



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية
الشعبية

جامعة وهران 2 محمد بن أحمد
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



كلية العلوم الاجتماعية

قسم علم النفس عمل وتنظيم

تخصص: عمل وتنظيم وإدارة تسيير الموارد البشرية

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر تحت عنوان:

الانماط القيادية وعلاقتها بالسمات الشخصية

- دراسة ميدانية الشركة الوطنية للسكك الحديدية SNTF -

تحت اشراف:

- د. شعبان زهرة

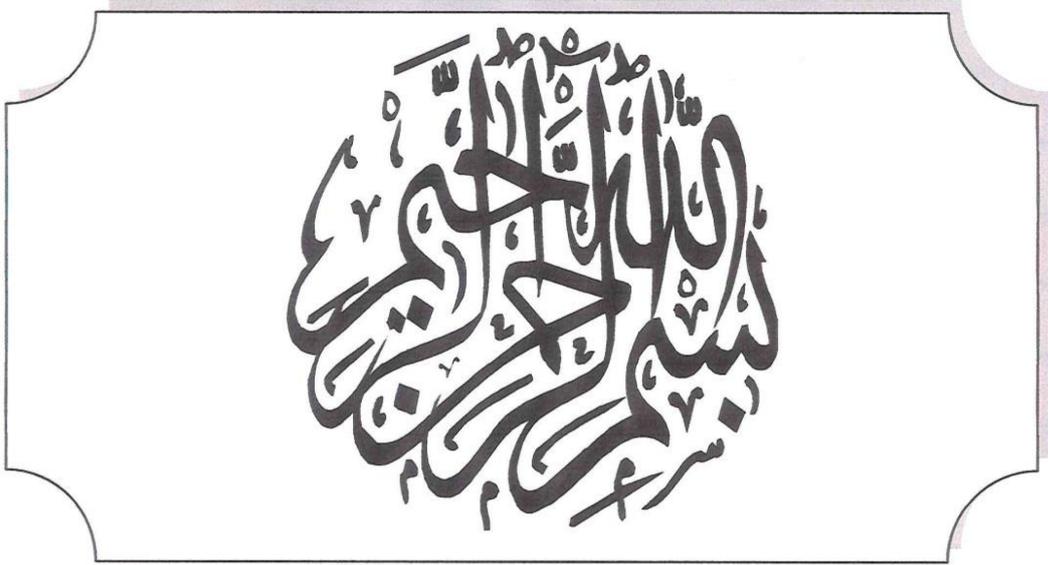
من إعداد الطالب:

- دحمان عبد القادر

لجنة المناقشة

رئيسة	جامعة وهران 2	أ. قدور بن عباد هوارية
عضو مناقش	جامعة وهران 2	أ. فراحي فيصل
مشرفة ومقررة	جامعة وهران 2	أ. شعبان زهرة

السنة الجامعية: 2019-2020



قال تعالى :

{ رَبَّنَا لَا تُؤَاخِذْنَا إِنْ نَسِينَا أَوْ أَخْطَأْنَا }

البقرة (٢٨٦)

شكر و تقدير

- احمد الله و اشكره ان وفقني لكتابة هذه المذكرة و أثار قلبي و سددي و اعانني بما فيه من الخير و الفلاح قول الرسول صلى الله عليه وسلم

* من لم يشكر الناس لم يشكر الله *

- اتقدم بالشكر الجزيل و الكبير الى الاستاذة شعبان زهرة مع كل احتراماتي لها التي كانت معلمة بالعطاء و الصبر و اعانتي على اكمال هذه المذكرة.

- كما اتقدم بالشكر الجزيل الى كل من ساعدوني بكل ما عندهم .

- لكم مني فائق التقدير و الاحترام و الثناء و الحمد لله حمدا كثيرا.

يا رب لك الحمد كما ينبغي لجلال و جهك و عظيم سلطانك

أهداء

أهدي ثمرة جهدي و عملي الى والديا و امي التي غمرتني بحبها و عطفها

و حنانها و كانت سندا لي في هذه الحياة

وزوجتي وولدي (سلطاني آدم) اسأل الله ان يحفظهما و ينير دربهما بالنجاح و

التفوق

إلى العائلة الكريمة و كل الاصدقاء الدرب الذين يسعون الى رسم الابتسامة

بوجهي

إلى كل زملائي بالجامعة.

دحمان عبد القادر

ملخص الدراسة:

الأنماط القيادية و علاقتها بالسمات الشخصية لدى اطارات وبعض مسؤولين شركة الوطنية لسكك الحديدية فرع ولاية وهران . (دراسة ميدانية تحليلية).

اسم الباحث : دحمان عبد القادر .

الدرجة العلمية : ماستر علم النفس تخصص عمل وتنظيم 2020/2019.

اسم المشرف: الأستاذة شعبان الزهرة .

الجهة العلمية: جامعة وهران 2 كلية العلوم الاجتماعية قسم علم النفس عمل وتنظيم

أهداف الدراسة:

- 1- التعرف على الأنماط القيادية وتوزيع السمات الشخصية لمديري شركة السكك الحديدية بوههران.
- 2- التعرف على مستوى العلاقة بين الانماط القيادية والسمات الشخصية لاطارات والمسؤولين مختلف المصالح .
- 3- التحقق من وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول الأنماط القيادية وتوزيع السمات الشخصية التي يمارسها رؤساء المصالح وفقا لمتغيرات الدراسة (العمر، الخبرة ، المؤهل، الحالة الاجتماعية، نوع المؤهل).
- 4- التحقق من وجود علاقة ارتباطية دالة بين الأنماط القيادية والسمات الشخصية لدى المديرين .

مناهج الدراسة وأدواتها:

اراد الباحث استخدام في الدراسة الحالية المنهج الوصفي والمنهج التحليلي، واستخدام الأدوات التالية :

1- مقياس وصف السلوك القيادي (LBDQ) الذي صممه هالبن وترجمة رسمي(2004م)

2- مقياس جوردون للسمات الشخصية وترجمة كل من جابر وأبو حطب(1973م)

ملخص الدراسة

3- مجتمع وعينة الدراسة : جميع مسؤولين الاقسام و رؤساء المصالح البالغ عددهم (1167) اطار وكان ستم اختيار عينة عشوائية بنسبة(30%) تبلغ (300) اطار بعد الرجوع .

الأساليب الإحصائية:

الإحصاء الوصفي: المتمثل في استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ،والنسب المئوية. الإحصاء التحليلي: المتمثل في تحليل التباين الأحادي (ANOVA) واختبار شيفيه (Scheffe) واختبار (ت) (T-TEST) ومعامل ارتباط بيرسون وسييرمان ، واختبار الانحدار المتدرج المتعدد .

نتائج الدراسة:

لم تتم الدراسة بسبب جائحة كورونا covid-19

نسأل الله العفو والعافية

التوصيات: ومن دراسات سابقة

- 1- ضرورة المحافظة على الدرجة العالية لممارسة الأنماط القيادية والسمات الشخصية.
- 2- الاستفادة من أداة الدراسة الحالية في تقييم الأنماط القيادية والسمات الشخصية لمديرين ،إضافة للمعايير المستخدمة في تقييم أداء المديرين.
- 3- السماح للعمال بمواصلة دراساتهم العليا دون عوائق لأن العمال ذو المؤهلات العليا كانوا أكثر تفهما للسمات الشخصية التي يعملون بها كما بينت نتائج الدراسة المبحث الأول : القيادة

الفهرس

شكر و تقدير

اهداء

ب.....	المقدمة
ج.....	الاشكالية
د.....	الفرضيات
د.....	اهمية الدراسة
ه.....	اهداف الدراسة

الفصل الاول: إدارة الموارد البشرية

02.....	تمهيد
02.....	المبحث الاول: القيادة
02.....	1 - 1 مفهوم القيادة :
04.....	1- 2 عناصر القيادة :
08.....	1- 3 الفرق بين القيادة والرئاسة :
09.....	1- 4 مستويات القيادة :
10.....	1- 5 مصادر القيادة : "....."
11.....	1- 6 أهمية القيادة :.....
12.....	1 - 7 صفات القيادة الناجحة :
14.....	1- 8 أنماط القيادة :.....
16.....	عرض لأنماط القيادة :
26.....	1- 9 نظريات القيادة :
41.....	أهم نظريات المدخل الموقفي

51.....	10-1 التعليق على نظريات القيادة:
53.....	11-1 مدخل الاتجاهات الحديثة في القيادة:
الفصل الثاني: السمات الشخصية	
57.....	تمهيد:
57.....	المبحث الاول: الشخصية
57.....	1-2 الشخصية:
58.....	2-2 مفهوم الشخصية
58.....	تعريف الشخصية عند علماء النفس:
60.....	3-2 أهمية دراسة الشخصية:
61.....	4-2 الصفات العامة للشخصية:
66.....	5-2 أبعاد الشخصية:
69.....	6-2 محددات الشخصية (العوامل التي تؤثر فيها)
71.....	7-2 نظريات الشخصية:
75.....	(السمات الفردية) الشخصية:
75.....	8-2 قياس الشخصية
78.....	9-2 مفهوم السمات:
79.....	10-2 مراحل تطور السمات:
80.....	11-2 معايير تحديد السمة:
81.....	12-2 أنواع السمات عند علماء النفس:
85.....	الخاتمة:
86.....	قائمة المراجع:

المقدمة

الحمد لله رب العالمين ، والصلاة والسلام على خير المرسلين سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين .

هناك قناعة تامة بأهمية القيادة في العمل حيث نالت الكثير من الاهتمام من قبل الباحثين ورجال الإدارة لما لها من أهمية في إحداث التأثير المراد في سلوك العاملين في أي مؤسسة من أجل تحقيق الأهداف المرجوة بكفاءة وفعالية .

لذا فإن القيادة وأنماطها القيادية وسماتها الشخصية المختلفة لها تأثيرها المباشر على أداء العاملين سواء بالسلب أو الايجاب في العمل ، وكما يشير العتيبي (2008 م) لهذه الأهمية بان القيادة هي إحدى الوظائف المكملة للوظائف الإدارية الرئيسية التي يقوم بها المدير التخطيط و التنظيم ، والتنسيق والرقابة) وموضوع القيادة يلقي هذا الاهتمام الكبير نظرا للدور الذي يلعبه العنصر البشري في المنظمة وذلك من حيث المحافظة على المنظمة ونجاحها واستمرارها وزيادة فعاليتها وذلك من خلال مايقوم به القائد من بث روح التعاون وتوجيه الجهود من اجل تحقيق الأهداف المرجوة .

فالقيادة ضرورية في كل المؤسسات سواء في القطاع العام أو الخاص ، وأيضا في كل المجالات الإدارية ولذلك نرى أن الكثير من المؤسسات الإدارية الناجحة يرجع سر نجاحها إلى نجاح قادتها في التأثير على مرؤوسيهم وحفزهم على تقديم أقصى طاقات لديهم وفي توحيد جهود العاملين واستمالتهم حتى يقبلون على أعمالهم عن رغبة واقتناع ورضا وبروح معنوية عالية، وإن البحث في الأنماط القيادية لشخصية المدير والسمات المميزة لها ذو أهمية كبيرة. ص 163 .

وبذكر ابو كف (1990 م) نظرا لما تمثله هذه الأنماط والسمات من فهم لطبيعة سلوكه والعوامل المحددة لها ، و بالتالي لما يعكسه ذلك السلوك من أثر على نشاط العاملين وعلى علاقاتهم ودرجة فاعليتهم ومن

ثم على إنجازهم كما أن التعرف على الأنماط القيادية والسمات الشخصية للمديرين ودراستها وتحليلها يكتسب أهمية متميزة في تصنيف هؤلاء المديرين ضمن أنماط قيادية وسمات شخصية معينة وفق المقاييس المحددة لهذه الغاية، وبالتالي وضع الأسس التي سيتم بموجبها وعلى ضوءها اختيار المديرين لممارسة الدور الإداري في المؤسسات والمنظمات .

ومن خلال تباين الأنماط القيادية والسمات الشخصية للمدري مصالح والفروع مما ولد تنافر وعدم الرضى بينهم ورغبة من الباحث في التعرف على الأنماط القيادية الفاعلة وعلاقتها بالسمات الشخصية المناسبة. عليه حددت مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

ما الأنماط القيادية لاطارات ورؤساء المصالح وعلاقتها بالسمات الشخصية لدى المرؤوسين والعمال بشركة السكك الحديدية لوهران؟

ويتفرع من هذا السؤال الأسئلة التالية:

- 1- ما الأنماط التي يمارسها مديري شركة السكك الحديدية من وجهة نظر العمال ؟
- 2- كيف تتوزع السمات الشخصية لمديري شركة السكك الحديدية من وجهة نظر العمال حسب مقياس جوردن ؟
- 3- هل توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) حول الأنماط القيادية التي يمارسها مديري شركة السكك الحديدية فرع وهران بالادارة العامة من وجهة نظر عاملين وفق لمتغيرات الدراسة (العمر الخبرة المؤهل ، الحالة الاجتماعية ، نوع المؤهل)؟

4- هل توجد فروق ذات دلالة احصائية في توزيع سمات شخصية لمديري شركة السكك الحديدية من وجهة نظر العمال حسب مقياس جوردن وفق لمتغيرات الدراسة (العمر الخبرة المؤهل ، الحالة الاجتماعية ، نوع المؤهل)؟

5- هل توجد علاقة ارتباطية دالة بين الانماط القيادية وتوزيع السمات الشخصية لدى مديري شركة السكك الحديدية ؟

6- ما النمط القيادي الذي يفسر أكبر قدر من تباين السمات الشخصية للعمال شركة السكك الحديدية؟ تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية الدور الذي يلعبه المديرون في المؤسسات ، والتي يشكل أساس تطور وتحديث اللازم لمجموعة التغيرات الاقتصادية الادارية والاجتماعية التي تشهدها المجتمعات بمختلف أنحاء العالم ، فالدور القيادي للمدير والنمط والسمة التي تحكم سلوكه تساهم بشكل كبير في تحديد اتجاهات تطور الذي تشهده المؤسسات .

كما لا يخفى على أحد ما للأنماط القيادية والسمات الشخصية للمديرين ، لتتضح أهمية الدراسة في النقاط التالية:

1- التعرف على أهمية العلاقة بين الانماط القيادية وتوزيع السمات الشخصية لمديري لشركة السكك الحديدية .

2- ابراز الانماط القيادية لدى مديري الشركة والسمات الشخصية ، بحيث يمكن تعزيزي الانماط القيادية والسمات الشخصية الايجابية ومعالجة الانماط والسمات السلبية بالتدريب والتأهيل من أجل رفع مستوى كفاءتهم وفعاليتهم .

3- ان نتائج هذه الدراسة الحالية قد تسعد المسؤولين في الادارة العليا للتعرف على الانماط القيادية والسمات الشخصية لدى المديرين من أجل تعزيز الايجابي منها ومعالجة السلبي منها بالتدريب والتأهيل .

4- قد تسهل نتائج هذه الدراسة في تزويد المديرين بالتغذية الراجعة لعملية التقويم الذاتي لسلوكيهم الاداري في تعاملهم مع المرؤوسين .

5- قد تساعد هذه الدراسة في اترء التراكم المعرفي عن الانماط القيادية وعلاقتها بالسمات الشخصية في ميدان المهني للمهتمين من الباحثين ورجال الادارة .

6- مساعدة المهتمين بمجال الادارة بما توصلت اليه هذه الدراسة من نتائج وتوصيات مما يتطلب معه مزيدا من البحث حول موضوع هذه الدراسة.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة للوصول الى ما يلي:

1- التعرف على الانماط القيادية لمديري مؤسسة السكك الحديدية (بحيث يمكن تعزيز الانماط الايجابية والعمل على تدريب وتأهيل ذوي الاتجاهات السلبية).

2- التعرف على توزيع السمات الشخصية حسب مقياس جوردن للسمات الشخصية لمديري مؤسسة شركة السكك الحديدية (بحيث يمكن تعزيز الانماط الايجابية والعمل على تدريب وتأهيل ذوي الاتجاهات السلبية).

3- التحقق من وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول الانماط القيادية التي يمارسها مديري مؤسسة شركة السكك الحديدية وفق لمتغيرات الدراسة (العمر ، الخبرة ، المؤهل ، الحالة الاجتماعية ، نوع المؤهل).

4- التحقق من وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول توزيع السمات الشخصية التي يمارسها مديري مؤسسة شركة السكك الحديدية (العمر ، الخبرة ، المؤهل ، الحالة الاجتماعية ، نوع المؤهل).

5- التعرف على السمات الشخصية التي تفسر أكبر قدر مستوى النمط القيادي المتابع لدى رؤساء المصالح.

الفصل الأول:

الأنماط القيادية

تمهيد

للقيادة بمقاييسها وأساليبها تأثيرها المباشر سلبيًا وإيجابيًا في العملية الإدارية وكما يشير عياصرة 1426هـ فإن القيادة تقوم بدور أساسي في الإدارة، يظهر في الجانب الإنساني أكثر من بقية الجوانب كما أنها تسعى إلى تحقيق التوازن بين الجوانب التنظيمية والإنسانية والاجتماعية للعملية الإدارية، وإيجاد الفاعلية للإدارة لمساعدتها للوصول إلى الأهداف المنشودة، لذا تعتبر القيادة أكثر العمليات تأثيرًا على التحفيز والروح المعنوية للأفراد مما يظهر على أدائهم ورضاهم، وبالتالي تؤثر على الأهداف الأساسية لأي منظمة وهي الإنتاجية بكفاءة وفعالية "ص 22.

المبحث الاول: القيادة

(1 - 1) مفهوم القيادة : (Leadership Concept)

يذكر الفيروز أبادي (817 هـ) أن " القيادة من القود وهو نقيض السوق: فهو من أمام والسوق من الخلف. ومنها القيادة والافتتاد. ويقال رجل قائد من قادة، والمقود بالكسر ما يقاد به كالقيادة" ص 102، وجاء في لسان العرب لابن منظور (711هـ) أن القيادة هي الانقياد والخضوع. وفي حديث علي : قريش ذادة، أي: يقودون الجيوش وهو جمع قائد، وفرس قؤود : سلس مناقد وأقود: دليل منقاد والاسم كله القيادة، وقادت الريح. وقادت الريح السحاب على المثل. والقائد من الجبل أنفه، والقيادة مصدر القائد ورجل أقود لا يلتفت ص 615.

والقيادة اصطلاحاً : تنوعت تعريفات القيادة وتعددت من قبل الكثيرين سواء كانوا كتابا

أو علماء أو باحثين أو قادة، محاولة منهم لسبر أغوارها والكشف عن مجالاتها النظرية والتطبيقية، حيث كانت تتأثر تارة بالخبرة الشخصية وتارة أخرى، بتباين القيادة والموقف وقدرة القائد على التأثير واستمالة التابعين له ومن هنا اختلفت تعريفات القيادة ومن ضمن هذه التعريفات ما يلي:

- حيث يذكر كلالدة (1997م) بأنه قد عرفها كل من :

(nnelKoontz and Odo) على أنها " عملية التأثير التي يقوم بها، القائد في مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم للقيام بنشاط متعاون".

- وعرفها أردواي تيد (Ordway tead) على أنها النشاط الذي يستخدم للتأثير في الناس

- والتعاون نحو تحقيق هدف معين وجدوا بأنفسهم أنه صالح".
- وعرفها فيدلر (**Fiedler**) على "أن القيادة تعني الجهود المبذولة للتأثير على أو تغيير سلوك الناس من أجل الوصول إلى أهداف المنظمة والأفراد" ص ص 17، 18 ويعرف البديري (2002م) القيادة بأنها " السلوك الذي يقوم به الفرد حين يوجه نشاط جماعة نحو هدف مشترك ص 105.
 - ويذكر العبادلة (2003م) تعريف تيري (**Terry**) للقيادة بأنها: "النشاطات التي تؤثر في سلوك الناس حتى يتم تحقيق أهداف المجموعة ص 5.
 - ويعرفها القريوتي (2000م) بأنها " قدرة تأثير شخص ما على الآخرين حيث يجعلهم يقبلون قيادته طواعية ودونما إلزام قانوني، وذلك لاعتراهم التلقائي بقيمة القائد في تحقيق أهدافهم وكونه معبرا عن آمالهم وطموحاتهم مما يتيح له القدرة على قيادتهم الجماعية بالشكل الذي يريد ص 181.
 - وعرفها الخصاونه كما جاء في حسن (2004م) بأنها النشاط أو الممارسة التي تساعد الآخرين أن يعملوا باتجاه تحقيق أهدافهم وغاياتهم ص 20.
 - ويذكر العميان(2005م) تعريف براون (**Brown**) للقيادة بأنها " عملية نفسية لتوجيه التابعين" ص 258.
 - وذكر الفذافي(1997م) تعريف هايمان (**Haiman**) للقيادة بأنها " العملية التي يقوم من خلالها شخص ما بالتوجيه والإرشاد أو التأثير في أفكار ومشاعر وسلوك الآخرين بهدف السيطرة عليها من أجل تحقيق هدف أو غاية" ص 293
 - وذكر الهدهود والجبر (1989م) د ، تعريف س توجل (**STODGILL**، 1974) بأنها عملية التأثير في نشاط مجموعة منظمة تجاه هدف معين" ص 95.
- وتضيف الهدهود والجبر (1989م) تعريف كل من:
- فيبر وشيرون (**Faber and shearon**) بأنها "أي جهد لتشكيل سلوك الأفراد أو الجماعات في المؤسسة والتي تحصل المؤسسة من خلالها على مزايا أو تحقيقا لأغراضها. ص 95.

- وحسب حماد (1404 هـ) يعرف بفنر (Bffiner القيادة بأنها "فن التنسيق بين الأفراد والجماعات وشحذ هممهم لبلوغ الغاية المنشودة" ص 173.
- ويذكر حسب الله (2000 م) بأن أيكلس (Ackels) عرفها على أنها قدرة القائد على أن ينجز أهداف الجماعة من خلال أفرادها كما عرفها ولمان، (Wolman) بأنها "تلك المجموعة من الخصائص التي تجعل التوجيه والتحكم في الآخرين أمراً ناجحاً" وعرفها مارفن شو (Marven Show) بأنها، " العملية التي من خلالها يمارس عضو الجماعة تأثيراً ايجابياً على باقي أعضاء الجماعة ص11. ومن خلال ما سبق من تعريفات للقيادة يتضح الدور الإيجابي الذي يقوم به القائد في التأثير على الجماعة بغية الوصول إلى الأهداف المنشودة لهم و للمنظمة التي يعملون فيها. وإذا كان القائد أكثر أثراً وقبولاً لدى الجماعة فإن ذلك يؤدي إلى خلق جو اجتماعي تسوده الألفة فيما بينهم والروح المعنوية العالية لديهم والتي تحفزهم على العمل في تعاون مثمر بناء لتحقيق الأهداف المنشودة بكفاءة وفاعلية، كما أن العكس صحيح حيث أن القائد الأقل أثراً أو السلبي يعجز عن الوصول بالجماعة لتحقيق الأهداف المنشودة وبالتالي تسود الفرقة فيما بينهم وتنخفض الروح المعنوية لديهم و يتقاعسون عن العمل وتعم الفوضى ويعجزون عن تحقيق أهدافهم. ويستخلص الباحث تعريفاً للقيادة مما سبق من تعريفات بأنها: الدور المقصود والأثر الإيجابي الذي يقوم به القائد في تعامله مع العاملين معه بأسلوب محبب وصولاً لغاية محددة.

(1- 2) عناصر القيادة :

من المعلوم بأن القيادة هي دور اجتماعي بحيث لا يمكن لأي إنسان أن يكون قائداً بمفرده ، وإنما يستطيع أن يمارس القيادة بمشاركته الفعالة في جماعة وفي حدود موقف معين حيث يوضح حسن (2004م) أن هناك ثلاثة عناصر تعتمد عليها القيادة وهي:

(القائد ، الموقف ، التابعون) ويمكن تفصيلها على النحو التالي :

1 أولاً: القائد : القادة نوعان بشكل عام وهما :

(1)-قادة طبيعيين (2)-قادة إداريون

فهناك قادة بالفطرة لديهم موهبة القيادة بما يملكونه من خصال وصفات انتقلت إليهم بالوراثة وهم

القادة الطبيعيون. مثل الزعماء الذين لديهم التميز والبروز والكريزما الخاصة بهم، وهناك قادة يحتاجون إلى تنمية وصقل موهبة القيادة، لديهم عن طريق التعليم، والتدريب، وهم القادة الإداريون، مثل مديري المؤسسات التربوية والدوائر الحكومية.

ثانياً: الموقف : يعتبر الموقف عنصراً أساسياً في القيادة، فمن خلال الخبرات والممارسات يدرك الإنسان أن هناك أفراداً يكونون قادة في حالة تواجههم في مواقف معينة، ولكنهم غير ذلك في مواقف أخرى.

وقد قام همفل (Hemphill) من جامعة ميريلاند - بمشروع متميز حاول من خلاله أن يصل إلى أبعاد رئيسية يمكن استخدامها والإفادة منها في تحليل المواقف والتصرف معها ص 22 ويضيف حسن (2004م) أن همفل قد قام بتحديد مجموعة من الأبعاد لكل موقف بأوزان محددة بحيث يصل إلى رؤية تعبر عن الملامح الأساسية للموقف إجمالاً وقد حددت الدراسة خمسة عشر بعداً لاستخدامها من أجل معرفة معالم موقف قيادي معين وهذه الأبعاد هي :

- 1- كبر حجم المجموعة.
- 2- تعاون وتكاتف الجماعة والعمل بروح الفريق الواحد.
- 3- تجانس المجموعة فيما بينها من حيث السن ، والتعليم ، والخبرة.
- 4- التقارب بين أفراد المجموعة بدون قيود.
- 5- استقرار المجموعة نفسياً.
- 6- مشاركة المجموعة للأفراد الجدد وضمهم لها.
- 7- تمكن المجموعة من تحقيق أهدافها والتركيز على ما تكلف به من عمل.
- 8- استقلالية المجموعة ومعرفة صلاحيتها.
- 9- تقيد المجموعة بمستوى محدد من الضبط ومدى قدرتها على ضبط سلوك أفرادها.
- 10- قبول أفراد المجموعة في المشاركة في النشاطات الجماعية ودعمها.
- 11- التواد بين أفراد المجموعة.
- 12- درجة شعور الأفراد بالسعادة والرضا نتيجة انضمامهم في المجموعة.
- 13- تحديد الفرد لموقعة ضمن هرم المجموعة التنظيمي.

14- درجة شعور الأفراد بأهمية المجموعة ودورها.

15- مستوى ودرجة الاعتمادية المتبادلة بين أفراد الجماعة ص ص 24، 25.

وقد قام يكل (1981) Yuki وزملاؤه في برنامج استمر أربع سنوات من البحث

لتحديد تصنيفات ذات معنى يمكن قياسها للسلوك القيادي، وقد انتهى هذا البرنامج بتحديد

تسعة عشر بعدا للسلوك الإداري وهي :

1- الاهتمام والتركيز على الأداء

2- الاهتمام بالأفراد والعلاقات الإنسانية

3- الإلهام وبيت الحماس

4- مدح وتقدير الأفراد

5- استخدام الحوافز المادية

6- المشاركة في اتخاذ القرار

7- درجة تفويض السلطة

8- إيضاح الأدوار لكل فرد.

9- وضع الأهداف

10- التدريب والتوجيه

11- نشر المعلومات الوظيفية

12- حل المشكلات.

13- التخطيط

14- التنسيق.

15- تيسير العمل

16- التمثيل

17- العمل على تيسير التفاعل بين الأفراد

18- إدارة الصراع.

19-النظام والنقد " 125-123 pp.

ومن خلال ما سبق يمكن الخروج بصورة أفضل عن الجماعة تمكن القائد لمن تفعيل دور الجماعة وتسؤل عمله من خلال الرؤية الواضحة التي تكونت لديه.

ثالثا : التابعون :

يذكر حسن (2004 م) أنه من المعلوم أن العلاقة بين القائد والتابعين، تتأثر بالاتجاهات والأفكار التي يعيشها التابعون وبالتالي تحدد مدى تقبلهم أو رفضهم لمعطيات الموقف القيادي وكلما كان التابعون متكيفين مع قيادتهم ارتفع فهمهم لفكرها وإدراكهم لأهدافها التي تسعى لتحقيقها، وهناك عوامل أساسية يجب على القائد تهيئتها لتحقيق الأمن والرضا للتابعين ومنها:

1_ إيجاد الجو المناسب من الرضا والقبول في علاقته بمرؤوسيه : إذ لا يمكن تحقيق الاطمئنان للفرد إلا إذا شعر أنه موضع قبول لدى رئيسه، كما يترتب على وجود جو عدم الرضا فقدان الطمأنينة والأمن لدى الموظف ويشعر بأنه مهدد مما يجعله يتذمر من تصرفات رئيسه فيظهر المقاومة والعصيان ردة فعل أولية.

2- توعية الفرد : يجب أن يكون الفرد على علم وإطلاع تام بمتطلبات العمل الذي سيقوم به من خلال معرفة السياسة العامة للتنظيم الذي يعمل فيه، وتعريفه بمتطلبات عمله، ومسؤولياته وواجباته، وحقوقه ومكانته في التنظيم، وخصائص رئيسه في العمل.

3- وجود نظام واضح يحدد علاقات العمل : على القائد أن يوضح النظام الذي تسيّر عليه المنظمة وكذلك الأسس التي تحكم علاقات الأفراد مع بعضهم ومع القائد، والأسس التي يبني عليها الثواب والعقاب وتطبيقها بعدالة وإلا برز العصيان والتذمر من الأفراد وخالفوا المطلوب.

4- تلبية حاجات الأفراد المختلفة" الاقتصادية، والنفسية، والاجتماعية " وهذا يتطلب تمكين الفرد من ممارسة العمل الذي يناسبه ، وتلبية رغباته الاقتصادية بالأجر المناسب للعمل الذي يؤديه دون مباطلة، وتلبية الحاجات النفسية للفرد بإشباع فضوله وتهيئة الجو المناسب له للترويح عن نفسه وتعزيز دوره في الجماعة بتلبية حاجاته الاجتماعية. ص ص 26،27.

بينما يختصر سمارة (2007م) عناصر القيادة إلى عنصرين مهمين هما :

أ_ التأثير ; وهو قدرة القائد على التأثير الايجابي على التابعين له ، من أجل الوصول بهم للأهداف المأمولة ، ولا يمكن أن يتحقق هذا التأثير مالم يكن القائد قادرا على تسويق ما يريده.

ب- السلطة القانونية : حيث تفوض السلطات العليا عادة عددا من الصلاحيات الذي تساعد القائد على اتخاذ القرارات دون الرجوع إليها، مثل صلاحيات ،المسائلة، والثواب ، والجزاء تجعل التابعين يتعاونون من أجل إنجاز ما يطلب منهم بكفاءة وفعالية . ص ص 169، 170 .

ويتضح مما سبق أن القيادة هي السلوك الذي يقوم به القائد مع الجماعة لتحسين الشاغل الاجتماعي فيما بينهم، وتوجيه سلوكهم ، وتنسيق جهودهم، والموازنة بين دوافعهم وحاجاتهم سعيا لتحقيق أهدافهم بكفاءة وفعالية .

