

تحليل مستويات صناعة القرار ودور القيادة السياسية في إدارة ازمة المناطق العشوائية

احمد محمد ابراهيم العايدى

مدرس العلوم السياسية- كلية الدراسات والبحوث الاحصائية جامعة القاهرة وخبير السياسات العامة

فاطمه احمد حسن عبد الرحيم زايد

حاصل على دكتوراه كلية الدراسات العليا للبحوث الاحصائية جامعة القاهرة

الملخص :

يتناول البحث ادارة ازمة المناطق العشوائية في مصر وجهود الدولة في هذا الملف على مختلف المستويات بالتركيز على مستوى القيادة السياسية وتقييم فاعلية الدور على هذا المستوى الإداري والسياسي وذلك لتوثيق التجربة بصورة علمية تمهيدا لوضع منظومة لفك التشابكات الادارية ودمج اليات العمل بصورة علمية مستدامة

والوصول الى التوصيات اللازمة لتعزيز تنمية وتطوير هذا القطاع السكاني وذلك باستخدام من خلال اتباع النظرية الموقفية ثم نظرية اتخاذ القرارات ثم منهج تحليل النظم ونموذج كوتر فى ادارة التغيير

الكلمات المفتاحية:

نظرية القيادة ، نموذج كوتر ، النظرية الموقفية ، منهج تحليل النظم ، المناطق العشوائية

Abstract:

This research addresses the management of the informal settlements crisis in Egypt and the state's efforts in this regard at various levels, focusing on the political leadership and evaluating the effectiveness of the role played at this administrative and political level. This is intended to document the experience scientifically, paving the way for the development of a system to resolve administrative entanglements and integrate work mechanisms in a sustainable, scientific manner.

It also aims to arrive at the necessary recommendations to enhance the development of this population sector, using situational theory, decision-making theory, systems analysis, and Kotter's model for change management.

Keywords:

Leadership theory, Kotter's model, situational theory, systems analysis approach, informal settlements

مقدمة

تُمثّل القيادة شكلاً من أشكال التفاعل الجماعي التي ظهرت منذ فجر البشرية، وهي واحدة من أكثر الظواهر الإنسانية تعقيداً وتأثيراً في حياة البشر. فقد عمل القادة على توجيه الأفراد، التخطيط للعمل، وقيادة الجماعات منذ بدايات الأمم الأولى.

على مر العصور، تطورت مفاهيم القيادة نتيجة التباينات النظرية في مراحل تطورها المختلفة. بعض الباحثين عرفوها بأنها مهارات فردية متميزة، بينما رأى آخرون أنها ولاية وسلطة رسمية. وفي السياق الحديث، يُنظر إلى القيادة بوصفها سلوكاً وتفاعلاً يهدف إلى التأثير على الآخرين.

في القرن الماضي، كما ورد في كتابات القحطاني (٢٠٠٨)، كانت القيادة تُختصر في بعض السمات الشخصية والقدرات الخاصة التي يتمتع بها بعض الأفراد كمنحة من الله سبحانه، سواء كانت عقلية، جسدية، أو أخلاقية. بعد ذلك، ظهر مفهوم السلطة الرسمية الذي يعبر عن أن القيادة تتمثل في امتلاك السلطة فقط، حيث اعتقد المؤيدون لهذا المفهوم أن السلطة وحدها كافية لإخضاع الجماعات لإرادة القائد، وذلك لتجنب المساءلة.

غير أن المدرسة السلوكية جاءت لترفض هذا الطرح، مؤكدة أن القيادة ترتبط بسلوك القائد وتأثيره المباشر على الآخرين. بناءً على ذلك، أشار القحطاني (٢٠٠٨) إلى أن القيادة الحديثة تغيرت بشكل جوهري وأصبحت تتماشى مع المتطلبات التنظيمية

والنشاطات التخصصية المختلفة، مشددًا على عدم الاعتماد فقط على السمات الشخصية.

أما ستوجديل فعرف القيادة بأنها مجموعة عمليات يقوم بها القائد للتأثير على نشاط مجموعة منظمة بهدف تحقيق هدف معين، فيما يرى فيدلر أن السلوك القيادي هو مجموعة التصرفات التي يعبر عنها القائد عند توجيه وتنسيق العمل داخل المجموعة (آل ناجي، ٢٠١٦).

بالإضافة إلى ذلك، قدم العديد من الباحثين تعاريف مختلفة للقيادة تؤكد أهميتها وتأثيرها في المجال البشري. من بين أبرز هذه التعاريف ما ورد عن عطوي (٢٠١٧)، حيث وصف القيادة بأنها فن المعاملة الإنسانية وفن التأثير على السلوك البشري لتوجيه مجموعة نحو تحقيق هدف محدد بطريقة تضمن الطاعة والثقة والاحترام والتعاون. بينما عرفها آل ناجي (٢٠١٦) بأنها جملة العمليات الإدارية التي يمارسها الأفراد للتأثير على المجموعة من أجل تحقيق أهداف محددة باستخدام الإقناع أو السلطة الرسمية وفق مقتضيات الموقف.

المنهج العلمي للدراسة

أولاً: مشكلة الدراسة

على الرغم من التقدم الملحوظ في حجم مشروعات تطوير المناطق العشوائية في مصر ، الا أن هناك تشابك في ادراك مستوى صناعة القرار الحاسم في هذا التحول ، وذلك لعدم وجود منهج علمي متكامل يحدد الفصل بين نشاط المجتمع المؤسسي ونشاط المجتمع المستجيب الى شخصية القيادة من خلال الربط بالنظريات المتخصصة التي يمكن من خلالها قياس الأداء الإداري على مستويات صناعة القرار ومنها مستوى

القيادة السياسية ، وقد يكون هذا المستوى الادارى المستهدف في البحث - وهو مستوى القيادة السياسية - في منطقة محظورة الى حد كبير في عالمنا العربى ، حين ترى الدراسة اهمية التطرق لذلك المستوى في صناعة القرار السياسى لإثراء البحث العلمى بالتجارب العملية والاضافة التنظيمية العلمية لبيئة صنع القرار السياسى كون المنهج العلمى هو الأراضية الموضوعية الثابتة لتقييم التجارب الإنسانية .

ثانيًا : تساؤلات الدراسة

الى اى مدى تسهم المؤسسات الحكومية المسئولة عن ملف تطوير المناطق العشوائية في ادارة ازمة المناطق العشوائية في مصر والانتقال الى التطوير الحضاري للمناطق العشوائية ؟

ما هو حجم مساهمة القيادة السياسية في تطوير المناطق العشوائية في مصر وفق المنهج العلمى ؟

كيفية تحويل التوجيهات المباشرة الى خطط مؤسسية مستدامة وفق المنهج العلمى والربط بالنظريات المتخصصة ؟

ثالثًا : أهمية الدراسة

- الأهمية العلمية:
- تكوين مرجعية علمية لبيئة صنع القرار السياسى في مصر تستند الى نظريات علمية متخصصة
- المساهمة في وضع نسق علمى متكامل يدمج بين النظريات ذات الصلة بموضوعات بيئة صنع القرار السياسى تستند الى الواقع المصرى
- الاهمية العملية:
- تحسين استجابة المؤسسات الى بيئة صناعة القرار والمتغيرات والمحددات الحاكمة في صناعة الخطط واتخاذ القرارات

رابعاً: أهداف الدراسة

- الوصول الى نتائج علمية لفض التشابك حول ادراك دور القرار السياسي المصري على مستوى القيادة السياسية في ادارة الملفات الطارئة بالتطبيق على حالة الدراسة (إدارة ملف تطوير المناطق العشوائية) .

خامساً: المنهج العلمي

المنهج الاستقرائي/ وهو طريقة تفكير ومنهج بحث يعتمد على الانتقال من الخاص إلى العام، أو من الجزئيات إلى القواعد العامة، إذ يبدأ الباحث بجمع ملاحظات أو بيانات محددة حول ظاهرة معينة ثم يعمل على تحليل تلك البيانات لاستخلاص أنماط أو مبادئ عامة.

المنهج الاستنباطي/ وهو منهج بحث علمي ينتقل فيه الباحث من العام إلى الخاص، أي من القواعد العامة أو النظريات إلى حالات أو جزئيات محددة، إذ يبدأ الباحث بفرضيات عامة ثم يختبرها على حالات خاصة للوصول إلى نتائج منطقية.

مدخل تحليل النظم/ النظام هو مجموعة من العناصر المتكاملة والمتفاعلة التي تقوم جميعها بوظائف محددة وكل نظام له حدود تميزه عن الأنظمة الأخرى وعن البيئة المحيطة. ويهدف النظام الى تحقيق اهداف ومهام محددة ومنظمة فهو مسؤول عن إمداد البيئة بما تحتاجه وتتطلبه ويعتمد النظام على البيئة في إمداده بالمدخلات ويحولها إلى مخرجات، أى أن النظام عمله تحويلي يحوّل المواد الأولية الى مخرجات منظمة حسب معاينة محددة.

ونشأة مدخل تحليل النظم ترجع الى العوامل المؤثرة فى العلاقات وترابطها مع بعضها البعض مع توضيح العلاقات بين الاجزاء بعضها مع البعض الآخر. والنظرة النظامية تعنى النظرة الى المواقف كلها بجميع الزوايا والابعاد والعناصر وإلى ما وراء الموقف، فهي تؤيد التفاعل بين العناصر وترفض الاستقلال.

ويمكن استخدام مدخل تحليل النظم فى الدراسة كالتالى

عناصر النظام:

أ- المدخلات.

ب- عمليات النظام.

ج - المخرجات.

د- التغذية المرتدة.

سادسا : نظريات الدراسة

النظرية السياسية

هي دراسة التساؤلات الأساسية التى تدور حول السياسة والدولة والحكومة و العلاقات بينهما، ويتميز هذا المجال بتعدد التخصصات حيث يستمد من علم الاجتماع و الفلسفة و التاريخ والاقتصاد والقانون و تسعى النظرية السياسية إلى فهم الأنظمة السياسية، و المؤسسات والممارسات السياسية، وتظهر أهمية النظرية السياسية في مجال السياسة في القدرة على توفير محددات واضحة لفهم وتقييم الظواهر السياسية، وذلك في ضوء دراسة وتحليل المبادئ والافتراضات التي تقوم عليها الأنظمة والممارسات السياسية، كما تساعد على تحديد نقاط القوة والضعف في الترتيبات السياسية المختلفة، وتقييم فاعلية الانظمة السياسية ، كذلك تساعد النظرية السياسية في تشكيل الخطاب السياسي من خلال توفير المفاهيم اللازمة لمناقشة القضايا السياسية ، وبهذه الطريقة، تلعب النظرية السياسية دورًا حاسمًا في إعلام وتوجيه العمل السياسي، وفي تعزيز التنمية ..

