

أشكال القيادة :

تتعدد أشكال القيادة بحسب أنواع الجماعات وطريقة اختيار أو تعيين وأسلوب القيادة . وتتناول فيما يلي أهم أشكال القيادة .

1- القيادة الجماعية

تتضمن القيادة الجماعية توزيع المسؤوليات القيادية بين أفراد الجماعة حسب قدرات كل منهم .

والقيادة الجماعية ضد تركيز القيادة في يد فرد بل ينتظم الأعضاء ينبع من تعاون المجموع في تحديد الأهداف والعمل معا على الوصول إليها . وهكذا نجد أن القيادة الجماعية تتبع من المبادئ الديمقراطية .

وفي القيادة الجماعية تستخدم المشاركة كأسلوب قيادي، أي إشراك القادة لأعضاء في القيادة، ويعني هذا تخويل الأعضاء سلطة اتخاذ القرارات ووضع السياسات وإصدار الأوامر، وكلما ازدادت المشاركة الإيجابية كلما كان ذلك محققا لمفهوم القيادة الجماعية.

ومن مميزات القيادة الجماعية ما يلي :

- تؤدي الى تنمية شخصية الفرد سواء كان قائدا أم عضوا.
- تشعر كل فرد في الجماعة بأن من الممكن له ان ينج نفسه في بعض الأوقات قائدا أو موجهها للجماعة .
- تخفف العبء عن القائد وتقلل اعتماد الأعضاء على القائد اعتمادا كبيرا، وتزيد اعتمادهم على أنفسهم وتحمل المسؤولية الاجتماعية .

- تتسم بالديموقراطية وتتقي النفوس من النزعات الفردية والاتجاهات الاستبدادية التسلطية أو الاتجاهات الفوضوية.

2- القيادة الإدارية

زاد الاهتمام بالقيادة الإدارية منذ مطلع التسعينات من القرن الماضي ولا يزال بعد أن كان مقصورا على الإدارة فقط حتى نهاية الثمانينيات من نفس القرن. فالقيادة هي فن التعامل مع الناس على اختلاف أجناسهم، وثقافتهم، والقدرة على كسب احترامهم، وطاعتهم، وثقتهم، وتعاونهم. كما أن القيادة علم يتطلب الإلمام بعلم الإدارة بشكل خاص وقدر كبير من العلوم الأخرى كعلم النفس، وعلم الاجتماع وغيرها، والقدرة على تسخيرها وتوظيفها لفهم الآخرين، وتوجيه سلوكهم أو تعديله لما فيه الصالح العام. (الأغبري، 2000)

أهم أسس القيادة الإدارية:

إعطاء المرؤوسين قدرا كبيرا من الحرية في وضع خطة العمل وتحديد الأهداف والإشراف الذي يتسم بالرقابة العامة والاعتماد على مبادلة المرؤوسين في معالجة المشكلات المتصلة بالعمل مما يؤدي إلى ارتفاع مستوى الإنتاج كما وكيفا، وزيادة الشعور بالمسؤولية وارتفاع الروح المعنوية في الجماعة.

هذا وتقوم القيادة الإدارية المتمركزة حول الجماعة على عدة

أسس أهمها :

- توزيع المسؤولية وإشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات .
- ضمان حرية الاتصال والتفاعل وجها لوجه بين كل أعضاء الجماعة.

- العمل على ضمان الأمن والراحة في العمل جسميا ونفسيا .
- التقبل المتبادل مع المرؤوسين وفهم مشكلاتهم والعمل على حلها .
- زيادة التعبير التلقائي عن المشاعر والمعاني .
- إتباع المنهج العلمي في الوصول إلى القرار السليم عن طريق استشارة أهل العمل والخبرة في داخل الجماعة وخارجها .
- مراعاة أسس العلاقات العامة .
- إشراك أعضاء الجماعة في تحديد أهدافها حرصا على زيادة الإنتاج .
- تنسيق جهود الجماعة والتعاون وتشجيع التعاون بينهم لتحقيق التوافق الاجتماعي .
- المعاملة الإنسانية لأفراد الجماعة من خلال التوفيق بين مصالحهم ومصالح المؤسسة .

وباختصار فإن أهمية القيادة الإدارية تتبع في رأينا من النقاط

التالية :

- 1- بدون القيادة الإدارية لا يستطيع المدير تحويل الأهداف المطلوبة منه إلى نتائج .
- 2- بدون القيادة الإدارية تصبح كل العناصر الإنتاجية عديمة الفعالية والتأثير .
- 3- بدون القيادة الإدارية يفقد التخطيط والتنظيم والرقابة تأثيرها في تحقيق أهداف المنظمة .

4- بدون القيادة الإدارية لا تستطيع المنظمة تصور المستقبل ومن ثم تخطيط تقدمها وازدهارها البعيد على أساسه .

5- بدون القيادة الإدارية يصعب على المنظمة التعامل مع متغيرات البيئة الخارجية والتي تؤثر بطريق مباشر أو غير مباشر في تحقيق المنظمة لأهدافها المرسومة .

أن تصرفات القائد الإداري وسلوكه هي التي تحفز الأفراد وتدفعهم إلى تحقيق أهداف المنظمة

دور القيادة الادارية في تفعيل نماذج الفكر الادارى الجديد :

تلعب القيادة الادارية الفعالة الدور الرائد والقائد في تهيئة المنظمة للدخول في عصر المتغيرات وأستكمال مقومات التميز ، وتتركز مسئولية القيادة الادارية بالأساس في تحقيق مايلي :

- اقامة بناء استراتيجي متكامل للمؤسسة يبين رسالتها، ورؤيتها المستقبلية والاهداف التي تسعى اليها .
- تنمية منظومة من السياسات المتكاملة توفر قواعد العمل وأسس اتخاذ القرارات في جميع المجالات .
- بناء وتطوير الهيكل التنظيمي المرن القادر على التكيف والتواءم مع المتغيرات، ويكون آلية سلسلة لمساندة الأداء وليس عقبة جامدة تمنع التطور والنمو .
- بناء وتشغيل نظام متكامل للمعلومات ودعم اتخاذ القرار، وتعميق استخدامات تقنيات المعلومات في كافة مجالات العمل .

- بناء وتشغيل نظام متكامل لتأكيد الجودة الشاملة وتطبيقها في كافة مجالات العمل وعلى جميع المستويات .
- بناء وتشغيل نظام فعال لإدارة أداء العاملين، وإقامة نظام فعال لقياس وتقييم وتقويم الأداء المؤسسي للمنظمة ككل، واتباع آليات متطورة للقياس المرجعي بأعلى مستويات الأداء في السوق وبين المنافسين .
- تصميم وتنفيذ نظام متطور ومتقدم للتطوير الاستراتيجي والمستمر للمنظمة .

القيادة في مجال الشباب والرياضة :

من خلال تحليل الدراسات في مجال القيادة الإدارية للأنشطة الشبابية والرياضية اتضح وجود ثلاثة أنواع وهي القائد المهني والقائد المتطوع والقائد الطبيعي. (حليم ، بدوي 1994)

1- القائد المهني

أصبحت مجالات رعاية الشباب والرياضة من المهن الرئيسية في وزارات ومؤسسات الشباب والأمر بالتالي يتطلب أن يتولى مهام تلك المجالات قادة متخصصين في العلوم الاجتماعية والرياضية والنفسية للإشراف على تنظيم وإدارة الأنشطة الشبابية والرياضية . ومن المهام الرئيسية للقائد المهني ما يلي :

- الإشراف على تنظيم المهرجانات والبرامج الشبابية والرياضية في الأندية والاتحادات الرياضية .
- الإشراف على تدريب وإعداد القادة المتطوعين .

- تنظيم الدورات والمحاضرات الخاصة بأهمية العمل التطوعي ونشر الوعي الإعلامي للخدمات التي تقدمها الأنشطة الشبابية للفرد والمجتمع .
- العمل على خلق فرص الممارسة الذاتية للرياضة والبرامج الترويحية والاجتماعية والفنية والعلمية بهدف استثمار أوقات فراغ الشباب بأنشطة هامة وبناءة.

2- القائد المتطوع

هو الشخص المتطوع من وقته وجهده وعلمه لخدمة النشئ والشباب داخل المؤسسات والهيئات الرياضية بهدف تنمية خدمة الآخرين والمجتمع باعتبار تلك الخدمة إنسانية وتربوية في المقام الأول وتعود بالنفع على الأجيال الناشئة لخلق المواطن الصالح القادر على الإنتاج والدفاع عن الوطن .

ومن خصائص القائد المتطوع أن يكون قدوة في القول والعمل وذو شخصية مرغوبة من الجميع وقادر على الإقناع والعلاقات العامة ويكون ذو خبرة علمية وعملية في مجال الشباب .

3- القائد الطبيعي

وهو القائد الذي تنتجه الجماعة من بين أعضائها لكي يتولى مباشرة قيادتها وتنظيم أعمالها ونشاطها ويكون حلقة اتصال بين الجماعة والتنظيم الإداري . ومن خصائصه أن يكون مؤهلاً لقيادة الجماعة وذو خبرة وقدرة على حل المشكلات وحسن التصرف ويعمل على تهيئة الظروف الملائمة للعمل التطوعي وخلق روح التعاون والمحبة والألفة بين الجماعة .