(1-3) الفرق بين القيادة والرئاسة :

يذكر أحمد (1426هـ) بأن "جيت" " Jeat" عرف القيادة أنها المقدره على " التأثير في الناس ليتعاونوا على تحقيق هدف يرغبون فيه لذلك فإن هناك فرق كبيرا بين القيادة " Leadership" وبين الرئاسة 'Headship' لأن القيادة تتبع من الجماعة ويقبلون بسلطانها أما الرئاسة فتستمد سلطاتها من خارج الجماعة ويقبل بها الأفراد خشية العقوبة ، وبذلك يكون الرئيس مفروض على الجماعة وبينهما تباعد اجتماعي، ص 38، ورغم وجود الفروق بين القيادة والرئاسة إلا أن بينهما علاقة وثيقة متينة يمكن إجمالها فيما يلي: كما أوضحها الأغبري (2000م).

- 1- تستند القيادة على قوة القائد، بينما تستند الرئاسة على السلطة التي يكفلها النظام الرسمي للرئيس.
- 2- القيادة تظهر من الجماعة، أما الرئاسة واجبة على الجماعة.
- 3- القيادة تعمل في مواقف غير رسمية عادية وغير روتينية، أما الرئاسة فتعمل في مواقف رسمية ومواقف روتينية وأنها دائمة ومنظمة.
- 4 - مصدر القوة والسلطة للقيادة هو الجماعة ذاتها وشخصية القائد أما مصدر القوة والسلطة في الرئاسة هي الوظيفة التي يشغلها الفرد في التنظيم المقرر له رسميا.
- 5 - في القيادة يتم تحديد أهداف الجماعة بالتشاور مع الأفراد وتوجد المودة بينهم، بينما سلطة الرئاسة هي التي تحدد للجماعة أهدافها دون أي تقدير لمشاركة الأفراد حيث تتعدم مشاعر التآلف بينهم.

ويمكن أن تلتقي الرئاسة بالقيادة ويمكن للفرد أن يجمع بينهما في آن واحد، وبذلك ليس كل رئيس قائد، وإنما كل قائد هو بالضرورة رئيس. ص 85.

وبناءه على ما سبق يرى الباحث أن الإدارة التربوية تسعى إلى أن تكون قيادة تربوية، لأن أهداف العملية التربوية هي أهداف الجماعة بشكل عام، لذا يجب الاهتمام بتنمية القيادة التربوية انطلاقاً من الميدان التربوي لإعداد قادة المستقبل.

(1-4) مستويات القيادة :

تتعدد مستويات القيادة التربوية بدءاً من الوزارة في قمة الهرم التنظيمي وصولاً إلى المدرسة قاعدته، حيث نجد وزير التربية والتعليم هو القائد التربوي الأعلى ثم يليه وكلاء الوزارة، ومديرو العموم، ومديرو التربية والتعليم، وحتى مدير المدرسة هو قائد تربوي أيضاً والتي تسعى هذه الدراسة إلى معرفة أنماطه القيادية وسماته الشخصية وعلاقتها بالروح المعنوية لدى المعلمين.

وفيما يلي نتطرق لتلك المستويات القيادية كما أجملها البديري (2001م):

1- القيادة المهنية : وهي قيادة المهنيين والمتخصصين في المجال التطبيقي أو النظرية أو الأنشطة الترفيحية، وتقسم إلى :

أ - القيادة المخططة : ويقصد بها قيادة المجموعات المكلفة عن تحديد السياسات العامة للمؤسسات في التنظيمات المختلفة.

ب- القيادة المنفذة : وهي قيادة المجموعات التي تقوم بتنفيذ الخطط على أرض الواقع.

ج - القيادة الموجهة : وهي التي تتولى طرق المتابعة والتوجيه، والإشراف على القادة.

2- القيادة التطوعية : وهي القيادات التي تعمل في المتابعة والإدارة والمؤسسات الخدمية، والاجتماعية، دون أجر.

3- القيادة الطبيعية : وهي التي يتم التوصل إليها عن طريق اكتشاف الأفراد المناسبين من الشباب الذين

لديهم القدرة والمهارة الإدارية والرغبة الجامحة، حيث يتم اختيارهم من قبل المختصين في المجال

الإداري والقيادي و يتم تكليفهم بواجبات مناسبة ومتابعتهم وتوجيههم وتطوير مواهبهم وصقل

مهارات القيادة لديهم وتأهيلهم للعمل القيادي أياً كان نوعه. ص 55.

(1- 5) مصادر القيادة : "Source of Leadership"

تعتبر القيادة من حصيلة المزج بين عدد من العناصر، منها شخصية القائد وما يتعلق بمروسيه ، وطبيعة التنظيم ، والبيئة التي تعيشها المنظمة، وحتى يكون للقائد تأثيرا في أتباعه بجب عليه أن يتمتع بسلطات قد تكون مستمدة من الوظيفة التي يشغلها أو من سمات يتحلى بها تجعل منه شخصا قادرا على التأثير في الآخرين ، ولكي يكون القائد ناجحا بجب عليه أن يجمع بين الوظيفة الرسمية والصفات القيادية التي تؤهله لكي يكون قائدا فذا، وقد قسم العنبي الحواري، خريس (2007م)

ص 178، وسمارة (2007م) ، ص 176.

مصادر قوة القيادة إلى خمسة مصادر رئيسة هي :

أولاً: قوة أو نفوذ المنصب : "Position Power"

تقسم القوة هنا إلى ثلاثة أقسام وهي :

- 1- قوة الحافز أو المكافأة : وتعني مقدرة القائد على إعطاء العاملين الحوافز المادية والمعنوية ولكي يكون لها الأثر الإيجابي بجب أن تعلى في الوقت المناسب وإلا فقدت تأثيرها.
- 2- قوة الجزاء أو العقاب : وتعني مقدرة القائد توقيع الجزاءات على العاملين في الوقت المناسب لأن استخدام العقاب في غير موضعه يؤدي إلى أمر غير محمود في نفس العاملين ويؤثر على أدائهم وإنتاجهم.

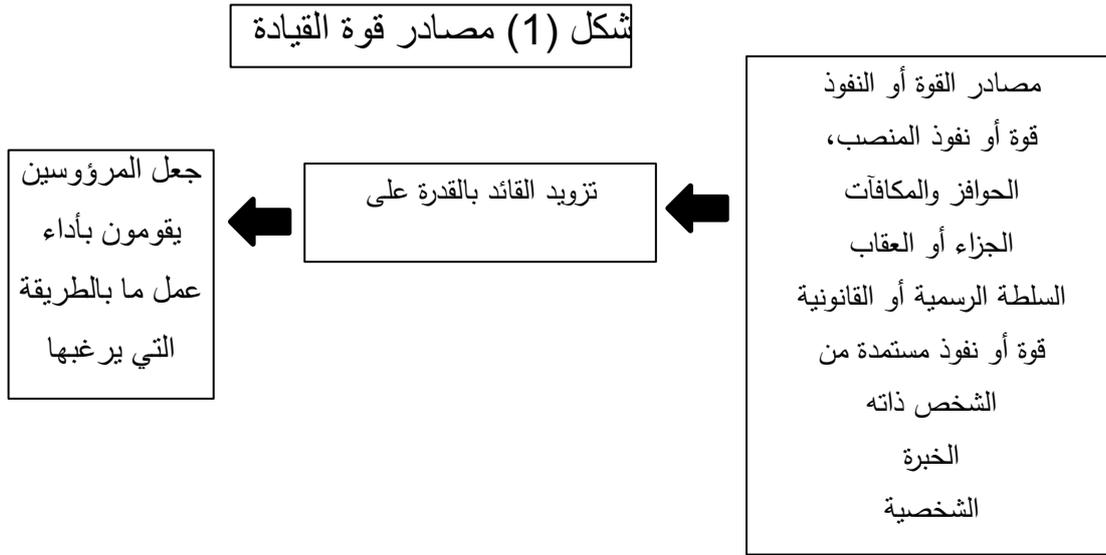
- 3- قوة السلطة: بحكم موقع القائد الرسمي في التنظيم الذي يشغله يمكنه ذلك من تمتعه بسلطات واسعة على العاملين مما يجعلهم يستجيبون له وينفذون أوامره رغم أنه لا يراعي مشاعرهم ولا يقدر عملهم.

ثانيا : قوة أو نفوذ مستمدة من القائد ذاته :

وتعني الصفات والسمات الشخصية التي تميز القائد عن غيره وتنقسم إلى قسمين هما:

- 1- السلطة أو النفوذ الذي يعتمد على المعرفة السابقة : بحيث يستطيع القائد فرض سيطرته على المرؤوسين من خلال خبراته ومهاراته وينصاع الأفراد للقائد لمعرفتهم بقدرته ودرايته لحل المشكلات التي تعترضهم.

2- القوة المستمدة من سمات القائد الشخصية : وتعني ما يتمتع به القائد من شخصية جذابة وإعجاب وقبول لدى الأفراد تجعلهم يذعنون له ويأتمرون بأمره، والشكل رقم (1) التالي يوضح مصادر قوة القيادة.



المصدر العتيبي وآخرون (2007م) ص 179

(6-1) أهمية القيادة :

تعد القيادة كما يذكر عياصرة (1426هـ) الأداة الأساسية التي تستطيع المنظمات عن طريقها، تحقيق غايتها المثلى ،وهي التي تستطيع التنظيم و التنسيق بين العناصر المختلفة، لتصل بالمنظمة إلى التكامل المأمول بين مدخلات العملية الإدارية المادية منها والبشرية، وعلى المستويين الاقتصادي والتربوي، من أجل الوصول إلى أهداف المجتمع ،كما أنها تعتبر من أهم مظاهر التفاعل الاجتماعي، باعتبار أن القادة يؤثرون في الآخرين ويقومون بتتبع رغباتهم وتلبيتها، لتحقيق الأهداف المنشودة ص 22.

ويضيف حسن (2004م) إن من أهم آمال المجتمعات الإنسانية في وقتنا الحاضر هو أن يظهر من بيننا قادة يتحلون بسمات تمكنهم من الإسهام الفعال في النهوض بالأمة نحو التقدم والرقي، وتحمل الأعباء والعمق الأخلاقي الأصيل والتفاني في ممارسة أدوارهم القيادية، حيث هي المعيار الذي يتحدد على ضوءه أي تنظيم إداري، لذا أصبحت القيادة من الموضوعات الأساسية في معظم الدراسات والبحوث الإدارية والتربوية وتحل مكانا بارزا في كتب الإدارة ص 17. ويذكر فرج (1992م) الأسباب التي تكتسب منها القيادة أهميتها وهي:

1- إن القيادة تمارس دورا أساسيا في النشاط المجتمعي من خلال التأثير على توجهات الأفراد وسلوكهم ومدى اهتمامهم بأهداف المنظمة التي يعملون فيها.

2- أن القيادات هي من يشكل هيكل المجتمع، بحيث أصبحت الهيمنة على المجتمعات بيد القادة.

3- إبراز الأصول العامة التي تحكم ظاهرة العيادة من أجل الترقى نحو الأفضل بالتدريب والتعليم من خلال الخبرة.

4- الدول النامية في حاجة ماسة إلى القادة القادرين على مساعدتها والأخذ بيدها نحو الأمام.

5- معرفة الدور الذي يتبعه العاملون في تكوين سلوك القائد بحيث يكونون أكثر تفهما للمتغيرات التي تشكل سلوك القائد.

6- معرفة الجوانب المختلفة للعلاقة الفاعلية المتبادلة بين القيادة والثقافة والوقوف على الصفات والسمات المتميزة للقيادة في كل منها. ص ص 26 29.

(1 - 7) صفات القيادة الناجحة :

يذكر البديري (2001م) أن أهم صفات القيادة الناجحة هي :

1_ المبادرة: وتعني أن يكون القائد صاحب السبق في تزايد العاملين معه بالجديد من المقترحات التي

تساعد في توضيح النظام ودعم خطط العمل، وأن يبادر القائد بالعمل وحث العاملين معه للعمل

لتحقيق الأهداف المأمولة.

2- العضوية: وتعني الدور الفعال الذي يؤديه القائد في زرع روح التفاعل بين الأفراد والعمل من أجل

القرب منهم ومخالطتهم وتبادل المنافع فيما بينهم في جو تسوده الحميمية بعيدا عن المركزية .

3- التمثيل: وهو تفاني القائد في الدفاع عن أفراد مجموعته، والسعي في مصلحتها، وتمثيلها في جميع المواقف.

4 - التكامل : ويتمثل ذلك في ما يقوم به القائد من أعمال لا تخص مصلحته الشخصية بل الأعمال التي

ينوي بها بث روح المحبة والسرور بين الأفراد، وتقليص هوة التنافر بينهم إن وجدت.

5- التنظيم: وهو مقدرة القائد على رسم خطة تحدد عمله وعمل أعضاء المجموعة، وكذلك علاقات العمل

فيما بينهم وينظمها.

6- السيطرة : وتعني تسلط القائد على مجموعته ،وتحديد سلوكهم و تعمل أو تتخذ القرارات أو تعبر عن رأيها.

7- الاتصال : وهو مدى قدرة القائد على إيصال المعلومات إلى أفراد مجموعته وتسهيل عملية تبادل المعلومات بينهم، ودرجة علمه بما يتصل بها من أمور.

8- التقدير والتحسب : ويعني قدرة القائد على التعبير عن تقديره ورضاه لجهود أفراد مجموعته ،وتوقعه لأثر الحوافز المعنوية سلبا أو إيجابا في تدني أو زيادة مقدار ارتباط هذه الجهود بالإنتاج والتنفيذ.

9- الانتاج : وهو المستوى المطلوب من الإنتاج الذي يتأمل القائد من الأفراد بلوغه وتشجيعه لهم بمواصلة الجهود ولتحقيق الأهداف المنشودة ص، ص 62،63.

وقد أقيمت العديد من المؤتمرات وأجريت الكثير من الدراسات حول الصفات التي يتمتع بها القائد ومن هذه المؤتمرات ، مؤتمر (فاي دلتا كبا) عام (1971م) حيث تم تحديد صفات القائد كما يذكرها عياصرة (1426هـ) وهي : أن يكون القائد:

1]متعاطفا مع جماعته : بحيث يتمكن من تحديد حاجات الأفراد المتنوعة ويلبيها، وأنه الشخص الذي يعتمد عليه العاملون في أمورهم كافة.

عريفا للجماعة: ويعني أن يكون القائد في نظر الأفراد شخصا طموحا ومنتزنا ومسؤولاً عنهم ويمثلهم في مختلف المواقف.

معترفا به بين أفراد المجموعة: من حيث تميزه بالعمل وفقا لمبادئ ومعايير الجماعة، ويكون متوافقا معهم في تفكيرهم وقريبا منهم ومقلصا لحدة الخلاف بينهم.

مساعدًا لأفراد المجموعة: بحرصه على مساعدة الذين يرأسهم عندما يواجهون المشاكل سواء بشكل مباشر أو غير مباشر وهم يقدرون ذلك القائد.

متحكما في انفعالاته: ويعني أن يتحلى القائد بالهدوء والطمأنينة، عند مواجهة الأفراد ذوي السلوك الاستفزازي أو غير المباليين بالنظام، ويتعامل معهم بحنكة واعتدال في الأزمات من أجل أن يقدره الأفراد باستمرار.

6- نكيا: بما أن معظم أفراد المؤسسات التربوية المختلفة يتصفون بالذكاء، فهم لا يحترمون إلا الشخص

الذكي الذي يفوقهم بذكائه، وإدراكه لكيفية التعامل والتكيف معهم فيرى الأفراد أنه الأولى بالقيادة عليهم.

7_ راجبا في تولي زمام القيادة : بحيث يكون مدركا لمتطلبات العمل ومسؤولياته انطلاقا من قدرته و

حرصه على العمل وخدمة العاملين وطموحه بتحقيق الأهداف المنشودة، ص ص 35،36.

ويستخلص الباحث من ذلك أن القائد الناجح من تتوفر فيه تلك الصفات باختياره العامل المؤثر الذي يوجه أفراد جماعته لتحقيق الأهداف المنشودة ، وذلك من حيث كونه قدوة لهم في الأداء، ورافعا لروحهم المعنوية من خلال ما يبثه من مشاعر الود والتآلف والتواصل فيما بينهم ، وممثلا ومدافعا عنهم في مختلف المواقف، ويسعى لإمدادهم بما يعينهم على أداء عملهم، بما يتصف به من ذكاء، ونضج عقلي، واتزان عاطفي وقوة شخصية تمكنه من أن يفرض احترامه عليهم، ويحظى بقبولهم لقيادته.

(8-1) أنماط القيادة: Styles Of Leadership

يشير البديري (2001م) أن من حتميات العمل القيادي وجود عناصر رئيسية لاكتمال الصورة المثلى للعمل القيادي ،وهذا يعني اشتراك قائد وأفراد في تحقيق أهداف متفق عليها، وإذا ما توفرت صفات القيادة في شخص معين فليس بالضرورة أن يكون قائدا لأن القيادة في أساسها تحتاج لأعضاء، كما أن وجود الأعضاء لا يعني وجود قائد باعتبار أن القيادة هي عملية نسبية وطبيعي وجود أهداف يسعون لتحقيقها ومن هذا المنطلق فالقيادة تظهر نتيجة لظروف أو مواقف اجتماعية للوصول إلى هدف، وبناء على ذلك، فإن أنماط القيادة الإدارية والتربوية تكون في ثلاثة أنواع رئيسة متفق عليه وهي : (القيادة الأوتوقراطية ، الديمقراطية النسبية) ص، ص 52،53.

ويذكر الطبيب (1999م) ص 131 وعيا صرة (1426هـ) ص ص 37، 38 بأن الدراسات المختلفة التي قام بها علماء الإدارة والنفس والاجتماع ركزت على تحديد أفضل أسلوب أو نمط للقيادة يمكن أن يتبعه القائد كي يحقق الأهداف المأمولة بمقدرة وفعالية ولعل أهم تلك الدراسات هي التي قام بها كل من كيرت ليوين (KLewin) ، ورونالد لبييت (R. Lippitt) ووالف وايت (R. White) وهي البداية الأولى للدخول في موضوع أنماط القيادة ومعرفة خصائصها وقد كان هؤلاء علماء نفس في جامعة أيوا (Iowa) الأمريكية وقاموا بدراساتهم في عام (1939م) وكانت تهدف إلى محاولة الكشف عن نوعية القيادة

والعلاقات التي تربطها ومدى علاقتها بالأجواء الاجتماعية التي تحيط بها حيث قاموا في تجاربهم بتشكيل ثلاث مجموعات من التابعين، نظمت المجموعة الأولى على أساس 'تسلطي بحيث يقوم القائد بتوضيح التعليمات وما يجب تنفيذه، كما يتولى تكليف كل شخص بمهمة معينة، كما أنه ذاتي في ثنائه ونقده.

أما المجموعة الثانية فنظمت على أساس ديمقراطي(تساوري) يتولى فيها قائد ديمقراطي، يشارك الأفراد في صنع القرارات بشكل جماعي، كما يسمح للأفراد باختيار زملائهم الذين يرغبون العمل معهم، ومن صفات القائد في هذه المجموعة أنه موضوعي في مدحه ونقده. أما المجموعة الثالثة فنظمت على أساس تسيبي تركت فيه الحرية المطلقة للأفراد في اتخاذ القرارات، ولم يكن للقائد أي دور، كما أنه لا يقدم لهم أي معلومات إلا إذا طلب منه، ويسمح لهم في بالتواصل فيما بينهم بشكل كبير. ويشير مرسى (1988م) إلى أن النتائج التي توصل إليها القائمون على هذه التجربة، هو وجود اختلاف بين المجموعات الثلاثة في الجو الاجتماعي، وكذلك السلوك، والإنجازات، والإنجازات. ففي القيادة التسلطية كان أعضاء المجموعة في مخاصمات وتنافر فيما بينهم واعتمدوا على القائد في حل أمورهم لأن وجود القائد ضرورة لسير العمل، وفي القيادة الديمقراطية يعمل الأفراد في جو من الحميمية والزمالة والتعاون، وكانت العلاقات مع القائد تتصف بالمرونة، والعمل يسير رغم تغيب القائد، أما القيادة التسيبية: فكان العمل ينجز مصادفة وبدرجة متدنية من الإنتاج نظرا لانشغال العاملين بالمشاحنات والمخاصمات بدلا من الاهتمام بالعمل مما أدى إلى إهدار الوقت وبالتالي قلة الإنتاج. ص، ص148، 149.

ويذكر كنعان(1995م) بان أنماط القيادة الثلاث قد اتخذت تسميات متعددة لدى علماء الإدارة والنفس والاجتماع وتعددت طرق تناولها حسب المدخل الذي اتخذوه لدراسة القيادة، وأهم هذه التسميات هي (القيادة الأوتوقراطية، القيادة الديمقراطية، القيادة التسيبية) القيادة الأوتوقراطية هي: القيادة التي تركز اهتمامها على القائد، و القيادة الديمقراطية هي: القيادة التي تركز اهتمامها على العاملين، و القيادة التسيبية هي: القيادة التي تركز اهتمامها على الفرد وإطلاق حريته في العمل. كما أطلق على القيادة الأوتوقراطية: القيادة الاستبدادية أو الدكتاتورية، وأطلق على القيادة الديمقراطية: القيادة الاستشارية أو الإنسانية، وأطلق على القيادة التسيبية: القيادة السمحة أو المتساهلة، أو الانهزامية كما أطلق على القيادة (القيادة الاتقراطية) بالقيادة السلبية لأنها تستخدم أسلوب التحفيز السلبي القائم على التهديد، والقيادة (الديمقراطية) بالقيادة

الإيجابية لكونها تستخدم الأسلوب الإيجابي في التحفيز القائم على إشباع الحاجات النفسية والاجتماعية للعاملين ص ص 129،130.

عرض للأنماط القيادية :

أولاً: القيادة الأوتوقراطية (الديكتاتورية) Autocratic:

يذكر حسان والصيد (1986م) أن أهم السمات المميزة لسلوك القائد ذي الميول الأوتوقراطية، تتمنى في اتخاذه من قوته القانونية أداة تحكم وضغط على العاملين لإجبارهم على إنجاز العمل، فهو بذلك يركز الصلاحيات في يده ويؤدي العمل بمفرده دون إشراك العاملين، أي أن زمام الأمور بيده، كما أنه دقيق فيما يصدر من أوامر ويصر على تنفيذ العاملين لما يطلب، كما يتهج أسلوب الإشراف اللصيق على العاملين ولا يبق في أحد ودائم الظن فيهم، واتصاله بهم من جهة واحدة فقط، غير آبه بما يترتب على ذلك من خفض الروح المعنوية لديهم وإثارة التوتر والقلق في نفوسهم.

حيث يركز القائد على إنجاز العمل الذي ينسبه لنفسه في حالة النجاح، وإلى العاملين معه في حالة الفشل. كما أنه يعتبر نفسه الأساس الذي يعرف كل شيء ويجب طاعته دون مناقشة، كما أنه دائم التهديد والضغط على العاملين بحجة أنه صاحب النفوذ.

وعلى أية حال فإن وجود بعض الخصائص المميزة لسلوك القائد من هذا النمط لا يعني أنها تعتبر معياراً يمكن أن يتميز به سلوك القائد الأوتوقراطي عن غيره، لأن استخدام القائد لنفوذه أداة للضغط على العاملين لإنجاز العمل لا يكون بدرجة واحدة لدى جميع القادة مما يترتب عليه وجود أنماط متعددة لسلوك القائد الأوتوقراطي ص ص 101،102. وهذه الأنماط لسلوك القائد الأوتوقراطي كما يذكرها كل من عياصرة (1426هـ) ص ص 39-41 وكنعان (1995م) ص ص 160-163 هي:

1- النمط الأول : القيادة الأوتوقراطية المتسلطة : Authoritarian Autocratic

حيث يتميز هذا النمط بنظرته إلى الإنسان كآلة للعمل ومصدر من مصادر الإنتاج بغض النظر عن كونه مخلوق اجتماعي يتأثر بالعوامل النفسية والاجتماعية ولذا فإن القائد يستخدم صلاحياته المستمدة من مركزه الرسمي في تأثيره على الأتباع، ويصنع القرارات بمفرده، دون مشاورة أتباعه ظناً منه أنهم لا يعرفون شيئاً، وهو الذي يحدد سياسة الأتباع ويرسم الخطط الرئيسية ويستخدم الاتصال المركزي من أعلى إلى

أسفل كما أنه يستخدم الرقابة اللصيفة ،ومتابع لسلوك الأتباع حتى لا يقعون في الأخطاء، وهو يعتمد على التهديد دون أن يراعي مشاعر العاملين ،لأنه يظن أن هذا الأسلوب هو المثالي في التعامل معهم غير مبال بقيمة العلاقات الإنسانية معهم .

2- نمط القيادة الأوتوقراطية الخيرة أو الصالحة Benevolent Autocratic

يتصف القائد الأوتوقراطي الخير بكونه يثق في نفسه وفي أسلوبه للعمال ويتركز اهتمامه في تحقيق مستوى عال من الأداء ،كما أنه يستخدم أسلوب الإقناع في تعامله مع العاملين ،إضافة إلى تميزه بالطيبة والرقية ،ولكنه يلجأ إلى القسوة عندما يشعر بأن العاملين لم يؤديوا عملهم كما هو مطلوب منهم، وهو يشركهم في اتخاذ القرارات معه حسب الصلاحيات الممكنة، كما أنه شخص مثابر، واقتصادي في نظرتة للعمل ويؤدي العمل بإخلاص.

3- نمط القيادة الاتوقراطية المناورة أو اللبقة manipulative autocratie:

يعد هذا الأسلوب أدنى درجات السلوك الاوتوقراطي تسلطية وأقربها إلى السلوك الديمقراطي حيث يتعامل القائد مع مرؤوسيه بلباقة ومحبة، ومرن في تناوله للمشكلات التي تعترضهم في العمل، لا يعترف بمشاركة العاملين في صنع القرارات ولكنه يشعرهم ويكون لديهم الإحساس بالمشاركة كما يسمى ذلك (ماير وهيس) بالمؤتمرات الإخبارية حيث يخبر العاملين بما توصل إليه ويأخذ موافقتهم ولا يسمح لهم بالمناقشة ، كما أنه ربما يطرح مشروعاً قابلاً للتعديل من أجل أن يوجههم بدورهم في صنع القرار وهو الذي يقرر ما ينوي على تنفيذه، و يسمح لهم بمزيد من الحرية من أجل مشاركتهم في صنع القرارات ولكن القرار النهائي هو ما يقرره هو فقط.

وبالرغم من الاعتقاد السائد في الفكر الإداري بأن النمط الأوتوقراطي له آثار سلبية على العاملين إلا أن له مزايا أجملها كنعان (1995م) وأهمها :

1- الميزة الأولى : أن بعض أشكال هذا النمط القيادي مثل الأوتوقراطي المستبد قد يكون ناجحاً في

التطبيق العملي في بعض المواقف التي تحتم تطبيقه حيث أكد كل من (ماكموري ، وبروم ،

ومان) في دراساتهم أن القيادة الأوتوقراطية المتسلطة، وإن كانت غير مناسبة لكل المواقف ،إلا

أنها تكون مجدية ومناسبة لبعض القادة والتابعين، وعندما تعم الفوضى في المنظمة يكون القائد

الحازم هو من يعيد إليها الهدوء، بحيث يكون الحزم هو الوسيلة الإيجابية في المحافظة على النظام في المنظمة.

2- الميزة الثانية : يسمى القائد في النمط الأوتوقراطي بالقائد المتفاني الذي يكرس معظم وقته للعمل بحيث يكون ناجحا في بعض المواقف عندما يتوفر المناخ المناسب، حيث ثبت علميا أن مثل هذا القائد يكون فعالا ويعتمد ذلك على ما يملكه من معارف ومهارات تؤهله بأن يكون أقدر من العاملين معه على اتخاذ القرارات بحيث ينصاع العاملون لأوامره.

3- الميزة الثالثة : يعتبر النمط الأوتوقراطي مناسب بأنواعه المختلفة في التعامل مع بعض الأفراد في المنظمة حيث أثبتت الأبحاث الحديثة بأن هذا النمط مجدي وفعال للتعامل مع بعض النوعيات من الأفراد، الذين لا يستجيبون لأساليب الحكمة والتسامح وأكدت الأبحاث أنه عندما يكون خط السلطة واضحا ومفهوما يكون دعما النمط القيادي وسيلة إيجابية للتعامل مع الأفراد بحيث يؤدي إلى زيادة إنتاجيتهم ويحول دون ضياع الوقت والجهد دون إنتاج. ص ص 164، 167.

وعلى الرغم من أن هذا النمط الأوتوقراطي من القيادة يكون ناجحا في بعض الحالات التي تفشل فيها أنماط القيادة الأخرى، إلا أن له مساوئ كثيرة كما يصفها العميان (2005م) أهمها:

- 1- تدني مستوى الروح المعنوية للعاملين وتذمرهم وانعدام الرضا الوظيفي لديهم.
- 2- ظهور المشاحنات بين القائد والعاملين معه.
- 3- قلة ولاء العاملين للقائد وتنفيذ أوامره.
- 4- القضاء على روح الابتكار والتميز والإبداع لدى العاملين.
- 5- الاتصال مركزي من أعلى إلى أسفل وبالتالي ينعدم التفاهم بينهم .
- 6- يتبنى العاملون إقامة تنظيم منافس للقيادة غير رسمي للتخفيف من توترهم وقلقهم النفسي ويحدث الصراع بين التنظيمين مما يؤثر على سير العمل.
- 7- تزايد الشكاوى والتظلمات وتعالى الأصوات والغياب، ودوران العمل بين العاملين.
- 8- من الصعوبة بمكان تحقيق هذا النمط وتطبيقه لأنه يحتاج للخبرة والقدرة لدى القائد كي يقوم القائد

بمهامه على أكمل وجه ص 260.

ثانيا : القيادة الديمقراطية : Democratic

يذكر الطيب (1999م) " أن كلمة الديمقراطية أصلها يوناني وهي مكونة من كلمتين ديموس ومعناها الشعب وكراتوس ومعناها السلطة، وبذلك فهي تعني سلطة الشعب أو حكم الشعب " لأن الأفراد في ظل هذا النمط هم من يختارون القائد وينتخبونه، ولهم حق المشاركة في وضع الأهداف والتخطيط، والتنفيذ، والتقييم في المنظمة، والمهام تتوزع عليهم جميعا وقنوات الاتصال بينهم وبين القائد متعددة من جميع الجهات، وتسود المنظمة العلاقات الإنسانية الجيدة وتقل المشكلات والتذمر بين الأفراد، والقرارات المتخذة تكون جماعية، دون تسلط أو تهديد من أحد ، حيث يراعي القائد رغباتهم ويأخذ بها ويعتبر هذا النمط هو من أفضل أنماط القيادة، ص ،ص 132،133.

