

اتجاهات القيادة الادارية الحديثة _ الانماط و الأسس

Modern administrative leadership trends - patterns and foundations

Itijahat alidaria al haditha – al anemate wa al oussouce

سومية سعال

استاذة باحثة أ، مركز البحث في العلوم الاسلامية و الحضارة الاغواط – الجزائر



soumia.saal@gmail.com



Orcidhttps://orcid.org /0000-0002-9668-7702

Soumia Saal

Centre de recherches en sciences islamiques de Laghouat, Algérie

تاريخ النشر: 2023/03/25

تاريخ القبول: 2023/03/22

تاريخ الاستلام: 2023/03/19

لتوثيق هذا المقال: أسلوب إيزو 2010-690

سومية سعال، مارس 2023. اتجاهات القيادة الادارية الحديثة _ الانماط و الأسس . مجلة التراث، المجلد 13، العدد 01 من ص 23، إلى ص 39. [E-ISSN 2602-6813 ISSN: 0339-2253].

TO CITE THIS ARTICLE: Style ISO 690-2010

Soumia Saal, March 2023 . Modern administrative leadership trends - patterns and foundations.

AL TURATH Journal. volume 13, issue 01, P 23, P39. [ISSN: 0339-2253 E-ISSN. 2602-6813].

تنبيه:



ما ورد في هذه المجلة يعبر عن آراء المؤلفين ولا يعكس بالضرورة آراء هيئة التحرير أو الجامعة وتخضع كل منشورات للحماية القانونية المتعلقة بقواعد الملكية الفكرية، ويحمل أصحابها فقط كل تبعات مؤلفاتهم.

Attention:

What is stated in this journal expresses the opinions of the authors and does not necessarily reflect the views of the editorial board or university. All publications are subject to legal protection related to intellectual property rules, and their owners only bear all the consequences of their literature.

Open Access Available On:

<https://www.asjp.cerist.dz/en/PresentationRevue/323>

V .4 .0

* سومية سعال: البريد الإلكتروني: soumia.saal@gmail.com

إن تشعب أعمال المنظمة وكُبر أحجام المؤسسات وتنامي متطلباتها وتعقدتها، بالإضافة إلى تنوع العلاقات الداخلية وتشابكها وتأثرها بالبيئة الخارجية من مؤثرات إجتماعية واقتصادية وسياسية وثقافية، جعل من المنظمات أن تركز على مختلف النشاطات التي من شأنها أن تدفع بالأمام لصالح هذه المؤسسات، ومصطلح القيادة الإدارية هي من بين هذه يعالج بحثنا هذا القيادة الإدارية بدأ بالمفهوم ثم مرورا بالنظريات التي أشارت إلى القيادة الإدارية نجد نظرية السمات ونظرية الموقف والنظرية التفاعلية. كلمات مفتاحية: القيادة ؛ السمات القيادية ؛ المنافسة ؛ التخطيط ؛ التنظيم.

تصنيفات JEL : Z12 ، K00، B00 : JEL

Abstract:

The complexity of the organisation's work, of the institutions and the growing requirements and complexity, in addition to the diversity of internal relations and their intertwining and their impact on the external environment in terms of social, economic, political and cultural influences, made the organizations to focus on the various activities that would push forward in favor of these institutions, and the term administrative leadership is from Among these, our research deals with administrative leadership, beginning with the concept, then passing through the theories that referred to administrative leadership, we find the theory of traits, the theory of attitude, and the theory of interaction.

Keywords: leadership; leadership traits; competition; planning; Organization.

JEL Classification Codes: Z12، K00، B00 : JEL.

عرف مصطلح القيادة منذ القدم وفي مجالات عديدة وهي عملية التأثير في نشاطات الجماعة بهدف تحقيق الأهداف، و تعبر القيادة بوجه عام عن القيام بتلك الأعمال التي تساعد الجماعة على تحقيق أهدافها، كما أنها عملية إلهام الأفراد ليقدموا أفضل ما لديهم لتحقيق النتائج المرجوة، والقيادة تحتاج إلى شخصية لديها مهارات قيادية، أو لديها الحد الأدنى من المهارات مع العمل على تدريب تطوير وتعليم المهارات الذاتية والفنية التي تمكن من إدراك الواقع والتعامل مع متغيرات وقضايا العصر وحل مشكلاتها، تعتبر القيادة الإدارية من أهم الوظائف في أي إدارة التي يمارسها المدير، وذلك لأن الخطوة بعد أن يتم وضعها تنتقل إلى حيز التنفيذ وتتناولها العقول والأيدي والآلات وتنجز حسب الاهداف المقررة والمراحل المحددة.

المبحث الاول: ماهية القيادة الادارية

سيتم التطرق في هذا المبحث المقسم الى مطلبين الى تحديد مفهوم القيادة وذلك في المطلب الاول ، اما في المطلب الثاني سيتم تقديم جملة من التعاريف التي تحدد مفهوم القيادة الادارية.

المطلب الأول: مفهوم القيادة

- تعرف القيادة بأنها : " القدرة التي يستأثر بها المدير على رؤسياه وتوجيههم بطريقة يتسنى بها كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم وشحذ هممهم وخلق التعاون بينهم في سبيل تحقيق هدف بذاته".¹
- وتعرّف أيضا بأنها: " القدرة على التأثير في الآخرين وحفزهم لتحقيق أهداف معينة، والقائد هو الشخص الذي يستطيع أن يؤثر في سلوك العاملين لتحقيق هدف معيّن".²
- فالقيادة (**leadership**) مشتقة من الفعل قاد أي قام بعمل ما للوصول إلى الهدف المنشود وهي عبارة عن علاقات بين قائد وتابعين، فالقائد هو الذي يصدر الأوامر والتابعين ينفذون هذه الأوامر بالعمل الذي يوصلهم لهذه الأهداف.³
- ويعرفها كل من **كريم ناصر ومخلف الدميلى** بأنها : "القدرة على التأثير على الآخرين وتوجيه سلوكهم لتحقيق أهداف مشتركة، فهي إذا مسؤولية تجاه المجموعة المقادة للوصول إلى الأهداف المرسومة".⁴
- يعرف **ليكرت (likert)** : "القيادة بأنها قدرة الفرد في التأثير على شخص أو مجموعة من الأشخاص وتوجيههم من أجل سبب تعاونهم وحفزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاية في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعة".⁵
- عرفها **بينس (Bennis)** القيادة بأنها الركيزة التي يتم عليها التوازن بين حاجات كل من الفرد والمنظمة التي يعمل بها".⁶

- المطلب الثاني: القيادة الإدارية

- يرى هانت و لارسن بأن القيادة الإدارية: "هي الوسيلة التي يتمكن بواسطتها المدير من بث روح التآلف والتعاون بين الموظفين في المنظمة من أجل تحقيق أهدافها".⁷
- كما يشير مفهوم القيادة الإدارية إلى: "محصلة التفاعل بين شخصية القائد وخصائص الأتباع وطبيعة المهمة وسمات النسق التنظيمي والسياق الثقافي المحيط بالمنظمة".⁸
- وبذلك فإن الأساليب الإدارية تستهدف التأثير في سلوك العاملين بما يكفل تحقيق الهدف ويتطلب ذلك قيادة إدارية قادرة على تكوين وتنمية صلة من التبعية للقائد وقدرته على إقناع المرؤوسين في التبعية وتقبل التأثير التوجيهي من الرؤساء.⁹
- من ذلك تعتبر القيادة الإدارية عملية إنسانية تجمع العاملين وتحفزهم إلى تحقيق أهداف التنظيم فهي ليست خاصية شخصية ولكنها مركب معقد مكون من القائد وجماعة العمل وظروف التنظيم، وظيفتها الأساسية تتمثل في تحقيق التجانس والتوافق بين حاجات ورغبات أفراد المجموعة وإمكانات واحتياجات التنظيم الذي ينتمون إليه.¹⁰

المبحث الثاني: عناصر و خصائص القيادة الادارية

سيتم عرض في هذا المبحث اهم خصائص السلوك القيادي و ذلك في المطلب الاول ، و تحديد اهم العناصر المتعلقة بالقيادة الادارية و ذلك في المطلب الثاني.