القيادة التربوية :

انطلاقاً من الأهمية البالغة والدور الحيوي للإدارة والقيادة التربوية للارتقاء بالمؤسسة التربوية والنهوض بها بمختلف مستوياتها ومجالات عملها، تتضح ضرورة تطويرها وتحديثها فلسفة وتنظيماً وأداءً، باعتبارها الإدارة على صنع التربية المستقبلية وتجويد نوعيتها، مثلما أهمية متابعة النظم التربوية في الدول العربية للتطورات والنماذج والتجديدات العالمية المتميزة في مجال الإدارة والقيادة التربوية، ومواكبة مستجدات وتقنياتها .

ولغايات إحداث نقلة نوعية ملموسة في أداء الإدارة والقيادة التربوية، لابد من الاطلاع ودراسة التجارب والنماذج المتميزة عالمياً في مجال الإدارة والقيادة التربوية التي حققت نجاحاً ملموساً في الدول المتقدمة، ومنها قيادة التغيير التي تؤكد أبرز التوجيهات العالمية باعتبارها النمط القيادي الضروري لتحقيق التعايش الفعّل للمؤسسات التربوية في القرن الحادي والعشرين والاستجابة بشكل أفضل لمتطلباته وتحدياته وتقنياته .

وبما أن الهدف الأساسي لكل قائد ناجح في عصرنا هذا هو إتقان المعارف والكفايات والاستراتيجيات الضرورية لإحداث التغيير الإيجابي وتطبيقها بنجاح في مؤسسته التعليمية، فإن اطلاع القادة التربويين على أبرز الأفكار المرتبطة بقيادة التغيير وممارستها الناجحة يغدو أولوية ملحة .

الشروط الواجب توافرها في القيادة التربوية الناجحة : (الخميس، 2002) (الاعبدي، 2002) (عابدين، 2001) (صلاح الدين وحنان، 2003)

1. تعظيم المبادرات الإدارية الذاتية على نحو يقود إلى الإبداع الإداري والتعليمي معا .
2. التوظيف الأمثل للموارد وتعظيم سبل استثمارها .
3. تأسيس قواعد وأسس للانضباط الإداري تتمركز حول الأداء المنصف العادل .
4. تمكين القيادات التعليمية من مهارات إدارة العمل بروح الفريق وزيادة قدرتها الاتصالية داخل وخارج المؤسسة التعليمية .
5. ترسيخ قيم الشفافية والمحاسبية والتنافسية واللامركزية داخل المؤسسة التعليمية ليعمق الانتماء المؤسسي لدى العاملين .
6. تمكين القيادات التعليمية وقيامها بالتقويم الذاتي المستمر لأدائها وأداء مرؤوسيهـا .
7. حفز القيادات التعليمية للتنمية الإدارية المستمرة .
8. تعميق التوجه الاستراتيجي المستقبلي في كافة الممارسات الإدارية وربطها بالرؤية الإستراتيجية المستقبلية للتعليم .
9. قيام القيادة التربوية بالمتابعة الفعالة لكافة العاملين وفقاً لأسس موضوعية للتقييم .
10. الارتقاء بقدرة القيادات التعليمية على تخطيط العمل الإداري التعليمي وتنسيقه ومتابعة واتخاذ قرارات عملية رشيدة .
11. بناء بنية التنظيم المؤسسي التعليمي وإعادة توصيف وظائفه على كافة المستويات الإدارية والقيادية .
12. القدرة على التنبؤ بالمستقبل والتخطيط له .

13. القدرة على تقويم جهود المرؤسين بطريقة موضوعية بناءة وتشجيعهم على النمو الفني الوظيفي .

وقد أورد بلقيس مجموعه من السمات المتصلة باتجاهات القائد التربوي واتلي يجب أن تتوفر في القائد التربوي، ومن هذه السمات :
(العمامرة ، 1999)

1. اتخاذ موقف إيجابي تجاه كل فرد من أفراد الجماعة والاهتمام بتطويره ونموه مسلكياً وشخصياً .
2. القدرة عللا إلهام الناس وإيجاد الرغبة فيهم لتطوير أنفسهم .
3. الشعور بجدارة العمل الذي يؤديه وقيمه .
4. الانتماء الحقيقي للجماعة التي يتولى قيادتها والاعتزاز بها .
5. الاندماج العاطفي مع الجماعة (Empathy) الذي يمثل في قبول مواطن الضعف في الأفراد والاعتراف بمواطن القوة لديهم والقدرة على تفهمهم والعمل على تقويتهم وتنمية شعور القرابة فيما بينهم .
6. القدرة على التفاعل الاجتماعي الايجابي وإتقان مهاراته .
7. القدرة على تمثيل الجماعة لدى الجماعات الأخرى والأفراد الآخرين خارج الجماعة .
8. القدرة على التعاون في التخطيط والتنظيم .

وقد اوضح العبدالله (2005) ان كفايات المعلم التربوي، القائد، الملتزم، المبادر، المبدع، الملهم لمدرسة القرن الحادي والعشرين تتمثل فيما يلي :

- القدرة على التنمية المهنية الذاتية (أكاديميا ومسلكيا) والتقويم الذاتي وتطوير الاداء بشكل مستمر .
- القدرة على التفكير بطريقة منظومية ابداعية واسعة الأفق وعلى المبادرة والابتكار .
- القدرة والالمام العميق بمناهج التفكير وأسس نظرية المعرفة .
- القدرة على تصميم العلية التعليمية (تحليلها ، تنظيمها ، تطويرها ، ادارتها وتقويمها)
- القدرة على التكيف مع الظروف المتغيرة والافكار الجديدة ومسيرة التغيير والتطوير التربوى .
- القدرة المتقدمة في العلاقات الانسانية ، والتواصل الاجتماعي ، وتقبل أفكار الآخرين وآرائهم ومبادراتهم والتفاعل معها .
- القدرة على المراقبة والقياس وتحليل المشكلات وتوليد الأفكار والحلول المناسبة لها .
- القدرة على نقل النظرية الى مجال الممارسة الفعالة .
- القدرة على تخطي وتنظيم الوقت وحسن استثماره والافادة منه بفاعلية .
- القدرة على التعامل مع مصادر المعلومات المختلفة ، ومواكبة المتغيرات والتطور التكنولوجى ، والتكيف مع الأنماط الجديدة ، والتعلم المستمر الدائم .
- القدرة على القدرة على تقويم المناهج والبرامج التعليمية ، وتقويم اداء المتعلمين وجودة التدريس .

- القدرة على ان يكون متعلما جيدا ، وباحثا منتجا فكريا وعمليا .
- القدرة على امتلاك وتطبيق القيم التربوية (الشجاعة ، والامانة ، الاخلاص ، الصبر ، ضبط النفس ، التفاؤل ، الاقتناع بمهنته والدفاع عنها ، تحمل المسؤولية والمثابرة ، المصداقية والموضوعية في تناول القضايا .

كما يؤكد العبدالله (2005) على أن كفايات المعلم كقائد تربوي أضافة الى الكفايات التقليدية المتعلقة بالصحة واللياقة الجسمية، والقدرة على التحمل، وحبه لمهنة التدريس وعطائه فيها تتمثل بالتالي :

- 1- القدرة على أن يكون متعلما جيدا .
- 3- القدرة على المبادأة والابداع والابتكار والتطوير والتجديد الذاتي.
- 4- القدرة التحليلية بجانبها التشخيصي والعلاجي .
- 5- القدرة على خلق الحماس والتحفيز لدى المتعلمين .
- 6- القدرة على أن يكون مستخدما جيدا للمعلومات ومستهلكا لها.
- 7- تقبل أفكار الآخرين وأرائهم، ومبادراتهم والتفاعل معها .
- 8- القدرة على توظيف التقنيات التربوية الحديثة .
- 9- القدرة على ادارة الوقت وتنظيمه وحسن استثماره .
- 10- القدرة على بناء ثقافة مؤسسية تسهم في رفع الكفاءة الانتاجية للمؤسسة .
- 11- القدرة على العلاقات الإنسانية باستخدام انماط التواصل والاتصال بأساليبهما المناسبة .

ويقدم كل من بيكر وروتش وجيليت كرم المشار اليه في الهلالي (1998) ستة أشكال لسلوك القائد يمكن أن تزيد بشكل استراتيجي من احتمال حدوث النجاح والرضا في المؤسسة التعليمية :

- 1- تشجيع وإغراء الطلاب على التعلم .
- 2- زيادة فرص الأداء التربوي الجيد والنجاح في المؤسسة التعليمية .
- 3- تقديم الإرشاد والتوجيه نحو الأهداف من خلال التعلم الذاتي .
- 4- العمل على تحديد أو على الأقل تقليل عوائق التعلم .
- 5- دفع الطلاب نحو القناعة بتطوير مهارات التعلم .
- 6- المساعدة على توضيح أهداف التعليم وتشجيع الطلاب على تحقيق التعلم النشط المرتبط بالأداء الفعال .

