



Doi: <https://doi.org/10.54172/qpcbah23>

المستخلص : الإدارة الفعالة تلعب دوراً حاسماً في التقدم العلمي والتطور في عصرنا الحالي. تُعد القيادة العمود الفقري لأى مؤسسة، سواء كانت كبيرة أو صغيرة. تحقيق النجاح والتطور يتطلب وجود قائد حكيم ووازع وكفاء. يُولي المجتمع اهتماماً كبيراً للقيادة نظراً لأهميتها في تحقيق آمال المجتمعات، ومع التركيز المتزايد على الجودة الشاملة، يصبح تطوير القيادة واستخدام أفضل الأساليب واختيار الصفات القيادية الأمثل ضرورياً لتحسين الأداء وتقدم المجتمعات. القيادة تشير إلى البداية والحركة، وتنقسم إلى البداية والعمل المنجز. يعتبر القائد هو الشخص الأول في الدولة أو الحاكم، حيث يتم تنفيذ الأوامر والتعليمات من قبل المرؤوسيين. تعتبر القيادة ظاهرة مهمة في حياة المجموعات وتنظيم العمل، وتتطلب الصفات الشخصية القيادية دوراً هاماً في القيادة. القيادة تعبر عن علاقة شخصية تسمح للقائد بالتأثير على سلوك الأفراد، وتحتاج المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات. تحتاج القيادة إلى مراجعة مستمرة وتطوير لتحقيقها بشكل فعال، ومتناز بمجموعة من الصفات القيادية المهمة.

الكلمات المفتاحية: القيادة، التطوير، التحسين، المؤسسات، الصفات القيادية

Leadership - Styles, Qualities, and Theories

Faraj Hwaidi Mohammed

Department of Planning and Educational Management, Faculty of Arts, Omar Al-Mukhtar University - Albayda

Abstract: Effective management plays a crucial role in scientific progress and development in our current era. Leadership is considered the backbone of any institution, whether large or small. Achieving success and development requires the presence of a wise, knowledgeable, and competent leader. Society attaches great importance to leadership due to its significance in achieving the aspirations of communities. With the increasing focus on comprehensive quality, the development of leadership, the use of best practices, and the selection of optimal leadership qualities become necessary to improve performance and advance societies. Leadership refers to initiation and movement, and it can be divided into initiating and accomplishing work. The leader is considered the first person in the state or the governing body, where orders and instructions are executed by subordinates. Leadership is an important phenomenon in the life of groups and work organization, and it requires essential personal leadership qualities. Leadership represents a personal relationship that allows the leader to influence the behavior of individuals and requires the necessary information to make decisions. Leadership needs continuous review and development to achieve it effectively and is characterized by a set of important leadership qualities.

Keywords: Leadership, development, improvement, institutions, leadership qualities.

تعد الإدارة في عصرنا الحالي ومالها من تأثير في التطور والحداثة من أهم مقومات التطور العلمي ، فهي العمود الفقري لأى مؤسسة صغيرة كانت أم كبيرة . إن أي مؤسسة لن يتم نجاحها وتطورها الا بقيادة حكيمة، واعية و كفؤة . لقد حظيت القيادة باهتمام كبير من قبل المجتمعات لما لها من دور كبير في تحقيق آمال هذه المجتمعات ، كما أن الاهتمام المتزايد بقضايا الجودة الشاملة يجعل لتطوير القيادة و استخدام افضل الاساليب وانقاء الصفات القيادية التي بدورها ستعمل على تحسين الاداء الأثر الكبير في تقدم المجتمعات والنهوض بها .

أشار (فاروق فرات، 2003 : 13-14) إلى أن أصل الكلمة (القيادة) يرجع إلى الفكر اليوناني ، حيث اشتقت الكلمة الانجليزية (Leadership) من الفعل (Archein) بمعنى يبدأ أو يقود ، وهو موافق للفعل اللاتيني (Agere) و معناه يحرك أو يقود . هذا وينقسم كل فعل من الافعال السابقة الي جزأين ، بداية يقوم بها شخص واحد و مهمة أو عمل ينجزه .

إن الكلمة (Archein) كما يشير (جوم بوهلن وآخرون ، 1969:17) اسم يطلق على الرجل الأول في الدولة او الحاكم ، ومنه أستنتج أنه هناك علاقة بين القائد و المرؤوسين حيث تجمعهما وظيفتان هما : وظيفة إعطاء الأوامر والتعليمات ، وهي من حق القائد ، ووظيفة تنفيذ المهمة أو الأوامر والتعليمات ، وهي من واجب المرؤوسين .

وأشار (محمد أكرم العدلوني ، 2002:165) إلى معنى الكلمة (القائد) في اللغة العربية بأنها تعني دليل أو مرشد ، وهو الشخص الذي يمتلك قوة التأثير علي الآخرين .

إن ظاهرة القيادة يراها المتخصصون ظاهرة ذات اهمية بالغة في حياة الجماعة ، وأن وجود قائد للمجموعة في مختلف المستويات هو شرط أساسى وهام لانتظام العمل والمجموعات ، كما ان للسمات الشخصية للأفراد دوراً هاماً وواضحاً في القيادة ، إذ يصبح بعض الاشخاص قادة دون سواهم . إن القيادة عملية تتميز بفاعلية مستمرة وهي تعبّر عن علاقة شخصية فهي العلاقة القائمة بين الرئيس والمرؤوسين والتي بواسطتها يمكن للرئيس أن يؤثر تأثراً مباشرأً على سلوك الافراد اللذين يعملون معه وأن تتوافق لديه المعلومات الضرورية لقراراته .

إن القيادة على اختلاف ميادينها ومجالات ممارستها هي في مصلحتها فن إنساني بحاجة إلى مراجعة دائمة من أجل تقديمها في صورتها الأكثر قبولاً، وهو ما يستدعي ممارسة أكثر وزيد من التدريب.

لقد أكد علماء الإدارة على أن القيادة هي جوهر العملية الإدارية، وأن للأسلوب أو السلوك أثر في تحديد الصفات القيادية وهي صلب الموضوع أو هي مشكلة الإدارة. ويري (أحمد إبراهيم، 2006: 87) أن القيادة الحكيمة الوعية أصبحت أمراً لا غنة عنه لترشيد سلوك الأفراد وحشد طاقاتهم وتبئنة قدراتهم وتنسيق جهودهم وتنظيم أمورهم وتوجيههم الوجهة الصحيحة نحو تحقيق الهدف والغاية، وأن القائد في المجموعة يتولى مهمة التوجيه والتسيير لأنشطتها وكما يقولون (السفينة بدون ربان تغرق).

مشكلة البحث :

يعتبر ميدان الإدارة من ميادين الدراسات الحديثة وليدة القرن العشرين، وإن كانت الممارسات الفعلية لها قد بدأت منذ عصر ما قبل التاريخ. إن الإدارة قد وجدت منذ وجود الإنسان على الأرض، فتنظيمه لحياته نوع من أنواع الإدارة وتنظيم المرأة لمنزلها وإشرافها على تربية ابنائها لون من ألوان الإدارة، ولكن الإدارة تختلفاليوم عما كانت عليه في الماضي. لقد كانت الإدارة في الماضي بسيطة ومحدة، بينما أصبحتاليوم معقدة لتعقد العمل واختلاف طبيعته من منظمة أخرى ومن مجال عمل آخر.

