

"الابتكار الإداري والدور المحوري للقيادة الإدارية: رؤية نظرية وتحليل عملي"

د. علي رضا دبيرنيا

أستاذ مشارك، قسم القانون العام، جامعة قم

عبد الحسن هادي داود الزبيدي

طالب دكتوراه في القانون العام، جامعة قم.

"Administrative Innovation and the Pivotal Role of Administrative Leadership: A Theoretical Vision and Practical Analysis"

Dr. Alireza Dabirnia

Associate Professor of Public Law, University of Qom.

dr.dabirnia.alireza@gmail.com

Abdul-Hasan Hadi Dawood Al-Zubaidi

PhD Candidate in Public Law, University of Qom.

رقم الهاتف: ٠٠٩٦٤٧٧١١٣١٠٠٦٥

abdalhasan148@gmail.com

المخلص

يهدف هذا البحث إلى استكشاف العلاقة الديناميكية بين الابتكار الإداري والقيادة الإدارية، مع التركيز على الدور المحوري الذي تلعبه القيادة في تعزيز ثقافة الابتكار داخل المؤسسات الإدارية. يبدأ البحث بعرض نظري يحدد المفاهيم الأساسية للابتكار الإداري وأنماط القيادة الإدارية، مستعرضاً أهم النظريات الكلاسيكية والمعاصرة. كما يتناول البحث تحليلاً عملياً مبنيًا على دراسات حالة وأمثلة واقعية تبرز كيفية تطبيق ممارسات القيادة الابتكارية في تطوير الأداء المؤسسي وتحقيق أهداف التنمية المستدامة. توصل البحث إلى أن القيادة الإدارية الفعالة تشكل عاملاً رئيسياً في تحفيز الابتكار من خلال تبني استراتيجيات تشاركية، وتعزيز بيئة تنظيمية داعمة، والتكيف مع التغيرات المستمرة في البيئة الداخلية والخارجية. كما يؤكد البحث على أهمية تطوير القدرات القيادية لتحقيق مستويات أعلى من الابتكار الإداري بما يضمن استدامة التميز التنظيمي. الكلمات المفتاحية: الابتكار الإداري، فاعلية القيادة، الأداء التنظيمي.

Abstract

This study aims to explore the dynamic relationship between administrative innovation and leadership, focusing on the pivotal role that administrative leadership plays in fostering a culture of innovation within organizations. The research begins with a theoretical framework that defines the fundamental concepts of administrative innovation and leadership styles, reviewing key classical and contemporary theories. It

further includes a practical analysis based on case studies and real-world examples illustrating how innovative leadership practices contribute to enhancing institutional performance and achieving sustainable development goals. The study concludes that effective administrative leadership is a critical factor in stimulating innovation by adopting participatory strategies, promoting a supportive organizational environment, and adapting to continuous internal and external changes. Moreover, it emphasizes the importance of developing leadership capabilities to achieve higher levels of administrative innovation, ensuring sustainable organizational excellence.

Keywords: Administrative innovation, leadership effectiveness, organizational performance.

المقدمة

يشكل الابتكار الإداري والقيادة الإدارية ركيزتين أساسيتين لرفع كفاءة الأداء المؤسسي وتحقيق التنمية المستدامة. وفي ظل التحولات المتسارعة التي تشهدها بيئات العمل، يبرز الدور المحوري للقائد الإداري في توجيه الجهود نحو تبني ممارسات إبداعية تعزز القدرة التنافسية للمؤسسات. يتناول هذا البحث العلاقة التفاعلية بين الابتكار الإداري وأنماط القيادة الإدارية، مع تحليل عملي لممارسات قيادية ناجحة في بيئات مختلفة، واستعراض انعكاساتها على تطوير الأداء المؤسسي وتطبيق مبادئ الحكم الرشيد.

المبحث الأول: موقف ومؤهلات وخصائص القيادة الإدارية وأثرها في تطوير الإدارة العامة

1.1 الأسس النظرية للأنظمة الديمقراطية

تعتبر الأنظمة الديمقراطية من أبرز الأشكال السياسية التي تُرسخ مبدأ حكم الشعب من خلال المشاركة المباشرة أو غير المباشرة في صنع القرار. ومن الناحية النظرية، تستند هذه الأنظمة إلى مجموعة من المبادئ التي تُحدد طبيعة العلاقة بين السلطة الحاكمة والمجتمع، فضلاً عن تنظيم العلاقة بين المؤسسات السياسية والإدارية. (الطماوي، ٢٠٠٧، ص. ١٢٢) أول هذه المبادئ هو سيادة القانون، التي تنص على خضوع الجميع، بما في ذلك القادة والمسؤولين الإداريين، للأطر القانونية التي تحكم الدولة، وهو ما يضمن العدالة والمساواة ويحد من الاستبداد. هذا المبدأ يلزم القيادة الإدارية بالعمل ضمن حدود قانونية واضحة، ويعزز من مبدأ الشفافية والمساءلة، حيث يكون القائد الإداري مسؤولاً أمام الشعب والمؤسسات الرقابية. (زيد، ٢٠١٥، ص. ٨٩)

ثانياً، يركز النظام الديمقراطي على مبدأ المشاركة الشعبية، الذي يُعطي المواطن حق التعبير عن آرائه واختيار ممثليه بحرية من خلال انتخابات حرة ونزيهة. يترتب على ذلك أن القيادة الإدارية يجب أن تكون ملتزمة بمتطلبات المجتمع وأن تدمج آراءه ومقترحاته في صنع السياسات العامة وتنفيذها، مما يعزز من جودة القرارات وكفاءتها. (عوض وأبوسن، ٢٠٠٩، ص. ٩٥)

ثالثاً، الفصل بين السلطات، الذي يعد أساساً لمنع تركيز السلطة في يد جهة واحدة، يوزع المسؤوليات بين السلطتين التشريعية والتنفيذية والقضائية، ويخلق إطاراً من الضوابط والتوازنات. تتأثر القيادة الإدارية بهذا المبدأ، حيث تعمل ضمن نظام مؤسسي يحكمه القانون، ويُقيد سلطتها بما يحفظ الحقوق ويُعزز الإدارة الرشيدة. (الخطيب، ٢٠٢٣، ص. ٦٦) وأخيراً، تعتمد الأنظمة الديمقراطية على مبدأ الحكم الرشيد الذي يتضمن الشفافية، والمساءلة، والمشاركة، والكفاءة، والعدالة. تُلزم هذه المبادئ القيادة الإدارية بأن تبني بيئة تنظيمية تحفز على الابتكار، وتحسن الأداء، وتضمن توزيع الموارد بشكل عادل، بالإضافة إلى التفاعل المستمر مع المجتمع لضمان تحقيق التنمية المستدامة.

(الشميلي، ٢٠١٧، ص. ٧٣) باختصار، تؤكد الأسس النظرية للأنظمة الديمقراطية على أن القيادة الإدارية في هذا السياق يجب أن تتسم بالشفافية، والمساءلة، والقدرة على التفاعل مع المجتمع، وهو ما يشكل شرطاً أساسياً لتطوير الإدارة العامة ورفع كفاءتها.

2.1 تعريف وخصائص القيادة الإدارية وأهميتها

تعرف القيادة الإدارية بأنها العملية التي يُمارس من خلالها القائد مجموعة من التأثيرات المنهجية على مرؤوسيه من أجل توجيههم وتحفيزهم لتحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفعالية. إنها أكثر من مجرد سلطة رسمية أو مركز إداري، فهي قدرة متكاملة تشمل مهارات فكرية، سلوكية، وشخصية تُستخدم في إدارة الموارد البشرية والمالية والتقنية لتحقيق نتائج متوقعة. (الطماوي، ٢٠٠٧، ص. ٤٥) تتسم القيادة الإدارية بعدة خصائص أساسية تجعل منها عنصراً محورياً في نجاح أي منظمة، أهمها: (زيدان، ٢٠١٠، ص. ١٠٢)

١. **القدرة على التأثير والتحفيز:** حيث يستخدم القائد استراتيجيات متعددة لتوجيه سلوك الأفراد، وتحفيزهم على بذل الجهد والالتزام بالأهداف المشتركة.
٢. **المرونة والتكيف:** تتميز القيادة الناجحة بقدرتها على التكيف مع الظروف المتغيرة، مثل المتغيرات البيئية، والتقنية، والاجتماعية، لتضمن استمرارية الأداء وتحقيق النتائج.
٣. **اتخاذ القرار الفعال:** يمتلك القائد القدرة على تحليل المعلومات واتخاذ القرارات الملائمة في الوقت المناسب، مما يساهم في حل المشكلات وتوجيه المؤسسة نحو النجاح.
٤. **الرؤية الاستراتيجية:** يتمتع القائد برؤية واضحة للمستقبل تمكنه من وضع خطط استراتيجية تسير عليها المؤسسة، مع القدرة على تحفيز الفريق لتحقيق هذه الرؤية.
٥. **مهارات الاتصال الفعالة:** من خلال التواصل الواضح والمستمر مع الأفراد والفرق، يبني القائد علاقات عمل إيجابية ويخلق بيئة تفاعلية تساعد على تبادل الأفكار. تكمن أهمية القيادة الإدارية في كونها العامل الأساسي الذي يؤثر في تحسين الأداء التنظيمي، حيث تؤدي القيادة الفعالة إلى زيادة الإنتاجية، تعزيز روح الفريق، وتحقيق تطلعات المؤسسات تجاه المستفيدين والمجتمع بشكل عام. بالإضافة إلى ذلك، تلعب القيادة دوراً أساسياً في دعم الابتكار والتطوير المؤسسي، من خلال تبني سياسات تشجع على التجديد المستمر وتحسين جودة الخدمات.

