

جامعة قطر

كلية الإدارة والاقتصاد

تأثير القيادة الفعالة على تغيير اتجاهات المرؤوسين نحو

خصخصة مراكز الخدمات بوزارة البيئة والتغير المناخي بدولة قطر

إعداد

نور علي عبد الهادي الشهواني

قُدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات

كلية الإدارة والاقتصاد

للحصول على درجة الماجستير التنفيذي في

القيادة

يونيو 2023م - 1445 هجراً

© 2023. نور علي عبد الهادي الشهواني. جميع الحقوق محفوظة

لجنة المناقشة

استعرضت لجنة المناقشة الرسالة المقدّمة من الباحثة / نور علي عبد الهادي الشهواني بتاريخ

30 يوليو / 2023م، ووافقت عليها كما هو آتٍ:

نحن أعضاء اللجنة المذكورة أدناه، وافقنا على قبول رسالة الباحثة المذكور اسمها أعلاه، وحسب

معلومات اللجنة، فإن هذه الرسالة تتوافق مع متطلبات جامعة قطر، ونحن نوافق على أن تكون

جزءًا من امتحان الباحثة.

الأستاذ الدكتور / حاتم الجوهري

مناقش

الدكتور / محمد سليم بن ميمون

المُلخَص

نور علي عبد الهادي الشهواني، ماجستير في القيادات:

يونيو، 2023م.

العنوان: تأثير القيادة الفعالة على تغيير اتجاهات المرؤوسين نحو خصخصة مراكز الخدمات

بوزارة البيئة والتغير المناخي بدولة قطر

المشرف على الرسالة: الأستاذ الدكتور/ حاتم الجوهري

هدفت الدراسة إلى بناء إطار نظري، يُبين مستوى تأثير القيادة الفعالة على تغيير اتجاهات المرؤوسين نحو خصخصة مراكز الخدمات بوزارة البيئة والتغير المناخي بدولة قطر، كما هدفت إلى بيان تأثير الدعم المعرفي والوجداني والسلوكي من القيادة على تغيير اتجاهات المرؤوسين نحو خصخصة مراكز الخدمات، وحاولت الدراسة الإجابة على السؤال المحوري، والذي تساءل حول: ما مدى قدرة القيادة الفعالة على تغيير اتجاهات المرؤوسين نحو خصخصة مراكز الخدمات بوزارة البيئة والتغير المناخي بدولة قطر؟

واستخدمت الباحثة المنهج الاستكشافي التحليلي، وتم الاستعانة بتحليل الدراسات السابقة، وتقسيم الدراسة إلى خمسة فصول، ففي الفصل الأول: تناولت الباحثة مشكلة الدراسة، وأهدافها، وأسئلتها، وتحديد الأهمية العلمية والعملية، وبيان المنهجية، وفي الفصل الثاني: تناولت الباحثة القيادة الفعالة من حيث المفهوم والخصائص والكفاءات، بينما في الفصل الثالث: تم استعراض علاقة القيادة الفعالة بالخصخصة، بينما في الفصل الرابع: استعرضت الباحثة القيادة الفعالة

ودورها في التأثير على اتجاهات المرؤوسين نحو خصخصة مراكز الخدمات، وفي الفصل الخامس: استعرضت الباحثة الدراسات السابقة.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: أن القيادة الفعالة لديها القدرة على التأثير في اتجاهات المرؤوسين نحو خصخصة مراكز الخدمات من خلال ما تقدمه من تدريب للمرؤوسين، ودمجهم في عملية اتخاذ القرار، ودعم الكفاءة المهنية لهم، كما توصلت الدراسة إلى قدرة القيادة الفعالة على التأثير في اتجاهات المرؤوسين نحو خصخصة مراكز الخدمات من خلال الدعم الوجداني المتمثل في: دعم المشاعر الإيجابية، والتخفيف من الضغوط النفسية وبناء علاقة إنسانية قائمة على العدالة، كما يمكنها التأثير من خلال الدعم المعرفي المتمثل في القدرة على التوضيح، والدقة في عرض المشكلات، ومنح المرؤوسين الحرية في الحصول على المعلومات.

وأوصت الدراسة بالعمل على توضيح طبيعة الخصخصة للمرؤوسين، ومشاركتهم في وضع الخطط الخاصة بخصخصة مراكز الخدمات، والعمل على توثيق العلاقة بين القيادة والمرؤوسين.

الكلمات المفتاحية: القيادة الفعالة - الخصخصة - وزارة البيئة والتغير المناخي - اتجاهات المرؤوسين.

شكرٌ وتقديرٌ

"أودُّ أن أُعربَ عن تقديري لدعم جامعة قطر في توفير كافة الاحتياجات اللازمة لتحقيق

متطلبات هذه الدراسة"

والشكر الجزيل لأستاذي الفاضل الأستاذ الدكتور/ حاتم الجوهري على ما قدمه من دعم ومساندة

فقد كان معلمًا كفئًا، وأبًا عطوفًا، وموجهًا ومرشدًا متمكنًا.

فجزاه الله خيرَ الجزاء على عطائه الجزيل.

الإهداء

إلى أسرتي الصغيرة

التي لم تمل من تقديم المساعدة والدعم

إلى الحالمين بالتغيير والتطوير في كل بقاع الدنيا

أهدي إليكم هذا العمل

فهرس المحتويات

ج	شكر وتقدير
ح	الإهداء
ش	قائمة الرسوم التوضيحية
1	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
1	تمهيداً عام:
2	مقدمة:
5	أولاً: مشكلة الدراسة:
9	ثانياً: أهداف الدراسة:
10	ثالثاً: أسئلة الدراسة:
10	رابعاً: أهمية الدراسة:
13	خامساً: منهجية الدراسة:
14	سادساً: تقسيم الدراسة:
16	هيكل الدراسة:
17	ملخص الفصل الأول:
18	الفصل الثاني: القيادة الفعالة: المفهوم والخصائص والكفاءات
18	تمهيد:

19.....	المبحث الأول: القيادة: مفهومها وأنواعها
19.....	تمهيد:
19.....	أولاً: مفهوم القيادة:
20.....	ثانياً: أنواع القيادة:
21.....	ثالثاً: مهارات القيادة:
23.....	المبحث الثاني: القيادة الفعالة: المفهوم والأهمية والخصائص والكفاءات
23.....	تمهيد:
23.....	أولاً: مفهوم القيادة الفعالة:
24.....	ثانياً: أهمية القيادة الفعالة:
25.....	ثالثاً: خصائص وسمات القيادة الفعالة:
28.....	رابعاً: كفاءات القيادة الفعالة:
30.....	المبحث الثالث: آليات القيادة الفعالة ودورها في إحداث التغيير
30.....	تمهيد:
30.....	أولاً: آليات القيادة الفعالة:
32.....	ثانياً: قيادة التغيير في المؤسسات:
33.....	ثالثاً: اتجاهات الأفراد نحو التغيير:
34.....	ملخص الفصل الثاني:

36.....	الفصل الثالث: القيادة الفعالة والخصخصة
36.....	تمهيد:
37.....	المبحث الأول: الخصخصة: المفهوم، الإيجابيات والسلبيات.
37.....	أولاً: مفهوم الخصخصة:
38.....	ثانياً: نبذة عن الخصخصة:
39.....	ثالثاً: إيجابيات وسلبيات الخصخصة:
43.....	المبحث الثاني: دوافع الخصخصة وأنواعها
43.....	أولاً: دوافع الخصخصة:
44.....	ثانياً: أنواع الخصخصة:
47.....	المبحث الثالث: القيادة الفعالة والخصخصة
47.....	تمهيد:
47.....	أولاً: تحديات قيادة الخصخصة:
49.....	ثانياً: عوامل نجاح قيادة الخصخصة:
50.....	ملخص الفصل الثالث:
51.....	الفصل الرابع: القيادة الفعالة وتغيير اتجاهات المرؤوسين نحو الخصخصة
51.....	تمهيد:
52.....	المبحث الأول: مفهوم الاتجاهات وأبعادها:

52.....	أولاً: مفهوم الاتجاهات:
53.....	ثانياً: أبعاد الاتجاهات:
53.....	ثالثاً: خصائص الاتجاهات:
55.....	المبحث الثاني: القيادة الفعالة وأنواع الدعم للمرؤوسين:
55.....	تمهيد:
55.....	أولاً: القيادة الفعالة والدعم المعرفي للمرؤوسين:
58.....	ثانياً: القيادة الفعالة والدعم الوجداني للمرؤوسين:
62.....	ثالثاً: القيادة الفعالة والدعم السلوكي للمرؤوسين:
66.....	المبحث الثالث: القيادة الفعالة ومعوقات تغيير اتجاهات المرؤوسين
66.....	تمهيد:
66.....	أولاً: معوقات تتعلق بالقيادة:
67.....	ثانياً: معوقات تتعلق بالمؤسسة:
68.....	ثالثاً: معوقات تتعلق بالمرؤوسين:
69.....	ملخص الفصل الرابع:
70.....	المبحث الرابع: التعريف بوزارة البيئة والتغير المناخي بدولة قطر.
70.....	تمهيد:
70.....	أولاً: نبذة حول وزارة البيئة والتغير المناخي بدولة قطر:

71	ثانيًا: رؤية الوزارة، ورسالتها، وأهدافها:
72	ثالثًا: أهم خدمات الوزارة:
73	رابعًا: الهيكل التنظيمي لوزارة البيئة والتغير المناخي بدولة قطر
74	خامسًا: أهم إدارات الوزارة واختصاصاتها:
75	الفصل الخامس: تحليل الدراسات السابقة
75	تمهيد:
75	أولًا: الدراسات العربية:
86	ثانيًا: الدراسات الأجنبية:
92	ثالثًا: تحليل الدراسات السابقة:
94	رابعًا: الإطار النظري للدراسة:
95	خامسًا: مناقشة أهداف الدراسة:
98	ملخص الفصل الخامس:
99	النتائج والتوصيات:
99	أولًا: نتائج الدراسة:
102	ثانيًا: توصيات الدراسة:
104	ثالثًا: مقترحات الدراسة:
111	المصادر والمراجع

أولاً المراجع العربية:.....111

ثانياً: المراجع الأجنبية:119

ثالثاً: المواقع الإلكترونية:122

قائمة الرسوم التوضيحية

- الشكل رقم 1 شكل يبين هيكل الدراسة.....16
- الشكل رقم 2 شكل يبين الهيكل الوظيفي لوزارة البيئة والتغير المناخي.....72
- شكل رقم 3 شكل يبين الإطار النظري للدراسة.....93

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

تمهيدٌ عام:

تتناول الباحثة في هذا الفصل مدخلاً لمشكلة الدراسة؛ وذلك بغرض عرض مقدمة توضّح أبعاد الموضوع، وتحدّد المشكلة التي دفعت الباحثة لإجراء الدراسة، وتحدّد الأهداف والأسئلة، وتُبرز الأهمية العلمية والتطبيقية، وتحدّد المنهجية وهيكل الدراسة، بهدف وضع الإطار العام للدراسة، وتحديد المنطلقات العامة التي تؤسس للدراسة، وتحدّد أركانها.

ويتضمن الفصلُ الأولُ عرضًا تفصيليًا لمشكلة الدراسة، والتي يتم العمل على معالجتها، وتتمثل في التعرف على مدى تأثير القيادة الفعالة على اتجاهات المرؤوسين نحو برامج الخصخصة، وبناء إطارٍ نظريّ يمكن الاعتماد عليه في الدراسات الميدانية اللاحقة، كما يتم في هذا الفصل تحديد مبررات ومنطلقات الدراسة العلمية والعملية، ومدى الاستفادة التي تعود على المجتمع القطري، كما يُحدّد فيه هيكل الدراسة المتضمن خمسة فصول.

مقدمة:

يسيرُ العالمُ في العصرِ الحديثِ نحو تفعيل الاتجاهات القيادية الإيجابية، والتي من خلالها يتم تعزيزُ ثقافة المشاركة، والعملُ على تنمية رأس المال البشري؛ بما يحقق الكفاءة في المؤسسات، وكانت الثورة التكنولوجية قد ساهمت في زيادة الحاجة إلى القيادة التي تعي تطورات الواقع، فالقيادة ظاهرة اجتماعية ترتبط بالوجود البشري، فمن خلالها يمكن قيادة فرد لمجموعة من الأفراد؛ بغرض توجيه سلوكياتهم ومعارفهم واتجاهاتهم، من أجل تحقيق أهداف عامة قادرة على تحسين كفاءة العمل في المنظمة، وتهيئة البيئة المناسبة لهم.

وهناك مشكلات تواجه المؤسسات على المستويات المختلفة، وهو ما يتطلب تدخلاً للبحث عن آليات جديدة ومبتكرة؛ لتخطي هذه المشكلات، والعمل على تلبية الاحتياجات الخاصة بالعملاء والعاملين، وأداء هذا الدور يتوقف على نمط القيادة، فهناك تقسيمات مختلفة للقيادة، فمن وجهة نظر الدوافع، فإن القيادة إما أن تكون إيجابية أو سلبية، فالقائد الإيجابي هو من يعمل على إثارة الدافعية لدى فريقه، ويعمل على إقناعهم، أما القائد السلبي، فهو من يعتمد على العنف والتهديد من أجل دفع المجموعة للعمل، وقد ينجح أو يفشل، ولكنه دائماً ما ينشر القلق والاستياء بين مجموعة العمل التي يقودها (العناني، 1995).

والقائدُ الفعال هو من تتوفر لديه القدرة على تحقيق الأهداف دون المساس باحتياجات العاملين، فلديه الرؤية التي تساعد على تقديم الدعم المناسب للعاملين، وكسب ثقتهم، وتحقيق الشفافية من خلال توفير المعلومات والبيانات، ومشاركتهم في اتخاذ القرار، وحثهم على ابتكار حلول جديدة، والالتزام بمطابقة القول للفعل، وتقديم القدوة اللازمة لهم (أحمد، 2007).

والقيادة الفعّالة تدعم قوة المؤسسة، وترفع من مستوى تنافسيتها، وتنطلق الفعالية من منح العاملين أهمية خاصة، فهم القوة المحركة للأنشطة والعمليات التي تتم على المستويات الاستراتيجية، ودور القيادة يتركز على إدارة فرق العمل، وتوفير مناخ يساعد على جذب الكفاءات، وتهينتهم للعطاء، والعمل على تغيير اتجاهاتهم عند الضرورة، والحرص على تعزيز فرص الابتكار والإبداع لديهم، وإشعال حماسهم (أبو دولة، 2021).

ويتفق أغلب الباحثين على مدى أهمية دور القيادة في تحقيق التغيير، وقيادته، فلا تغيير بدون قيادة، ووفقاً لرؤية الجمعية الأمريكية للإدارة، فإن القيادة تُمثل المفتاح الرئيس لنجاح عمليات التغيير، وهو ما يمنح دراسة دور القيادة في تعديل اتجاهات المرؤوسين، وقيادة التغيرات التي تحدث في المؤسسة أهمية خاصة، فلم يعد هناك شيء ثابت، فالتغيير هو العملية الثابتة في عصر العولمة، وما يفرضه من تعديلات مستمرة (خريش، 2005).

وبالرغم من هذه الأهمية، إلا أن هناك تفاصيل تتعلق بالطريقة التي يتم النظر من خلالها للقيادة، ودورها في التأثير على الأفراد، فالقيادة القوية والفعالة هي أساس الكفاءة التنظيمية، وتؤثر بشكل كبير على جودة الرعاية، والذكاء العاطفي هو القدرة على فهم مشاعر المرء، وتقييم مشاعر الآخرين، والاستجابة لها، ويرتبط بالوعي الذاتي، والإدارة الذاتية، والوعي الاجتماعي، والمهارات الاجتماعية، وكلها أمور حيوية في الأدوار القيادية (عبد الله، 2007).

وتلعب القيادة دوراً محورياً في تحقيق التعاون بين القطاعين (العام والخاص)، ويُنظر إلى الشراكة بين القطاعين (العام والخاص) في الغالب على أنها جزء من نموذج الإدارة العامة، ويُعرف باسم الحوكمة العامة الجديدة (NPG (New Public Governance)، وبالرغم من مرور عقود على هذه الشراكة، إلا أنه لا تزال آثار النضج المؤسسي على استخدام الشراكة بين

القطاعين (العام والخاص) في هذا المجال غير واضحة، وهو ما يتطلب إعادة تعريف الشراكة بين القطاعين (العام والخاص)، والاعتماد في ذلك على ثلاثة محاور، وهي: الشرعية والثقة والقدرات (Casady.2020).

ونجاح قائد الفريق في تحديد اتجاهات فريقه نحو القضايا المحورية مثل الخصخصة من العوامل المؤثرة في تحسين الأداء العام، فالقيادة الفعالة عاملاً حاسماً في نجاح الفرق التنظيمية، والقيادة التشاركية أحد ملامح القيادة الفعالة، فمن خلالها يتم خلق بيئة صحية للعمل، وتوفير الحوافز الشخصية والجماعية، وتشكيل سلوكيات واتجاهات فريق العمل نحو القضايا التي تهتم بها المؤسسة، وإهمال القيادة الفعالة يُضعف الالتزام التنظيمي، ويُقلل من قدرة المؤسسة على التجاوب مع متطلبات العصر (ديب، 2016).

فالاتجاه نحو القطاع الخاص من سمات المجتمع الرأسمالي الحديث، ومن خلاله ظهرت مفاهيم مثل: المسؤولية الاجتماعية، والخصخصة، والتكامل بين القطاعين (العام والخاص)، ويتطلب ذلك إجراء تغييرات في المفاهيم لدى الأفراد، والعمل على تغيير القناعات والاتجاهات؛ بهدف تحقيق مبدأ التَّقبُّل والالتزام في اتجاهات الأفراد والجماعات نحو الخصخصة، والاستفادة من القدرات الإدارية والتكنولوجية المتوفرة لدى القطاع الخاص (الصوفي، 2022).

والاتجاهات الشخصية هي عملية نفسية ومعرفية وسلوكية، تقوم على بعض الأفكار والمعتقدات، وتوجيه ميول الشخص نحو موقف أو مؤسسة أو موضوع معين، وهو استعداد يمكن تعديله عندما يتم تصحيح الأفكار والمعتقدات، وقد تكون هذه الاتجاهات سلبية أو إيجابية، ويتم النظر إلى أهمية القيادة الفعالة من منظور قدرتها على تعديل الاتجاهات المعرفية والوجدانية والسلوكية، وتوجيه الأفراد نحو أهداف المؤسسة (البلوي، 2019).

وتبحثُ الدراسة الحالية في بناء نموذجٍ نظريٍّ، يمكن الاعتمادُ عليه؛ للتعرف على مدى قدرة القيادة الفعّالة على تعديل اتجاهات المرؤوسين نحو خصخصة مراكز الخدمات، وهو ما يعزز من مكانة القيادة في دعم عمليات التغيير التي تتم في المنظمات، ويدعم الاتجاهات الحديثة في القيادة، ونتعرف من خلال ذلك على السمات والخصائص التي تميز القيادات الفعالة في ضوء المعايير الإدارية الحديثة، واختبار الفرضيات التي ترى أن هناك فرصة لتعديل اتجاهات المرؤوسين بالاعتماد على القيادة الفعالة.

أولاً: مشكلة الدراسة:

تتطلبُ عملياتُ التغيير الكبيرة تَوافقَ الرؤى حول قدرة التغيير على تحقيق الأهداف، وحل المشكلات، وإزالة العقبات أمام مسار المؤسسات، إلا أنَّ هناك اتجاهات قد تكون سلبية لها تأثير على استمرار التغيير، وهو ما يتطلب قدرات خاصة لدى القادة من أجل تعديل الاتجاهات، والبحث عن آليات جديدة؛ لإحداث التغيير من خلال إقناع الأفراد بأهمية التغيير وضرورته، وتختلف قدرات القادة على القيام بهذا الدور، إلا أن القيادة الفعالة لديها القدرة على التأثير في المرؤوسين، والعمل على تعديل اتجاهاتهم، والاستفادة من قدراتهم.

وتشير نتائج دراسة (ملوكة، 2023) إلى أن عمليات التأثير في المرؤوسين تتم من خلال عمليات معقدة من أهمها: الجوانب الإنسانية، والتي تشمل التواصل، وتطبيق مهارات الاستماع، والإقناع، والعرض والإلقاء، وهي مهارات تعزز التواصل مع الآخرين، وتساهم في دعم الثقة داخل المؤسسة، ويدعم هذه النتائج دراسة (البلوي، 2019)، والتي توصلت إلى أن القيادة الفعالة لديها القدرة على تعديل الاتجاهات والميول لدى الأفراد.

وهناك بعض السمات التي يميل الناس إلى ربطها بالقيادة، وربما يكون أبرز تصنيف لسمات القيادة هو تصنيف أوفرمان وآخرون (1994)، والذي طلب من المشاركين سرد السمات المرتبطة بمدير، ومشرف، وقائد فعال، وقام بذلك دون تقديم تعريفات صريحة لهذه الفئات أو الاستشهاد بشخص معين من هذه الفئات، وكشفت تلك الدراسة عن ثمانية أبعاد للقيادة: الحساسية، والتفاني، والاستبداد، والكاريزما، والجاذبية، والذكورة، والذكاء، والقوة.

وهيكل العوامل لهذه الأبعاد الثمانية لا يعتمد على ما إذا كان المشاركون قد قيموا مديرًا أو قائدًا فعالًا أو مشرفًا، ومع ذلك صُنِّت عينةً منفصلةً من المشاركين القادة والقادة الفعالين بدرجة أعلى في الحساسية والتفاني والكاريزما والذكاء مقارنةً بالمشرفين، وتم تصنيف القادة والمشرفين بدرجة أعلى من الطغيان مقارنةً بالقادة الفعالين، في حين تم تصنيف القادة الفعالين على أعلى مستوى في القوة، يليهم المديرون، وأخيرًا المشرفون (A.2022)، & Ameen، S.، Bhatia

وحسب إحصائيات شركة (Bain) حول تأثير القيادة الفعالة، فإن إنتاجية الموظفين الملهمين جاءت ضعف إنتاجية غيرهم، وهو ما أكدته الاستطلاع الذي أجرته شركة (IBM)، والتي توصلت إلى أن قدرة القيادة على إلهام فريق العمل جاءت في المرتبة الثالثة كأهم صفات القيادة الفعالة، والإلهام هو أهم عوامل التأثير على الموظفين، ويدعم ذلك استراتيجيات التأثير التي يسعى إليها المجتمع الإداري في العصر الحديث (ديب، والبهلول، 2016).

والقيادة الفعالة هي أحد المحركات الرئيسية لنجاح الأعمال والمشاريع، وواحدة من أكثر المجالات نشاطًا في البحوث الإدارية، وحسب نتائج الدراسة التي تمت على عشر شركات تطوير برمجيات مختلفة بأحجام مختلفة، فإن تأثير القيادة يشمل: المشاركة الديناميكية بين أعضاء الفريق،

والانخراط في الشعور بالانتماء إلى الفريق، وموازنة الثقافات التنظيمية المتنافسة، فهي ملكٌ للفريق، وليست عملية هامشية (P. 2022)، & Ralph، L.،Grin).

وبالرغم من غزارة الأبحاث العلمية التي تتناول موضوعات القيادة، إلا أن ما نحتاجه هو نهج منهجي جديد يمكنه تحليل تصورات القيادة، والتنبؤ بها بطريقة أكثر عمقًا، ويجب أن يُبنى هذا النهج على النظريات الحالية، وعلى الإدراك الضمني للقيادة، ويُطبق رؤاهم للتنبؤ بكيفية حكم الناس على القدرة القيادية للعديد من الأفراد المؤثرين الموجودين في المجال العام، وتوفير رؤى نظرية جديدة فيما يتعلق بالأسس النفسية لإدراك القيادة (الحمود، 2004).

ونظريات القيادة الضمنية أي "التصورات الضمنية التي يحملها الناس لقادتهم" تمثل الهياكل المعرفية، والمخططات المرتبطة بتوقعات الناس لسمات وسلوكيات القائد؛ مقارنة بصفات وسلوكيات غير القادة، وتتشكل هذه المخططات عندما يحاول الناس تنظيم العالم من حولهم في فئات هرمية تتكون من مستويات فوقية وأساسية وتابعة، ويُفترض أن يشارك أعضاء فئة معينة سمات معينة تميزهم عن فئة غير الأعضاء (الحمود، 2004).

وحدد (لورد وآخرون، 1984) المجال الواسع للقيادة، وتمثل في: المستوى الأعلى، وهو الأكثر شمولًا، ويتضمن التمايز البسيط بين القائد وغير القائد، ويتكون المستوى الأساسي من أحد عشر نوعًا مختلفًا من القيادة اعتمادًا على السياق (على سبيل المثال، القادة السياسيون، والقادة الرياضيون وما إلى ذلك)، ويحتوي المستوى الثانوي على سمات إضافية داخل كل مستوى أساسي من التصنيف، والسمات الناتجة متسقة داخليًا داخل كل فئة، وتميز القادة بشكل هادف عن غير القادة (A.2022)، & Ameen، S.،Bhatia).

وقد أكد (كونتز، واودونيل) على أنه لا يوجد شيء أهم من الإدارة والقيادة، فالقيام بمهامها يتطلب كفاية في التعامل مع الأفراد؛ لتحقيق الأهداف المشتركة التي تتحدد من خلال ما يمتلكه القائد من قدرات، تساعده على التنسيق بين الموارد البشرية المتاحة، والقيادة كنشاط إنساني، فالقيادة إذن عملية تُمارس وفق أصول علمية، وتكنيكيات فنية؛ بغرض تحقيق أقصى استفادة ممكنة من عملية الإدارة (الأسمرى، 2019).

وقضية الخصخصة من القضايا التي يتم النظر إليها على أنها بيع للقطاع العام، وهناك اتجاهات سلبية حولها، وخاصة عندما يتعلق الأمر بمؤسسات حكومية خدمية، ومن هذا المنطلق تواجه بعض المؤسسات القطرية، ومنها وزارة البيئة والتغير المناخي في قطر مشكلات تتعلق بالمراجعين، وفي ظل سعي الدولة للتخفيف عن الجهاز الإداري للدولة، فإن هناك اتجاهات لخصخصة مراكز الخدمات، إلا أن هناك عوائق تتعلق باتجاهات العاملين والموظفين.

وبالتعرض للدراسات السابقة التي تم إجراءها في مجال الدراسات المرتبطة بالقيادة، وجد أن هناك ندرة في الدراسات التي تناولت بالبحث والدراسة مفهوم القيادة الفعالة، ومدى تأثيرها على تغيير اتجاهات المرؤوسين نحو خصخصة مراكز الخدمات بشكل عام، وبالطبع كانت هناك أيضًا ندرة شديدة في الدراسات التي تناولت ذات الموضوع في دول مجلس التعاون الخليجي ومنها قطر، فالدراسات المرتبطة بالقيادة تتطلب مزيدًا من الأعمال البحثية.

فروية قطر 2030م تقوم على عمليات تحول شاملة في توظيف موارد وقدرات المجتمع من أجل دعم الرؤية، وتحقيق مستهدفاتها، والقطاع الخاص أحد أهم الأدوات المتاحة، والتي من خلالها يمكن تجاوز بعض مشكلات القطاع العام، والعمل على حل مشكلات المراجعين، والاستفادة من

القدرات البشرية والمادية التي تساهم في تعزيز قدرات الجهاز الإداري للدولة، واستغلال الكوادر البشرية في الاتجاه نحو التغيير.