إن الإدارة تمثل علمًا له عناصره نظرياته وأساليبه ومناهجه، حيث أنه لم أنها لم تعد مجرد ممارسات حياتية يقوم بها شخص متدرس أو لديه بعض الخبرة في مجال من المجالات. ومن هنا كانت ضرورة تواجد المدير أو القائد الذي – بالإضافة إلى ما يتمتع به من خصائص شخصية – يحمل من المؤهلات العلمية ما يؤهله للإدارة والقيادة. وهو ما يمكن معه القول أن الإدارة أصبحت علمًا بالإضافة إلى كونها فناً. وهو ما يعني أن الخبرة والممارسة لا تكفي وحدها للإدارة والقيادة الرشيدة ولكن لا بد من أن ينال من يعمل في هذا المجال قدرًا من العلم يتعلق بالإدارة والقيادة.

إنه من خلال خبرة الباحث في مجال الإدارة وجده أن الكثير من المؤسسات بشكل عام والمؤسسات التعليمية على نحو خاص ما زالت تدار اعتماداً على ما لدى المدراء من خبرة شخصية،

حيث أنه لا يكاد يوجد من هو متخصص في مجال الإدارة أو نال على الأقل حظاً من العلم في هذا المجال وهو ما لا يتحقق مع تعدد العمل الإداري وصعوبته . هذا فضلاً عن قلة الدراسات والبحوث الخاصة بتحديد الاحتياجات التربوية لقيادات و اختيارهم وتدريبهم لتحسين أدائهم . ومن هنا يحاول البحث الحالي الإجابة على التساؤلات التالية :

1_ ما هو مفهوم القيادة و ما مدي أهميتها ؟

2_ ما هي الأساليب والأنمط المختلفة لقيادة وما أفضلها ؟

3_ ما هي صفات القيادة الناجحة ؟

4_ ما هي نظريات القيادة وما الانتقادات الموجهة إليها ؟

أهمية البحث :

تبعد أهمية البحث من أنها تبحث في العنصر الأهم وهو العنصر البشري والقيادة بالذات والتي قد تساعد المسؤولين في الإلقاء منها في تطوير الأداء . ويكون تلخيص الأهمية فيما يأتي :

1_ قلة الدراسات والبحوث الخاصة بتحديد الاحتياجات التربوية لقيادات و اختيارهم وتدريبهم لتحسين أدائهم .

2_ إتاحة الفرصة للمؤسسات لتقديم موضوع القيادة ومفهومها وأساليبها وصفات القيادة وتوضيح دورها في تحسين الأداء لتلافي الكثير من المشكلات التي تواجه المسؤولين عن إدارة موقعهم أملاً في تحسين أدائهم الفني والإداري .

أهداف البحث :

يهدف هذا البحث إلى ما يلي :

1_ التعرف على مفهوم القيادة وأهميتها .

2_ عرض الأساليب والأنمط المختلفة لقيادة وتوضيح النمط الأفضل .

3_ تناول صفات القيادة الناجحة .

4_ تقديم رؤية ناقدة لنظريات القيادة .

مصطلحات البحث :

يعرف الباحث القيادة على أنها "عملية يتم عن طريقها إشارة اهتمام الآخرين وإطلاق قدراتهم وطاقاتهم وتوجيهاتهم في الاتجاه المرغوب ، وهي عملية التأثير في نشاطات جماعة منظمة عند قيامها بمهمة ما . والقيادة تعني إرشاد الآخرين وتوجيههم في أعمالهم بغرض تحديد وتحقيق أهداف محددة ، وهي كل التعليمات الصادرة من فرد ما والتي تؤثر في الأمور التنظيمية المتعلقة بالمنظمة والنائمة من هذا الفرد (القائد) كصاحب فكر وباستخدام السلطة الرسمية المخولة له ."

الإطار النظري :

تعريف القيادة :

أشار (فؤاد الشيخ سالم ، 1994: 85) إلى القيادة على أنها "العملية التي يتم من خلالها التأثير في سلوك الأفراد و الجماعات من أجل دفعهم للعمل في تحقيق أهداف محددة ."

وفي تعريف آخر للقيادة أشار إليه (عبد الله بالقاسم العرفي وعباس عبده مهدي ، 1996 : 207) بأنها "عملية التأثير في الآخرين بغية تحقيق أهداف محددة . وبذلك تنتج بأن القيادة هي عبارة عن علاقة بين شخصين أو أكثر يكون التأثير والقوة فيها موزعين بشكل غير متساوي ، والقادة لا يوجدون بمعزل عن الآخرين"

و يعرف (السيد عليوة ، 2001: 45) القيادة الإدارية بأنها "النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ وإصدار القرارات والأوامر والإشراف الإداري على الآخرين ، باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والاستهلاة بقصد تحقيق هدف معين".

وأشار إليها (صحي جبر العتيبي ، 2005 : 177) بأنها "السيطرة والتوجيه ويعتمد على مبدأ حيازة واستخدام القوة . فالقيادة تعني بأنها مصطلح يشير إلى العملية التي بواسطتها يقوم الفرد بتوجيه الآخرين أو التأثير على أفكارهم ومشاعرهم وسلوكياتهم وبالتالي أدائهم".

كما عرفها (أحمد إبراهيم ، 2006: 89) بأنها "القدرة والإمكانيات الاستثنائية الموجودة في الشخص القائم في موقع التأثير فيما حوله ابتعاء تحقيق الهدف ، أي أنها عبارة عن علاقات متبادلة بين الأفراد".

وعرف (أحمد مسعودان، 2007: 284) القيادة بأنها "عملية تأثير متبادل لتجيئه السلوك الإنساني في سبيل تحقيق هدف مشترك يتفقون عليه ويقتلون بأهميته ، فيتعاونون معاً بطريقة تضمن تماسك الجماعة وسيرها في الاتجاه الذي يؤدي إلى تحقيق الهدف" .

أهمية القيادة :

تستمد القيادة أهميتها من العنصر البشري والذي أصبح محور الاهتمام في المنظمة واهم مورد من مواردها التي تساهم في تحقيق أهدافها، وتلعب القيادة دوراً هاماً في حياة الأفراد والأمم والشعوب وهناك حاجة ماسة ومتزايدة في كل المجتمعات النامية إلى القادة القادرين على تنظيم وتطوير إدارة المؤسسات الرسمية وغير الرسمية للارتقاء بمستوى إدارتها إلى مراتب مثيلاتها في المجتمعات الأكثر تقدماً . وبفضل القيادة الحكيمة يمكن للجماعة في شتى الواقع والتخصصات أن تحقق أهدافها وكل ذلك لن يحصل أو يتم إلا بفضل القائد الكفاء المبدع.

أنواع القيادة :

يمكن تصنيف القيادة إلى نوعين هما:

1_القيادة الرسمية : وهي التي تمارس مهامها وفقاً للوائح والقوانين ووفقاً لمنهج التنظيم فالقائد الذي يمارس مهامه من هذا المنطلق تكون سلطاته ومسؤولياته محددة من قبل مركزة الوظيفي والقوانين واللوائح المعمول بها .

2_القيادة غير الرسمية : وهي التي يمارسها بعض الأفراد في التنظيم وفقاً لقدراتهم ومواهبهم القيادية وليس من مركزهم ووضعهم الوظيفي ، فقد يكون البعض منهم في مستوى الإدارة التنفيذية أو الإدارة المباشرة إلا ان مواهبه القيادية وقوة الشخصية بين زملاؤه وقدرته علي التعرف والحركة والمناقشة والإقناع يجعل منه قائداً ناجحاً ، وهناك الكثير من النقابيين في بعض المنظمات ويمارسون مواهب قيادية تشكل قوة ضاغطة علي الإدارة في تلك المنظمات وأن كلا النوعين من القيادة لا غني عنه في المنظمة .