3.1 أنواع وأساليب القيادة الإدارية وتأثيرها على الإدارة العامة

أظهرت الدراسات والبحوث في مجال الإدارة أن القيادة لا تقتصر على أسلوب واحد، وإنما توجد أنماط وأساليب متعددة تختلف باختلاف البيئة التنظيمية، وطبيعة الأفراد، والأهداف المرجوة. وتختلف هذه الأساليب في مدى المشاركة والسلطة التي يتمتع بها القائد، مما يؤثر بشكل مباشر على طبيعة العمل والعلاقات داخل المؤسسة. (العروي، ١٩٩٠، ص. ٣٤)

١. **القيادة الاستبدادية (السلطوية):** يتميز هذا الأسلوب بالتركيز الكامل للسلطة في يد القائد، حيث يتخذ القرارات بشكل منفرد دون استشارة الفريق. قد يكون فعالاً في الأوقات التي تتطلب قرارات سريعة أو في حالات الطوارئ، لكنه في العادة يؤدي إلى انخفاض معنويات الموظفين، وتراجع الابتكار، وارتفاع معدل الدوران الوظيفي، مما يضر بالإنتاجية على المدى البعيد.

٢. القيادة الديمقراطية (التشاركية): يعتمد هذا الأسلوب على مشاركة الفريق في صنع القرار، والاستماع إلى آراء الأفراد، وتحفيز التعاون الجماعي. أثبتت الدراسات أن هذا النمط يعزز من رضى العاملين، ويحسن من جودة القرارات، ويساهم في بناء بيئة عمل صحية ومرنة. ومع ذلك، قد يتسبب في بطء بعض العمليات بسبب الحاجة إلى التشاور.

٣. القيادة التفاعلية (التحويلية): يقوم القائد هنا بدور محفز يلهم الفريق برؤية واضحة ويشجع على الابتكار، ويعمل على تطوير مهارات الأفراد وتحسين أدائهم. هذا النوع من القيادة يُعتبر مثالًا في البيئات الديناميكية التي تحتاج إلى التغيير والتطوير المستمر.

٤. القيادة التفويضية: يتسم هذا الأسلوب بإعطاء صلاحيات واسعة للأفراد لاتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم، مما يعزز استقلاليتهم ويشجع على تحمل المسؤولية. يتطلب هذا الأسلوب وجود فرق عمل مؤهلة ومستقلة، ويعزز من سرعة الأداء وجودته.

تتباين تأثيرات هذه الأساليب على الإدارة العامة، حيث ترتبط جودة الخدمات والكفاءة المؤسسية بنوع القيادة المعتمدة. فمثلاً، يمكن للقيادة الديمقراطية والتحويلية أن ترفع من مستوى الابتكار والتفاعل الإيجابي داخل المؤسسات، بينما قد تؤدي القيادة السلطوية إلى تعطيل تلك العمليات، وخلق بيئة عمل سلبية.

4.1 نظريات القيادة الكلاسيكية والمعاصرة

تشكل النظريات الإدارية في مجال القيادة العمود الفقري لفهم طبيعة القيادة وديناميكياتها، وقد شهد هذا المجال تطورات كبيرة بين النظرية الكلاسيكية والنظريات المعاصرة التي أخذت بالاعتبار المتغيرات البيئية والاجتماعية الحديثة. (أبو زيد، ٢٠٠٩، ص. ٥٦)

النظريات الكلاسيكية للقيادة

١. نظرية السمات: تعتبر من أوائل النظريات التي حاولت تفسير ماهية القائد عبر تحديد مجموعة من الصفات الشخصية الفطرية مثل الذكاء، والثقة بالنفس، والحزم. ترى هذه النظرية أن القادة يولدون وليسوا مُصنعين، وأن هذه السمات هي المحدد الأساسي للقيادة الفعالة. (عبد الحميد، ٢٠١٣، ص. ١٠١)

٢. نظرية السلوك: اتجهت إلى دراسة أنماط سلوك القائد، مقسمة إلى سلوك يركز على المهام وسلوك يركز على العلاقات الإنسانية. وجدت هذه النظرية أن فعالية القيادة تعتمد على التوازن بين تحقيق الأهداف والحفاظ على العلاقات الجيدة مع الفريق.

٣. نظرية الموقف: تؤكد أن لا يوجد أسلوب قيادة مثالي يناسب جميع الظروف، بل يجب على القائد أن يختار الأسلوب المناسب حسب طبيعة المهمة، قدرة الفريق، والبيئة التنظيمية، مما يفرض مرونة وتكيفًا عاليًا في القيادة.

النظريات المعاصرة للقيادة

١. القيادة التحويلية: تركز على قدرة القائد على إلهام وتحفيز الأفراد لتجاوز المصالح الذاتية، وتبني رؤية مستقبلية تساهم في التغيير الإيجابي والتنمية المؤسسية المستدامة.

٢. القيادة الخدمية: تضع القائد في خدمة الفريق، حيث تكون أولوية القائد تلبية حاجات الأفراد، مما يعزز بيئة عمل تعاونية ومشجعة على التطوير الذاتي.

٣. القيادة التبادلية: تعتمد على العلاقة القائمة على المصلحة المتبادلة، حيث يبادل القائد والمرؤوسون الأداء مقابل المكافآت، وهي فعالة في تنظيم وتحفيز الأداء الروتيني.

٤. القيادة الظرفية الحديثة: تعكس التطورات في بيئات العمل الحديثة، وتؤكد أهمية التكيف مع الثقافة التنظيمية، والتكنولوجيا، والتحديات المعاصرة، وتدعو إلى تنوع أساليب القيادة وفقاً للسياقات المختلفة. تمثل القيادة الإدارية حجر الزاوية في تطوير الإدارة العامة وتحقيق التميز المؤسسي، حيث تتداخل مع مبادئ الأنظمة الديمقراطية التي تحكم عمل المؤسسات. تتطلب القيادة الناجحة امتلاك مجموعة من المؤهلات والخصائص التي تمكنها من توجيه الأفراد نحو تحقيق أهداف المؤسسة بفعالية، مع اختيار الأساليب الملائمة للبيئة والظروف التنظيمية. كما أن الفهم العميق للنظريات الكلاسيكية والمعاصرة للقيادة يُمكن القادة من تطوير مهاراتهم والارتقاء بمستوى أدائهم الإداري بما ينسجم مع متطلبات العصر. (عبد الحميد، ٢٠١٣، ص. ٩٠)

المبحث الثاني: التطور التاريخي وآفاق الإدارة العامة وعلاقتها بالقيادة الإدارية

الإدارة العامة باعتبارها فن وعلم تنظيم الموارد البشرية والمادية بهدف تحقيق الأهداف الوطنية، شهدت تطوراً تاريخياً عميقاً انعكس على طبيعة ممارساتها وأساليب قيادتها، كما أن العلاقة بين الإدارة العامة والقيادة الإدارية أصبحت محوراً أساسياً في فهم فعالية المؤسسات الحكومية الحديثة، لا سيما في ظل المتغيرات السياسية والاجتماعية والتكنولوجية التي شكلت تحديات جديدة. هذا الفصل يستعرض العوامل المؤثرة في تطوير الإدارة العامة، المفاهيم والخصائص الأساسية للإدارة المثلى، تحقيق الحكم الرشيد في الأنظمة الديمقراطية، والعلاقة الجوهرية بين القيادة الإدارية والحكم الرشيد.