- القيادة العسكرية :

القيادة العسكرية هي فن التأثير على الرجال وتوجيههم نحو هدف معين بطريقة تضمن بها طاعتهم وثقتهم واحترامهم وولائهم وتعاونهم وكلها لا بد منها لتحقيق الهدف .

والقائد العسكري الجيد هو الذي يتحلى بالسّمات القيادية الدكتاتورية والديمقراطية والثقافة العامة ، والتدريب العملي ، والصحة النفسية ولقد قال القائد الانجليزي مونجومري "لا بد للقائد أن يتعمق في دراسة علم النفس وخاصة نفسية أتباعه" . وقال القائد الألماني روميل "أن مكان القائد في مقدمة الصفوف وليس في الخلف" .

ومن دلائل النجاح في القيادة العسكرية التزام الأفراد بقواعد الضبط والربط ، وارتفاع الروح المعنوية وسيادة روح الفريق .

ويهتم المسؤولون في القوات المسلحة بما يسمونه " تربية فن القيادة " وتتمية المهارة القيادية، على أساس أن القيادة هبة واكتسابها يجب أن تكون بأسلوب ديمقراطي . ومنذ وقت بعيد قال الحكيم الصيني ساما "إنك تستحق لقب القائد العظيم إذا صفت قواك بصورة فنية، وركزتها بطريقة صحيحة، واستخدمتها في الوقت المناسب وأدرتها بحكمة وكافاتها بحق، وحرصتها بعناية ووزنت الأمور بدقة ". ولقد كان نابليون بونابرت يقول " لا يوجد جندي ردي بل يوجد ضباط ردي " .

ولقد تعددت الآراء بخصوص الكفاءة في القيادة العسكرية، وفيما يلي بعض هذه الآراء :

- رأي سقراط : توفير المون والعناد، ووضع الخطط والقدرة والنشاط في تنفيذها، وقوة الملاحظة، والذكاء، والشفقة، والقسوة، والصراحة، والمجاملة، واليقظة، والكرم، والعفو وحسن التصرف
- رأي ليدل هارت : روح القيادة، والشجاعة الهادئة وقت الخطر، والهدوء الروحي وقت الشدة وروح الإدراك، والعبقرية العسكرية .
- رأي مارشال ويفل : الصلابة، والشباب، والذكاء، والشجاعة، والمرونة.

السلوك والسمات الشخصية اللازمة للقيادة :

يشير (Fiedler,et al,1976) الى أن السلوك القيادي هو العمال المحددة التي يقوم بها القيادي في سياق توصية وتنسيق عمل مرؤوسيه وقد يتضمن هذا أعمالا مثل بناء علاقات العمل، مدح او انتقاء أعضاء الفريق وأظهار التقدير لمصلحتهم ومشاعرهم .

لقد أفاض كتاب الإدارة وعلم النفس - من أنصار نظرية السمات - في تحليل السمات اللازمة للقيادة، وتوصلوا من خلال دراساتهم إلى مجموعات من السمات العامة تصوروا أنها ضرورية للقيادة، ويمكن إذا ما توافرت في شخص ما أن تجعل منه قائدا ناجحا.

أولا: فقد توصل "رالف ستوجديل" (R. Stogdill 1974) من خلال تقييمه لأكثر من خمس عشرة دراسة ميدانية تمثل معظم الجهود التي قام بها علماء النفس فيما بين الحربين العالميتين، لمعرفة السمات التي تجعل من إنسان ما قائدا ناجحا، إلى أن أهم هذه السمات ما يلي:

أ- مهارة الانجاز (Achievement) وتتضمن "الثقافة والتعليم، والمعرفة الواسعة، والقدرة على انجاز الأعمال ببراعة ونشاط.

ب- المقدرة (Capacity) وتتضمن: الذكاء، طلاقة اللسان، اليقظة، الأصالة، والعدالة.

ج- تحمل المسؤولية (Responsibility): وتتطلب المبادرة، الثقة بالنفس، المثابرة، الاعتماد على النفس، السيطرة، والرغبة في التفوق، والطموح.

د- روح المشاركة (Participation): وتتطلب النشاط، الروح الاجتماعية الطيبة، المساهمة والتعاون، القدرة على التكيف، روح الفكاهة والدعابة.

هـ- المكانة الاجتماعية (status): وتتطلب الشعبية (Popularity) أي أن يكون القائد محبوبا سواء داخل التنظيم أو خارجه، كما تتطلب أن يكون للقائد مركز اجتماعي ومالي.. وهذه السمة لها

أهميتها في الواقع العملي في الدول المتقدمة والنامية على السواء -
كما يقول "ستوجديل".

و- القدرة على تفهم الموقف (Situation) : وهذا يتطلب مستوى
ذهنيا جيدا ومهارة في تلبية حاجات مرؤوسيه ومصالحهم،
والقدرة على تحقيق أهداف التنظيم الذي يقوده مهما كانت
الظروف

ثانيا: وتوصل "سيسيل جود" (C.Goode) - من خلال دراساته
الهامة عن القيادة - إلى أن هناك سمات معينة يرى أنها ضرورية ولازمة
للقيادة الناجحة هي :

أ- أن يكون معدل الذكاء لدى القائد أكثر من معدل الذكاء
لدى مرؤوسيه.

ب- أن يكون لديه اطلاع وإلمام وإتقان بأمور العمل.

ج- أن تكون لديه القدرة على التعبير عن أفكاره بحيث يكون
مقنعا لمرؤوسيه ومفهوما لديهم .

د- أن يكون لديه الدافع الذاتي الذي يحفزه إلى العمل لتحقيق
الإنجازات المطلوبة.

ه- أن تكون لديه المهارة الإنسانية والاجتماعية في التعامل مع
مرؤوسيه .

و- أن يكون اعتماده على مهاراته الإدارية بشكل يفوق اعتماده على
مهاراته الفنية

ثالثا : ويعد "جاك تايلور" الخصائص الرئيسية للقيادة - كما استخلصها من مجموعة الدراسات التجريبية الواسعة التي قام بها - على النحو التالي :

- أ- القدرة العقلية
- ب- الاهتمام بالعمل، والإلمام بجوانبه ونشاطاته .
- ج- المهارة في الاتصالات وما يتطلبه ذلك من القدرة على التعبير بشكل واضح ومقنع بالكتابة أو بالكلام.
- د- القدرة على حفز المرؤوسين إلى انجاز العمل من خلال استمالتهم وترغيبهم في العمل .
- هـ- المهارة الاجتماعية في التعامل مع المرؤوسين .
- و- المهارة الإدارية التي تتطلب القدرة على التصور، والمبادأة، والتخطيط، والتنظيم، والتقارير، واختيار المرؤوسين وتدريبهم والفصل في منازعاتهم.

رابعا: ويقسم عالم الإدارة الهندي "تايجي" السمات التي يجب توافرها في المدير لتجعل منه قائداً إلى ثلاث مجموعات هي :

- أ- سمات شخصية (Personal) تتمثل في :
 - 1- الصحة الجيدة والقدرة على التحمل ، والطاقة الجسمية العالية.
 - 2- إدراك المدير لرسالته ، وللهدف المراد تحقيقه ، وتمتعه بالحماس والثقة بالنفس.
 - 3- روح الصداقة في تعامله مع مرؤوسيه وتقديره لهم.

4- الذكاء الحاد ، والفهم العميق والشامل للأمور، وسرعة البديهة في إدراك عناصرها الرئيسية .

5- الأمانة والاستقامة والإحساس بواجباته الأخلاقية .

6- الحكم الصائب على الأمور ، والقدرة على تمييز الجوانب الهامة وغير الهامة للمشكلة

ب- سمات سياسية (Political) : وتتمثل في : قدرة المدير على الاستجابة للروح السياسية العامة ، وإدراكه للأهداف السياسية والمثل العليا التي يطمح الشعب إلى تحقيقها ، سواء كانت سياسية أو اقتصادية أو اجتماعية.

ج- سمات نظامية (Institutional) : وهي تعني : قدرته على الالتزام بالأنظمة ومراعاة تطبيقها بشكل صحيح ، وعلى تفويض سلطاته ومعرفته للحدود التي يجب أن يلتزم بها في التفويض ، وإدراكه الواعي لخطوط الاتصال الرسمي وحثقة في استخدامها ، وقدرته على اتخاذ القرارات الصائبة في حدود الأهداف والخطط المرسومة.

خامسا : وتوصل "براون" (Brown) من خلال دراسة ميدانية للقيادة الإدارية إلى مجموعة من السمات يجب توافرها في القائد هي : أن يكون القائد اكبر سنا ، وانسب صحة ، وأحسن مظهرا وأكثر ذكاء ، وأصوب حكما ، وأنفذ بصيرة وأوسع معرفة ، واقدر على التحمل والمثابرة ، واقدر على التكيف وتحمل المسؤولية ، وأقوى ثقة في النفس وفي التحكم عند الانفعال.