مفهوم النظرية في القيادة:

على مدى العقود الماضية، تعددت النظريات التي حاولت تفسير مفهوم القيادة، إلا أن جذورها في المجال الإداري تعود كما أشار بطاح والطعاني (2015) إلى ميادين الإدارة العامة وإدارة الأعمال .هذا الأصل أسهم في إضفاء طابع خاص على هذه النظريات لفترة من الزمن، حتى بدأت تحظى باهتمام أكبر وتطور ملحوظ خلال

النصف الثاني من القرن العشرين، خاصة بعد انعقاد المؤتمر القومي للإدارة التعليمية (أبو ناصر، 2008) هذا المؤتمر لعب دورًا بارزًا في تحديد طبيعة التفكير السائد حول القيادة التعليمية، حيث قدّم العديد من المقترحات لتطوير رؤية جديدة في هذا المجال. النظرية في القيادة التربوية وفقًا لما وضعه الأغا وعساف (2014) تُعرّف على أنها مجموعة من الفروض التي ولدت من خلال التجريب والملاحظة، والتي تهدف إلى تفسير طبيعة القيادة والتنبؤ بها، فضلاً عن استبصار الجوانب المستجدة المتعلقة بها. وبذلك يمكن استخدام هذه النظرية كأداة عملية لتوجيه العمل القيادي، شرح المفاهيم الإدارية، وتوليد المعرفة حول القيادة (أبو ناصر، 2008) من منظور الدراسة، تُعرّف النظرية القيادية بأنها إطار فكري شامل يصف الممارسات الإدارية ويوجه العاملين نحو الأداء الصحيح، كما يساعد القياديين على التنبؤ بالأحداث وتفسيرها. إضافةً إلى ذلك، تُشكّل هذه الممارسة العملية تغذية راجعة للنظرية نفسها عبر ردها بالملاحظات والمعلومات اللازمة. من المهم الإشارة إلى أن تطبيق النظرية عامةً وفي المجال التربوي خاصةً ليس حقيقة مطلقة، بل هي حقيقة نسبية قابلة للنقاش والدحض (آل ناجي، 2016) تُعتبر هذه النظريات نموذجًا تمثيليًا للواقع وليس الواقع ذاته، وهو ما يستوجب إدراك الفروقات بينهما. علاوة على ذلك، تُعد النظريات القيادية جزءًا من العلوم السلوكية التي تواجه تحديات في التنبؤ واختبار الفروض. تُرجع الباحثة هذا التحدي إلى الطبيعة الإنسانية المتميّزة بالتغيير المستمر والاختلاف. إجمالاً، تلعب نظريات القيادة دورًا هامًا لسببين رئيسيين: أولاً، تساعد في فهم وتفسير تصرفات القادة، وثانيًا، توفر دليلًا عمليًا للمديرين والقادة كي يمارسوا القيادة بشكل أكثر كفاءة بعيدًا عن الاعتماد الكامل على الخبرة الشخصية. مع ازدياد تأثير العولمة والتطورات التكنولوجية، تصبح المنظمات بحاجة مستمرة إلى التكيف مع بيئة الأعمال الديناميكية، وهذا يدعوها لاستيعاب نماذج قيادية مُحدثة تتناسب مع هذه الظروف. لذا يجب على القادة أن يدركوا أهمية الدور والأسلوب القيادي الفعّال، نظرًا لما تشكّله القيادة من أهمية بالغة في تطوير المنظمات وتحقيق النجاح المستدام.

١ - النظرية الموقفية :

تأسست النظرية الموقفية في القيادة على يد فريد فيدلر ، والذي وضع نموذجاً حيث أشار أن فعالية القائد تتوقف على مدى تطابق أسلوب قيادته مع طبيعة الموقف الذي يواجهه ، حيث تؤكد وجهة نظر فيدلر بشأن القيادة تشدد على أن التغير في الموقف أو البيئة أو الحالة يستلزم تعديل الأدوار والأساليب والأنماط القيادية بما يتوافق مع الظروف الجديدة

وتبرز أهمية النظرية الموقفية في علم السياسة بما تساهم في فهم وتحليل القضايا المعقدة وتوجيه صنع قرارات الحكومة، كذلك يمكن استخدام مبادئ النظرية الموقفية في تحليل أداء الحكومات والمواقف السياسية للأفراد والجماعات.

٢ - نظرية اتخاذ القرار

تأسست نظرية اتخاذ القرار على يد هيربرت سايمون حيث تعد أحد أطر دراسة وتحليل كيفية اتخاذ القرارات، سواء كانت قرارات فردية أو جماعية، وتتضمن تحديد المشكلات، وجمع المعلومات، وتحليل الخيارات، واختيار الحل الأفضل بهدف فهم العمليات العقلية والمنطقية التي يتبعها الأفراد والمنظمات عند المفاضلة بين الخيارات المختلفة واختيار الأنسب .

وفقاً للنظرية، يتمثل اتخاذ القرار في عملية اختيار بين مجموعة من البدائل بهدف مواجهة موقف معين أو حل مشكلة محددة. يُعتبر اتخاذ القرار إحدى الوظائف الرئيسية لجميع المستويات الإدارية، لكنه يزداد تعقيداً في الإدارة العليا مقارنة بالمستويات الأدنى. ففي الإدارة الوسطى، يكون اتخاذ القرار أقل تعقيداً نظراً لاعتمادها على الأنظمة والتعليمات المنظمة لعملية التنفيذ، بينما يتحول إلى عمليات روتينية في الإدارة التنفيذية نتيجة للالتزام باللوائح والسياسات والإجراءات المحددة مسبقاً. تناول "هيربرت سايمون" أنواعاً متعددة من القرارات حيث ميز بين القرار القيمي والقرار الحقائقى. القرار القيمي يتعلق بالقيم والأخلاقيات ولا يُخضع لعملية

اختيار علمية، مما يجعله غير قابل للتقييم كصحيح أو خاطئ. أما القرار الحقاقي فيرتكز على الحسابات العلمية، إذ يخضع لعملية اختيار دقيقة، ويمكن وصفه بالصحة أو بالخطأ. كما فرق سايمون بين القرار الهادف والقرار غير الهادف. فالقرار الهادف يرتبط مباشرة بتحقيق الهدف النهائي، بينما القرار غير الهادف لا يؤدي إلى تحقيق ذلك الهدف بشكل فعال. من حيث التكرار، قسّم سايمون القرارات إلى قرار مبرمج وقرار غير مبرمج. القرار المبرمج يتميز بوضوح الإجراءات والمعلومات وهو متكرر بطبيعته، ما يجعله من اختصاص الإدارة التنفيذية. أما القرار غير المبرمج فهو قرار جديد ولم يتم اتخاذه سابقاً، وعادةً ما يكون طويل الأمد واستراتيجياً، ويتعلق بنشاط المنظمة ككل. تتولى الإدارة العليا اتخاذ هذا النوع من القرارات، حيث يتطلب إبداعاً وابتكاراً مع التعامل مع معلومات غير واضحة، ويُعتبر من بين مهام الإدارة العليا التي تُسهم في برمجة قرارات المستويات الأخرى داخل المنظمة.

٣- نظرية القيادة الكاريزمية

تأسست النظرية الكاريزمية في القيادة عام ١٩٢٢ على يد عالم الاجتماع الألماني ماكس فيبر والتي بحث فيها عملية اتباع الناس للسلطة بالتوازي مع الالتزام السياسي، مستنتجاً أن الجماهير يميلون إلى اتباع قائد لثقمتهم بقيادته، مما يُوحى بأن هؤلاء القادة يفعلون الصواب

قدم فيبر ثلاثة نماذج رئيسية للسلطة: القيادة القانونية والقيادة التقليدية والقيادة الكاريزمية، تعتمد القيادة التقليدية على السلطة، بينما يركز التوجيه القانوني على القانون والعدالة.

القيادة الكاريزماتية تعتمد على مفهوم السلطة الملهمة، وهي فكرة ربطها ماكس فيبر بظهور هذا النوع من القيادة خلال أوقات الأزمات العنيفة التي تؤدي إلى انهيار القيم والقواعد السائدة في المجتمع. في ظل هذه الظروف، تظهر شخصيات قيادية من

طراز جديد تسهم في دفع عملية التطور إلى الأمام. هذه الشخصيات تُعتبر ملهمة لأنها لا تلتزم بالوضع الراهن، بل تستند إلى رؤية جديدة أكثر قوة ووعي لتوجيه المجتمع نحو مسار مختلف. حتى المجتمعات الحديثة القائمة على العقلانية والقانون عندما تواجه أزمات حادة تجعل مؤسساتها السياسية عاجزة عن أداء وظائفها، فإنها غالبًا ما تحتاج إلى قيادات جديدة تلهم عملية تعديل النظام القائم أو إعادة بنائه بالكامل.

٤- النظرية البيروقراطية

تعد النظرية البيروقراطية إحدى ركائز الفكر الإداري الكلاسيكي، حيث عرّفها ماكس فيبر بأنها منظومة إدارية تستند إلى مجموعة من الأسس التي تسهم في تحويل السياسات العامة إلى واقع عملي من خلال تنفيذها بأسلوب منهجي، بهدف تحقيق الأهداف المرسومة. وفقًا لماكس فيبر، يعتمد بناء التنظيمات على مفاهيم مجردة، تركز على علاقات رشيدة خالية من التحيز، وتجسد هذه العلاقات في النظام البيروقراطي الذي يقوم على هيكل هرمي، تنتقل فيه السلطة تدريجيًا من القمة إلى القاعدة.

٥- النظرية المؤسسية

تنص هذه النظرية على أن المؤسسات بمختلف أنواعها تسير نحو تحقيق درجة من التجانس والتشابه عند تطبيق نظم متعددة ترتبط بالخدمات المقدمة. يُقصد بالتجانس هنا اتباع خطوات محددة تؤدي إلى إنتاج أو تقديم خدمة متشابهة عند استقبالها من المستهلك النهائي. ويصنف رواد النظرية المؤسسية هذا التجانس إلى ثلاثة أصناف رئيسية: التجانس الإلزامي أو القسري، التجانس المعياري، والتجانس التقليدي.

يتناول مفكرو النظرية المؤسسية أبعادًا متنوعة تشمل:

- ****البعد القانوني****: يُركز على الهياكل والأبنية من حيث التصنيف وتحديد الواجبات والحقوق المرتبطة بها.

- ****البعد الإداري****: يتناول آليات التفاعل الداخلي، ويشمل مفاهيم مثل التخطيط، الاستراتيجيات، قياس الكفاءة والفاعلية، ثقافة المؤسسة، القيادة، الهياكل التنظيمية والإدارية، والموارد البشرية. كما أن هذا البعد يدمج بين علوم الاجتماع وعلم النفس.

- ****البعد الاقتصادي****: يتمحور حول تحليل المؤسسة كأداة للنشاط الاقتصادي.

أما في سياق علم السياسة، فإن دراسة المؤسسات تكتسب أهميتها من التركيز على دور الهياكل الرسمية والإدارية للدولة في تشكيل السلوك السياسي. وقد امتاز هذا المجال بالطابع الوصفي للهياكل والمؤسسات الحكومية وعلاقاتها الدولية. كما تُبرز النظرية دور المؤسسات الدولية في دعم السلم والأمن الدوليين، وهو ما أسهم في صياغة الإطار النظري لنشأة عصابة الأمم.

نموذج كوتر أن إدارة التغيير تُعد جزءاً ضرورياً وحيوياً في المؤسسات، حيث إن غياب الإدارة الرشيدة قد يؤدي إلى خروج عملية تحويل العمل أو تغييره عن السيطرة، مما قد يتسبب في نتائج غير مرغوب فيها. ومع ذلك، تُعتبر قيادة التغيير إحدى أكبر التحديات التي تواجه المنظمات. يتضمن النموذج ٧ خطوات تُعنى بعملية التغيير التنظيمي، ويركز على استخدام أفضل الطرق وأكثرها اقتصادية وفعالية لتحقيق الأهداف المحددة.

