدة الكلية حيث ذهب "دافيد أستون D.EASTON" في هذا الاتجاه فكان يرى أن النظام يتألف من مجموعة متغيرات تأثر فيما بينها. بالتالي اهتم بالسياسة العامة من وجهة تحليل النظام كنتيجة محصلة في حياة المجتمع من منطلق تفاعلها الصحيح مع البيئة الشاملة التي تشكل فيها المؤسسات و المرتكزات و السلوكيات و العلاقات أصولا لظاهرة السياسة التي يتعامل معها النظام السياسي، و عليه فهو يعرفها: "توزيع القيم (الحاجات المادية و المعنوية) في المجتمع بطريقة سلطوية أمرة من خلال القرارات والأنشطة الإلزامية الموزعة لتلك القيم في إطار عملية تفاعلية بين المدخلات input والمخرجات outputs و التغذية العكسية feedback.

فهذا التعرف يعطينا صورة عن بنية السياسة العامة أي علاقتها بالنظام السياسي وكل ما قد يحدث من تفاعلات و علاقات و صراعات و مساومات كما ننظر للسياسة كنسق يتفاعل مع باقي الأنساق الأخرى اخذ أو عطاء .

<sup>1</sup> فهمي خليفة الفهداوي، السياسة العامة: منظور كلي في البنية والتحليل، عمان: دار الميسرة ، 2001، ص 32.

<sup>2</sup> محمد نصر مهنا، النظرية السياسية والسياسة المقارنة، الاسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة، ص 100.

كما يرى أيضا جبرائيل الموند G.Almend بأن السياسة العامة هي محصلة عملية منتظمة من تفاعل المدخلات (مطالب+دعم من المخرجات (قرارات و سياسات) للتغيير من أداء النظام السياسي في قدرته الإستراتيجية التنظيمية التوزيعية الرمزية) من خلال القرارات و السياسات المتخذة.<sup>1</sup>

### 3- مفهوم السياسة العامة من منظور المؤسسي:

تغيير السياسة العامة وفق النموذج المؤسسي بمثابة نشاط يجري داخل الهياكل و المؤسسات الحكومية انطلاقا من أن الحياة السياسية في أي مجتمع تظل وثيقة الصلة بسلوك الأجهزة و السلطات الحكومية المتمثلة بالمؤسسات التنفيذية و التشريعية و القضائية و بالأحزاب السياسية، بل إن السياسة العامة لا تصدر إلا من خلال جهات رسمية مخولة و كذلك الحال بالنسبة لتنفيذها.

و تؤكد أهمية الدور الذي تلعبه المؤسسات الحكومية بالقول أن السياسة العامة هي وليدتها و احد مخرجاتها و ذلك ب: الإقلال من أهمية الدور الذي تلعبه المساهمة التي تقوم بها الأجهزة غير الحكومية، كما أن المؤسسات الحكومية هي التي تضفي على السياسة العامة ثلاث مهمات مميزة هي: الشرعية، العمومية و طابع الإلزام.

و تكمن أهمية النموذج المؤسسي في دوره على وصف و تحليل وظيفة الوحدات التي يتكون منها الجهاز الحكومي و الإجراءات التي يتبعها كل منها في كل مرحلة من مراحل رسم و تنفيذ و تقييم السياسة العامة .<sup>2</sup>

### المطلب الثاني: نشأة وتطور مفهوم السياسة العامة .

كان الاهتمام بقضايا المجتمعات وكيفية تنظيمها، يمثل جل العناية المكثفة التي اهتم بها الفلاسفة و العلماء و المفكرين السياسيين واستمر ذلك حتى منتصف القرن 19 حينما كان معظم الجمعيات الأوروبية تدرس السياسة كفرع من فروع الفلسفة

<sup>1</sup> محمد نصر مهنا، المرجع نفسه، ص 101.

<sup>2</sup> وصال نجيب العزاوي، مبادئ السياسة العامة، عمان: دار أسامة لنشر والتوزيع، ط1، 2004، ص 19.

اقتصرت على دراسة السياسة ذاتها ولم تهتم بالسياسة العامة ، لأنها لا تزال ضمن الإطار الفلسفي ، لكن بعدها بدا يتبلور علم السياسة و أصبح فرعاً من فروع العلوم الاجتماعية عقب استقلاله عن الفلسفة الأخلاقية .<sup>1</sup>

فقد حظي بالدعم العلمي، ذلك لان السياسة أصبحت جزءاً من النشاط الاجتماعي و النفسي للمجتمع و الظاهرة الاجتماعية، بعدها شهدت فترة ما بعد الحرب العالمية الثانية تطور في علم السياسة بصفة عامة و السياسة العامة بصفة خاصة ،بعد القطيعة التي أخذتها الثورة السلوكية مع المنهجية التقليدية و إعادة تعريف علم السياسة ،فبعد أن كان هو علم القوة أو الدولة أو السلطة ، أصبح مع السلوكيين هو علم التخصيص السلطوي للقيم .<sup>2</sup>

و بهذا برز التوجه السلوكي الجديد لعلم السياسة الحديث، و كذا التركيز الواضح على محتوى ومضمون السياسة العامة خلال تحليل اثر القوى الاجتماعية والاقتصادية و السياسية خصوصاً ن بالإضافة لتقوم نتائج و آثار السياسة العامة على المجتمع .<sup>3</sup>

زاد الاهتمام بموضوع السياسة العامة بعد الحرب الثانية، وتم التركيز على مفهومها و كيفية بلورتها والتبصر في أهدافها و مضامينها و حتى أساليب تنفيذها ضمن إطار تحليلي<sup>4</sup> هذا نتيجة تعاظم دور الدولة و ضرورة تدخلها في النشاط الاقتصادي لإعادة بناء الاقتصاد القومي ،فأصبحت في بعض الأحيان هي السلطة المهيمنة و

<sup>1</sup> فهمي خليفة الفهداوي، مرجع سابق ، ص 27.

<sup>2</sup> نصر عارف، ابستمولوجيا السياسة المقارنة: النموذج المعرفي، النظرية، المنهج، القاهرة: المؤسسة الجامعية للدراسات للنشر والتوزيع، 2002، ص 260.

<sup>3</sup> فهمي خليفة الفهداوي، مرجع سابق ، ص 28.

<sup>4</sup> Thomas R. Day, « **understanding public policy** ». 7Ed, New jersey : prentice Hall, engbood cliffs, 1992.

المنسقة لكافة الوظائف السياسية و الاجتماعية و الثقافية الأمر الذي قاد بعض المفكرين إلى القول إن هذا العصر هو عصر تدخل الدولة.<sup>1</sup>

وفي الخمسينات من القرن 20 اكتسب علم السياسة العامة معناه الاصطلاحي علميا على يد عالم السياسة "هارولد لازويل" harlods Lasswell الذي تناول بالدراسة في كتابه "من؟ يحصل على ماذا؟ متى؟ كيف؟" جوهر العمليات المتبادلة و التوزيعية للقيم و المنافع المتضمنة في رسم السياسات العامة و تنفيذها.<sup>2</sup>

و يقول لازويل "Lasswell" أن هناك اتجاهها واضحا في العلوم الاجتماعية يتجاوز الحدود التخصصية لتلك العلوم المختلفة ولهذا الاتجاه وجهان ،ففي الوجه الأول هناك اهتمام و تركيز على احتياجات عملية صنع السياسات العامة من المعلومات و هو يركز على عملية صنع السياسات و تنفيذها ، أما الوجه الثاني و الذي يهتم بتطوير محتوى المعلومات و تفسيرها لصانعي السياسات العامة فانه يقع خارج نطاق العلوم السياسية . ان هدف لازويل "Lasswell" وصفي ذلك لمحاولة توجيه معطيات العلوم الاجتماعية كأساس لعلوم صنع السياسات أي استخدام أدوات البحث الاجتماعي لدراسة وسائل صنع و تنفيذ السياسات العاملة.<sup>3</sup>

بعدها تطورت دراسات السياسة العامة فخلال الستينات شملت مختلف العلوم السياسية الاجتماعية و الاقتصادية وحتى مجالات علمية أخرى ،وانشأ دارسو السياسة العامة منظمة في الولايات المتحدة الأمريكية و فتحو مدارس في أمم أخرى ، خاصة بعد ظهور العديد من المشاكل السياسية ووجود تعارض بين العهود السياسية و مطالب جديدة ، كل هذا أدى إلى تحول الغربية من نظم حكم تسلطية الى نظم حكم ديمقراطية و

<sup>1</sup> حسن أبشر الطيب، الدولة العصرية دولة مؤسسات، القاهرة: الدار الثقافية، 2000، ص 18.

<sup>2</sup> Laurance J.R. Herson, « **Politique publique aux ETATS-UNIS ; theorie et pratique**, collection manuels,2000, serie Economie, Dirigé par Abdelkader Sid Ahmed, p6.

<sup>3</sup> أحمد مصطفى الحسين، تحليل السياسات مدخل جديد للتخطيط في الأنظمة الحكومية، دبي: مطابع البيان التجارية، 1994، ص 31.

دعي "مانويل manwell" إلى نشر الديمقراطية المباشرة و إتاحة فرص أكثر للمشاركة و الاستجابة للاحتياجات و المطالب الشعبية .

أما في بداية السبعينات فقد زاد الاهتمام بمخرجات النظام السياسي، بسبب تفاقم المشكلات الاجتماعية خاصة في الولايات المتحدة الأمريكية بين السود و البيض، وتورطها في حرب الفيتنام حيث ظهرت الحاجة داخل مؤسسات حكومتها إلى تحليل هذه المشكلات و فهمها، ومحاولة صياغة سياسات لمعالجتها، لذلك سرعان ما احتلت السياسات أهمية كبرى داخل مركز المعلومات والاستخبارات و مراكز البحوث بدءاً من مؤسسة (rand corporation) مروراً بمعهد "بروكيتز brokitz" و مختلف لجان الكونغرس و قام محللو السياسات في هذه المراكز بصياغة السياسات.<sup>1</sup>

المبحث الثاني: عناصر وخصائص السياسة العامة:

المطلب الأول: عناصر السياسة العامة:

1- المطالب الأساسية و الاحتياجات:

وهي الإجراءات التي تطالب الجهات العامة أو الخاصة الحصول عليها و إنجازها من قبل الموظفين الرسميين بخصوص قضية أو مشكلة معينة ، و هو ما يطرح على طاولة السياسة في الحكومة التي تأتي من قبل الأفراد و المواطنين بصرف النظر عن هويتهم و أجناسهم وانتماءاتهم، والتي تمثل الاحتياجات الاجتماعية المختلفة التي تعمل المنظمات الموجودة النظام السياسي كالجمعيات، الأحزاب، جماعات الضغط و الرأي العام، وسائل الإعلام على تنظيمها و تعيينها لتقدم في صورة معينة إلى الحكومة .

