

المبحث الأول:

القيادة الإدارية:

مُقدِّمة:

تُعَدُّ القيادة من الموضوعات التي تحظى باهتمامات الإنسان لحساسيتها في حياة الشعوب والأمم عبر مختلف الأزمنة والعصور، وتعاظم هذه الأهمية في ظلّ التقدم العلمي الهائل، والانفجار المعرفي، وما صاحبه من تطور في مختلف مجالات الحياة. والقيادة مصدر من مصادر القوة في مجتمعات اليوم والمستقبل، ويمكن من خلالها الارتقاء بمستوى المدخلات، والموارد البشرية العاملة في النظم الاجتماعية وصولاً إلى الإنجاز الأفضل، والنعمة الآتية، وتحقيق القدرة على التنافس البناء، والنظام التربوي نظام محوري في النظم الاجتماعية باعتباره النظام المعني ببناء القوى، والموارد البشرية التي تحتاجها المجتمعات البشرية^{٥٩}.

وعليه فإن أي مؤسسة تسعى إلى تحقيق الأهداف التي قامت من أجلها بأعلى درجة من الكفاءة وبشكل يضمن نجاحها واستمرارها. و على أي مؤسسة التوق إلى النجاح، أن تجعل القيادة الفعالة من أهدافها، لأن وجود مثل هذه القيادة يحقق النجاح عبر وضع أهداف واضحة ومحددة تشكل وصلة للعاملين في مسعاهم، لتحقيق الأهداف المؤسسية. فالقيادة الفعالة في جوهرها هي مقدرة الفرد على تحويل السلطة الممنوحة له في إدارة الأفراد إلى قوة جذب وإقناع، من شأنها استمالة المرؤوسين،

٥٩- العريضي، منير محمد فارس. ٢٠١٠. تطوير برنامج تدريبي في القيادة المتميزة للقيادة التربوية في وزارة التربية والتعليم الأردنية. عمان: الجامعة الأردنية. رسالة دكتوراه غير منشورة. ص ١.

ومساندتهم في إطلاق مقدراتهم، وتقديم مبادراتهم، وإبداعهم، واكتشاف مواهبهم، والمقدرة على إقناعهم للعمل على تحقيق الأهداف المرجوة بأسلوب حوارى موضوعي واضح يتسم بالعدالة، واحترام وجهات النظر المختلفة، وذلك لتحقيق حاجات المؤسسة من جهة، وإشباع حاجات العاملين الشخصية من جهة أخرى. وتقع هذه المسؤولية إلى حد كبير على عائق القائد الإداري فيها، فبالقدر الذي يكون فيه القائد قادراً على القيام بمهامه بشكل فعال، لتحقيق أهداف المؤسسة وتوفير الجو الاجتماعي المناسب الذي يسود العمل بروح الفريق بين جميع العاملين، يكون فيها قادراً على تحقيق أهداف المؤسسة^{٦٠}.

وتُظهر القيادة التربوية دوراً بارزاً في قيام جميع العاملين في المؤسسات التعليمية بواجباتهم من أجل تحقيق أهداف العملية التربوية، إذ إن للقيادة التربوية مفاهيمها وثقافتها التي تميزها، ولها معاييرها الخاصة بالنجاح، كما أن لها قانونها الأخلاقي للسلوك. فالقيادة التربوية في ثقافتها جماعية التوجه، تؤكد على العمليات الجماعية في كل مناساتها، فالدور الفعال للقيادة التربوية يتمحور حول التفاعل المتميز بين مختلف مدخلات النظام التربوي بما فيها المعلمين والطلبة، والمناهج، والبيئة المادية، لتحقيق مخرجات تربوية منسجمة مع أهداف النظام التربوي وفلسفته^{٦١}.

ومن الملاحظ في عصرنا الحالي أن نجاح المؤسسة التربوية في أداء مهامها، يتوقف إلى حد كبير على قدرة تفعيل قيادتها وقدرتها على توجيه العملية التربوية نحو الأهداف المرسومة لها، كما أن نجاح القيادة يعتمد على ما يمتلكه القيادي من قدرات ومهارات، وما يتصف به من صفات وميزات، وما يعرفه من معارف ومعلومات تتعلق بهذا الميدان. فالقيادة في التربية والتعليم خاصة تتوافر في المدير الكفء، وهذه

٦٠ - الحريري، رافدة. ٢٠٠٨. مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية. عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع. ص ٤٥-٤٦.

٦١ - الطويل، هاني. ٢٠٠٦. الإدارة التعليمية: مفاهيم وآفاق. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع. ص ٦٦.

الخاصية لها آثارها على استجابة المعلمين والطلبة لشخصيته وتوجهاته حتى يستطيع الوصول بقدراتهم لأقصى طاقة من النواحي النفسية، والروحية، والفكرية^{٦٢}.

ويؤكد هذا على الحاجة إلى مقومات جديدة، ومقدرات تنافسية في بناء الإنسان الذي سيقود نُظُم المستقبل، والحرص على زيادة فعاليته، وكفاءته سعياً إلى بناء قائد عصري فاعل^{٦٣}.

مفهوم القيادة الإدارية وتعريفاتها:

تُعَدُّ القيادة جوهر العملية الإدارية، ومحورها إذ إن القيادة الكفؤة هي إحدى المميزات الرئيسة التي يمكن بواسطتها التمييز بين المؤسسات الناجحة، وغير الناجحة، فالقيادة بالنسبة للمؤسسة يمكن تشبيهها بالدماغ بالنسبة للإنسان، فهي التي تقوم بتوجيه عمليات الفعل، وردّ الفعل وتنسيقها وفقاً للظروف المحيطة، فهي متأثرة ومؤثرة بالبيئة التي تعمل فيها، وتعتبر القيادة الفعّالة من العناصر النادرة التي تعاني من نقصها المجتمعات المتقدمة، والنامية على حدّ سواء^{٦٤}.

وأشار الطويل إلى أن القيادة تعني العلاقة بين الأشخاص، إذ ينجم عن هذه العلاقة ظهور شخص يتحمل، ولو لوقت محدد مسؤوليات توجيه الجماعة ورفاهيتها. وتبرز القيادة عندما يكون لشخص تأثير على شخص آخر، أو على مجموعة من الأشخاص، بحيث يوجه سلوكهم وجهودهم. فالقيادة تتحقق، وتتمّ ضمن علاقة مع الآخرين^{٦٥}.

٦٢- البدري، طارق. ٢٠٠١. الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية. عمان: دار الفكر. ص ١٤-١٥.

٦٣- حسان حسن محمد إبراهيم والعجمي محمد حسنين. ٢٠٠٧. الإدارة التربوية. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة. ص ٤٥.

٦٤ - عياصرة، علي احمد عبد الرحمن. ٢٠٠٦. القيادة والدفاعية في الإدارة التربوية. الأردن عمان: دار ومكتبة الحامد. ص ٣٣.

٦٥ - الطويل، هاني. ٢٠٠٦. الإدارة التعليمية: مفاهيم وآفاق، الأردن عمان: دار وائل للنشر. ص ٦٨.

وعند محاولة تعريف القيادة نكتشف في الحال أن هذا المصطلح له معانٍ مختلفة. فقد وجد خلال الخمسين عاماً الماضية ما يقارب خمسة وستين نظاماً تصنيفياً تمّ تطويرها، لتعريف أبعاد القيادة. فقد نظرت بعض التعريفات إلى القيادة على أنها التركيز على عمليات الجماعة، ومجموعة أخرى من التعريفات نظرت إلى مفهوم القيادة من خلال المنظور الشخصي، كما نظرت إليها مداخل أخرى بأنها فعل، أو سلوك القائد الذي يحدث تغييراً داخل الجماعة^{٦٦}. وقد تطرق العديد من المفكرين والباحثين لموضوع القيادة، وتنوعت التعريفات التي تناولت مفهومها، ومن أبرز هذه التعريفات ما يلي:

عرف سميث وبيلي Smith and Piele القيادة بأنها " نشاط يؤثر في الناس بطريقة تجعلهم يعملون بجد وبرغبة، لتحقيق أهداف الجماعة"^{٦٧}. وعرفها العجمي بأنها: "فنّ التعامل مع الطبيعة البشرية، أو فنّ التأثير في السلوك البشري، لتوجيه جماعة من الناس نحو هدف معين بطريقة معنوية تضمن طاعتهم، وثقتهم، واحترامهم، وتعاونهم"^{٦٨}. ويرى الفريجات وآخرون بأنها: "النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ القرارات، وإصدار الأوامر، والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير، والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين"^{٦٩}. ويشير إليها عليوة بأنها: "المقدرة على استخلاص أفضل النتائج لدى فريقك في أي ظرف معين بلاتجاه"^{٧٠}.

٦٦- Fieishman, E, A, Mumford, M, D, Zaccaro, S, I, Levin, K, Y, Korotkin, A, L & Hein, M, B. (١٩٩١). Taxonomic efforts in the description of leader behavior: A synthesis and functional interpretation. *Leadership Quarterly*, ٢(٤), ٢٤٥-٢٨٧.

٦٧- Smith and Piele, (١٩٩٧). *School Leadership: Thrust for Educational Leadership*, Feb/ mar ٩٧, Vol(٢٦), Issue (٥), p٢.

٦٨- العجمي، محمد حسنين. ٢٠٠٨. الإدارة والتخطيط التربوي النظرية والتطبيق. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع. ط ١. ص ٣٠.

٦٩- الفريجات خضير كاظم (وآخرون). ٢٠٠٩. السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة. عمان: إثراء للنشر والتوزيع. ص ٢٣٧.

٧٠- عليوة، سيد. ٢٠٠١. تنمية المهارات القيادية للمديرين الجدد. القاهرة: مصرنا لجديدة. إيتراك للنشر والتوزيع. ص ٤٥.

وعرفها تيد بأنها: "الجهد أو العمل للتأثير في الناس وجعلهم متعاونين، لتحقيق هدف يرغبون كلهم في تحقيقه، ويجدونه صالحاً لهم جميعاً، وهم مرتبطون معاً في مجموعة واحدة متعاونة"^{٧١}. ويعرف دوبنز وبيتمان، عن بلوط Dobbins & Pettman القيادة بأنها "المقدرة لتحفيز الناس على الكفاح لتحقيق أهداف مشتركة والحصول على أداء فوق العادة من أفراد عاديين وجعل الأشياء تحدث والنتائج تحصل"^{٧٢}. في حين عرفها Elmore بأنها: "كل نشاط اجتماعي هادف يدرك فيه القائد أنه مشترك مع جماعة يرفع مصالحها، ويقدر عطاء أفرادها، ويسعى إلى تحقيق المصالح العامة للمنظمة"^{٧٣}. ويرى بيترج "القيادة... تقتضي إستراتيجية خاصة للتعليم. ويتعين على القائد أن يشارك الآخرين في مواجهة هذا التحدي وفي تعديل وتكييف قيمهم وتغيير نظرتهم وتطوير عادات جديدة في السلوك"^{٧٤}. أما العرفي، ومهدي. فقد عرفا القيادة بأنها "عملية التأثير في الآخرين بغية تحقيق أهداف محددة"^{٧٥}. وعرفها أيضاً Fullan بأنها: "ذلك العمل المشترك الذي تقوم به الجماعة بغية الوصول إلى الأهداف المرجوة، في جو من المودة والتعاون"^{٧٦}. أما Rensis Likert عن تعريف القيادة بأنها: "قدرة الفرد على التأثير في شخص، أو جماعة، وتوجيههم، وإرشادهم، لتبذل قواهم، وحفزههم للعمل بأعلى درجة من الكفاية من أجل تحقيق الأهداف المرسومة"^{٧٧}. ويرى طارق أن القيادة هي "عملية إثارة دافعية الرؤوسين، وتوجيههم،

٧١- تيد، أوردوي. ١٩٦٥. فن القيادة والتوجيه في إدارة الأعمال العامة. ترجمة محمد عبد الفتاح إبراهيم. دار النهضة العربية. القاهرة: ص ١٦.

٧٢- بلوط، حسن إبراهيم. ٢٠٠٥. المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، بيروت: دار النهضة العربية. ص ٤٦.

٧٣- Elmor, R. (٢٠٠٢). Hard Questions about Practice, Educational Leadership, ٨, ٢٢-٢٥.

٧٤- بيترج دين. (٢٠٠٧). القيادة للجميع: كيف تطبق المهارات السبع الأساسية لتصبح قائداً ومحفزاً. ترجمة وليد شحادة. مكتبة العبيكان. ص ٣٢.

٧٥- العرفي عبد الله ومهدي عباس عبد. ١٩٩٦. مدخل إلى الإدارة التربوية، بنغازي: منشورات جامعة قارونس. ص ٢٠٨.

٧٦- Fullan, M. (٢٠٠٢). The Change Leader. Educational Leadership, ٨, ١٦-٢١.

٧٧- حريم، حسين. ٢٠٠٩. السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع. ص ١٩٥.

وانتقاء قنوات الاتصال الفعالة، وحل التعارضات التي تنشأ بين أفراد المؤسسة^{٧٨}. وعرف الطويل القيادة بأنها: "مجموعة من المفاهيم المتكاملة المتناغمة، والمهارات الفنية، والإنسانية، والإدراكية التي لا بد من توافرها، فضلاً عن عوامل متداخلة تتصل بالبعد البنيوي للفرد المتعلق بشخصيته، وقيمه، واتجاهاته، ودوافعه التي تسهم في جعلها في بناء القائد التربوي"^{٧٩}.

وتعقباً على التعريفات السابقة على الرغم من كثرتها وتنوعها، إلا أنه يمكننا تجميعها في نفس السياق، فمثلاً في السياق الأول والذي يعتبر القيادة الإدارية على أنها (القدرة على التأثير) كما ورد في التعاريف السابقة (عليوة، تيد، بيتج)، ومن خلال القراءة المتمعة لهذه التعاريف التي تتعلق بهذا السياق يتضح للباحث أنها مكمله لبعضها البعض، فمثلاً تعريف (عليوة) يوضح أن القدرة على التأثير تتحقق من خلال استخلاص أفضل النتائج لدى الفريق ويتفق معه في أنها تختلف من موقف لآخر، فنجاح القائد في التأثير على أفراد مؤسسته في موقف معين لا يعني بالضرورة نجاحه في مواقف أخرى، كما أن فشله لا يعني ذلك في مواقف مغايرة فقد ينجح في ذلك، وهذا ما يؤكد (جاد) حيث يقول أن القيادة " هي محصلة التفاعل بين القائد والمرؤوسين والموقف"^{٨٠}.

في حين التعريف الثاني تيد يبين أن القدرة على التأثير تشمل جميع المستويات الإدارية، ويؤيد هذه الفكرة رولاند هايفتز Rolando Heifetz حيث يقر أن: " ممارسة القيادة رهينة بواقع السلطة والمنزلة. ممارسة القيادة تبدأ عند كافة مستويات المؤسسة حيث يتصرف الأفراد ضمن دوائر نفوذهم دون أن

٧٨- طارق، طه. ٢٠٠٧. السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والإنترنت. الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة. ص ٢٠٤.

٧٩- الطويل، هاني عبد الرحمن. ٢٠٠٦. أبدال في إدارة النظم التربوية وقيادتها: الإدارة بالإيمان. عمان: الجامعة الأردنية. عمادة البحث العلمي. ص ٢٤٧.

٨٠- سيد، محمد جاد. ٢٠٠٨. مائة سؤال وجواب في القيادة الإدارية: كيف تكون قائداً ناجحاً؟. مصر: جامعة قناة السويس، ص ١.

يحمل أحدهم تسمية القائد^{٨١}. وفيما يخص التعريف الثالث بيترج يوضح أن قدرة القائد على التأثير في السلوك لا تعني أن عليه التسليم بهذا الأخير بل عليه تطويره، حيث أن قدرة القائد لا تقتصر على التأثير وإنما تضم كذلك التعليم لتكييف سلوك الأفراد مع متطلبات البيئة.

وأما ما يخص السياق الثاني والذي يعتبر القيادة الادارية على أنها (عملية توجيه) كما ورد في التعاريف السابقة طارق، العجمي. فقد وجد الباحث أنها شارحة له، فقد شرح تعريف طارق أن هذه العملية لا يمكن أن تتم بدون قيام القائد باتصالات فعالة لحل التعارضات أو الصراعات فبدون الاتصال الفعال لا يمكن توجيه مهام الأفراد ومنعهم من الانحراف وبدون حل الصراعات قد لا يتم تحقيق الأهداف أو قد يتم تحقيق الأهداف غير المرسومة.

وأما تعريف العجمي فقد بين أن عملية التوجيه هذه لا تخص ما يصدر عن الأفراد من ردود أفعال وإنما تشمل كذلك توجيه ما يؤدي بدورهم إلى هذه الردود من قوي داخلية أشار إليها بالقوة المعنوية والتي تكسب طاعتهم وثقتهم.

وأما ما يخص السياق الثالث والذي يربط القيادة الادارية ((بتحقيق الأهداف)) كما ورد في التعاريف السابقة العرفي ومهدي، دوبنز وبتمان. وفي هذا السياق يرى الباحث أن التعاريف التي وردت فيه موضحة له حيث يوضح تعريف العرفي والمهدي أن الأهداف التي تسعى القيادة الإدارية لتحقيقها لابد أن تكون واضحة ومفهومة لدى الجميع مسبقاً، أما فيما يخص تعريف دوبنز، وبتمان عن بلوط فعبر عن عملية التأثير بمصطلح آخر وهو التحفيز كما بين أن هذه الأهداف لابد أن تكون مشتركة أي

تفوق وتجمع بين أهداف المؤسسة وأهداف الأفراد للحصول على النتائج المتوقعة أو قد تفوق التوقع.

٨١- بيترج، دين. ٢٠٠٧. القيادة للجميع: كيف تطبق المهارات السبع الأساسية لتصبح قائداً ومحفزاً. ترجمة وليد شحادة. مكتبة العبيكان. ص ٣٣.

ومن خلال ما تقدم من تعقبات على التعاريف السابقة يرى الباحث أن أغلبيتها ركزت على التالي:

١- القيادة مسؤولية المدير (القائد).

٢- القيادة هي التأثير في الآخرين، لتحقيق أهداف مشتركة.

٣- القيادة هي عملية تفاعلية بين المدير والمرؤوسين.

وتجدر الإشارة إلى أن هناك تركيز واضح على الدور الفردي للقائد والإمكانات والقدرات التي يملكها ويستأثر بها في سبيل إقناع المرؤوسين ودفعهم للوصول إلى تحقيق الأهداف.

ومن هنا يجب ألا نغض الطرف عن الدور الجماعي ككل في العملية القيادية الإدارية، والذي يكون أكثر فاعلية من دور شخص واحد مهما امتلك من إمكانيات، ومهارات، وقدرات. والقيادة هي عملية جماعية ومسؤولية كل فرد المؤسسات، وليست عبئا على شخص واحد، ويلزم كل عضو من أعضاء الجماعة بدور يقوم به ضمن الإمكانيات والقدرات المتوفرة لديه، ويعمل الجميع متعاونين على تحقيق هدف مشترك لصالح الجميع.

ومن هنا يمكن القول إن القيادة هي عملية تفاعلية جماعية يشترك فيها القائد والمرؤوسين، وترتبط بتوزيع المسؤوليات على كل فرد من الجماعة حيث يعمل القائد على إطلاق الطاقات الكامنة عند المرؤوسين، وإعطائهم الفرصة للإبداع والابتكار، ويزيد من تماسكهم، وحثهم على العمل الجماعي، وإيقاظ شعورهم بأهمية العمل الذي يقومون به، ويوجه سلوكهم للاتجاه الصحيح، وجعلهم يسعون لإنجاز الأهداف المطلوبة وتحقيقها على أكمل وجه.

عناصر القيادة الإدارية:

تبين من خلال مفهوم القيادة، أنها تتكون من ثلاثة عناصر أساسية يمكن تفصيلها على النحو التالي^{٨٢}:

- ١- وجود مجموعة من الأفراد (المرؤوسين)، يعملون في تنظيم، أو مؤسسة معينة، لديهم علاقات شخصية، وأهداف مشتركة يسعون لبلوغها.
- ٢- وجود قائد من أفراد الجماعة، يثق فيهم، ويسمح لهم بالمشاركة في وضع الحلول للمشكلات العالقة، ويزودهم بالمعلومات، ويأخذ برأيهم، ويصارحهم، لأنه يؤمن بسياسة الأبواب المفتوحة، ولديه قدرة على التأثير الإيجابي في سلوكياتهم، وتوجيههم للقيام بالمهام بحماس وفاعلية وحرية، دون أن يفرض عليهم خطوات العمل، ويوازن بين علاقته بهم، وتحقيق المهام الموكلة له، بحيث لا يطغى أحدهما على الآخر.
- ٣- وجود هدف مشترك تسعى الجماعة إلى تحقيقه، إذ لابد لكل جماعة تعمل في أي مؤسسة أو تنظيم من هدف تسعى لبلوغه، وإلا انعدم وجودها أصلاً، ولا بد للقائد أن يكون أكثر أفراد الجماعة قدرة على حفرها؛ لتحقيق هذا الهدف.

٨٢- ابو عايد، محمود محمد. ٢٠٠٦. اتجاهات حديثة في القيادة التربوية. الأردن: إربد: دار الأمل للنشر والتوزيع ص ٤٣.

الفرق بين القيادة والإدارة:

فيما سبق أشرنا إلى تعاريف القيادة الإدارية وحتى نتمكن من إبراز الاختلاف بين كل من القيادة والإدارة سوف نبين فيما يلي تعاريف الإدارة.

إن الإدارة ليست ناتجاً للتنمية الاجتماعية والاقتصادية ولكنها محدثة لهذه التنمية، وإن سر التنمية لا يكمن في كيفية توظيفها واستغلالها واستخدام القوى البشرية وحملها على استخراج أفضل ما لديها من طاقات مبدعة بل في وجود إدارة واعية تقوم على أسس علمية سليمة^{٨٣}.

وكما يرى سيد أن الإدارة تعني "إحراز الأعمال من خلال آخرين (مرؤوسين) تعظيم الجانب الإنساني في الإدارة، وكذلك أن الإدارة (كفن) أي أن "الإدارة هي القدرة على فعل العمل من طرف الآخرين"^{٨٤}.

وكما يعرف نبراي الإدارة بأنها "توجيه نشاط مجموعة من الأفراد وجهودهم نحو تطبيق هدف مشترك من خلال تنظيم هذه الجهود وتنسيقها"^{٨٥}.

ووفقاً للعالمين بيار غاردلير Pierre Gardillier وفيليب بوج Philippe burg أن الإدارة هي "فعل قيادة وتوجيه المؤسسة". وهذا الفعل يتطلب رؤية واضحة لمعرفة النتيجة التي يسعى إليها المدير. كما أنه يتطلب كذلك توجيه معين، يجب إتباعه حتى تتحقق هذه النتيجة. وهي تحتاج إلى موارد مالية، بشرية ومادية لتمكن المدير من القيام بمهمته بشكل كامل، من حيث التخطيط، التنظيم، التوجيه، التحفيز، حتى تتحقق الأهداف^{٨٦}.

٨٣- أحمد، إبراهيم أحمد. ٢٠٠٣. الإدارة المدرسية في مطلع القرن الحادي والعشرون. القاهرة: دار الفكر العربي للنشر. ط ١. ص ١١.

٨٤- سيد، محمد جاد. ٢٠٠٨. مائة سؤال وجواب في القيادة الإدارية: كيف تكون قائداً ناجحاً؟. ص ٥.

٨٥- نبراي، يوسف إبراهيم. ١٩٩٣. الإدارة المدرسية الحديثة. الكويت: مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع. ط ٢. ص ١٩.

٨٦- Allal. Bourahla . La gestion: un concept polysemique. revue (IDARA). N°٦, p1٥١.

وكما يرى المصري إن الإدارة هي " القدرة على الإنجاز عن طريق استخدام الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة من أجل تحقيق أهداف معينة"^{٨٧}.

ويبدو للباحث من خلال مقارنة بين تعريفات القيادة والإدارة أنهما متقاربان حيث أن إسناد المهام، التوجيه، اتخاذ القرارات وتحقيق الأهداف هي كلها أمور تخص القيادة وتنتمي إلى الإدارة لكن إسناد المهام للآخرين وتحويلهم للإنجاز تأخذ طابعاً خاصاً في كلا المفهومين، وفيما يطغي على ممارسة القيادة الطابع الغير رسمي فإن ممارسة الإدارة يطغي عليها الطابع الرسمي.

وكما تبدو أوجه الاختلاف واضحة ومتعددة بينهما حسب كورت (Cort) و روست (Rost) فقد اهتم كورت بفروقات أربعة: (التخطيط، جمع الأفراد والتنظيم، التحفيز والرقابة، التغيير والتنبؤ). أما روست فقد اهتم كذلك بفروقات أربعة مختلفة عن كورت. كما هو مبين في الجدول رقم (١)

الفروقات بين القيادة والإدارة بحسب (كورت)		
العنصر	القيادة	الإدارة
التخطيط	تحديد المسارات: الرؤية المستقبلية والإستراتيجية التي تنتج التغيير	التخطيط والمرونة: تحديد الخطوات والمدة الزمنية الدقيقة لتحقيق النتائج المرغوبة.
جمع الأفراد والتنظيم	جمع الأفراد: تعزيز أدوات التواصل والاتصال بين الأفراد وتشجيعهم للالتفاف حول الرؤية المشتركة.	التنظيم والتوظيف: تحديد هيكل العمل والعلاقات وتوزيع المسؤوليات والسلطات بما يتناسب مع الخطط والاستراتيجيات المرسومة.
التحفيز والرقابة	تحفيز وتمكين الأفراد: تحريك الأفراد وتمكينهم من التغلب على حواجز ومعوقات العمل.	الرقابة وحل مشكلات العمل: رقابة النتائج وتصحيح الانحرافات تخطيط وتنظيم العمل وحل مشكلاته.
التغيير والتنبؤ	إنتاج التغيير: تركيز القيادة على إنتاج تغيير واضح ومرغوب به من قبل المؤسسة.	التنبؤ والانتظام: تركيز الإدارة على نتائج ملموسة ومطلوبة من قبل المستفيدين والمتعاملين مع المؤسسة
الفروقات بين القيادة والإدارة بحسب (روست)		

^{٨٧} -المصري، أحمد (وآخرون). ١٩٩٧. الإدارة والسلامة المهنية. عمان : وزارة التربية والتعليم. مديرية المناهج. ص ١٥٠.

العنصر	القيادة	الإدارة
العلاقات	تؤثر على العلاقات	تسيطر على العلاقات
التسميات	القادة والأتباع	المديرون والمؤوسين
العمليات	تتوجه نحو التغيير الحقيقي	تنتج وتسوق الخدمات والسلع
الأهداف	التغيير المطلوب هو انعكاس لأهداف مشتركة	السلع والخدمات هي حصيلة نشاطات منسقة

المصدر: بلوط، حسين إبراهيم (٢٠٠٥)، مرجع سابق، ص ٤٢٠.

الجدول رقم (١).

ومن خلال القراءة المتعمقة لما سبق يتبين للباحث:

أن نظرة القيادة إلى مرحلة إعداد الإستراتيجية هي تحديد الرؤية المستقبلية لدى القائد أما نظرة الإدارة لهذه المرحلة فهي التخطيط لإنجاز الأهداف، أما مرحلة تنفيذ الإستراتيجية فنظرة إليها القيادة هي تحفيز الأتباع ودفعهم نحو الانجاز لتحقيق الأهداف، أما نظرة الإدارة إليها فهي تقسيم المهام والتالي تحديد المسؤوليات والسلطات وكذلك المهلة الزمنية اللازمة لإنجازها هذه المهام وفيما يخص مرحلة مراقبة الإستراتيجية فتتظر إليها القيادة على أنها المرحلة التي يجب على القائد أن يساعد فيها أتباعه في التغلب على الصعاب وعلى ما يقع عائق أمام تحقيق الأهداف وإنجاز المهام قبل حدوث الانحراف أما بالنسبة للإدارة فنظرتها أثناء هذه المرحلة القيام بالإجراءات الصحيحة وذلك بإعادة التخطيط، التنظيم، التوجيه ومرة أخرى المراقبة بعد وقوع الانحراف وبالتالي نلاحظ أن القيادة مربة وعملية بالدرجة الأولى وأما الإدارة فهي روتينية وبالتالي يستنتج أن على القائد الإداري أن يغلب القيادة في ممارسته لمهامه على الإدارة خاصة في ظل تحديات البيئة التي يواجهها يومياً وتتطلب مرونة أكثر لتحقيق التكيف البيئي.