وفقاً لهذا النموذج، تُعرّف إدارة التغيير بأنها إدارة منظمة ومخططة تهدف إلى تحقيق غايات التغيير المطلوبة. وهي تشمل عملية تبديل، تعديل، إلغاء، أو إضافة مدروسة لبعض أهداف المؤسسات وسياساتها أو قيم واتجاهات الأفراد والجماعات داخلها، وكذلك الإمكانيات والموارد المتاحة. بناءً على ذلك، يمكن استخلاص تعريف إدارة

التغيير على أنها عملية منظمة تهدف إلى تخطيط، تنظيم، وإدارة مراحل التغيير في المؤسسات بغية تحقيق التطوير المطلوب والأهداف المنشودة.

التعريف بالأزمة محل الدراسة

تعريف العشوائيات و مفهومها في العلوم الاجتماعية

تُعد العشوائيات ظاهرة معقدة ومتعددة الأوجه، وتختلف تعريفاتها باختلاف الهدف و المنظور الفكرى.

ويمكن تعريف العشوائيات على أنها كل ما يُبنى دون إرادة وانتقاء من قبل المخطط، في غياب التخطيط العام بالتعدي على أراضي الدولة وخروجاً عن قانونها لتشكل ظاهرة تكون تجمعات بشرية في أحياء سكنية قديمة أو خارج الكوردون لتشكل تجمعات سكنية غير مخطط لها، وتنشأ غالباً على أراضي غير مملوكة أو مستأجرة بشكل قانوني.

و نظرا لغياب التخطيط العمراني المنظم، تتسم هذه المناطق بالفقر و التكدر و قلة الخدمات مثل المياه الصالحة للشرب والصرف الصحي والكهرباء ، و تدني مستوى المعيشة.

إن تعدد تعريفات العشوائيات واختلاف الباحثين وصناع القرار على ما يمكن وصفه بالمنطقة العشوائية، يرجع لاختلاف السياقات وأنماط وأشكال السكن العشوائي وأيضاً لاختلاف الاتجاهات الفكرية للباحثون.

عرف البنك الدولي المناطق العشوائية بأنها مناطق غير منظمة تواجه تحديات متعددة، من بينها الكثافة السكانية المرتفعة، ضعف البنية التحتية، وقلة الخدمات المتوفرة. بالإضافة إلى ذلك، تتميز بشوارع ضيقة وندرة الأراضي والمساحات المفتوحة، مما يضيف لتعقيد ظروف العيش فيها. أما تعريف الأمم المتحدة لهذه المناطق فيشير إلى كونها مساحات متهاكة وقديمة داخل المدن أو مستوطنات

عشوائية تقع على أطرافها، خارج نطاق التخطيط العمراني. وتعاني هذه المناطق من غياب الاعتراف الرسمي بها، مثل المناطق التي تضم "العشش" و"الأكواخ" أو ما يعرف بـ"المدن الصفيح"، والتي تنتشر في الأحياء القديمة والحديثة، سواء في قلب المدن أو عند هوامشها.

يعرف الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء المناطق العشوائية على أنها المناطق التي تم إنشاؤها بجهود فردية دون الالتزام بالتراخيص الرسمية، سواء كانت على أراضٍ مملوكة للأفراد أو أراضٍ تابعة للدولة. نتيجة لذلك، تعاني هذه المناطق من نقص الخدمات والمرافق الأساسية، حيث تمتنع الجهات الرسمية في كثير من الأحيان عن توفيرها بسبب عدم قانونية هذه الوحدات السكنية. تُعد قضية العشوائيات واحدة من أكثر القضايا إلحاحاً، لما تسببه من تداعيات اقتصادية واجتماعية وأمنية تهدد أمن واستقرار المجتمع بشكل كبير.

العوامل الرئيسية التي تسببت في تفاقم مشكلة العشوائيات في مصر، وهي:

أ - الزيادة السكانية المضطردة : أدت إلى زيادة الطلب على السكن وزيادة الضغط على الموارد ،حيث وصل المتوسط العالمي لنسبة الزيادة السكانية في العالم خلال الست عقود الماضية هو ١.٦٪، بينما هو في مصر ٢.٣٪ ، وهو ما يوضح حجم المشكلة

ب - الهجرة الداخلية :تسبب تدفق السكان من الريف إلى الحضر في زيادة الطلب على السكن في المناطق الحضرية، وخاصة بين الفئات الفقيرة. حتي بدأت ظاهرة تريف المدن ruralisation of the city حيث ارتبط مفهومى التمدن والتحضر. بالخدمات بمختلف أشكالها، الصحية والثقافية والتعليمية ، بالإضافة إلى فرص العمل، و فيما يُعرف بظاهرة هيمنة الحضر urban dominance .

أي أنه على المستوى القومي، أصبحت هناك مناطق طاردة للسكان وأخرى جاذبة، خاصةً في ظل صعوبة الهجرة الى الخارج و نجد ان معدلات نمو المدن قد زادت ١٣ ضعف مقابل ٤ فقط في الريف خلال القرن العشرين وفقاً لو تعد غالبية الفئات المهاجرة من الريف بسيطة ولا يجيدون سوى الأعمال البسيطة (الهجرة المتشردمة) eragmigatio .

ج - التوجهات الحكومية :ساهمت .السياسات الإسكانية الاشتراكية في تقليل المعروض السكني وزيادة الطلب

اطار عمل السياسات العامة في ملف العشوائيات

تحليل للسياسات السكانية في مصر منذ الستينيات و قبل ٣٠ يوليو وأثرها على نمو حجم المناطق العشوائية

الفترة	الرئيس	القانون/القرار	المحتوى الرئيسي	الآثار على العشوائيات
الستينيات	جمال عبد الناصر	قانون رقم ١٩٩ لسنة ١٩٥٢	خفض الإيجارات بنسبة ١٥% للمساحن المبنية منذ ١٩٤٩	ارتفاع الطلب على الإسكان الحكومي، تقليل حافز الملاك لتوفير وحدات جديدة، تدعم فكرة البقاء في المساكن القديمة
		قانون رقم ١٦٨ لسنة ١٩٦١	خفض إضافي للإيجارات ٢٠% بنسبة ٢٠	زيادة الطلب على الإسكان الحكومي، تقليل حافز الملاك، تفاقم أزمة الإسكان
		قرار جمهوري رقم ٤٦ لسنة ١٩٦٢	تحديد قيمة الإيجار بنسبة ٥% للأرض و ٨% للمباني	تقليل عائد الاستثمار العقاري، تدعم فكرة التملك على الإيجار، زيادة العبء على الملاك
		قانون رقم ٧ لسنة ١٩٦٥	خفض إضافي للإيجارات ٢٠% لمباني سنة ٤١ و ٣٥% لمباني سنة ٦١ حتي تاريخه	زيادة العبء على الملاك، تقليل الاستثمار في القطاع العقاري، تفاقم أزمة الإسكان
		-	إنشاء تعاونيات الإسكان، مدن جديدة	محاولات لتوفير سكن، لكنها لم تلبى احتياجات الشرائح المنخفضة الدخل
	أنور السادات	-	فتح الباب للقطاع الخاص، والاهتمام بالسكن الفاخر	تركيز الاستثمار على الفئات ذات الدخل المرتفع، تجاهل الإسكان الشعبي.
		-	فرض قيود على الإيجارات	ارتفاع الطلب على الإسكان الشعبي في ظل عدم وجود معروض كاف
	حسني مبارك	-	استمرار في السياسات السابقة	نمو المناطق العشوائية الحالية وزيادة المشكلة
		قانون تنظيم البناء رقم ١٠٦ لسنة ١٩٧٦	تنظيم عملية البناء	عدم معالجة قضية العشوائيات بشكل مباشر، تركيز على المشروعات الكبيرة
		قانون البناء الموحد ٢٠٠٨	تبسيط الإجراءات، مكافحة الفساد	تحسين الرقابة على البناء، لكن جاء متأخراً لمعالجة المشكلة.

تحليل للسياسات السكانية في مصر بعد ٣٠ يوليو ٢٠١٣ المحور الاول : الدستور المصري ٢٠١٤ ورؤية مصر ٢٠٣٠ :

نص الدستور المصري لعام ٢٠١٤، بشكل صريح، في المادة ٧٨ على حق كل مواطن في سكن لائق وآمن، وألزم الدولة بوضع خطط وطنية للقضاء على المناطق العشوائية وتوفير الإسكان الملائم. كما أكد الدستور على ضرورة تحقيق العدالة المكانية في المادة ٢٣٦ و تحقيق المساواة بين الأقاليم والمناطق المختلفة في تنمية المحاور المختلفة، بما فيها التنمية العمرانية والقضاء على العشوائيات، فنصت المادة على الآتي: لتزم الدولة بوضع وتنفيذ خطة شاملة للتنمية الاقتصادية والعمرانية في المناطق الحدودية والمحرومة، مثل الصعيد وسيناء ومطروح ومناطق النوبة. تُنفذ هذه الخطة بمشاركة فاعلة من سكان تلك المناطق في مشروعات التنمية، وتُمنح لهم الأولوية للاستفادة منها. كما تُراعى في التنفيذ الخصوصيات الثقافية والبيئية للمجتمعات المحلية، وذلك خلال مدة زمنية لا تتجاوز عشر سنوات من تاريخ تفعيل الدستور، وفقاً لما يحدده القانون نصت المادة ٦٣ من الدستور المصري على حظر الإخلاء القسري للمواطنين، مؤكدةً على حرمة المسكن وحق كل فرد في العيش بأمان وسلام. هذا الحظر يمثل خطوة مهمة في حماية حقوق الإنسان، خاصةً في ظل الانتهاكات السابقة التي تعرض لها العديد من الأسر، حيث تشير الإحصائيات إلى أن حوالي ٤١ ألف أسرة تعرضت للإخلاء القسري بين عامي ١٩٩٧ و٢٠١٣، وحصل أقل من نصفهم على مساكن بديلة. إن هذا النص الدستوري يمثل درعاً واقياً يحمي المواطنين من الظلم و التعسف ، ويضمن لهم حقهم في السكن اللائق". جاءت رؤية مصر ٢٠٣٠ لتترجم هذه الأهداف الدستورية إلى خطة عمل قابلة للقياس، حيث حددت أهدافاً واضحة لتحسين جودة حياة المواطنين والقضاء على اللا مساواة والفقر. وأعطت رؤية مصر ٢٠٣٠ أولوية قصوى لتطوير المناطق العشوائية، وحددت ميزانيات كبيرة لتنفيذ هذه المشاريع.

المادة ٤١ من الدستور المصري خطوة مهمة في ربط التطوير العمرانى بالتنمية البشرية، مؤكدةً على أن بناء المدن الحديثة لا يكفي وحده لتحقيق التنمية المستدامة، بل يجب أن يقترن بتطوير الإنسان وقدراته. وقد تجسد هذا التوجه بوضوح في رؤية مصر ٢٠٣٠، التي وضعت الاستثمار في الإنسان في صميم أهدافها. لقد أولت الدولة المصرية اهتمامًا بالغًا بملف تطوير العشوائيات، وذلك في إطار رؤية شاملة لتحقيق التنمية المستدامة

الترابط بين التنمية العمرانية والتنمية البشرية فى الدستور المصرى وذلك من خلال الابعاد الرئيسية للاستراتيجية

البعد الاجتماعي : تشير المادة ٤١ إلى أهمية تحقيق التوازن بين النمو السكاني والموارد المتاحة، وهذا يعني ضرورة توفير الخدمات الأساسية لسكان المناطق الجديدة، وتوفير فرص العمل المناسبة، وتطوير البنية التحتية مثل المدارس والمستشفيات.