<sup>1</sup> سلوى الشعراوي جمعة، وآخرون، تحليل السياسات العامة في الوطن العربي، القاهرة: مركز الدراسات واستشارات الإدارة العامة، 2002، ص

فالمطالب المطروحة من طرف الأفراد و المواطنين تثير انتباه راسمي السياسة العامة و بالتالي تعد نقطة البدء

في صنعها.<sup>1</sup>

### 2- القرارات السياسية:

هي التي تتخذها الجماعات الرسمية، والتي تكون بمثابة توجيهات ومحتويات الإجراءات السياسة العامة أي ما يصدره المخولون قانونا و رسميا من الأوامر و القوانين للتعبير عن إرادة الحكومة المستجيبة للمطالب المقدمة كرد فعل ايجابي أو سلبي لها .

### 3- إعلان محتويات السياسة العامة:

وتمثل الخطابات والإعلانات الرسمية أو التفسيرات و التصريحات الحكومية العامة الموجهة للمجتمع أو للرأي العام للمعنيين و التي تعبر عن اتجاهات الحكومة وما تسوي وما ترغب القيام به لتحقيقها و كذا الموقف الحكومي الواضح إزاء المشاكل المطروحة كالتلوث و الجريمة وتبييض الأموال ، البطالة... الخ.<sup>2</sup>

### 4- مخرجات السياسة العامة:

وتمثل في البيانات و المؤشرات الملموسة الناتجة عن السياسات العامة، والتي تمثل ما تم انجازه نتيجة القرارات المتخذة و البيانات الوصفية ، وتعني ما تنجز الحكومة بالمقارنة بما تدعي انجازه مستقبلا، أيضا تمثل القرارات و الأفعال الواجب القيام بها و الملزمة التي تمثل ردود أفعال الحكومة المزمع تنفيذها بشكل فعلي و ظاهرة للأعيان ويمكن قياسها و متابعتها وتقويمها.

<sup>1</sup> محمد شلبي، المنهجية في التحليل السياسي، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1997، ص 195.

<sup>2</sup> فهمي خليفة الفهداوي، مرجع سابق ، ص 41.

5- آثار السياسة العامة:

هي النتائج التي يتلقاها من تطبيق السياسات العامة سواء كانت مقصودة أو غير مقصودة والتي تنجم عن الفعل و الامتناع عن الفعل أو تمثل صدى السياسة العامة في المجتمع وما تحققه من عوائد سواء بالرضى والقبول أو بالرفض، فلكل سياسة آثار معينة إذا كانت ناجحة وإيجابية فإنها حققت المصالح العامة رضى الشعب، أما إذا كانت آثارها سلبية وتجن عنها مضاعفات سلبية حينها لا بد من سياسة أو أخرى جديدة و جديدة وإعادة العملية من جديد .

6- السياسة العامة توازن بين الفئات والجماعات المصلحية:

تتأثر السياسة العامة بعدة قوى فاعلة و المتمثلة في مجموعات المصالح و الضغط التي تقيم و تشكل تحالفات للحفاظ على مصالحها وهذا ما يسمى تحالفات المثالثات الجديدة (بين مجموعات المصالح و اللجان التشريعية للسياسات العامة والوكالات والأجهزة الإدارية المنفذة لها) حيث تعتبر هذه المثالثات نتيجة طبيعية لسياسة أقطاب المصالح التي تعمل جاهدة في سبيل تطوير حجمها وفعاليتها السياسية.<sup>1</sup>

7- السياسة العامة قد تكون غير معلنة أو غير مؤطرة بقانون أو نظام:

بإمكان صانعي و راسمي السياسات العامة وضع سياسة عامة معينة و ذلك من خلال عدم فعل أي شيء و كأنهم يقومون و يؤدون شيئاً وهذا ما رآه "داي" حينما عرف السياسة العامة بأنها "اختيار الحكومة لما تفعله ومالا تفعله وذلك ضمن مجال معين"، فالسياسة العامة قد تأمر بتصرف معين كما قد تنهى عن القيام بتصرفات أخرى غير مقبولة ومرغوبة أو قد يكون عدم رسم السياسات أو عدم التزام هذه الأخيرة بالتصرف إزاء مشاكل أو قضايا معينة بمثابة توجيه الحكومة قد تتبنى مثلاً سياسة عدم التدخل أو رفع اليد في ميدان أو قطاع ما أو إزاء

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص 42



مشكلة أو قضية ما وفي هذه الأمور وذلك برغم من كون طبيعة السياسة العامة سلبية أم ايجابية و لها تأثيراتها على المعنيين بها.

#### 8- السياسة العامة تعكس الجدوى السياسية:

تعكس هذه الخاصية تقييما قريبا للآثار المتوقعة للسياسة العامة المتخذة قبل المباشرة لتنفيذها حيث تشكل جدوى مؤشرا هاما من مؤشرات جناح السياسة العامة من حيث تنفيذها و نتائجها بالتركيز على معطيات المؤشر التقويمي لجدوى السياسة العامة الذي يقوم على الإجابة على التساؤل التالي: إلى أي مدى تسفر أو سوف تسفر هذه السياسة العامة، عن تحقيق النتائج والأهداف المرجوة منه؟

ونخلص إلى أن السياسات العامة في غالب الأحيان تأخذ شكل خطط و برامج عمل تتولاها السلطات الرسمية و الغير رسمية وتلقي التأييد أو الرفض وهذا يرتبط بطبيعة النتائج والآثار الناتجة.<sup>1</sup>

#### المطلب الثاني: خصائص السياسة العامة .

إن لمفهوم السياسة العامة معطى عاما، في بلورة العلاقات وإقامة التفاعلات بين مكونات النظام الاجتماعي والسياسي، ككل بما في ذلك العلاقات و الممارسات المتجسدة عن السلوكيات للمؤسسة الرسمية، مما يدفع إلى القول بأن مضمون السياسة العامة يتجلى في خصائصها أو سماتها التي يمكن وصفها و التعرف على معالمها ومدلولاتها على وفق الآتي من الخصائص:

#### - إن السياسة العامة هي فعل للمؤسسة الحكومية:

أي أن السياسة العامة تمثل الخيارات الحكومية و النشاطات الرسمية المستمرة والمتطورة التي تؤديها المؤسسات فالحكومة هي التي تتبنى سياسة عامة معينة إزاء مشكلة أو قضية مجتمعية ،وتصدر بشأنها قانونا أو تعليمات

<sup>1</sup> سلوى الشعراوي جمعة، مرجع سبق ذكره، ص 111-112.

نظامية تحدد المسارات و الأنشطة والأهداف التي ستكون من مهام المؤسسات الحكومية المعينة تلك المشكلة أو القضية مثل السياسة العامة التي تتوجه بها الحكومة في مواجهة الفقر أو القضاء على البطالة..... وغيرها.

وتحصر الحكومة في هذا الخصوص على عدم التطرف و الانخراط أو أحداث القطيعة في برامج الأداء والأنشطة أو ضعف التنسيق بينها ولأن من أزم صفاه السياسة العامة هو قدرتها على إظهار الاستجابة الشرعية للمطالب السياسية أو الاجتماعية و توجيه عناية المسؤولين العموميين المعنيين ،نحو إجراءات عمل معين حيال تلك المطالب و بصورة دقيقة و تزامنية منتظمة ، في إطار من التفاعل النظمي لمنظومة العلاقات على أساس المدخلات (مطالب النظام) الاجتماعي و العمليات الحكومية في النظام السياسي والمخرجات (السياسات) و تفعيل دور التغذية العكسية الراجعة.<sup>1</sup>

#### - أن السياسة العامة ذات سلطة شرعية:

تمثل السياسة العامة بعدا هاما من أبعاد الالتزامات القانونية والشرعية حيث بمجرد إقرار سياسة عامة معينة من قبل صانعيها، لا بد وأن يصدر بشأنها قانون أو مرسوم ونظام يمنع بدوره أو يحرم، أو يجيز تصرفا أو سلوكا معيناً وفي ضوء ذلك يمكن التوصل إلى أن حقيقة السياسة العامة تمثل التزامات قانونية هي التي تميز السياسة العامة الحكومية عن السياسات الأخرى غير العامة

#### - السياسة العامة نشاط هادف ومقصود:

إن السياسة تشمل العمال الموجهة نحو أهداف مقصودة ولا تشمل تصرفات العشوائية والعفوية التي تصدر عن بعض المسؤولين فالسياسات العامة في ضوء الأنظمة السياسية لا تضمن أشياء تحدث آتيا.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> فهمي خليفة الفهداوي، مرجع سابق ، ص 46.

<sup>2</sup> جيمس أندرسون، صنع السياسات العامة، ترجمة عملي الكبيسي، عمان: دار الميسرة، ط1، 1999، ص 46.

- السياسة العامة استجابة واقعية ونتيجة فعلية:

السياسة العامة تعبر عن أمور ومسائل واقعية التي تشكل احتياجات و مطالب ملموسة ومحسوسة، ويجب وعليها أن تكون نتائج ومخرجات يمكن تطبيقها في الواقع ولا يجب أن تعبر عن أمور غامضة وغير قابلة للتطبيق، كإدعاء الحكومة عن نيتها للقيام بجهود في المستقبل دون أن يكون هناك ما يشير أو يبين المباشرة في العمل الحقيقي والفعلي، ذلك لأن السياسة العامة هي وعود وجهود قول وعمل كونها أيضا تقوم ببلورة مطالب وحاجات الأفراد بطريقة منظمة حيال مشكلة أو قضية قائمة، وذلك يستوجب الاتفاق والتوحيد في الاتجاهات لتحقيق ما ينبغي القيام بها وصولا إلى الهدف المطلوب.<sup>1</sup>

- السياسة العامة في خدمة المجتمع:

إن الحكومة الحديثة تمارس أنواعا متعددة من السياسات العامة في سبيل المصلحة العامة التي تمثل المصالح المختلفة لفئات المجتمع وبالتالي تنقسم السياسات العامة لمجموعتين أساسيتين:

1- السياسات العامة ذات الطبيعة المادية.

2- السياسات العامة ذات الطبيعة الرمزية.

المبحث الثالث: مراحل صنع وإعدادا السياسة العامة.

تتميز السياسة العامة التي يقررها وينفذها النظام السياسي بالتنوع والشمول والتغلغل الذي يمس كافة جوانب الحياة في المجتمع .

