

## أنماط القيادة الإدارية ونظرياتها

الباحث : زرقط بولرباح ، د. حران العربي

جامعة عمار ثليجي بالأغواط

### المخلص:

إن القيادة الإدارية الناجحة تمثل سلعة نادرة في الوقت الحاضر ، وان استقطاب المنظمة للقيادات يساهم في تحقيق أهدافها والاستمرار في نموها وتقديمها ، من خلال استغلال موارد المنظمة بكفاءة وجعلها ذات قيمة أعلى ، فللنجاح الأكبر للقيادة الإدارية هو في الحصول على تعاون العاملين وجعلهم يعملون لفريق عمل واحد ومتماسك . إن لسرلوك القائد وطريقة تصرفه وتعاونه مع أفراد المنظمة دورا م هما في الحصول على المزيد من جهودهم واندفاعهم للعمل وهذا ما يتحقق من خلال النمط الديمقراطي بخلاف النمطين الآخرين التسيبي الذي يغيب فيه دور القائد و تغلب عليه اللامبالاة في التسيير ، و النمط الدكتاتوري الذي يظهر فيه التشدد و التسلط الذين يحدان من جهود المرؤوسين، و هذا ما تناولته نظريات القيادة بالدراسة .

### Abstract :

Successful management is a rare commodity at present, and the organization's leadership is contributing to achieving its objectives and continuing its growth and progress through the efficient utilization of the organization's resources and making it more valuable. The biggest success of the administrative leadership is to obtain the cooperation of the employees and make them work as one team And coherent. The behavior of the leader, the manner in which he behaves and his cooperation with the members of the organization has an important role in obtaining more of their efforts and their rush to work. This is achieved through the democratic pattern, unlike the other two types of corruption, in which the role of the leader is absent and dominated by indifference in governance, And authoritarianism, which limit the efforts of subordinates, as discussed in the theories of leadership study.

### مقدمة :

إن القيادة عموماً قديمة قدم المجتمع البشري نفسه، وتمتد جذورها إلى الوقت الذي بدأ فيه التفاعل الاجتماعي، وتوزيع المهام بين الأفراد والجماعات ، في تنظيمات ونظم اجتماعية متعددة، ومن الحكمة الإلهية أن الأفراد في أية جماعة عادة ما ينقسمون إلى فئتين: فئة مسيطرة تصلح للقيادة والتوجيه، وفئة تابعة يكون منهم التابعون وأعضاء الجماعة الذين لا تستطيع الجماعة أن تحيا أو تتقدم أو تحقق أهدافها بدونهم .و بهم تستطيع القيادة أن تحقق الكثير من النفع في أشق الظروف وأحلك الساعات،و تستطيع أن تحقق الوحدة والتماسك و غزارة الإنتاج . وسوف نتناول في هذه الورقة العلمية الأنماط القيادية والنظريات المختلفة والتي تؤثر على سلوك الإنسان وتعامله مع الآخرين في حياته العملية .

أولاً : مفاهيم القيادة :

### 1 1 تعريف القيادة لغة :

أ - في الفكر اليوناني و اللاتيني : <sup>1</sup>

كلمة القيادة (Leadership) مشتقة من الفعل (يفعل أو يقوم بمهمة ما ) ، ذلك لأن الفعل اليوناني (Archerin) معناه : يبدأ أو يقود أو يحكم و هو يتفق مع الفعل اللاتيني (Agere) ومعناه : يحرك أو يقود، و كان الاعتقاد السائد في الفكرين يقوم على أن كل فعل من الأفعال السابقة ينقسم إلى جزئين : بداية يقوم بها شخص واحد ، و مهمة أو عمل ينجزه آخرون .

ب - عند ابن منظور : <sup>2</sup>

القوم : نقيض السوق ، يقود الدابة من إمامها و يسوقها من خلفها .

فالقوم من ناحية الإمام و السوق من ناحية الخلف و المعنى من ذلك كله القيادة .

### 1 2 تعاريف القيادة اصطلاحاً :

أ - عرفها كنعان سالم نواف : بأنها عملية رشيدة طرفاها شخص يوجه ويرشد والطرف

الآخر يستقبل هذا التوجيه والإرشاد لتحقيق أغراض معينة. <sup>3</sup>

ب - عرفها الدكتور حسين عبد الحميد رشوان بأنها :

نوع من العلاقة بين شخص و تابعين ، بحيث تكون لإرادته و مشاعره و بصيرته قوة تأثير على

الآخرين ، الذين يمثلون التابعين ، و هذا التأثير يكون ناتجا لمحاولات يقوم بها القائد و يستهدف

بها سلوك أو مشاعر الآخرين . <sup>4</sup>

ج- عرفها الدكتور صالح مهدي محسن العامري و الدكتور طاهر محسن منصور الغالبي

بأنها : عملية الإيحاء أو الإلهام أو التأثير في الآخرين ، وجعلهم أكثر التزاما و انجازا للمهام

المطلوبة منهم. <sup>5</sup>

د- يعرفها أوردواي تيد ( Ordway Tead ) بأنها :

الجدد أو العمل الذي يمارسه شخص للتأثير في الناس ، وجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبون

كلهم في تحقيقه. <sup>6</sup>

هـ - عرفها فدلر ( FIEDLER ) بأنها :