2.1 العوامل المؤثرة في تطوير الإدارة العامة

تطورت الإدارة العامة عبر مراحل تاريخية متعاقبة، وتغيرت مفاهيمها وأساليبها بشكل متواصل تبعاً للتغيرات البيئية، الاقتصادية، السياسية، والاجتماعية. إن فهم العوامل المؤثرة في تطوير الإدارة العامة يعد أساساً لتوجيه الجهود نحو تحسين الأداء الحكومي وتعزيز الخدمات العامة. هذه العوامل متعددة ومتداخلة، ويمكن إجمالها فيما يلي: (الشميلي، ٢٠١٧، ص. ١١٢)

١. التغيرات التكنولوجية: شهد القرن العشرون وما بعده طفرة تكنولوجية هائلة، كان لها تأثير مباشر على الإدارة العامة من خلال تطوير نظم المعلومات والاتصالات. هذه التطورات مكنت المؤسسات الحكومية من تحسين سرعة وكفاءة عملياتها الإدارية، وتيسير التواصل الداخلي والخارجي، وتعزيز الشفافية والمساءلة، فضلاً عن تعزيز القدرة على اتخاذ قرارات مبنية على بيانات دقيقة وفي الوقت المناسب. تقنية المعلومات والحوكمة الإلكترونية أصبحت من أهم أدوات تطوير الإدارة العامة في العصر الحديث.

٢. التغيرات السياسية والاجتماعية: تأثرت الإدارة العامة بتوسع الديمقراطيات الحديثة وارتفاع وعي المواطنين وحقوقهم، مما زاد من مطالبهم بالمشاركة في صنع القرار، وشفافية العمليات الحكومية، والمساءلة. الضغط المجتمعي ودور المجتمع المدني فرضا ضرورة تطوير الإدارة العامة لتصبح أكثر استجابة ومرونة، مما دفع إلى تبني ممارسات الإدارة التشاركية والحوكمة المفتوحة.

٣. **التطورات الاقتصادية والمالية:** أزمة الاقتصاد العالمي، والتقلبات المالية، وأزمات الميزانيات الحكومية، فرضت على الإدارة العامة ضرورة تحسين كفاءة الإنفاق الحكومي، وتحقيق قيمة مضافة من الموارد المحدودة، إضافة إلى تطوير نظم الرقابة المالية والتخطيط الاستراتيجي لضمان الاستدامة المالية، وتحقيق الأهداف التنموية.
 ٤. **التغيرات التنظيمية والثقافية:** التنوع الثقافي وتعدد الفئات الاجتماعية داخل الدولة أثر على طبيعة إدارة الموارد البشرية والأساليب التنظيمية، مما دعا إلى اعتماد أساليب إدارية تراعي التنوع، وتحقق التوازن بين التقاليد الثقافية ومتطلبات الحداثة، مع تعزيز ثقافة الابتكار والمرونة داخل المؤسسات.
 ٥. **العوامل القانونية والمؤسسية:** القوانين والإطار التشريعي الذي ينظم العمل الإداري يمثل ركيزة أساسية في تطوير الإدارة العامة، إذ تؤثر التشريعات في تحديد صلاحيات ومسؤوليات القادة الإداريين، وتعزز من قواعد الشفافية والمساءلة، كما أن وجود مؤسسات رقابية قوية يدعم عمليات التطوير ويمنع الفساد.
- تُظهر هذه العوامل أن تطوير الإدارة العامة ليس عملية أحادية البعد، بل هو تفاعل مستمر بين البيئة الخارجية والمتغيرات الداخلية للمؤسسة، مما يتطلب قيادة إدارية قادرة على التكيف مع هذه التغيرات وإدارة الموارد بفعالية لتحقيق التنمية المستدامة.

2.2 المفاهيم والخصائص الأساسية للإدارة المثلى

الإدارة المثلى هي نموذج تنظيمي يهدف إلى تحقيق أعلى مستوى من الكفاءة والفعالية في استخدام الموارد لتحقيق الأهداف المحددة للمؤسسة. تستند الإدارة المثلى إلى مجموعة من المبادئ والقيم التي تعزز جودة الأداء الحكومي وتضمن تحقيق التنمية الشاملة. (الخطيب، ٢٠٢٣، ص. ٢٣) تتمثل المفاهيم الأساسية للإدارة المثلى فيما يلي:

(عوض وأبوسن، ٢٠٠٩، ص. ٦٧)

١. الكفاءة والفعالية:

- **الكفاءة** تعني تحقيق أكبر قدر من النتائج بأقل جهد وتكاليف، بحيث يتم استغلال الموارد المالية والبشرية والتقنية بأقصى قدر ممكن من الاستخدام الأمثل.
 - **الفعالية** تعني تحقيق الأهداف المرجوة بكاملها، والتأكد من أن السياسات والخدمات تؤدي الغرض المقصود منها.
٢. **الشفافية:** تعد الشفافية أحد الركائز الأساسية للإدارة المثلى، حيث تتيح اطلاع المواطنين والجهات الرقابية على العمليات الإدارية والمالية، مما يعزز الثقة ويحد من ممارسات الفساد.
 ٣. **المساءلة:** تعني تحمل المسؤولين الإداريين تبعات قراراتهم وأفعالهم، وتقديم تقارير واضحة ومنظمة عن أداء المؤسسات، مع وجود آليات واضحة للرقابة الداخلية والخارجية.
 ٤. **المشاركة والتشاركية:** تسعى الإدارة المثلى إلى إشراك مختلف الفاعلين في صنع القرار، بما في ذلك الموظفين والمواطنين وأصحاب المصلحة، وذلك من أجل ضمان توافق السياسات مع احتياجات المجتمع.
 ٥. **المرونة والتكيف:** تمتاز الإدارة المثلى بقدرتها على الاستجابة السريعة للتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية، مما يضمن استمرارية العمل وتحقيق الأهداف في ظروف متغيرة.
- بذلك، فالإدارة المثلى ليست فقط مجموعة من الإجراءات واللوائح، بل هي ثقافة تنظيمية تهدف إلى تحقيق التنمية المستدامة من خلال تحسين جودة الأداء الحكومي، وتعزيز التفاعل الإيجابي مع المجتمع.

2.3 تحقيق الحكم الرشيد في الأنظمة الديمقراطية

- الحكم الرشيد مفهوم حيوي يتضمن مجموعة من المبادئ والممارسات التي تضمن إدارة الشؤون العامة بكفاءة وعدالة، ويُعتبر أساسًا للأنظمة الديمقراطية الحديثة. يسعى الحكم الرشيد إلى توفير بيئة تنظيمية تمكن من تطبيق السياسات والخدمات العامة التي تلبى تطلعات المواطنين وتعزز التنمية المستدامة. (زيد، ٢٠١٥، ص. ٧٨)
- تتجلى أبعاد الحكم الرشيد في عدة عناصر جوهرية، منها: (عبد المنعم، ٢٠٢٢، ص. ٢٣)
١. **الشفافية:** تمثل إتاحة المعلومات المتعلقة بالقرارات الحكومية والأنشطة العامة أمام الجمهور شرطًا أساسيًا لتعزيز الثقة، وتقليل الفساد، وتحسين جودة صنع القرار.
 ٢. **المشاركة:** تُعتبر مشاركة المواطنين في صياغة السياسات وصنع القرار حقًا وضرورة لضمان تمثيل مصالحهم، وتحقيق التوافق الاجتماعي، وتعزيز شرعية السلطة.
 ٣. **المساءلة:** تشمل مسؤولية المسؤولين الحكوميين أمام البرلمان، والجمهور، والهيئات الرقابية، بحيث يُحاسبون على أفعالهم وقراراتهم، مع وجود آليات فعالة للمتابعة والتقييم.
 ٤. **سيادة القانون:** تعني خضوع الجميع، بما في ذلك السلطات التنفيذية، للقوانين المعمول بها، مما يمنع التعسف، ويكفل حقوق الأفراد، ويعزز العدالة.
 ٥. **الكفاءة والفعالية:** تعني تقديم الخدمات العامة بأعلى جودة ممكنة مع الاستخدام الأمثل للموارد، وضمان تحقيق الأهداف الوطنية التنموية.
- إن تحقيق الحكم الرشيد في الأنظمة الديمقراطية يتطلب بنية إدارية متينة، ونظامًا قانونيًا واضحًا، وقيادة إدارية تتسم بالالتزام بالقيم الأخلاقية، والقدرة على اتخاذ قرارات صائبة في بيئة ديناميكية.
- #### 2.4 العلاقة بين القيادة الإدارية والحكم الرشيد
- تتسم العلاقة بين القيادة الإدارية والحكم الرشيد بالتكامل والارتباط الوثيق، حيث تُعد القيادة الإدارية الحافز الأساسي والرافد الرئيسي لتحقيق مبادئ الحكم الرشيد داخل المؤسسات الحكومية. فالقيادة التي تمتلك الرؤية والمهارات والقيم الأخلاقية الفاعلة تخلق بيئة مؤسسية تمكن من تعزيز الشفافية، والمساءلة، والكفاءة، والمشاركة (Bass & Riggio, 2006, p. 134) يمكن تلخيص دور القيادة الإدارية في تعزيز الحكم الرشيد من خلال النقاط التالية :
- (Finkelstein & Hambrick, 1996, p. 55)
١. **التوجيه الاستراتيجي:** تحدد القيادة الإدارية الاتجاهات والأولويات التي توجه العمل الإداري، مما يضمن توافق السياسات مع مبادئ الحكم الرشيد وتحقيق الأهداف الوطنية.
 ٢. **بناء القدرات المؤسسية:** تعمل القيادة على تطوير مهارات العاملين، وتحسين الهياكل التنظيمية، وتبني نظم تقنية حديثة تعزز الكفاءة والفعالية.
 ٣. **تعزيز ثقافة الشفافية والمساءلة:** تضع القيادة آليات واضحة للرقابة، وتدعم الانفتاح على المجتمع، وتشجع على تقديم التقارير الدورية التي توضح الأداء والنتائج.
 ٤. **تحفيز المشاركة:** تشجع القيادة الإداريين على استشارة أصحاب المصلحة، وتفعيل دور المجتمع المدني، مما يعزز شرعية القرارات ويزيد من قبولها.
 ٥. **الالتزام بالقيم الأخلاقية:** تشكل القيادة نموذجًا في النزاهة، وتكافح الفساد، وتعمل على بناء ثقة المجتمع في المؤسسات.

