



القيادة - الأنماط والصفات والنظريات

فرج هويدي محمد

قسم التخطيط والإدارة التربوية، كلية الآداب، جامعة عمر المختار - البيضاء

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

المستخلص: الإدارة الفعالة تلعب دورًا حاسمًا في التقدم العلمي والتطور في عصرنا الحالي. تُعد القيادة العمود الفقري لأي مؤسسة، سواء كانت كبيرة أو صغيرة. تحقيق النجاح والتطور يتطلب وجود قائد حكيم وواع وكفاء. يُولي المجتمع اهتمامًا كبيرًا للقيادة نظرًا لأهميتها في تحقيق آمال المجتمعات، ومع التركيز المتزايد على الجودة الشاملة، يصبح تطوير القيادة واستخدام أفضل الأساليب واختيار الصفات القيادية الأمثل ضروريًا لتحسين الأداء وتقدم المجتمعات. القيادة تشير إلى البداية والحركة، وتتقسم إلى البداية والعمل المنجز. يُعتبر القائد هو الشخص الأول في الدولة أو الحاكم، حيث يتم تنفيذ الأوامر والتعليمات من قبل المرؤوسين. تعتبر القيادة ظاهرة مهمة في حياة المجموعات وتنظيم العمل، وتتطلب الصفات الشخصية القيادية دورًا هامًا 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، وتمتاز 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 و الحداثة من أهم مقومات التطور العلمي , فهي العمود الفقري لأي مؤسسة صغيرة كانت أم كبيرة . إن أي مؤسسة لن يتم نجاحها وتطورها الا بقيادة حكيمة, واعية و كفئة . 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 وانتقاء الصفات القيادية التي بدورها ستعمل على تحسين الاداء الأثر الكبير في تقدم المجتمعات والنهوض بها .

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

إن كلمة (Archein) كما يشير (جوم بوهلن وآخرون , 1969:17) اسم يطلق علي 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 معني كلمة (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 أساسي وهام لانتظام العمل والمجموعات , كما ان للسمات الشخصية للأفراد دورًا هامًا وواضحًا في القيادة , إذ يصبح بعض الاشخاص قادة دون سواهم . إن القيادة عملية تتميز بفاعلية مستمرة وهي تعبر عن علاقة شخصية فهي العلاقة القائمة بين الرئيس والمرؤوسين والتي بواسطتها يمكن للرئيس أن يؤثر تأثيراً مباشراً علي سلوك الافراد اللذين يعملون معه وأن تتوافر لديه المعلومات الضرورية لقراراته .

إن القيادة علي اختلاف ميادينها ومجالات ممارستها هي في محصلتها فن إنساني بحاجة إلي مراجعة دائمة من أجل تقديمها في صورتها الأكثر قبولاً ، وهو ما يستدعي ممارسة أكثر ومزيد من التدريب .

لقد أكد علماء الإدارة علي أن القيادة هي جوهر العملية الإدارية ، وأن للأسلوب أو السلوك أثر في تحديد الصفات القيادية وهي صلب الموضوع او هي مشكلة الإدارة . ويرى (أحمد إبراهيم ، 2006: 87) أن القيادة الحكيمة الواعية اصبحت امرًا لا غنة عنه لترشيد سلوك الافراد وحشد طاقاتهم وتعبئة قدراتهم وتنسيق جهودهم وتنظيم أمورهم وتوجيههم الوجهة الصحيحة نحو تحقيق الهدف والغاية ، وأن القائد في المجموعة يتولى مهمة التوجيه والتنسيق 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 علي الأرض ، فتنظيمه لحياته نوع من أنواع الإدارة وتنظيم المرأة لمنزلها وإشرافها علي تربية أبنائها لونها من ألوان الإدارة ، ولكن الإدارة تختلف اليوم عما كانت عليه في الماضي . لقد كانتا الإدارة في الماضي بسيطة ومحدودة ، بينما أصبحت اليوم معقدة لتعقد العمل واختلاف طبيعته من منظمة لآخري ومن مجال عمل لآخر .

