



أكاديمية السادات للعلوم الإدارية

مجلة السادات للبحوث الإدارية والمالية

Sadat Journal of Administrative and Financial Research

المجلد الثاني - العدد الثاني - يوليو 2024

Volume 2 | Issue 2 | Jul. 2024



sjsaf.journals.ekb.eg

رئيس مجلس الإدارة
أ. د/ محمد صالح هاشم

رئيس التحرير
أ. د/ أنور محمود النقيب

رقم الإيداع بدار الكتب المصرية
24426

الترقيم الدولي الإلكتروني Online ISSN
2974-3389

الترقيم الدولي ISSN
2974-3370

مقياس تقديري إلكتروني لحوكمة عملية اختيار القيادات في الجهاز الإداري للدولة بجمهورية مصر العربية في ضوء بعض الخبرات العالمية الباحث: سالم سعيد شلبي مجاهد

الملخص

هدفت الدراسة إلى تحليل مفاهيم القيادة الإدارية والحوكمة الإدارية، ودور التقنيات الإلكترونية في تطوير عمليات الحوكمة الإدارية. والتعرف على واقع عملية اختيار القيادات في الوظائف القيادية في الجهاز الإداري للدولة بجمهورية مصر العربية. مع توضيح أبرز الخبرات العالمية في مجال اختيار القيادات في المؤسسات والأجهزة الإدارية للدول، إضافة إلى تحديد السبل والمقترحات لحوكمة عملية اختيار القيادات بجمهورية مصر العربية. استخدمت الدراسة منهج تحليل النظم. وتوصلت الدراسة إلى توضيح لمفاهيم القيادة الإدارية والحوكمة الإدارية، وتحديد بعض معالم واقع عملية اختيار القيادات في مصر. تم تقديم مقترح بمقياس إلكتروني لحوكمة عملية الاختيار.

الكلمات المفتاحية:

مقياس - إلكتروني - حوكمة - اختيار - القيادات - مصر - الخبرات العالمية

An electronic estimation scale for the governance of the leadership selection process in the administrative apparatus of the state in the Arab Republic of Egypt in light of some international experiences

Abstract

The study aimed to analyze the concepts of administrative leadership and administrative governance, and the role of electronic technologies in developing administrative governance processes. And to identify the reality of the leadership selection process in leadership positions in the administrative apparatus of the state in the Arab Republic of Egypt. With an explanation of the most prominent international experiences in the field of leadership selection in institutions and administrative apparatuses of countries, in addition to identifying ways and proposals for governance of the leadership selection process in the Arab Republic of Egypt. The study used the systems analysis approach. The study reached a clarification of the concepts of administrative leadership and administrative governance, and identified some features of the reality of the leadership selection process in Egypt. A proposal was submitted for an electronic scale for the governance of the selection process.

Keywords:

Scale - Electronic - Governance - Selection - Leadership - Egypt -
International experiences

مقدمة:

تتمتع القيادة بالقدرة على تحفيز الآخرين وإلهامهم وتوجيههم وتعليمهم ليصبحوا أفضل؛ لذا يخلق القائد الجيد رؤية واضحة للآخرين ليتبعوها ويؤمنون بها. كما يقدم القادة القدوة للآخرين لإحداث تغييرات إيجابية في المؤسسات. إضافة إلى أنهم يسعون إلى اكتساب المعرفة والمهارات التي ستساعدهم في اتخاذ القرار أثناء قيادتهم للآخرين مما يمكنهم من تحقيق إنجازات مذهلة.

إن القيادة أمر بالغ الأهمية. فهي توفر اتجاهًا للقوى العاملة، وتخلق بيئة عمل تعاونية تؤدي إلى نجاح المؤسسة. كما أنها تعزز التواصل المفتوح والإبداع والنزاهة والثقة بين أعضاء الفريق. وتعد المؤسسات الإدارية التابعة للجهاز الإداري للدولة من أهم الركائز، وأعظم المنطلقات التي تنطلق من خلالها عجلات التنمية والرقى الحضاري داخل المجتمعات، فضلاً عن دورها المهم في تقديم الخدمات لأفراد ومؤسسات المجتمع والحفاظ على منظومته الأخلاقية والقيمية، لذلك يقاس تقدم الأجهزة الإدارية بمقدار ما تقدمه لخدمة مجتمعاتها، (لطفي، 2021) وهذا يستوجب الاهتمام بها وبطبيعة العاملين بها وعلي رأسهم قائد المنظومة والقائم علي إدارتها بما فيها من عاملين طبقاً للمعايير الحاكمة والقرارات المنظمة للعمل، فلا خلاف علي أهمية دور القائد في إدارة المؤسسات وبقدرته علي إنجاح الجهاز الإداري وإحداث نقلة نوعية في مخرجاته، مما يزيد من أهمية معرفة مقومات اختيار القائد المنشود في ظل التحديات الموجودة في العصر الحالي. (الحلمي، 2013)

فعملية اختيار القيادات عملية تمر بمراحل متعددة، الهدف منها الحصول على قيادات تتسم بالكفاءة. وحوكمة عملية الاختيار، هي إجراءات يتم تنفيذها لضمان النزاهة والشفافية في اختيار القيادات؛ ومن ثم البعد عن الفساد في الاختيار وفي الترشيح. حيث تعد الآفة الرئيسة في الاختيار الاعتماد على الوساطة والمحسوبية التي تضر ولا تنفع وتكون النتيجة الحتمية ترشيح أشخاص غير جديرين بالمنصب القيادي.

ومن نافلة القول التأكيد بأن رؤية مصر 2030 لم تغفل عن اختيار الموارد البشرية في المناصب القيادية ؛ لذا نجد من أنه من أهداف الرؤية "تحقيق حوكمة مؤسسات الدولة والمجتمع والكفاءة والفاعلية لأجهزة الدولة الرسمية" ، ومن ثم فإن الرؤية تضع الحوكمة والالتزام بالقوانين والقواعد والإجراءات في ظل سيادة القانون كضرورة لتحقيق الشفافية والمساءلة ومحاربة الفساد. وذلك من خلال الإصلاح الإداري وترسيخ الشفافية، ودعم نظم المتابعة والتقييم وتمكين الإدارات المحلية. (رؤية مصر 2030)

لذا تهدف الدراسة الحالية إلى حوكمة عملية اختيار القيادات من خلال مقياس إلكتروني مقنن يمكن تطبيقه على المؤسسات ، وبحيث يضمن لها النزاهة والعدالة والشفافية في عملية الاختيار وينأى عن الفساد والمحسوبية .

الإطار النظري ومراجعة الدراسات

يتناول البحث أدبيات تتعلق بصورة مباشرة وغير مباشرة بموضوعه ومضمونه ؛ وتتضمن دراسات عربية وأخرى أجنبية ؛ تم وضعها في تسلسل زمني من الأحدث للأقدم ؛ ثم التعليق عليها من خلال تحديد أوجه التشابه والاختلاف ، وتحديد جوانب الإفادة منها ؛ وذلك على النحو التالي :

أولاً دراسات تتناول اختيار القيادات :

حيث توصلت دراسة مسعود؛ والبركاوي(2022) إلى تطوير معايير اختيار القيادات الإدارية العليا في الشركات النفطية بمدينة بنغازي. ودراسة (عبد الحميد، 2019): لتطوير تقارير تقييم الأداء للعاملين بالجهاز الإداري للدولة. ودراسة (عبد العال 2014) إلى طرق الوقاية والتعافي من آفة تقديم أهل الثقة على أهل الخبرة في شغل المناصب القيادية. ودراسة أحمد وآخرون (2014) إلى معايير اختيار قيادات المجتمع الجامعي. دراسة ميا وآخرون 2010 وضع سياسة موضوعية لاختيار القيادات بالشركات الصناعية في القطاعين العام والخاص. ودراسة ميا وآخرون (2008) وضع آليات لتحسين اختيار القيادات الإدارية .

ثانياً دراسات تتناول الحوكمة الإلكترونية :

حيث توصلت دراسة (القريري، 2023): إلى التعرف على أثر الإدارة الإلكترونية بأبعادها (التخطيط الإلكتروني، التنظيم الإلكتروني، التوجيه الإلكتروني، الرقابة الإلكترونية) على الحوكمة الإدارية (المساءلة، الشفافية، المشاركة، الاستقلالية) من وجهة نظر موظفي جامعة الملك عبد العزيز بمحافظة جدة. ودراسة (مختار، 2022): إلى رؤية مستقبلية للجهاز الإداري من خلال تطوير التقييم وإضافة عدة مميزات جديدة تخص تكنولوجيا الذكاء الاصطناعي. ودراسة (الوكيل، 2021): إلى أن الحوكمة تساهم بشكل إيجابي في تحسين الأداء المؤسسي للأجهزة الإدارية، وذلك من خلال تدعيم المساءلة الإدارية. ودراسة (البلوشي، 2021): والتي كشفت عن تطبيقات حوكمة التواصل الإداري في الأجهزة الحكومية. ودراسة (الشيخ، 2020): التي توصلت إلى تحديد التحديات التي تواجه حوكمة الجهاز الإداري ومنها الحاجة إلى إعادة هيكلة مؤسسات الدولة ومراجعة التشريعات وبناء قدرات العنصر البشري. ودراسة (Monios, 2019): والتي أشارت إلى أهمية دور القيادة في تطبيق الحوكمة سواء على مستوى مجموع الوزارات أو على مستوى كل وزارة منفردة. ودراسة (Saxena, 2015): أهمية دور القيادة السياسية

بشكل عام في الدولة والقيادة الإدارية بشكل خاص لإزالة القيود الإدارية بإعادة هندسة العمليات وإزالة الإجراءات.