وصنع السياسات الحكومية و العامة لحل مشاكل المجتمع هي عملية سياسية في المقام الأول و تتميز بالصعوبة و التعقيد وتختلف طبيعة و إجراءات صنع السياسة العامة من دولة لأخرى تبعا للنظام السياسي و دور

<sup>1</sup> حسيبة غارو، دور الأحزاب السياسية في رسم السياسة العامة -دراسة حالة الجزائر من 1997-2007، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدول تخصص: تنظيمات سياسية وعلاقات دولية، تيزيوزو: جامعة مولود معمري، 2012، ص63.

الأجهزة الحكومية و غير الحكومية في كل منها ومعنى اقرب للموضوع يمكن القول أن السياسة العامة هي نتائج تفاعل ديناميكي معقد تم في إطار نظام فكري بيئي سياسي محدد تشترك فيه عناصر معينة رسمية و غير رسمية يحددها النظام السياسي أهمها: دستور الحكم، السلطة التشريعية، السلطة التنفيذية، القضائية الأحزاب السياسية، جماعات الدفع العام والخاص، الصحافة والرأي العام، والإمكانات والمواد المتاحة و طبيعة الظروف العامة للبلد.<sup>1</sup> و عليه فان الدول تتفاوت في كثير من التفاصيل و مع ذلك يمكن إبعاد إطار عام من المراحل التي تعتبر منهجا لرسم السياسة العامة، وينطوي هذا الإطار على المراحل التالية:

### المرحلة الأولى : تحديد و تعريف المشكلة (صياغة المشكلة)

حيث أن المشكلة أو القضية ذات الاهتمام المشترك في الوسط البيئي و الاجتماعي هي التي تدفع مجال السياسة نحو العناية بها، ولأجل التعرف على المشكلة، من حيث كونها مشكلة مثيرة للاهتمام ولتدخل السياسة العامة ، لا بد أن تكون متضمنة للحاجات التي بدورها تدفع الناس للتحرك و العمل و المطالبة، تغدو ذات منحنى سياسي، إلى جانب كونها متضمنة للبعد العام وليس للبعد الفردي الخاص ، ويحدد لنا (بيتر دركر - p.Druker ) ثلاث إجراءات أساسية لكيفية تعامل المحلل في السياسة العامة مع المشكلة في سبيل التعرف عليها و دراسة أبعادها من خلال ما يلي :

#### 1- تصنيف المشكلة:

وهل هي عامة أي متكررة يمكن مواجهتها بطرق معهودة، بناء على بعض القواعد و الأساليب السابقة ؟ أم أنها استثنائية فردية أو جديدة المظهر تشكل نوعا جديدا من المشاكل، لا يمكن معالجتها بالطرق التقليدية وإنما يتوجب تطوير برنامج أو نظام جديد مخصص لها؟<sup>2</sup>

<sup>1</sup> ثامر كامل محمد الجزرعي، النظم السياسية الحديثة والسياسات العامة (دراسة معاصرة في استراتيجيات إدارة السلطة) ، ط1، عمان: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، 2004، ص 159.

<sup>2</sup> فهمي خليفة الفهداوي، مرجع سابق ، ص 100.

## 2- التعرف على المشكلة:

أي تحديدها ومنحها التفسيرات المناسبة لها و المعبرة عن جميع حقائقها حول ما الذي يحدث بالضبط؟ وما الذي له علاقة فعلية بما يحدث؟ و ما هو جوهر أو مفتاح المشكلة و هذه الأسئلة تتماثل مع قوانين التشخيص الطبي في تعريف المشكلة جيدا

## 3- تحديد الجواب على المشكلة :

أي تحديد المعايير الواضحة و الخاصة بما يجب على الإجراء المتخذ أو القرار أن ينجزه؟ وما هي الظروف الحدية للمشكلة؟ و ما هي الشروط المحددة المتوجبة على القرار و الإجراء أن يليها؟ فتلك الإجراءات تعد قواعد عمل المحلل للسياسة العامة لأجل التوصل إلى الحل المناسب للمشكلة المعروضة .

## المرحلة الثانية: تجميع البيانات و المعلومات حول مشكلات السياسة العامة.

حيث ينبغي أن تستند الحلول اللازمة للمشكلة في السياسة العامة إلى محصلة وافية من المعلومات المساعدة على الإحاطة التامة بالمشكلة .

وعليه فان بلورة سياسة عامة جديدة أو لاحقة تكفل حلا سديدا لمشكلة معينة قائمة تعتمد بالدرجة الأولى على طبيعة المعلومات الوافية و الحقيقية بالكم و النوع و التي يمكن محلل السياسة العامة من الرجوع إليها في تحليلاته و اختبارات و في سبيل تمكنه من تجميع المعلومات المتكاملة التي يحتاج إليها بحيث على محلل السياسة العامة أن يلتزم بها في أسس متمثلة في <sup>1</sup>:

- التفكير الدقيق المستمر بالمشكلة ،لضمان دقة تحديد مصادر المعلومات المرتبطة بتلك المشكلة .
- ضرورة الاستشارة مع ذوي الخبرات في سبيل الحصول على معلومات إضافية من فهم حدود المشكلة و ظاهرتها كمتعكسة مع الظرف الطبيعي والاعتيادي.

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص 101.

- حسن استخدام المعالجات الإحصائية لتوظيف المعلومات ذات الدلالات الواضحة بالاستناد إلى مقاييس الموضوعية و الصدق و الثبات بما يعطي فاعليتها في إعطاء القرارات و التقييمات الجيدة للخيارات و التفصيلات.

ومن اجل تحقيق الفائدة من المعلومات بحيث أن تتوافر فيها الخصائص التالية<sup>1</sup>:

1- الدقة و الموضوعية.

2- الشمولية: أي القدرة على الاتصال بطبيعة المشكلة و العناصر المؤثرة فيها والمتأثر بها.

3- الملائمة: أي القدرة المعلوماتية على إعطاء الدلالات و الآثار التي تسهم في الإحاطة بأبعاد المشكلة و

تحديد أفضلية البدائل الممكنة على الحلول.

### المرحلة الثالثة: بلورة السياسة العامة (وضع البدائل).

يتم في هذه المرحلة إيجاد حل للمشكلة و ذلك بوضع حلول و اقتراحات أولية مبنية على المعلومات المقدمة في المرحلة السابقة و هنا يتم طرح سؤالين جوهرين هما: هل يتم ترك المشكلة على ما هي عليه ؟ أم يتم التدخل لحلها ؟ فإذا كان الجواب يشير إلى ضرورة التدخل و الحل فلا بد هنا من طرح ووضع البدائل للحلول و بالتالي فوضع البدائل هي عملية علاجية، أما محلل السياسة العامة فيتلقى أوامر من الجهات الرسمية التي تطرح السياسات و بالتالي دورة (محلل السياسة العامة) هو إيجاد حل للمشكلة و ليس التنبؤ لمشكلات مستقبلية و المساهمة في وضع سيناريوهات وقائية لحلها و تطرح هذه المرحلة عدة أسئلة مثلا: ما هي الخطة المناسبة للتعامل مع المشكلة ؟<sup>2</sup> ما هي الأهداف ؟ ما هي منافع و تكاليف الخيارات المطروحة ؟ ما هي الآثار الإيجابية و السلبية المتوقعة لكل بديل و قد يكون أول البدائل التي يفكر بها صانع السياسات هو الامتناع عن القيام بأي عمل (سياسة سلبية)،

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص 102.

<sup>2</sup> أحمد مصطفى الحسين، مرجع سابق، ص 256.

فان كاتب الحالة الاقتصادية العامة تدعو للتقشف فمن المحتمل أن يكون القرار أو السياسية السالبة هو الأمر الأكثر احتمالاً.

وتتطلب هذه المرحلة دراسة و تحليل عميقين، سواء تعلق الأمر بصنع السياسات (من رسميين وشخصيات وزارية) و لكن الدور الأساسي يرجع إلى محلل السياسة العامة الذي يعد دوره من لب المراحل السياسية العامة و ذلك من خلال موقع محلل السياسة العامة في الجهاز الحكومي فقد يكون شخصا و موظفا حكوميا أو مستشار لدى الحكومة و بالتالي تخلق أساليب التحليل و طرح البدائل و تغيير هذه المرحلة(نقطة المنتصف) في عملية و مراحل صنع السياسة العامة كونها توظف معطيات المرحلة السابقة من بيانات ومعلومات وأيضا معطيات المرحلة الموالية من قدرات و خيارات و تطورات صناعات و محلي السياسة العامة لوضع سياسة العامة بشأن مشكلة أو قضية ما .

و ذلك في إطار مختلف النماذج التي يستخدمها صناعات السياسة في عملية وضع الحلول و إعداد البرامج و الخطط ويتم ذلك في جو من الرشد بمعنى اختيار الحلول التي تشمل أكبر عدد ممكن من الأفراد و الشرائح في المجتمع والتي توفر فوائد كبيرة أي تجنب حلول و سياسات تترك آثار جانبية وتتطلب تكلفة كبيرة ، و هذا لا يعني التضحية بالقيم الاجتماعية في سبيل تعظيم الكسب المادي فالرشادة و العقلانية تجمع كل ما يجري في البيئة و تعد من المتطلبات الأساسية و المحورية و الهامة في وضع البدائل و الحلول.<sup>1</sup>

#### المرحلة الرابعة: صياغة السياسة العامة .

ترمز خطوة إدراج المشكلة في جدول أعمال الحكومة إلى اعتراف المسؤولين بوجود هذه المشكلة ، وبالتالي انتقال المسؤولية في حل المشكلة من نطاق النشاط الشعبي غير الرسمي إلى نطاق العمل الحكومي الرسمي ن غير أن هذا لا يعني بالضرورة وجود اتفاق في الرأي على طبيعة المشكلة أبعادها و آثارها السلبية التي يعاني منها أفراد

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص 257.

المجتمع ، بل عادة ما يواجه المسؤولين السياسيين عددا من التعاريف و المفاهيم يعكس كل منها وجهة نظر جماعة.

و على الرغم من صنع السياسة العامة نشاطا تمارسه الحكومة باعتبارها المسؤولة عن إيجاد حل للمشكلة فان ذلك لا يتم بمعزل عن دور أجهزة و جماعات و أفراد خارج الحكومة لذلك يمكن تقسيم المشتركين في صنع السياسة العامة إلى مجموعتين رئيسيتين :

### المجموعة الأولى:

حكومية و تضم الأفراد الذين يتمتعون بالصلاحيات القانونية التي تسمح لهم بالمشاركة في صنع السياسة العامة وذلك من خلال السلطة التنفيذية و التشريعية فالأولى في مقدمتها مجلس الوزراء والمختصين باعتبارهم المسؤولين دستوريا عن صنع السياسة العامة و الإشراف عليها و كذلك الوزارات و المؤسسات واللجان التي يشكلها رئيس الحكومة أو الوزير لدراسة المشكلة و تقديم المقترحات بشأنها ، أما السلطة التشريعية فهم الذين يقومون بالدور المركزي لتشريع القوانين و صنع السياسات في النظام السياسي.