إن الإدارة تمثل علماً له عناصره نظرياته وأساليبه ومناهجه ، حيث أنه لم أنها لم تعد مجرد ممارسات حياتيه يقوم بها شخص متمرس أو لديه بعض الخبرة في مجال من المجالات . ومن هنا كانت ضرورة تواجد المدير أو القائد الذي _بالإضافة إلي ما يتمتع به من خصائص شخصية _ يحمل من المؤهلات العلمية ما يؤهله للإدارة والقيادة . وهو ما يمكن معه القول أن الإدارة أصبحت علماً بالإضافة إلي 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 وجد أن الكثير من المؤسسات بشكل عام والمؤسسات التعليمية علي نحو خاص ما زالت تدار اعتمادا علي ما لدي المدراء من خبرة شخصية ،

حيث أنه لا يكاد يوجد من هو متخصص في مجال الإدارة أو نال علي الأقل حظاً من العلم في هذا المجال وهو ما لا يتفق مع تعقد العمل الإداري وصعوبته . هذا فضلاً عن قلة الدراسات والبحوث الخاصة بتحديد الاحتياجات التدريبية للقيادات واختيارهم وتدريبهم لتحسين أدائهم . ومن هنا يحاول البحث الحالي الإجابة علي التساؤلات التالية :

- 1_ ما هو مفهوم القيادة و ما مدي أهميتها ؟
- 2_ ما هي الأساليب والأنماط المختلفة للقيادة وما أفضلها ؟
- 3_ ما هي صفات القيادة الناجحة ؟
- 4_ ما هي نظريات القيادة وما الانتقادات الموجهة إليها ؟

أهمية البحث:

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

- 1_ قلة الدراسات والبحوث الخاصة بتحديد الاحتياجات التدريبية للقيادات واختيارهم 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 مواقعهم أملاً في تحسين أدائهم الفني والإداري .

أهداف البحث :

- يهدف هذا البحث إلى ما يلي :
- 1_ التعرف علي مفهوم القيادة وأهميتها .
 - 2_ عرض الأساليب والأنماط المختلفة للقيادة وتوضيح النمط الأفضل .
 - 3_ تناول صفات القيادة الناجحة .
 - 4_ تقديم رؤية ناقدة لنظريات القيادة .

مصطلحات البحث:

يعرف الباحث القيادة علي أنها "عملية يتم عن طريقها إثارة 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 والناشئة من هذا الفرد (القائد) كصاحب فكر وباستخدام السلطة الرسمية المخولة له ."

الإطار النظري :

تعريف القيادة :

أشار (فؤاد الشيخ سالم ، 1994 :85) إلي القيادة علي أنها "العملية التي يتم من خلالها التأثير في سلوك الافراد 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" .

وعرف (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 والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين" .

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

كما عرفها (أحمد إبراهيم ، 2006 : 89) بأنها " القدرة والإمكانات الاستثنائية الموجودة في الشخص القائم في موقع والتأثير فيمن خوله ابتغاء تحقيق الهدف ، أي أنها عبارة عن علاقات متبادلة بين الأفراد" .

وعرف (أحمد مسعودان, 2007: 284) القيادة بأنها "عملية تأثير متبادل لتوجيه السلوك الإنساني في سبيل تحقيق هدف مشترك يتفقون عليه ويقتنعون بأهميته , فيتفاعلون معاً بطريقة تضمن تماسك الجماعة وسيرها في الاتجاه الذي يؤدي الى 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 وامتزاجية في كل المجتمعات النامية إلى القادة القادرين علي تنظيم وتطوير إدارة المؤسسات الرسمية وغير الرسمية للارتقاء بمستوي إدارتها إلى مراتب مثيلاتها في المجتمعات الأكثر تقدماً . وبفضل القيادة الحكيمة يمكن للجماعة في شتى المواقع والتخصصات أن تحقق أهدافها وكل ذلك لن يحصل أو يتم إلا بفضل القائد الكفء المبدع.

أنواع القيادة :

يمكن تصنيف القيادة إلى نوعين هما:

1_ القيادة الرسمية : وهي التي تمارس مهامها وفقاً للقوانين واللوائح ووفقاً لمنهج التنظيم فالقائد الذي يمارس مهامه من هذا المنطلق تكون سلطاته ومسؤولياته محددة من قبل مركزه 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 مستوي الإدارة التنفيذية أو الإدارة المباشرة إلا ان مواهبه القيادية وقوة الشخصية بين زملائه وقدرته علي التعرف والحركة والمناقشة والإقناع يجعل منه قائداً ناجحاً ، فهناك الكثير من النقابيين في بعض المنظمات ويملكون مواهب قيادية تشكل قوة ضاغطة علي الإدارة في تلك المنظمات وأن كلا النوعين من القيادة لاغني 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 وتيسير الموارد للجماعة . ولأهمية الموضوع لابد من التمييز بين مفهومي القيادة والرئاسة .