كما حدد "وليام كورنيل" (W.cornel) السمات اللازمة للقائد الناجح على النحو التالي : مهارته الإنسانية في سلوكه وعلاقاته مع

مرؤوسيه ، ثقته في نفسه وقدرته على الانجاز ، قدرته على تنمية الأفراد وما يتطلبه

ذلك من معرفته لمرؤوسيه وقدراتهم وطاقاتهم وإمكانية تدريبهم وتطويرهم ، حذقه في الاستفادة من كافة إمكانيات التنظيم ، إيمانه بقيمة العمل الجماعي وتطبيقه عمليا ، قدرته على الحكم الصائب على الأمور ، ضبط النفس ، الاستقامة والأمانة ، القدرة على التنسيق بين النشاطات المختلفة التي تتم داخل التنظيم ، مهارته في الرقابة على التكاليف وحرصه على أن يحقق القدرة على استخدام أدوات الرقابة المساعدة كالموازنة واللجان والمؤتمرات ونظام الاقتراحات والتقارير.

وذكر "هربرت تون" (H. Tone) أن القائد يجب أن تتوفر فيه السمات التالية : الحيوية والنشاط اللازمان للبدء في الأعمال ، القدرة على التعرف على المشكلات ومواجهتها ، القدرة على مواجهة الأزمات بنشاط وحزم ، القدرة على أداء واجبات وظيفته وعلى تحمل مسؤولياتها ، عدم التردد والثبات حتى يعرف المرؤوسون المطلوب منهم عمله وما هم منهيون عنه ، تفهم حاجات ومشاعر الآخرين وتقبل الفوارق الشخصية بينهم وتقديرها ، أن يشعر المرؤوسين بأهميتهم فلا يقلل من شأنهم ولا يعاملهم بكبرياء ، والولاء فلا يتجاهل ولا ينتقد علنا أوامر رؤسائه ويساعد مرؤوسيه عند الحاجة . (محمد سويلم ، 2000) (حمزة مختار و خليل رسمية ، 1987)

يتبين من العرض السابق للسمات اللازمة للقيادة – والتي أسفرت عنها نتائج مجموعة من الدراسات – أن هذه السمات متعددة إلى درجة يكاد يكون من الصعب توافرها في شخص معين ، كما أن مدى توافرها أمر مرهون بالمقومات المختلفة للمجتمع ، وقواعد السلوك التي

تحكمه ، والاتجاهات السائدة فيه، والتطورات المختلفة التي يمر بها. وقد كان القصد من عرض المجموعات المتعددة من السمات التي أسفرت عنها الدراسات السابقة ، معرفة التصورات المختلفة للباحثين الذين قاموا بها.

مداخل القيادة:

لقد أفرزت الكتابات العلمية في مجال القيادة (Pheng Low

(Sui & Long., 2001) ثلاثة مداخل مختلفة للقيادة الفعالة هي :

- نظرية الصفات Traid theory : وقد تركز البحث في هذه النظرية حول الصفات التي تميز القائد الفعال.
- النظرية السلوكية Behavioral theory : وهي تبحث في تحديد النمط السلوكي للقائد الفعال (الديمقراطي / الأوتوقراطي)
- النظرية الموقفية Contingency theory : وهي تركز على النمط القيادي المناسب للمواقف ومن النماذج إلى تنتمي لهذه النظرية نموذج فيدلر ونموذج المسار و الهدف ونموذج مشاركة القيادة

كما اهتم المشتغلون بالبحث في علم النفس الاجتماعي بدراسة

السلوك القيادي . واهم خصائص السلوك القيادي ما يلي :

- المبادرة والابتكار والمثابرة والطموح : فالجماعة تنتظر من القائد أن يكون أكثر الأعضاء مبادأة بالعمل وأكثرهم قدرة على الابتكار في المواقف الاجتماعية.
- التفاعل الاجتماعي : فالجماعة تنتظر من القائد أن يكون أكثر الأعضاء مساهمة ونشاطا وايجابية في التفاعل الاجتماعي ، وتنتظر منه أن يكون أكثر ودا وحرارة في استجاباته الانفعالية .

- **السيطرة** : قد يكون لدى القائد رغبة أكثر من غيره من أعضاء الجماعة في السيطرة وعلو المركز والمكانة الاجتماعية وتركيز السلطة والقوة في يده .
- **التمثيل الخارجي للجماعة** : وهنا يعمل القائد كممثل خارجي للجماعة وكسفير لها لدى الجماعات الأخرى والأفراد الآخرين خارج الجماعة .
- **العلاقات العامة** : وهنا يعمل القائد كضابط للعلاقات العامة الداخلية بين أعضاء الجماعة بعضهم وبعض وهو يعمل كحارس ورقيب على سلامة التماسك الاجتماعي
- **التكامل** : والقائد يعمل على تحقيق التكامل الاجتماعي في جماعته ويعمل على تخفيف حدة التوتر ويعمل على جمع شمل الجماعة ، ويحترم مبدأ القيادة الجماعية ويعمل على تدعيمه.
- **التخطيط والنظام والتنظيم** : والقائد بالاشتراك مع أعضاء الجماعة يضطلع بقدر اكبر من غيره في عملية تخطيط السلوك الجماعي للجماعة وتنظيم هذا السلوك وتنسيقه وتوجيهه وتركيز انتباه الأعضاء على الهدف .
- **التقبل والاعتراف المتبادل بين القائد والأتباع** : ويشترط أن يعبر عن هذا التقبل والاعتراف والعلاقات الوطيدة ومراعاة مشاعر الآخرين وان يترجم هذا كله سلوكيا.
- **التوافق النفسي الاجتماعي** : وهذا ضروري جدا في السلوك القيادي ويرتبط به الثبات والرزانة وعدم التأثر بالنقد وتقبله بروح طيبة والاستفادة منه والاعتراف بالأخطاء والمبادرة إلى إصلاحها.

ويرى "فايول" أن هناك مجموعة من الصفات الفذة (Exceptional qualities) لابد من توافرها في المدير القائد وهي : صفات جسمية (physical)، و صفات ذهنية (mental)، و صفات أخلاقية (moral)، و سعة اطلاع المدير وثقافته العامة (General acquaintance)، و معرفته المتخصصة بالعمل (Special Knowledge)، و أخيرا الخبرة (Experience) وأشار "فايول" إلى ان أهمية هذه الصفات نسبية وأن القدرات والمهارات الإدارية تتزايد أهميتها كلما ارتفع المدير في السلم الإداري، في الحين تكون القدرات والمهارات الفنية هامة في المستويات الإدارية الوسط والدنيا .

أما التوجيهات التي اقترحها "فايول" لترشيد سلوك المدير، فأجملها في ستة عشر توجيها على النحو التالي :

على المدير أن يتأكد من أن خطة العمل قد أعدت بحكمة وروية وإنها ستنفذ بدقة، وأن يراعي وجود تناسب بين إمكانيات التنظيم المادية والبشرية والأهداف المطلوب تحقيقها / وإقامة سلطة واحدة قادرة على التوجيه بكفاءة وحزم، والتوفيق بين أنشطة المرؤوسين وتنسيق جهودهم، واتخاذ القرارات الواضحة والمختصرة، وتنظيم العمل وتنسيقه بوضع الموظف المناسب في المكان المناسب، مع تحديد الاختصاصات لكل موظف، وتشجيع الرغبة لدى المرؤوسين للمبادأة وتحمل المسؤولية، ومنح المكافآت العادلة والمناسبة (Fair and suitable recompense) للمرؤوسين تقديراً لما يقدمونه من أداء جيد، وتوقيع الجزاءات المجدية عند إهمال الموظف أو خطئه، والمحافظة على النظام والأمن، والتأكد على أن المصلحة العامة تسمو على المصالح الخاصة، وإعطاء اهتمام خاص لوحدة الرئاسة داخل التنظيم، والرقابة الشاملة لضمان سلامة

تنفيذ الخطة، وأخيراً أن يعمل كل جهده لمقاومة الإفراط في استعمال اللوائح والأنظمة في التطبيق العملي أو ما يسمى بالتعقيدات البيروقراطية أو الروتين الحكومي و الرقابة الوثيقة على كل المعاملات الدائرية بين إدارات التنظيم.

كما أن " تايلور " أسهم من خلال دراساته وأبحاثه بعدد من المبادئ والتوجيهات، كان لها تأثير في تحديد وتطوير مفهوم القيادة الإدارية.. ويتضح ذلك من خلال تصوراتاه لمهام المدير. فقد رأى أن على المدير أن يستخدم المعايير العملية العلمية في الحكم على أداء مرؤوسيه بدلاً من الطرق المرتجلة، وأن يختار مرؤوسيه ويديرهم على أساس عملي، وأن يعمل على تنمية قدراتهم ويتعاون معهم بإخلاص لضمان إنجازهم للعمل ... وإن على المديرين تحقيق أكبر قدر من العدالة في تقسيم المسؤولية بينهم وبين مرؤوسيهم، بحيث يتولى المديرين مهمة تخطيط العمل وتنظيمه، ويتحمل المرؤوسين مسؤولية التنفيذ. كما أشار إلى أهمية الحوافز المادية وفعالية تأثيرها في تشجيع المرؤوسين وحثهم على إتقان العمل، ورفع كفاءتهم الإنتاجية وهي ما سماه بالمغريات أو المشجعات (Incentive)، وربط بينهما وبين الأداء الجيد كما بين أن هذه المغريات يمكن أن تأخذ صوراً متعددة: كزيادة الأجر والترقية السريعة، وتهيئة الظروف المواتية للعمل وتخفيض ساعاته.