ومن أهم الخصائص المميزة لهذا النمط أنه يعتمد على ثلاثة مرتكزات أساسية للقيادة كما أشار إليها عياصرة (1426هـ) وهي:

1- تنمية العلاقات الإنسانية : من مميزات العلاقات الإنسانية الجيدة هو توفير جو اجتماعي صحي يشعر فيه العاملون بالانتماء لأسرة التنظيم الإداري في المنظمة، كما أن الأعمال التي يقومون بها تحقق إشباعا لحاجاتهم المختلفة، لأن العلاقة السليمة تساعد على وجود جو من الود والألفة بين العاملين في المؤسسة التي يعملون فيها، حيث أكدت الكثير من الدراسات التي قامت بها مدرسة العلاقات الإنسانية، أن الاهتمام بالعاملين من الناحية المعنوية والنفسية يؤدي إلى زيادة الإنتاجية في العمل وهذا سبب اهتمام القائد بأسلوب القيادة الديمقراطية ولكن وفق خطوات أهمها:

- اهتمام القائد الديمقراطي بالعاملين معه بالدرجة الأولى و معاملتهم كبشر لهم كيان يجب أن يحترم ،وليسوا مجرد آلات للعمل ،ويسعى جاهدا للوفاء بتلبية رغباتهم دون أن يكون ذلك على حساب العمل.

- أن يهيئ القائد المناخ الملائم للعمل الذي يسوده اتقاهم والود والتعاون بين العاملين.
- العمل بروح الفريق الواحد ضرورة يجب أن يتبناها القائد للحد من التصادم في الصراع بين العاملين.

• اهتمام القائد بالحوافز الإيجابية يزيد من ثقة العاملين وتشبع حاجاتهم و تدفعهم لمزيد من العطاء في العمل. ص 44، 45.

2- المشاركة في صنع القرار كما يذكره حسان والصيد (1986م) إن إشراك أفراد في المؤسسة في صنع القرار واتخاذها من الأمور التي تساعد على أن يأخذ القرار مجراه الصحيح، لأن ذلك يساعد القائد على معرفة الأداء والمقترحات التي يقدمها العاملون يحلها ومن ثم يختار البديل المناسب الذي يحقق الهدف المنشود ، كما أن مشاركة العاملين في اتخاذ القرار ص ص 104، 105.

ومما لا شك فيه أن عملية المشاركة في صنع القرار تعطي حرية الرأي وحرية النقد عندما يعبرون عن آرائهم، وهذا بطبيعة الحال يزيد من أهميتهم ويرفع من روحهم المعنوية.

3- تفويض السلطة: ذكر عياصرة (1426هـ) أنه نظرا لعظم المهام التي يقوم بها القائد الإداري في المؤسسة، وتنوع المسؤوليات التي يتحملها، كان لزاما عليه أن يقسم الأعمال بين العاملين من أجل أن يتمكن من إدارة العمل بشكل فاعل، حيث فرض ذلك عليه أن يفوض جزءا من صلاحياته إلى العاملين معه، الذين لديهم القدرة على القيام بالمهام المحددة بكفاءة، لأن التفويض هو نقل بعض الصلاحيات والاختصاصات بعد تحديدها إلى من يعتقد القائد بأنهم قادرين على القيام بها من العاملين، وبطبيعة الحال فإن ذلك لا يعفي القائد من المسؤولية.

حيث أن من مزايا أسلوب التفويض هو المساهمة للتنمية الذاتية للعاملين، وتأهيلهم

وتأهيلهم للقيادة مستقبلا، كما يولد شعورا بالثقة لدى العاملين ويحفزهم على مزيد من التعاون، وتفرغ القائد للأمور المهمة، و تقوية الشعور بالانتماء والعمل الجماعي بروح الفريق الواحد بين العاملين، ويؤدي التفويض للسلطة إلى سرعة الأداء في العمل والبعد عن المركزية. ص 46، 47.

وعلى الرغم من مزايا هذا النمط التي سبق ذكرها إلا أن له بعض المآخذ أجملها العميان (2005م) وهي :

1- تخلي القائد عن بعض واجباته القيادية التي يكفلها له مركزه الرسمي.

2- الأخذ برأي العاملين أسلوب غير علمي ولا يتوافق مع البيروقراطية للقادة

3- أن التركيز على العاملين لا يؤدي بالضرورة إلى رفع روحهم المعنوية ، لأن القائد عندما يصرف اهتمامه عن الإنتاج ومسئوليته عنده يكون لذلك أثر على الروح المعنوية للعاملين وعلى إنتاجيتهم. ص 261.

ثالثاً: نمط القيادة التسيبية (الترسلية أو الفوضوية) **laissez fraire style**:

يعتبر هذا النمط كما يشير عياصرة (1426هـ) مضادا تماما للنمط الاوتوقراطي حيث لا توجد قيادة حقيقية، لأن كل فرد في المنظمة هو حر في أداء العمل حسب رغبته، والفوضى وسلبية القائد هي السائدة في هذا النمط وذلك بسبب عدم وجود قانون أو سياسة محددة تحكمه، و هذا النمط من السلوك القيادي يتميز بعدم تدخل القائد في العمل وليس له دور إيجابي تجاه العاملين معه إلا إذا طلب منه ذلك، مما يجعل العاملين يمارسون العمل بمرونة مطلقة غير آبهين بوجود القائد، ولعل ذلك يعود لعدم قدرة القائد على اتخاذ القرارات أو عدم إلمامه بمتطلبات العمل وبالتالي يترك الأمور تسير دون أي توجيه أو قيادة، وبعد هذا النمط أقل الأنماط من حيث الجدوى والكفاءة في العمل، لأن العاملين لا يحترمون شخصية القائد، ويشعرون بالإحباط وعدم القدرة على التصرف، والقائد في هذا النمط يعتقد بأن ترك العاملين يتصرفون بحرية في أداء العمل تزيد من قدراتهم وتمرسهم في العمل ويقوم بتسهيل الاتصالات مع العاملين معتقداً بأن واجبه إيجاد المناخ المناسب لمساعدة الأفراد على العمل، ويأخذ دور المراقب عن بعد ص، ص 49،50، ومن مزايا هذا النمط القيادي ما يلي : كما يذكرها حسن (2004م).

1-الأخذ بهذا النمط قد يؤدي إلى نتائج جيدة إذا تحققت الظروف المناسبة والمهارات القيادية لدى القائد، حيث يشجع ذلك على الابتكار والتميز الشخصي والحصول على الخبرة.

3- يعتمد نجاح هذا النمط على مستوى الأفراد الذين يتعامل معهم القائد من ذوي المستويات العقلية والعلمية العالية. ص، ص 77.79.

أما المآخذ على هذا النمط فأهمها ما يلي : كما يصفها العميان (2005م).

1 - نمط غير مجد ونادر التطبيق، حيث يساعد على التهاون في العمل.

2- التسيب، والتذمر، والقلق من سمات المؤسسة التي يشيع فيها هذا النمط و بروز العدوانية والتنافر بين العاملين وضعف مستوى إنتاجهم.

3- يعتبر هذا النمط سلبيًا وبالتالي لا يعد نمطًا للقيادة لأن القيادة هي النشاط الإيجابي الذي يتعاطاه

القائد في تعامله مع العاملين بأسلوب محبب وصولاً لغاية محددة، وفي ظل هذا النمط تسود

الفردية التي يصعب قيادتها وبالتالي توجيهها من أجل تحقيق الأهداف المنشودة. ص 242.

مما سبق من تصنيفات للأنماط كانت على أساس طريقة ممارسة السلطة والعلاقة بين القائد والتابعين له أما التصنيف على أساس مصادر السلطة فيجملها أحمد (1426هـ) ، 60 والبديري (2002م) ص 107 في الأنماط التالية:

1- النمط التقليدي : هو ما يتأمله العاملون من القائد للقيام بدوره القيادي ويقوم هذا النمط على تقدير واحترام كبر السن، وفصاحة القول، وحكمة وروية القائد في تناوله للأمور المختلفة مما يجعل الأفراد يذعنون لطاعته.

2- النمط الجذاب: هو تحلي القائد بسمات شخصية محببة، تجعل الأفراد يرون أنه الشخص المثالي الذي يتمتع بالقوة والمقدرة على القيادة.

3- النمط العقلاني: وهو الذي يعتمد على سلطة القانون أو موقع القائد الرسمي فقط كما يعتمد على ما يملكه القائد من صلاحيات بحيث تكون طاعته مفروضة بقوة القانون وهو نمط غير شخصي، والجدول رقم (1) التالي يوضح مقارنة بين أنماط القيادة الثلاثة (الأوتوقراطي، والديمقراطي، والتسيبي).

جدول رقم (1) (يوضح مقارنة بين أنماط القيادة الثلاثة)

النمط الأوتوقراطي	النمط الديمقراطي	النمط التسبيبي
<p>1- كل الأنظمة يقررها القائد.</p> <p>2- خطوات الأعمال وأساليبها</p> <p>تحدد في كل مرة، والمراحل</p> <p>المستقبلية غير واضحة.</p> <p>3- يوضح القائد عمل كل فرد</p> <p>والمهام المكلف بها</p> <p>4- يعتمد القائد على</p> <p>الشخصية في الإشادة أو</p> <p>اللوم، ويتحفظ على</p> <p>نشاط العاملين</p>	<p>1- كل الأنظمة تقرر عبر موافقة</p> <p>القائد والتابعين</p> <p>2- تحدد خطوات العمل الرئيسية</p> <p>لأهداف الجماعة والقائد يقترح</p> <p>أكثر من بديل.</p> <p>3- التابعون أحرار في تحديد من</p> <p>يعملون معهم وتوزيع العمل</p> <p>بينهم .</p> <p>4- القائد موضوعي في الثناء</p> <p>أواللوم ويشجع نشاط التابعين</p>	<p>1- الحرية المطلقة للتابعين في</p> <p>تقرير الأنظمة، ومشاركة القائد</p> <p>محصورة.</p> <p>2- يوفر القائد المعلومات عندما</p> <p>تطلب منه ،ولا يهتم بمناقشة</p> <p>تفاصيل العمل</p> <p>3- لا يتدخل القائد في عمل</p> <p>التابعين ،أو توزيع العمل بينهم</p> <p>4- لا يحاول القائد الثناء على</p> <p>التابعين أو لومهم ،وقليل</p> <p>المشاركة في أنشطة التابعين</p>

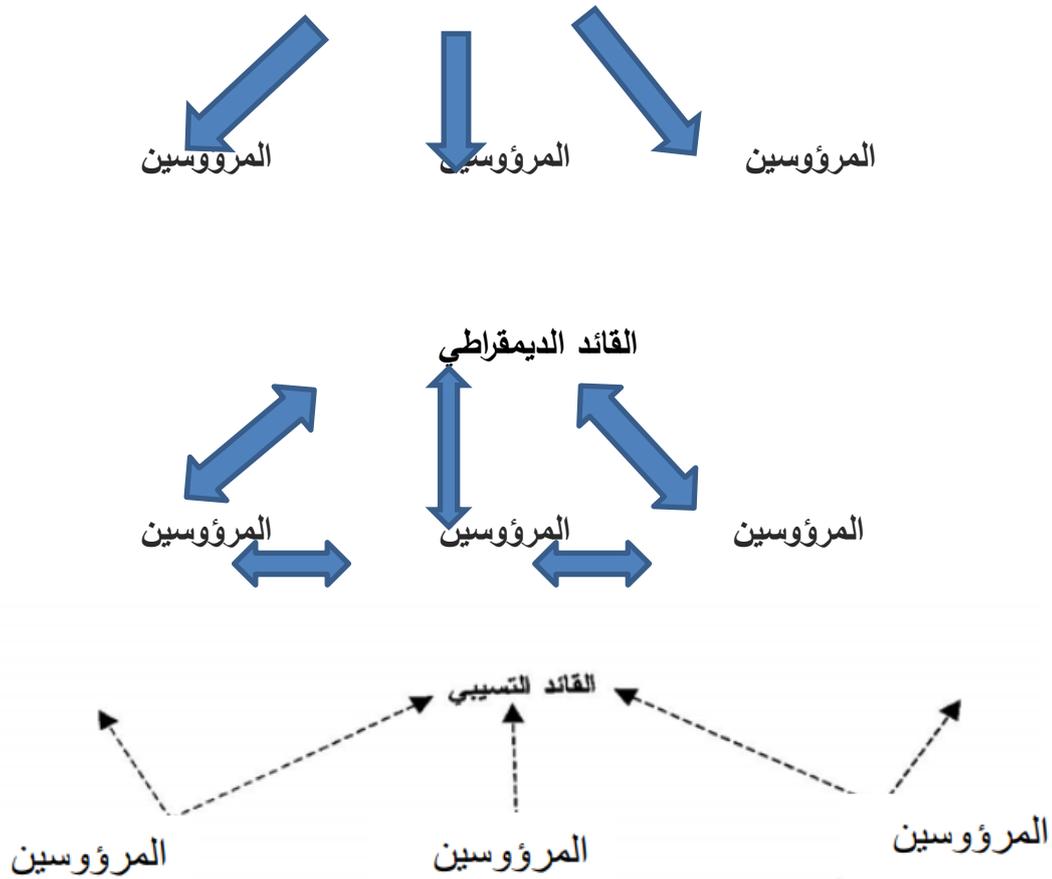
- المصدر حسن (2004م) ص 80 بتصرف.

ومن خلال ما سبق يستخلص الباحث بأن النمط القيادي الديمقراطي والنمط هو النمط القيا
القيادي المناسب والمحبيب من بين الأنماط القيادة الأخرى وذلك بسبب إعطاء العاملين مساحة أكبر للتعبير
عن آرائهم من خلال المشاركة في اتخاذ القرارات، وفي عمليات التخطيط ، والتنظيم، مما يولد شعورا لدى
العاملين بأهميتهم ، وبدورهم في المنظمة التي يعملون فيها، ويشجعهم على تحمل المسؤولية، ويبعث روح
التعاون والألفة بينهم وبين القائد كي يعملوا بروح الفريق الواحد من أجل تحقيق أهدافهم، وأهداف المنظمة
التي يعملون بها بكفاءة وفعالية.

والشكل رقم (2) التالي يوضح رسما توضيحيا لأنماط القيادة الثلاث (الاتوقراطية والديمقراطية،

والتسبيبية) حيث توضح العلاقات بين القادة والمرؤوسين.

الشكل رقم (2) أنماط القيادة



المصدر حسن (2004م) ص 81

كما أن غلمن (2002م) شرح أساليب القيادة leadership styles في كتابه عن القيادة الأساسية لريتشارد وأني مكي (2002م) حيث يقدم غلمن ستة أساليب للقيادة، ولفهم أساليب القيادة الستة بشكل صحيح يجب أن تعرف الاتصالات الإنسانية.

أولاً: مفهوم تفاعل الرنين والقادة يصنعون رنيناً، في وجهة نظر جوليمان، القيادة الجيدة فعالة وتوجد رنيناً. أصل كلمة الرنين من الكلمة اللاتينية (ريسونير) بمعنى يردد الصوت ثانية والقادة يتفاعلون مع أحاسيس الناس في اتجاه عاطفي إيجابي يتحدثون عن أصول قيمهم الخاصة واتجاههم وأولوياتهم بصدى يحيط بالناس من خلال اتوجيه الفعال للقائد،الناس يشعرون بمستوى راحة متبادل يأتي الرنين بشكل طبيعي للأشخاص الذين لديهم درجة عالية من الذكاء العاطفي. (الإحاطة الذاتية، والإدارة الذاتية، والوعي الاجتماعي، علاقة إدارية) ولكن لديهم مظهر فكري، خلق الرنين يمكن أن يتم في ستة طرق، تؤدي إلى ستة أساليب قيادية والقادة الأكثر فاعلية يمكن أن يتصرفوا ويمكن أن ينتقلوا بشكل ماهر بين الأساليب

المختلفة، اعتمادا على الموقف، ص 1.

والجدول رقم (2) التالي يوضح أساليب (غلمن) في القيادة

القيادة الآمرة	قيادة الوضع السلمي	القيادة الديمقراطية	القيادة الدامجة	أسلوب التدريب	القيادة بالرؤية	
افعل " الأمر " أفعل	دافع قوي	مستمتع	يروج	يستمتع.	ملهم ،	خصائص القائد
لأنني أقول ذلك"	للتحقيق.	ممتاز.	للانسجام.	يساعد الناس	اعتقادات	
يهدد، تحكم	يمتلك	فريق عمل	ودود.	الذين يميزون	الرؤية	
يخلق	معايير	متعاون	حساس.	قواهم وضعفهم	الخاصة	
تتأفر، يعكر مزاج	عالية،	مؤثر	صاحب	مستشار يشجع	حساس	
كل شخص	مستوى		معزى.	مستشار	يوضح كيف	
	منخفض من		يحل		ولماذا	
	التعاطف		النزاعات.		تساهم جهود	
	والتعاون،		ودود حساس		الناس في	
	نفاذ الصبر		صاحب مغزى		تحقيق الحلم	
			يحل نزاعات			
يقلل الخوف	يدرك أهداف	يقدر مساهمة	يخلق انسجاما	يوصل حاجات	يحرك الناس	كيف تبني القيادة
بإعطاء الاتجاه	صعبة ومثيرة	ويوجد التزام	بإيصال الناس	الشخص، مع	نحو الأحلام	
الواضح في الطوارئ		عبر المشاركة	إلى بعضهم البعض	تنظيم الأهداف	المشتركة	أسلوب الرنين
غالبا	غالبا—عند	+	+	++	+++	تأثير الأسلوب على مناخ العمل
	الاستخدام المحصور أو برداءة					

عندما يكون مناسباً	عندما تتطلب التغيرات الرؤية الجديدة أو عند احتياج اتجاه واضح والتغيير الجذري	لمساعدة المستخدمين المؤهلين لتحسين الأداء بقابليات البناء الطويلة المدى	لمعالجة الفجوات في الفريق، التحفيز أثناء الأوقات الصعبة ، أو لتقوية الارتباطات	لبناء الدعم أو الإجماع أو للحصول على مساهمة قيمة من العاملين	للحصول على النتائج عالية الجودة من فريق مؤهل المبيعات	في أزمة خطيرة. أو مع العاملين بالمشكلة. لبدء وقت كامل لتنظيم مستعجل الجيش التقليدي
--------------------	--	---	--	--	---	--

المصدر غلمن (2002م) ص 1.

(1- 9) نظريات القيادة : The Leadership Theories

إن الفكر الإداري المعاصر، بما فيه من أبحاث ودراسات عن القيادة، لم يتمكن من الوصول لموقف موحد تجاه حقيقة نشأة وظهور القيادة ، بل أن هذا الفكر أوجد عددا من نظريات القيادة المختلفة، التي نفسر ظهور القيادة بمنأى عن بعضها ويمكن أن تنظم هذه النظريات رغم اختلافها في أربعة مداخل وهي كما يذكرها عياصرة (1426هـ).

1 - مدخل السمات. 2- مدخل السلوك.

3- مدخل الموقف. 4- مدخل الاتجاهات الحديثة ص51.

أولاً : مدخل السمات : (The Traits Approach)

يذكر أبو الفضل (2002م) أن أبرز ما يتميز به مدخل السمات في تفسيره للقيادة، أنه يرجع نشأة وبروز القيادة إلى شخصية القائد وسماته ، وخصائصه الجسمية، والعقلية، والنفسية، والاجتماعية، أما غير ذلك فهم مختلفون حول ما إذا كانت تلك السمات والخصائص القيادية، فطرية أم مكتسبة ، ومدخل السمات يعتبر في الفكر الإداري من أقدم المداخل التي درست وفسرت حقيقة نشأة القيادة وأهم تلك النظريات :

نظرية الرجل العظيم : The Great Man Theory

تعود بداية هذه النظرية، لعهدي الرومان ، والإغريق ،حيث كان الاعتقاد السائد لديهم بأن القادة يولدون بالفطرة قادة،وأنتهم قد أعطوا من السمات والخصائص الجسمية، والعقلية، والنفسية التي تساعدهم على القيادة، وإن تبدلت المواقف وتعددت حول نوعية تلك السمات والخصائص، وأهميتها، وتضم هذه النظرية عددا من النظريات المنبثقة عنها ومنها:

1 - "نظرية الأمير (The Prince Theory)

2- نظرية البطل (The Hero Theory).

4- نظرية الرجل المتميز (The Superman Theory).

ويعتبر فرنسيس جالتون (Galton) من أوائل من حث على تلك النظرية حيث قدم عددا من الدراسات والأبحاث التي تؤكد ما للسمات والصفات الوراثية من أثر على القيادة ص1.

ويؤكد حسن (2004م) أن كارليلر (Garlyler) يعتبر من دعاة هذه النظرية، حيث أكد على أهمية الزعامة في تحديد سمات القائد كونه يتحلى بمواهب معينة تؤدي إلى الابتكار والتميز فضلا عن ايميرسين (Emerson) وتيرمن (Terman) وكانودز (Gatton Woods) و بيلز (Bales) وويكم (Wiggam) وبارنارد (Barnard) وتيد (Tead) وجميعهم تبنا نفس الاتجاه في تفسيرهم لنشأة القيادة من خلال تحليلهم لنظرية الرجل العظيم في القيادة. " ص ، ص 29، 30 .

ويشير العتيبي وآخرون (2007م) بأنه قد وجهت انتقادات عديدة لهذه النظرية أهمها : أنها أهملت دور البيئة والمنظمة في صنع القائد ، حيث تجاهلت أسوأ مهمة في القائد ، مثل الخبرة العملية ، والمعرفة ، التي يمكن أن يتحصل عليها من العدل، والتي قد تساهم في ترقيته لمنصب موقع قيادي مستقبلا ،كذلك لم تركز على الموقف الذي يجد القائد فيه نفسه، وكيف يتصرف معه ،لأنه ليس هناك سمات ثابتة تحدد طبيعة القائد في كل المواقف ، كما أن من صنفوا السمات لم يجمعوا على السمات والصفات الشخصية التي يجب أن تتوفر في القائد ليكون قائدا . ص169 .

ويمكن القول على ضوء ما سبق أن هذه النظرية ظلت موضع اهتمام الباحثين على مدى فترات طويلة ، حيث كانت أغلب تلك الدراسات تزيد تحديد السمات الجسمية، والعقلية، والنفسية ، لهؤلاء القادة ، ولكنها رغم تلك الجهود فشلت في الانفاق على تحديد تلك السمات القيادية، متجاهلة كيفية أداء الوظائف القيادية

في مواقف متنوعة، فضلاً عن عدم أخذ صفات وحاجات العاملين، إضافة لبروز المدارس السلوكية التي تعارض هذه النظرية.

ثانياً : المدخل السلوكي : (The Behavioral Approach)

يذكر عياصرة (1426هـ) أنه نتيجة لعدم وجود دليل يؤكد بأن هناك سمات وخصائص مكتسبة في القيادة، بدأ التفكير في الصفات السلوكية للقائد وكيف يتم تنميتها وبدأت الدراسات في متابعة سلوك القادة والعاملين من خلال ما يلي:

- 1- متابعة سلوك القادة ومدى تأثرهم بالتابعين لهم.
- 2- متابعة التابعين، من حيث طرق حفزهم، وسلوكياتهم، وتأثيرهم على مدى نجاح القائد وتعامله معهم، وترتب على ذلك وجود عاملين مهمين في تحديد القيادة هما :
 - (أ) - الاهتمام بالإنتاج .
 - (ب) - الاهتمام بالتابعين .
- 3- التركيز على الوظيفة. وقد حددت النظرية السلوكية أن القيادة بكل تفاصيلها تتكون من تفاعل قوي بين القوى الثلاثة التالية:

- أ- قوى القائد والمتمثلة في ثقة العاملين واتجاهاته السلوكية.
 - ب- قوى العاملين وتتمثل في رغباتهم وحاجاتهم وتوقعاتهم ومواقفهم.
 - ج- قوة الموقف والمتعلقة بسلوك العاملين وأصول التنظيم القيمية ص 54.
- وقد ظهرت العديد من الدراسات و النظريات، المتعلقة بالسلوك القيادي والسمات والمواقف والظروف ومن أشهر تلك الدراسات مايلي :

أولاً : دراسات جامعة أيوا (LOWA):

يذكر حريم (1997م) أن هذه الدراسة من الدراسات المتميزة التي اعتنت بالسلوك القيادي والتي قام بها مجموعة من العلماء في جامعة أيوا وهم كل من كيبيرت ليونين (K.Lewin) ورونالد ليببيت (R.Lippit) ووالف وايت (R.White) عام (1939م) على طلاب في سن العاشرة مقسمين إلى مجموعات يشرف على كل منها قائد يتبع نمطا قياديا خاصا، حيث تم تطبيق ثلاثة أنماط من السلوك القيادي وهي:

- 1- الاستبدادي المنفرد (Authoritarian) 2- الديمقراطي (democratic)

3- المتسيب المتساهل (Laissez-Faire) وقد وجه نقد لهذه الدراسة لأنها أجريت على أطفال مراقبين، وأن منهجية البحث لم تكن قوية ص 102.

ثانيا : دراسات جامعة أوهايو (Ohio State University)

نظرية البعدين : The Two Dimensions Theory

أجريت تلك الدراسات في جامعة أوهايو في عام (1945م) حيث يذكر فرج (1992م) أنها كانت تهدف إلى ما يلي:

1- الوصول إلى أقل عدد من الأبعاد التي يمكن من خلالها إعطاء وصف لسلوك القائد كما يدركه التابعون، أو كما يصفه القائد بنفسه

2- محاولة ربط موقع القائد على هذه الأبعاد بقدرته و بفعالية قيادته.

حيث انصب الاهتمام في دراسات أوهايو فيما يتعلق بالهدف الأول من حيث تصميم مقياس لوصف سلوك القائد في أقل من الأبعاد، وتم ذلك بإشراف شارنل " (Chartle) عبر عدد من المراحل يمكن إيجازها فيما يلي :

أ- قام الباحثون بجمع أكبر عدد من البنود التي يمكن أن تصف كل ما يتعلق بسلوك القائد حيث وصلت عدد البنود (1800) بند.

ب- تم الانفاق على تقسيم البنود السابقة إلى تسع فئات رئيسية مفترضة وهي (التكامل، التقارب، التركيز على العمل، عضوية الجماعة، المؤاخاة، تنظيم بنية العمل، التقويم، المبادأة، والسيطرة).

ج- تم مراجعة تلك البنود ، واستبعد منها البنود التي لم يتم الإجماع عليها وأصبحت البنود المناسبة هي (155) بندا ، تكونت منها النسخة الأولى من اختبار وصف السلوك القيادي (leader

behaviour description questionnaire) ، وما يعرف اختصارا ب (LBDQ) فيما بعد .

د- أجريت محاولتان لتحليل المقياس عاملياً، قام بالمحاولة الأولى " همفيل وكونر " (Hemphil coons) اللذان استخلصا ثلاثة عوامل : هي:

1- الاهتمام بالأفراد 2- الاهتمام بالأهداف 3- تسهيل التواصل بين الأفراد وقام بالمحاولة الثانية:)

واينروهالين (winer halpin) ونتج عنها أربعة عوامل رئيسية هي:

أ - التقدير أو (العلاقات) (Consideration): ويعرف بأنه السلوك الذي يعمل من خلاله القائد على إيجاد علاقات حميمية دافئة مع العاملين معه ومن الأمثلة التي تقيس درجة القائد على هذا البعد والتي توجه للتابع هي: (يقدم خدمات شخصية للأفراد، يدخل الطمأنينة في قلوب من يتحدث معهم بسهولة فهمه).

ب - تنظيم بنية (إطار) العمل (Initiation of structure): وهو السلوك الذي يقوم بموجبه القائد بتقسيم وتوزيع المسؤوليات على العاملين وشرح أسباب وإجراءات تنفيذها لهم وترتيب كيفية التواصل بينهم، ومن الأمثلة التي تقيس هذا البعد هي: (يخصص الأفراد بأداء مهام معينة، ينتقد الأداء الضعيف يؤكد على أداء العمل في الوقت المحدد لإنجازه).

ج- الحث على الإنتاج (Production emphasis): ويتضمن سلوك القائد الذي يسعى من خلاله إلى توضيح المسؤوليات والمهام المطلوب تنفيذها والعمل على زيادة تحفيز العاملين لإنجازها في الوقت المحدد.

د - الحساسية الاجتماعية (Social sensitivity): وهي مدى إدراك القائد بأهمية العلاقات الاجتماعية، وتأثره بالضغوط المحيطة بالعاملين، ناهيك عن التي تبرز بينهم وكيف يواجهها.

ونظراً لصالحة إسهام العاملين الثالث والرابع في التباين الكلي للمقاس (نقص أهميتها السيكلوجية) فقد تم استبعادهما وتم الإبقاء على العاملين الأول والثاني فقط واللذان استخدمتا على نطاق واسع فيما بعد في دراسات القيادة وقد تبنى باحثو أوهايو الافتراض القائل بأن هذين البعدين مستقلان (متعامدان) فالقائد يستطيع أن يكون مرتفعاً على أحدهما أو منخفضاً على الآخر، أو مرتفعاً أو منخفضاً على كليهما، أي أنه لا يمكن التنبؤ بدرجة أحدهما من على الآخر، ثم سعى هؤلاء الباحثون إلى دراسة العلاقة بين كل بعد منهما وافترضوا أن القائد الذي يحصل على مستوى عال على كل منهما سيكون الأنسب لقيادة العاملين. ص ص 86-89.

ويذكر حسن (2004م) أن أبرز رواد نظرية البعدين فليشمان (F.A.Fleishman) وكارل شارتل، (Carole Shortle) الذي أجرى دراسة حول عوامل القيادة، أشارت نتائجها إلى وجود بعدين للسلوك

القيادي هما:

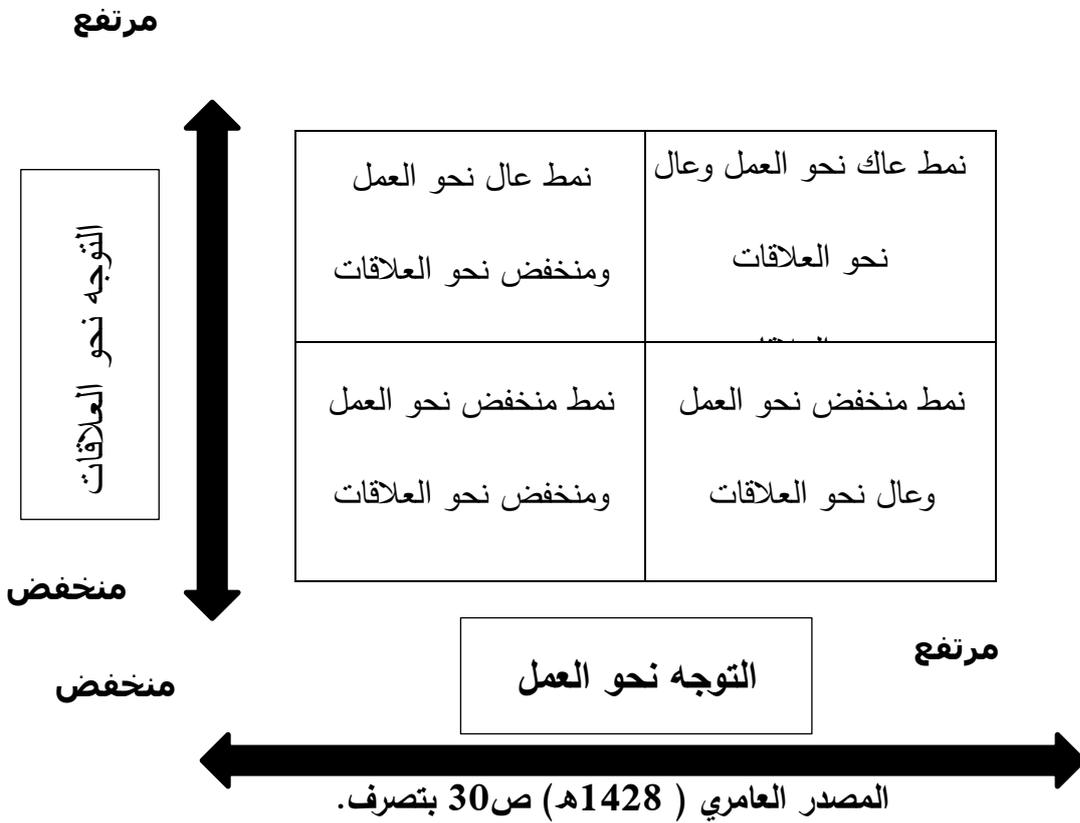
1- الاهتمام بالمبدأ والعمل.