المطلب الأول: خصائص السلوك القيادي

- 1- التفاعل الإيجابي وتحقيق هدف الجماعة : من خلال المشاركة الاجتماعية الإيجابية في أعمال الجماعة وتحقيق التعاون والتكيف معها والسعي للحصول على تقبلها والشعور بأحاسيس الجماعة ومشكلاتها من خلال القدرة على التوجيه والإنجاز والتخطيط الجيد والمتابعة المستمرة وتقييم النتائج .
- 2- اليقظة والشجاعة : ويقصد بها الإنتباه والحذر والإستعداد الدائم وسرعة النشاط بالتغلب على الخوف والقدرة على العمل بجرأة لتحقيق أهداف الجماعة .¹¹
- 3- قوة الشخصية والسيطرة : وتعني القدرة على التأثير في أفراد الجماعة وفرض الإدارة عليهم وحفزهم لتحقيق أهدافها والتحكم فيهم مع اتخاذ القرارات المناسبة المعبرة عنهم، وقوة الشخصية اللازمة تعتمد على عوامل عديدة منها قوة الإدارة والتصميم والثقة بالنفس وبعد النظر وحسن الخلق والجاذبية وحسن المظهر .
- 4- التخطيط والتنظيم : ويعني القدرة على تنسيق وتوجيه الجهود في خطة واقعية بوضع المحددات المختلفة لجوانب نشاط الجماعة وفقاً لضوابط زمنية محددة .
- 5- الحكمة والذكاء : أي القدرة الذهنية العالية على وزن وتقدير الأمور بميزان حكيم والوصول إلى قرارات سديدة موضوعية والحسم والحزم.

- 6- العدل والديمقراطية :** أن يون القائد عادلا منصفا في معاملة جميع مرؤوسيه بروح تسودها المساواة مع عدم المحاباة في الثواب أو العقاب، وأن يشارك أعضاء الجماعة في اتخاذ القرارات بعد مناقشات واعية يغلب عليها طابع المشورة والموضوعية .
- 7- التوافق النفسي الإجتماعي :** من خلال خصائص معينة كالثبات والتواضع والروح المرحية، وردود الفعل المناسبة، والتقدير والتقبل والإعتراف المتبادل، واللباقة في التعامل وإنكار الذات .
- 8- الولاء والمشاركة الوجدانية:** مع تنفيذ التعليمات والقوانين طوعا ، مع الدفاع عن المرؤوسين أمام الغير في كل مناسبة وحل الصراعات والمشاكل بين الجماعة وتخفيف حدة التوتر مع مشاركة الآخرين في مشاعرهم سواء في الأفراح أو الأحزان .¹²

- المطلب الثاني: عناصر القيادة الإدارية

يتطلب وجود القيادة الإدارية عددا من العناصر الهامة اللازمة للقيادة وهي :

- 1- توفر جماعة منظمة من الأفراد تتميز عن الجماعة العادية بتبيان مسؤوليات أعضائها وظهور شخص بين أفرادها يختلف عن بقية الأفراد في قدرته على التوجيه والتأثير في أعضائها، والتعاون معهم من أجل تحقيق أهدافهم المشتركة .
- 2- عملية التأثير الإيجابي : يقوم بها القائد نحو أفراد الجماعة بهدف توجيه نشاطهم وجهودهم في اتجاه معين، وتتعدد وسائل التأثير التي يستخدمها القائد مع الجماعة مثل المكافأة على الجهد المبذول وتنمية قدرات أفراد الجماعة وتقوية ثقتهم بأنفسهم وتوسيع مدركاتهم ومعارفهم وتدريبهم على كيفية مواجهة احتياجاتهم الضرورية وتحدد درجة نجاح القائد أو فشله في قيادة الجماعة بمدى قوة وفعالية وسيلة التأثير التي يستخدمها لتوجيه الجماعة وتغيير سلوكياتهم .
- 3- تحقيق الأهداف المرغوبة : وهذه الأهداف متعددة ، فهناك أهداف خاصة بالقائد وأخرى خاصة بأفراد التنظيم وثالثة خاصة بالجماعة، ومن النادر أن تكون هذه الأهداف واحدة وتبرز صعوبة توفر هذا العنصر في القيادة عندما تتعارض أهداف القائد مع أهداف الجماعة، وهنا يقوم القائد بتحليل الخلافات ومظاهر التعارض في كل جانب ويعيد ترتيبها من جديد بشكل يجد فيه كل طرف ما يرضيه ويتم تحقيق الأهداف من خلال تسخير جهود القائد لإشباع حاجات أفراد الجماعة وتحقيق أهدافها .¹³
- 4- عملية التنسيق : حيث أن وجود الجماعة لا يكفي لنجاح القيادة في تحقيق أهداف التنظيم لأن نجاح العمل المشترك يتطلب تناسق وانسجام بين أعضاء الجماعة حتى يوجهون جميع جهودهم نحو تحقيق الهدف المشترك بشكل يساعد ولا يعيق العملية ذاتها وفي حقيقة الأمر يمكن أن ندرك بأن القائد لن يستطيع توجيه المجموعة والتأثير على أفرادها ما لم يوجد لديهم نوع من التناسق والانسجام الفعلي .¹⁴

- المبحث الثالث: الانماط القيادية الادارية

يمكن تقسيم القيادة إلى عدة أنماط وفق المعايير التي يحدد في ضوءها ذلك التصنيف، فمن وجهة نظر الفعالية يمكن تقسيم القيادة إلى قيادة إيجابية وأخرى سلبية، ومن جهة نظر تفويض السلطة يمكن تقسيمها إلى قيادة مركزية وأخرى لا مركزية، ومن حيث طبيعة التنظيم يمكن تقسيمها إلى قيادة رسمية، وأخرى غير رسمية، وتنفق الدراسات الكلاسيكية على تقسيم القيادة إلى قيادة ديمقراطية، وأخرى أوتوقراطية وثالثة متحررة .