٦. مواجهة التحديات والتغيرات: تُظهر القيادة قدرة على التعامل مع الأزمات، وتوجيه الموارد بشكل فعال لمواجهة الظروف الطارئة، مع المحافظة على استمرارية الخدمات.

باختصار، تعتبر القيادة الإدارية الفعالة العنصر المحوري الذي يضمن ترجمة مبادئ الحكم الرشيد إلى واقع ملموس، مما يؤدي إلى تطوير الإدارة العامة، وتعزيز التنمية المستدامة، وتحقيق رضا المواطنين (Kanter, 1983, p. 89).

الهدف الثالث: أهداف التنمية المستدامة ودور القيادة الإدارية في تحقيقها

في ظل التحديات البيئية والاجتماعية والاقتصادية المتزايدة التي تواجه العالم، أصبحت أهداف التنمية المستدامة (SDGs) التي تبنتها الأمم المتحدة في عام ٢٠١٥، إطاراً عالمياً موحدًا لتحقيق تنمية شاملة ومتوازنة تضمن تلبية احتياجات الأجيال الحالية دون المساس بحقوق الأجيال القادمة. ويأتي دور القيادة الإدارية في مؤسسات الدولة والمنظمات كعامل محوري وحاسم في دمج هذه الأهداف ضمن استراتيجيات العمل اليومي، وتحويلها إلى واقع عملي ينعكس إيجابًا على المجتمعات.

1.1 دمج التنمية المستدامة في الإدارة العامة

تعتبر الإدارة العامة نقطة الانطلاق في تنفيذ أهداف التنمية المستدامة، وذلك لامتلاكها الأدوات التنظيمية والتشريعية التي تسمح بتطبيق السياسات الوطنية بما يتماشى مع هذه الأهداف. دمج التنمية المستدامة في الإدارة العامة يتطلب إعادة هيكلة شاملة لآليات العمل الإداري لتعكس الالتزام بالمبادئ البيئية والاجتماعية والاقتصادية، ويتضمن عدة أبعاد (Kouzes & Posner, 2012, p. 102):

١. **التخطيط الاستراتيجي المتكامل**: على الإدارة العامة تضمين أهداف التنمية المستدامة ضمن الخطط الوطنية والخطط القطاعية، مع تحديد مؤشرات أداء واضحة وقابلة للقياس تعكس التقدم نحو تحقيق هذه الأهداف.
٢. **تطوير القدرات المؤسسية**: يتطلب دمج التنمية المستدامة بناء قدرات الموظفين على فهم الأبعاد المختلفة للتنمية المستدامة، وتمكينهم من تطبيق مبادئها في عملهم اليومي.
٣. **التنسيق بين القطاعات**: لضمان تكامل السياسات والمبادرات التي تؤثر على التنمية المستدامة، يجب أن تعمل الإدارة العامة كمنسق بين مختلف الجهات الحكومية، والقطاع الخاص، والمجتمع المدني.
٤. **إدخال التكنولوجيا والابتكار**: استخدام تقنيات حديثة مثل نظم المعلومات الجغرافية، والبيانات الكبيرة، والذكاء الاصطناعي لتعزيز التخطيط والمتابعة وتقييم الأداء في تحقيق أهداف التنمية.
٥. **الشفافية والمساءلة**: تعزيز آليات الشفافية وتمكين الرقابة المجتمعية لضمان أن تكون جهود التنمية المستدامة ذات مصداقية وفعالة.

باختصار، دمج التنمية المستدامة في الإدارة العامة لا يقتصر على تغيير السياسات فقط، بل هو تحول شامل في ثقافة وأداء المؤسسات الحكومية (Brown & Eisenhardt, 1997, p. 12).

2.2 قيادة التنمية المستدامة: التحديات والفرص

تلعب القيادة الإدارية دوراً محورياً في دفع عجلة التنمية المستدامة، لكنها تواجه في هذا السياق مجموعة من التحديات والفرص التي تستوجب استراتيجية واضحة ومبتكرة (Nonaka & Takeuchi, 1995, p. 77).

١. **التحديات**:

(أ) **المقاومة للتغيير**: يواجه القادة مقاومة داخلية من العاملين الذين قد يرون في التغييرات التي تفرضها أهداف التنمية المستدامة تعقيداً أو عبئاً إضافياً، مما يتطلب إدارة فاعلة للتغيير.

(ب) **نقص الموارد**: تعاني العديد من المؤسسات من محدودية الموارد المالية والبشرية، ما يصعب تنفيذ مشاريع تنمية مستدامة واسعة النطاق.

(ج) **التعقيد التنظيمي**: تعدد الجهات المعنية واختلاف أولوياتها يخلق تحديات في التنسيق والتكامل، مما قد يؤدي إلى ازدواجية الجهود أو تضارب السياسات.

(د) **ضعف البنية التحتية**: خصوصاً في الدول النامية، حيث يحد نقص البنية التحتية التقنية والإدارية من قدرة المؤسسات على تنفيذ برامج التنمية بكفاءة.

(هـ) **تغيرات بيئية وسوقية سريعة**: تتطلب القيادة القدرة على الاستجابة السريعة للتحديات البيئية والتقلبات الاقتصادية. ٢. الفرص:

(أ) **الوعي العالمي والدعم الدولي**: توفر أهداف التنمية المستدامة منصة مشتركة للتعاون بين الدول والمنظمات الدولية، ما يتيح فرصاً للتمويل والتبادل المعرفي.

(ب) **التكنولوجيا الحديثة**: تمثل التكنولوجيا أداة فعالة لتحسين كفاءة استخدام الموارد، وتطوير نظم المراقبة والتقييم، وتوفير حلول مبتكرة.

(ج) **تنمية الكوادر البشرية**: فرصة لبناء قدرات قيادية وإدارية جديدة تركز على القيم المستدامة والابتكار.

(د) **الاهتمام المتزايد من القطاع الخاص**: المشاركة الفاعلة للقطاع الخاص في التنمية المستدامة تفتح آفاقاً جديدة للشراكات وتحقيق أثر أوسع.

(هـ) **التحول نحو الاقتصاد الأخضر**: الذي يدعم الاستدامة البيئية ويخلق فرص عمل جديدة في مجالات الطاقة النظيفة، وإدارة الموارد، وإعادة التدوير.

3.3 الحلول وأفضل الممارسات

لمواجهة التحديات واستثمار الفرص بشكل فاعل، يمكن للقادة الإداريين تبني مجموعة من الحلول وأفضل الممارسات التي تعزز من تحقيق أهداف التنمية المستدامة (Damanpour, 1991, p. 567):

١. **تعزيز القيادة التشاركية**: إشراك مختلف أصحاب المصلحة، بما في ذلك المواطنين، والقطاع الخاص، والمنظمات غير الحكومية، في عمليات التخطيط والتنفيذ والتقييم.