القيادة و الرئاسة:

القيادة هي المقدرة علي التأثير في الآخرين ليتعاونوا 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 ويهمه الإبقاء عليها حفاظاً لمركزة . 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_ تتبع القيادة تلقائياً من الجماعة، اما 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 تتقدم 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 (صبحي جبر العتيبي ، 2005 : 179) كما يلي :

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

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

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

4_ القوة المرجعية : هذه القوة متعلقة بشخص القائد : وتنعكس في تجسيد التابع وتقليده وولائه للقائد أو ما يسمى بقوة وجاذبية القائد أو الكاريزمة Charisma .

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

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

أنماط الإدارة :

النمط الأول : القائد الديمقراطي أو " التشاوري " :

يلجأ في هذا النمط القائد الديمقراطي " التشاوري " دائماً إلى مشاورة مرؤوسيه وإشراكهم معه في المشكلات واتخاذ القرارات ، ويقوم بتفويض جزء من سلطته ويبتعد عن المركزية المطلقة ، ونجاح الاتصالات في كافة الاتجاهات من الأعلى للأسفل ومن أسفل إلى الأعلى وعلي المستوي الأفقي وهذا الأمر يؤدي إلى عدم تعطل عمله الإنتاج وتدريبهم علي تحمل المسؤولية .

إن المدير الديمقراطي الناجح يتميز بالثقة بالنفس وضبطها ، ويمتلك موهبة ومهارات جيدة ، ولديه اطلاع واسع في مجال عمله ، ويعمل علي تدريب الموظفين وتوجيههم ، ويتميز بحسن المعاشرة والمهارة في الاتصال والصدق والطموح والمثابرة والالتزان الانفعال والمهارة في إقامة علاقات إنسانية ايجابية مع العاملين(عبد الله بالقاسم العرفي وعباس عبده مهدي ، 1996 : 79) .

النمط الثاني : القائد التسلطي " الدكتاتوري " :

يستخدم المدير في هذا النمط سلطته في حصر جميع الصلاحيات والسلطات بيده دون تحويلها لأي أحد من مرؤوسيه ويتخذ جميع القرارات المتعلقة بعمل المؤسسة ويصدر الأوامر لتنفيذها ، ويقوم بتوجيه العاملين معه بنفسه وفقاً لرغباته وأهوائه وحسب قناعاته ، ويفرض عليهم طاعته ، ولا يفسح للعاملين 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 المتساهل :

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 مرؤوسيه ولا يصدرن قرارات ، وهو يتهرب من المسؤولية بترك الأمور للمرؤوسين ، ويتميز الإداري المتساهل بشخصيته المرحة والمتواضعة ، ومعلوماته الغنية في الأمور التي تتعلق بمهنته وأن علاقاته مع العاملين يسودها الاحترام والتقدير ويسود هذا النمط الفوضى الإدارية والتسيب ، بسبب انعدام روح العمل الجماعي .

مما سبق ذكره حول أنماط القيادة فمن الواضح أن النمط الديمقراطي دائماً هو الأفضل في العمل الإداري أو القيادي ، لأنه يساعد علي إطلاق الطاقات وتنمية قدرات العاملين ومواهبهم وإتاحة الفرصة لهم للتطور والتقدم .

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

- 1_ أن يكون له فلسفة شخصية قوية في مسائل التربية والتعليم ، وهي نتاج لخبرته في الحياة وفي المهنة .
- 2_ أن تكون لديه القدرة علي الأشراف الفعال ، الذكاء ، المبادرة ، الحزم ، الثقة بالنفس ، القدرة علي قيادة الآخرين ، النضج الاجتماعي ، الإصرار وعدم الإحباط السريع ، تقبل النقد .
- 3_ القدرة علي تفويض السلطة ، واتخاذ القرارات في الوقت المناسب.
- 4_ القدرة علي إجراء الاتصالات اللازمة و التخطيط.
- 5_ أن يتمتع القائد باحترام الجماعة.
- 6_ أن يكون القائد معتاداً بنفسه (وبتواضع) فلا يتردد في مواجهه تابعيه، وأن يكون واثقاً من نفسه ويراعي ذلك في مظهره وسلوكه وأسلوب حديثه مع الغير (أحمد إبراهيم ، 2006 : 116)
- 7_ الحيوية واللياقة الصحية فهي تساعد علي 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 ويهتم بالبرنامج العمل بالإضافة إلى الموضوعية اللازمة للدراسة الانتقادية وتقييم الأداء وتحديد التغييرات 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 تتمثل في بعض الخصائص تؤهلهم لقيادة المجموعة والتأثير في سلوك الآخرين أي أن هناك بعض المقومات يجب أن تتوفر في القائد ولكن بعض تلك المقومات لا يكمن أن تصل إلى درجة عالية من الثبات .