الجهود المبذولة للتأثير على الناس، أو تغيير سلوكهم من أجل الوصول إلى أهداف المنظمة. <sup>7</sup>

و يعرف ليكرت ( Likert ) القيادة بأنها :

قدرة الفرد في التأثير على شخص أو مجموعة وتوجيههم من أجل كسب تعاونهم وحفزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاية في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعية.<sup>8</sup>

### 1 3 تعريفات القيادة الإدارية اصطلاحاً:

أ - عرف **كنعان نواف** القيادة الإدارية بأنها : عملية التأثير التي يقوم بها المدير في مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في إدارة النشاط التعاوني.<sup>9</sup>

ب - 2- يعرف **سالم القحطاني** القيادة الإدارية : بأنها الدور الذي يتقمصه الشخص المكلف بإدارة المنظمة ، عندما يقوم بالتأثير على المرؤوسين ( أفرادا و جماعات ) و دفعهم لتحقيق أهداف المنظمة بجهودهم المشتركة .<sup>10</sup>

ب - يعرف **الدكتور عبد الكريم درويش و الدكتور ليلي** تكلا القيادة الإدارية بأنها : القدرة التي يستأثر بها المدير على مرؤوسيه وتوجههم بطريقة يتسنى بها كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم وشحن همهم وخلق التعاون بينهم في سبيل تحقيق هدف بذاته .<sup>11</sup>

ج - يعرف **وايت ( White )** القيادة الإدارية بأنها:

قيام القائد بتوجيه وتنسيق ورقابة أعمال الآخرين في الإدارة .<sup>12</sup>

ثانيا :عناصر القيادة و القيادة الإدارية :

### 2-1- عناصر القيادة :

**العنصر الأول : توافر جماعة منظمة من الأفراد :**<sup>13</sup>

الجماعة وحدة مؤلفة من مجموعة أفراد يدركون وحدتهم الجماعية و لديهم القدرة على العمل ، أو يعملون بطريقة متحدة إزاء البيئة التي تجمعهم.

**العنصر الثاني : القائد :**<sup>14</sup>

✓ وهو شخص بين أفراد الجماعة و لديه القدرة على التوجيه والتأثير في أعضائها ، والتعاون معهم من أجل تحقيق أهدافهم المشتركة .

✓ يعد عنصرا ضروريا لوجود القيادة ، باعتبارها مكون مهم من مكونات التنظيم ، وباعتبار التنظيم جماعة منظمة تتميز عن الجماعة العادية بوجود القائد.

• وحتى يمكن للقائد التأثير في الآخرين وتعبئتهم لتحقيق أهداف المنظمة في ظل بيئة دائمة التغيير ، لا بد له من أن يتمتع بمهارات وقدرات تساعده في ذلك.

➡ و تمثل هذه المهارات في ما يلي:

أ - المهارات الفنية :

وتتمثل في القدرة على استخدام الأدوات والوسائل والإجراءات والأساليب التي تساعد على أداء المهمة.<sup>15</sup>

و من هذه المهارات نذكر :<sup>16</sup>

- 1 - قدرة القائد على أداء عمله والإلمام بجوانبه الفنية وتفهم الأنظمة والإجراءات واللوائح.
- 2 - الإلمام بأعمال التابعين له من حيث طبيعة أعمالهم ومعرفة مراحلها وعلاقاتها ومتطلباتها.
- 3 القدرة على استخدام المعلومات والتأكد منها، و ادراك ومعرفة الطرق السليمة والوسائل المتاحة الكفيلة بانجاز العمل.

#### ب- المهارات الإنسانية:

وهي القدرة على تفهم سلوك الآخرين ودوافعهم وشخصياتهم وعلاقاتهم؛ وكذا العوامل المؤثرة على سلوكهم.<sup>17</sup>

و من بين هذه المهارات الواجب توفرها في القائد:<sup>18</sup>

- 1 - مهارة الإقناع والتحفيز وتشجيع الآخرين.
- 2 - مهارة الاتصال الجيد والإصغاء المتمعن لمروؤسيه.
- 3 - مهارة بناء فرق العمل وتقوية الروابط الإنسانية بين أفرادها.
- 4 - البعد العاطفي:<sup>19</sup>

إن فهم الدور القوي للعواطف في مكان العمل يميز أفضل القادة عن الآخرين، ليس فقط في الأشياء الملموسة مثل تحسن نتائج العمل والقدرة على الاحتفاظ بالموهب، بل أيضا في كل الأشياء غير الملموسة مثل المعنويات المرتفعة، الدوافع، الالتزام.

#### ج- المهارات الفكرية:

وتشمل تلك المهارات قدرة المدير (القائد) على إدراك القضايا المعقدة والديناميكية، وفحص العوامل المتعددة والمتعارضة التي تؤثر على حل المشكلات بالإضافة إلى القدرة على التعامل مع المواقف بما يحقق أهداف المؤسسة.

بعض هذه المهارات:

- 1 القدرة على تحديد الأهداف الموضوعية القابلة للتحقيق.
- 2 - القدرة على اتخاذ القرارات الصائبة في المواقف الصعبة، و امتلاك الرؤية والقدرة على التوقع.

والرؤية هي الصورة الايجابية لما يمكن أن تصبح عليه المؤسسة، وممرا نحو تلك الغاية) تحقيق الصورة الايجابية).<sup>20</sup>

#### د- المهارات الشخصية:

هذه المهارات مرتبطة بشخص القائد، كونها تدخل في بناء الكاريزما القيادية التي يركز عليها القائد في عملية التأثير على المرؤوسين.