### أما المجموعة الثانية :

فهي مجموعة غير رسمية نجد في مقدمتها الأحزاب و جماعات الضغط التي تسعى إلى الاهتمام بمشكلة معينة و اقتراح حلول لها ، و كذلك الجمعيات المهنية التي تلعب دورا رئيسيا في صنع السياسات التي تقع في نطاق تخصصها .

### المرحلة الخامسة: اعتماد و تنفيذ السياسة العامة.<sup>1</sup>

تتميز هذه المرحلة باختبار الحكومة أو الوحدة القرارية المختصة لاقتراح أي بديل واحد باعتباره أفضل البدائل لحل المشكلة المطروحة ولأكثر انسجاما مع توجيهات النظام السياسي ويتضمن تحقيق أكبر قدر من

<sup>1</sup> تامر كامل الخزرجي، مرجع سابق، ص 9.



التوفيق بين الآراء وأعلى درجة من الرضا العام والقبول ويتضمن اعتماد السياسة العامة إصدارها في الشكل القانوني الذي يكسبها شرعية ويضفي عليها قوة الإلزام و هذه الخطوط تعد ضرورة لازمة وسابقة لوضع الترقية و قد يعبر عن هذا الإقرار في صورة تصريح أو خطاب رسمي لرئيس الدولة او في صورة قرار حكومي أو إداري.

و يبقى مهما الإشارة إلى أن النظام السياسي في سعيه لإيجاد حل مناسب للمشكلة يعتمد ليس فقط على الحكمة السياسية لصانعي القرار في التوفيق بين وجهات نظر متعارضة و لكنه يعتمد بنفس الدرجة من الأهمية على إتباع أساليب علمية موضوعية للوصول إلى استخلاص أفضل أسلوب بديل يحقق حل المشكلة بأعلى درجة من الكفاءة و اقل تكاليف في الوقت و الجهد و التكلفة المادية و يعد هما في مرحلة التنفيذ ترجمة قرار السياسة العامة إلى خطط و برامج عمل محددة و تنفيذ الأوامر الشرعية للسياسة من خلال البرامج العامة و كثيرا ما يعبر ذلك التنفيذ عن انجازات البيروقراطية الحكومية و أداؤها.

وتنفيذ السياسة العامة هو توزيع الأنشطة و تقاسيم الصلاحيات كل حسب دائرة تخصصه أو نطاق إقليمه الجغرافي و هي لا تنفذ مباشرة أو مرة واحدة فور انتهاء تشريع السياسة و لكن يتم ذلك وفق أوامر تنفيذية التي تسمح بوصول السياسات إلى المستويات الدنيا في الجهاز الإداري في الدولة ونتيجة لنقص الوقت و المعلومات و الخبرات يقوم المشرعون بتحويل بعض الصلاحيات لتنفيذ السياسات للإدارات أي مشاركة المسؤولين التنفيذيين في الأجهزة الإدارية كما تشارك السلطة التشريعية من خلال ضغطها على الإدارة العامة كما تحدد مساراتها ومبرراتها ، كما تتولى اللجان التابعة للسلطة التشريعية مراجعة اللوائح و العمل الإجرائي إضافة إلى ميزانيتها السنوية التي يجب أن تحضى بموافقة السلطة التشريعية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص 10

للقضاء و المحاكم أيضا دور أساسي في تنفيذ السياسة العامة من خلال وحدات إدارية تتمتع بسلطة إجراء التحقيقات و تطبيق اللوائح القانونية سواء كانت هيئات عمومية أو مستقلة<sup>1</sup> وكذا نجد وسائل الإعلام التي تقوم بحث المنفذين ببذل جهود إضافية كما تتخذ أيضا كمرقب لتطبيق السياسة عن طريق كشف التلاعبات و نشر التقارير المزيفة و إظهار المعنيين الأعيان و نفس الشيء تقوم به الجماعات الضاغطة و الأحزاب السياسية .

و بالتالي لا يمكننا حصر كل الأطراف التي تتدخل في السياسة العامة أو التأثير فيها حيث تخلف تأثير الجهات المعنية بحسب موقع هذه الجهة في نظام السياسي و قدراتها و إمكانياتها المالية و السلطوية.<sup>2</sup>

### المرحلة السادسة: تقييم السياسة العامة.

بعد تنفيذ البديل لا بد من التأكد من فعاليته مما يتطلب المراقبة والتقييم و بذلك يتم تحديد مدى مساهمته في حل المشاكل واكتشاف الانحرافات منذ البداية يهدف معالجتها قبل أن تستفحل.

#### 1- تعريف التقييم:

التقييم هو القيام بجمع و تحليل و ترجمة المعلومات المتعلقة بالتنفيذ و تأشير الإجراءات أو التدابير في وصفية اجتماعية، على جانب تحضير معايير جديدة أي أن التقييم هو عملية منظمة تقوم بها مجموعة من الفواعل الرسمية وغير الرسمية بحيث تمارس من طرف صناعات السياسة العامة ومنفذوها والمتخصصين والاستشاريين و المنتفعين بالسياسة العامة محل التقييم و حتى المتأثرين بها.

مستلزمات عملية التقييم: تستلزم هذه العملية توفر العناصر التالية:

#### 1- المعرفة الجيدة بالسياسة العامة المراد تقييمها.

#### 2- تحديد الجهات المكلفة بعملية التقييم وتزويدها بالإمكانيات المادية والمالية وحتى المعلوماتية .

<sup>1</sup> أحمد رشيد، نظرية الإدارة العامة، القاهرة: دار المعارف، 1987، ص 118.

<sup>2</sup> دور الإعلام والصحافة في رسم السياسة العامة، محاضرة ألقيت على طلبة السنة الرابعة قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية في أبريل 2009 في مقياس السياسة العامة، جامعة مولود معمري، تيزي وزو.

3- وضع خطة دقيقة و واضحة لعملية التقويم والعمل على تنفيذها.

4- وضع المعايير والمقاييس الواجب اعتمادها في عملة التقويم و ضرورة الالتزام بها.

5- تحديد وحصر الأهداف و المقاصد الفعلية من عملية التقويم.<sup>1</sup>

أهداف عملية التقويم:

تسعى عملية التقويم إلى:

- تقوية المعرفة بآثار العمل العمومي من خلال مقارنة النتائج السياسية بالأهداف المحددة

- معرفة الكفاءة التي تدار بها البرامج الحكومية مما يساعد صانعي السياسات على توزيع المواد العامة

بشكل جيد على البرامج والسياسات الاجتماعية.

- دعم برنامج أو سياسة من ناحية سياسية أو العمل على مراجعة الأداء في سياسة ما يعرض إلقاء اللوم

على جهة معينة تسببت في فشل هذه السياسة وقد يترتب عن ذلك إلغائها أو تغيير قياداتها و عليه يمكننا القول

أن تقويم يتمحور حول أربعة محاور أساسية و "سيرورة البناء" من خلال تحديد أهداف البرامج و معاينة تماسكه

بالمقارنة مع التوقعات الإدارية

- تحليل قيمة التدخل العمومي من خلال الأخذ بالحسبان التأثير الفعلي لهذه السياسات على السياج

الاجتماعي و الاقتصادي.

- تصور أو وضع نظام للمتابعة، انطلاقا من المعايير المحددة تبعا الأهداف الدقيقة للبرامج و السياسات.

- وضع مجموعة من التوصيات، بهدف تفعيل هذا التدخل وما يترتب أو ينتج عنه أي السعي إلى إعادة

توجيه البرنامج أو السياسة نفسها أو وضع سياسات مستقبلية.<sup>2</sup>

انواع التقويم:

<sup>1</sup> أحمد مصطفى الحسين، مرجع سابق، ص 131-132.

<sup>2</sup> فهمي خليفة الفهداوي، مرجع سابق، ص 318-320.