2- الاهتمام بالعلاقات الإنسانية حيث ينتج عن هذين البعدين أربعة أساليب ص ص33، 34.

حيث يذكر آل ناجي والمغدي (1994م) أن هالبن (Halpin) ركز على محوري أداء المهمة وهما المحور الأول: المهتم في إظهار أسلوب المنظمة وأشكال الاتصال وتحديد طرق إجراءات العمل، والمحور الثاني:

ركز على الاهتمام بالعاملين من خلال بناء علاقات اجتماعية مع العاملين مبنية على أساس من الاحترام، والثقة المتبادلة وتوصل إلى أربعة أنماط قيادية كما يوضحها الشكل رقم (3) التالي:

شكل رقم (3) يوضح أنماط القيادة وفق نظرية البعدين



وهذه الأنماط كما يوضحها الشكل رقم (3) السابق هي على النحو التالي :

1- نمط عال في التوجيه نحو العمل ، وعال في بناء العلاقات الإنسانية.

2- نمط عال في التوجيه نحو العمل، ومنخفض في بناء العلاقات الإنسانية.

نمط منخفض في التوجيه نحو العمل، عال في بناء العلاقات الإنسانية.

نمط منخفض في التوجيه نحو العمل ، ومنخفض في بناء العلاقات الإنسانية .

وقد بينت الدراسة من خلال نتائجها أن النمط الأول هو النمط الأكثر فاعلية ص 202، ويشير حسن (2004م) أن نتائج هذه الدراسة أظهرت أن القادة الذين أظهروا اهتماما مرتفعا في بعد المبدأ والعمل، كانوا محط تقدير قادتهم لكنهم كانوا سبب في تدمير وتسرب العاملين، فيما كانت نتائج القادة المهتمين بالعلاقات الإنسانية متميزة برضا العاملين، أما نتائج القادة الذين أظهروا اهتماما بالبعدين معا، فقد كانت متممة برضا القادة والعاملين وكانت نسبة إنجازهم مرتفعة ووجد انخفاض كبير في تدمير العاملين وتسربهم، أي أن الأسلوب الأكثر فاعلية هو الذي يهتم بالبعدين معا، وتعتبر دراسات أوهايوو تاريخيا هي نقطة البداية الصحيحة التي حددت وظائف القيادة عمليا، وتعد أيضا أول من أبرز أهمية البعدين المذكورين سابقا في تقسيم السلوك القيادي ص34.

ثالثا : دراسات جامعة ميتلشيجان (The University of Michigan Studies):

يذكر فرج (1992م) إلى أن مركز البحوث الاجتماعية بجامعة مينشيجان قام بعدد من الأبحاث والدراسات تحت إشراف رنسيس ليكرت (Rensis Likert) وبمعاونة فريق من الباحثين من أبرزهم كاتر (kats)، وكان (Kahn) "وماكوبي، ومورس " وكان ذلك في فترة زمنية معاصرة لدراسات جامعة أوهايو حول القيادة في أماكن و منظمات عمل مختلفة توصلوا من خلالها إلى وجود نمطين رئيسيين للقيادة يؤثران في أداء التابعين ورضاهم عن أنفسهم وعن العمل وهما (مرادفان لبعدي أوهايو) وهما:

1_ القيادة المهمة بالأفراد : حيث يتركز اهتمام القائد على أتباعه ويتعامل معهم كبشر ويعمل على الرقي بأحوالهم ورفاهيتهم، ويحفزهم على الاختلاط فيما بينهم والاهتمام بأهداف المؤسسة التي يعملون فيها.

2_ القيادة المهمة بالعمل : حيث يتركز اهتمام القائد على الأمور القيمة للعمل ويعمل على سن عدد من معايير ونظم وأساليب العمل، ويمارس نمط المتابعة اللصيقة على العاملين، ويتبنى تصورا مفاده أن العاملين آلات للقيام بما يكفون به من أعمال صف92.

ويلخص حسن (2004م) النتائج التي توصلت إليها دراسات جامعة ميتشيجان وهي الاهتمام ببعدين رئيسيين وهما الاهتمام بالعمل، الاهتمام بالأفراد، حيث يعتبر القائد أكثر كفاءة وفعالية إذا جمع بين البعدين ونقل كفاءته وفعاليتيه إذا اهتم بأحد البعدين وأهمل الآخر ص 35. والشكل رقم 4 يوضح ذلك.



اهتمام بالعمل

اهتمام بالأفراد

رابعاً : دراسات جامعة هارفارد:

على الرغم من أن المصدر الذي جمع بين دراسات أوهايو، وميتشيغان وهارفارد ، واحد إلا أن مدخل فريق باحثي هارفارد إلى تناول الموضوع يختلف حيث يوضح فرج (1992م) أن " بيلز وسلاتر (Bales & Slate من هارفارد اعتمدا في بحوثهما للقيادة على دراسة مجموعات صغيرة غير واقعية داخل المعمل من خلال ملاحظة سلوكهم بواسطة ملاحظين، وقام بيلز بدراسة ثلاثين مجموعة تجريبية لحل المشكلات في مجال العلاقات الإنسانية يقبله كل الأعضاء وانتهى بيلز ومعاونوه إلى أن المجموعات ذات العدد القليل يظهر فيها نوعان من القادة هما

أ - القائد ذو المشاعر الاجتماعية : (Social Emotional Leader) وهو الذي يمكن الآخرين من التعامل معه والقرب منه دون حواجز والتحدث معه ويسعى إلى تقديم الدعم والمساعدة لهم، ويعمل على فض المنازعات فيما بينهم ويسعى جاهدا للتغلب على الصراعات الناشئة داخل المجموعة للحفاظ على تماسكها.

ب - قائد المهمة : (Task Leader) هو كثير الحديث ويمدهم بالأنظمة والاقتراحات المتتالية ويكون همه إنجاز العمل ويحاول أن يحقق الأهداف من خلال ممارسة الضغوط على العاملين مما يولد الكراهية والتذمر لدى بعضهم ص ص . 92.93.

ومن خلال ما سبق من دراسات يرى الباحث أن النتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة جميعها تتنادي بأهمية التوازن في الاهتمام بكل من بعدي العمل والأفراد دون أن يطغى أحدهما على الآخر، كي تحقق المنظمات أهدافها ويحقق الأفراد أهدافهم أيضا بقناعة ورضا، وهو ما يجب على قادة العمل تطبيقه وخصوصا في المجال التربوي المعني في هذه الدراسة، حيث يجب على مديري المدارس بشكل عام والمدارس المتوسطة بشكل خاص المعنيين بهذه الدراسة ضرورة الاهتمام ببعد العمل من أجل المحافظة على المخرجات الجيدة للمدرسة وكذلك الاهتمام ببعد العلاقات الإنسانية عن طريق مد جسور التواد

والتآلف مع المعلمين، من أجل الوصول إلى مستوى مرتفع من الروح المعنوية لديهم، وبالتالي الوصول بهم للأهداف المنشودة، ولأن اهتمامهم ببعدهم العمل على حساب بعد العلاقات الإنسانية للمعلمين يولد الشعور بالتذمر ويشعل فتيل النزاع بينهم، واهتمامهم ببعدهم العلاقات الإنسانية للمعلمين على حساب العمل يؤدي إلى التراخي في العمل والتسيب وبالتالي ضعف المخرجات المدرسية .

خامسا : (نظرية الشبكة الإدارية) : (The managerial Grid Theory): يشير الرشيدى (2004م) إلى أن نظرية الشبكة الإدارية من أكثر نظريات القيادة المعروفة ولقد استطاع (بليك وموتون) (Black & Mouton) تطوير هذه النظرية وإيجاد أسلوبين لسلوك القائد من خلال توظيفها نتائج دراسات أوهايو ومنتشجان حول القيادة الإدارية ووضعاً مخططاً ذكياً للتعامل مع بعدي القيادة وهما :

1- الاهتمام بالأفراد .

2- الاهتمام بالإنتاج .

حيث استطاع الباحثان توضيح هذين الأسلوبين على صورة شبكة ذات محورين

تظهر عليها الأساليب المختلفة للقيادة كما هو موضح بالشكل رقم(5) التالي حيث قسما كل بعد من هذه الأبعاد إلى تسع درجات من الاهتمام للحصول على واحد وثمانين نمطا قياديا ولكنهما اهتما بخمسة أنماط للقيادة بحسب موقعها على الشبكة وذلك عن طريق قراءة إحداثيات ذلك النمط ص 37 وهذه الأنماط الخمسة هي :

النمط (1،1) ويطلق عليه القيادة الضعيفة وكما يصفه العتيبي وآخرون(2007م) يتميز أسلوب القيادة هذا بالاهتمام الضعيف بكل من الأفراد والإنتاج ، وأن القادة هنا لا يساهمون في تحقيق أهداف المنظمة أو حتى الجماعة ، وذلك لأن القائد يبذل الحد الأدنى من الجهد، والذي يكفل فقط بقاءه ص 172 ويضيف ماهر(1997م) أن القائد ينسحب من العملية القيادية، ويتنازل عن حقوقه وواجباته ولا يهتم بمشاعر الناس ولا يهتم الأداء وإتمام العمل ص 311.

النمط(1،9) نمط النادي الاجتماعي ويصفه الرشيدى(2004م) بأن القائد يتميز باهتمام ضعيف بالإنتاج واهتمام أكبر بالمرؤوسين ص 39 ويضيف عياصرة (1426هـ) أن القائد يعطي اهتمامه الأكبر بالأفراد العاملين وبناء علاقات إنسانية واجتماعية يسودها الرضا وأن مثل هذا الأسلوب لا يحتمل أن يؤدي

إلى التفكير الخلاق الذي تحتاجه المنظمة . ص ص 60، 61.

النمط(9،1) النمط السلطوي كما يصفه ماهر(1997م) وتتصب اهتمامات القائد على الإنتاج والأداء وإتمام العمل على الوجه المطلوب بينما يعطي اهتماما قليلا للعلاقات الإنسانية والاجتماعية ومشاعر الناس ،ويعتبر القائد مستعدا في أن يضحى برضا العاملين في سبيل إنجاز العمل، وتغلب عليه صفات القادة المتسلطين ص 311 ويضيف الرشيدي(2004م) أن اهتمام القائد بالإنتاج على حساب المرؤوسين لتحقيق أهداف المؤسسة ، حيث يتجاهل القائد إشباع حاجات المرؤوسين وهذا يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية لديهم ص ، 39

والشكل التالي رقم (5) يوضح هذه الأنماط:

شكل رقم (5) يوضح نموذج نظرية الشبكة الإدارية لبليك وموتون

الاهتمام

بالأفراد

9	9،1								9،9
8	قيادة النادي الاجتماعي اهتمام								قيادة الفريق اهتمام
7	عال بالأفراد وضعيف بالإنتاج								عال بالإنتاج الأفراد
6									
5					5،5				
4			القيادة المعتدلة اهتمام معتدل بالأفراد والإنتاج						
3	القيادة الضعيفة اهتمام ضعيف								القيادة المتسلطة اهتمام عال
2	بالإنتاج والأفراد								بالإنتاج وضعيف بالأفراد
1									1،9
	1	2	3	4	5	6	7	8	9

الاهتمام

بالإنتاج

المصدر العامري (1428هـ) ص 32.

• النمط (9، 9) نمط الفريق الواحد كما يصفه العتيبي وآخرون (2007م) أسلوب القيادة فيه اهتمام عالٍ بكل من الأفراد والإنتاج، ويركز القائد هنا على روح الفريقين في العمل ويحاول الحصول على أعلى إنتاج ممكن ص 174 ويضيف ماهر (1997م) أن القائد في هذا النمط يحقق التوازن والتكامل بين أقصى استخدام للعلاقات الإنسانية وأعلى تركيز على العمل والإنتاج وهو النمط المثالي. ص.312.

• النمط (5، 5) النمط المعتدل وهو كما يصفه الحجايا (2006م) يقوم القائد بدور الوسط من خلال تحقيق التوازن بين مصلحة العمل وبين الروح المعنوية للعاملين على مستوى مرضٍ ص 23 ويضيف عياصرة (1426هـ) أن القائد هنا يحافظ على التوازن بين بعدي العمل والعاملين، بحيث لا يطغى أي من البعدين على الآخر فالبعد الإنساني في ظروف العمل مهم تماما كأهمية البعد الإنتاجي ويفترض في هذا النمط أن الأفراد يعملون برغبة بموجب التعليمات التي تصلهم، لهذا يعمل هذا النمط على توفير الاتصال الحر بكافة أشكاله مع الجميع . ص60.

وإلى جانب الأساليب الإدارية الأساسية الخمسة للشبكة الإدارية ، يشير بليك وموتون أيضا إلى وجود أنماط أخرى تمثل تركيبات بين أسلوبين إداريين أساسيين من الأساليب الإدارية الخمسة سابقة الذكر في وقت واحد بالتتابع، وبالاقتران مع بعضها ويمكن إيجاز الأنماط "المركبة والمختلطة " كما يذكرها زكريان (1994م) وهي :

1- (النمط الأبوي) (Paternalizm) هو أسلوب يربط بين الأسلوبين (1،9) و (9،1)

حيث يتم السيطرة على الإنتاج بيد واحدة والاهتمام بالعاملين باليد الأخرى .

2- (النمط المتأرجح) (Arc Pendalam-Wide) وهو يربط بين الأسلوبين (9،1) و (1،9)

كسابقه، إلا أنه يختلف عنه بأن أحد النمطين يتم إتباعه في وقت معين ويتبعه الآخر وليس النمطين في

آن واحد .

3- (نمط التوازن) (ounter BalancingC) ويتم فيه إتباع النمط(1،9) إلى الحد الذي تظهر فيه آثاره السلبية ثم تقوم المنظمة بالسماح للعاملين المستائين بالتخلص من الضغط بإطلاق مشاعرهم لجهة معينة محاولة لإعادة التوازن في معنوياتهم .

4- (النمط المزدوج) (hat Approach –The Two) وبموجب هذا النمط يتم النظر إلى كل من بعدي الإنتاجية والأفراد على أنهما منفصلان عن بعضهما.

5- (النمط الإحصائي) (Statistical) (5،5) وبموجب هذا النمط يستخدم القائد كافة

الأساليب الأساسية الخمسة في عمليات إشرافه اليومية.

6- (دورة النمطين) (1،9) و (1،1) (The Cycle) وهي دورة تبدأ باستخدام أسلوب (1،9) لتحقيق

الأهداف الإنتاجية وإذا ظهرت الآثار السلبية ينسحب القائد نحو الأسلوب (1،1) مما يؤدي إلى تدني

مستوى الإنتاجية ثم يعود القائد للنمط السابق وهكذا دواليك بين هذين النمطين. ص . 22

سادسا : نظرية الأنماط المتاحة أو الخط المتصل (Continuum of Leadership)

يذكر الحجايا(2006م) أنه يطلق على هذه النظرية سلسلة السلوك وكذلك نظرية المشاركة حيث استطاعت

هذه النظرية من تحديد بعدين أساسيين لتحديد النمط القيادي، وذلك من خلال العلاقة التي تربط ما بين

القائد والمرؤوسين على أساس سلسلة السلوكيات التي حددها كل من تننباوم وشميدث (

Schmidt–Tennenbaum) والبعدان هما :

1- حجم السلطة التي يمتلكها القائد

2- حجم الحرية الممنوحة للمرؤوسين

ومن خلال تحليل سلوكيات القائد المتنوعة والمتوقعة فيما يتصل باستخدام سلطته في عملية صنع واتخاذ

القرارات و مقدار الحرية التي منحها للمرؤوسين من أجل مشاركته في اتخاذ القرارات، حيث استطاع

الباحثان من تشكيل هذه النظرية على اعتبار أن القائد يلاقي صعوبات متعددة عندما يريد تحديد النمط

المناسب لاتخاذ القرارات وذلك من حيث المشاركة بينه وبين المرؤوسين في حل المشكلات التي تصادفه

أثناء العمل ، مع أن أكثر القادة لا يستطيعون تحديد المدى الذي عليهم أن يصلوا إليه عند اتخاذ القرارات

بأنفسهم عن طريق تفويض صلاحية اتخاذ القرارات إلى مرؤوسيه ص . 25.

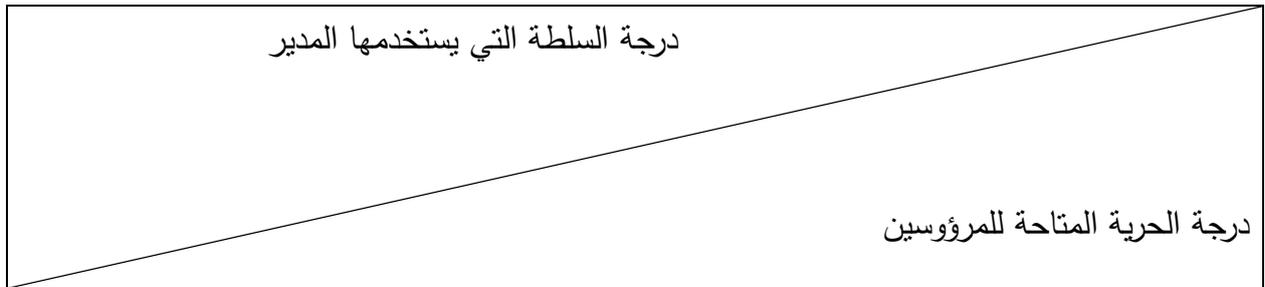
والشكل رقم(6) التالي يحدد العلاقة بين القائد ومرؤوسيه على أساس خط متواصل

شكل رقم (6) يوضح نموذج نظرية الخط المتصل في القيادة

لقيادة المرتكزة على المدير (أوتوقراطي)



لقيادة المرتكزة على المرؤوسين (ديمقراطي)



(1) قائد ينصع القرار ويعلنه	(2) قائد يتخذ القرار ويقنع به العاملين	(3) قائد يقدم أفكاره ويدعو إلى الأسئلة	(4) قائد يعرض قرارا غير نهائي يخضع للتغيير	(5) قائد يعرض مشكلة ويحصل على مناقشات تساهم في عمل قراره	(6) قائد يعرض ويحدد المشكلة ويسأل المجموعة لتصنع القرار	(7) قائد يسمح للمرؤوسين بأن يعملوا ضمن حدود عرفت لهم بواسطته
المستند	المساوم	المحاور	الاستشاري	المحلل	الموجه	المتساهل

المصدر العامري (1428هـ). ص 41

ويشير العبادلة(2003م) من خلال الشكل السابق يظهر طرفان لإمكانيات سلوك القائد مع مرؤوسيه في

اتخاذ القرارات ، ففي الطرف الأول على اليسار يحافظ القائد على درجة عالية من الانفراد باتخاذ القرار)

أسلوب تسلطي في القيادة) وفي الطرف الآخر على اليمين يترك القائد للمرؤوسين حرية المشاركة في

اتخاذ القرار (أسلوب منطلق في القيادة) ويوجد بين الطرفين السابقين عدد من الأساليب الأخرى أهمها أسلوب الوسط الذي يشارك فيه القائد والمرؤوسين في عملية اتخاذ القرارات (أسلوب المشاركة في القيادة) كما يرى الباحثان أن القائد الذي يقع الطرف الأيمن من المحور يميل إلى أن يكون مقررا لكل السياسات ويحتفظ بالمتابعة اللصيقة على المرؤوسين ،وعلى العكس من ذلك القائد الذي يقع على الطرف الأيسر من المحور عادة يسمح للمرؤوسين بالمشاركة في اتخاذ القرارات ويستخدم رقابة غير مباشرة ويشجعهم على التغذية الراجعة . ص 15.

ويضيف كل من عياصرة (1426هـ) ص ص 55،56 وماهر (1997م) ص ص 313، 314 وصفا لهذه الأساليب الإدارية فيما يلي :

1- الإداري المستبد : وهو النوع المتسلط الذي يتخذ القرار بنفسه ويأمر بتنفيذه دون نقاش وهو متسلط جدا

2- الإداري المساوم : وهو النوع المسوق الذي يتخذ القرار ويقنع المرؤوسين به وهو متسلط .

3- الإداري المحاور : وهو النوع المستنصي الذي يبني قراره بعد تمحيص آراء المرؤوسين ،وهو متسلط إلى حد ما

4- الإداري الاستشاري : وهو النوع التجريبي الذي يطرح قرارا مؤقتا قابلا للتغيير . وهو وسط بين النمط الديمقراطي والمتسلط .

5- الإداري المحلل : وهو النوع الباحث الذي يعرض المشكلة للنقاش ثم يحلل المقترحات والآراء ويتخذ القرار المناسب ،وهو بدرجة أعلى من الديمقراطية

6- الإداري الموجه : وهو النوع المبتعد عن المسؤولية الذي يعرض القضية ويدعو المرؤوسين لاتخاذ القرار ،وهو بدرجة أعلى من الديمقراطية.

7- الإداري التسبيبي : هو النوع المتساهل الذي يترك الحرية للمرؤوسين في اتخاذ القرار في ضوء الحدود المعلنة ، وهو قائد متسيب.

سابعاً) نظرية ليكرت) : (Likert Theory)

يذكر العتيبي وآخرون (2007م) أن رنسيس ليكرت (Rnsis Likert) وزملائه كانتز (kats وكان)

(Kahn) وغيرهم استطاعوا من خلال الأبحاث التي قاموا بإجرائها في موضوع القيادة من التوصل إلى المعايير التي تتميز بها القيادة ، وذلك من خلال مراقبة الإنتاج، ثم عمل مقارنة بين سلوك المشرفين على المجموعات ذات الإنتاج المرتفع وسلوك المشرفين على المجموعات ذات الإنتاج المنخفض ، ووجدوا بأن أسباب الإنتاجية العالية لدى المجموعات يرجع إلى عدم تدخل المشرفين في عمليات التنفيذ مع اهتمامهم بالعاملين ومرونة التعامل معهم ، وعدم متابعتهم بشكل مباشر مع البعد عن المركزية في التعامل معهم وبناء على ذلك استطاع (ليكرت) أن يميز بين أربعة أساليب للقيادة ص171.

1- النمط التسلطي الاستغلالي :كما يصفه الرشيدي(2004م) بأن القائد يحاول أن يركز كل الصلاحيات في يده بحيث يكون هو المتحكم في زمام الأمور بمفرده ويصدر كافة التعليمات ويصر على طاعة العاملين له دون نقاش ، كما أنه لا يفوض شيئاً من صلاحياته بل يحاول أن يوسع من سلطاته كي تبقى كافة الأمور بيده ، وهو مقتنع بتقييد حرية العاملين ص 45 ويضيف العتيبي وآخرون (2007م) بأن هذا النمط يمتاز بالمركزية الشديدة . وقلة الثقة بين الرئيس والمرؤوس ، وطرق حفزهم بالإكراه والخوف ص 171.

2- النمط المركزي النفعي :كما يصفه الحجايا(2006م) هذا النمط يتقبل أحيانا آراء ومقترحات العاملين معه ، والثقة بينهما تكاد تكون معدومة ، كما أن الحرية لدى العاملين محدودة في مناقشة أمور العمل ، ويأخذ القائد ببعض آراء ومقترحات العاملين ص 24 ويضيف العتيبي وآخرون(2007م) أن هذا النمط أقل مركزية من النمط التسلطي ، ويتميز بشيء قليل من الحرية و قد يشارك العاملون القائد في اتخاذ بعض القرارات، ولكن تحت إشرافه ص 171.

3- النمط الاستشاري :كما يصفه الرشيدي(2004م) يعطي القائد العاملين شيئاً من الثقة ، ولكن ليس بشكل كبير ، بحيث يوجد التواصل والتفاعل المتبادل بين القائد والعاملين معه كما يفوض القائد جزءاً من الصلاحيات للمستويات الأقل ص 45 ويضيف الحجايا(2006م) يظهر القائد الثقة بالمرؤوسين ويهتم باستشارتهم قبل اتخاذ القرارات ويتخذ هو القرارات المهمة، أما الأمور الروتينية يتركها للعاملين، كما أن القائد هنا يستمع لآراء العاملين ويحفزهم بالثواب أو الجزاء. ص.24.

4- النمط الجماعي المشارك :كما يصفه عياصرة (1426هـ) يمنح القائد في هذا النمط الثقة الكاملة

للمرؤوسين ، كما يسمح لهم باتخاذ القرارات بشكل كبير ويشجع على الاتصال بينهم ويفترض ليكرت بأن هذا النمط هو المناسب، لأنه يزيد من الإنتاج ويرفع من مستوى الروح المعنوية للعاملين

ص 56

ثالثا : المدخل الموقفى (The Situational Approach) يشير عبد الباقي (2000) بأنه أجريت في أوائل الستينات من القرن العشرين عدة أبحاث جديدة أضافت متغير الموقف ،حيث إن متطلبات القيادة تتعدد بحسب المجتمعات والمؤسسات الإدارية داخل المجتمع الواحد والمستويات الوظيفية في المؤسسة الواحدة ، وتقدم نظرية الموقف مفهوما ديناميكيا للقيادة، لأنها لا تربط القيادة بالسمات الشخصية فقط بل تربطها بالموقف الإداري ص56.

ويضيف الرشيدي(2004م) أن القيادة تتفاعل مع البيئة المحيطة بها ، لذلك فإن التفاعلية بين القيادة ترتبط بمواقف محددة ومختلفة ،وكل موقف له متطلبات خاصة ، وهذا يوضح نجاح أو فشل بعض القيادات في المواقف المختلفة. ص40.

ومن أهم نظريات المدخل الموقفى ما يلي :

أولا : النظرية الظرفية لفيدلر (Fiedler Contingency Theory)

يذكر العميان (2005م) بأن فيدلر قام بتطوير نموذج في القيادة الموقفية، وتقوم النظرية على اعتبار أن القادة يتباينون فيما يقومون به من أعمال تجاه التابعين لهم ، كذلك تشير النظرية إلى أنه ليس هناك نمط واحد في القيادة يصلح لكل زمان ومكان ،وبالتالي يجب على القائد كيف نفسه مع طبيعة الموقف .وإن مدى مناسبة الموقف للنمط القيادي مرهون بتوفر ثلاثة عوامل رئيسة ص 272 وهذه العوامل الأساسية الثلاثة كما يذكرها كل من الحجايا (2006م) ص 27 والعميان (2005م) ص 272 هي :

1- العلاقة بين القائد والتابعين : أي تقبل التابعين للقائد ، ويعتبر فيدلر هذا العامل من أهم العوامل الموقفية لأنه يدل على استجابة التابعين للقرارات التي يأمر بها القائد كما أن هذه العلاقة تبين مدى الثقة المتبادلة بين القائد والتابعين.

2- هيكله المهام : أي مدى وضوح الأهداف والعمل والواجبات الملقاة على عاتق التابعين وتحديد

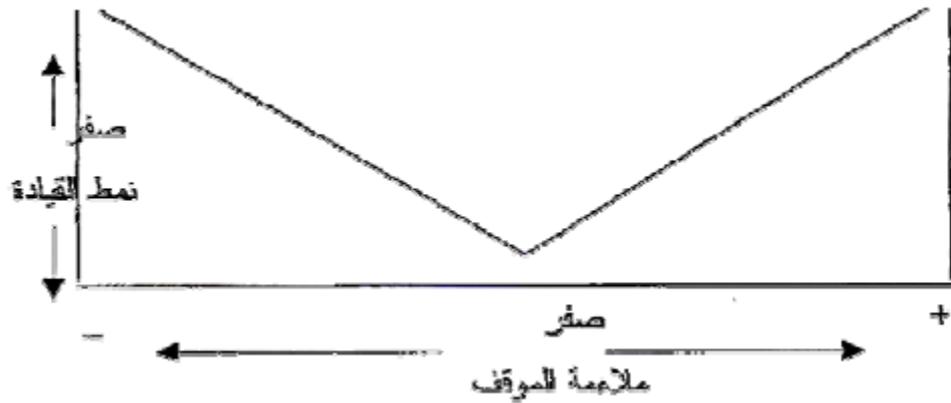
طرق وأساليب العمل ومعايير ومقاييس الأداء، ولكي ينجح القائد في عمله ويقوم به بسلاسة يجب

أن تكون متطلبات العمل واضحة للجميع.

3- سلطة القائد الوظيفية : وتعني درجة القوة في مركز القائد لأداء مهامه المتعلقة بالصلاحيات الممنوحة له في منح المكافآت وإيقاع الجزاءات عليهم وتفويض بعض الصلاحيات لهم ، ويرى فيدلر أن ارتفاع مستوى العوامل الثلاثة السابقة يجعل المواقف التي يمر بها القائد مناسبة له ، من حيث قبول التابعين للقائد، ومهام العمل واضحة ومعلنة ، وتمتع القائد بسلطة قوية كما أن العكس صحيح .

والشكل رقم (7) التالي يوضح القيادة عند فيدلر:

الشكل رقم(7) نموذج نمط القيادة ومدى ملائمة الموقف عند فيدلر



المصدر العبادله(2003م) ص 18.

ثانيا : نظرية المسار والهدف (Goal Theory-The path)

قام بتطوير هذه النظرية كما يذكر ماهر (1997م) روبرت هاوس (Robert House) حيث قام بدراسة تأثير موقف وبيئة القيادة على فعالية هذه القيادة وتعتمد هذه النظرية بشكل جزئي على نظرية التوقع والحفز كما أن هذه النظرية تتوقع بأن نمط القيادة الفعال هو الذي يقوم بمساعدة التابعين على تحديد أهدافهم، وإيضاح الطرق التي تحقق الأهداف ، وإزالة العقبات التي قد تعترض طريقهم، وكذلك تعهد التابعين بالتدريب وتعزيز جهودهم من خلال منحهم المكافآت على أدائهم واعتبر هاوس أن هناك أربعة أنماط للسلوك القيادي يمكن استخدامها من قبل القائد ولكن في ظروف مختلفة ص 322 وهي على أدائهم واعتبر هاوس أن هناك أربعة أنماط للسلوك القيادي يمكن استخدامها من قبل القائد ولكن في ظروف مختلفة ص 322 وهي:

أ- السلوك التوجيهي (Directive) : (كما يصفه العميان (2005م) وهو التركيز على المهام ومتطلباتها ،حيث يقوم القائد بتعريف التابعين بما هو منتظر منهم القيام به من مهام وواجبات ص ، 274 ويضيف عياصرة (1426هـ) بأن القائد يصدر تعليماته فيما يجب القيام به وكيفية القيام به ويحدد الأدوار لكل فرد ، ويضع معايير معينة للإنجاز كما أن هناك علاقة إيجابية بين مستوى رضا الأفراد وبين تعليمات القائد. ص ص . 76، 75.