- المطلب الاول: القيادة الديمقراطية

تستند هذه القيادة إلى ثلاث ركائز هي : العلاقات الإنسانية ، والمشاركة وتفويض السلطة، فالكائن الديمقراطي يتفاعل مع أفراد الجماعة، ويشركهم في اتخاذ القرارات وبعض المهام الإدارية الأخرى، ويفوض كثيراً من سلطاته إلى مرؤوسيه ويباشر مهام عمله من خلال جماعية التنظيم.¹⁵

والقيادة الديمقراطية تقوم على الثقة في المرؤوسين والاستفادة من آرائهم وأفكارهم في دعم السياسات التي تتبناها المنظمة، وإتاحة الفرصة لمبادراتهم في تخطيط أعمالهم، وتنمية آفاق التعاون بين العاملين، وتوفير جو من الانفتاح والتجاوب الحر مع العاملين.¹⁶ والقائد الديمقراطي لا يتمسك في الغالب بالسلطة في عمله، وإنما يتفاعل مع مرؤوسيه من خلال عقد المؤتمرات واللقاءات وإجراء الحوار والمناقشات، ويطلع مرؤوسيه على المشكلات التي تواجه المنظمة ويسمح لهم بتبادل الأفكار والاقتراحات حول تلك المشكلات، ويشير مرؤوسيه في اتخاذ القرارات .

1. أشكال القيادة الديمقراطية : ويرى كنعان أن هناك خمسة نماذج من سلوكيات القائد الديمقراطي إزاء تطبيق مبدأ المشاركة هي أ. نموذج القائد الديمقراطي الذي يتيح قدراً بسيطاً من الحرية للمرؤوسين لمشاركته في صنع القرار، وذلك بطرح المشكلة التي تواجهه أمام مرؤوسيه ويطلب منهم مشاركتها في إيجاد حلول متعددة لها، ثم يقوم باختيار الحل الذي يراه مناسباً .

- نموذج القائد الديمقراطي الذي يحدد المشكلة ويرسم الحدود التي يمكن اتخاذ القرار في إطارها، ويفوض مرؤوسيه اتخاذ القرار في ذلك الإطار .

- نموذج القائد الديمقراطي الذي يتخذ القرار بنفسه ، ولكنه يحرص على إثارة الحوار بتنفيذه وإذا لقي الاستياء لديهم يعمل على تعديله .

- نموذج القائد الديمقراطي الذي يتيح لمرؤوسيه فليصة أكبر للمشاركة في اتخاذ القرار وفي طرق تنفيذه .

- نموذج القائد الديمقراطي الذي يترك لمرؤوسيه أمر اتخاذ القرار الذي يوافقون عليه ، وهو بدوره سيقبل أي قرار يكون مقبولا ومتفقاً عليه من قبل المرؤوسين .¹⁷

2. الآثار السلوكية للنمط الديمقراطي : يتضح من الأسس التي يقوم عليها هذا النمط أنه يسهم في تحقيق الآثار السلوكية الإيجابية التالية :

1. أن نمط الاتصالات وسياسة الباب المفتوح التي يلجأ إليها القائد الديمقراطي من شأنها تحقيق مزيد من التفاهم والانسجام بين القائد ومرؤوسيه .

2. أن الأسلوب الديمقراطي الذي يستخدمه القائد والبعد عن أسلوب إيقاع العقاب إلا في أضيق الحدود سيؤدي إلى نوع من الأمن والاستقرار في نفس المرؤوسين ويدفعهم إلى مزيد من الإنتاج

3. إتاحة الفرصة للمرؤوسين في النمو والتقدم إلى مراكز أعلى في التنظيم عن طريق زرع الثقة في نفوسهم وأن بإمكانهم القيام بالأعمال الموكلة إليهم فهذا سيؤدي إلى قيام المرؤوسين بالاستغلال الأمثل لمواهبهم وقدراتهم ، وتسخيرها للعمل مما يساعد على تنمية هذه المواهب والقدرات وتأهيلها لمناصب أعلى .

4. إن أسلوب التعامل في النمط الديمقراطي يزيد عامل الانتماء للتنظيم فالمرؤوس الذي يشعر باهتمام القيادة به، وحرصها على تحقيق مطالبه وإشباع حاجاته الإنسانية والاجتماعية وما يسعى إليه من رقي كل ذلك يزيد من انتمائه وتفانيه في خدمة التنظيم.¹⁸

يؤدي استخدام هذا الأسلوب إلى زيادة التماسك بين أعضاء التنظيم والقضاء على الخلافات والصراعات التي تنشأ بين العاملين، وتكون سببا في تدني مستوى الإنتاجية .

المطلب الثاني: القيادة الأوتوقراطية

ويطلق عليها القيادة التسلطية أو الاستبدادية، وتدور حول محور واحد وهو إخضاع كل الأمور في التنظيم لسلطة القائد، الذي يقوم المنظمة بمفهوم الرئاسة فيحتكر سلطة اتخاذ القرار ويحدد المشكلات، ويضع لها الحلول بمفرده ويبلغ المرؤوسين الأوامر وعليهم السمع والطاعة دون فرصة للمناقشة، ويستخدم أسلوب التحفيز السلبي القائم على التخويف والتهديد .¹⁹ ويستند هذا النمط من القيادة إلى فريضة أن الإنسان كسول بطبعه، يميل على قلة العمل والتهرب من المسؤولية، وهذه الصفات تهيئه للانقياد والاعتماد على الغير وتجعله يعمل خوفا من الجزاء والعقاب وليس حبا في العمل، ولذا يحتاج إلى متابعة دقيقة وإشراف مباشر من رئيسه للتأكد من القيام بمتطلبات وظيفته .²⁰

1. أشكال القيادة الأوتوقراطية : يميز بعض علماء الإدارة بين ثلاثة أشكال رئيسية لنمط القيادة الأوتوقراطية على النحو التالي:²¹

- القائد الأوتوقراطي المتشدد : وهو الذي يقوم بمفرده بكل صغيرة وكبيرة ويعطي الأوامر الصارمة التي يلتزم بها المرؤوسون لتكون كل الأمور تحت سيطرته .
- القائد الأوتوقراطي الخير : وهو الذي يثق بنفسه وفي طريقة أدائه للعمل يحاول أن يخلق مناخا يساعد على التقليل من ظهور سلوك عدواني ضده إلى أقصى حد ممكن يستخدم كثيرا من الأساليب المرتبطة بالقيادة الإيجابية، ويستخدم الإطراء والثناء وقليل من العقاب حتى يضمن ولاء المرؤوسين لتنفيذ قراراته، وتخفيف ردود الفعل السلبية التي قد تظهر بينهم .
- القائد الأوتوقراطي اللبق : يتميز بلباقته في التعامل مع مرؤوسيه واعتماده على اتصالاته الشخصية معهم لإنجاز العمل ومرونته في معالجة المشكلات وهو الذي يجعل مرؤوسيه يعتقدون أنهم يشتركون في صنع القرار، عن طريق الندوات واللقاءات التي يعقدها مع مساعديه ليترك لدى العاملين انطبعا بوجود حرية، وإتاحة فرصة للمناقشة ولكنه يتخذ القرارات بمفرده .²²

2. الآثار السلوكية للنمط الأوتوقراطي : يتضح من صفات هذا النمط أنه لا يتماشى مع متطلبات الإدارة الحديثة ، وأن الآثار السلبية التي يتركها على المدى الطويل تكون أكثر من النتائج التي يحققها ، والقائد يضطر إلى استخدام هذا الأسلوب في الحالات التالية :