أهمية القيادة الإدارية:

تُعَدُّ قيادة المؤسسات عنصراً حيوياً في حياة واستمرار، وازدهار نشاطاتها، وعملياتها المختلفة. ولا غرو عندئذ أن نرى الإدارة العليا في المؤسسات تنفق أموالاً باهظة بحثاً عن المواهب القيادية، ومن ثم تدريبها وتطويرها. إن تعقد العمليات الإدارية والاتجاه إلى كبر حجم المؤسسات، وتعدد العلاقات الداخلية والخارجية، وكذلك تأثير الظروف السياسية، والاقتصادية، والاجتماعية، والتكنولوجية على هذه المؤسسات يحتم عليها مواصلة البحث والاستمرار في التجديد، والابتكار والتطوير وهي أمور لا تتحقق إلا في ظل قيادة إدارية واعية ومفهمّة. وبهذا فالقيادة الإدارية هي قمة التنظيم الإداري، والقائد هو المسؤول عن التوجيه والتنسيق بين كافة العناصر الإنتاجية، وعلى رأسها العنصر البشري، وتحقيق أهداف المؤسسة من خلال قيادة الأفراد هو المحك الرئيس لفاعلية القيادة الإدارية أو ضعفها^{٨٨}.

فالقيادة الإدارية لها أهمية بالغة في كونها تربط ما بين الأفراد، والمصادر المتوفرة في المؤسسة معاً؛ لتحقيق وإنجاز أشياء قد يكون من المستحيل تحقيقها بدون هذا النوع من الارتباط. وتبرز كذلك في تأثيرها في السلوك الإنساني بشكل عام، وفي السلوك الإداري بشكل خاص، فالقائد ألتشاورى على سبيل المثال يخلق جواً إنسانياً في العمل حيث يتيح الفرصة للمرؤوسين للإسهام في الكثير من العمليات الإدارية مما يعكس بسهولة قيمهم واتجاهاتهم نحو العمل ونحو قائدهم، وهذا يساعد القائد على فهم العاملين معه، وحسن قيادتهم. وحيث إن المرؤوسين يحتاجون إلى قيادة تهتم بالقيم الإنسانية وتحترم المواهب الفردية المتميزة وتعمل على إيجاد مناخ وبيئة عمل تساعد على التميز والإبداع وتحمل المخاطرة، وتفويض

٨٨ - علاقي، مدني عبد القادر. ١٩٨٥. الإدارة، دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية. السعودية. جدة: المكتبة العالمية. ص ٨٨١-

السلطة، فإن القادة بدورهم بحاجة إلى مرؤوسين يتحمسون لتحمل المسؤولية، والنضج، والتطلع إلى تحقيق الأفضل، وليس إلى مرؤوسين ينفذون الأوامر فقط^{٨٩}.

والقيادة في الحقل التربوي هي الركيزة الأساسية في التأثير في المرؤوسين، وكسب طاعتهم وتفاعلهم بشكل إيجابي، وذلك لأنَّ القيادة مهارة في كسب الرضا، والقبول النفسي للمرؤوسين، وتنمية الدافعية لديهم للعمل والعطاء، وعلى المدير بوصفه قيادياً أن يكون قادراً على تطبيق الوظائف الإدارية بالشكل الصحيح من تخطيطه وتنظيمه، ورقابة فضلاً عن القدرة على تقدير الأعمال الجيدة، وتقديم الحوافز اللازمة للعمل إلى الأمام دائماً، والتمكن من تحقيق الأهداف المنشودة^{٩٠}.

ومن هنا تتضح أهمية القيادة على اعتبارها عملية تفاعل وتعاون وتفهم بين القائد ومرؤوسيه. والقيادة لا بُد منها حياة المجتمع البشري حتى ترتب حياتهم ويقام العدل ويحال دون أن يأكل القوي الضعيف. وتكمن أهمية القيادة كما ذكرها العجمي في كتابه الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية^{٩١}:

إنها حلقة الوصل بين العاملين وخطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية، تعمم القوى الإيجابية في المؤسسة، وتقلص الجوانب السلبية بقدر الإمكان، السيطرة على مشكلات العمل، ورسم الخطط اللازمة لعملها، تنمية وتدريب ورعاية الأفراد، إذ إنهم رأس المال الأهم، والموارد الأعلى، مواكبة التغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة.

٨٩- الحريري، رافدة. ٢٠٠٨. مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية. عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع. ص ١٧.

٩٠- الحريري، رافدة. ٢٠١٠. القيادة وإدارة الجودة في التعليم العالي. عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع. ص ١٢٤.

٩١- العجمي، محمد حسنين. ٢٠٠٧. الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية و التنمية البشرية. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع. ص ٦٥-٦٦.

و يتضح من رأى علاقي أيضاً أن أهمية القيادة تنبع من التالي^{٩٢}:

بدون القيادة الإدارية لا يستطيع المدير تحويل الأهداف المطلوبة منه إلى نتائج، وبدون القيادة الإدارية يفقد التخطيط والتنظيم والرقابة تأثيرهم في تحقيق أهداف المؤسسة، وبدون القيادة الإدارية تصبح كل العناصر الإنتاجية عديمة الفاعلية وتأثير. بدون القيادة الإدارية يصعب على المؤسسة التعامل مع متغيرات البيئة الخارجية والتي تؤثر بطرق مباشرة أو غير مباشرة، في تحقيق المؤسسة لأهدافها المرسومة.

ويرى الباحث أن أهمية القيادة تكمن في أنها القلب النابض لأي مؤسسة أي أنها العامل الأساس في نجاح أو فشل المؤسسة سواء كانت علمية أو تجارية، فالقائد يُعدّ عنصراً مهماً في نجاحها أو فشلها، ومدي تأثيره في السلوك الإنساني للفرد بما ينعكس على إنتاج العمل سواء سلباً أو إيجاباً، وهي القوى الأساسية التي تؤثر على كافة عناصر المؤسسة، وكذلك الركيزة الأساسية في التأثير في المرؤوسين وكسب طاعتهم وتفاعلهم بشكل ايجابي وأن أي مؤسسة تريد المزيد من التطور والتقدم في العصر الحديث لا بد لها أن تهتمّ بالدور المهم الذي يؤديه القائد في حياة المؤسسة واستمراريتها في التقدم والنجاح.

أنواع القيادة الإدارية:

تتضمن أي مؤسسة مجموعة من الوظائف القيادية التي يمارسها أفراد معينون أو منتخبون، ويكلفون بمهمة توجيه مرؤوسيهم والإشراف على أعمال وحداتهم التنظيمية مثل: المدير العام، ورئيس قسم، وحتى يتمكنوا من القيام بذلك تمنحهم المؤسسة سلطة رسمية فهؤلاء الأشخاص يمارسون القيادة، وهم قادة

بحكم وظائفهم ومراكزهم الرسمية، إلا أنه يلاحظ في حالات كثيرة ظهور أفراد من بين الجماعات يمارسون القيادة بصورة غير رسمية، وهم قادة غير رسميين^{٩٣}.

وبهذا يمكن تصنيف القيادة إلى رسمية، وغير رسمية على النحو الآتي^{٩٤}:

القيادة الرسمية:

هي القيادة التي تمارس مهامها وفقاً لمنهج التنظيم (أي اللوائح والقوانين) التي تنظم أعمال المنظمة، فالقائد الذي يمارس مهامه من هذا المنطق تكون سلطاته ومسؤولياته محددة من قبل مركزه الوظيفي والقوانين واللوائح المعمول بها.

القيادة غير رسمية:

هي تلك القيادة التي يمارسها بعض الأفراد في التنظيم وفقاً لقدراتهم ومواهبهم القيادية وليس من مركزهم ووظيفتهم الوظيفي، فقد يكون بعضهم في مستوى الإدارة التنفيذية أو الإدارة المباشرة إلا أن مواهبه القيادية، وقوة شخصيته بين زملائه وقدراته على التصرف، والحركة، والمناقشة، والإقناع يجعل منه قائداً ناجحاً، فهناك الكثير من النقابيين في بعض المنظمات يملكون مواهب قيادية تشكل قوة ضاغطة على الإدارة في تلك المنظمات.

وبشكل عام فإنّ كلاً من هذين النوعين من القيادة لا غني عنه في المؤسسة فالقيادة الرسمية وغير الرسمية متعاونان في كثير من الأحيان؛ لتحقيق أهداف المنظمة وقلما تجتمعان في شخص واحد.

٩٣- حريم، حسين. (٢٠٠٩). السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال. ص ١٩٧-١٩٨.

٩٤- عبوي، زيد منير. ٢٠٠٧. القيادة ودورها في العملية الإدارية. عمان: دار البداية ناشرون وموزعون، ص ٢٦.

أنماط القيادة الإدارية ومفهومها:

أولاً: مفهوم النمط القيادي:

يمكن القول بأن النمط القيادي هو الأسلوب الذي يستخدمه القائد بتوجه ذاتي منه لقيادة مرؤوسيه وحملهم على أداء المهمة ويختلف هذا التوجه من شخص لآخر من حيث مدى الاهتمام بالعنصر البشري أو بالأداء والإنتاج.^{٩٥}

وعرف Kotter النمط القيادي وفق المنظور السلوكي بأنه الاتجاهات السلوكية الفعلية التي يختارها القائد الإداري ويعمل بموجبها داخل المؤسسة، ويعد الإطار الذي يحدد علاقته بالمرؤوسين.^{٩٦}

كما عرف جواد النمط القيادي بأنه الأسلوب الغالب الذي يمارسه القائد في تعامله، أو تفاعله مع الجماعة المدركة له، والذي على أساسه تحدث فاعلية الدور القيادي.^{٩٧}

ومن وجهة نظر الباحث للنمط القيادي بأنه ذلك السلوك أو الأسلوب الذي يستخدمه القائد لتوجيه مرؤوسيه على أداء أعمالهم ومهامهم المطلوبة منهم لتحقيق الأهداف المخطط لها على أكمل وجه، ويختلف هذا النمط حسب السلوك أو الأسلوب الذي يتبعه القائد إما أن يكون نمطاً أوتوقراطي، أو ديمقراطي، أو تراسلي (تسيبي) ومن هنا سوف يتطرق الباحث إلى معرفة هذه الأنماط كلاً على حدة كما يلي:

٩٥- الفياض، محمود أحمد. ١٩٩٥. أثر النمط القيادي على الإبداع الإداري للشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية. عمان: الجامعة الأردنية. رسالة ماجستير غير منشورة. ص ٦.

٩٦- Kotter, J, (١٩٩٥), *What Leaders Really Do, The Leader's Companion: Insights on Leadership Though the Ages*, Ed, J, Thomas Wern, New York: The Free Press, p116.

٩٧- جواد شوقي ناجي و وعلي، حسين عبد الخالق. ١٩٨٩. أنماط السلوك القيادي: بحث ميداني عن أنماط السلوك للسادة رؤساء الأقسام العلمية في معاهد مؤسسة المعاهد الفنية. العراق: جامعة الموصل. مجلة تنمية الرافدين، مجلد ١١. أيلول، ص ٢٠.

ثانيا: أنماط القيادة الإدارية:

يمارس الناس جميعاً القيادة في كلامهم وأفعالهم، في البيت والعمل، وفي علاقاتهم مع الآخرين، لأن القيادة ليست مجرد دور يحبونه، بل طريقة في التفكير، وطريقة للحياة. ويختلف القادة فيما يتعلق بممارسة مهام القيادة، وتفاعلهم مع الأتباع. إذ يعتمد نمط القيادة على نوع التوقعات التي تتكون لدى القائد عن الأتباع. وعلى الرغم من التطورات والتغيرات التي تمت في ميدان القيادة التربوية إلا أن الاختلاف بين القادة التربويين، ما لا يزال قائماً حول أفضل الأساليب الإدارية، والأنماط القيادية التي ينبغي استخدامها عند تنفيذ المهام الإدارية.^{٩٨}

وفيما يلي عرض مفصل لهذه الأنماط القيادية الثلاثة:

١- النمط الأوتوقراطي (الديكتاتوري)

يتميز هذا النمط القيادي بصفات وخصائص تعكس سلوك القائد الإداري إزاء المواقف التي يواجهها في أثناء عمله اليومي، وقد سُمي بعض العلماء هذه القيادة بالقيادة السلبية، لكونها تقوم على التحفيز السلبي القائم على التخويف والتهديد، فهي قيادة آمرة غير توجيهية، وهي قيادة مركزية، فالقائد يتخذ القرارات بنفسه دون مشاركة التابعين، ويستخدم أسلوب الثواب والعقاب، ويكون تركيزه على بعد الإنتاج، ويهمل العلاقات الإنسانية، ولا يراعي ميول التابعين ورغباتهم وحاجاتهم. والقائد الأوتوقراطي ينظر إلى السلطة المخولة له على أنها حق ينبغي التمسك به، ولا يفوض السلطة إلى غيره من العاملين معه، وينظر إلى نفسه وعلاقته بالآخرين كالزعيم المستند فهو الأمر والناهي، وله الكلمة الفصل، وما

على الآخرين إلا الطاعة^{٩٩}. إنَّ النمط أو القيادة الأوتوقراطية غالباً ما تخفي وراءها عدم الكفاية، والقدرة على التوجيه السليم، والتفرد باتخاذ القرارات، واستخدام أساليب التخويف والعقاب، وتحاول التنصل من المسؤولية، وقد تتهم العاملين معها بالقصور، وعدم الالتزام بالتعليمات، مما يهيئ مناخاً يتسم بالشللية، وضعف الثقة، والتعاون، والانسجام، وضعف الدافعية، وغياب الاتصال الإداري، والرقابة على العمل، وقلة الانجاز، وبروز الصراع السلبي الذي يقود المؤسسة إلى الفشل.^{١٠٠}

ويتسم هذا النمط القيادي الأوتوقراطي بما يأتي^{١٠١}:

- يحاول تركيز كل السلطات في يده، ويحتفظ لنفسه بكل صغيرة وكبيرة؛ ليقوم عليها بمفرده ودون مساعدة من أحد.
- يصدر أوامره وتعليماته التي تتناول كافة التفاصيل، ويصرّ على إطاعة مرؤوسيه له.
- يحاول دائماً توسيع نطاق سلطاته وصلاحياته؛ لتكون كل الأمور تحت تصرفه وسيطرته.
- لا يسمح لمرؤوسيه بالتصرف دون موافقته الخاصة إلا بقدر يسير من الحرية.
- يعتبر نفسه آمراً لمرؤوسيه، وليس وكالاً يعمل باسمهم.
- يعتمد في قيادته على التعليمات والأوامر التي تصف بالجمود والصرامة، والغموض بدلاً من التعاون مع المرؤوس؛ لإنجاز العمل.
- لا يعير اهتماماً أو تقديراً لظروف مرؤوسيه وأحوالهم.
- لا يشرك مرؤوسيه في مباشرة مهامه، أو في صنع قراراته.

٩٩- طاهر، علوي عبد الله. ٢٠٠٧. النموذج القيادي التربوي الإسلامي. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة. ص ٧٥.

١٠٠- عباس، علي. ٢٠٠٤. أساسيات علم الإدارة، الأردن. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع. ص ١٦١.

١٠١- العجمي، محمد حسنين. ٢٠١٠. الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع. ص

ومن خصائص هذا النمط ما يلي^{١٠٤}:

- تفويض السلطة للمرؤوسين.
- إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات.
- الإيمان الشديد بمبدأ العلاقات الإنسانية.
- إشراك المرؤوسين في تحديد السياسات والبرامج وتنفيذها.
- مساعدة العاملين لتطوير مهاراتهم.
- تحفيز العاملين على العمل بروح الفريق، ودعم روح الإبداع لديهم، ورفع معنوياتهم.
- سهولة ووضوح الاتصالات بين القائد ومرؤوسيه.
- احترام وإدراك الحقوق الفردية بين العاملين.

ومن وجهة نظر الباحث إن القائد الذي يتبنى هذا النمط القيادي يقوم بتشجيع العاملين على الاشتراك في المناقشات، ويساعدهم على اتخاذ القرارات التي تهدف إليها المؤسسة، وذلك من خلال حثه وتوجيهه، وإرشاده للعاملين، ويكون عادلاً في توجيه النقد والمديح لهم، ويقدم المشورة الفنية لهم عندما يحتاجون إلى ذلك، على شكل عدد من الاقتراحات، والبديل تاركاً لهم حرية اختيار البديل المناسب، وهذا يؤدي إلى تنمية روح الإبداع والابتكار، وبالتالي يساهم على الإنتاج، ويعتمد القائد في هذا النمط على التحفيز عن طريق وسائل الترغيب والتأثير، والاستمالة، والإقناع وكل أساليب التحفيز الإيجابية الأخرى.

٣- النمط القيادي التراسلي (الفوضوي):

في ظل هذا النمط من القيادة لا يملك القائد سلطة رسمية، وإنما يمثل رمزاً للمؤسسة، ويترك حرية كاملة للمؤوسين في تحديد أهدافهم، واتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم^{١٠٥}. فهو يترك المؤسسة بدون توجيه، فيشعر العاملون بالضيق والإحباط، وعدم الاحترام لشخصية القائد، وهذا النمط يُعدّ أقلّ الأنماط القيادية فاعلية. إذ إن هذا النمط القيادي يؤدي إلى تدني الإنتاج ومستوى الأداء، وقد يؤدي الاستمرار بهذا النمط القيادي إلى فشل المؤسسة، ويعد هذا النمط معاكساً تماماً! للنمط الأوتوقراطي. إذ لا توجد أي قيادة حقيقية، وكل عضو في المؤسسة حرّ في أداء العمل كما يرتضيه^{١٠٦}. ويعتقد أن ذلك يؤدي إلى الابتكار وإلى النجاح، ولهذا لا توجد ضوابط في هذه القيادة^{١٠٧}.

ومن سمات هذا النمط ما يلي^{١٠٨}:

- ضعف الشخصية.
- التذبذب الدائم في اتخاذ القرارات.
- عدم الاهتمام بالمواظبة على الحضور للعمل مما يسبب نوعاً من التسبب والفوضى داخل المدرسة.
- عدم القدرة على اتخاذ القرار، وتطبيق اللوائح والقوانين.
- التهرب من محاولة إبداء الآراء والملاحظات حول العديد من الأمور والموضوعات التي تفرض عليه من قبل المعلمين.

١٠٥- العميان، محمود سليمان. ٢٠١٠. السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. عمان: دار وائل للنشر. ص ٢٦٢.

١٠٦- حمود خضير والشماع خليل. ٢٠٠٢. نظرية المنظمة. الأردن عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع. ص ٦٧.

١٠٧- سعد، عبد المنعم فهمي. (٢٠٠٦). مرجع سابق ذكره. ص ٣٠.

١٠٨- أحمد، أحمد إبراهيم. ٢٠٠١. الإدارة المدرسية في الألفية الثالثة. مصر الإسكندرية: مكتبة المعارف الحديثة. ص ١٠٦.

- عدم الاهتمام بحلّ المشكلات الشخصية للعاملين، على الرغم من ترك الحرية لهم في العمل.

ويستنتج الباحث أن القائد الذي يتبنى هذا النمط، متسامح ويمنح المرؤوسين درجة عالية من الاستقلالية في القيام بالأعمال، ويعتمد على المرؤوسين في وضع الأهداف، والوسائل اللازمة لتحقيقها، فهو أقلّ الأنماط القيادية فاعلية. إذ إن هذا النمط يؤدي إلى تدني الإنتاج، ومستوى الأداء، وقد يؤدي الاستمرار بهذا النمط القيادي إلى فشل المؤسسة .

يتبن من خلال استعراض الأنماط القيادية وجود اختلاف في مفهومها، وفي الأسلوب الذي يمارس في أعمال الأعمال والمهام القيادية، وفي الطريقة التي تتخذ بموجبها القرارات، وفي الأسلوب الذي يستخدم في التعامل مع المرؤوسين. وأن القائد لا يستخدم نمطاً قيادياً واحداً باستمرار، إذ لا توجد قيادة تسلطية تمارس دائماً، وليس هناك قيادة ديمقراطية تمارس باستمرار، فالقائد الناجح هو القائد الذي يلمّ بالأنماط القيادية كافة، ويتمكن من تكيف أسلوبه القيادي في ضوء طبيعة الموقف الذي يواجهه، والظروف المحيطة بالعمل.

ويلاحظ الباحث أيضاً من خلال استعراض الأنماط القيادية الثلاثة السابقة أن النمط القيادي الديمقراطي هو النمط القيادي المفضل في العمل الإداري، لأنه يساعد على إطلاق الطاقات، وتنمية قدرات العاملين، ومواهبهم الإبداعية. إذ إن القيادة الديمقراطية مرغوب فيها بوصفها أفضل نمط قيادي وخاصة في المؤسسات التربوية، فيجب أن يسود هذا النمط القيادي في هذه المؤسسات لخدمة أغراضها، وتحقيق أهدافها.

وظائف القيادة: (Leadership positions)

يمكن إيجاز مهام القادة الإداريين فيما يلي^{١٠٩}:

- ١- تفسير الموقف التي تواجهها الجماعة بصفة خاصة وإعلانها لاسيما إذا كانت تلك المواقف التي تواجهها الجماعة مجهولة لكل أعضائها، أو غامضة لا يسهل إدراكها وفهمها.
 - ٢- تحديد الجوانب الجيدة والسيئة في كل موقف استناداً إلى ما يتمتع به القائد من حكمة وإدراك.
 - ٣- توجيه الجماعة نحو العمل الطيب وتحذيرها من الوقوع في الأخطاء، فتستجيب الجماعة لقائدها بقدر ما تحمل له في نفوسها من شعور بالثقة والاحترام.
 - ٤- تمثيل الجماعة رسمياً والتعبير عنها أمام الآخرين، وأمام غيرها من الجماعات فضلاً عن التمثيل الرسمي، فإن القائد هو الفكرة التي تؤمن بها الجماعة، مستندة في شخصه.
 - ٥- تحقيق التعاون بين الأفراد عن طريق توزيع المسؤوليات بينهم في تناسق وانسجام، وتلافي التناقضات بين الحاجات بما يحقق المصالح الجماعية، ويتم ذلك في جو من الحرية التي تعاضد للجميع حتى يعبروا عن آرائهم، ويشاركوا في مناقشة المشكلات.
 - ٦- وضع الخطة التي تتضمن تحقيق الأهداف التي تنشدها الجماعة، وفي سبيل ذلك فإنه يسعى لتحديد الأعمال المطلوب إنجازها، وترتيب تلك الأعمال في صورة برامج زمنية حتى يتم إنجازها في الوقت المحدد.
- ويرى الباحث أن المهام المذكورة أعلاه هي مهام تقليدية رسمية يتوجب على كل قائد القيام بها، ويحاسب عند عدم ممارسته لها؛ إلا أنه توجد إضافة إلى هذه المهام الرسمية مهام حديثة وغير رسمية تتمثل

١١٠- عبودي، زيد منير. ٢٠٠٧. القيادة الإدارية ودورها في العملية الإدارية. عمان: دار البداية ناشرون وموزعون. ص ١٧ و ١٨.

في العناية بالتنظيم الاجتماعي، وإجراء الاتصالات المستمرة مع إعطاء هذا التنظيم لتهيئة المناخ التنظيمي الذي يناسب تجانس العاملين في المؤسسة، واستعدادهم لتأدية الأعمال المناسبة لهم بتقسيمهم إلى مجموعات متجانسة في الميول والأعمال، ومما لاشك فيه أنَّ الاتصالات غير الرسمية لها أهمية كبيرة في نجاح القادة.

خصائص القيادة الإدارية:

كما أن لكل أسرة راعياً مسؤولاً عن رعيته، يدير شؤونها ويتولى قيادتها ويعمل دائماً من أجل رفاهيتها، وإسعادها وي بذل قصارى جهده؛ لتحقيق أمانها. فإن لكل جماعة قائداً يعمل لصالحها، ويوجهها نحو تحقيق أهدافها على ألا تتعارض هذه الأهداف والصالح العام^{١١٠}. إن القائد هو ذلك الشخص الذي يكون بمقدوره توجيه الآخرين وإرشادهم، ويتميز القائد الإداري بخبراته العلمية والعملية، وقدرته على قيادة المؤسسة، وإطلاقاً من الإطار العلمي للمعرفة الإدارية، والقدرة على التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة، وهو في مركزه الإداري يجمع جهود الأفراد وينسقها بشكل فعال لإيصال مؤسسته إلى أهدافها المرسومة. ويؤكد كذلك على جملة من الخصائص الضرورية التي يجب أن يتحلَّى بها القائد لتحقيق أهدافه، وهي^{١١١}.

١ - استطلاع آراء الآخرين والحكم على السليم منها وما هو في صالح المؤسسة، والاقتناع بأهمية الجماعة التي تؤثر على المؤسسة، وأنَّ للقرارات الجماعية منزلة مرموقة في الإدارة الحديثة ينبغي عدم تجاهلها.

١١٠ - حسان حسن محمد إبراهيم والعجمي محمد حسنين. ٢٠٠٧. الإدارة التربوية. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

ص ٢٢٨.

١١١ - البندقجي، محمود رياض. ١٩٨٠. مبادئ الإدارة العلمية. الأردن عمان: دار وائل للنشر والتوزيع. ص ٤٢.

٢- قدرة القائد على التعبير عن نفسه كتابياً وشفوياً، وبشكل منطقي يقنع به الآخرين بأهمية قراراته من الناحية التطبيقية.

٣- التعرف على سلوك الأفراد والقدرة علي التأثير فيهم لمعاونتهم على تطوير معارفهم وزيادة كفاياتهم الفكرية والعلمية، وحفزهم على زيادة الإنتاج.

٤- تفهم معني المسؤولية في كافة المستويات الإدارية ليتمكن من اتخاذ القرارات السليمة.

٥- الصبر والجلد وعدم الاستكانة إلى الكسل؛ لأن القائد الإداري مسؤول عن الوصول بالمؤسسة إلى أهدافها حيث يتطلب هذا الأمر التطبع بالعمل الجاد.

أما العجمي فذكر أن خصائص القيادة تشمل في^{١١٢}:

١- القيادة نشاط وحركة، لأن القائد يتعامل مع أشخاص لديهم قدرات جسمية، وعقلية ووجدانية. فالقائد الناجح هو الذي يوجه هذه القدرات توجيهاً بناءً لا توجيهاً تخريبياً.

٢- تؤثر القيادة في الأفراد والجماعات، ليملكوا نحو هدف مشترك تسعى الجماعة لتحقيقه والتأثير يأتي عادة عن طريق المناقشة والإقناع لا عن طريق الأمر والتعرض.

٣- القيادة تعاون، وعلى القائد أن يبت روح التعاون بين أفراد جماعته ولا سيما عند تنفيذ الأهداف المشتركة.

٤- القيادة هدف حيوي، ومن ثم فواجب القائد أن يحفز هم الأفراد حتى ينشطوا لأجل تحقيق هدفهم.

وهناك جملة من الخصائص الواجب توفرها في القيادة بصورة عامة، لتوصف بأنها إيجابية، منها^{١١٣}:

١١٢- العجمي، محمد حسنين، ٢٠١٠. الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية. المرجع سابق. ص ٦٧.

١ - الأمانة، والإخلاص، والصدق في العمل؛ لأن السلوك المخادع لا يؤدي إلى ثقة الجماعة بالقائد.

٢ - النظرة المستقبلية، ويشير ذلك إلى ضرورة تحديد الأهداف والرؤية المستقبلية.

٣ - الإنصاف، ومعاملة العاملين بعدالة، ومساواة، وعدم الإساءة لمشاعرهم.

٤ - تشجيع الآخرين، والثقة بهم، وعرض الطاقات الاحتمالية.

٥ - المؤهل، ويقصد به ضرورة أن تقوم أفعال القائد على الأخذ بالأسباب، والمعايير الأخلاقية.

طبيعة القيادة الإدارية:

ينظر بعض رجال القيادة إلى طبيعة القيادة على أساس أنها مزيج من العلم والفنّ، وتعرف القيادة بأنها فنّ معاملة الطبيعة البشرية، أو فنّ التأثير في السلوك البشري؛ لتوجيه جماعة من الناس نحو هدف معين بطريقة تضمن طاعتهم وتعاونهم واحترامهم وتعاونهم، فهي فنّ وعلم، والقيادة ظاهرة نلمسها في مختلف الميادين في الحياة، ففي كلّ العلاقات الإنسانية هناك قادة وهناك أتباع، ويتوقف النجاح والتقدم على نوع وكفاءة القائد^{١١٤}.

وما لاشك فيه أن هناك بعض الصفات الموروثة التي تساعد على تنمية القيادة فمثلاً نرى أن ظروف الحياة، وظروف البيئة التي ينشأ فيها الفرد قد يكون لها أثر كبير في تكوين شخصيته ونموها، فالفرد الذي يحيا في جوّ ترفرف عليه السعادة قادر على أن يضيف جواً من السعادة على كلّ المحيطين به، ويجب الإخلاص والتفاني في العمل، ويجب أن يعيش بين الجماعة كما أن الجماعة تستمتع بمعاشرته والعيش معه، إن مثل هذا الفرد يكون قادراً عند توليته منصب القيادة على أن يؤثر في الجماعة، ويعمل لصالحها،

١١٣ - Donald Clark. (١٩٩٧). *Building Excellence*, Santa Clara University and the tom peters Group.