البعد الاقتصادي: الاستثمار في رأس المال البشري من خلال التدريب و التعليم مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية ورفع مستوى المعيشة، مما يساهم في تحقيق النمو المستدام في القطاع الاقتصادي.

البعد البيئي: يرتبط البعد البيئي بالتنمية المستدامة، حيث يجب أن يتكامل الحفاظ على البيئة مع التنمية العمرانية وتقليل الآثار السلبية للتوسع العمراني.

المحور الثانى :

رؤية مصر ٢٠٣٠ والتنمية البشرية:

حيث تضمنت الرؤية الموضوع الذى يتم تناوله في الدراسة – إلى جانب هدفها العام بتحسين جودة الحياة – أهدافًا فرعية محددة مثل تعزيز الإتاحة وتحسين جودة الخدمات الرئيسية وتحسين جودة البيئة العمرانية. هذه الأهداف تظهر الاهتمام بتوفير حياة كريمة للمواطنين، وتحسين نوعية الخدمات المقدمة لهم.

كذلك تضمنتها الرؤية من خلال محور العدالة والاندماج الاجتماعى وفق مفهوم العدالة الاجتماعية لتشمل تحقيق العدالة المكانية، أي توفير فرص متساوية للاستفادة من الخدمات والبنية التحتية، بغض النظر عن مكان إقامتهم واتفاق الرؤية مع واقع ادارة ازمة المناطق العشوائية و تطوير المناطق المحرومة ، وتوفير الخدمات الأساسية فيها، ومنها الإسكان والمياه والصرف الصحي والطرق. كما يتضمن ذلك ضمان الوصول العادل إلى فرص العمل والتعليم والرعاية الصحية.

المحور الثالث السلطة التنفيذية

اولا : مستوى القيادة السياسية

نظرية اتخاذ القرار:

تنطلق، وفقاً لدراسة بوساق (٢٠١٥)، من مفهوم الاختيار بين البدائل بهدف مواجهة التحديات وتحقيق الأهداف المنشودة. تقوم هذه النظرية على صياغة البدائل والتقييم بينها، حيث يعكس اختيار البديل الأمثل قدرة الشخص على اتخاذ قرارات رشيدة قائمة على تفاضل البدائل واختيار الأنسب منها.

كما أشار نجاة (٢٠١٤)، تعتمد النظرية على مجموعة من الأسس الرئيسية وهي:

- الإلمام التام بجميع البدائل المتاحة في موقف معين.

- الفهم الشامل لكافة النتائج المحتملة لكل بديل.

- قدرة متخذ القرار على ترتيب وتصنيف هذه البدائل بشكل منهجي.

من جانبهم، يوضح العنزي (٢٠١٨)، وفتيحة (٢٠١٦)، ونجاة (٢٠١٤) مراحل عملية اتخاذ القرار التي تمر بخطوات مدروسة تتمثل فيما يلي:

١. ****تحديد المشكلة****: الخطوة الأولى تتطلب التعرف على جوهر المشكلة الحقيقية، دون الاكتفاء بالأعراض الظاهرة التي قد تدفع الإدارة بتصورها أنها تمثل السبب الرئيسي.

٢. ****تحليل المشكلة****: تشتمل هذه المرحلة على فهم طبيعة المشكلة وحجمها ومدى تعقيدها، إضافة إلى تحديد الحلول المناسبة لها وجمع البيانات والمعلومات الضرورية من مصادر موثوقة.

٣. ****إيجاد البدائل****: يتم في هذه المرحلة صياغة مجموعة من البدائل كحلول عامة، حيث إنه من النادر أن تكون للمشكلة حل واحد فقط.

٤. ****تقييم البدائل****: تُعد هذه المرحلة من أصعب المراحل العقلية، حيث تكمن الصعوبة في أن مزايا البدائل غالباً لا تكون واضحة خلال لحظة تقييمها، وإنما تظهر تأثيراتها الفعلية مع مرور الوقت. هنا يقوم متخذ القرار بتفاضل مُنظَّم بين الخيارات المطروحة.

٥. ****اختيار الحل المناسب لاتخاذ القرار****: تُعتبر هذه المرحلة بمثابة نقطة التنفيذ الفعلية، حيث يتم اختيار البديل الذي يظهر أكبر قدر من التوافق مع المتطلبات، مع مراعاة تحقيق نتائج فعالة واستغلال الموارد البشرية والمادية بأفضل طريقة ممكنة، إضافة إلى ضمان سرعة التطبيق واستجابة العاملين المعنيين.

٦. ****متابعة تنفيذ القرار****: من الأخطاء الشائع لدى بعض متخذي القرار الاعتقاد بأن دورهم ينتهي بمجرد اختيار البديل الأنسب، إلا أن ذلك غير صحيح. يتوجب عليهم مراقبة عملية التنفيذ، شرح تفاصيل القرار وأبعاده للمعنيين به، والعمل على تحفيز وقناعة الفرق المسؤولة لضمان نجاح الحل المختار.

تُظهر هذه المراحل أهمية عملية اتخاذ القرار كأداة أساسية لتحقيق الأهداف بكفاءة ضمن سياقات مختلفة، مع التركيز على الفهم العميق للمشكلة والمسؤولية الممتدة في متابعة التنفيذ لضمان الوصول إلى النتائج المرجوة.

المرحلة الاولى تحديد المشكلة (A)

المرحلة الثانية تحليل المشكلة (B)

عناصر نظرية اتخاذ القرار	اليات التطبيق	مستويات صناعة القرار
- المرحلة الاولى تحديد المشكلة - المرحلة الثانية تحليل المشكلة	يوجد حوالي ١٦٠ ألف فدان تم إنشاؤها دون الالتزام بالمواصفات المحددة للبناء، ويقدر تطويرها بحوالي ٣١٨ مليار جنيه. تنقسم هذه المناطق إلى أنواع مختلفة، منها ما هو مخطط ومنها غير مخطط. وتشكل المناطق غير الآمنة تهديداً على حياة الإنسان وصحته وأمواله	القيادة السياسية
الربط بمنهج تحليل النظم	حيث تمثل المرحلة الاولى تحديد المشكلة & المرحلة الثانية تحليل المشكلة فى نظرية اتخاذ القرار . المرحلة أ فى منهج تحليل النظم - أ- المدخلات الاطار عام العناصر المؤثرة فى صناعة القرار القوانين والهيكل التنظيمى القرار السياسى الهيكل التنظيمى	

جدول رقم (١)

المرحلة الثالثة ايجاد البدائل (C)

المرحلة الرابعة : اختيار الحل الملائم لاتخاذ القرار (D)

عناصر المرحلة	اليات التطبيق	مستويات صناعة القرار
■ المرحلة الثالثة ايجاد البدائل الدرجة الأولى تهدد حياة الإنسان الدرجة الثانية لمناطق ذات السكن غير الملائم لدرجة الثالثة المناطق التى تهدد الصحة العامة (الدرجة الرابعة المناطق التى يفقد سكانها بها إلى الحيازة المستقرة المرحلة الرابعة : اختيار الحل الملائم لاتخاذ القرار (D)	• نقل السكان بشكل فوري إلى وحدات سكنية قريبة، مع تقديم تعويض مالي يساعد في تأمين السكن المناسب. • إعادة تأهيل المساكن، وإحلال المساكن بالموقع • تنفيذ أنظمة متطورة للمياه والصرف الصحي لضمان السلامة والفاعلية. - تقنين الحيازة عبر توفير خيارات مالية مناسبة وتقديم حلول بديلة تلبي الاحتياجات - نقل السكان فورًا لوحدات سكنية في أقرب مكان، والتعويض المادي لتوفير المسكن	القيادة السياسية
الربط بمنهج تحليل النظم	حيث تمثل المرحلة الثالثة تحديد المشكلة & المرحلة الرابعة تحليل المشكلة فى نظرية اتخاذ القرار . المرحلة أ فى منهج تحليل النظم ب- عمليات النظام المرحلة الأولى / منطلق صناعة القرارات السياسية تجاه أزمة المناطق العشوائية المرحلة الثانية / تشغيل معلومات اليات عمل المنظومة الادارية للعشوائيات فى مصر	

جدول رقم (٢)

المرحلة الخامسة (E) متابعة تنفيذ القرار

١- التمويل المالى (E 1) مساهمة صندوق

تحيا مصر فى تطوير المناطق العشوائية

مليون جنيه	تأمين سكن ملائم لحوالى ٨٠ ألف مواطن، مع تجهيز وتأثيث ٩ آلاف وحدة سكنية فى مدينة تحيا مصر بمنطقة الأسمرات.	مدينة تحيا مصر بحى الأسمرات
١٥٠ مليون جنيه .	وتوفير سكن كريم لسكانها، وساهم الصندوق فى تجهيز وفرش وحدات سكنية	حي المحروسة وروضة السيدة زينب بقيمة
٢.٣ مليار	للتطوير الحضرى فى منطقة غيط العنب دون نقل سكانها .	بشائر الخير ٢ و ٣ و ٤ و ٥ و ٦ و ٧ و ٨
٣٢٠ مليون جنيه من الصندوق .	حيث تضمنت خطة التنمية ١٤ مشروعات بمجالات التنمية العمرانية المختلفة	تنمية نصر النوبة
٩١ مليون جنيه	لإعادة تأهيل ١٢٣ منزلا متهدما	منطقة العسال بشبرا
١٦٧ مليون	(العريش – رفح – الشيخ زايد)،	التنمية فى أرض سيناء
	نفيذ خطة التنمية المستدامة فى قرية سيدى عبد الرحمن بمحافظة مطروح بهدف إلى تعزيز جودة الحياة من خلال تطوير الجوانب العمرانية والاجتماعية والاقتصادية والخدمية لسكان القرية.	تطوير سيدى عبد الرحمن
تمثل المرحلة الخامسة E1 أ-المدخلات فى منهج تحليل النظم - اطار عام العناصر المؤثرة فى صناعة القرار القوانين والهيكل التنظيمى		الربط بمنهج تحليل النظم

جدول رقم (٣)

د. احمد محمد ابراهيم العايدى&د. فاطمه احمد حسن محمد الرحيم زايد

- العمل الميدانى (E2)