تعليق على الدراسات السابقة :

تم عرض الدراسات السابقة على عدة محاور الأول ركز على طرق ومعايير اختيار القيادات الإدارية إضافة إلى طرق الوقاية والتعافي من آفة الوساطة والمحسوبية التي ساهمت في تقديم أهل الثقة على أهل الخبرة بصورة شبه دائمة . والمحور الثاني تضمن دراسات ركزت على الحوكمة الالكترونية في اختيار القيادات ؛ وبحيث يكون دور المورد البشري في الاختيار محدود إلى حد كبير . تشابهت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في أهمية الموضوع والذي يتعلق بتقنين عملية اختيار القيادات وفق أسس ومعايير محددة كما في دراسة أحمد وآخرون (2014) . إضافة إلى تطوير عملية الاختيار وفق منهجية علمية محددة كما في دراسة مسعود؛ والبركاوي(2022) ، والاهتمام بحوكمة عملية الاختيار كمنهجية لمواجهة حالات الفساد وعدم النزاهة في الاختيار كما في دراسات (مختار، 2022)، (Saxena, 2015). بينما أوجه الاختلاف تتعلق باختلاف المنهجية فبينما تبنت الدراسات السابقة اختيار المنهج الوصفي كمنهج عمل في وصف وتحليل الإجراءات والمواقف والأحداث المختلفة التي تتعلق بتلك الدراسات كما في دراسات دراسة (البلوشي، 2021)، دراسة (عبد الحميد، 2019)؛ تبنت الدراسة الحالية منهج النظم والذي يلائم طبيعتها حيث عملت الدراسة على وضع مقترح الكتروني يمكن في ضوءه حوكمة عملية اختيار القيادات. إضافة إلى تنوع توجهات الدراسات السابقة فبينما تتوجه الدراسة الحالية نحو وضع مقياس تقديري لاختيار القيادات في مصر، نجد دراسات تتناول محاربة ظواهر الفساد الإداري في اختيار القيادات ، وأخرى تتعلق بالإدارة الالكترونية ، ودراسات تتعلق بأنماط القيادة الإدارية . بينما استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في توضيح مشكلة الدراسة وتأصيلها والاطلاع على عدد من الدراسات السابقة للبدأ مما انتهت إليه هذه الدراسات.

الاطار النظري للدراسة

1-الأسس النظرية للقيادة الإدارية:

تكتسي القيادة أهمية في الحياة البشرية بمختلف صورها، فمن المستحيل أن تسير أمور البشر دون قيادة مسؤولة عن توجيه الأفراد لتحقيق أهداف المجتمع وهذا في مختلف صور الحياة سواء أكانت سياسية أو اقتصادية أم اجتماعية.

1-1 مفهوم القيادة الإدارية:

القيادة هي تفاعل بين شخصية القائد والأتباع من حيث حاجاتهم واتجاهاتهم ومشكلاتهم، والجماعة نفسها من حيث بناء العلاقات بين أفرادها وغير ذلك من خصائص الجماعة، والمواقف التي تواجهها الجماعة (Willis, 2019) كل ذلك في إطار من إدراك القائد لنفسه وإدراك الآخرين له والإدراك المشترك بين القائد والآخرين للجماعة والموقف (أبو هتلة، 2014) (بو خلخال، 2013)

1-2 أهمية القيادة الإدارية :

أشار (بو خلخال، 2013) إلى أن أبرز ملامح أهمية القيادة ؛ أنها :
(حلقة الوصول بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية، أنها البوتقة التي تتصهر داخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات، تدعيم القوى الايجابية في المؤسسة وتقليل الجوانب السلبية قدر الإمكان، السيطرة على مشكلات العمل وحلها ، وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء، تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم مورد للمؤسسة.

1-3 عناصر القيادة :

حددت دراسة (زعتري، 1998) عناصر القيادة في: (القائد: هو الشخص الذي يتمتع بالمهارات الفكرية والسلوكية والفنية وهو قادر على توجيه العمال الآخرين والتأثير عليه ، المرؤوسين: ويقصد بهم العمال وهم يختلفون فيما بينهم من حيث السمات السلوكية والدوافع والكفاءة المهنية، الهدف: يعتبر المحرك الأساسي للعملية، باعتبار أن كل من القائد والتابعين يسعون لتحقيق أهداف معينة سواء كانت مشتركة أو مختلفة، الموقف: وهو يتغير بتغير الأداء والمشكلات وطبيعة العمل، ويتطلب قدرات متطورة من القائد ليتمكن من خلالها من إدارة الأفراد التابعين له في المواقف المختلفة بكفاءة.

1-4 خصائص القيادة :

أشارت دراسة (عليوة، 2001) إلى أن أهم خصائص القيادة الإدارية الناجحة ما يلي: (الهدوء والالتزان في معالجة الأمور والرزانة والتعقل عند اتخاذ القرارات، الإلمام الكامل بالعلاقات الإنسانية وعلاقات العمل، الإلمام الكامل باللوائح والقوانين، القدرة على اتخاذ القرارات السريعة في المواقف الطارئة دون تردد، القدرة على ضبط النفس عند اللزوم، الحزم وسرعة البت وتجنب الاندفاع والتهور، الديمقراطية في القيادة وتجنب الاستئثار بالرأي أو السلطة، توخي العدالة في مواجهة مرؤوسيه).

1-5 عملية اختيار القادة الإداريين واكتشافهم:

تفشل الكثير من المنظمات في الوصول إلى صورة محددة وواضحة عن المرشحين لمراكز قيادية بسبب الخلل في الإجراءات التي تتخذها لتقييم المرشحين لتلك المراكز، فغالبا ما يؤخذ أشخاص واعدن جدا بخطأ واحد، في حين يصل المحظوظون متوسطو الكفاءة إلى المراكز العالية (الفريان، 2002).

وتعد عملية اختيار القادة الإداريين غاية في الدقة وتتطلب عناية بالغة، لذلك فإنه يمكن أن تتم وفق القواعد التالية (عليوة، 2001):

أولاً: تقدم رئاسات الأجهزة ترشيحها للأفراد الذين يتولون المناصب القيادية دون التقيد بقاعدة الأقدمية على أن تؤخذ في الاعتبار عند الترشيح القواعد والمعايير التالية: (توافر الصفات المطلوبة في القائد الإداري، الكفاءة في العمل والقدرة على الإنتاج، أن تكون التقارير التي كتبت عنه طوال مدة خدمته عالية التقدير وخالية من الانحرافات. أن يكون سلوكه خارج مجتمع الوظيفة سلوكاً سليماً. أن يكون مارس أعمال القيادة في المستوى الإشرافي الأول بنجاح. أن يكون الاختيار النهائي مبني على نتائج التدريب.

ثانياً: أن يكون الترشيح قبل التعيين في الوظيفة القيادية بفترة زمنية معقولة تتيح لجهات الاختصاص تحري الدقة اللازمة في إجراء عملية الاختيار.

ثالثاً: أن تعد من حين لآخر دورة تدريبية لإعداد المرشحين للمستوى القيادي المطلوب، ويتم تقييم المرشحين خلال ستة أشهر عن طريق: (التقارير عن المرشح في نهاية الدورة التدريبية، التقرير الفني عن أداء وإنتاج المرشح الذي تعده رئاسته الفنية نتيجة للفتيش الفني في أدائه، التقرير عن الكفاءة الإدارية نتيجة للفتيش الإداري بواسطة أجهزة الرقابة المختصة، التقرير عن النواحي السلوكية والعقائدية).

1-6 الأخطاء الرئيسية في عملية التقييم:

قد لا ينتج معلومات دقيقة ومتكاملة عن عملية التقييم في العديد من المنظمات مما يجعل كبار المديرين عرضة للكثير من الأخطاء عند تقييمهم للمرشحين، ومن تلك الأخطاء الرئيسية النزعة إلى المبالغة في تقدير أهمية بعض الصفات والخصائص مثل (الفران، 2002): المهارة في العمل كعضو في فريق: يفضل المديرين الأشخاص الذين يديرون إداراتهم بسلاسة وبدون مشاكل مع العاملين، هؤلاء الأشخاص عادة ما يصعدون السلالم الوظيفية بسرعة بسبب هذه الخاصية. التدريب الشخصي: من الاعتقادات الخاطئة أن القادة يمكن أن يطوروا الآخرين عن طريق التدريب الشخصي والمباشر لهم، إلا أن الكثير من القادة المتميزين يفضلون اختيار مرشحين أقوياء ومتمكنين. البراعة في الأعمال التشغيلية: كثير من القيادات يبالغون في تقدير قيمة المديرين الجيدين في أداء الأعمال التشغيلية لأنهم يسهلون ويسرون عليهم العمل، وعلى الرغم من أن مثل هؤلاء قد يكونون في وضع جيد في منظماتهم، إلا أنهم غالباً لا يكونون قادة فعالين. الخطابة الفعالة: إن كبار المديرين يبالغون في أهمية كيفية الظهور أمام الناس، وبشكل خاص يركزون على مهارات الإلقاء ومع أن هذه المهارات مهمة إلا أنه يمكن أن تطور بالتدريب المكثف. الطموح الواضح: يتسبب الانطباع المتعلق بعدم وجود طموح واضح في فقد الكثير من الناس للترقيات المستحقة، ولسوء الحظ فإن كبار المديرين يغفلون عن أن طموح الشخص قد لا يكون معبراً عنه. التشابه والانسجام: كثير من كبار المديرين يفضلون الأشخاص الذين لديهم خلفيات

وتجارب وصفات تشبههم، وفي بعض الأحيان فإن المرشحين الواعدين يتم تجاهلهم بسبب الاختلاف في العرق أو الجنس أو الخلفية الاجتماعية أو بسبب أنهم لم يتولوا مناصب في مواقع متشابهة.