و هذه المهارات هي :<sup>21</sup>

1- الإنجاز

2- الشجاعة

3 الإلتقان

3- امتلاك الحنكة

4 الثقة بالنفس وبالآخرين

العنصر الثالث : عملية التأثير الإيجابي :<sup>22</sup>

هي عملية تأثير يقوم بها شخص القائد نحو أشخاص آخرين بهدف توجيه نشاطهم و جهودهم في اتجاه معين ، أي وجود شخص مؤثر (القائد) الذي يمارس النشاط الايجابي و آخر متأثر . ويتم التأثير بعدة وسائل منها :

1 -التأثير عن طريق الإكراه أو عدم الرضا أو القهر

2 التأثير عن طريق الثواب

3 التأثير عن طريق المثيرات.

4 التأثير عن طريق الخبرة .

العنصر الرابع : تحقيق الأهداف المرغوبة :<sup>23</sup>

تستهدف عملية التأثير في الجماعة تحقيق الأهداف المشتركة و المرغوبة ، فمنها ما هو خاص بالقائد و منا ما هو خاص بالجماعة ككل و منها ما هو خاص بكل فرد من أفراد الجماعة أو التنظيم ، ومن النادر أن تكون هذه الأهداف واحدة .

فعملية التأثير عملية تعاونية لتحقيق الأهداف ، و هي نتيجة مجهودات القائد في توجيه الجماعة و رضا أفرادها عن هذه المجهودات ، و هي التي تحدد نجاح القائد في تحقيق الأهداف المشتركة و المرغوبة له و للجماعة .

كما أن تحقيق أهداف أفراد الجماعة يكون من خلال تسخير القائد جهوده لإشباع حاجاتهم ، لأن القيادة تمثل إشباع الحاجات . ( Leadership is a function of needs ) .

#### العنصر الخامس : عملية التنسيق : <sup>24</sup>

إن وجود الجماعة لا يكفي لنجاح القيادة في تحقيق أهداف التنظيم لأن نجاح العمل المشترك يتطلب تناسق وانسجام بين أعضاء الجماعة حتى يواجهون جميع جهودهم نحو تحقيق الهدف المشترك بشكل يساعد ولا يعيق العملية ذاتها ، وفي حقيقة الأمر يمكن أن ندرك بأن القائد لن يستطيع توجيه المجموعة والتأثير على أفرادها ما لم يوجد لديهم نوع من التناسق والانسجام الفعلي

#### 2-2- عناصر القيادة الإدارية :

#### العنصر الأول : القائد الإداري أو المدير :

هو رأس التنظيم الإداري و هو المسئول عن التخطيط و الإشراف و الرقابة و التوجيه و التنسيق بين كافة العناصر الإنتاجية و المادية و البشرية منها على السواء . <sup>25</sup>

#### العنصر الثاني : المرؤوسين :

هم مجموعة من الأفراد الذين لديهم قدرات واحتياجات، يدينون بالولاء لقائدهم.

#### العنصر الثالث : عملية التأثير التي يمارسها المدير على مرؤوسيه :

تقوم عملية التأثير على ما يستخدمه المدير من وسائل لإقناع مرؤوسيه ، و استمالتهم و حثهم على التعاون لتحقيق الأهداف المطلوبة . <sup>26</sup>

و تتعدد الوسائل التي يستخدمها المدير للتأثير في مرؤوسيه . <sup>27</sup>

من أهم هذه الوسائل :

أ - قوة التأثير القائمة على الإثابة ( المكافأة ) : ( Reward power )

ب- قوة التأثير القائمة على الإكراه : ( Coercive power )

ج- التأثير القائم على أسس مرجعية : ( Reference power )

د- التأثير القائم على خبرة المدير : ( Expert power )

هـ- التأثير القائم على الشرعية و الرشد : ( Legitimate power )

#### العنصر الرابع : توجيه المرؤوسين و توحيد جهودهم : <sup>28</sup>

إن الهدف من عملية التأثير التي يقوم بها القائد نحو مرؤوسيه هو تنظيم جميع القوى و الموارد البشرية العاملة الموجودة في التنظيم ( المنظمة ) وتوجيهها ضبط سلوكها بالصفة المرنة التي تتلاءم مع كافة المواقف العارضة.

فالمدير يشرف على مجموعة من الموظفين والذين يتباينون في عدة نقاط: كالسن، والجنس، والمستوى التعليمي، والثقافي، والانتماء الاجتماعي، والمعتقد الديني، والتركيب السيكولوجي ، و المدير القائد هو الذي يستطب من خلال عملية التأثير أن يشكل فريقا متعاوننا من موظفيه رغم أوجه الاختلاف بينهم .

#### العنصر الخامس : الموقف أو الظروف :

الموقف هو الذي يوجد أو يظهر القائد في كثير من الأحيان، إلا انه رغم ذلك يمكن للقائد الماهر أن يتكيف مع المواقف والظروف أو حتى يكيفها، وهذا ما يعبر عنه باتخاذ القرار أ و التصرف المناسب في الوقت المناسب .<sup>29</sup>

ويتكون الموقف من العناصر التالية:<sup>30</sup>

أ- فريق العمل

ب- طبيعة المشكلة

ج- القيد الزمني.