وأخيراً فإن القيادة سلوك يقدم به القائد للمساعدة علي بلوغ أهداف الجماعة نحو الأهداف وتحسين التفاعل الاجتماعي بين الأعضاء والحفاظ علي تماسك الجماعة وتنوير الموارد للجماعة . ولأهمية الموضوع لابد من التمييز بين مفهومي القيادة والرئاسة .

القيادة و الرئاسة:

القيادة هي المقدرة على التأثير في الآخرين ليعاونوا علي تحقيق هدف يرغبون في تحقيقه تتبع من الجماعة ويقبل الأعضاء سلطاتها .

إن القائد هو الشخص الذي يقود الجماعة ويعمل علي الوصول بهم إلى تحقيق الهدف المرغوب ، ومن أجل ذلك يعمل القائد علي تقوية علاقاته من أجل تحقيق أهداف الجماعة ، وهو من يكفل عدم خروج الجماعة عن الخط الذي يوصل إلى الأهداف .

أما الرئاسة فهي تستمد من خارج الجماعة ويقبل الأعضاء سلطاتها خوفاً من القانون والعقاب . والرئيس مفروض علي الجماعة وبينه وبين الجماعة تباعد اجتماعي كبير ويهتم الإبقاء عليها حفاظاً لمركزه . لقد فرق (أحمد إبراهيم ، 2006 : 91) بين القيادة والرئاسة كما يلي :

1_القيادة تقوم علي التأثير والنفوذ ، بينما تعتمد الرئاسة علي السلطة المخولة للشخص.

2_تبعد القيادة تلقائياً من الجماعة، أما الرئاسة فهي مفروضة علي الجماعة.

3_مصدر قوة ونفوذ القائد هي الجماعة التي يعمل معها وشخصية، أما الرئاسة فإن مصدر قوتها ونفوذها هو المنصب الذي يشغله الفرد في التنظيم المحدد له رسمياً.

4_سلطة الرئاسة هي التي تحدد للجماعة أهدافها دون أي اعتبار لمشاركة الأفراد حين تقدم بينهم المشاعر، وهذا علي عكس القيادة تماماً .

ولكن هذا لا يمنع من أن تلتقي الرئاسة بالقيادة أي أن يجمع الفرد بينهم في أن واحد ولكن ليس من الضروري أن يكون كل رئيس قائداً .

ويمكن أن نصف القيادة بأنها علم وفن يمكن أن تؤثر في سلوك الآخرين للتكيف مع ما تريده القيادة باستخدام القوة ، وهي أنواع أشار إليها (صحي جبر العتيبي ، 2005 : 179) كما يلي :

1_القوة الشرعية : وهي القوة التي تمنح بالسلطة من خلال الهرم التنظيمي أي بمعنى قوة المركز الوظيفي.

2_قوة المكافأة : وهذه القوة يمتلكها القائد أو المدير أو المسئول حيث يمكن له حجب ترقيه أو زيادة في المراتب أو غير ذلك .

3_ قوة الإكراه أو الإجبار : وتمثل في فرض الطاعة والرضوخ للأوامر من خلال التهديدات النفسية والعاطفية والجسدية ، وبهذا الأسلوب القاسي بفقد القائد مكانته المعنوية .

4_ القوة المرجعية : هذه القوة متعلقة بشخص القائد : وتعكس في تجسيد التابع وتقليله ولائه للقائد أو ما يسمى بقوة وجاذبية القائد أو الكاريزمة Charisma .

5_ القوة المعرفية : وتمثل فيما يتمتع بها القائد من معرفة من خلال تجاربه ومعلوماته في مجال معين.

6_ القوة العاطفية : وتمثل فيما يتمتع به القائد من العاطفة حيث أن هذا الجانب يعتبر مهم من الجوانب الإنسانية وأن لا يؤثر ذلك على شخصية وقراراته .

أنماط الإدارة :

النمط الأول : القائد الديمقراطي أو " التشاوري " :

يلجأ في هذا النمط القائد الديمقراطي " التشاوري " دائمًا إلى مشاوراة مرؤوسه وإشراكهم معه في المشكلات واتخاذ القرارات ، ويقوم بتقويض جزء من سلطته ويبعد عن المركزية المطلقة ، ونجاح الاتصالات في كافة الاتجاهات من الأعلى للأولى ومن أدنى إلى الأعلى وعلى المستوى الأفقي وهذا الأمر يؤدي إلى عدم تعطل عمله الإنتاج وتدريبهم على تحمل المسؤولية .

إن المدير الديمقراطي الناجح يتميز بالثقة بالنفس وضبطها ، ويمتلك موهبة ومهارات جيدة ، ولديه اطلاق واسع في مجال عمله ، وي العمل على تدريب الموظفين وتوجيههم ، ويتميز بحسن المعاشرة والمهارة في الاتصال والصدق والطموح والمثابرة والانفعال والمهارة في إقامة علاقات إنسانية إيجابية مع العاملين (عبد الله بالقاسم العرفي وعباس عبده مهدي ، 1996 : 79) .

النمط الثاني : القائد السلطاني " الدكتاتوري " :

يستخدم المدير في هذا النمط سلطته في حصر جميع الصالحيات والسلطات بيده دون تحويلها لأي أحد من مرؤوسه ويتخذ جميع القرارات المتعلقة بعمل المؤسسة ويصدر الأوامر لتنفيذها ، ويقوم بتوجيه العاملين معه بنفسه وفقاً لرغباته وأهوائه وحسب قناعاته ، ويفرض عليهم طاعته ، ولا يفتح المجال لمناقشته ، ويقوم بمحاسبة من يعارضه .

وهو بهذا الأسلوب لا يتيح الفرصة للعاملين للنمو والتطور ومن سماته الصراحة ، وكثرة إصدار الأوامر والتعليمات والتدخل في عمل المرؤوسين وعدم منحهم الحرية في العمل .

النمط الثالث: القائد المتساهم :

يستند هذا النمط أو النوع من القادة وفق ما يري (عبد المؤمن فرج الفقي ، 1966 : 43) علي مبدأ إطلاق الحريات للعاملين في تنفيذ ما يريدون ، وبالأسلوب الذل يعتقدون مناسباً وصحيحاً، فإن القائد من هذا النوع يفوض كل سلطاته تقريباً إلى مرؤوسه ولا يصدرون قرارات ، وهو يتهرب من المسئولية بترك الأمور للمرؤوسين ، ويتميز الإداري المتساهم بشخصيته المرحة والمتواضعة ، ومعلوماته الغنية في الأمور التي تتعلق بمهنته وأن علاقته مع العاملين يسودها الاحترام والتقدير ويسود هذا النمط الفوضى الإدارية والتسيب ، بسبب انعدام روح العمل الجماعي .

ما سبق ذكره حول أنماط القيادة فمن الواضح أن النمط الديمقراطي دائماً هو الأفضل في العمل الإداري أو القيادي ، لأنه يساعد على إطلاق الطاقات وتنمية قدرات العاملين وموهبتهم وإتاحة الفرصة لهم للتطور والتقدير .

وهذا ما يقودنا لوضع بعض السمات أو الصفات التي يجب توافرها في القيادة وهي كالتالي :

1_أن يكون له فلسفة شخصية قوية في مسائل التربية والتعليم ، وهي نتاج لخبرته في الحياة وفي المهنة .