2- الحوكمة واختيار القيادات الإدارية بالجهاز الإداري للدولة:

يتكون الجهاز الإداري في مصر من 2443 كيان، تشمل 33 وزارة ملحقة بها 14 مصلحة، بالإضافة إلى 217 هيئة عامة، و27 محافظة، و188 مركز، و226 مدينة، و91 حيا و1325 قرية، بالإضافة إلى 25 جهاز مدينة. ومن أهم التحديات التي تواجه الجهاز الإداري للدولة أيضا، تضخم العمالة وسوء توزيعها وارتفاع تكلفتها وانخفاض إنتاجيتها وعدم رضا المواطنين عن الخدمات التي يقدمها الجهاز الإداري. (المركز المصري للدراسات الاقتصادية، 2014)، وتتمثل التحديات التي تواجه الجهاز الإداري أيضا في كثرة عدد التشريعات التي تحكمه وتقدمها وتضاربها، وهو ما يؤدي إلى ضعف الالتزام بالأطر القانونية المنظمة للجهاز الإداري للدولة، وغياب شفافية القواعد المنظمة للأعمال الحكومية مما يخلق بابا خلفيا للفساد واستغلال بعض الثغرات التشريعية. وتحتاج الإدارات الحكومية إذن إلى العناصر البشرية المدربة التي تتمتع بأخلاقيات المهنة مثل الأمانة والنزاهة والصدق والاستقامة وغيرها من الأخلاق الحميدة والأدوات الرقابية الملائمة (حماد، 2012). ويرى كل من (عبد الوهاب، 2011) (العدواني، 2009) إن تطبيق الحوكمة يتطلب مناخ التوعية بمبادئ وآليات الحوكمة وأوضح أن هناك علاقة تربط بين آليات ومبادئ الحوكمة وتحسين الأداء الوظيفي، حيث يظهر تحسين الأداء في تعزيز قدرات المنظمة ووجود آثار إيجابية على تحسين الأداء الوظيفي بجانب تحقيق الإصلاح المؤسسي.

2-1 عناصر وعمليات الحوكمة:

من أهم ركائز الحوكمة هي تحقيق الشفافية والعدالة ومساءلة إدارة المؤسسة، وبالتالي فإنها تؤدي إلى مراعاة مصالح العمل والعاملين فيها، بالإضافة إلى حماية أصحاب المصلحة والحد من استغلال السلطة في المصلحة الشخصية، وتقدم المصلحة العامة عليها. ومن أهم عناصر وعمليات الحوكمة: السياسات، والتشريعات، والمؤسسات، والتنظيمات، وبناء الطاقات، والتنبؤ، والشفافية، والمشاركة (القبي، 2018). ويشترط لشغل الوظائف القيادية التأكد من توافر صفات النزاهة من الجهات المعنية، واجتياز التدريب اللازم، ويحدد الجهاز مستوى البرامج التدريبية المطلوبة والجهات المعتمدة لتقديم هذه البرامج. وتحدد اللائحة التنفيذية إجراءات وقواعد اختيار شاغلي هذه الوظائف وتشكيل لجنة الاختيار والإعداد والتأهيل اللازمين لشغلها وإجراءات تقويم نتائج أعمال شاغليها.

2-2 أثر وإيجابيات الحوكمة:

تحقيق كفاءة الأداء والقدرة على اتخاذ القرارات بالتزام عالٍ وقدرٍ كافٍ من المسؤولية والشفافية هو الأثر الجلي لما يترتب على تطبيق نظام الحوكمة، والذي ينعكس أثره بوضوح من خلال إدارة متسقة

وسياسات واضحة متماسكة وبالتالي يساهم تطبيق الحوكمة الفعّال في زيادة تنمية اقتصاديات الدول ومنظمتها. ومن ثم يتعين على المنظمات تفعيل مفهوم المساءلة والمسؤولية وكذلك الرقابة، وأيضا مفهوم سيادة المستفيد، وتحديد مستويات المساءلة في المنظمات وهي المساءلة التقليدية ومساءلة البرنامج، ومساءلة العملية، والمساءلة الاجتماعية وسوء استخدام السلطة والأشكال غير المسبوقه لصور الفساد.

2-3 الحوكمة الإلكترونية:

تعرف الحوكمة الإدارية بأنها الإدارة القائمة على النزاهة، والشفافية، والمساءلة والمحاسبية، ومكافحة الفساد، وتحقيق العدالة دون تمييز، وتطبيق القانون على الجميع مع توفير الرقابة الداخلية والخارجية (أبو النصر، 2015). وينظر إلى الحوكمة الإلكترونية (E-Governance) بأنها إحدى طرق استخدام التكنولوجيا الحديثة والإلكترونية، بهدف تحسين عمليات الحكم والإدارة في المؤسسات والشركات سواء كانت حكومية أو غير حكومية. وتكون من أهم فوائدها تسهيل الإجراءات الإدارية، وزيادة الشفافية وتعزيز المشاركة المجتمعية. (عليوة، 2001، 53) وتشير الحكومة الإلكترونية إلى استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (ICT) لتعزيز ودعم تقديم الخدمات الحكومية، وتحسين الكفاءة في العمليات الحكومية، وتسهيل مشاركة المواطنين في العملية الديمقراطية، والهدف الأساسي للحكومة الإلكترونية هو الاستفادة من التكنولوجيا لجعل الخدمات الحكومية أكثر سهولة وشفافية وكفاءة. (أبو النصر، 2015) وتشمل العناصر الأساسية للحوكمة الإلكترونية استخدام المنصات الرقمية، وقنوات الاتصال عبر الإنترنت، والأنظمة الإلكترونية لتبسيط العمليات الإدارية، وتقديم الخدمات العامة، ونشر المعلومات، وقد يشمل ذلك تنفيذ تقنيات مختلفة مثل مواقع الويب وتطبيقات الهاتف المحمول وقواعد البيانات الإلكترونية والبوابات الإلكترونية.

2-3-1 الجوانب الأساسية للحوكمة الإلكترونية:

(الكفاءة: تبسيط العمليات الحكومية وتقليل التأخير البيروقراطي من خلال استخدام الأنظمة الرقمية، الشفافية: جعل الأنشطة والمعلومات الحكومية أكثر وضوحاً، وبالتالي تعزيز المساءلة، مشاركة المواطنين: توفير منصات للمواطنين للتفاعل مع الجهات الحكومية، والمشاركة في عمليات صنع القرار، والحصول على الخدمات العامة بسهولة أكبر، إمكانية الوصول: إتاحة الخدمات الحكومية للمواطنين في أي وقت وفي أي مكان عبر القنوات الإلكترونية، فعالية التكلفة: تحسين استخدام الموارد وخفض التكاليف المرتبطة بالعمليات الإدارية التقليدية الورقية. (أبو النصر، 2015،)

2-4 صعوبات تقارير تقييم الأداء:

يمكن تحديد الصعوبات التي تعترض تحقيق أهداف تقارير تقييم الأداء في الآتي (فرج، 2023): قد تستخدم تقارير تقييم الأداء كأداة للتنكيل في مواجهة الموظفين لأسباب شخصية لا علاقة لها بالوظيفة، وكذلك قد يتحيز الرئيس مع هذا الموظف أو ذاك بسبب القرابة أو الصداقة مما يتنافى مع الموضوعية. تتأثر تقارير تقييم الأداء بالاعتبارات الشخصية، فغالباً ما يقوم الرؤساء بتقييم الموظفين من خلال نظرتهم الشخصية البحتة لا من وجهة نظر الجهاز الحكومي. قد يلجأ الرئيس الإداري إلى التشدد أو التساهل أو اللجوء إلى الحلول الوسط مع الموظفين كافة، وهذا ما يتم فعلاً نظراً لضعف شخصية بعض الرؤساء الإداريين أو عدم وجود المعلومات الكافية. يستغرق إعداد تقارير تقييم الأداء وقتاً طويلاً، إذ قد يشكل الوقت صعوبة لبعض الرؤساء الذين يتصفون دائماً بالانشغال، مما يجعلهم ينصرفون عن إعداد تلك التقارير بطريقة تتسم بعدم الاهتمام.

3-واقع اختيار القيادات الإدارية بالجهاز الإداري للدولة في مصر:

تعد القيادة جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض فهي مفتاح الإدارة، وأن أهمية مكانتها ودورها نابع من كونها تقوم بدور أساسي يشمل كل جوانب العملية الإدارية، فالقيادة الإدارية ليست بالمهمة اليسيرة، بل أنها تتطلب من القائد الإداري جهداً ووقتاً ومهارات، حتى يستطيع أن يقود جماعته نحو الأهداف المنشودة بالكفاءة والفعالية اللازمة.

3-1 معايير اختيار القيادات في الوظائف القيادية والإدارة الإشرافية في جمهورية مصر العربية في ضوء القوانين:

اعتبر القانون 81 / 2016 في مادتيه 51، 52 أنه على لجنة الموارد البشرية الالتزام ان تعرض على السلطة المختصة بيان كاف عن الوظائف القيادية المتوقع خلوها خلال سته اشهر وان يعلن عنها ولا نقل لمدته الاعلان وتقديم الاوراق عن شهر .تشكيل اللجنة التي تنظر في تعيين القيادات من سته اعضاء يرأسه السلطة المختصة ويكون بين التشكيل عناصر من الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات والقانون ويكون نصف اعضائها على الأقل من خارج الوحدة لضمان الحيادية والنزاهة وتختص اللجنة أيضاً بالتجديد للمدة التالية للقيادة الإدارية ما هي عناصر التقييم التي تحسب عليها درجات المتقدمة؟ الوظيفة القيادية أو الإشرافية هي اربعة عناصر ولكل منها 25 درجة ويجب حصول المتقدم على 70% على الاقل من درجة كل عنصر منها وهي كالآتي (:القانون 81 / 2016) القدرة العلمية والمؤهل واجاده اللغات وقدره التعامل مع الحاسوب ، التاريخ الوظيفي وتقارير الكفاية، المقترح الوظيفي وهي ما ورد في طلب المتقدم من اقتراحاته لتطوير الوحدة المرشح لها.