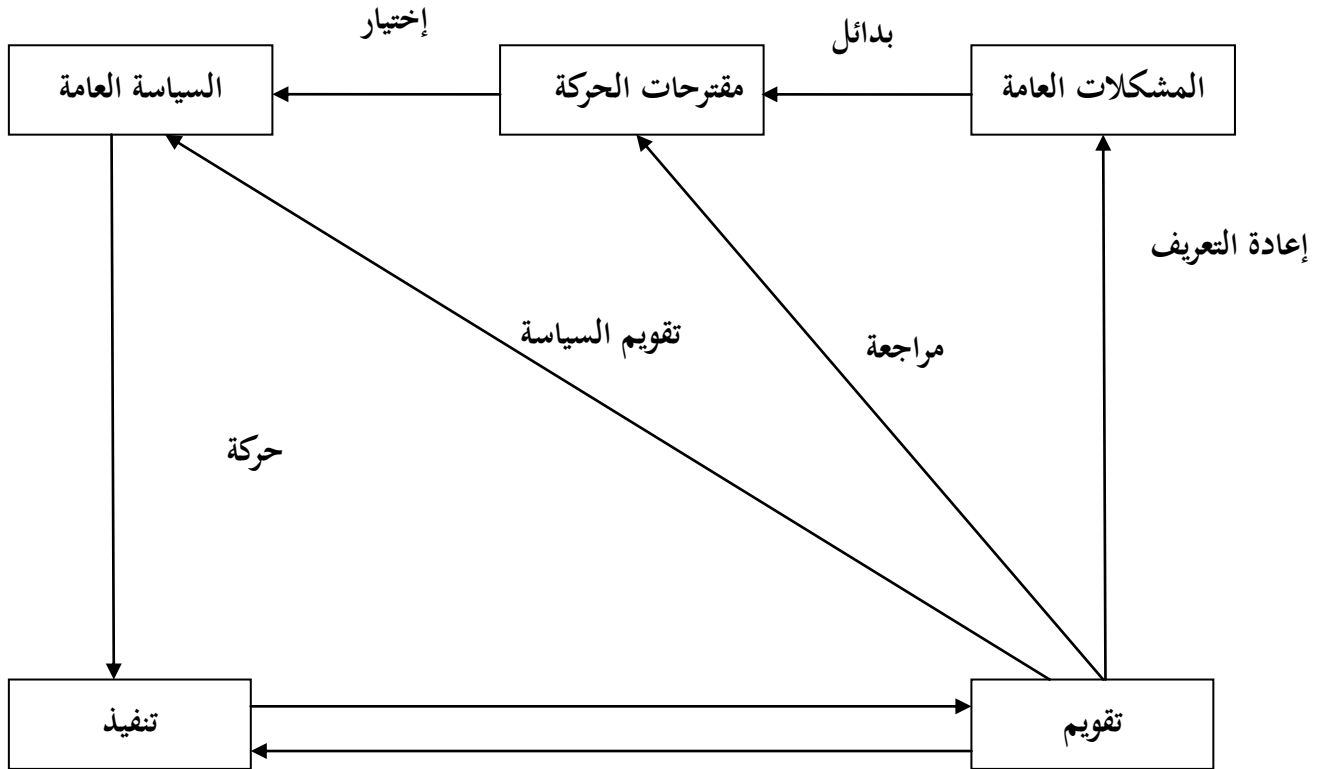
- التقييم السابق للتنفيذ التقييم القبلي: يتم الاهتمام فيه بجدوى السياسة قبل تنفيذها.
- التقييم الملازم للتنفيذ التقييم الوسطي: ويضم دراسة التكلفة، التشغيل، تطوير و تحسين عملية الأداء.
- التقييم اللاحق للتنفيذ: يحدد نجاح أو فشل السياسة.
- التقييم الاستراتيجي: يهدف تحقيق الفاعلية في التنفيذ حيث يمكن إدخال التعديل على السياسات لردم الهوة بين الأداء و التخطيط من جهة و النظرية و التطبيق من جهة أخرى.
- تقييم الفاعلية: أي مدى قدرة السياسة أو البرامج على تحقيق الأهداف.
- تقييم السياسة: أي الحصول على أقل نفقة ممكنة.
- تقييم النتائج والآثار من حيث السلبية أو الإيجابية.
- معايير التقييم: تعد المعايير أمر مهم في عملية التقييم لأنها وسائل للتحقيق من تحقق السياسة العامة لأهدافها وتشمل
- 1) المعيار الاقتصادي: يؤكد على التقليل من الإنفاق الحكومي ومن عيوبه، وهو عدم تمكن احتساب زيادة الإنفاق و المنافع التي تتخلى عنها كنتيجة لخفض الإنفاق.
- 2) الكفاءة: تعني مستوى الإنجاز أو النتائج مقاس بالمقارنة بالمدخلات، ويشمل التعريف على مواصفات معينة الأشياء التي سوف يتم إنجازها.
- 3) الفعالية: تقيس المقدار الذي تم إنجازه من الأهداف.
- 4) العدالة: من حيث التوزيع العادل للمنافع بين مختلف الشرائح وتستخدم عدد من المقاييس في كيفية توزيع المواد والثروات.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> أحمد مصطفى الحسين، مرجع سابق، ص 135.

5) الشرعية القانونية: من حيث مطابقة هذه السياسات إلى التشريعات والقوانين و اللوائح المنظمة لتلك

السياسات أو البرامج.<sup>1</sup>

دورة السياسات العامة



<sup>1</sup> المرجع نفسه.

### خاتمة الفصل:

تلعب السياسة العامة دور بالغ الأهمية في تشكيل الحاضر ووضع الأسس الأولى للمستقبل للنهوض بالدولة وتنميتها في كل المجالات والنواحي.

لقد أدركت الحكومات بأنها بحاجة ماسة إلى دعم ومساندة شعوبها لما تتخذه من قرارات وماتقوم به من أعمال مختلفة، حيث تسعى إلى حل مشاكلهم المتعددة خاصة منها اليومية وهذا من خلال مجموعة من البرامج تقوم بطرحها ويطلق عليها اسم السياسات العامة بحيث أن هذه السياسات تتميز بشمولية نتائجها الشرائح من المجتمع إن لم يكن كله، لهذا تحتم الاهتمام بها وعليه يمكن القول أن رسم السياسات العامة تتطلب دراسة خاصة من طرف الحكومات.

الفصل الثالث:

شخصية القائد رجب

طيب أردوغان

مقدمة الفصل:

في ظل بيئة عالمية تشتت بالتحول المتسارع وبشكل غير منتظم فضلا عن صعوبة التنبأ بما قد يحصل خلال مدة قصيرة من الزمن، يتوجب إيجاد قيادة إدارية قادرة على مواكبة كل هذه التغيرات والتحكم فيها.

فالقيادة هي مفهوم ملموس بأي نتائج غير ملموسة والقائد لا بد له أن يتمتع بكاريزما سياسية وبقوة شخصية وبمميزات الزعامة من الحزم وحسن الإدارة والقدرة على التوجيه فهو ما نجده في شخصية الزعيم التركي رجب طيب أردوغان (**Recep Tayyip Erdogan**) وهو ما سنتناوله في هذا الفصل.



## المبحث الأول: رجب طيب أردوغان (Recep Tayyip Erdogan):

ولد في 26 فبراير 1954 هو رئيس تركيا الثاني عشر والحالي منذ أغسطس 2014، ورئيس وزارة تركيا من مارس 2003 حتى أغسطس 2014، وقبل هذا كان عمدة مدينة إسطنبول التركية منذ 1994 إلى 1998 وعضو حزب العدالة والتنمية الذي يملك غالبية مقاعد البرلمان التركي، يعتبر أحد أهم المسؤولين في العالم الإسلامي.

كان أردوغان لاعب كرة قدم شبه محترف من عامي 1969-1982 وكان يلعب لصالح نادي "قاسم باشا" وذلك أن يتم إنتخابه عمدة لبلدية مدينة إسطنبول من قبل حزب "الرفاه" الإسلامي في عام 1994 وفي عام 1998 إتهم أردوغان بالتحريض على الكراهية الدينية وتم إيقافه من منصبه وحكم عليه بالسجن لمدة 10 أشهر بسبب إقتباسه من شعر تركي أثناء إلقائه خطاً في سعد.

## المطلب الاول: الطفولة والدراسة

ولد أردوغان في 26 فبراير 1954 في إسطنبول تعود أصوله إلى مدينة طرابزون أمضى طفولته المبكرة في محافظة ريزة على البحر الأسود ثم عاد مرة أخرى إلى إسطنبول وعمره 13 سنة، نشأ أردوغان في أسرة فقيرة فقد قال في مناظرة تليفونية مع "ديتير بايكال" رئيس الحزب الجمهوري ما نصه " لم يكن امامي إلا بيع البطيخ والسميطر في مرحلتي الابتدائية كي أستطيع معاونة والدي وتوفير من مسروفات تعليمي، فقد كان والدي فقير".<sup>1</sup>

<sup>1</sup> راغب السرجاني، قصة أردوغان، ط4، القاهرة: أفلام للنشر والتوزيع والترجمة، 2011، ص 43.

دراسته: درس في مدارس "إمام خطيب" الإسلامية الدينية، ثم تخرج من كلية الإقتصاد والعلوم

الإدارية في جامعة مرمره

عمل أردوغان رئيساً لوزارة تركيا منذ 14 مارس 2003 ورئيس حزب العدالة والتنمية الذي

يملك غالبية مقاعد البرلمان التركي، وكان قد خدم قبلها كعمدة لإسطنبول في الفترة

من 1994 إلى 1997 ويعتبر أحد أهم المسؤولين في العالم الإسلامي.

### المطلب الثاني: إلتحاقه بالسياسة:

انضم أردوغان إلى حزب الخلاص الوطني بقيادة نجم الدين اربكان نهاية السبعينات، لكن مع

الانقلاب العسكري الذي حصل في 1980 تم إلغاء جميع الأحزاب، وبحلول عام 1983 عادت

الحياة الحزبية إلى تركيا وعاد نشاط أردوغان من خلال حزب الرفاه، خاصة في محافظة إسطنبول

وإستطاع أن يفوز في هذه الإنتخابات خاصة مع حصول حزب الرفاه في هذه الإنتخابات على عدد

كبير من المقاعد.<sup>1</sup>

### السياسة الداخلية:

بعض المناصب التي تقلدها "أردوغان"

- تأسيس حزب العدالة والتنمية

- رئيس بلدية إسطنبول 1994

- رئيس للوزارة من 2003 .

<sup>1</sup> حسين بسلي، عمر أوراي، رجب طيب أردوغان قصة زعيم، ط1، بيروت: الدار العربية للعلوم، 2011، ص 318.

## 1- تأسيس حزب العدالة والتنمية:

عام 1998 إتهم أردوغان بالتحريض على الكراهية الدينية تسببت سجنه ومنعه من العمل في الوظائف الحكومية ومنها الترشيح للانتخابات العامة بسبب إقتباسه أبيات من الشعر تركي تناد خطابا جماهيري يقول فيه. مساجدنا ثكناتنا قبائنا خوداتنا مآذننا حرابنا والمصلون جنودنا هذا الجيش المقدس يحرس ديننا، لم تكن هذه القضية أردوغان عن الإستمرار في مشواره السياسي بل نبهته هذه القضية إلى كون الإستمرارية في هذا الأمر قد يعرضه للحرمان للأبد من السير في الطريق السياسي، كما حدث لأستاذه "نجم الدين اربكان" فأغتتم فرص حظر حزب الفضيلة لينشق مع عدد من الأعضاء منهم عبد الله غول وتأسيس حزب العدالة والتنمية عام 2001.

منذ البداية أراد أردوغان عن نفسه أي شيعة بإستمرار صلة الأيدولوجية مع أربكان وتياره الإسلامي الذي أغضب المؤسسات العلمانية مرات عدة، فأعلن ان العدالة والتنمية سيحافظ على أسس النظام الجمهوري ولن يدخل في مباحكات مع القوات المسلحة التركية وقال: "سنتبع سياسة واضحة ونشطة من أجل الوصول إلى هدف الذي رسمه أتاتورك لإقامة المجتمع المتحضر والمعاصر في إطار القيم الإسلامية التي يؤمن بها 99% من مواطني تركيا".

## 2- رئيس بلدية إسطنبول 1994<sup>1</sup>:

فاز رجب طيب أردوغان برئاسة بلدية إسطنبول عام 1994 وعمل على تطوير البنية التحتية للمدينة وإنشاء السدود ومعامل تحلية المياه لتوفير مياه شرب صحية لأبناء المدينة وكذلك قام بتطوير

<sup>1</sup> راغب السرجاني، مرجع سابق، ص 57.