عناصر النظرية			اليات التطبيق		مستويات صناعة القرار	
العمل الميدانى	٢٠١٦					القيادة السياسية
	السويس عزبة الصفيح، ومنطقة اليهودية،	بتكلفة ٤٠ مليون جنيه	بإنشاء ٣٣٦ وحدة سكنية لنحو ١٦٨٠ نسمة			
	مشروع "بشاير الخير ١"	١,٢ مليار جنيه	تضم ١٦٣٢ وحدة سكنية			
	المرحلة الأولى والثانية من مشروع الأسمرات بمحافظة القاهرة	بتكلفة مليار و ٦٠٠ مليون جنيه	تضم ١٢٠٠٠ وحدة سكنية			
	منطقة القايطي ببورسعيد	بتكلفة ١٥٥ مليون جنيه	١٤٤٠ وحدة سكنية			
	٢٠١٧					
	تطوير منطقة عزبة أبو عوف ببورسعيد	بتكلفة ٢١٧ مليون جنيه	٩٦٠ وحدة سكنية			
	تطوير منطقتي السماكين ودرسة طما بسوهاج	، بتكلفة إجمالية بلغت ٤٤,٦ مليون جنيه	توفير ٢٢١ وحدة سكنية			
	تطوير منطقة منشأة فواد بكفر الشيخ	تكلفة المشروع ٢١ مليون جنيه	بتوفير ٢١٤ وحدة سكنية			
عناصر النظرية		اليات التطبيق				مستويات صناعة القرار
العمل الميدانى	٢٠٢٠					القيادة السياسية
	المرحلة الثانية من بشاير الخير ٢	إنشاء ٩٩٢ وحدة سكنية	بتكلفة ٢٦٨ مليون جنيه			
	المرحلة الثالثة من مشروع الاسمرات بمحافظة القاهرة	٧٢٩٨ وحدة سكنية	بتكلفة ١,٧٥ مليار جنيه			
	المرحلة الثالثة من مشروع بشاير الخير بمحافظة الاسكندرية	١٠٦٠٠ وحدة سكنية				
	احلال وتجديد مساكن المغتربين بالثوبة	يتكون المشروع من ٧٧٩ مسكن نوبي	بتكلفة ٣٣٩ مليون جنيه			
	تطوير المناطق العشوائية بالعردقة ورأس غارب	٦٠ وحدة	٦٠ مليون جنيه			
	٢٠٢١					
	الرويسات بشرم الشيخ	٣١ عمارة بإجمالي ٤٩٦ وحدة سكنية،	بتكلفة ٣١٥ مليون جنيه			
	افتتاح مشروع روضة "راس غارب" بمحافظة البحر الأحمر	تم الانتهاء من تنفيذ ٣٢ وحدة سكنية بالإضافة إلى ٥١٣ بيت بدوي				
	افتتاح مشروع روضة القصير بمحافظة البحر الاحمر	تنفيذ ٤٠ وحدة سكنية بالإضافة إلى ٣٦ بيت بدوي	٦٠٠ مليون جنيه،			
	افتتاح مشروع تطوير قرية الصيادين برأس البر بمحافظة دمياط	٢٥٠ وحدة سكنية،				
	افتتاح مشروع "معا" بحي السلام بمحافظة القاهرة	٤٤١٦ وحدة سكنية كاملة	بتكلفة ٢,٦ مليار جنيه،			
	افتتاح مشروع روضة العبور "	٤١٧١ وحدة سكنية				
	افتتاح مشروع "روضة أكتوبر" بمحافظة الجيزة	٢٥٠٠ وحدة سكنية				
	٢٠٢٢					
	المرحلة الثالثة ضمن بشاير الخير ٢	١١٠٠ وحدة سكنية				
الرابط بمنهج تحليل النظم		حيث تمثل المرحلة الخامسة ١. العمل الميدانى في نظرية اتخاذ القرار المرحلة ب في منهج تحليل النظم بـ. عمليات النظم . قياس دور العنصر المؤثر في منظومة ادارة ازمة العشوائيات في مصر - جـ. المخرجات التقييم العلمى لإدارة منظومة العشوائيات في مصر ودور القيادة السياسية				

جدول رقم (٤)

التقارير الدولية (E3)

عناصر النظرية	البيات التطبيق	مستويات صناعة القرار
التقارير الدولية	ذكر تقرير التنمية البشرية الصادر عن الأمم المتحدة لعام ٢٠٢١ أن القيادة السياسية في مصر تولي اهتمامًا كبيرًا بملف تطوير المناطق العشوائية، مما يجعله أحد أولوياتها الرئيسية. الرئيسية. وقد أوضح التقرير أنه تم افتتاح العديد من المشروعات الرائدة، أبرزها مشروعا "بشائر الخير" و"الأسمرات"، مما ساهم في تقليل عدد السكان القاطنين بالمناطق غير الآمنة. وفي عام ٢٠٢٣، أكد برنامج الأغذية العالمي التكامل الواضح في سياسات التنمية المستدامة بمصر، مشيرًا إلى نجاح مبادرة "حياة كريمة" في تبني نهج مبادرة مصرية شاملة تستهدف تحقيق التنمية، حيث ركزت على إعادة تأهيل البنية التحتية، تعزيز توفير الخدمات الأساسية، وتحسين مستوى الحياة في القرى الأكثر احتياجًا بالمناطق الريفية المهمشة. في السياق نفسه، أشاد مكتب الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية في عام ٢٠٢٠ بمشروع الأسمرات، واعتبره نموذجًا مبتكرًا لاستيعاب المواطنين ونقلهم من مناطقهم السابقة المناطق الخطرة. أنفذ المشروع بتطوير شامل عبر توفير مرافق متعددة، شوارع واسعة، ومساحات تضمن الخصوصية للسكان، ما أدى إلى تحسين ملحوظ في جودة حياتهم. هذا الإشادة جاءت على نقيض التحذيرات في السياق ذاته، أثنى مكتب الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية في عام ٢٠٢٠ على مشروع الأسمرات، واصفًا إياه بأنه مثال مبتكر يهدف إلى استيعاب المواطنين وإعادة توطينهم بعيدًا عن مناطقهم السابقة. كما أشار تقرير مجلس الوزراء إلى تصنيف مصر ضمن أفضل الدول التي نجحت في خفض نسبة سكان المناطق العشوائية من إجمالي سكان الحضر وفقًا لتصنيف الأمم المتحدة لعام ٢٠٢٢. ارتفع مؤشر مصر ليصل إلى ٩٩ نقطة مقارنة بـ ٩٥.٩ نقطة عام ٢٠١٤، و ٨٣.٧ نقطة عام ٢٠١٠، و ٦٥.٣ نقطة عام ٢٠٠٥، و ٥٣.١ نقطة عام ٢٠٠٠. يُذكر أن انخفاض نسبة سكان العشوائيات يترافق مع ارتفاع قيمة المؤشر على المستوى الدولي	القيادة السياسية
الربط بمنهج تحليل النظم	حيث تمثل المرحلة الخامسة/٣ في نظرية اتخاذ القرار المرحلة ج التغذية المرتدة في منهج تحليل النظم استخدام نتائج التقارير والمؤشرات الدولية	

جدول رقم (٥)

ثانيا : مستوى الحكومة

المؤسسات الحكومية المختصة بملف المناطق العشوائية		الربط بعناصر نظرية اتخاذ القرار		الربط بعناصر منهج تحليل النظم	
		العنصر	التفعيل	العنصر	التفعيل
صندوق تنمية المناطق العشوائية الهيئة العامة للتخطيط العمراني المحافظات صندوق التنمية الحضرية		A	لا يوجد	F	لا يوجد
		B		F1	
		C		F2	
		D		G	
		E		H	
		E1			
		E2			
		E3			

جدول رقم ٦

على جانب الهيكل الإداري

نجد ان تعدد الأجهزة الحكومية المتعاملة في ملف المناطق العشوائية في مصر قبل ٣٠ يونيو ٢٠١٣ قد وصل بأدائها الى حالة من الجمود وعدم الفاعلية وفق النظرية المؤسسية التي مفادها ان المؤسسات المتعددة تمر بمرحلة من الاندماج القسرى او التقليدى بين الياتها ووحداتها وهذا الاندماج الى حد كبير قد ينتقل الى التماثل البيروقراطي

فالنظرية البيروقراطية وفق ماكس فيبر منظمات ذات طابع رسمي وموضوعي وتنظيمي عالٍ. تطورت من الهياكل التقليدية نتيجة لتغيرات مختلفة.

مع تطور العالم بشكل ملحوظ في مختلف المجالات، وخاصة الاقتصادية والتقنية، أصبحت البيروقراطية غير قادرة على مواكبة التعقيدات التي أفرزها هذا الواقع الجديد. ومن هنا برز الجانب السلبي للبيروقراطية، حيث ارتبطت بمفاهيم مثل بطء الإدارة وصعوبة الحصول على الخدمات والمصالح التي من المفترض أن تحققها للناس. هذا الطرح يتوافق مع نتائج الدراسة الحالية التي تناولت أداء الأجهزة

الحكومية المسؤولة عن ملف العشوائيات في مصر قبل ٣٠ يوليو. فقد أشارت الدراسة إلى أن هذه الأجهزة مرت بمرحلة تكيف واندماج وفق النظرية المؤسسية، لكنها فيما بعد دخلت في دائرة البيروقراطية التي أظهرت خصائص مشابهة لما انتقده عدد من الباحثين البارزين لنموذج ماكس فيبر في البيروقراطية. ومن بين هؤلاء الباحثين، نذكر الفرنسي ميشيل كروزيير، والاقتصادي الأمريكي أنتوني داونز، وعالم الاجتماع ألفن جولدنر، والاقتصادي روبرت ميرتون. قدم هؤلاء نقداً متبايناً لنظرية فيبر، إذ تناول كروزيير نموذج البيروقراطية في فرنسا بدراسة اعتمدت على بيانات ميدانية وتحليل إحصائي لمشروعين عامين. خلاص كروزيير إلى أن نموذج فيبر يعاني من الروتين والتعقيد والجمود داخل المنظمات الفرنسية، وأطلق على هذا الجمود تسمية "الحلقة الجهنمية". حدد كروزيير مجموعة من العوامل التي تسهم في تفاقم هذه الظاهرة، منها عدم رغبة الموظفين في تحمل المسؤولية أو اتخاذ قرارات، وانخفاض إنتاجيتهم، وصعوبة التكيف مع التغيرات والمشاكل المستجدة. كل ذلك يؤدي إلى اتساع الفجوة بين المؤسسة والمستفيدين من خدماتها. كما أن زيادة التشديد على الالتزام بالقواعد والتعليمات يؤدي إلى مزيد من الجمود، مما يعمق المشكلات ويزيد من التباعد بين الجهاز الإداري والجمهور. إلى جانب ذلك، أشارت الدراسة الحالية أيضاً إلى أثر عمليات التجانس والاندماج الإداري بين الجهات المختلفة التي تعمل على الموضوع الواحد، ذلك وفقاً لمبادئ النظرية المؤسسية، مما يضيف بُعداً جديداً لتحليل طبيعة البيروقراطية وأثرها.

١- توافق نتائج الدراسة مع تلك التي أجراها الفيلسوف والاقتصادي الأمريكي أنتوني داونز على نموذج البيروقراطية الأمريكية، حيث لاحظ وجود ميل طبيعي نحو التوسع المستمر والحفاظ على البقاء والاستقلال. غير أن داونز يرى أن الأنظمة البيروقراطية انحرفت عن النظرية الأساسية للنموذج المثالي الذي طرحه ماكس فيبر. وقد سلط الضوء على أبرز نقاط الضعف التي تعاني منها البيروقراطية الأمريكية، والتي تشمل:

١- عدم استغلال جزء كبير من موارد المؤسسة وأنشطتها لتحقيق الأهداف المحددة، حيث تُستخدم هذه الموارد في الرقابة التي يمكن تنفيذها بطرق بديلة مثل النظريات الإدارية العلمية. 2. صعوبة كبيرة في مراقبة سلوك العاملين بشكل مثالي. 3. كبر حجم المؤسسة أو وجود تكرار وتعدد في المؤسسات، مما يؤدي إلى نقص في التنسيق الداخلي نتيجة ظهور طبقات وإدارات إضافية. في كتابه "داخل البيروقراطية"، أشار داوونز إلى أن الفهم النموذجي للسلوك الإنساني يغفل تعقيد وتعدد أبعاد النفس البشرية، حيث لا يمكن تقييد السلوك الإنساني بإطار بيروقراطي محدد أو قياسه بدقة أو وضع افتراضات يقينية عليه. واستند داوونز إلى أن الانحرافات التي تطرأ على السلوك الإنساني خارج الإطار البيروقراطي تقدم دلائل واقعية على فشل نموذج ويبر البيروقراطي. وقد قَدّم ثلاث فرضيات رئيسية لدعم رؤيته.