وهو ما يؤكد على أن هناك حاجة ضرورية وملحة لبحث هذا الموضوع، وبالتالي تتمثل مشكلة الدراسة في حتمية التعرف على مستوى قدرة القيادة الفعالة بالمؤسسات العامة على تعديل اتجاهات المرؤوسين نحو خصخصة مراكز الخدمات الحكومية، وكذلك الحاجة إلى بناء إطارٍ نظريٍّ، يصلح أن يكون أساسًا للدراسات الميدانية في جانب القيادة الفعالة وتأثيرها على المرؤوسين في المجتمع القطري، ومحاولة بحث مدى توفر سمات القيادة الفعالة في المؤسسات العامة بقطر.

ثانيًا: أهداف الدراسة:

1. بناء إطارٍ نظريٍّ للتعرف على علاقة القيادة الفعالة بتغيير اتجاهات المرؤوسين نحو خصخصة مراكز الخدمات.
2. بيان تأثير الدعم المعرفي من القيادة على تغيير اتجاهات المرؤوسين المعرفية نحو خصخصة مراكز الخدمات.
3. بيان تأثير الدعم الوجداني من القيادة على تغيير اتجاهات المرؤوسين الوجدانية نحو خصخصة مراكز الخدمات .
4. بيان تأثير الدعم السلوكي من القيادة على تغيير اتجاهات المرؤوسين السلوكية نحو خصخصة مراكز الخدمات .

ثالثاً: أسئلة الدراسة:

السؤال الرئيسي: ما مدى قدرة القيادة الفعالة على تغيير اتجاهات المرؤوسين نحو خصخصة مراكز الخدمات بوزارة البيئة والتغير المناخي بدولة قطر؟
ويتفرع من هذا السؤال ثلاثة أسئلة فرعية وهي:

1. ما مدى قدرة القيادة الفعالة على تغيير اتجاهات المرؤوسين المعرفية نحو خصخصة مراكز الخدمات بوزارة البيئة والتغير المناخي بدولة قطر؟

2. ما مدى قدرة القيادة الفعالة على تغيير اتجاهات المرؤوسين الوجدانية نحو خصخصة مراكز الخدمات بوزارة البيئة والتغير المناخي بدولة قطر؟

3. ما مدى قدرة القيادة الفعالة على تغيير اتجاهات المرؤوسين السلوكية نحو خصخصة مراكز الخدمات بوزارة البيئة والتغير المناخي بدولة قطر؟

وسوف تتم الإجابة على هذه التساؤلات السابقة من خلال اقتراح وتقديم إطار نظري يمكنه اختبار العلاقة بين القيادة الفعالة وقدرتها على تغيير اتجاهات المرؤوسين المعرفية نحو خصخصة مراكز الخدمات بوزارة البيئة والتغير المناخي بدولة قطر.

رابعاً: أهمية الدراسة:

صياغة أهمية البحث من العمليات الحيوية التي تستعرض فيها الباحثة المبررات، والأسباب التي دفعت الباحثة لاختيار هذه المشكلة، والعمل على علاجها، فدوافع البحث الأساسية تتمثل في

مستوى المنفعة الإنسانية التي يحصل عليها المجتمع من الجهد البحثي، والمعرفة النظرية التي تتراكم من خلال تنوع الدراسات العلمية في المجالات المختلفة، فالعالم العربي يعاني من قلة عدد الأبحاث العلمية المنشورة مقارنة بما يتم نشره في العالم.

فقطر تحتل المرتبة الأولى عربيًا مقارنة بعدد السكان، حيث يتم نشر 602 بحث لكل مليون نسمة، وتونس 479 لكل مليون نسمة، والسعودية 388 لكل مليون، والمعدل العربي 137 بحث لكل مليون نسمة، بينما في دولة مثل إسبانيا فإن المعدل 1642 بحثًا لكل مليون نسمة، وكوريا الجنوبية 1347 بحثًا لكل مليون نسمة، وهناك انخفاض في حجم الإنفاق على البحث العلمي في العالم العربي، وهو ما يمنح هذه الأبحاث أهمية خاصة في ظل تشجيع الاستراتيجية الوطنية للباحثين القطريين على الانخراط في المجتمع العلمي (ميراوي، 2017).

وكان مجلس الشورى القطري قد وافق على مشروع قانون توظيف الوظائف بالقطاع الخاص، وذلك في فبراير عام 2023م، وتقديم حوافز وتسهيلات للشركات التي توظف مواطنين قطريين، وهو ما يجعل للبحث أهمية في دعم دور الدولة في التوجه نحو التخصص، والاستفادة من دعم القطاع الخاص لقطاع الأعمال العام، ولفت الانتباه إلى المشاريع المشتركة التي يمكنها حل مشكلات معقدة تتعلق بالمراجعين.

وهو ما يتماشى مع الاتجاه العالمي نحو دعم دور القطاع الخاص في الاقتصاد الكلي، ففي عام 2022م بلغت مساهمته (72%)، ووفر 78% من فرص العمل، وفي قطر بدأت النسبة في الارتفاع، حيث بلغت عام 2022م (43%)، وبلغت صادرات القطاع الخاص 7.7 مليار ريال، وهو ما يتطلب دعم البحث العلمي لتوجه الدولة، والعمل على قياس اتجاهات المرؤوسين نحو

الخصخصة، وهو ما يساعد في وضع سياسات وفقاً لبيانات واقعية، والعمل على تعديل الاتجاهات من خلال تعزيز القيادة الفعالة في مجتمع الأعمال (الصوفي، 2022).

كما توجد دوافع شخصية تتمثل في الحاجة للتعرف على إمكانية توظيف القيادة الفعالة في دعم عمليات التغيير، والتحول لخصخصة مراكز الخدمات بوزارة البيئة والتغير المناخي من أجل دعم عمليات التحول التي يشهدها المجتمع القطري، وتوظيف الموارد المتاحة في دعم الخطط الوطنية للتنمية، وهو ما يعزز دور البحث العلمي في خدمة المجتمع، ويمكن تقديم صياغة محددة للأهمية العلمية والعملية كالتالي:

- الأهمية العلمية:

تكتسب الدراسة أهميتها العلمية من إمكانية تقديم معرفة حول دور القيادة الفعالة في تغيير اتجاهات المرؤوسين نحو خصخصة مراكز الخدمات بوزارة البيئة والتغير المناخي، وهو ما يساهم في فتح المجال أمام أبحاث أخرى تعمل على تراكم المعلومات حول موضوع القيادة الفعالة في المجتمع القطري في ظل ندرة الدراسات التي تتناول هذا الموضوع، وهو ما يمنح هذا البحث أهمية علمية تعزز من فائدته للمجتمع البحثي في قطر.

- الأهمية العملية والتطبيقية:

تعاني وزارة البيئة والتغير المناخي بقطر من تحديات تتعلق بمشكلات المراجعين، والدراسة الحالية تسعى لقياس مدى قدرة القيادة الفعالة على تغيير اتجاهات المرؤوسين نحو خصخصة مراكز الخدمات بالوزارة، وهو ما يساهم في اتخاذ قرارات تتعلق

بالخصصة، وحل مشكلات المراجعين، كما تكتسب الدراسة أهمية مجتمعية تتمثل في رفع الوعي بدور القيادة الفعالة في قيادة التغيير، والاهتمام بخلق أجيال من القادة تحقق التنمية الشاملة؛ وفقاً لرؤية قطر 2030م.

خامساً: منهجية الدراسة:

استخدمت الباحثة مجموعة واسعة من التقنيات لدراسة الجوانب المختلفة للقيادة، بما في ذلك إدراك القيادة، واختبارات التعلّم الشخصية، وعندما يتعلق الأمر بدراسة كيفية النظر إلى قادة أو أنواع قيادية معينة، فإن أحد الأساليب الأكثر شيوعاً هو إجراء مسح مباشر للأشخاص، واستنباط تصوراتهم عن القادة الفعليين أو الافتراضيين، وهناك طريقة شائعة أخرى وهي تحليل محتويات السير الذاتية، والوثائق التاريخية في محاولة لتحديد موضوعات متسقة وأنماط وصفية، على سبيل المثال القياسات التاريخية.

وتتعدد المناهج العلمية حسب نوع وطبيعة الدراسة، إلا أن محاولة علاج المشكلات المنهجية سمحت بظهور المناهج المختلطة، ويتم تعريفها بأنها: الطريقة التي يتم فيها المزج بين البيانات الكمية والكيفية في نفس الدراسة من أجل فهم المشكلة البحثية، ويكون الهدف منها: تحقيق التكامل بين البيانات المتوفرة، ويتميز هذا النهج بالقدرة على تحقيق الأهداف، ويرى (قرين وكارسيل، 1997) أن الدمج بين الكمي والكيفي يعطي صورةً مركبةً للظواهر الاجتماعية، فهو مزيج قوي، يمنح الباحث القدرة على توظيف البيانات المتنوعة (بدير، 2018).

وتدخل الدراسة الحالية ضمن الدراسات الاستكشافية، ويتم فيها الاعتماد على مراجعة الأدبيات، والحصول على البيانات من المصادر الثانوية المناسبة، وهذا المنهج ملائم للدراسة من حيث

فترتها الزمنية، وطبيعة موضوعها، والهدف منها، وهو ما يساعد الباحثة في الوصول إلى نتائج جيدة، وبناء إطارٍ لتحليل العلاقات المختلفة بين متغيرات الدراسة.

ويساعد المنهج التحليلي في إيجاد وسائل متنوعة لتفسير البيانات، والربط بين العلاقات من خلال طرح الفرضيات، ومحاولة اختبارها، واستخراج النتائج وفقًا للقراءن المتنوعة، وهو ما يوفر قدرًا معقولًا من الموضوعية، وهو أحد المناهج المنتشرة في البحوث الاجتماعية، ويساعد في فهم الظاهرة المدروسة، حيث توجد حاجة لتوظيف البيانات المتوفرة حول القيادة الفعالة، وتفسيرها استنادًا على الجوانب النظرية.

سادسًا: تقسيم الدراسة:

تتنظم الدراسة في خمسة فصول، وتشمل التالي:

الفصل الأول: ويستهدف تأسيس الدراسة من حيث المقدمة والمشكلة والأهداف والتساؤلات والأهمية والمنهج، ويكتسب هذا الفصل أهميته كونه الواجهة والمدخل للدراسة، فمن خلاله يمكن للقارئ غير المتخصص أن يُكوّن فكرة عامة حول الدراسة.

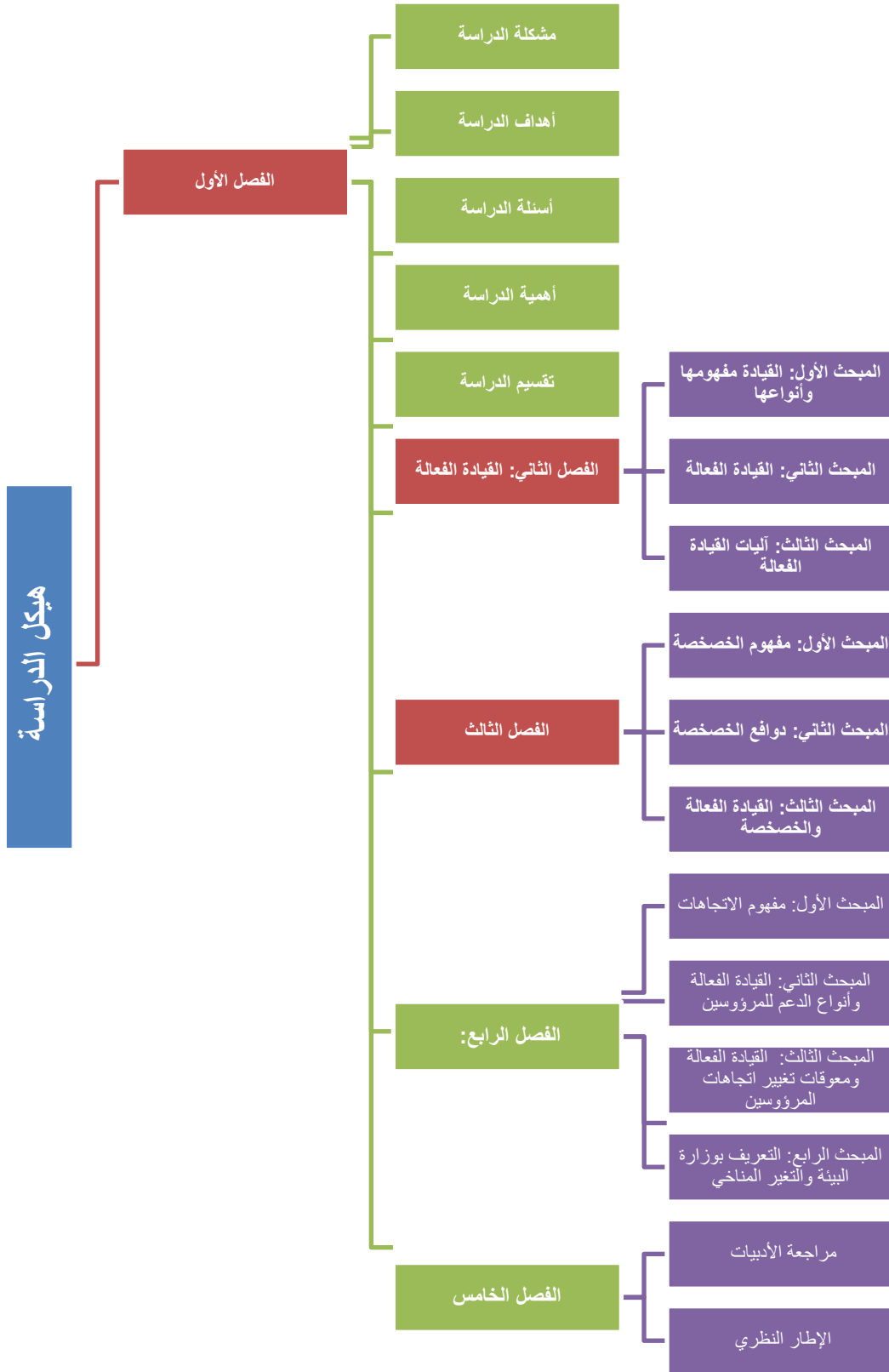
الفصل الثاني: ويستهدف هذا الفصل تعريف المفاهيم الخاصة بالقيادة والقيادة الفعالة، ويتضمن ثلاثة مباحث: ففي المبحث الأول تستعرض الباحثة مفهوم القيادة وأنواعها، وفي المبحث الثاني: تستعرض الباحثة القيادة الفعالة من حيث المفهوم والأهمية والخصائص والكفاءات الخاصة بها، بينما في المبحث الثالث: تتناول الباحثة آليات القيادة الفعالة، ودورها في التغيير.

الفصل الثالث: ويستهدف هذا الفصل الربط بين القيادة الفعالة والخصخصة، ويتضمن ثلاثة مباحث، ففي المبحث الأول تستعرض الباحثة مفهوم الخصخصة، والإيجابيات والسلبيات الخاصة بها، بينما في المبحث الثاني تستعرض الباحثة دوافع الخصخصة، وتقديم نبذة حول تطورها التاريخي، بينما في المبحث الثالث يتم الربط بين القيادة الفعالة والخصخصة، واستعراض دور القيادة في نجاحها.

الفصل الرابع: تتناول الباحثة من خلاله اتجاهات المرؤوسين نحو الخصخصة، وتستعرض فيه أنواع الدعم المعرفي والوجداني والسلوكي اللازم لتغيير اتجاهات المرؤوسين، ودور القيادة الفعالة في تقديم هذا الدعم، وتقديم معلومات حول وزارة البيئة والتغير المناخي بدولة قطر.

الفصل الخامس: وتقدم الباحثة من خلاله تحليلاً للدراسات السابقة (العربية والأجنبية)، وتستخلص الاستنتاجات والتوصيات.

هيكل الدراسة:



شكل رقم (1) بيان لهيكل الدراسة

المصدر: من إعداد الباحثة

ملخص الفصل الأول:

تناولت الباحثة في هذا الفصل تمهيداً عاماً للدراسة، ثم مقدمة تم فيها تناول القيادة الفعالة، والإشارة إلى التخصص، كما استعرضت الباحثة مشكلة الدراسة، ووضحت فيها الصعوبات التي تواجه القيادة الفعالة في تعديل اتجاهات المرؤوسين، واستعرضت التخصص والحاجة إلى الاستفادة من القطاع في التنمية، كما استعرضت الأهداف والتساؤلات، وتوضيح أهمية الدراسة وهيكلها.

الفصل الثاني: القيادة الفعالة: المفهوم والخصائص والكفاءات

تمهيد:

بعد أن تناولت الباحثة في الفصل الأول: الإطار العام للدراسة، والتعريف بمشكلة الدراسة، تستعرض في الفصل الثاني مفهوم القيادة الفعالة، وخصائصها، والكفاءات الخاصة بها، وتستهدف من ذلك تحديد أهمية القيادة الفعالة، والتعرف على مدى قدرتها على إحداث التغيير، وتأثيرها على اتجاهات المرؤوسين؛ استنادًا إلى ما يمتلكه القائد الفعال من سمات تؤهله للتأثير في ميول واتجاهات المرؤوسين، وينقسم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث كالتالي:

- **المبحث الأول: القيادة: مفهومها وأنواعها.**
- **المبحث الثاني: القيادة الفعالة: المفهوم والأهمية والخصائص والكفاءات.**
- **المبحث الثالث: آليات القيادة الفعالة ودورها في إحداث التغيير.**

المبحث الأول: القيادة: مفهومها وأنواعها

تمهيد:

تستعرض الباحثة في هذا المبحث تأسيساً مفاهيمياً للقيادة، فمن خلاله تنطلق إلى تعريف القيادة الفعالة، وتستهدف الباحثة من ذلك تحديد إطار مفهوم القيادة بطريقة مُبسطة، والتعرف على أنواعها، وهو ما يساعد في بناء إطارٍ نظريٍّ متكامل، يمكن الاعتماد عليه في الدراسة.

والقيادة من الأشكال الاجتماعية والإدارية التي تتواجد في كافة المجتمعات، وبالرغم من قدم القيادة، إلا أن العصر الحديث شهد تطوراً كبيراً في أنماطها، وأدوارها، ويرجع ذلك إلى أن العصر الحديث هو عصر الخدمات، والتي تتطلب قيادة واعية تعمل على تقديم الخدمات على مستوياتٍ فرقة العمل المختلفة، والمساهمة في ملاحقة التغيرات السريعة للحياة.

أولاً: مفهوم القيادة:

القيادة لغة: "القائد هو من يأخذ بزمام الأمور، فيقال: القود نقيض السوق، يقود الرجل الدابة من أمامها، ويسوقه لمن خلفها" (ابن منظور، 1993، ص370).

القيادة في الاصطلاح: هي مستوى التفاعل الذي ينقل العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين إلى درجات مرتفعة من الفاعلية؛ لتحقيق أهداف المؤسسة، وترتبط مشاركة المرؤوسين في تحقيق الأهداف بسمات القائد وشخصيته، وقدرته على تفهم احتياجات مرؤوسيه (العناني، 1995).

كما يتم تعريف القيادة بأنها: "العمل الذي يؤثر في نشاط المؤسسة، ويعمل على توجيه الجهود إلى الاتجاه الذي يحقق أهدافها" (أمبابي، 2015، ص159).

ويتم التمييز بين القيادة والرئاسة، فالرئيسُ يعتمد على الأوامر التي تتعلق بقوة السلطة التي لديه، ويفترض معرفته بكل شيء، وأن دوره توجيه اللوم، ويضع بمفرده الأهداف، ويستهدف معدلات محددة، وفقاً لمعايير وضعها، أما القائد: فهو يعتمد على التدريب، والثقة في المرؤوسين، ويسعى لتحقيق المشاركة، واستشارة قاعدة أكبر في عملية اتخاذ القرار، ويعمل على حل المشكلات، وتفجير الطاقات للعمل في بيئة صحية (العوفي، 2021).

ويمكن للباحثة استنتاج مفهوم محدد للقيادة، بأنها العملية التي يتم من خلالها التأثير على فرق العمل بهدف الحصول على أفضل مستوى من الأداء، والعمل على تحقيق الأهداف في بيئة مريحة، وتدريب الأفراد وتطويرهم وفقاً لمتطلبات المؤسسة.

ثانياً: أنواع القيادة:

يعملُ القائدُ على التأثيرِ في الأفراد من خلال استمالتهم، وتحفيزهم، وتوجيه قدراتهم بما يعزز من قدرة المؤسسة، فتتقن الأفراد في القيادة تدفعهم إلى الاستجابة عن طيب خاطرٍ إلى توجيهات القيادة، وتختلف التصنيفات الخاصة بأنواع القيادة حسب وجهات نظر علمية مختلفة، ويمكن طرحها في النقاط التالية: (ابن بشر، 2008).

1. **القيادة التسلطية (الأوتوقراطية):** وهي أحد النماذج القيادية التي تعتمد على تحديدٍ دقيقٍ لأدوار وواجبات المرؤوسين، كما تقوم على الرقابة الشديدة للأفراد، ويتم الاعتماد على القائد في عملية اتخاذ القرار، فلا حرية للأفراد في اتخاذ القرارات، أو المشاركة فيها، وهو أسلوب يفقد الأفراد فيه الشعور بالرضا الوظيفي، كما أنه لا يسمح بالتقدم والنمو، ويزيد من التحديات التي تؤثر على تحقيق التعاون والمشاركة.

2. **القيادة الديمقراطية:** وهي أسلوب للقيادة يقوم على توفير المعلومات اللازمة للأفراد، ومشاركتهم في تحديد الأهداف، ويتم شرح أساليب الأداء ومدى فاعلية كل أسلوب، ويتم

الاستماع إلى آراء أفراد فريق العمل، والمشاركة في عملية اتخاذ القرار، كما يتضمن تفويض السلطة، وهو ما يساعد في زيادة الولاء للمنظمة، وتحقيق الرضا العام، وتدريب الأفراد، وتعزيز قدراتهم، والاستفادة من كافة المهارات الخاصة بهم.

3. **القيادة غير الموجهة:** وفيها يتم تفويض عملية اتخاذ القرار إلى العاملين، ومنحهم حرية التصرف، وهو أسلوب يزيد من الفوضى في المنظمة، ويقلل من الكفاءة، ويزيد من القلق والتوتر بين الأفراد، كما أنه نموذج يمكنه أن يُضعف المؤسسة بشكل عام.

4. **القيادة التحويلية:** ويتم فيها الاهتمام بالقيم والأخلاق، والتركيز على الأهداف طويلة الأجل، فهي تركز على المستقبل، والعمل على منح الحرية للأفراد، وتحقيق العدالة والمساواة بين الأفراد، ودعم الجوانب الابتكارية لديهم، ويتم الاعتماد فيها على ما لدى القائد من قيم مثل: الاستقامة والعدالة.

ثالثاً: مهارات القيادة:

القيادة عملية تتطلب مهارات حتى يتم من خلالها تحقيق متطلباتها، فالتأثير في الآخرين عملية معقدة، ويمكن للقائد من خلال ما يمتلكه من مهارات أن يضمن تحقيق الأهداف، وهناك تصنيفات متنوعة لمهارات القيادة، ويمكننا عرضها كالتالي: (أمباري، 2015).

- **مهارات توجيهية:** فبالإضافة إلى السمات الشخصية، فإن القائد لديه سلطة ممنوحة له، ويجب أن يمتلك القدرات المهنية، والتأثير على فريق العمل، ودعمهم بما يتلاءم مع متطلبات العمل.
- **مهارات اتصالية:** ومنها القدرة على التعبير عن ذاته، وإيصال أفكاره، والتواصل الفعال مع فريق العمل، وامتلاك المهارات الاتصالية الشفوية والكتابية.
- **مهارات إنسانية:** ومنها القدرة على تقديم المساعدة الإنسانية للآخرين، ومنح الفرصة للمرؤوسين، وتوفير المناخ المناسب للبقاء والابتكار، وتفهم احتياجات فريق العمل النفسية والاجتماعية.

- **مهارات مهنية:** ومنها القدرة على حل المشكلات، والدافعية للإنجاز، والتطوير والتدريب المستمر، والكفاءة المهنية اللازمة لإدارة المؤسسة.
- **مهارات معرفية وتكنولوجية:** فالعصر الحديث فرض على القيادات امتلاك مهارات التعامل مع التكنولوجيا، والتطوير المعرفي المستمر من أجل ملاحقة التغيرات الحديثة. وتتطلب هذه المهارات استعدادًا شخصيًا، وقدرةً على متابعة التغيير، وامتلاك مهاراتٍ وسمات شخصية للتعامل مع متطلبات العصر الحديث، والتجديد والابتكار، وهو ما يساهم بدوره في تفهم أعباء العمل، والسعي لامتلاك الكفاءة المهنية اللازمة.

المبحث الثاني: القيادة الفعالة: المفهوم والأهمية والخصائص والكفاءات

تمهيد:

تناولت الباحثة في المبحث الأول من الفصل الثاني مفهوم القيادة، وأنواعها، وأهم المهارات اللازمة للقيادة في العصر الحديث، وفي هذا المبحث تتناول القيادة الفعالة، وتعرض فيه للمفهوم، والأهمية وخصائص القيادة الفعالة، والكفاءات اللازمة لها، وتستهدف من ذلك التهيئة لدور القيادة الفعالة في تعديل اتجاهات المرؤوسين نحو خصخصة مراكز الخدمات، وذلك بالاعتماد على ما لديهم من كفاءات وسمات، تساعد في التأثير على المرؤوسين.

أولاً: مفهوم القيادة الفعالة:

تعني القيادة الفعالة: "قدرة القائد على إقناع الأفراد، والتأثير عليهم؛ لحملهم على أداء واجباتهم ومهامهم، التي تساهم في تحقيق الهدف المشترك للمنظمة" (البلوي، 2019، ص1603)

ويتم تعريفها أيضاً بأنها: العمليات التي يتم تصميمها وفق معايير محددة بهدف الاتجاه بالإمكانات والقدرات البشرية والمادية إلى أهداف معينة، والعمل على تحقيقها (العزام، 2021).

كما أنها: القدرة على التأثير في الآخرين بغرض تحقيق هدف مشترك، وهي شكل من أشكال التواصل بين القائد والأفراد، حيث يتم تبادل المعارف والاتجاهات، والتعاون في إنجاز المهام والواجبات الموكلة إليهم (الجهني، 2021).

كذلك يتم تعريفها بأنها: سلوك من القائد له قدرة تأثيرية قوية على أعضاء فريق العمل، بحيث تقابل توجيهاته بالقبول والطاعة والتضحية، وعدم التردد في تنفيذها (أبو سن، 2009).

كما أنه سلوك اجتماعي يهدف إلى تنظيم عمل المؤسسة، ويتم فيه تحقيق أهدافها وفق أسس واضحة (العزام، 2021).

التعريف الإجرائي: يُقصد بالقيادة الفعالة في هذه الدراسة قدرة القادة بوزارة البيئة والتغير المناخي على التأثير في المرؤوسين بغرض تغيير اتجاهاتهم المعرفية والوجدانية والسلوكية نحو خصصة مراكز الخدمات من أجل تحقيق الأهداف الاستراتيجية العليا للوزارة، والمساهمة في حل مشكلات المراجعين.

ثانياً: أهمية القيادة الفعّالة: (الجهني، 2021).

- القائد الفعّال لديه القدرة على تقديم توجيهات ضرورية، ولازمة للمرؤوسين، ومساعدتهم على رؤية أهداف المؤسسة مع الاحتفاظ بمستوى مرتفع من النظرة الإيجابية والروح المعنوية المرتفعة لديهم.
- تساهم القيادة الفعّالة في توضيح العلاقة بين المتغيرات (القائد - المهمة - المرؤوسين - بيئة العمل)، فهي عملية متغيرة وليست ثابتة، أي أنها ترتبط بالموقف، ولا تلتزم بنمط قيادي محدد، وإنما يتم النظر إلى تحقيق الأهداف في بيئة صالحة للعمل بواسطة قائد لديه القدرة على تحقيق المشاركة من الجميع في دعم عمليات التخطيط والتنفيذ.
- القيادة الفعّالة تعمل كحلقة وصل بين المرؤوسين وخطط المنظمة الحالية والمستقبلية، فمن خلالها يتم تقليص الأفكار السلبية، ودعم الأفكار الإبداعية والإيجابية، وهو ما يساهم في محاصرة مشكلات العمل، وحلها، وتنمية وتطوير قدرات الأفراد.