- 1 . الحالات الطارئة التي يمر فيها التنظيم و التي تتطلب نوعا من الحزم، والشدة في التصدي لها إذ أن الموقف يتطلب هذا النوع من السلوك، وأن التهاون فيه قد يؤدي إلى الإضرار بمصالح التنظيم والعاملين .
 - 2 . الحالات التي يواجه فيها القائد بأنواع من الرؤوسين لا يتلاءم معهم إلا استخدام هذا ²³ الأسلوب ، لأن هناك نوعان من الرؤوسين لا يميلون إلى قبول السلطة لأنهم يخشون من نتائجها ، لذلك يفضلون أن تكون في يد شخص واحد وهو المسؤول عنها أمام الجهات العليا
 - 3 . الحالات التي يكون فيها القائد من النوع ذي الميول العدوانية نتيجة لطرق التربية التي تلقها ، والظروف المحيطة بالأسرة التي عاش فيها في كفها، أو نتيجة لظروف المجتمع الذي ترعرع فيه، فهذه الخصائص الاجتماعية تضيي نوعا من السلوك العدواني لدى القائد الذي يجد أن الفرصة مواتية لممارسة هذا النوع من السلوك على الآخرين .
 - 4 . الحالات التي تكون فيها طبيعة العمل متجانسة بحيث يكون جميع العاملين خاضعين لمعلومات وقواعد محددة، لتنفيذ العمل فلا يكون هناك مجال للعاملين في استخدام ما لديهم من مهارات إبداعية، في تنفيذ العمل فهو محدد في جميع خطواته وأساليبه، لذا فالرؤوسين يتقبلون أن تكون السلطة مركزية عليهم على أساس أنها الأسلوب الملائم ، لتنفيذ العمل فهم يتقبلون جميع الأوامر الصادرة لهم و يخضعون للتعليمات الموجهة إليهم عن طريق الإقناع بجداولها ²⁴ .
- أما من حيث الآثار السلبية لاستخدام هذا الأسلوب فإن أهمها يتركز في الآتي :
- استخدام هذا الأسلوب يترك في نفسية العاملين اللجوء إلى الاعتماد الدائم على القائد
 - استخدام هذا الأسلوب يؤدي إلى قتل الروح المعنوية لدى الرؤوسين .
 - استخدام هذا الأسلوب يؤدي إلى قتل روح المبادرة و الإبداع لدى الرؤوسين فإصدار التعليمات والأوامر بشكل مفصل والمطالبة تنفيذها بخلافها، لا يدع الفرصة.
 - أمام الرؤوسين في الاستفادة مما لديهم من مهارات الابتكار والإبداع، وفقدان الفرد لفرصة .
 - إظهار مواهبه سيولد لديه حالة من القلق والاضطراب النفسي، الذي يكون له مردود عكسي على أدائه .
 - استخدام هذا الأسلوب يؤدي إلى عدم تحقيق التفاهم المتبادل بين القائد والرؤوسين .
 - استخدام هذا الأسلوب يؤدي إلى حالة عدم الاستقرار النفسي لدى الفرد، فهو يشعر أن هذا الأسلوب يؤدي إلى استخدام الشدة، وإنزال الجزاء وإيقاع العقاب مما يجعله في حالة من التوتر وعدم الاتزان .
 - أن استخدام هذا الأسلوب يؤدي إلى الإقلال من فرص التعاون بين القادة والرؤوسين .
 - كما أن عدم اقتناع الرؤوسين وتقبلهم للأسلوب المستخدم ، سوف يؤدي إلى عدم إظهار التعاون المطلوب للقائد لعدم مراعاته لمشاعرهم وعواطفهم .

- أن استخدام هذا النوع من القيادة لا يتفق مع الشخصيات الناضجة في التنظيم ، وهذا يؤدي بدوره إلى تسرب الكفاءات العالية في التنظيم، وعدم الاستفادة منها بما يحقق أهداف العمل .
- وأخيرا فإن النتيجة النهائية لهذا الأسلوب هو الإحباط الذي يصيب المرؤوسين نتيجة لما يواجهه من ضغوط، وعدم تقدير لمشاعره وعواطفه وقدراته وهذا قد ينذر بأخطار جسمية على الفرد نفسه وعلى التنظيم .²⁵

- المطلب الثالث: القيادة الحرة

ويطلق عليها القيادة المنطلقة، أو غير الموجهة، أو القيادة الفوضوية وفي هذا النموذج تكون جماعة العمل المتحررة من سلطة القائد، وتقوم هذه القيادة على إعطاء الفرد كامل الحرية في أن يفعل ما شاء، وفيها يتنازل القائد لمرؤوسيه عن سلطة اتخاذ القرارات، ويصبح القائد في حكم المستشار ولا يمارس أية سلطة على مرؤوسيه، ولا يحاول أن يؤثر فيهم²⁶.

ويختلف الإداريون حول نمط القيادة الحرة في التطبيق العملي، ويرى بعضهم أنه غير مجد لأن القائد في نهم يلقي مسؤولية إنجاز العمل على المرؤوسين، دون ضبط سلوكهم أو توجيه جهودهم، في حين يرى آخرون أن هذا النمط يمكن أن يكون مجديا في ظل ظروف معينة تقتضي تطبيقه، ومعظم الانتقادات التي وجهت إلى نمط القيادة الحرة، تتركز حول الآثار السلبية على التنظيم أو المرؤوسين ومنها : تفكك مجموعة العمل، وفقدان التعاون والافتقار إلى الضبط والتنظيم وزيادة الروح الفردية .

- الخصائص المميزة لأسلوب القيادة الحرة : تتمثل فيما يلي :

- 1 . اتجاه القائد إلى إعطاء أكبر قدر من الحرية لمرؤوسيه لممارسة نشاطاتهم وإصدار قرارات وإتباع الإجراءات التي يرونها ملائمة لإنجاز العمل .²⁷
- 2 . اتجاه القائد إلى تفويض السلطة لمرؤوسيه على أوسع نطاق وميله إلى إسناد الواجبات إليهم بطريقة عامة غير محددة، فتوسيع السلطة يتم على أوسع نطاق لأنه يعطي مرؤوسيه المزيد من الحرية، والاستقلال في ممارسة أعمالهم ومن جهة أخرى يعتمد القائد على التعليمات العامة، فيترك لمرؤوسيه حرية اتخاذ القرارات وإصدار التعليمات ومتابعة الإجراءات ووضع الحلول للمشكلات .
- 3 . يعتقد القائد الذي يتبع الأسلوب الحر أن التعليمات العامة تتيح للمرؤوس فرصة الاعتماد على نفسه، كما تجعله يتعلم كيف يقيم نتائج عمله وكيف يصدر قرارات أدنى إلى الصواب من خلال تحليله، وتقييمه مراجعته للعوامل والظروف التي أحاطت باتخاذ القرار، وفي الرأي الذي انتهى إليه .
- 4 . إتباع القائد سياسة الباب المفتوح في الاتصالات... فالقائد الذي يتبع أسلوب القيادة الحرة يرى أن أسلوب الحرية في الإدارة لن يكون مجديا، إلا إذا جعل بابه مفتوحا لمرؤوسيه فسّهل لهم سبل الاتصال به لتوضيح الآراء والأفكار التي يلتبس عليهم فهمها، أو يصعب عليهم حلّها فالقائد هنا يترك للمرؤوسين حرية التصرف على ضوء ممارستهم وتجربتهم في العمل .²⁸

المبحث الثالث: اهم نظريات القيادة

- المطلب الاول: الإتجاهات الحديثة في القيادة

إن امتدادات المداخل الموقفية للقيادة ركزت على أساليب القيادة وطبيعة المرؤوسين وخصائص الموقف . لقد أصبحت متغيرات الموقف محددا أساسيا قويا بحيث يمكن القول إنها فتحت الباب أمام الحديث عن عدم الحاجة إلى أسلوب قيادي مرتبط بشخصية القائد.