د- ظروف المنظمة (بيئة العمل )

#### العنصر السادس : تحقيق الهدف الوظيفي :<sup>31</sup>

الغاية من عملية التوجيه والمراقبة التي يمارسها المدير القائد الإداري نحو المرؤوسين ، وذلك من خلال التأثير فيهم و توحيد جهودهم ، هي تحقيق الأهداف المنشودة.

إن فهم الأهداف كعنصر في القيادة الإدارية يقتضي أن نفهم كل منها على حدى ، وهذه الأهداف هي :

أ - أهداف التنظيم : (Organizational goals) و هي ستة أهداف وهي :

1 الهدف القانوني.

2 الهدف الوظيفي

3 الهدف الفني

4 الهدف الربحي

5 الهدف الشخصي

6 -الهدف العام

ب- أهداف مجموعة أعضاء التنظيم : (Group goals)

ج - الأهداف الشخصية للموظف : ( Personal goals of the follower )

## د- الأهداف الشخصية للمدير القائد : ( Personal goals of the leader )

ثالثا : نظريات القيادة الإدارية

### 3 1 - نظرية الرجل العظيم (Great Man Theory)

سادت نظرية الرجل العظيم الفكر الإداري في مجال القيادة في أواخر القرن 18 الميلادي ،  
افتراضاتها:<sup>32</sup>

- ✓ القادة يولدون قادة لديهم مجموعة من الميزات والخصائص المرغوبة من قبل أتباعهم.
- ✓ تفترض أن التغييرات التي تطرأ على الجماعة إنما تتم عن طريق شخص ما، أو أشخاص ذوي مواهب وقدرات غير عادية ، فالقائد هو الذي يستطيع تغيير الجماعة متى كانت مستعدة لقبول التغييرات.<sup>33</sup>
- ✓ ركزت حول المعايير التي تصنع القيادة الناجحة انطلاقاً من تأثر أنصارها البطل حيث تربط النجاح في القيادة بوجود قوى خارقة يهبها الله للقائد.<sup>34</sup>
- ✓ ترى أن الأفراد يولدون عظماء ولذلك فهم أحق بالقيادة.<sup>35</sup>
- ✚ هذه النظرية تتعارض مع ضرورة أن يصقل القائد الإداري مهاراته من خلال التعليم والتدريب والخبرة ، ويؤخذ عليها عدم ارتباطها بشخص القائد بقدر ما ترتبط بظروف الجماعة المستعدة لقبول التغيير وأن قدرة القائد على التغيير ترتبط بالزمن الذي يتولى فيه القيادة.<sup>36</sup>

### 3 2 - نظرية السمات (القيادة الموروثة) ( Traits Theory ) :

تفترض :

- ✓ وجود صفات وسمات معينة تتميز بها شخصية الأفراد القادرين على القيادة ، وأن هذه السمات يمكن اكتسابها وليست بالضرورة وراثية ،
- ✓ السمات الشخصية تؤثر في السلوك وأن القادة يتصرفون بشكل مختلف عن غيرهم من الأفراد بسبب ما لديهم من صفات شخصية تميزهم عن غيرهم.<sup>37</sup>
- ✓ العوامل الوراثية مسؤولة عن تحديد صفات القائد ( فهناك من يولد ليكون قائداً وهناك من يولد ليكون تابعاً).

### 3 3 - النظرية السلوكية ( Behavioral Theory ) :

افتراضاتها :

- ✓ انطلقت هذه النظرية من أهمية السلوك البشري في الحياة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية من ناحية ، ومن النتائج التي حققها تطبيق العلوم السلوكية في مجال الإدارة.



✓ الفرد يحقق ذاته من خلال تفاعله مع الآخرين في العمل، وأن استجابة العامل للإدارة تتم عندما تتحقق حاجاته الاجتماعية والاقتصادية معاً، أن المنظمة وحدة اجتماعية تستهدف زيادة الإنتاج من خلال الإشباع المتوازن لحاجات الأفراد المادية والاجتماعية والذاتية .<sup>38</sup>

✓ أهم الدراسات السلوكية :

أ -دراسات جامعة أيوا (The Iowa University Leadership Studies) :

توصلت إلى ثلاثة أنماط قيادية هي:<sup>39</sup>

1 -نمط القيادة الديمقراطية ( Democratic Leadership )

2 -نمط القيادة التسيبية (Laissez – Faire leadership)

3 -نمط القيادة الديكتاتورية (Autocratic Leadership)

ب -دراسات جامعة أوهايو (Ohio State University)

توصلت إلى نمطين لسلوك القائد الإداري هما:<sup>40</sup>

1- القيادة المرتكزة على توجيه وتنظيم العمل (الاهتمام بالعمل

4 - القيادة المرتكزة على تقدير الأفراد (الاهتمام بالأفراد)

كما أطلق على هذه النظرية اسم : اسم نظرية البعدين. The two dimensional theory.

البعد الأول: العمل (التركيز على المهمة)

البعد الثاني : الفرد العامل (التركيز على الموارد البشرية )

ج- دراسة ليكرت : وضع ليكرت نموذجاً يقوم على أربع مستويات أو نظم أساسية للقيادة .<sup>41</sup>

- النظام الأول : القيادة المستغلة أو القيادة الأوتوقراطية التسلطية : مايميزه .:
- النظام الثاني: القيادة المتسلطة الخيرة أو القيادة الأبوية : مايميزه :
- النظام الثالث: القيادة الاستشارية أو القيادة بالمشاورة.
- النظام الرابع: القيادة التشاركية أو القيادة بالمشاركة.