وتعتبر القيادة الفعالة من أهم الظواهر في مجال البحث والممارسة الإدارية، فالقادة مسؤولون عن نجاح أو فشل مؤسساتهم، ولديهم القدرة على التأثير في الآخرين، والقيادة الفعالة عامل رئيسي في أداء الموظف، فهي تحفزه على الابتكار، وسلوك العمل الإبداعي، وتركز المنظمات على تحسين عملياتها، وعروضها الحالية، وتعزيز مكانتها في السوق والحفاظ عليها، ويجب على المنظمات أن تبتكر، وتعديل الإجراءات؛ لتعزيز أداء الابتكار، فالقيادة الفعالة هي مؤشر رئيسي للابتكار التنظيمي (عبد الله، 2007).

ونستنتج من ذلك دور القيادة الفعالة في إدارة المؤسسات الحديثة، والعمل على تلبية احتياجات المرؤوسين النفسية والاجتماعية والمهنية، والحرص على توفير بيئة مناسبة للابتكار والعمل، فبالرغم من تعدد نظريات القيادة، إلا أن أغلبها اهتمت بالجوانب الإنسانية في دعم استمرار العطاء، وتحقيق الرضا الوظيفي، فالقائد الناجح من يقترب بصورة إيجابية من الموظفين.

ثالثاً: خصائص وسمات القيادة الفعالة:

تتعدد الخصائص والسمات والمكونات التي يجب أن تتوفر في القائد حتى يتم وصفه بالقائد الفعال، ويعتمد تطوير كل منظمة وعملها الحالي على سمات قادتها؛ بالإضافة إلى وجود رؤية واضحة، وإيصالها بشكل فعال، ويحتاج مديرو المنظمات إلى امتلاك قدرات خاصة تعمل على تحفيز الأفراد، والطريقة التي يجب أن تُدار بها المنظمات تتأثر بالتغيرات التي تحدث في بيئة الأعمال، بما في ذلك احتياجات أصحاب المصلحة، كما أنها تتأثر بخصائص وسمات القيادة، ويمكن تحديد أهم هذه المكونات والخصائص في التالي: (العزام، 2021).

- **تشجيع التنوع:** والتنوع يتمثل في الأفكار، وتنوع فريق العمل، والعمل وفقاً لمعايير الكفاءة دون النظر إلى الجنس أو اللون أو الدين أو العرق أو المعتقدات السياسية.
- **تبني ثقافة الثقة:** فالثقة من أهم عوامل نجاح الفرد والمؤسسة، وعندما يتم كسرها يصعب استعادتها، ويتم خلق ثقافة الثقة من خلال التواصل والشفافية، والحرص على مصلحة العاملين والمؤسسة، ووضوح الأهداف.
- **الابتعاد عن الأنانية:** فالقائد الفعال هو من يُسهل مهمة الأفراد، ويدعم نجاحهم، وينسب الفضل إلى أهلهم، فالابتعاد عن الأنانية يضمن مشاركة الجميع في تحقيق النجاح دون الخوف من عدم تقدير جهودهم في العمل.
- **تعزيز روح القيادة لدى العاملين:** فهو قادر على تدريب وتطوير فريق العمل من أجل اكتشاف جيل قادر على القيادة، وتعزيز القيادة يتم من خلال التدريب والتوجيه والتفويض.
- **امتلاك الرؤية:** فالرؤية هي التي تسمح للقائد بالسير وفقاً للخطة والأفكار الواضحة، فالعاملون في البداية قد يتبنون التغيير وفقاً لرؤية القائد، وما يملكه من قدرات وسمات شخصية، فهم يتبعون القائد أولاً، ثم رؤيته بعد ذلك.
- **تحمل المسؤولية والتقييم الذاتي:** فالقائد عندما تتوفر لديه الجرأة والشجاعة على تحمل المسؤولية، يقدم مثالاً للعاملين، ويحصل على ثقتهم، فهو قادر على كشف الحقائق حتى لو أظهرت نقاط ضعفه، فهو يعمل على تقييم ذاته، والبحث عن نقاط القوة لتقويتها، ونقاط الضعف لعلاجها.

• **القدرة على التأثير في الآخرين:** وحتى يؤثر في الآخرين فإنه يجب أن تتوفر لديه الأخلاق والمثل العليا، وتطابق القول مع الفعل، ومنح الآخرين الثقة، ودعم مشاركتهم في عملية صنع القرار، وتقديم التحفيز اللازم، والحرص على العلاقات الإنسانية دون التأثير على مصالح المؤسسة، وعدم تجاهل احتياجات الأفراد، والعمل على تحقيق الرضا لديهم.

• **امتلاك مهارات الاتصال الفعال:** ومنها تقدير جهود الآخرين، والمشاركة الوجدانية معهم، والاستماع الجيد، ودعم قدراتهم، وترتيب الأفكار، والابتعاد عن اللوم المستمر.

• **التواضع والمعرفة:** والتواضع يعني أنه لا يملك الحقيقة الكاملة، كما أنه دليل على قوة القائد، وفي الوقت نفسه يملك المعرفة التي تتعلق بعمله، ويشترك هذه المعرفة مع العاملين، فالمعرفة قوة لا بد وأن تتوفر لدى القائد، ومن وسائل المعرفة: القراءة المستمرة، والاستفادة من خبرات وتجارب الآخرين، والاستماع إلى النقد والنصح من المرؤوسين.

ويمكن ملاحظة أن سمات القيادة الفعالة تتنوع بين الجوانب الشخصية والكفاءة المهنية، فمن خلال التجارب العملية نصل إلى قناعة بأن القائد الفعال: هو من يجمع بين هذه السمات، ويحرص على تطبيقها بإخلاص من أجل قيادة التغيير، والعمل على دعم احتياجات المرؤوسين، والاعتماد على الحوار، والمشاركة في اتخاذ القرار، فهو واثق في نفسه، لديه الرغبة في تحقيق الأهداف العامة دون إهمال الأهداف الشخصية للموظفين، وهو متواضع، ولديه كفاءة مهنية تعزز من دوره في المؤسسة.

رابعًا: كفاءات القيادة الفعالة:

هناك مجموعة من الكفاءات التي يجب أن يتمتع بها القائد حتى يتم الحكم عليه بأنه قائد فعال، فالقادة لديهم سمات سلوكية فريدة، ويملكون كفاءات تساعد على إنشاء الرؤية والتعبير عنها وإلهامها، ومساعدة المرؤوسين على تنمية مواهبهم، ودعمهم؛ ليكونوا من أصحاب الأداء الأفضل من خلال توفير التدريب والموارد والقدرة على اتخاذ القرارات والابتكار، فهم نموذج للقيادة الجذابة، والمؤثرة لأتباعهم. وتشمل كفاءات القيادة الفعالة التالي: (البلوي، 2019)

- **توفر الحجة المقنعة:** عملية التغيير تتطلب من القائد أن تتوفر لديه المبررات والحجج التي يتشارك فيها القائد مع العاملين، وإدراك الحاجة الملحة للتغيير.
- **إعادة البناء التنظيمي:** فتوفر مهارات إحداث التغيير في البناء التنظيمي تساعد القائد على ترتيب المؤسسة قبل إحداث التغييرات المهمة.
- **دمج العاملين في عمليات التغيير:** فالقائد الفعال هو القادر على كسب ولاء العاملين لعملية التغيير، ودمجهم في عملية اتخاذ القرار.
- **المحافظة على التغيير:** فالقائد الفعال هو من تتوفر لديه القدرة للمحافظة على التغيير بعد إجرائه، وذلك بإدارة التغيير وفقاً للأسس التي تحقق الرضا الوظيفي، وتحقيق الأهداف من خلال المشاركة مع العاملين.
- **تطوير قدرات المرؤوسين:** فالعمل على تطوير الأداء يضمن استمرار التغيير، وضبط اتجاهات العاملين نحوه، ويساعد في تغيير القناعات، وتوفير مناخ صحي داعم للعمل، يحقق العدالة بين الجميع.

كما أن القائد الفعال يستخدم سلوك تقاسم السلطة، وهو أسلوب قيادة متميز وفعال، يسمح بتمكين القادة للمرؤوسين باتخاذ قرارات مستقلة، ويشجع الأتباع على إدارة وتنظيم سلوكهم الخاص، والعمل على تحسين الدافع الفردي في العمل من خلال تفويض المسؤولية، والسلطة إلى أدنى مستوى تنظيمي، ويشجع القائد المتمكن على المبادرة والاعتماد على الذات والتفكير الإيجابي وحل المشكلات، ويساعد المرؤوسين على اكتساب ضبط النفس، والتصرف بشكل مستقل، وتطوير مهارات القيادة الذاتية لدى التابعين (كيرد، 2018).

المبحث الثالث: آليات القيادة الفعالة ودورها في إحداث التغيير

تمهيد:

بعد أن تناولت الباحثة القيادة الفعالة من حيث المفهوم والأهمية والخصائص والكفاءات، فإنها تتناول في هذا المبحث آليات القيادة الفعالة، ودورها في إحداث التغيير في المؤسسات، وتستهدف من ذلك معرفة الآليات التي يمكن توظيفها في تعديل اتجاهات المرؤوسين نحو خصخصة مراكز الخدمات.

أولاً: آليات القيادة الفعالة:

تمتلك القيادة الفعالة مجموعة من الآليات، والتي يمكنها أن تساهم في تحقيق الأهداف، وضمان نجاح المؤسسة، وتشمل الآليات التالية: (أمبابي، 2015).

أ. آلية التدريب: فالقائد الفعال هو من يهتم بالتدريب؛ بهدف تنمية العنصر البشري، فهم

الثروة الحقيقية التي تمتلكها المؤسسة، وهي آلية تُساعد في تنفيذ المهام، وتُساعد الأفراد

على التطور، والتدريب يساهم في اكتساب المعارف الجديدة، وتنمية المهارات المتعلقة

بالعمل، واكتشاف نقاط القوة والضعف، وتنمية وعي الأفراد بأهمية الابتكار والتجديد.

ب. آلية التمكين: وهي الآلية التي يتم من خلالها نقل السلطة من القائد إلى الأفراد بصدق،

ودعوتهم للمشاركة في اتخاذ القرار، ويتضمن التمكين مجموعة من الإجراءات منها:

التفويض، والمشاركة، والحرية، وتحديد المسؤوليات، وتوفير المعلومات اللازمة للقيام

بالعمل.

فمن خلال التدريب والتمكين يمكن دمج الأفراد في عملية التغيير التي تقوم بها القيادة الفعالة، ويتم التأثير في العاملين، وكسب ولائهم، ومنحهم الثقة اللازمة للعمل وفقاً للمعايير والضوابط التي تم وضعها بمشاركتهم، وهو ما يضمن التنفيذ الجيد في بيئة إيجابية، وحرص الأفراد على نجاح المؤسسة، وضمان قدرتهم على الاستمرار في تبني التغيير (أمبابي، 2015).

وهذه الآليات تقوم على تحقيق مبدأ القيادة بالمشاركة، وتلبية الاحتياجات المهنية والشخصية للمرؤوسين، وتحقيق مبدأ الاستقلالية والرغبة في المشاركة، وتوفير المناخ التنظيمي المناسب، فالقائد الفعال هو من يوفر بيئة مناسبة للأفراد، ويدعم أفكارهم الإبداعية، ويحررها من القيود التي قد تؤثر على كفاءتها وجودتها، ويزيل الخوف والقلق من المشاركة، ويعمل على تفويض بعض المهام القيادية للأفراد، وتحفيزهم، فمن هنا تتحقق الكفاءة في الأداء (العنابي، 1995).

كما يقوم القائد الفعال بتمكين وإشراك المرؤوسين في الخيارات الإدارية، ويساعدهم على تعزيز مهاراتهم، والتصرف بشكل أخلاقي وبمبادئ قوية، ويعطي الأولوية لاحتياجات الموظفين، كما يهتم القائد الفعال بجميع أصحاب المصلحة التنظيميين، وإشراك المجتمع، والثقة هي السمة الرئيسية للقيادة الفعالة، وترتبط بثقة المرؤوسين في القادة والمنظمات، وتعاطف القادة وكفاءتهم، وتجعل هذه العلاقة الموظفين يشعرون بالأمان العاطفي بشأن أهداف قيادتهم، مما يزيد من تفانيهم واستعدادهم للعطاء، ودعم أهداف المنظمة (الجعافرة، 2016).

وهناك علاقة إيجابية بين تصور الموظفين للقيادة الفعالة وسلوكهم في تنفيذ المهام، والتي يمكن تعزيزها من خلال هوية دور التمكين مما يجعل الموظف أكثر راحة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل، والحصول على مزيد من استقلالية الدور، واتخاذ تحديات جديدة يمكن أن تزيد من هوية

الدور الإبداعي، وتحقق التفاعل بين القيادة الفعالة، وتولّد الابتكار لدى الموظفين من خلال توفير الدعم اللازم لتبني أفكار جديدة في جوّ مريح (الجعافرة، 2016).

ويمكن للباحثة استنتاج أن: القيادة تتعلق بالوظيفة أكثر من الشخصية، فالقيادة الفعالة تكون ناجحة عندما تسمح للمرؤوسين بمعرفة المتوقع منهم، وتوفير المعرفة المستمرة بتغيرات السياسة، وشرح أسباب الخيارات التي تم اعتمادها في المؤسسة، وجمع آراء الأفراد قبل تنفيذ الخطط، كما أن القائد الفعال هو من تتوفر لديه القدرة على التكيف والمرونة مع متطلبات العمل.

ثانياً: قيادة التغيير في المؤسسات:

تعتبر عمليات التغيير من سمات المؤسسات في العصر الحديث، فهي عملية مستمرة تشمل كافة مستويات الإدارة الحديثة، وقيادة التغيير تفرض العديد من التساؤلات، والتي تشمل ثلاثة مستويات تتمثل في التالي: (كيرد، 2018).

- **الذات:** فالتحدي الأكبر للتغيير يبدأ من قناعات القيادة بهذه العملية، فقد يتوقف التغيير عند القائد، فوجود القناعة لديه تُسهل عملية قيادة التغيير، فالوعي بدور القائد في التغيير، والإلمام باحتياجات العملية، والوعي بضرورات نجاحها من أهم التحديات التي تفرض على القائد إيجاد إجابات وافية مقنعة لذاته قبل البدء في قيادة عملية التغيير.
- **الآخرون:** فالقائد بعد اقتناعه بأهمية التغيير، يبدأ في البحث عن إجابات لتساؤلات ترتبط بالمرؤوسين مثل: ما هي الطرق المناسبة للتأثير فيهم؟ وما دوري في فهم وجهات

نظرهم؟ وكيف يمكنني إقناعهم بحتمية التغيير؟ وغيرها من التساؤلات التي تساعد في دعم عملية التغيير، والتأثير في المرؤوسين، ومراعاة التباين بين الأفراد.

• **المؤسسة:** وهنا يبدأ القائد في طرح أسئلة تتعلق بسياسات المؤسسة، والقيادات العليا، وكيفية التأثير في كافة مستويات القيادة، وطرح أسئلة مثل: كيف أتأكد من مناسبة التغيير لأهداف المؤسسة؟ وكيف نضمن توفير البيئة المناسبة للتغيير في المؤسسة؟ وغيرها من الأسئلة التي تتعلق بالتغيير ودوره في تحقيق أهداف المؤسسة.

وعمليات التغيير التي تتم في القرن الحادي والعشرين تكون في الغالب مدفوعة بالتكنولوجيا، حيث أصبحت القيادة عملية تنظيمية، ففي السابق كانت القيادة صفة فردية، يمتلكها عددٌ محدودٌ من أفراد المؤسسة، بينما في العصر الحديث أصبحت القيادة الفعالة عملية ضرورية في المؤسسات، والهدفُ منها تعظيمُ أداءِ المرؤوسين من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية، وتتميز القيادة الفعالة بتحفيز أفراد المنظمة؛ لتحقيق أهدافها، بينما في المنظمات البيروقراطية التقليدية يتم اعتبار الأشخاص الأقوياء قادة، وهو ما يقلل أعداد القيادات (عبد الله، 2007).

والقائد الفعال لديه القدرة على الربط بين عملية التغيير ومصالح المؤسسة والوعي باحتياجات الأفراد وآليات التأثير فيهم، فمن خلال ذلك تتم عملية التغيير دون حدوث خلل واضح في المؤسسة، والخروج بدروس مستفادة قادرةً على دعم تحقيق الأهداف، بينما القيادة غير الواعية لا تتوفر لديها القدرة على قيادة التغيير، وتعاني من ضعف التأثير على الأفراد، وقد تكون غير مقتنعة بالتغيير، وهو ما يؤثر على المؤسسة، ويزيد من صعوبات العمل.

ثالثاً: اتجاهات الأفراد نحو التغيير:

هناك تباين في اتجاهات الأفراد نحو عمليات التغيير في المؤسسات، وهو ما يضع مسؤولية كبيرة على القادة في فهم هذه الاتجاهات، والعمل على التأثير فيها، فهناك مخاوف لدى الأفراد يجب التعامل معها، وحسب مؤشر (أسلوب التغيير) فإن تفضيلات التغيير تشمل:

- **المحافظون:** وهم أفراد لديهم تفضيل للتغيير التدريجي، ويسعون للتحسين المستمر، ولكن في ظل النموذج القائم؛ أي أنهم يميلون إلى التمسك بالهيكل الحالية.
- **الحداثيون:** فهم يميلون إلى التغيير، والسعي لتعديل وتغيير الأنظمة الحالية، ولديهم تركيز على الفرص والرؤى، ويسعون لإدخال تغييرات على نموذج الأعمال القائم.
- **العمليون:** وهم أفراد لديهم ميلٌ للإنجاز، ويفضلون التغيير عندما يكون مناسباً، وعملياً، فعندما تتوفر الحاجة للتغيير فهم داعمون له.

ودور القيادة الفعالة يتمثل في فهم احتياجات الأفراد، ومعرفة اتجاهاتهم نحو التغيير، والعمل على تعديل الاتجاهات حسب احتياجات عملية التغيير، والتركيز على توفير المعرفة اللازمة، ورفع مستوى القناعة لديهم، ودعم الاتجاهات الإيجابية من خلال المشاركة في عملية إدارة التغيير، والسعي للتأثير على الأفراد، وتوفير التدريب اللازم قبل حدوث التغيير.

ملخص الفصل الثاني:

تناولت الباحثة في هذا الفصل القيادة من حيث المفهوم والخصائص والسمات والكفاءات، وتستخلص الباحثة من هذا الفصل أن القيادة الفعالة تتطلب العديد من السمات والمهارات التي تساهم في التأثير على المرؤوسين، وتحقيق أهداف المؤسسة، فمن خلالها يمكن للقائد أن يؤثر

في الأفراد من خلال السمات الشخصية، والكفاءة المهنية، والقدرة على مراعاة الجوانب النفسية والاجتماعية لديهم، والحرص على توفير بيئة مناسبة قادرة على دعم الابتكار والتميز.

الفصل الثالث: القيادة الفعالة والخصخصة

تمهيد:

تناولت الباحثة في الفصل الثاني مفهوم القيادة الفعالة وخصائصها والكفاءات والسمات الخاصة بها، وفي هذا الفصل تتناول الخصخصة، وربطها بالقيادة الفعالة في ظل الاتجاهات الحديثة للتكامل بين القطاعين (العام والخاص)، والاستفادة من إيجابيات القطاع الخاص في تقديم الخدمات، وتستعرض هذا الفصل في ثلاثة مباحث كالتالي:

- المبحث الأول: الخصخصة: المفهوم، الإيجابيات والسلبيات.
- المبحث الثاني: دوافع الخصخصة.
- المبحث الثالث: القيادة الفعالة والخصخصة.

المبحث الأول: الخصخصة: المفهوم، الإيجابيات والسلبيات.

أولاً: مفهوم الخصخصة:

في اللغة: "من الفعل خصص: أي أصبح ملكًا خاصًا، ويقال: خصص صاحبه؛ أي منحه شيئًا كثيرًا" (لسان العرب، 1993، ص 279).

وفي الاصطلاح الاقتصادي: يعرفها البنك الدولي بأنها: "زيادة مشاركة القطاع الخاص في إدارة الأنشطة والأصول التي تمتلكها الحكومة" (عبوي، 2007، ص 15).

ويعرفها (نقولاس بارليتتا): بأنها عبارة عن تعاقد أو بيع خدمات أو شركات لدى الدولة ملكية خاصة لها إلى أطراف أو مؤسسات من القطاع الخاص (محبوب، 2006).

ويتم تعريفها بشكل شامل: على أنها الارتفاع في نسبة امتلاك القطاع الخاص للمؤسسات والشركات التي كانت تحت ملكية الدولة، بهدف تعزيز قدرتها الإنتاجية، والمشاركة في التنمية، والتخفيف من الضغوط على القطاع الحكومي (الصحن، 1996).

كما يتم تعريفها بأنها: "سياسة تحويل الملكية العامة إلى الملكية الخاصة سواء للأفراد أو المؤسسات، ضمن ضوابط ومعايير تحددها الدولة" (عبوي، 2007، ص 15).

التعريف الإجرائي: المقصود بالخصخصة في هذه الدراسة هو الاعتماد على القطاع الخاص في إدارة مراكز الخدمات الخاصة بوزارة البيئة والتغير المناخي في قطر من أجل حل مشكلات المراجعين، وتقليل الضغوط على الوزارة، ومنح الفرصة للاستفادة من إدارة القطاع الخاص للمؤسسات، ومشاركة القطاع العام.

ثانياً: نبذة عن الخصخصة:

يرجع تاريخ الخصخصة إلى العصور القديمة، إلا أن المفهوم الحديث لم يظهر إلا في منتصف القرن العشرين، وذلك من خلال سعي الدولة للعمل على تقليل مستويات الملكية الحكومية، وتوسيع دائرة المشاركة الخاصة من أجل مواجهة التحديات الاقتصادية والإدارية، وكان الاقتصادي الشهير (فريدمان) قد أيد الاتجاه نحو الخصخصة في ظل السعي للترويج لفكرة الرأسمالية، بغرض رفع مستوى الكفاءة والتنافسية، وفي السبعينات والثمانينات من القرن الماضي انتشرت الخصخصة في الولايات المتحدة وأوروبا؛ بغرض التغلب على المشكلات الاقتصادية، ودمج القطاع الخاص في عملية التنمية (حمد، 2020).

وظهرت العديد من الانتقادات للقطاع العام في ظل الممارسات الإدارية السلبية التي كان لها تأثير على دور هذا القطاع، حيث توصف الممارسات الإدارية في القطاع العام تقليدياً بأنها هرمية بشدة، وتحكمها إجراءات رسمية تهدف إلى تقييد حرية البيروقراطيين ومنع الفساد، ويلتزم موظفو الخدمة المدنية بمجموعة من الممارسات الموحدة في معظم مؤسسات القطاع العام، بينما يتمتع الموظفون بوظائف مدى الحياة وأمن وظيفي قوي، وهو ما انعكس على طريقة تعاطيهم مع الوظيفة (Lucifora.2023).

وخلال التسعينيات مرت المؤسسات العامة بتحول عميق عُرف باسم NPM، يهدف إلى موائمة الممارسات الإدارية مع تلك المستخدمة في القطاع الخاص؛ وذلك لتحسين الكفاءة، وخفض التكاليف، وكانت السمات الرئيسية للآلية الجديدة هي: تعزيز وظائف الإدارة، والتغييرات في الهيكل التنظيمي للوكالات الحكومية، والتوجه نحو آليات السوق، ومُنح مديرو القطاع العام

سلطات تقديرية أكبر وسيطرة أكثر إحصاءاً على الموظفين من خلال أهداف الأداء والتقييمات (Lucifora.2023).

وكان من المتوقع أن يتحسن الأداء التنظيمي، وتبع ذلك أيضاً عملية اللامركزية، حيث تطورت المؤسسات الحكومية المركزية الكبيرة إلى وحدات أصغر ومستقلة جزئياً، تم تفويضها بمسؤوليات إدارية كبيرة، وتم استخدام المناقصات التنافسية والأسواق الداخلية؛ لزيادة المنافسة بين الوحدات التي تنتمي إلى نفس المنظمة، وعلى الرغم من انتشار هذه المبادئ بسرعة في معظم دول العالم، إلا أنه بعد عقود قليلة من تنفيذها هناك شعور بأن التغيير المتوقع لم يرق إلى مستوى التوقعات (Lucifora.2023).

ومن هنا بدأ التركيز على القطاع الخاص كداعم للقطاع الحكومي في ظل العوائق التي ظهرت في المؤسسات الحديثة، وزيادة أعداد المراجعين، وارتفاع مستوى الرفاهية، وزيادة الخدمات، وفي ظل الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة كان هناك أهمية للاستفادة من التطور الإداري والتقني للقطاع الخاص في مجال الخدمات، والاستعانة بالممارسات الإدارية الإيجابية لدعم القطاع العام، وتوظيف الموارد المتاحة (محبوب، 2006).

ثالثاً: إيجابيات وسلبيات الخصخصة:

واجهت الخصخصة - كغيرها من الأفكار الجديدة - العديد من النقد، فهناك فريق يرى أن لها دوراً مهماً في دعم الاقتصاد الوطني، بينما يرى آخرون أنها ساهمت في زيادة الفجوة بين الطبقات، وفتحت المجال أمام سيطرة الشركات الخاصة على القطاع العام، ويمكننا عرض بعض المميزات والعيوب من خلال النقاط التالية:

• إجابيات الخصخصة: (عبد الله، 2007).

✓ رفع مستوى الكفاءة والمنافسة: فالقطاع الخاص لديه القدرة على رفع معدلات الكفاءة في ظل سعيه للحصول على أرباح أكبر، وهو قادر على تطوير الأداء، والاستفادة من الفرص المتاحة، والعمل على دعم الممارسات الإدارية الحديثة.

✓ خفض النفقات الحكومية: وذلك من خلال الاعتماد على القطاع الخاص في تقديم بعض الخدمات الحكومية، والتي توفر على الدولة تقديم الخدمة للجمهور، وهو ما يمنح الحكومة الفرصة للمتابعة والرقابة، وحل مشكلات أخرى تتعلق بمستويات الإنفاق العام.

✓ تحسين الخدمات الحكومية: فالقطاع العام عجز في أحيان كثيرة عن تقديم الخدمات المناسبة للجمهور، وفي ظل الطبيعة البيروقراطية للمؤسسات الحكومية كان القطاع الخاص يتمتع بمرونة وحيوية في تقديم الخدمات.

✓ زيادة الاستثمارات الخارجية: فالإقتصاد الوطني بحاجة إلى جذب الاستثمارات الخارجية من أجل تخطي التحديات الاقتصادية، ومن خلال فتح المجال للقطاع الخاص، وكسب ثقة المؤسسات الدولية، يمكن للحكومات الحصول على استثمارات من الشركات الدولية، وهو ما ينعكس على حجم الإقتصاد الوطني، ويرفع من فرص التنمية المجتمعية.

✓ **تحسين ريادة الأعمال:** فالقطاع الخاص لديه القدرة على التدريب والتطوير، والاستعانة بالتكنولوجيا في العمل، وهو ما يحسن من قواعد العمل، وتحسين العملية الإدارية المالية، والتحكم التشغيلي، وذلك عكس القطاع الحكومي.