القائد والروح المعنوية :

تعتبر الروح المعنوية عن مجموعة المشاعر الإيجابية والسلبية التي يحملها الأفراد العاملون في المنظمة، والتي تحدد نوع استجابتهم نحو كل جانب من جوانب العمل . ويوصف مفهوم الروح المعنوية بأنه شعور متصل بالروح أو الحماس، ويشير إلى الجو العام المحيط بالعمل، فإذا

أظهر الاملون الحمس والتفاؤل تجاه أعمالهم، فإن هذا الجو يمكن أن يوصف بأنه روح معنوية عالية، أما إذا كان الأفراد غير راضين وقلقين، ويسود بينهم عدم الاستقرار والتشاؤم، فإن هذه الأشكال من ردود الفعل يمكن أن تؤخذ على أنها مظهر للروح المعنوية المنخفضة .
(Anthony,2003) (عبدالرحمن عيسوي، 2000) (شوقي جواد ، 2000)

تعرف الروح المعنوية العالية بأنها الرغبة عند الفرد العامل في أن يكرس وقته وجهده من أجل تحقيق أهداف المؤسسة التي يعمل بها .

الروح المعنوية صفة فردية كما أنها صفة جماعية وهي مثلها كسائر الظواهر النفسية الأخرى فهي تكوين فرضي لا يلاحظ إلا عن طريق آثارها ونتائجها . وهي التزام أدبي واستعداد وجداني قبل الفرد لبذل الجهد اللازم الذي يساعد على زيادة الإنتاج وتحقيق الأهداف .

والروح المعنوية تعكس مدى كفاية وفعالية الممارسات الإدارية في تناولها لجوانب العلاقات الإنسانية داخل العمل والقدرة على إحداث توازن بين عدد من العوامل يؤدي تكاملها إلى خلق مناخ صحي يعمل على تحقيق الحاجة إلى الإنجاز، تحقيق واحترام الذات من خلال قيادة جيدة، علاقات طيبة، اتصال مفتوح وإرشاد فعال . كما يرتبط مستوى الروح المعنوية بأنماط التفاعل والمسافة النفسية بين القائد والأفراد بما ينجم عنها من مشاعر واتجاهات تؤدي إلى قوة أو إضعاف تماسك الجماعة ينعكس أثره على معدل الإنتاج إذ يرتبط الارتفاع في مستوى الإنتاجية بتوافر مجموعة من السمات في الجماعة منها كثرة عدد الأصدقاء في محيط العمل عنه في خارجها ، علاقات شخصية أفضل بين الأفراد، اتجاهات موجبة نحو العمل، التوحد مع الجماعة ومشاعر الانتماء . وقد

أشارت نتائج الدراسات إلى فعالية القادة الذين يمارسون أنماط من الدافعية المرغوبة يمثلها الوصوح التنظيمي وارتفاع مستوى الروح المعنوية الجماعية (David. ، (C.and David ,H.1976)

ويشير هير الى الروح المعنوية على أنها اتجاه مركب نحو جماعة العمل، أنشطة الوظيفة، وحيث ينعكس ارتفاع مستوى الروح المعنوية على ارتفاع مستوى الثقة في الأداء ايجابية الاتجاه نحو العمل، والقدرة على أداء مهام وظيفة ذات طابع مهاري مرتفع. (محمد رسمي، 2004)

محددات الروح المعنوية:

1. الشعور بالانتماء الى الجماعة مع العمل على تحقيق تعاون هذه الجماعة .
2. الحاجة لوجود هدف معين يتكاتف أفراد الجماعة من أجل تحقيقه
3. أن يكون هناك تقدم ملموس نحو الوصول الى هذا الهدف
4. أن يؤدي الفرد عملاً ذا قيمة ونفع لبلوغ الهدف المنشود .

مظاهر الروح المعنوية:

1. الأرقام القياسية للكفاءة الإنتاجية (متوسط الإنتاج لفترة زمنية معينة).
2. ثبات أفراد القوى العاملة .
3. قلة الشكاوى والتنظيمات .
4. الأمن والطمأنينة للعاملين .
5. وجود طرق محكمة للاتصالات المتبادلة بين الإدارة والعاملين فيها .

- من أعلى إلى أسفل (الأوامر والتعليمات والتوجيهات .. وكافة البيانات)

- من أسفل إلى أعلى (الاجتماعات - اللجان، نظام المقترحات، سياسة الباب المفتوح، برامج العلاقات العامة، برامج التدريب، الأنشطة الاجتماعية المجالس المفتوحة) .

6. إقامة دوافع العمل وتنظيمها (دوافع مالية، وغير مالية).

7. تذوق لذة الأداء المميز، والشعور بالأمن، التمتع بالنتائج، تقدير الجهود، المعاملة الحسنة، فرص التعبير عن النفس، الكرامة والاحترام المتبادل، الجو الاجتماعي للعمل .

كما وضعت اللجنة الأهلية الأمريكية وجمعية الطلبة الأهلية للتربية مجموعة من الأسئلة التي يجب أن يسألها القائد لنفسه، وإذا كانت الإجابة عنها بنعم فيمكن للقائد أن يتولى مسؤولية القيادة وهذه الأسئلة العشر التي وضعت كما يلي : (تسالز بيوكر ، 1968)

1- هل يجب أن أعمل مع الناس؟

2- هل أحب أن أكون مع الناس وهل أحب مساعدتهم؟

3- هل أحب تحمل المسؤولية؟

4- هل أحب أقرأ وأن أدرس؟

5- هل لديك صبر قدرة على تفهم فهم الآخرين؟

6- هل أتمتع بصحة جسمية وعقلية جيدة؟

7- هل لدي ذكاء مستواه فوق المتوسط؟

8- هل أعتقد أن تعليم الآخرين شيء جديد مهم حقاً؟

9- هل لدي روح مرحة ولباقة؟

10- هل أقبل النقد وأستفيد منه لتحسين نفسي؟

كما وضعت في مؤتمر جاكسون ميل لبحث الاعداد المهني في ميدان التربية البدنية والترويح مجموعة من الصفات الشخصية كأساس للقيادة في هذا المجال يمكن ذكرها كما يلي:

1- عقيدة راسخة في أهمية وقيمة التعليم والقيادة؟

2- الاهتمام الشخصي برفاهية الناس جميعاً.

3- احترام الشخصية.

4- فهم الصغار و الشباب و الكبار وتقدير قيمتهم كمواطنين.

5- الفهم الاجتماعي والسلوك المناسب.

6- التفكير الجماعي.

7- الاهتمام في مجال التعليم و التدريب والقيادة؟

8- القدرة على حسن تصرف وحسن تمييز.

9- إجادة استخدام اللغة.

10- روح مرحة.

11- طاقة وحماس للقيام بالقيادة الرشيدة.

ترى **sue person** ان المهارات الحياتية او المبادئ التي تحتاج

اليها القيادة الناجحة هي :

أ - الموثوقية : تعني ان يتصرف القائد بما يجعله قادر على كسب ثقة

الاخرين بحيث يستمعون اليه ويثقون بما يقول .

ب - المصدقية : يظهر ما يخفي من مشاعر ويتمتع بالشفافية الكاملة .
ج - الاصغاء : يعطى اهتماما كاملا للمتحدث . ويمكنه من التأكد
بما سمعه ومن الفهم لما سمعه .

د - كف الاذى : ان يحترم مشاعر الاخرين لولا يسئ اليهم قولاً او
فعلاً ، او لفظاً ، او حركات .

هـ - السعي نحو الافضل بمعنى ان يبذل الجهد الممكن وفق امكانياته
وقدراته وخبراته .

القيادة في ظل النظريات الحديثة:

كان للجهود التي قدمها أنصار النظريات الحديثة - في تحليلهم
للتظيم وكيفية العمل فيه - أثر هام في تنمية وتحسين دور القيادة ،
ومحاولة الكشف عن الأسلوب القيادي المفضل في التنظيمات الإدارية...
فركزت اهتمامها على دراسة العنصر البشري الذي يعتبر عماد العملية
الإدارية ونقطة انطلاقها والمحور الأساسي للسلوك التنظيمي ، والنظر
للتظيم الإداري باعتباره نظاماً مفتوحاً حيث ينشأ بينه
وبين البيئة المحيطة به علاقات تبادلية ينعكس أثرها على السلوك
التنظيمي.