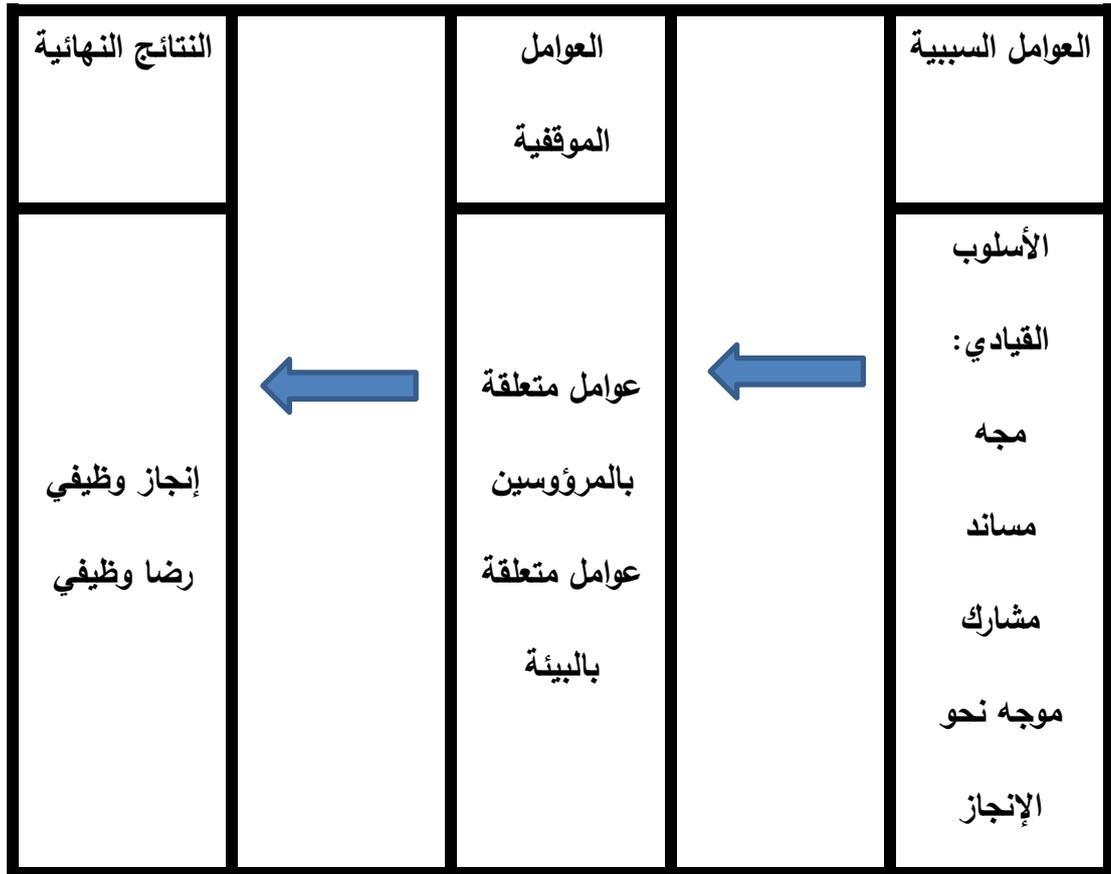
ب- السلوك المساند (Supportive) : (وهو كما يصفه الحجايا (2006م) بأنه يوفر المشورة والرعاية والاهتمام بحاجات العاملين ، وزرع مناخ مناسب لعمل إيجابي ص 31 ويضيف عياصرة (1426هـ) بأن القائد هنا يكون حكيماً، وله قبول لدى التابعين، كما أنه يعطي اهتمامه للحالة الاجتماعية والبيئية للعاملين معه ، كما أنه عادل في تعامله مع جميع الأفراد ولهذا السلوك أثر إيجابي على مستوى الروح المعنوية للأفراد ص 76.

ج- السلوك المشارك (Participative) : (وهو كما يصفه العميان (2005م) بأن القائد يشارك العاملين في وضع الحلول للمشاكل التي تعترضهم ويستشير القائد العاملين ويعمل باقتراحاتهم بشكل جدي عند اتخاذ القرارات ص 274.

د- السلوك الإنجازي (Achievement Oriented) : وهو كما يصفه الحجايا (2006م) بأن القائد يقوم بوضع أهداف مثيرة تتطلب بذل الجهود القصوى في العمل ويظهر القائد ثقة عالية بالعاملين في تحقيق الأهداف (ص 32) ويضيف عياصرة (1426هـ) بأن القائد يتوقع بهذا السلوك أن يصل العاملون إلى درجة عالية من الإنجاز ، وعلى العاملين أن يبذلوا أقصى الجهود للوصول إلى معايير عالية من الأداء لكسب الثقة بأنفسهم لمواجهة الصعوبات ص . 76.

والشكل رقم(8) التالي يوضح هذه النظرية.

شكل رقم (8) نموذج نظرية هاوس في المسار . الهدف



المصدر حسن (2004م) ص 49.

يذكر هاوس (1971) House أن أثر السلوك التوجيهي يعمل على زيادة كل من جهد ورضا الأفراد خاصة في المواقف التي تتصف بغموض الدور ،مما يؤدي إلى انخفاض مستوى توقع الأفراد عن إمكانية أداء الوظيفة بفاعلية ،وتعمل القيادة التوجيهية على إيضاح الدور الوظيفي لكل فرد مما يزيد من احتمالية التوقع لكل من الجهد والأداء.

وهنا يعمل السلوك القيادي على الإقلال من مستوى غموض الدور مما يؤدي إلى ارتفاع مستوى رضا الأفراد عن كل من العمل والقائد.

كما يطرح هاوس الآثار المترتبة على القيادة المساندة والتي تظهر في المواقف الوظيفية التي يواجهها الفرد، والتي تتصف بالإحباط والملل والضغط حيث يعمل القائد على الإقلال من الجوانب السلبية لبيئة العمل، والعمل على زيادة الجهد الداخلي لأداء الوظيفة للأفراد ،وزيادة جهدهم ، كما تتدخل القيادة المساندة في حالة ارتفاع مستوى صعوبة المهام الوظيفية أو انخفاض مستوى تقدير الذات لدى الفرد، أو ارتفاع مستوى الخوف من الفشل حيث تعمل القيادة على الإقلال من مستوى القلق والارتفاع بمستوى الثقة لدى الفرد

،مما يؤدي إلى زيادة الجهد للفرد والاستمرارية ومواصلة أداء العمل PP (321-339)

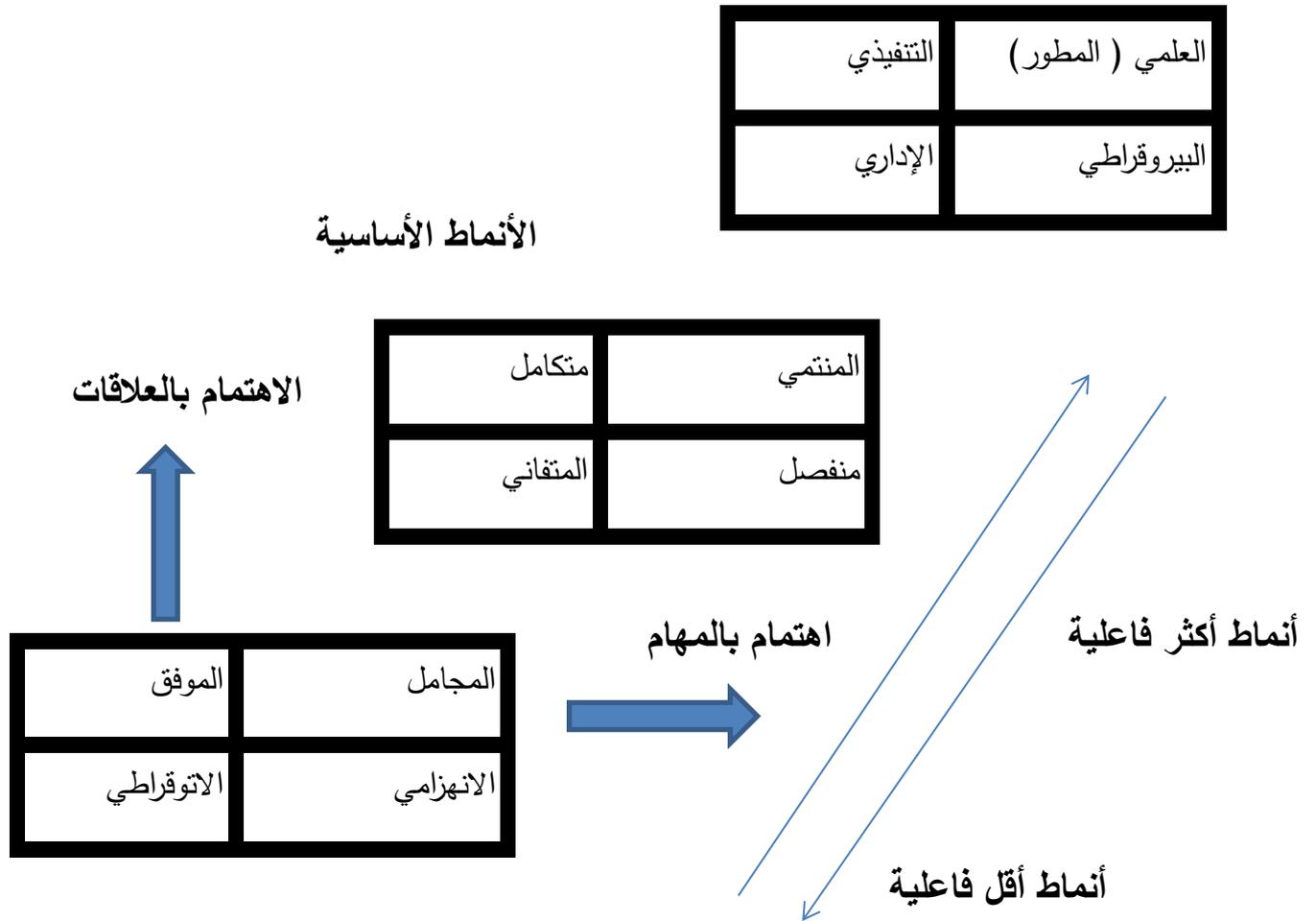
ويشير هاوس وميتشل (House,& Mitche1974) أن القيادة الموجهة نحو الإنجاز تعمل على ارتفاع مستوى الثقة بالنفس لدى الأفراد ،والقدرة على إنجاز العسير من الأهداف ،حيث يقوم القائد بوضع مجموعة من الأهداف تمثل تحدياً للأفراد مع بث الثقة في أنفسهم لتحقيق تلك الأهداف، والتأكيد على زيادة توقع الأفراد لكلٍ من العلاقة بين الجهد والأداء.

كما يضيفان إلى أن القيادة التشاركية يفترض منها زيادة مستوى جهد الأفراد في المواقف الوظيفية التي قد تتصف بالغموض ،وعدم التكرار، حيث يقوم الأفراد بالمشاركة في اتخاذ القرار فيما يتعلق بأهداف(المهام ، الحفظ ، الإجراءات) مما يؤدي إلى ارتفاع مستوى تعلم الأفراد وإدراكهم لطبيعة النشاط الوظيفي ،ودورهم المتوقع ،حيث يؤدي وضوح الدور إلى زيادة مستوى توقع الأفراد للعلاقة بين الجهد والأداء . كما تؤثر القيادة التشاركية في مستوى دافعية ورضا الأفراد، والمشاركة في صنع القرار ،مما يؤدي إلى ارتفاع مستوى الدافعية للفرد نحو العمل، و ينجم عنه ارتفاع في مستوى الجهد وارتفاع في مستوى الرضا PP 81-98.

ثالثاً : نظرية وليام ريدن (William Reddin Theory)

قام ريدن بتطوير الشبكة الإدارية التي قدمها كل من بليك وموتون كما جاء في عياصرة (1426هـ) وذلك بإضافة بعد جديد وهو بعد الفاعلية والذي يعرفه بأنه "الدرجة التي يصل فيها المدير للمخرجات المطلوبة من وظيفته - إلى البعدين المستخدمين في نموذج الشبكة الإدارية " ص 65 والشكل رقم(9) يوضح نموذج ريدن ذو الأبعاد الثلاثة .

شكل رقم (9) يوضح نموذج ريدن ذو الأبعاد الثلاثة



المصدر العامري ، ص 30.

وبالتالي أصبحت الأبعاد الثلاثة المستخدمة في تحديد الأنماط القيادة الإدارية كما يذكرها الرشدي (2004م) على النحو التالي:

1- بعد المهمة أو التوجيه نحو المهمة : أي الحد الذي يمكن أن يقوم به القائد الإداري لتوجيه

قدراته وقدرات العاملين معه لتحقيق الهدف.

2- بعد العلاقات أو التوجه نحو العلاقات : وهو الحد الذي يمكن به القائد الإداري لإيجاد

علاقات عمل شخصية مع العاملين تتحلى بالثقة المتبادلة وبراغي القائد آراء العاملين .

3- بعد الفاعلية : وهو الحد الذي يصل فيه القائد الإداري لتحقيق أهدافه المكلف بها ص42.

ويضيف عياصرة (1426هـ) بأنه قد نتج من إضافة بعد الفاعلية التوصل إلى ثمانية أنماط من القيادة تنتج

من أربعة أنماط كامنة بحيث إن إضافة عنصر الفاعلية لهذه الأنماط الكامنة يؤدي إلى إظهار أربعة

أنماط أكثر فاعلية ، وأربعة أنماط أخرى أقل فاعلية والأنماط الأساسية هي (المتكامل ، المتفاني ، المنتمي

،المنفصل) والأنماط الأكثر فاعلية هي (التنفيذي، المنمي(المطور)، الإداري ، البيروقراطي) والأنماط الأقل فاعلية هي (الموفق، المجامل ، الأوتوقراطي ، الانهزامي) . ص 65.

ويذكر الحريري (1425هـ) نقلا عن المنيف (1420هـ) شرحا للأنماط الثمانية على النحو التالي:

أولا : الأنماط الأكثر فعالية

1- النمط الروتيني البيروقراطي :القائد في هذا النمط غير مهتم بالعمل أو العلاقات الإنسانية، إلا أنه لايصرح بذلك، واهتمامه بالأنظمة والتعليمات هي التي تحدد فعاليته.

2- النمط المنمي : القائد في هذا النمط يضع ثقته في العاملين معه، ويحرص على تنمية قدراتهم وتهيئة المناخ المناسب لهم من أجل أن يصل بهم إلى مستوى عالٍ من الرضا الوظيفي لتحقيق إنتاج مرتفع وهو نمط فعال.

3- النمط التنفيذي : القائد في هذا النمط يعتز بثقته بنفسه ولديه اهتمام بالعمل على المدى القريب والطويل وتظهر فعالية القائد في شحذ همم الأفراد لتحقيق ما يريده.

4- النمط الإداري :القائد في هذا النمط يمثل نمط (9،9) في الشبكة الإدارية إلى حد كبير، حيث يضع ثقته في الأفراد مع اهتمامه الكبير بالعمل وهو نمط للقائد الفعال

ثانيا : الأنماط الأقل فعالية:

1- النمط الانهزامي : القائد في هذا النمط لا يعطي اهتماما بالعمل ولا بالعلاقات الإنسانية ويلاحظ الأفراد هذه الروح الانهزامية من القائد ،ونتيجة لذلك تقل الروح المعنوية لدى الأفراد ويقل ولاؤهم وأداؤهم للعمل.

2- النمط المجامل : القائد في هذا النمط يهتم بالعلاقات الإنسانية للأفراد ويجعلها في مقدمة أولوياته ،ولأن القائد يحرص على الظهور بالمظهر الحسن واهتمامه بالعلاقات الإنسانية للأفراد تقل فعاليته تبعا لذلك لأنه لا يوجه إلى الاهتمام بالإنتاج.

3- النمط الأوتوقراطي : القائد في هذا النمط يهتم بالعمل الحاضر دون النظر إلى أي اعتبارات أخرى، كما أنه غير مبالٍ بالعلاقات الإنسانية مع الأفراد ويجبرهم على العمل.

4- النمط الموفق : القائد في هذا النمط لديه اهتمام عالٍ بالعمل ولكنه يحرص على التوفيق بين

رغبات الأفراد وأهمية العمل، وهذا سبب فقده عنصر الفعالية لأنه يحدد جزءا من أهداف العمل خشية وقوع المشاكل . ص ص 34،35.

رابعا : نظرية هيرسي وبلا نشرد (Herse & Blanchard) :

ذكر عيد(2000م) بأنه قام كل من كينيث بلانشرد وباول هيرسي (Kenneth) (Blanchard-Palu) Life cycle theory of « leadership) ببحث تحت عنوان " نظرية دورة الحياة في القيادة (Hersey) حيث قاما بتطوير نموذج متميز في القيادة يعتمد على أبعاد ثلاثة ،فبعد أن أكدت الدراسات على اعتماد بعدي الاهتمام بالسلوك الإنساني ،والاهتمام بالعمل في العمل الإداري قام "بلانشرد" و"هيرسي" بالاهتمام بعامل آخر وهو النضج الوظيفي للتابعين لأهمية في تحديد مدى نجاح أو فشل النمط القيادي والمقصود بالنضج الوظيفي للتابعين هنا هو "قدرة الأفراد على إنجاز المهمة المحددة " ولا بد من تقييم مستوى نضج الأفراد بشكل فردي ص 93.

ويتكون النضج الوظيفي عند "بلانشرد" و"هيرسي" من عاملين مهمين: كما يذكرهما الحجايا (2006م) .

1- القدرة والمهارة والرغبة في تحديد أهداف عالية ،ولكنها قابلة للتحقيق كالإنجاز بالنسبة للتابعين الذين لديهم الرغبة تتأثر بميلهم واهتمامهم بمعرفة الوسيلة التي ينجزون بها أعمالهم بنجاح ، ولكن يلاحظ أن العاملين الذين حاجتهم للإنجاز ضعيفة يكون تركيزهم واهتمامهم يتعلق بمدى حب وتقبل الآخرين لهم.

2- القدرة والرغبة في تحمل المسؤولية لتحقيق الأهداف ،وهذا يتطلب امتلاك المعرفة الفنية والقدرات الضرورية ،للقيام بالعمل ذاته ص 28.

يؤكد "بلانشرد" و"هيرسي" على نقطتين : كما يذكرهما عيد (2000م) :

أ- إن مستوى النضج للتابعين المشاركين يمكن مضاعفته وزيادته مع مرور الوقت.

ب- كلما ارتفع مستوى نضج العاملين المشاركين ،فإن نمط القيادة الفعال سوف يكون أدنى توجهها نحو إنجاز العمل، ويزداد الميل نحو العلاقات الإنسانية.ص 95.

ووفقا لنظرية "هيرسي" و"بلانشرد" فإن مستويات النضج أربعة تحدد فيها، إذ يجب على القائد أن يستخدم كل من سلوك المهمة أو سلوك العلاقة في مستوى مرتفع أو منخفض. وبذلك يكون أسلوب القائد فعالا إذا

تلاءم مع مستوى نضج العاملين في موقف محدد ، ويتفرع من الأبعاد الثلاثة (سلوك العمل ، وسلوك العلاقة ، والنضج)

أربعة أساليب قيادية يتحرك القائد خلالها تبعا لنضج مرؤوسيه وهذه الأساليب هي:

1- أسلوب الأمر .التلقين . (الإخبار Telling) ما يصفه حسن (2004م) يتميز هذا الأسلوب بعدم القدرة والرغبة أو الثقة لدى العاملين ، ويتميز بالعناية العالية بالمهمة، وانخفاض العناية بالعلاقات، حيث يتخذ القائد القرارات (نضج متدني) ص62.

2- أسلوب الإقناع أو التسويق (Selling) كما يصفه عياصرة (1426هـ) يهتم القائد في هذا الأسلوب على الإنتاج والعمل بإقامة علاقات إنسانية مع العاملين ولكن سبب الاختلاف بينهم أن القائد يطرح أفكاره المضمرة تنفيذها بقصد التبني من قبل

العاملين(نضج من منخفض إلى معتدل) ص.72.

والشكل رقم (10) التالي يوضح أساليب القيادة عند هيرسي وبلانشرد

عالي

شكل رقم (10) نموذج أساليب هيرسي وبلانشرد في القيادة

اهتمام بالعاملين ↑ منخفض ↓	3 النمط المشارك participation اهتمام عال بالأفراد ، واهتمام منخفض بالإنجاز	2 النمط المسوق selling اهتمام عال بالإنجاز، واهتمام عال بالأفراد
	4 النمط المفوض delegation اهتمام منخفض بالإنجاز، ومنخفض بالأفراد	1 النمط الأمر telling اهتمام عال بالإنجاز، واهتمام منخفض بالأفراد

اهتمام بالعمل (الإنجاز)

منخفض	وسط	وسط	عالي
ن 1	ن 2	ن 3	ن 4

3- أسلوب المشاركة (Participating) كما يصفه العبادلة (2004م) العاملون في هذا

المستوى لديهم القدرة ولكنهم غير مهتمين لعمل ما يطلبه القائد لقلقهم من القائد علما بأنهم متمكنون ولديهم القدرة ولكن لا يوجد لديهم الاستعداد الكافي للعمل لذا فإن نمط عدم التوجيه معهم فعال (نضج من معتدل إلى عالي) ص 24.

4- أسلوب التفويض (Delegating) كما يصفه الحجايا (2006م) العاملون هنا لديهم الاستعداد

والقدرة ويتمتعون بثقة عالية للقيام بما يكفون به من أعمال وهذا يحتم على القائد اهتماما منخفضا بكل من التوجيه والعلاقات الإنسانية ويعتبر هذا (نضج عالي) . ص 31، 30.

(10-1) التعليق على نظريات القيادة:

يمكن الاستنتاج من دراسة جميع نظريات القيادة السابقة ، بأنه ليس هناك نظرية أو طريقة مثلى وواضحة لقيادة الأفراد ،ومن خلال تعاملنا اليومي مع قادة العمل المدرسي مديري المدارس لم نجد قادة يتمتعون بالديمقراطية المطلقة ، أو الأوتوقراطية المطلقة ، لأن العملية القيادية عملية معقدة ومتشابكة بعوامل ومتغيرات تؤثر فيها ،كما يتضح أن أهمية القيادة وعلى مختلف المستويات ، يكمن فيما تقوم به من دور حيوي لتحقيق أهداف المؤسسة التي تعمل بها،حيث يتوقف نجاح المؤسسة على درجة فعالية الأنماط القيادة المتبعة من قبل القائد وقد نالت تلك النظريات اهتماما كبيرا بموضوع الفرق بين القيادة والقائد ،وأوضحت كل نظرية العديد من المتغيرات والعوامل التي ساعدت في إبراز أهمية دور العوامل المؤثرة في القيادة وهي (القائد ، المرؤوس ،الموقف ، المؤسسة) حيث قامت هذه النظريات بتفسير الخصائص ، والسمات التي تميز القائد عن غيره، فمثلا : نظرية السمات ونظرية الرجل العظيم ،حددتا فاعلية القيادة بتوافر خصائص وسمات معينة منها (الجسدية ، والعقلية ، والنفسية.)

أما النظريات السلوكية : ربطت فاعلية القيادة بتوافر بعدي الإنتاج والعاملين معا حيث أظهرت أهمية الأسلوب القيادي وتأثيره على العمل ، كما أظهرت علاقة واضحة بين سلوك القائد وفاعلية هذا السلوك في تحقيق الإنتاجية ،ورضا المرؤوسين عن العمل، أما النظريات الموقفية : فقد أخذت على النظريات الأخرى إهمالها لبعض المتغيرات ، ومنها ما يتعلق بالموقف والبيئة التنظيمية حيث حاولت هذه النظريات وصف طبيعة الموقف ومتطلباته الذي تمارس فيه القيادة ،وهو مستوى نضج العاملين ، فكلما كان الأسلوب متناسبا مع الموقف كلما كان أكثر فعالية.

وإن تقسيم النمط القيادي بين (مهتم بالعمل) ومهتم بالعلاقات الإنسانية يعد أكثر قبولا في الأوساط العلمية وذلك حسبما أظهرته دراسات جامعة أوهايو (Ohio University) وهذا التقسيم يمثل التقسيم الذي يصنف النمط القيادي إلى نمط ديمقراطي ، ونمط أوتوقراطي ،لأن النمط القيادي الذي يركز فيه القائد اهتمامه بالعمل يماثل النمط الأوتوقراطي .في حين أن النمط القيادي الذي يركز فيه القائد اهتمامه على العلاقات الإنسانية ، يماثل النمط القيادي الديمقراطي .ومن خلال تعرض الباحث لنظريات القيادة المختلفة وجد ترابط فيما بينها حسب التقسيم السابق لنظرية البعدين حيث لاحظ الباحث تشابها بين النمط الأول في نظرية

البعدين الذي يبين اهتمام مرتفع في كل من التوجيه نحو العمل والعلاقات الإنسانية مع النمط المشارك في نظرية ليكرت ومع النمط المحلل في نظرية الخط المتصل ، ومع نمط قيادة الفريق الواحد (9،9) في نظرية الشبكة الإدارية ومع النمط الإداري في نظرية وليم وريدن ، ومع النمط المهتم بالانجاز في نظرية المسار إلى الهدف. كما لاحظ الباحث تشابها بين النمط الثاني في نظرية البعدين الذي يبين اهتمام مرتفع نحو التوجيه للعمل ومنخفض نحو العلاقات الإنسانية مع النمط المستبد في نظرية الخط المتصل ومع النمط التسلطي في نظرية ليكرت ومع النمط الأوتوقراطي في نظرية وليم وريدن ومع النمط الأمر في نظرية هيرسي وبلانشرد ، ومع النمط السلطوي (9،1) في نظرية الشبكة الإدارية.

كما لاحظ الباحث تشابها بين النمط الثالث في نظرية البعدين الذي يبين اهتمام مرتفع في العلاقات الإنسانية ومنخفض في التوجيه نحو العمل مع النمط المجامل والنمط المنمي في نظرية وليم وريدن ومع نمط قيادة النادي الاجتماعي (9،1) في نظرية الشبكة الإدارية ومع النمط المفوض في نظرية هيرسي وبلانشرد . كما لاحظ الباحث تشابها بين النمط الرابع في نظرية البعدين الذي يبين اهتمام منخفض في بعدي التوجيه نحو العمل والعلاقات الإنسانية مع النمط الانهزامي والنمط الروتيني البيروقراطي في نظرية وليم وريدن ، ومع النمط المتساهل (1،1) في نظرية الشبكة الإدارية.

وقد أشار الباحث إلى تدرج النظريات التي بحثت في الأنماط القيادية، ولكن مع تعدد النظريات التي أخذت بالاتجاه السلوكي ، فإن البحث الحالي استفاد من هذه النظريات ، واستفاد بالدرجة الأساس من الاتجاه السلوكي في الأخذ بتصنيف النمط القيادي إلى:

1- النمط المهتم بالعمل (Initiating Structure Style) .

2- النمط المهتم بالعلاقات الإنسانية (Human Leadership Style)

حيث أخذ الباحث بهذا التصنيف لمرونة هذا الاتجاه في اختيار أداة الدراسة الحالية لوصف النمط القيادي لمديري المدارس المتوسطة في محافظة الطائف ولشروع هذا التصنيف واستخدامه في دراسات متعددة تمكن الباحث من الاطلاع عليها، كما أن أي مؤسسة تتكون من جانبين رئيسيين هما جانب هيكلي تنظيمي يمثل بعد العمل وجانب إنساني يمثل العناصر البشرية المكونة للمؤسسة.

(11-1) مدخل الاتجاهات الحديثة في القيادة:

شكلت النظرية الموقفية كما يذكر عياصرة (1426هـ) ونماذجها للسلوك القيادي بداية تغير التفكير القيادي ، فقد بدأ التركيز منصبا على النمط القيادي الفعال وارتباط ذلك بالمواقف المتعددة وعواملها . وبدأ البحث يخرج من إطار السمات ، والنمط القيادي إلى دور الأفراد والجماعات وبيئة العمل ، ومقدرة القائد على الانسجام معها . ص ص . 77،76 .

ومن هذه الاتجاهات الحديثة ما يلي:

أولاً: القيادة الإجرائية (التبادلية - التفاعلية) (Transactional Leadership)

ويعرف هذا النمط من القيادة كما يذكر عياصرة (1426هـ) بأنه مبني على علاقة التبادل الاقتصادي بين القائد والعاملين ، فالقائد يحرص على الانضمام والتوحد مع المؤسسة، بواسطة منح المكافآت الاستثنائية الإيجابية والسلبية حسب أداء العاملين .

عوامل القيادة الإجرائية :

أ- المكافآت المتفق عليها :وتشمل أساليب التعزيز الإيجابي بين القائد والعاملين التي تساهم في تحقيق الأهداف التي وافق عليها العاملين سابقا .

ب- الإدارة بالاستثناء : وتشمل عمليات التعزيز السلبي عندما يصحح القائد الأمور الخاطئة من خلال الجزاءات ص 77 .

ثانيا : القيادة التحويلية (Transformational Leader)

يشير العبادلة (2003م) إلى أن القائد التحويلي هو الذي يشد همهم و إبداعات وتأملات الأفراد من خلال الموهبة ،والجاذبية ،لمساعدة المؤسسات والأفراد على إيجاد تغييرات إيجابية ،فهو القائد الذي يحول المواقف السلبية ،إلى مواقف إيجابية ، ويستفيد من الإمكانيات المتاحة ،ويبحث عن الفرص بشكل مستمر من خلال التغيرات والتطورات في بيئة العمل الداخلية والخارجية ،ليواجه التهديدات المتوقعة . ويتصف بالقدرة العالية على إحداث التغيير، والتعامل مع الأزمات ودفع المؤسسة للوصول إلى مستويات مبهرة من الإنجاز وللقائد التحويلي أثر على العاملين يفوق أثر القائد التفاعلي الذي يتبادل وجهات النظر مع العاملين ولكي تتحقق القيادة التحويلية بشكل جيد و يجب على القائد أن يقنع العاملين بأهمية المكاسب التي سوف تحقق

من هذا النوع من القيادة، وكذلك تتحقق القيادة التحويلية بشكل مطلوب إذا انعدمت الذاتية لدى العاملين وعملوا بروح الفريق الواحد ص 27 ويلخص العامري (2002م) أبعاد القيادة التحويلية كما ذكرها باس (Bass)

في : "

1- التأثير والجادبية 2- الدفع والإلهام 3- التشجيع الإبداعي 4- الاهتمام بالمشاعر" ص 79.

