

العدد الثالث عشر - يناير 2017

أثر سمات ونظريات القيادة الإدارية المميزة في الأداء الوظيفي في ليبيا

د. عطية صالح سعد هزاوي.

(عضو هيئة التدريس بكلية الاقتصاد الإسلامي والادارة - جامعة محمد بن علي السنوسي
الإسلامية - البيضاء - ليبيا)



العدد الثالث عشر - يناير 2017

أثر سمات ونظريات القيادة الإدارية المميزة في الأداء الوظيفي في ليبيا

ملخص البحث:

القيادة الإدارية مهارة إنسانية في حياة البشر وبها تبني المنظمة، وما النجاح وال فشل الأ ولها أسباب، وبما أن الانسان هو العنصر الرئيس في كل عمليات المنظمة ابتداء من التخطيط والمدخلات، ثم التنظيم والعمليات، وصولا الي المخرجات والتوجيه والرقابة؛ ليتم نجاح المنظمة، وهذا ما نقدمه في هذا البحث، وبه نهدف الي توضيح أهية القيادة الإدارية لمؤسسات الدولة الحكومية في ليبيا في كافة مستويات الإدارة من الإدارة العليا، والإدارة الوسطي، الي الإدارة التنفيذية، وفي هذا البحث استخدمنا معلومات ودراسات سابقة عن نفس الموضوع، وعرض سمات وأهمية وخصائص القيادة الإدارية، ونظريات الإدارة القيادية، وتقديم نموذج القائد الإداري الناجح، واتبعنا المنهج الوصفي التحليلي، وصولا الي استخلاص نتائج من دراسة ميدانية لبعض موظفي خمس وزارات ليبية، تم التوصل الي النتائج التالية: ضرورة توضيح وأهمية المركز الوظيفي لكل موظف بكل شفافية ووضوح؛ لتحديد المسؤوليات والواجبات للموظفين في هيكل المنظمة، وبيان أن التكليف للوظائف العامة أساسه العلم والتخصص والخبرة. وأي الكفاءة والفاعلية، وكذلك ضرورة تفعيل الأجهزة الرقابية داخل المنظمة الحكومة وخارجها بالدولة من أجل الجودة والنجاح.

The Effect of features and distinctive theories Aalkieh administrative functionality in Libya

Research Summary.

Administrative leadership humane skill in the lives of human beings and the adoption of the organization, and what success and failure, but her reasons, including that the man is a key element in every organization's operations starting from the planning and input, then the organization and processes, down to the outputs and direction and control; to be the organization's success, and this is what we offer in this research, and its aim is to clarify the flimsy administrative leadership of the institutions of government state in Libya at all levels of management of the senior management, and management console, to the executive management, and in this paper we use the information and previous studies on the same topic, and display attributes and the important characteristics of administrative leadership, and theories management leadership, and provide administrative leader successful model, we follow the descriptive and analytical approach, down to draw conclusions from a field study of some five ministries Libyan officials, it was reached the following conclusions: the need to clarify the importance of the career center for each employee with full transparency and clarity; to determine the responsibilities and obligations of staff in the structure the organization, and the statement that the commissioning of public office, the basis of science, specialization and experience. Any efficiency and effectiveness, as well as the necessity of activating the regulatory agencies within the organization and outside the government for the state of quality and success.

العدد الثالث عشر - يناير 2017

الإطار العام للدراسة:

التقديم:

لا شك أن المنظمة الخدمية المتميزة مفيدة للفراد والجماعة في وجود قيادة إدارية فاعلة، وذات كفاءة عالية في الأداء، كما أن القيادة مهارة فردية للمسؤولين بالمنظمة، وينعكس هذا علي سمعة وأداء المؤسسات الحكومية في الدولة، وللمنظمة دور فعال ومؤثر في تنفيذ خطط المنظمة وأهدافها، والقيادة الإدارية هي المحرك الرئيس لعجلة نشاط المنظمة مهما كان نوع نشاطها، وفي كافة مستوياتها، ولأهمية القيادة الإدارية الفاعلة والناجحة، لا بد من اختيارها وفق معايير علمية دقيقة شفاقة؛ لتحقيق الأهداف المرجوة منها، ولتواكب التطور بكل سهولة ويسر، ومن أهداف الدراسة الإهتمام بإختيار الكفاءات التي تعمل لخدمة المواطن، وتحافظ على استمرارية المنظمة بنجاح، وتكون علي دراية بالمتطلبات، وقيمة العائد من النشاط للمنظمة، ومعرفة اسباب المعوقات واسلوب معالجتها، وإثراء المعالجات نقدم بعض الدراسات السابقة في نفس السياق، نعرض التالي:

الإدارية في كافة مستوياتها، كانت بداية الاحساس بمشكلة البحث، وضرورة عرض سمات وخصائص ونظريات القيادة الإدارية المميزة، وفي نفس السياق يمكن الاستفادة من بعض الدراسات السابقة، والتي نقدم منها التالي:

1) دراسة العتوم (1994) بعنوان: دور القيادات الإدارية في التطوير الإداري، دراسة ميدانية في جهاز الخدمة المدنية الاردني، وكان الهدف:التطرق إلى دور القيادات الإدارية في التطوير الإداري في الأردن، سواء كانت مساهمتها بالمبادرة إلى إيجاد أساليب وطرق جديدة في العمل أو تقبل الاقتراحات من الموظفين، وتطرقت الدراسة إلى عدد من الحلول تهدف إلى تفعيل دور القيادات الإدارية، والتوصل إلى مدى نجاح القيادات الشمولية، واستمرارية عمليات التطوير، وتم في هذه الدراسة اختيار(53) وزارة حيث وزعت (209) استمارة استبيان لهذا الغرض وكانت نتائج الدراسة كما يلي:

(ا) تنظر القيادات الإدارية للتطوير الإداري على أنه عملية شاملة ومتكاملة ومستمرة.

(ب) تتركز جهود القيادات في التطوير الإداري من خلال التعديل على الأساليب.

(ج) تدنى مساهمة القيادات في تطوير العناصر البشرية، وعدم توفر الدعم المالي لعمليات التطوير الإداري.

(د) استخدام أنماط تقليدية في عمليات التدريب الإداري وفلة استخدام الأساليب والتقنيات الحديثة.

2) دراسة: (Hit & Oth-ers:1997): تعتبر إحدى الدراسات الحديثة لفهم وتقييم التوجهات الاستراتيجية، والفكر الاستراتيجي للقيادات الإدارية في مجموعة الدول التي نمت صناعيا في خلال العقد الحالي وهي كورية، تاوان، هونج كونج، سنغافورة والمكسيك، وأجريت الدراسة على عينة تتكون من قيادات الإدارية بالمؤسسات المختلفة في كوريا. وكان الهدف: التعرف على أوجه الشبه والاختلاف في التوجهات الإستراتيجية بين القيادات الأمريكية والكورية ونمط القيادات في كوريا، وكذلك معرفة العوامل المؤثرة في أوجه الاختلاف، ووجد إن القيادات الإدارية في كورية تركز على زيادة حجم المبيعات، ونصيب السوق وجاذبية الصناعة، إذ إن سياسة الدولة بكوريا تشجع على النمو والتوسع بينما وجد أن القيادات الأمريكية تركز على التنبؤ بالطلب، والتدفقات النقدية، والعائد الاستثماري (الاهتمام بالربحية)، وأثبتت الدراسة إن الطريقة التي يدير بها القياديون مؤسساتهم والممارسات الإدارية هي نتائج هذه العوامل وتؤثر بصورة كبيرة في تشكيل نمط القيادات الإدارية.

3) دراسة: محمد (2004): بعنوان القائد الإداري ووظائفه ومهاراته في مواجهة تحديات العصر بمنشأة الأعمال الخرطوم، وفيها عرض وبشكل رئيسي التعرف على القائد الإداري في وظائفه ومهاراته في مواجهة تحديات العصر بمنشآت الأعمال بولاية الخرطوم. وقام الباحث بإجراء دراسة ميدانية لجوانب

العدد الثالث عشر - يناير 2017

اختيار القادة وتدريبهم، ومن ثم تطوير وتفعيل دور القائد الإداري، وقد استخدم الأسلوب الاستقرائي من خلال دراسة وتحليل الظاهرة القائمة، قام الباحث بوضع نوعين من الاستقصاء احدهما يغطي الأبعاد الأساسية حول مهمة اختيار وتدريب وتقييم القادة مديري الإدارات والأقسام بمنشآت الأعمال واستهدف به القادة الإداريين، والآخر يغطي جانب تقييم البرامج التدريبية أثناء الخدمة، واستهدف به مديري الإدارات والأقسام، وكان هدف الدراسة التعرف على مفهوم القائد الإداري ووظائفه ومهاراته والشروط المطلوبة فيه، وأهمية تأثير ذلك ايجابياً، وبيان الفرق بين النمط الإداري والبيروقراطي والقائد الإداري، وأهم نتائج الدراسة ما يأتي:

(أ) عدم وجود سياسة واضحة وعامة لاختيار القادة بمنشآت الأعمال، مما يفقد المنشآت مدخل رئيسي لتكوين قيادة إدارية فاعلة، لها القدرة على الاتصالات في ظل وجود سلسلة موثقة.
(ب) اعتماد معظم القادة الإداريين لأسلوب وطريقة الحرية المطلقة لاختيار مديري الإدارات ورؤساء الأقسام رغم عدم صلاحية هذا الأسلوب خاصة في المستويات التنفيذية، ولا توجد سياسة عامة للتدريب والتعلم.
(ج) أيضاً محدودية استخدام أسلوب الاختبارات النفسية للتعرف على الحقائق والسمات التي تتعلق بالدوافع والأوامر والنزعات الانفعالية للشخص، وبذلك تفقد المنشآت محوراً هاماً في اختيار كفاءة الإدارة.