أنظمة المواصلات بالمدينة من خلال أنشطة شبكة مواصلات قومية وقام بتنظيف الخليج الذهبي (مكب نفايات سابق) وأصبح معلم سياحي كبير وبهذه الطريقة استطاع أردوغان تحويل مدينة إسطنبول إلى معلم سياحي كبير، لا يمكن وصف ما قام به إلا بأنه إنتشل بلدية إسطنبول من ديونها التي بلغت ملياري دولار إلى أرباح وإستثمارات نمو بلغ 7% بفضل عبقرته ويده النظيفة وبقره من الناس لاسيما العمال ورفع أجورهم ورعايتهم صحيا واجتماعيا.

خلال فترة رئاسته بلدية إسطنبول حقق أردوغان إنجازات للمدينة، الأمر الذي أكسبته شعبية كبيرة في عموم تركيا، لكن هذه الشعبية لم تتسح له حيثما خضع لإجراءات قضائية من قبل محكمة أمن الدولة في عام 1998 إنتهت بسجنه بتهمة التحريض على الكراهية الدينية ومنعه من العمل في وظائف حكومية ومنها طبعا الترشيح للإنتخابات العامة.

### 3- رئيس للوزراء 2003:

خاض حزب العدالة والتنمية الإنتخابات التشريعية عام 2002 وحصل على 323 نائبا مشكلا بذلك أغلبية ساحقة، لم يستطيع أردوغان ترأس حكومته بسبب تبعات سجنه وقام بذلك المهمة عبد الله غول، تمكن في مارس 2003 من تولى رئاسة الحكومة بعد إسقاط الحكم عنه.<sup>1</sup>

بعد توليه رئاسة الوزارة عمل على الإستقرار والأمن السياسي والإقتصادي والإجتماعي في تركيا وتصالح مع الأمن بعد عداء تاريخي وكذلك فعل مع اليونان، وفتح جسور بينه وبين اذربيجان وبقية الجمهوريات السوفيتية السابقة وأرسى تعاونا مع العراق وسوريا وفتح الحدود مع العديد من الدول

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص 58.

العربية تأشيرة الدخول وفتح أبوابا إقتصادية وسياسية وإجتماعية وثقافية مع عدد من البلدان العالمية وأصبحت مدينة إسطنبول العاصمة الثقافية الأوروبية عام 2009 أعاد مدن وقرى الأكراد أسمائها الكردية بعدما كان ذلك محضورا وسمح رسميا بالخطبة باللغة الكردية.

#### 4- أردوغان و رئاسة الجمهورية<sup>1</sup>:

كان أول رئيس تركي ينتخب عن طريق الاقتراع المباشر وقد فاز منذ الجولة الأولى متغلبا على منافسيه بنسبة 52% ، ومؤكدا على شعبيته التي لم تتغير رغم الاحتجاجات ، وفي هذه الأيام رغم كل الضغوط يتابع مسيرته بافتتاح مشاريع كبرى في كافة المجالات تنهض بتركب تعليميا و اقتصاديا و ثقافيا للوصول إلى هدف 2023.

#### 1) القصر الجهوي الجديد:

انتقل "رجب طيب أردوغان" إلى القصر الجديد في منطقة "بش تبه" بالعاصمة التركية أنقرة وبمجرد وصوله إلى الرئاسة، وإقامته فيه على الرغم من عدم اكتمال أعمال بنائه، حيث عقد اجتماع الأمن القومي لأول مرة في القصر الجهوي وقد هاجمت أحزاب المعارضة و بالأخص حزب الشعب الجمهوري واتهمت "أردوغان" بالاسراق في بناء القصر وعدم الحاجة إليه بينما دافع المؤيدون عن الحزب أن القصر ليس مخصصا لشخص رئيس الجمهورية بل يمثل المقام ويتميز القصر بأنه محصن ضد الهجمات النووية والمتفجرات، كما انه يحمل صفة أكبر قصر رئاسة في العالم.

<sup>1</sup> -www.turkey-post./p-70 733 – 28/08-2015

## 2) زيارات خارجية وداخلية:

في العام الأول من رئاسته قام رئيس الجمهورية بـ 36 زيارة إلى 33 دولة من ضمنها كوبا، حيث كان أول رئيس جمهورية يقوم بزيارتها، كما زار جمهورية قبرص والمملكة السعودية بزيارتين في سنته الأولى، وإلى جانب زيارته الخارجية فقد قام أردوغان بزيارة إلى 74 محافظة داخل تركيا حيث زار اللاجئين السوريين غازي عنتاب وقام بزيارات منها إلى ريزا، و طرابزون.... ، كما قام بأخرى إلى كل من ماردين و فارس.

## 3) استقبال زعماء الدول:

استقبل رئيس الجمهورية "رجب طيب أردوغان" 11 زعيما لدول مختلفة في المجمع الرئاسي الجديد في "بش تبه" حيث استقبل في أول زيارة رئيس الفاتيكان البابا فرانسوا، وجهاز فريقا للاستقبالات الرسمية بالأزياء التركية المتعاقبة تاريخيا كما استقبل أردوغان في الذكرى المؤوية لمعركة جناف قلعة أو غاليبولي العديد من الشخصيات الرسمية ورؤساء الدول منهم الأمير تشارلز ولي عهد بريطانيا.<sup>1</sup>

## 4) علاقته بحزب العدالة والتنمية بعد وصوله إلى رئاسة الجمهورية:

أبحت علاقة الرئيس "رجب طيب أردوغان" محل اعتراض كبير لدى أحزاب المعارضة الذين يدعون أن أردوغان شارك في الحملة الانتخابية للحزب، وانه لم يكن في موقف حياء، كما ينص الدستور التركي، بينما دافع حزب العدالة والتنمية و أردوغان عن هذا الأمر بأن صلاحيات رئيس الجمهورية محددة بالدستور، وأنه لم يتم بالتعدي على مواد الدستور.

محطات مع القوانين والإصلاح:

<sup>1</sup> المرجع نفسه.

على الصعيد القانوني وقع رئيس الجمهورية أردوغان 103 قانون، كما قام بتعيين 49 عميد جامعة و 9 أعضاء في التعليم العالي إلى جانب قيامه بالعفو عن 3 مساجين، كما دعا أردوغان بشدة إلى التحول من النظام البرلماني إلى النظام الرئاسي والتحول إلى 400 نائب.

كما اعترض على استقالة رئيس الاستخبارات العامة "هاكان فيدان" وإعادةه إلى منصبه كما اعترض على قانون محاسبة الحكومة والهيئات الحكومية أمام الرأي العام خاصة فيما يتعلق بإبداء أموال العاملين بالحكومة و تثبيتها من قبل الحكومة.<sup>1</sup>

#### 4- أردوغان ورئاسة الجمهورية

الأستاذ حسين لقرع، هل يفرض العلمانيون دكتاتورية الأقلية على تركيا، جريدة البصائر، العدد 667، 23 جوان 2013، ص 04.

#### السياسة الخارجية:

#### 1-أردوغان وحرب غزة 2009

كان موقف أردوغان موقفاً حازماً ضد حرق إسرائيل للمعاهدات الدولية وقبلها للمدنيين أثناء الهجوم الإسرائيلي على غزة فقد قام بجولة في الشرق الأوسط تحدث فيها إلى قادة الدول بشأن تلك القضية، وكان تفاعله واضحاً مما أقلق إسرائيل ووضع تركيا في موضع النقد أمام إسرائيل، وقال رجب أردوغان إني متعاطف مع أهل غزة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> المرجع نفسه.

<sup>2</sup> محمد صادق إسماعيل، الترجمة التركية من أتاتورك إلى أردوغان، ط2، القاهرة: العربي للنشر والتوزيع، 2014، ص 161.

2- مؤتمر دافوس 2009<sup>1</sup> :

في 29 من يناير غادر أردوغان منصة مؤتمر راقوس احتجاجا على عدم إعطائه الوقت الكافي للرد على الرئيس الإسرائيلي "شمون بيريز" بشأن الحرب على غزة بعد أن دافع الرئيس الإسرائيلي عن إسرائيل وموضوع صواريخ القسام التي تطلق على المستوطنات وتساءل بصوت مرتفع وهو يشير بإصبعه عما كان أردوغان سيفعله لو أن الصواريخ أطلقت على إسطنبول كل ليلة، قال أيضا إسرائيل لا تريد إطلاق النار على أحد ولكن حماس لم تترك لنا الخيار، هنا رد أردوغان على أقوال بيريز بعنف وقال: إنك أكبر مني سنا ولكن لا يحق لك أن تتحدث بهذه اللهجة والصوت العالي الذي يثبت بأنك مذنب ونابع بأن الجيش الإسرائيلي يقتل الأطفال في شواطئ غزة ورؤساء وزرائكم قالواي إنهم يكونون سعداء جدا عندما يدخلون غزة على مشن دباباتهم، ولم يترك مدير الجلسة الفرصة لأردوغان حتى يكمل رده على بيريز فانسحب رئيس الوزراء التركي بعد ان خاطب المشرفين على الجلسة قائلا: شكرا لن أعود إلى دافوس بعد هذا، انتم لا تتركوني أتكلم وسمحتم للرئيس بيريز بالحديث مدة 25 دقيقة وتحدث نصف هذه المدة وحسب. وأضاف أردوغان في المؤتمر الذي عقد بعد الجلسة إنه تحدث 12 دقيقة خلال المنتدى كما تحدث الأمين العام للجامعة الدول العربية عمر موسى بدوره 12 دقيقة، غير ان بيريز تحدث 25 دقيقة ولما طلب التدقيب عليه منعه مدير الجلسة. احتشد الآلاف ليلا لإستقبال "رجب الطيب أردوغان" بعد ساعات من مغادرة مؤتمر دافوس حاملين

<sup>1</sup> راغب السرجاني، مرجع سابق، ص 143.



الأعلام التركية والفلسطينية ولوحوا بلافتات كتب عليها "مرحبا بعودة المنتصر في دافوس وأهلا وسهلا بزعيم العالم" وعلقت حماس على الحادث بالقول: على الحكام العرب أن يتقيدوا به.

### 3-أردوغان وجائزة الملك فيصل العالمية لخدمة الإسلام

منحته السعودية جائزة الملك فيصل العالمية لخدمة الإسلام (عام 2010) وقال عبد الله العثيمين الأمين العام للجائزة أن لجنة الإختيار لجائزة خدمة الإسلام قد إختارت أردوغان لقيامه بجهود بناءة في المناصب السياسية والإدارية التي تولاها، ومنتلك المناصب أنه كان عمدة مدينة إسطنبول حيث حقق إنجازات رائدة في تطويرها وبعد أن تولى رئاسة وزارة وطنه تركيا أصبح رجل دولة .. بالبناء إلى نجاحاته الكبيرة ومواقفه العظيمة ووطنيا وإسلاميا وعالميا. وقد تم منحه شهادة دكتوراه فخرية من جامعة أم القرى بمكة المكرمة في مجال خدمة الإسلام.