• **سلبيات الخصخصة:** (برو، 2017).

✓ **ضعف دور الدولة:** فالخصخصة الكاملة تساهم في إضعاف دور الدولة، وسيطرتها على الأصول العامة والخدمات، وهو ما يفاقم من دور القطاع الخاص، وفي ظل سعي الشركات الخاصة للربح، يمكن أن يؤدي ذلك إلى فقدان الدولة لدورها المجتمعي، وفقدان الدولة لدورها الداعم للطبقات المختلفة.

✓ **غياب المساواة بين المواطنين:** فالشركات الخاصة تسعى من أجل تحقيق الأرباح، وهو ما يجعلها تركز عند تقديم الخدمات على أصحاب الأجور المرتفعة، وتهتميش طبقة الفقراء، ويؤدي ذلك إلى غياب العدالة الاجتماعية.

✓ **الاستغناء عن العمالة:** فخطط الخصخصة لا تفرض على الشركات خطط توظيف محددة، ومن خلال بحث هذه الشركات عن الربح يتم تسريح العمالة، وهو ما يرفع من نسب البطالة في المجتمع، وينعكس ذلك على الاستقرار الاقتصادي، والسياسي والاجتماعي للمجتمع.

✓ **احتكار الخدمات ورفع الأسعار:** فتخلي الدولة عن دورها يرفع من احتمالية رفع الأسعار، وهو ما يحمل المواطنين أعباءً إضافية.

✓ رفع معدلات الفساد: فعمليات الخصخصة كان لها دورٌ كبيرٌ في زيادة معدلات

الفساد في عمليات البيع، وهو ما انعكس على التنمية، وكان له دور في نشر

الرفض المجتمعي للخصخصة، حيث صاحبت الخصخصة عمليات فساد واسعة.

المبحث الثاني: دوافع الخصخصة وأنواعها

أولاً: دوافع الخصخصة:

تتجه الدولة إلى بيع الشركات للقطاع الخاص وفقاً لدوافع تختلف من دولة إلى أخرى، والطبيعة السياسية لمفاهيم مثل "الخاص" و "الخصخصة" تضيء عليها استخدامات استراتيجية مختلفة، بعضها لا يعتمد فقط على الكيفي، ولكن أيضاً على متى يتم إصلاح معناها، وهو ما يزيد من التباين في نوعية الدوافع، وتتمثل في التالي: (عبوي، 2007).

1. **دوافع اقتصادية:** فالقطاع الخاص لديه قدرة أكبر على الإدارة، والاستفادة من الموارد،

وجذب الاستثمارات، وهو ما يزيد من فرص العمل المتاحة، والاتجاه إلى القطاع الخاص

يمنح الفرصة للمراقبة والمتابعة الحكومية، والخصخصة هي جزء من الفكر الرأسمالي

القائم على تقليل ملكية الدولة، وفتح المجال للشركات والمؤسسات والأفراد.

2. **دوافع سياسية:** فالخصخصة ترتبط بالحرية الفردية، وتُشجع الفرد على المشاركة،

وتمنحه الحرية الكاملة في ممارسة كافة الأنشطة الاقتصادية والإدارية.

3. **دوافع إدارية:** إدارة المؤسسات الخاصة تتطلب توفير كوادر بشرية متميزة في مجالات

التدريب والتعيين والتحفيز، ويتم العمل على تنمية المهارات والقدرات الخاصة بالقيادات

والمديرين، كما يتم توفير أبنية تنظيمية متطورة تعزز من إدارة المؤسسات بعد

خصخصتها.

4. **دوافع مالية:** يتم الاتجاه إلى الخصخصة بسبب العجز المستمر في موازنة بعض

الدول، أو الرغبة في التقليل من الخسائر، وخاصة في الدول النامية التي تزداد فيها

مستويات الفساد في مؤسسات قطاع الأعمال العام، وهو ما يدفع الدول إلى بيع هذه الشركات للتخلص من العبء الذي تمثله على الموازنة العامة للدولة.

5. **دوافع اجتماعية:** فنظرة المجتمع للقطاع الخاص ودوره في حل مشكلاتهم يمكن أن يكون دافعًا للخصخصة، وهو ما يزيد من ثقة الجمهور في الخدمات المقدمة.

والخصخصة اتجاه اقتصادي سياسي ثقافي له أبعاد اجتماعية، وبالرغم من البداية الاقتصادية لفكرة الخصخصة والارتباط بالرأسمالية، إلا أن له امتدادات أخرى تشمل كافة الجوانب، وفهم الدوافع يساعد في تحديد اتجاهات البحث، ففيما يتعلق بفكرة خصخصة مراكز الخدمات بوزارة البيئة والتغير المناخي بقطر، فإن الغرض منها تسهيل الخدمات للمراجعين، والحرص على تخفيف الضغوط على القطاع العام، وتحقيق التكامل مع القطاع الخاص.

ثانيًا: أنواع الخصخصة:

تتنوع الخصخصة حسب الهدف منها، فبعد توفر الدافع يتم النظر إلى أهداف الجهة الحكومية من خصخصة المؤسسات، ويبدأ صناع السياسات في اختيار نوع ونمط الخصخصة التي يمكنها أن تدعم عملية تحقيق الأهداف، ومن أهم أنواع الخصخصة التالي:

- **الخصخصة الكلية للمؤسسات العامة:** وفيها يتم نقل كافة الأسهم العامة إلى القطاع الخاص، وتخرج الولاية الإدارية إلى القطاع الخاص بكل جوانبها، ويكون دور القطاع الحكومي هو الإشراف والمتابعة والمراقبة.

- **الخصخصة الجزئية للمؤسسات العامة:** ويتم فيها نقل بعض أو جزء من أسهم المؤسسات العامة للقطاع الخاص، وتظل الولاية الإدارية للقطاع الحكومي، أو تتم الإدارة بالمشاركة.
 - **الخصخصة الإدارية:** وفيها يتم بيع عقود الإدارة إلى القطاع الخاص مع بقاء الملكية الكاملة للمؤسسات للجهة الحكومية، ويتم الاستعانة بذلك في تقديم الخدمات الصحية والتعليمية وإدارة النفايات، وغيرها من الجوانب الخدمية.
 - **الخصخصة من خلال عقود التأجير:** وفيها يتم منح مؤسسات القطاع الخاص الحق في استثمار المؤسسات الحكومية لفترة محددة من الزمن، ويتم الاعتماد على هذا النموذج بهدف توليد موارد جديدة للحكومة مع استمرار الملكية العامة للأصول.
 - **الخصخصة عن طريق الاكتتاب:** ويتم من خلالها طرح أسهم المنشآت الحكومية للاكتتاب العام بهدف توسيع دائرة المشاركة من الجمهور العام، ومنح الجميع فرص الحصول على الأسهم.
 - **الخصخصة عن طريق حقوق الامتياز:** ويتم من خلال منح القطاع الخاص الحق في إدارة خدمة محددة، ويتم فيها نقل البنية التحتية لهذه الخدمة حتى تكون تحت تصرف المؤسسة الخاصة، ويتم تقديمها للجمهور وفقاً لما تحدده المؤسسة الخاصة من أسعار.
- وتستنتج الباحثة من خلال ذلك، أن تحديد نوع الخصخصة يرتبط بالأهداف التي يضعها صناع السياسات، فالخصخصة عملية قائمة على تحقيق أقصى استفادة من الملكية العامة، ويمكن تطبيق هذه النماذج على مراكز الخدمات في المؤسسات القطرية حسب طبيعة كل مؤسسة،

والاستفادة من الممارسات الإدارية لدى القطاع الخاص في حل مشكلات المراجعين، مع مراعاة توفير مستوى متقدم من الرقابة والمتابعة؛ حتى لا يقع المواطن فريسة للقطاع الخاص.

المبحث الثالث: القيادة الفعالة والخصخصة

تمهيد:

تناولت الباحثة في المبحثين الأول والثاني من الفصل الثالث تعريفات للخصخصة وأنواعها، ودوافعها، والتعرف على الجانب التاريخي من نشأتها، والمميزات والعيوب الخاصة بها، وفي هذا المبحث تحاول الباحثة الربط بين الخصخصة والقيادة الفعالة، فالخصخصة عملية معقدة تتطلب تغييرات على مستوى الجوانب المعرفية والوجدانية والسلوكية لدى الموظفين والقيادة على حد سواء، وهو ما يجعل قيادة عملية الخصخصة من الأركان الأساسية في نجاح أو فشل هذا التحول في النظام الاقتصادي والاجتماعي والإداري داخل المجتمع.

أولاً: تحديات قيادة الخصخصة:

جلبت الخصخصة في بعض البلدان الكثير من الفوائد للمستهلكين، فأدت إلى انخفاض الأسعار، وتحسين جودة المنتجات والخدمات، وكان التدويل ضرورياً، ولم يكن هناك بديل؛ لذلك يمكن الاستنتاج أن عملية الخصخصة كانت إيجابية نسبياً بالنظر إلى السياق التاريخي الذي حدثت فيه، إلا أنه من أهم تحدياتها عدم القدرة على التكيف، حيث كان من الصعب على الكثيرين الانتقال من نظام إلى آخر، ويمكن أن تُعزى معظم الأخطاء التي ارتكبت أثناء الخصخصة في جميع البلدان إلى ضعف القيادة، والتي لم تتوفر لديها السمات المناسبة لقيادة التغيير (الجبوري، 2021).

حيث تَوَقَّع المواطنون أن تجلب الخصخصة رأس مالٍ جديد، ونظامَ إدارةٍ أكثر كفاءةً، واستثمارات للشركات الفقيرة التي من شأنها أن تساهم في دعم المجتمع، ولكن في كثير من الحالات تم استغلال مناصب السلطة، ولم يتم قيادة الخصخصة من أفراد لديهم الكفاءة المهنية المناسبة، وكان لذلك تأثيره على تقبل فكرة الخصخصة من الجمهور العام، وهو ما ساهم في وجود اتجاهات سلبية نحو الخصخصة (الجبوري، 2021).

وعندما توفرت القيادة الفعالة للخصخصة تم تحقيق جوانب إيجابية، منها خفض الدين العام من خلال زيادة إيرادات الميزانية، ونجاح الشركات الخاصة في خلق فرص عمل جديدة من خلال تطويرها، وبسبب الخصخصة الناجحة كانت هناك زيادة في الرواتب، ومن خلال المشاركة في شراء الأسهم أصبح عددٌ كبيرٌ من الموظفين مالكي الشركات، وقد سمح لهم ذلك بالمشاركة في إدارة الشركة كمساهمين صغار، وعلى الرغم من أنه في بعض الحالات ثبت أن هذا محدد سلبي؛ لأن تشتت الملكية قد يؤدي إلى استحالة إدارة الشركة بكفاءة، إلا أن القيادة الفعالة للشركات ساهمت في تحقيق نتائج جيدة على مستوى نمو الشركة، والمساهمة في دعم الخدمات المتطورة (مكي، 2021).

وهذا يتحدى الحكمة التقليدية القائلة بأن الخصخصة تؤدي بالضرورة إلى أداء أفضل، وتثير تساؤلات حول فعالية الخصخصة كأداة سياسية؛ لتحقيق الأهداف بنجاح، فهذه التحديات تتطلب قيادةً لديها الوعي والقدرة بأهداف ومتطلبات الخصخصة، ويجب على صانعي السياسات والقادة النظر بعناية إلى الفوائد والعيوب المحتملة للخصخصة، وموازنتها مع الخيارات الأخرى؛ لتحسين تقديم الخدمات.

ويمكن للباحثة الوصول إلى نتيجة محددة وهي: في حال توفرت القيادة الفعالة لعملية الخصخصة ارتفعت فرص نجاح هذه العملية، فالقيادة تلعب دورًا بارزًا في دعم عمليات التحول، وقد تساعد زيادة الشفافية والمساءلة في عملية الخصخصة في التخفيف من بعض المخاطر المرتبطة بالخصخصة، مع ضمان تقاسم الفوائد بشكل منصف بين جميع أصحاب المصلحة.

ثانيًا: عوامل نجاح قيادة الخصخصة:

القيادة الفعالة لعملية الخصخصة تتطلب بعض المهارات والعوامل التي تساهم في دعم عمليات التحول نحو الخصخصة، ويمكن توضيحها في النقاط التالية: (الراشد، 2020).

- **القدرة على التقييم:** فالخصخصة تقوم في الأساس على تقييم الشركة أو المؤسسة المراد خصصتها، وتشمل عملية التقييم: تقييم الأصول، والأرباح المستقبلية المتوقعة، والقيادة الفعالة هي التي تملك المهارات الخاصة بالتقييم، وذلك بهدف الوصول إلى تقييم عادل للشركة.
- **الوعي السياسي من القيادة:** فعملية الخصخصة قد تتطلب الحوار مع أصحاب المصلحة، ورفع مستوى الوعي المجتمعي، والتعاون مع المؤسسات الرقابية والتشريعية، وغياب الوعي السياسي يزيد من تعقيدات الخصخصة، ويقلل من فرص نجاحها.
- **الوعي بالأثر الاجتماعي للخصخصة:** فبيع الشركات العامة للقطاع الخاص يتطلب البحث في البدائل التي من خلالها يتم تقديم الدعم الاجتماعي للفئات الفقيرة والمهمشة، إذ أن غياب البعد الاجتماعي له تأثير سلبي على نجاح الخصخصة، كما أنه ينعكس بالسلب على الواقع الاجتماعي، ومن أهمها: عمليات التوظيف، وبيئة العمل، ومستوى الأسعار.

• ارتفاع مستوى المتابعة والرقابة: فالقيادة الفعالة هي التي تعمل على وضع آليات للمتابعة بعد بيع المؤسسات، وتوفير مستوى مرتفع من الشفافية، والتدخل للحد من تغول القطاع الخاص على المواطنين، وكسب ثقة الجمهور من خلال دعم مكاسبهم من عملية الخصخصة.

وتستنتج الباحثة من ذلك، أن قيادة الخصخصة عملية معقدة تتطلب مجموعة من العوامل، والتي تساهم في تعظيم المكاسب، والتقليل من الخسائر، والشفافية والقدرة على شرح أسباب وفوائد الخصخصة للجمهور العام من أهم العوامل التي تعزز من فرص نجاح الخصخصة.

ملخص الفصل الثالث:

تناولت الباحثة في هذا الفصل مجموعة من التعريفات للخصخصة، وقدمت نبذة حول تاريخ الخصخصة، وعرضًا للإيجابيات والسلبيات، واستعراضًا لدوافع الخصخصة، وتم الربط في هذا الفصل بين الخصخصة والقيادة الفعالة، وتوضيح عوامل نجاح الخصخصة، ودور القيادة الفعالة في هذا النجاح، كما تم استعراض المعوقات التي تؤثر على نجاح قيادة الخصخصة.

الفصل الرابع: القيادة الفعالة وتغيير اتجاهات المرؤوسين نحو

الخصخصة

تمهيد:

بعد أن تناولت الباحثة في الفصل الثالث علاقة القيادة الفعالة بالخصخصة، تستعرض في هذا الفصل القيادة الفعالة، ودورها في تغيير اتجاهات المرؤوسين نحو خصخصة مراكز الخدمات بوزارة البيئة والتغير المناخي، وتستهدف من ذلك تحديد مدى قدرة القيادة الفعالة على التأثير في الآخرين، وتبدأ الباحثة بالتعرف على الاتجاهات وأنواعها، ثم تستعرض الدعم المعرفي والوجداني والسلوكي للمرؤوسين، ويتضمن الفصل الرابع ثلاثة مباحث وهي:

المبحث الأول: مفهوم الاتجاهات وأبعادها وخصائصها.

المبحث الثاني: القيادة الفعالة وأنواع الدعم للمرؤوسين.

المبحث الثالث: القيادة الفعالة ومعوقات تغيير اتجاهات المرؤوسين.

المبحث الرابع: التعريف بوزارة البيئة والتغير المناخي بدولة قطر.

المبحث الأول: مفهوم الاتجاهات وأبعادها:

تركز الباحثة في هذا المبحث على مفهوم الاتجاهات وأبعادها، وتستهدف منه التعرف على طبيعة الاتجاهات التي نسعى لتغييرها، وهو تمهيد للمبحثين الثاني والثالث في هذا الفصل.

أولاً: مفهوم الاتجاهات:

تُعرف الاتجاهات بأنها: حالة من الاستعداد العصبي، والتي يتم التعبير عنها من خلال مجموعة من الأفكار والمشاعر التي توجه السلوك، وتحدد موقفهم من الأحداث التي تواجههم، أو تعترضهم أثناء تفاعلهم داخل المجتمع (البلوي، 2019).

كما تُعرف أيضاً بأنها: الاستعداد أو التهيؤ العقلي العصبي المتعلم للاستجابة نحو الأحداث والمواقف سواء كانت سلبية أو إيجابية، أو بالقبول أو الرفض، وقد يكون ذلك نحو أفراد أو أشياء أو موضوعات في البيئة المحيطة بهم (البلوي، 2019).

كما تُعرف بأنها: تنظيمٍ لمعارف ومشاعر وسلوك الفرد، وتظهر في صورة قبول أو رفض للموضوعات التي تتطلب اتخاذ موقف محدد (الزعيبي، 2019).

والاتجاهات عملية يمكن أن تكون إيجابية أو سلبية، وترتبط بالعديد من العوامل المعرفية والعاطفية والسلوكية التي تؤثر في مستوى الاتجاه ونوعه.

التعريف الإجرائي: يقصد بالاتجاهات في هذه الدراسة الاستجابات المعرفية والوجدانية والسلوكية لأفراد العينة من العاملين بوزارة البيئة والتغير المناخي بقطر نحو قدرة القيادة الفعالة على تغيير اتجاهاتهم نحو خصخصة مراكز الخدمات بالوزارة لحل مشكلات المراجعين.

ثانياً: أبعاد الاتجاهات:

الاتجاهات تمثل الاستعداد الخاص بإبداء القبول أو الرفض نحو موضوع أو حدث ما، وتتضمن الاتجاهات ثلاثة أبعاد هي: (رضوان، 1995).

البعد المعرفي: وهو ما يتوفر لدى الفرد من معلومات تساعده في اتخاذ قرار يتعلق بالميل إلى أو رفض شيء أو شخص ما، وهذه المعلومات تعزز اتجاه الفرد الإيجابي أو السلبي.

البعد الوجداني: وهو الشعور والعاطفة التي لها تأثير في قبول أو رفض موضوع الاتجاه، وقد تكون هذه المشاعر غير عقلانية، وغير منطقية.

البعد السلوكي: وهو الجانب العملي الذي يعبر الفرد من خلاله عن نزعته نحو موضوع الاتجاه، وله علاقة بما لديه من معرفة ومشاعر.

ثالثاً: خصائص الاتجاهات: (الزعبي، 2019).

الاتجاهات هي حادث نفسي: وهو ما يجعل هناك صعوبة في ملاحظتها بشكل مباشر، فهي تخضع للمشاعر والإدراكات والسلوكيات التي ترتبط بذات الفرد وتفكيره.

الاتجاهات محورية: أي أنها لا تعترف بالمناطق المتوسطة، فالإتجاه إما مع أو ضد، أو تفضيل وعدم تفضيل، فلا يمكن أن يكون الإتجاه مع وضد في الوقت نفسه.

الاتجاهات مكتسبة وليست موروثية: فهي متعلمة من خلال الملاحظة التي يقوم بها الفرد لسلوكيات واتجاهات الآخرين، كما أنها تقوم على مجموعة من الخبرات والتجارب التي تؤثر فيها، ويمكن تعديلها عندما تتوفر البيئة المناسبة للتعلم.

ترتبط الاتجاهات بموضوع معين: فكل موضوع له اتجاه خاص به، فهو متخصص، فالميل بالقبول أو الرفض يتركز حول موضوع محدد وواضح.

المبحث الثاني: القيادة الفعالة وأنواع الدعم للمرؤوسين:

تمهيد:

يعمل القائد الفعال على تغيير اتجاهات المرؤوسين من خلال العديد من صور الدعم، وفي هذا المبحث تركز الباحثة على أبعاد الاتجاهات، وصور الدعم التي يتم تقديمها للمرؤوسين من أجل التأثير فيهم، وتغيير ميولهم واتجاهاتهم بما يتناسب مع احتياجات المؤسسة.

أولاً: القيادة الفعالة والدعم المعرفي للمرؤوسين:

إحدى الطرق التي تجعل المؤسسات أكثر إبداعاً هي الاستفادة من قدرة موظفيها على الابتكار، ويتم دعم الابتكار من خلال المعرفة والشفافية في تقديم المعلومات التي تساعد الموظفين على الابتكار، كما يقول كاتز (1964): "إن المنظمة التي تعتمد فقط على مخططاتها للسلوك الموصوف هي نظام اجتماعي هش للغاية" (de Jong.2007.P:41).

وأصبح العمل أكثر اعتماداً على المعرفة، ويمكن للموظفين المساعدة في تحسين أداء الأعمال من خلال قدرتهم على توليد الأفكار، واستخدامها كعناصر أساسية لمنتجات وخدمات وعمليات ومهام جديدة، ويؤيد العديد من الممارسين والأكاديميين الآن وجهة النظر القائلة بأن الابتكار الفردي يساعد على تحقيق النجاح التنظيمي، وهو ما يتطلب الدعم المعرفي، فالمعلومات هي الأساس التي يتم البناء عليها (de Jong.2007).

كما أن الدعم المعرفي يأتي في صور متعددة، فهو يركز على دعم السلوك المبتكر للموظفين، والدور الذي يلعبه القادة في تمكين وتعزيز هذا السلوك، فالسلوك المبتكر للموظفين يعتمد بشكل

كبير على تفاعلهم مع الآخرين في مكان العمل، وعلى قدر المعلومات المتوفرة، فاستمرار الغموض التنظيمي يقلل من تفاعلهم مع أهداف وأدوات وآليات المنظمة، ويتمتع القادة بمصدر قوي للتأثير على سلوكيات عمل الموظفين (أبو دولة، 2021).

أنواع الدعم المعرفي من القادة للمرؤوسين:

من أهم عوامل الدعم المعرفي قدرة القائد على التوضيح، فالمرؤوسون قد يواجهون صعوبات في استيعاب أهمية التخصص، أو التعرف على طبيعتها، أو تاريخها، ودور القائد هو توفير الجانب المعرفي، وامتلاك الكفاءة في توضيح هذه المعلومات، وتبسيطها حسب احتياجات كل موظف، وهو ما يحقق الكفاءة في الدعم المعرفي، ويوفر قدرًا معقولًا من المعرفة للمرؤوسين؛ مما يساعد على تحقيق أهداف المؤسسة.

وتقوم عملية التوضيح على ما يمتلكه القائد من قدرات معرفية، تساعد على الإلمام بالقدر المناسب من المعلومات، ويستند في ذلك على التراكم المعرفي، وقربه من دائرة صنع القرار، والاعتماد على الإحصائيات العلمية والبيانات الموثوق بها، وكلما توفرت المعرفة الدقيقة للقائد، كان أكثر قدرة على تفسيرها للمرؤوسين، ومساعدتهم على استيعاب الغامض منها، ويتم ذلك على مرحلتين: البدء والتنفيذ، فعندما يبني القائد الفكرة، ويبدأ في التفكير بها، يحرص على توفير المعلومات التي تدعمها، ويشرع في عملية التوضيح، وهي تمثل مرحلة التنفيذ، والتي من خلالها يتم تقديم الدعم المعرفي اللازم وإزالة الغموض التنظيمي (عبدالله، 2007).

ومن أهم أنواع الدعم المعرفي الدقة في عرض المشكلات، والدقة في عرض الحقائق أمام الموظفين، ومناقشتهم في المشكلات التي تواجه المؤسسة، ومنها صعوبات التعامل مع مشكلات

المراجعين، والحاجة لدعم القطاع الخاص، وإمكانية أن يتم المساعدة في حل مشكلات المراجعين، وهو ما يساعد في تحقيق الكفاءة في العمل، وإزالة الصعوبات التي تواجه المؤسسة. وتعتبر الطبيعة الواقعية والشخصية لتأطير المشكلات من خلال الجمع بين الأفكار من البحث المعرفي حول حل المشكلات، ونظرية صنع المعنى أحد المنطلقات التي يمكن من خلالها فهم أهمية الدقة في عرض المشكلات، فالطريقة التي يتعامل بها القادة مع المشاكل متضمنة في سيرهم الذاتية المهنية، وتساهم في زيادة الوعي بحجم المشكلات، وتُحمّل المرؤوسين مسؤولية البحث عن حلولٍ لها، فهي تمثلهم في ظل العلاقة الإيجابية، ونظام الدعم المتوفر، والمعلومات التي تم تقديمها لهم (Imants، Slegers .2009 &).

وحسب رؤية (تايلر، 1964) فإن الذكاء أحد أهم العوامل المؤثرة في قدرة القائد على حل المشكلات، فهو يتلقى الدعم من الآخرين عن توظيف قدراته في جذبهم له، وتوظيف الموارد البشرية حسب الاحتياجات، والذكاء يساعد في تقديم المشكلة بدقة، وشرح أبعادها، والتعريف بها، ويشير الذكاء في النهاية إلى سرعة وعمق معالجة المعلومات لدى الأشخاص عند العمل على حل المشكلات المعقدة (بدير، 2018).

كذلك منح العاملين الحرية في الحصول على المعلومات من العوامل التي تساعد في تغيير اتجاهات المرؤوسين، وهذا لا يتعارض مع الالتزام التنظيمي، فبدون الدعم المعرفي لن يصل الموظف للقناعة التي تجعله يدعم فكرة الخصخصة، ويعمل على نجاحها، فقد يفكر أن المؤسسة تسعى للتخلص منه، أو أن المعلومات المحجوبة عنه فيها أضرار تتعلق بنظام الحوافز والرواتب، وهو ما يؤثر على تغيير الاتجاهات، ويعزز من ثقافة المشاركة داخل المؤسسة.

فهناك حاجة لامتلاك القادة للمعرفة العميقة وجيدة التنظيم، مما يؤثر على متطلبات الأداء في مجالات معينة، وتفترض دراسات الخبرة عمومًا أن المعرفة يتم اكتسابها كدالة للتجربة، والتفكير فيها، حيث يعمل الناس في مهامٍ ضمن هذا المجال، وبناءً على ذلك، فإن السؤال الذي يطرح نفسه هو: هل المعرفة التي تم الحصول عليها نتيجة تراكم الخبرات مرتبطة بشكل إيجابي بأداء القائد؟ الجواب: نعم، إنها مرتبطة، ولكنها تتوقف على مدى قدرة القائد على إيصال هذه المعرفة للأفراد، دون تقييد عملية الوصول (العوفي، 2021).

لذلك فإن منح القادة في وزارة البيئة والتغير المناخي الحرية للمرؤوسين من أجل تحصيل المعرفة اللازمة حول عملية الخصخصة، وتقديم وسائل سهلة ومبسطة لدعم الجانب المعرفي يمكن أن يعزز من فرص تغيير الاتجاهات، والاتجاه نحو الخصخصة بدعم من الموظفين، وهو ما يعني قدرة أكبر على النجاح، وضمان الولاء التنظيمي من المرؤوسين.

ثانيًا: القيادة الفعالة والدعم الوجداني للمرؤوسين:

فكلما زاد الدعم الوجداني من القائد، زادت فرص تغيير اتجاهات المرؤوسين نحو خصخصة مراكز الخدمات، فالعاطفة أحد المحركات الرئيسة التي لا يمكن للقائد أن يتجاهل تأثيرها على الأفراد، فهناك احتياجات نفسية وعاطفية يمكن أن تساهم في حدوث التغيير المطلوب، ومراعاة هذه الجوانب تتطلب مهارات خاصة من القائد، وهي ما تميز قائدًا عن آخر، ويتم عن طريقها تحقيق الأهداف الشخصية والعامة.