(د) عدم وجود برامج لتقويم الأداء والاعتماد على دفتر الدوام وإغفالهم المصادر الأخرى للمعلومات.
4) دراسة: الوخيان (2005) بعنوان (صناعة القرارات على مستوى القيادة الإدارية العليا في الأردن). وتناولت الدراسة صناعة القرارات على مستوى القيادة الإدارية العليا في الأردن نظراً للمكانة التي تحتلها عملية صنع القرارات الإدارية للمنظمات بلغ عدد أفراد العينة (43) فرد، استخدم الباحث أسلوب الحصر الشامل للقيادات الإدارية العليا في المؤسسات موضوع الدراسة، وكان الهدف: تسليط الضوء على الأنماط المختلفة للقيادات الإدارية الفعالة والتوصل إلى أفضل الأنماط؛ لتحقيق أهداف المنظمة واستقرار العاملين، وتعريف العاملين والموظفين بأهمية الدور الذي يمكن أن يؤديه والذي يقومون به من خلال مشاركتهم في اتخاذهم للقرارات التي تؤدي إلى كسب ثقة المتعاملين مع المنظمة.
النتائج التي توصل إليها الدراسة: إن عملية صناعة القرارات الإدارية تمثل مكانه هامة في النشاط الإداري وقد اهتم بها علماء الإدارة. كما أظهرت الدراسة إن مجموعة من العوامل المؤثرة على فعالية صناعة القرارات الإدارية هي: الأنماط القيادية – المشاركة – العوامل التنظيمية – العوامل البيئية – العوامل الشخصية للقائد الإداري – التفويض – الاتصال.
مشكلة الدراسة:

رغم إرتكاز هذا البحث على عاملين متلازمين هما الإرتقاء الوظيفي الحكومي في ليبيا من ناحية أخرى، فإن نظريات القيادة من خلال الدور الاستراتيجي للقيادة الإدارية الناجحة وفي تطوير مهارات مديري الإدارة العليا. والحاجة الى التوصل؛ لتحليل ومعرفة جوانب القوة والقدرة والخبرة للقيادات الإدارية الحكومية، وتأثيراتها المهمة في إدارة وتقييم وتطوير الأداء الوظيفي الحكومي في ليبيا، وهذا ما يسعي البحث فيه عن وسائل النجاح من قبل القيادات الإدارية في القطاع الحكومي في ظل التطورات السياسية المتسارعة، سواء في البيئة الداخلية، أو الخارجية، وضغط التقدم التقني الأسرع في شتي مجالات الحياة، وحاجة الإدارة الليبية، وغايتها في تقديم عمل متكامل يواكب العصر وتطوراته ومتطلبات المجتمع الليبي، وفي هذا البحث نستقصى إنجاز مفيد من السمات المميزة والنظريات الإدارية، والدراسات السابقة بالخصوص، وكذلك من مجموع ما نعرض بذات العلاقة المباشرة نحاول الإجابة علي السؤال التالي عن مشكلة الدراسة، والاسئلة المنبثقة منه.

1) ما هي السمات والنظريات للقيادة الإدارية في أداء العمل الحكومي المميز تقديم الخدمات المطلوبة؟
ويفرع من السؤال الرئيس لمشكلة الدراسة الاسئلة التالية:

العدد الثالث عشر - يناير 2017

- (ا) ما هي مواصفات القيادة الإدارية الناجحة، وبماذا تتميز؟
(ب) هل الكفاءة والفاعلية تحقق نجاح المدير الإداري؟
(ج) هل هناك أثر ايجابي لتوفر التقنيات الحديثة بالمنظمة؟
أهداف الدراسة : يهدف هذا البحث إلى:
- (1) التعرف على نظريات لقيادة الإدارية المميز، لتحقيق مستوى أداء مميز للعاملين بالمؤسسة.
 - (2) التعرف على مواصفات القائد الإداري للمنظمة، ومواصفات الوظائف الإدارية.
 - (3) التعرف على متطلبات الضرورية لنجاح القيادة الإدارية.
- فرضية الدراسة:**
صيغت فرضية الدراسة الرئيسية في التالي:
لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لأثر سمات ونظريات القيدة الإدارية علب أبعادها المستقبلية.
وينبثق من الفرضية الرئيسية الفرضيات التالية:
- (1) لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لتوفر مواصفات القيادة الإدارية علي أبعادها المستقبلية.
 - (2) لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لتوفر معايير الكفاءة والفاعلية لنجاح المدير علي أبعادها المستقبلية.
 - (3) لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لتوفر متطلبات القيادة الإدارية التقنية علي أبعادها المستقبلية.
- حدود الدراسة:**
- (1) الحدود البشرية: حددت في بعض موظفي وزارات في ليبيا، لأنواع القيادة ومستوياتها (مجتمع الدراسة).
 - (2) الحدود المكانية: بمدن البيضاء شحات والمرج فقط، نظرا للظروف الامنية الصعبة التي تمر بها كل ليبيا حاليا.
 - (3) الحدود الزمانية: في فترة بداية الربع الأول من سنة 2016م.
- مصادر الدراسة:**
الكتب، والرسائل العلمية، والدراسات السابقة، والشبكة العنكبوتية ذات المصادر الموثوقة. والدراسة الميدانية.
- التعريفات النظرية للدراسة:**
الاداء: (مصطفى، 2002: 415) هو الدرجة من البلوغ للفرد، أو الفريق في العمل، أو المنظمة للأهداف المخطط لها بكفاءة وفاعلية.
- تعريف الإبداع:** (صليبا، 1982: 31) إيجاد شيء غير مسبوق بالعدم ويقابله الصنع، وقال ابن سينا: الإبداع هو أن يكون من الشيء وجود لغيره متعلق به فقط دون وسيط من مادة أو آله أو زمان، ولم يستغن عن الوسيط فالإبداع هو إذاً أن يكون من الشيء وجود لغير من دون أن يكون مسبوقاً بمادة ولا زمان.
- الحكومة:** (الشريف، 2003: 22) "هي السلطة التنفيذية للدولة فقط، وتشمل سلطة تنفيذ السياسات العامة للدولة، وتنفيذ القوانين التي تصدرها السلطة التشريعية في الدولة، وتقديم الخدمات الي الناس بالدولة من خلال المنظمات التي تنشأ لهذا الغرض."
- المؤسسات والهيئات العامة:** "المؤسسة العامة: شخص من أشخاص القانون العام، تمارس كل الانشطة بالدولة، ولها ميزانيتها الخاصة بها. أما الهيئة العامة: فهي شخص إداري عام يدير مرفقا أو مصلحة، أو خدمة عامة، ويكون لها شخصية اعتبارية، ولها ميزانيتها الخاصة بها." (نفس المرجع: 169).

العدد الثالث عشر - يناير 2017

القائدة الإداري: عرفه ليكرت (Likert: 1961:3) قدرة الفرد في التأثير على شخص أو مجموعة وتوجيههم من أجل كسب تعاونهم وحفزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاية في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعية.

القيادة: عرفها Arentdt: (Jennings:1972,4) "هي فعل من الافعال بالمنظمة، وينقسم الى قسمين: قسم يقوم به شخص واحد، ومهمة أو عمل ينجزه آخرون"، وذهب أرندت الى "أن العلاقة بين القائد والأتباع في تباين: القائد من حقه أن يعطي الأوامر، وأتباعه ينفذون الأوامر للقائد".

القيادة الإدارية المبدعة: "هي القدرة علي خلق تغيرات جذرية في مختلف أوضاع البيئة التنظيمية، وتجعلها تترك أهمية توافر قدرات قيادية مختلفة في تصميم الأنظمة وهياكل لبناء أسس ومبادئ المنظمة، وتبني انماط قيادية، ومهارات إدارية متميزة." (القاعوري، 2005: 129).

المبحث الأول: القيادة الإدارية المقدمة:

منذ بداية خلق وتعليم الانسان في هذه الارض الواسعة والشائسة، والي الآن، فهو يحتاج الي السلطة، سلطة الله والله أكبر، وسلطة النظام العادل من المحيطين به ليعيش بينهم، ومن ذلك حدد العلم والعلماء ضوابط محددة يعيش بها الانسان في بيئة الداخلية والخارجية؛ ليحقق ذاته ويتكيف مع الآخرين، ولقد طرحت نماذج ناجحة عديدة في السلطة والقيادة في عدة مجتمعات، ولضبط واختيار الأفضل لابد من التقيد والالتزام بما هو مفيد للجميع، وفي سياق علاقة السلطة بتنظيم المجتمع طرحت عدة تصورات نختار منها التالي: " إن الدولة هي هيئة أو تنظيم يستعين به مجتمع قائم على المساوات في تحقيق وإنجاز الأهداف العامة." (الشريف، مرجع سابق: 9) ولتمكين السلطة من ذلك لابد من خلق مناخ مناسب، وامكانات حقيقية، وتتأكد في عناصر فاعلة وكفوة سواء من العنصر البشري وهو الأهم، والأحري من الموارد الطبيعية، والتقنيات الحديثة، ومن هذا نبداء بالأهم من تعريفات للقيادة الادارية وخصائصها؛ لئتم البناء وفق قواعد صلبة ومتمينة.

أولاً: أهمية القيادة الإدارية: من الأهمية بمكان "تعد القيادة سواء في القطاع العام أو القطاع الخاص للدولة من الوظائف الرئيسية المعنية بعمليات التوجيه والتطوير والتحديث في أداء المنشآت بالدولة، وعنصر هاماً لتفعيل قدرة المنظمات على أداء دورها وتحقيق أهدافها، ويمثل سلوك القيادات واتجاهاتها مؤشراً هاماً في معرفة نوع الجهود المبذولة من قبلها لتحسين الأداء وتطوير المنظمات والموارد البشرية" (ابو النصر، 2009: 9) كما أن: "للقيادة دور اجتماعي رئيسي يقوم به الفرد (القائد) أثناء تفاعله مع غيره من أفراد الجماعة (الأتباع) ويتم هذا بأن من يقوم بهذا العمل لابد وأن تكون له القدرة والقوة على التأثير في الآخرين وتوجيه سلوكهم لبلوغ هدف الجماعة." (رضوان، 1994: 81) كما أنها وظيفة مهمة وهي تمثل: "شكل من أشكال التفاعل بين القائد والأتباع حيث تبرز سمة القيادة والتبعية". وفي نفس السياق فقد عرفها (سالم، 1994: 185) بأنها: "العملية التي يتم من خلالها التأثير على سلوك الأفراد والجماعات؛ لدفعهم للعمل برغبة لتحقيق أهداف محددة".