- (1) القائد الكاريزمي : إن القائد الكاريزمي Charismatic Leader هو القائد الذي لديه القدرة على تحفيز العاملين للحصول منهم على أداء يتجاوز أو يتفوق على ما هو متوقع . والقائد من هذا النمط لديه قدرة على الإيحاء والإلهام للعاملين بحيث يستخدموا أقصى طاقة لديهم ويلتزمون تماما تجاه المنظمة التي يعملون فيها متجاوزين مصالحهم الخاصة ومضحين من أجل صالح هذه المنظمة ويأتي الأثر الكاريزمي للقائد من الآتي:
 - صياغة رؤية شاملة لمستقبل طموح يكون الأفراد سعداء بالانتساب إليه.
 - بناء نظام قيمى متكامل يعرف كل عضو في المنظمة موقفه فيه.
 - كسب ثقة الزبائن وودهم وبالتالي إخلاصهم في العمل بشكل دائم.

- (2) القيادة التبادلية والقيادة التحويلية : إن القيادة التبادلية قيادة توجه بشكل ايجابي وتحشد جهود الآخرين من خلال المهام ونظام التحفيز والهيكل وبالتالي فان القائد ضمن هذا السياق يهتم بتوضيح ادوار المرؤوسين ومتطلبات المهام الموكلة إليهم ويضع الهيكل.²⁹

الملائم ونظام التحفيز المطلوب وكذلك العناية ببناء علاقات بالقدرة على إرضاء المرؤوسين كمدخل لتحسين الإنتاجية بمعنى إنها تتفوق في الوظائف الإدارية فهي مثابة.

- (3) أما القيادة التحويلية : قيادة ايجابية تعمل على التأثير في المرؤوسين بشكل كبير للقيام بالأعمال على أحسن وجه ممكن فهي القيادة التي لها قدرة فائقة في الإيحاء للمرؤوسين للقيام بأفضل ما يمكن من جهود لصالح المنظمة للارتقاء بالأداء واهم ما يميزها هو الأثر الاستثنائي الخارق على المرؤوسين والقيادة التحويلية تشبه .

- (4) القيادة الكاريزمية لكنها تتميز بكونها ذات قدرات خاصة لإحداث التغيير وتحقيق الإبداع عن طريق تنظيم حاجات المرؤوسين واهتماماتهم ومساعدتهم على استخدام طرق جديدة لحل المشاكل القديمة وتشجيعهم

- المطلب الثاني: النظريات التقليدية في القيادة

- (1) نظرية السمات : تقوم هذه النظرية في تفسيرها للقيادة على مفهوم أساسي هو " أن الفعالية في القيادة تتوقف على سمات وخصائص معينة تتسم بها شخصية القائد عن غيره كما أن توافر هذه الخصائص في شخص ما يجعل منه قائدا فعّالا، وفي ضوء هذا المفهوم تركزت جهود أنصار هذه النظرية حول الكشف عن مجموعة السمات المشتركة التي تميز القادة الناجحين³⁰.

- تستند نظرية السمات Traits Theory إلى افتراض وجود صفات وسمات معينة تتميز بها شخصية الأفراد القادرين على القيادة، وأن هذه السمات يمكن اكتسابها وليست وراثية وتنطلق هذه النظرية من مسلمة مفادها أن سمات الشخصية تؤثر في السلوك وأن القادة يتصرفون بشكل مختلف عن غيرهم من الأفراد بسبب ما لديهم من صفات شخصية تميزهم عن غيرهم³¹.
- ويرى البعض الآخر أن أهم تلك السمات تتمثل في الصحة والإهتمام بالآخرين والولاء للجماعة والثقة بالنفس، والتعرف على أفكار الآخرين وميولهم³².
- وقد توصل باس " Bass " إلى أن معظم الدراسات التي تناولت السمات القيادية خلال النصف الأول من القرن العشرين اتفقت على الصفات القيادية التالية :

1. القدرة : (مثل الذكاء، الاستعداد، التحدث)

2. الانجاز : (مثل التقييم، المعرفة، القدرات الرياضية، المهارات)

3. المسؤولية : (مثل الاعتماد على النفس، المبادأة، المثابرة)

4. المشاركة : (مثل النشاط، حسن العلاقات، التعاون)

5. المركز الاجتماعي : (مثل الحالة الاجتماعية والاقتصادية، الشهرة)³³

(2) **نظرية الرجل العظيم** : سادت نظرية الرجل العظيم Great man theory للفكر الإداري في مجال القيادة في أواخر القرن الثامن عشر ميلادي ، استندت النظرية إلى افتراض أن الأحداث العظيمة يقوم بها رجال عظماء وأن القادة يولدون قادة لديهم مجموعة من الميزات والخصائص المرغوبة من قبل أتباعهم ، وأن الأفراد الذين يتمتعون بصفات قيادية قلة ولكنهم قادرون على أن يكونوا قادة ناجحون في جميع المواقف .³⁴

لقد حاولت هذه النظرية دراسة موضوع القيادة من خلال التركيز على تحليل شخصيات قادة عسكريين وسياسيين متميزين لذلك اعتبروا إن القائد هو إنسان عظيم مفترضين إن هذه العظمة هي نتيجة موهبة وقدرات خارقة أعطاه الله سبحانه وتعالى بالفطرة والوراثة لمثل هؤلاء الأشخاص . فالقائد في إطار هذه النظرية هو شخص عظيم يتمتع بشخصية كاريزمية ساحرة يحظى بولاء أعداد كبيرة من الناس ينقادون طوعا له ويقدمون التضحيات راغبين غير مكرهين لتحقيق انجازات عظيمة³⁵.

(3) **النظريات السلوكية : Behavioral Theory** انطلقت هذه النظرية من أهمية السلوك البشري في الحياة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية من ناحية ، ومن النتائج التي حققها تطبيق العلوم السلوكية في مجال الإدارة هي أن الفرد يحقق ذاته من خلال تفاعله مع الآخرين في العمل وأن استجابة العامل للإدارة تتم عندما تتحقق حاجاته الاجتماعية والاقتصادية معا.

وقد اهتمت عدة دراسات باستنباط بعض السلوكيات القيادية حيث توصلت إلى خمس عوامل من الخصائص الإدارية للسلوكيات القيادية وهي :

. سلوكيات التنظيم والإنجاز وتمثل في التخطيط والتنظيم والرقابة من قبل القائد .

. سلوكيات تعزيزية وتظهر في استخدام القائد للقوة لإجبار المرؤوسين على طاعته .

. سلوكيات دينامية تتمثل في صياغة الأهداف المحددة والعمل على إنجازها .

. سلوكيات خاصة بالحفاظ على العلاقات بين الأشخاص ويظهر في التفاعل الشخصي بين القادة والمرؤوسين .