تنص المادة (17) من قانون الخدمة المدنية، على أن "يكون التعيين في الوظائف القيادية والإدارة الإشرافية عن طريق مسابقة يعلن عنها على موقع بوابة الحكومة المصرية متضمناً البيانات المتعلقة

بالوظيفة، ويكون التعيين من خلال لجنة للاختيار لمدة أقصاها ثلاث سنوات، يجوز تجديدها بعد أقصى ثلاث سنوات أخرى، بناء على تقارير تقييم الأداء. (القانون 81 / 2016)

وتُحدد اللائحة التنفيذية إجراءات وقواعد اختيار شاغلي هذه الوظائف وتشكيل لجنة الاختيار والإعداد اللازمين لشغلها وإجراءات تقييم نتائج أعمال شاغليها. ويشترط للتعيين في هذه الوظائف التأكد من توفر صفات النزاهة من الجهات المعنية على أن يستند الرأي بعدم توفرها إلى قرائن كافية، وأسباب جدية. (القانون 81 / 2016)

4- الخبرات العالمية في اختيار القيادات

تتضمن الخبرات العالمية، أفضل الممارسات التي تطبق في كبرى المؤسسات العامة والخاصة ببعض الدول المتقدمة ، والتي تشير لجهود الخبراء والممارسين لتقنين وحوكمة عملية الاختيار ؛ ومن أبرز تلك الخبرات :

4-1خبرة الولايات المتحدة الأمريكية :

من المهم التأكيد على أنه بقدر ما يمثل وجود القيادة قيمة لا تقدر بثمن لأي منظمة أو مؤسسة أمريكية . (O'BRIEN, & Rickne,2016) تغيرت الإجراءات التي تحكم العمل القيادي في المؤسسات الأمريكية. وكان الدافع الرئيسي وراء هذا التطور هو الرغبة المشتركة على نطاق واسع لتحسين موثوقية وصحة عملية اختيار (Brady & Kent, 2022) طوال النصف الأخير من القرن العشرين، تم اختيار كبار القادة في معظم المؤسسات الأمريكية على أساس نموذج جماعي قائم على الإجماع. (Erkal,et al,2022) من أبرز الصفات التي تعتمدها المؤسسات الأمريكية عند اختيار القيادات؛ ما يلي : (Erkal,et al,2022)الكفاءة: وهو الشخص الذي يتمتع بالمهارة والمؤهلات اللازمة لخدمة الناس بفعالية في المناصب العامة. التواضع: شخص يسير متواضعا أمام الله ويدرك اعتماده عليه. شخص يحترم الله وإرادته بالكامل، كما عبرت عنها كلمة الله (الكتاب المقدس)، معتدل ولديه القدرة على ضبط النفس: يجب أن يكون القائد رصيناً وليس لديه تاريخ في اتخاذ القرارات العاطفية. قامت بعض المؤسسات بوضع آلية علمية لتقييم القيادات الإدارية ، وقد تأخذ هذه الآلية شكل وضع مقاييس الكترونية مقننة كحوكمة عملية الاختيار في كافة مراحل الاختيار عدا المقابلة النهائية والتي تتضمن مقابلة بين المرشح وعدد من الخبراء ومجلس الإدارة. (Munsamy,et al,2023)

4-2خبرة اليابان

اليابان هي ثالث أكبر اقتصاد في العالم، وربما الأكثر تطوراً وتنافسية بسبب انتشار الشركات الكبرى والبنية الأساسية. لا يتأتى هذا النمو إلا من خلال قائد يتمتع بمجموعة المهارات والخبرة ذات الصلة. (Mujtaba & Isomura, 2012) هناك أربعة أنواع للقيادة في المؤسسات اليابانية؛ وهي: القيادة

التحويلية: حيث يتمتع القائد بالذكاء الثقافي والمهارات اللغوية، مما يمكنه إحداث التغيير في بيئة الأعمال اليابانية بشكل أسرع. (Mujtaba, & Isomura, 2012) القيادة في الإطلاق: حيث يعد اختيار القيادة الصحيحة في الإطلاق أحد أهم القرارات التي يمكن للمؤسسة اتخاذها عند بدء التشغيل في اليابان. (Tanaka, et al, 2024) القيادة في النمو: يعد قائد النمو في المؤسسات اليابانية متمرسًا في جمع وظائفها؛ فهو يعمل على تعزيز النمو والتطوير والتحسين المستمر. (Tanaka, et al, 2024) القيادة الاستراتيجية: من المفيد استخدام القيادة الاستراتيجية لتنظيم الأفكار حول كيفية التعامل مع المؤسسات اليابانية. ومحور نجاح القيادة الاستراتيجية اليابانية هو مرونتها، وتكيفها مع الأحداث المتغيرة (Purnendra, 2014)

وأياً كانت هذه الأنواع أو السمات ؛ فإنه يتعين على الراغبين أو المرشحين للمناصب القيادية في المؤسسات اليابانية أن يستوفوا معايير محددة للاختيار والتي من أبرزها: Mujtaba, & Isomura, (2012) . (Tanaka, et al, 2024) خبرة في ممارسة المهام والوظائف القيادية في مؤسسات يابانية أو غير يابانية، الالتزام: بمعنى التقاني في العمل والمشاركة في برامج ومبادرات المؤسسات التي عمل بها، التنوع : أي تنوع الوظائف القيادية التي عمل بها المرشح للمنصب القيادي، التقارير السنوية ونصف السنوية للمرشح للمنصب ،التمكن من التعامل مع الأدوات التكنولوجية . كما أن المؤسسات اليابانية، تطبق بعض المقاييس الالكترونية التي تستخدم كآلية للاختيار بين المتقدمين ويتم تزويدها بالبيانات عنهم ، وتتدخل في عملية الاختيار الذكاء الاصطناعي وممارساته، وهذه المقاييس يتم تطبيقها بأساليب مختلفة ، وفي كل مراحل الاختيار بهدف حوكمة الاختيار . واختيار أفضل العناصر المرشحة لشغل المناصب القيادية . (Yuka, et al, 2020)

4-3 خبرة ألمانيا

يعتمد اختيار القيادات في ألمانيا على توافر عدة متطلبات أو معايير تبرز أوجه القوة في المؤسسات الألمانية وتطبعها بسمه التميز ؛ ومن أبرز تلك الأسس: تتطلب القيادة موارد القوة : توفر تلك الموارد للقائد ميزة موقفية مقارنة بأتباعه، وتشمل الموارد القدرات العقلية ، الاجتماعية (Freidenvall, 2013)، ترتبط القيادة بالسعي إلى تحقيق هدف مشترك وهذا المعيار يميز القيادة عن غيرها من طرق ممارسة السلطة (Schultheis , 2019)، يوجه القائد سلوك الآخرين من خلال الاستفادة من الاستراتيجيات. ومن أبرز هذه استراتيجيات ؛ استراتيجية التفاوض التي تمكن القائد من الوصول إلى أفضل النتائج الممكنة عندما يواجه معضلات أو تحديات خطيرة European Institute for Gender Equality, 2024) في المؤسسات الألمانية الكبرى، يتم الاعتماد على الاستعداد الفعلي للمرشحين للقيادة ؛ ويمكن إظهار هذا الاستعداد من خلال الاختبارات المقننة التي تكشف بوضوح عن معالم هذا

الاستعداد، إضافة إلى الاعتداد بالنفس وبحيث يكون متسقاً مع شروط القيادة التي تتطلب الاهتمام بالذات. (Schultheis , 2019) كما أنه يتم الاعتماد على خبرة الفرد المرشح للمنصب القيادي ويفضل أن يكون قد ظل في منصبه السابق فترة طويلة . European Institute for Gender Equality,2024) يتم الاختيار في ضوء لجنة مشكلة من المؤسسة ذاتها ويمكن أن يضاف إليها بعض الخبراء من مؤسسات أخرى. (European Institute for Gender Equality,2024) كما تقوم بعض المؤسسات الألمانية بوضع مقاييس الكترونية مقننة لتقييم درجة فعالية اختيار القيادات، والهدف منه المساعدة في الاختيار وعدم تدخل العناصر البشر والعوامل الذاتية في اختيار الكوادر البشرية للمناصب القيادية. ويتم التقييم في هذا المقياس على عدة عناصر منها المهارات التي يمتلكها المرشح، وخبراته، والمناصب التي حصل عليها. (Barney & Robert,2024) يتم حوكمة كافة مراحل الاختيار؛ من خلال إجراءات محددة فكل مرحلة يشرف عليها خبراء محددین من قبل المؤسسة، يقدمون تقاريرهم عن المرشحين بالأدلة والشواهد؛ ويتم مناقشتها مع اللجنة العليا لضمان النزاهة والشفافية. ويتم تجميع درجات كل مرحلة بأدلتها أمام اللجنة العليا.

مشكلة الدراسة:

قام الباحث بدراسة استطلاعية طبقها على 50 من القيادات الإدارية السابقة ببعض المؤسسات المصرية ، لاستطلاع آرائهم حول عملية اختيار القيادات في مصر ، فكانت من أبرز نتائجها :

- 1- عدم الاعتماد على معايير واضحة في الاختيار .
- 2- عدم تفعيل المعايير القائمة لاختيار أفضل العناصر .
- 3- الوساطة والمحسوبية هما المعيار الأكثر اعتمادية في اختيار كافة القيادات .

كما دعمت تلك الدراسة بعض الدراسات السابقة كدراسات (بو خلخال، 2013)، (الحلمي، 2013)، والتي أشارت إلى خلو عملية الاختيار من الاعتماد على معايير واضحة ومقننة ،وابتعاد عملية الاختيار عن الموضوعية . كما أشارت دراسات (عبد العال، 2014)،(القريفي ، 2023) بضرورة حوكمة عملية الاختيار وخضوعها لمعايير موضوعية وملزمة .