وللأهمية الفاعلة والضرورة لابد من التركيز علي العنصر البشري لكونه المحرك، والمخطط والمنفذ، والمرسل والمستقبل لعمليات المنظمة، وتأكيداً لذلك يرى: (بوزهر، ومرزوقي، 2009). أن القيادة الإدارية "تستمد أهميتها من العنصر البشري المكلف، والذي أصبح محور الاهتمام في المنظمة وأهم مورد من مواردها التي تساهم في تحقيق أهدافها، فسلوك الفرد من الصعب التحكم فيه والسيطرة عليه بسبب التغيرات والتقلبات المستمرة في مشاعره وعواطفه، ولكي تضمن الاستفادة القصوى من الكفاءات البشرية التي لديها لتحقيق أهدافها، ومن تم ضمان ديمومتها واستمراريتها، كان لزاماً عليها توفير قيادات إدارية فعالة قادرة على التأثير في سلوكيات الأفراد ومن تم دفعهم لأداء الأعمال المنوط بهم بكفاءة وفعالية، لهذا فالحاجة ماسة إلى تصميم برامج تدريبية للرفع من المستوى القيادي للمديرين،

العدد الثالث عشر - يناير 2017

فالقائد الإداري الناجح هو الذي يستطيع إشاعة جواً عام من القيم والاتجاهات المؤيدة للإبداع في الابتكار بين مرؤوسيه وزملائه وهو جوهر عمل القيادة، ولما للقائد من تأثير على سلوك الأفراد والجماعات." ويلخص (علاقي، 1985: 34) أهمية القيادة الإدارية في النقاط التالية: وحيث يبين أنه بدون القيادة الإدارية:

(1) لا يستطيع المدير تحويل الأهداف المطلوبة منه إلى نتائج، لأن تصرفات القائد الإداري وسلوكه هي التي تحفز الأفراد وتدفعهم إلى تحقيق أهداف المنظمة، وبدونها لا تصبح كل العناصر الإنتاجية فعالية التأثير، وتفقد الإدارة وظائفها.

(2) لا تستطيع المنظمة تصور المستقبل، وتخطيط تقدمها وازدهارها بعيد المدى، ويصعب على المنظمة التعامل مع المتغيرات البيئية الخارجية والتي تؤثر بطريقة مباشرة أو غير مباشرة في تحقيق المنظمة لأهدافها المرسومة.

ثانياً: وظائف القيادة الإدارية: (حبيش، 1991: 49) يمكن إيجاز مهام القادة الإداريين في التالي:

(1) " التخطيط: يعني تحديد الأهداف، واختيار الوسائل اللازمة لتحقيق الأهداف المرسومة.
(2) التنظيم: اختيار الموظفين، والتثبت من كفاءتهم والمشاركة في تدريبهم والإشراف على تنفيذ القوانين، والأنظمة المتعلقة بالموظفين والوظيفة العامة كشؤون الترفيه والمكافأة والتأديب والنقل والتقاعد... الخ.

(3) التوجيه: يعني إرشاد المرؤوسين والتعاون المشترك القائم على الرضا والاستجابة والثقة المتبادلة.

(4) الرقابة: تعني التأكد من أن الأعمال تتخذ وفقاً للقواعد والأصول الموضوعية بهدف إصلاح الأخطاء وتقييم الاعوجاج ومحاسبة سيئ النية والمقصرين والمهملين ومكافأة الذين يعملون بإخلاص."

ثالثاً: مصادر قوة القيادة وتأثيرها: (بايز، 1992: 230-231).

"حتى يتمكن الشخص من القيام بعملية التأثير على الآخرين يجب أن يتمتع بقوة، أو سلطة معينة تميزه عن الآخرين، ويمكن تصنيف مصادر القوة للقيادة على النحو الآتي:

(1) السلطة الرسمية: وتكمن مظاهر هذه السلطة في التالي:

قوة المكافأة وهي توقعات الفرد من أن قيامه بعمله على الوجه المطلوب سيعود عليه بمكافأة مادية أو معنوية من قبل رئيسه، أما قوة الإكراه مصدرها الخوف وهي متصلة بتوقعات الفرد من أن قصوره في تأدية واجباته سيترتب عليه نوع من العقاب المادي أو المعنوي من قبل رئيسه.

(2) السلطة القانونية: هي المصدر المركزي الرسمي الذي يحتله الفرد في التنظيم، وتنساب هذه القوة من أعلى إلى أسفل، ومصادرها: قوة التأثير وهي مرتبطة بالشخص نفسه وليس بالمنصب، ومظاهرها: القوة الفنية التخصص، والخبرة والمهارة والمعرفة التي يمتلكها الفرد ويتميز بها عن غيره كالطبيب والمهندس، وقوة الإعجاب: يحصل عليها الفرد نتيجة إعجاب تابعيه ببعض صفاته الشخصية بحيث تربطهم وتشدهم إليه نتيجة توافر نوع من السحر أو الجاذبية في شخصية القائد."

(3) العوامل البيئية للمنظمة وأثرها الإيجابي على القيادة الإدارية: (طلال، 2004: 235)

"لاشك أن للقيادة الإدارية علاقة تبادلية وتأثير بين القادة والتابعين له، والعلاقة تتم في إطار مناخ وظروف المنظمة التي يعمل بها القائد الإداري، وهناك العديد من العوامل والمؤثرات تؤثر على القيادة الإدارية إيجاباً أو سلباً وأهم هذه العوامل:

(أ) صفات وشخصيات المرؤوسين (التابعين) وهي قد تكون الصفات الجسمية أو النفسية أو السلوكية.
(ب) أهداف المنظمة (مكان العمل) سواء أهدافها الاستراتيجية، أو الأهداف قصيرة المدى في البيئة المحيطة بمنظمة العمل.

العدد الثالث عشر - يناير 2017

(ج) نوع منظمة العمل سواء من حيث حجمها أو نوع إنتاجها، أو الأساليب التنظيمية وهيكلها التنظيمي، أو نوع القرار فيها، ونوع المهام، ونوع الحوافز، وجماعة العمل، سواء في بيئتها العامة أو بيئتها الداخلية، والعوامل والمؤثرات المحيطة بها."

رابعاً: أنواع القيادات العلمية للإدارة: (أبو العلا، و محمد، 1434: 44،45)

1) قيادة الاهتمام بالعمل: تتبع هذه القيادة من الحركة العلمية التي نشرها فريدريك تايلور ومن الأفكار التي حملتها تلك الحركة عن الإنسان وسلوكه تبعاً لما أطلق عليه دوغلاس ماكريغور بنظرية (X) التي تفترض أن الإنسان كسول لا يحب العمل ويعمل على تجنبه وأنه يجب مراقبته باستمرار ودفعه إلى العمل وأن العامل لا يحب المسؤولية وأنه غير طموح ولذلك افترضت الحركة العلمية بأن تصحيح الوضع لا يتم إلا بإحدى الطريقتين:

تقوية الهيكل التنظيمي للمنشأة، وتحسين طرق العمل الموجهة لرقابة المستويات الدنيا.

2) القيادة الإنسانية والاهتمام بالإنسان: وهي تؤكد على أهمية دور الفرد ومساهمته في المنظمة وأنه لا بد من حفز الأفراد وتشجيعهم وتدريبهم من أجل الحصول على أقصى طاقاتهم الكامنة وتؤكد هذه النظرية أن الإنسان يسعى لإشباع حاجاته السيكولوجية التي يمكن إشباعها ضمن إطار المؤسسة وهذا وضعه ماكريغور في نظريته الثانية وهي نظرية (Y) والتي هي عكس النظرية الأولى.

ومن تصنيف أنواع القيادة قسّم أنواع القيادة وصنفها في ثلاث مجموعات كالتالي:

المجموعة الأولى: القيادة حسب سلوك القائد:

1) القيادة الأوتوقراطية (المتسلقة): وفيها يقوم القائد باستغلال السلطة الممنوحة له ليحمل أتباعه على القيام بأعمال وفقاً لإرادته وأهوائه وعادة ما يستخدم أسلوب التهديد والتخويف لتنفيذ ما يريد، وهو لا يهتم بأراء الآخرين أو أفكارهم والذي يحدد الأهداف وسبل تحقيقها.

2) قيادة عدم التدخل: عكس القيادة الأوتوقراطية فهي تعني أن القائد يسمح لأتباعه باتخاذ القرارات الأهداف واختيار أساليب التنفيذ.

ويتصف القائد بالسلبية والتسامح والتودد فهو يلعب دوراً ثانوياً في التوجيه والإرشاد والتأثير على مرعوسيه ودوره يكون مركز في إعطاء معلومات لمرعوسيه بدلاً من تولي زمام المبادرة في توجيه أتباعه.

3) القيادة الديمقراطية: فهي تتبع من أساليب الإقناع والاستشهاد بالحقائق واعتبار أحاسيس الأفراد ومشاعرهم وجعلهم يشعرون بكرامتهم وأهميتهم، فالقائد الديمقراطي يستأنس بأراء أتباعه ويعبر أفكارهم الاهتمام اللازم ويقدم لهم المعلومات والإرشادات اللازمة ويلعب دوراً فعالاً في تنمية الابتكار وتحقيق التعاون وإطلاق قدرات المرعوسين وطاقاتهم الكامنة.