ويتطلب الدعم الوجداني امتلاك مهارات الذكاء العاطفي، وهي مجموعة فرعية من الذكاء الاجتماعي، تتضمن القدرة على مراقبة مشاعر وعواطف الفرد والآخرين، والتمييز بينهم،

واستخدام هذه المعلومات؛ لتوجيه تفكيرهم وأفعالهم، ويستطيع الأفراد الأنكياء عاطفيًا استخدام وفهم وإدارة مشاعرهم بطريقة تفيدهم أنفسهم والآخرين، فهو يحقق السعادة، والتحكم العاطفي، والمساعدة في عمليات اتخاذ القرار، وتحقيق الرضا الوظيفي (الشريحة، 2014).

وتؤكد النظريات الحديثة أن القيادة الفعالة تتأثر بشخصية القائد، والظروف العامة في مكان العمل، وخصائص جودة الموظفين، فهناك تعامل مع مجموعة واسعة من الأفراد في عدد من المواقف المختلفة، ولا يتم التركيز فقط على نتائج العمل والعمليات العقلانية، ومن هذا المنظور، فإن حقيقة أن الدعم الوجداني قد قدم مساهمة كبيرة في القيادة الفعالة لكي تصبح واحدة من الخصائص الرئيسية للقادة، فالاهتمام بالمشاعر والعواطف يوفر التحفيز الذاتي الذي يطلبه العمل، ويزيد من فرص نمو العلاقات الإنسانية (الشريحة، 2014).

أنواع الدعم الوجداني للمرؤوسين:

كلما زاد دعم القيادة للمشاعر الإيجابية، زادت فرص تغيير اتجاهات المرؤوسين نحو خصخصة مراكز الخدمات، وهو انعكاس لمدى قرب القائد من الأفراد، وهي النظرة الحديثة التي تتعامل مع كافة جوانب الموظفين النفسية والاجتماعية، فهو فرد يعمل وفقًا لمجموعة من الدوافع، ومن أهمها مراعاة مشاعره، ودعم الإيجابي منها، وتقديم المساندة النفسية عندما تتوفر مشاعر سلبية لديه، والعمل على تجاوزها، وهو دور القائد الفعال.

وتشير سمات القيادة الفعالة إلى التأثير المثالي الذي يمارسه القائد على مرؤوسيه، والشعور بالفخر الذي يغرسه؛ بالإضافة إلى الشعور بالأمان والثقة في قدرتهم على التعامل مع الأهداف والرؤية، وتساهم القدرة العالية على فهم وتنظيم وإدارة المشاعر التي يمتلكها القادة بشكل حاسم

في تنمية مهارات أتباعهم، فمن خلالها يتم التعرف على نقاط القوة والضعف، ودعم العلاقات الاجتماعية، ومراعاة المشاعر الخاصة بالأفراد (البلوي، 2019).

كما أن الإدارة الذكية وجدانيًا تحفز نشاط الموظفين، وتمكّن الفريق، وتحقق الرفاهية في العمل، وتساهم بشكل حاسم في دفع جهد إضافي من جانب المرؤوسين، وتساهم في تحقيق الكفاءة والرضا الوظيفي، وتعد المهارات العاطفية المتطورة للقادة مفيدة في تحقيق بيئة عمل صحية، وخاصة في المؤسسات الخدمية، فبيئة العمل المليئة بالضغوط تتطلب مراعاة المشاعر؛ تقديرًا للاحتياجات النفسية للمرؤوسين (البلوي، 2019).

كما أن قدرة القائد على التخفيف من الضغوط النفسية للمرؤوسين، تزيد من فرص تغيير اتجاهاتهم نحو خصخصة مراكز الخدمات، فهناك مجموعة كبيرة من الضغوط التي قد تتعلق بالعمل، أو بالأسرة، أو بالمجتمع، ودور القائد هو مساعدة الأفراد على تخفيف هذه الضغوط، ومساعدتهم على تجاوزها، والحرص على دعم الاتجاهات الإيجابية التي تساعد على توفير بيئة عمل صحية ومريحة.

ومساعدة الأفراد على التخلص من الضغوط النفسية مهم لتحقيق القيادة الفعالة في المؤسسات، ويساهم بشكل كبير في حسن سير عملها الناجح، والأفراد لديهم القدرة على تحديد وتجربة مجموعة واسعة من المشاعر في الحياة اليومية، ومع ذلك فإن البعض منهم غير قادر على استخدام وفهم وإدارة هذه المشاعر، وهو ما يتطلب من القيادة الفعالة العمل على تحسين مهاراتهم الاجتماعية والعاطفية، ودعم الجوانب الإيجابية لديهم (الحمود، 2004).

ويعكس الذكاء العاطفي القدرة على قراءة وفهم الآخرين في السياقات الاجتماعية، وهو ما يدعم القائد في سعيه لمساعدة المرؤوسين على تخطي الضغوط النفسية، واكتشاف الفروق الدقيقة في

ردود الفعل العاطفية، واستخدام هذه المعرفة للتأثير على الآخرين من خلال التنظيم، والتحكم العاطفي، فهي تمثل كفاءة بالغة الأهمية للقيادة الفعالة وأداء الفريق في المنظمات في العصر الحديث، فالضغوط النفسية أصبحت من المعوقات الأساسية التي يعاني منها الأفراد، وتتنوع حسب الفروق الفردية، والظروف الحياتية لهم (الحمود، 2004).

كما أن تحقيق القائد للعدالة بين الموظفين يعتبر من أهم أنواع الدعم الوجداني، فكلما زاد شعور الموظف بالعدالة زادت معه فرص القيادة في تغيير اتجاهات المرؤوسين نحو خصخصة مراكز الخدمات، فالعدالة قبل أن تكون ممارسات، فهي شعور يجب أن يصل إلى الفرد، ويقنع بأن القائد لديه مساواة في الجوانب المادية والمعنوية، ويتم الابتعاد عن المحاباة، والتقدير المادية والمعنوية الظالمة، فالعدالة أحد أهم خصائص القيادة الفعالة، وتحقيقها من سمات القائد الفعال، الذي يحرص على الموظفين.

ويمارس القادة تأثيرهم من خلال التركيز على الأفراد في محاولة لبناء مجتمع عادل اجتماعياً، وتركز ممارسة القيادة على وضع المرؤوسين في المنظمة، وتطوير أدوات تحقيق العدالة، وبناء مناخ صحي في ضوء تحقيق العدالة بين الجميع، وتعزيز العلاقات الإنسانية الإيجابية مع المرؤوسين، ومن أهم عوامل نجاح هذا السعي، وهو دعم قيمة الديمقراطية والإدماج والتمثيل والاختلاف والتفويض والكفاءة في توزيع الحوافز (أبو سن، 2009).

وتحقيق العدالة يتطلب من القائد امتلاك مهارات مثل: التحليل والتفسير والمقارنة، والعمل على ضمان المشاركة للجميع، وتحقيق المساواة بين الأفراد، ودمجهم في عمليات التخطيط، وضن السياسات حسب قدراتهم، وتوظيف مهاراتهم، والحد من المشاعر السلبية التي قد تظهر نتيجة غياب الموضوعية، أو انتشار المحاباة، وظهور مؤشرات عدم الرضا الوظيفي، واختلال ميزان

العدل في المؤسسة، وهذا دور القائد الفعال الذي يسعى من أجل النجاح، والذي يضع العدالة كأساس لإدارته الناجحة للمؤسسة (ديب، 2016).

ثالثاً: القيادة الفعالة والدعم السلوكي للمرؤوسين:

كلما زاد مستوى الدعم السلوكي من القيادة، زادت فرص تغيير اتجاهات المرؤوسين نحو خصصة مراكز الخدمات، ويأتي هذا في ظل حاجة المرؤوسين إلى تنمية الجوانب المهنية، فبعد توفير المعرفة المطلوبة، والدعم الوجداني اللازم، تأتي أهمية العمل على دعم الجوانب السلوكية، والعمل على تلبية احتياجاتهم التدريبية من أجل إنجاز عملية الخصصة، فهي ترتبط بمستوى الكفاءة المهنية المتوفرة لدى العنصر البشري.

تشمل عمليات الدعم السلوكي كافة الإجراءات التي يتم من خلالها تعويض نقاط القصور في المؤسسة، ويشمل عمليات التدريب ودعم الكفاءات المهنية، وتنمية الوعي لدى الموظفين، وعندما يكون مناخ الخدمة في المؤسسة غير مواتٍ يلعب السلوك القيادي الفعال دوراً تعويضياً في الحفاظ على معايير الأداء تجاه العملاء والموظفين، وفي المقابل عندما تكون القيادة غير فعالة، تسود سلوكيات سلبية داخل المؤسسة (صادق، 2016).

والقائد الفعال هو شخص متعلم جيداً، وينظر دائماً إلى الماضي، ويستخدم الماضي كخبرة، ويقود ما هو موجود في الحاضر، ويتنبأ بالمستقبل حتى يتمكن من تجهيز كل شيء، ويمكنه حل المشكلات غير المتوقعة، وهذه السمات هي التي تجعله قادراً على تقديم الدعم السلوكي، ومعرفة النقاط التي تتطلب الدعم، ومراعاة الكفاءات ودعمها، وتوظيف قدرات وخبرات الكوادر

البشرية المتوفرة لديه، والحرص على رعايتها، وتقديم التحفيز اللازم، والعمل على تلبية احتياجاتها، ودعم المناخ الإيجابي في بيئة العمل (صادق، 2016).

أنواع الدعم السلوكي للمرؤوسين:

يعتبر التدريب أحد أهم مراحل الدعم السلوكي للمرؤوسين، فلما زاد مستوى التدريب للمرؤوسين، زادت معه فرص تغيير اتجاهاتهم نحو خصخصة مراكز الخدمات، والتدريب يفتح المجال أمام الموظفين للعمل عن وعي وبصيرة، ويزيد من جودة الخدمات، فالخصخصة تتطلب مساعدة من الكادر البشري، وإعادة هيكلة جديدة تتطلب تدريبات على المهام المستحدثة، والقائد الفعال هو من يحدد احتياجات الفريق التدريبية.

وللتدريب أهمية كبيرة في المؤسسات، فتوجد صلة مباشرة بين استراتيجية التدريب والتسلسل الهرمي لنتائج الأداء: التعلم، وتغيير السلوك، وتحسين الأداء، وهناك تأثير لتصورات المرؤوسين، وعوامل بيئة العمل على المكتسبات الخاصة من التدريب، وتتحقق الأهداف عندما يصاحب التدريب تحديث أنظمة الرواتب والمكافآت والحوافز، وهو ما يساعد في تغيير السلوك بعد التدريب، وهذا يمنح القائد أهمية خاصة في تحديد متطلبات الأفراد (الرميح، 2014).

وتوفير تدريبات لها قدرة على دعم كفاءة الموظفين من المهارات التي تتطلب قيادة واعية، ومرتبطة بالعمل الواقعي، وتطلع على تطورات الخبرات المكتسبة لدى فريق العمل، فالمدير الذي يعتمد على التقارير، والمشاهدات غير المباشرة، غير قادر على تحديد متطلبات الموظفين التدريبية، وهو ما يجعل التدريبات غير مؤثرة على تغيير سلوك الموظفين، ويهدر الجهد والوقت، والموارد الخاصة بالمؤسسة (الرميح، 2014).

كما أن دعم المشاركة في اتخاذ القرار من أهم أنواع الدعم السلوكي للمرؤوسين، فكلما زادت مشاركة المرؤوسين في عملية اتخاذ القرار، زادت معها فرص تغيير الاتجاهات نحو خصخصة مراكز الخدمات، وهو ما يتعلق بمستويات الدعم السلوكي التي يقدمها القائد للمرؤوسين، فهم بحاجة إلى فتح مجالات المشاركة، والشعور بأن المؤسسة تحترم دورهم، وتقدر جهودهم، والقائد الفعال هو الذي يوفر اتصالات رسمية وغير رسمية مرنة، وقادرة على دعم مشاركة الموظفين في اتخاذ القرار.

وتمكين الموظفين أمر بالغ الأهمية لتحقيق رضا العملاء، والتحسين المستمر، والجودة الشاملة، وقد لا يساهم التمكين في جهود جودة الشركة إذا غابت الشروط اللازمة، ولكي تزدهر هذه الاستراتيجية، يجب أن تكون هناك مشاركة داخل المنظمة، ويجب أن يشارك الموظفون عن طيب خاطر، ونشاط في عملهم، ويتم العمل على تحسين عملهم وعلاقاتهم، وتشجيع المشاركة في عملية اتخاذ القرار، ويتم ذلك في ظل قائد عطوف يحترم الناس، ومنفتح على الأفكار، تتوفر لديه القدرة لتمكين الموظفين (مقلاتي، 2020).

ودعم المشاركة في اتخاذ القرار أحد أهم آليات التمكين، والتي من خلالها يتم دمج الموظفين في بيئة العمل بصورة حقيقية، وتحميلهم المسؤولية، والشعور بالولاء للمؤسسة، ويعتمد ذلك على سلوكيات القيادة الفعالة، والتي لها تأثير إيجابي على التمكين النفسي، والأداء الوظيفي للمرؤوسين، والعمل على تحقيق المشاركة الإيجابية من خلال منحهم الحرية للنقد والتحليل، ودعم الابتكار، وهو ما يمنح المؤسسة القوة اللازمة (مقلاتي، 2020).

كما أنه كلما زاد دعم الكفاءة المهنية للمرؤوسين، زادت فرص تغيير اتجاهاتهم نحو خصخصة مراكز الخدمات، وهي مسؤولية القيادة التي تقدم الدعم لتغيير سلوكيات الموظفين، والارتقاء

بمستويات الكفاءة المهنية، وهو ما يدعم عملية الخصخصة، ويساهم في دعم تطور المؤسسة، ويدعم الجوانب الإيجابية فيها، ووعي القيادة بأهمية الكفاءة المهنية محفز للعمل، وموفر للقدر المناسب من الدعم للمرؤوسين.

ويعمل القائد الفعال على دعم الكفاءة المهنية من خلال الاتصال الشخصي، والامتثال القانوني، والعلاقة الفعالة، وإدارة الأداء، والكفاءات مثل المساهمة الاستراتيجية، والمعرفة التجارية، ودمج التكنولوجيا، وتقديم الاستشارات الداخلية التي لها علاقة كبيرة بأداء المؤسسة، ودعم هذه الكفاءات يتطلب تحقيق العدالة، ودعم الجوانب المعرفية والعاطفية للموظفين، وتوفير مستوى جيد من الحوافز المادية والمعنوية (جوهر، 2021).

وتتمثل عمليات الدعم للكفاءات المهنية في اختيار الكفاءات وتوظيفها حسب قدراتها، وتحقيق الرضا الوظيفي، ودعم عمليات التطوير والتحديث في المؤسسة، والارتقاء بمستوى العاملين، وتشجيع الابتكار والإبداع، ودعم امتلاك المؤسسة لأجيال من القادة يمكنهم تحمل المسؤولية وقياس الأثر والاهتمام بالنتائج، ويتطلب ذلك قيادة لديها القدرة على الإدارة الفعالة، والعمل وفقاً لخطط وأهداف واضحة، والتواصل الفعال داخل المؤسسة (جوهر، 2021).

المبحث الثالث: القيادة الفعالة ومعوقات تغيير اتجاهات المرؤوسين

تمهيد:

بعد أن تناولت الباحثة في المبحث السابق الدعم المعرفي والوجداني والسلوكي للمرؤوسين، ودوره في تغيير اتجاهات المرؤوسين، تركز الباحثة في هذا المبحث على المعوقات والتحديات التي تواجه القيادة الفعالة عندما تستهدف تغيير اتجاهات المرؤوسين.

أولاً: معوقات تتعلق بالقيادة:

هناك معوقات ترتبط بمستوى وعي القيادة باتجاهات المرؤوسين، وقد يعود ذلك إلى فقدان القيادة للكفاءة اللازمة التي تساعدهم على تحديد الاتجاهات، ونستعرض هذه المعوقات في النقاط التالية: (الشريحة، 2014).

- **ضعف العلاقة مع المرؤوسين:** فبناء علاقة مهنية وإنسانية مع المرؤوسين تفتح العديد من الأبواب المغلقة، ويمكن من خلالها حل العديد من المشكلات، والتوصل إلى الاتجاهات الحقيقية للموظفين، والعمل على تغييرها وفقاً لطبيعة الأهداف، بينما العلاقة الضعيفة معهم تعوق عملية التغيير، وتؤثر على عملية التواصل بين القائد والموظف.
- **فقدان البوصلة:** فقد يفقد القائد بوصلة العمل، وقد يعود ذلك إلى طبيعة عمل المؤسسة، أو الهيكل الإداري، أو غياب المتابعة والمراقبة، فالقائد الذي يفقد القدرة على تحديد متطلبات العمل، لن تتوفر لديه القدرة على تحديد الاتجاهات الصحيحة.

- **ضعف الكفاءة في التواصل الرسمي وغير الرسمي:** فعدم توفر أدوات للتواصل مع المرؤوسين سواء من خلال الوسائل الرسمية (الاجتماعات - صندوق الشكاوى - الرسائل البريدية - وغيرها)، أو من خلال الوسائل غير الرسمية مثل: الرحلات والأنشطة الترفيهية، فعدم توفر هذه الوسائل يضعف عملية تغيير اتجاهات المرؤوسين، ويقلل من فرص حدوثها.

- **الاعتماد على الثقة في التعامل:** فبعض القيادة لديهم مجموعة من المقربين داخل المؤسسة، وهو ما يؤدي إلى تهميش المجموعات الأخرى، وهو ما يعوق عملية التغيير، فالقائد لا يستطيع الوصول إلى الاتجاهات الحقيقية السائدة بين الموظفين.

ثانياً: معوقات تتعلق بالمؤسسة:

التحديات التي تواجه تغيير اتجاهات المرؤوسين قد تتعلق بالمؤسسة ذاتها، ومن أهم هذه المعوقات ضعف اللوائح وعدم وضوحها، أو عدم الرضا عن مستوى الرواتب والحوافز من العاملين، وغيرها من المعوقات، والتي يمكن تحديد بعضها كالتالي: (الصوفي، 2022).

- **ضعف اللوائح وعدم وضوحها:** فاللوائح من أهم وسائل نجاح المؤسسة أو فشلها، فعدم وضوحها يؤدي إلى الفوضى وعدم الثقة في أهداف المؤسسة، وهو ما يعوق عملية تغيير الاتجاهات السلبية سواء نحو الخصخصة أو غيرها.

- **عدم الاستقرار الإداري:** فعمليات التغيير المستمرة في القيادات الإدارية تقلل من فرص تغيير اتجاهات المرؤوسين، فبعيداً عن العلاقة بين القائد والمرؤوسين، فإن هناك شعوراً

عامًا بعدم الاستقرار، وأن هناك تغييرًا سوف يحدث قريبًا، وهذا الشعور يعوق عمليات التغيير داخل المؤسسة، فهناك حالة من عدم اليقين تسيطر على الجميع.

- **ضعف الرقابة والمتابعة:** فشعور المرؤوسين بأن هناك حالة من اليقظة لدى القيادات في كافة المستويات الإدارية يزيد من فرص استجابتهم للتغيير، بينما ضعف الرقابة يزيد من الفوضى، ويقلل من مستويات الاستجابة لعمليات الدعم.

ثالثًا: معوقات تتعلق بالمرؤوسين:

هناك معوقات ترتبط بالمرؤوسين، وهم الحلقة الأهم في عملية التغيير التي تحدث في المؤسسات، وهذه المعوقات تعود لأسباب شخصية قد تتعلق بعمليات الكفاءة والتدريب والخصائص النفسية والاجتماعية، وتشمل التالي: (العزام، وأبو دولة، 2021).

- **الفجوة بين الأهداف الشخصية وأهداف المؤسسة:** فمن الطبيعي أن تكون هناك فوارق بين أهداف الموظفين، والأهداف العامة للمؤسسة، ولكن عندما تزيد هذه الفوارق حتى تصبح فجوة كبيرة، يصبح ذلك من أهم عوائق تغيير اتجاهات الموظفين، فهناك تناقض بين أهداف الشخص ومؤسسته، وهو من العوائق المهمة، والتي يمكن العمل عليها من خلال التقريب بين أهداف الفرد والمؤسسة، والوصول إلى نقاط للتوافق بينهما.
- **العناد والمكابرة:** فقد لا تتوفر أسباب حقيقية لرفض التغيير، ولكن عناد الفرد يمنعه من التجاوب مع متطلبات التغيير، فلديه قناعات راسخة يرفض تغييرها، وهنا يأتي دور

القائد الفعال، والذي يعمل على تغيير هذه القنوات من خلال التواصل الجيد مع المرؤوسين.

• **ضعف التدريب:** فعدم حصول المرؤوسين على التدريب اللازم، يقلل من الكفاءة المهنية لديهم، ويدفعهم للتمسك بالوضع القائم خوفاً من التغيير، وهنا يأتي دور المؤسسة في تقديم التدريب اللازم، والعمل على رفع مستوى الكفاءة لديهم.

• **غياب الوعي بأهمية التغيير:** فقد يكون لدى المرؤوسين أفكار غير عقلانية تتعلق بالتغيير، وهذه الأفكار تسيطر عليهم، وهو ما يُضعف استجابتهم للتغيير، والحل يكمن في زيادة مستويات التواصل، وشرح الأهداف، وتقديم الدعم المعرفي والوجداني والسلوكي اللازم.

ملخص الفصل الرابع:

تناولت الباحثة في هذا الفصل الاتجاهات المعرفية والوجدانية والسلوكية نحو خصخصة مراكز الخدمات، والتعرف على أنواع الدعم التي يتم تقديمها من القيادة الفعالة للمرؤوسين، واستخلصت الباحثة من هذا الفصل أن تغيير اتجاهات المرؤوسين نحو الخصخصة يتطلب توفر الكفاءة لدى القيادة في تقديم الدعم المعرفي والوجداني والسلوكي، والعمل على توفير بيئة العمل المناسبة، والتغلب على المعوقات سواء كانت تتعلق بالقيادة أو المؤسسة أو الأفراد، ويمكن أن يتم ذلك من خلال فتح مجالات التمكين والتدريب والدعم المعرفي، والمشاركة في اتخاذ القرار، وتحقيق العدالة بين الأفراد، ومراعاة مشاعر المرؤوسين، والقدرة على عرض المشكلات بوضوح.

المبحث الرابع: التعريف بوزارة البيئة والتغير المناخي بدولة قطر.

تمهيد:

تتناول الباحثة في هذا الجزء من الدراسة تعريفًا بوزارة البيئة والتغير المناخي بدولة قطر، وتستهدف من ذلك التعرف على بيئة العمل فيها، ومعرفة طبيعة الوزارة، ودورها في المجتمع القطري، والمعلومات الواردة في هذا المبحث مصدرها (الموقع الإلكتروني لوزارة البيئة والتغير المناخي بدولة قطر)، وتوثيق المصدر في قائمة المراجع النهائية.

أولاً: نبذة حول وزارة البيئة والتغير المناخي بدولة قطر:

تدخل الوزارة ضمن الوزارات الخدمية، والتي تعمل على حماية البيئة، ورفع مستوى الوعي المجتمعي بأهمية الترشيد في استخدام الموارد، والتقليل من مستويات التلوث، وتم إنشاء الوزارة بشكلها الجديد وفقاً للقرار الأميري رقم (57) لعام 2021م، ويتولى قيادة الوزارة سعادة الدكتور/ فالح بن ناصر بن أحمد آل ثاني، والذي تولى الوزارة في أكتوبر عام 2021م.

وتختص الوزارة بالمسؤولية عن اقتراح وتنفيذ كافة السياسات التي تتعلق بحماية البيئة، والعمل على رعاية الدراسات التي تُساهم في تقليل التلوث البيئي، وتقديم الدعم للمؤسسات المجتمعية التي تعمل على تنمية الوعي المجتمعي، ودمج التكنولوجيا التي تحمي البيئة، وتنمية الموارد، وحماية البيئة البحرية والبرية، ومراقبة كافة الأنشطة التي تتم فيها.

كما تسعى الوزارة إلى استخدام المواد الصديقة للبيئة، وإعادة تدوير المواد المختلفة، ومراقبة الأثر البيئي للأنشطة الصناعية، ومنح التراخيص اللازمة للمنشآت الصناعية والتجارية والزراعية، ورصد ومتابعة كافة المخالفات التي تهدد البيئة، وإدارة الحياة البرية والبحرية بما يتلاءم مع

وسائل الحماية البيئية، والمساهمة في كافة المؤتمرات والأنشطة التي تسعى لرفع كفاءة الأفراد والمؤسسات في التعامل مع البيئة.

ثانيًا: رؤية الوزارة، ورسالتها، وأهدافها:

الرؤية: الوصول إلى البيئة النظيفة والمستدامة وفقًا لرؤية قطر 2030م.

الرسالة: تهتم رسالة الوزارة بالعمل على حماية البيئة، والحفاظ على الموارد المتاحة، وتحقيق التوازن في استخدامها، والعمل على وصولها للأجيال القادمة دون نقصان.

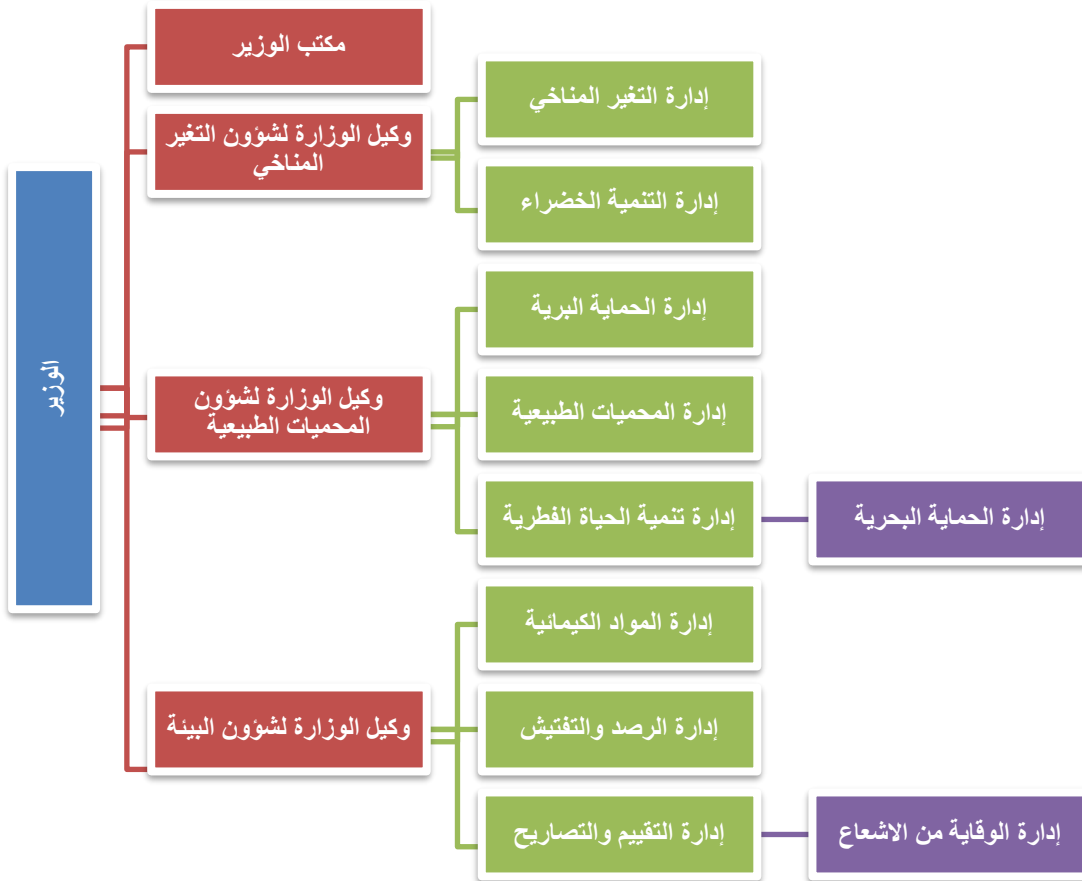
الأهداف:

- الوصول إلى الاستدامة في كافة جوانب البيئة القطرية.
 - تطوير الخدمات والعمل على إنجاز المعاملات في سهولة ويسر.
 - الاعتماد على الدراسات والأبحاث العلمية في المجال البيئي.
 - تحقيق المشاركة المجتمعية في الأنشطة التي تستهدف حماية البيئة.
 - ضمان فعالية الإطار التنظيمي للوزارة، والاستفادة من كافة الموارد المادية والبشرية.
 - الاهتمام بالشراكات المحلية والإقليمية والدولية بما يتناسب مع اختصاصات الوزارة.
- القيم:** تقوم وزارة البيئة والتغير المناخي بدولة قطر على مجموعة من القيم، ومن أهمها: وضع المستفيدين كأولوية عند تقديم الخدمات، وتحقيق الريادة في المجال البيئي، والمشاركة المجتمعية، وتحمل المسؤوليات الخاصة بالوزارة، والشفافية في السياسات والقرارات، والالتزام بقيم الانتماء المؤسسي، وتوفير بيئة مشجعة للعمل.