### 4-أردوغان وجائزة القذافي لحقوق الإنسان<sup>1</sup>

تسلم رئيس الوزراء التركي رجب طيب أردوغان يوم الإثنين 29 نوفمبر 2010 جائزة القذافي لحقوق الإنسان خلال الحفل الذي تنظمه مؤسسة القذافي العالمية لحقوق الإنسان بمسرح فندق المهاري بطرابلس - ليبيا وبذات مراسم الحفل بكلمة عضو المكتب التنفيذي ورئيس لجنة الترشيحات للجائزة الدكتور أحمد الشريف، تليها كلمة رئيس اللجنة الشعبية الدولية لجائزة القذافي. ليتم بعدها تسليم الجائزة باللغة العربية والتركية والإنجليزية، يذكر أن أردوغان زار ليبيا للمشاركة في القمة الإفريقية

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص 181.

الأوروبية الثالثة بصفة ضيف شرف يدعوه رسمياً معمر القذافي، فعرض للنقد لتقبله الجائزة ورفض منتقدين طالبوه بالتنازل عنها.

أردوغان الذي كان يوصف في تركيا أنه "يجيد فن الإنحاء أمام العاصفة" لم ينحني أمام هذه العاصفة بل جعلها تنكسر على صدره فلكل حادث حديث ومن أراد شاهداً من التاريخ .. لماذا عفى الرسول صلى الله عليه وسلم عن أهل مكة حينما تمكن منهم وكانوا قد آذوه أشد الأذى ولماذا لم يعفوا صلا الله عليه وسلم عن اليهود حينما تمكن منهم بعدما خانوه إن لكل مقام مقالاً ولكل حادث حديثاً ولكل إمريء ما يستحق أردوغان بحركته هذه إنتزع تركيا من كبوة ذل كادت أن تقع فيها وكذلك هي أفعال الرجال، فرجل بأمة وأمة برجل.<sup>1</sup>

### المبحث الثاني: القيادة عند اردوغان

#### المطلب الأول: صفات أردوغان القيادية:

- 1) **المسؤولية:** لا أذكر أنني نمت ليلة واحدة وعلى مكتبي ورقة تحتاج غلى توقيع لأنني أدرك أن التوقيع الذي لا يستغرق مني سوى ثانية قد يعطل ويأخذ مصالح الناس عدة أيام
- 2) **الكفاح:** علينا أن نسرع شبكة أكبر من مستوى أدائنا فالوقت قصير وضيق، والسبب قوة أدائنا يرجع إلى شروعا في الإستثمارات بشكل مستمر وكثيف ودون توقف، إنني لست من مؤيدي

<sup>1</sup> محمد صادق إسماعيل، مرجع سبق ذكره، ص 207.

الهداة في الإستثمار الإعمار بلدي ولالتوقف لالتقاط الأنفاس، هذا لا يعني التهور في الأدوار وإنما السير بتأن وحرص.<sup>1</sup>

**(3) العدل:** أن حكومتنا تسعى بأن يحظى جميع من يعيشون على الأراضي التركية بنفس الحقوق، ولم يعد هناك مكان لسياسات الإنكار أو الرفض إن الدولة لخدمة المواطن الإنسان مهما كانت معتقداته أو أراؤه لأن الإنسان هو الإنسان وله تصنيف واحد أمام الدولة

**(4) الإيمان:** سئل أردوغان عن سر هذا النجاح الباهر والسريع فقال لدينا سلاح أنتم لا تعرفونه إنه الإيمان، لدينا الأخلاق الإسلامية وأسوة رسول الإنسانية عليه الصلاة والسلام

**(5) الحكمة:** في مقولة له حين تم تغيير أربعة وزراء في الحكومة التركية من وقت لآخر لابد من إحداث تغيير تطلبه ضعف ماشاب بعض الوزارات أو قلة في مستوى أدائها في تغيير لتعديل مسارها إننا كحزب مؤمنون بأن المناصب بصفة عامة مؤقتة وليست دائمة، ورأي تغيير في المهام من شأنه رفع مستوى الأداء الذي نريد الوصول إليه

**(6) الإستمرار:** نحن نسير في حزب على خطى أجدادنا الفاتحين مثال: السلطان ألب أرسلان- السلطان محمد الفاتح- ونسير على خطى قادتنا العظماء أمثال: مصطفى كمال أتاتورك- عدنان مندرس- توغرت أوزال- نجم الدين أريكان

<sup>1</sup> حسين بسلي، عمر أوراي، مرجع سبق ذكره، ص 387.

7) الذكاء: إن كل مانرجوه من تقوية علاقاتنا مع الدول الإفريقية وتحسينها هو الود والصدقة والتعاون والتكامل وليس فقط من أجل الإقتصاد والتجارة فحسب، نركز أهمية أن تسعى تركيا لجذب الطلبة الأجانب من جميع أنحاء العالم، لأنهم سيكونون ح... بلدانهم وتركيا في المستقبل.<sup>1</sup>

8) الحزم: إننا ثابتون على موقفنا إتحاه الأزمة السورية ولا يستطيع أي حدث أن يثينا عن الوقوف بجانب الحق تحاه الظلم وبجانب الإيمان تحاه الإرهاب ليعني كل من تعدى وسولت له نفسها لتعدي على الديمقراطية سيقف عاجلا أم آجلا أمام القضاء العادل الذي يعمل من أجل الأمة وسيحاكم على كل ما فعل.

9) التواصل: ومن أقوال القائد أردوغان أن اليوم هم إمتداد للأمس لذا ينبغي علينا شد الصفوف كما كنا عبر التاريخ لنبني مستقبلا ندعمه معني الأخوة

10) التواضع: إن من يرى نفسه فوق الآخر ويقوم بإستضغار الغير فليعلم أنه سائر على نهج الشيطان فنحن جميعا خلقنا من تراب وننتمي إلى تاريخ وحضارة واحدة.<sup>2</sup>

11) التأثير: الحق تجلى على يد الشعب التزكي وأصبح الشخص الذي قيل إنه لا يصلح أن يكون حق مختار الحمد لله أصبحت الآن رئيسا للوزارة ثم رئيس الجمهورية التركية منذ 28

أغسطس 2014

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص 388.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 389.

## المطلب الثاني: القيادة الإدارية على طريقة أردوغان

في خطاب لرجب طيب أردوغان عقب الإعتداء الإسرائيلي الغاشم على أسطول الحرية، الخطاب كان قويا كالعادة ولا يخلو من كلمات ومعاني التحذير والإنذار، فهو يتمتع بكاريزما خاصة صنعت له قبولا لدى الناس وزاد هذا القبول مواقفه السياسية المعروفة. من بين هذه المواقف أنه في إحدى خطبه قال أبياتا من الشعر الهبة مشاعر الناس ووضح فيها التوجه الديني في دولة تطبق مبادئ العلمانية، ثم إتخاذ قرار بإتقاله وذهب مناصروه لوداعه حدثهم قائل: "وداعا أيها الأحباب سأقضي وقتي خلال هذه الشهور في دراسة المشاريع التي توصل بلدي إلى أعوام الألفية الثالثة التي ستكون أن شاء الله اعواما جميلة، سأعمل بجد داخل السجن وأنتم إعملو خارج السجن كل ما تستطيعونه، إبدلو جهودكم لتكونو معمارين جيدين وأطباء جيدين وحقوقيين متميزين، أنا ذاهب لتأدية واجبي وإذهبو أنتم ايضا لتأدو واجباتكم، استودعكم الله وأرجو أن تسامحوني وتدعوني بالصبر والثبات كما أرجو أن لا يصدر منكم أي إحتجاج أمام مراكز الأحزاب الأخرى وأن تمررو عليها بوقار وهدوء بدل اصوات الإحتجاج وصيحات الإستنكار المعبرة عن ألكم أظهرو رغبتكم في صناديق الإقتراع القادمة<sup>1</sup> " وهنا تظهر لنا كل معاني القيادة التي قرأناها وكتبناها وسمعناها، عبرت تلك الكلمات التي قالها أردوغان لأنصاره عن القيادة كما لم تعبر عنها مئات الكتب وبرامج التدريب الكلمات إشتملت على

<sup>1</sup> صالح سليمان الرشيد: مقالة بعنوان: القيادة الإدارية على طريقة أردوغان، من موقع الإقتصادية، العدد 6081، السبت 21 جمادى الثاني 1431 هـ. الموافق 05 يونيو 2010، أنظر: [http://www.aleqt.com/2010/06/05/article\\_402319.html](http://www.aleqt.com/2010/06/05/article_402319.html) تاريخ الإطلاع 2015/09/11 الساعة 15:12.

.. التي هي أساس القيادة، فكيف ترغب في ان يتبعك مرؤوسوك وأنت لا تقدم لهم هدفا واضحا يسعون إليه معك لتحقيقه؟

أردوغان يضع رؤية للآخرين وهو يتجه للسجن ! والمديرون في شركاتنا ومؤسساتنا أحرار لا يرون أكثر من موضع أقدامهم. في السجن لا مكان للتنفيذ، لكن فرص كبيرة للتخطيط، القائد يخطط والأتباع ينفذون والكل يؤدي واجبه وفي مؤسساتنا لا وقت للتخطيط ... القائد يطلب من أتباعه أن يسامحوه يطلب منهم الدعم والمساندة والمشاركة. يوجه القائد أتباعه نحو سلوك معين مرغوب يسهم بشكل مباشر في تحقيق الرؤية" إظهار الإحتجاج في صناديق الإقتراع". بعدها خرج القائد من السجن وشارك أتباعه في تحقيق الرؤية المتفق عليها، وبعد أن كانت إسطنبول تعاني ديونا بلغت ملياري دولار أصبحت تحقق معدل نمو 7% وقدم بصفته قائد القدوة لأتباعه رشا وعمولات شركات أجنبية سعت إلى الحصول على إمتيازات خاصة في تركيا، وفي غضون سنوات تحولت تركيا إلى قوى إقتصادية وسياسية مؤثرة للغاية في المنطقة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> المرجع نفسه.

خاتمة الفصل:

يعد اردوغان من ابرز الشخصيات التي تتصدر اهتمامات المجتمع لما يتمتع بهمن شخصية كاريزمية وصفات مميزة فضلا عن كونه رئيس الجمهورية التركية، يمثل الشخصية السياسية والقائد الإداري الذي حقق نجاحات واسهمات فارقة في تاريخ الجمهورية التركية منذ أعوام طويلة بل عقود عدة.

وكان له تأثير واضح حيث نقل تركيا نقلة نوعية في كافة المجالات الاقتصادية والاجتماعية وقد انعكس هذا الإنجاز على المواطن التركي.