4) القيادة الديكتاتورية: يتميز القائد الديكتاتوري بمركز السلطة المطلقة ويقوم بإنجاز أعماله من خلال التهديد والإجبار واستعمال مبدأ الخوف وهو دائماً يهدد بالثواب والعقاب للمرعوسين فيسلك المرعوسين سلوكاً لإرضاء القائد.

المجموعة الثانية: القيادة حسب الهيكل التنظيمي:

1) القادة الرسميين: وهم الذين يكتسبون سلطتهم من المنصب الذي تولوه وتيسر لهؤلاء القادة القيام بتوجيه وإرشاد المرعوسين وإصدار الأوامر لهم واتخاذ القرارات وتحديد الإجراءات والسياسات التي تؤثر على سلوك المرعوسين في العمل، ويهدف هذا القائد إلى حفز أتباعه وتوجيههم وتفهم مشاكلهم حتى تتوثق عرى الثقة بين مرعوسيه إلا أن هذه الثقة للقائد وأتباعه لا تأتي بصورة تلقائية بل هي نتيجة النشاطات في مجالات تنمية التعاون وإتاحة فرصة الاتصال في الاتجاهين بينهما". (المغربي، 1995: 174-175).

2) القادة غير الرسميين: أو القادة الطبيعيين وهم الأفراد الذين يعملون داخل جماعات دون أن يكون لهم منصب رسمي بدرجات مختلفة ولهذا نلاحظ أن سلوك الجماعة الصغيرة ينبع من ظاهرتين هما:

العدد الثالث عشر - يناير 2017

- (أ) يعتبر القادة الغير رسميين أقدر الأشخاص على إشباع رغبات الجماعة وتحقيق أهدافها.
- (ب) يعتبر القادة الغير رسميين قادرين على التأثير على سلوك وأعمال الجماعة وأفرادها.
- المجموعة الثالثة: القيادة حسب الموقف والشخصية:**
حسب الموقف الذي يجد القائد نفسه فيه وقوة شخصيته الذاتية . ويظهر هذا النوع من القيادة عادة في الشخص الذي يستطيع من خلال مقدراته الشخصية جمع أتباع يؤمنون بأفكاره وآرائه وصحة أهدافه .
- (1 القيادة الإدارية والاستراتيجية للمنظمة): (French and Rave,1998:150-167)**
إن ما يميز المنظمة الناجحة عن غيرها من المنظمات غير الناجحة هو انفرادها بوجود قيادة إدارية كفؤة ديناميكية لأن المدراء أو القادة الإداريين هم مورد رئيسي ونادر لكل مشروع، والقيادة الإدارية والاستراتيجية تتمثل في الإدارة العليا التي تتكون من رئيس مجلس الإدارة وأعضاء مجلس الإدارة والمدراء والعاملين وفي بعض الأحيان تشمل أيضاً الإدارة التي تعتمد على مصدر القوة أو السلطة التنظيمية التي تمثلها، ويمكن تصنيف القوة في التنظيم إلى أربعة مصادر:
- (أ) القوة المكافئة:** وتبرز من إدراك الآخرين بأن استراتيجي المنظمة يملكون القدرة على تحقيق نتائج إيجابية لهم وأن المكافئة التي يمكن الحصول عليها تكون بشرط التوافق مع رغبات وأهداف صانعي الاستراتيجية .
- (ب) القوة القهرية:** وتستند إلى إدراك الأفراد أن صانعو الاستراتيجية هم قادرين بالفعل على تحقيق نتائج سلبية لهؤلاء الذين لا يتصرفون بالطريقة التي يرغب بها القادة.
- (ج) القوة الشرعية:** وهي قدرة التأثير التي تشتق من الميل أو الرغبة لدى الفرد لكي يكون شبيهاً بحامل القوة والقائد الذي يستند إلى هذا النوع من القوة سيجتهد للتركيز على الصداقة والارتباط العاطفي بالقائد.
- (د) القوة الخبيرة:** وهي أكثر استقلالاً من الأنواع الأخرى لأن القائد الاستراتيجي يمتلك كفاءة خاصة أو معرفة أو خبرة وتجربة عميقة فيما يتصل بكل المسائل التي يسعى إلى التأثير فيها وتكون محل اهتمام الآخرين.
- النوع الأول والثاني يستند على نظرية التوقع والتحفيز لتوقع المكافأة والجزاء كنتيجة مباشرة للسلوك التنظيمي. إن الصعوبات المحتملة عند ممارسة السلطة على المدراء أو العاملين الذين يعتبرون أنفسهم خبراء في مجالات تخصصهم أكثر من قادة المنظمة والمشاركين في صنع استراتيجيتها هي إحدى المشاكل التي تواجه المنظمة، لذلك نجد أن القيادة الإدارية للمنظمة تميل إلى التركيز على عملية الإدارة الاستراتيجية أكثر من التركيز على التفاصيل الجوهرية الخاصة بالخطط الوظيفية التي يجري تنفيذها في المنظمة، إن مفتاح ضمان نجاح الإدارة الاستراتيجية يتمثل في مقدرة وكفاءة قائد المنظمة (ياسين، 1998: 89)
- خامساً: متغيرات القيادة الإدارية:**
- المتغير الأول:** نجد أن هناك إدارات تستند على أسلوب التحفيز الإيجابي من خلال التركيز على المسؤولية والتميز على أساس الكفاءة والجدية في العمل وتنمية مشاعر الانتماء والولاء للمنظمة وتطبيق أسس عادلة للمكافأة المادية والتقدير المعنوي في حين تعتمد إدارات أخرى أسلوب التحفيز السلبي مثل التلويح بالتهديد وفرض أنظمة عقاب إداري صارمة وتطبيق أنظمة مباشرة في الرقابة والسيطرة.
- المتغير الثاني:** المؤثر في تحديد أسلوب القيادة الإدارية، وطريقة اتخاذ القرارات أي درجة تفويض صلاحيات اتخاذ القرار، ودرجة مشاركة العاملين بصنع القرار، القرارات قد تكون من صنع فرد واحد (توصف هنا القيادة بالأوتوقراطية) أو من قبل الإدارة العليا حصراً (توصف هنا القيادة بالبيروقراطية) أو قد تتخذ القرارات عن طريق المشاركة وهو الأسلوب الذي يميز الإدارة اليابانية على وجه الخصوص.

العدد الثالث عشر - يناير 2017

المتغير الثالث: يتعلق بالمنظور الذي يجد فيه المدير أو القائد بأنه أفضل طريقة لجعل الأفراد ينجزون العمل بصورة مرضية وهذه الأساليب في القيادة الإدارية تختلف باختلاف القادة والإدارات والمواقف التي تتطلب في بعض الأحيان أساليب إدارية مختلفة يمارسها أو يختارها المدير أو القائد الإداري .
سادساً: أشكال القيادة:

(1) القيادة الجماعية: تتضمن توزيع المسؤوليات القيادية بين الأفراد حسب قدرات كل منهم وليس هناك شيء في طبيعة القيادة نفسها يتطلب تركيزها أو توزيعها، أي أن الجماعة قد توزع الوظائف القيادية في يد قائد واحد أو قد توزعها على عدد من الأعضاء، وهي ضد تركيز القيادة في يد فرد فيتم تحديد الأهداف معاً للوصول إليها معاً، فهي تتبع من المبادئ الديمقراطية، ويستخدم هذا الشكل من أشكال القيادة المشاركة كأسلوب قيادي وهذا يعني تخويل الأعضاء سلطة اتخاذ القرارات ووضع السياسات وإصدار الأوامر، وكلما زادت المشاركة الإيجابية كلما كان ذلك محققاً لمفهوم القيادة الجماعية، ومن أهدافها خدمة الفرد والمجتمع من خلال إشباع رغبات الفرد وتنمية القدرة على القيادة. بالإضافة لتخفيف العبء عن القائد ودفعه ليتفاعل مع الجماعة، إلا أنها قد تؤدي إلى نتائج سلبية مثل الفوضى، حيث يصبح كل فرد له الحق في قول الكلمة النهائية فيما يتصل بعمل الجماعة، إلى جانب أنها قد تثير الصراع بين القائد والأتباع.

(2) القيادة الإدارية: القيادة بصفة عامة ينطبق عليها إسم القيادة الإدارية، فالمدير عليه أن يكون أكثر تأثيراً في سلوك أعضاء الجماعة بالأسلوب الديمقراطي بعيداً عن الأوتوقراطية والتسلطية والبيروقراطية.

سابعاً: أسس القيادة الإدارية:

تعتبر أسس القيادة الإدارية أسس موقفية، أي أنها قد تعمل في بعض المواقف ولا تعمل في البعض الآخر لأن استجابة المرءوسين لنفس الأسلوب يختلف حسب طبيعة العمل وحسب الجنس وحجم الجماعة، كذلك تتوقف على مهارات الإداري وحاجات المرءوسين. أما الأسس فهي:

(1) إعطاء المرءوسين قدر كبير من الحرية في وضع خطة العمل، وتحديد الأهداف والإشراف الذي يتسم بالرقابة (غير شديدة وغير متواصلة) والتعليمات المفصلة وزيادة الشعور بالمسؤولية وارتفاع الروح المعنوية.

(2) العمل على الحفاظ على تماسك الجماعة وتضامنها مما يحسن أداء المرءوسين.

(3) القيادة المتمركزة حول الجماعة تحقق نتائج أفضل من القيادة المتمركزة حول الإنتاج.