2_أن تكون لديه القدرة على الأشراف الفعال ، الذكاء ، المبادأة ، الحزم ، الثقة بالنفس ، القدرة على قيادة الآخرين ، النضج الاجتماعي ، الإصرار وعدم الإحباط السريع ، تقبل النقد .

3_القدرة على تقويض السلطة ، واتخاذ القرارات في الوقت المناسب.

4_القدرة على أجراء الاتصالات اللازمة و التخطيط.

5_أن يتمتع القائد باحترام الجماعة.

6_أن يكون القائد معتداً بنفسه (و بتواضع) فلا يتزدّد في مواجهه تابعيه، وأن يكون وائقاً من نفسه ويراعي ذلك في مظهره وسلوكه وأسلوب حديثه مع الغير (أحمد إبراهيم ، 2006 : 116)

7_الحيوية واللياقة الصحية فهي تساعده على عدم اتخاذ قرارات خاطئة أو انهيار في العلاقات نتيجة المرض أو التعب والإرهاق .

8_الإمام بالمعرفة الإدارية والتنظيمية.

9_الهدوء وضبط النفس .

10_الأيمان بالعمل أو بالبرنامج الذي يقوم به فهذا أمر ضروري. بمعنى أن يتعاطف ويهم بالبرنامج العمل بالإضافة إلى الموضوعية الازمة للدراسة الانقادية وتقييم الأداء وتحديد التغيرات المطلوبة وتنسيق الجهود والاعتراف بالأولويات التي وضعتها الإدارة (سيد الهواري ، 1979 : 313) .

نظريات الإدارة :

لقد ظهرت العديد من النظريات العلمية في مجال القيادة وأهمها:

أولاً : نظرية السمات :

تعتبر هذه النظرية أن السمات هبة من عند الله لعدد قليل من الأشخاص تمثل في بعض الخصائص ترهلهم لقيادة المجموعة والتأثير في سلوك الآخرين أي أن هناك بعض المقومات يجب أن تتوفر في القائد ولكن بعض تلك المقومات لا يمكن أن تصل إلى درجة عالية من الثبات .

لقد قام (رالف ستوجدل R. stogdill 1950) بتصنيف مقومات القيادة إلى ست فئات هي :

1_خصائص جسمية : مثل العمر والمظهر والطول والوزن (كبير طويل القامة ضخم الجسم ، زيادة الوزن يمتلك صوتاً جهورياً ولكن هذا الافتراض الذي يقول أن الخصائص الجديدة تؤدي إلى قيادة مؤثرة هو افتراض ضعيف جداً .

2_الخلفية الاجتماعية : وتمثل في التعليم أو الثقافة ، والاستقرار ، والموقع الاجتماعي ، والخلفية الاقتصادية فجميعها قد تكون ظواهر موقفية للمجتمع المتتطور وليس لها أي روابط أو علاقة بين فاعليه القائد او العوامل الاجتماعية ولا الاقتصادية .

3_الذكاء : من خلال العديد من الدراسات والأدبيات أن القادة يتصرفون بإحكامهم المتميزة والثقافة العالية والقدرة على التأثير بالإحداث ، وأكثر ابتكار وقدرته على الإدارة واتخاذ القرارات ، والانبساط وروح الفكاهة والمرح والمjalمة وروح التعاون والتشجيع والشجاعة . ولكن هناك عوامل أخرى ينبغي أخذها بنظر الاعتبار .

4_الخصائص المرتبطة بالمهنية : أن القائد يتصرف بالحاجة العالية إلى الانجاز ، والمسؤولية والمبادرة والتوجيه نحو انجاز المهام .

5_ الشخصية : من خلال العديد من الأبحاث والأدبيات التي تعرضت للشخصية بأن من الصفات المحددة للشخصية مثل النشاط والثقة بالنفس ، والتعامل الشخصي ، وأن هذه الصفات يجبأخذها في الاعتبار .

6_ الخصائص الاجتماعية : أوضحت الدراسات التي بحثت في موضوع الشخصية الاجتماعية أن تكون له القدرة على التعامل مع الإفراد والجماعات وخلق جو من التفاهم والاحترام المتبادل بين القائد ومرؤوسه والتعاون مع الناس .

ثانياً : نظرية الرجل العظيم :

تعود هذه النظرية إلى عصور الإغريق والروماني وقد ركزت الدراسات في القيادة على الخلفيات الوراثية للرجال العظام ، في محاولة لتقسيم القيادة على أساس الخصائص الوراثية ، ومن استنتاجات هذه الدراسات ، إن القيادة والقوة والتأثير هي نتيجة للقدرات الوراثية وتذهب هذه النظرية إلى أن من يتصرف ويتمتع بمواهب غير عادية تجعله يحدث تغييرات في حياة الجماعة يسمى بالرجل العظيم ، كما تذهب إلى أن من يتصرف بهذه القدرات والمواهب لا تتكرر في أناس كثيرون على مر العصور . ثالثاً : النظرية الموقفية :

تقوم هذه النظرية على تحديد فعالية القائد بطبيعة الموقف الذي يتعامل فيه وبذلك يختلف نمط سلوك القائد من موقف إلى آخر ، والنظرية الموقفية تحاول أن تبين تحديد ماهية أهم العوامل الموقفية التي تؤثر على فاعالية القيادة والتنبؤ بنمط السلوك القيادي الفعال في ظل العوامل الموقفية .

وأشار (أحمد إبراهيم ، 2006 : 95) إلى أن القيادة لا ترتبط كلياً بالفرد القائد بل أنها ترتبط بالعلاقات الوظيفية بينه وبين أعضاء الجماعة كما أشار إلى أن الموقف هو الذي يحدد القائد ومن وجهة نظر خاصة في الحقيقة أن القيادة من الصعب أن تكون وليدة الموقف والظروف وأن الفروق الفردية تؤثر في إدراك الأفراد اجتماعياً للآخرين .

أما هرسي و بلانكارد (Hersey&Blanchard 1982) فقد ساهما في تطوير النظرية الموقفية باستخدام بعدى السلوك القيادي (الموجه للاهتمام بالعمل والموجه للاهتمام بالعاملين) لوصف أربعة انماط قيادية ، واستخدماً بعداً واحداً لوصف طبيعة الموقف الذي يمارس فيه القيادة وهذا البعد هو (مقدار نضج الفرد أو الجماعة فيما يتعلق بقدرتهم على تحقيق أهداف قابلة للتحقيق) وقد ركز الباحثان على عدم وجود اسلوب فعال وإنما لكل موقف أسلوبه الخاص الذي يتفاعل معه وكلما كان الأسلوب متناسباً مع الموقف كان أكثر فعالية ، ويحدث هذا كله من تفاعل العناصر التالية : الاهتمام

بالناس، والاهتمام بالإنتاج ، والنضوج الوظيفي ، والأنمط القيادية الأربع التي ركز عليها هرسي و بلانكارد : (1982 ، Hersey&Blanchard)

1_أسلوب الأمر ، وهو سلوك عالي في التوجيه ومنخفض في المساندة .

2_أسلوب التسويق ، وهو سلوك عالي في التوجيه والمساندة .

3_أسلوب المشاركة ، وهو سلوك عال في المساندة ومنخفض في التوجيه .

4_أسلوب التقويض ، وهو سلوك منخفض في التوجيه و المساندة .