وقد أدت نتائج الدراسات التي قام بها رواد هذه النظريات إلى فتح
آفاق جديدة للدراسات الإدارية خرجت بها عن نطاق التنظيم الآلي
المحدود - كما صورتها النظريات الكلاسيكية - إلى طرق النواحي
الحركية في الإدارة (Dynamic of administration) كالقيادة و
الإشراف ، وعمليات اتخاذ القرارات مستعينة في ذلك من نظريات
العلاقات الإنسانية المستمدة من دراسات العلوم النفسية و الاجتماعية.

وتعتمد نظرية العلاقات الإنسانية (Human relations) في تحليلها للإدارة على أن العلاقات الإنسانية بين العاملين في التنظيم هي الأساس الذي يجب أن تركز عليها دراسة الإدارة. وتبني نظريتها للتنظيم من خلال اهتمامها بسلوك المرؤوسين واتجاهاتهم النفسية كبشر، وإدراكها لأهمية إشباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية، مما يحفز على تقديم إنتاجية عالية... لذلك فهي تؤكد على أن الاهتمام بالعلاقات الإنسانية في مجال الإدارة يمثل أحد المقومات الأساسية لنجاح القادة الإداريين... ومن هنا ارتبطت العلاقات الإنسانية بالقيادة وأصبحت من السمات البارزة للإدارة الحديثة.

وينظر رواد هذه النظرية للقائد على أنه يقوم بدور الميسر الذي يسهل للمرؤوسين الوصول إلى الهدف المنشود عن طريق عملهم والتعاوني وإقناعهم بهذا العمل، وإتاحة الفرصة لهم للتنمية وتحسين شخصيتهم وإشباع حاجاتهم.

ومن المبادئ الأساسية التي استمدت من هذه التجارب، أن القيادة الإدارية العادلة هي التي تعم على تحقيق درجة أكبر من التقارب بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي/ وأن تحقيق هذا التقارب والتعاون إنما يتم عن طريق اشتراك العاملين في عملية الإدارة وتحميلهم مسؤولية العمل على تحقيق أهداف التنظيم.

القيادة – نظرية درجات "النضج" لدى الإلتباع :

قام بتقديم هذه النظرية كل من بول هيرسي (Paul Hersey) وكينيث بلانشارد (Kenneth Blanchard) وهي أيضا من النظريات الموقفية في القيادة وترى بأن الأسلوب الأكثر كفاءة في قيادة المرؤوسين إنما يتوقف على مدى "نضج" هؤلاء المرؤوسين.

وتعبير "نضج" المرؤوسين هنا لا يفسر على انه نضج من حيث العمر أو النمو العقلي والعاطفي، بل ليبدل على مدى الرغبة في الانجاز والتحصيل وتحمل المسؤولية لدى المرؤوسين وكذلك على مستوى قدراتهم وخبراتهم العملية.

ويرى الباحثان بان العلاقة بين المدير او القائد وبين المرؤوسين تمر من خلال مراحل أربع وفقاً لدرجة "نضج" هؤلاء المرؤوسين، وانه ينبغي على المديرين التغيير في أساليبهم القيادية بما يتفق واحتياجات كل مرحلة من مراحل النضج هذه .

ففي المرحلة الأولى وهي المرحلة التي يأتي فيها احد الإبتاع إلى المنظمة لأول مرة كموظف أو عامل جديد ، فإن الأسلوب القيادي الذي يركز على انجاز المهام بدرجة رئيسية يكون الأنسب . ففي هذه المرحلة يود المرؤوسون أن يتم أعطائهم كل التعليمات والتوجيهات المتعلقة بكيفية انجازهم لوظائفهم، وأن يتم تعريفهم على المنظمة وشؤونها المختلفة ، وإذا ما تم في هذه المرحلة إتباع أسلوب تشاوري من قبل القائد فقد يؤدي ذلك إلى خلق نوع من البلبلة والتشويش في ذهن القادم الجديد إلى المنظمة . وإثناء تعرف العاملين على مهامهم ووظائفهم في المنظمة تستمر الحاجة إلى الأسلوب القيادي التوجيهي لان الأفراد لا يزالون في هذه المرحلة غير قابلين بالاضطلاع بمسؤوليات كبيرة . (محمد سويلم ، 2000)

وفي مرحلة لاحقة تزداد قدرات الأفراد ومهاراتهم في الداخل المنظمة ويصبحون ميالين إلى الانجاز . وهنا يجد المدير انه لا حاجة به إلى ممارسة أسلوب قيادي يتميز بالتوجيه الشديد حيث أن العاملين

لا يقبلون في هذه المرحلة بهذا الأسلوب، وإنما يفضلون إن يكون هناك اعتبار كبير للعوامل الإنسانية في المنظمة.

ومن المهم في هذه المرحلة أن يستمر دور القائد في بناء الثقة لدى الأفراد في الاضطلاع بمسؤوليات أكبر.

القيادة – نظرية الطريق إلى الهدف Path – Goal Theory .

وهي إحدى النظريات الموقفية في القيادة أي تلك النظريات التي يتوقف فيها تحقيق هدف أو أهداف معينة على معطيات الظرف أو الموقف وقد اخذ هذه النظرية اسمها من ان القائد إثناء تأديته لدوره في المنظمة يوضح لإتباعه الطرق التي تمكنهم من تحقيق الأهداف التي يرمون إلى تحقيقها . وقد قدم هذا النظرية الباحث (Martin G. Evans) في عام 1970 ثم طورها فيما بعد الباحث (Robert J. House) . (ابويكر بعيرة ، 1984، Henry Sims) (Robert ,R. 1978) (1992 ,

ويتبع القادة في العادة أساليب متنوعة تثير الطريق أمام المرؤوسين وتجعل وصولهم إلى أهدافهم سهلا ، ومن أمثلة هذه الأساليب : تحديد المهمات والأدوار المطلوبة من كل فرد بوضوح ، إزالة إيه عقبات قد تكون في سبيل الشخص وتمنعه من أن يعمل بكفاءة .. إلى غير ذلك .

النموذج الموقفى للقيادة الفعالة :

تفترض النظرية أن كفاءة أداء الأفراد ناتج عن تفاعل نمط القيادة وطبيعة الموقف ، واستند Fiedler في صياغة النظرية إلى الافتراضات التالية :

1- يحدد الثبات النسبي لسمات الشخصية سلوك الفرد ودافعيته،
وقد حددها في بعدي :

أ- الاهتمام بالأفراد : حيث ينصب الاهتمام على العلاقات الإنسانية .

ب- الاهتمام بالعمل : تحقيق الأهداف بالتركيز على العمل وإصدار الأوامر .

2- تتدخل مكونات موقفية عديدة في تحديد سلوك القيادة ومنها سمات الأفراد، مدى التجانس بين المجموعة، والقائد والجماعة، وقد خص Fiedler ثلاثة مواقف اعتبرها أساسية وتساهم بشكل مباشر في قدرة القائد على التأثير في الأفراد وهي :

أ - العلاقة بين الرئيس والجماعة : انعكاس قيمي لاتجاهات ومشاعر وردود أفعال كل من القائد والمجموعة، وتم قياس العلاقة بتقييم درجة شعبية القائد بين الأفراد، تقييم لبيئة المجموعة، وتقييم الجماعة لنفس البيئة .

ب- تحديد العمل : تعكس برمجة العمل للجماعة وتم تناولها من مدى وضوح الأهداف، تنوع القرارات، تعدد مسالك تحقيق الهدف .

ج - القوة التي يتمتع بها الرئيس : انعكاس لقدرة القائد على التأثير في الجماعة والتي يستمدّها من قوة الخبرة والقوة الرسمية المخولة له وتمثيلها حق الإثابة وتوقيع العقاب .

وقد قام Hemphill بدراسة وصفية كمية تتناول مواقف القيادة وأبعادها وكما تعسها كل من خصائص واتجاهات الجماعة نحو مواقف والتي تم تحديدها في خمسة عشر بعدا يمكن تناولها كالتالي :
(عبدالسلام ابوقحف ، 1990)

- حجم الجماعة .
- تماسك الجماعة .
- التماثل والتجانس : يشير إلى اختلاف وتنوع فى ضوء بعض المتغيرات كالعمر ، والانتماء لجماعات خارجية ، الاهتمامات المشتركة بين الافراد ، الحال الاجتماعية او الاقصادية للافراد .
- المرونة : تعتمد درجة المرونة على مدى ثبات تكوين الجماعة ، المدى الزمنى لتكوينها ، مدى رسوخ تقاليد الجماعة وسلوكها الرقابى .
- قابلية الالتحاق : وتشير إلى القيود التى تضعها الجماعة والتى تحدد مدى تشدها فى قبول او رفض الأفراد .
- الاستقطاب : تشير إلى درجة التوجية نحو أهداف محددة ، وفى حالة غموض أو تعدد الأهداف تكون درجة استقطاب المجموعة للافراد قليلة .
- الثبات : تشير إلى ارتباط العضوية والانتماء بدرجة ثبات الجماعة وحيث ينعكس الثبات على انتماء الفرد للجماعة .
- الألفة : تشير إلى تقارب أو تباعد العلاقات الشخصية بين الأفراد .
- الضبط : يشير إلى التحديد الكمى والنوعى لانبضاط وانتظام أفراد الجماعة .
- الاستقلالية : تشير إلى مدى حرية الاختيار والاستقلال عن الجماعات الأخرى .
- المكانة : مؤشر عن مكانة الفرد المفحوص .