. سلوكيات خاصة بالحماية والأمن ويظهر في تخفيض الشعور الغير مستقر لدى العاملين .

كما توصلت الدراسات السلوكية التي قام بها بعض الباحثين من جامعة أوهايو و ميتشغان إلى تحديد نمطين أساسيين للسلوك القيادي هما: السلوك القيادي الذي يهتم بتنظيم العمل، والسلوك القيادي الذي يهتم بمشاعر العاملين، حيث يركز النمط الأول على الأداء الوظيفي والإنجاز من خلال الاهتمام بتخطيط وتنظيم ورقابة وتنسيق الأنشطة التي يمارسها المرؤوسين وفق قواعد ولوائح وتعليمات دقيقة، ويشجع القائد استخدام إجراءات موحدة ووضع³⁶

جدول للعمل ومعايير للأداء الوظيفي، ويخصص للعاملين مهام محددة يقومون بها وفق متطلبات الوظيفة، ويؤدي هذا النمط إلى رضاهم الوظيفي، في حين يركز النمط الثاني على تفهم حاجات العاملين باعتبارهم العنصر الرئيسي في الإنجاز، لذا يعمل القائد على رفع الروح المعنوية للعاملين وإظهار تقديره للعمل الجيد ومساعدة العاملين على حل مشكلاتهم والاقتراب من رؤسائهم المباشرين، وتهئية جو أسري بين العاملين وزيادة الدافعية في العمل وارتفاع الرضا الوظيفي لديهم .

(4) نظرية الشبكة الإدارية : قد ساعدت الدراسات السلوكية على ظهور عدد من النماذج للأنماط القيادية منها نموذج الشبكة

القيادية لكل من بلاك وموتون في ضوء تحليل القيادة التي تهتم بالإنتاج وتقسيم الأفراد إلى خمسة أنماط هي كالتالي :

1 - القائد السليبي: هو الذي يترك العمل دون تدخل أو الاهتمام بالإنتاج أو العاملين، ولا يشارك في التفاعلات الاجتماعية، يتعد عن المشكلات، يكتفي بنقل الأوامر للعاملين .

2. القائد العملي : وهو الذي يهتم بالإنتاج ويستخدم القوة للضغط على المرؤوسين للوفاء بمعدلات الإنتاج ويقل اهتمامه بالأفراد انطلاقاً من أن كفاءة التشغيل تنبع من تنظيم العمل وإتباع الأوامر .

3. القائد الاجتماعي: وهو الذي يهتم بالأفراد ويعمل على خلق جو عائلي وعلاقات طيبة مع العاملين دون الاهتمام بزيادة الإنتاجية .

4. القائد المعتدل: وهو الذي يهتم بالتوازن بين إشباع حاجات العاملين وتحقيق أهداف الإنتاج.

5. القائد المثالي: وهو الذي يركز اهتمامه على الأفراد والإنتاج معا ويحرص على تكوين فرق عمل مترابطة ويدعم شعور الالتزام لدى العاملين إلى ارتفاع معدلات كل من الإنتاج والرضا الوظيفي³⁷.

(5) النظريات الموقفية :

1 - نموذج فيدلر الموقف في القيادة، الذي كشف أن القيادة تختلف باختلاف ثلاثة عوامل موقفية هي العلاقة بين القائد والمرؤوسين، وهيكل العمل وقوة المركز الوظيفي³⁸.

وتحدد العلاقة بين القائد والأعضاء مدى تقبل الجماعة للقائد، وهذا التقبل من أهم محددات فعالية القيادة فالقائد الذي يتمتع بعلاقات جيدة مع أعضاء الفريق لا يميل إلى الاعتماد على السلطة الرسمية في أداء العمل .

أما صعوبة المهام فتبرز الذي يقوم به القائد في توجيه أعضاء الفريق لأداء الوظائف المعقدة في حين تعبر قوة المركز الوظيفي عن مدى تمتع القائد بالسلطة وقوة الإكبار وقوة المكافأة .³⁹

2 - نموذج (هرسى و بلانشارد Hersey & Blanchard) : يرى كل منهما أن تباين سلوك الدعم والتوجيه من قبل القادة يستند إلى نضج العاملين، ويصف هذا النموذج أنماطاً مختلفة من السلوكيات التوجيهية والتدعيمية للقادة، بارتباطها مع مستويات مختلفة من نضج المرؤوسين

ويؤكد النموذج على مرونة القائد في التكيف مع المواقف المتغيرة ، وتوصل النموذج إلى أربعة أساليب قيادية يوضحها، وهي أسلوب القيادة التفويضي ويلائم العاملين ذوي النضج المرتفع والمتمتعين بالكفاية والدافعية ولديهم القدرة على

3 - أما نموذج هاوس (House) الذي أطلق عليه (المسار والهدف) فلا يقدم صيغة مثلى للقيادة وإنما يحاول تفسير " لماذا يكون نمط قيادي فعالاً في موقف معين وغير فعال في مواقف أخرى " ويركز النموذج على دور القائد في توضيح المسارات أو الوسائل التي يتمكن العاملين بموجبها من تحقيق الرضا الوظيفي ورفع مستوى الأداء ، أي أن القائد يقوم بتحسين دافعية العاملين لبلوغ أهداف مرتفعة القيمة مرتبطة بالوظيفة ، ويتم اختيار الأسلوب المناسب للقيادة في ضوء عاملين أساسيين هما : خصائص العاملين وخصائص المهام .

أما نموذج فروم . بيتون (Fromm & yetton) فقد ركز على المشاركة في اتخاذ القرار وأوضح النموذج أن فعالية اتخاذ القرار بواسطة أعضاء الفريق وقبول القرار وتحليل الموقف لاختيار الأسلوب المناسب لاتخاذ القرار المناسب⁴⁰ .

(6) النظرية التفاعلية : انبثقت هذه النظرية من المدخل التوفيقي الذي حاول الجمع بين نظرية السمات ونظرية الموقف ، وتستند هذه النظرية إلى أن القيادة عملية تفاعل اجتماعي ، وتعتقد أن فعالية القيادة لا تتوقف على التفاعل بين سمات القائد الشخصية ومتطلبات الموقف وإنما يجب التفاعل أيضاً بين شخصية القائد وجميع المتغيرات المحيطة بالموقف القيادي الكلي .⁴¹

ويرى أنصار هذه النظرية أن ظهور القيادة رهن بمدى التكامل والتفاعل بين عدد من المتغيرات الرئيسية هي : شخصية القائد ، وأفراد الجماعة ، وطبيعة الجماعة وخصائصها والعلاقات بين أفرادها والعوامل الموقفية والبيئية .

واتجهت مجموعة من الباحثين في تحليلها للنظرية التفاعلية إلى تحديد الأبعاد والخصائص التي تمكن القائد من النجاح في التفاعل مع جماعة عمل معينة ، وتوصلت إلى أهم الأبعاد التالية :

أ . المجموعة العاملة من حيث عددها، واستقرارها، ومرونتها، وتجانس أفرادها في المستوى⁴²

التعليمي والقيم والخلفية الاجتماعية والاقتصادية والعمر .

ب . المناخ الاجتماعي الذي تعمل فيه المجموعة ومدى ابتعاده عن مظاهر القلق والتوتر وتشجيعه على العمل المنتج ، وإتاحة الفرصة للشعور بالولاء والانتماء .