د- نظرية ماك غريغور ( Douglas Mc Gregor )<sup>42</sup>

تركز علي بعض الجوانب المتعلقة بطبيعة الإنسان وسلوك القائد مع مرؤوسيه ، حيث وضح أن نظريتي  $y - x$  أحدهما تناقض الأخرى حيث تعرض نظرية (  $x$  ) القيادة المتسلطة التي تركز بالإنتاج والتي تهتم بتصميم العمل وإجراءاته.

انظرية	انظرية
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ يوفرون تحمل المسؤولية،</li> <li>▪ زيادة مشاركته في صنع واتخاذ القرار.</li> <li>▪ التعاون بين الرؤساء والمرؤوسين في حل المشاكل</li> <li>▪ الالتزام بالعمل نتيجة المكافأة</li> <li>▪ تفعيل الرقابة الذاتية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ عدم حب العمل</li> <li>▪ نقص الطموح لديهم</li> <li>▪ عدم الرغبة في المسؤولية</li> <li>▪ ويفضل التحفيز المادي</li> <li>▪ الالتزام بالعمل نتيجة العقاب</li> </ul>

المصدر: حسين عبد الفتاح، الإدارة الفعالة، دار النيل، 1999م، ص 224.

هـ - نموذج الشبكة الإدارية ( Managerial Grid ) : التي قدمها كل من بلاك وموتون في ضوء تحليل القيادة التي تهتم بالإنتاج والتي تهتم بتقسيم الأفراد إلى خمسة أنماط من القادة وهم: <sup>43</sup>

- 1 - القائد السلبي : لا يتدخل في العمل ولا يهتم بالإنتاج أو العاملين ..
- 2 - القائد العملي : وهو الذي يهتم بالإنتاج ، ويستخدم القوة للضغط على المرؤوسين للوفاء بمعدلات الإنتاج
- 5 - القائد الاجتماعي : وهو الذي يهتم بالأفراد ويعمل على خلق علاقات طيبة مع العاملين دون اهتمام بالإنتاج.
- 6 - القائد المعتدل : يهتم بالتوازن بين إشباع حاجات العاملين وتحقيق أهداف الإنتاج .
- 7 - القائد المثالي : وهو الذي يركز اهتمامه على الأفراد والإنتاج معاً. <sup>44</sup>

### 3 4 النظرية الوظيفية ( Functional Theory ) :

- ✓ تعتمد على: معرفة الأعمال المطلوب القيام بها من قبل الجماعة لتحقيق أهدافها. <sup>45</sup>
- ✓ القيادة في هذه النظرية أقرب ما تكون إلى الأمرية المستمدة من السلطة الرسمية والقائد يتولى قيادة جماعة معينة من خلال السلطة الممنوحة له ، ويطيع المرؤوسين الأوامر والتعليمات بقناعة أو خوفاً من العقاب. <sup>46</sup>
- ✓ ترتبط النظرية الوظيفية بالمعرفة العلمية والفنية في العمل والقدرة على استخدام الأدوات العلمية والتحليل المنطقي . لذا ظهر نمطين من القيادة في إطار النظرية الوظيفية: أولهما : القيادة التي تستخدم الوظيفة لغرض السلطة الشخصية بأسلوب متشدد لتنفيذ المهام .

**وثانيهما :** القيادة التي تفرض على العاملين احترام القادة من خلال إبداعهم ومهاراتهم وقدراتهم على توجيه العاملين بأسلوب علمي لدعم جهودهم وتنمية مهاراتهم وتشجيع إبداعاتهم.<sup>47</sup>

✓ تشير إلى أن كلا من القائد والمرؤوسين والتنظيم يسعى لتحقيق الهدف الذي ينشده :

**أ - أهداف التنظيم:** وضع السياسات العامة ، وتحديد الواجبات والمسؤوليات وقنوات الاتصال ، وتوزيع الأدوار والاتصالات ، والتنسيق بين جهود العاملين وتشجيع تعاونهم للعمل كفريق واحد باتجاه تحقيق أهداف التنظيم.

### ب - أهداف العاملين:

قيام القائد بحل المشكلات الفردية ، وتحقيق مطالب الأفراد وإشباع حاجاتهم ، ومعرفة قدرات الأفراد وإمكاناتهم واستثماره في تحقيق أهداف التنظيم وأهداف العاملين.