ثامناً: التدريب على القيادة:

سمات النظرة الحديثة إلى القيادة هي التي يمكن تعلمها وأن القائد يصنع أكثر مما يولد ويجب الاهتمام بتدريب القادة الجدد، ومن طرق التدريب على القيادة التي ابتدعها "مورينو" المعروف باسم طريقة (القيام بالدور) حيث يقوم الفرد بدور القائد في مواقف متنوعة أشبه ما يكون بمواقف الحياة اليومية، ويرى البعض أن التدريب يمر بمراحل متتابعة فهو يبدأ بالعرف على النواحي السلوكية المطلوب تعلمها، يأتي دور ممارسة السلوك ثم نقل ما تم تعلمه في فترة التدريب على العمل الحقيقي في القيادة .

إذاً المرحلة الأولى: التعرف على النواحي السلوكية المطلوب تعلمها.

المرحلة الثانية: ممارسة السلوك.

المرحلة الثالثة: نقل ما تم تعلمه في فترة التدريب على العمل الحقيقي في القيادة.

العدد الثالث عشر - يناير 2017

المبحث الثاني: نظريات وأنواع القيادة الإدارية: أولاً: نظريات القيادة الإدارية:

تعددت نظريات القيادة وجاء ذكرها في جميع الكتب الإدارية التي تحدثت في موضوع القيادة، ولكن يمكن تصنيفها بالشكل التالي الذي يضم جميع النظريات فهي نفسها في جميع الكتب وإن اختلفت المسميات في بعض الأحيان نوضحها في التالي:

(1) نظرية السمات (القيدة الموروثة): (الشيخ سالم وآخرون 1998:187). وتقوم النظرية على: "أن الفرد الذي يملك مجموعة من الصفات الشخصية مثل: (الذكاء والدهاء والحزم والقدرة على التعاون والحماس والشجاعة والمبادأة والقدوة الحسنة، والمهارة اللغوية والتقدير والمسئولية والإنجاز والقدرة على التكيف، مراعاته للعلاقات الانسانية، يعتبر قائداً، حيث إنه غالباً ما تكون هذه السمات ذات جذور عميقة في نفسه ولا يمكن اكتسابها في فترة وجيزة من التدريب والإعداد، وعادة ما تتأثر سمات الشخصية بنمط الثقافة السائد في المجتمع، حيث تركز هذه النظرية على الخصائص التي يتمتع بها القائد والمميزات التي يتميز بها عن غيره من الأفراد حيث تم تحديد مجموعة من السمات التي ينبغي توافرها بالقائد:

(أ) السمات الجسمية: فالقادة يميلون إلى الطول والوزن الثقيل والصحة النفسية العالية.
(ب) السمات الانفعالية: فالقادة يميلون إلى الانبساط، والمرح، وتشجيع روح التعاون، ومراعاة مشاعر الآخرين، ويكونون أكثر تسامحاً واطمئناناً.

(ج) السمات العقلية: فالقادة أكثر ذكاءً، وذوي ثقافة ومعرفة عالية وأوسع أفقا وأقدر على التنبؤ بالأحداث."

(2) نظرية التدريب: (حسين، 1999: 224) يركز أساساً هذه النظرية على أنه "يمكن لكل إنسان أن يصبح قائداً من خلال التدريب تعرض مجموعة من الصفات الشخصية على المتدرب فيبقى ما موجود فيه ويدرب على الصفات الباقية التي لا تتواجد فيه تعتبر من أقوى النظريات القديمة، وعلى الرغم من هذه الانتقادات الموجهة لهذه النظرية لم يمنع الأخذ بها."

(3) النظرية الثانية: السلوكية. (عالم أحمد، 1428: 63) تنطلق النظرية من "أهمية السلوك البشري في الحياة حيث تنتم القيادة بدرجة عالية من ديناميكية العلاقات بين فرد وبقية أعضاء الجماعة في بيئة أما:

(اجتماعية - اقتصادية - سياسية) فالمهم هو ليس الخصال التي يمتلكها الفرد بقدر ما هي أنواع الأشياء التي يعملها. فالتأكيد هنا ينصب على الطريقة التي يمارس فيها القائد تأثيره. فالقيادة يمكن النظر إليها على أنها عملية يتم التأثير من خلالها على آخرين لإنجاز أهداف في موقف محدد."

(4) نظرية الانماط (الشبكة الإدارية): (حسين، 1999: 224) وتعكس هذه النظرية درجة اهتمام القادة في بعدين: **(1) الإنتاج. (2) الأفراد.**

الانماط القيادية هي كالتالي:

(أ) التركيز على الإنتاج من خلال اشباع حاجات العاملين + زيادة الإنتاج (القائد المثالي).
(ب) تلبية حاجات العاملين ورغباتهم على حساب الاهداف (القائد الاجتماعي).
(ج) التركيز على الإنتاج فقط (القائد العملي) وبذل جهد لأرضاء العاملين أو تحقيق الاهداف (قائد سلمي).

(2) نظريات سلوك القائد: (الأعرجي، 1995: 242-243) تعتبر هذه النظرية مناظرة لنظرية (القيادة المكتسبة) التي تستند إلى الخبرة وتمرس القائد في الحياة فالقائد الناجح هو الذي يكتسب صفات القيادة من عمله وممارسته القيادة في الجماعة ويشترط أن تتوافر فيه بعض السمات القيادية. ونظراً لعدم قدرة

العدد الثالث عشر - يناير 2017

نظرية السمات على تحديد سمات القائد الفعال والقائد غير الفعال أدى هذا إلى انتقال التركيز في الأبحاث والدراسات إلى سلوك الفرد (القائد) ومن أهم هذه النظريات المرتبطة بسلوك الفرد:

(أ) **نظرية الخط المستمر في القيادة:** تشير هذه النظرية بأنه ليس هناك سلوكاً قيادياً واحداً يمكن استخدامه بنجاح في كل الأوقات وإنما السلوك القيادي الفعال هو الذي يتلائم ويتكيف مع الموقف، أي أن القائد يجب أن يكون مرناً بدرجة كافية تتلائم والموقف القيادي الذي يتعرض له.

(ب) **نظرية ليكرت في القيادة:** وجد أن المشرفين ذوي الإنتاجية العالية تميزوا بمشاركة محدودة في التنفيذ الفعلي وكانوا مهتمين أكثر بالأفراد وكانوا يتعاملون معهم بطريقة غير رسمية واستنتج ليكرت أن القيادة الديمقراطية تعطي أفضل النتائج. وقد ميز بين أربعة أنظمة للقيادة:

(أ) **النظام التسلطي (الاستغلالي):** وفيه يكون القادة مركزون بدرجة عالية وثقتهم بمرءوسيهم قليلة ويتبعون طرق التخويف والإكراه في الإدارة.

(ب) **النظام المركزي النفعي:** أنه أقل مركزية ويسمح بمشاركة المرءوسين تحت إشرافه ورقابته.

(ج) **النظام الاستشاري:** يوفر للقادة ثقة بمرءوسيهم ويستفيد من أفكارهم وآرائهم أما النظام الرابع فهو الأفضل.

(د) **النظام الجماعي المشارك:** تتوفر للقائد ثقة مطلقة بمرءوسيه، وهناك تبادل مستمر للمعلومات، ومن يستخدمون النظامين الثالث والرابع تكون إنتاجية مجموعاتهم مرتفعة.

ومن النظريات للنظام التسلطي:

(1) **نظرية البعدين:** من خلال هذه النظرية تم تحديد بعدين لسلوك القيادة هما:
(أ) المبادرة لتحديد العمل وتنظيمه. (ب) تفهم واعتبار مشاعر الآخرين.

وأثبتت هذه الدراسات بأن القائد يمكن أن يجمع بين البعدين ولكن بدرجات متفاوتة وهذا بالتالي يؤدي إلى تحقيق الرضاء والإنجاز الجماعي للمرءوسين.

(3) **نظرية الموقف:** (زويلف، العضائلة، 1996: 249) "الموقف الذي يوجد فيه الفرد في المنظمة الإدارية، هو الذي يحدد إمكانيات القيايين الإداريين، والدليل على ذلك نجاح القادة الإداريين في مواقف معينة والذي حقق نجاحاً باهراً، أو فشلهم في مواقف أخرى. وأصحاب هذه النظرية تعتبرون أن القيادة موقف يتفاعل به القائد وجماعته والظروف، ولا تعتبر القيادة موهبة: فالقائد الناجح هو ذلك القائد الذي يستطيع تغيير سلوكه وتكيفه بما يلائم الجماعة من خلال وقت محدد لمعالجة موقف معين".

(3) **نظرية الشبكة الإدارية:** حددت في أسلوبين لسلوك القائد: (أ) الاهتمام بالأفراد. (ب) الاهتمام بالإنتاج.

(4) **نظرية X-Y** (حسين 1999: 224): تركز على بعض الجوانب المتعلقة بطبيعة الإنسان، وسلوك القائد مع مرءوسيه، حيث وضح أن نظريتي X - Y أحدهما تناقض الأخرى حيث تعرض نظرية (X) القيادة المتسلطة التي تركز على الإنتاج، والتي تهتم بتصميم العمل وإجراءاته، والتي نشرها فريدريك تايلور وأطلق عليه دوغلاس ماكريغور بنظرية (X) التي تفترض أن الإنسان كسول، ولا يحب العمل ويعمل على تجنبه، وأنه يجب مراقبته باستمرار ودفعه إلى العمل وأن العامل لا يحب المسؤولية وأنه غير طموح، ولتحديد الفارق بين النظريتين X و Y نعرضه في الجدول التالي لتحديد القيادة الإدارية الفعالة، وللحصول على أداء جيد للعاملين بالمنظمة.