ج . درجة الألفة من أفراد المجموعة من حيث توافر القدرات والمهارات العالية والتعاون واحترام آراء ووجهات نظر الآخرين .

د . مدى الاختلاف في وجهات نظر أفراد المجموعة وتوجيهها نحو معاونة القائد على تحقيق تفاعل أكبر مع المرؤوسين واستثمارها في تحقيق أهداف الأفراد والجماعات والقائد والتنظيم .

(7) **النظرية الوظيفية :** القيادة على معرفة الأعمال المطلوبة من قبل الجماعة في هذه النظرية وفقا لمتطلبات كل وظيفة ويصبح

الموقع الرسمي للقائد في التنظيم هو محور السلوك القيادي، حيث يكتسب القائد من هذا الموقع كافة الصلاحيات التي يمارسها على المرؤوسين دون الاعتماد على ثقافته أو قدرته على الإقناع . فالقيادة في هذه النظرية أقرب ما تكون إلى الأمرية المستمدة من السلطة الرسمية والقائد يتولى قيادة جماعة معينة من خلال السلطة الممنوحة له بحكم وظيفته أو منصبه ويطيع المرؤوسين الأوامر والتعليمات بقناعة أو خوفا من العقاب .⁴³

أ . أهداف التنظيم : تتمثل في قيام القائد بوضع السياسات العامة، والتأثير في سلوك الآخرين وتحديد الواجبات والمسؤوليات وقنوات الاتصال، وتوزيع الأدوار حسب الكفاءات المطلوبة في أجزاء التنظيم، والتنسيق بين جهود العاملين، وتشجيع تعاونهم للعمل كفريق واحد باتجاه تحقيق أهداف التنظيم .

ب . أهداف العاملين : تتمثل في قيام القائد بحل المشكلات الفردية، وتحقيق مطالب الجماعة وإشباع حاجاتهم، ومعرفة قدرات الأفراد وإمكاناتهم واستثمارها في تحقيق أهداف التنظيم وأهداف العاملين .

ج . أهداف القائد الشخصية : تتمثل في إثبات قدرته على النجاح في القيادة وتنفيذ المهام المطلوبة لتعزيز مكانته وتحسين وضعه الاجتماعي والاقتصادي والوظيفي ، ويسهل تحقيق ذلك من خلال تلاقي أهداف القائد مع أهداف التنظيم وأهداف المرؤوسين الفردية والجماعية⁴⁴

إن مهمة القائد في القيادة الوظيفية تحريك جهود العاملين نحو الهدف الجماعي عن طريق أهدافهم الفرعية مع تحقيق التماسك بين أعضاء الجماعة .⁴⁵

- **الخلاصة:**

يقوم أساس نجاح مختلف المنظمات على القيادة التي هي إحدى أهم المتغيرات لما لها من أهمية كبيرة ، كون نجاح المنظمة يقوم على أساسها، لأنها تعمل بشكل مستمر ومتواصل من أجل تحقيق أهداف معينة للمنظمة، فهي بمثابة القدرة على توجيه الآخرين بمرونة وقابلية، وهذا ما تسعى إليه القيادة فهي تعمل على إيجاد الحلول للمشكلات التنموية و الحرص على تنمية روح التفاهم والتعاون والمشاركة في صنع القرارات وعمل الفريق والاعتراف بجهود الآخرين، وفي الجانب الآخر إن المشاكل التي تحيط بالقيادة وبالتالي تؤثر في مدى فعاليته.

قائمة المصادر والمراجع:

الكتب:

- 1- إبراهيم درويش، الوسيط في الإدارة العامة والنظرية والممارسة ، دار النهضة العربية، ب ط، 1980، لبنان.
- 2- القحطاني سالم سعيد ، القيادة الإدارية، التحول نحو نموذج القيادة العالمي، الرياض ، ب ط، 2001 .
- 3- النمر سعود بن محمد وآخرون ، الإدارة العامة الأسس والوظائف ، ط6 ، مكتبة الشقري. الرياض ، 2006.
- 4- أبو الفضل، عبد الشافي محمد أبو العنين، القيادة الإدارية في الإسلام ، ط1 المعهد العالي للفكر الإسلامي، القاهرة.
- 5- إبراهيم محمد، المدير والاتجاهات الإدارية الحديثة ، القاهرة ، مكتبة عين شمس، 1997 .
- 6- الكلاي سعد عبد الله، نحو نموذج شامل في القيادة، دراسة نقدية لنظريات ومداخل القيادة الإدارية ، الرياض، ب ط، مطابع جامعة الملك سعود، 2000.
- 7- حسين، عبد الفتاح، الإدارة الفعالة ، مطبعة النيل، ب ط ، القاهرة ، 1999
- 8- درويش عبد الكريم وتكلا ليلي، أصول الإدارة العامة ، القاهرة ، مكتبة لأنجلو المصرية 1995
- 9- ظاهر محمود كلالدة ، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية ، ط3، دار ، زهران للنشر والتوزيع عمان ، 2002.
- 10- سيد علاء قنديل ، القيادة الإدارية وإدارة الابتكار ، ط1 ، دار الفكر للنشر ، عمان ، 2010.
- صالح العامري وآخرون الإدارة والأعمال ، ط 1، دار وائل، عمان، 2007
- 11- شوقي طريف السلوك القيادي وفعالية الإدارة ، القاهرة ، مكتبة الغريب ، ب ط، 1992 .
- 12- علاقي مدني عبد القادر، الإدارة دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية دار جدة ، ب ط، 1998
- 13- عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، ط1، دار الثقافة للنشر الإسكندرية 2007.
- 14- كريم علي ومخلف الدميلى ، علم النفس الإداري وتطبيقاته في العمل ، ط1 ، دار وائل للنشر ، عمان، 2009 .
- 15- محمد علي السلمي ، السلوك الإنساني في الإدارة ، القاهرة ، مكتبة غريب ، 1987 .
- 16- محمد عبد المقصود، القيادة الإدارية ، ط1 ، مكتبة المجتمع العربي، عمان، 2006.
- 17- محمد حسنين العجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية ، ط 2 ، دار المسيرة للنشر والتوزيع عمان- الأردن ، 2010.
- 18- نواف كنعان، القيادة الإدارية ، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان . 2002.
- 19- هاشم زكي محمود، الجوانب السلوكية في الإدارة ، الكويت وكالة المطبوعات ، 1980.

- 20- هشام نور مجموع ، سيكولوجية الإدارة، دار الهلال للنشر، ب ط، بيروت ،2008.
- 21- ياغي محمد عبد الفتاح ، درجة الرضا الوظيفي للعاملين في المركز الجغرافي الأدنى بعمان ، ب ط، الأردن، 1996 .
- 22- Bennis , Warren (1961), Revisionist of Theory Leadership,p03 Harvard BusinessReview.
- 23- Hunt , James G. Larson, LaryL . (1977) , Leadership : The cutting Edge . Shouth ern Illinois University Ptes , Carbondale.
- 24- Reddin William Managerial Ectectivness . New York . Mc Graw_Hill Book Co . Inc , 1970 ,
- 25- Daft 2001:. R. 2001 management the Dryden press .(new york
- 26- Koontz&odonnellHarold . (1980) , Management , London : Mc Graw_Hill,1980
- 27- Stogdillk, R . M . (1964) , Personal Factors Asscciated With Leadership : A Survey of Literature , Journal of Psychology,1974
- 28- , Public Administration . New York : Roland Press1967 ، Pfiffner and Presthus

الأنماط :

قاسم شاهين العمري، أنماط القيادة الإدارية وتأثيرها في إنجاح المنظمات الحكومية ، دراسة تحليلية لآراء عينة من المدراء و العاملين في محافظة ذي قار، أطروحة دكتوراه غير منشورة ، فلسفة في الإدارة العامة جامعة البصرة ، العراق.