### ج - أهداف القائد الشخصية:

إثبات قدرته على النجاح في القيادة وتنفيذ المهام المطلوبة لتعزيز مكانته وتحسين وضعه الاجتماعي والاقتصادي والوظيفي . ويسهل تحقيق ذلك خلال تلاقي أهداف القائد مع أهداف التنظيم وأهداف المرؤوسين الفردية والجماعية .<sup>48</sup>

### 3 5 - نظرية الموقف (Situational Theory):

الافتراضات :

✓ الخصائص القيادية لا ترتبط بسمات شخصية عامة ، وإنما ترتبط بسمات نسبية تتفاعل مع موقف قيادي معين .<sup>49</sup>

✓ المهارات القيادية لا تحركها إلا المواقف والظروف التي يواجهها القائد عن اتصالاته ، وأن نوعية القادة تختلف وفقاً لاختلاف المواقف والظروف ، وأن بروز القيادة يعتمد على وجود المشكلات " .<sup>50</sup>

لذا فإن تأثير القائد في الجماعة يرتبط بموقف معين يتفاعل فيه القائد مع الجماعة، ومن صميم ذلك الموقف وظروفه والعوامل الخارجية المحيطة وزمانه وتعقيده تنطبق القدرات القيادية وتوجيه الجماعة نحو تحقيق الهدف المنشود.<sup>51</sup>

✓ عدم وجود أسلوب قيادي مثالي . وإنما ظروف الموقف هي التي تحدد الأسلوب المناسب للقيادة، مثل (صعوبة المهمة، والصفات ، ونضج العاملين ، وحاجات العاملين، واتخاذ القرار الجماعي ، والعلاقة بين القائد والأعضاء ، ومصادر قوة القائد ) .<sup>52</sup>

## النظريات المصاحبة لنظرية الموقف منها:

### 1 نموذج فدلر :

كشف أن القيادة تختلف باختلاف ثلاثة عوامل موقفية هي: العلاقة بين القائد والمرؤوس ، وهيكل العمل ، وقوة المركز الوظيفي وتحدد العلاقة بين القائد والأعضاء مدى تقبل الجماعة للقائد ، وهذا التقبل من أهم محددات فعالية القيادة ، فالقائد الذي يتمتع بعلاقات جيدة مع أعضاء الفريق لا يميل إلى الاعتماد على السلطة الرسمية في أداء العمل.<sup>53</sup>

صنف فدلر أنماط القيادة إلى :<sup>54</sup>

أولاً : نمط القيادة الذي يركز على مهام العمل

ثانياً : نمط القيادة الذي يركز على الفرد العامل ( المرؤوسين).

### 2 نظرية المسار و الهدف لـ روبرت هاوس (Robert House) :

هذا النموذج لا يقدم صيغة مثلى للقيادة ، وإنما يحاول تفسير " لماذا يكون نمط قيادي فعالاً في موقف معين ن وغير فعال في مواقف أخرى "

✓ يركز النموذج على دور القائد في توضيح المسارات التي يتمكن العاملون بموجبها من تحقيق الرضا الوظيفي ورفع الأداء.

✓ يتم اختيار الأسلوب المناسب للقيادة في ضوء عاملين هما : خصائص العاملين وخصائص المهام.<sup>55</sup>

✓ إعتبر هاوس أن ثمة أربعة أنماط للقيادية و هي:<sup>56</sup>

أ - القيادة الإنسانية (المساندة و الداعمة)

ب - القيادة المشاركة :

ج القيادة الموجهة :

د - القيادة المهمة بالانجاز والعمل ( قيادة التحصيل )

### 3 نموذج دورة الحياة لـ هيرسي و بلانشارد (Hersey and Blanchard).

افتراض أن تباين سلوك الدعم والتوجيه من قبل القادة يستند إلى نضج العاملين ، ويصف هذا النموذج أنماطاً مختلفة من السلوكيات التوجيهية والتدعيمية للقادة بارتباطها مع مستويات مختلفة من نضج المرؤوسين ، ويؤكد النموذج على مرونة القائد في التكيف مع المواقف المتغيرة ، وتوصل النموذج إلى أربعة أساليب قيادية وهي:

1 أسلوب القيادة التفويضي: ويلائم العاملين ذوي النضج المرتفع والمتمتعين بالكفاية ولديهم القدرة على تحمل المسؤولية الكاملة.

2 أسلوب القيادة التوجيهي: ويلائم العاملين الجدد ذوي الحماس والرغبة في التعلم.

3-أسلوب القيادة التدريبي: يلائم العاملين ذوي الاستعداد المنخفض لتحمل المسؤولية.

4 أسلوب القيادة التديمي: ويلائم أعضاء الفريق الذين بلغوا درجة مرتفعة من الكفاءة والثقة المرتفعة في أداء المهام، وهنا يتقاسم القائد مع الفريق اتخاذ القرارات ويشجع الاتصالات المفتوحة ، ومبادرات المرؤوسين لاستثارة جهودهم وتفجير طاقاتهم.<sup>57</sup>

4 نموذج فيكتور فروم وفليب يوتن (Victor Vroom & Philip Yetton)

• فقد ركز على المشاركة في اتخاذ .

• وقد حاول النموذج تحديد طبيعة طرق اتخاذ القرارات التي يجب استخدامها من قبل القادة بناء على تشخيص متطلبات الموقف.<sup>58</sup>

• وتضمن النموذج خمسة أنماط قيادية تمارس اتخاذ القرار بأساليب مختلفة وهي:

1 القيادة الاستبدادي الكامل: الذي يتخذ القرار بمفرده .

2-القيادي الاستبدادي: الذي يجمع المعلومات من أعضاء الفريق ثم يتخذ القرار بمفرده دون إخطار أعضاء الفريق .

3 القائد الاستشاري: الذي يتقاسم الموقف مع كل عضو أعضاء الفريق ولكنه لا يجتمع بكافة أعضاء الفريق في وقت واحد ، ويتخذ القرار بمفرده أيضاً

4 القائد الاستشاري الذي يجمع بأعضاء الفريق لمناقشة الموقف ولكنه أيضاً يتخذ القرار بمفرده.