خاتمة



### خاتمة عامة :

إن القيادة الإدارية بمفهومها الواسع والحديث ليست وليدة فكر معين أو بنية دون الأخرى، ولكنها جاءت عبر مراحل متعددة كما أن جذورها تمتد إلى الوقت الذي بدأ فيه التفاعل الاجتماعي.

إذ يعتبر دور القيادة أساسيا في عملية التوجيه و.. للقائد الإداري من تأثيرات على .. الأمور في أي تنظيم سواء كان ذلك التنظيم صغيرة أم كبيرة، فالقياد الإدارية الناجحة أساسا ضروري لأي تنظيم بدء بالأسرة مرورا بالجماعة ووصولاً إلى الدولة أو مجموعة الدول فالقيادة في المستويات العليا وعلى مستوى الدولة ترتبط برسم السياسات العامة للدولة ونجاح وفعالية هذه السياسات يرتبط بتعلق بوجود قائد إداري فعال قادر على إيجاد نوع من التوازن بين المطالب المتناقضة وتقليل حدة الاحتكار ولاسيما أنه يعمل في بنية اجتماعية تعيش تحت ضغط اقتصادي واجتماعي.

فرئيس الجمهورية حكم كونه القائد يصنع السياسة العامة للدولة .. على تنفيذها، ونجد مثلا دولة تركيا في فترة حكم القائد رجب طيب أردوغان استطاعت تفعيل العديد من السياسات وتخطي العديد من المشكلات الناتجة عن الاختلال الاقتصادي الذي ساد في المراحل السابقة لمرحلة حكم أردوغان.

قائمة

المراجع

## قائمة المصادر والمراجع:

أ- الكتب:

1. أحمد رشيد، نظرية الإدارة العامة، القاهرة، دار المعارف، 1987.
2. أحمد مصطفى الحسين، تحليل السياسات مدخل جديد للتخطيط في الأنظمة الحكومية، دبي، مطابع البيان التجارية، 1994.
3. جيمس أندرسون، صنع السياسات العامة، ترجمة عملي الكبيسي، عمان، دار الميسرة، ط1، 1999.
4. حسن أبشر الطيب، الدولة العصرية دولة مؤسسات، القاهرة، الدار الثقافية، 2000.
5. حسين بسلي، عمر أوراي، رجب طيب أردوغان قصة زعيم، ط1، بيروت: الدار العربية للعلوم، 2011.
6. حسين حریم مبادئ الإدارة الحديثة عمان دار الحامد للنشر و التوزيع ط2، 2010 .
7. حسين خليل، السياسات العامة في الدول النامية، ط1، دار المنهل اللبناني، 2007.
8. حمد شلي، المنهجية في التحليل السياسي، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 1997، ص 195.
9. خضير كاظم حمود و موسى سلامة اللوزي ، مبادئ إدارة الأعمال، عمان، دار إثراء للنشر والتوزيع، 2008.
10. راغب السرجاني، قصة أردوغان، ط4، القاهرة: أقلام للنشر والتوزيع والترجمة، 2011.
11. سعيد محمد المصري، التنظيم و الإدارة، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2000.
12. سلوى الشعراوي جمعة، وآخرون، تحليل السياسات العامة في الوطن العربي، القاهرة، مركز الدراسات واستشارات الإدارة العامة، 2002.

13. سليمان محمد الطماوي، الوجيز في الإدارة العامة، (القاهرة، دار الفكر العربي، 2000.
14. السيد عليوه، تنمية المهارات القيادية للمديرين الجدد، (اشترك للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2001.
15. ضرار العتيبي و آخرون، العملية الإدارية، عمان، دار البازوري العملية للنشر والتوزيع، 2007.
16. طارق المجدوب، الإدارة العامة، لبنان، منشورات الحلبي الحقوقية 2005 .
17. عبد السلام أبو قحف، إدارة الأعمال الدولية، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة، 2002.
18. علي السلمي، أساسيات الإدارة، القاهرة مركز جامعة القاهرة للتعليم المفتوح .
19. علي شريف، إدارة المنظمات الحكومية، الإسكندرية، دار الجامعة، 2002.
20. عمار عوابدي، القانون الإداري الجزائري، ديوان المطبوعات الجامعية، 2000.
21. عمر وصفي عقيلي، نظرية المنظمة، ط4، عمان دار زهران، 2009،.
22. فهمي خليفة الفهداوي، السياسة العامة: منظور كلي في البنية والتحليل، عمان، دار الميسرة، 2001.
23. فيصل فحدي مراد، الإدارة و الأسس و النظريات و الوظائف، دار مجدلاوي للنشر و التوزيع.
24. كامل بربر، الإدارة عملية و نظام، بيروت، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، 1999.
25. كامل محمد الخزرجي، النظم السياسية الحديثة والسياسات العامة (دراسة معاصرة في استراتيجيات إدارة السلطة)، عمان، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، ط1، 2004.
26. محمد حسنين العجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية و التنمية البشرية، ط2، عمان، دار الميسرة للنشر و التوزيع، 2010.

27. محمد صادق إسماعيل ، الترجمة التركية من أتاتورك إلى أردوغان، ط2، القاهرة: العربي للنشر والتوزيع،

2014.

28. محمد محمود ربيع، عبدالله العتيم، وآخرون، موسوعة العلوم السياسية، ج1، كويت، 1993.

29. محمد نصر مهنا، العلوم السياسية بين الأصالة والمعاصرة، الاسكندرية، مركز الدلتا للطباعة والنشر

والتوزيع، 2002.

30. محمد نصر مهنا، النظرية السياسية والسياسة المقارنة، الاسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة.

31. موسى خليل، الإدارة المعاصرة، ط2، (بيروت، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع)، 2011 .

32. نجم عبود نجم، القيادة الإدارية في القرن الواحد و العشرين، (عمان، دار صفاء للنشر و التوزيع)،

2011.

33. نزيه كباره ، المبادئ الأساسية في إدارة الأعمال، بيروت شركة المؤسسة الحديثة للكتاب، 2010.

34. نصر عارف، ابستيمولوجيا السياسة المقارنة: النموذج المعرفي، النظرية، المنهج، القاهرة، المؤسسة الجامعية

للدراستات للنشر والتوزيع، 2002.

35. نواف كنعان، القيادة الإدارية، (عمان، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، 1999).

36. هاني علي، القانون الإداري، عمان مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 1998.

37. وصال نجيب العزاوي، مبادئ السياسة العامة، عمان، دار أسامة لنشر والتوزيع، ط1،

2004.

## ب- المذكرات:

1. حسيبة غارو، دور الأحزاب السياسية في رسم السياسة العامة -دراسة حالة الجزائر من 1997-2007، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدول تخصص: تنظيمات سياسية وعلاقات دولية، تيزيوزو: جامعة مولود معمري، 2012.
2. شارف عقيلة وآخرون، خصوصية المؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية، مذكرة تخرج لنيل شهادة ليسانس في العزم التجارية، دفعة 2007-2008.

## ج- المقالات والمحاضرات:

1. ثامر دور الإعلام والصحافة في رسم السياسة العامة، محاضرة أقيمت على طلبة السنة الرابعة قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية في أفريل 2009 في مقياس السياسة العامة، جامعة مولود معمري، تيزي وزو.

2. صالح سليمان الرشيد: مقالة بعنوان: القيادة الإدارية على طريقة أردوغان، من موقع الإقتصادية، العدد 6081، السبت 21 جمادى الثاني 1431 هـ. الموافق 05 يونيو 2010.

## د- المراجع الأجنبية:

1. Laurance J.R. Herson, « Politique publique aux ETATS-UNIS ; theorie et pratique, collection manuels,2000, serie Economie, Dirigé par Abdelkader Sid Ahmed.
2. Thomas R. Day, « understanding public policy ». 7Ed, New jersey : prentice Hall, engbood cliffs, 1992.

-	بسملة
-	تشكرات
-	إهداء
أ	مقدمة عامة
<b>الفصل الأول: القيادة الإدارية</b>	
01	مقدمة الفصل
02	المبحث الأول: مفهوم القيادة الإدارية
02	المطلب الأول: تعريف القيادة الإدارية وطبيعتها.
04	المطلب الثاني: عناصر القيادة الإدارية
06	المطلب الثالث: أهمية القيادة الإدارية
07	المطلب الرابع: القيادة والإداري
09	المبحث الثاني: القائد الإداري
09	المطلب الأول: تعريف القائد
10	المطلب الثاني: شروط القائد الإداري
16	المطلب الثالث: طرق اختيار القائد الإداري
17	المطلب الرابع: مهام القائد الإداري
19	المبحث الثالث: مصادر وأساليب و معوقات القيادة الإدارية
19	المطلب الأول: مصادر القيادة
21	المطلب الثاني: أساليب القيادة
25	المطلب الثالث: مشاكل ومعوقات القيادة الإدارية
31	خاتمة الفصل

الفصل الثاني: القيادة الإدارية وتأثيرها في رسم السياسة العامة	
31	مقدمة الفصل
32	المبحث الأول: مفهوم وتطور السياسة العامة.
32	المطلب الأول: مفهوم السياسة العامة .
36	المطلب الثاني: نشأة وتطور مفهوم السياسة العامة .
39	المبحث الثاني: عناصر وخصائص السياسة العامة:
39	المطلب الأول: عناصر السياسة العامة
42	المطلب الثاني: خصائص السياسة العامة .
44	المبحث الثالث: مراحل صنع و إعداد السياسة العامة.
45	المرحلة الأولى : تحديد و تعريف المشكلة (صياغة المشكلة)
46	المرحلة الثانية: تجميع البيانات و المعلومات حول مشكلات السياسة العامة.
47	المرحلة الثالثة: بلورة السياسة العامة (وضع البدائل).
48	المرحلة الرابعة: صياغة السياسة العامة .
49	المرحلة الخامسة: اعتماد و تنفيذ السياسة العامة.
51	المرحلة السادسة: تقييم السياسة العامة.
55	خاتمة الفصل
الفصل الثالث: شخصية القائد رجب طيب أردوغان	
56	مقدمة الفصل:
57	المبحث الأول: رجب طيب أردوغان ( Recep Tayyip Erdogan ):
57	المطلب الأول: الطفولة والدراسة
58	المطلب الثاني: إلتحاقه بالسياسة:
66	المبحث الثاني: القيادة عند أردوغان
66	المطلب الأول: صفات أردوغان القيادية



## الفهرس

69	المطلب الثاني: القيادة الإدارية على طريقة أردوغان
71	خاتمة الفصل
72	خاتمة عامة
73	قائمة المصادر والمراجع