٢. **تبني الحوكمة الجيدة**: وضع أطر قانونية وتنظيمية واضحة تعزز الشفافية، والمساءلة، والعدالة، وتحد من الفساد.

٣. **التدريب وبناء القدرات**: تنظيم برامج مستمرة لتطوير مهارات القيادة والموظفين في مجال التنمية المستدامة، وإدماجها في المناهج التدريبية.

٤. **استخدام مؤشرات الأداء المستدامة**: تطوير مؤشرات قياس واضحة تعكس التقدم الحقيقي نحو تحقيق الأهداف، وتستخدم لمراقبة الأداء وتحسينه.

٥. **الابتكار والتكنولوجيا**: تبني الحلول التكنولوجية المبتكرة، مثل نظم المعلومات الجغرافية لمراقبة الموارد الطبيعية، والمنصات الرقمية لتعزيز الشفافية والتواصل.

٦. **الشراكات الاستراتيجية:** بناء تحالفات محلية ودولية تجمع بين الجهات الحكومية والقطاع الخاص والمجتمع المدني لتحقيق التكامل والتكافل.

٧. **التخطيط طويل المدى مع مراجعات دورية:** لضمان استمرار ملاءمة الاستراتيجيات مع المتغيرات البيئية والاقتصادية والاجتماعية.

٨. **الاهتمام بالبعد البيئي والاجتماعي:** تبني سياسات تراعي حماية البيئة وحقوق الإنسان، وضمان توزيع عادل للموارد والفوائد.

تتبنى العديد من الدول والمؤسسات العالمية هذه الممارسات وتحقق من خلالها نجاحات ملموسة، مما يؤكد أن القيادة الإدارية الملتزمة والفعالة هي العامل الحاسم في تحويل رؤية التنمية المستدامة إلى واقع عملي يحقق رفاهية المجتمع ويحفظ حقوق الأجيال القادمة.

ختامًا، يمكن التأكيد على أن دمج أهداف التنمية المستدامة في الإدارة العامة هو مسار استراتيجي يتطلب قيادة إدارية واعية وملتزمة، قادرة على مواجهة التحديات واستثمار الفرص، وتحويل المبادئ العالمية إلى سياسات محلية ناجحة، تسهم في بناء مستقبل أفضل (Den Hartog & Verburg, 1997, p. 1725).

البحث الرابع: القيادة الإدارية في الأنظمة الديمقراطية: القدرات، الخصائص، والتحديات

تمثل القيادة الإدارية في الأنظمة الديمقراطية عمودًا فقريًا لبناء مؤسسات قوية وفعالة، حيث تلعب دورًا محوريًا في توجيه السياسات العامة، وتحقيق التنمية المستدامة، وتعزيز حكم القانون، وحماية حقوق المواطنين. إن طبيعة الأنظمة الديمقراطية التي تقوم على المشاركة الشعبية والشفافية والمساءلة، تفرض على القادة الإداريين امتلاك قدرات ومهارات خاصة، إضافة إلى تحمل تحديات معقدة تتطلب حكمة ومرونة.

4.1 القدرات الأساسية للقيادة الإداريين

تتطلب القيادة الإدارية في الأنظمة الديمقراطية مجموعة من القدرات الأساسية التي تمكن القائد من التعامل مع بيئة معقدة ومتغيرة، وتحقيق أهداف الإدارة العامة بكفاءة وعدالة. ومن بين هذه القدرات (Eisenbeis, Knippenberg & Boerner, 2008, p. 1441):

١. **القدرة على اتخاذ القرار الاستراتيجي:** يجب أن يمتلك القائد الإداري مهارات تحليلية تمكنه من تقييم الخيارات المختلفة بناءً على معطيات دقيقة، وموازنة المصالح المختلفة، واتخاذ قرارات توازن بين الفعالية والكفاءة والعدالة.
٢. **مهارات التواصل الفعال:** لا يقتصر دور القائد على إصدار الأوامر، بل يجب أن يكون قادرًا على إيصال الرؤى والأهداف بوضوح، والاستماع إلى آراء مختلف الأطراف، وبناء جسور الثقة مع الموظفين والمواطنين.
٣. **القدرة على التكيف مع التغيير:** البيئة السياسية والاجتماعية في الأنظمة الديمقراطية ديناميكية، ما يتطلب من القادة مرونة في التعامل مع المتغيرات السياسية، الاقتصادية، والتقنية.
٤. **مهارات التفاوض وحل النزاعات:** نظراً لتعدد الأطراف ووجود مصالح متباينة، يجب أن يتمتع القائد بمهارات عالية في التفاوض وحل النزاعات بطريقة تحقق التوافق.
٥. **القدرة على بناء الفرق وتطويرها:** تطوير الكوادر البشرية من خلال التدريب والتحفيز هو من أولويات القيادة الفعالة التي تضمن استمرارية الأداء المتميز.

٦. الالتزام بالقيم الأخلاقية والشفافية: حيث يتطلب الدور القيادي نزاهة عالية وقدرة على تحمل المسؤولية أمام المجتمع والمؤسسات الرقابية.

4.2 خصائص القيادة الإدارية الفعالة

تتميز القيادة الإدارية الفعالة في الأنظمة الديمقراطية بمجموعة من الخصائص التي تميزها عن غيرها من أشكال القيادة، منها (Farjoon, 2010, p. 210) :

١. الشمولية والتشاركية: تعتمد القيادة الفعالة على إشراك مختلف الأطراف المعنية في اتخاذ القرارات، مما يعزز شرعية القرار ويزيد من فرص نجاحه.
٢. التركيز على التنمية المستدامة: يلتزم القائد الإداري بتحقيق التوازن بين الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية في صياغة وتنفيذ السياسات.
٣. الشفافية والمساءلة: تتصف القيادة الفعالة بالانفتاح على الرقابة العامة والاستعداد لتقديم حساب الأداء بشكل مستمر.
٤. المرونة والابتكار: تحفز القيادة على إيجاد حلول مبتكرة لمواجهة التحديات المعاصرة، مع القدرة على تعديل السياسات بما يتناسب مع المتغيرات.
٥. التركيز على بناء القدرات: تشجع على تطوير مهارات العاملين، وتبني نظم تقييم وتحفيز تعزز الأداء الفردي والجماعي.
٦. الرؤية الاستراتيجية: تمتلك قيادة فعالة رؤية واضحة للمستقبل، وتعمل على توجيه المنظمة لتحقيق أهداف بعيدة المدى مع استمرارية التطوير.

4.3 التحديات التي تواجه القيادة الإدارية

على الرغم من أهمية الدور القيادي، تواجه القيادة الإدارية في الأنظمة الديمقراطية تحديات معقدة ومتعددة الأبعاد، منها (Hamel & Prahalad, 1994, p. 125) :

١. التعقيدات السياسية والمؤسسية: تعدد الأطراف السياسية والمصالح المختلفة قد يعرقل عملية اتخاذ القرار ويخلق ضغوطاً على القائد.
٢. المقاومة الداخلية للتغيير: قد يواجه القائد مقاومة من داخل الجهاز الإداري نفسه، خاصة عندما تتطلب التطورات التنظيمية والتكنولوجية تغييرات جذرية.
٣. الضغوط المجتمعية: ارتفاع توقعات المواطنين بشأن جودة الخدمات، والشفافية، والعدالة الاجتماعية يشكل تحدياً مستمراً للقيادة.
٤. نقص الموارد: محدودية الميزانيات والموارد البشرية قد تعيق تنفيذ البرامج التنموية والسياسات الحكومية بكفاءة.
٥. التحديات التقنية: التغيرات السريعة في التكنولوجيا تفرض على القيادة مواكبة التطورات وتبني نظم جديدة معقدة.
٦. قضايا الفساد وانعدام الثقة: وجود ممارسات فساد في بعض المؤسسات يقوض مصداقية القيادة ويضعف قدرتها على التأثير الإيجابي.
٧. إدارة الأزمات: الأزمات الاقتصادية، الصحية، أو الأمنية تتطلب من القادة قدرة عالية على الاستجابة الفعالة والسريعة.

4.4 دراسات حالة عن القيادة الإدارية المثالية

يمكن استعراض عدة دراسات حالة تبرز نماذج القيادة الإدارية المثالية في الأنظمة الديمقراطية، والتي نجحت في مواجهة تحديات معقدة وتحقيق نتائج إيجابية ملموسة (Janssen, 2000, p. 295).