رابعاً : النظرية الوظيفية :

وكما أوضح (أحمد إبراهيم ، 2006 : 96) ترى هذه النظرية أن القيادة هي القيام بالوظائف التي تساعد الجماعة على تحقيق أهدافها ، وتحسين نوعية التفاعل بين أعضائها وحفظ التماسك بينهم ونظرا لأن هذه الاعمال جماعية أي يقوم بها أكثر من عضو من الجماعة .

خامساً: النظرية التفاعلية :

إن هذه النظرية تعطي أهمية كبيرة لأدراك القائد لنفسه ، وإدراك الآخرين له وإدراك القائد لهم . فالقيادة في هذه النظرية تتوقف على الشخصية وعلى المواقف وعلى الوظائف والتفاعل بينها جمعياً .

الدراسات السابقة :

من الدراسات التي تناولت موضوع القيادة ما يلي :

1_دراسة عبد الكريم درويش وهiam تکلا (1977) :

التي هدفت التعرف على أنماط السلوك القيادي لدى مديري المدارس الأساسية في محافظة اربد من وجه نظر المعلمين وعلاقتها بالرضي الوظيفي ، توصلت فيه الباحثان إلى أن نمط عال في الإبعاد الثلاثة الذي يتصف سلوك صاحبه باهتمام عال في الإبعاد الثلاثة وهي : العمل والسلطة ، والاعتىادية والنمط (أ) الذي يتصف سلوك صاحبه باهتمام منخفض الإبعاد (العمل، والسلطة ، والاعتىادية) بالإضافة إلى وجود فروق حقيقة في درجة رضي المعلمين تبعاً لنمط سلوك المدير القيادي .

2- دراسة فريد فيلدر **Fred Felder** (1979) :

يرى بأن هناك ثلاثة عناصر رئيسية تؤثر في أسلوب القيادة في أي ظرف من الظروف ، وهذه العناصر هي :

-علاقة القائد والمرؤوسين : إذ أن العلاقة الشخصية الجيدة بين القائد والمرؤوسين تؤدي إلى الاعتراف به كقائد ، وبذلك تسهل عملية القيادة والعكس صحيح.

-مدى تحديد الوظيفة (نطط الوظيفة) : بمعنى درجة وضوح المهام المطلوب من الشخص القيام بها ، ففاعلية القيادة ترتبط بمواصفات الوظيفة.

-درجة قوة المركز (الوظيفة) : اي أن السلطة والتأثير المتولد عن المركز من خلال مدى القدرة على إصدار الأوامر إلى الآخرين وإجبارهم على إطاعة الأوامر.

وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أنه:

-في المواقف المرضية تماماً وتلك غير مرضية علي الإطلاق فإن النمط القيادي الأكثر فعالية هو ذلك النمط الذي يركز علي العمل أكثر من تركيزه علي الأفراد.

-أما في المواقف النسبية فقد وجد أن النمط القيادي الأكثر فعالية هو ذلك النمط الذي يركز علي الأفراد أكثر من تركيزه علي العمل.

ويتبين من هذه الدراسة بشكل عام أن هناك فارقاً أساسياً بين كل من نمط القائد وفعالية هذا النمط كذلك يتضح أن فعالية القيادة لا يمكن الحكم عليها إلا من خلال التوافق بين نمط القائد من ناحية وبين طبيعة الموقف القيادي من ناحية أخرى .

3- دراسة عباس محمود عوض (1982) :

هدفت الدراسة إلى التعرف على السمات المشابهة التي يتميز بها كبار المديرين ورؤساء المنظمات وسر نجاح هؤلاء القادة . توصلت الدراسة إلى مجموعة من صفات يجب توافرها في القائد الناجح وهي : موهبة التخيل ، الاتصالات والتخطيط ، تفويض السلطة .

4- دراسة ج . كورتو (1986) :

ركزت الدراسة على ثلاثة أنماط أساسية معتمداً على بعدي الإنتاج وال العلاقات الإنسانية لوصف السلوك القيادي هي : القيادة المستغلة التي تمتاز باستخدام أسلوب التهديد ، والتخويف ، القيادة الجماعية المشاركة التي يبدي القائد من خلال الاهتمام بكل من الإنتاج وال العلاقات يسمح للمرؤوسين بالمشاركة في صنع القرارات وتحسين الإنتاج ويشجع أسلوب الرقابة الذاتية ، أما القيادة المتسلطة العادلة تقل فيها ثقة القائد بالمرؤوسين ويهتم فيها بالاستشارية وتبقى بالمرؤوسين ويسمح لهم بأبداء الرأي مع احتفاظه لنفسه بحق اتخاذ القرار النهائي .

5- دراسة الحسن بن محمد المغidi ومحمد بن عبد الله آل ناجي (1994) :

هدفت الدراسة إلى معرفة الأساليب القيادية لدى عمداء كليات جامعة الملك فيصل وقد اعتمدت الدراسة على مفاهيم النظرية الموقعة لهريسي وبلانكارد ، وخلصت الدراسة إلى أن عمداء الكليات بالجامعة يتميزون بممارسة أسلوب المشاركة و أسلوب التسويق ، وهذا الأسلوبان يكونان ذوي فاعلية عالية مع رؤساء الأقسام ذوى المستوى المتوسط من النضج الوظيفي وانسجام الأسلوبين معاً يكون نوعاً من الدمج يتولد فيه أسلوب أقرب إلى الأسلوب الديمقراطي ، يستمد من الانحدار إلى ما يدنو من الدكتاتورية بحد ذاته . كما بينت الدراسة وجود تشابه بين الأساليب القيادية لعمداء الكليات العلمية والأدبية مما يعني أن الأسلوب القيادي شبه موحد . إن القائد الكفاء هو ذلك الذي يمكنه تحفيز العاملين تحت قيادته وبث روح الفريق والتعاون بينهم والاتجاه نحو تحقيق التماسك في إطار من العلاقات الإنسانية المتبادلة ، وتصبح بذلك القيادة الناجحة هي القادرة على توجيه كافة التقسيمات التنظيمية نحو تحقيق هدف مشترك محدد يرتكز على مجموعة من المبادئ الهامة مثل تقسيم العمل والتخصص، وتفويض السلطات ، وتحديد الاختصاصات ، وتحديد نطاق الاشراف ودرجة المركزية وللامركزية في اتخاذ القرارات. ما سبق يتضح أن أهمية القيادة الإدارية على مختلف مستوياتها تكمن في دورها الحيوي المهم في تحقيق أهداف المشروع والمؤسسة ، وكذلك فإن لفاعلية الأنماط المتبعة في المؤسسة دور في نجاحها.

6- دراسة فرج حافظ أحمد (1994) :

هدفت الدراسة التعرف على الأنماط القيادية التي تسود إدارة بعض المؤسسات التعليمية ومدى الاختلاف في هذه الأنماط باختلاف المناخ السائد ونوع التعليم ، وأيضاً باختلاف طبيعة القائد ونمطه الذي يتبعه و الجنس المدير ومؤهلة العلمي وسنوات خبرته ، وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن النمط القيادي الديمقراطي هو النمط

السائد في كل مدارس التعليم بأنواعه ، وأن المؤهل التربوي والخبرة لهما علاقة بالنمط الإداري ، وأن التدريب له علاقة في ممارسة الأسلوب الديمقراطي في الإدارة .