لقد قام (رالف ستوجل R. stogdill , 1950) بتصنيف مقومات القيادة إلي 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 الجديد تؤدي إلى قيادة مؤثرة هو افتراض ضعيف جداً .

2_الخلفية الاجتماعية : وتتمثل في التعليم أو الثقافة ، والاستقرار ، والموقع الاجتماعي ، والخلفية الاقتصادية فجميعها قد تكون ظواهر موقفية للمجتمع المتطور وليس لها إي روابط أو علاقة بين فاعليه القائد او العوامل الاجتماعية والاقتصادية .

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

4_الخصائص المرتبطة بالمهنية : أن القائد يتصف بالحاجة العالية إلى الانجاز ، والمسؤولية والمبادأة 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 يجب أخذها في الاعتبار .

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

ثانيا : نظرية الرجل العظيم :

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

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

وأشار (أحمد إبراهيم ، 2006 : 95) إلي أن القيادة لا تربط كليةً بالفرد القائد بل أنها ترتبط بالعلاقات الوظيفية بينه وبين أعضاء الجماعة كما أشار الي 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 اجتماعيا 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 اربعة انماط قيادية , واستخدما بعداً واحدا لوصف طبيعة الموقف الذي يمارس فيه القيادة وهذا البعد هو (مقدار نضج الفرد او الجماعة فيما يتعلق بقدرتهم على تحقيق اهداف قابلة للتحقيق) وقد ركز الباحثان على عدم وجود اسلوب فعال وانما لكل موقف أسلوبه الخاص الذي يتفاعل معه وكلما كان الأسلوب متناسبا مع الموقف كان أكثر فعالية , ويحدث هذا كله من تفاعل العناصر التالية : الاهتمام

بالناس، والاهتمام بالإنتاج ، والنضوج الوظيفي ، والأنماط القيادية الأربعة التي ركز عليها هرسى و بلانكارد (Hersey&Blanchard , 1982) هي :

1_ أسلوب الأمر ، وهو سلوك عالي فى التوجيه ومنخفض فى المساندة .

2_ أسلوب التسويق ، وهو سلوك عالي فى التوجيه والمساندة .

3_ أسلوب المشاركة ، وهو سلوك عال فى المساندة ومنخفض فى التوجيه .

4_ أسلوب التفويض ، وهو سلوك منخفض فى التوجيه و المساندة .

رابعاً : النظرية الوظيفية :

وكما أوضح (أحمد إبراهيم ، 2006 : 96) ترى هذه النظرية أن القيادة هي القيام بالوظائف التي تساعد الجماعة علي تحقيق أهدافها ، وتحسين نوعية التفاعل بين أعضائها وحفظ التماسك بينهم ونظرا لان هذه الاعمال جماعية اي يقوم بها اكثر 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 علي الشخصية وعلي المواقف وعلي الوظائف والتفاعل بينها جمعياً .

الدراسات السابقة :

من الدراسات التي تناولت موضوع القيادة ما يلي :

1_دراسة عبد الكريم درويش وهيام تكلا (1977) :

التي هدفت التعرف علي أنماط السلوك القيادي لدي 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 ، والاعتيادية والنمط (أ) الذي يتصف سلوك صاحبه باهتمام منخفض الإبعاد (العمل، والسلطة ، والاعتيادية) بالإضافة إلى وجود فروق حقيقة في درجة رضى المعلمين تبعاً لنمط سلوك المدير القيادي .

2- دراسة فريد فيلدر Fred Felder (1979) :

يري 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 إلي الاعتراف به كقائد ، وبذلك تسهل عملية القيادة والعكس صحيح.

-مدي تحديد الوظيفة (نمط 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 مدي القدرة علي إصدار الأوامر إلى الآخرين وإجبارهم علي إطاعة الأوامر.

وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أنه:

-في المواقف المرضية تماما 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.