١. **النرويج**: تعتبر النرويج نموذجًا رائدًا في القيادة الإدارية التي تركز على الشفافية، المشاركة، والحكم الرشيد. حيث نجحت قيادتها في دمج المواطنين في صنع القرار، وتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية المتوازنة، مع المحافظة على موارد البيئة.

٢. **سنغافورة**: تتميز القيادة الإدارية في سنغافورة بالتركيز على الكفاءة، والابتكار، والالتزام بمكافحة الفساد، ما ساعد في تحويلها إلى مركز اقتصادي عالمي.

٣. **كندا**: القيادة الإدارية في كندا تركز على العدالة الاجتماعية، وحقوق الإنسان، وتعزيز التنوع الثقافي، مما أدى إلى بناء مؤسسات حكومية فعالة وقادرة على التكيف مع التغيرات.

٤. **جنوب أفريقيا**: رغم التحديات التاريخية والسياسية، أظهرت القيادة الإدارية في جنوب أفريقيا قدرات عالية على إعادة بناء الدولة، وتحسين الخدمات، وتعزيز الديمقراطية.

هذه الحالات تدل على أن القيادة الإدارية المثالية ليست مرتبطة فقط بالموارد المادية، بل بالقدرة على تبني قيم الشفافية، المشاركة، والمسؤولية الاجتماعية.

4.5 الآثار المترتبة على الإدارة الفعالة والحوكمة

تتبعكس جودة القيادة الإدارية بشكل مباشر على فعالية الإدارة العامة ومستوى الحوكمة، مما يؤدي إلى مجموعة من الآثار الإيجابية أو السلبية (March, 1991, p. 75):

١. **تعزيز الثقة العامة**: القيادة الفعالة تبني جسور الثقة بين الدولة والمجتمع، مما يساهم في استقرار البيئة السياسية والاجتماعية.

٢. **تحسين جودة الخدمات العامة**: ينعكس الأداء القيادي الجيد في تقديم خدمات ذات جودة عالية تلبي احتياجات المواطنين وتحقق رضاهم.

٣. **زيادة كفاءة استخدام الموارد**: من خلال التخطيط الاستراتيجي، والتحفيز، والتقييم المستمر، يتم تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد.

٤. **تعزيز الحكم الرشيد**: القيادة الفعالة تعزز ممارسات الشفافية، المساءلة، والمشاركة، مما يقلل من الفساد ويقوي سيادة القانون.

٥. **تحفيز الابتكار والتنمية**: قيادة متطورة تشجع على الابتكار وتفتح المجال أمام تطوير السياسات والممارسات بما يتماشى مع متطلبات العصر.

٦. **توفير بيئة عمل صحية**: تدعم القيادة الفعالة بناء ثقافة تنظيمية إيجابية تشجع على التعاون، وتحسن معنويات الموظفين.

على النقيض، ضعف القيادة الإدارية يؤدي إلى تراجع الأداء، انتشار الفساد، فقدان الثقة، وتدهور جودة الخدمات، مما يهدد استقرار النظام الديمقراطي والتنمية الوطنية. تعتبر القيادة الإدارية في الأنظمة الديمقراطية محورًا لا غنى عنه لتحقيق إدارة عامة فعالة، وبيئة حوكمة رصينة. إن القدرات والخصائص التي يتحلّى بها القائد، وكيفية مواجهته

للتحديات، تلعب دورًا محوريًا في بناء مؤسسات قادرة على تقديم الخدمات، وتحقيق التنمية المستدامة، وتعزيز المشاركة المجتمعية، وبناء ثقة الجمهور (Mumford et al., 2002, p. 720).

المبحث الخامس: القيادة الإدارية وعمليات صنع السياسات والثقافة التنظيمية وتنفيذ السياسة العامة

تُعد القيادة الإدارية أحد العوامل الحاسمة التي تؤثر بشكل مباشر على عملية صنع السياسات العامة ونجاح تنفيذها، كما تلعب دورًا جوهريًا في تشكيل الثقافة التنظيمية داخل المؤسسات العامة. إذ لا يمكن الفصل بين قدرة الإدارة على صياغة السياسات وفعاليتها في التنفيذ دون الإشارة إلى الدور المحوري للقيادة التي تشكل الإطار الذي يتم من خلاله توجيه الموارد، وتحفيز الموظفين، وتهيئة بيئة العمل المناسبة.

5.1 دور القيادة الإدارية في صياغة وتنفيذ السياسات العامة

تتمثل المرحلة الأولى التي يظهر فيها تأثير القيادة الإدارية بوضوح في عملية صنع السياسات العامة، التي تعد واحدة من الوظائف الأساسية للإدارة الحكومية. تتطلب صياغة السياسات قدرات قيادية متميزة في التقييم والتحليل، وتنسيق الجهود بين الجهات المختلفة، واستشراف النتائج المحتملة للقرارات (O'Reilly & Tushman, 2004, p. 78).

١. **تحديد الأولويات والرؤية الاستراتيجية:** تبدأ القيادة الإدارية بصياغة رؤية واضحة ترتبط بالأهداف الوطنية والتنمية، ومن ثم تحديد الأولويات التي يجب أن تركز عليها السياسات العامة، مما يعزز من تركيز الجهود وتوجيه الموارد بشكل فعال.

٢. **تنظيم عمليات التشاور والمشاركة:** يعتمد القادة الفعالون على آليات تشاركية تدمج آراء الجهات المعنية، سواء كانت داخلية كالجهات الحكومية أو خارجية كالمواطنين والقطاع الخاص، مما يثري العملية السياسية ويزيد من شرعية السياسات.

٣. **إدارة عملية صياغة السياسات:** تشمل قيادة الفرق المختصة، وتوجيه البحث وجمع البيانات، وتحليل البيئة السياسية والاجتماعية والاقتصادية لضمان أن تكون السياسات مبنية على أسس علمية وواقعية. أما في تنفيذ السياسات العامة، فتلعب القيادة الإدارية دورًا حيويًا في تحويل القرارات إلى أفعال ملموسة: (Podsakoff et al., 2003, p. 882)

١. **التنسيق بين الوحدات التنفيذية:** تعمل القيادة على خلق بيئة تعاونية بين مختلف الإدارات والمؤسسات لضمان تكامل الجهود وتناغمها.

٢. **مراقبة الأداء والتقييم المستمر:** من خلال وضع مؤشرات أداء واضحة، تتابع القيادة تنفيذ السياسات، وتقوم بإجراء التعديلات اللازمة في الوقت المناسب.

٣. **التعامل مع العقبات:** تتميز القيادة الفعالة بالقدرة على التعامل مع التحديات التي قد تظهر أثناء التنفيذ، مثل المقاومة التنظيمية، أو نقص الموارد، أو تغير الظروف السياسية.

5.2 تأثير القيادة الإدارية على الثقافة التنظيمية

الثقافة التنظيمية تمثل نظام القيم والمعتقدات والسلوكيات التي تسود داخل المؤسسة، وهي عامل جوهري يؤثر على مدى نجاح الإدارة في تحقيق أهدافها. تلعب القيادة الإدارية دورًا محوريًا في تشكيل الثقافة التنظيمية وتوجيهها نحو بيئة عمل إيجابية ومنتجة (Riggio, 2009, p. 479).

١. تأسيس القيم والمعايير: يقوم القائد الإداري بتحديد القيم الأساسية التي يجب أن يتبناها العاملون، مثل النزاهة، والشفافية، والمسؤولية، مما يخلق هوية مشتركة داخل المؤسسة.
٢. نموذج السلوك: القيادة ليست فقط إصدار التعليمات، بل تكون نموذجًا يحتذى به في الممارسات اليومية، ما يؤثر في تبني الموظفين للسلوكيات الإيجابية.
٣. التواصل الداخلي: تساهم القيادة الفعالة في تعزيز قنوات الاتصال المفتوحة والصادقة بين مختلف مستويات المؤسسة، مما يخفف من سوء الفهم ويعزز الانسجام.
٤. التحفيز والتقدير: من خلال سياسات تحفيزية وتقديرية، تؤثر القيادة في رفع معنويات الموظفين، وزيادة التزامهم وتحسين إنتاجيتهم.
٥. تعزيز التعلم والابتكار: تشجع القيادة على خلق بيئة تنظيمية تدعم التعلم المستمر، وتفتح المجال أمام الابتكار والتجريب.