5-القائد الجماعي الذي يجتمع مع أعضاء الفريق لمناقشة القرار ثم يتخذ الفريق القرار ، وهذه هي القيادة الجماعية .<sup>59</sup>

3 6 -النظرية التفاعلية ( Interactional Theory ) :<sup>60</sup>

✓ انبثقت هذه النظرية من المدخل التوفيقي الذي حاول الجمع بين نظرية السمات ونظرية الموقف

✓ تستند هذه النظرية إلى أن القيادة عملية تفاعل اجتماعي .

✓ فعالية القيادة تتوقف على التفاعل بين شخصية القائد وجميع المتغيرات المحيطة بالموقف

القيادي الكلي

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

✓ النجاح في القيادة مربوط بقدرة القائد على التفاعل الاجتماعي مع مرؤوسيه وتحقيق أهدافهم وحل مشكلاتهم وإشباع حاجاتهم

✓ الأبعاد والخصائص التي تمكن القائد من النجاح في التفاعل مع جماعة عمل معينة: <sup>61</sup>

أ -المجموعة العاملة من حيث (عددتها ، واستقرارها ، ومرونتها ، وتجانس أفرادها في المستوى التعليمي والقيم والخلفية الاجتماعية والاقتصادية والعمر).

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

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

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

### 3 7 - النظرية التبادلية (Exchange Theory):

✓ العملية القيادية على أنها شكل من أشكال التبادل الذي يمنح فيه القادة العدالة وفرض التقدم في العمل لمرؤوسيه في مقابل احترام وتقدير المرؤوسين لهم .<sup>62</sup>

✓ التفاعل الاجتماعي تعبير عن التبادل الاجتماعي للمنفعة . حيث يقوم أعضاء الجماعة بالتضحية بجهودهم لصالح الآخرين ما دام هناك آخرون يقومون في المقابل بالتضحية بجهودهم لصالح هؤلاء الأعضاء

✓ التفاعل الاجتماعي يستمر في الجماعة طالما تحققت منافع متبادلة للأعضاء ، وعلى قدر إسهام القائد ودوره المميز في معاينة وتنمية أعضاء الجماعة ترتفع مكانته لديهم ، وفي المقابل فإنه على قدر التزام أعضاء الجماعة وتعاونهم مع القائد يكون إسهام وعطاء القائد ومعاونيه لهؤلاء الأعضاء <sup>63</sup>

وترجع أهمية النظرية التبادلية في القيادة إلى تشجيعها لزيادة الوعي بمعرفة حاجات الآخرين ، وحرصها على التبادل العادل الذي يحدث عندما يؤدي القائد عمله بطريقة جيدة يستحق بموجبها المنافع التي يتحصل عليها بسبب مركزه القيادي ، وهذا بحد ذاته يسهم في رفع فعالية القيادة .<sup>64</sup>

#### رابعاً أنماط القيادة :

#### 4 1 مفاهيم النمط القيادي

#### أ - التعريف اللغوي للنمط :

• النمط في اللغة كما جاء في المعجم الوسيط " الطريقة " <sup>65</sup>

#### ب - التعريفات الاصطلاحية للنمط القيادي :

ب-1- تعريف نوال رويمل : يقصد به نوع القيادة ذات السلوك المميز ، وكثيراً من فقهاء الإدارة والقانون

ب-2- عرفه كنعان نواف بأنه : ما يتخذه القائد من إجراءات وما يصدره من تعليمات، ينجزها آخرون حسب توجيهاته<sup>66</sup>.

ب-3- تعريف محمد قاسم القريوتي: سلوك إنساني يميز تصرفات القادة عندما يكونوا

أعضاء في أي تنظيم، ويختلف عن تصرفاتهم خارج التنظيم .<sup>67</sup>

ب-4- تعريف ماهر أحمد : السلوكيات القيادية الصادرة عن القادة سواء أكانت أعمال

حركية أو تفكير أو سلوكيات لغوية أو مشاعر وانفعالات و إدراك.<sup>68</sup>

#### 4 2 تصنيفات الأنماط القيادية :

تعددت الأنماط القيادية بتعدد الكتاب والباحثين ، وأثبتت دراسة هذه الأنماط أن كثيراً من

القادة قد حققوا نجاحاً رغم اختلاف أساليبهم في العمل ، فمنهم من يعمل على إشراك

المرؤوسين في العمل ويفوضهم الصلاحيات لتسيير شئونه ، ومنهم على النقيض من ذلك

يتمسك بكافة القرارات لنفسه حيث يتميز أسلوبه بالحزم والصرامة .

فللدراسات التي ركزت على أنماط القيادة تقوم على افتراض مؤداه أن فعالية القائد تتوقف

على النمط القيادي الذي يمارسه في علاقته بالجماعة .<sup>69</sup>

و منه فإني أكثر المعايير شيوعاً لتصنيف أنماط القيادة الإدارية هي :

#### التصنيف الأول : بناءاً على معيار مصادر السلطة:

ويعتبر هذا التصنيف من التصنيفات الأولى المبكرة للقيادة على أساس المصادر

الثلاث للسلطة والتي حددها ماكس ويبر (Max Weber) وتبعاً لذلك قسمت إلى :<sup>70</sup>

أ - النمط التقليدي ب- النمط الجذاب (الملمم) ج- النمط العقلاني

التصنيف الثاني : حسب معيار الاتجاهات و الميول :

يُصنف القادة من حيث اتجاهاتهم و ميولهم الاجتماعية و اتجاهاتهم الشخصية ومن حيث علاقاتهم بالأفراد الذين يقودونهم إلى :<sup>71</sup>

✓ قادة ذوي ميول تسلطية

✓ قادة ذوي ميول إنسانية تقوم على الإقناع .