ثالثاً: أهم خدمات الوزارة:

- **تصاريح التخميم الشتوي:** وهي من الخدمات الموسمية التي تقدمها الوزارة للمواطنين في موسم التخميم في البر والساحل.
 - **خدمات التفتيش الصناعي:** وهي من الخدمات العامة التي تستهدف مكافحة التلوث في المؤسسات الصناعية، وهي مخصصة للمصانع.
 - **الوقاية من المواد الكيميائية:** وتتعلق بالتصاريح والخدمات الخاصة باستيراد أو تصدير المواد المشعة.
 - **خدمات تسجيل الصقور:** إصدار كافة التصاريح الخاصة بالصقور، سواء بالملكية أو العبور، أو غيرها من الخدمات التي تتعلق بالصقور.
 - **تصاريح المواصفات الإنشائية:** ويتم من خلالها تقديم التصاريح اللازمة للشركات التي ترغب في الحصول على المواصفات الإنشائية.
 - **خدمات تتعلق بالقطاع البيئي في الدولة:** ومن خلالها يتم تقديم كافة التصاريح أو القيام بالتفتيش على المؤسسات، والتي تتعلق بحماية البيئة.
 - **خدمات تتعلق بالمحميات الطبيعية:** ومنها إدارة المحميات، والحماية من التلوث، والتصاريح الخاصة بالبناء أو الاستفاد من الأراضي القريبة من المحميات الطبيعية.
- وبالنظر إلى طبيعة عمل وزارة البيئة والتغير المناخي، فإن هناك تشعباً في الخدمات التي تقدمها، ويتردد على الوزارة العديد من المواطنين والمقيمين للحصول على الخدمات البيئية المتنوعة، كما تقدم الخدمات للأفراد والشركات، وهو ما يزيد من حجم المراجعين، وهناك خدمات تمثل ضغطاً على الموظفين، ويتطلب ذلك التفكير في خصخصة مراكز الخدمات، وذلك للتخفيف من حجم الضغوط على الموظفين، وتقديم الخدمات بمستويات أكبر من الإنجاز.

رابعًا: الهيكل التنظيمي لوزارة البيئة والتغير المناخي بدولة قطر



شكل رقم (2) الهيكل التنظيمي لوزارة البيئة والتغير المناخي بدولة قطر

المصدر: من إعداد الباحثة بناءً على المعلومات المنشورة في الموقع الإلكتروني للوزارة

<https://www.mecc.gov.qa/%D8%A7%D9%84%D9%87%D9%8A%D9%83%D9%84-%D8%A7%D9%84%D8%AA%D9%86%D8%B8%D9%8A%D9%85%D9%8A>

خامسًا: أهم إدارات الوزارة واختصاصاتها:

- **إدارة التغير المناخي:** وهي من الإدارات المركزية، والتي تعمل على وضع السياسات والخطط التي تتعلق بخفض مستويات التلوث، واقتراح الطرق المناسبة لمواجهة الآثار المترتبة على الانبعاثات التي تتسبب في التغير المناخي، كما تعمل الإدارة على متابعة المشاريع الخاصة بالتنمية النظيفة، والتنسيق مع كافة الجهات الأخرى.
- **إدارة المواد الكيميائية:** تختص الإدارة بإعداد كافة اللوائح الخاصة بتداول أو تصدير أو استيراد المواد الخطرة، وتقديم التصاريح اللازمة في هذا المجال، والتعاون مع المؤسسات المحلية والدولية لمتابعة هذه المواد.
- **إدارة التقييم والتصاريح البيئية:** تختص هذه الإدارة بالعمل على تقديم التصاريح بعد تقييم الأثر البيئي، وتقييم المشروعات القائمة للتأكد من التزامها باشتراطات التراخيص.
- **إدارة تنمية الحياة الفطرية:** تهتم الإدارة بالعمل على تنمية الحياة الفطرية، وتنفيذ المشاريع والبرامج الخاصة بها، والقيام بالدراسات والأبحاث اللازمة.
- **إدارة المحميات الطبيعية:** تختص الإدارة بإدارة المحميات الطبيعية، واقتراح القوانين التي تساهم في حماية الحياة البرية والبحرية، والمساهمة في تنمية المحميات القائمة، كما تعمل الإدارة على إصدار التصاريح الخاصة بالزيارات التي تتم للمحميات.
- **إدارة التفتيش البيئي:** تختص برصد السلوكيات التي تؤثر على البيئة، ومراقبتها، والعمل على رصد مستويات التلوث في الهواء والماء والتربة، وتحديد مصادر التلوث، واتخاذ الإجراءات القانونية والتوعوية اللازمة؛ للحد من الانبعاثات الملوثة للبيئة، وإجراء الفحوصات الكيميائية اللازمة للتأكد من السلامة البيئية.

الفصل الخامس: تحليل الدراسات السابقة

تمهيد:

من خلال المراجعة للدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة، يتم الوقوف على بعضها بهدف تحديد الفجوة البحثية التي سوف تقوم الدراسة الحالية بتغطيتها، ويظهر ذلك من خلال مراجعة الأدبيات، ونعتمد المعيار الزمني من القديم إلى الحديث كأسلوب لعرض الدراسات.

أولاً: الدراسات العربية:

دراسة: الصحن، محمد فريد. (1996). بعنوان: استخدام مفاهيم التسويق الداخلي في قياس اتجاهات قيادات قطاع الأعمال العام نحو برامج الخصخصة:

هدفت الدراسة إلى قياس اتجاهات قيادات الصناعة نحو المفاهيم المرتبطة بالخصخصة، ومدى اقتناعهم بها، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدام الأسلوب الاستقصائي في جمع البيانات من العينة، والتي شملت: 263 من المديرين وقيادات الصناعة، وتوصلت الدراسة إلى عدم وجود اتفاق واضح حول مفهوم الخصخصة، وأن هناك قناعة ببرامج الخصخصة، ولكن يوجد اقتناع بعدم توفر البيانات والمعلومات اللازمة لإنجاح التجربة، كما أشارت النتائج إلى عدم مشاركة قيادات الصناعة في تطبيق برامج الخصخصة.

دراسة: خريش، عبد القادر. (2005). بعنوان: المنظور السوسيولوجي لإدارة التغيير

التنظيمي:

هدفت الدراسة إلى تحديد أدوار القيادة في إدارة عمليات التغيير التنظيمي التي تتم في المؤسسات، وتحديد متطلبات القيادة من منظور اجتماعي، وتم الاعتماد على المنهج التحليلي، وأشارت النتائج إلى أن عملية التغيير هي فعل إداري قابل للتعديل، ويتأثر بثقافة القائد، وسماته الشخصية؛ بالإضافة إلى مستوى المعلومات والبيانات المتوفرة، وأن القيادة أصبحت محورًا مهمًا في قيادة التغيير، فالموظفون لديهم القابلية لاتباع القيادة عندما تتوفر لديها القدرات والسمات الشخصية المؤثرة، والالتزام بالمهارات الفعالة في دعم فريق العمل.

دراسة: محبوب، عبد الحفيظ عبد الرحيم. (2006). بعنوان: أهمية الخصخصة وآفاق التحول إلى القطاع الخاص لتصحيح الوضع الاقتصادي في المملكة العربية السعودية:

هدفت الدراسة إلى معرفة أهمية صياغة سياسات مالية سليمة من أجل تحقيق الأهداف الاقتصادية، وعلاج القصور، وتحديد دور الخصخصة في ذلك، وتم الاعتماد على المنهج التحليلي، وتم تطبيق معادلة النمو الآسية، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك ببطء في نمو القطاع الخاص، وأن برامج الخصخصة التي تم تطبيقها لم تصل إلى معدلات جيدة، وأن هناك حاجة لتنفيذ برامج الخصخصة بصورة تضيف للاقتصاد القومي، وتعزز من قدرته على علاج أوجه القصور، والاعتماد على قيادات لديها القدرة على قيادة التغيير.

دراسة: أحمد، عائدة حماد. (2007). بعنوان: واقع ممارسة المدير المبتدئ والمدير الخبير لأبعاد القيادة الفعالة في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة رام الله من وجهة نظر المعلمين:

هدفت الدراسة إلى معرفة واقع ممارسة أبعاد القيادة الفعالة في المدارس الثانوية الحكومية في رام الله والبيرة، وتحديد الفرق بين ممارسة المدير المبتدئ والمدير الخبير لأبعاد القيادة الفعالة، وتم

اعتماد المنهج الوصفي، واختيار عينة عشوائية من المديرين بلغ عددهم (153 مدير مبتدئ) وعدد (190 مدير خبير)، وتوصلت النتائج إلى أن المدير الخبير كان أكثر قدرة على استخدام أبعاد القيادة الفعالة من المدير المبتدئ، وأن هناك اختلافات في وجهات نظر المعلمين والمعلمات حول دور القيادة الفعالة في تحقيق أهداف العملية التعليمية.

دراسة: ابن بشر، عبد الله علي. (2008). بعنوان: دور القيادة الفعالة والمحفزة في زيادة الإنتاجية: دراسة ميدانية (شركة مصافي عدن).

هدفت الدراسة إلى التركيز على الأنماط القيادية الفعالة في تحفيز المرؤوسين بهدف زيادة الإنتاجية، وتم اعتماد منهج المسح الاجتماعي بالعينة، وتطبيق أداة الاستبيان على عينة بلغت (252 مفردة بحثية)، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك قصوراً في برامج التحفيز والتشجيع في الشركة، وأن مستوى مرتفعاً من السلوكيات التي يمكن اعتبارها قذوة من القيادات في الشركة، وأن القيادة الفعالة ساهمت في توفير بيئة مناسبة للعمل، كما أشارت النتائج إلى أن القيادة الفعالة ساهمت في انتشار قيم الاحترام المتبادل بين الجميع.

دراسة: العمري، قاسم شاهين. (2010). الاتصالات الفعالة للقائد الإداري في المنظمات وتأثيرها في تجاوز المشاكل والأزمات:

هدفت الدراسة إلى تحديد أهمية الاتصالات الفعالة، ودورها في تجاوز المشكلات التي تواجه القائد الإداري وفريق العمل، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي، وتطبيق أداة الدراسة على عينة بلغت 454 مأخوذة من 31 منظمة حكومية في محافظة ذي قار، وتوصلت الدراسة إلى أن الاتصال والتفاوض من أهم وسائل الاتصالات الفعالة مع فرق العمل، وأن التحفيز وتشجيع الإبداع من العوامل التي تساعد القائد الفعال على تجاوز المشكلات التي تواجه المؤسسات

الحكومية، كما أشارت النتائج إلى دور العلاقات الإيجابية مع الموظفين في تحقيق أهداف المؤسسة، ودعم استقرارها وقدرتها على تقديم الخدمات للجمهور.

دراسة: أمبابي، أبو عمرة ربيع. (2015). بعنوان: آليات تفعيل دور الشباب في تحمل مسؤوليات القيادة الفعالة من منظور طريقة تنظيم المجتمع:

هدفت الدراسة إلى تحديد آليات تفعيل دور الشباب في تحمل مسؤوليات القيادة الفعالة من منظور تنظيم المجتمع، وتحديد مسؤوليات القيادة الفعالة من وجهة نظر الشباب، وتم الاستناد إلى منهج المسح الاجتماعي بالعينة، وتم تطبيق الاستبيان على عينة من الشباب بلغت (160)، وأشارت نتائج الدراسة إلى أنه يوجد وعي لدى أفراد العينة بمسؤوليات القيادة الفعالة وشملت: اتخاذ القرار، وتنمية السياسات المتكاملة، كما أن هناك مجالات تحمل المسؤولية شملت: تكوين مجموعات لمتابعة العملية الإنتاجية في المجالات الصناعية، ورسم خطط وسياسات لمشاركة الشباب في مجالات تنمية المجتمع.

دراسة: يحيوي، إلهام. (2015). بعنوان: النموذج الإسلامي المقترح لنظام قيادة إدارية فعالة:

هدفت الدراسة إلى إبراز النظرة الإسلامية للقيادة الفعالة في إدارة المؤسسات، وتحديد مهام وصفات القائد الفعال، وتم الاستناد على المنهج التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى أن القائد الفعال من النظرة الإسلامية يعتمد على التفاعل مع المرؤوسين، والتأثير فيهم، وتحفيزهم وإرشادهم، ويتم الارتكاز على العقيدة والأدوات والوسطية في الإدارة، ومن الصفات الأساسية للقائد الفعال: تقديم القدوة للمرؤوسين، والإخلاص في العمل والعدالة، والالتزام بالسلوك الإيجابي، وتوفير بيئة مناسبة للعمل، وتحقيق التعاون والمشاركة.

دراسة: ديب، كندة علي، والبهلول، علي. (2016). بعنوان: دور القيادة الفعالة لفرق العمل في تعزيز التعلم التنظيمي: دراسة ميدانية في جامعة تشرين:

هدفت الدراسة إلى بحث العلاقة بين دور القيادة الفعالة لفرق العمل من جهة، وتعزيز التعلم التنظيمي بجامعة تشرين من جهة ثانية، حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وتوزيع أداة الاستبيان على عينة مكونة من (230)، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك ارتفاع في معدلات القيادة الفعالة في كليات جامعة تشرين، كما توجد علاقة معنوية بين القيادة الفعالة والتعلم التنظيمي بالجامعة، وأوصت الدراسة بضرورة تفعيل دور القيادة الفعالة لفرق العمل.

دراسة: الجعافرة، صفاء جميل. (2016). بعنوان: نموذج إداري مقترح لتحقيق جودة أداء مديري المدارس الثانوية في الأردن في ضوء معايير القيادة الفعالة:

هدفت الدراسة إلى تقديم نموذج إداري قادر على تحقيق الجودة في الأداء لدى المديرين بالنظر إلى معايير القيادة الفعالة، والدراسة وصفية تم الاعتماد على المسح الاجتماعي بالعينة، وتم تطبيق أداة الاستبيان على عينة طبقية عشوائية بلغت (1150 معلم ومعلمة)، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة جودة الأداء لدى المديرين من وجهة نظر المعلمين والمعلمات متوسطة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الوسط الحسابي لدرجة جودة أداء المديرين حسب المؤهل، وأن سنوات الخبرة لها تأثير على جودة أداء المديرين وفقاً لمعايير القيادة الفعالة.

دراسة: برو، هشام. (2017). بعنوان: دور القيادة الإدارية في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة بالمؤسسات الاقتصادية: تطبيق ممارسات نموذج فيفر للقيادة الفعالة للعنصر البشري:

استهدفت الدراسة التعرف على عناصر القيادة الفعالة، وأهميتها في إدارة المؤسسات الاقتصادية، وتطبيق ممارسات فيفر للقيادة الإدارية الفعالة للعنصر البشري في المنظمات الاقتصادية، وتم الاعتماد على منهج تحليل المضمون، وتوصلت الدراسة إلى أن الحوافز المادية والمعنوية جاءت في المرتبة الأولى من حيث التأثير على الموظفين، وأن توفير ميزة تنافسية له علاقة بالأجور المرتفعة، وملكية الموظفين لأسهم الشركة والمشاركة والتدريب والتمكين، وأن دور القيادة يتمثل في تطبيق هذه العناصر في فرق العمل.

دراسة: البلوي، خليفة بن حماد. (2019). بعنوان: اتجاهات طلبة الدبلوم التربوي في جامعة تبوك نحو القيادة الفعالة:

هدفت الدراسة إلى قياس اتجاهات طلبة الدبلوم التربوي في جامعة تبوك نحو القيادة الفعالة، ومدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات الطلاب والطالبات وفقاً لمتغيرات الجنس والتخصص، والمعدل التراكمي، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي، وتطبيق أداة الاستبيان على عينة بلغ عددها (650 طالب وطالبة)، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: أن هناك اتجاهًا إيجابيًا من الطلاب نحو القيادة الفعالة، ويوجد لديهم اتجاهات إيجابية قوية نحو ممارسات القيادة الفعالة وفقاً للتفكير الهرمي والتفكير المنهجي، وأشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابة العينة حول النظام الهرمي في القيادة الفعالة يُعزى لمتغير الجنس، وجاءت لصالح الذكور.

دراسة: الزعبي، ابتسام عبد الله. (2019). بعنوان: سمات الشخصية والاتجاهات نحو القيادة النسائية في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن في ضوء بعض المتغيرات:

هدفت الدراسة إلى تحديد نوعية الاتجاه نحو القيادة النسائية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة، ومعرفة تأثير السمات الشخصية على الاتجاهات نحو القيادة الأكاديمية النسائية بالجامعة، وتم الاستناد على المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطبيق أداة الاستبيان على عينة بلغت (200 مفردة بحثية)، وتوصلت الدراسة إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في الاتجاهات نحو القيادة النسائية تُعزى لمتغير فئة المبحوث، كما أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الاتجاهات نحو القيادة النسائية لمتغير فئة المبحوث.

دراسة: الأسمرى، فايز بن علي. (2019). بعنوان: القيادة الفاعلة لمكاتب التعليم:

هدفت الدراسة إلى معرفة مفهوم القيادة الفاعلة وخصائصها، ومعرفة متطلباتها في العصر الحديث، وتم تطبيق المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى أن دوافع القيادة الفاعلة تشمل: دافعية الإنجاز، والثقة بالنفس، والتفكير التحليلي، وأن أهم مهارات القائد الفعال هي: التفويض وإدارة الاجتماعات والإنصات، والتواصل مع فريق العمل، والقدرة على اختيار المساعدين، وتوظيف المهارات التأثيرية مثل الإقناع والتفاوض، وأن هناك تحديات تواجه القيادة الفاعلة، ومن أهمها: عدم وضوح الرؤية، وضعف التخطيط، وعدم المرونة.

دراسة: لعمور، رميلة. (2020). بعنوان: اتجاهات العاملين في جامعة غرداية نحو درجة

ممارسة العوامل المؤثرة في الثقة التنظيمية:

هدفت الدراسة إلى تحديد درجة ممارسة العوامل المؤثرة في الثقة التنظيمية من وجهة نظر الإداريين بجامعة غرداية، وتم استخدام المنهج الوصفي، وتطبيق أداة الاستبيان على عينة بلغت (91 إدارياً)، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: درجة ممارسة العوامل المؤثرة في الثقة التنظيمية متوسطة، وهناك عدم توافر للمعلومات التي يحتاج إليها العاملون، كما يوجد

ضعف في المعاملة الجيدة من الرئيس المباشر، وهناك اختلاف في درجة ممارسة العوامل المؤثرة في الثقة باختلاف النوع (ذكر - أنثى).

دراسة: بن أحمد، دليلة، وكاري، نادية. (2020). بعنوان: القيادة الفعالة ودورها في إدارة التغيير التنظيمي:

هدفت الدراسة إلى معرفة أهم الأساليب الإدارية، والاستراتيجيات التي تعتمدها القيادة الفعالة لإحداث التغيير التنظيمي، وتم الاعتماد على المنهج التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك زيادة في أهمية القيادة الفعالة ودورها في المنظمات، وأن القيادة الناجحة هي التي تعتمد على تحفيز المرؤوسين على اتخاذ خطوات إيجابية نحو التغيير، والعمل على الالتزام بمعاييرها التي تحقق أهداف المنظمة، كما أشارت النتائج إلى أهمية دور القيادة الفعالة في تهيئة بيئة المؤسسة للتغيير، والعمل على توظيف القدرات الشخصية في تحقيق ذلك، ومنها التأثير والتنسيق، وتوجيه جهود العاملين نحو تحقيق الأهداف.

دراسة: مقلاتي، مرزوق. (2020). بعنوان: القيادة الرديئة: دراسة للمؤشرات والمرتكزات:

هدفت الدراسة إلى التعرف على النوع المعاكس للقيادة الفعالة، وهو القيادة الرديئة، كما هدفت للتعرف على مؤشرات القيادة الرديئة ومرتكزاتها، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي، وتطبيق الدراسة على عينة من الهياكل الإدارية من ثلاث جامعات في الشرق الجزائري، وتوصلت الدراسة إلى أن القيادة الرديئة تؤدي إلى فشل المؤسسات، ومن مؤشرات: ضبابية الرؤية، وعدم الموضوعية، والمحاباة في الحوافز والمكافآت، ويتم الإساءة في استخدام السلطة، وتهميش الخبرات، كما أن القيادة الرديئة ترتبط برداء المرؤوسين، فهم من يساهمون في إطالة عمر القيادة الرديئة، وصناعة بيئة تنظيمية مريضة.

دراسة: الصريدي، سعيد مطر. (2020). بعنوان: الإدارة الفعالة لعمليات التفتيش الأمني:

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الفعالة في دعم عمليات التفتيش الأمني، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وتم الاعتماد على الدراسات السابقة، والممارسات العملية في المجال الأمني، وتحليل أبعاد الإدارة الفعالة، وتوصلت الدراسة إلى أن الإعداد والتجهيز من أهم عوامل تحقيق النجاح في القيادة، وشملت آليات الإدارة الفعالة: تطويع التكنولوجيا وتدريب العنصر البشري، وتطوير منظومة الحوافز، وتحقيق التواصل الفعال مع فريق العمل من أجل تعزيز العلاقات الإيجابية في المؤسسة.

دراسة: الجهني، عبد الرحمن فهد. (2021). بعنوان: تأثير القيادة الفعالة على أداء الأفراد في شركة الخطوط السعودية.

هدفت الدراسة إلى معرفة الممارسات الفعلية للقيادة الفعالة من خلال النمط الديمقراطي بشركة الخطوط السعودية، كما هدفت إلى التعرف على واقع الأداء، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وتطبيق الاستبانة على عينة بلغ عددها (84 مفردة بحثية)، وتم التوصل لمجموعة من النتائج من أهمها: أن المتوسط العام لقيم القيادة الديمقراطية جاء مرتفعاً، وأن القائد يمنح الحرية للمرؤوسين لإبداء آرائهم، كما أن هناك ارتفاع في مستوى أخلاقيات القيادة الديمقراطية، ولا توجد اختلافات معنوية وفقاً لمتغيرات الدراسة (الجنس - المستوى الوظيفي).

دراسة: جوهر، محمد. (2021). بعنوان: توطين إدارة المعرفة من خلال الأنماط القيادية الفعالة: دراسة استطلاعية للقطاع المصرفي لولاية الأغواط:

هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير إدارة المعرفة على عمليات القيادة الفعالة في القطاع المصرفي، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وتطبيق أداة الاستبيان على عينة بلغت (37 موظفًا من البنوك)، وتوصلت الدراسة إلى وجود ملامح لإدارة المعرفة في البنوك، ومنها تطوير عمليات التخزين وتوزيع المعرفة، وأن هناك علاقة إيجابية بين الاهتمام الفردي من القيادات بالموظفين، وتخزين المعرفة، كما توجد علاقة إيجابية بين بُعد الاهتمام الفردي وتوزيع المعرفة، وهو ما يعزز من مكانة القيادة الفعالة في القطاع المصرفي.

دراسة: العوفي، هيفا سعيد. (2021). بعنوان: دور القيادة الفعالة في تحقيق جودة الأداء الإداري: دراسة ميدانية على القيادات الإدارية بقطاع التعليم بمنطقة المدينة المنورة:

هدفت الدراسة إلى تحديد مستوى تأثير القيادة الفعالة على تحقيق الجودة في الأداء الإداري، واستندت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطبيق أداة الدراسة على عينة من المعلمات بلغ عددهن (362)، وتوصلت النتائج إلى أن: هناك ممارسة مرتفعة جدًا من قيادات التعليم لمهارات القيادة الفعالة، وتقييم الأداء بدرجة مرتفعة، وأشارت النتائج إلى أن هناك استخدامًا لمهارات التواصل مع المعلمين والطلبة من المديرين، واهتمامًا منهم بالتقدم الأكاديمي، كما يتم توظيف مهارات التقييم والتطوير في التعامل مع إدارة المؤسسات.

دراسة: ملوكة، عواطف. (2023) بعنوان: دور العلاقات الإنسانية في سيرورة القيادة بين الممارسة والتنظير:

هدفت الدراسة إلى قياس مستوى تأثير العلاقات الإنسانية في نجاح فريق العمل، وتم الاستناد على منهج تحليل المضمون، وتم الاعتماد على الدراسات السابقة، والوقائع الميدانية، وتوصلت النتائج إلى أن: مهارات العلاقات الإنسانية لها دور في قيادة الفرق التربوية بالمدارس، وتشمل

مهارات (التواصل والحوار والاستماع والإقناع والتعاطف)، وتمثل تأثيرها في شعور أعضاء الفريق بالثقة والارتياح النفسي، والعمل بحرية، وتقبل التعليمات، كما أظهرت النتائج أن توظيف العلاقات الإنسانية من القيادة يُعزّز من المناخ الصحي، ويساعد على دعم التوافق المهني والنفسي والاجتماعي داخل بيئة العمل، ويساعد على تحقيق القيادة الناجحة.

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

دراسة: Palmer (2001)، Walls، B. . بعنوان: الذكاء العاطفي والقيادة الفعالة.

هدفت الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين الذكاء العاطفي والقيادة الفعالة، وتم تقييم الذكاء العاطفي من خلال نسخة معدلة من مقياس السمات الوصفية للمزاج لدى 43 مشاركاً، يعملون في أدوار إدارية، وتم تحديد القادة الفاعلين على أنهم أولئك الذين أظهروا أسلوب قيادة تحولي بدلاً من أسلوب قيادة المعاملات، وتم قياسه من خلال استبيان القيادة متعدد العوامل، وأظهرت النتائج أن هناك ارتباطاً بين الذكاء العاطفي، والعديد من مكونات القيادة التحويلية مما يشير إلى أنه قد يكون مكوناً مهماً للقيادة الفعالة، وقد يفسر الذكاء العاطفي مدى فعالية القادة في مراقبة المرؤوسين والاستجابة لهم، وجعلهم يشعرون أنهم في بيئة عمل صالحة.