7- دراسة راح المهدى الخطيب ووفاء الأشقر أبو فرسخ (1996) :

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى معرفة الأنماط القيادية السائدة في جامعتي اليرموك و العلوم والتكنولوجيا كما يراها أعضاء هيئة التدريس . وقد استخدمت الباحثان أداة وصف السلوك القيادي التي صممها هالبين (LBDQ) (1957) Halben . ومن خلال الدراسة ونتائجها أوصت الباحثان

بما يلي :

_عقد برامج تدريبية لقيادات الإدارية من أجل تحليل الأنماط القيادية وتعريفهم ببعدي السلوك القيادي، والاهتمام بالعمل وإنجاز المهام والاهتمام بالعاملين ومشاعرهم .

_وضع معايير وأسس الاختيار وتعيين القيادات في الجامعات الأردنية .

_إجراء دراسات مماثلة في الجامعات الأخرى .

_الاهتمام بالعلاقات الإنسانية من جانب القيادات المعنية .

_إجراء دراسات حول أسباب تدني فاعلية بعض الأنماط القيادية في الجامعات وإجراء دراسات تهدف إلى تقييم الأنماط القيادية في الجامعات .

الإجابة على تساؤلات البحث :

التساؤل الأول :

اختلف مفهوم القيادة قديماً وحديثاً ، فالقيادة في البداية كانت ذات مفهوم بسيط لأن الحياة نفسها كانت بسيطة . ومع تعدد الحياة واتساع المجتمعات وتعدد أنشطة الإنسان فيها ، زادت الحاجة إلى وجود قيادة تحاول أن تحدث نوعاً من التوافق بين حاجات الأفراد المختلفة وتتمكن من التعامل معهم على ما بينهم من تفاوت . وبالتالي فإن مفهوم القيادة حالياً أصبح يعني القدرة على التعامل مع الأفراد وإدارة شؤونهم في نطاق أو مجال معين على ما بينهم من اختلاف وتفاوت ، علي أن يتم ذلك اعتماداً علي الخصائص الشخصية للقائد وعلى ما

لديه من علم في هذا الخصوص . وبالتالي أصبحت القيادة الحكيمة والناجحة على قدر كبير من الأهمية وأصبحت ضرورة من ضروريات الحياة التي لا غني عنها لأي عمل جماعي وبالأخص مع اتساع مدارك الأفراد وصعوبة قيادتهم .

لقد تعقدت الحياة بشكل عام وتعتقدت معها أنشطة الإنسان وأعماله ، حيث أنها لم تعد تلك الأعمال الفردية البسيطة التي يؤديها الفرد تحقيقاً لاحتياجاته الأساسية والضرورية في الحياة . إن الإنسان لم يعد يستطيع أن يعمل بمفرده حتى يمكنه إشباع حاجاته وحاجات من يقوم علي رعايتهم . لقد أصبحت الحاجة ملحة وضرورية إلي العمل الجماعي حتى تستقيم حياة الإنسان . هذا العمل الجماعي لا يمكن أن يتم دون وجود من يقوم علي هذا العمل من حيث التخطيط والتنظيم والرقابة . إن الإدارة والقيادة لم تعد تلك المهارة البسيطة التي يتمتع أو تلك السمة التي يختص بها فرد ما ، بل علمًا له أسلمه ومهاراته وأساليبه وأنماطه ونظرياته .

التساؤل الثاني :

يتضح من خلال الإطار النظري للبحث ومن خلال الدراسات السابقة أنه ليس هناك نمطاً أو أسلوباً واحداً للإدارة والقيادة وإنما هناك عدة أساليب بناءً علي النهج الذي يتبعه القائد أو الرئيس في التعامل مع مرؤوسيه . يوجد النمط الديكتاتوري أو الأوتوقراطي أو الذاتي أو المستبد الذي يعتمد علي وجهة النظر الأحادية والفردية عند التعامل مع مرؤوسيه وعند اتخاذ القرارات ، وغالباً ما تسوأ العلاقات في محيط العمل ويسود جو من التوتر والقلق بين العاملين ، ولا يتم تحقيق مستويات عالية من الانجاز والوصول إلى الأهداف التي ينبغي الوصول إليها و وإن كان لهذا النمط بعض الإيجابيات من قبيل الحزم والضبط _ وإن كان ذلك يتم يشكل مبالغ فيه وليس من أجل صالح العمل _ إلا أنه السلبيات تكون أكبر بكثير من الإيجابيات .

النمط الثاني من أنماط الإدارة والقيادة هو النمط المتسلب أو النمط المتساهل الذي هو علي النقيض من النمط الأول من حيث أسلوب الإدارة أو القيادة إلا أنه يصل إلي نفس النتائج ، حيث يتصف هذا النمط بعدم القدرة علي الحزم والضبط واتخاذ القرارات السليمة والصحيحة ويسود جو من عدم الانضباط ولا يلتزم أي من العاملين بالقيام بواجبه الوظيفي نظراً لضعف القيادة وعدم قدرتها علي إدارة العمل سواء من حيث التخطيط أو التنظيم أو التوجيه أو الرقابة . وتكون النتائج شبيهة بالنمط الديكتاتوري أو الأوتوقراطي أو الذاتي أو المستبد ، حيث لا يتم بلوغ الأهداف التي ينبغي الوصول إليها .

النمط الثالث من أنماط القيادة والإدارة هو النمط الشورى أو النمط الديمقراطي . إن هذا النمط يراعي التوازن والتوفيق بين وجهات نظر العاملين في إطار توفير الاحترام الكافي لأراء من يختلفون مع المدير أو القائد في الرأي مؤمناً بأن في كل مجتمع عمل من يعتقدون فلسفات مختلفة تؤثر بدورها في أساليب العمل وفي النظرة للأمور المختلفة وطرق علاجها . وهذا النمط يوفر الفرص للعاملين معه لاتخاذ القرارات السليمة في حل المشكلات نتيجة التفكير السليم ، ويعمل على تحقيق ذاتية كل فرد من العاملين معه . ويساعد المناخ الشورى على التجريب والبحث ، ويجعل الأفراد يشاركون في العمل ويحدث التعاون وتبادل الخبرة و المنفعة بين العاملين ، ويتحقق ذلك مع الفكر الإداري المعاصر الذي يسهم في تدريب العاملين وتنمية قدراتهم .

إنه من خلال العرض السابق لأنماط الإدارة والقيادة يتضح أن النمط الأفضل للإدارة والقيادة هو النمط الشورى أو النمط الديمقراطي . وإذا كانت العبرة ومعيار الحكم هو دائمًا بالنتائج فإن النمط الشورى هو الذي يحقق النتائج الأفضل في نطاق العمل وبين العاملين من بين الأنماط الثلاثة للإدارة والقيادة . إن الأفراد يعملون بطريقة أفضل وبفاعلية في ظل النمط الشورى ، حيث تتاح لهم الفرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات وفي تنفيذها ، وهذا بدوره سوف يؤدي إلى مزيد من الاهتمام بالعمل مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية . إن الإدارة الديمقراطية هي الإدارة الأفضل في أي مجال من مجالات العمل وإن كان من الصعب تطبيقها ، حيث أنها تحتاج إلى صفات شخصية لدى المدير أو القائد فضلاً عن الإعداد العلمي والأكاديمي المناسب ، وهو ما يكون له مردود وأثر إيجابي على الجانب الأدائي و المهاري لدى المدير أو القائد وعلى العمل والعمالين في النهاية .