العدد الثالث عشر - يناير 2017

سمات نظرية: Y	سمات نظرية: X
<p>(1) القيادة تهتم بتقدير تحمل المسؤولية. (2) القيادة تشجع زيادة مشاركته في صنع واتخاذ القرار. (3) تشجع التعاون بين الرؤساء والمرؤوسين في حل مشاكل العمل. (4) تشجع الالتزام بالعمل كنتيجة والمكافأة (5) تهتم بتفعيل الرقابة الذاتية.</p>	<p>(1) عدم حب العمل عند العاملين. (2) القيادة تنقص الطموح لدي العاملين. (3) عدم رغبة العاملين في تحمل المسؤولية، ويفضلون التحفيز المادي. (4) الالتزام بالعمل نتيجة العقاب.</p>

النظرية الموقفية (كنعان، 1990: 345): تشير النظرية الموقفية الى أن اختيار القائد بناء على العوامل الخارجية وليس على أساس صفاته الشخصية وحدها، وإنما ترتبط بتفاعل القائد مع موقف معين فلسفة النظرية أن المواقف هي التي تبرز القادة وتكشف عن إمكانياتهم الحقيقية باختلاف المواقف التي تواجههم ولذلك فإن الظروف الاجتماعية والاقتصادية والثقافية والسياسية، هي القادرة على إيجاد القادة ونجاحهم (الحربي، 1425: 50) فعلى سبيل المثال قد يصلح الفرد لقيادة الجماعة في وقت الحرب، ويفشل في قيادتها في وقت السلم. وعلى ذلك فإن النمط القيادي الفعال يختلف باختلاف الموقف، فالقائد الفعال يجب أن يدرس الموقف بجميع عناصره منها: (زهرا، 1984: 305): الوقوف على قدرات وخبرات العاملين، وتحليل توقعات العاملين من الأعمال التي يؤديها، ثم دراسة المناخ العام السائد في المنظمة).

النظرية التفاعلية: (الحربي: 52) ويطلق على هذه النظرية (التوافقية) تقوم هذه النظرية على فكرة القيادة عملية تفاعلية بين الجوانب الشخصية والظروف الخارجية مزج بين الصفات الوراثية والصفات المكتسبة من البيئة وعلية تتحدد خصائص النظرية التفاعلية من خلال ثلاثة أبعاد رئيسية: هي السمات الشخصية للقائد هي من أهم العناصر المختلفة للموقف، وأدراك متطلبات وخصائص الجماعة التي يقودها، ثم الفعالية والكفاءة في وسم تحقيق أهداف المنظمة، والوصول إليها بسرعة.

نظرية المسار او الهدف: (كنعان، 1990م، ص341) وتقوم النظرية على أساس التحفيز لمحاولة الربط بين السلوك القيادي وتحفز المرؤوسين، حيث يعمل القائد على التأثير في سلوك العاملين من خلال تغيير سلوكه؛ ليكون قدوة للآخرين، وتقوم على أن القادة والتابعين له يسيرون في طريق واحد لتوقعهم أن ذلك سوف يقودهم لتحقيق رغباتهم، ونجد ان نظرية التوقع استخدمت في الدافعية، ويستخدمها القائد حسب هذه النظرية، كالتالي:

(أ) التركيز وتوضيح على المهام ومتطلباتها في المنظمة، والمشاركة المفتوحة لمناقشة المشاكل التي يواجهها التابعين.

(ج) الأخذ بآراء المرؤوسين واقتراحاتهم عند اتخاذ القرارات.

(4) نظرية فدلر في القيادة: هي من النظريات الموقفية، واعتبر فدلر أن الموقف القيادي له الأثر الكبير على قرار القائد، والموقف يتأثر بالعوامل التالية:

(أ) قوة مركز القائد مساندة رؤسائه له وما لديه من صلاحيات في محاسبة المرؤوسين، كما أن طبيعة العمل أو الأعمال الرتيبة تسهل عملية قيادة القائد.

(ب) علاقة القائد بمرؤوسيه: العلاقة الشخصية الطيبة تؤدي إلى الاعتراف به كقائد، وتسهل عملية القيادة، كما أن القائد المهتم بمهام العمل، والذي ينزع إلى المركزية والتسلط يكون فعال في تحقيق إنتاجية عالية للمرؤوسين في الحالات المتطرفة للمواقف (السهل جداً أو الصعب جداً) كما أن القائد الذي

العدد الثالث عشر - يناير 2017

يهتم بالعلاقات والنواحي الإنسانية فإنه يحقق إنتاجية عالية للمرءوسين في الحالات والمواقف المعتدلة) متوسطة الصعوبة (ووجهة نظر فدلر ليس هناك أسلوب قيادي واحد ناجح في كل المواقف أي القائد يجب أن يكون مرناً في استخدام أساليب القيادة المختلفة لضمان نجاح فعالية القيادة.

المبحث الثالث: صفات القيادة الإيجابية والقائد الفاعل:

من الصفة الايجابية للقائد الإداري أن يضع القائد نفسه موضع مرؤوسيه، ويتحسس الأمور كما يرونها ويشعرون بها، وأن يبتعد عن اللوم والتجريح العلني الذي يجرح المشاعر وينتج عنه البغضاء والحقد، وان لا يوهم المرءوسين بقدراته الي أن يكتشفون هذه القدرات، كما ينبغي أن يكون قريب من مرءوسيه حتى يسهل الوصول إليه والوصول إليهم.

أولاً: الخصائص للقائد:

1) خصائص القائد الناجح: يتصف بأنه جاد في تحسين مقدراته على التبصر في أحوال الأفراد واستخدامه بعض السلوكيات مثل الاعتناق والموضوعية والإدراك الذاتي وبطلاقة اللسان وحسن التعبير، وبالذكاء أعلى من مستوى ذكاء أتباعه، وبسعة الأفق وامتداد التفكير وسداد الرأي أكثر من أتباعه، ويتمتع بقوة الشخصية والطموح لتسلم زمام قيادة الآخرين. وهناك بعض الصفات الأخرى التي يتحلى بها القائد:

- الوعي في عدم معرفة النظريات ومحاولة تطبيقها عملياً والخبرة الشخصية مهمة.
- على القائد ألا يتدخل لحل المشاكل إلا فيما ندر لحل المشاكل، ويحسن استخدام الوقت بكفاءة.
- القادة يجب أن يكونوا حاسمين قاطعين بتعقل، وأن يكونوا ممن يمكن الاعتماد عليهم.

2) خصائص القائد الأوتوقراطي:

- حب السيطرة، واتخاذ القرارات منفرداً.
- شكه وعدم ثقته بالآخرين يؤدي إلى القلق وعدم الاستقرار النفسي.

ثانياً: أنماط القيادة:

1) المدير الديكتاتور: هو نمط المدير الذي يهتم بالعمل أكثر من اهتمامه بالناس فالعمل له أولوية أولى من بين الأولويات الأخرى ويعتقد المدير الديكتاتوري بأن متطلبات العمل تتعارض مع احتياجات الأفراد وبالتالي فإنه يخطط وينظم ويوجه ويراقب العمل بشكل محكم على اعتبار أن ذلك يقلل من الصراع الإنساني (سالم، وآخرون، 1994، 178) وهذا النوع من المدراء له طرقة الخاصة به في القيادة الإدارية ومنها التالي:

1) طريقته في الإدارة: المدير الديكتاتور يدير طريقته ويرى الكفاءة في العمل تحقق رضا الناس وبالتالي يعتقد أنه:

1) هو المسئول شخصياً عن تنفيذ العمل من خلال الآخرين وهو صاحب السلطة وعلى الآخرين الطاعة.

2) أنه يقوم بتخطيط العمل بشكل محكم وكذلك الأنظمة والقوانين واللوائح وذلك لأنهم كسالى من وجهة نظره.

3) تنظيم العمل بشكل محكم وعلى أساس السلطة هي العمود الفقري والطاعة حتمية في عملية التوجيه قانون الثواب والعقاب بشكل محكم ويدفع الناس للعمل دفعاً.

4) يضع معايير رقابية محكمة لقياس الأداء وتصحيح الانحرافات أولاً بأول وعقاب المخطئ ليكون عبرة ويعتمد على الزيارات المفاجئة لاكتشاف الأخطاء.

العدد الثالث عشر - يناير 2017

(ب) نظرتة لأهداف المنظمة: يعتقد المدير الديكتاتوري أن هناك تعارض بين أهداف المنظمة وأهداف الأفراد في حال تحقيق أهداف الأفراد فإن ذلك يكون على حساب أهداف المنظمة فنظرتة دائماً إلى الأهداف القابلة للقياس مثل الربح المحقق حجم المبيعات- الوفرة في المصروفات- تقليل التكاليف... الخ. أما الأهداف المتعلقة بالأفراد فهي لا قيمة لها إذا لم تؤد إلى تحسين الإنتاج بشكل مباشر وقابل للقياس، ويعتقد المدير الديكتاتور أنه أصلح شخص لوضع الأهداف وهو الذي يعرف مصلحة التابعين فلا يشركهم في وضعها ولا يؤمن كثيراً بالمشورة.

(ج) نظرتة لإدارة الوقت بالمنظمة: إن نظرتة للوقت تترجم في سلوكه الإداري وبالتالي فإننا نتوقع منه ما يأتي:

- (1) الأهداف بالنسبة له محدودة بزمن والزمن محدد بالساعة والدقيقة، ومحددة تحديداً دقيقاً.
- (2) ينظر إلى البرامج الزمنية بقدرسية لأنها تحدد ببداية ونهاية لكل الأعمال.
- (3) تعليماته مختصرة شفوية ولا يحب الحديث الطويل لأنه يعتبره مضيعة للوقت.
- (4) يفضل التقارير المختصرة والتي توضح المطلوب بسرعة.

(د) طريقته في اسلوب التحفيز للعاملين: يعتقد أن الأسلوب المفضل للتحفيز إعطاء الموظف المكافآت المادية أو الترقيات في مناصب أعلى، ولا يؤمن بأساليب التحفيز الأخرى كما أنه يؤمن بأن الجزاء المادي هو الحافز السلبي الفعال لوقف الأفراد عن القيام بأعمال يجب ألا يقوموا بها.