- القوة : تشير إلى مدى قوة الحاجات الفردية التي تدفع الفرد إلى الانتماء إلى الجماعة .
- الرضا : يشير إلى مقدار ومستوى الاشباع والرضا الذي يحصل عليه الفرد من الانتماء إلى الجماعة.
- المشاركة : مؤشر عن مدى مشاركة الفرد فى أنشطة الجماعة .
- الاعتمادية : مؤشر عن العلاقة بين الفرد والقائد فى ضوء ومدى اعتماد أفراد الجماعة على القائد .

نموذج القيادة بالكفايات :

تعددت الدراسات التي تناولت موضوع الكفاية وطرق قياسها ، والتي أجمعت على مقارنة المدخلات بالمرجات والتعبير عنها في صورة نسب ، وارتباط هذا بتعدد المصطلحات المستخدمة مثل : التكلفة ، العائد ، المدخلات ، المخرجات .

ولقد عملت تلك الدراسات على ربط الكفاية بالتكلفة بافتراض أن الكفاية هي تحقيق أفضل المخرجات بأدنى المدخلات . إلا أن الكفاية هي علاقة نسبية بين متغيرين هما التكلفة والعائد ، وعلى هذا فأن استخدام الموارد يتضمن نوعا من التكلفة يجب أن تقابلها نتائج مثيلة لها كحد أدنى لتلك التكلفة .

وتعرضت مصطلح الكفاية إلى عديد من الاجتهادات في محاولة لتحديد ماهيته ، والتي تمخضت عن تعريفات تتصف بالعمومية (آدمز ، 1973)

مثل تعريف Layman :

" القدرة على إحداث التأثير المرغوب بأقل جهد، نفقات، أو هدر "

وتعريف Adams :

" الحصول على أكبر قدر من المخرجات من مجموعة معينة من المدخلات، أو الحصول على مقدار محدد من المخرجات بأدنى مقدار من المخرجات "

ويشير كل من Adams ; layman الى مدى قدرة النظام على تحقيق الأهداف التي أنشأ ن أجلها، حيث تتحدد كفاية النظام على مدى قدرته على استغلال تلك المصادر الكمية والنوعية، بالإضافة الى إطار تشريعي وتخطيطي جيد يهيئ الأسلوب المنهجي لادارة واستغلال تلك المصادر .

الكفاية الإنتاجية :

ترتبط دلالة الإنتاجية بانتهاج التنظيم لممارسات وعلاقات صحية يتم في إطارها حفز الأفراد للإسهام بجهد مخلص لتحقيق الأهداف النهائية للتنظيم، فالارتباط قائم صريحاً أو ضمناً بين كل من العالقات الإنسانية والإنتاجية وهو ما يعبر عنه بالطموح المادي للتنظيم .

ويحدد البعد السسيولوجي للوظيفة مجموعة القائمين بالعمل، طبيعة ونوعية العلاقات وتدفق العمل على مختلف الوظائف، ونمط التفاعل بما يشبع حاجة الفرد إلى الصداقة والانتماء، والطموح على مستوى الفرد والقسم .

وقد تناول Zander دافعية الجماعة في ضوء مستوى طموحها ، حيث يشير إلى مستوى طموح الجماعة ذو وظيفة مزدوجة ترتبط برغبتها على الناجمة عن النجاح في الأداء ، إذ يتأثر مستوى الطموح بخبرات ، الرغبة في النتائج الناجمة عن النجاح في الأداء ، إذ يتأثر مستوى الطموح بخبرات النجاح أو الفشل في أداء العمل ، وبالضغوط الرامية إلى تحقيق جودة العمل . (James,G.and Lars,L. 1980)

ويخضع أسلوب العمل ومتطلباته إلى عدة اعتبارات فنية تتوقف عليها مدى المسافة الاجتماعية بين الأفراد دونما اعتبار لحاجة الفرد إلى المشاركة الاجتماعية ، فمستويات العمل تستند على افتراض بذل كامل الجهد لإتمام العمل ، والاشتراك في أحداث اجتماعية قد يفسر لأول وهلة على تقصير الفرد في بذل الجهد أو إلى انخفاض مستوى العمل .

ويعبر الالتزام التنظيمي من مدى اندماج وتوحد الفرد مع التنظيم والتي تتأصل في اعتقاد راسخ في التنظيم وقبول لأهدافه ، الرغبة في بذل العضوية في كل من التنظيم الرسمي وغير الرسمي . ويمثل العضوية هنا أكثر من الانتماء السلبي للتنظيم فهي تتضمن علاقات إيجابية مع التنظيم تشتق ذاتها من رغبة الأفراد في الإسهام في تحقيق الأهداف الموضوعية .

ويشير Steers إلى أن التحاق الأفراد بالتنظيم يزانه حاجات ، رغبات ، مهارات ، وتوقعات إيجابية استخدام تلك القدرات وإشباع تلك الحاجات ، وعند مقابلة تلك التوقعات تزداد ظاهرياً شدة الالتزام ، على حين يؤدي فشل التنظيم في تقديم وظيفة مناسبة للفرد إلى انخفاض شديد في مستوى الالتزام يكاد أن يتضاءل .

ب - على مستوى الطموح الإنساني :

ترتكز على مبدأ الكرامة الإنسانية أمثالا للأسس الأخلاقية والقيمية، وبدهية أن الكينونة البشرية جديرة بالاحترام دونما اعتبار لقدرة الفرد على تحقيق أو الإسهام في تحقيق النهاية القصوى للنظام .

وقد نالت العلاقات الإنسانية اهتماماً شديداً من قبل الباحثين وقد ورد المؤتمر الدولي للإدارة أن : " احترام الشخصية .. والوظيفة يخول للفرد القائم بها احترام وتقدير مناسب لكل من مستوى طموحه وقدراته، أنها ضرورية لإحداث تكامل الفرد مع العمل بتقديم وبمنحه الشعور بالمسؤولية الوظيفية وإحساس بالدور الذي يقوم به في التنظيم "

ويتعدى عامل الالتزام بين الفرد والتنظيم نطاق الجوانب المادية المتبادلة بينهما إلى ما يطلق عليه العقد النفسي، وحيث يعمل الانتماء والعضوية على تقديم نوع من الارتباط والإثابة النفسية تمثلها الرضا الوظيفي، جماعات الأصدقاء، ومشاعر الود والتي تتقابل مع ما يستثمره الفرد من جهد في التنظيم .

ج - مستوى الطموح الديني :

تحدها الهيئة الأصول التي ترجع في مردها إلى الخالق عز وجل سواء ما ورد في القرآن أو في السنة النبوية، فضلاً عن جانب وضعي استنه المجتهدون استنباطاً من المصادر الأصولية . ويؤكد الاحتكام إلى قواعد الدين ومحددات السلوكيات الفردية على تعدي الجزء نطاق الحياة اليومية مما يفيء على الممارسات السلوكية حافزاً معنوياً يفتقده التنظيم بقوانينه الوضعية .

ويموج فقه الدين بعدد من المبادئ التي يمكن تطبيقها في إدارة التنظيم ومنها مبدأ التيسير ونفى الحرج عن الأفراد بما يمثله من مراعاة قدرات الأفراد عند العمل، وإضفاء نوع من التيسير يحيط بمجال العمل حتى يكون أداء الوظيفة دون حرج أو مشقة، وكذا مبدأ التوسط والاعتدال وبلورها تحديد أهداف تنظيمية قابلة للتحقيق، والعمل على إحداث توازن بين أهداف العاملين به.

كما يحوى التراث الإسلامي بين جنباته كثيراً من المأثورات الإدارية لأعلام المفكرين الإسلاميين أمثال الفارابي الذي أوجز الصفات الواجب توافرها في القيادة والقادة في: سعة الأفق، قوة الذاكرة، اللياقة في الحديث، محباً للحق، يكره الكذب، الاعتدال في الطعام، والزهد في حب الثروة، والتي علق عليها الإدارة George Claude بأنها قائمة نموذجية للسمات اللازمة للمدريين المعاصرين. (عمر صبحي، 1992)

ويبلور فكر الإمام علي رضي الله عنه الفلسفة العامة للارتباط القائم بين القيم الدينية وممارسات السوي في قوله :

| | |
|-----------------------------|-----------------------------|
| إن المكارم أخلاق مطهرة | فالدين أولها والعقل ثانيها |
| والعلم ثالثها والحلم رابعها | والجود خامسها والفضل سادسها |
| والبر سابعها والصبر ثامنها | والشكر تاسعها واللين باقيها |

النمط القيادي الفعال:

ومن الأفكار الأخرى التي قدمها أنصار نظرية العلاقات الإنسانية في مجال القيادة الإدارية، الدراسات التي قام بها (كبيرت ليوين) (Kurt Lewin) والتي توصل من خلالها إلى أن أسلوب القيادة الديمقراطي هو الأسلوب الأفضل ... كما كشفت دراساته عن أهمية

المشاركة في الإدارة، وأثرها في حفز المرؤوسين على الأداء الجدي. وأعطى (مورينو) (J.Moreno) أمية - في دراساته - لمشاعر المرؤوسين الإيجابية في تفهم القائد لمشاعر ومشاكل مرؤوسيه ومهاراته في التعامل معهم وتقديره لأعمالهم.