التساؤل الثالث :

نستطيع أن نلخص السمات أو الصفات أن تتمثل في القائد عدد من المهارات التي يكون أثراها كبيراً علي عمل القائد وأدائه في ثلاثة مهارات أساسية وهي مهارات فنية ، ومهارات إنسانية ، ومهارات فكرية أو سياسية وهذه المهارات الثلاثة يمكن تتميّتها وتطويرها عن طريق التعليم والتدريب المستمر .

يقصد بالمهارات الفنية توفر قدر من المعلومات والأصول العلمية والفنية التي يتطلبها نجاح العمل الإداري والقيادي ، القدرة على تنظيم الظروف التي تمكن الجماعة من تحقيق أهدافها ، القدرة على اتخاذ القرار في الوقت المحدد ، القدرة على المزج بين الإدارة والقيادة بنسب تتفق والمواقوف المطروحة ، القدرة على التنبؤ بنتيجة القرارات التي يتم اتخاذها ، القدرة على التقويض ، القدرة على الاستفادة القصوى من الوقت والاستفادة القصوى

من المجتمعات ، القدرة على الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات لأنها أساس التقدم والقدرة على تهيئة المواقف التي تناسب العمل والإنتاج .

يقصد بالمهارات الإنسانية القدرة التي يستطيع بها رجل الإدارة التعامل بنجاح مع الآخرين وجعلهم يتعاونون معه ويخلصون في العمل ويزيدون من قدرتهم على الإنتاج والعطاء . إن تمكن الرئيس الإداري أو القائد من المهارات الإنسانية يساعد على احترام شخصية الآخرين ودفعهم للعمل بحماس وقوة دون جبر أو قهر وبناء الروح المعنوية القوية للمرؤوسين ويحقق لهم الرضا النفسي ويولد بينهم الثقة والاحترام المتبادل ويفعل بينهم جميعاً في أسرة واحدة متحابة متعاطفة .

يقصد بالمهارات التصورية القدرة على ابتكار الأفكار والإحساس بالمشكلات والتقدن في إيجاد حلول لها . والمهارات التصورية ضرورية لمساعدة الرئيس الإداري على النجاح في تحضير العمل وتوجيهه وترتيب الأولويات وتوقع الأمور التي يمكن أن تحدث في المستقبل ، وبذلك يمكن تقليل الأخطار أو الخسائر أو تحقيق الفوائد المرجوة . وعلى ذلك فإن نجاح أي قرار يتوقف على المهارات التصورية التي يتمتع بها الذين يتخذون القرارات .

ومن خلال ما ذكر في السابق نستطيع أن نؤكد بأنه لتحسين الأداء لا بد وأن يتصف المسؤول بالصفات والقدرات التي تشمل بالقدرة على إدارة التغيير في المؤسسة ، والقدرة على تحديد الاحتياجات ، ومن خلالها نستطيع أن نطور أداء المسؤولين لعملهم وتحقيق أكبر أنجاز في العمل .

ومما سبق يستطيع الباحث أن يلخص صفات القائد في الآتي :

1_أن تطابق أخلاقياته الشخصية أخلاقياته المهنية .

2_أن يتصف بالشجاعة .

3_القدرة على الانجاز وأعداد الأولويات .

4_القدرة على الإبداع .

5_التمتع بالسمعة الطيبة والأمانة والأخلاق الحسنة .

6_الهدوء والاتزان في معالجة الأمور والرزانة وسعة الأفق .

7_القدرة على ضبط النفس وسعة الصدر .

8_ القوة البدنية والسلامة الصحية .

9_ احترام نفسه واحترام الآخرين .

10_ المظهر الحسن .

11_ الإيجابية في العمل .

12_ الإمام الكامل باللوائح والقوانين المنظمة للعمل .

13_ القدرة على اكتشاف الأخطاء وتقبل النقد .

14_ القدرة على اتخاذ القرارات السريعة في المواقف الصعبة دون تردد .

15_ الحزم وسرعة البث وتجنب الاندفاع والتهور .

16_ الديمقراطية في القيادة .

17_ المواطبة والانتظام في العمل .

18_ العدالة .

19_ تجنب حب الذات والأثانية وإعطاء الفرصة لمروءوسيه لممارسة مواهبهم وقدراتهم مما يدفع بالمؤسسة إلى الرقي والتقدم .

التساؤل الرابع :

يتعلق التساؤل الرابع للبحث بنظريات الإدارة والقيادة المتعددة وأيّها أكثر دقة وقبولاً من الناحية المنطقية والعلمية . النظرية الأولى هي نظرية السمات التي ترى أن القيادة تحكم فيها العوامل الوراثية والفطرية ، حيث أن القائد هو قائد بالفطرة ، ولكن هذه النظرية لم تعفي من النقد ، حيث أنه من الصعب تقديم قائمة كاملة للسمات في شخص القائد وقد أهملت أثر الموقف في تحديد السمات الازمة للقائد ، لذلك لا يمكن الأخذ بهذه النظرية على صفاتها ، وذلك لأن السمات التي ينبغي أن يكتسب أو تتتوفر في القائد تختلف باختلاف الموقف ، لأن لكل موقف سمات خاصة به .

النظرية الثانية هي نظرية الرجل العظيم التي ترى أن القيادة تحكم فيها العوامل الوراثية والفطرية ، حيث أن القائد هو قائد بالفطرة ، إلا أن هذه النظرية لا يمكن الرجوع والاعتماد عليها لأنها لم تحدد الملامح الواضحة لشخصية الرجل العظيم وفقاً لاختلاف المعايير الأخلاقية والاجتماعية وبهذا نخلص إلى أن القيادة ليست صفة

مطلقة يتمتع بها أفراد دون آخرون ، وإنما هناك عوامل أخرى تتدخل وتحكم في الأمر منها الظروف المحيطة بالجماعة ونوعيتها .

النظرية الثالثة هي النظرية الموقفية التي تركز على اختلاف الكيفية التي يتصرف بها القائد باختلاف الموقف أو الظروف والأحوال وأنه لا توجد سمات محددة يتصف بها القائد . وهي نظرية مغايرة تماماً لنظرية السمات التي تعرى أن القائد يتعامل وفق ما لديه من سمات شخصية بغض النظر عن طبيعة الموقف . وحيث أنه لا يمكن فصل السمات الشخصية للفرد عن الأفعال التي يقوم بها والقرارات التي يتتخذها في موقف ما فإن هذه النظرية لا يمكن التسليم بها وقبولها علي ما هي عليه .

النظرية الرابعة من نظريات القيادة هي النظرية الوظيفية التي تربط بين القيادة والقدرة على جعل الآخرين يقومون بما يكلفون به ويطلب منهم وينفذون مهامهم ووجباتهم الوظيفية ، أي أن هذه النظرية تركز على الغاية والنتيجة من القيام بعمل ما في ظل قيادة حكيمة راشدة يتم الحكم عليها وتقييمها في ضوء ما يتم تحقيقه من وظائف وانجازه من مهام . وبذلك فإن النظرية الوظيفية تحدد الوظائف والأشخاص الذين يقومون بالوظائف المكلفين بها . وطبقاً لذلك فإن هذه النظرية تصلح أساساً لاختيار القادة والمديرين في مجال إدارة المؤسسات نظراً للصعوبات التي تصادفها .

النظرية الخامسة من نظريات القيادة هي النظرية التفاعلية . قامت هذه النظرية على النظريات السابقة معالجةً ما برز فيها من عيوب ومحاولة التوفيق بين النظريات اعتبرت القيادة الإدارية الناجحة لا تعتمد على السمات والمواصفات والوظائف ، إنما تعتمد على قدرة القائد في التفاعل مع إفراد الجماعة التي يقودها ، ويتعايش معها ويهتم برغبتها محققاً أهدافها ، ويقوم بحل المشكلات أو المعضلات التي تواجه الجماعة .