(هـ) مفهومه للسلطة بالمنظمة: يفهم السلطة على أنها ذلك القبول من المرؤوسين المتعلق بتنفيذ عمل معين، ومعنى ذلك أن السلطة هي سلطة المجموعة وليست سلطة الرئيس، والمدير المجامل يعتبر أن رضا المجموعة عليه هو السلطة التي يتمتع بها، وفي غياب رضا المجموعة فهو لا يتمتع بأي سلطة.

(2) المدير البيروقراطي: يختلف المفهوم الشائع للبيروقراطية عن المفهوم العلمي لها فكلمة بيروقراطية بمعناها السلبي مرتبطة بالجمود والروتين في العمل والأداء البطئ وتركيز الصلاحيات في أيدي أشخاص غير مناسبين كما تعني الفشل في تحديد الصلاحيات والمسئوليات في المنظمة في شكل واضح والتهرب من المسؤولية أو نقلها أو التخلص منها، أما البيروقراطية بالمفهوم العلمي هو الذي نعنيه في هذا البحث.

الخصائص والافتراضات للبيروقراطية (أبو العلا، ومحمد: 225):

(أ) تحديد الاختصاصات الوظيفية في المنظمة البيروقراطية بصورة رسمية في ضمن إطار القواعد المعتمدة وأيضاً ضمن التخصص وتقسيم العمل.

(ب) توزيع الأعمال والأنشطة على الأفراد بطريقة رسمية وبأسلوب محدد وثابت مستقر لكل وظيفة وتخويل الصلاحيات لأعضاء المنظمة لضمان سير الأعمال والأنشطة وفق قواعد وأيضاً تحديد نطاق الإشراف لكل مسئول إداري.

(ج) الفصل بين الأعمال الرسمية لأعضاء المنظمة وبين الأعمال الشخصية وسيادة العلاقات الرسمية بعيداً عن التحيز والعاطفة وإعطائها الدور الأساسي، وتعيين الأفراد العاملين في المنظمة وفقاً للقدرة والكفاءة والخبرة الفنية في النشاطات التي يؤديونها بما يتوافق وطبيعة الأعمال المحددة في قواعد العمل.

(د) تقسيم المنظمة على أساس التدرج الهرمي أي التقسيم الإداري على مستويات تنظيمية محددة بشكل دقيق وحاسم، وتعتمد الإدارة البيروقراطية في منهجها الرسمي في التعامل مع الأفراد العاملين على الوثائق والمستندات حيث يتم حفظ هذه الوثائق بطريقة يسهل الرجوع إليها، وتتصف القواعد المنظمة البيروقراطية بالشمول والعمومية والثبات النسبي، وتتميز المنظمة البيروقراطية بتحقيق الأمن الوظيفي لأفرادها من خلال التقاعد - زيادة الرواتب - العمل على إيجاد إجراءات ثابتة بالترقية والتقدم المهني ورفع كفاءتهم الفنية.

العدد الثالث عشر - يناير 2017

3) المدير قائد الفريق في المنظمة: هو الذي يهتم بالعمل كثيراً وفي نفس الوقت يهتم بالناس كثيراً والذي يسيطر على عقد المدير هنا هو تحقيق أفضل النتائج وليس مجرد نتائج من أفراد مؤمنين بالعمل على أقصى درجة من الالتزام وذلك من خلال نسج أهدافهم في أهداف المنظمة.

ثالثاً: الافتراضات الأساسية:

1) العمل الطبيعي مثل اللعب في الظروف الملائمة، والرقابة الذاتية لا يمكن الاستغناء عنها في تحقيق أهداف المنظمة، والطاقة الابتكارية لحل المشكلات التنظيمية والإدارية موزعة توزيعاً منتشراً بين الناس.

2) التحفيز يتم على المستوى الاجتماعي المكاني وتحقيق الذات بالإضافة إلى المستوى الفسيولوجي ومستوى الأمان، وممكن أن يقوم الناس بتوجيه أنفسهم ذاتياً ويكونوا مبتكرين إذا تم تحفيزهم بشكل سليم.

4) المدير قائد الفريق المسؤول عن النتائج: النتائج لا تأتي من داخل المنظمة بل من خارجها، وتظهر بالفرص وليس بحل المشاكل، والنتائج تتطلب:

ا) المبادرة والابتكار، ويشجع المدير القائد الابتكار من خلال توفير مناخاً صالحاً لتوليد أفكاراً جديدة ويؤمن بأن النتائج تتطلب أن يركز المديرون جهودهم على المفردات القليلة التي تحقق الجزء الأكبر من النتائج.

ب) النظرة للزمن يهتم المدير بالوقت فهو الأعلى، ولا يمكن إحلاله ويجب استثماره، ويهتم بالتحفيز، حيث هو الفهم المتبادل والاحترام الذاتي والمتبادل كاستراتيجية أساسية للتحفيز، ويعتقد أن الحوافز المادية تتلاشى فعاليتها إذا تعود الشخص عليها، وكذلك يعتقد أن المسألة أكثر من مجرد أخذ وعطاء، إنها مسألة رسالة .

رابعاً: المستويات الإدارية المختلفة:

مستويات اتخاذ القرارات الإدارية تنقسم إلى ثلاث مستويات: (ياسين، 1998: 169)

1) المستوى الاستراتيجي (المستوى الأعلى): القرارات في هذا المستوى ذات صبغة غير تقليدية فهي قرارات تتعلق بالمستقبل لعمل خطط طويلة المدى والتي تؤثر في المنشأة ككل وهي تتعلق بمواقف جديدة غير محددة ولهذا نجد أن هذا المستوى يحتاج لاتخاذ قرارات غير مبرمجة وإلى نوع خاص من المعلومات التي تدعم تنفيذ الإدارة العليا، فالمدير في المستويات العليا يمارس تأثيراً قوياً في مجريات نشاطات المنظمة، ويلعب دوراً استراتيجياً في وضع الخطة ويمارس نشاط الرقابة الشمولية، أو الاستراتيجية وتعتمد مصادر البيانات والمعلومات التي يحتاجها المديرين في الإدارات العليا على المصادر الداخلية والخارجية، ويمكن أن تكون هذه البيانات والمعلومات رسمية أو غير رسمية، أي أنهم يستخدمون طرق مختلفة للحصول على المعلومات التي تساعدهم في حل المشكلات الغير نمطية والغير متكررة عادة هناك جزء لا بأس منه من المعلومات التي يتم الحصول عليها في هذا المستوى تعتمد على مصادر ومعلومات غير رسمية فهي ذات أهمية كبيرة لأنها ليست معلومات روتينية يمكن الحصول عليها من أي مكان.

2) المستوى المتوسط (التكتيكي): القرارات في هذا المستوى شبه نمطية وإجراءات اتخاذ القرارات في هذا المستوى تكون محددة مسبقاً وفي ظروف شبه مؤكدة ولكن هناك حاجة إلى جمع معطيات حول الظروف الغير مؤكدة والخاصة بأي حالة جديدة قبل اتخاذ القرار، وتتعامل هذه القرارات في تحديد مسار العلاقات بين الوظائف وترتيب العمل وتدريب العاملين وحل مشكلاتهم، فهو خليط من كل نشاطي التخطيط والرقابة وهو يحتاج إلى نظم معلومات خاصة تلائم وتساعد في اختيار القرار الأمثل لكل حالة من الحالات.

العدد الثالث عشر - يناير 2017

3) المستوى الأدنى (الفني): والتي تتعامل مع الأنشطة اليومية أي قصيرة المدى وتكون معايير قياسية وثابتة، وتكون أسباب ونتيجة القرار محددة ويتطلب الالتزام بأساليب وقواعد وأوامر وإجراءات خاصة بعمليات رقابية، وعلى متخذ القرار الالتزام بها وتطبيقها ومراقبة تنفيذها في عملية اتخاذ القرار تتم بصفة آلية ولا تحتاج إلى معلومات من نوع خاص.

الإطار العملي للدراسة:

أولاً: الإجراءات العملية للدراسة:

تحقيقاً لأهداف البحث، ومتابعة لعرض نتائج اختبار فرضية البحث، وقراءة لمعارض الاطارين العام والنظري، وللذان عرض بهما المشكلة والأهداف والفرضيات والمنهجية التي نراها مناسبة لمشكلة البحث، والدراسات السابقة في ذات السياق، وطرح التعريفات والوظائف من السمات والنظريات للقيادة الادارية، وللوصول الى نتائج مطلوبة تم إتباع المنهج الوصفي التحليلي في هذا البحث، وأتبع أسلوب الاستنتاج من خلال طرح استبيان تضمن 20 فقرة عن القيادة الإدارية، ولما لها وما عليها من مميزات وعيوب، وبعد عرض الإستبانة علي مجتمع البحث والمكون من الإدارات الحكومية بالوزارات الليبية المتواجدة في مدينة البيضاء وشحات في دولة ليبيا بالمنطقة الشرقية، وكان ذلك في ظل ظروف صعبة تمر بها البلاد الليبية، ولذلك اختسرت الفترة الزمنية في ثلاثة أشهر من بداية سنة 2016م، والمكانية في مدينتين فقط، ولتفسير وتحليل البيانات اتبع أسلوب القياس الاحصائي النسبي علي نظام الحزم الاحصائية، قياس ليكرت الخماسي، والذي اختصر في ثلاث آراء في الاستبيان وذلك باختيار اجابة من ثلاث هي: (موافق – محايد – غير موافق) وتم العرض علي بعض من موظفي بعض الوزارات في ليبيا، وهي وزارة التعليم، ووزارة المالية، ووزارة الصحة، ووزارة الحكم المحلي، وجامعة عمر المختار، والمعهد العالي للعلوم المالية والادارية بالبيضاء، ووزعت الاستبانة علي العدد المقدر وكان عددها (60) استمارة، ووزعت على عينة البحث، والتي رجع منها (41) استبانة ومن ثم تم التحليل للوصول الي النتائج، ولتمكين البحث من الوصول الي نتائج تحقق نوعاً من التوازن الإداري بليبيا، وبعد طرح عشرين فقرة فقط للوصول الي نتائج؛ ولنستنبط منها العشر الأوائل في نسبة الرضا من المبحوثين لاسخلاص النتائج، توصل الي البحث الي التالي:

وحسب النتائج بجدول الاستبيان التالي كانت النتائج:

ثانياً: جدول يبين نتائج استبيان أثر للقيادات الإدارية في الوظائف الحكومية الليبية

م	العبارات المعروضة علي المبحوثين	وافق	النسبة	محايد	النسبة	لا وافق	النسبة
1	الموقع القيادي الإداري يعتمد علي القوانين واللوائح.	38	%93	03	%07	00	%00
2	الموقع القيادي الإداري يآثر مستواه بالمستوى التعليمي للمدراء والمسؤولين.	39	%95	00	%00	02	%05
3	القيادة الإدارية تقدم الحوافز للموظف المخلص.	11	%27	10	%24	20	%49
4	سلوك الموظف الإداري يتأثر بتعامل المرؤوسين.	25	%61	05	%12	11	%27
5	الأداء الضعيف سببه عدم اهتمام المسؤول.	36	%88	01	%02	04	%10
6	التخصص والخبرة ضرورية في أداء المسؤولية.	38	%93	00	%00	03	%07
7	التطوير والتدريب المهني في العمل ضروري.	39	%95	02	%05	00	%00

العدد الثالث عشر - يناير 2017

8	الندوات وورش العمل ترفع من جودة العمل.	31	%76	00	%00	10	%24
9	التخطيط بعيد المدى يحقق النجاح المستمر.	35	%85	03	%07	04	%08
10	التنظيم المحكم في المنظمة يحقق اهدافها.	36	%88	05	%12	00	%00
11	التوجيه الي الانضباط في العمل من قبل المسؤولين لمؤسسيهم مطلوب.	36	%88	00	%00	05	%12
12	الرقابة النزيهة تحقق اهداف المنظمة المطلوبة.	29	%71	07	%17	05	%12
13	المحسوبية تكلف المنظمة اعباء علي كاهلها.	37	%90	04	%10	00	%00
14	معايير الكفاءة والفاعلية تؤدي الي نجاح المنظمة.	40	%98	01	%02	00	%00
15	تصدي المدير للمشاكل الإدارية يؤدي نجاح المنظمة.	38	%93	03	%07	00	%00
16	الشفافية في اجراءات المنظمة ضرورية للمسؤولين.	38	%93	03	%07	00	%00
17	التطور الاداري يتأثر بتصرفات المدراء .	24	%59	10	%24	07	%17
18	الكفاءة والفاعلية المعيار الناجح للمدير.	38	%93	03	%07	00	%00
19	توفر الاليات والمتطلبات في المنظمة.	38	%93	03	%07	00	%00
20	استعمال التقنيات الحديثة ضروري.	39	%95	02	%05	00	%00

ثالثا: ملخص النتائج: حيث برزت النتائج لفقرات الاستبيان للمبحوثين كالتالي:

- 1) في الفقرة (14) والتي حصلت علي الترتيب الأول بنسبة رضا المبحوثين بنسبة:98% والتي تبين أن (معايير الكفاءة والفاعلية تؤدي الي نجاح المنظمة).
- 2) الفقرة (1) والتي حصلت علي الترتيب الثاني مكرر من نسبة رضا المبحوثين بنسبة 95%، والتي تبين أن (الموقع الإداري يعتمد علي القوانين واللوائح).
- 3) الفقرة (20) والتي حصلت الترتيب الثاني من نسبة رضا المبحوثين هي 95%، والتي توضح ان: (استعمال التقنيات الحديثة ضروري).
- 4) الفقرة (7) والتي حصلت علي الترتيب الثاني مكرر من نسبة رضا المبحوثين بنسبة:95%. ومنها تبين أن: (التطوير والتدريب المهني في العمل ضروري).
- 5) الفقرة (15) والحاصلة علي الترتيب الثالث مكرر بنسبة رضا المبحوثين بنسبة 93% من الرضا للمبحوثين والتي تؤكد علي أن (تصدي المدير للمشاكل الإدارية المتوقعة يؤدي نجاح المنظمة).
- 6) الفقرة (16) والتي حصلت علي الترتيب الثالث مكرر من نسبة رضا المبحوثين بنسبة: 93% والتي تبين أن: (الشفافية والوضوح في اجراءات المنظمة ضرورية من قبل المسؤولين).
- 7) الفقرة (18) والتي حصلت علي الترتيب الثالث مكرر من نسبة رضا المبحوثين بنسبة: 93% والتي تبين أن: (الكفاءة والفاعلية المعيار الناجح للمدير).
- 8) الفقرة (19) والتي حصلت علي الترتيب الثالث مكرر من نسبة رضا المبحوثين بنسبة:93% تبين أن: (توفر الاليات والمتطلبات في المنظمة).

العدد الثالث عشر - يناير 2017

(9) الفقرة (6) والتي حصلت علي الترتيب الثالث مكرر من نسبة رضا المبحوثين بنسبة: 93% تبين أن: (التخصص والخبرة ضرورية في أداء المسؤولية).

(10) الفقرة (13) والتي حصلت علي الترتيب الرابع من نسبة رضا المبحوثين بنسبة 90% والتي بينت أن: (المحسوبية والوساطة تكلف المنظمة اعباء على كاهلها).

رابعاً: التوصيات التي توصل اليها البحث:

- 1) ضرورة توضيح المركز الوظيفي بكل شفافية، مع بيان المسؤوليات والواجبات في هيكل المنظمة.
- 2) ضرورة توفير المتطلبات التقنية للمنظمات الإدارية، ورفع كفاءة الموظف في ظل الكفاءة والفاعلية.
- 3) لا بد أن يكون التكليف للوظائف العامة، اساسه العلم والتخصص والخبرة.
- 4) ضرورة تفعيل الأجهزة الرقابية داخل المنظمة الحكومة وخارجها بالدولة.
- 5) ضرورة وجود معايير الكفاءة والفاعلية كي تؤدي الي نجاح المنظمة.

المراجع العربية:

- 1) الأعرجي، عاصم (1995) دراسات معاصرة في التطوير الإداري، دار الفكر للنشر والطباعة والتوزيع.
- 2) ابو العلا، ليلي محمد (1434هـ) مفاهيم ورؤى في الادارة والقيادة التربوية بين الإضالة والحدائثة، المملكة العربية السعودية، ط1، دار يافا والجنادرية للنشر والتوزيع.
- 1) الشريف، علي (2003/2002) ادارة المنظمات الحكومية، الدار الجامعية، الابراهيمية، الاسكندرية.
- 2) المغربي، كامل وآخرون (1995) أساسيات في الإدارة ، دار الفكر للنشر والتوزيع.
- 3) الحربي، قاسم بن عائل (1425) القيادة المدرسية في ضوء اتجاهات القيادة التربوية الحديثة، مكتبة الرشيد.
- 4) الشيخ سالم فؤاد وآخرون (1998) المفاهيم الادارية الحديثة، مركز الكتاب الاردني.
- 5) العتوم، هدى حسين محمد (1994) دور القيادات الإدارية في التطوير الإداري، دراسة ميدانية في جهاز الخدمة المدنية الاردني.
- 6) القاعوري، رفعت عبدالحليم (2005) إدارة الابداع التنظيمي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
- 7) باييز، روبر (1992) الموجه- الدليل العلمي للقيادات الإدارية - ترجمة: تمام الساحلي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع.
- 8) حسين، عبد الفتاح دياب (1999) التخطيط والرقابة، سلسلة مطبوعات المجموعة الاستشارية العربية.
- 9) حبيش، فوزي (1991) الإدارة العامة والتنظيم الإداري، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، لبنان.
- 10) جميل صليبا، المعجم الفلسفي، ج1، بيروت، دار الكتب اللبناني، 1982.
- 11) رضوان شفيق (1994) السلوكية الإدارية المؤسسة الجامعية للدراسة والنشر والتوزيع.

العدد الثالث عشر - يناير 2017

- (12) زويلف، مهديف. العضيلة علي، (1996) إدارة المنظمة- نظريات وسلوك، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع.
- (13) سالم، فؤاد الشيخ وآخرون (1994) المفاهيم الإدارية الحديثة، مركز الكتب الأردني،.
- (14) طلال، عبد الملك (2004) الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي. رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.
- (15) عالم احمد خالد (1428هـ) رسالة ماجستير درجة ممارسة القيادات التربوية في الإدارة العامة للتربية والتعليم للبنين بالعاصمة المقدسة لعملية اتخاذ القرار.
- (16) علاقي، مدني عبدالقادر (1985) الإدارة - دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية: الطبعة الثالثة، جدة، المملكة العربية السعودية.
- (17) كنعان بكر احمد (1990) القيادة التربوية لدى مديري المدارس، دار العلوم.
- (18) مرزوقي، محمد، بوهز ورفيق (2009) القيادة الإدارية وعلاقتها بالإبداع الإداري. ورقة بحثية مقدمة إلي الملتقى الدولي. صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، جامعة بوضياف - الجمهورية الجزائرية.
- (19) ياسين، سعد غالب (1998) الإدارة الاستراتيجية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- (20) مصطفى، احمد السيد (2002) الأصول والمهارات، الناشر المؤلف إدارة غرة للنشر، القاهرة.

المراجع الاجنبية:

- 1) Hit.M.A.Dacin,B.B,Tyler &D,Park,"Understanding the Differences in Korean & U.S. Executives" Strategic Orientaion.Strategic Management Jounal,vol.(18) No.2Feb.1997.
- 2) Jennings,1972,(An Anatomy of Leadership),(McGraw-Hill Book Co, New York.
- 3) Likert . Rensis (1961) New Patterns of Mangement NewYork.
- 4) Frenh and Ravenc 1998. The Basis of Social Power,