دراسة: Künzle، B.، Kolbe، M. (2010): بعنوان: ضمان سلامة المريض من خلال

السلوك القيادي الفعال:

الغرض من هذه الدراسة هو تقديم مراجعة منهجية لنتائج استراتيجيات القيادة الفعالة في فرق الرعاية الحرجة، كما هدفت إلى المساهمة في فهم أفضل للعوامل التي تؤثر على سلوك القيادة، والتي بدورها تؤثر على نتائج الفريق، وتم استخدام نموذج المدخلات، والمخرجات للقيادة لتنظيم النتائج، وتظهر نتائج هذه الدراسة أن القادة الفاعلين يلعبون دوراً محورياً في تعزيز أداء الفريق وسلامته، وتتميز القيادة الفعالة بسلوك واضح لا لبس فيه، وقابل للتكيف مع متطلبات الموقف، ومشارك بين أعضاء الفريق، كما أنها قادرة على دعم عمليات التغيير في المؤسسة، وتحرص على تحقيق النجاح على كافة المستويات.

دراسة: G،Yukl . (2012). بعنوان: السلوك القيادي الفعال: ما نعرفه وما الأسئلة التي

تحتاج إلى مزيد من الاهتمام:

هدفت الدراسة إلى وصف ما تم تعلمه حول السلوك القيادي الفعال في المنظمات، وتحديد تأثيره على تحقيق الأهداف، وتم استخدام تصنيف هرمي مع أربع فئات وصفية و 15 سلوكًا محددًا لتفسير النتائج في الأدبيات المتنوعة والشاملة، ولتحديد الظروف التي تؤثر على فعالية هذه السلوكيات، وتوصلت الدراسة إلى أن الكفاءة في التواصل مع الموظفين داخل المؤسسة والعلاقات الإنسانية ومهارات الإقناع ومساعدة الأفراد على تحقيق أهدافهم من أهم السلوكيات القيادية الفعالة التي تعزز من نجاح القائد في المؤسسة.

دراسة: R، & Breyer، C،Barrett . (2014). بعنوان: تأثير القيادة الفعالة على

التدريس والتعلم.

هدفت الدراسة إلى تحديد كيفية تأثير نماذج الاستراتيجيات التعليمية من قبل المديرين على تنفيذ المعلمين للاستراتيجيات التي تعزز مشاركة الطلاب وتعلمهم بشكل أكبر، وتناول البحث كيفية الحفاظ على شغف المعلمين بالتدريس، وتزويد المعلمين بالدافع لإشراك الطلاب في الدروس من خلال القيادة الفعالة، وتوصلت الدراسة إلى أن المدراء والمربين يواجهون تحديات في تلبية المتطلبات المتزايدة للتدريس والتعلم، والتي تصبح صعبة في البيئات المليئة بالنتائج السلبية، مثل: الفقر، وضعف مستوى الرضا الوظيفي، وانخفاض الرواتب، وضعف التدريب، فعلى المسؤولين غرس الشغف فيهم، وتوفير قيادة فعالة؛ لتحفيز المعلمين على إشراك الطلاب وتنشيطهم، ودعم الاتجاهات الإيجابية داخل بيئة المدرسة.

دراسة: & Azah، K،Leithwood . (2016): بعنوان: خصائص شبكات القيادة الفعالة:

كان الهدف من الدراسة هو الاستفسار عن خصائص شبكات القيادة المدرسية الفعالة ومساهمة هذه الشبكات في تطوير القدرات المهنية للقادة الفرديين، واستخدمت الدراسة تقنيات تحليل المسار مع بيانات المسح التي قدمها 450 من قادة المدارس، والمقاطعات في أونتاريو لاختبار نموذج مسار لخصائص الشبكة الفعالة، وأكدت النتائج أن النموذج كان ملائمًا جدًا للبيانات، وأوضحت النتائج أن 51 % من التباين في نتائج الشبكة كان لقيادة الشبكة أكبر تأثير إجمالي على نتائج الشبكة ($R = 0.56$)، تليها عن كثب تأثيرات صحة الشبكة ($R^2 = 0.49$) واتصال الشبكة ($R^2 = 0.46$).

دراسة: Hargett، C. W.، Doty، J. (2017). بعنوان: تطوير نموذج للقيادة الفعالة في مجال الرعاية الصحية: نهج رسم خرائط المفاهيم:

استخدمت الدراسة نهج تخطيط المفاهيم؛ لتحديد النموذج العقلي لأصحاب المصلحة لقيادة الرعاية الصحية الفعالة، وتوضيح الهيكل الأساسي، وأهمية الكفاءات القيادية، وقامت مجموعة متنوعة من 92 عضوًا من أعضاء هيئة التدريس والمتدربين بفرز 33 بيانًا للكفاءة القيادية بشكل فردي، وكانت العبارات الأعلى تقييمًا هي "التصرف بنزاهة شخصية"، و"التواصل الفعال"، و"التصرف بقيم أخلاقية مهنية"، و"السعي وراء التميز"، و"بناء العلاقات والحفاظ عليها"، و"التفكير النقدي"، وأدى الجمع بين نتائج التحليل الهرمي للعنقود مع بيانات النوعية إلى نموذج قيادة الرعاية الصحية على أساس المبدأ الأساسي المتمركز حول المريض، والكفاءات الأساسية للنزاهة، والعمل الجماعي، والتفكير النقدي، والذكاء العاطفي، والخدمة المتقانية.

دراسة: K.Leithwood. (2019). بعنوان: خصائص شبكات القيادة الفعالة: تكرارها

وامتدادها:

هدفت هذه الدراسة ذات الأساليب المختلطة عن خصائص شبكات القيادة المدرسية الفعالة، ومساهمة هذه الشبكات في تنمية القدرات المهنية للقادة الفرديين والجماعيين، واستخدمت الدراسة تقنيات تحليل المسار مع بيانات المسح التي قدمها 283 من قادة المدارس، والمنطقة لاختبار نموذج مسار لخصائص الشبكة الفعالة، وتم توفير بيانات المقابلة من قبل 23 قائداً من قادة المدارس، وأكدت النتائج أن النموذج كان ملائماً جداً للبيانات، وأوضحت 51% من التباين في نتائج الشبكة، وكان لقيادة الشبكة أكبر تأثير إجمالي على نتائج الشبكة، تليها عن كثب تأثيرات صحة الشبكة، والاتصال بالشبكة، وأكدت بيانات المقابلة طبيعة المتغيرات التي يقيسها الاستطلاع، وأضافت ميزات إضافية للبحث المستقبلي.

دراسة: A، Hunjra، H، Bakari . (2019): بعنوان: اعتدال دور السخرية حول التغيير

التنظيمي بين القيادة الحقيقية والالتزام بالتغيير في مستشفيات القطاع العام الباكستاني:

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف الدور الوسيط للسخرية حول التغيير في العلاقة الإيجابية بين القيادة الحقيقية والتزام الموظف بالتغيير، واستخدمت الدراسة تصميم بحث استكشافي مع نهج استنتاجي للحصول على إجابات من الأطباء والممرضات والموظفين من مستشفيات المقاطعات التابعة للقطاع العام المقرر خصصتها، وبلغت العينة 271، وتشير النتائج إلى أن القيادة الحقيقية ترتبط ارتباطاً إيجابياً بالالتزام بالتغيير، وخفف السخرية من التغيير هذه العلاقة الإيجابية بحيث يكون للمستوى العالي من القيادة الأصلية تأثير أقوى على الالتزام بالتغيير عندما تكون السخرية منخفضة، وتُظهر النتائج أنه في المستشفيات الباكستانية التي تخضع لإعادة الهيكلة سيكون للقادة الذين يستخدمون القيادة الحقيقية أتباع أكثر التزاماً بسن التغييرات المخطط لها، ولكن هذا التأثير يتضخم إذا لم يكن المتابعون يسخرون من التغيير.

دراسة: (Onyeneke، G. B.، Abe، T. (2021، & T. بعنوان: تأثير تغيير القيادة على دعم

مواقف الموظف للتغيير التنظيمي المخطط له:

هدفت الدراسة إلى بحث الكيفية التي تُساعد بها أنشطة القيادة المتغيرة في تحقيق دعم الموظف للتغيير التنظيمي المخطط له، وتم استخدام تصميم بحث كمي غير تجريبي، وتوصلت الدراسة إلى أن قيادة التغيير لم يكن لها تأثيرٌ مباشرٌ على النوايا السلوكية للموظفين لدعم التغيير، إلا أنها كانت مرتبطة بشدة بتقييم الموظف المعرفي للتغيير، وأكدت النتائج أن العلاقة بين قيادة التغيير والنوايا السلوكية للموظف لدعم التغيير المخطط تم توسطها بشكل متسلسل من خلال التقييم المعرفي للموظف والاستجابة العاطفية لحدث التغيير المخطط له، ويميل المديرون إلى التركيز على سلوكيات الموظفين تجاه التغيير.

دراسة: (Weber، E.، Bartsch، S. (2022). بعنوان: كيف تأخذ الموظفين في رحلة

التحول الرقمي: دراسة تجريبية عن سلوكيات القيادة التكميلية في إدارة التغيير التنظيمي:

هدفت الدراسة إلى بحث تأثير القادة على التغيير التنظيمي، وأجريت دراسة تجريبية مع 815 مشاركًا لتحليل فعالية سلوكيات القيادة التكميلية ذات الصلة بالعصر الرقمي (سلوكيات القيادة الموجهة نحو المهام الموجهة نحو التحول الرقمي، وسلوكيات القيادة الموجهة للأفراد)، وأظهرت النتائج أن مجموعة سلوكيات القيادة التكميلية لم تؤدي إلى أعلى مستوى من استجابات التغيير العاطفية والمعرفية والسلوكية المرغوبة للموظفين، وتكشف الدراسة أن سلوك القيادة يخفف من الجوانب السلبية المحتملة لسلوك المرؤوسين الموجه نحو التحول الرقمي، وهو أمر إلزامي للبقاء في المنافسة في العصر الرقمي.

دراسة: S، R & Tafvelin،Lundmark . (2022). بعنوان: عواقب قيادة عدم التدخل

أثناء إعادة الهيكلة التنظيمية:

تعتمد هذه الدراسة على نظرية الحفاظ على الموارد للتحقيق فيما إذا كانت قيادة عدم التدخل تؤثر على تصورات الموظفين لوضوح الدور، وشكلين من الرفاهية (الرضا الوظيفي، والإرهاق المرتبط بالعمل)، وتم تطبيق الأداة على عينة مكونة من 601 موظفًا يعملون في صناعة المعالجة السويدية، وأظهرت نتائج تحليلات نمذجة المعادلة الهيكلية أن قيادة عدم التدخل كانت مرتبطة بشكل سلبي بوضوح الدور، في المقابل توسط وضوح الدور العلاقة بين قيادة عدم التدخل، ورفاهية الموظف، وأن دور القيادة هو دعم رفاهية الموظف، وتحقيق الكفاءة في العمل من خلال توفير مناخ مناسب يدعم التغيير.

دراسة: (IBRAHIM، A. K.، BENABDELHADI، A. (2022، & A. بعنوان: إدارة التغيير

التنظيمي للإدارة الرقمية:

هدفت الدراسة إلى توضيح مفهوم التغيير التنظيمي في سياق التحول الرقمي للإدارة العامة من خلال أبعاد وأشكال مختلفة، وتقديم لمحة عامة عن العناصر التي تلعب دورًا مهمًا في نجاحها في القطاع العام، وأكدت النتائج على أن مقاومة الإداريين للتغييرات الهيكلية كبيرة، ومن الضروري إعداد إدارة التغيير لأي شركة أو مؤسسة قبل الشروع في التحديث والرقمنة، وإعادة تصميم الإجراءات، من أجل دعم الإدارة بشكل أفضل في نجاح تحولها التنظيمي والرقمي، وأشارت النتائج إلى أن التغيير التنظيمي أمرًا ضروريًا لتقدير فوائد الرقمنة، وهو مجال يتسع ويتطور حاليًا، ويحث المهنيين والباحثين على تحليل ودراسة رقمنة الخدمات العامة.

ثالثاً: تحليل الدراسات السابقة:

تناولت الدراسات السابقة قدرة القيادة الفعالة على إحداث التغيير في المرؤوسين، ودور القيادة في إنجاح التخصص، وبعضها اهتم بتقييم تجربة التخصص كفكرة، فدراسة (الصحن، 1996) اهتمت باستطلاع اتجاهات الموظفين نحو التخصص، والإشكالية التي عالجتها هي قناعتهم بجدوى الفكرة، ومدى توفر المعلومات حولها، بينما دراسة (محبوب، 2006) ركزت على تحديد أهمية التخصص، وتوصلت إلى أن معدلات تنفيذ برامج التخصص تتم ببطء، وأنها لم تصل لمعدلات إيجابية.

وتنوعت الدراسات التي تناولت القيادة الفعالة، فدراسة (أحمد، 2007) قارنت بين ممارسات المدير المبتدئ والمدير الخبير لأبعاد القيادة الفعالة في المدارس الثانوية، وكان المدير الخبير أكثر قدرة على ممارسة هذه الأبعاد، وانفتحت معها دراسة (ابن بشر، 2008) فهي ترى أن برامج التحفيز والتشجيع أحد أدوات القيادة الفعالة لزيادة الإنتاجية، وتميزت عنهما دراسة (أمبابي، 2015)، فهي اهتمت بالآليات التي تساعد على تفعيل دور الشباب في تحمل مسؤوليات القيادة الفعالة، وتوصلت إلى توفر الوعي لدى الشباب بمسؤوليات القيادة الفعالة.

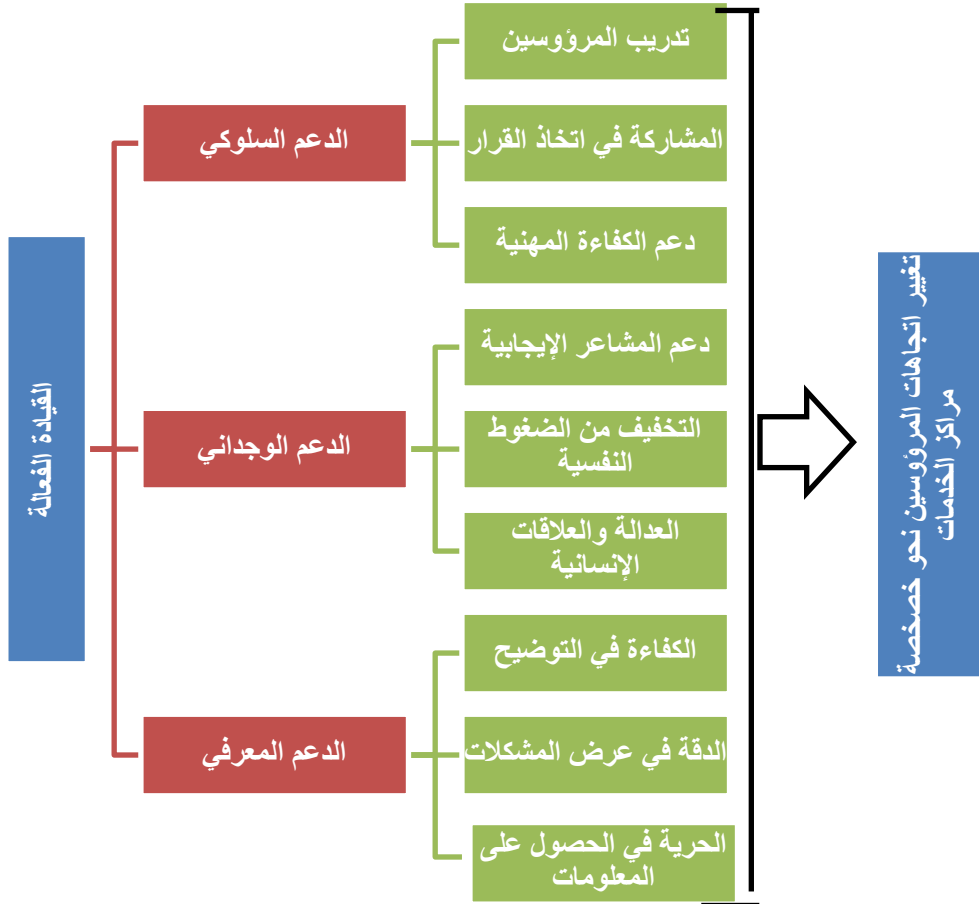
بينما اهتمت دراسة (ديب، والبهلول، 2016) بدور القيادة الفعالة في تعزيز التعلم التنظيمي لفرق العمل، وتوصلت إلى ارتفاع معدلات القيادة الفعالة في كليات جامعة تشرين، وأن هذا المستوى المرتفع ساهم في تعزيز التعلم التنظيمي، بينما تقررت دراسة (البلوي، 2019) بدراسة اتجاهات الطلاب نحو القيادة الفعالة، وكانت اتجاهات الطلاب إيجابية نحو القيادة الفعالة.

ومن الدراسات التي تقترب من الدراسة الحالية دراسة (بن أحمد، وكاري، 2020)، والتي اهتمت بدور القيادة الفعالة في إدارة التغيير التنظيمي، وتوصلت إلى أن القيادة الناجحة هي التي تحفز

المؤوسين، وتوفر البيئة المناسبة للتغيير، واتفقت معها دراسة (الجهني، 2021)، والتي توصلت إلى أن القيادة الفعالة هي التي تمنح الحرية للمؤوسين لإبداء آرائهم، وتوظيف أخلاقيات القيادة.

ومن خلال عرض الدراسات السابقة، يمكن أن تصل الباحثة إلى نتيجة واضحة فيما يتعلق بالفجوة البحثية، فالدراسات لم تتناول تأثير القيادة الفعالة في تغيير اتجاهات المؤوسين نحو الخصخصة، وهو ما يعني أن هناك فجوةً بحثية يمكن للدراسة الحالية أن تتفرد بها، كما أن الدراسات التي تناولت القيادة الفعالة كان أغلبها في بيئة تختلف عن البيئة الخليجية والقطرية، وهو ما يعني أن الدراسة الحالية يمكن أن تتميز في هذا الجانب، وتقدم معرفة جديدة.

رابعاً: الإطار النظري للدراسة:



شكل رقم (3) الإطار النظري للدراسة

المصدر: من إعداد الباحثة بإشراف الأستاذ الدكتور المشرف

خامسًا: مناقشة أهداف الدراسة:

تناولت الباحثة في الفصل الرابع من الدراسة أنواع الدعم المعرفي والوجداني والسلوكي، التي يمكنها أن تساهم في تغيير اتجاهات المرؤوسين نحو خصخصة مراكز الخدمات، وتناقش الباحثة في هذا الجزء أهداف الدراسة استنادًا إلى الإطار النظري للدراسة.

الدعم المعرفي من القيادة للمرؤوسين:

تناولت بعض الدراسات السابقة مظاهر الدعم المعرفي للمرؤوسين في قضايا متنوعة، ومنها دراسة (العمرين 2010)، ودراسة (ديب، والبهلول، 2016)، ودراسة (البلوي، 2019)، وركزت هذه الدراسات على بعض جوانب الدعم من القيادة الفعالة للمرؤوسين في مجالات التعليم، والعمل المهني، وتوصلت إلى أن الوضوح وقدرة القائد على التواصل مع المرؤوسين من أهم أسباب نجاح العمل، واتفقت مع تلك الدراسة دراسة (الزعبي، 2019).

والدعم المعرفي كما استعرضته الباحثة في المبحث الثاني من الفصل الرابع يشمل: الدقة في عرض المشكلات، والوضوح والشفافية، وتوفير مستويات من المعرفة اللازمة بخصخصة مراكز الخدمات، والقيادة لها دور في إزالة الغموض التنظيمي للعاملين، والعمل على توفير المعلومات الصحيحة والواضحة، والتي من خلالها يتم العمل على تلبية احتياجات العمل، ومساعدة المرؤوسين على متابعة التغييرات التي تحدث فيه.

كما أن الدعم المعرفي المتعلق بخصخصة مراكز الخدمات يتطلب من القيادة توفير قدرٍ مناسبٍ من المعلومات حول تاريخ الخصخصة، وتوضيح السلبيات والإيجابيات، وتقديم معرفة صادقة عن حالة المؤسسة، وقدرتها على التجاوب مع الاتجاه نحو خصخصة مراكز الخدمات، وإزالة

المفاهيم المغلوطة، وبناء معرفة كافية لدى المرؤوسين، تساعدهم على التفكير بمنطقية نحو
مخصصة مراكز الخدمات، والمشاركة بفاعلية عند اتخاذ القرارات التي تتعلق بهذا الأمر.

الدعم الوجداني من القيادة للمرؤوسين:

الدعم الوجداني من المتغيرات المهمة التي تدعم عملية التغيير في المؤسسات، فالعنصر البشري
يمتلك مجموعة من المشاعر والعواطف ربما يكون لها تأثير كبير على الاتجاهات والميول،
واهتمت بعض الدراسات السابقة بجوانب الدعم الوجداني للمرؤوسين، ومنها دراسة (أمبابي،
2015)، حيث ركزت على مراعاة الجوانب الإنسانية لدى الشباب من أجل تفعيل دورهم في
تحمل مسؤولية القيادة الفعالة، ودراسة (بن أحمد، وكاري، 2020) والتي اهتمت بتوظيف
القدرات الشخصية من خلال بناء علاقة إيجابية مع الموظفين.

والاتجاهات الوجدانية لها تأثير على ميول الموظفين نحو عمليات التغيير التي تحدث في
المؤسسة، فقضية مثل الخصخصة قد تواجه بعض المخاوف، والاضطرابات الوظيفية، وهو ما
يتطلب بث روح الاستقرار في بيئة العمل، ومساعدة المرؤوسين على تجاوز هذه المخاوف،
والحد من الشائعات التي قد تؤثر على طبيعة الخطط الخاصة بخصخصة مراكز الخدمات،
والصدق والشفافية والعدالة في العمل، وبناء علاقة إنسانية قوية مع الموظفين.

وخصخصة مراكز الخدمات عملية معقدة في ظل غياب الوعي بفائدتها، والمشاعر المتراكمة
نحو فكرة الخصخصة التي ترادف (البيع)، ويأتي الدعم الوجداني والمشاركة العاطفية مع
المرؤوسين كأحد أهم مراحل التغيير، وجذب الموظفين للمشاركة في التخطيط لخصخصة مراكز
الخدمات، وتقديم أفكار إبداعية يمكن البناء عليها من القادة، والمساهمة في منح العاملين الحرية
الكاملة في التفكير والنقد واستكشاف الأفكار والاتجاهات السلبية لديهم.

الدعم السلوكي من القيادة للمرؤوسين:

اهتمت الدراسات السابقة بطرح جوانب من الدعم السلوكي للموظفين من أجل توفير بيئة مناسبة للعمل، ومنها دراسة (خريش، 2005)، والتي اهتمت بالعوامل المؤثرة في التغيير، وكان سلوك القائد من الدوافع التي تساهم في تغيير اتجاهات الموظفين، وهو ما يتماشى مع نتائج دراسة (ابن بشر، 2008)، والتي توصلت إلى أن برامج التحفيز، وتوفير بيئة مناسبة للعمل تساهم في زيادة الإنتاجية، والتأثير على حيوية العمل داخل المؤسسة.

ويتوافق هذا مع ما أكدته منظمة العمل الدولية، بأن تنظيم مكان العمل، وتهيئة الظروف المناسبة للموظفين، وتنمية العلاقات الشخصية من العوامل المؤثرة في سير العمل، كما أن القيادة الفعالة هي التي تمنح العاملين الفرصة للتعبير عن ذاتهم، وتشجع على الابتكار، وتعتمد على التدريب والكفاءة المهنية في تحقيق الأهداف.

والدعم السلوكي يشمل كافة سبل التدعيم الإيجابي سواء كانت مادية أو معنوية، والحرص على مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات والتفويض ودمجهم في مراحل العمل المختلفة، فبناء منظومة العمل لا تتم إلا من خلال المشاركة الجماعية، والنظر إلى مخاوف العاملين، والتعامل بإيجابية مع ملاحظاتهم، ويتم التدعيم من خلال محاور أساسية تشمل: التدريب والتمكين، وتنمية وعي الموظفين باحتياجات العمل، ومشاركتهم في وضع الأهداف.

وهناك صعوبات مترتبة على ضعف قدرة القيادة على تقديم الدعم السلوكي للمرؤوسين من أهمها: إصابتهم بالإجهاد المرتبط بالعمل، ويشمل: الإرهاق النفسي والعقلي والجسدي، ولذلك تأثيره السلبي على حالة العمل، كما أنه يقلل من قدرة القيادة على التأثير في المرؤوسين، فبيئة العمل غير صحية، وغير مشجعة للتفاعل الإيجابي بين القادة والمرؤوسين.

ملخص الفصل الخامس:

تناولت الباحثة في هذا الفصل الدراسات السابقة، والتي من خلالها توصلت إلى الفجوة البحثية، وتم تقديم بعض الدراسات العربية والأجنبية التي ركزت على متغيرات الدراسة (القيادة الفعالة-الخصخصة- اتجاهات المرؤوسين)، وهو ما يساعد في بناء الإطار النظري للدراسة، والذي شمل: الدعم المعرفي والوجداني والسلوكي، والذي من خلاله يتم التأثير على اتجاهات المرؤوسين نحو خصخصة مراكز الخدمات.

النتائج والتوصيات:

أولاً: نتائج الدراسة:

أظهرت النتائج فيما يتعلق بتأثير الدعم المعرفي من القيادة على تغيير اتجاهات المرؤوسين نحو خصخصة مراكز الخدمات أن:

- الدقة في توضيح أسباب ونتائج خصخصة مراكز الخدمات تساهم في التأثير الإيجابي على اتجاهات المرؤوسين نحو الخصخصة.
- قدرة القادة على شرح الجوانب النظرية للخصخصة تزيد من فرص تغيير المرؤوسين للقناعات الخاصة بالخصخصة، وهو ما يزيد من فرص نجاحها.
- الدقة في عرض مشكلات العملاء والمراجعين، والشفافية في طرح التحديات التي تواجه الوزارة من العوامل التي تعزز من فرص التأثير على اتجاهات المرؤوسين نحو خصخصة مراكز الخدمات.
- دمج المرؤوسين في المناقشات التي تتم حول برامج الخصخصة تزيد من قدرة القيادة على التأثير في اتجاهات المرؤوسين.
- الأفكار الإيجابية نحو الخصخصة تتعلق بمستويات المعرفة المقدمة للمرؤوسين، وهو ما يساعد في قدرتهم على التجاوب مع التغييرات الجديدة.
- فتح وسائل الاتصال الرسمية وغير الرسمية مع المرؤوسين من عوامل التأثير في اتجاهات المرؤوسين نحو الخصخصة.

- تغيير اتجاهات المرؤوسين نحو خصخصة مراكز الخدمات له علاقة بدور القادة في دعم الجانب المعرفي للمرؤوسين.

كما أظهرت النتائج فيما يتعلق بتأثير الدعم الوجداني من القيادة على تغيير اتجاهات المرؤوسين الوجدانية نحو خصخصة مراكز الخدمات أن:

- المشاركة الوجدانية من القادة تعزز من ثقة المرؤوسين في عمليات التغيير، وهو ما يساعد في تغيير اتجاهاتهم نحو خصخصة مراكز الخدمات.

- قدرة القادة على إزالة المخاوف من التهميش عند حدوث الخصخصة تزيد من فرص تغيير اتجاهاتهم نحوها.

- تقدير مشاعر المرؤوسين، والتعامل مع احتياجاتهم النفسية والاجتماعية من عوامل نجاح خصخصة مراكز الخدمات.

- بحث القادة عن الضغوط التي تواجه المرؤوسين، والعمل على تخفيفها من عوامل التأثير في اتجاهاتهم.

- توفر نظام للعدالة والمساواة والشفافية يقلل من مخاوف المرؤوسين نحو الخصخصة، ويزيد من فرص التأثير على اتجاهات المرؤوسين نحو الخصخصة.

- العلاقات الإنسانية بين القادة والمرؤوسين أحد الدوافع الأساسية لتغيير الاتجاهات نحو خصخصة مراكز الخدمات.