لذا تحاول الدراسة الحالية سد تلك الفجوة من خلال تقديم تصور مقترح لمقياس تقديري يسهم في حوكمة عملية الاختيار لتلك القيادات بما يحقق حسن وسلامة ودقة عملية الاختيار وموضوعية وشفافية تلك العملية.

ويمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

كيف يمكن حوكمة عملية اختيار القيادات في الجهاز الإداري للدولة بجمهورية مصر العربية ؟

1. ما الأسس النظرية لمفاهيم القيادة الإدارية والحوكمة الإدارية، وما دور التقنيات الحديثة في تطوير عمليات الحوكمة الإدارية؟
2. ما واقع عملية اختيار القيادات في الوظائف القيادية في الجهاز الإداري للدولة بجمهورية مصر العربية؟
3. ما أبرز الخبرات العالمية في مجال اختيار القيادات في المؤسسات والأجهزة الإدارية للدول ؟
4. كيف السبيل نحو حوكمة عملية اختيار القيادات بجمهورية مصر العربية؟

أهداف الدراسة:

1. تحليل مفاهيم القيادة الإدارية والحوكمة الإدارية، ودور التقنيات الإلكترونية في تطوير عمليات الحوكمة الإدارية.
2. التعرف على واقع عملية اختيار القيادات في الوظائف القيادية في الجهاز الإداري للدولة بجمهورية مصر العربية.
3. توضيح أبرز الخبرات العالمية في مجال اختيار القيادات في المؤسسات والأجهزة الإدارية للدول
4. تحديد السبل والمقترحات لحوكمة عملية اختيار القيادات بجمهورية مصر العربية.

أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة الحالية في كونها قد تسهم في تقديم تصور مقترح لحوكمة عملية اختيار القيادات في الوظائف القيادية في الجهاز الإداري للدولة بجمهورية مصر العربية بما يضمن تحقيق الشفافية والنزاهة، والاستفادة من التقنيات الإلكترونية الحديثة في بناء نظام إلكتروني للمقياس المقترح بما يحقق موضوعية وعدالة عملية اختيار القيادات ويحدد العوامل الذاتية في عملية الاختيار ويحقق وصول القيادات الأكثر أحقية وخبرة في تولي المناصب القيادية بما يفضي إلى وجود الرجل المناسب في المكان المناسب.

منهج الدراسة:

نظراً لطبيعة الدراسة الحالية فإن منهج النظم هو المنهج المستخدم لكونه المنهج الأنسب في دراسة الواقع الحالي لعملية اختيار القيادات الإدارية بالجهاز الإداري. ومنهج النظم ينظر إليه على أنه طريقة شاملة لفهم وحل المشاكل المعقدة. وهو ينظر إلى المشكلة كمجموعة من العناصر المترابطة ، ويؤكد على العلاقات والتفاعلات بينها (Nikiforova,2022)

مصطلحات الدراسة:

القيادات الإدارية:

القائد: هو الشخص الذي يتمتع بالمهارات الفكرية والسلوكية والفنية وهو قادر على توجيه العمال الآخرين والتأثير عليهم لتحقيق الأهداف المرجوة.

وتعرف القيادة الإدارية بأنها "النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ وإصدار القرار وإصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية عن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين". (عبوي، 2007، 25). والقيادة هي علاقة التأثير بين القادة والتابعين الذين يميلون لتحقيق تغييرات تعكس أهدافهم المشتركة فالقيادة تشمل التأثيرات وتحدث بين هذه الأفراد وهؤلاء الأفراد يرغبون بإحداث تغييرات ذات أهمية وهذه التغييرات تعكس الأهداف المشتركة بين القادة والتابعين. والتأثير يعني إن العلاقة بين الأفراد ليست سلبية أو إن القيادة متعددة الاتجاهات وغير تحكيمية ومن المعتقدات الشائعة إن القادة مختلفون عن غيرهم من البشر وإن القادة والتابعين يمكن أن يكونوا نفس الشخص في نفس الوقت .

الحوكمة الإدارية:

الحوكمة تعني " مجموعة من القواعد والقوانين والنظم يهدف تحقيق الجودة والتميز في الأداء". وتعرف الحوكمة بأنها مجموعة من الأنظمة والضوابط التي تنظم العلاقات بين أصحاب المصلحة وتحقق مجموعة من المبادئ كالعدل والشفافية والمساواة. وتعد الحوكمة نظام علني حاكم قائم على العلانية والشفافية ونظام ضمني متحكم قائم على المبادئ والمثل والقيم الأخلاقية، وهو في الوقت ذاته قائم على وجود كيان إداري داخل كل دولة وكل مؤسسة وكل منظمة جماهيرية وكل مشروع (Guo, et al. 2018)، فهذا الكيان الإداري له مهمة خطيرة حيث يقوم على رصد وقياس المتغيرات والمستجدات وتتبع اتجاهاتها وتحليل هذه الاتجاهات (المهدي، 2015، 21).

وتبدأ الحوكمة في ممارستها من خلال بناء نظام حوكمة متكامل وبتحديد السلوكيات التي تخدم مصالحها، وحث القادة على اتخاذ القرارات الأخلاقية. وتعتمد ممارسات الحوكمة على الضوابط الرسمية مثل التشريعات والأنظمة والقوانين، مما يجعل الحكومات والمنظمات توظف هذا الدور من أجل إنتاج نمط فعال يحقق نتائج جيدة ويستبعد الأنماط غير الجيدة.

مقياس الكتروني

تعرفه الدراسة الحالية بأنه مجموعة من الإجراءات الالكترونية المقننة لضمان عدالة اختيار الكوادر البشرية لشغل المناصب القيادية في المؤسسات المصرية.

الخبرات العالمية :

تعرفها الدراسة الحالية بأنها أفضل الممارسات التي تم تنفيذها في الولايات المتحدة الأمريكية واليابان وألمانيا) والتي تتعلق باختيار القيادات بتلك الدول) والتي يمكن الاستفادة منها في تطوير ممارسات اختيار القيادات بجمهورية مصر العربية.

المحور الثالث : التصور المقترح

في ضوء التحليل السابق؛ لواقع ممارسات اختيار القيادات في الجهاز الإداري بجمهورية مصر العربية؛ يتضح تعدد أوجه النقد التي توجه لها ؛ وبناء عليه يأتي التصور المقترح لعلاج المشكلات وأوجه النقد التي تواجه عملية الاختيار. ملاحظة تم تحكيم التصور المقترح من قبل عدد 5 من الخبراء (أعضاء هيئة تدريس بكليات التجارة والتربية)

• منهجية التصور المقترح وتتضمن :

➤ المصادر التي تم الاعتماد عليها في بناء التصور:

- 1- الدراسات السابقة والتي لها علاقة مباشرة أو غير مباشرة بمقاييس ومعايير اختيار القيادات.
- 2- فحص المعايير الحالية التي يتم الاعتماد عليها في الاختيار؛ وذلك لكي يتم البدء مما انتهت إليه مع تحاشي نقاط الضعف التي تعاني منها.
- 3- بعض الخبرات الأجنبية السالفة الذكر، والتي ركزت على معالم بعض النماذج بما تتضمنه من ممارسات.
- 4- مقابلات مع بعض خبراء التحول الرقمي والأتمتة لتحويل عملية الإعلان والتقدم والاختيار للوظائف القيادية بصورة محوكة وإلكترونية.
- 5- قراءات الباحث وإطلاعاته على نماذج مشابهة.

➤ فلسفة التصور المقترح

ينطلق التصور المقترح من فكرة مؤداها أن البعد عن العوامل الذاتية في الاختيار يضمن ونسبة عالية كفاءة عملية اختيار القيادات في الأجهزة والمؤسسات الحكومية المصرية . وأن حوكمة عملية الاختيار من خلال الاعتماد على نماذج إلكترونية تشتمل على كافة المعلومات والبيانات الدقيقة والتفصيلية يقي ويمنع الفساد في الاختيار .

• هدف التصور المقترح

هدف التصور المقترح إلى وضع مقياس تقديري إلكتروني يتم في ضوءه اختيار القيادات الإدارية بالجهاز الإداري بجمهورية مصر العربية .

• متطلبات التصور المقترح

1. التزام القيادة العليا بتطبيق التصور المقترح وتوفير متطلبات التطبيق.

2. التدريب على كيفية استخدام المقياس التقديري.
 3. تعديل طرق الاختيار الحالية وما يرتبط بها من معايير.
 - إجراءات التصور المقترح (آلية التطبيق)
 - 1- إلغاء أية إجراءات قديمة تتعلق بطرق اختيار القيادات.
 - 2- توزيع المقياس على مؤسسات الجهاز الإداري لتفعيل العمل بها.
 - 3- تشكيل لجنة منوط بها تطبيق المقياس أو تولي إدارة معنية تطبيق المقياس ؛ ولتكن إدارة الجودة وقياس الأداء وتحت إشراف مباشر من الإدارة العليا للمؤسسة.
 - 4- التطبيق الفعلي للمقياس التالي بما يتضمنه من معايير:
- يتم تقييم المتقدمين وفقاً للمعايير التالية التي حددتها اللائحة التنفيذية للقانون 81 :

الجدول رقم (1)

م	عناصر التقييم	الدرجة
1	معايير التأهيل والمؤهلات العلمية ويشمل الحصول على مؤهل اعلي والقدرة على إجادة لغات أجنبية ومعرفة بمهارات استخدام الحاسب الآلي والاشتراك في المؤتمرات وإعداد البحوث.	25
2	معايير التاريخ الوظيفي ويشمل السن عند التقدم وتقارير الكفاية والانجازات السابقة.	25
3	معايير المقترح التطويري.	25
4	معايير السمات الشخصية.	25
	المجموع	100

(الجدول من إعداد الباحث)

يتضمن الجدول السابق ؛ عناصر محددة لتقييم أداء القيادات في ضوءها . ويتعين الالتزام بتطبيق كافة المعايير ؛ وذلك لعلاج السلبيات التي ظهرت سابقاً من حيث الاعتماد على عناصر دون أخرى مما يخل بكفاءة عناصر التقييم .