٢- جميع الموظفين يسعون منطقيًا لتحقيق أهدافهم الفردية، وغالبًا ما تتمثل هذه الأهداف في تحقيق أكبر منفعة شخصية ممكنة.

٣- لدى كل موظف دافع قوي لتعزيز مصلحته الذاتية، وهو ما يؤدي بدوره إلى ظهور أهداف متعددة ومعقدة داخل المؤسسة الواحدة.

٤- وظائف والعلاقات داخل أي منظمة لها تأثير مباشر على هيكلها التنظيمي، حيث تنشأ في البداية علاقات غير رسمية تتبلور مع الوقت لتصبح جزءاً من التنظيم الرسمي المهيكل للمؤسسة.

ربط نظرية اتخاذ القرار ونظرية القيادة وفق مراحل مدخل تحليل النظم

أ المدخلات : (F)

-إطار عام العناصر المؤثرة في صناعة القرارات والهيكل التنظيمي
(عنصر رقم ٢،١ في نظرية صنع القرار السياسي جدول رقم ١)
المرحلة الاولى تحديد المشكلة (A) ، المرحلة الثانية تحليل المشكلة (B)
وجداول رقم ٣ التمويل المالي (E 1)

ب- عمليات النظام:

• المرحلة الأولى: (F1)

- تبدأ عمليات النظام بالمرحلة الاولى التى من خلالها يتم :
- التأصيل النظري للبيئة المحيطة بالمفهوم العام في للبحث
- تحديد منطلق صناعة القرار السياسى تجاه ازمة العشوائيات (عنصر رقم ٣ فى
- نظرية صنع القرار السياسى جدول رقم ٢)
- تحديد المستوى التأثيرى لدور القرارات السياسية على مراحل التنفيذ
- ادارة ازمة العشوائيات واكتشاف العلاقات والمحددات وأليات وتأثيره وربطها
- بعضها البعض نظريا.
- إسقاط نتائج الربط المفاهيمى على قطاع تطوير المناطق العشوائية

المرحلة الثانية (F2)

- تشغيل معلومات أليات عمل المنظومة الادارية للعشوائيات في مصر.
- قياس دور العنصر المؤثر فى منظومة ادارة ازمة المناطق العشوائية فى مصر .

ج- المخرجات (G)

- التقييم العلمى لإدارة منظومة العشوائيات ودور القيادة السياسية
- . (عنصر رقم ١/٥ فى نظرية صنع القرار السياسى جدول رقم ٤)

د- التغذية المرتدة (H)

- و يمكن من خلالها تقييم اداء النظام و الحكم على جودة النظام بمدى تناسب
- المخرجات مع الاهداف وتكون فاعلية النظام بمدى تناسب وتأثير وقبول مخرجات
- النظام لدى المحيط الخارجى وفى مجالالتقييم، على صعيدين
- الصعيد الادارى.

- قياس الكفاءة الادارية للمنظومة جدول رقم ٦ الهيكل الادارى
- استخدام نتائج التقارير والمؤشرات الدولية (عنصر رقم ٣/٥ فى نظرية صنع القرار
- السياسى جدول رقم ٥)

ويمكن الربط بين عوامل التحكم الموقفي وفق عناصر النظرية وبين نظرية اتخاذ القرار بالتطبيق على ادارة الرئيس عبد الفتاح السيسى لازمة العشوائيات فى مصر وفق منهج تحليل النظم بالأتى :-

عناصر نظرية القيادة

١- عوامل الموقف

- علاقة القائد بالمجتمع وقد استندت القيادة السياسية الى رصيد التأييد الشعبى غى اقتحام ملف العشوائيات
- هيكل المهمة تم ربط هياكل تنفيذ تطوير المناطق العشوائية، بمستوى القيادة السياسية بصورة مباشرة .
- قوة مركز القائد حيث تولى المستوى القيادى الأعلى اعماله بناء على مطلب جماهيرى استثنائى

٢- أنماط القيادة

- **نمط القائد الموجه** حيث رصدت الدراسة ان توجيهات ادارة هذا الملف بواسطة القيادة السياسية هى التوجيهات الرئيسية المحددة للأعمال التى تمت فى هذ الشأن
- **نمط القائد المساند** حيث رصدت الدراسة استجابة القيادة السياسية فى تعزيز الهياكل الادارية للقطاعات العامله فى مجال تطوير العشوائيات وانشاء وتعزيز الهياكل الادارية اللازمة لتطوير منظومة تطوير المناطق العشوائية
- **نمط القائد المشارك**

حيث رصدت الدراسة زيارات ميدانية متعددة لمتابعة الأثر الاجتماعى والاقتصادى لأعمال التطوير ومشاركة المستوى القيادى المتمثل فى رئيس الجمهورية فى قياس مستوى اداء الخدمات وتدوين التغذية المرتدة للمشروعات

٣- فاعلية القيادة

نوعية العلاقة

- علاقة ادارية منتظمة تحتوى على عمليات متابعة وتقييم متزايدة على المستوى القيادى
- هيكلية العمل تم ربط هياكل العمل الادارية بمستوى القيادة مباشرة كما ذكرت الدراسة عن طريق التوجيهات المباشرة

قوة المنصب

- حيث يتولى المستوى القيادي محل الدراسة منصب رئيس السلطة التنفيذية

الجزء الثاني قياس مدى نجاح قيادة التغيير فى ادارة ازمة المناطق العشوائية وفق مفهوم إدارة التغيير ونظرية كوتر **مفهوم إدارة التغيير ** :إدارة التغيير تُعنى باستخدام أفضل الوسائل الاقتصادية والفعالة لتحقيق التغيير بهدف خدمة الأهداف المنشودة. وتُعرف كعملية منظمة ومخططة للجهود المبذولة بغية تحقيق أهداف التغيير المحددة. يشمل ذلك عمليات التبديل أو التعديل أو الإضافة أو الإلغاء بشكل مدروس في أهداف المؤسسات وسياساتها أو قيم واتجاهات الأفراد والجماعات داخلها، فضلاً عن الإمكانيات والموارد المتاحة. انطلاقاً مما سبق، يمكن تلخيص مفهوم إدارة التغيير بأنها عملية مُنظمة تهدف إلى تخطيط وتنظيم وتوجيه مراحل التغيير داخل المؤسسات للوصول إلى الأهداف المرجوة وتحقيق التطوير المطلوب.

استراتيجيات ادارة التغيير

يعرف harvey brown (2001) إستراتيجية التغيير بالخطة التي تتعلق بأنشطة التحسين التنظيمية المختلفة خلال فترة زمنية معينة لتحقيق الأهداف حيث صنفها الى ٣ استراتيجيات رئيسية.

- ١ - الإستراتيجية الهيكلية حيث يهتم بالهيكل التنظيمي وطرق التصميم والعلاقات بين الوحدات والوظائف

- ٢ - الإستراتيجية التكنولوجية تركز على التطورات والعمليات الجديدة المرتكزة على الاختراعات والإبداعات التكنولوجية
- ٣ - الإستراتيجية السلوكية تعني القيم والتوجهات الجديدة التي تهدف إلى تحسين أداء الموارد البشرية كتفويض اتخاذ القرار الإدارية الإشرافية دون أخذ موافقة وتتكون قيادة التغيير وفق نموذج كوتر من ٧ خطوات لعملية التغيير التنظيمي يتم عرضها في الجدول التالي من خلال :-
- اولا : الترابط بينها وبين المناهج والنظريات التي تم اتباعها في الدراسة وهي نظرية اتخاذ القرار ومنهج تحليل النظم ونظرية القيادة الموقفية .

الخطوات العملية وفق نموذج كوتر	استراتيجية التغيير	الربط بنظرية اتخاذ القرار	الربط بمنهج تحليل النظم	الربط بنظرية القيادة
ايجاد شعور بالحاجة الى التغيير.	الاستراتيجية السلوكية	المرحلة A/B	المرحلة أ المدخلات	نمط القائد الموجه
بناء تحالف لقيادة مساعي التغيير.	الاستراتيجية التنظيمية	المرحلة E1	المرحلة أ المدخلات	نمط القائد المشارك
تطوير الرؤية والاستراتيجية.	الاستراتيجية السلوكية	المرحلة C	المرحلة ب- عمليات النظام المستوى الأول	فاعلية القيادة / هيكلية العمل
توصيل رؤية التغيير.	الاستراتيجية السلوكية	المرحلة C	المرحلة ب- عمليات النظام المستوى الثاني	عوامل الموقف/علاقة القائد بالمجتمع
تمكين العاملين من صلاحيات تساعدهم على التحرك والعمل.	الاستراتيجية السلوكية	المرحلة D	المرحلة ب- عمليات النظام المستوى الأول	فاعلية القيادة / نوعية العمل
تحقيق بعض المكاسب على المدى القصير	الاستراتيجية الهيكلية	المرحلة E2	ج- المخرجات	نمط القائد المساند
تثبيت التغيير في ثقافة المنظمة	الاستراتيجية الهيكلية	المرحلة E4	المرحلة الخامسة التغذية المرتدة	--

ثانيا الرصد والتحليل العام من حيث العناصر:

إيجاد شعور بالحاجة الى التغيير حيث تم استخدام الإستراتيجية السلوكية من جانب القيادة السياسية بالاتصال والتوجيهات المباشرة والاقناع من خلال الاتصال والحوار المباشر مع اصحاب المصلحة كما ذكرت الدراسة

بناء تحالف لقيادة مساعي التغيير، حيث تم استخدام الإستراتيجية الهيكلية من جانب القيادة السياسية بإنشاء هياكل جديدة

مثل صندوق التطوير الحضري او بربط الملف بالاعتماد المالى على صندوق تحيا مصر التابع للقيادة السياسية

تطوير الرؤية والاستراتيجيات ، حيث اتبعت القيادة السياسية الهيكلية و السلوكية وذلك بالدمج بين المظهر الحضارى والاعتبارات الاقتصادية والمعايير السكانية

توصيل رؤية التغيير، اتبعت القيادة السياسية الاستراتيجية السلوكية والاقناع باستخدام الحوار و التواصل المباشر

تمكين العاملين من الصلاحيات اللازمة للتحرك والعمل. حيث اتبعت القيادة السياسية الاستراتيجية الهيكلية حيث تم ربط تنفيذ المشروعات مباشرة بعمليات التوجيه والتخطيط والمتابعة والتقييم التابعة للقيادة السياسية مباشرة

تحقيق بعض المكاسب على المدى القصير حيث اتبعت القيادة السياسية الاستراتيجية الهيكلية و السلوكية وذلك من خلال محورين الاول اخلاء المناطق العشوائية والثانى نقل السكان الى بيئة حضرية