وأظهرت النتائج فيما يتعلق بتأثير الدعم السلوكي من القيادة على تغيير اتجاهات المرؤوسين السلوكية نحو خصخصة مراكز الخدمات أن:

- السلوك الإيجابي للقيادة مع المرؤوسين يساهم في التأثير على اتجاهاتهم نحو خصخصة مراكز الخدمات، وكسب ثقتهم في قاداتهم.
- توفير نظام للحوافز والدعم المادي يُحسن من بيئة العمل، ويُزيد من فرص التأثير على اتجاهات المرؤوسين نحو الخصخصة.
- توفير آليات للتواصل المباشر مع المرؤوسين من الوسائل التي تدعم السلوكيات الإيجابية نحو خصخصة مراكز الخدمات.
- تحقيق مستوى مرتفع من الرضا الوظيفي يُعزّز ثقافة المشاركة لدى المرؤوسين، ويحقق التمكين لهم، وهو ما يرفع من قدرة القيادة على التأثير في اتجاهات المرؤوسين.
- تقديم التدريب المناسب للمرؤوسين يزيد من مستويات الكفاءة والمهارة، ويدفعهم لتغيير اتجاهاتهم نحو خصخصة مراكز الخدمات.
- منح المرؤوسين الفرصة لتقديم المقترحات والابتكار في تقديم الحلول لمشكلات المراجعين يُعزز من فرص التأثير على اتجاهاتهم نحو خصخصة مراكز الخدمات.
- امتلاك القيادة للكفاءة المهنية يُزيد من مستوى ثقة المرؤوسين في القرارات، وهو ما يؤثر إيجابياً على اتجاهاتهم نحو خصخصة مراكز الخدمات.

ثانيًا: توصيات الدراسة:

- تنفيذ دورات تدريبية للموظفين بوزارة البيئة والتغير المناخي حول التخصص، وتوضيح العيب والمميزات.
- ضرورة أن يهتم القادة بفتح مجالات للحوار مع المرؤوسين من خلال (الندوات والحلقات النقاشية - والحوارات الفردية) لشرح أبعاد تخصص مراكز الخدمات.
- الاهتمام باختيارات القيادات التي لديها الكفاءة في التواصل مع المرؤوسين، وتقديم الدورات اللازمة لهم قبل توليهم مناصبهم القيادية.
- توفير قاعدة بيانات كافية حول مشكلات المراجعين، والحلول المقترحة بمشاركة المرؤوسين والقادة.
- توظيف وسائل الإعلام في رفع مستوى الوعي لدى الموظفين وأفراد المجتمع بفوائد تخصص مراكز الخدمات، وكيفية التغلب على سلبياتها.
- توفير وسائل للحصول على مقترحات المرؤوسين حول تخصص مراكز الخدمات، مع الالتزام بالخصوصية والسرية مثل (صندوق مقترحات - صفحات إلكترونية - أرقام للهواتف).
- منح المرؤوسين الحرية في طرح أفكارهم، مع تقديم التدعيم الإيجابي لهم بغض النظر عن إيجابية أو سلبية هذه الأفكار نحو التخصص.
- تنفيذ الخطط والبرامج التي تُخفف من ضغوط العمل على المرؤوسين، وتوفير بيئة عمل مستقرة ومريحة.

- تنفيذ زيارات ميدانية للوزارات والهيئات التي قامت بتخصيص مراكز الخدمات، والاطلاع على تجاربهم ودراساتها.
- قيام القادة بإجراء البحوث الميدانية والدراسات للتعرف على اتجاهات المرؤوسين نحو خصخصة مراكز الخدمات، وذلك للوقوف على أسباب الرفض.
- توفير نظام للحوافز يتسم بالعدالة بين الجميع على أن يشجع الموظفين على الابتكار، والمشاركة في عملية اتخاذ القرار.
- الاهتمام بالمشاركة الوجدانية من خلال الحفاظ على علاقات إنسانية متميزة مع المرؤوسين فيما لا يتعارض مع مصلحة العمل.
- توفير وسائل (إلكترونية- مطبوعة) للتعريف بالخصخصة، وأهميتها، وطرح الأفكار باعتدال؛ للتعريف بدور الخصخصة في عمليات التنمية الشاملة.
- علاج مخاوف الموظفين من الخصخصة من خلال الشفافية والمصادقة في طرح الأفكار، وتوفير آليات لدمجهم في اتخاذ القرار.
- التنسيق مع معاهد التدريب، والمؤسسات الحكومية؛ لابتعاث أعداد من الموظفين للاطلاع على نماذج لخصخصة مراكز الخدمات في بعض الدول.

ثالثاً: مقترحات الدراسة:

اجتهدت الباحثة في بناء أداة لجمع البيانات، ونظراً لظروف الدراسة الحالية، فإنها لم تستطع جمع البيانات الميدانية من العينة؛ لذلك نطرح الأداة التي تم إعدادها كمقترح يمكن الاعتماد عليه لمن يرغب في استكمال الدراسة الميدانية، والاعتماد على الإطار النظري الذي تم إعداده.

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

الموظف/ة المحترم/ة:

تحية طيبة وبعد

صُممت هذه الاستبانة لدراسة "تأثير القيادة الفعالة على تغيير اتجاهات المرؤوسين نحو خصخصة مراكز الخدمات بوزارة البيئة والتغير المناخي بدولة قطر"، وهي تهدف إلى الحصول على بيانات حول مدى قدرة القيادات بوزارة البيئة والتغير المناخي على إحداث التغيير الإيجابي في اتجاهات المرؤوسين نحو خصخصة مراكز الخدمات بوزارة البيئة والتغير المناخي، وتأتي هذه الدراسة كمتطلب دراسي بغرض التدريب على أدوات البحث العلمي، ويمكن من خلالها الوقوف على مدى امتلاك المديرين بالوزارة لسمات القيادة الفعالة القادرة على قيادة التغيير، وتوجيه اتجاهات المرؤوسين نحو خصخصة مراكز الخدمات بوزارة البيئة والتغير المناخي.

الاستبانة موجهة حصراً لموظفي وزارة البيئة والتغير المناخي.

نودّ طمأننتكم على التزام الباحثة بالميثاق الأخلاقي للبحث العلمي، والالتزام بكافة معايير السرية والخصوصية، فهذه البيانات لن يتم استخدامها إلا في الغرض البحثي، ولن يترتب عليها

أي أضرار مادية أو معنوية، ومن غير المسموح لأحد سوى الفريق البحثي الاطلاع عليها، ولن يتم إعادة استخدامها إلا بموافقة منكم، كما أننا نود إخباركم بأن مشاركتكم سوف تثري البحث، وتُساعدنا في الوصول إلى نتائج دقيقة، والمساهمة في وضع توصيات عملية، كما أن مشاركتهم اختيارية، فيمكنكم المشاركة أو الانسحاب متى اخترتم ذلك، والإجابة على الاستبيان تعتبر موافقة ضمنية على المشاركة.

كما نودّ إخباركم، بأنه يمكن الحصول على الملخص التنفيذي لنتائج البحث - إذا توفرت لديكم الرغبة لذلك- ففي حال توفرت هذه الرغبة، فإن عليكم موافقتنا مشكورين بالبريد الإلكتروني الخاص بكم:

.....
.....

وتقبلوا فائق الاحترام والتقدير على مشاركتكم معنا

الباحثة: نور الشهواني

برجاء الإجابة على الأسئلة التالية باختيار البديل الذي يعكس رأيكم الكريم:

أولاً: أبعاد الاستبيان:

البعد الأول: القيادة الفعالة والدعم المعرفي نحو التخصصية لمراكز الخدمات						
م	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	يهتم الرؤساء بتوضيح الجوانب المعرفية لتخصصية مراكز الخدمات.					
2	لدى الرؤساء الكفاءة في شرح الأبعاد النظرية للتخصصية.					
3	تراعي الإدارة الدقة في عرض المشكلات التي تتعلق بمراكز الخدمات.					
4	نشارك الإدارة في مناقشة القرارات التي تتعلق بمشكلات المراجعين.					
5	لدينا قيادات قادرة على تنظيم عملية التخصصية.					
6	لدينا أفكار إيجابية حول تخصصية مراكز الخدمات بوزارة البيئة.					
7	يتم السماح لنا بتقديم ما لدينا من مقترحات حول مشكلات المراجعين.					
8	المديرون لديهم الرغبة في التخفيف من الضغوط التي يتعرض لها الموظفون.					
البعد الثاني: القيادة الفعالة والدعم الوجداني نحو التخصصية لمراكز الخدمات						
م	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	نشعر بأن المديرين يبحثون عن حلول لمشكلات المراجعين.					

					نشعر بأن خصخصة مراكز الخدمات سوف تهمش دورنا في الوزارة.	2
					لدينا مشاعر إيجابية نحو قدرة القيادات على تحقيق أهداف الخصخصة.	3
					المديرون يقدرنا مشاعرنا نحو خصخصة مراكز الخدمات.	4
					نشعر بأن تخصيص مراكز الخدمات يمكن أن يخفف من الضغوط النفسية التي نتعرض لها.	5
					تهتم الإدارة بمشكلاتنا وتبحث عن حلول لها.	6
					هناك عدالة في أنظمة الوزارة، وهو ما يقلل من مخاوفنا من الخصخصة.	7
					تربطنا علاقات إنسانية إيجابية مع الرؤساء.	8

البعد الثالث: القيادة الفعالة والدعم السلوكي نحو الخصخصة لمراكز الخدمات

م	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	ساهم سلوك المديرين الإيجابي معنا في زيادة حماسنا لتطبيق خصخصة مراكز الخدمات.					
2	يتوفر نظام للتحفيز يدفعنا إلى الاستعداد للمشاركة في إنجاح تجربة خصخصة مراكز الخدمات عند تطبيقها.					
3	يحرص رئيسي المباشر على عقد لقاءات					

					دورية لتشجيعنا على المبادرة والابتكار.
					4 يوفر لنا المديرون بيئة مناسبة للعمل على حل مشكلات المراجعين.
					5 يمكننا المبادرة بتقديم تصورات عملية حول خصخصة مراكز الخدمات بالوزارة.
					6 نتلقى التدريب المناسب لقدراتنا ومهارتنا.
					7 لدينا القدرة على المشاركة مع القطاع الخاص لخدمة المراجعين.
					8 يحترم المدير اقتراحاتنا ويطلب مشاركتنا في عملية اتخاذ القرار.
					9 يمتلك المدير الكفاءة المهنية التي تساعده على استثارة النقد الإيجابي من المرؤوسين.
تغيير اتجاهات المرؤوسين نحو خصخصة مراكز الخدمات					
					1 أدت القيادة الفعالة للقائد الذي أعمل معه على اقتناعي بأهمية خصخصة مراكز الخدمات.
					2 خصخصة مراكز الخدمات تؤدي إلى تحسين الخدمة المقدمة للمراجعين.
					3 خصخصة مراكز الخدمات تؤدي إلى سرعة إنجاز المعاملات.
					4 لا توجد مشاكل ضخمة تترتب على خصخصة مراكز الخدمات.
					5 خصخصة مراكز الخدمات في دولة قطر قد تعمل على تحسين تنافسية العمل داخل مراكز الخدمات.
					6 خصخصة مراكز الخدمات تؤدي إلى توفير موارد مالية إضافية.

					7	خصصه مراكز الخدمات تؤدي إلى تحسين كفاءة الأداء.
					8	خصصه مراكز الخدمات تؤدي إلى زيادة فعالية مراكز الخدمات.

ثانيًا: البيانات الوصفية:

في هذا المحور نعرض أهم البيانات الشخصية، وتشمل: النوع، والحالة الاجتماعية، والعمر، والمؤهل الدراسي، وسنوات الخبرة، ففضلوا بوضع علامة (√) أمام الخيار المناسب لكم.

م	العنصر	البيانات
1	النوع:	- ذكر () - أنثى ()
2	الحالة الاجتماعية:	- أعزب/ أعزباء () - متزوج/ة () - مطلق/ة () - أرمل/ة ()
3	العمر:	- أقل من 24 سنة () - من 25 إلى أقل من 35 سنة () - من 36 إلى أقل من 45 سنة () - أكبر من 45 سنة. ()
4	المؤهل الدراسي:	- مؤهل متوسط () - مؤهل فوق متوسط () - مؤهل جامعي () - دراسات عليا ()
5	عدد سنوات الخبرة:	- أقل من 5 سنوات. () - من 6 إلى أقل من 10 سنوات. () - من 11 إلى أقل من 15 سنة () - أكثر من 15 سنة. ()

وفي الختام، لكم منا جزيل الشكر والعرفان على وقتكم، فهذه مساهمة قيمة لنا.
في حال كانت لديكم ملاحظات أو تعليقات أو استفسارات حول الاستبيان أو موضوع
الدراسة، فإننا يسعدنا الترحيب بكم من خلال التواصل عبر البريد الإلكتروني التالي:

Nawari.a.1980@gmail.com

قائمة المصادر والمراجع

أولا المراجع العربية:

1. ابن بشر، عبد الله علي. (2008). دور القيادة الفعالة والمحفزة في زيادة الإنتاجية: دراسة ميدانية (شركة مصافي عدن). مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية -سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، مج 30، ع 5، 53 - 78.
2. ابن منظور، محمد بن مكرم جمال الدين. (1992). لسان العرب. بيروت: دار صادر.
ط3.
3. أبو سن، أحمد إبراهيم. (2009). القيادة الإدارية الفعالة. المال والاقتصاد، ع 60، 24 - 27.
4. أبو سن، أحمد إبراهيم. (2009). القيادة الإدارية الفعالة. المال والاقتصاد، ع 60، 24 - 27.
5. أحمد، عائدة حماد. (2007). واقع ممارسة المدير المبتدئ والمدير الخبير لأبعاد القيادة الفعالة في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر المعلمين (رسالة ماجستير)، كلية الدراسات العليا في جامعة بير زيت. فلسطين.
6. الأسمرى، فايز بن على آل صالح. (2019). القيادة الفاعلة لمكاتب التعليم. المجلة الدولية للآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، ع19، 20 - 60.

7. أمبابي، أبو عمرة ربيع. (2015). آليات تفعيل دور الشباب في تحمل مسؤوليات القيادة الفعالة من منظور طريقة تنظيم المجتمع. مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية، ع39، ج3، 153 - 233.
8. بدير، كريمان محمد. (2018). الإدارة الفعالة في رياض الأطفال في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية لعام 2030. مجلة دراسات الطفولة، مج21، ع79، 83 - 91.
9. برو، هشام. (2017). دور القيادة الإدارية في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة بالمؤسسة الاقتصادية: تطبيق ممارسات نموذج فيفر للقيادة الفعالة للعنصر البشري. مجلة الحكمة للدراسات الاقتصادية، ع10، 180 - 193.
10. البلوي، خليفة بن حماد خليفة بن منقرة. (2019). اتجاهات طلبة الدبلوم التربوي في جامعة تبوك نحو القيادة الفعالة. مجلة التربية، ع184، ج3، 1594 - 1643.
11. الجبوري، فوزي حسين سلمان، وضيّدان، هبة فاضل. (2021). عوامل نجاح الخصخصة ومعوّقاتها. مجلة كلية القانون للعلوم القانونية والسياسية، مج10، ع37، 495 - 517. عويضة، أسامة محمود، وعبد العظيم، كريمة محمد. (2020). دور الخصخصة في تحقيق التنمية في سنغافورة. مجلة الدراسات والبحوث التجارية، س40، ع3، 931 - 952.
12. الجعافرة، صفاء جميل عبد الرحيم. (2016). أنموذج إداري مقترح لتحقيق جودة أداء مديري المدارس الثانوية في الأردن في ضوء معايير القيادة الفعالة (رسالة دكتوراه غير منشورة). الجامعة الأردنية.

13. الجهني، عبد الرحمن فهد. (2021). تأثير القيادة الفعالة على أداء الأفراد في شركة الخطوط السعودية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية. جامعة جدة. م5، ع 15. 156-173.
14. جوبر، محمد. (2021). توطين إدارة المعرفة من خلال الأنماط القيادية الفعالة: دراسة استطلاعية للقطاع المصرفي لولاية الأغواط. مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، مج7، ع1، 267 - 284.
15. حمد، خالد عبدالحفيظ محمد. (2020). الإصلاحات الهيكلية للاقتصاد الكلي في البنيان الاقتصادي: الخصخصة نموذجا. دراسات اقتصادية، مج20، ع1، 122 - 136.
16. الحمود، موزي عبد العزيز. (2004). العلاقة بين خصائص القيادة الفعالة وبين الواقع والطموحات التنظيمية. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، ع3، 209 - 234.
17. خريش، عبد القادر. (2005). المنظور السوسولوجي لإدارة التغيير التنظيمي. مجلة رماح للبحوث والدراسات، ع1، 8 - 22.
18. دليلة، بن أحمد. (2020). القيادة الفعالة ودورها في إدارة التغيير التنظيمي. مجلة مؤشر للدراسات الاستطلاعية (1) 2. 191-204.
19. ديب، كندة علي. (2016). دور القيادة الفعالة لفرق العمل في تعزيز التعلم التنظيمي: دراسة ميدانية في جامعة تشرين. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية -سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، مج38، ع1، 227 - 245.

20. الراشد، سديم بنت إبراهيم، والقحطاني، سالم بن سعيد. (2020). الآثار المتوقعة من تطبيق التخصص على جودة التعليم في الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية: دراسة استطلاعية من وجهة نظر منسوبي جامعة شقراء. مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، ع69، 113 - 160.
21. رضوان، فوقية حسن عبد الحميد، وحسن، محمد بيومي علي. (1995). اتجاهات المرؤوسين من الجنسين نحو القيادة النسائية. علم النفس، س 9، ع 36، 6 - 21.
22. الرميح، فاطمة محمد. (2014). نموذج مقترح للإدارة والقيادة التربوية الفعالة للارتقاء بالتعليم بدولة الكويت. مجلة التربية، ع159، ج2، 431 - 462.
23. الزعبي، ابتسام عبد الله. (2019). سمات الشخصية والاتجاهات نحو القيادة النسائية في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن في ضوء بعض المتغيرات. مجلة التربية، ع182، ج1، 714 - 762.
24. الشريحة، محمد مطير. (2014). الممارسات القيادية الفعالة لمدراء المدارس الثانوية في مجال توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصال بالعملية التعليمية من وجهة نظر المعلمين في الكويت. دراسات تربوية ونفسية، ع84، 369 - 411.
25. صادق، زانا مجيد. (2016). دور أنماط الثقافة التنظيمية في الولاء التنظيمي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في المعهد التقني الإداري في مدينة أربيل. مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، مج8، ع16، 138 - 169.

26. الصحن، محمد فريد. (1996). استخدام مفاهيم التسويق الداخلي في قياس اتجاهات قيادات قطاع الأعمال العام نحو برامج التخصصية. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، ع1، 505 - 545 .

27. الصحن، محمد فريد. (1996). استخدام مفاهيم التسويق الداخلي في قياس اتجاهات قيادات قطاع الأعمال العام نحو برامج التخصصية. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، ع1، 505 - 545.

28. الصريدي، سعيد مطر سعيد. (2020). الإدارة الفعالة لعمليات التفتيش الأمني. الفكر الشرطي، مج29، ع113، 19 - 71.

29. الصوفي، أحمد عناد جرجيس. (2022). الإدارة الإشرافية الفعالة لمدرء الأنشطة الرياضية والمدرسية لواجباتهم الإشرافية من وجهة نظر الشرفين الفنيين في بغداد. مجلة علوم التربية الرياضية، مج15، ع5، 254 - 266.

30. عبد الله، عمرو. (2007). الإدارة الفعالة للمشروعات وخصخصة الخدمات الحكومية. الملتقى العربي الأول: إدارة المشروعات الحكومية وخصخصة الخدمات، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 111 - 173.

31. عبوي، زيد منير. (2007). الخصخصة في الإدارة بين النظرية والتطبيق. عمان: دار دجلة للنشر والتوزيع. ط1.

32. العزام، خلدون رافع خليل، وأبو دولة، جمال داود. (2021). أسلوب القيادة الفعالة وأثرها على إدارة المواهب في المستشفيات الخاصة الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة اليرموك، إربد.

33. العمري، قاسم شاهين. (2010). الاتصالات الفعالة للقائد الإداري في المنظمات وتأثيرها في تجاوز المشاكل والأزمات. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، ع 16، 339 - 340.

34. العناني، عصام الدين محمود. (1995). القيادة الإدارية الفعالة وفلسفة الإدارة بالمشاركة. الإدارة، مج 28، ع 2، 68 - 75.

35. العوفي، هيفا سعيد. (2021). دور القيادة الفعالة في تحقيق جودة الأداء الإداري: دراسة ميدانية على القيادات الإدارية بقطاع التعليم بمنطقة المدينة المنورة. مجلة القراءة والمعرفة، ع239، 77 - 107.

36. العوفي، هيفا سويعد سعيد. (2021). دور القيادة الفعالة في تحقيق جودة الأداء الإداري: دراسة ميدانية على القيادات الإدارية بقطاع التعليم بمنطقة المدينة المنورة. مجلة القراءة والمعرفة، ع239، 77 - 107.

37. كعكي، سهام بنت محمد صالح. (2023). الخصخصة المستدامة بالتعليم في ضوء عمليات إدارة المعرفة. المجلة الدولية للعلوم التربوية والإنسانية المعاصرة، مج2، ع2، 70 - 78.

38. كيرد، عمار. (2018). القيادة الإدارية محرك للأداء الفعال بالمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة سونلغاز - مديرية التوزيع بالأغواط. مجلة الإبداع، ع8، 73 - 89.
39. المالكي، عباس إبراهيم جمعة. (2022). خصخصة المرافق العامة وأثرها على المركز القانوني للمنتفع. مجلة العلوم التربوية والإنسانية، ع15، 65 - 76.
40. محبوب، عبدالحفيظ عبد الرحيم. (2006). أهمية الخصخصة وآفاق التحول إلى القطاع الخاص لتصحيح الوضع الاقتصادي في المملكة العربية السعودية. مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية، س 32، ع 121، 99 - 137.
41. محبوب، عبدالحفيظ عبد الرحيم. (2006). أهمية الخصخصة وآفاق التحول إلى القطاع الخاص لتصحيح الوضع الاقتصادي في المملكة العربية السعودية. مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية، س 32، ع 121، 99 - 137.
42. مقلاتي، مرزوق. (2020). القيادة الرديئة: دراسة للمؤشرات والمرتكزات. مجلة العلوم الإنسانية، مج7، ع3، 845 - 861.
43. مكي، عادل محمد عبد المنعم، سليم، ناصر، عبدالحفيظ، وليد رزق بدر، ومحمد، محمد حامد فتحي. (2021). تصور مقترح لإدارة الأندية الرياضية بنظام الخصخصة الجزئية بمحافظة أسوان. المجلة العلمية لعلوم التربية البدنية والرياضية المتخصصة، مج10، ع5، 264 - 321.

44. الملاحمة، عبد الله عايد عوده. (2020). الخصخصة وأثرها على الأداء المالي في الشركات المساهمة العامة: دراسة تطبيقية على شركة البوتاس العربية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة مؤتة، مؤتة.
45. ملوكة، عواطف. (2023). دور العلاقات الإنسانية في سيرورة القيادة بين الممارسة والتنظير. مجلة دراسات نفسية وتربوية، مج16، ع1، 124 - 138.
46. ميراوي، عماد. (2017). البحث العلمي بعالمنا العربي... إلى أين؟ الجزيرة نت.
47. يحيوي، إلهام. (2015). النموذج الإسلامي المقترح لنظام قيادة إدارية فعالة. المجلة العالمية للتسويق الإسلامي، مج4، ع3، 86 - 93.

ثانيًا: المراجع الأجنبية

1. Bakari, H., Hunjra, A. I. (2019). Moderating role of cynicism about organizational change between authentic leadership and commitment to change in Pakistani public sector hospitals. *Leadership in Health Services*, 32(3), 387–404.
2. Barrett, C., & Breyer, R. (2014). The influence of effective leadership on teaching and learning. *Journal of Research Initiatives*, 1(2), 3.
3. Bhatia, S., & Ameen, A. (2022). Predicting leadership perception with large-scale natural language data. *The Leadership Quarterly*, 33(5), 101535.
4. Casady, C. B., Eriksson, (2020). (Re) defining public-private partnerships (PPPs) in the new public governance (NPG) paradigm: an institutional maturity perspective. *Public Management Review*, 22(2), 161–183.

5. de Jong, J.P.J. (2007), "How leaders influence employees' innovative behaviour", *European Journal of Innovation Management*, Vol. 10 No. 1, pp. 41–64.
6. Gren, L., & Ralph, P. (2022, May). What makes effective leadership in agile software development teams?. In *Proceedings of the 44th International Conference on Software Engineering* (pp. 2402–2414).
7. Hargett, C. W., Doty, J. P. (2017). Developing a model for effective leadership in healthcare: a concept mapping approach. *Journal of healthcare leadership*, 69–78.
8. IBRAHIM, A. K., & BENABDELHADI, A. (2022). Organizational change management of digital administration. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 3(2-1), 339–353.
9. Künzle, B., Kolbe, M. (2010). Ensuring patient safety through effective leadership behaviour: a literature review. *Safety science*, 48(1), 1–17.

10. Leithwood, K. (2019). Characteristics of effective leadership networks: A replication and extension. *School Leadership & Management*, 39(2), 175–197.
11. Leithwood, K., & Azah, V. N. (2016). Characteristics of effective leadership networks. *Journal of Educational Administration*.
12. Lucifora, C. (2023). Management practices in hospitals: A public–private comparison. *PLoS One*, 18(2).
13. Lundmark, R & Tafvelin, S. (2022). Consequences of managers' laissez–faire leadership during organizational restructuring. *Journal of Change Management*, 22(1), 40–58.
14. Onyeneke, G. B., & Abe, T. (2021). The effect of change leadership on employee attitudinal support for planned organizational change. *Journal of organizational change management*.
15. Palmer, B., Walls, M. (2001). Emotional intelligence and effective leadership. *Leadership & Organization development journal*.
16. Slegers, P. & Imants, J. (2009). School leaders' problem framing: a sense–making approach to problem–solving processes

of beginning school leaders. Leadership and policy in schools, 8(2), 152–172.

17. Weber, E., & Bartsch, S. (2022). How to take employees on the digital transformation journey: An experimental study on complementary leadership behaviors in managing organizational change. Journal of Business Research, 143, 225–238.

18. Yukl, G. (2012). Effective leadership behavior: What we know and what questions need more attention. Academy of Management perspectives, 26(4), 66–85.

ثالثاً: المواقع الإلكترونية:

1. الموقع الرسمي لوزارة البيئة والتغير المناخي بدولة قطر. تاريخ الدخول: 2023/7/20م

الساعة: 10:35 صباحاً.

[https://www.mecc.gov.qa/%D8%A7%D9%84%D9%87%D9%8A%](https://www.mecc.gov.qa/%D8%A7%D9%84%D9%87%D9%8A%83%D9%84-%D8%AA%D9%86%D8%B8%D9%8A%D9%85%D9%8A)

[D9%83%D9%84-](https://www.mecc.gov.qa/%D8%A7%D9%84%D9%87%D9%8A%83%D9%84-%D8%AA%D9%86%D8%B8%D9%8A%D9%85%D9%8A)

[%D8%AA%D9%86%D8%B8%D9%8A%D9%85%D9%8A](https://www.mecc.gov.qa/%D8%A7%D9%84%D9%87%D9%8A%83%D9%84-%D8%AA%D9%86%D8%B8%D9%8A%D9%85%D9%8A)

[/5%D9%8A](https://www.mecc.gov.qa/%D8%A7%D9%84%D9%87%D9%8A%83%D9%84-%D8%AA%D9%86%D8%B8%D9%8A%D9%85%D9%8A)