التصور المقترح لمقياس التقييم الالكتروني للمتقدمين لشغل الوظائف القيادية

الجدول رقم (2)

مستويات التقييم						الممارسة	المعيار	م
درجة التقييم	5	4	3	2	1			
	دكتوراه	ماجستير	بعثة خارجية	دبلوم	مؤهل عالي	1-1 الدرجة العلمية.	التأهيل والمؤهلات العلمية	1
	ممتاز	جيدا جدا	جيد	مرضي	ضعيف	2-1 مهارات اللغة الإنجليزية.		
	ممتاز	جيدا جدا	جيد	مرضي	ضعيف	3-1 مهارات الحاسب الآلي.		
	ممتاز	جيدا جدا	جيد	مرضي	ضعيف	4-1 الحضور والمشاركة في المؤتمرات.		
	ممتاز	جيدا جدا	جيد	مرضي	ضعيف	5-1 إجراء البحوث وأوراق العمل.		

تقيم كل ممارسة من 4 درجات ويكون اجمالي مجموع الدرجات للمعيار من 25 درجة وفقا للأدلة والشواهد التي تتحقق منها اللجنة

(الجدول من إعداد الباحث)

يتضح من الجدول السابق؛ تعدد عناصر التقييم وشمولها لجوانب تتعلق بالمؤهلات العلمية للمرشحين للمناصب

مستويات التقييم						الممارسة	المعيار	
التقييم	5	4	3	2	1			
	ممتاز	جيدا جدا	جيد	مرضي	ضعيف	1-2 تقارير الكفاية وتقويم الاداء	التاريخ الوظيفي	2
	ممتاز	جيدا جدا	جيد	مرضي	ضعيف	2-2 الإنجازات الوظيفية السابقة		
	ممتاز	جيدا جدا	جيد	مرضي	ضعيف	3-2 الوظائف الإشرافية والقيادية السابقة.		
	ممتاز	جيدا جدا	جيد	مرضي	ضعيف	4-2 الدورات التدريبية في مجال الوظيفة المتقدم إليها.		
	ممتاز	جيدا جدا	جيد	مرضي	ضعيف	5-2 شهادات الشكر والتقدير.		

تقيم كل ممارسة من 5 درجات ويكون اجمالي مجموع الدرجات للمعيار من 25 درجة وفقا للأدلة والشواهد التي تتحقق منها اللجنة

القيادية ، وهو عنصر هام وفعال عند الاختيار ؛ فلا يجوز اختيار قيادة من دون توافر التأهيل اللازم لتولي الوظيفة القيادية وهو ما يتوافق مع دراسة (Saxena, 2015) التي توصلت إلى ضرورة امتلاك القيادات الإدارية المؤهلات اللازمة للعمل بالمنصب القيادي .

الجدول رقم (3)

يتضح من الجدول السابق رقم (3) ؛ اعتماد عناصر التقييم على التاريخ الوظيفي بما يضمنه من خبرات وممارسات خلال الفترات السابقة ؛ وهي عامل حاسم في تولي المناصب القيادية ؛ فلا يجوز علمياً وعملياً شغل وظيفة قيادية دون أن يكون لدى شاغلها خبرات وظيفية تؤهله لممارسة تلك الوظيفة وهو ما يتوافق مع دراسة (القبي، 2018) التي أشارت بضرورة اعتماد عناصر التقييم على الخبرات الوظيفية لتولي المنصب القيادي.

الجدول رقم (4)

مستويات التقييم							المعيار	م
التقييم	5	4	3	2	1	الممارسة		
3	المقترح التطويري	1-3 القدرة على تحليل الوضع الراهن.	ضعيف	مرضي	جيد	جيدا جدا	ممتاز	
		2-3 القدرة على تقديم رؤية وأهداف استراتيجية.	ضعيف	مرضي	جيد	جيدا جدا	ممتاز	
		3-3 القدرة على تقديم مبادرات تطويرية قابلة للتنفيذ.	ضعيف	مرضي	جيد	جيدا جدا	ممتاز	
		3-4 القدرة على وضع خطة تشغيلية متكاملة ونماذج مستحدثة ومؤشرات الأداء.	ضعيف	مرضي	جيد	جيدا جدا	ممتاز	
		3-5 القدرة على القياس المقارن بالنماذج الناجحة.	ضعيف	مرضي	جيد	جيدا جدا	ممتاز	
تقيم كل ممارسة من 5 درجات ويكون اجمالي مجموع الدرجات للمعيار من 25 درجة وفقا للأدلة والشواهد التي تتحقق منها اللجنة								

يتضح من الجدول السابق (رقم 4) اعتماد عناصر التقييم على عنصر المقترح التطويري ؛ وهو ما يمثل أحد الاتجاهات الحديثة في اختيار القيادات ، وهو ما يتوافق مع دراسة (البلوشي، 2021)، التي أشارت إلى اعتماد المؤسسات الحديثة على تقديم الراغب في شغل الوظيفة القيادية مقترح تطويري يشير إلى رؤيته المستقبلية لاستشراف مستقبل المؤسسة ؛ وبما تضمنه هذه الرؤية من رصد وتحليل للمتغيرات والتحديات وكيفية مواجهتها .

الجدول رقم (5)

م	المعيار	الممارسة	مستويات التقييم				
			1	2	3	4	5
4	السمات الشخصية	1-5 المظهر/ الشكل العام للمتقدم.	ضعيف	مرضي	جيد	جيدا جدا	ممتاز
		2-5 سرعة البديهة في إدارة الازمات.	ضعيف	مرضي	جيد	جيدا جدا	ممتاز
		3-4 الثبات الانفعالي والقدرة على الاقناع.	ضعيف	مرضي	جيد	جيدا جدا	ممتاز
		4-4 القدرة على اتخاذ القرار.	ضعيف	مرضي	جيد	جيدا جدا	ممتاز
		5-4 الإلمام بالقوانين واللوائح.	ضعيف	مرضي	جيد	جيدا جدا	ممتاز

*تقيم كل ممارسة من 5 درجات ويكون اجمالي مجموع الدرجات للمعيار من 25 درجة من خلال طرح سؤال أو حالة وظيفية أو موقف في العمل يتم من خلالها تقييم أدائه وسماته الشخصية وسرعة البديهة والثبات الانفعالي والمهارات الشخصية ومدي إلمامه بالقوانين والقرارات المنظمة للعمل ومدي قدرته على ادارة فرق العمل.

(الجدول من إعداد الباحث)

يتضح من الجدول رقم(5) تركيز معايير التقييم أيضاً على السمات الشخصية التي يتعين أن يمتلكها المرشح للمنصب القيادي ؛ وهي بلا شك تتوافق مع كافة المعايير الحديثة والمداخل المعاصرة في اختيار القيادات ؛ فالقيادات وفقاً لدراستي(عبد الحميد، 2019)، (Nikiforova , 2022) يفترض باعتبارها نماذج يحتذى بها أن تمتلك صفات شخصية كاريزمية ، وبدونها فإنها تفتقد عنصراً هاماً من عناصر الجذب للمرشحين لذلك المنصب .

وفيما يلي بعض النماذج الإلكترونية لمعايير الاختيار : (وهي من إعداد الباحث)

محمد علي
الإدارة العامة - مديرية التربية والتعليم بالقاهرة

النظام الإلكتروني للوظائف القيادية والإشرافية

تسجيل وظيفة

1- البيانات

نوع الإعلان

جديد

جديد

تحديث

2- مرفقات

المستوى الوظيفي

مدير عام

مدير إدارة

مدير عام

عالية

وكيل دائم

مساعد

معاون

3- تحويل

تصنيف الوظيفة

قيادية

إشرافية

قيادية

المجموعة النوعية

تخصصية

تخصصية

فنية

كثبية

مسمى الوظيفة

مدير عام التعليم العام

مدير عام الشؤون المالية

مدير عام التعليم العام

مدير عام التعليم الفني

مدير عام الخدمات

مدير عام إدارة وسط

إضافة وظيفة

الجهة التابعة لها

محافظة القاهرة

محافظة القاهرة

محافظة الاسكندرية

إضافة جهة

الجهة المطالبة للإعلان

التربية والتعليم

ديوان عام المحافظة

التربية والتعليم

التنظيم والإدارة

الطرق والنقل

الاسكان والمرافق

الشؤون الصحية

الزراعة واستصلاح الأراضي

الشباب والرياضة

القوى العاملة

المديرية المالية

التعدين والتجارة الداخلية

أخرى

بطاقة الوصف

محدثة

محدثة

غير محدثة

جاري التحديث

تسجيل وظيفة جديدة

بحث

تقارير

الإحصائيات العامة

نتائج وظيفية

مسودة سابقة

الوارد

الصادر

نتائج التدريب للمرشحين

التفويضات

سحب

تحديث بطاقة وصف

بطاقات الوصف المعتمدة

الإدارة العامة - مديرية التربية والتعليم بالقاهرة

الوصف العام للوظيفة

Text box

المهارات الأساسية

Text box

المهارات الفنية

Text box

سنوات الخبرة

Text box

شروط المؤهل

Text box

المستندات المطلوبة

Text box

العدد المطلوب

Text box

بيانات الاتصال

Text box

تسجيل وظيفة جديدة

بحث

تقارير

الإحصائيات العامة

نتائج وظيفية

مسودة سابقة

الوارد

الصادر

نتائج التدريب للمرشحين

التفويضات

سحب

تحديث بطاقة وصف

بطاقات الوصف المعتمدة

محمد علي
الإدارة العامة - مديرية التربية والتعليم بالقاهرة

المنصة الوطنية
الإلكترونية للوظائف
القيادية والإشرافية

النظام الإلكتروني للوظائف القيادية والإشرافية

١ - البيانات

٢ - مرفقات

٣ - تحويل

استمارة موازنة الوظائف | أرفاق

إفادة موعد خلو الوظيفة | أرفاق

موافقة السلطة المختصة | أرفاق

بطاقة وصف الوظيفة | أرفاق

٣ - تحويل

إلى

الغاية

تاريخ الاستحقاق

تعليقات

إعلان

نظير مساعد القاهرة - مديرية التربية والتعليم
عن شغل (محدد) مدير عام التعليم الفني وفق
اللائحة المرفقة