تنشيت التغيير في ثقافة المجتمع حيث اتبعت القيادة السياسية الاستراتيجية الهيكلية و السلوكية

وذلك بالاهتمام بإنشاء المؤسسات التعليمية والثقافية التى تعيد صياغة هوية المتنقلين للمناطق الجديدة وذلك لعدم الارتداد الى الاعتياد على الحياة في البيئة العشوائية

ووفق نتائج الدراسة فإن الوضع القائم للأجهزة الحكومية المتعاملة في ملف العشوائيات قبل ٣٠ يوليو لم يستمر في مدار البيروقراطية ، فقد انتقل الى المستوى الإداري الأعلى الى مستوى القيادة السياسية وفق رؤية شخصية لرئيس الجمهورية وتوجيهات مباشرة

مما استوجب على الدراسة استخدام نظريات القيادة التي تخص التأثير على المجتمع وفق رؤية القائد وثقة المجتمع به ، مثل النظرية الكاريزماتية لماكس فيبر

حيث تصف نظرية القيادة الكاريزمية المتوقع من كل من القادة والأتباع. وان للقادة سلوكيات استثنائية حيث تخلق مواقف الأزمات جواً موائماً لظهور القيادة الكاريزمية. غالباً ما تكون الكاريزما سمة يدركها المرء في شخص آخر، ولكن من الشائع صعوبة تحديد هذا التصور دون الإشارة مباشرة إلى سلوكيات أو سمات أو خصائص فردية معينة (Conger & Kanungo, 1987). يلاحظ (Yukl, 2010) أن "إسناد الأتباع للصفات الكاريزمية للقائد يتحدد بشكل مشترك من خلال سلوك القائد وخبرته وجوانب الموقف" بغض النظر عن الخبرات والسلوكيات الاستثنائية، تلعب العوامل السياقية، كالأزمات، دوراً هاماً في نسب الكاريزما (Conger & Kanungo, 1987) لذلك، تركز هذه الدراسة على أن المجتمع سينسبون الكاريزما إلى قائد ما عندما يتمتع بسلوك وخبرة استثنائيين، وعندما يكون السياق الظرفي مناسباً.

كما تتناول الدراسة مناقشة رونالد ريغان كمثال للقيادة الكاريزمية. التي يتم الاستشهاد بها في تأطير الصفات الكاريزمية وتأثيراتها الاجتماعية كدراسة مقارنة لأداء القيادة المصرية في إطار الكاريزماتية لنظرية ماكس فايبر والتي تشير الى ان تحديد الكاريزما يتشابك مع كل من الظروف السياقية وسلوكيات القائد.

حيث تناول دراسة (Mark Bell 2013) محددات الشخصية الكاريزماتية لريجان في ٤ محاور عامل الثقة والسياق الظرفي والتواصل والرؤية

السياق الظرفي

ربط الكاريزما بالسياق الظرفي المحيط بالمجتمع والقائد

فالواقع الظرفي القائم في ذلك الوقت قد يُسهم أو يُضعف من نسب الكاريزما (Shamir, 1999). ويشير (Yukl, 2010) إلى أن ماكس فيبر يعتقد أن "الكاريزما تظهر من خلال ازمت المجتمع، عندما يبرز قائد برؤية جذرية تُقدم حلاً للأزمة" على أن تكون هذه الرؤية جذابة للمجتمع، ويجب على القائد التعبير عنها بقناعة. ومع ذلك، من الضروري ملاحظة أن التوقيت عامل حاسم في نسب الكاريزما (Yukl, 2010). إن الواقع الظرفي الذي يسوده رفض الوضع الراهن يُشكّل بيئة تُساعد على تكوين قائد كاريزمي. هذه المتغيرات السياقية الهامة والتأثير، حيث أن القائد قد لا يُعتبر كاريزمياً لولا ذلك

يُخلص (Yukl, 2010) الأمر بقوله إن القيادة الكاريزمية "تعتمد على الظروف المواتية"، وتشمل هذه الظروف عناصر الأزمة التي تولّد الخوف أو خيبة الأمل يتمتع القادة الذين يبرزون خلال هذه الأزمات بما يُطلق عليه (Conger & Kanungo, 1987) "حساسية قوية... للفرص البيئية" فهم قادرون مخاطبة الناس مباشرةً برؤية جديدة تُحلّ الأزمة أو تُخفّف الضغط العاطفي القائم آنذاك. في هذه المرحلة

لاشك ان السياق الظرفي لظهور القيادة السياسية كان عاملاً حاسماً في اضعاف صبغة القيادة الكاريزمية واستخدام ادواتها حيث ظهرت شخصية القيادة قبل توليه منصب رئيس الجمهورية أثناء مناصب سابقة كان لها دوراً محورياً في ادارة ازمت متعددة منها ثورة ٢٥ يناير وثورة ٣٠ يوليو وما ظهرته الشخصية من قدرة على توجيه المجتمع والمؤسسات والقدرة على مخاطبة الجميع برؤية واضحة مقبولة ذات تأثير نفسى كبير وضع سياقاً موحداً من الولاء الجمعى و المواطنه

ويتفق هذا السياق الظرفي لتطبيق النظرية الكاريزمية وفق ماكس فيبر على القيادة السياسية في مصر المتمثلة في الرئيس عبد الفتاح السيسي مع السياق الظرفي

الأساسى في تكوين أسلوب ريغان القيادي الكاريزمي. فبينما خاض ريغان حملته الرئاسية في أواخر سبعينيات القرن الماضي، كانت البلاد تعاني من ركود اقتصادي حاد (Meese, 1999) حيث عبر ريغان عن برنامجهِ الرؤيوي ببراعة من خلال مخاطبة قنوات الشعب الجوهرية مباشرةً. ووعد ريغان برؤية جديدة تتضمن حكومة اتحادية صغيرة، وجيشًا قويًا، واقتصادًا مزدهرًا (Meese, 1999) لم تهدأ الظروف التي ساهمت في سمات ريغان الكاريزمية عند انتخابه رئيسًا. فبحلول الوقت الذي انتُخب فيه ريغان، كانت أمريكا قد أمضت عقود في مقاومة الشيوعية أيديولوجيًا وعسكريًا في مختلف انحاء العالم. وتحول الوضع إلى ما يُشار إليه بـ "الحرب الباردة" بالأساس بين الولايات المتحدة والاتحاد السوفيتي. بالإضافة إلى ذلك، كان سباق الاسلحة النووية يتزايد بسرعة بين الدولتين. وقد خلقت هذه الأحداث شعورًا بالخوف والإلحاح لدى الشعب الأمريكي

شعر الأمريكيون بالثقة في أن زعيمهم سيصمد في وجه الاتحاد السوفيتي. لذلك، من المفهوم أن أتباع ريغان في هذه الأوقات الحرجة نسبوا الكاريزما إلى أسلوب قيادته. ومن ثم، يمكن القول إن ريغان، على الرغم من كونه مثالًا للكاريزما، ربما لم يكن يُنسب إليه الكاريزما لو كانت الاحداث السياقية مختلفة

هذه الظروف بالنسبة لحالة الدراسة تعتبر ظروفًا بسيطة مقارنة بالظروف التي عاشتها مصر حال بناء شخصية القائد السياسى لمصر في هذه الفترة على الجانب العملى فكانت مظاهر الخطر وعدم الاستقرار بصورة غير مسبقة كذلك التحديات وحجم المحاولة على التأثير في صناعه القرارات السياسية ، كل هذا ولد حالة من الثقة التى ساهمت في بناء الشخصية الكاريزماتية للقيادة السياسية المصرية

عامل الثقة

إن بناء علاقة ثقة مع المجتمع أمر بالغ الأهمية للقادة الكاريزماتيين (Yukl, 2010). وكما لاحظ (Conger & Kanungo, 1987)، يجب أن تكون

هذه الثقة ثقة استثنائية تشبه التبجيل. ويدعي أن هذه الثقة يجب أن تكون "مستوى عالٍ من الثقة بين المجتمع والقيادة" والنزاهة عامل رئيسي في تشكيل علاقات الثقة. ويتم تأسيس النزاهة من خلال إظهار الصدق والاتساق بين القيم المذكورة والأفعال الشخصية (Yukl, 2010). يجب على المرء أن يقول الحقيقة بغض النظر عن الشعبية ويجب أن يقيس شخصياً النسق القيمي الذي يتبناه الآخرون و يجب على القائد الكاريزمي أيضاً فهم احتياجات وقيم المجتمع (Yukl, 2010). وهناك حساسية خفية تلعب دوراً في هذا حيث يفهم القائد احتياجات وقيم المجتمع ويحترمهم مع استمرارية عكس قناعاته الشخصية. هذه عملية يُظهر فيها القادة الكاريزماتيون الفعالون رباطة جأشهم وتضحياتهم (Conger & Kanungo, 1987) غالباً ما يعني هذا التضحية بالمال أو المنصب من أجل الحفاظ على التوافق الوراثي والحفاظ على علاقة الثقة.

وبتحليل الخطاب السياسي للقيادة السياسية في مصر والمتمثلة في الرئيس عبد الفتاح السيسي حيث تتماشى مع الاتجاه السلوكي كما اشارت النظرية من ان اتباع المصادقية في عرض الحقائق ولو على حساب شعبيته تعد صفة من صفات القائد الكاريزمي في تكوين الثقة اضافة الى العاملين الاخرين وهم التواصل والرؤية

وتجدر الاشارة الى ان النتائج والتوصيات التي توصلت اليها هذه الدراسة تتفق الى حد كبير مع العلاقة التي اشار لها ماكس فايبر بين نظريته البيروقراطية والكاريزماتية من حيث توصيات الدراسة الحالية

نتائج الدراسة

١. توصلت الدراسة الى وجود علاقة مباشرة بين دور القيادة السياسية وإدارة أزمة المناطق العشوائية في مصر عن طريق التوجيه والتمويل والمتابعة
٢. وجود علاقة منهجية بين نظريتي القيادة واتخاذ القرار وذلك باستخدام منهج تحليل النظم

٣. وجود علاقة منهجية بين ادارة ازمة المناطق العشوائية في مصر وبين النمط القيادى في التغيير وذلك باستخدام نموذج كوتر
 ٤. وجود علاقة واضحة بين ادارة ازمة المناطق العشوائية في مصر وبين النمط القيادى في التغيير وذلك باستخدام نظرية اتخاذ القرار
 ٥. وجود علاقة واضحة بين ادارة ازمة المناطق العشوائية في مصر وبين النمط القيادى في التغيير وذلك باستخدام نظرية القيادة
- ترى الدراسة ان طريقة اختيار رئيس الدولة وحجم شعبيته لها تأثير قوى على القدرة على ادارته للازمات والتصدى للمشكلات والذى يعتمد على قدرته الادارية فى اقتحام وادارة الازمات وعلى حجم ظهيره الشعبى المساند وفى الظاهرة محل الدراسة قد يبدى الى الازهان الربط بين طريقة اختيار رئيس الدولة وبين قدرته على حل وادارة الازمة التى تتناولها الدراسة وهى ظاهرة المناطق العشوائية

ف نجد ان تولى الرئيس جمال عبد الناصر جاء من خلال تعديل مسارات مجلس قيادة الثورة ثم تلى ذلك التأييد الشعبى وقد انعكس ذلك على عدم ادراك ظاهرة تكوين المناطق العشوائية أو الحد منها حفاظا على التأييد الشعبى اللاحق لتولى السلطة