١١٤ - العجمي، محمد حسنين. ٢٠١٠. الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية. مرجع سابق. ص ٦٢.

ويحقق أهدافها. ومع ذلك قد يوجد بعض الأفراد ممن لديهم سمات القيادة المرغوبة إلا أنهم لم يحصلوا على مراكز قيادية ممتازة، كما قد يوجد بعض الأفراد ممن تنقصهم سمات القيادة المطلوبة، ومع ذلك فإنهم وصلوا إلى مرتبة كبيرة في مصاف القادة العظام. ومعنى هذا أن أي نظرية تفسر القيادة على أنها موروثية - فقط - يكون نصيبها الرفض، فإن الفرد إذا كان ذكياً وقوياً ومعتدلاً، فإنه بالخبرة والدراسة يمكنه أن يتعرف ويدرك مركبات القيادة وعناصرها^{١١٥}.

ومن هنا يري بعض الكتاب أن القيادة الإدارية شأها شأن الإدارة نفسها ليست موهبة، أو فن فقط، بل تستند إلى قواعد ومبادئ أساسية يجب على المدير أن يتسلح بها، حتى يصل إلى الوضع القيادي الذي يمكنه من التأثير في الآخرين، وتغيير سلوكهم الإداري بالشكل المرغوب فيه. ويمكن للقيادة أن تأتي من خلال إبداع الفرد، وشهرته في مجال ما، وبالتالي فهي تستند إلى الخبرات، والقدرات الذهنية، التي تجعل من القائد مصدر إعجاب وقُدوة، وتكسبه بالتالي قدرة على التأثير في الآخرين، من خلال التأثير المباشر لنمط اتصالاته ومخاطبته للناس^{١١٦}.

١١٥- العجمي، محمد حسنين، (٢٠١٠). نفس المرجع، ص ٦٣.

١١٦- القريوتي، محمد قاسم. ٢٠٠٤. مبادئ الإدارة، النظريات العمليات الوظائف. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع. ص ٢٨٧.

نظريات القيادة الإدارية: (Theories of managerial leadership)

لقد شغلت ظاهرة القيادة الجنس البشري منذ فترة طويلة من الزمن، وكان طبيعياً أن تصدر بصدد هذا آراء كثيرة، وأن تقدم حولها أبحاث عديدة للوقوف على طبيعتها، وأبعادها ومقوماتها، وقد أسفرت هذه الأبحاث عن نتائج مفيدة، وحقائق عن ظاهرة القيادة والقائد^{١١٧}. ولأهمية القيادة من حيث موقعها وفعاليتها، والنتائج المترتبة على نجاحها، أو فشلها فقد تعددت مفاهيمها، وكان للزاوية التي ينظر بها كل باحث للقيادة دور في تعدد المفاهيم فنظرة عالم النفس تختلف عن الإداري، وعن نظرة الاجتماعي، وعن نظرة القائد العسكري. وبالتالي انعكس ذلك على النظريات المتعلقة بالقيادة فكان لاختلاف وجهات النظر، وتعدد الزوايا التي ينظر بها كل متخصص دور مهم في اتساع نظريات القيادة، وتباينها فالمزيج المعرفي، وإن كان يخلق نوعاً من الاختلاف في بُعد من أبعاده لكنه سيُسهم في سعة أفق المتلقي والمتحاور، والباحث والنتائج ستكون أكثر من فكرة واحدة، وهي بلا شك إن لم تنفع في وقت معين، فإنها ستُسهم في زيادة ثقافة الإنسان المتخصص في هذا الجانب^{١١٨}. ويدل مفهوم النظرية في التمثيل الشائع على الرأي الشخصي، أو التمثلات والأحكام الفردية التي قد يتبناها شخص معين حول قضية ما، أو مسألة ما؛ لذا يشترط أن تكون النظرية متبناة بالممارسة والعمل.

كما تُعرف النظرية على أنها مجموعة من الفروض التي يمكن من خلالها التوصل إلى مبادئ تُفسر طبيعة الإدارة، وهي تفسر ما هو كائن، وليس التأمل فيما ينبغي أن يكون^{١١٩}. لذلك جاءت هذه

١١٧- العجمي، محمد حسنين. ٢٠١٠. مرجع سابق. ص ٣٠.

١١٨- الحسيني، صلاح هادي. ٢٠٠٩. القيادة الإدارية وأثرها في إدارة الموارد البشرية استراتيجياً دراسة ميدانية في المنظمات الحكومية في محافظة الناصرية. (رسالة ماجستير غير منشورة). الأكاديمية العربية. الدفرك. ص ٧٧.

١١٩- المصدر نفسه. ص ٧٨.

النظريات مقابل التصورات التي يطرحها الإنسان حول القائد من أين يأتي؟ وهل يستمر القائد لفترة معينة، أو أنه متعلق بظروف معينة يزول بزوالها؟ أو هل هو متعلق بأفراد مرحلته فإن تغيروا زال؟ وهل القيادة مكتسبه أو موروثه؟ مرتبطة بظرف معين، أو بهدف خاص، أو بصفات خاصة، أو بالأسباب آنفة الذكر مجتمعة، هذه التساؤلات وغيرها حاولت بشكل، أو بآخر أن تجيب عليها النظريات القيادية، وسنعرض فيما يلي النظريات الأساسية المهمة التي اهتمت بالقيادة، وأوضح أهم معالمها، وقد قُسمت إلى ثلاث مجموعات من أهمها:

أولاً: نظرية السمات (The Traits Theory)

أبرز ما يميز مدخل نظرية السمات أنه يُرجع نشأة وظهور القيادة إلى شخصية القائد وسماته، وخصائصه الجسمية، والعقلية، والنفسية، والاجتماعية، والاختلاف يتمحور حول ما إذا كانت تلك السمات والخصائص القيادية وراثية أم مكتسبة، وهذا المدخل يُعد من أقدم المداخل، ومن أشهرها. وتؤكد هذه النظرية أن القائد يتميز بدرجة أكبر في بعض الصفات الشخصية كالذكاء، والاستقلالية، والاعتماد على الذات، والمشاركة الاجتماعية، والقائد في هذه الحالة يتفوق بدرجة عالية في هذه الصفات على رؤوسه^{١٢٠}. والقادة في هذه النظرية يختلفون عن الأشخاص الآخرين بما لديهم من خصائص، وصفات خاصة. وقد قدم جاردنر تصنيفاً لهذه الخصائص منها القوة الجسدية، وقوة التحمل، والذكاء، والرغبة في قبول المسؤوليات، والكفاءة في أداء العمل، وفهم التابعين ورغبتهم،

والمهارات في التعامل، والرغبة في الإنجاز، والمقدرة على التحفيز، والشجاعة، والتصميم، والثبات، والقابلية للإدارة، واتخاذ القرار، وتحديد الأولويات، والثقة، والكيفية، والمرونة في التعامل^{١٢١}.

ولقد تم توجيه بعض الانتقادات إلى هذه النظرية، ومن أهم هذه الانتقادات التي وجهت لها وجود عدد كبير من السمات التي يصعب حصرها، وعدم سهولة قياس الصفات المحددة وعدم إمكانية تحديد الدرجة المطلوبة من كل سمة، واختلاف الأهمية لكل سمة من وقت لآخر، إن السمات لم تتنبأ بدقة من الأفراد الذين أصبحوا قادة في المؤسسات، فالكثير من الأفراد يملكون هذه السمات، ومع ذلك بقوا تابعين. كما أنه يوجد قادة ناجحون إلا أنهم لا يتمتعون بالسمات سابقة الذكر، ويلاحظ عدم شمولية النظرية لأنها لم تأخذ في الحسبان المتغيرات الأخرى ذات التأثير على فاعلية القيادة^{١٢٢}.

ومع ذلك لا يمكن إغفال هذه النظرية لأن السمات موجودة، والناس يميلون دوماً للنظر إلى السمات بوصفها معايير لتمييز القادة^{١٢٣}.

— نظرية الرجل العظيم: (The Great Man Theory)

تعود هذه النظرية إلى عصر الإغريق والرومان، وتعد من أول النظريات القيادية ومن أشد دعاها جالتون (Galton)، وتقوم هذه النظرية على أساس أن الشخص الذي يتمتع عن باقي أفراد مجموعته بصفات وخصائص لا تتوفر فيهم يفرض نفسه على هذه الجماعة، ويعد قائداً لهم، ويرى أصحاب هذه النظرية أن الرجال العظام يبرزون في المجتمع لما يتمتعون به من قدرات غير مألوفة، وقد ركزت الدراسات

١٢١ - توفيق، عبد الرحمن. ٢٠٠٥. القائد والمدير في عصر العولمة والتغيير. القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة. سلسلة روائع الفكر

الإداري العالمي. إدارة التطوير التعليمي. ص ٩٨.

١٢٢ - كنعان، نواف. ٢٠٠٢. القيادة الإدارية. عمان: مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع. ط ١. ص ٣١٤.

١٢٣ - حريم، حسين. ٢٠٠٩. مرجع سابق ذكره. ص ٢٠٢-٢٠٣.

الأولية للقيادة على الخلفيات الوراثية للرجال العظام^{١٢٤}. وتؤيد هذه النظرية مقولة إنَّ القادة يولدون، ولا يصنعون، وأن القائد الفعال هو ذلك القائد الذي يمتلك صفات خلفية لا يمتلكها غيره من الأفراد فإذا توافرت هذه الصفات، امتلك القدرة على القيادة الفعالة، وإذا لم توجد هذه الصفات الوراثية فلن يكون قادراً على أن يكون قائداً فعالاً^{١٢٥}. وقد ركزت الدراسات الأولية للقيادة على الخلفيات الوراثية للرجال العظام، إذ تفترض هذه النظرية أن هناك خصائص موروثية تحدد ما إذا سيكون الشخص قائداً أم لا، وأن التغيرات والتطورات التي تحققت كانت عن طريق أشخاص ولدوا بمواهب وقدرات غير عادية. وتستند هذه النظرية إلى الافتراضات الآتية:

- يمتلك القادة العظام حرية الإرادة المطلقة.
 - يتمتع القادة العظام بالقدرة على رسم مسارات التاريخ الحالي والمستقبلي في كفاحهم.
 - يتمتع القادة العظام بقدرة السيطرة على الأزمات بما ينسجم مع رؤيتهم.
- ولقد تم توجيه بعض الانتقادات إلى هذه النظرية ومن أبرزها أن القادة العظام قد ينجحون في مواقف ويفشلون في أخرى، أي أن درجة التغيير التي يحدثها القائد في الجماعة ليست مطلقة، بل مقيدة بشخص هذا القائد، ويرتبط بظروف الجماعة، كما أن هذه النظرية لا تكون إلا إذا كانت الجماعة على استعداد؛ لتقبل التغيير الذي يريد القائد إحداثه^{١٢٦}.

١٢٤ - Costely, Dan, L, C.& Ralph, Todd. (١٩٨٣). *Human Relations in Organizations*.nded.st Paul: West Pupliching CO, P٢٤٦.

١٢٥ - أبو ناصر، فتحي محمد. ٢٠٠٨. مدخل إلى الإدارة التربوية والنظريات والمهارات. الأردن عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع ص.٦٥.

١٢٦ - Costely, Dan, L, C.& Ralph, Todd. (١٩٨٣). *Human Relations in Organizations*.nded.st Paul: West Pupliching CO, P٢٤٦.

ثانياً: النظريات السلوكية: (The Behavioral Theories)

يعتقد العلماء والباحثون أنه نتيجة لعدم الرضا التام عن نتائج نظرية السمات في القيادة الإدارية، وما تلاها من تركيز على سمات القائد وخصائصه الشخصية، أصبح التوجه نحو دراسة سلوك القائد الإداري الفعلي، والاهتمام بالجانب السلوكي في دراسات علماء النفس^{١٢٧}. وتتسم القيادة في هذه النظرية بدرجة عالية من ديناميكية العلاقات بين الفرد، وبقية أعضاء جماعة ما في بيئة محددة، فالقيادة يمكن النظر إليها على أنها عملية يتم التأثير من خلالها على آخرين لإنجاز أهداف في موقف محدد؛ لذا فإن من عناصر القيادة المهمة:

- أ- سلوك القائد.
 - ب- سلوك التابعين.
 - ج- البيئة التي تضم الموقف^{١٢٨}.
- حيث انبثقت عن النظريات السلوكية عدة دراسات منها:
- دراسة جامعة أيوا في القيادة: (Iowa University Leadership Studies)
- اهتمت هذه الدراسات بتطبيق ثلاثة أنماط من السلوك القيادي وهي:

١ - نمط القيادة الأوتوقراطي: (Autocratic Leadership)

١٢٧- العرفي عبد الله بلقاسم ومهدي عباس. ١٩٩٦. مرجع سابق. ص ٢٢١.

١٢٨- الطويل، هاني عبد الرحمن. ٢٠٠٦. أبدال في إدارة النظم التربوية وقيادتها: الإدارة بالإيمان. الأردن عمان: الجامعة الأردنية، عمادة البحث العلمي. ص ٩٨.

يتسم هذا النمط القيادي بالفردية في اتخاذ القرارات، فالسلطة تتمركز بيده دون غيره، وبأن تعليمات القائد وأوامره تعسفية، لا توفر هامشاً للمشاركة ولا تُبنى بالضرورة على اجتماعات بالمرؤوسين، بل على إعطاء الأوامر والتعليمات، ويرتبط تماسك العمل بوجود القائد، فإذا غاب سادت الفوضى، واضطراب العمل^{١٢٩}.

٢- نمط القيادة الديمقراطي: (Democratic Leadership)

يقوم القائد في هذا النمط القيادي باستخدام السلطة الرسمية في نطاق محدود، ويركز على الوصول إلى كسب ثقة الأفراد وخبرهم، وإشراكهم في عملية صناعة القرارات. ويعتمد على معاونيه الذين يتم اختيارهم بعناية فائقة، ويشجع الاقتراحات التي تصدر من العاملين في المؤسسة التربوية، وتبني الاقتراحات الهادفة وتدعيمها، ومن أهم الخصائص المميزة لهذا النمط القيادي أنه يعتمد على العلاقات الإنسانية السليمة المشاركة في صنع القرارات، وتفويض السلطة^{١٣٠}.

٣- نمط القيادة التراسلي/المتساهل: (Laissez Fair Leadership)

يستند هذا النمط القيادي إلى مبدأ إطلاق الحريات للعاملين في تنفيذ ما يريدون، وبالأسلوب الذي يعتقدون أنه مناسب، ولا يملك القائد هنا أي سلطة رسمية، وإنما يمثل رمزاً للمؤسسة، ويترك الحرية الكاملة للمرؤوسين في تخطيط العمل، وتنفيذه، وتحديد أهدافهم، واتخاذ القرارات، فالقيادة في هذا النمط

١٢٩- الحريزي، رافدة. ٢٠٠٨. *مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية*. عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع. ص ٢٤-٢٥.

١٣٠- سعد، عبد المنعم فهمي. ٢٠٠٦. *الملاحح الحديثة للإدارة التربوية*. مصر القاهرة: دار الثقافة للنشر. ص ١٠٥.

في حالة غياب تام، والأفراد أحرار في أداء الأعمال كما يشاءون، ويتَّسم هذا النمط بالفوضى، وسلبية القيادة، وهناك غياب لدور القائد إلا إذا طلب منه التدخل^{١٣١}.

– دراسة جامعة ولاية أوهايو: (Ohio State University)

بدأت مجموعة من الباحثين المتخصصة في علوم النفس، والاجتماع، والاقتصاد في جامعة أوهايو، مباشرة بعد الحرب العالمية الثانية، دراسة ما يقوم به القائد من خلال استجابات المرؤوسين على السؤال: ما الأفعال والتصرفات والوظائف التي يؤديها القائد؟ ومن خلال التحليلات الإحصائية المتكررة لإجابات المرؤوسين، تمكنت مجموعة الباحثين من التمييز بين مجموعتين من وظائف، أعمال القائد:

١- المجموعة الأولى تشير إلى تصميم وتنظيم العمل (Initiating Structure).

٢- المجموعة الثانية تشير إلى الناس، والاهتمام بهم. (Consideration)

وباختصار فإن عاملي (بعدي) القيادة اللذين تمخضت عنهما التحاليل، وهما:

أ- الاهتمام بالأهداف، العمل.

ب- الاعتراف بحاجات الأفراد وعلاقاتهم. وهذان العُددان، العاملان منفصلان ومتميزان عن بعضهما بعضاً^{١٣٢}. والملامح الرئيسية لكل بُعد هي كما في الجدول رقم (٢).

١٣١- كنعان، نواف. ١٩٩٨. القيادة الإدارية. الأردن عمان: مكتبة دار الثقافة. ص ١٧.

١٣٢- حرم، حسين. ٢٠٠٩. السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال. عمان: دار الحامد للنشر

والتوزيع. ص ٢٠٥.

جدول رقم (٢)

تنظيم العمل، والاهتمام بالأهداف	الاهتمام بالعاملين وحاجاتهم
١- يدير العمل بيد من حديد.	١- يظهر امتنانه لمن يؤدي عمله بصورة جيدة.
٢- يصرّ على ضرورة إتباع الأفراد القواعد وطرق محددة ونمطية في العمل.	٢- يركز على أهمية الروح المعنوية العالية بين الأفراد.
٣- يصرّ على ضرورة إبلاغه عن أي قرارات تتم بواسطة أفراد.	٣- يتعامل مع مرؤوسيه كأنداد.
٤- يربط العاملين والعمل بشكل يؤدي إلى الإدغان.	٤- سهل التعامل معه، محب للناس ومحبوب منهم.
٥- يتدخل في تحديد متطلبات العمل، ومن يؤديه وكيف يؤدي.	

مصدر: حم، (٢٠٠٩) ص ٢٥٩

ومن أهم الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة^{١٣٣}:

- ١- النمط المهتم بحاجات الأفراد وعلاقاتهم يرتبط بعلاقة إيجابية مع رضا العاملين، ولكن تأثيره على أدائهم غير واضح. كانت درجة الرضا واضحة بشكل خاص فيما يتعلق بمدى حرية الفرد في العمل، ولم تثبت علاقة محددة بين الحساسية (الاهتمام بحاجات الأفراد) والأداء.
- ٢- أما النمط المهتم بالأهداف والعمل، فبالنسبة للرضا عن العمل كانت النتائج غير متوافقة، وغير ثابتة.

على الرغم من بعض التحفظات من جانب بعض الكتاب حول منهجية الدراسة (تفتقد للمنهجية العلمية الصارمة) ولكن كان لهذه الدراسة أهمية خاصة في أنها أكدت على أهمية البعدين، العمل والأفراد

في تقييم القيادة، وعملت من ناحية أخرى على سدّ الفجوة بين الحركة العلمية في الإدارة (التي ركزت على العمل) والعلاقات الإنسانية (التي ركزت على العلاقات الإنسانية).

— دراسات جامعة ميتشغان: (University of Michigan Studies)

بينما كان الباحثون في جامعة أوهايو يقومون بتطوير مقياس وصف سلوك القائد، كان الباحثون في جامعة ميتشغان يدرسون أيضاً سلوك القائد، مع إعطائهم اهتماماً خاصاً لتأثير سلوكيات القادة في أداء المجموعات الصغيرة. وقد حُدِدَ برنامج الأبحاث في دراسة ميتشغان في بُعدين لسلوك القائد وهما بُعد التوجه نحو الإنتاج، وبُعد التوجه نحو العاملين. أما القادة ذوو التوجه نحو الإنتاج، فاهتمامهم الأول على إنجاز المهام، وما الأفراد إلا أداة لتحقيق ذلك. ومن خلال النتائج التي توصلت إليها دراسات ميتشغان فإنها تشجع القادة ذوي التوجه نحو العاملين، حيث إن هذا النوع من القادة ارتبطت قيادتهم بدرجة عالية من إنتاجية العاملين، وكذلك تشجيع على العمل والقناعة به، وذلك على عكس القادة ذوي التوجه نحو الإنتاج^{١٣٤}.

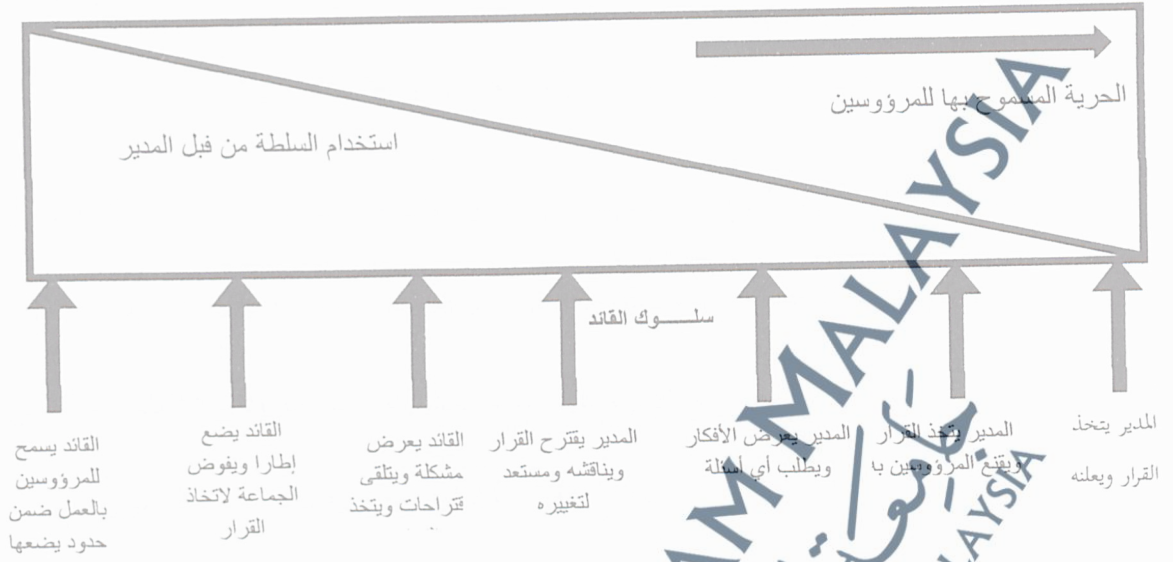
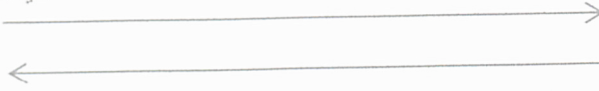
— نظرية الخطّ المستمرّ في القيادة: (Leadership Continuum Pattern)

وضع هذه النظرية تانباوم وسمديت Tannebaum Schmidt، إذ قاما بتصنيف أنماط السلوك القيادي بالاعتماد على عاملين أساسيين هما: مدى استخدام السلطة من قبل القائد، ومدى الحرية المسموح بها في عملية صنع القرار. و توجد بدائل كثيرة للقائد تدرج على خطّ ممتد حسب السلطة التي يمارسها القائد ومدى الحرية التي يتيحها لرؤوسيه، والشكل (١) يوضح مسار هذه النظرية^{١٣٥}:

١٣٤ - الطويل، هاني عبد الرحمن. ٢٠٠٦. أبدال في إدارة النظم التربوية وقيادتها: الإدارة بالإيمان. مرجع سابق. ص ٢٠٤.

١٣٥ - Tannebaum & W. Schmidt, (١٩٨٥). *How to choose a Leadership Pattern* Harvard Business Review, March- April, p٩٦.

القيادة المرتكزة على المرؤوسين



الشكل رقم (١)

المصدر: Tannebaum (١٩٨٥), p٩٦

إذ تبين نهاية الطرف الأيمن من هذا الشكل النمط القيادي الأوتوقراطي، بينما تبين نهاية الطرف الأيسر النمط القيادي الديمقراطي، وهناك سبعة أساليب قيادية تمثل سلوك القائد الإداري على الخط المذكور، وذلك بناءً على كيفية اتخاذ القرار في المنظمة.

- نظرية لكرت الرباعية:

ليكرت Likert هو عالم نفس اجتماعي هادف دراسته إلى وجود علاقة قوية بين الأداء والأنماط القيادية المتبعة في المنظمة، أي أن الأداء المتدني يرجع إلى نوع القيادة والإشراف. فلهنظمات ذات الأداء الضعيف تكون تحت إدارة مشرفين متمركزين حول الوظيفة أو يهتمون بالوظيفة دون غيرها، حيث يفرضون على مرؤوسيهـم إتباع إجراءات وأساليب مقننة للأداء، ثم يحدون مستويات الإنشاج، ومعدلات الإنتاجية على طريقة تايلور. فهم مهتمون بتقسيم الوظيفة أو العملية إلى أجزاء صغيرة، ثم يختارون

مستخدمين، لأدائها ويدربونهم عليها، ثم يمارسون عليهم شتى الضغوط؛ لتحقيق أكبر قدر من الإنتاجية. وأشارت دراساته أيضاً إلى أن المشرفين الناجحين هم الذين يركزون على الجانب الإنساني أي اللذين يمارسون إشرافاً عاماً بعيداً عن التفاصيل الدقيقة، ويتركون مجالاً رحباً للابتكار والإبداع^{١٣٧}.

درس ليكرت سلوك مجموعة كبيرة من المشرفين من ذوي الإنتاجية العالية، مقارنة بسلوك مشرفين آخرين من ذوي الإنتاجية المنخفضة. ووجد أن مشاركة المشرفين من ذوي الإنتاجية العالية في العمل الفعلي كانت محدودة، إلا أن تعاملهم مع الأفراد كان يتسم بالمشاركة الإنسانية والمرونة العالية بعيداً عن التدخل الرسمي، أو الأوامر الرسمية الصارمة. كما أن هؤلاء المشرفين تميزوا بإعطاء حرية أكبر لمروسيهم في اتخاذ القرارات، ووضع برامج العمل المناسبة دون أن يتدخلوا كثيراً في شؤون العمال. وتوصل ليكرت من خلال مشاهداته إلى استنتاج مفاده أن القيادة الديمقراطية تعطي نتائج أفضل من القيادة الأوتوقراطية^{١٣٨}.

وقد صنف ليكرت أساليب القيادة إلى أربعة أساليب (أنماط) إدارية، وهي علي النحو التالي:

نظام (١) النمط الاستبدادي التسلطي (Exploitative Authoritative)

وفي هذا النظام لا يثق الرئيس بمروسيه، كما أن المرؤوسين لا يملكون حرية مناقشات أمور الوظيفة مع الرئيس، ولا يهتم أيضاً بأخذ آراء المرؤوسين في حل المشكلات الوظيفية، كما لا يهتم بمشاعرهم، ولا توجد علاقة أو اتصال قوي بين الرؤساء والمرؤوسين؛ لتحقيق أهداف المنظمة. وتتخذ القرارات على

^{١٣٧} - Likert, R. (١٩٦١). *New Pattern of Management*, New York, McGraw- Hill Book Company, p, ٦-

مستوى القَمة، وتستخدم الأساليب الإشرافية المتصلبة؛ لتنفيذ القرارات، مما يؤدي إلى غلبة طابع الخوف، وعدم الثقة في العلاقات بين الإدارة والمرؤوسين، ويكون هناك شعور بغياب، وانعدام الحرية^{١٣٩}.

ويرى الباحث إذا طبقنا هذا النمط في المؤسسة التربوية يكون مدير المدرسة الاستبدادي التسلطي متمسكاً برأيه وموقفه، ويؤكد التزام المعلمين بإنجاز الأعمال في وقتها المحدد، مستمداً سلطته من الصلاحيات الرسمية الممنوحة له بموجب مركزه الوظيفي بوصفه مديراً للمدرسة، ويطبق التعليمات والأنظمة على المعلمين بطريقة هرمية، محتفظاً بجميع صلاحياته لنفسه.

— نظام (النمط الاستبدادي الخيل: (Benevolent Authoritative)

وفي هذا النمط من القيادة الإدارية تكون القيادة في حالة غياب، ولا تؤدي أي دور فعلي، وفي المؤسسة يكون المرؤوسين أحراراً في أداء العمل كما يشاءون، وهذا النوع من القيادة لا تحكمه القوانين والأنظمة، إذ إن القائد لا يتدخل في إجراءات العمل، ولا يعطي أي توجيهات إلا إذا طلب منه. ويعتبر هذا النوع من القيادة الأقل فاعلية، إذ يترك القائد المرؤوسين يتصرفون كما يشاءون، ويعتقد هنا القائد الإداري أنه يعطيهم الفرصة لتنمية، وتطوير مهاراتهم.

ويرى الباحث إذا مارس القائد التربوي (المدير) هذا النمط يقف محايداً عند الاختلاف معه بالرأي، ويتجنب الصراع والخوض في مجالات العمل مع المعلمين، ويترك المعلمين يحلون مشكلات العمل ومشكلاتهم بأنفسهم، تاركاً لهم حرية التغيير والتطوير دون القدرة على توجيههم، ويهمل التخطيط للعمل، ويتساهل مع المعلمين المقصرين في عملهم.