كود الوظيفة

312268

إعلان

إلى

مدير عام مختص

رئيس إدارة مركزية مختص

رئيس قطاع مختص

وكيل دائم

السلطة المختصة

للاستعداد والتوقع

للمراجعة

لإبداء الرأي والافادة

لإكمال الاجراءات

حفظ كصورة

التالي

إنشاء إعلان

تسجيل وظيفة جديدة

بحث

تقارير

الاحصائيات العامة

نتائج وظيفية

مسودة سابقة

الوارد

الصادر

نتائج التدريب للمرشحين

التفويضات

سحب

أحمد محمد
مدير عام مختص - مديرية التربية والتعليم بالقاهرة

المنصة الوطنية
الإلكترونية للوظائف
القيادية والإشرافية

النظام الإلكتروني للوظائف القيادية والإشرافية

الوارد

إعلان جديد

وظيفة مدير عام التعليم العام

312268

إعلان تجديد

وظيفة مدير عام إدارة وسط

321169

إعلان جديد

وظيفة مدير عام التعليم الفني

312270

إحالة من: محمد علي - إدارة الموارد البشرية

تاريخ الإحالة: / /

توجيه: لإكمال الإجراءات

ملاحظة:

إلى

الغاية

تاريخ الاستحقاق

تعليقات

إلى

مدير عام مختص

رئيس إدارة مركزية مختص

رئيس قطاع مختص

وكيل دائم

السلطة المختصة

للاستعداد والتوقع

للمراجعة

لإبداء الرأي والافادة

لإكمال الاجراءات

حفظ

رد المعاملة

تحويل

الوارد

الوارد

الصادر

نتائج وظيفية

تقارير

بحث

التفويضات

سحب

وظائف تحت إجراء

وظائف منجزة

[illegible]

[illegible]

السلطة المختصة
معالى محافظ القاهرة

النظام الإلكتروني للوظائف القيادية والإشرافية

تشكيل لجنة وظائف قيادية

المادة الثانية
الأمارة العامة

أمين اللجنة
عضو أمانة ١
عضو أمانة ٢

المادة الثالثة
هيكل اللجنة

المادة الرابعة
التركيبة

المادة الخامسة
الاعتماد

السلطة المختصة

إرسال
إلغاء
إلغاء

المنصة الوطنية
الالكترونية للوظائف
القيادية والإشرافية

الوارد
الصادر
نتائج وظيفية
تقارير
بحث
التفويضات
مستحب
وظائف تحت الإجراء
وظائف منجزة
تشكيل لجنة وظائف قيادية
تشكيل لجنة وظائف إشرافية
إصدار قرار تعيين

السلطة المختصة
معالى محافظ القاهرة

النظام الإلكتروني للوظائف القيادية والإشرافية

إصدار قرار تعيين

إدخال رقم الإعلان
إدخال رقم القرار
إدخال كود المرفح
التاريخ

المادة الأولى:
المادة الثانية:
المادة الثالثة:
المادة الرابعة:
الاعتماد

إرسال
إلغاء
إلغاء

المنصة الوطنية
الالكترونية للوظائف
القيادية والإشرافية

الوارد
الصادر
نتائج وظيفية
تقارير
بحث
التفويضات
مستحب
وظائف تحت الإجراء
وظائف منجزة
تشكيل لجنة وظائف قيادية
تشكيل لجنة وظائف إشرافية
إصدار قرار تعيين

قرار محافظة القاهرة
رقم ١٤٥ تاريخ / /
بشأن التسمين على وظيفة
مدير عام التعليم العام
بمديرية التربية والتعليم بالقاهرة

سالم سعيد

مقدم لشغل وظيفة باحelor الإداري للدراسة

النظام الإلكتروني للوظائف القيادية والإشرافية

طلب جديد لشغل وظيفة قيادية إشرافية بالبحر الإداري للدراسة

التعليم العالي

المؤهل العلمي

١- مؤهل المهوالت العلمية

مؤهل الشغل

مؤهل التوظيف

مهارات اللغة الإنجليزية

أربع

مدرسي

جيد

جيد جداً

ممتاز

المشاركة في المؤتمرات

أربع

مشاركة في مؤتمرات محلية

مشاركة في مؤتمرات إقليمية

مشاركة في مؤتمرات دولية

لا يوجد

أخرى

المشاركة في المؤتمرات

أربع

مشاركة في مؤتمرات محلية

مشاركة في مؤتمرات إقليمية

مشاركة في مؤتمرات دولية

لا يوجد

أخرى

مهارات الكمبيوتر

أربع

مدرسي

جيد

جيد جداً

ممتاز

المشاركة في المؤتمرات

أربع

مشاركة في مؤتمرات محلية

مشاركة في مؤتمرات إقليمية

مشاركة في مؤتمرات دولية

لا يوجد

أخرى

المشاركة في المؤتمرات

أربع

مشاركة في مؤتمرات محلية

مشاركة في مؤتمرات إقليمية

مشاركة في مؤتمرات دولية

لا يوجد

أخرى

مهارات اللغة الإنجليزية

أربع

مدرسي

جيد

جيد جداً

ممتاز

المشاركة في المؤتمرات

أربع

مشاركة في مؤتمرات محلية

مشاركة في مؤتمرات إقليمية

مشاركة في مؤتمرات دولية

لا يوجد

أخرى

المشاركة في المؤتمرات

أربع

مشاركة في مؤتمرات محلية

مشاركة في مؤتمرات إقليمية

مشاركة في مؤتمرات دولية

لا يوجد

أخرى



سالم سعيد

مفوض لشغل وظيفة بالمجال الإداري للدولة

النظام الإلكتروني للوظائف القيادية والإشرافية



عادي

عادي

عادي

طلب جديد لشغل وظيفة قيادية إشرافية بالمجال الإداري للدولة

أكتب هنا

ملاحظات وإضافات

بيان مختصر بالدور

الادريية

4 - الدورات التدريبية

دورات تدريبية عامة

أرفق

✓

موجود

لا يوجد

لا ينطبق

دورات تدريبية متخصصة

في مجال الوظيفة المتقدمة إليها

أرفق

✓

موجود

لا يوجد

لا ينطبق

دورات تدريبية في

القيادة والإدارة

أرفق

✓

موجود

لا يوجد

لا ينطبق

بعضات خارجية وتدريبات

مع جهات دولية

أرفق

✓

موجود

لا يوجد

لا ينطبق

دورات تدريب أخرى

أرفق

✓

موجود

لا يوجد

لا ينطبق

الوارد

المصادر

نتائج وظيفية

تقارير

بحث

التفويضات

سحب

وظائف تحت الإجراء

وظائف منجزة

تشكيل لجنة وظائف إشرافية

تشكيل لجنة وظائف إشرافية

تقويم المقياس

نتائج الدراسة

1- تعدد المشكلات التي تواجه عملية اختيار القيادات في الجهاز الإداري المصري.

2- الغياب النسبي لمفهوم ومعايير الحوكمة في عملية اختيار القيادات .

3- غلبة الوساطة والمحسوبية والعوامل الذاتية في عملية الاختيار .

4- تجنب بعض الأجهزة اختيار الكفاءات البشرية المتميزة، والاعتماد على قيادات ضعيفة حتى تذعن وتخضع للأوامر دون تعليق.

5- اضطهاد بعض القيادات العليا للقيادات من الصف الثاني لا شيء إلا ؛ لأنهم قد يمثلوا خطر مستقبلي عليهم ؛ وكأن المنصب القيادي حكراً على القيادات العليا.

6- التعتت والتسلط في تقييم أداء الموظفين المرشحين لشغل المناصب القيادية ؛ وذلك لتقليل من حظوظهم في الترشح لشغل تلك المناصب .

توصيات الدراسة

توصي الدراسي بالآتي:

- 1- تطبيق التصور المقترح على عملية اختيار القيادات بالأجهزة الإدارية المصرية.
- 2- الابتعاد قدر الإمكان عن تدخل العنصر البشري في الاختيار ويكتفى دوره بإمداد الأنموذج بالمعلومات والبيانات المتعلقة بالمرشحين.
- 3- تطبيق إجراءات محوكة في عملية الاختيار لتقادي الفساد والمحسوبية وتغليب إجراءات الشفافية والنزاهة .
- 4- الاستفادة من الممارسات الحديثة في مجال اختيار القيادات والتي تم تطبيقها في بعض المؤسسات والأجهزة المتميزة في الداخل والخارج.
- 5- تحديد معايير اختيار المرشحين لشغل المناصب القيادية لتكون واضحة أمام الطامحين والراغبين في شغل تلك المناصب ؛ وحتى يتم الاستعداد لاستيفاء تلك المعايير .
- 6- تضمين لجان اختيار القيادات عضواً من هيئة الرقابة الإدارية ، وعضوً بإحدى الهيئات القضائية .