ثالثا : القيادة الرؤيوية (Visionary Leadership) :

تذكر العطية (2003م) بأنها القيادة التي لديها القدرة على زرع وتوصيل رؤية حقيقية صادقة جذابة لمستقبل المؤسسة، وتكون أكبر وأكثر تطورا من الحاضر وهذه الرؤيا إذا ما تم العمل بها بشكل صحيح وتطبيقها فإنها تجدد الطاقات الكامنة ، إنها تفقر للبدء بالمستقبل ، عن طريق استنهاض الهمم ، والقدرات والإمكانات ، لتحقيق ذلك المستقبل ولهذا فإن للرؤيا صورة واضحة للمستقبل المأمول ، لأنه قد تفشل الرؤيا إن لم توفر نظرة لمستقبل أفضل بشكل واضح ، والرؤية المرغوب فيها هي التي تناسب الوقت والظروف وتعكس تميز المنظمة كما يجب أن يعتقد الأفراد في المؤسسة على أنها قابلة للتحقيق. ص ص . 33،32.

خصائص القائد الرؤيوي : كما يذكرها العمراني (2004م) هي :

"1- تحديد الرؤية 2- إيصال الرؤية للأتباع 3- تطبيق الرؤية 4- دفع الالتزام تجاه الرؤية" ص 83.

رابعا : القيادة الكارزمية:

ينظر فيها للقائد كما تذكر العطية (2003م) على أنه شخص غير عادي ، ومن صفات القائد الكارزمي :

1- الرؤية: لديه رؤية كبيرة يعبر عنها كأهداف مثالية تتوقع بأن المستقبل أروع من الحاضر ولديه

القدرة على توضيح أهمية هذه الرؤيا من خلال تعبيرات يفهمها العاملين معه.

2- المغامرة والمخاطرة الشخصية : لديه القدرة على المخاطرة الكبير ولو كلفه ذلك ثمنا باهظا لكي

يحقق رؤيته

3- الشعور بحاجات العاملين :القائد الكارزمي يسعى لإشباع حاجات العاملين.

4- الشعور البيئي : يتمتع القائد الكارزمي بقدرة على توقع محددات البيئة ومواردها التي تساهم في

التغيير .

5- إتباع طرق وأساليب مبتكرة: أي أن القائد الكارزمي يستخدم طرقا وأساليب جديدة يدير بها الأمور

مما يولد الشعور لدى العاملين بأنه قائد نادر

6- التأثير على العاملين : للقائد الكارزمي تأثير على العاملين وذلك من خلال رؤية تثير الجاذبية

نحوه ونظرة مستقبلية مليئة بالتفاؤل، كما أن القائد هنا يعتبر قدوة للعاملين من خلال ممارسة للعمل

وتعامله معهم ص 85.

خامسا : قيادة الإدارة والقدرة على مواجهة الصعاب:

إن محدودية وعجز الأفراد للوصول إلى طاقاتهم القصوى في ظل الظروف الصعبة ،التي تعاني منها

المؤسسات تجعل الحاجة ضرورية إلى نماذج قيادية تعتمد كليا على طبيعة القائد ودافعيته للعمل حيث

اقترحت باست((Bast 2002) أنماطا قيادية تسعة وصفتها بأنها مناسبة لمواجهة الصعاب وهذه

الأنماط التسعة هي : النمط:

1- المثالي(The Idealist) : يكون القائد رقابة ذاتية ،ويتصف بالرؤية والحكمة ، والمرونة ، ومثالا

يحتذي به العاملون ، ويسعى للمثالية ،ويحاسب نفسه بنفسه.

2- الناصح أو المرشد(The Mentor) :القادة الناصحون هم من يسعى لتحقيق المصلحة للعاملين

من خلال مايقدمونه من توجيهات ونصائح لتحسين أداء العاملين وهم لا ينتظرون مقابل من أحد.

3- النجم أو اللامع(The Star) : وهم القادة الذين لديهم كبرياء وعظمة وهم مخاطرون ومغامرون

بشكل عدواني ويحققون إنتاجية عالية لمؤسساتهم وقوتهم الدافعة في العجب بأنفسهم و المباهاة.

4- المبتكر(The Innovator) :القائد المبتكر تحتاجه أي مؤسسة لأن لديه القدرة على التنبؤ بما

تحتاجه المنظمة، ويستطيع حماية المؤسسة من الأفكار التقليدية ،ويعتقد بأنه لا يوجد أحد أفضل

منه.

5- الصانع أو المركب(The Synthesizer) : (هذا القائد لديه القدرة على إدراك

مايحيط بالعمل بشكل كبير ،وهو يصنع سياسات وخطط العمل ،ذكي وموهوب ،

لديه قدرة التأثير على الأفراد .ويتمتع القائد بثقافة عالية.

6- الشريك (The Partner) : القائد هنا يتبنى العمل الجماعي وهو إداري بارع ، ويسعى للحصول على الأفضل من كل فرد ، وهو يعتبر حرفي في ممارسة العمل ، بحيث يركز على حاجات المؤسسة فقط من خلال الأفراد ويبحث عن الأخبار الغير سارة ودائم الظن السيئ بالعاملين .

7- المستقبلي (The Futurist) : وهذا القائد أكثر جاذبية من غيره وطرق التواصل معه متعددة وسهلة ، ولديه نظرة متفائلة تجاه المؤسسة ، ويهتم برسم الخطط على المدى الطويل ، و لديه حماس كبير ، وعادل في تعامله .

8- المحامي (The Advocate) : وهو القائد الذي يسعى إلى تنمية قدراته ، لديه ثقة كبيرة بنفسه تجعله يتحمل الكثير من المسؤوليات ، يسعى وراء المنصب ويختار لكل فرد ما يناسبه من عمل ، ولديه أفراد مخلصون ، وقوته الرغبة في الاستزادة من السلطة ويتدخل في المواقف بتوجيهاته .

9- الدبلوماسي اللبق (The Diplomat) "وهذا النوع هادئ الطباع، يسعى للتطوير المناسب ، ويوجد التعاون في المؤسسة، ولديه مقدرة كبيرة في حل مشاكل الأفراد ،

ولديه القدرة على مسايرة مع الجميع ، والتوافق مع رغبات الأفراد. ص ص 84-82 .

الفصل الثاني:

السمات الشخصية

تمهيد:

من المعلوم بأن القائد يقوم بدور كبير في إدارة المؤسسة وانطلاقاً من هذا الدور، فإن التعرف على الخصائص والسمات للمديرين، ودراستها وتحليلها، تكتسب أهمية مميزة في تصنيف هؤلاء المديرين، وإن هذا التأثير الذي يتركه على نشاط العاملين فيها من حيث توجيه ذلك النشاط وتنسيقه للوصول نحو أهداف معينة.

وكما يذكر أبو كف (1990م) فإن البحث في خصائص شخصية المدير والسمات المميزة لها، ذو أهمية كبيرة، لما تمثله هذه الخصائص والسمات من فهم لطبيعة سلوكه، والعوامل المحددة له، وبالتالي لما يعكسه ذلك السلوك من أثر على نشاط العاملين وعلاقاتهم ورفع روحهم المعنوية، ودرجة فاعليتهم ومن ثم على مستوى إنتاجهم. ضمن سمات شخصية معينة، وفق المقياس المحدد لهذه الغاية وهو مقياس (البورت جوردون) للسمات الشخصية والذي يتبناه الباحث في هذه الدراسة. ص. 1

ويشير عاشور (1982م) إلى أنه يجب وضع الأسس التي سيتم بموجبها وعلى ضوءها اختيار المديرين لممارسة الدور الإداري في المؤسسات والمنظمات، لأن النظرة المعاصرة لتحليل إدارة المنظمات، أياً كانت طبيعتها تقوم على أن السلوك الإنساني هو الذي يحرك الأداء، وتحليل هذا السلوك يتطلب التعرف على مجموعة الخصائص والسمات التي تميز شخصية المديرين، مما يساعد على التنبؤ بسلوكهم في المواقف المتعددة ومن ثم إمكانية التحكم فيه. ص 10.

المبحث الأول: الشخصية**(1-2) (Personality) الشخصية:**

قد لا يكون من باب المبالغة القول بأن دراسة موضوع الشخصية يعتبر أكثر طرافة من دراسة أي موضوع آخر في مجال علم النفس، وهذا القول له ما يبرره، لأن مصطلح الشخصية كما يوضح أحمد (2003م) رغم ألفته وانتشاره، فهو من أصعب الاصطلاحات فهما، وتفسيراً، وتقيد الشخصية أولاً وجود كائن شخص، أي شخص لا مجرد سمات مجردة ولا روحاً، أو ما أشبهه (وإن كان القانون يعتبر لبعض المؤسسات شخصية معنوية) كما تعني كلمة الشخصية وحدة متكاملة تتضمن ما في الشخص من صفات وسمات وخصائص جسمية وعقلية عن طريق الوراثة، أو مكتسبة بالإضافة إلى الجانب الاستبطاني من الشخصية ونظرة

الشخص إلى ذاته ولا تصدر أنواع النشاط المختلفة عن الإنسان بشكل مستقل عن بعضها البعض بل إنها تصدر جميعاً في صورة متناسقة عن شخصية واحدة متكاملة ص 9.

(2-2) مفهوم الشخصية (Personality Concept)

الشخصية في اللغة كما يذكر الرازي (د.ت) : " مأخوذة من شخص ، والشخص سواء الإنسان و غيره تراه من بعيد ، وجمع القلة : أشخاص ، وفي الكثرة شخوص و "أشخاص" وشخص بصره من باب خضع فهو شاخص ، إذا فتح عينيه وجعل لا يطرف ، وشخص من بلد إلى بلد أي ذهب ص 248، كما أن الشخصية عند الفلاسفة كما تشير مياه (1417هـ) تعني الذات الواعية لكيانها المستقلة في إدارتها، ومنه الشخص الأخلاقي وهو من يتصف بخصائص تؤهله للتفكير بعقلانية وبأخلاقية في مجتمع إنساني ، والجمع منها : أشخاص وشخوص والشخص يقال أمر شخصي ، يخص إنساناً بذاته ، والشخصية : خصائص تميز الشخص عن غيره يقال فلان ذو شخصية قوية أي : ذو صفات متميزة وإرادة وكيان مستقل عن غيره . ص . 12.

وإذا تتبعنا أصل كلمة الشخصية Personality نجد أنها كما يذكرها داوود (1991م) مشتقة من الأصل اللاتيني لكلمة Persona، ومعنى ذلك : القناع الذي يرتديه من يقوم بدور الممثل في العصور السابقة ليؤدي دوره على خشبة المسرح ، فيظهر أمام الجمهور بمظهر خاص يتماشى ويساير طبيعة دوره المسرحي الذي يقوم به. ص 7.

تعريف الشخصية عند علماء النفس:

ذكر الأنصاري (1997م) عدة تعريفات للشخصية منها:

1- تعريف "البورت Allport" : " الشخصية هي التنظيم الدينامي داخل الفرد لتلك الأجهزة النفسية

، والجسمية التي تحدد طابعه الخاص في موقفه لبيئته " ويركز هذا التعريف على:

أ- الطبيعة الانتقائية للشخصية، والعوامل الداخلية أكثر من المظاهر الخارجية.

ب- يتضمن فكرة البناء الداخلي : أي أن الشخصية ليست مجرد مجموعة مكونات متفرقة، بل عمليات

تنظيمية تكاملية ، ومهمة لتفسير نمو دينامية وتركيب الشخصية.

ج- تنظيم الشخصية يتضمن عمل كل من العقل والجسم، في وحدة واحدة لا تنقسم.

2- تعريف (كاتل Cattel) شخصية هي مايمكننا من التنبؤ بما سيفعله الشخص عندما يوضع في

موقف معين " ويركز هذا التعريف على القيمة التنبؤية لمفهوم

الشخصية . ص . 16.

3- ويذكر الصبان (1986م) تعريف (جيلفورد Guilford) شخصية الفرد هي ذلك النموذج الفريد

الذي تتكون منها سماته " ويركز هذا التعريف على مبدأ الفروق الفردية وعلى مفهوم السمة ص

.40

ويذكر خوري (1417هـ) عدة تعريفات للشخصية منها ما يلي:

تعريف ستيرن (Stern) "الشخصية وحدة زخمية متعددة الصيغ ولا يبلغ الفرد الكمال في تحقيق تلك الوحدة

لكنه يهدف إليها دوما"

4- تعريف غوته Ghotte: باختصار الشخصية هي القيمة الأرفع للإنسان.

5- تعريف برنيس Pernis : إن الشخصية هي المجموع الكلي لاستعدادات الفرد العضوية الداخلية

، وميوله ، ونزعاته ، وشهوته وغرائزه ، إضافة لاستعداداته ، وميوله المكتسبة " ص ص .

.17،18

6- ويعرف أبو حطب(1990م) الشخصية بأنها " البنية الكلية الفريدة للسمات التي تميز الفرد عن

غيره من الأفراد ص . 23.

7- وتشير مياه (1417هـ) إلى تعريف هانيزاينك H.Eysenck وهو ذلك التنظيم الثابت الدائم إلى

حد ما ، لطباع الفرد ومزاجه وعقله ، وبنية جسمه ، الذي يحدد توافقه الفريد لبيئته" ص . 14.

8- وعرفها الهاشمي(1984م) بأنها " التنظيم النفسي الإنساني المحدد الفريد ،الذي يتضمن مجموعة

ما يمتلكه ذلك الإنسان بذاته من استعدادات وقدرات جسمية وانفعالات ، وإدراكية ، واجتماعية

بأسلوب سلوكي في المواقف المختلفة ،في مجال حياته العملية ، بحيث نستطيع التنبؤ بأنماط

سلوكه الثابتة نسبيا في معالجة المواقف المتشابهة" . ص ص 280،281.

9- ويعرفها الرفاعي (1987م) بأنها "مجموعة من السمات يمكن كشفها ووصفها وإخضاعها للقياس

. ص . 114.

ويذكر أحمد (2003م) أن مفهوم الشخصية من المفاهيم الحيوية والتي اختلف حولها كثير من العلماء و يجب أن يركز التعريف الجيد للشخصية حسب تعريف البورت على عدة اعتبارات وهي:

أ- التكامل : ويتضمن كون الشخصية ليست عددا من الخصائص والصفات التي تكونها الشخصية وإنما محصلة ماينتج منها.

ب-الدينامية : وتشير إلى أهمية التفاعل الدائم بين جوانب الشخصية المختلفة.

ج- الصفات الثابتة نسبيا في الشخصية : وهي تلك التي لا تختلف كثيرا على طول الزمن مثل (هيئة الجسم ، والذكاء العام ، والاستعدادات الموروثة). ص10 ومن خلال ما سبق من تعريفات لمفهوم الشخصية أمكن الباحث أن يستخلص ما يلي:

1- إن الشخصية عبارة عن كل منظم لأجهزة متعددة في الإنسان.

2- تشترك كل من الوراثة والبيئة في تكوين شخصية الفرد.

3- كل فرد له شخصيته الخاصة التي تميزه عن الناس الآخرين.

4- شخصية الفرد مركبة من سمات مختلفة ومتعددة.

5- السمات والصفات الشخصية للفرد تلازمه فترة طويلة من حياته.

6- تتسم الشخصية بثبات نسبي ، وهي ذات طبيعة متعددة .

(2-3) أهمية دراسة الشخصية:

ترجع أهمية دراسة الشخصية كما يذكر عبدا الله (1985م) لأنها موضوع اهتمام الكثيرين ، فهي من الناحية العلمية التخصصية ،موضوع يتقاسم ويشترك في دراسته علوم متعددة ، أهمها علم النفس ،وعلم الاجتماع الطب ، الخدمة الاجتماعية ، الإرشاد النفسي ...الخ ، وهي تدرس من ناحية مكوناتها ، وأبعادها الأساسية، ونموها، وتطورها ومحدداتها الوراثية والبيئية ، وأساليب قياسها وكل ذلك على أساس نظريات متعددة ، هدفها جميعا، التنبؤ بما سيكون عليه سلوك الفرد في موقف معين ، حتى يمكن ضبطه والتحكم فيه كما ترجع أهمية دراسة الشخصية إلى أنها ليست فرعا واضحا الحدود بقدر ما تعد نهاية مطاف وجماع كل فروع علم النفس تصب فيها ، وتضيف إلى فهمنا لها، وقد

زاد الاهتمام بدراسة الشخصية في الفترة الأخيرة زيادة كبيرة، ويتضح ذلك في الزيادة المطردة في كمية

الأبحاث، والدراسات السيكولوجية المتخصصة، هذا بجانب المراجع والكتب التي تصدر عنها، وهذا يجعلنا نزيد من دراستنا للشخصية وتأكيد أهميتها والمكانة التي تعكسها من ارتباطها بجميع العلوم . ص 20-22.

ويبين موترام (Motram) كما يذكر مهدي (1999م) أهمية الشخصية وأثرها في المجتمع الحديث قائلاً " لايسعنا في هذا العصر إلا الاعتقاد بأن حضارتنا قد تقدمت أكثر فأكثر نحو الاعتراف بقيمة الشخصية وأهميتها، وأصبح من مثلنا العليا أن على الفرد أن يطور شخصيته بحيث تتكافأ مع مستوى شخصيات أقرانه . ص.11.

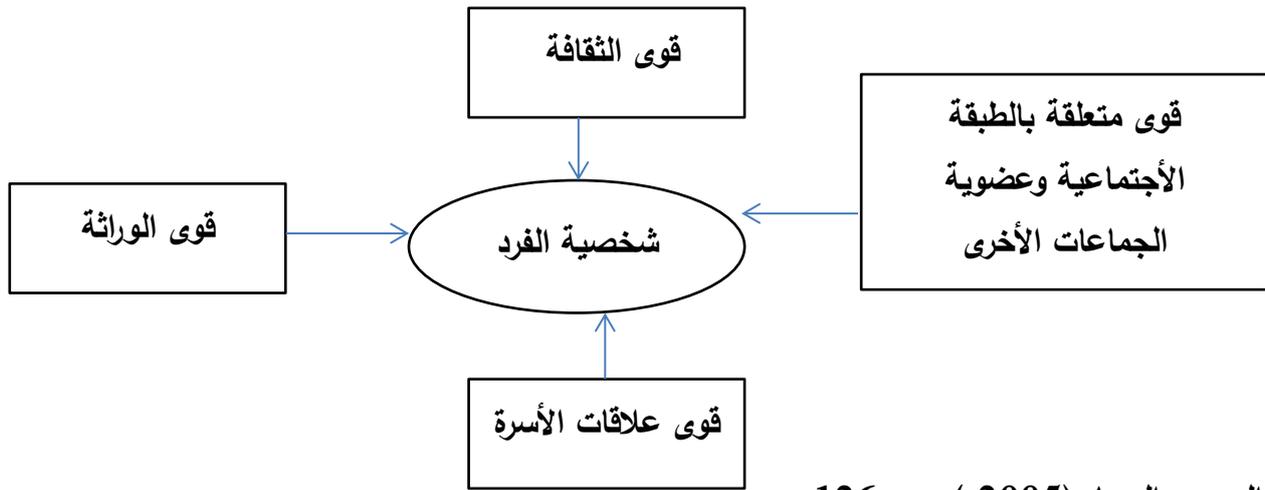
(2-4) الصفات العامة للشخصية:

توجد مجموعة من الصفات العامة للشخصية أجملها عبدا الله (1994م) في:

- 1- أن الشخصية هي الكل المنظم للشخص ،وهي تبين أهمية الشخص.
- 2- يمكن تنظيم الشخصية في أنماط يمكن ملاحظتها وقياسها.
- 3- للشخصية أسسها البيولوجية وهي محصلة للبيئة الثقافية والاجتماعية التي يعيش فيها الشخص.
- 4- يوجد للشخصية مظاهر داخلية ومظاهر خارجية ،ومن أمثلة المظاهر الداخلية (العواطف المتعلقة بالأمور الدينية) ومن أمثلة العوامل المظاهر الخارجية (الاتجاهات نحو العمل).
- 5- تتكون الشخصية من خصائص مشتركة وأخرى مختلفة بحيث يمكن أن نجد شخصا يختلف عن شخص آخر في بعض الأمور ،وفي نفس الوقت يتفق مع آخر في جوانب أخرى ص ص 97-

103 ومن خلال الشكل رقم (11) التالي يتبين:

شكل رقم (11) يبين القوى الرئيسة المؤثرة على شخصية الفرد



أنه على ضوء الصفات العامة للشخصية الأنفة الذكر ينظر إلى شخصية الفرد بأنها عبارة عن مجموعة من الخصائص، والميول، والأمزجة المستقرة نسبياً، والتي تكونت بالوراثة، ومن عوامل البيئة الاجتماعية والثقافية، وهذه المجموعة من المتغيرات تحدد نواحي التشابه والاختلاف في سلوك الفرد كما يظهر في الشكل السابق رقم (11)

ويطرح ستوجل Stogdill (1974) وصفا لخصائص القائد الناجح يتبين فحواها فيما يلي:

يتمتع القائد بوجود حافز قوي لتحمل المسؤولية والعمل على إكمال الوظيفة مليء بالحيوية والسعي الدائب لتحقيق الأهداف والمزج بين الأصالة والمعاصرة في حل المشكلات، وجود حافز لأخذ المبادرة في المواقف الاجتماعية، والتمتع بالثقة للذات والإحساس بالكيان الشخصي، وتوفير رغبة في قبول نتائج القرارات والأفعال والاستعداد لامتناس الضغوط والصراعات بين الأفراد، والتمتع بالقدرة على تحمل الإحباط والقدرة على التأثير في سلوك الآخرين، والقدرة على تشكيل أنماط التفاعل الاجتماعي لتحقيق الأهداف الموضوعية

PP 74-81 كما طرح كاتز (Katz 1978) تصنيفاً للمهارات الإدارية أوضحها في التالي:

1- المهارات الفنية : معرفة وإتقان أساليب وعمليات وإجراءات إدارية، وإجراء النشاط المتخصص مع

التمتع بالقدرة على استخدام الأدوات والمعدات المرتبطة بهذا النشاط.

2- مهارات العلاقات الإنسانية : معرفة وإدراك الطبيعة الإنسانية، والسلوك الإنساني والعمليات

، والتفاعلات بين الأفراد، وإدراك مشاعر واتجاهات ومشاعر الآخرين استنباطاً مما يلفظونه من

قول، وإبداء التعاطف والحس الاجتماعي نحوهم، والقدرة على الاتصال بالآخرين بوضوح وفاعلية

والتمتع بالقدرة على إقامة علاقات مؤثرة وتعاونية مع الآخرين بما تتضمنه من دبلوماسية وإدراك المقبول من السلوك الاجتماعي

3- المهارات الإدراكية : التمتع بالقدرة التحليلية والتفكير المنطقي ، والتمتع بالقدرة على تكوين المفهوم والتنظير للعلاقات المعقدة والغامضة داخل العمل الإبداع في عرض الأفكار وحل المشكلات ، والقدرة على تحليل الأحداث وإدراك الاتجاهات ، وتوقع التغيرات ، وإدراك الفرص مع توقع حل المشكلات المحتمل P 65 . ويشير جاري يكل (Yukl (1981 ، إلى أن السمات والمهارات التي يتمتع بها القائد الناجح، حيث ضمن السمات وما يقابلها من مهارات كما يوضحها الجدول رقم (3) التالي:

4- جدول رقم(3) أهم السمات والمهارات للقائد الناجح

الرقم	السمات	المهارات
1	التمتع بالقدرة على التكيف مع مختلف المواقف	الذكاء والحذق
2	الوعي بالبيئة الاجتماعية	التمتع بالقدرة الإدراكية
3	يتمتع بالطموح والتوجه نحو الإنجاز	الإبداع
4	توكيدي	دبلوماسية وذو حيلة
5	التعاون	طلقة الحديث
6	حازم	مطلع بأحوال الجماعة
7	يعتمد عليه	القدرة الإدارية المنظمة
8	الميل على السيادة تتوفر الرغبة في التأثير على الآخرين	القدرة على استمالة الآخرين
9	التمتع بالطاعة : ارتفاع مستوى النشاط	المهارة الاجتماعية
10	المواصلة والاستمرارية	-----
11	الثقة بالذات	-----
12	تحمل الضغوط	-----
13	توافر الرغبة في تحمل المسؤولية	-----

وقد تناولت العديد من الدراسات التوجه القيمي واتجاهات المديرين والإداريين باستخدام أسلوب التحليل التاريخي للحالات (analysis of casehistories) والسيرة الذاتية للبارزين من المديرين.

وفي الدراسة التي قام بها أوينج (Ewing1964) يرى بان الناجح من المديرين يميل إلى إتباع و تعاطي التوجهات التالية:

1- يمثل الالتزام الأساسي للمدير توجهها نحو التنظيم على الرغم من إمكانية انتقاده لبعض السياسات والممارسات التنظيمية فإنه يبقى على ولائه للتنظيم طالما أنه منتسبا إليه.

2- تحنل كل من عمليتي الإشراف والتنسيق الأولوية في تفكير المدير حيث يدرك أن محاولة التحكم ورقابة الأفراد تعتبر جزئيا دحرا لهم بما تسببه من قيود الروح المعنوية والإبداع، مما يتعين على القائد تحمل بعضا من أشكال التوتر والاختلاف بينه وبين الأفراد كمتطلب أساسي نحو الإبداع ، والتحديث، و التكيف مع التغيرات الخارجية.

3- يبدي المدير الناجح نوعا من التمتع والتردد في تعاطي أسلوبا رقابيا شديدا مع الأفراد ، وحيث يميل إلى تفضيل تحديد المهام والأهداف للأفراد مع السماح لهم بقدر كبير من حرية الأداء والرقابة الذاتية في أداء المهام.

4- يعمل المدير الناجح على إيجاد مناخ فعال يعمل على تشجيع الأفراد وعلى الإبداع يتزامن معه العمل على الارتفاع بمستوى طموح الأفراد مع مرونة السلوك وانخفاض مستوى القلق لما يبدر من أخطاء يقع فيها الأفراد

5- إن المدير الناجح لا يعطي أولوية قصوى للقيم الشخصية مثل (الطيبة ، والنبيل،

والتعاطف) ويكون جل تركيزه على ما يمكن للأفراد أدائه وعلى تحقيق النتائج المرغوبة.

P 209.

كما يشير بريه (Bray) 1974 في دراسة تتبعيه على المرشحين للترقي إلى مستويات أعلى ،حيث وجد ارتباطات دالة بين سمات الفرد والنجاح الإداري وهي:

مهارات الاتصال اللفظي ، مهارة العلاقات الإنسانية ، الحاجة إلى الترقى ، مقاومة الضغط تحمل الغموض ، التنظيم والتخطيط ، الطاقة ، الإبداع ، تعدد الاهتمامات ، مقاييس العمل الداخلية وهي : الرغبة في

تحقيق الأداء الجيد ، المرونة السلوكية ، الحاجة إلى الأمان الوظيفي ، القدرة على إرجاء الإشباع ، القدرة على اتخاذ القرار ، أفضلية العمل ، مرونة الهدف . 50 P.

وقد استعرض ستوجل (Stodgill) 1990 في دراسة مسحية للدراسات التي تناولت سمات القائد في الفترة (1904-1947) واستخلص منها دلائل إيجابية تتلخص فيما يلي :

أولا : إن متوسط الأفراد الذين يشغلون مراكز قيادية يتفوقون على متوسط عدد أفراد الجماعة التي يعملون معها في جوانب وهي:

1- الذكاء 2- مستوى التعليم 3- القدرة على ممارسة المسؤوليات 4- النشاط والمشاركة الاجتماعية 5- المكانة الاجتماعية والاقتصادية.

إن الصفات والخصائص والمهارات المطلوبة في القائد تتحدد بشكل كبير في الموقف الذي يكون القائد طرفا فيه.

ثانيا : إن النتائج التالية تؤيدها دلائل إيجابية لأكثر من عشر دراسات تم مسحها تبين منها أن متوسط الشخص الذي يشغل منصبا إداريا يتفوق على متوسط عدد أفراد جماعته إلى حد ما في الجوانب التالية:

1- الاجتماعية 2- المبادأة 3- الاستمرارية والمواصلة 4- إدراك كيفية أداء الأعمال 5- الثقة بالنفس 6- الانتباه والبصيرة 7- التعاون 8- الشعبية 9- القدرة على التكيف 10- الطلاقة اللفظية.

ثالثا : أن أكثر السمات تحقيقا لمعامل ارتباط مرتفع تتمثل في:

1- الأصالة 2- الشعبية 3- الاجتماعية 4- القدرة على إصدار الأحكام 5- العدوانية 6- الرغبة في التفوق 7- روح الدعابة 8- التعاون 9- الحيوية 10- القدرات البدنية.

رابعا : على الرغم من وجود دليل سلبي فإن الاتجاه العام للنتائج يشير إلى انخفاض مستوى الارتباط بين القيادة وبعض المتغيرات ومنها (الطول ، الوزن شكل الجسم ، الطاقة ، السيادة ، القدرة على التحكم في الحالة المزاجية ، الانطوائية والانبساطية ، كفاية الذات ، الضبط الانفعالي).

وقد انتهى ستوجل إلى إمكانية تصنيف العوامل المرتبطة بالشخصية إلى:

1- حداثة القدرة : الذكاء ، الانتباه ، الطلاقة اللغوية ، الأصالة ، القدرة على إصدار الأحكام.

- 2- الإنجاز : المستوى التعليمي ، المعرفة ، الانجازات الرياضية.
- 3- المسؤولية : يمكن الوثوق والاعتماد عليه ، المبادرة ، الاستمرارية العدوانية ، الثقة بالذات ، الرغبة في التفوق.
- 4- المشاركة : النشاط ، الاجتماعية ، التعاون ، القدرة على التكيف ،روح الدعابة
- 5- المكانة : الوضع الاقتصادي والاجتماعي ، الشعبية.
- 6- الموقف : يرتبط بالمستوى العقلي ، المكانة ، المهارات ، حاجات واهتمامات التابعين ، الأهداف الواجب تحقيقها. P 75.

وفي دراسة أخرى تتبعية من عام (1947-1970م) قام بها ستودجيدل Stodgill (1990) استخلص منها أهم السمات التي تم ذكر عددها في مجموعة من الدراسات على النحو التالي : المهارات الفنية (18دراسة) الود والقرب الاجتماعي (18دراسة)، الدافعية نحو العمل والتطبيق (17دراسة) دعم الجماعة في أداء الوظائف(17دراسة) المهارات الاجتماعية والتعامل مع الأفراد (16دراسة) الضبط والتوازن الانفعالي (15 دراسة) (فاعلية القيادة والانجاز) (15 دراسة) المهارات الإدارية (12دراسة)، الانطباع العام (12دراسة) المهارات العقلية (11دراسة) السيادة والحزم (11دراسة)، توافر الرغبة في تحمل المسؤولية (10 دراسات) السلوك الأخلاقي والتكامل الشخصي (10دراسات) العمل على تجانس الجماعة (9دراسات) العمل على التنسيق والعمل الجماعي (دراسات) القدرة على الاتصال (6 دراسات) الطاقة البدنية (6 دراسات) الحفاظ على مستوى الأداء (5 دراسات) الإبداع والاستقلالية (5 دراسات) المسaire (5 دراسات) شجاعة القول(4 دراسات) الخبرة والنشاط (4 دراسات) السلوك الرشيد (4 دراسات) الحفاظ على الرقابة والضغط الغير رسمي للجماعة (4 دراسات) النضج والتمتع بالثقافة (3دراسات) بعيد عن الآخرين وبميل إلى العزلة (3دراسات) P 85.