١٣٩ - Good worth, C. (١٩٨٨). *The Secret of Successful Leadership and People Management*, (Heinman Professional Publishing).p, ١٠.

١٤٠ - Likert, R. (١٩٦١), *New Pattern of Management*, (1st ed), New York : McGraw- Hill Book Company.p, ١٨٢.

– نظام (٣) النمط الديمقراطي الاستشاري: (Democratic Consultative)

وفي هذا النمط توجد ثقة كبيرة بين الرئيس (القائد) ومروؤسيه، فيشعر العاملون بحرية تامة في مناقشة شؤون العمل مع رؤسائهم (قادتهم) كما يسعى الرؤساء دائماً للاستفادة من آراء ومقترحات مروؤسيهم. ويتعرف الرئيس بصورة شمولية على مشكلات مروؤسيه، وينجز العمل عن طريق أسلوب إدارة الفريق والمشاركة، فيتخذ القرارات من خلال الاتصال مع مروؤسيه، وتكون الرقابة ذاتية، ويستخدم أسلوب التوجيه الشخصي والتسيير الذاتي، ويكون هناك قدر من التفاعل والاتصال المتبادل بينهم، فضلاً عن تفويض بعض الصلاحيات لهم^{١٤١}.

ويرى الباحث عند تطبيق هذا النمط في المؤسسة التربوية يقوم المدير (القائد) بوضع سياسة موحدة لسير العمل، وبمشاركة جميع المروؤسين (المعلمين)، ويطلعهم على المستجدات، وتكون مقترحاتهم موضع اعتبار، ويتيح لهم الفرصة لتطوير أنفسهم، ويشجع قنوات الاتصال بين المعلمين، والاهتمام بمشكلاتهم الاجتماعية والعملية، وإشباع حاجاتهم النفسية.

– نظام (٤) النمط التشاركي الديمقراطي: (Participative Democracy)

وفي هذا النمط تتوافر الثقة الكاملة بين الرئيس (القائد) والمروؤسين، فيشعر العاملون بحرية مطلقة في مناقشة شؤون العمل مع رؤسائهم، كما يسعى الرؤساء دائماً للاستفادة من آراء ومقترحات مروؤسيهم، ويتعرف الرئيس بصورة شمولية على مشكلات مروؤسيه، وتتوافر الثقة بين المستويات الإدارية كلها، وينجز العمل بأسلوب إدارة الفريق والمشاركة من الجميع، فيتخذ الرئيس القرار من خلال الاتصال مع المروؤسين،

١٤١- Bittel, L, R. (١٩٨٩). *How Management Course*. McGraw Hill, ٣٦, pp. ١٧١-١٧٤. at Gerard./ MENG/ME <http://www.see.ed.ac.uk/>

وتكون الرقابة ذاتية، ويحل التوجيه الذاتي محل الرقابة الرسمية. وفي هذا النظام يكون التفاعل كبيراً جداً بين الرئيس والمرؤوسين، فضلاً عن تفويض بعض الصلاحيات لهم^{١٤٢}.

ويرى الباحث في هذا النمط بقيام القائد التربوي (مدير المدرسة) التشاركي الديمقراطي بتفويض بعض الصلاحيات إلى المعلمين، ويطلعهم على كافة المستجدات، ويأخذ برأيهم ويتيح لهم الفرصة لتطوير أنفسهم، والاهتمام بمشكلاتهم الاجتماعية والوظيفية، وإشباع حاجاتهم النفسية، وتحل الرقابة الذاتية محل الرقابة الرسمية.

وأجري ليكرت دراسات للوقوف على آراء المديرين ورؤساء الأقسام الأكثر إنتاجية، والأقل إنتاجية من خلال خبراتهم وجاءت الإجابات مؤيدة للأقسام الأكثر إنتاجية استخدمت النظامين (٤-٣) والأقل إنتاجية استخدمت نظام (١-٢) ونفس النظر عن طبيعة عمل المدير إن كان في وظيفة استشارية، أو تنفيذية^{١٤٣}.

ويلخص الجدول رقم (٣) الأساليب الإدارية والخصائص التنظيمية والسلوكية المرتبطة بها وفق نظرية ليكرت.

١٤٢ - Good worth, C. (١٩٨٨). *The Secret of Successful Leadership and People Management*, (Heinman Professional Publishing).p, ١٠-١١.

143 - Likert, R.(١٩٦١), *New Pattern of Management*, (١st ed), New York : McGraw- Hill Book Company.

الجدول رقم (٣)

الخصائص التنظيمية والسلوكية لأنماط النظم الإدارية الأربعة/ رئيس لى كرت.

النظام ٤	النظام ٣	النظام ٢	النظام ١	الخصائص التنظيمية
كاملة كاملة كاملة	كبيرة ولكن غير كاملة نسبية نسبية	ثقة السيد بالخدام محدودة أحياناً	معدومة معدومة نادراً	القيادة: — ثقة الرئيس بالمؤوسين. — حرية مناقشة الرئيس. — استطلاع آراء المؤوسين.
المكافآت الاقتصادية والمشاركة الاجتماعية إحساس كامل	المكافآت أساساً والعقوبات أحياناً إحساس كبير	المكافآت أساساً وبعض العقوبات قليل من المسؤولية	الخشوف وأحياناً المكافآت لا تشعر بالمسؤولية	الدافعية: — طريقة استخدام الدوافع. — الإحساس غير تحقيق أهداف الأفراد.
كثيرة على المستويين الفردي والجماعي في كل الاتجاهات تقبل أو تناقش دقيقة تفاهم جيد جداً	كثيرة نسبياً تنازلي وتصاعدي تقبل غالباً مع الشك تمرر المعلومات تفاهم بدرجة جيدة	قليلة تنازلي غالباً تحتل الشك تحليل وفق رغبة الرؤساء بعض التفهم	قليلة جداً تنازلي تنفر الشك انعدام الثقة لا يعلم بمشكلات المؤوسين	الاتصال: — كمية الاتصالات والتفاعل معها لتحقيق الأهداف. — اتجاه تدفق المعلومات. — قبول الاتصالات. — دقة الاتصالات. — التقارب النفسي بين الرئيس والمؤوسين.
كثيف مع درجة عالية من الثقة درجة تعاون عالية	متوسط مع درجة من الاطمئنان متوسطة	قليل مع مثير من التحلل والخذل تعاون قليل نسبياً	قليل مع عدم الثقة لا يوجد تعاون	التفاعل والتأثير: — درجته وطبيعته — درجة التعاون
موزعه بشكل منسق بشكل جيد متاحة دائماً لكل المستويات مشاركة كاملة تأثير كبير يخلق الدوافع	مشتركة نوعاً ما معرفة متوسطة غالباً متاح لكل المستويات تتم للاستشارة فقط بعض الدوافع	السياسات في القيمة يعرف بعضها للإدارة العليا والوسطى بشكل بسيط دوافع بسيطة	قمة المنظمة لا يعرف المشكلات للإدارة العليا لا توجد لا يسهم فيها	اتخاذ القرارات: — مستوى القرار. — معلومات متخذ القرار. — استخدام المعرفة الفنية والمهنية. — مشاركة المؤوسين. — هل يخلق دوافع.
بالمشاركة الجماعية تقبل فعلياً	تصدر بعد النقاش مقبولة ظاهرياً وفعلياً	أوامر مع مناقشتها تقبل ظاهرياً مع مقاومة متوسطة	بشكل أوامر تقبل ظاهرياً وتقاوم بشكل مستتر	تحديد الأهداف: — طريقة التحديد — مقارنة الأهداف وقبولها

الرقابة:				
— المركزية	مركزية عالية جداً	بعض التفويض	تفويض متوسط	تفويض جميع المستويات
— التنظيم غير الرسمي	معارضه له	معارضه جزئية	يحتمل المعارضة	متطابق مع الرسمي
— استخدام البيانات لكشف الأخطاء	بأسلوب عقابي	مع مكافآت أو عقوبات	تركيز على المكافآت	توجه ذاتي دون عقوبات

المصدر (١٤٤): حسين، محمد حربي، (١٩٨٩). ص ١٨٢-١٨٣.

هذا وقد قسم ليكرت متغيرات دراسته إلى ثلاث فئات، وهي:

الفئة الأولى:

المتغيرات السببية، وتتضمن سلوكيات الإدارة ومهاراتها مثل: النظام، والمكافآت، والسياسات، والقوانين. وهي متغيرات مستقلة وتحت السيطرة، وتؤثر في نتائج تطوير المنظمة وتحسنها.

الفئة الثانية:

المتغيرات الدخيلة، وتعكس قوة المنظمة ومكانتها الداخلية مثل: الأخلاق، والاتجاهات، والدافعية، وأداء الأهداف، وإدراك الأفراد لقدرة الجماعية على التفاعل (الاتصال، واتخاذ القرار).

الفئة الثالثة:

متغيرات النتيجة النهائية، وهي مؤشرات إلى فعالية المنظمة أو فريق مثل: الربح، والإنتاجية، ونوعية المنتج، والخدمات، والغياب عن العمل، ودوران العمل. وهذه متغيرات الناتج النهائي من قبل المتغيرات الداخلية (الطارئة)، التي تكون محددة من قبل المتغيرات السببية، ومتضمنة السلوك الإداري، فعندما يغير

المدير سلوكه يكون الأثر الأولي لهذا التغير في السلوك هو تغير في متغير دخیل أو أكثر، وستظهر هذه الآثار بشكل واضح عبر متغيرات الناتج النهائي^{١٤٥}.

وقد وضع ليكرت خمسة مبادئ أساسية تقوم عليها نظريته، وهي:^{١٤٦}

مبدأ السلوك المعزز:

وينبغي على المدير هنا أن يعامل مرؤوسيه بأسلوب يعد الخبرة فيه على أنها داعمـة ومعززة، حيث يسعى المدير للحفاظ على قيمة الشخص وأهميته، ويتضمن السلوك الداعم أنواعاً من السلوك مثل إبداء لثقة والأمانة، وتفهم مشكلات المرؤوسين، والسيطرة عليها، ومساعدة المرؤوسين على تطوير أنفسهم وإبقائهم على علم بما يتم، وتكون ودوداً معهم، ومبدئاً التقدير لأفكارهم ومساهماتهم، ويزودهم بإنجازاتهم بدلاً من محاولة سلبها منهم.

مبدأ الإشراف الجماعي:

يستطيع المدير بدلاً من الأشراف الفردي أن يقوم بطريقه الإشراف الجماعي التي من شأنها تفعيل إسهامات المرؤوسين واتخاذ القرارات، ويطور الاتصال وأسلوب التعامل معهم، ويسهل عملية اتخاذ القرارات بخصوص الأمور الجدلـية والطارئة. ويؤدي المدير دوراً أساسياً في اللقاءات الجماعية؛ ليقود النقاش ويبقيه محفزاً وداعماً وبناءً، ويوجهه، وعليه أن يكون حاكماً من أن المرؤوسين يستقبلون تعليماته بعمليات التفاعل الجماعي كتدريب فني، بحيث يكونون قادرين على العمل معه بفاعلية، ويطلب من المرؤوسين اتخاذ القرارات الجماعية، وهذا لا يعني أن المدير يتنازل عن مسؤولياته، بل يتحمل مسؤولية

١٤٥ - Singh, N., (٢٠٠١). *Organizational Behavior Concepts, Theory and Practices*, New Delhi: Deep and Deep Publications, Pvt. Ltd. P٥٧٢.

١٤٦ - Yukl, Garsy. (١٩٨١), *Leader Ship Organization*, (١st ed), New Jersey: Prentice- Hall, p ١١٥.

القرارات ونتائجها، وإذا كان هناك اختلاف في الآراء ونوعية هذه القرارات يأخذ المدير هنا القرار من خلال خبرته، ويختار الأفضل.

مبدأ الأداء العالي:

لابدّ للمدير حتى يحقق مستوى عالياً من الأداء أن يمتلك معايير عالية وحساساً كبيراً، لتحقيق الأهداف، وتعد الأهداف العالية مهمة جداً، فمن خلالها يتمكن المدير من إدارة الفريق، واتخاذ القرارات الجماعية.

مبدأ الوظيفة الترابطية:

وتمثل التنسيق والجدولة والتخطيط، ويجب أن تتسجم القرارات والأهداف مع سياسة وأهداف المنظمة، وهي ضرورة لمستوى الإدارة الوسطى والتنفيذية حتى يمثل دور الوسيط بين مجموعته والإدارة العليا، ويمثل اهتمامات فريقه بفاعلية وينقل وجهة نظرهم، ويوفر لهم الموارد والفوائد الضرورية، والمدير هنا يحتاج إلى درجة معينة من التفويض على مرؤوسيه، وبعد المدير عضواً في مجموعته، وهو عضو من المديرين الذين يقدمون التقارير لرئيسهم، وفي بعض الأحيان يكون عضواً في بعض الوحدات الفرعية التي يرتبط عمله بها.

مبدأ المعرفة الفنية:

إن المدير الفعّال هو من يملك القدرة على السيطرة على المشكلات الفنية التي يواجهها الفريق، ويمتلك المدخل لتلك المعرفة، وذلك يكون بامتلاك المدير لنوعية جيّدة، وتخصصية فنية، وإدارية عالية في مجال العمل.

– نظرية الشبكة الإدارية: (The Managerial Grid)

تُعَدُّ هذه النظرية من النظريات التي تناولت موضوع القيادة والتي طورها كلٌّ من روبرت بليك، و جين مونش، حيث وظفا نتائج دراسات أوهايو حول القيادة الإدارية واستطاعا وضع مخطط ذكي للتعامل مع بُعدي القيادة، وهي الاهتمام بالأفراد، والاهتمام بالإنتاج.^{١٤٧}

وقد قسَّما كلُّ بُعدٍ من هذه الأبعاد إلى تسع درجات من الاهتمام للحصول على واحد وثمانين نمطاً قيادياً، ولكنهما اهتمتا بوصف خمسة أنماط قيادية كما هو موضح بالشكل (٢)

الشكل رقم (٢)

نموذج الشبكة الإدارية^{١٤٨}:

الاهتمام بالأفراد	١ ٢ ٣ ٤ ٥ ٦ ٧ ٨ ٩	(١.٩) إدارة النادي						(٩.٩) إدارة الفريق
		(١.٩) الإدارة المتساهلة						(١.٩) الإدارة السلطوية

الاهتمام بالإنتاج

المصدر: زيد، (٢٠٠٧)، ص٤٦

١٤٧- عياصرة، على احمد عبد الرحمن. ٢٠٠٦. القيادة والدفاعية في الإدارة التربوية. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع. ص٥٩.

١٤٨- زيد، عبوي. ٢٠٠٧. القيادة ودورها في العملية الإدارية. عمان الأردن: دار البداية ناشرون وموزعون. ص٤٦.

وبين الشكل (٢) أن البُعد الأفقي لها يعبر عن بعد الاهتمام بالإنتاج، في حين يعبر البعد الرأسي عن بعد الاهتمام بالأفراد، ويلاحظ تحديد كلٍّ من بليك وموتون لخمس أنماط القيادة (١/١ - ١/٩ - ٩/١ - ٩/٩ - ٥/٥ - ٩/٩)، يعبر كلٌّ منهم على درجات مختلفة من الاهتمام بكلٍّ من البعدين، بحيث يعبر كلٌّ من الرقم الأول (يسار) عن درجة الاهتمام التي توليها الإدارة للأفراد، بينما يعبر الرقم الثاني (يمين) عن درجة اهتمامها بالإنتاج فمثلاً: النمط (١/٩) يعبر عن درجة منخفضة جداً بالاهتمام بالإنتاج (١) ودرجة مرتفعة جداً بالاهتمام بالأفراد (٩)^{١٤٩}. وفيما يلي نقدم عرضاً لهذه الأنماط القيادية:

١ - الإدارة المتساهلة (١/١): (Impoverished Management)

إن هذا النمط من القادة الإداريين يكون اهتماماً ضئيلاً جداً بالأفراد، والإنتاج على حدٍّ سواء، وبالتالي فالنتيجة المتوقعة لكل أولئك القادة هي عدم تحقيقهم لأي أهداف إنتاجية، وعدم تحقيق أي درجة معقولة من الرضا الوظيفي بين العاملين في وحداتهم التنظيمية وينعكس ذلك بطبيعة الحال على علاقات العمل حيث تسودها الصراعات والخلافات المستمرة.

٢ - الإدارة السلطوية (١/٩): (Scientific Management)

يعبر هذا النمط عن اهتمام كبير بالإنتاج وتحقيق النتائج العالية حتى ولو تمَّ ذلك على حساب العاملين، حيث يقلّ الاهتمام بهم إلى درجة كبيرة، ويعكس هذا النمط الإداري المبادئ التي نادى بها فردريك تايلور في نظريته (الإدارة العلمية)، ويؤمن القادة الإداريون بوجود استخدام السلطة مع

المرووسين لإنجاز العمل، وأهمية فرض أساليب الرقابة الدقيقة على أعمالهم، ودائماً ما يضعون تحقيق النتائج، وكأنه الهدف الوحيد الذي يسعون إليه حتى ولو تم ذلك على حساب العاملين ومشاعرهم^{١٥٠}.

٣- الإدارة الاجتماعية (النادي) (٩/١): (Social Club Management)

يعكس هذا النمط الإداري اهتماماً كبيراً بالعنصر الإنساني، ويتم ذلك أحياناً على حساب تحقيقهم للأهداف الإنتاجية المطالبين بتحقيقها، وكثيراً ما يتمادى هؤلاء القادة في تقدير أهمية مراعاة العلاقات الإنسانية فيسعون بشق الطرائق للقضاء على أي مظاهرة قد تنتج عنها خلافات بين العاملين، حتى ولو كان ذلك على حساب الإنتاج^{١٥١}.

٤- الإدارة المتأرجحة (المعدلة) (٥/٥): (Pendulum Management)

يحدث هذا النمط القيادي عندما يعطي الإداري اهتماماً معتدلاً بالإنتاج وبالأفراد. أي انه يحافظ على التوازن بين بعدي العمل والعاملين بحيث لا يطغى أي من البعدين على الآخر. فالبعد الإنساني في ظروف العمل مهم تماماً كأهمية البعد الإنتاجي، ويفترض هذا النموذج أن الأفراد يعملون برغبة بموجب التعليمات التي تعطى لهم، إذا لاقت هذه التعليمات تفسيراً واضحاً من جانبهم. لهذا يعمل هذا النموذج على توفير الاتصال الحرّ مع أعضاء المنظمة، حتى يفهم على علم ومعرفة بكل ما يجري، مستخدماً بذلك الطرق الرسمية، وغير الرسمية.

١٥٠- الفياض، محمود. ١٩٩٥. أثر النمط القيادي على الإبداع الإداري للشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية. عمان: الجامعة الأردنية. رسالة ماجستير غير منشورة. ص ٢٧-٢٨.

١٥١- عباس، منير خالد. ٢٠٠٨. آثار أنماط القيادة الإدارية في الولاء التنظيمي دراسة مقارنة بين المنظمات الصناعية في القطاعين العام والخاص في سورية. سورية: جامعة دمشق. رسالة دكتوراه غير منشورة. ص ٥٢.

٥- إدارة الفريق (٩/٩): (Team Management)

إن القادة الذين ينتمون إلى هذا النمط الإداري يولون أقصى اهتماماتهم لكل من الإنتاج والمروسين، ويكون الإنتاج في أعلى مستوياته الممكنة، ويلتزم الأفراد بأهداف المؤسسة، وتسود علاقاتهم الثقة والاحترام المتبادل، وتعتبر هذه الإدارة من أفضل الأنماط وأكثرها تحفيزاً للعاملين^{١٥٢}.

وفي نهاية الثمانينات قام كل من بليك ومكانزي بتطوير نظرية الشبكة الإدارية، وأضافا نمطين مركبين، وهما:^{١٥٣}

٦- الإدارة الأبوية (٩+٩): (Paternal Management)

يتكون هذا النمط من مزيج من النمطين (إدارة الفريق والإدارة السلطوية)، ويرمز له (٩+٩) باستخدام إشارة (+) لتمييزه عن إدارة الفريق (٩/٩)، وفيه يستخدم القائد الجانب اللين من (٩/١) من الجانب القاسي من (١/٩) معاً، فتجتمع بين نقيضين هما الاهتمام بالإنتاج على حساب الأفراد والاهتمام بالأفراد على حساب الإنتاج، فالقائد هنا كالأب الذي يعطف على أولاده، ولكنه صارم معهم بحيث يأمرهم، ويطلب منهم الإذعان، فهو يعدلهم أقل منه معرفة، وإدراكاً للأمور.

٧- الإدارة المتقلبة: (Fluctual Management)

تتكون هذه الإدارة من مزيج من الأنماط الستة السابقة، حيث يستخدم القائد أحد الأنماط الستة أو مزيجاً منها، مما يناسب طبيعة المروسين ويساعد القائد في الحصول على المنفعة الشخصية التي ربما

١٥٢- عباصرة، على احمد عبد الرحمن. ٢٠٠٦. مرجع سابق. ص ٦٠-٦١.

١٥٣- عباس، منير خالد. ٢٠٠٨. مرجع سابق. ص ٥٣.

يهدف إليها، ويمكن لهذا القائد أن يهدد المرؤوس، أو يقدم له منفعة شخصية بالمقابل، أو يستغله، ويضلله.

ثالثاً- النظريات الموقفية: (Contingency Theories of Leadership)

هذه النظرية هي نتيجة مباشرة للتفاعل بين الأفراد في مواقف معينة، وليست نتيجة لصفات معينة في شخص ما، أو نتيجة لأوامر رجل عظيم، لأن الظروف المحيطة بالموقف تفرض على القائد التصرف بطريقة معينة، وتتنازع هذه النظرية بدعراطيتها والقيادة فيها منتشرة، ولا تتركز فقط على شخص معين في المؤسسة^{١٥٥}، ومن رواد هذه النظرية فيدلر وأبحاثه التي تتحرى العلاقة بين سلوك القائد والأداء.

١- نظرية فيدلر: (Fiedler Theory)

تقوم هذه النظرية على فرضية أن القادة يختلفون في اتجاهاتهم سواء في أعمالهم، أو نحو مرؤوسيتهم، كذلك تشير هذه النظرية إلى أنه ليس هناك أسلوب واحد في القيادة يصلح لكل زمان ومكان، وبالتالي يتعين على القائد التكيف مع طبيعة الموقف. إن مدى ملاءمة الموقف للنمط القيادي مرهون بتوفير ثلاثة عوامل رئيسية، وهي كالآتي:^{١٥٥}

أ- العلاقة بين القائد والتابعين:

يقصد بذلك تقبل المرؤوسين للقائد، ويُعدّ فيدلر هذا العامل من أهمّ العوامل الموقفية؛ لأن ذلك يدلّ على مدى تجاوب وانصياع المرؤوسين للقرارات الصادرة من القائد، ومدى مساندتهم وتقبلهم، مدى توفر الثقة بين الرئيس والمرؤوسين.

١٥٤- العجمي، محمد حسنين. ٢٠١٠. مرجع سابق. ص ٣٣.

١٥٥- العميان، محمود سليمان. ٢٠١٠. مرجع سابق. ص ٢٧٢-٢٧٣.

ب- هيكله المهام:

ويقصد بذلك مدى وضوح الأهداف والعمل والواجبات الملقاة على عاتق المرؤوسين، وتحديد

أساليب العمل، ومعايير الأداء.

ج- وضوح السلطة الرسمية للقائد:

وتعني درجة القوة في مركز القائد لأداء مهامه والمتعلقة بالسلطات الممنوحة له في منح المكافآت، وفرض العقوبات، وتفويض السلطة.

ويشير جوهري هذه النظرية إلى أن القائد المهتم بمهام العمل الذي يتسم بالمركزية يكون فعالاً في تحقيق إنتاجية عالية لمرؤوسيه في الحالات السهلة جداً أو الصعبة جداً، بينما القائد الذي يهتم بالعلاقات الإنسانية فإنه يحقق إنتاجية عالية لمرؤوسيه في الحالات التي يتميز بها الموقف بالاعتدال أي متوسط الصعوبة^{١٥٦}.

ومن هنا فإن القيادة عملية تفاعلية فيها تأثير متبادل بين النواحي الشخصية والظروف الاجتماعية، وموقف اجتماعي يتمثل في وجود هدف تسعى الجماعة إلى تحقيقه والوصول إليه^{١٥٧}.

ويعتقد فيدلر أن المواقف تكون ملائمة للقائد إذا كانت الأبعاد والعوامل الثلاثة آنفة الذكر مرتفعة بمعنى أن القائد يلقي قبولاً من المرؤوسين والمهام محددة الأبعاد والأهداف، والقائد يتمتع بسلطة قوية، والعكس صحيح^{١٥٨}.

١٥٦- ابوعايد، محمود محمد أحمد. ٢٠٠٦. اتجاهات حديثة في القيادة التربوية التفاعلية. الأردن إريد: دار الأمل للنشر والتوزيع. ص ٨٧.

١٥٧- حجي، أحمد إسماعيل. ١٩٩٨. الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية. مصر القاهرة: دار الفكر العربي. ص ١٩٠.

١٥٨- العميان، محمود سليمان. ٢٠١٠. مرجع سابق. ص ٢٧٣.

٢ - نظرية الأبعاد الثلاثة لريدن: (Reddin - Theory of Leadership)

لقد أضاف وليام ريدن (Reddin) على دراسة كل من بليك وموتون (الشبكة الإدارية) بعداً ثالثاً، وهو بُعد الفاعلية، فأصبحت ذات ثلاثة أبعاد، وهي: الاهتمام بالأفراد، والاهتمام بالعمل (الإنتاج)، والفاعلية. إضافةً بعد الفاعلية لهذه الأنماط يؤدي إلى ظهور أربعة أنماط أخرى أكثر فاعلية، وأربعة أنماط أقل فاعلية.^{١٥٩} وفي نظرية الأبعاد الثلاثة قام ريدن بعملٍ متميزٍ في توضيح أهمية الموقف في تحديد فاعلية القيادة، إذ افترض أن هناك أربعة أنماط أساسية للقيادة هي: المترابط، والمتكامل، والمنفصل، والمكسر، ويكون كل أسلوب منهما مؤثراً أو غير مؤثر بالاستناد إلى الموقف الذي يستخدم فيه.

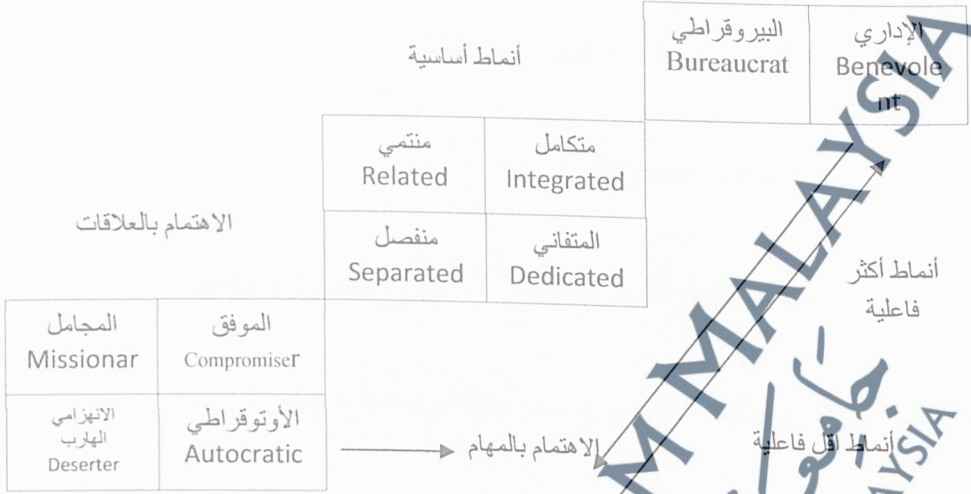
ويرى ريدن أن الأسلوب المتكامل إذا استخدم في وضعية غير مناسبة، فإنه قد يؤدي إلى أسلوب توفيق، ولكن عندما يستخدم في وضعية مناسبة، فإنه يقود إلى أسلوب منفذ. وأن الأسلوب المترابط إذا عبر عنه بشكل غير مناسب، فإنه قد يدرك على أنه أسلوب تبشيري. وإذا كان الموقف مناسباً فإنه يدرك على أنه يمكن تحقيقه في الأفراد، أو أنه يقود إلى أسلوب مطور. وإذا تصرف المرء بطريقة منفصلة توفرت لها الظروف المناسبة، فإنه يظهر استجابة (أسلوب) بيروقراطية ملائمة. ولكن إذا كان استخدام الأسلوب المتوجه نحو المهمة، أو نحو العاملين أو كليهما مطلوباً، إلا أنه غير وشيك، فقد يكون المرء انهزامياً، والشخص (المكسر) الذي يمتلك تأثيراً قوياً، وتوفرت له ظروف مناسبة، فإنه يدرك أنه (مستبد خير). ولكن عندما يظهر هذا الأسلوب في موقف غير مناسب، فإن المرء أو القائد يشاهد على أنه استبدادي (مسيطر). إن جوهر هذه النظرية يتمثل في فكرة أن الأسلوب القيادي يعبر عنه في مواقف مختلفة قد يكون مؤثراً أو غير مؤثر^{١٦٠}. والشكل رقم (٣) يوضح ذلك.