وبالنسبة لطريقة تولى الرئيس السادات والتى جاءت بصورة روتينية نظرا لتصعيده من نائب الرئيس الى منصب الرئيس والحاجة الى خلق ظهيرا شعبيا مناسباً للتحديات فى ذلك الوقت مما ادى الى تضاول القدرة على مواجهة واقتحام هذه الظاهرة أو الحد منها بصورة مباشرة على الرغم من دوره الحضارى الهام فى الامتداد العمرانى المخطط لمصر بإنشاء المجتمعات العمرانية الجديدة مثل مدينة السادس من اكتوبر ومدينة العاشر من رمضان ومدينة السادات ، واعادة بناء مدن القناة ، وكذلك الحال بالنسبة للرئيس حسنى مبارك

الا ان الحال بالنسبة للرئيس عبد الفتاح السيسى ربما يختلف نظرا لاختلاف طريقة توليه لرئاسة الدولة عن سابقه حيث تولى الرئيس السيسى الرئاسة بناء على مطلب شعبى مما يستدعى القول بان الظهير الشعبى تم تكوينه قبل تولى منصب

الرئاسة وليس لاحقاً لها وقد انعكس ذلك على قدره على اقتحام هذه الازمة استناداً الى الظهير الشعبى ومساندة وتأييد الجماهير له على المستوى الشخصى وعلى مستوى السياسات والقرارات

ووفق ما استخدمته الدراسة من نظريات ونماذج للقيادة لرصد دور السياسات العامة على مستوى القيادة السياسية في ادارة هذه الازمة السكانية متعددة الابعاد وما يستدرك بالفكر والبحث في هذا الصدد بالرجوع الى شخصية القيادة السياسية و مراحل تكوين الظهير الشعبى

وهذا يتماشى مع مفهوم السلطة في نموذج فيدلر واثارها على عملية القيادة ومنها مصدر السلطة حيث عرف فيدلر السلطة انها قوة مركز القائد إلى درجة السلطة الرسمية للقائد، والتي تخوله لإصدار واتخاذ القرارات.

تأثير السلطة: يرى فيدلر أن قوة مركز القائد تلعب دوراً هاماً في تحديد مدى فعالية أسلوب القيادة

أهمية السلطة في نموذج فيدلر تدرك نظرية فيدلر أن السلطة تلعب دوراً هاماً في تحديد فعالية القيادة وتشير الى ضرورة التوازن وانه على القادة أن يكونوا على دراية بمستوى سلطتهم وأن يختاروا أساليب قيادية تتناسب معها.

وهذا يتناسب مع معطيات النظرية من العلاقة بين السلطة والأسلوب القيادي حيث القائد ذو السلطة القوية يكون أكثر قدرة على توجيه أعضاء الفريق وإنجاز المهام، وقد يكون الأسلوب الأكثر فعالية هو الأسلوب التوجيهي الذي يركز على المهام

حيث ترى الدراسة ان مصدر السلطة ومراحل تكوينها دورا هاما في مركز القائد وقدرة القائد على صنع القرارات السياسية

تتفق ايضا هذه النتيجة مع نظرية جولدمان وفراس في أثر طرق اختيار القائد على القدرة على الانجاز والعمل والتأثير على سلوك الجماعة حيث توصلنا الى نتائج مفادها ان القائد المختار اكثر تأثيرا على سلوك الجماعة من القائد المعين او حتى القائد المنتخب

توصيات الدراسة

١. دمج المخططات الاستراتيجية في اطار متكامل مرحليا محدد لإدارة ازمة المناطق العشوائية في مصر
٢. ادراج التجارب كآليات عمل محددة للقطاعات العاملة في هذا تطوير المناطق العشوائية
٣. انشاء مجلس اعلى لإدارة ملف المناطق العشوائية يرأسه رئيس الجمهورية
٤. وضع اليات علمية منتظمة لدراسة مستقبل المناطق المطورة من حيث الثقافة والطبيعة السكانية بأبعادها الاقتصادية والاجتماعية
٥. نمذجة اليات العمل التداولية بين القطاعات المتعاملة في ملف تطوير المناطق العشوائية
٦. وضع منظومة موحدة لحوكمة قطاعات تطوير المناطق العشوائية
٧. توثيق التجربة بالمنهج العلمى ودمج المخرجات مع اليات عمل القطاعات في منظومة موحدة

المراجع العربية

١. آل صبرة ،علي (٢٠١٦) *القيادة الإدارية مفهوم ونظريات* . الأردن ، عمان : أزمنة للنشر والتوزيع.
٢. آل ناجي، محمد .(٢٠١٦) . *الإدارة التعليمية والمدرسية* . المملكة العربية السعودية ، الرياض : مطابع الحميضي.
٣. أبو النور، محمد و محمد، آمال (٢٠١٥) *مهارات القيادة في الالفية الثالثة*. المملكة العربية السعودية، الدمام :مكتبة المتنبى.
٤. أبو ناصر ،فتحي(٢٠٠٨) . *مدخل إلى الإدارة التربوية نظريات ومهارات* . الأردن ، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

٥. الاغا، صهيب و عساف، محمود (٢٠١٤). الإدارة والتخطيط التربوي مفاهيم وتطبيقات . فلسطين ، غزة : مكتبة سمير منصور للطباعة والنشر والتوزيع .
٦. البدري ، ط (٢٠٠١) الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية .الأردن ، عمان : دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع .
٧. البستان ،أحمد وعبد الجواد ، عبدالله و بولس، وصفي (٢٠١٠).الإدارة والإشراف التربوي النظرية والبحث والممارسة . مصر ، القاهرة : مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع.
٨. الخضر، علي. (٢٠١٧) . أساسيات الإدارة . سوريا ، دمشق : جامعة دمشق.
٩. الزعبي ،إبراهيم .(٢٠١٧) .الجديد في الإدارة التربوية والتخطيط. المملكة العربية السعودية، الرياض: مكتبة الرشد.
١٠. العنزي، ماجد. (٢٠١٨). الإدارة التربوية والإدارة العسكرية. المملكة العربية السعودية، الرياض: دار الشبل للنشر والتوزيع.
١١. العبيد ، آمال . (٢٠١٩) . درجة ممارسة القيادة الموقفية وعلاقتها بمستوى القدرة على حل المشكلات الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الزرقاء من وجهة نظر المعلمين (رسالة ماجستير ، الجامعة الهاشمية). استرجعت من <https://search.mandumah.com/Record/1014194>
١٢. الصباب، احمد و دياب، عبد الحميد و ميمني، خالد و حبيب، شكيل.(٢٠١٣) . أساسيات الإدارة الحديثة . المملكة العربية السعودية، جدة: خوارزم العلمية.
١٤. المعاينة ،عبد العزيز (٢٠٠٧) . الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر .عمان، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع .
١٥. العواشز، عبدالله.(٢٠١٦).الإدارة متكاملة الجودة. الكويت: الابداع الفكري للنشر والتوزيع.
١٦. القحطاني ، سالم (٢٠٠٨). القيادة الإدارية . المملكة العربية السعودية ، الرياض : مكتبة المتنبي.
١٧. المخلافي ، محمد .(٢٠٠٩) . القيادة الفاعلية وإدارة التغيير .مصر : القاهرة: مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع.
١٨. المصري ،إيهاب . (٢٠١٥) .إلقيادة الإدارية والقائد الإداري. مصر ، الجيزة: المؤسسة العربية للعلوم والثقافة دار الكتب المصرية .
١٩. المعيوف، صالح. (٢٠١٨). القيادة الإدارية. المملكة العربية السعودية، الرياض: معهد الإدارة العامة مركز البحوث والدراسات.

٢٠. المغربي، محمد. (٢٠١٦) *السلوك التنظيمي*. المملكة العربية السعودية، الرياض : مكتبة الرشد.
٢١. النمر، سعود؛ وخاشقجي، هاني؛ ومحمود، محمد؛ وحمزوي، محمد. (٢٠١٩) *الإدارة العامة الأسس والوظائف والاتجاهات الحديثة*. المملكة العربية السعودية، الرياض : الشقري.
٢٢. بطاح، أحمد . الطعاني، حسن . (٢٠١٦) *الإدارة التربوية رؤية معاصرة*. الأردن، عمان : دار الفكر للنشر والتوزيع.
٢٣. بوساق، زوينه (٢٠١٥، أغسطس، ٣١). *نظرية اتخاذ القرار عند هيربرت سيمون*. مجلة مسار الحرية.
٢٤. جلدة، سامر (٢٠٠٩). *السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة*. الأردن، عمان : دار أسامة للنشر والتوزيع.
٢٥. عطوي، جودت . (٢٠١٧). *الإدارة المدرسية الحديثة مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية*. عمان، الأردن : دار الثقافة للنشر والتوزيع .
٢٦. فتيحة، بلحاح (٢٠١٦، يوليو). *الأسس العلمية والنظرية في اتخاذ القرار*. المجلة الجزائرية للعلوم والسياسات الاقتصادية
٢٧. فليح، فاروق وعبد المجيد، السيد. (٢٠١٤). *السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية*. الأردن، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
٢٨. نجا، هادف. (٢٠١٤، يونيو، ١٣). *نظرية اتخاذ القرارات في المؤسسات*. المجلة العلمية الجزائرية، ١٨ (٣٥).
٢٩. كافي، مصطفى. (٢٠١٥). *إدارة الصراع والأزمات التنظيمية*. الأردن، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
٣٠. عامر، طارق. (د.ت). *نظريات صنع القرار ومهارته في الإدارة التعليمية وطرق مواجهة مشكلاته (تصور مقترح)*. تم الاسترجاع من <https://cutt.us/oC4nS>

المراجع الأجنبية :

1. Bush, T., Abdul Hamid, S., Ng, A & .Kaparou, M. (٢٠١٨). *School leadership theories and*
2. *the Malaysia education blueprint: Findings from a systematic literature*
3. review. *International Journal of Educational Management* ، (٧)٣٢ ، ١٢٤٥-١٢٦٥.

4. Retrieved from <https://eric.ed.gov/?id=EJ1196449>
5. Khan, Z., Nawaz, A., and Khan, I. (٢٠١٦). *Leader Theories and Styles; A Literature Review*.
6. *Journal of Resources and Management* , ١٦, ٧-١٠, Retrieved from
7. <https://iiste.org/Journals/index.php/JRDM/article/view/28481>
8. Shafique, I & ،Loo-See, B. (٢٠١٨). *Shifting Organizational Leadership Perspectives: An*
9. *Overview of Leadership Theories. Journal of Economic & Management*
10. *Perspectives*, 12(2), 266-276 .Retrieved from
11. <https://search.proquest.com/docview/2188843677?pq-origsite=gscholar&fromopenview=true>
12. Stogdill, R. M. (1948). Personal factors associated with leadership: A survey of the
13. literature. *Journal of Psychology*, 25, 35-71. . Retrieved from
14. <https://www.tandfonline.com/>
15. Strielkowski W., Shishkin A., Galanov V (٢٠١٦). *MODERN MANAGEMENT: BEYOND TRADITIONAL MANAGERIAL PRACTICES* ،POLISH JOURNAL OF MANAGEMENT STUDIES ، (٢) ١٤، DOI: 10.17512/pjms.2016.14.2.21.