ويتضح 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 علي السمات المتشابهة التي يتميز بها كبار المديرين و رؤساء 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 علي ثلاثة أنماط أساسية معتمداً علي بعدي الإنتاج والعلاقات 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 والعلاقات يسمح للمرؤوسين بالمشاركة في صنع القرارات وتحسين الإنتاج ويشجع أسلوب الرقابة الذاتية ، أما القيادة المتسلطة العادلة تقل فيها ثقة القائد بالمرؤوسين ويهتم فيها بالاستشارية وتيق بالمرؤوسين ويسمح لهم بأبداء الرأي مع احتفاظه لنفسه بحق اتخاذ القرار النهائي .

5- دراسة الحسن بن محمد المغيدي 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 الموقفية لهرسي وبلانكارد ، وخلصت الدراسة إلى أن عمداء الكليات بالجامعة يتميزون بممارسة أسلوب المشاركة و أسلوب التسويق ، وهذان الأسلوبان يكونان ذوى 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 الى ما يدنو من الدكتاتورية بحذر. كما بينت الدراسة وجود تشابه بين الأساليب القيادية لعمداء الكليات العلمية والأدبية مما يعنى أن الأسلوب القيادي شبه موحد . إن القائد الكفاء هو ذلك الذى يمكنه تحفيز العاملين تحت قيادته وبث روح الفريق والتعاون بينهم والاتجاه نحو تحقيق التماسك في اطار من العلاقات الإنسانية المتبادلة ، وتصيح بذلك القيادة الناجحة هي القدرة على توجيه كافة التقسيمات التنظيمية نحو تحقيق هدف مشترك محدد يركز على مجموعه من المبادئ الهامة مثل تقسيم العمل والتخصص، وتقويض السلطات ، وتحديد الاختصاصات ، وتحديد نطاق الاشراف ودرجة المركزية ولللامركزية 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 يتبناه وجنس 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 رداح المهدي 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 الباحثتان أداة وصف السلوك القيادي التي صممها هالبين Halben (1957) (LBDQ) . ومن خلال الدراسة ونتائجها أوصت الباحثتان

بما يلي :

_ عقد برامج تدريبية للقيادات الإدارية من أجل تحليل الأنماط القيادية وتعريفهم ببعدي السلوك القيادي، والاهتمام بالعمل و إنجاز 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 تدنى فاعلية بعض الأنماط القيادية في الجامعات وإجراء دراسات تهدف إلي تقييم الأنماط القيادية في الجامعات .

الإجابة علي تساؤلات البحث :

التساؤل الأول :

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

لديه من علم في هذا الخصوص . وبالتالي أصبحت القيادة الحكيمة والناجحة علي 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 وتعقدت 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 علماً له أسسه 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 إلي الأهداف التي ينبغي الوصول إليها و إن كان لهذا النمط بعض الإيجابيات من قبيل الحزم والضبط _ وإن كان ذلك يتم بشكل مبالغ فيه وليس من أجل صالح العمل _ إلا أنه السلبيات تكون أكبر بكثير من الإيجابيات .

النمط الثاني من أنماط الإدارة والقيادة هو النمط المتسيب 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 علي تحقيق ذاتية كل فرد من العاملين معه . ويساعد المناخ الشورى علي التجريب والبحث ، ويجعل الأفراد يشاركون في العمل ويحدث التعاون وتبادل الخبرة و المنفعة بين العاملين ، ويتفق 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 دائماً 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 إلي مزيد من الاهتمام بالعمل مما يؤدي إلي زيادة الإنتاجية . إن الإدارة الديمقراطية هي الإدارة الأفضل في أي مجال من مجالات العمل وإن كان من الصعب تطبيقها ، حيث أنها تحتاج إلي صفات شخصية لدي المدير أو القائد فضلاً عن الإعداد العلمي والأكاديمي المناسب ، وهو ما يكون له مردود وأثر ايجابي علي الجانب الأدائي و المهاري لدي المدير أو القائد وعلي العمل والعاملين في النهاية .

التساؤل الثالث :

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

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

من الاجتماعات ، القدرة علي الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات لأنها أساس التقدم والقدرة علي 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 علي الإنتاج والعطاء . إن تمكن الرئيس الإداري أو القائد من المهارات الإنسانية يساعده علي 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 ويؤلف بينهم جميعاً في أسرة واحدة متحاببة متعاطفة .