١٥٩ - Reddin, W. (١٩٧٠). *Managerial Effectiveness*, New York, McGraw Hill, pp. ٢٧-٢٨.

١٦٠ - العري عبد الله بلقاسم ومهدي، عباس. ١٩٩٦. مدخل إلى الإدارة التربوية. ليبيا بنغازي: منشورات جامعة قاريونس. ص ٢٤٩.

الشكل (٣)

نموذج ريدن ذو الأبعاد الثلاثة



المصدر: عياصره (٢٠٠٦).

٣- نظرية المسار - الهدف (The Path- Goal Theory)

تنسب هذه النظرية إلى (House & Evans)، والفكرة الأساسية فيها هي تأثير القائد (المدير) على إدراك المرؤوسين لأهداف العمل، وأهدافهم الشخصية، والروابط والممارات بين مجموعتي الأهداف. وتفترض النظرية أن الوظيفة الرئيسية للقائد هي تكييف سلوكه، وسلوك مرؤوسيه؛ ليتناسب مع الظروف الموقفية، والتي تكون موجودة في موقع العمل. ويرى هافس أنه عندما يكون القائد قادرًا على تعويض المرؤوسين عن أشياء مفقودة في موقع العمل فمن المحتمل أن يكون المرؤوسين راضين عنه، وتسعى هذه

النظرية أساساً إلى تفسير سلوك القائد، وأثره على دافعية العاملين ورضاهم وأدائهم^{١٦٢}.

ويتمثل دور القائد (المدير) بحسب هذه النظرية فيما يلي^{١٦٣}.

- توضيح الأهداف للأفراد، وجعلها ذات قيمة ومعنى لهم.

- ربط الوصول لهذه الأهداف بأداء، وإنتاجية معينة.

- يقوم المدير بدور فعال في تمهيد الطريق للمرؤوسين في سبيل وصولهم إلى أهدافهم.

وأوضح حريم إلى وجود أربع أنماط قيادية تستخدمها هذه النظرية، وهي:^{١٦٤}

١- نمط القيادة الموجّه أو ما يشابه نمط القيادة الأوتوقراطية.

٢- نمط القيادة المساند القائد ودود بيدي اهتمامه الحقيقي بالناس.

٣- نمط القيادة المشارك يطلب القائد مقترحات من مرؤوسيه ويستعين بها، ولكنه يتخذ القرارات بنفسه.

٤- نمط القيادة المهتمّ بالإنجاز يضع القائد أهدافاً ذات تحديات للأفراد، ويبيدي ثقته في أنهم سيحققون هذه الأهداف، ويقومون بعملهم على أكمل وجه.

٤- نظرية هيرسي وبلانشرد :

أُطلق على هذه النظرية نظرية النضج الوظيفي للعاملين ، والتي طورها كل من بأول هيرسي وكنث وبلانشرد، والافتراض الأساس لهذه النظرية هو أنه بزيادة نضوج التابعين، يتطلب السلوك القيادي

١٦٢- الطويل، هاني عبد الرحمن. ١٩٨٦. الإدارة التربوية والسلوك المنظمي. الأردن: عمان: الجامعة الأردنية. ص ٨٥.

House, R. J. (١٩٧١). A Path- Goal Theory of Leader Effectiveness, *Administrative Science Quarterly*, ٥ (١٦), ٣٢١-٣٢٨.

١٦٤- حريم، حسين. ٢٠٠٩. السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، ص

المناسب درجات مختلفة من الاهتمام بالمهام، والاهتمام بالعلاقات. وتفترض هذه النظرية بأن العلاقة بين القائد والمرؤوسين، تمرّ عبر مراحل أربع أساسية تُسمّى بمراحل النضج الوظيفي^{١٦٥}. وهي على النحو

التالي^{١٦٦}:

- المرحلة الأولى:

يكون الموظف في هذه المرحلة موظف جديد في عمله، بحيث لا يلمّ ولا يعرف عن عمله الذي سوف يقوم به شيئاً، ولا يعرف رؤسائه ولا زملاءه في العمل، ويكون غير قادر على القيام بالأعمال المطلوبة منه، وكذلك تكون درجته تحمله للمسؤولية محدودة.

- المرحلة الثانية:

مع مرور الوقت يكتسب الموظف الخبرة والمهارة من عمله الجديد، وقد ينتقل إلى هذه المرحلة، وبذلك تكون قدرته على القيام بالأعمال متدنية إلا أنه لديه بعض الاستعداد، لتحمل المسؤولية.

- المرحلة الثالثة:

ومع زيادة مرور الوقت يصبح الموظف قادراً على القيام بالعمل بشكل جيد، ومع هذا قد يفتقر إلى بعض الشيء من الثقة بالذات، وعدم الأمان نتيجة لازدياد المسؤولية الملقاة عليه.

١٦٥- ابوعايد، محمود محمد أحمد. ٢٠٠٦. مرجع سابق. ص ٩٢.

١٦٦- عياصرة، على أحمد عبد الرحمن. ٢٠٠٦. مرجع سابق. ص ٦٩-٧٠.

– المرحلة الرابعة:

يصير الموظف في هذه المرحلة مكتمل القدرات بشكلٍ عالٍ بمعنى تكون معلوماته ومهاراته، واستعداده للقيام بالعمل في أحسن صورة، ويكون تَوَاقُاً لتحمل مسؤولياته نتيجة ثقته بذاته، وولائه نحو التنظيم الذي يعمل به.

وعليه فإن القائد الفعّال – من منظور هذه النظرية – هو القادر على تشخيص الموقف ومتطلباته، من خلال واقع اهتمامه بالعمل والعاملين أخذاً في الاعتبار النضج الوظيفي للمرؤوسين كي يتمكن من استخدام النمط القيادي المناسب. أي أن يكون لدى القائد دراية كافية بمرؤوسيه، والقدرة على تكييف سلوكياتهم المتغيرة باستمرار، مستخدماً النمط القيادي المناسب لذلك^{١٦٧}.

٥ – نموذج فروم ويوتون:

طوّر فروم، ويوتون عام ١٩٧٣ نموذجاً لمساعدة القائد من خلال عملية منطقية لاختيار نموذج قيادة مناسب لموقف معين أطلقا عليه مخطط عملية صنع القرار، وينافيه خمسة أساليب لصنع القرار تعتمد على الوضع الذي يمكن تحديده من خلال الإجابة عن سبعة أسئلة بنعم أو لا، وتتعلق هذه الأسئلة بنوعية المشكلة، كفاية المعلومات، وهيكلية المشكلة، وأهمية قبول القرار من قبل المرؤوسين، ومدى قبولهم للقرار الذي يصنعه القائد بنفسه، ومدى مشاركة المرؤوسين في تحقيق أهداف المنظمة عند حلّ هذه المشكلة، واحتمال أن يتسبب الحلّ الأمثل بنزاعات بين المرؤوسين، أما الأساليب الخمسة لصنع القرار فهي^{١٦٨}.

١٦٧ – ابو عايد، محمود محمد أحمد. ٢٠٠٦. مرجع سابق. ص ٩٤.

١٦٨ – Landy, F. J. (١٩٨٥). Psychology of Work behavior. Homewood, IL: The Dorsey Press.

- أن يصنع القائد القرار وحده.

- أن يصنع القائد القرار وحده بعد الحصول على المعلومات من المرؤوسين.

- أن يصنع القائد القرار وحده بعد أن يسمع وجهات نظر العاملين فرادى.

- أن يصنع القائد القرار وحده بعد أن يسمع وجهات نظر العاملين بوصفهم مجموعة واحدة.

- أن يصنع القائد القرار بشكل جماعي مشارك.

وقد تم تأييد فكرة هؤلاء الباحثين من قبل باحثين آخرين وعدوا تطبيقهم بأنه تطبيق مفيد للقيادة.^{١٦٩} أكد أحد الباحثين أن النموذج عبارة عن إنجاز مميز من حيث تفهمه كيف يتخذ المديرون القرارات، ومن حيث تدريب مديري المستقبل للوصول إلى قرارات ذات نوعية عالية^{١٧٠}.

نظريات الاتجاهات الحديثة في القيادة:

- نظرية القيادة التحويلية: (Transformational Leadership)

هي اتجاه حديث يُسمى نموذج القائد التحويلي (المغير) أو نمط القيادة التحويلية، وتُعدُّ هذه النظرية من النظريات الحديثة جداً التي مازالت البحوث والدراسات جارية حولها على الرغم من أن مؤشراتنا ظهرت منذ منتصف السبعينات من القرن العشرين، وتُعدُّ (Burns) أول المؤسسين لهذا النوع من القيادة في عام ١٩٧٨^{١٧١}. تم قام (Bass) في عام ١٩٨٥ بتقديم نظرية منهجية للقيادة التحويلية، ووضع لها نماذج

١٦٩ - Steers, R. M. (١٩٨١). *Introduction to Organization behavior*. Santa Monica: Goodyear Publishing Company, Inc. p. ٢٦٩.

١٧٠ - Avolio, B. J., & Bass, B. M. (١٩٩١). *The full range of leadership development: Basic and advanced manuals*. Binghamton, NY: Bass, Avolio, & Associates.

١٧١ - Graen, G., & Schiemann, W. (١٩٧٨). Leader Member Agreement A Vertical Dyad Linkage Approach *Journal of Applied Psychology* ٦٣(٢), p٣٠٦.

ومقاييس عوامل السلوك القيادي، ومع بداية عقد التسعينيات من القرن الماضي، ظهر المنحني المعروف بالقيادة التحويلية بشكله الحديث، وهي من أحدث الاتجاهات الحديثة التي أثبتت فعاليتها، وتعتمد على علاقة ذات شراكة أخلاقية ودافعية بين القائد والمرؤوسين، ويهدف هذا الاتجاه إلى زيادة مقدرة المؤسسة على التحسين المستمر عن طريق الاهتمام بتنمية العاملين^{١٧٢}.

والقيادة التحويلية هي القيادة من خلال الدافعية إذ يعمل القائد على التأثير في أعضاء المؤسسة بمناشدتهم بالتخلي بالمثل العليا، والقيم الأخلاقية، وخلق المناخ الملائم؛ لبروز الأفكار الجديدة لمعالجة المشكلات المختلفة، فالقادة التحويليون يعملون على إيجاد ظروف عمل منتجة مع تنمية مهارات مرؤوسيههم على نحو مستمر وإدارة العلاقات بين المرؤوسين^{١٧٣}. وتحقيق علاقات احترام وثقة متبادلة بين المرؤوسين إذ ليس بالضرورة معاملة القائد لجميع المرؤوسين على السواء، ولكن باستطاعته أن يجعلهم يدركون أنهم جميعاً مهمون، ويعملون في المؤسسة^{١٧٤}.

وقد درس باس (Bass) نوعين من القيادة وهما كالآتي:

١٧٢ - الحربي، قاسم بن عائل. ٢٠٠٨. القيادة التربوية الحديثة. عمان: الجنادرية للنشر والتوزيع. ص ١٧٨.

١٧٣ - إبراهيم، محمد محمد. ٢٠٠٠. المدير والاتجاهات الحديثة. مصر القاهرة: مكتبة عين شمس للنشر. ص ١٨٢.

١٧٤ - Yukl, C.& Van fleet, D.D, (١٩٩٢). *Theory and Research on Leader Ship Organization Hand book of Industrial in Organizational psychology Palo Alto, Consulting psychology press, vol.٣, p ١٦١-١٦٣.*

١ - القيادة الإجرائية (التبادلية): (Transactional Leadership)

ويعرّف هذا النمط من القيادة على أنه مبني على علاقة التبادل الاقتصادي بين القائد والمرؤوس، فالقائد يشجع على الاتساق والتوحد مع المؤسسة بواسطة إعطاء المكافآت العرضية الإيجابية، والسلبية^{١٧٥}.

٢ - القيادة التحويلية: (Transformational Leadership)

والقادة التحويليون هم أولئك الذين يحفزون أتباعهم للأداء عن طريق رفع مستويات ثقة المرؤوسين، وتوفير الدعم لتنمية مستويات أعلى، وهذا النوع من القيادة يتعلق بالتفوق وتطوير الخيال، وزيادة الفخر، والاحترام والثقة، والتحفيز بإيجاد البدائل والممارسات المناسبة، والاهتمام الشخصي بالمرؤوسين، واحترامهم واحترام شخصيتهم، والتعزيز الفكري، وتحدي الموظفين بأفكار جديدة، ونهج جديد^{١٧٦}.

وتتكون القيادة التحويلية من أبعاد رئيسية أربعة، وهي:^{١٧٧}

١ - التأثير الكارزماطيكي، أو الجاذبية القيادية. (Charisma)

٢ - الدفع والإلهام. (Inspiration)

٣ - التشجيع الإبداعي. (Intellectual Stimulation)

٤ - الاهتمام بالمشاعر الفردية. (Individualized Consideration)

١٧٥ - Tumer, R.& Muller, R. (٢٠٠٥). *The Project Manager's Leadership Style As A Success Factor On Projects: A Literature Review*. Project Management Journal. Vol. ٣٦ No. ١: ٤٩-٦١.

١٧٦ - زايد، عادل. ١٩٩٩. تحليل تأثير القيادة في تنمية العاملين: دراسة ميدانية. الكويت: جامعة الكويت. مجلس النشر العلمي المجلة

العربية للعلوم الإدارية. ٢(٦): ٢١١-٢١٣.

١٧٧ - العامري، أحمد بن سالم. ٢٠٠٢. السلوك القيادي التحويلي وسلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية السعودية. المجلة العربية

للعلوم الإدارية. مجلد ٩. العدد ١: ١٩-٣٩.

ويري (عبيدات) أن نظريات القيادة لم تستطع أن تقدم تفسيراً شاملاً، ومتكاملاً لفاعلية القيادة، وذلك لإغفالها عدد من المتغيرات التي يمكن أن تزيد، أو تعيق فاعلية القائد وأدائه.

ويرى علماء الاتجاه الحديث في الفكر الإداري، بأنه توجد عوامل ومتغيرات داخلية وخارجية تتفاعل مع بعضها، لتؤثر في اختيار القائد لنمط قيادي معين. فلا يوجد نمط قيادي يصلح لكل زمان ومكان، فما يصلح لهذا الموقف، وهذه الجماعة فإنه قد لا يصلح لموقف آخر وجماعة أخرى. فالنمط القيادي الفعّال هو النمط الذي يتناسب، وطبيعة الموقف والجماعة^{١٧٨}.

ويمكن إجمال هذه المتغيرات في الآتي:^{١٧٩}

١- عوامل تتعلق بالقائد نفسه:

فقدرات القائد ومعتقداته، وقيمه واتجاهاته، وأهدافه وطموحاته تؤثر في نمط سلوكه مع التابعين. فإذا كان يحترم مرؤوسيه، ويراعي مشاعرهم، ويثق فيهم، فإنه يسلك النمط الديمقراطي.

٢- عوامل خاصة بالمرؤوسين:

تفاوت قدرات وخبرات وقيم واتجاهات المرؤوسين كمال يتفاوتون في حبهم للاستقلالية، والاستعداد لتحمل المسؤولية، وإيمانهم بالعمل الجماعي، والالتزام بالأهداف المؤسسة، كل ذلك يؤثر في نمط القيادة، وسلوك القائد.

١٧٨- عبيدات، سهيل أحمد. ٢٠٠٧. القيادة: أساسيات نظريات مفاهيم. الأردن إربد: عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع. ص ٣٠-

٣١

١٧٩- حريم، حسين. ١٩٩٧. السلوك التنظيمي - سلوك الأفراد في المنظمات. عمان: دار زهران للنشر والتوزيع. ص ٢٨٩.

٣- عوامل خاصة بالموقف:

إضافة إلى العوامل الخاصة بالقائد والمرؤوسين نجد أن لطبيعة الموقف أثر في نمط القيادة وأساليبها. ومن متغيرات المتعلقة بالموقف وضوح المهام والأساليب، والإجراءات وصعوبة العمل وتعبده، ومستوى القدرات والمهارات التي يحتاجها، وكذلك طبيعة المشكلات وأولوية حلها، كل ذلك يؤثر في أساليب القيادة الفاعلة.

٤- عوامل خاصة بالمؤسسة:

لكل مؤسسة أهدافها، وثقافتها، ومعاييرها، ومناخها التنظيمي، فضلاً عن حجمها وتوزيعها الجغرافي، وفروعها، وهيكلها التنظيمي، وطبيعة سياستها، وهذه المتغيرات تؤثر في أسلوب القيادة الفاعل، فالنمط القيادي في المؤسسة التربوية يختلف عن المؤسسة العسكرية.

٥- عوامل بيئية:

تؤدي المتغيرات الخارجية الخاصة بالبيئة المحيطة وكثافة المجتمع، والظروف الاقتصادية والسياسية والاجتماعية، دوراً واضحاً في التأثير على سلوك القائد، ونمط القيادة.

تعقبات حول نظريات القيادة الإدارية (التربوية).

بناء على ظهور العديد من النظريات المتباينة تفسر عملية القيادة والقائد، فقد أظهرت اهتماماً كبيراً بهذا الموضوع، وبيّنت كل واحدة من هذه النظريات العديد من المتغيرات والعوامل التي ساعدت في إبراز أهمية دور العوامل المؤثرة في القيادة الإدارية وهي: القائد، والمرؤوسين، الموقف، والمؤسسة. وقد حاولت هذه النظريات تفسير الخصائص والسمات التي تميز القائد عن غيره، فمثلاً: نظرية السمات ونظرية الرجل العظيم حددتا فاعلية القيادة بتوافر خصائص وسمات معينة منها: الجسدية، والعقلية، والنفسية، لكن ما يؤخذ على هذه النظريات عدم قدرتها على إيضاح كيفية قياس كفاءة القائد من خلال أدائه لعمله.

في حين النظريات السلوكية، التي ربطت فاعلية القيادة بتوفير بعدي الإنتاج والعاملين معاً، حيث أظهرت أهمية الأسلوب القيادي وتأثيره على العمل، كما أظهرت علاقة واضحة بين سلوك القائد وفاعلية هذا السلوك في تحقيق الإنتاجية ورضا للمرؤوسين عن العمل. وفي مرحلة لاحقة جاءت النظرية الموقفية التي أخذت على النظريات الأخرى إهمالها لبعض المتغيرات ومنها ما يتعلق بالموقف والبيئة التنظيمية. وقد حاولت هذه النظرية وصف طبيعة الموقف ومتطلباته الذي غارس فيه القيادة وهو مقدار نضج الفرد أو الجماعة فيما يتعلق بقدرتهم على تحقيق الأهداف الممكنة. فكلما كان الأسلوب متناسباً مع الموقف كلما كان أكثر فاعلية، ومن خلال تفاعل العناصر الآتية: الاهتمام بالعاملين، والاهتمام بالإنتاج. ومن مميزات هذه النظرية إثبات أن السمات المطلوبة للقائد الناجح ليست عبارة عن سمات عامة وإنما هي سمات نسبية ترتبط بموقف قيادي معين.

ونتيجة لما تقدم من أهم وأبرز النظريات التي تناولت تفسير القيادة، فإن الباحث يرى أن هناك مهارات أساسية قد أجمع المفكرين والعلماء في علم الإدارة عليها، ووجوب توافرها في القيادة والقائد وهي: مهارات فنية، مهارات فكرية، مهارات إنسانية.

وقد ساهمت هذه النظريات وبصورة عملية في إبراز دور القائد الإداري ومدى تأثير نمط القيادة على أداء الجماعة وعلى فرص التواصل بين أفرادها وإيجاد علاقة تفاعلية قائمة على الاحترام المتبادل والإنجاز في العمل من أجل الوصول إلى تحقيق إنتاجية عالية وزيادة فاعلية القائد. حيث ركزت هذه النظريات على الربط بين القيادة أفاعلة بتوافر بعدي الإنتاج والاهتمام بالعاملين.

ويرى الباحث من خلال عرضه لنظريات القيادة أن القيادة أسلوب، أو ظاهرة دائمة التغير ومن الصعب الإبقاء على أسلوب قيادي واحد فعّال، وطريقة مثلى في القيادة؛ لأن ليس هناك منهج أو أسلوب أمثل في جميع مرافق الحياة العلمية، ويناسب جميع الظروف.

فقلما نجد أسلوباً أوتوقراطياً أو ديمقراطياً ١٠%، لأن القيادة هي عملية معقدة نظراً لتداخل العوامل والمتغيرات التي تؤثر فيها فضلاً عن تأثير خبرة القائد، والظروف السائد، وشخصية القائد، ومتطلبات المهام التي سيؤديها، والغاية والهدف الذي سيقبله، وصولاً إلى الأهداف المرسومة من دون عبث بالنظام، وإخلاء بأمن الجماعة التي تعمل معه. ومن خلال هذا الإطار نجد أن القائد الفعّال هو القائد الذي يستطيع أن يتأثر، ويؤثر على رؤوسه بشكل يساهم في زيادة أنشطتهم وفعاليتهم، ورفع روح المعنوية لديهم؛ لتحقيق الأهداف التربوية المرسومة مع تقليل نسبة الهذر في المخرجات.

بعد هذا العرض لمفهوم القيادة والمراحل الزمنية التي مرّت بها، والنظريات التي حاولت تفسير القيادة، نجد أن القيادة ظاهرة معقدة إلا أنها حيوية لتحسين العملية التعليمية، وحياة المجتمع بأسره. فالقيادة

تكون أكثر تأثيراً وفاعلية عندما تستخدم المعرفة، والتبصر في تقدير حاجات العاملين. فعندما يفهم القائد ويحلل عناصر الموقف، ويوظف هذا الفهم في تحديد أنسب السلوكيات للتعامل مع الموقف الذي يواجهه، مع إمكانية تعديل السلوك حسب ما يطرأ من الموقف، تكون القيادة ممكنة وفعالة ومؤثرة، فليس هناك قواعد يمكن اتباعها لتحقيق القيادة الفعالة، إنما تتحقق القيادة الفعالة عن طريق الحكم الصائب، والكفاءة المهنية، والمهارات والقدرات القيادية الضرورية للقائد. وبناء على هذا المنطلق يجب على مدير (قائد) المدرسة أن يتصف بالكفايات الإدارية، والفنية، والإنسانية، وكذلك العلاقات الاجتماعية بين المجتمع والمدرسة، وبذلك تكون القيادة التربوية فعالة ومؤثرة في المدى الذي تعمل فيه بوصفها قوة في تحسين المدخلات، والمخرجات التربوية، والمناخ المدرسي.

ومن الملاحظ أن القائد يجب أن يمتلك صفات شخصية، ومهارات، وقدرات قيادية تمكنه من القيادة الفعالة لمؤسسته، ومن هنا ننتقل إلى الصفات والمهارات والقدرات القيادية:

الصفات والمهارات والقدرات التي يتوجب على القائد امتلاكها:

أولاً: صفات القائد الإداري^{١٨٠}:

قام عدد من الباحثين بدراسة مجموعة من القادة في بعض من المؤسسات، واستطاعوا من خلالها تلخيص صفات القيادة في عشر صفات، وهي كالآتي:

١- صقل المقاييس العليا للأخلاقيات الشخصية: بحيث لا يستطيع القائد أن يعيش أخلاقيات مزدوجة

إحداها في حياته الشخصية والأخرى في العملية، فالأخلاقيات الشخصية لا بد أن تتطابق مع

الأخلاقيات العملية.

^{١٨٠} - Hosmer, L. T. (١٩٨٢), *The Importance of Strategic leadership*. Journal of Business, ٣(٢), ٤٧-٥٧.

٢- النشاط العالي: يرتفع القائد عن توافه الأمور، وينغمس في القضايا المهمة، والمثيرة في حال اكتشافه ذلك.

٣- الإنجاز: تكون لدى القائد القدرة على إنجاز الأولويات، لأن هناك فرقاً بين إعداد الأولويات، وإنجازها.

٤- امتلاك الشجاعة: الشخص الشجاع الجريء قد يلجأ إلى المشي على الحافة بهدف إنجاز الأعمال مع تحميله لجميع النتائج والمسؤولية على ذلك، في حين أن الشخص المسالم يعكف على المشي بحذر بهدف الوصول إلى الموت بسلام.

٥- العمل بدافع الإبداع: يتميز القادة بدوافعهم الذاتية والإبداع، والشعور بالضجر من الأشياء التي لا تجدي نفعاً، أمّا الأفراد الذين يمتلئون بالحماس، والإقدام، فلن تكون لديهم القدرة على الصبر وانتظار رنين الهاتف من أجل البدء بالعمل، فالقائد الفعّال هو شخص مبدع يفضل أن يبدأ بطلب المغفرة علة طلب الإذن.

٦- العمل الجادّ بتفانٍ والتزام: يقوم القادة بإنجاز أعمالهم بتفانٍ، وعطاء كبير، كما يكون لديهم التزام تجاه تلك الأعمال.

٧- تحديد الأهداف: جميع القادة الذين تمت دراستهم يمتلكون صفة تحديد الأهداف الخاصة بهم، والتي

تعد ذات ضرورة قصوى لاتخاذ القرارات الصعبة.

٨- استمرار الحماس: يمتلك أغلب القادة حماساً ملهماً، فنمو القائد وتطوره يتطلب حماساً حقيقياً ملهماً، وإذا كان الفرد في حيرة حول الكيفية التي يمكن الحصول بها على ذلك الحماس فما عليه إلا إعادة الصفات القيادية السابقة لوجود علاقة وثيقة بين تلك الصفات.

٩- امتلاك الحكمة: فالقائد الفعّال هو ذلك الشخص الذي يمتلك مستوى رفيعاً من الحكمة بحيث يتمكن من تنظيم المواقف الفوضوية، فهو لا يتجاوب مع المشكلات، بل يستجيب لها، ويواجهها، ويعمل على تجاوزها.

١٠- مساعدة الآخرين على النمو: فالقادة الحقيقيون لا يسعون للتطوير والنمو الذاتي فقط، فعندما يكون جوّ العمل سليماً وصحيحاً وخالياً من التفاهات يتمّ حينها تبادل الأفكار بحرية مما يؤدي إلى التعاون، من خلال هذا التعاون تصبح المؤسسة والعاملون فيها جزءاً لا يتجزأ.

وكذلك حددت الصفات الشخصية للقائد الإداري على النحو الآتي:^{١٨١}

السمعة الطيبة، والأمانة، والأخلاق الحسنة. الهدوء، والابتزان، والتعقل في معالجة الأمور، واتخاذ القرارات. القوة البدنية، والسلامة الصحية. المرونة، وسعة الأفق. القدرة على ضبط النفس عند اللزوم، المظهر الحسن، احترام نفسه واحترام الآخرين. القدرة على الابتكار، وحسن التصرف. أن تتسم علاقاته بالكمال والتعاون.

ثانياً: المهارات والقدرات التي يتوجب على القائد الإداري امتلاكها^{١٨٢}:

بات واضحاً أن القائد التربوي يقوم بدور رئيس في تحقيق أهداف المؤسسة، من خلال قيامه بمجموعة متنوعة من المهام والوظائف المتعددة والمتنوعة. على أن هناك عدة عوامل تساعد القائد التربوي على النجاح في عمله. ولعل في مقدمة هذه العوامل ما يعرف بالمهارات والقدرات القيادية. وإن نجاح مدير المدرسة يعتمد بشكل كبير جداً على ما يتمتع به من مهارات. والمقصود بالمهارات أنها أداء العمل بسرعة ودقة، وهي بهذا المعنى تختلف عن القدرة من حيث إن القدرة تعني إمكانية أداء العمل بصرف النظر عن السرعة أو الدقة في أدائه. ومعنى هذا أن المهارة قدرة فائقة متطورة، والفرق بينهما إذن فرق في الدرجة لا في النوع، وتتميز المهارة بأنها مكتسبة ونامية، أي أن الإنسان يكتسبها من خلال خبراته وتجاربه وممارساته، والتي تعمل على تنمية المهارات باستمرار؛ لذا ولضمان نجاح مدير المدرسة بوصفه قائداً في مهمته على أكمل وجه، لا بد أن تتوفر لديه مجموعة من المهارات والكفايات والقدرات التي تساعد وتسانده في أداء وظيفته والقيام بمهامه وأدواره الرئيسية.