ويرى بعض الكتاب أن نظرية العلاقات الإنسانية قد بالغت في تركيز اهتمامها و إعترافا بأن العنصر البشري هو العنصر المميز والفعال في الإدارة ويرجع بعض الكتاب ذلك بمثابة رد فعل ضد الإدارة العملية والتي تصورت الفرد العامل على إنه إنسان يدير آلة ويدفعه حافز واحد هو الحافز المادي.

من هنا رجح كثير من علماء الإدارة كفة المدير الذي يتهم بالناس اهتماما كبيراً وبالعامل مع الأخذ في الاعتبار أن " الفاعلية " مرتبطة إلى حد ما بالمواقف أو الظروف. وبالتالي فليس هناك نمط نموذجي لكل الظروف. وهذا يعنى أن يكون للمدير عدة أنماط ... وفي هذه الحالة سيكون هناك نمط غالب، أي هو الطابع العام للشخص وله نمط آخر يظهر في حالة فشل النمط الأول ويمكن أن يطلق عليه " النمط الاحتياطي " أو " النمط المدعم ".

ويمكن القول بان هذه الأنواع أو التصنيف ليست موجودة في الحياة العملية بهذه الدقة ولكنها طريقة تقريبية لتصوير الإنسان وسلوكه على أنه عضو فعال في جماعة يؤثر فيها ويتأثر بها وهو وحدة نفسية جسيمة اجتماعية يؤثر حسن أو سوء توافقه الشخصي و الاجتماعي على تماسك الجماعة وتفككها وما ينجم عن ذلك من آثار على الإنتاج. ولقد أتضح بنتيجة التدريب مدى الصلة الوثيقة بين العلاقات الإنسانية والكفاية الإنتاجية. فقد أوضحت البحوث والدور الاستشاري

لمعهد (نافستوك) بلندن أهمية الاهتمام بالنواحي التالي لنجاح المنظمة
الإدارية: (W.Schmidt &J. Finnegan,1992)

- أ- حوافز العمل و البواعث المادية و الاجتماعية.
- ب- الجو الاجتماعي والروح المعنوية بالمنظمة.
- ج- سيكولوجية الإدارة.
- د - اختيار رؤساء العمل لأثرهم البالغ في العلاقات الإنسانية بالمنظمة
فهم حلقة الاتصال بين الموظفين و الإدارة.

كما توصل " ماكموري" من خلال تحليل أنماط القيادات إلى أن
التوفيق بين مصالح العاملين ومصالح التنظيم الإداري يتطلب وجود قائد
إداري أوتوقراطي وديموقراطي، وهذا ما يسمى بالمدخل الموقفي للقيادة
ويقصد به أن نمط القيادة الذي يلجأ إليه القائد يتغير حسب المواقف
ويتلاءم مع ظروف دراسة شخصية التابعين أو دراسة طبيعة القيادة ذاتها
أو دراسة طبيعة العمل.

ويشير " سيد الهواري (1982)" أن المدير الفعال (المدير
المتكامل) هو الذي يهتم بالعمل و الناس معا بشكل عال قادر على
إنجاز الاعمال بإيقاع سريع وجودة مرتفعة من خلال أشخاص ملتزمين في
شكل فريق.

ويضيف سيد الهواري إلى أن الافتراضات الأساسية لهذا النمط من
القيادة أن معظم الناس نشطون طموحين لديهم رغبة كبيرة في تحمل
المسؤولية والقدرة على الابتكار إذا ما توفرت لهم الظروف المناسبة.

وأن دوافع الناس للعمل تتمثل في تحقيق الذات و توفير روح الفريق
وشعور الفرد أن نجاح المنظمة معناه نجاحه هو شخصياً.

وللاسهم في إعداد المدير القائد فإنه من المهم إبراز المهارات المطلوبة للمدير في أداء عمله وهي المهارات النفسية – الاجتماعية المتمثلة في فهم ذاته وذوات الآخرين، والحصول على قبول واعتراف الآخرين به كقائد إداري، واستخدام مصادر التأثير على الآخرين بفعالية، وبناء الجماعات الفاعلة والعمل معها ثم القدرة على الاتصال الجيد .

وقد رأى جيردهام (Guirdham,1990) أن هناك سبع مهارات يمكن اعتبارها أساساً للتفاعل الانساني بالنسبة للمدير القائد سواء أكان ذلك على المستوى الفردي الخاص أم في بيئة العمل، وتتضمن هذه المهارات : تفسير سلوك الآخرين، تقدير الذات، الاتصال، الاقناع، استخدام النفوذ او الصلاحية، العمل مع الجماعات ، القيادة . (عبدالرحمن هيجان، 1993)

استنادا الى ماجاء فى التراث العربي وما ورد في المصادر الاجنبية يمكن ايجاز صفات القائد الناجح فيما يلي : (De Pree,Max,1989) (Covey ,1989)

- 1- العقيدة الصحيحة، لأن العقيدة الصحيحة تهدي إلى المثل العليا وتدفع إلى عمل الخير، ويستتبع، صحة العقيدة، الإيمان بالعمل الذي يتولاه القائد أياً كان نوع ذلك العمل .
- 2- الاستناد إلى الحقائق، لأن القائد الجيد هو الذي لا يصدق القيل والقال، بل يحرص على أن يتأكد من الحقائق والشواهد والأدلة الثابتة . فالظن لا يغني عن الحق شيئاً .
- 3- الشورى، لان صفة القائد أن يتشاور مع الآخرين، ولا يتخذ القرارات المهمة وحده .

- 4- الفطنة وبعد النظر، إن الفطنة وبعد النظر هي من صفات القائد الضرورية . فالقائد ينبغي أن يكون حكيماً في تصرفاته، سريع الفهم والإدراك .
- 5- الحرص الشديد، خصوصاً إذا تعلق الأمر بمصالح ومصائر الآخرين من المرؤوسين . فلا ينبغي للقائد أن يتعجل في اتخاذ القرار إلا بعد تمحص وتدقيق.
- 6- الشجاعة، من صفات القائد الجيد الشجاعة في مواجهة المواقف الصعبة . فالقائد هو رجل جميع المواقف . وعليه أن يكون حازماً وقت اللزوم .
- 7- القابلية البدنية، وليس معنى ذلك بالضرورة القوة البدنية أو ضخامة الجسم أو القوام الرياضي، بل يعني ألا يتسم القائد بتشويه بدني يعيب طلعته، أو مرض مزمن يعقده، أو عاهة مستديمة تجعله منبوذاً، وحبذا لو كان القائد بكامل صحته الجسمانية والذهنية والعقلية حتى يستطيع أن يبذل من الجهد البدني والعقلي ما يتلاءم مع مسؤوليته، ويكون قوي الأعصاب حتى لا يفقد توازنه وأعصابه بسهولة .
- 8- القدرة على تحمل المسؤولية، ومعنى ذلك أن يكون القائد متمتعاً بالسيادة الفنية – في مجال النشاط الذي يشرف عليه، على غيره من التابعين . وأن يكون ذا شخصية قوية لا تنهار أمام المسؤوليات ولا تتهرب منها، بل يواجهها برابطة جأش وبالعلاج الملائم .

- 9- معرفة الأصول العلمية للإدارة فذلك أول الطريق نحو النجاح إذ بإلمام القائد بأصول الإدارة، ما يوفر عليه الكثير من الجهد الذي يضيع في تجارب خاصة وما تسفر عنه خطأ .
- 10- العقلية المنظمة، التي تستطيع أن تخطط وتنظم وتراقب وتتسق .
- 11- الشعور الإنساني في المعاملة، فالقائد الناجح الذي يدوم هو القائد الإنساني، الذي تكون معاملته للآخرين إنسانية، تدفع العاملين معه إلى المثابرة وتعظيم الجهود لبلوغ الأهداف المنشودة .
- 12- القدرة على نيل ثقة الآخرين، وهذه صفة ترتبط بإخلاص القائد لعمله ولتابعيه، ويرتبط بها كذلك أن يثق القائد في قدرات وإمكانيات مرؤوسيه، وبهذا يكون الشعور بالثقة متبادلاً بين الطرفين .
- 13- المحبة المتبادلة، فحب القائد لمرؤوسيه يبعث فيهم شعور الولاء نحوه، وينعكس ذلك له وبذلك يطيعونه عن حب لا عن رهبة .
- 14- الشخصية النافذة، التي تستطيع أن تفرض نفسها على الغير وتجذب اهتمامهم وتثير احترامهم .
- الماضي الناصع المجيد، فالقائد قدوة يحتل مكان الصدارة في جماعته، والكل ينظر إليه ويبحث في ماضيه، وحياته الخاصة، ماضيها وحاضرها ليست له وحده بل ملك الجماعة .