(2-5) أبعاد الشخصية:

اتفق علماء النفس في العقد الأخير من القرن الماضي على بنية ومفاهيم الشخصية حيث توحدت آرائهم في تناول الشخصية من خلال تصنيفها إلى خمسة أبعاد رئيسية وقد بدأ هذا الاهتمام (1932م) حين كتب 1932 Mcdougall تحليل وتنظيم تصنيف الشخصية إلى عوامل خمسة مميزة ومتفرقة وهي: (الذكاء،

الشخصية، الخصائص البدنية، الميل، المزاج 2 P

وقام نورمان Norman كما يذكر Myrray & Michael (1991) بإطلاق مصطلح العوامل الخمسة الثابتة على (الانبساطية، الثبات الانفعالي، الموافقة، الضمير، الثقافة) وأطلق عليها العوامل الخمسة الكبرى عند (Norman) وفيما يلي طرح لتلك السمات حيث ارتبطت الانبساطية بسمات (الاجتماعية، التوكيدية، الطموح، المبادأة، التعبيرية) ويرتبط الثبات الانفعالي ب (الجوانب الانفعالية أو العصابية) ويرتبط بها سمات مثل (القلق، الاكتئاب، الغضب، التوتر، الشعور بعدم الأمان، ويرتبط البعد الثالث الموافقة: الموافقة: وينعت به الود والصدقة، والمسايرة الاجتماعية، الامتثال في مقابل العداء، الكرم، المرونة الثقة، التعاون، التسامح، القلب الطيب، التحمل).

ويطلق على البعد الرابع الضمير: ويقصد به: المسايرة أو توافر الثقة أو هو توافر الرغبة في الإنجاز ويرتبط به توافر الثقة في الفرد، والقدرة على التنظيم والتخطيط، وتحمل المسؤولية، الاهتمام والرعاية، والجد في العمل والتوجه نحو الإنجاز ويرتبط بالبعد الأخير (الثقافة) وهي تعني الانفتاح على الخبرات، ويرتبط بها سمات مثل (القدرة على التخيل، الشغف، الأصالة، تفتح العقل، ارتفاع مستوى الذكاء وأخيرا الإحساس الفني P . 4).

ويعرف Rando House الشخصية كما يذكر كل من المدهون والجزراوي 1995م بأنها مجموعة الصفات الفسيولوجية، والعقلية، والوجدانية والاجتماعية للفرد، وعلى ضوء هذا التعريف يمكن تحديد مصادر تكوين وأبعاد شخصية الفرد، والتي تؤثر على تشكيل السلوك أثناء تعامل الفرد مع ظروف البيئة المحيطة، وتعامله مع بقية الأفراد من خلال الأبعاد التالية:

أولا: البعد الفسيولوجي:

ويعني تكوين جسم الإنسان كنظام متكامل يعرف به الفرد، ويتفرع منه أنظمة فرعية متباينة، مثل نظام عمل الحواس، ونظام عمل عضلات الجسم، وبهذا فإن البعد الفسيولوجي يحدد أجزاء جسم الإنسان مثل، طول القامة أو قصرها، ولون البشرة، ولون العينين، وشكل الجسم... الخ.

ثانيا : البعد الاجتماعي:

ويقصد بذلك القيم ، والعادات ، والتقاليد التي يكتسبها الفرد من المجتمع الذي يعيش فيه ويشتمل هذا البعد على جوانب عقائدية ، وخلقية ، وحضارية وثقافية وعادات وتقاليد...الخ.

ثالثا : البعد العقلي:

ويعني مقدرة الفرد على استخدام قواه العقلية في دراسته ، وتحليله وحكمه على الظواهر، والعقبات التي تواجهه ، وهذا البعد له علاقة بالذكاء والتعليم والثقافة ، والموهبة.

رابعا : البعد العاطفي:

ويعني الجانب الانفعالي، والمشاعر ، والحالة المزاجية التي يتحلى بها الفرد بحيث يظهر في سلوكه البعد الذي يسيطر عليه ص ص . 157-159. ويذكر ماهر (1997م) أن الشخصية تتكون من المكونات

التالية:

1- القيم : وهي الهيكل المثالي من المبادئ التي ينظر من خلالها الفرد إلى ما يجب أن يكون عليه

سلوكه وسلوك الآخرين ، حيث تنعكس القيم على السلوك الخارجي للأفراد مثل ، الأمانة ، والصراحة ، والمساواة...الخ

2- الانفعالات : وهي خصائص الإثارة والحالة المزاجية للفرد ، مثل سريع الاستثارة وبطيء الاستثارة ،

وحاد الطباع ، ومتقلب المزاج ، والمنطوي...الخ).

3- الحاجات : وهي الشعور بالنقص أو العوز لشيء معين ، ويحاول الفرد إشباع هذا النقص من خلال

سلوك معين .

4- القدرات والاستعدادات : وهي مجموع ما يملكه الفرد من إمكانيات حالية، واستعدادات متوقعة

، تمكنه من تطبيقها في الواقع مثل (الذكاء ، والمهارات الحسية واليدوية...)

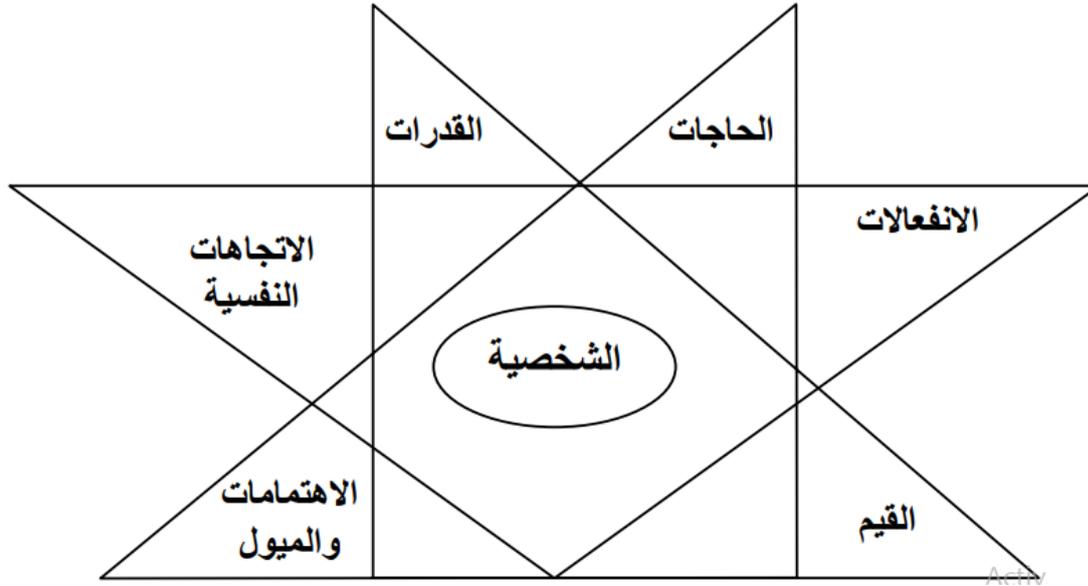
5- الاتجاهات : وهي نظام المعتقدات والمفاهيم ، والمشاعر التي تؤدي بالفرد إلى

ميول سلوكه نحو مواقف معينة، مثل : (الاتجاه والرأي نحو شيء معين بالقبول أو الرفض) وتعتبر الروح

المعنوية والرضا عن العمل من الاتجاهات النفسية للعاملين تجاه عناصر العمل المختلفة.

6- الميول والاهتمامات : وهي الرغبة و(الحب) أو عدم الرغبة و الكراهية لشيء معين وهي عبارة عن

مشاعر مثل حب أو كره العمل الفردي أو الجماعي ص 178-185 والشكل رقم (12) يوضح مكونات الشخصية .



شكل رقم(12) مكونات الشخصية

(2-6) محددات الشخصية (العوامل التي تؤثر فيها) Personality Factors:

إذا كانت هناك عوامل تؤثر في تكوين ظاهرة ما ، فإنه يوجد مجموعة من العوامل المؤثرة في تكوين الشخصية وهي على النحو التالي:

1- العوامل الوراثية Genetic Factors :

كما يذكرها المغربي (1995م) هي السمات التي يكتسبها الفرد عن طريق العملية الجينية ،وتتمثل في التكوين الجسماني مثل طول القامة أو قصرها ، والبدانة ، النحالة، ولون البشرة ... الخ، كما تشمل الأمور المعرفية مثل الذكاء، والذاكرة وكذلك الأمور المزاجية ،من أحاسيس ، ومشاعر، وميول واتجاهات ... الخ.

2- العوامل البيئية Environmental Factors:

يكتسب الفرد سمات متنوعة نتيجة اختلاطه وتفاعله مع الآخرين في البيئة التي يعيش فيها و بالحضارة ، والثقافة من حوله ، فالعوامل البيئية لها تأثير قوي في تكوين وصياغة شخصية الفرد وبالتالي في معرفة سلوكه . ص ص. 128،129

3- العوامل الثقافية والاجتماعية: Cultural and Social Factors

كما يذكرها الطويل (2001م) تعتبر العوامل الثقافية والاجتماعية، من العوامل البيئية المؤثرة في شخصية الفرد وتعتبر العادات، والتقاليد، والأعراف، والقيم الدينية، أهم مكونات الثقافة في المجتمع.

لذا فهي تحدد الصفات التي يستتير بها السلوك الإنساني، كذلك تعتبر العناصر الاجتماعية كالعائلة، والحالة الاجتماعية، والأفراد من العوامل المهمة في تطور الشخصية.

4- العوامل الموقفية: - Situational Factors

للظروف المختلفة التي يعيشها الفرد دور مهم في تكوين وصقل شخصيته ومنها الظروف الاقتصادية التي تعيشها الأسرة من حيث الوضع المادي، وكذلك الظروف الحياتية لأفراد الأسرة، هل أفراد الأسرة مستقرون نفسياً واجتماعياً من تواجد الأب أو الأم أو الأثنين معا، وهل يعيشون مع بعضهم؟ ومن العوامل الموقفية مايسمى "عوامل الموقف" وهي تدل على الأحداث والوقائع التي تظهر عن طريق الصدفة، وغير متوقعة، أو يكون لها أثر في مستقبل شخصية الفرد. ص ص . 154،155.

أربعة عوامل محددات للشخصية وهي:

1- العوامل البيولوجية والنفسية : كما يصفها أحمد (2003م) وهي سمات الشخص الخارجية شكل

الجسم وسماته الداخلية كالحالة النفسية التي تشكل شخصيته الفرد ويعرف بها. ص 25.

2- العوامل الاجتماعية :كما يصفها الشيخ (1993م) الأسرة ومدى تماسكها واستقرارها تؤثر في اتزان

الشخصية للفرد. ص . 37.

3- العوامل الوضعية : كما يذكرها حسن (2000م) وهي تعني تأثر الفرد بسمات المنظمة التي ينتمي

إليها وتظهر على شخصيته ص 40.

4- العوامل الثقافية والحضارية :كما يذكرها الشيخ (1993م) وهي أن السمات الشخصية الإسلامية

تختلف عن السمات الشخصية غير الإسلامية. ص 38.

وإن كان القذافي (1997م) قد قسم محددات الشخصية إلى عاملين فقط هما:

أ- العالم الداخلي (التكويني): ويضم العامل الوراثي والعامل البيولوجي.

ب- العالم الخارجي (البيئي): ويضم عالم الغذاء، والتنشئة الاجتماعية، ومكونات البيئة الأخرى " ص

ص. 218 - 216.

إلا أن الباحث لا يرى تعارضا بينهم جميعا في تحديد العوامل المؤثرة في الشخصية وإن اختلف اللفظ إلا أن المعنى يوضح عدم التعارض.

ويستخلص الباحث من ما سبق، أن العوامل الوراثية، والبيئية، والموقفية والثقافية تتداخل جميعا مع بعضها البعض وتتفاعل باستمرار، بحيث ينتج منها تركيب عام يميز الفرد، وتجعل منه شخصية فريدة.

(2-7) نظريات الشخصية: Personality Theories :

لقد أثمرت جهود علماء النفس كما يذكر عبد الله (1985م) منذ بداية القرن الماضي إلى الوصول إلى عدد غير قليل من النظريات الخاصة بالشخصية ولما كانت هناك جوانب مختلفة للشخصية، وأنواع متعددة للسلوك، فإن الباحثين وعلماء النفس يختلفون في تأكيدهم على جوانب دون أخرى، كما أنهم يختلفون في الأساليب التي ينتهجونها في دراسة نفس السلوك، منطلقين في ذلك من وجهات نظر متباينة، كذلك تلعب روح العصر، وما يسود المجتمع من افتراضات فلسفية دورا في تعدد نظريات الشخصية. ص 26

وسوف يكتفي الباحث ببعض النظريات التي يستفيد منها في هذه الدراسة وهي على النحو التالي:

أولا : نظرية الأنماط Types Theory :

تعمل هذه النظرية كما يشير الطويل (2001م) على ضم عدد من الصفات مع بعضها في تصنيف محدد لتكون أسلوبا أو نمطا محددًا. وقد اشتهر في هذا المجال إيزينك Eysenck الذي يرى أن هناك عدة جوانب هامة من الشخصية يمكن فهمها من خلال ربطها أو جمعها في بعدين هما :

البعد الأول : متوازن (Stable) - غير متوازن (Unstable)

البعد الثاني : انبساطي - (Extravert) - انطوائي (Introvert)

والمقصود بالشخص المتوازن هو ذلك الشخص المعتدل الذي لا تسهل إثارته فهو هادئ بشكل عام، ومزاجه متوازن ويعتمد عليه، بينما الشخص غير المتوازن شخص متقلب ومزاجي، وقلق، ومتدمر ص 156.

أ - نظرية كارل يونج (Carl Jung): يعد كارل يونج من الأوائل في تحديد أنماط الشخصية حيث ميز يونج بين الاتجاهين الأساسيين للشخصية انطواء وانبساط :

1-الاتجاه المنبسط: كما يصفه قليبوي (1424هـ) هو من يتميز بالاهتمام بالتفاعلات الخارجية

وبالناس ، والأشياء ، ويكون معهم علاقات ، ويعتمد عليهم وإذا أصبح هذا الاتجاه عادة لدى الفرد فإن يونج يصفه في هذه الحالة بالنمط المنبسط ، وهو النمط الذي تحركه العوامل الخارجية ، ويتأثر إلى حد بعيد بالبيئة .16 ص.

2-الاتجاه المنطوي : كما يصفه خوري(1417هـ) وهو على العكس من ذلك ، حيث يكون أكثر اهتماما بشخصه، ويمكن أن يعبر عن حالة الانطواء أو الانبساط بمشاعره وأحاسيسه وعندما يصبح هذا الاتجاه صفة يعرف بها الشخص فإن يونج يصفه بالمنطوي الذي يخشى الناس ويبتعد عنهم ص . 42.

ب - نظرية شيلدون :كما يذكر عيسوي(1991م) تقوم هذه النظرية على البساطة والتخصص حيث يعتقد شيلدون التحولات الطبيعية ومزاج الفرد تساهم في تمثيل السلوك الإنساني وتوصل وليم شيلدون ورفاقه(1954م) (Sheldon) إلى قائمة من ثلاث مكونات وذلك لتنظيم وتقييم البناء الطبيعي للجسم وهي :

1- المكون الأول : وهو ذو التركيب الداخلي ، ويتميز بالنعومة والمظهر الكروي.

2- المكون الثاني : وهو ذو التركيب المعتدل ، ويتميز بالقوة مع سيطرة العضلات والعظام.

3- المكون الثالث : وهو ذو التركيب السطحي ، وعادة يكون رفيعا خفيف العضلات ص 68.

وقد بنيت دراسات شيلدون على أن هناك علاقة بين المتغيرات المزاجية والمتغيرات المتعلقة ببنية الجسم ، وأن هناك نوعا من الترابط له دلالاته بين بنية الجسم والشخصية.

حيث يمكن القول أن نظرية الأنماط كما يذكر العميان (2005م) لا يمكن الاعتماد عليها بدرجة كبيرة حيث أنها تجعل الشخصية مبسطة إلى درجة غير مقنعة لأنها تحاول أن تضع الشخصيات المتعددة في قوالب جامدة ومستقلة عن بعضها البعض وهذا أمر لا يمكن تحقيقه ص134.

ثانيا : نظرية التحليل النفسي Psychoanalytic Theory:

تعود هذه النظرية إلى العالم سيجموند فرويد Singmand Freud النمسا (1856م-1939م)، وتتألف

الشخصية عند فرويد من ثلاثة جوانب رئيسية هي الهو، الأنا ،والأنا الأعلى) وهي كما يذكرها

جابر(1986م)

أ - الهوية Id : يهدف الهو إلى إبعاد الفرد من الاستثارة التي تتبع من داخله بسبب تنبيهه داخلي أو خارجي ، ويسعى إلى تحقيق اللذة والبعد عن الألم ويتجه الهو إلى الأفعال المضادة التي تخلصه على نحو آلي من كل طاقة جسمية يستثيرها مثيرها بفعل فعله في عضو الحس والنتيجة العامة تحييد المثير ، والهو يمثل الجانب العضوي من الشخصية.

ب- الأنا: The Ego وهو الجهاز النفسي الذي يشبع رغبات الهو ويحققها وهو الجانب النفسي لها ، ويستمتع الأنا بكل الإرضاء الذي يرضي عنه الهو ويتصرف الأنا بمهارة في التحكم بالشهوات وانتقاء المناسب منها وذلك لتحقيق الإشباع ص 26.

ج - الأنا الأعلى Super Ego : كما يصفها سفيان (2004م) وهي تعمل على الوصول إلى الكمال وليس الحقيقة واللذة تبلغ أقصى مداها ، والأنا المثالي هو الجانب الأخلاقي للشخصية وهو لا يلتزم بالواقع ، ومبدأ الكمال هو هدف الأنا الأساسي وهذه الجوانب ليست منفصلة ، بل متداخلة مع بعضها ، وحين تعمل مجتمعة تمكن صاحبها من التفاعل مع البيئة على نحو مرضي بحيث يتم إشباع رغباته الأساسية وحاجاته ، أما إذا ما تنافرت وتشاحنت ساء توافق الفرد وقل رضاه عن نفسه وعن العالم وبالتالي تقل كفايته ص ص 74-75.

ثالثا : النظرية البيولوجية Biologic Theory:

تعود هذه النظرية إلى أفكار موري Henry Murray كما أشار العميان (2005م) حيث يتصور موري أن البناء العضوي يمثل أساسا لفهم شخصية الفرد ، حيث أن تطور الشخصية يتم من خلال تكوين الفرد البيولوجي وعلاقته بالبيئة التي يعيش فيها، وتؤكد هذه النظرية في ديناميكية الفرد على محفزاته باعتباره أن سلوك الإنسان يعمل على تحقيق هدف معين وتتطور شخصية الفرد مع مراحل عمره الزمني، حيث يمر الفرد بتطورات نفسية متعددة تتأثر بعوامل الوراثة والخبرات التي يكتسبها من عمليات التعلم الثقافي وكذلك الاجتماعي ص 131.

رابعا : نظرية الذات: Self Theory

لقد حظيت نظرية الذات كما يذكر حريم (1997م) بالكثير من الاهتمام في الفترة الأخيرة ، وتعتبر من أكثر النظريات ارتباطا بالسلوك التنظيمي ، وهي تحمل من الخصائص الأولية ما يؤهلها لأن تجمع مستقبلا الآراء

المتعارضة عن الشخصية الإنسانية في نظرية متكاملة ومقبولة ، وتحاول هذه النظرية دمج الأجزاء المتباينة لهيكل الشخصية في وحدة ذات معنى ص 55 وعلى أساس ذلك يمكن النظر إلى الذات من ناحيتين وهما:

1- الذات الشخصية Personal Self : كما يذكرها خوري(1417هـ) وتعني الذات كما ينظر إليها

الشخص نفسه فالصورة التي يتبناها الفرد عن نفسه هي نتيجة تفاعل عمليات متعددة، منها الإدراك

، والدافعية والتعلم ومع أن الصورة التي يتصورها الفرد عن نفسه قد لا تكون ممثلة تماما للواقع إلا

أن الفرد يميل لأن يكون سلوكه متوافقا مع رؤيته لنفسه ص 46.

2- الذات الاجتماعية Social Self : كما يشير إليها العميان(2005م) وتعني كيفية

نظرة الآخرين للشخص من ناحية ،وما يتصوره هو عن نفسه حول نظرة الغير له ، حيث ترى نظرية الذات

أن أهم محفز لدى الإنسان هو الوصول للذات أو إثبات الذات ، وقبول الذات لذلك اهتم أتباع هذه النظرية

ومنهم "كارل روجرز Carl Rogers" بالذات السليمة ذهنيا والناضجة وجدانيا ،حيث يعرف روجرز نظام

الذات لشخص ما بأنه " الاستماع إلى تقريره اللفظي الاستبطاني عن نفسه ،وعن تصوراته لنفسه وللعالم "

ويجب أن يعرف بأن معظم السلوك ينتظم حول الجهود التي تبذل لحفظ الذات الظاهرية وتعزيزها. ص135.

خامسا : نظرية السمات Traits Theory:

يرى جوردن البورت Gordon Allport مونتروما 1897م أن هناك مصطلحات مكونة للشخصية وهي :

كما يذكرها جابر (1986م)

1- الخلق : ولقد أفلقت هذه الكلمة البورت لأنها تضمنت إصدار حكما خلقيا على الشخص ،كأن

نصف خلق الفرد بأنه حسن ،وخلق الآخر بأنه سيء . والخلق عند البورت هو الشخصية مقي

مة وخلق الشخصية غير مقيم .

2- المزاج : هو تلك الظواهر التي تميز طبيعة الفرد الوجدانية ،وتعتمد هذه الظواهر على التكوين

الوراثي وهي من حيث المنشأ وراثية إلى حد كبير .

3- النمط : هو وحدة يمكن أن يصنف فيها شخص شخصا آخر ،فالنمط إذا:

أساليب لتصنيف الناس ووضعهم في وحدات معينة ،فإذا كان الشخص عدواني دائما نقول أنه من النمط

العدواني ص 253.

وقد قسم جوردين السمات إلى نوعين هما : كما أشار إليها عبد الرحمن (1998م)

1- السمات العامة المشتركة (Common Traits)

على الرغم من تفرد الشخصية إلا أن الثقافة تجعل هناك تناظر بين الأشخاص في طرق التوافق، وتعود السمات المشتركة إلى هذه الاعتبارات في الشخصية التي تتأثر بالثقافة، وهو ما يجعل من الواجب استخدام الاختبارات والمقاييس، ومقاييس التقدير أو أي طريقة أخرى للمقارنة، ولكن السمات المشتركة في الحقيقة هي سمات جمعية Nomothetic لا يمكن أن تعطينا أكثر من مجرد مظهر تقريبي لأي شخصية دون الجزم بذلك التوافق بينهم في السمات

2- (السمات الفردية) الشخصية (Personal Traits):

وهي سمات لا يتشابه فيها الشخص مع غيره، ولكنه يتميز بها عن الآخرين وتوضح طريقته في السلوك، وللسمات الفردية دور أساسي في تحديد الخطوط العريضة المميزة لشخصية الفرد عن غيره من الأفراد، ويفضل وصفها بأكثر من صفة. ص ص 319، 320.

ويلاحظ مما سبق أن البورت يختلف مع من يحدد السمات التي تحدد سلوك الشخص بعدد محدد، وبما أن هذه السمات لا يمكن استنتاجها إلا عن طريق التحليل العملي، كما يختلف أيضا معهم في اعتبار أن بعض السمات الفردية مع كثير من السمات العامة يشتركان في تحديد الاختلافات بين الأفراد، ويرى البورت أن بعض الأفراد قد توجد لديهم سمة واحدة لها صفة السيادة.

ويتبنى الباحث نظرية السمات لجوردين البورت في الشخصية لأنه ميز بين السمات العامة والسمات الخاصة بشكل واضح يمكن من خلالها معرفة سمات الشخصية للفرد وهذه الدراسة تسعى لمعرفة أهم تلك السمات لمديري المدارس المتوسطة في إدارة التربية والتعليم بمحافظة الطائف.

(8-2) قياس الشخصية Personality Measurement

الناس يختلفون فيما بينهم كما يشير ماهر (1997م) وذلك بملاحظة الصفات والخصائص، التي يتميزون بها، وكيف أن هذه الصفات يمكن أن يتأثر بها السلوك الإنساني، وتتساءل هل يمكن قياس هذه السمات والخصائص؟ والإجابة بنعم جزئياً، فنتيجة للتطور البحثي في علم النفس تم الوصول إلى مقاييس يمكنها

أن تقيس وبدرجة عالية من الصدق والثبات بعض السمات والخصائص الشخصية .وتبرز أهمية هذه المقاييس في مجالات العمال ، والمؤسسات ، وذلك بسبب ارتباط سمات وخصائص محددة للشخصية بأنماط سلوكية محددة ، وتأمل المؤسسات في إيجاد هذه الأنماط السلوكية في مجالات العمل ، وأيضا انتقاء الأشخاص ووضعهم في الأماكن التي تناسبهم ،و تدريبهم ،وإعادة تأهيلهم بما يتناسب مع حاجاتهم ومتطلبات المؤسسات كي تحقق أهدافها المرجوة . ص ص . 199 - 197.

وهناك نوعان أساسيان من مقاييس الشخصية كما يشير إليها ربيع(1995م) وهما:

1- قوائم الاستقصاء:

حيث يقوم معد الاختبار بسؤال المستجيب على أسئلة تتصل بسلوكه واحساساته الانفعالية في مواقف متعددة من حياته ،ومن أشهر قوائم الاستقصاء استخداما في قياس الشخصية ،هو استقصاء (كاليفورنيا النفسي) ومن خلال تحليل إجابات المفحوص يمكن التعرف على الصفات والسمات الأساسية للشخصية

2- الأساليب الإسقاطية:

وهو أسلوب لا يعتمد على الأسئلة كسابقه، وإنما يتم عرض مثير غامض ويطلب من المستجيب تفسيره أو الاستجابة له وتعتبر بقع الحبر(اختبار روشاخ) وصور المواقف الإنسانية (اختبار تفهم الموضوع) من الأساليب الأكثر استخداما. ص ص 312-319.

وذكر الأنصاري(1999م) أربعة طرق لقياس الشخصية وهي:

1- الاستخبارات 2- مقاييس التقدير 3- قوائم الصفات 4- الطرق الإسقاطية " ص 201.

ويرى الباحث أهمية استخدام مقاييس الشخصية في مجالات العمل المؤسسي خصوصا في المؤسسات التربوية ،نظرا لارتباط السمات الشخصية بأنماط سلوكية ،بحيث تكون ذات فعالية في الأداء ،مما يساهم في اختيارهم للعمل كما يتم تدريب ،وتأهيل ذوي الأنماط السلوكية السلبية تبعا لسماتهم السلبية من أجل زيادة فعاليتهم والرفع من مستواهم ، وتحقيق مستوى عالٍ من الأداء.

وقد ذكر عبدا لرحمن (1998م) ثلاثة أنواع من الاستخبارات وذلك من حيث، التكوين حيث أوردها تحت مسمى الاستفتاءات وهي:

* الاستفتاء بسيط الاختيار Simple Choice Quest :

ويتضمن عبارات حول الشخصية تكون الإجابة عليها وحدات ثنائية، بحيث يقرر المفحوص إحدى الإجابتين الأقرب إلى تصويره، والأكثر مطابقة لحالته الحقيقية ومثال ذلك:

اعتبر نفسي متفوقا دراسيا نعم لا

وهذا النوع من الاستفتاءات يعيب عليه توفر الحرية لدى المفحوص، بحيث ينحاز إلى الاستجابة التي تتفق مع المعايير الاجتماعية، حتى لو تخالف شخصيته، وهذا ما يطلق عليه (تأثير عامل الميل إلى المعايير الاجتماعية). .

• الاستفتاء متعدد الاختيار Multiple Choice Quest :

ويختلف عن النوع الأول في كونه يعطي مجالا أكبر للمستجيب، حيث يختار أقرب استجابة من بين ثلاث أو أربع استجابات وهنا يمكن أن يقل أثر عامل الميل إلى المعايير الاجتماعية على اختيار المفحوص للاستجابة التي توافقه، وذلك بسبب المفاضلة بين الاستجابات لاختيار إحداها.

• الاستفتاء قهري الاختيار Forced Choice Quest:

وهو معد بطريقة معينة يمكن معها قياس سمات الشخصية، مع إمكانية التحكم على أثر الميل إلى المعايير الاجتماعية، وفكرة هذا الاستفتاء تقوم على عرض العبارة التي تمثل وحدة الاستفتاء على هيئة حافز تفاضلي بحيث يقارن المفحوص بين استجابتين تشتركان من حيث القرب أو البعد عن المعايير الاجتماعية التي يتميز بها مجتمع المفحوص، وبالتالي فعليه أن يختار أو يرفض إحدى الاستجابتين متأثرا إلى حد كبير بميله الشخصي نحو الموقف، وهذا هو هدف الاستفتاء ص ص. 327-330.

وهناك أمثلة على هذا النوع من الاستفتاء ومنها:

أولا مقياس أدواردز للتفضيل الشخصي (Edward Personal Preference Schedule)

يشير العمري (1425هـ) إلى وصف هذا المقياس بأنه يحتوي على عدد من الأسئلة، يتكون كل منها من عبارتين تعبران عن أشياء قد يحبها الفرد أو يكرهها، قد تميل إليها أو تنفر منها ومن أهم السمات في هذا المقياس مايلي: (التحصيل، الخضوع، النظام الاستعراض، الاستقلال، التواد، التأمل، العطف) ص.

ثانيا : مقياس جوردون للشخصية (Gordon Personal Profile)

يذكر جابر (1986م) أنه قام هو وأبو حطب باقتباس هذا المقياس الذي أعده البورت جوردون ، ويوضح جابر أن هذا المقياس يقيس أربعة جوانب للشخصية لها أهميتها في الأعمال اليومية بالنسبة للشخص السوي وهذه الجوانب هي 1-سمة السيطرة 2- سمة المسؤولية 3- سمة الاتزان الانفعالي 4- سمة الاجتماعية.

وقد ظهرت أهمية هذه السمات في تحديد توافق الفرد وفاعليته في كثير من المواقف الاجتماعية ، والتربوية ، والصناعية.

ويتكون هذا البروفيل (المقياس) من ثمان عشرة مجموعة وكل مجموعة بها أربع عبارات وصفية ، بحيث يكون عدد العبارات اثنتان وسبعون عبارة ، وتمثل كل عبارة إحدى سمات الشخصية الأربعة السابقة الذكر انظر الملحق رقم(5) ص 304-306، وتتشابه كل عبارتين من الأربع العبارات في أن لها قيمة تفضيلية عالية لدى المفحوص بينما العبارتين الأخرى تتساويان في القيمة التفضيلية المنخفضة، ولكي يجيب المفحوص عليه أن يضع إشارة على إحدى العبارات الأربعة باعتبارها تشبهه بأكثر درجة وإشارة أخرى على عبارة أخرى باعتبارها تشبهه بأقل درجة، وبالتالي فإن هذا الأسلوب من الاختيار الإجباري يمنع الأفراد من إعطاء صورة طيبة عن أنفسهم أو عن من يقيمونهم وهذا ما يوضح صدق هذا المقياس ويميزه ص ص. 293-295 ويتبنى الباحث في هذه الدراسة مقياس جوردون للسمات الشخصية وذلك لتحديد السمات الشخصية لمديري المدارس المتوسطة داخل محافظة الطائف من وجهة نظر المعلمين.