ومن أبرز هذه المهارات والقدرات ما يلي:

١- المهارات القيادية التي يتوجب على مدير المدرسة امتلاكها هي:

المهارات الإدراكية:

تعني هذه المهارة مقدرة القائد التربوي على رؤية مؤسسته ككل، وعلى فهمه للترابط بين أجزائها ونشاطاتها، وأثر التغيرات التي قد تحدث في أي جزء منها^{١٨٣}. كما تعني أيضاً إدراك القائد التربوي شبكة

١٨٢- السعود، راتب. ٢٠٠٢. الإشراف التربوي: اتجاهات حديثة. الأردن: عمان: مركز طارق للخدمات الجامعية. ص ٥٠.

العلاقات بين النظام الذي يعمل فيه، وما يزامله من نُظم اجتماعية أخرى وتبصره للعناصر الرئيسية المهمة في أي موقف يعيشه، ويتعامل معه، وهذا يمكنه بالضرورة من التصرف بطريقة تؤدي إلى نجاح وتقدم المؤسسة في جميع جوانبها. وإن نجاح وفعالية أي قرار يتم اتخاذه يعتمد النجاح فيه، على درجة تعمق وتمتع متخذ القرار بتوافر المهارة الإدراكية وبقدرته على إدراك شبكة العلاقات الممتدة ذات الصلة بالقرار المعين^{١٨٤}.

المهارات الإنسانية:

تشير هذه المهارة إلى قدرة القائد على التعامل مع مرؤوسيه، وتنسيق جهودهم، وخلق روح العمل الجماعي بينهم، وهذا يتطلب وجود الفهم المتبادل بينه وبينهم ومعرفة لآرائهم وميولهم واتجاهاتهم، وتتطلب المهارات الإنسانية أن يكون القائد قادراً على بناء علاقات طيبة مع مرؤوسيه، وإدراكه الواعي لميول واتجاهات مرؤوسيه، وفهمه لمشاعر مرؤوسيه وثقتهم به، وتقبله لاقتراحات مرؤوسيه وانتقاداتهم البناءة، وإفساح المجال لمرؤوسيه لإظهار روح الابتكار لديهم، وخلق الاطمئنان وتلبية متطلباتهم وإشباع حاجاتهم^{١٨٥}.

المهارات الفنية:

تتعلق هذه المهارات الفنية بالأساليب والطرق التي يستخدمها القائد المدرسي في ممارسته لعمله، ومعالجته للمواقف التي يصادفها. وتوفر هذه المهارة فهماً ودراية، وكفاية في مجال محدد من النشاطات

١٨٣- السعود راتب والبطاح، احمد. ١٩٩٣. اختيار مدير المدرسة الثانوية في الأردن: أسس مفتوحة. مجلة أبحاث البرموك. مجلد ٩. العدد ١.

١٨٤- الطويل، هاني. ١٩٩٩. الإدارة التعليمية: مفاهيم وآفاق. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع. ص ٧٤.

١٨٥- الطويل، هاني عبد الرحمن صالح. ١٩٩٩. الإدارة التربوية والسلوك المنظمي. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع. ص ٤٩.

المتخصصة كذلك التي تتصل بالأساليب والعمليات والإجراءات التعليمية التعلمية، أو بالتقنيات المتعلقة بمتطلبات الدور. وتتضمن هذه المهارات معرفة متخصصة، ومقدرة تحليلية ضمن مجال هذه المعرفة تمكن من استخدام الكفايات المهنية كافة، والوسائل والأساليب في المجال المتخصص. ويتم تطوير المهارات الفنية عند القائد عن طريق الخبرة والتدريب قبل الخدمة وأثناءها، وكذلك الدراسة^{١٨٦}.

٢- القدرات القيادية التي يتوجب على مدير المدرسة امتلاكها هي:

توجد عدة مصادر يمكن أن يستمد من خلالها القائد التربوي قدراته القيادية، فهناك سلطة مصدرها قوة التأثير الناجمة عن مركزه القيادي، وهي تعتمد على السلطة التي يمتلكها في توجيه المعلمين والطلبة، وأيضاً إمكانياته في ممارسة الثواب والعقاب بوصفه مدخلاً لتحقيق الامتثال لأوامره وتعليماته. وكذلك أيضاً يمكن أن يستمد سلطة قيادية من قدرته على التأثير في المرؤوسين (المعلمين، والطلبة) وهذه مستمدة من درجة تدريبه، ودرجة المعرفة لديه، فالمرؤوسين لديه يمكن أن يتأثروا بما يقوله لكونه ذا خبرة، ومهارة، ومعرفة، فإذا اعتقد المرؤوسين أن قائد (مدير) المدرسة ذا خبرة واطلاع فإنهم يميلون إلى تقبل توجيهاته^{١٨٧}.

ومن هنا فإنه يتوجب على مدير(قائد) المدرسة أن يمتلك هذه القدرات القيادية وهي^{١٨٨}:

١٨٦- صبحي، محمد. ١٩٩٤. الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية. مصر القاهرة: دار النهضة العربية. ص ٧٧.

١٨٧- Meenawilson, K. (١٩٩٣). *The After School Girls Leadership Program Transforming The School Environment for Adolescent Girls*. Social Work Education. ٢٢ (٢): ١١٦-١١٨.

١٨٨ - Demorest, L. & Grady, D. (٢٠٠٢). *Leadership Communication*. Futile Executive Ability. Women in Business, ٥٤, (١): ١١-١٢.

القدرة على التفاعل مع الآخرين:

إن فهم المدير بوصفه قائداً تربوياً للتقاليد والقيم الاجتماعية، والاتجاهات السياسية يمكنه من التفاعل مع الآخرين وتقوده لكسب ولائهم الطوعي، وإقامة علاقات إنسانية طيبة معهم.

القدرة على الموضوعية:

إن قدرة القائد على الموضوعية يعني عدم التحيز، فالقائد الناجح عليه أن يجد عواطفه وتحيزاته الشخصية عند إصدار الأحكام بغية تحقيق العدالة في التعامل مع الآخرين.

القدرة على المرونة:

يتوجب على القائد الحفاظ على حدود معقولة من المرونة وحسب ما تقتضيه الظروف، ويتطلب عدم التمسك الحرفي بتطبيق القوانين، والخطط بشكل يقود إلى قتل الإبداع، والابتكار والتحديد لدى مرؤوسيه.

القدرة على اتخاذ القرارات والمشاركة في صناعة القرارات:

يتوجب على القائد المدرسي الفعال أن يتمتع بقدرة اتخاذ القرار، ومشاركة العاملين معه مما يؤدي إلى فاعلية القرار، وتحقيق الأهداف التعليمية التعليمية بشكل فعّال.

القدرة على الاتصالات مع العاملين:

يتوجب على قائد المدرسة أن يمتلك القدرة على عملية الاتصال والتواصل بالآخرين دون أن يكون هذا الاتصال محوراً بالاتجاه من أعلى إلى أسفل فقط، بل يجب أن يكون شمولياً يهدف إلى توصيل المعلومات للعاملين ومشاركتهم، وتبادل الآراء والأفكار معهم من أجل تحقيق الأهداف المدرسية.

القدرة على تفويض الصلاحيات:

يتوجب على القائد المدرسي أن يمتلك القدرة على تفويض الصلاحيات على مختلف المستويات، وعدم حصرها في شخص معين، وعليه نقل حق التصرف إلى المرؤوسين الأدنى تحقيقاً لمبدأ المشاركة والتدرج في السلطة، وعليه التعامل مع المواقف التي تستدعي التفويض بحكمة.

مصادر قوة القائد وأدواره:

أولاً: مصادر قوة القائد:

إنَّ القائد الذي يدرك تماماً معني العمل الذي يقوم به، فإنَّ ذلك سيحقق له الرضا والتميز، والاحترام، والمكانة، فهو يعتمد على القوى الخارجية في توجيه سلوكه فضلاً عن شعوره بالسيادة على مصادره الداخلية، واتجاهاته، وأفكاره، مع إدراكه الشديد للقوى الداخلية التي تحرك مؤسسه. وقد فسرت العديد من الدراسات القواعد التي يستمد منها الأفراد سلطاتهم، وقوّتهم الاجتماعية منها دراسات فرنش وريغن اللذين قاما من خلالها بتحليل مصادر القوة التي يستمد منها القائد مقدرته على القيادة، ومن

هذه المصادر:^{١٨٩}

الخبرة:

يقود امتلاك الخبرة إلى إدراك الأفراد بأنّ قائدهم لديه دراية ومفاتيح معرفية في عمله تمكنه من مساعدتهم في تحقيق الأهداف المرجوة، فهذا سيمنحه القوة في السيطرة على زمام الأمور.

المكافأة:

تتمثل في مقدرة فرد على مكافأة فرد آخر، وتكون هذه القوة معروفة من قبل الطرفين.

القهرية/القسرية:

عندما يكون لدى القائد المقدرة على إلزام العقوبات على شخص آخر.

الشرعية:

فيها يسود الشعور بمدى ملاءمة الشخص وبأنه الإنجاز المناسب للقيام بالعمل المعين.

المرجعية:

عندما يعي الأفراد أن القائد لديه خبرة مميزة للتعامل مع المواقف الصعبة.

المعلوماتية:

عندما يكون لدى القائد المقدرة على الوصول إلى معلومات لا يستطيع الرؤوسين الحصول عليها، إما

بسبب تخصصه، أو لتمكنه من مهارات تؤهله للوصول إلى هذه المعلومات.

ثانياً: أدوار القائد:

يعرف بعضهم القيادة على أنها دور مفيد يقوم به الفرد في وقت محدد، وفي جماعة معينة، لهذا فقد قدم لنا (بن وشيخ) عن الصيرفي دوراً للقائد، وقد تمّ تجميع هذه الأدوار في ثلاث مجموعات أساسية، وهي: ١٩٠

أولاً: أدوار خاصّة بعمل الجماعة التعريف بها وحل المشاكل وتمثل هذه الأدوار فيما يأتي:

المبتدع، والمساهم، والباحث، عن المعلومات، ومستطلع الرأي، والقائم بمد المعلومات، والمُدلي بالرأي، والمتقن للعمل، والمنسق، والمنظم الموجه، والمقيم الناقد، والمنشط، وأخصائي الإجراءات، والمسجل.

ثانياً: الأدوار الخاصّة ببناء الجماعة والحفاظ على تماسكها وتمثل هذه الأدوار فيما يأتي:

المشجع، والموفق والمنسق، الجامع بين وجهات النظر المختلفة، الحارس والمسهل، واضع الأنماط، عين الجماعة ومغلقها، والتابع.

ثالثاً: الأدوار الفردية وتمثل هذه الأدوار فيما يأتي:

المعتدى، والمعوق، والباحث عن الاعتراف بالذات، والمواجهة لذاته، واللعب، والمتسلط، والباحث عن المعرفة، والمدافع عن الاهتمامات الخاصّة.

المبحث الثاني:

المناخ التنظيمي:

المقدمة:

تعاني كثير من المنظمات الإدارية سواء المنظمات العامة، أو الخاصة من مشكلات متعددة تتعلق بجوانب العمل المختلفة التي تعوق طريق تحقيقها لأهدافها، وهذه المشكلات لا تحدث بسبب الأجهزة، والمعدات المادية، ولا التجهيزات المكتبية، ولا بنقص رأس المال، ولكنها مرتبطة بالفرد الذي يعد ركيزة وعنصر من عناصر الإنتاج في المنظمة الإدارية، إذ يعد العنصر الرئيس في نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها^{١٩١}. فالمنظمة الإدارية تشكل أحد طرفي المعادلة حيث يمثل الطرف الأول أهداف المنظمة، ويمثل الطرف الثاني أهداف الفرد. ونتيجة لذلك تحدث التفاعلات فيما بينهما محدثة السلوك التنظيمي داخل المنظمة. فالفرد مكون من أبعاد نفسولوجية، وسيكولوجية، واجتماعية كثيرة، تؤثر على سلوكه محدثة اختلافاً في السلوك، وهو متغير من فرد لآخر فعندما يأتي الفرد لبيئة عمل جيدة يأتي ومعه أهدافه وطموحه، وفي الوقت نفسه فإن المنظمة تفتقد منه الإبداع وزيادة الإنتاج^{١٩٢}. وتعد المنظمة الجيدة هي التي يقوم على إدارتها أشخاص يتميزون بصفات إيجابية، وقيم وأفكار هادفة، ومهارات فعالة، ويستطيعون من خلال توفر الجو المناسب للعمل إنجاز المهام الملقاة على عاتقهم، ولا شك أن الأفراد الذين يعملون في منظمة إدارية تفهم أهدافهم واحتياجاتهم تكون اقدر على النمو والازدهار مقارنة بغيرها من المؤسسات الإدارية التي تفتقد لذلك الجو الصحي. ومن هذا المنطق كان لابد من الاهتمام

١٩١- النجار، محمد عدنان. ١٩٩٠. إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي. سوريا جامعة دمشق: منشورات الجامعة، ص ١١.

١٩٢- المدهون موسى والجزراوي إبراهيم. ١٩٩٥. تحليل السلوك التنظيمي: سيكولوجياً، وإدارياً للعاملين والجمهور. عمان: مركز العربي

بدراسة الجانب السلوكي للعاملين والمنظمة، سعياً إلى معرفة المناخ التنظيمي الجيد الذي يساعد في تحقيق الأهداف المرجوة لطرفي المعادلة: الأفراد والمنظمة^{١٩٣}.

مفهوم المناخ التنظيمي وتعريفاته:

يعد المناخ التنظيمي من الموضوعات الحديثة التي أخذت طريقها إلى الظهور في الستينات من القرن الماضي، وتعد دراسة هذا الموضوع أمراً ليس بالسهل من حيث كونه غير ملموس، وإنما يمكن الاستدلال عليه من خلال تصورات الأفراد ومواقفهم تجاه المنظمة التي يعملون فيها^{١٩٤}.

إن كلمة المناخ هي تعبير مجازي يتعلق عادة بالبيئة والطبيعة لموقع جغرافي يصف فصول السنة، والتحول الجوى الذي تصف ذلك الموقع عن غيره من المواقع. وقد طبق هذا الاصطلاح على مكان العمل باعتبار أن التنظيم كيان موضوعي عضوي يتفاعل مع عوامل البيئة المحيطة به فيؤثر عليها ويتأثر بها من ناحية، كما أنه كيان حركي يتفاعل بعناصره البشرية وغير البشرية مع بعضها، فتتأثر وتتأثر على بعضها بعضاً^{١٩٥}.

أخذت فكرة المناخ التنظيمي بالظهور، نتيجة لإدراك الباحثين لعلاقته وأهميته برضا العاملين في المؤسسات، وبهذا المعنى يشير مفهوم المناخ التنظيمي إلى السلوك الإداري للعاملين بالتحديد، وإلى المفاهيم الإدراكية، والشخصية التي يحملها العاملون تجاه الحقائق التنظيمية في المنظمة، ومستويات

١٩٣- النجار، محمد عدنان. ١٩٩٠. إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي. مرجع سابق. ص ١١.

١٩٤- المعشر، زياد يوسف. ٢٠١٠. المناخ التنظيمي في الجامعات الأردنية دراسة مقارنة بين الجامعات الرسمية والجامعات الخاصة لبعض أبعاد المناخ التنظيمي السائد من وجهة نظر أعضاء الهيئة الإدارية. مجلة جامعة دمشق المجلد ١٧ العدد ١. ص ٢٥.

١٩٥- العميان، محمود سليمان. ٢٠١٠. السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. عمان: دار وائل للنشر. ص ٣٠٥.

العمل ونمط القيادة، والقوانين، والقواعد الموجودة، أو مجموعة الخصائص المميزة للبيئة الداخلية ذات التأثير على السلوك الإداري^{١٩٦}.

وبهذا يشكل المناخ التنظيمي جو العمل الذي يعيشه العاملون في النظام، ويُعدُّ متغيراً فاعلاً في درجة ومستوى نجاح أداء هذا النظام، وفي شعور العاملين عبر مكوناته المختلفة بالراحة والطمأنينة، والثقة والرغبة في بذل أقصى جهودهم الممكنة في مساعيهم لإنجاز متطلبات أدوارهم، ولذلك يلاحظ أنَّ هناك علاقة وثيقة بين جو العمل الذي يسود النظام والمناخ التنظيمي ودرجة رضا العاملين داخل النظام عنه، إذ يتناسب نجاح النظام طردياً مع درجة نجاح صحة مناخ العمل الذي يسوده، فالمناخ التنظيمي يحدد درجة نجاح المنظمة بشكل كبير. وعلى الأغلب فإن المنظمة التي تعيش مناخاً ضعيفاً، أو مشوشاً تكون أكثر عرضةً للفشل في الأمد الطويل^{١٩٧}.

كما يعبر مفهوم المناخ التنظيمي عن مجموعة من خصائص البيئة الداخلية للعمل التي تتمتع بدرجة من الثبات النسبي أو المستقر التي يشهدها العاملون ويُدركونها، مما ينعكس على قيمهم واتجاهاتهم، وبالتالي سلوكهم. ومهما كانت طبيعة المنظمات والعاملين فيها فإن كلا الطرفين يسعىان للوصول إلى بيئة عمل يسودها مناخ تنظيمي جيد، لأن في ذلك مصلحة مشتركة تتمثل في الأداء الجيد في العمل، ويرضى العامل عن العمل^{١٩٨}.

١٩٦- القربوي، محمد قاسم. ٢٠٠٠. السلوك التنظيمي. الأردن عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع. ص ١٣٤.

١٩٧- الطويل، هاني عبد الرحمن. ١٩٩٩. الإدارة التربوية، مفاهيم وآفاق. الأردن عمان: دار وائل للنشر. ص ١٣٧-١٣٨.

١٩٨- حمادات، محمد حسن. ٢٠٠٨. السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية. الأردن شفا بدران: دار الحامد

للنشر والتوزيع. ص ١٢.

وعلى الرغم من تعدد الأبحاث المهمة بالمناخ التنظيمي فضلاً عن تناوله في اغلب المؤلفات، والدراسات التنظيمية، فإنه ما يزال موضوع خلاف وجدل، إذ لا يوجد اتفاق تام على تحديد المقصود به.

وقد أشار (الكبيسي) إلى أن موقف الكتّاب الذين تناولوا موضوع المناخ التنظيمي عبر العقدين الأخيرين من القرن الماضي وذلك لتباين اختصاصاتهم ومذاهبهم الفكرية. فمنهم من يوسع نطاقه ومنهم من يضيقه أو يطلقه على الشيء، وليس على صفته. ومصدر هذا التباين والاختلاف يرتبط بمصطلح المناخ، وهو مقصور على البيئة الداخلية للمنظمة أم أنه يشمل بيئتها الخارجية أيضاً؟^{١٩٩}

وعرف (العميان) المناخ التنظيمي بأنه "عبارة عن البيئة الاجتماعية، أو النظام الاجتماعي الكلي لمجموعة العاملين في التنظيم الواحد"^{٢٠٠}. وعرفه (الشربيني) بأنه: "تلك الخصائص التي يدرکها العاملون علي أنها مرتبطة أو مميزة لبيئة العمل الداخلية للمنظمة والتي تتحدد كنتيجة لسياسات وأنظمة العمل المتبعة في المنظمة، ويكون لها تأثير على سلوك الموظفين للعاملين في المنظمة"^{٢٠١}. وقد عرّف لتوين وسترنجر (Litwin & stringer) بأنه: "مجموعة الخصائص التي تميز بيئة العمل في المؤسسة، والمدركة بصورة مباشرة من الأفراد الذين يعملون في هذه البيئة، والتي يكون لها انعكاس أو تأثير على دوافعهم وسلوكهم"^{٢٠٢}. ويرى (الذنيبات) بأنه: "مجموعة العوامل والخصائص والقواعد والأساليب التي توجه،

١٩٩- لكبيسي، عامر. ١٩٩٨. التنظيم الإداري الحكومي بين التقليد والمعاصرة، التطوير التنظيمي وفنائها معاصرة، قطر البوابة: دار الشرق للطباعة والنشر والتوزيع. ص ٦٢.

٢٠٠- العميان، محمود سليمان. ٢٠١٠. مرج سابق. ص ٣٠٥.

٢٠١- الشربيني، عبد الفتاح. ١٩٨٧. المناخ التنظيمي وتطوير الخدمة المصرفية في البنوك التجارية الكويتية. الأردن: عمان: المنظمة العربية

للعلوم الإدارية. المجلة العربية للإدارة. مجلد ١١. العدد ٣. ص ٢٢.

٢٠٢- Litwin, G. A. and R. A stringer, (١٩٦٨). Motivation and Organizational Climate. Boston : Harvard university, Graduate School of Business Administration, Division of Research, p١٧٧.

وتحكم سلوك الأفراد داخل التنظيم وتميزه عن غيره من التنظيمات^{٢٠٣}. ويرى كل من سيزلاجي و Szilagy & Wallace بأن المناخ التنظيمي "هو المنظمة الفعلية و طرقها المتبعة في التعامل مع موظفيها ومع مهامها وبيئتها العامة"^{٢٠٤}. أما (المغربي) فحدده "بمجموعة من الخصائص التي تميز بيئة المنظمة التي يعمل الفرد ضمنها فتؤثر على قيمه واتجاهاته وإدراكاته، وذلك لأنها تتمتع بدرجة عالية من الاستقرار والثبات النسبي للبيئة الداخلية"^{٢٠٥}.

ومما تقدم يودّ الباحث أن يشير إلى الآتي:

- ١- يعبر المناخ التنظيمي عن مجموعة من الخصائص التي تميز البيئة الداخلية للمؤسسة، ويمكن عن طريقها تمييز مؤسسة عن أخرى.
- ٢- اختلف الباحثون والدارسون في تعريف المناخ التنظيمي بسبب نظرة كل منهم إلى زاوية معينة، والاختلاف في الغرض من الدراسات.
- ٣- تؤثر الخصائص وسمات المناخ التنظيمي لأي مؤسسة على السلوك التنظيمي للعاملين فيها.
- ٤- عندما يكون المناخ السائد في المؤسسة لا يتفق الأهداف الشخصية والدوافع للأفراد العاملين، فإن الأداء والرضا عن العمل يقلّ حتماً.

٢٠٣- الذنيبات، محمد محمود. ١٩٩٩. المناخ التنظيمي وأثره على أداء العاملين في أجهزة الرقابة المالية والإدارية في الأردن. جامعة الأردن.

الأردنية. دراسات. العدد ١١. المجلد ٢٦. ص ٣٤.

٢٠٤- Szilagy, Wallace, (١٩٨٠), *Organizational Behavior Perfomance Good year Publishing Co.* Inc, Santa Monica, Calif, p-٣٢٧.

٢٠٥- المغربي، كامل محمد. ١٩٩٥. *السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعات في التنظيم*. عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع. ص ٣٠٣.

أهمية المناخ التنظيمي:

تؤكد معظم الدراسات والبحوث أن التعرف على طبيعة المناخ التنظيمي السائد في أي مؤسسة بأبعاده المختلفة، يهدف إلى تبني سياسات من شأنها تعزيز النواحي الإيجابية، وتصويب النواحي السلبية، والارتقاء بالصحة النفسية للعاملين فيها، وبروحهم المعنوية مما ينعكس إيجابياً على تحقيق أهداف المؤسسة وإشباع الحاجات أو الرغبات الفردية والجماعية^{٢٠٦}. وله تأثير أيضاً على المخرجات السلوكية للعاملين في أي مؤسسة، مما يجعل دوره ذات أهمية في بناء، وبلورة السلوك الوظيفي والأخلاقي للعاملين في المؤسسات من حيث تشكيل القيم وتعديلها، وكذلك تشكيل الاتجاهات التي يحملونها، والسلوكيات التي يظهرونها في مكان العمل، كما أن نجاح المؤسسة يتوقف على مدى قدرتها على توفير المناخ الملائم والمناسب لتفاعل العاملين، وقيامهم بواجباتهم ومهامهم بسلاسة ومعنويات عالية^{٢٠٧}.

ويتسم المناخ التنظيمي بالثبات النسبي كما هو الحال في إطار القيم والعادات، والتقاليد الاجتماعية السائدة، والتي تتسم بالبطء الشديد في تغييرها أو تعديلها، أما بعض المتغيرات التي تسود البيئة التنظيمية كالأسعار والتغيرات التكنولوجية، فإنها تتسم بعدم الاستقرار أو الثبات، وهي تستدعي العمل دوماً إلى الملاءمة معها وتطوير الإمكانيات المادية والبشرية في المؤسسة.

إذ إن المناخ التنظيمي الذي لا تتوفر فيه السبل المثلّي في الاستحسان والتعاون والثقة يعاني من أبعاد سلبية وآثار سلوكية تتسم بزيادة الدوران الوظيفي واللامبالاة، وعدم الحيوية في الأداء، وتدني الإنتاجية، وانخفاض النوعية، وزيادة التكاليف المقترنة عادة بالأداء المتدني. وإن خلق التوازن الهادف بين

٢٠٦ - لكبيسي، عامر. ١٩٩٨. التنظيم الإداري الحكومي بين التقليد والمعاصرة، التطوير التنظيمي وقضايا معاصرة. مرجع سابق. ص ٥٠.

٢٠٧ - مؤيد، سعيد سليمان. (١٩٨٧). المناخ التنظيمي: مفهوم حديث في الفكر الإداري المعاصر. المجلة العربية للإدارة. مجلد ١١. عدد ١.

السلوك العام للمؤسسة والبيئة التي تعمل بها يُعدُّ حصيلة فاعلة من الضرورات التي تتطلبها المؤسسة في التكيف، والتوازن، والاستقرار^{٢٠٨}.

وكذلك تظهر أهمية المناخ التنظيمي من خلال العلاقة بينه وبين المتغيرات التنظيمية الأخرى، فتظهر العلاقة السببية بينه وبين القيادة في المؤسسة، وتظهر العلاقة أيضاً بينه وبين التخطيط، خاصة عندما يكون الهدف من التخطيط هو تحقيق الانسجام بين الأهداف التنظيمية، وأهداف العاملين في المؤسسة. وكذلك تظهر علاقة المناخ بسلوك الأفراد، وبالتالي السلوك التنظيمي، خاصة في مجال التفاعل بين الفرد والبيئة التنظيمية بشكل عام^{٢٠٩}.

ومهما كانت طبيعة المؤسسات، والعاملين فيها فإن الافتراض هو أن كلا الطرفين يسعيان للوصول إلى بيئة عمل يسودها مناخ تنظيمي جيد، لأن في ذلك مصلحة مشتركة تتمثل في الأداء الجيد وفي رضا العاملين^{٢١٠}. فالمؤسسة التي تسعى بصورة تنظيمية، ومناخ مناسب لا تكتفي بمجرد إبداء القدر على المحافظة على البقاء، وإنما تُبدي قدرتها باستمرار على التعامل بإبداء، وبكفاية مع متغيرات بيئتها الداخلية والخارجية مما يجعلها نظاماً متطوراً ومتجدداً^{٢١١}.

والجدير بالذكر أن هناك عوامل عدّة أدّت إلى الاهتمام بالمناخ التنظيمي، ومن أهمها: ^{٢١٢}

أ- ازدهار الحركة العلمية والصناعية.

٢٠٨- الفريجات، حضير كاظم. ٢٠٠٩. مرجع سابق. ص ٢٥٨.
٢٠٩- طعامة، محمد. ١٩٩٨. أثر وحدات التطوير الإداري في المناخ التنظيمي السائد في القطاع العام في الأردن؟ مجلة دراسات العلوم الإدارية العدد ٢٣ المجلد ٢. ص ١١٤.
٢١٠- القريوتي، محمد قاسم. ٢٠٠٠. السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات. عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع. ص ٥٥.

٢١١- أحمد إبراهيم وأبو ألوف، جمال. ١٩٩٨. تحديث الإدارة التعليمية. الإسكندرية: مكتبة المعارف الحديثة. ص ٦٢.
٢١٢- حجلان، جمال على أحمد. ١٩٩٧. أثر المناخ التنظيمي في إبداع الموظفين، دراسة ميدانية على المنظمات الحكومية السعودية جدة: جامعة الملك عبد العزيز. رسالة ماجستير غير منشورة.

ب- التطورات الاقتصادية الكبيرة التي شهدتها العالم.

ج- نشوء المنظمات وتطورها.

د- زيادة أهمية المحصر البشري.

هـ- بروز مشكلات جديدة في محيط العمل لا يمكن التعرف علي أسبابها بدون معرفة الجوّ السائد في المؤسسة.

ويري الباحث، أن المناخ التنظيمي له دور مهم في عملية تطوير وازدهار، ونجاح المؤسسة، فالمناخ التنظيمي يعكس لنا مدى رضا العاملين عن عملهم، وعن المؤسسة التي يعملون بها، كما أن السيطرة والتحكم في توجيه عناصر المناخ التنظيمي توجهها صحيحاً يمكن إدارة أي مؤسسة من تحفيز العاملين بها، ودفعهم نحو الأهداف التنظيمية، كما يمكنها من ضبط السلوك التنظيمي للعاملين، وجعله يصب في مصلحة المؤسسة. لهذا تُعدّ دراسة المناخ التنظيمي، والتعرف على مستوياته، والعمل على تطويره أمراً ضرورياً، لتحقيق أهداف المؤسسة، وأهداف العاملين فيها.