- ¹ إبراهيم درويش: الوسيط في الإدارة العامة والنظرية والممارسة ، دار النهضة العربية، ب ط، 1980، لبنان، ص 386
- ² محمد عبد المقصود القيادة الإدارية ، ط 1 ، مكتبة المجتمع العربي، عمان، 2006، ص 77
- ³ نواف كنعان ، القيادة الإدارية ، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان . 2002، ص 86
- ⁴ كريم علي ومخلف الدميلى ، علم النفس الإداري وتطبيقاته في العمل ، ط 1 ، دار وائل للنشر ، عمان ، 2009، ص 37
- ⁵ Harvard BusinessReview. , Bennis , Warren (1961), Revionist of Theory Leadership,p03
- ⁶ wern bennis ,1961,p151
- ⁷ LaryL . (1977) , Leadership : The cutting Edge . Shouth ern Illinois University Larson, G. Hunt , James Ptes , Carbondale p 238.
- ⁸ شوقي طريف السلوك القيادي وفعالية الإدارة ، القاهرة ، مكتبة الغريب ، ب ط، 1992 ، ص 41
- ⁹ هاشم زكي محمود، الجوانب السلوكية في الإدارة ، الكويت، وكالة المطبوعات ، ب ط، 1980، ص 234
- ¹⁰ محمد علي السلمي ، السلوك الإنساني في الإدارة ، القاهرة، ب ط، مكتبة غريب، 1987 ، ص 223
- ¹¹ كريم علي ومخلف الدميلى ، مرجع سبق ذكره ، ص 37-38
- ¹² محمد شفيق، مرجع سبق ذكره، ص 20 24
- ¹³ نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص 87.86
- ¹⁴ القحطاني سالم سعيد ، القيادة الإدارية، التحول نحو نموذج القيادة العالمي، الرياض ، ب ط، 2001 ، ص 11
- ¹⁵ النمر سعود بن محمد وآخرون ، الإدارة العامة الأسس والوظائف ، ط 6 ، مكتبة الشقري. الرياض ، 2006 ، ص 327
- ¹⁶ ياغي محمد عبد الفتاح ، درجة الرضا الوظيفي للعاملين في المركز الجغرافي الأدنى بعمان ، ب ط، الأردن، 1996 ، ص 129
- ¹⁷ نواف كنعان ، مرجع سبق ذكره، ص 182.184
- ¹⁸ النمر سعود بن محمد وآخرون ، مرجع سبق ذكره، ص 304.305
- ¹⁹ ياغي محمد عبد الفتاح ، مرجع سبق ذكره ، ص 126
- ²⁰ النمر سعود بن محمد وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 327
- ²¹ هاشم زكي محمود، الجوانب السلوكية في الإدارة ، وكالة المطبوعات، ب ط ، الكويت، 1980، ص 247.248
- ²² محمد حسنين العجمي، مرجع سبق ذكره ، ص 146
- ²³ النمر سعود بن محمد وآخرون ، مرجع سبق ذكره، ص 304.305
- ²⁴ Reddin William Managerial Ectectivness . New York . Mc Graw_Hill Book Co . Inc ,1970 ,p226
- ²⁵ النمر سعود بن محمد وآخرون ، مرجع سبق ذكره ، ص 303
- ²⁶ ياغي محمد عبد الفتاح ، مرجع سبق ذكره ، ص 132.133
- ²⁷ نواف كنعان ، مرجع سبق ذكره ، ص 239.240
- ²⁸ نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص 212
- ²⁹ قاسم شاهين العمري، أنماط القيادة الإدارية وتأثيرها في إنجاح المنظمات الحكومية ، دراسة تحليلية لآراء عينة من المدراء و العاملين في محافظة ذي قار أطروحة دكتوراه غير منشورة ، فلسفة في الإدارة العامة جامعة البصرة ، العراق.، 2009، ص ص 69-71
- ³⁰ سيد علاء قنديل ، القيادة الإدارية وإدارة الابتكار ، ط 1 ، دار الفكر للنشر ، عمان ، 2010، ص 43
- ³¹ شوقي طريف السلوك القيادي وفعالية الإدارة ، القاهرة ، مكتبة الغريب ، ب ط، 1992 ، ص 59
- ³² أبو الفضل، عبد الشافي محمد أبو العنين، القيادة الإدارية في الإسلام ، ط 1 المعهد العالي للفكر الإسلامي ، القاهرة، 1996، ص 17.18
- ³³ الكلابي سعد عبد الله، نحو نموذج شامل في القيادة ،دراسة نقدية لنظريات ومداخل القيادة الإدارية ، الرياض، ب ط، مطابع جامعة الملك سعود، 2000،

- Stogdillk, R . M . (1964) , Personal Factors Assciated With Leadership : A Survey of Literature , Journal 34
of Psychology, 1974, p154
- 35 صالح العامري وآخرون الإدارة والأعمال ، ط 1 ، دار وائل، عمان ، 2007 ، ص432
- 36 حسين، عبد الفتاح، الإدارة الفعالة ، مطبعة النيل، ب ط ، القاهرة ، 1999 ، ص224-225
- 37 إبراهيم محمد، المدير والاتجاهات الإدارية الحديثة ، القاهرة ، مكتبة عين شمس، 1997 ، ص364-365
- 38 سعد عبد الله الكلاي، مرجع سبق ذكره، ص 31
- 39 إبراهيم محمد، مرجع سبق ذكره، ص367
- 40 إبراهيم محمد، مرجع سبق ذكره، ص271-273
- 41 أبو الفضل عبد الشافي محمد أبو العنين ، مرجع سبق ذكره، ص24
- 42 أبو الفضل عبد الشافي محمد أبو العنين ، مرجع سبق ذكره، ص24
- 43 ظاهر محمود كاللدة ، مرجع سبق ذكره، ص 24
- 44 نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص104-106
- 45 هشام نور جمجوم ، مرجع سبق ذكره،، ص238



V .4.0

JOURNAL INDEXING

مَجَلَّةُ التَّرَاثِ

AL TVRATH Journal (ALTJ)

ثلاثية، دولية، دورية، محكمة، تعنى بالدراسات الإنسانية والاجتماعية

متعددة التخصصات، متعددة اللغات

Trimestral, International, Periodic And Arbitrated Manner, Devoted To Human And Social Studies

Multidisciplinary, Multilingual.

LEGAL DEPOSIT: 2011- 1934

ISSN: 2253-0339

E-ISSN: 2602-6813



TOGETHER WE REACH THE GOAL



Scientific Indexing Services



ScienceGate Academic Search Engine



الكشاف العربي
للإستشهادات المرجعية