(2-9) مفهوم السمات (Traits Concept) :

تعددت تعريفات علماء النفس للسمات وذلك تبعا لاختلاف نظرتهم ونظرياتهم عن الشخصية.

وتعريف السمة في اللغة كما يشير ابن منظور(711هـ): "هي العلامة وجمعها سمات واتسم الرجل أي جعل لنفسه سمة يعرف معها، ص 635.

تعريف السمة عند علماء النفس:

أورد عبد الخالق (1990م) تعريف السمة عند كل:

• السمة عند البورت Allport : هي " تركيب نفسي عصبي له القدرة على أن يعيد المنبهات

المتعددة إلى أنواع من التساوي الوظيفي ، وإلى أن يعيد إصدار وتوجيه أشكال متكافئة، ومنسقة من السلوك التكيفي والتعبيري.

• السمة عند إيزنك Eysenck : هي "السمات مجموعة من الأفعال السلوكية التي

تتغير معا " .ص 41، ويذكر عبد الله (1985م) تعريف السمة عند كل من:

• السمة عند ستاجنز Stagner : هي " سمة الشخصية تكون طريقة عامة في إدراك مجموعة من

المواقف أو الاستجابة لها "

• السمة عند جليفورد Guliford: هي " أي جانب يمكن تمييزه وذو دوام نسبي على

أساسه يختلف الفرد عن غيره " ص.29.

• ويعرف كاتل Cattle السمة كما يذكر الأنصاري (1999م) " هي مجموعة ردود الأفعال أو

الاستجابات التي يربطها نوع من الوحدة التي تسمح لهذه الاستجابات أن توضع تحت اسم

واحد ومعالجتها بالطريقة ذاتها في معظم الأحوال " ص66.

• تعريف عبد الخالق (1990م) للسمة هي " أي خصلة أو خاصية أو وصفة ذات

دوام نسبي يمكن أن يختلف فيها الأفراد فتميز بعضهم عن بعض ،أي توجد فروق فردية بينهم وقد تكون

السمة وراثية أو مكتسبة ،ويمكن أن تكون كذلك جسمية أو معرفية ، أو انفعالية أو متعلقة بمواقف

اجتماعية " ص . 42.

ويستخلص الباحث مما سبق أنه يمكن أن يستدل على السمات من خلال الملاحظة لنوع السلوك ،الذي

يقوم به الفرد في عمله وتعامله في المواقف المختلفة ،بحيث يكون هذا الأداء فيه تشابه وثبات ، ومن تكرار

ذلك يمكن وصف الفرد بسمة معينة ،وذلك حسب طبيعة الموقف الذي يكون فيه هذا السلوك، والباحث

يتبنى تعريف البورت للسمة باعتباره أكثر التعريفات توافقا وانسجاما مع موضوع الدراسة ، والمقياس

المستخدم فيها . وهو مقياس البورت جوردون لقياس السمات الشخصية.

(10-2) مراحل تطور السمات:

مرت السمات بثلاث مراحل أدت إلى تطورها وهذه المراحل: كما يذكرها عبد الله (1985م).

أولا : المرحلة الأولى : وفي هذه المرحلة تعزى السمة إلى التصرفات أو السلوك الذي يقوم به الفرد وأفعاله

في مختلف المواقف، ومن هذه السلوكيات نستدل على وجود بعض الصفات المشتركة فيها ومن ثم نميل إلى وصف هذه الأعمال بسمه أو صفات معينة ، كأن نقول إن هذا الفرد يعمل بحذر ، أو ثقة ، حيث تعزى السمة إلى السلوك لا إلى الفرد.

ثانيا : المرحلة الثانية : وفي هذه المرحلة تعزى السمة إلى الفرد الذي يقوم بالسلوك كأن يقول أنه متسرع ، أو واثق من نفسه ، أو حريص، ومن الطبيعي أن ينتقل الوصف والسلوك إلى الفرد فالسلوك قد يكون دقيقا أو عابرا ، أو ينتهي بانتهاء الموقف، أما الفرد فهو موجود قبل القيام بالسلوك أو بعده.

ثالثا : المرحلة الثالثة : وهي مرحلة تسمية المفهوم أو السمة ، فبعد أن نحكم على وصف الفرد بصفة ما نتيجة ملاحظتنا لسلوكه على فترة طويلة من الزمن فإننا نشير إلى هذه الصفة كشيء ما ، ونعطيها اسما فنقول أن هذا الشخص لديه سمة معينة هي سمة السيطرة ، أو الاتزان الانفعالي أو غيرها من السمات ص 28،29.

(2-11) معايير تحديد السمة:

بما أن السمات - مثل كل المتغيرات الوسطية - لا يمكن ملاحظتها مباشرة ولكنها تستنتج فقط ، فيجب أن نتوقع صعوبات ، وأخطاء في عملية اكتشاف طبيعتها ، ولكن (البورت) في مقال له بعنوان (وما هي سمة الشخصية) وضع ثمانية معايير لتحديد السمة وهي كما يوردها كل من عبدالخالق (1983م) ص 83 وكامل (1990م) ص 293 على النحو التالي : أن السمة:

- 1- لها أكثر من وجود اسمي : أي أنها تعتبر عادات ذات تعقيد كبير.
- 2- أكثر عمومية من العادات: أكثر من عادة تعني سمة
- 3- دينامية وعلى الأقل وتساهم واقعا لحركات كل سلوك يقوم به الفرد
- 4- وجود السمة قد يتحدد تجريبيا أو إحصائيا وهذا يتضح في الاستجابات أو المعالجة الإحصائية.
- 5- السمات ليست مستقلة عن بعضها البعض ويوجد ترابط فيما بينها.
- 6- الشخصية إذا نظرنا إليها من الناحية السيكولوجية لا يكون لها دائما نفس الدلالة الخلقية، بمعنى أنها قد تتسجم أو لا تتسجم والمفهوم الاجتماعي المتعارف عليه.
- 7- الأفعال أو العادات غير المتسقة مع سمة ما لا يمكن الحكم على عدم وجود هذه السمة، وربما نجد

سمات متناقضة في شخص يتسم بالحذر والتسرع

8- قد ينظر لسمة ما في ضوء الشخصية التي تتصف بها ، أو في ضوء توزيعها في

المجموع العام من الناس .

(2-12) أنواع السمات عند علماء النفس:

يشير قليوبي (1424هـ) نقلا عن (غنيم، 1972م) إلى أن دراسات كاتل Cattell كشفت عن وجود

نوعين من السمات هما:

1- السمات المصدرية (الأساسية) Souree Traits :

وهي التكوينات الحقيقية التي تقع خلف السمات السطحية ، أو التي تساعد على تحديد السلوك الإنساني

وتفسيره ، والسمات الأساسية لا تتغير ، وذات أهمية كبيرة وهي المادة الكبرى الأساسية التي يقوم عالم النفس

بدراستها ويمكن تقسيمها إلى قسمين هما:

أ- سمات تكوينية: وهي داخلية وذات أساس وراثي .

ب- سمات بيئية: وهي تتبع من البيئة وتتكون عن طريق الأحداث التي تتم في البيئة التي يعيش فيها الفرد

2- السمات الظاهرية (السطحية) Surface Traits

وهي السمات التي يمكن تلاحظ مباشرة ، وتظهر في العلاقات بين الأفراد وهي قريبة من مكان السطح في

الشخصية ، وتعد أكثر قابلية للتعديل تحت ضغط الظروف البيئية إذا هي تجمعات للظواهر ، أو الأحداث

السلوكية التي يمكن أن نلاحظها ، وهي بذلك أقل ثباتا، وأنها مجرد سمات وصفية ص . 13.

ويذكر عبدا الله (1403هـ) إلى أن كاتل Cattell صنف السمات إلى ثلاث فئات هي:

أولاً: السمات الدينامية : وهي السمات المفسرة للسلوك النزوعي في الشخص وتنقسم إلى مجموعتين هما:

أ - الدفعات الفطرية Ergicdrivo : وتشمل المحفزات الفطرية في الإنسان كالحصول على المأكل ، وحب

الاستطلاع .

ب- الدفعات الفطرية المكتسبة Metanerges : وهي تكتسب عن طريق عوامل الخبرة أو العوامل

الاجتماعية ، أو الثقافية ، وتشمل كل الانفعالات المشتقة ، كالرغبات ، والاتجاهات ، والمشاعر .

ثانيا : السمات المزاجية Tempeamert Traits:

وهي السمات المميزة للسلوك الوجداني أي الانفعالي فهي تتعلق بالسلوك العام وترتبط السلوك الذي ينفذ به الشخص ما يريد أدائه، مثل درجة الثقة بالنفس.

ثالثا : سمات القدرة Ability Traits :

وهي السمات المميزة للسلوك المعرفي، فهي تتعلق بكيفية تصدي الفرد لصعوبات الحياة وتشمل طاقات مثل ، الذكاء العام ، والقدرات العقلية الأولية والمهارات الحركية ص11.

ويذكر أبورجيلية(1420هـ) أن البورت يرى أن السمات الشخصية تكون استعدادات سابقة للسلوك، ويمكن أن نعتبر السمة وحدة صالحة لدراسة الشخصية الإنسانية ، ويذكر ثلاثة أنواع من السمات تختلف في طبيعتها وتتمثل في:

1- السمات الأصلية : وهي السمات الظاهرة التي تتألف منها أغلب الأنشطة إما بشكل مباشر أو غير

مباشر ، والتي يعرف الشخص بها ، ويطلق عليها أحيانا السمة البارزة أو الظاهرة ، وهذا النوع غير

شائع ، ولا يمكن إلى حد ما ملاحظته لدى كل شخص ص 88 ويذكر أحمد (2003م) أن:

2- السمات المركزية : هي السمات الأكثر بروزا ، مثل الميول التي يتميز بها الشخص وسهلة

الاستنتاج ، وعددها لا يتجاوز عشر سمات ويمكن عن طريقها التعرف على شخصيته.

3- السمات الثانوية : وهي أقل ظهورا وأقل أهمية في وصف الشخصية وأكثر تركيزا من حيث

الاستجابات التي تؤدي إليها ، ومن حيث المنبهات التي تتناسب معها ص 347 ويشير عبد

الخالق (1983م) إلى أن " جيلفورد Guilford (1909م) قسم السمات إلى ثلاثة أنواع أيضا وهي

السمات 1- السلوكية . 2- الفيزيولوجية 3- المورفولوجية الخاصة بالشكل العام الخارجي.

وهو يركز في مجال الشخصية على السمات السلوكية. ص 68

ويضيف عبد الخالق (1990م) أن كل شخص يتشابه دون شك مع عدد من الأشخاص في نواحي معينة

، وهي السمات العامة أو المشتركة بينهم، ولكنه في نفس الوقت لا يشبه أي أحد منهم في نواحي أخرى،

وهي السمات الخاصة، أو الفريدة وهي كالتالي:

أ- السمات العامة : هي تلك السمات التي يشترك فيها عدد من كبير من الأشخاص وتكون سائدة

بينهم في بيئة أو حضارة محددة ، أو في حضارات أخرى ، وقد تشيع بين جميع الأشخاص بشكل

عام ،أي أنها متواجدة لدى الجميع ولكن بدرجات متباينة، فالفارق في الكم وليس في الكيف ، ويعتمد على رأي البورت بأن السمة المشتركة فئة تصنف فيها أشكال السلوك المتكافئة وظيفيا لدى المجموع العام من الأشخاص

ب- السمات الخاصة: هي تلك التي يتميز بها شخص ما بشكل خاص به ويعرف بها بحيث لا يمكن أن تصف الآخر بالطريقة ذاتها ، ويؤخذ في ذلك رأي البورت بأن كل سمة تعد سمة تتميز في قوتها واتجاهها ،ومجالها ،عن السمات الأخرى المشابهة، والموجودة لدى الأشخاص ص ص. 69-72 ونتيجة للدراسات والأبحاث المختلفة كما يذكر نصير(1987م) تبين أن هناك بعض السمات الشخصية الأكثر ذيوعا والتي يتميز بها الإداري الناجح ومنها: التوافق مع المواقف ، والانتباه ، والطموح ،والرغبة في الإنجاز العالي ، والتقدير ، والتعاون ، والحسم ، والسيطرة ، والميل في التأثير على الآخرين والثقة به من قبل الآخرين ، والنشاط ،والاجتهاد ، والثقة بالنفس ،وتحمل التعب والرغبة في تحمل المسؤولية ص 23.

وفي هذه الدراسة سوف يركز الباحث على أربع سمات للشخصية مصنفة على مقياس (البورت جوردون Allport Gordon)وقام بترجمتها كل من جابر وأبو حطب(1990م) 1973م وهي كما يذكرها أبو كف (1990م) علنالنحو التالي:

1- سمة السيطرة : Ascendancy Trait :

وهي ذات علاقة بالسلوك التنظيمي داخل المؤسسة، وبممارسة السلطة المتدرجة في المؤسسات الإدارية، وتساعد الإداري في أن يقرن بين السلطة التي يستمدها من الشرعية المتمثلة في أصول التنظيم، وبين القدرة على التنفيذ، كما تؤثر في اختيار نمط الإدارة الذي يمارسه.

2- سمة المسؤولية Responsibility Trait :

وهي سمة وثيقة الصلة بتنظيم وتقسيم العمل الذي يوضحه البناء التنظيمي، والذي يعبر في نفس الوقت عن توزيع المسؤوليات داخل المؤسسة، كما أن المسؤولية ذات علاقة بتنفيذ القرارات وبالجد في العمل.

3- سمة الاتزان الانفعالي Emotional Stability Trait

وهي سمة ضرورية بممارسة كل ما يتعلق بالعمل الإداري، فالبعد عن الغضب والبعد عن القلق والارتباك

ضرورة ملحه لدراسة كافة الأمور في المؤسسة ومواجهة العقبات ، وتنفيذ القرارات بأنواعها ، التخطيطية، أو التنظيمية ، أو الإشرافية.

4- سمة الاجتماعية Sociability Trait

وهي سمة لها أهميتها ، وعاندها في القيام بالاتصالات إلى أعلى أو إلى أسفل أو في الاتجاهين ، وفي القيام بأعمال العلاقات العامة ، كما أنها تشجع على ممارسة أسلوب العلاقات الإنسانية الذي يمكن من الوقوف على رغبات العاملين ، وبالتالي رفع روحهم المعنوية ، ودافعيتهم للإنتاج ، كما أن الاجتماعية لازمة لتكوين علاقات بناءة مع البيئة التي تعمل فيها المؤسسة . ص ص. 45.

والسمات الأربع السابقة التي يقيسها مقياس جوردون هي ذات دور كبير جدا بالنسبة لمجالات الممارسات الإدارية ، ووجود فروق بين المديرين في هذه السمات يؤثر على سلوكهم الإداري ، وفي قيامهم بمختلف مناحي العملية الإدارية.

وتأتي هذه الدراسة المسحية الوصفية التحليلية للسمات الشخصية لمديري المدارس المتوسطة في محافظة الطائف ، وفق السمات المصنفة على مقياس الشخصية الذي وضعه البورت جوردون ، والذي ترجمه كل من جابر وأبو حطب 1973م.

الخاصة

الخاتمة:

لما كان ميدان البحث يفتقر إلى البحوث والدراسات التي تتناول موضوعات مماثلة لموضوع هذا البحث، وسعياً إلى إثراء هذا الميدان بالبحوث ذات الصلة فإن الباحث يقترح ما يلي:

1- توجيه طلاب وطالبات الدراسات العليا في أقسام الإدارة التربوية في الجامعات السعودية، لإجراء مزيد من البحوث والدراسات النوعية حول الأنماط القيادية والسمات الشخصية لمديري ومديرات المدارس وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين والمعلمات في مراحل التعليم الأخرى.

2- تبني تدريب المشرفين التربويين و المديرين والمعلمين أثناء الخدمة من خلال إقامة مشروع تدريبي يتضمن إقامة ورش عمل تطبيقية حول الأنماط القيادية والسمات الشخصية لمديري المدارس وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين.

3- يمكن أن تكون نتائج هذه الدراسة مؤشراً مبدئياً لواقع السلوك القيادي والسمات الشخصية لمديري المدارس الحكومية في المملكة العربية السعودية بشكل عام ويمكن الاعتماد عليها كمرجع في الدراسات المختلفة التي تتعلق بالأنماط القيادية والسمات الشخصية وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين لأي مرحلة تعليمية مستقبلاً

يقترح الباحث إجراء مزيد من الدراسات المماثلة، ومن البحوث المقترحة ما يلي:

1- إجراء دراسات أخرى مماثلة لهذه الدراسة في مجال الإدارة التربوية حول الأنماط القيادية والسمات الشخصية لمديري المدارس وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين في الواقع الميداني في بيئات أخرى من المملكة العربية السعودية ومقارنتها بهذه الدراسة.

2- تطبيق أدوات الدراسة الحالية على مراحل التعليم الأخرى لمعرفة الأنماط القيادية والسمات الشخصية لمديري المدارس وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين

3- إجراء دراسة مماثلة لهذه الدراسة بالمدارس التابعة لإدارات تعليم البنات حول الأنماط القيادية والسمات الشخصية لمديرات المدارس وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمات، ومقارنتها بهذه الدراسة.

قائمة المراجع:

قائمة المراجع :

أولا : المراجع العربية:

- أبو السمن ، مي حمدي (1994م) " أثر عوامل تربوية مختارة في مستوى الروح المعنوية لدى معلمي المرحلة الثانوية في محافظة البلقاء . " رسالة ماجستير غير منشورة ، عمان/الأردن : الجامعة الأردنية.
- أبو الفضل ، عبدالشافي محمد(2002م) القيادة الإدارية في الإسلام . تم استرجاعه في (1428/3/27 هـ) على الرابط
- www.qudswas.com/link/jehad/2/leaders.html ➤
- أبو حطب ، فؤاد عبد اللطيف (1990م) القدرات العقلية ، ط4، القاهرة : مكتبة الانجلو المصرية.
- أبو رجيله ، فالح(1420هـ) العلاقة بين ممارسة النشاط الرياضي وبعض سمات الشخصية لدى طلاب المرحلة الثانوية ،رسالة ماجستير غير منشورة، مكة المكرمة : جامعة أم القرى، كلية التربية.
- أبو كف ، علي أحمد (1990م) السمات الشخصية لمدير المدرسة الثانوية العامة في الأردن ، رسالة ماجستير غير منشورة ، عمان : الجامعة الأردنية.
- أحمد ، أحمد إبراهيم(1426هـ) نحو تطوير الإدارة المدرسية ، الإسكندرية مكتبة المعارف الحديثة.
- أحمد ، سهير كامل (2003م) سيكولوجية الشخصية ، الإسكندرية : مركز الإسكندرية للكتاب

قائمة المراجع

- الأغبري ، عبد الصمد(2000م) الإدارة المدرسية .البعد التخطيطي والتنظيمي المعاصر، بيروت : دار النهضة العربية للطباعة والنشر.
- الأغبري ، عبد الصمد قائد(1998م) ، الأنماط القيادية السائدة من وجهة نظر عينه من مديري ووكلاء مدارس التعليم العام بالمنطقة الشرقية في المملكة العربية السعودية(دراسة استطلاعية) ،"مجلة دراسات الخليج و الجزيرة العربية" ،العدد (88) السنة (23) الكويت 1998م.
- آل ناجي ، محمد عبدا الله ،المغدي ،الحسن محمد (1994م) الأساليب القيادية لعمداء الكليات بجامعة الملك فيصل بالمنطقة الشرقية ،"مجلة إتحاد الجامعات العربية" ،عدد(29) عمان : الأمانة العامة لاتحاد الجامعات العربية.
- الأنصاري ، بدر محمد(1999م) مقدمة لدراسة الشخصية ،الكويت ذات السلاسل.
- الأنصاري ، بدر محمد (1997م) النظريات العاملة للشخصية ،الكويت : مكتبة المنار الإسلامية.
- ابن منظور، جمال الدين محمد مكرم (د.ت) لسان العرب ،ج،12 بيروت : دار صادر.
- البديري، طارق عبدا لحميد(2002م) أساسيات الإدارة التعليمية ومفاهيمها، عمان: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.
- البديري ،طارق عبدا لحميد (2001م) الأساليب القيادية الإدارية في المؤسسات التعليمية ، عمان : دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.
- البليبيسي ، سناء جودت محمد علي (2003م) استراتيجيات إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين والتزامهم التنظيمي، رسالة دكتوراه غير منشورة ،عمان : جامعة عمان العربية للدراسات العليا ،كلية الدراسات العليا.

قائمة المراجع

- تركي ، مصطفى أحمد (2000م) " العلاقة بين قوة الأنا وسمات الشخصية " مجلة دراسات نفسية" ،المجلد العاشر ، العدد(2) ص 245-ص255).
- الثبيني ، ضيف الله بن محمد بن قبييل(1424هـ " قيم العمل وبعض سمات الشخصية لدى المرشدين الطلابيين في المرحلتين المتوسطة والثانوية والمدارس المشتركة (المتوسطة والثانوية) بالإدارة العامة للتربية والتعليم بالعاصمة المقدسة. "رسالة ماجستير غير منشورة ،مكة المكرمة : جامعة أم القرى، كلية التربية
- جابر ، جابر عبد الحميد(1986م) نظريات الشخصية (البناء الديناميات ، النمو ، طرق البحث-التقويم) ،القاهرة : دار النهضة العربية.
- الجرب ، محمد بن الحسن محمد(1424هـ الأنماط الإدارية لمديري المدارس الثانوية وعلاقتها بدافعية المعلمين إلى العمل من وجهة نظر المعلمين .رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض : جامعة الملك سعود ،كلية التربية.
- الحجابيا ، سليمان سالم(1427هـ) الأنماط القيادية لدى القادة التربويين وعلاقتها بالعدالة التنظيمية من وجهة نظر رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في الأردن. رسالة دكتوراه غير منشورة ، عمان : الجامعة الأردنية.
- الحربي ، محمد عبد الله(1426هـ) الروح المعنوية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى العاملين بإدارة الدفاع المدني بالرياض ،رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض: جامعة نايف العربية لعلوم الأمنية ، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الشرطية.
- حريري ، موفق بن محمد عبد الرحمن (1425هـ)، نمط السلوك القيادي وفق نظرية هيرسي وبلاشرد (وعلاقته بنضج التابعين من وجهة نظر مديري المدارس ووكلائهم بمدينة مكة المكرمة .رسالة دكتوراه غير منشورة، مكة المكرمة : جامعة أم القرى.

➤ حريم ، حسين(2000م) السلوك التنظيمي .سلوك الأفراد في المنظمات ، عمان: دار زهران للنشر والتوزيع.

➤ حسب الله ، صلاح محمد (2000م) أنماط القيادات الطلابية ببعض الجامعات وعلاقتها بمفهوم الذات الجسمية وبعض سمات الشخصية ،رسالة ماجستير غير منشورة ، مصر: جامعة حلوان، كلية التربية.

ثانيا : المراجع الأجنبية:

➤ Banny, A. J. (1996). The Relationships between Leadership Styles and Personality Types of Texas Elementary Administrators. Dissertation Abstract Interntional, 57(04) p 1424.

➤ Bernard m.Bass:Bass & Stogdill,s Handbook Of Leadership :The ory,Research,and managerial Applications,New York,the free prass,1990.

➤ Bray,D.W.,Campbell,R,J.,and Grant,DL.Formative years in bu ssins :Alongterm Argtstudy Of managerial Lives. New York.wiley,1984) .

➤ Ewing,D.W.The Managerial mind.New York:Free press,1964)

➤ Gary A. Yukl, :Leadership IN Organizations, Newversy, prentice Hall,INC,Englewood cliffs. 1980 .

➤ House ,R,J.,and Mitchll, T.R. "Path-goal theory of Leadership "contemporary Business,1984).

➤ House,R..J."Apath goal theory of Leader effectivies Administrative science (Quarterly,1971).

➤ Katz, D.,and Kahn, R.L. The Social psychology of organizations (second Edition)New York: wiley,1974).

➤ Lomonaco, C . (1995). The Relationship between Leadership Styles of Georgia Elementary School Principals and Selected Biographic and Demographic Variables. Dissertation Abstract Interntional,57 (09) p 3766.

➤ Massaro. Ed.D& Augustus J .(2000).Teacher Perception of school climate and Principals self-reported leadership style based on three empirical measures of perceived leadership. The center for education.Winder University .One University Place . Chester.pA 19013.

الملاحق

الملاحق

أولاً : البيانات الأولية : أمل وضع علامة (X) يمين العبارة التي تناسبك :

نوع المؤهل الدراسي	الحالة الاجتماعية	المؤهل الدراسي	الخبرة بالسنوات	العمر
تربوي	متزوج	دبلوم	من 1 إلى أقل من 5	من 20 إلى أقل من 30
غير تربوي	أعزب	باكالوريوس	من 5 إلى أقل من 10	من 30 إلى أقل من 40
		دراسات عليا	من 10 إلى أقل من 15	من 40 إلى أقل من 50
			من 15 إلى أقل من 20	من 50 إلى أقل من 60
			من 20 فأكثر	

ثانياً : مقياس الأنماط القيادية

أبداً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً	النمط السلوكي.	مسلسل
					واضح الآراء والاتجاهات في العمل.	1
					يضع الجديد من أفكاره موضع التجريب في العمل.	2
					يدير العمل بحزم شديد.	3
					ينتقد الأداء الضعيف.	4
					يتحدث بأسلوب قابل للنقاش	5
					يخص الأفراد بأداء مهام معينة	6
					يعمل بتخطيط سابق	7

الملاحق

					يحافظ على مستويات محددة من أداء العمل	8
					يؤكد على أداء العمل في الوقت المحدد لإنجازه	9
					يؤكد على وضوح دوره أمام الأفراد وإدراكهم لهذا الدور	10
					يحث الأفراد على استخدام معايير محددة لأداء العمل	11
					يأمر الأفراد باتباع التعليمات والقواعد التنظيمية	12
					يطلع الأفراد على أدوارهم الوظيفية وما هو متوقع منهم القيام به	13
					يتيقن من قيام كل فرد ببذل أقصى جهد في أداء العمل	14
					يؤكد على تناسق مختلف الأنشطة التي يقوم بها الأفراد	15

ثالثا : مقياس السمات الشخصية :

درجة انطباقها		الرقم	السمة الشخصية للمدير
أقل	أكثر		
			عبارات سمة السيطرة
		1	ينقصه الشعور بالنقطة بالنفس

الملاحق

		يأخذ زمام القيادة في مواقف المناقشة الجماعية	2
		له تأثير كبير على الآخرين	3
		يمكن للآخرين أن يؤثروا فيه بسهولة	4
		قادر على اتخاذ القرارات الهامة دون مساعدة	5
		يأخذ زمام القيادة في ألوان النشاط الجماعي	6
		ليس متأكد من آرائه	7
		يجد سهولة في التأثير على الآخرين	8
		يقوم بدور فعال في الأمور الجماعية	9
		واثق في علاقاته بالآخرين	10
		قادر على معالجة أي موقف من المواقف	11
		يفضل ألا يجادل الآخرين	12
		ماهر في التعامل مع الآخرين وتوجيههم	13
		يفضل أن يقوم غيره بقيادة النشاط الجماعي	14
		قادر على أن يجعل الآخرين يغيرون آرائهم	15
		ليس واثقا من قدراته	16
		يقوم بدور فعال في المناقشة الجماعية	17
		ينقصه الاعتماد على النفس	18
		عبارات سمة المسؤولية	
		يعتني بأي عمل يقوم به	19
		إنسان لا يعتمد عليه	20
		مثابر ومستقر في العمل	21
		لا يمكنه الاستمرار في أداء نفس العمل لفترة طويلة	22
		يستمر في العمل رغم الصعوبات	23

الملاحق

		لا يأخذ المسؤوليات مأخذ الجد	24
		شخص يمكن أن يعتمد عليه	25
		ينهي العمل في مواجهة أي عقبة أو صعوبة	26
		يستمر في الأعمال الروتينية حتى ينتهي منها	27
		له عادات جيدة في العمل	28
		يعتني بأي عمل يقوم به	29
		لا يستطيع أن يسير حسب جدول ثابت	30
		ينقصه الشعور بالمسؤولية	31
		يواصل العمل رغم ما يواجهه من صعوبة	32
		مثابر جداً في أي عمل يقوم به	33
		لا يمكنه الاستمرار في العمل الذي يقوم به	34
		يمكن الاعتماد عليه تماما	35
		لا يستسلم بسهولة عند مواجهة المشكلات	36

درجة انطباقها		السمة الشخصية للمدير	الرقم
أقل	أكثر		
		عبارات سمة الاتزان الانفعالي	
		يمكن أن يوصف بأنه عاطفي إلى حد ما	37
		متحرر من أنواع القلق والتوتر	38
		يسلك بطريقة عصبية ومتقلبة	39
		يحافظ بضبط النفس حتى في المواقف التي يتعرض فيها لتقييد ومضايقة	40

الملاحق

		يميل إلى التوتر وأعصابه مشدودة	41
		ثابت ومطمئن في جميع الأحوال	42
		يسهل أن يستثار عند وقوع الأخطاء	43
		يميل إلى أن يكون شخصا عصبيا	44
		ليس متوازنا من الناحية الانفعالية	45
		يسهل عليه أن يشعر بأن مشاعره جرحت	46
		يسهل إغضابه وإثارة سخطه	47
		شخص هادئ ولا يمكن إثارته	48
		متحرر من القلق و الحذر	49
		يبدو أنه قلق بطبيعته	50
		شخص عصبي نوعا ما	51
		هادئ ومتمهل في تصرفاته	52
		يجد من الصعب عليه أن يلتزم الراحة والاستجمام	53
		يميل إلى أن يكون عصبيا نوعا ما في تصرفاته	54
		ج عبارات سمة الاجتماعية	
		يمكنه أن يختلط اجتماعياً بطريقة سليمة	55
		لا يميل إلى أن يكون مع غيره من الناس	56
		لا يحب الاجتماعات	57
		يسهل عليه تكوين معارف جدد	58
		لا يختلط بسهولة مع الأشخاص الجدد	59
		لا يهتم كثيرا بالاختلاط الاجتماعي بالناس	60
		يفضل أن يكون قريبا من الآخرين	61
		يحد من علاقاته الاجتماعية ويختار القليل منها	62

الملاحق

		لا يبادر بتكوين صداقات	63
		يفضل أن يحتفظ بعدد محدود من الأصدقاء	64
		لا يحب التحادث مع الغرباء	65
		يميل إلى أن يكون اجتماعيا للغاية	66
		لا يهتم بالتعامل مع الأم كولي أمر	67
		من السهل عليه أن يشعر بالصدقة مع الآخرين	68
		ينقصه الميل للاشتراك في النشاط الجماعي	69
		يستمتع بوجود كثير من الناس حوله	70
		لا يهتم بصحبة معظم الناس	71
		يفضل أن يقضي وقته في صحبة الآخرين	72