عناصر المناخ التنظيمي:

يتبين من خلال مفهوم المناخ التنظيمي بأن عناصر المناخ التنظيمي تتألف من مجموعة من المتغيرات المتداخلة والمتفاعلة مع بعضها بعضاً والتي تُساهم في خلق البيئة الداخلية للمؤسسة^{١٣}. ومع ذلك فقد اختلف الكتاب والباحثون في تحديد عناصر المناخ التنظيمي، والمكونات التي تدخل في تركيبه، ويمكن إرجاع ذلك إلى تباين ميادين الدراسات ومجالاتها، وتباين بيئة المؤسسات، أو المنظمات التي يتم

دراساتها، والبحث فيها. فلكل بيئة خصوصيتها الثقافية، والسياسية، والاجتماعية، والأيدلوجية التي تميزها عن غيرها من المنظمات^{٢١٤}.

ومن هنا سوف يستعرض الباحث بشكل موجز عدداً من الدراسات التي تناولت وجهات نظر الباحثين حول عناصر المناخ التنظيمي ومكوناته، والتي تباينت من حيث عدد العناصر، والمكونات، وتسمياتها.

ومن أبرز هذه الإسهامات الهادئة في تحديد عناصر المناخ التنظيمي كانت لكل من الباحثين فورهند وجلمر Forehand & Gilmer وهما بعدان من أوائل المهتمين بالمناخ التنظيمي، والمشخصين لتأثيراته على كفاءة المؤسسة وإنتاجها، وعلى تحقيق الأهداف المجتمعية الأخرى، فقد حددا في نموذجهما في أربعة عناصر للمناخ التنظيمي، وهي:

١- الهيكل التنظيمي:

ويتضمن المتغيرات التالية، الحجم، درجة التركيز على السلطة، ودرجة الرسمية، ودرجة المشاركة.

٢- اتجاهات الأهداف:

ويشير هذا البعد إلى الأهمية النسبية التي توليها المؤسسة للأهداف الخاصة بها.

٣- نمط القيادة:

أي مدى توجه القيادة نحو التسلسل أو المشاركة، وتبادل الآراء.

٢١٤- جعوب، سالم بن علي بن سهيل، ٢٠٠٣. المناخ التنظيمي للمدارس الابتدائية في محافظة ظفار سلطنة عمان وعلاقته بالانحراط

الوظيفي للمعلمين. جامعة عدن: رسالة ماجستير غير منشورة. ص ١٥.

٢١٥- Forehand, G. and Gilmer, B. (١٩٦٤). Environ Mental Variation in studies of Organizational behavior Psychological Bulletin, vol. ٦٢, No. ٦, p ٢٢٩.

٤ - درجة تعقيد التنظيم:

وتتمثل في طبيعة العلاقات السائدة، داخل المؤسسة والمستويات الإدارية والأنظمة الفرعية فيها.

وقام (العميان) بتحديد عناصر المناخ التنظيمي فيما يأتي:^{٢١٦}

١- الهيكل التنظيمي:

ويتمثل الهيكل التنظيمي بنسق أحداث الأنظمة الفرعية من أدوات وأقسام، ويحدد نمط السلطة، وأسلوب اتخاذ القرارات.

٢- نمط القيادة:

وهو التأثير في التابعين، وهي أنواع الأوتوقراطية والديمقراطية.

٣- نمط الاتصال:

الاتصال ذو الاتجاهين (الهابط و الصاعد) الذي يتيح للعاملين فرص إبداء الرأي، وتبادل الأفكار. وعلى العكس الاتصال ذو الاتجاه الواحد (الهابط) الذي يحمل الأوامر والتعليمات من أعلى إلى أسفل، ويؤدي بالفرد إلى عدم الاكتراث والخمول في التفكير.

٤- المشاركة في اتخاذ القرارات:

تتيح فرصة إبداء الرأي وترشيد القرارات، وتؤدي إلى رفع معنويات العاملين، وتحقيق الانسجام في بيئة

العمل.

٢١٦- العميان، محمود سليمان ٢٠١٠. نفس المرجع السابق. ص ٣٠٧-٣٠٨.

٥ - طبيعة العمل:

يقود إلى إحداث الملل، والإهمال، وعدم الاكتراث واللامبالاة نحو التطوير بسبب عدم تشجيع الإبداع، وشعور الفرد بأن عمله ليس بذي أهمية.

٦ - التكنولوجيا:

تحقق العديد من المزايا في المؤسسات إلا أنها تفضي إلى مأخذ منها البطالة والانعزالية، لأن الفرد يتعامل مع آلة، وليس مع عناصر بشرية بوصفها فريق عمل، فضلاً عن انخفاض الروح المعنوية.

وقام ليكرت (Likert) بتحديد سبعة أبعاد للمناخ التنظيمي، وهي: ^{٢١٧}:

نمط القيادة، وضع الأهداف، والاتصالات، وعمليات التفاعل والتأثير، وطرق التحفيز، والرقابة والإشراف، واتخاذ القرارات.

وتقيس الأبعاد التي قدمها (Likert) مدى توجه المؤسسة نحو المناخ الاستبدادي، أو نحو المناخ التنظيمي المشارك. حيث رأى (Likert) أن النمط القيادي الاستبدادي هو تعبير عن المناخ التنظيمي الاستبدادي، أما النمط القيادي المشارك الذي يعكس المناخ التنظيمي الإيجابي، ويرتبط بإنتاجية عالية، وتكاليف أقل ودوران عمل وغياب أقل. ويلاحظ من خلال النموذج (Likert) افتقار إلى أبعاد مهمة مثل: الصراع، والدفع والاعتماد، ويهتم بصورة زائدة بعد النمط القيادي، حيث أصبح البعد وكأنه مرادف للمناخ التنظيمي.

وأما كامبل وآخرون Campbell & et.al فقد حددوا عشرة عناصر للمناخ التنظيمي، واعتقدوا بأنها

صالحة للاستخدام في المؤسسات ذات النوعيات المختلفة، وهذه العناصر هي:^{٢١٨}

الوضوح والصراحة مقابل الدفاع عن الأخطاء، والكفاءة العامة للمؤسسة ومدى مرونتها، والاعتراف والتقدير، والمكانة والروح المعنوية، والتأكيد على التدريب، والتأكيد على الإنجاز، والقرارات، والسلامة والمخاطرة، وبناء المهام، والجوائز.

بينما يرى (المغربي) أن عناصر المناخ التنظيمي تتحدد بالعوامل المختلفة لبيئة المؤسسة الداخلية. ويمكن تلخيص ذلك في الآتي:^{٢١٩}

- ١- متطلبات العمل من حيث طبيعة العمل إن كان عملاً محفزاً.
- ٢- مرونة التنظيم: وهي القدرة على التكيف والتأقلم مع المتغيرات الداخلية والخارجية لبيئة العمل.
- ٣- أنماط السلطة: فالسلطة المركزة تزيد الولاء وتقتل الإبداع، والسلطة اللامركزية تشجع الإبداع والنجاح.
- ٤- التركيز على الإنجاز: يعد معياراً للترقية والتقدم.
- ٥- التدريب: وهو مقدار اهتمام المؤسسة بتطوير الأفراد الذين يعملون فيها، كلما كان العامل يتقن عمله من خلال الدورات التدريبية، كانت المؤسسة أقوى وأميز.

٢١٨ - Campbell, J. and Beaty, (١٩٧٤). *Organizational Climate: Its Measurement and Relationship Work Group performance*. American psychological Association Wachington D.s. p١٣.

٢١٩ - المغربي، كامل. ١٩٩٥. السلوك التنظيمي وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم. عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع. ص ٣٠٣.

٦- أسلوب التعامل بين العاملين والإدارة: فأسلوب فريق العمل والتعاون يزيد اهتمام العاملين ومحافظتهم على المؤسسة، بعكس الأسلوب الأحادي (فرق تسد) الذي يزيد من تفكك المؤسسة.

٧- أنماط الثواب والعقاب: ويعني أن لكلٍ مجتهد نصيباً من اجتهاده وإبداعه.

٨- الأمن الوظيفي: هو مجموعة الضمانات والمنافع الوظيفية التي يتطلبها العاملون، مثل الأمن من فقدان الوظيفة دون أسباب شرعية.

في حين اقتصر (المعسر) في دراسته على عناصر المناخ التنظيمي الآتية:^{٢٢٠}

اتخاذ القرارات، الانتماء والهوية التنظيمية، العلاقات الاجتماعية المميزة لبيئة العمل.

ومن وجهة نظر Steers للعناصر المكونة للمناخ التنظيمي لأي مؤسسة من خلال النموذج الآتي

المبين في الشكل رقم (٤)^{٢٢١}

٢٢٠- المعشر، زياد يوسف. ٢٠٠١. المناخ التنظيمي في الجامعات الأردنية دراسة مقارنة بين الجامعات الرسمية والجامعات الخاصة لبعض أبعاد المناخ التنظيمي السائد. من وجهة نظر أعضاء الهيئة الإدارية، دمشق: مجلة جامعة دمشق. المجلد ١٧. العدد الأول. ص ٣٠٧.

٢٢١ - Steers, Richard, (١٩٦٧). *Motivation and Work Behavior*, Second ed., Mc Graw Hill Book co , New York, p ٥٧.

٢- الهيكل التنظيمي: فكلما ازدادت هيكلية التنظيم في ترسيخ بعد المركزية فإننا نتوقع مناخاً منظماً أقرب إلى السلبية منه إلى الإيجابية، أما الهيكل التنظيمي المرن، فإنه عادةً ما يتيح للعامل فرص المشاركة والإبداع. كما أن حجم المنظمة يؤدي دوراً مهماً في تحديد طبيعة مناخها التنظيمي، فكلما كان حجم المنظمة صغيراً كانت العلاقات أكثر قرباً وانفتاحاً، وتزيد الاحتمالات إلى وجود مناخ منظمي إيجابي، أما إذا صاحب التضخم هيكلية وظيفية مدروسة، وصيانة واعية لسبل الاتصال فإن ذلك سيُسهم في المحافظة على سلامة مناخها المنظمي العام وصحته.

٣- تكنولوجيا العمل: كلما اتصفت التكنولوجيا بالثبات وعدم التجدد اتجه المناخ نحو السلبية، وكلما اتصفت تقنيات العمل بالتجديد اتجه المناخ نحو الانفتاح.

٤- البيئة الخارجية: إذا تسببت العوامل البيئية الخارجية كالظروف الاقتصادية، والسياسية، والاجتماعية بالصحة والسلامة ساعد ذلك على دعم صحة النظام وسلامة مناخ العمل فيه، أما المنظمة التي تحيطها على سبيل المثال ظروف اقتصادية صعبة قد تدفع إدارتها إلى الاستغناء عن بعض العاملين فإن ذلك قد مما يؤثر سلباً على إحساس العاملين بالشعور بالاستقرار.

أما (القريوتي) في دراسته التي استهدفت المناخ التنظيمي في الجامعة الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، فقد استخدم عناصر للمناخ التنظيمي تتناسب مع طبيعة الجامعة الأردنية: ٢٢٣

فلسفة القيادة، ونمط اتخاذ القرارات، ونمط الاتصالات، وأسلوب تقييم أعضاء هيئة التدريس،

والعلاقات السائدة بين العاملين، وسياسة التحفيز.

٢٢٣- القريوتي، محمد قاسم. ١٩٩٤.. تقييم المناخ التنظيمي في الجامعة الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. الأردن: مجلة مؤنة للبحوث والدراسات. المجلد التاسع. العدد الخامس. ص ٧٣.

وأما عناصر المناخ التنظيمي في البحث الحالي فيمكن تحديدها على النحو الآتي:

١- اتخاذ القرارات.

٢- نمط الاتصال.

٣- المكافآت والحوافز.

٤- تنمية الموارد البشرية.

٥- الرقابة الإدارية.

ويرى الباحث من خلال العناصر السابقة الذكر أن هناك عوامل لها تأثير في سلوك الأفراد في أي مؤسسة سواء بشكل إيجابي أو سلبي، وهذا مما يستوجب على أي إدارة أن تحسن المناخ التنظيمي في المؤسسة التي تديرها بشكل مستقر حتى تضمن لها النجاح والاستمرار في تحقيق أهدافها المنشودة على أكمل وجه.

أنماط المناخ التنظيمي:

لا يوجد مناخ تنظيمي مثالي يلائم كل المؤسسات وكل البيئات المختلفة، والاعتقاد بوجود مناخ تنظيمي مثالي لكل المؤسسات يعني تجاهل الفوارق الموجودة بين المؤسسات، فالمؤسسات مركب متطور يضم في بنيانه شبكة من التصورات والعلاقات التي تعكس نمط المناخ السائد فيها.

ومن هنا بدأت دراسة أنماط المناخ التنظيمي المؤسسي في الخمسينيات من القرن الماضي، وتنوعت التصنيفات التي قسمت على أساسها أنواع المناخات المؤسسية، إذ يعد التصنيف الذي يقابل بين أسلوب الإدارة الديمقراطية، وأسلوب الإدارة الأوتوقراطي من أقدم هذه التصنيفات^{٢٢٤}.

وفي القرن نفسه ظهر اتجاه جديد، قدّمه Halpin & Croft حيث صنف الأنماط المؤسسية تبعاً لتدرج متصل يمتدّ من المناخ المفتوح من أحد الطرفين إلى المناخ المغلق في الطرف الآخر، ولذلك يميز العلمان بين ستة أنماط من المناخ السائد في مجال العمل المدرسي وهي:^{٢٢٥}

— المناخ المفتوح. Open Climate

— المناخ الإداري الذاتي. Autonomous Climate

— المناخ العائلي. Familiar Climate

— المناخ الأبوي. Paternal Climate

— المناخ المنضبط (الموجه). Controlled Climate

— المناخ المغلق. Closed Climate

٢٢٤- السماوي، عبد الرقيب علي قاسم. ٢٠٠٤. المناخ التنظيمي وعلاقته بالإنتاجية العلمية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة تعز.

اليمن: جامعة عدن. رسالة ماجستير غير منشورة. ص ٢٠.
٢٢٥ - Halpin, and Croft, (١٩٦٣). *The Organizational Climate of Schools*. Chicago: University of Chicago, p٩٧.

وقد حدد كل من هالبن وكروفت ملامح هذه المناخات الستة التي يمكن أن تسود النظم الاجتماعية،

وهي كما يلي:^{٢٢٦}

- المناخ المفتوح:

ويتميز العاملون في المدرسة في هذا المناخ بروح معنوية عالية، وبدرجة من التلاحم بينهم، وتسعى الإدارة إلى تسهيل انجاز العاملين للأعمال الموكلة لهم بلا تعقيدات، وإلى إشباع حاجاتهم الاجتماعية.

- المناخ الذاتي (المستقل):

ويتميز العاملون بالمدرسة في هذا المناخ بدرجة متقدمة من الإحساس بالحرية في ممارسة متطلبات أدوارهم، وإشباع حاجاتهم الاجتماعية، وتقسيم الأداء والإنجاز بالإنسانية، وعدم التعقيد، وتسود روح معنوية عالية بينهم، ونجد اهتماماً رئيساً بإشباع الحاجات الاجتماعية يليها جانب الإنجاز والأداء.

- المناخ المنضبط (الموجه):

ويسود هذا المناخ مؤسسات التعليم التي ما تروا الاهتمام في أداء العمل، وإنجازه بالدرجة الأولى، ولكن على حساب متطلبات البعد الاجتماعي بينهم، فالرغم من سلامة الروح المعنوية للعاملين في النظام، والتزامهم بمتطلبات أدوارهم، إلا أنهم يعانون من رباطة في القابة مكررة في الأعمال الورقية، وضعف العلاقات الشخصية مع سيطرة ذات بعد مباشر من قبل المدير.

٢٢٦- حجي، أحمد إسماعيل. ٢٠٠٠. الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية. القاهرة: دار الفكر العربي لطباعة والنشر. ص ١٢٧-١٢٨-

– المناخ العائلي (المألوف):

ويشير المناخ هنا إلى سيادة العلاقات الاجتماعية، ولكنها تؤثر على رصانة الإنجاز والأداء، فالعمال هنا يشعرون بعلاقات حميمة بينهم أكثر من إحساسهم بالالتزام العميق نحو متطلبات عملهم، وأدوارهم في النظام.

– المناخ الأبوي:

ويسود المدرسة في ظل هذا المناخ التأكيد على بعد الإنتاجية، ولكن وبالرغم من محاولة الإداري فيه التأكيد على الاهتمام بالعاملين ومراعاتهم، إلا أنه يمارس دور الدكتاتور المتسلط الذي يظهر بمظهر الساعي إلى الصالح العام أكثر من اهتمامه بإعطاء العاملين إحساساً بأنه نموذج لإنسان صاحب مهنة يعيش مهنته.

– المناخ المغلق:

ويسود هذا المناخ، إحساس باهتزاز في معدي الإنجاز والرضا عن العاملين في النظام، فهم منقسمون على أنفسهم، وغير مترابطين تنهكهم الأعمال وروحهم المعنوية منخفضة جداً، والمسؤول هنا غالباً ما يعيش في عزلة دون أن يولي العاملين معه أي اهتمام.

والجدول رقم (٣) يوضح هذه المناخات الستة، وما يقابلها من سلوكيات كل من الإداريين

والعاملين^{٢٢٧}.

الجدول رقم (٤)

المناخات الستة وما يقابلها من سلوكيات كل من الإداريين والعاملين

سلوك المدير (القائد)					
إنتاجية عالية	إنتاجية عالية	إنتاجية قليلة	إنتاجية ضعيفة	إنتاجية منخفضة	إنتاجية منخفضة
عزلة منخفضة	عزلة منخفضة	عزلة منخفضة	عزلة منخفضة	عزلة منخفضة	عزلة عالية
اعتبارية عالية	اعتبارية عالية	اعتبارية عالية	اعتبارية منخفضة	اعتبارية عالية	اعتبارية ضعيفة
اندفاع عالٍ	اندفاع عالٍ	اندفاع عالٍ	اندفاع عالٍ	اندفاع عالٍ	اندفاع منخفض
المنفتح	المستقل	المنضبط	العائلي	الأبوي	المنغلق
عوائق قليلة	عوائق قليلة	عوائق قليلة	عوائق قليلة	عوائق قليلة	عوائق كبيرة
ترابط قوي	ترابط قوي	ترابط قوي	ترابط ضعيف	ترابط ضعيف	ترابط ضعيف جداً
علاقات حميمة	علاقات حميمة	علاقات حميمة	علاقات حميمة	علاقات حميمة	علاقات عالية
روح معنوية عالية	روح معنوية عالية	روح معنوية عالية	روح معنوية عالية	روح معنوية منخفضة	روح معنوية منخفضة
سلوك العاملين					

المصدر: الطويل، ١٩٩٩، ص ١٥٠.

الجدول رقم (٣) يوضح المناخات التنظيمية الستة، وما يقابلها من سلوك كل من الإداريين وجماعات العمل

ومن الشكل السابق نجد أن هذه الأنماط الستة للمناخ التنظيمي السائد في المؤسسة تميز طبيعة التفاعل الذي يتم داخلها، وأن لكل نمط من تلك الأنماط خصائص مناخية ضمن إطار المتغيرات الأربعة لسلوك المدير (القائد)، وما يوازيها من المتغيرات لسلوكيات العاملين، وبالرغم من أن هذه الأنماط الستة للمناخ تقع على متصل أحد حديه أقصى الانفتاح، والحد الآخر أقصى الانغلاق، وبالتالي فإن معظم المؤسسات والنظم الاجتماعية تقع مناخات العمل فيها على نقطة ما من هذا المتصل.

وأما ليكرت Likert فقد قدّم نموذجاً لقياس المناخ التنظيمي يقوم على أربعة أنماط للمناخات التنظيمية التي تسود المؤسسات المشار إليها في (الخامري)، وهي على النحو الآتي: ^{٢٢٨}

١- الدكتاتوري المستغل (Exploitive - Authoritative)

وهذا النمط لا يشجع العمل الجماعي، ولا يهتم بحاجات العاملين الشخصية بل يركز على الإنتاجية فقط.

٢- الدكتاتوري المحسن (Beforehand - Authoritative)

وهذا النمط يمثل النمط الأول في معظم صفاته وخصائصه، ولكن بدرجة أقل من النظام الأول.

٣- التشاوري (Consultative)

وهذا النمط يهتم بتوفير الحافز، وإماعة جم الثقة بين العاملين دون أن يشركهم إشراكاً كاملاً في العمل.

٤- التشاركي (Participative)

وهذا النمط نقيض للنمط الأول، فهو يشجع العمل الجماعي، ويعمل على تحقيق أفضل أداء للعاملين والمؤسسة معاً، ويشجع التفاعل بين العاملين والمؤسسة بدرجة عالية من الثقة والحفز، ويُؤلّد اهتماماً للحاجات الإنسانية والإنتاجية.

٢٢٨- الخامري، محمد عبد السلام، (٢٠٠٠). المناخ التنظيمي السائد في كليات جامعة صنعاء كما يراه أعضاء هيئة التدريس، صنعاء:

رسالة ماجستير غير منشورة، ص ٢٤.

أما (الصباغ وزملاؤه) فقد قاموا بتقسيم المناخ التنظيمي إلى ثمطين، وهما:^{٢٢٩}

١- المناخ التنظيمي المساند:

وهو الذي يقابله عند إبراهيم الغمري المناخ الجيد، وعند العديد من الباحثين المناخ المفتوح ويتسم هذا المناخ بالاستجابة للتغيرات، ويسوده التكاتف، والتعاون، والمساعدة.

٢- المناخ التنظيمي المعاكس:

وهو الذي يتسم بالصراحة في التعامل مع العاملين، ويشدد في الإجراءات والرقابة، وعدم الاستجابة للطلبات، وتعارض فيه أهداف المؤسسة مع أهداف الفرد واستجابته.

ويرى الباحث أن المناخ الإيجابي هو ذلك الذي يسمح بدرجة من المخاطرة المحسوبة بالمشاركة في عملية صنع القرار وفي مواجهة المشكلات التنظيمية. تعتمد الأهداف التنظيمية، وتمنح المشاركة العاملين الثقة بالنفس وبالقيادة، كما تشجعهم على تحمل مسؤوليات أعمالهم، كما أن المناخ الجيد يسمح ويوفر فرصاً متعددة؛ لتطوير وتدريب الأفراد، وبالعالم الناتج على سلوكياتهم بما ينسجم والغايات التنظيمية ومتطلبات وظائفهم. وحتى تتمكن المنظمة من إيجاد مناخ تنظيمي إيجابي لها أن تعمل على تنمية العناصر الإيجابية في المناخ، وأن تعمل على إدارة المناخ التنظيمي على أسس سليمة.

٢٢٩- الصباغ زهير وقواقرة جديع والضامن وحيد. ١٩٨٢. المناخ التنظيمي في دوائر مدينة أربد وأثرها على اتجاهات العاملين. عمان: معهد الإدارة العامة. ص ٣٢.

أبعاد المناخ التنظيمي:

تختلف وجهات النظر حول عدد الأبعاد ونوعيتها المكونة للمناخ التنظيمي، ولعل من أهم الصعوبات التي حالت دون التوصل إلى فهم محدد لأهمية دور المناخ التنظيمي في نجاح المؤسسات ضمن الأمد الطويل هي الخلافات الناشئة حول تحديد الأبعاد الأساسية للمناخ التنظيمي^{٢٣٠}.

ويعود هذا الاختلاف جزئياً إلى اختلاف البيانات التي تمت دراستها، الأمر الذي حال دون التوصل إلى أبعاد محددة وعامة تصلح لكل هذه الأنواع من المؤسسات^{٢٣١}.

ومن جهة أخرى فإن الاختلاف بين الباحثين حول ماهية المناخ التنظيمي تُعد سبباً آخر من أسباب الاختلاف حول تحديد أبعاد المناخ التنظيمي، فماهية المناخ التنظيمي تتعلق بتصورات الأفراد حول التنظيم، أي شخصية المؤسسة كما يراها الأفراد، وهذه الماهية الإدراكية تجعل من الصعب تحديد الأبعاد التي تشكل المناخ التنظيمي، ومن هنا تبرز الاختلافات في نوعية الأبعاد المرتبطة بنوعية الإدراكات عند العاملين في التنظيم.

وعلى الرغم مما سبق فإن العديد من الباحثين قد بذلوا محاولات جادة بشأن إيجاد أبعاد عامة ومقبولة للمناخ التنظيمي، فمن يتصفح ما كتب من أبحاث ومعالجات هذا الشأن يجد بداية السبعينات من القرن الماضي حتى الآن يجد انعطافاً كبيراً في هذا الصدد

٢٣٠ - القريوتي، محمد قاسم. ١٩٨٩، السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي. عمان، الجامعة الأردنية. ص ١٥٥.

٢٣١ - النمر سعود محمد و حمزوي محمد سيد ١٩٨٦. المناخ التنظيمي مؤشر الفاعلية لفاعلية إدارة المؤسسات العامة في المملكة العربية

السعودية. الرياض: مركز البحوث في جامعة الملك سعود. ص ٣٨.

٢٣٢ - المحسن، دانا عمر محمد. ٢٠٠٧. أثر المناخ التنظيمي على التطوير التنظيمي في الوزارات الأردنية. عمان: الجامعة الأردنية، رسالة

ماجستير غير منشورة. ص ٢٦.

وقد حددت الكثير من التصنيفات المتعلقة بأبعاد المناخ التنظيمي، ومن أشهر هذه التصنيفات ما أورده كلٌّ من هالبن وكروفت. وقد استخدم هالبن وكروفت مقياس للمناخ التنظيمي في المدارس والذي يتكون من عشرين بعداً يتعلق بسلوك المعلمين وبعداً يتعلق بسلوك المدير إذ يحتوي كلٌّ بعد منهما على أربعة متغيرات وهي^{٢٣٣}:

أولاً - البعد المتعلق بسلوك العاملين

يحتوي هذا البعد على أربعة متغيرات: وهي:

١- التباعد:

ويشير هذا المتغير إلى أن المعلمين لا يعملون سويةً بوصفهم فريقاً متكاملًا، وكلٌّ منهم يعمل في اتجاه مختلف عن الآخر وهم كثيرو الشكاوى والغموض.

٢- الإعاقة:

ويشير هذا المتغير إلى إحساس المعلمين بأن مديرتهم (القائد) يثقل كاهلهم بأعمال روتينية، وهي تلك الأعمال التي يعتقدون أنها غير ضرورية.

٣- الانتماء:

ويشير إلى الروح المعنوية السائدة لدى جماعة المعلمين، فهم يشعرون بالرضا، والأعمال عند إشباع حاجاتهم الاجتماعية.

٢٣٣- أحمد، محمد إبراهيم. ١٩٩٨. الجوانب السلوكية في الإدارة المدرسية. القاهرة: دار الفكر العربي. ص ١٨٥-١٨٦

٤- الود والألفة:

ويشير إلى علاقات طيبة بين العاملين مما يؤدي إلى وجود إحساس بالرضا نتيجة لإشباع حاجاتهم الاجتماعية.

ثانياً - البعد المتعلق بسلوك المدير (القائد):

ويحتوي هذا البعد على أربعة متغيرات، وهي:

١- الشكليات في العمل:

وتعني أن مدير المدرسة يهتم بالشكليات دون الاهتمام بالعلاقات الشخصية والاجتماعية، فهو يطبق اللوائح والقوانين تطبيقاً حرفياً دون مراعاة الظروف.

٢- التركيز على الإنتاجية:

وتشير إلى أن مدير المدرسة يوجه اهتمامه نحو إنجاز العمل ومن ثم فهو دائم الإشراف والتوجيه لأعضاء هيئة التدريس، بينما قنوات الاتصال بينه وبينهم تشير في الغالب واحد بمعنى أنه لا يحاول الاستفادة من آرائهم وأفكارهم.

٣- القدوة في العمل:

وتشير إلى أن مدير المدرسة يساعد أعضاء الهيئة التدريسية على إنجاز العمل لا عن طريق الإشراف والتوجيه المباشر، وإنما عن طريق إعطاء المثل والقدوة بنفسه، وهو لا يطلب منهم أكثر مما يُعطى.

٤- النزعة الإنسانية:

ويشير هذا المتغير إلى أن المدير يعامل أعضاء الهيئة التدريسية معاملة إنسانية، فهو يحاول أن يقدم خدمات شخصية تدل على اهتمامه بهم.