المراجع:

1. البلوشي، معاذ بن عبدالرحيم بن عبدالرحمن، تطبيقات حوكمة التواصل الإداري في الأجهزة الحكومية، المجلة المغربية للإدارة المحلية والتنمية، ع (159، 160)، المغرب، 523-533.
2. بوخلخال، عبد الرحيم (2013): القيادة الإدارية مفاهيم و نظريات، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية المجلد (6)، العدد (2)، جامعة جنوب الوادي.
3. حماد، طارق عبد العال(2012): دور الجامعات في نشر ثقافة الحوكمة في المجتمع المصري ووضع آليات مكافحة الفساد المالي والإداري، مجلة الفكر المحاسبي، مج (23)، ع (2).
4. الحملي، سحر(2013) الإصلاح الإداري(مفهومة وآليات تطبيقه) ،المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة -جامعة الأزهر، 10، 332-363.
5. رئاسة الجمهورية ، رؤية مصر 2030 ، متاح على الموقع التالي :
<https://www.presidency.eg/ar/-2030/>
6. زيد منير عبوي (2007): القيادة ودورها في العملية الإدارية، دار بداية ناشرون وموزعون
7. عبد العال، جمال سيد (2014): فى الجهاز الإداري للدولة: متى يتم وضع الشخص المناسب فى المكان المناسب، اتحاد جمعيات التنمية الإدارية، مج51، ع3، مصر، 38 - 45.

8. عبدالحميد، علي (2021): تقييم الأداء للعاملين بالجهاز الإداري للدولة، مجلة التنمية الإدارية، الجهاز المركزي المصري للتنظيم والإدارة، ع162، 163، 19-21.
9. القريقرى، عبدالله بن أحمد القريقرى(2023): أثر الإدارة الالكترونية على الحوكمة الإدارية: دراسة ميدانية على موظفي جامعة الملك عبد العزيز بمحافظة جدة، مجلة البحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة الزقازيق مج (45)، ع (2)، مصر، 534-595.
10. فرج، عوض (2023): تقييم الأداء الوظيفي في ضوء قانون الخدمة المدنية المصري، مجلة قطاع الشريعة والقانون، ع (14)، جامعة الأزهر، كلية الشريعة والقانون بالقاهرة، - 2333 - 2406 .
11. الشيخ، صالح (2020): جهود التنظيم والإدارة في ملف التحول الرقمي، مجلة التنمية الإدارية، الجهاز المركزي المصري للتنظيم والإدارة، ع (166، 167)، مصر، 4-5.
12. مختار، محمود (2022): مركز تقييم القدرات والمسابقات: عصر جديد في حيادية الجهاز الإداري للدولة، مجلة التنمية الإدارية، الجهاز المركزي المصري للتنظيم والإدارة، ع (174، 175)، مصر، 37-42.
13. الوكيل، منال محمد (2021): تأثير مبادئ الحوكمة على الأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية على حي شرق مدينة نصر، المجلة العربية للإدارة، مج (41)، ع (4)، مصر، 107-127.
14. المهدي، سليمة حمد محمد (2015): إطار مقترح لتفعيل آليات حوكمة الشركات في المصارف التجارية الليبية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عين شمس، مصر.
15. العدوانى، عيد فالح (2009): الحوكمة ودورها في تحسين الأداء المؤسسي للجهاز الإداري ومتطلبات التطبيق في دولة الكويت، مجلة النهضة، ع (10).
16. عبد الوهاب، ياسر (2011): مبادئ وآليات الحوكمة ودورها في تحسين أداء العمل بالتطبيق على الغرف الصناعية المصرية: دراسة ميدانية، مجلة النهضة، ع (12).
17. القبي، الطيب محمد، و محمد، علي مفتاح (2018): واقع تطبيق مبادئ الحوكمة من وجهة نظر القيادات افرادية بجامعة سرت، مؤتمر الحوكمة في المؤسسات الليبية، ليبيا، 44-71.
18. لطفي،وفاء(2021) دور الجهاز الاداري في تحقيق التنمية في الصين: واقع ورؤية استشرافية، مجلة السياسة والاقتصاد، 13(12)، 1-37.
19. المركز المصرى للدراسات الاقتصادية (2014): رؤية للإصلاح الإداري في مصر وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري ، الجهاز الإدارى . طريق البداية للإصلاح المؤسسى في مصر، موقع الإدارة العامة والمحلية، علم الإدارة العامة بوابة للتنمية والتقدم، ، سبتمبر
<https://kenanaonline.com/users/PLAdminist/posts/1167666>، 2014
20. ميا ، علي؛ عرنوق ، غازي؛ زاهر ، بسام (2010) معايير إختيار القيادات الإدارية : دراسة ميدانية مقارنة على شركات القطاع العام و الخاص الصناعي في سورية، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية - سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، 32(2) ، 89-107.
21. -----؛ ضويا ، ماهر؛ الحميدي، نجم(2008) دور نظام معلومات الموارد البشرية في اختيار القيادات الإدارية : دراسة ميدانية على شركات الغزل في محافظة اللاذقية، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات

العلمية - سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، 30(2)، 193-214.

المراجع الأجنبية:

- 1- Barney, jon & c Robert(2024) How Leadership Needs Evolve as your Company Scales, available at , <https://www.odgersberndtson.com/en-us/insights/how-leadership-needs-evolve-as-your-company-scales/>
- 2- Brady, Henry E. & Kent, Thomas B. (2022) Fifty Years of Declining Confidence & Increasing Polarization in Trust in American Institutions, a Creative Commons Attribution- NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0) license https://doi.org/10.1162/DAED_a_01943
- 3- Erkal, Nisvan, Lata Gangadharan, Erte Xiao,(2022) Leadership selection: Can changing the default break the glass ceiling?,The Leadership Quarterly ,33(2) <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2021.101563>.
- 4- European Institute for Gender Equality(2024) Women Power Politics – Helene Weber Kolleg, available on line at : <https://eige.europa.eu/gender-mainstreaming /good-practices/women-power-politics-helene-weber-kolleg>. accessed 24 Aug. 2024.
- 5- Freidenvall, Lenita, (2013)'Sweden: Step by Step—Women’s Inroads into Parliamentary Politics', in Drude Dahlerup, and Monique Leyenaar (eds), Breaking Male Dominance in Old Democracies (Oxford, 2013 ; online edn, Oxford Academic, , <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780199653898.003.0005>, accessed 24 Aug. 2024.
- 6- Guo, Di, Yan G. and Kun J. (2018): Governance and effects of public R& D subsidies: Evidence from China”, Technovation Vol. 74-75, June, PP 18-31.
- 7- Matthijs, M., and M. Blyth. 2011. “Why Only Germany Can Fix the Euro: Reading Kindleberger in Berlin.” Foreign Affairs Snapshot, November 17.
- 8- Monios, Jason. (2019): “Geographies of governance in the freight transport sector: The British case”, Transportation Research Part A: Policy and Practice, Vol. 121, March, pp. 295-308.
- 9- Mujtaba, B.G. and Isomura, K. (2012), "Examining the Japanese leadership orientations and their changes", Leadership & Organization Development Journal, Vol. 33 No. 4, pp. 401-420 . <https://doi.org /10.1108/01437731211229322>
- 10- Munsamy, Mervin, Nelesh Dhanpat & Emmerentia N Barkhuizen(2023)The development and validation of a digital leadership competency scale, [Acta Commercii](https://doi.org/10.4102/ac.v23i1.1057) 23(1):1-15 ,DOI :[10.4102/ac.v23i1.1057](https://doi.org/10.4102/ac.v23i1.1057)
- 11- Newman, A. 2015. “The Reluctant Leader: Germany’s Euro Experience and the Long Shadow of Reunification.” In The Future of the Euro, edited by M. Matthijs and M. Blyth, 117–135. Oxford: Oxford University Press.
- 12- Nikiforova , Aleksandra A. (2022) he systems approach, In book: Encyclopedia of Knowledge Organization (IEKO) (pp.1-24)Publisher: ISKO
- 13- O’BRIEN, DIANA Z. & Rickne, Johanna (2016) Gender Quotas and Women's Political Leadership, American Political Science Association -1(1):1-15. DOI:10.1017/S0003055415000611.
- 14- Purnendra Jain (2014) Local Political Leadership in Japan: A Harbinger of Systemic Change in Japanese Politics?, Policy and Society, 23:1, 58-87, DOI: 10.1016/ S149-4035(04)70027-2
- 15- Saxena, Anupama (2015): Governance and good governance: The Indian context”, The Indian Journal of Political Science. Vol.66, No. 2, Apr- Jun, PP. 313- 328

- 16- Schoeller, M. G. (2018). Germany, the problem of leadership, and institution-building in EMU reform. *Journal of Economic Policy Reform*, 23(3), 309–324.
<https://doi.org/10.1080/17487870.2018.1541410>
- 17- Schoeller Magnus G (2023) Leadership aspirations versus reality: Germany's self-concept in Europe, *International Affairs*, Volume 99, Issue 4, 1615–1634, <https://doi.org/10.1093/ia/iia121>
- 18- Schultheis ,Emily(2019) Politics Despite Merkel, gender parity far off in German politics, available online at <https://www.dw.com/en/in-german-politics-women-still-have-a-long-way-to-go/a-46226146>. accessed 19 Aug. 2024.
- 19- Tanaka S, Hatano K, Ikeda M and Nakahara J (2024) Motivation to lead in Japan: validation of a Japanese version of the motivation to lead scale . *Front . Psychol.* 14:1328593 .
Doi : 10.3389/fpsyg.2023.1328593
- 20- Willis, Paul (2019): From knowing to doing: Reflexivity, leadership and public relations”, *public Relations Review*, Vol. 45, Issue 3, September, PP 344-365.
- 21- Yuka Kobayashi, Kazuhiro Watanabe, Yasumasa Otsuka, Hisashi Eguchi, Norito Kawakami, Kotaro Imamura and Dirk van Dierendonck4(2020) Servant Leadership in Japan: A Validation Study of the Japanese Version of the Servant Leadership Survey (SLS-J), *Front Psychol.*; 11: 1711, doi: 10.3389/fpsyg.2020.01711