5.3 استراتيجيات تعزيز الثقافة التنظيمية الإيجابية

- لكي تثمر الجهود في بناء ثقافة تنظيمية فعالة، يمكن للقيادة الإدارية تبني عدة استراتيجيات تساعد على تعزيز بيئة عمل إيجابية تدعم تحقيق أهداف المؤسسة (Shalley & Gilson, 2004, p. 40) :
١. الوضوح في الرسالة والرؤية: يجب أن تكون الرؤية والقيم واضحة ومفهومة للجميع، مع التواصل المستمر حولها لضمان تبنيها جماعيًا.
 ٢. تمكين الموظفين: إعطاء الموظفين فرصة المشاركة في اتخاذ القرار، وتحمل المسؤوليات، مما يزيد من شعورهم بالانتماء والولاء.
 ٣. التدريب والتطوير: الاستثمار في تطوير المهارات والكفاءات ينعكس إيجابًا على مستوى الأداء والثقافة التنظيمية.
 ٤. المكافآت والتقدير: تصميم نظام مكافآت يعترف بالإنجازات ويحفز على السلوكيات المرغوبة.
 ٥. تشجيع التنوع والشمول: تبني سياسات تحترم الاختلافات الثقافية والاجتماعية والآراء المختلفة، مما يثري ثقافة المؤسسة ويزيد من الابتكار.
 ٦. إدارة الصراعات بفعالية: تبني آليات واضحة للتعامل مع النزاعات تضمن حلها بطريقة بناءة تحافظ على بيئة العمل الصحية.
 ٧. التركيز على الاتساق: الحرص على أن تكون السياسات والقرارات متسقة مع القيم التنظيمية، مما يعزز الثقة بين الموظفين والقيادة.

5.4 القيادة الإدارية في مواجهة تحديات تنفيذ السياسات

- تواجه القيادة الإدارية خلال تنفيذ السياسات العامة العديد من التحديات التي تتطلب مهارات وقدرات خاصة لضمان تحقيق النتائج المرجوة. من أبرز هذه التحديات (Simsek et al., 2005, p. 75) :
١. المقاومة الداخلية للتغيير: غالبًا ما تواجه السياسات الجديدة مقاومة من العاملين أو الفئات المتأثرة، مما يتطلب من القائد تبني استراتيجيات لإدارة التغيير تشمل التوعية والتدريب والمشاركة.
 ٢. نقص الموارد المالية والبشرية: قد تعيق قلة الموارد الفعالية في التنفيذ، مما يدعو إلى تحسين إدارة الموارد، والبحث عن شراكات داعمة.

٣. **التعقيد التشريعي والتنظيمي:** كثرة القوانين واللوائح قد تؤدي إلى تعقيد الإجراءات وتأخير التنفيذ، ولذلك فإن القيادة تحتاج إلى تبسيط العمليات وتنسيق الجهات ذات العلاقة.
 ٤. **عدم وضوح الأهداف أو مؤشرات الأداء:** قد يسبب غموض الأهداف صعوبة في تقييم التقدم، لذا على القيادة التأكد من وضع مؤشرات واضحة وقابلة للقياس.
 ٥. **الضغوط السياسية والاجتماعية:** أحياناً تتعرض السياسات لضغوط خارجية تؤثر على استقلالية التنفيذ، مما يتطلب قيادة تمتلك القدرة على إدارة هذه الضغوط والحفاظ على موضوعية القرارات.
 ٦. **التحديات التقنية والتكنولوجية:** الحاجة إلى تحديث البنية التحتية وتطوير نظم المعلومات يعد أمراً حيوياً لضمان متابعة دقيقة وفعالة.
- لمواجهة هذه التحديات، يجب على القيادة تبني نهج مرن واستراتيجي، يعزز من المشاركة، ويشجع على الابتكار، ويضمن قدرة الإدارة على التكيف مع المتغيرات، مع المحافظة على التركيز على الأهداف الأساسية (Tushman & O'Reilly, 1996, p. 15).

الدراسات السابقة

6.1 الدراسات العربية

- شهدت الدراسات العربية اهتماماً متزايداً بموضوع الابتكار الإداري ودور القيادة الإدارية في تحقيق التطوير والتنمية داخل المؤسسات الحكومية والخاصة. من أبرز هذه الدراسات:
١. **محمد عبد الله زيد (2015)** في كتابه "القيادة الإدارية في الإدارة العامة" حيث تناول أهمية القيادة الفعالة في تهيئة بيئة تنظيمية محفزة على الابتكار، مشدداً على دور القائد الإداري في تبني الممارسات الإبداعية التي تدفع باتجاه تطوير الأداء المؤسسي.
 ٢. **عبد الحميد (2013)** في دراسته عن "القيادة الإدارية ودورها في تحقيق التنمية المستدامة" التي أبرز فيها أهمية الابتكار الإداري كآلية رئيسية لتعزيز استدامة الأداء المؤسسي، مشيراً إلى أن القيادة الإدارية الفاعلة تُمكن المؤسسات من مواجهة التحديات المعاصرة.
 ٣. **عائشة يوسف الشميلي (2017)** في بحثها حول "الإدارة الاستراتيجية الحديثة والقيادة الإبداعية" حيث أبرزت العلاقة الوثيقة بين القيادة التحويلية والابتكار الإداري، وكيف يمكن للقيادات القادرة على التغيير أن تخلق ثقافة تنظيمية داعمة للابتكار.
- هذه الدراسات تؤكد على أن القيادة الإدارية ليست مجرد وظيفة تنفيذية بل هي عنصر حيوي وفاعل في تعزيز الابتكار الإداري، حيث تتضمن قيادة التغيير وتوجيه الموارد نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

6.2 الدراسات الأجنبية

- في السياق الدولي، هناك العديد من الدراسات التي تناولت الابتكار الإداري والقيادة الإدارية من منظور نظري وعملي، منها:
١. **Bass & Riggio (2006)** في كتابهما "القيادة التحويلية" الذي يشرح كيف تؤثر القيادة التحويلية في تحفيز الابتكار والتغيير التنظيمي عبر إشراك العاملين وتحفيزهم على الإبداع.

٢. **Damanpour (1991)** في دراسته "الابتكار التنظيمي: التحليل التلوي" حيث استعرض تأثير القيادة وأساليبها على عمليات الابتكار داخل المنظمات، مبيّنًا أن أسلوب القيادة الداعم يعد من العوامل الحاسمة في نجاح الابتكار.
 ٣. **Kouzes & Posner (2012)** في كتاب "تحدي القيادة" الذي يوضح كيف يمكن للقادة استغلال مهاراتهم لتوجيه فرقهم نحو تحقيق الإنجازات الإبداعية وتنمية القدرات الابتكارية.
 ٤. **Nonaka & Takeuchi (1995)** في "الشركة المنتجة للمعرفة" حيث عرضوا كيف تساهم القيادة في بناء ثقافة معرفية متجددة تدعم الابتكار المستمر في المنظمات.
- تركز هذه الدراسات على كيفية تأثير القيادة في تحفيز البيئة التنظيمية التي تسمح بنمو الأفكار الجديدة وتحويلها إلى منتجات وخدمات مبتكرة، كما توضح أهمية بناء أنماط قيادية قادرة على مواجهة التحديات المعقدة في بيئات العمل المتغيرة.

6.3 أوجه الاختلاف بين البحث والدراسات السابقة

- بالرغم من غنى الدراسات العربية والأجنبية في مجال الابتكار الإداري والقيادة الإدارية، فإن البحث الحالي يختلف في عدة جوانب مهمة:
١. **دمج الرؤية النظرية مع التحليل العملي:** حيث لا يقتصر البحث على استعراض النظريات فقط، بل يقدم تحليلًا عمليًا ميدانيًا يوضح كيفية تطبيق مفاهيم القيادة والابتكار في سياقات إدارية فعلية.
 ٢. **التركيز على الدور المحوري للقيادة الإدارية في الابتكار:** في حين تناولت العديد من الدراسات القيادة أو الابتكار كمواضيع منفصلة، يربط البحث بينهما بصورة متكاملة، ويبرز كيف تؤثر القيادة بشكل مباشر وحيوي على عمليات الابتكار الإداري.
 ٣. **تسليط الضوء على التحديات والفرص في البيئات الإدارية الحديثة:** يتناول البحث بشكل معمق التحديات التي تواجه القادة الإداريين في تطبيق الابتكار، مع تقديم حلول واستراتيجيات تتناسب مع الواقع الإداري الحالي.
 ٤. **استخدام منهجية تحليلية متعددة المصادر:** يدمج البحث بين مصادر عربية وأجنبية حديثة، مما يعطيه بعدًا شاملاً يجمع بين الخبرات والمعارف المتنوعة، ويعزز موثوقية النتائج والاستنتاجات.
- بهذا الشكل، يقدم البحث إضافة معرفية وعملية متميزة تساهم في تطوير فهم أعمق لدور القيادة الإدارية في دعم وتعزيز الابتكار الإداري، بما يخدم المؤسسات في بيئاتها المختلفة.