وقد حدد كل من Koys & Decotis أبعاد المناخ التنظيمي فيما يلي:^{٢٣٤}

- ١ - درجة التماسك: يعني إدراك الفرد (العامل) لإستقلالية فيما يتعلق بإجراءات العمل.
- ٢ - ضغط العمل: يعني إدراك الفرد (العامل) لضغط الوقت فيما يتعلق بإنهاء المهام الموكلة له.
- ٣ - الإستقلالية: يعني إدراك الفرد (العامل) لإستقلالية فيما يتعلق بإجراءات العمل.
- ٤ - الدعم: يعني إدراك الفرد (العامل) لدرجة تحمل سلوك الأفراد من قبل الإدارة.
- ٥ - الإبداع: يعني درجة التشجيع للتغيير المبادىء، والتجديد، ومدى تحمل المخاطرة.
- ٦ - العدالة: تعني إدراك الفرد (العامل) لسلوكيات المؤسسة على أنها عادلة فيما يتعلق بنظام المكافآت والحوافز.
- ٧ - التقدير: يعني إدراك الفرد (العامل) بأن عطاءه محل تقدير من قبل الإدارة.

^{٢٣٤} - Koys, D. and Decotis, T. (١٩٩٣). *Inductivse Measures of Psycological Climate. Human Relation Journal*. ٤٤, NO(٣). p٢٠.

وأما العميان فقد قام بتحديد ثمانية أبعاد للمناخ التنظيمي، وهي كما يلي^{٢٣٥}:

مرونة التنظيم، وطبيعة العمل، وأهمية الإنتاج، وأهمية التنمية الإدارية والتدريب، وأنماط السلطة،

وأسلوب التعامل بين الإدارة والعاملين، وأنماط الثواب والعقاب، والأمن الوظيفي.

وأما القريوتي فقد حدد أبعاد المناخ التنظيمي المتمثلة في العديد من العوامل الداخلية التي تؤثر على

أداء العاملين سلباً أو إيجاباً بالعوامل التالية^{٢٣٦}:

١- أسلوب الإدارة (مركزياً أو لا مركزياً):

هي الحد من الإبداع والتجريب واستبدال العقل؛ لأن العامل يعرف أن مصدر القرارات هو المركز على العكس مما لو كان هناك نوع من اللامركزية في اتخاذ القرارات تتيح للعاملين مجالاً للاجتهاد واقتراح الحلول بدل الاعتماد على الشخص الأول في المؤسسة بوصفه مصدراً للعلم والخبرة.

٢- المهام التي يتطلبها العمل:

تتصل المهام بطبيعة الأعمال التي يؤتها العمال وما إذا كانت أعمالاً روتينية مملة لا مجال فيها للإبداع، أو ذات طبيعة فيها نوع من التحدي. فكلما كانت المهام والأعمال تتيح التجريب والإبداع ساهم ذلك في إيجاد مناخ تنظيمي إيجابي.

٢٣٥- العميان، محمود سليمان. ٢٠١٠. مرجع سابق الذكر. ص ٣٠٦-٣٠٧.

٢٣٦- القريوتي، محمد. ١٩٩٧. السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية. عمان. ط٢. حقوق

الطبع والنشر محفوظة للمؤلف. ص ٢١٦-٢١٨.

٣- نمط المكافأة:

تشكل المكافأة والعقاب بُعداً مهماً آخر فكلما كان الثواب لمجرد التقيد بحرفيات التعليمات والقوانين واتباع الشكليات بغض النظر عن النتائج كان المناخ التنظيمي غير صحي ومعطلاً للإبداع، أما إذا أعطيت المكافآت الأفكار الجيدة التي تُساهم في تقدم وتطوير العمل وليس لمجرد الدوام والانضباطية لذاتها كلما كان ذلك إيجابياً، أما إذا عوقب المجدون الذين يقدمون اقتراحات غير تقليدية، فإن ذلك يعتبر مناخاً تنظيمياً سلبياً.

٤- مدي التأكيد على الإنجاز:

ما يُعطي من أهمية للإنجاز بوصفه أساساً للترقية والتقدم في العمل يساعد التنظيم على تحقيق أهدافه، أما إذا كانت معايير الترقية شخصية، وغير موضوعية فإن ذلك سيكون مبعث ملل وإحباط للعاملين.

٥- الأولوية التي تعطيها الإدارة لتدريب العاملين وتطويرهم:

إن من شأن الاستثمار في العنصر البشري أن يرفع معنويات العاملين، ويجعلهم يجتهدون في تحقيق الأهداف المطلوبة على عكس ما إذا كانت الإدارة لا تهتم بتطويرهم، وسيمضون إلى الانتقال إلى أجهزة أخرى تتوفر لهم فيها ظروف أفضل.

٦- أسلوب الصراحة والصدق بين العمال:

أي بينهم وبين الإدارة، وعدم التكتُم على المعلومات أو تعمد الإدارة إلى إثارة المشكلات بين العمال اعتماداً منها أن في وفائهم تهديداً لها.

٧- درجة الأمن والمخاطرة التي يوفرها العمل:

إذا تَمَّع العمال بأمن وظيفي معقول، ولم يكونوا مهددين بالعزل من وظائفهم فإن ذلك سيساهم في استقرارهم نفسياً ومعنوياً وبالتالي زيادة فرصة تحسين أدائهم.

٨- الأهمية التي تعطيها الإدارة للكفاءات المتميزة والمبدعة:

إذا كانت الإدارة تشجع مثل هذه الكفاءات فإن من شأن ذلك أن يزيد من صحة، وفعالية المناخ التنظيمي.

٩- الروح المعنوية:

للروح المعنوية العالية دور إيجابي في زيادة الإنتاج بشكل غير مباشر إذ تقل حالات الغياب.

١٠- طبيعة ومرونة التنظيم:

بمعنى قدرته على الاستجابة للمستجدات، سواء على مستوى المداخل أم المخرجات.

خصائص المناخ التنظيمي:

يُعَدُّ المناخ التنظيمي معبراً عن كافة الظروف المحيطة بالعاملين داخل المؤسسة في أثناء تأدية أعمالهم، وتأثر هذه الظروف على سلوكهم واتجاهاتهم نحو عملهم، وقد توصل العديد من الباحثين إلى عدد من الخصائص ويمكن أن نلخصها في الآتي:

١- يعكس المناخ التنظيمي التفاعل بين المميزات الشخصية والتنظيمية ويعبر عن خصائص المؤسسة، كما يتم إدراكها من قبل العاملين في هذه المؤسسة.

٢- يعبر المناخ التنظيمي عن خصائص البيئة الداخلية للمؤسسة (المادية وغير المادية) التي تميز البيئة الداخلية لها بحيث يمكن من خلالها تمييز المؤسسة عن غيرها^{٢٣٧}.

٣- المناخ التنظيمي يختلف عن المناخ الإداري، في حين يعتبر المناخ التنظيمي أحد المحددات الأساسية للسلوك التنظيمي، فإن المناخ الإداري يعد أحد المحددات الأساسية للمناخ التنظيمي.

٤- المناخ التنظيمي لا يعني ثقافة المؤسسة كما أنه ليس بمصطلح بديل عنها^{٢٣٨}.

١- إن المناخ التنظيمي السائد في مؤسسة ما يؤثر بشكل كبير على سلوك العاملين بها وله نتائج سلوكية قوية.

٢- يتميز المناخ التنظيمي بنوعية ثابتة، فخصائص المناخ التنظيمي تتسم بدرجة من الاستمرار النسبي، إلا أنه يخضع للتغيير عبر الزمن، وهذه الخاصية مستمدة من شخصية المؤسسة التي تتغير استجابة للظروف، والمتغيرات التي تتأثر بها.

٣- المناخ التنظيمي يتحدد بصفة جوهرية بواسطة خصائص الآخرين، وسلوكهم واتجاهاتهم، وكذلك بواسطة الوقائع الاجتماعية والثقافية.

٤- توجد علاقة بين الصفات والتصرفات الأخرى وبين المناخ الذي يعج في المؤسسة، مما يؤثر تأثيراً مباشراً على الأعضاء وممارساتهم.

٥- العناصر المكونة للمناخ التنظيمي قد تختلف ولكن تبقى هويته كما هي دائماً^{٢٣٩}.

٢٣٧ - ٥٦ = www.faculty.ksu.edu.sa/٧٢٣٩٥/Blog/Lists/Posts/Post.aspx?ID=٥٦

٢٣٨ - البدر، إبراهيم حمد ٢٠٠٦. بعنوان "المناخ التنظيمي وعلاقته بضغوط العمل: دراسة ميدانية على ضباط مديرية الدفاع المدني بمنطقة الرياض السعودية: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. رسالة ماجستير غير منشورة. ص ١٨.

العوامل التي تساعد في تكوين مناخ تنظيمي جيد:

هناك سؤال يطرح نفسه هل يمكن تكوين مناخ تنظيمي جيد؟ وكيف تستطيع قيادة المؤسسة تكوين

مناخ تنظيمي جيد لدى العاملين؟ حدد كل من القطاونة، والمغربي، والعارف في هذا السياق إلى إمكانية

تكوين مناخ تنظيمي جيد، عن طريق عوامل معينة لا بد منها.

فقد حددت القطاونة بعض العوامل التي يجب توفرها أو أخذها بعين الاعتبار لدعم (تقوية) إيجابية

المناخ التنظيمي لدى أعضاء المؤسسة كالآتي^{٢٤٠}:

١ - تفويض الصلاحيات، وتمكين العاملين في المؤسسة.

٢ - التركيز على الإنجاز، ومكافأة المتميزين.

٣ - الاهتمام بالأساليب الديمقراطية في القيادة.

٤ - تنمية روح الفريق.

٥ - تحقيق الانسجام بين الأهداف التنظيمية وأهداف العاملين الفردية.

٦ - معالجة العمل الروتيني، والتخفيف منه قدر الإمكان.

٧ - المراجعة والتقييم المستمر الموضوعي لسياسات المؤسسة وأهدافها.

٢٣٩ - فيله فاروق عبده وعبد المجيد، السيد محمد. ٢٠٠٥، السلوك التنظيمي: في إدارة المؤسسات التعليمية. عمان: دار المسيرة للنشر

والتوزيع، ص ٢٩٥.

٢٤٠ - القطاونة، منار. ٢٠٠٠، المناخ التنظيمي وأثره على السلوك الإبداعي: دراسة ميدانية للمشرفين الإداريين في الوزارات الأردنية.

عمان: الجامعة الأردنية. رسالة ماجستير غير منشورة. ص ٣٨.

وقد أضاف المغربي مجموعة من العوامل التي يمكن للمؤسسة السيطرة عليها لتكون من خلالها مناخاً

تنظيمياً إيجابياً، وهي:^{٢٤١}

- ١- تميز السياسة التنظيمية بالثبات والوضوح.
 - ٢- اهتمام المؤسسة بتدريب وتطوير مهارات وقدرات العاملين.
 - ٣- التركيز على كفاءة وسائل الاتصال.
 - ٤- العدالة في التعامل مع العاملين.
 - ٥- تبني القيادة فلسفة إنسانية ومحاولة دعم العاملين، وتوجيههم ومساندتهم عند الحاجة.
 - ٦- المسؤولية الاجتماعية اتجاه البيئة المحيطة بالمؤسسة، واتجاه العاملين.
 - ٧- الابتعاد عن الرقابة التقليدية الصارمة، والتركيز على الرقابة الذاتية الإيجابية.
- وحدد العارف العوامل التي يجب توفرها أو أخذها بعين الاعتبار لدعم إيجابية المناخ التنظيمي لدى أعضاء المؤسسة كالتالي:^{٢٤٢}

١- كفاءة ومرونة التنظيم:

ويقصد به كلما كانت التنظيم مرناً وقادراً على الاستجابة للمستجدات سواء على مستوى المدخلات أو المخرجات أدى ذلك إلى خلق مناخ تنظيمي جيد والعكس.

٢٤١ - المغربي، كامل. ١٩٩٥. السلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس الفرد والجماعة في التنظيم، عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع. ط ٢

ص ٣٠٦-٣٠٨.

٢٤٢ - عارف، حسين ناجي. ٢٠٠١. السلوك التنظيمي. عمان: دار يافا للنشر والتوزيع ط ١. ص ١٤٤-١٤٥.

٢- نمط القيادة (مركزية أو لا مركزية):

عُدَّ نمط القيادة من أهم المؤثرات التي تؤثر على توجيه وتدريب العاملين، وتحفيزهم باتجاه تحقيق الأهداف. فالقيادة هي فن التأثير في الآخرين لدفعهم على العمل بحماس وطوعية من أجل تحقيق أهداف المؤسسة. فكلما كانت القيادة مركزية كان المناخ التنظيمي سيئاً، وكلما كانت القيادة لا مركزية أعطت حرية العمال في اتخاذ القرار، مما ينعكس على جو العمل ويكون مناخاً تنظيمياً جيداً.

٣- مهام العمل:

بمعنى أنه كلما كان العمل يميل إلى الإبداع أدى ذلك إلى خلق جو صحيح بينما الجو الذي يميل إلى الروتين يؤدي إلى الاكتئاب.

٤- المكافآت:

كلما كانت المكافآت مبنية على الإبداع ومدى تقلص الأفكار الجديدة كان المناخ والجو جيداً، وكلما كانت مرهونة بمدى التقيد بالقوانين واللوائح كان الجو غير جيداً.

٥- التدريب والتطوير:

اهتمام القيادة بتدريب العاملين وتحسين مستوياتهم يؤدي ذلك إلى زيادة كفاءتهم ورفع معنوياتهم مما ينعكس على المناخ التنظيمي في المؤسسة، ويؤدي إلى خلق مناخ جيد.

٦- الصدق والصراحة:

يؤدي الصدق والصراحة بين العاملين والقيادة إلى خلق مناخ تنظيمي جيد، بينما إذا ما بني على الشك والتكتم وإثارة المشكلات، وعلى سياسة فرق تسد، فإن ذلك يؤدي إلى مناخ تنظيمي غير جيد.

٧- الروح المعنوية:

كلما كانت الروح المعنوية عند العاملين مرتفعة أدى ذلك إلى رفع أدائهم مما ينعكس على المناخ التنظيمي الذي يصبح جيداً بصورة أكثر مما لو كانت المعنويات منخفضة.

٨- التميز والتشجيع:

ويعني إذا اهتمت القيادة بالكفاءة المتميزة والمبدعة، وشجعتها فإن ذلك يجعل المناخ التنظيمي جيداً وفعالاً.

٩- الإنجاز:

إذا كانت الترقية والتقدم في العمل مبنية على مدى الإنجاز الذي يحققه العاملون فإن ذلك يؤدي إلى خلق مناخ تنظيمي جيد، أما إذا كانت المعايير الشخصية والواسطة هي الأساس في الترقيات، فإن ذلك يؤدي إلى خلق مناخ تنظيمي سيء.

١٠- الأمن الوظيفي:

كلما تمتع العاملون بضمانات وظيفية معقولة، ولم يكونوا مهددين بالعزل من الوظيفة فإن ذلك يؤدي إلى استقرارهم نفسياً ومعنوياً، وبالتالي زيادة فرصة حسن أدائهم مما ينعكس على خلق مناخ تنظيمي جيد.

العلاقة بين أنماط القيادة الإدارية والمناخ التنظيمي:

يرى Likert أن المناخ التنظيمي السائد في أي مؤسسة يحدد بسلوك القيادة الإدارية المسيطرة على المؤسسة، فإذا تميز المناخ داخل المؤسسة بوجود علاقات عمل جيدة مبنية على مبدأ روح الفريق التعاونية تعم أرجاء المؤسسة ثقافة، فإن مخرجات العمل لهذا المناخ هي مخرجات مرتفعة على وجه العموم^{٢٤٣}.

وأشار كل من Johanssen & Page إلى أن المناخ التنظيمي، يخلق نتيجة لأسلوب القيادة الإدارية السائد والطريقة التي يتعامل بها القادة الإداريون والعاملين معاً داخل المؤسسة^{٢٤٤}. وهذا يتفق مع رأي (العمرى) حيث أشار إلى أن الخصائص المكونة للمناخ التنظيمي، تشكل للفلسفة الإدارية وممارسات القيادة الإدارية، وكنتيجة لنظم وسياسات العمل في المؤسسة^{٢٤٥}.

وقام Litwin & Stringer المشار إليهما في القريب بدراسة وجد فيها أن أسلوب الإدارة عامل رئيس في تحديد طبيعة المناخ التنظيمي، فإذا كان أسلوب القيادة الإدارية تسلطياً (أوتوكراتياً) فإن ذلك سيؤدي إلى المناخ التنظيمي غير السليم للعاملين، بحيث يجد من طموحاتهم وإبداعاتهم ومساهماتهم للتعامل مع

٢٤٣- Likert, R. (١٩٧٦), *The Humane Organization, its Management, and value*, (1st ed), New York: McGraw- Hill Book Company, p٥٥.
 ٢٤٤- Johansen, Hane and Page, Tery, (١٩٨٩), *International Dictionary of Management*, (3rd ed), kagran: page Limited
 ٢٤٥- El- Omari, Hussien, (١٩٩٦), *Jordanians Perception of Organizational Climate and Level of Satisfaction Non Profit Making Organizations*, *Journal of Administration Science Educations*, ٧(٢): ١٢٢- ١٣٠.

المشكلات التي تواجههم في التنظيم، في حين أن الأسلوب التشاركي (الديمقراطي) يعمل على تكوين مناخ تنظيمي جيد (صحي)، بحيث يزيد من ثقة العاملين بأنفسهم، ويحسون بقيمتهم وبالتالي يزيد انتمائهم للمؤسسة وتحقيق الأهداف^{٢٤٦}.

ويرى Remondin أن أنماط القيادة الإدارية للمدير (القائد) تؤثر بشكل هام في المناخ التنظيمي، وأنه كلما كان القائد الإداري داعماً أكثر لسلوكيات الأفراد كانت المؤسسة أكثر انفتاحاً^{٢٤٧}. وأكد Patterson & Peter أن قدرة القائد الإداري على إدارة الصراعات تؤثر على إنتاجية العاملين، وعلى تحقيق الأهداف بكفاءة، وتقود إلى خلق مناخ تنظيمي إيجابي داخل المؤسسة^{٢٤٨}.

وقد أشار العامل إلى أن توفير المناخ التنظيمي المؤسسي الملائم هو مفتاح النجاح للإرادة الفعالة، والاهتمام المتزايد المستمر في توفير أبعاد وعناصر المناخ التنظيمي المؤسسي الإيجابي يسهم في تطوير الأداء وتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية^{٢٤٩}.

وبينت Silver المشار إليها في الطويل أن المناخ التنظيمي هو نتيجة للآثار الناجمة عن العلاقة التبادلية بين السلوك الجماعي للعاملين في المؤسسة والنمط القيادي الإداري لمدير المؤسسة، وذكرت أن

٢٤٦- القريوتي، محمد قاسم، ١٩٩٣. السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية. عمان: المكتبة الوطنية.

ص ٣٣.

٢٤٧- Remondin, B, J, (٢٠٠١), *Leadership style and school climate-a comparison between no Hispanic women principals in southern New Mexico*, Dissertation Abstract International, ٢٦(٣): ٨٦٩-٨٨٠.

٢٤٨- Patterson, Malcolm and Warr, Peter, (٢٠٠٤), *Organizational Climate and Company Productive*, CEP Dissection Paper, center of economic performance.

٢٤٩ - العواملة، نائل، ١٩٩٤. أبعاد المناخ المؤسسي في وزارات والدوائر المركزية في الأردن. مجلة دراسات العلوم الإدارية، ١٢(٣): ٢٣٩-٢٤٧.

العلاقة التبادلية بين القيادة الإدارية وجماعة العمل هي منطلق تحديد التنوع في المناخات التنظيمية، ويبين الجدول رقم (٥) علاقة المناخ التنظيمي بسلوكيات الإدارة وسلوكيات العاملين^{٢٥٠}.

الجدول رقم (٥)

إنتاجية منخفضة	إنتاجية منخفضة	إنتاجية قليلة	إنتاجية عالية	إنتاجية منخفضة	إنتاجية عالية
عزلة منخفضة	عزلة منخفضة	عزلة منخفضة	عزلة منخفضة	عزلة منخفضة	عزلة عالية
اعتبارية عالية	اعتبارية منخفضة	اعتبارية عالية	اعتبارية منخفضة	اعتبارية عالية	اعتبارية ضعيفة
اندماج عالٍ	اندفاع عالٍ	اندفاع عادي	اندفاع عالٍ	اندفاع عادي	اندفاع منخفض
المنفتح	المستقل	المنضبط	العائلي	الأبوي	المنغلق
عوائق قليلة	عوائق قليلة	عوائق قليلة	عوائق كبيرة	عوائق قليلة	عوائق كبيرة
ترابط قوي	ترابط قوي	ترابط ضعيف	ترابط قوي	ترابط ضعيف	ترابط ضعيف جداً
علاقات حميمة	علاقات حميمة	علاقات عالية	علاقات ضعيفة	علاقات ضعيفة	علاقات عالية
روح معنوية عالية	روح معنوية عالية	روح معنوية عالية	روح معنوية عالية	روح معنوية منخفضة	روح معنوية منخفضة

سلوك العاملين

المصدر: الطويل (٢٠٠١)، ص ١٥٩.

ويلاحظ أن القادة الإداريين تلعب دوراً هاماً في تحديد نوع المناخ التنظيمي السائد في المؤسسات المختلفة، وهذا ما أكدته Halpin & Croft بأن خلق مناخ جيد داعم ومحفز لمهارات العاملين يرجع لقدرة المدير وهذا يعني أن اختيار النمط القيادي الإداري اللائم للمؤسسات المختلفة هو الذي يحدد طبيعة المناخ التنظيمي في تلك المؤسسات، وبالتالي تحديد ما إذا كان المناخ ملائماً أم لا.

كما ويستخلص الباحث من تصنيفات عناصر وأبعاد المناخ التنظيمي الواردة في الأدبيات المختلفة المذكورة سابقاً أن هذه التصنيفات قد ذكرت إما بشكل مباشر أو غير مباشر ارتباط عناصر المناخ التنظيمي ارتباطاً وثيقاً بأنماط القيادة الإدارية، فمثلاً نجد تصنيفات كل من المغربي و Forhand قد ذكرا

أن الأنماط أو الأساليب القيادية الإدارية هي أحد المكونات للمناخ التنظيمي، أما العميان و Likert فقد وضعوا في تصنفاتهم عناصر ترتبط ارتباطاً كلياً بأنماط القيادة الإدارية، كمدى تحقيق الأهداف الحوافز، اتخاذ القرار، الرقابة، وغيرها، وهذه النقاط بمحملها تتشكل بحسب النمط القيادي الإداري السائد في المؤسسات المختلفة.

ومن هنا يرى الباحث أن أنماط القيادة الإدارية ترتبط ارتباطاً تبادلياً أي بمعنى عند استعمال القائد الإداري لأسلوب أو النمط القيادي الأوتوقراطي فإن ذلك سينتج عنه ويسود المؤسسة مناخاً تنظيمياً غير سليم بحيث من إبداع وطموحات واستقلالية العاملين وهذا يؤثر في إنتاجية المؤسسة، في حين النمط الديمقراطي يعمل على تكوين مناخ تنظيمي سليم، بحيث يزيد من ثقتهم بأنفسهم ويحسنون بقيمتهم والتالي يزيد التزامهم للمؤسسة وتحقيق الأهداف.

المبحث الثالث:

نبذة مختصرة على الإدارة المدرسية:

الإدارة المدرسية (القيادة المدرسية):

تُعَدُّ الإدارة المدرسية أداة الإدارة التربوية؛ لتحقيق أهدافها المتمثلة في إحداث التغيرات المرغوبة في سلوك التلاميذ وفي طرائق تفكيرهم؛ لذلك فإنها تتبوأ مكانة كبيرة في المنظومة التربوية، وقد أدى التطور الذي حدث في أساليب وأدوار الإدارة المدرسية إلى إضافة أعباء كثيرة على عاتق مدير المدرسة (القائد) مما جعل من الصعب عليه أن ينهض بالمسؤولية الملقاة على عاتقه وحده، ولكي ينجح في أداء مهامه عليه أن يجعل هذا العمل جماعياً يتعاونوا بهارس بروح الفريق^{٢٥١}.

وهي وسيلة مهمة لتنظيم الجهود الجماعية في المدرسة من أجل تنمية التلميذ تنمية شاملة متكاملة ومتوازنة وفقاً لقدراته واستعداداته وظروف البيئة التي يعيش فيها^{٢٥٢}.

كما أنها مسؤولة عن جميع الأعمال التي تتعلق بالعمل التربوي داخل المدرسة سواء أكانت أعمالاً إدارية أم فنية، ومدير المدرسة (القائد) هو المسؤول مسؤولية كاملة عن جميع الممارسات الإدارية، والتربوية، والإشرافية داخل المؤسسة التربوية^{٢٥٣}.

ونظراً لأهمية الإدارة المدرسية وعظم مسؤوليتها ودورها الحاسم في أفاعل في العملية التربوية أصبح النظر إليها بوصفها قيادة تربوية يؤكد فيها المدير دوره القيادي لما يقدمه من عطاء، أو جهود وما يتمتع به من

٢٥١- طافش، محمود. ٢٠٠٤. الإبداع في الإشراف والإدارة المدرسية. عمان: دار الفرقان للنشر. ص ١٧٠.

٢٥٢- مصطفى، صلاح عبد الحميد. ٢٠٠٢. الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر. الرياض: دار المريح للنشر. ١٩.

٢٥٣- الحيارى، حسين. ١٩٩٦. تصورات مديري المرحلة الثانوية في محافظة عمان للدور القيادي لمدير المدرسة. مجلة كلية الآداب. اليمن:

خصائص، وسمات قيادية^{٢٥٤}. وعليه فالإدارة المدرسية مجموعة من العمليات المتكاملة والخطط التي يشرف على ممارستها مدير المدرسة المعد إعداداً خاصاً والذي يمتلك مهارات متميزة تناسب، ومتطلبات العمليات اللازمة لبلوغ الأهداف المدرسية المحددة^{٢٥٥}.

مدير المدرسة بوصفه قائداً:

مدير المدرسة قائد يستخدم فنون القيادة للتأثير في سلوك المعلمين، والعاملين الآخرين معه، وهو في هذا يمتلك مجموعة من مهارات وقدرات اكتسبها خلال العمل والممارسة، وصقلها عن طريق التجارب والمعاناة، والتعب والتدريب، وهذه المهارات والقدرات تمكنه من التصرف القيادي. والمدير قائد بما يقوم به من أدوار إبداعية وبما يحدثه من تغييرات في البناء والتنظيم ويطور الأساليب والطرق ويجدد الأفكار والمفاهيم، ويستنبط الحلول المبتكرة ويؤدي دوراً في رسم السياسة التعليمية، وتنفيذها، ويقوم بتحديد سير العمل وتوجيه الأنشطة في كل متكامل، ومعاون بصورة أفضل. كما أن المدير بوصفه قائداً إدارياً يمارس واجباته ومهامه وفق الاختصاصات المحددة في اللوائح^{٢٥٦}.

فالمدير بوصفه قائداً من الضروري بمكان أن يعرف ذاته وأن يستطيع تقدير وتقييم هذه الذات، ويعلم المدى في وضوحها سواء له أو للآخرين، وذلك لأن معرفة القائد لنفسه وقدراته وإمكاناته تساعد على النجاح في عملية زيادة فاعليته وتوسع لديه درجة الحماس في إنجاز مهامه والتفاني فيها^{٢٥٧}.

٢٥٤- الشمسي، عبد الأمير عبود جبر. ١٩٨٣. تقويم السلوك القيادي لمدير المدارس الإعدادية من وجهة نظر المدرسين وثقافة الطلبة كلية التربية. جامعة بغداد: رسالة ماجستير غير منشورة. ص ٢١.

٢٥٥- مصطفى، صلاح عبد الحميد. ١٩٨٧. الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر. الرياض: دار المريخ للنشر. ١٨.

٢٥٦- البياض، محمد حسن عبد الهادي. ١٩٨٥. القيادة الإدارية في ضوء المنهج العلمي والممارسة. لندن: دار واسط للنشر والتوزيع. ص ٣٣.

٢٥٧- عزت، عبد الهادي جودت. ٢٠٠٢. الإشراف التربوي مفاهيمه وأساليبه. عمان: دار الثقافة للنشر. ص ١٦١.

وأكد وينكلي Winkly أن وجود مديرين (قادة) بارعين في العمل الإداري المدرسي يعد شرطاً أساسياً لخلق مدرسة متطورة وذلك من خلال استجابتهم لمتطلبات العمل وتشخيصهم الدقيق للجوانب الإيجابية المتميزة في العمل الإداري وإدراكهم لدورهم في تسهيل مهمة رؤوسهم؛ لأداء الممارسات الصحيحة التي تقدم العملية التربوية^{٢٥٨}.

٢٥٨ - Winkly, David, (١٩٨٤). Educational Management and School Leadership and Evaluatory Perspective Falmay Press Haring, p٢١٥.