إن الغاية من الإدارة والقيادة هو جعل الآخرين يقومون بتنفيذ وانجاز بعض المهام والأعمال وفق مستوى معين من الجودة والإتقان . وبذلك يمكن الحكم على الإدارة والقيادة من حيث النجاح والإخفاق اعتماداً على ما يمكن التوصل إليه من نتائج . ومن ثم حق على المدير أو القائد أن تكون لديه القدرة على التفاعل والتواصل مع مرؤوسه وحل المشكلات والمعوقات التي تتشاءم أثناء تنفيذ المهام والقيام بالأعمال ، وهو ما لا يمكن الوصول إليه وبلغه دون أن تكون لدى القائد القدرة على التفاعل مع أفراد المجموعة التي يقودها . إن الموقف التفاعلي يتضمن ويعكس كل ما يتمتع به القائد من سمات ومهارات وخبرات ومعرفة . وهو ما يعني أنته لكي يتم تقييم أداء القائد فإنه لا يكفي بأي حال من الأحوال أن يتم ذلك بناءً علي ما لدى القائد من

خصائص وصفات ، ولكن يجب أن يتم ذلك وفق قدرته علي إدارة المواقف والتعامل مع المجموعة التي يديرها في مواقف العمل الفعلية . إن مثل هذه المواقف والقدرة علي التعامل بها تمثل المعيار والمحك الأساسي للحكم علي القائد ، وهي ما يعكس ما لديه من مهارات فنية وتصورية وإنسانية ، وما يدل علي النمط الذي يتبعه ويتناه من بين أنماط الإدارة والقيادة .

وبناءً عليه يمكن القول أن النظرية الوظيفة تعتبر من أفضل النظريات التي تظهر المهارات الفنية والتصورية لدى القائد إلا أن النظرية التفاعلية تزيد عليها في اهتمامها بالمهارات الإنسانية للقائد بالإضافة إلى المهارات الفنية والتصورية ، وهي مهارات لا يمكن تجاهلها أو الاستغناء عنها في الجانب الإداري والقيادي .

الوصيات والمقترحات :

إنه من خلال الإطار النظري والدراسات السابقة وتساؤلات البحث والإجابات عليها يصل الباحث إلى التوصيات والمقترحات التالية :

- 1_ ضرورة الاهتمام بالقادة وتربيبهم التدريب الذي يليق بهم .
- 2_ الاهتمام بمواصلة دراسة موضوع القيادة .
- 3_ الاستفادة من الدراسات السابقة وإقامة الدورات التدريبية في اختصاصاتهم .
- 4_ ضرورة تدريس مواضيع تخص إعداد القادة وتجهيزهم .
- 5_ التركيز علي اختيار القائد الإداري لأهميته في العملية الإدارية .
- 6_ ضرورة التركيز علي اختيار مدى الكفاءات .

المراجع :

- 1- أحمد إبراهيم ، الإدارة المدرسية في الألفية الثالثة ، الطبعة الأولى ، 2006 ، مكتبة المعارف الحديثة.
- 2- أحمد مسعودان ، الإدارة المدرسية الرشيدة مجال من مجالات الحكم الرشيد، مداخله ضمن الملتقى الدولي حول الحكم الراشد و استراتيجيات التغيير في العالم النامي ، تنظيم قسم العلوم الاجتماعية ، يومي 8-9 ابريل 2007 ، ص 284 .
- 3- الحسن بن محمد المغيدی و محمد بن عبد الله آل ناجی ، ، الأساليب القيادية لعمداء الكليات في جامعة الملك فيصل بالمنطقة الشرقية ، 1994 ، مجلة اتحاد الجامعات العربية .
- 4- السيد عليوة ، تربية المهارات القيادية للمديرين الجدد، الطبعة الاولى، 2001 ، دار السماح ، القاهرة ، ص 45
- 5- أوردوای تید ، فن القيادة والتوجيه في إدارة الأعمال العامة ، ترجمة محمد عبد الفتاح إبراهيم ، 1965 ، دار النهضة للنشر ، القاهرة .
- 6- ج . كورتو ، ترجمة هيثم الأيوبي ، لمحات في فن القيادة ، الطبعة الأولى ، 1986 ، المؤسسة العربية للدراسات والنشر ، بيروت ص 25-92 .

- 7- جوم بوهلن وآخرون ، ترجمه محمد الغريان وإبراهيم شهاب ، القيادة وديناميكية الجماعات ، الطبعة الثانية ، مكتبة الأنجلو المصرية للنشر ، القاهرة ، ص 24 – 30 . 1969
- 8- رداح المهدى الخطيب ووفاء الأشقر أبو فرسخ ، الأنماط القيادية المسائدة في جامعتي اليرموك والعلوم والتكنولوجيا الأردنية كما يراها أعضاء هيئة التدريس ، الأمانة العامة لاتحاد الجامعات العربية ، مجلة اتحاد الجامعات العربية العدد الحادى والثلاثون ، يناير 1996 .
- 9- سيد الهواري ، التنظيم ، 1979 ، مكتبة عين شمس ، القاهرة .
- 10- صبحي جبر العتيبي ، تطور الفكر والأساليب في الإدارة ، الطبعة الأولى ، 2005 ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان الأردن .
- 11- عباس محمود عوض ، القيادة والشخصية ، الطبعة الثالثة ، 1986 ، دار النهضة العربية ، بيروت .
- 12- عبد الكريم درويش وليلي تكلا ، أصول الإدارة العامة ، 1977 ، مكتبة الأنجلو المصرية ، القاهرة .
- 13- عبد الله بالقاسم العرفي وعباس عبد مهدي ، مدخل إلى الإدارة التربوية ، الطبعة الأولى ، 1996 ، منشورات جامعة قاريونس ، بنغازي .
- 14- عبد المؤمن فرج الفقي ، الإدارة المدرسية المعاصرة ، الطبعة الأولى ، 1966 ، منشورات جامعة قاريونس ، بنغازي .
- 15- فاروق فرات ، أسس اختيار وتطوير القيادات الادارية المبدعة من خلال معايير ادارة الجودة الشاملة، المؤتمر السنوي الرابع في الادارة، القيادات الابداعية لتطوير وتنمية المؤسسات في الوطن العربي ، دمشق ، 13-16 أكتوبر 2003 ، ص 329 .
- 16- فرج حافظ احمد ، النمط القيادي لدى مديرات المدارس الثانوية الفنية ، دراسة ميدانية ، 1994 ، دار الفكر العربي ، القاهرة .
- 17- فؤاد الشيخ سالم وآخرون ، المفاهيم الإدارية الحديثة ، الطبعة الرابعة ، 1994 ، مركز الكتب الأردني .
- 18- محمد أكرم العدلوني ، العمل المؤسسي ، الطبعة الأولى ، 2002 ، دار ابن حزم للطباعة والنشر، بيروت ، ص 165 .

- 19- Fred .E. Fedler , contingency theory of leader ship ,The Journal of Management and development ,Oct .1979.
- 20-Hersey,P.and Blanchard ,Management of Organizational Behavior , Utilizing Human Resources, Englewood Cliffs,NJ: prentice Hall.1982.1
- 21-Ralph M. Stgdill , Leadership , Membership ,and psychological Bellentin , Jan, 1950.