الاستنتاجات

١. **الابتكار الإداري كعامل أساسي للتطوير المؤسسي:** يُعد الابتكار الإداري عنصرًا محوريًا في تعزيز كفاءة وفعالية المؤسسات، حيث يساهم في تحسين العمليات، وتطوير المنتجات والخدمات، ورفع جودة الأداء. تبني أساليب وأدوات جديدة في الإدارة يفتح آفاقًا واسعة للتميز المؤسسي ومواكبة التغيرات البيئية والاقتصادية.
٢. **القيادة الإدارية كمحرك رئيسي للابتكار:** يتضح من الدراسة أن القيادة الإدارية ليست وظيفة تقليدية تقف عند حدود التخطيط والتنظيم، بل هي عامل فاعل في خلق بيئة تحفز الإبداع، وتدعم تبني المبادرات الابتكارية. القادة المبتكرون يملكون رؤية واضحة وقدرة على تحفيز فرق العمل وتوجيهها نحو تحقيق أهداف مبتكرة.

٣. التكامل بين القيادة والابتكار يؤثر إيجابياً على الأداء التنظيمي: توصل البحث إلى أن وجود قيادة إدارية فاعلة ومبتكرة يؤثر بشكل مباشر في تعزيز الأداء المؤسسي، من خلال تطوير أساليب العمل، وتحسين اتخاذ القرار، وزيادة مرونة المؤسسة في مواجهة التحديات.

٤. العوامل البشرية والتنظيمية تؤثر على نجاح الابتكار: يبرز أهمية العنصر البشري كونه المحرك الرئيس لأي عملية ابتكار، حيث تتطلب ثقافة الابتكار وجود موظفين مؤهلين، وبيئة تنظيمية تدعم المبادرة والمخاطرة المحسوبة. كما أن التنظيم الجيد يسهل تطبيق الابتكارات ويقلل من المقاومة الداخلية.

٥. التحديات تمثل عقبات لكنها قابلة للتجاوز بقيادة رشيدة: تواجه الابتكارات الإدارية تحديات مثل مقاومة التغيير، نقص الموارد، والبيروقراطية، إلا أن القيادة الحكيمة والقادرة على إدارة التغيير يمكنها أن تحول هذه العقبات إلى فرص للنمو والتطور.

التوصيات

١. تعزيز قدرات القيادة الإدارية في مجال الابتكار: يجب تطوير برامج تدريبية مستمرة للقيادة الإداريين تركز على مهارات التفكير الابتكاري، إدارة التغيير، والتحليل الاستراتيجي، لتمكينهم من توجيه مؤسساتهم نحو التجديد والتطوير المستمر.

٢. إنشاء بيئة مؤسسية داعمة للابتكار: تشجيع ثقافة المشاركة والشفافية داخل المؤسسات، مع تفعيل آليات تحفيز الموظفين على طرح الأفكار الجديدة، وتوفير الموارد اللازمة لتجريب هذه الأفكار وتنفيذها.

٣. تطوير هيكل تنظيمي مرن: تبني هيكل إدارية تسمح بالتحرك السريع واتخاذ القرارات بشكل مرن، مع تقليل البيروقراطية التي تعيق تبني التغييرات والابتكارات.

٤. تبني استراتيجيات إدارة التغيير الفعالة: ينبغي للقيادة وضع خطط واضحة لإدارة التغيير تتضمن التواصل المستمر مع الموظفين، ومعالجة المخاوف والمقاومة، وضمان المشاركة الواسعة في مراحل تطبيق الابتكارات.

٥. الاستثمار في التكنولوجيا الحديثة: دعم تطبيق الحلول التقنية الحديثة التي تساهم في تحسين العمليات الإدارية، وتسهيل التواصل، وتعزيز قدرات التحليل والتقييم داخل المؤسسات.

قائمة المراجع

أ. الكتب العربية

١. الخطيب، زيد، ٢٠٢٣، القيادة الإدارية، دار المريخ، الرياض.
٢. سليمان الطماوي، ٢٠٠٧، القانون الإداري، دار النهضة العربية، القاهرة.
٣. عائشة يوسف الشميلي، ٢٠١٧، الإدارة الاستراتيجية الحديثة: التخطيط الاستراتيجي، البناء التنظيمي، القيادة الإبداعية، الرقابة والحوكمة.
٤. عبد الحميد، أ.، ٢٠١٣، القيادة الإدارية ودورها في تحقيق التنمية المستدامة، دار الجامعة الجديدة للنشر.
٥. عبد الله العروي، ١٩٩٠، النظم السياسية، دار الطليعة، بيروت.
٦. عوض، إبتسام محمد، أحمد إبراهيم أبوسن، ٢٠٠٩، القيادة الإدارية وإثرها في الأداء.
٧. محمد زيدان، ٢٠١٠، النظام العام والأمن في الإدارة العامة، دار الفكر العربي، القاهرة.
٨. محمد عبد اللطيف أبو زيد، ٢٠٠٩، القيادة الإدارية، دار النهضة العربية، القاهرة.

٩. محمد عبد الله زيد، ٢٠١٥، القيادة الإدارية في الإدارة العامة، دار الشروق، عمان.

ب. مقالات ودوريات عربية

١. منى عبد المنعم، ٢٠٢٢، "الأخلاق في القيادة الإدارية"، مجلة الإدارة والتنمية، العدد ١٢٣، ص. ٢٣.

ج. الكتب الإنجليزية

1. Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership* (2nd ed.). Psychology Press.
 2. Finkelstein, S., & Hambrick, D. C. (1996). *Strategic Leadership: Top Executives and Their Impacts on Organizations*. Al-Gharb Publishing Company.
 3. Kanter, R. M. (1983). *Masters of Change: Innovation and Entrepreneurship in the American Corporation*. Simon & Schuster.
 4. Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2012). *The Leadership Challenge: How to Achieve Extraordinary Things in Organizations*. Jossey-Bass.
 5. Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Producing Company: How Japanese Companies Create Innovation Dynamics*. Oxford University Press.
- د. مقالات ودوريات إنجليزية**
1. Brown, S. L., & Eisenhardt, K. M. (1997). The art of continuous change: linking complexity theory and temporal evolution in relentlessly changing organizations. *Administrative Science Quarterly*, 42(1), 1-34.
 2. Damanpour, F. (1991). Organizational innovation: A meta-analysis of the effects of determinants and mediators. *Academy of Management Journal*, 34(3), 555-590.
 3. Den Hartog, D. N., & Verburg, R. M. (1997). High performance work systems, organizational culture and company effectiveness. *Academy of Management Journal*, 40(3), 1713-1742.
 4. Eisenbeis, S. A., Knippenberg, D. V., & Boerner, S. (2008). Transformational leadership and team innovation: Integrating team climate principles. *Journal of Applied Psychology*, 93(6), 1438-1446.
 5. Farjoon, M. (2010). Beyond dualism: stability and change as duality. *Academy of Management Review*, 35(2), 202-225.
 6. Hamel, J., & Prahalad, C. K. (1994). Compete for the future. *Harvard Business Review*, 72(4), 122-128.
 7. Janssen, O. (2000). Job demands, perceptions of equity of effort and reward, and innovative work behavior. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73(3), 287-302.
 8. March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2(1), 71-87.
 9. Mumford, M. D., Scott, G. M., Gaddis, B., & Strange, J. M. (2002). Leading creative people: Coordinating experiences and relationships. *Leadership Quarterly*, 13(6), 705-750.
 10. O'Reilly, C. A., & Tushman, M. L. (2004). Funny organization. *Harvard Business Review*, 82(4), 74-81.
 11. Podsakoff, P. M., McKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. B. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended treatments. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903.

12. Riggio, R. E. (2009). Leadership development: current status and future prospects. *Psychology*, 50(5), 477-482.
13. Shalley, C. E., & Gilson, L. L. (2004). What leaders need to know: A review of the social and contextual factors that can foster or hinder creativity. *Leadership Quarterly*, 15(1), 33-53.
14. Simsek, Z., Veiga, J. F., Lubatkin, M. H., & Dino, R. N. (2005). Modeling multilevel determinants of top management team behavioral integration. *Academy of Management Journal*, 48(1), 69-84.
15. Tushman, M. L., & O'Reilly, C. A. (1996). Savvy Organizations: Managing Evolutionary and Revolutionary Change. *California Management Review*, 38(4), 8-29.