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

ومن خلال ما ذكر في السابق نستطيع أن نؤكد بأنه لتحسين الأداء لا بد وأن يتصف المسئول بالصفات والقدرات التي تشتمل بالقدرة علي إدارة التغيير في المؤسسة ، والقدرة علي تحديد الاحتياجات ، ومن خلالها نستطيع أن نطور أداء المسئولين 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 علي الانجاز وأعداد الأولويات .
- 4_ القدرة علي الإبداع .
- 5_ التمتع بالسمعة الطيبة والأمانة والأخلاق الحسنة .
- 6_ الهدوء والاتزان في معالجة الأمور والرزانة وسعة الأفق .
- 7_ القدرة علي ضبط النفس وسعة الصدر .

8_ القوة البدنية والسلامة الصحية .

9_ احترام نفسه واحترام الآخرين .

10_ المظهر الحسن .

11_ الايجابية في العمل .

12_ الإلمام الكامل باللوائح والقوانين المنظمة للعمل .

13_ القدرة علي اكتشاف الأخطاء وتقبل النقد .

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

15_ الحزم وسرعة البث وتجنب الاندفاع والتهور .

16_ الديمقراطية في القيادة .

17_ المواظبة والانتظام في العمل .

18_ العدالة .

19_ تجنب حب الذات والأنانية وإعطاء الفرصة لمؤوسيه لممارسة مواهبهم وقدراتهم مما يدفع بالمؤسسة إلى

الرقى والتقدم .

التساؤل الرابع :

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

النظرية الثانية هي نظرية الرجل العظيم التي ترى أن القيادة تتحكم 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 وتتحكم في الأمر منها الظروف المحيطة بالجماعة ونوعيتها .

النظرية الثالثة هي النظرية الموقفية التي تركز علي اختلاف الكيفية التي يتصرف بها القائد باختلاف الموقف أو الظروف و الأحوال وأنه لا توجد سمات محددة يتسم بها القائد . وهي نظرية مغايرة تماماً لنظرية السمات التي تعري 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 يتخذها 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 علي جعل الآخرين يقومون بما يكلفون به ويطلب منهم وينفذون مهامهم ووجباتهم الوظيفية ، أي أن هذه النظرية تركز علي 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 علي النظريات السابقة معالجة ما برز فيها من عيوب ومحاولة التوفيق بين النظريات اعتبرت القيادة الإدارية الناجحة لا تعتمد علي السمات والمواقف والوظائف ، إنما تعتمد علي قدرة القائد في التفاعل مع أفراد 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 علي الإدارة والقيادة من حيث النجاح والإخفاق اعتماداً علي ما يمكن التوصل إليه من نتائج . ومن ثم حق علي المدير أو القائد أن تكون لديه القدرة علي التفاعل والتواصل مع مرؤوسيه وحل المشكلات والمعوقات التي تنشئ أثناء تنفيذ المهام والقيام بالأعمال ، وهو ما لا يمكن الوصول إليه وبلوغه دون أن تكون لدي القائد القدرة علي 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 لدي 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 ويتبناه من بين أنماط الإدارة والقيادة .

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

التوصيات والمقترحات :

إنه من خلال الإطار النظري والدراسات السابقة وتساؤلات البحث والإجابات عليها يصل الباحث

إلى التوصيات والمقترحات التالية :

1_ ضرورة الاهتمام بالقيادة وتدريبهم 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 و تجهيزهم .

5_ التركيز علي اختيار القائد الإداري لأهميته في العملية الإدارية .

6_ ضرورة التركيز علي اختيار مدي 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، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول الحكم الرشيد و استراتيجيات التغيير في العالم النامي ، تنظيم قسم العلوم الاجتماعية ، يومي 8-9 ابريل 2007 ، ص 284 .
- 3- الحسن بن محمد المغيدي و محمد بن عبد الله آل ناجي ، ، الأساليب القيادية لعمداء الكليات في جامعة الملك فيصل بالمنطقة الشرقية ، 1994 ، مجلة اتحاد الجامعات العربية .
- 4- السيد عليوة ، تنمية المهارات القيادية للمديرين الجدد، الطبعة الاولى ، 2001 ، دار السماح ، القاهرة ، ص 45.
- 5- أوردواي تيد ، 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 ، 1969 ، مكتبة الأنجلو المصرية للنشر ، القاهرة ، ص 24 - 30 .
- 8- رداح المهدي الخطيب ووفاء الأشقر أبو فرسخ ، الأنماط القيادية السائدة في جامعتي اليرموك والعلوم والتكنولوجيا الأردنية كما يراها أعضاء هيئة التدريس ، الأمانة العامة لاتحاد الجامعات العربية ، مجلة اتحاد الجامعات العربية العدد الحادي 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 فرحات ، 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.