**التصنيف الثالث : حسب معيار الدوافع :**

من حيث الدوافع يمكن تقسيم القيادات إلى :<sup>72</sup>

✓ قيادات ايجابية (POSITIVE).

✓ قيادات سلبية (NEGATIVE) .

✓ **التصنيف الرابع : حسب معيار التنظيم ( الهيكل التنظيمي ) :**

يُصنف القادة حسب هذا المعيار إلى نوعين :<sup>73</sup>

✓ قيادة غير رسمية.

✓ قيادة رسمية.

**التصنيف الخامس : حسب معيار تفويض السلطة:**

يمكن تقسيم القيادات إلى :<sup>74</sup>

✓ قيادات مركزية.

✓ قيادات لا مركزية.

**التصنيف السادس : حسب معيار أسلوب القائد وطريقته في ممارسة عملية التأثير على الموظفين (أي و فقا لسلوك القائد داخل التنظيم) .**

و هذا المعيار هو الذي اعتمده نظريات المدخل السلوكي ، و الذي انبثقت منه عدة تصنيفات ، تبعا لتوجهات رواد نظريات هذا المخل النظري و فق اعتبارات محددة .

ويعود هذا التصنيف إلى الدراسات التجريبية التي قام بها مجموعة من أساتذة علم النفس

الاجتماعي في جامعة أيوا (Iowa) الأمريكية وهم : كيرت لوين (KERT LEWIN) و

رونالد ليبيت (RONALD LIPPIT) و رالف وايت (RALPH WHITE) عام .

1939 وقد عرفت هذه الدراسات باسم تجارب الأجواء الاجتماعية، واستهدفت معرفة تأثير

هذه الأجواء المتمثلة في الأوتوقراطية والديمقراطية والمنطلقة على سلوك الفرد والمجموعة



العاملة في ظلها، وكذلك دراسة العلاقة بين الأنماط الثلاثة وبين سلوك الأفراد والجماعات وتأثيرها عليه.<sup>75</sup>

حيث صنفت أنماط القيادة حسب هذا المعيار إلى:<sup>76</sup>

1 - نمط القيادة الديمقراطية ( Democratic Leadership )

2 - نمط القيادة التسببية ( Laissez – Faire leadership )

3 - نمط القيادة الديكتاتورية ( Autocratic Leadership )

و تشير إلى أن اغلب الدراسات تتفق على تقسيم القيادة إلى ثلاث أنماط رئيسية: قيادة ديمقراطية، وأخرى ديكتاتورية وثالثة تسببية.. وفيما يلي نبذة مختصرة عن تلك الأنماط  
النمط القيادي الديمقراطي:<sup>77</sup>

- يعتمد القائد الديمقراطي على قبول التابعين لسلطته، من خلال أساليب الإقناع .

- هذا النمط يستند إلى العلاقات الإنسانية، والمشاركة، وتفويض السلطة . و الثقة بين

المرؤوسين والاستفادة من آرائهم وأفكارهم في دعم السياسات التي تتبناها المنظمة، وإتاحة

الفرصة لمبادراتهم في تخطيط أعمالهم، وتنمية آفاق التعاون بين العاملين، وتوفير جو من

الانفتاح والتجاوب الحر مع العاملين والقيادة الديمقراطية تؤدي إلى رفع الروح المعنوية

للعاملين ومضاعفة الطاقة الإنتاجية وتشجيع روح المبادرة وتنمية القدرة على الإبداع والابتكار

، وتحقيق الاندماج بين العاملين.

مزايا وعيوب نمط القيادة الديمقراطية:<sup>78</sup>

العيوب	المزايا
<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ تخلي القائد عن بعض مهامه القيادية.</li> <li>◆ قد يوجد من المرؤوسين من لا يميل ولا يحب تحمل المسؤولية</li> <li>◆ تستلزم كثيرا من الوقت والجهد والتنظيم.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ يشجع على التجديد والابداع والابتكار.</li> <li>◆ الاحترام المتبادل بين القائد والمجموعة.</li> <li>◆ المشاركة في التخطيط وصنع القرار.</li> <li>◆ مراعاة المشاعر والجوانب الانسانية.</li> <li>◆ يقوي اواصر الانتماء والتماسك للمؤسسة .</li> <li>◆ ينمي روح الصداقة والتعاون وروح الفريق.</li> <li>◆ توفير المناخ النفسي الملائم لزيادة الإنتاجية والتحسين.</li> </ul>

## 2-2 - النمط القيادي التسيبي: <sup>79</sup>

ويطلق عليها القيادة المنطلقة، أو غير الموجهة، أو القيادة الفوضوية وفي هذا النموذج:

- تكون جماعة العمل متحررة من سلطة القائد.
- تقوم هذه القيادة على إعطاء الفرد كامل الحرية في أن يفعل ما شاء.
- فيها يتنازل القائد لمرؤوسيه عن سلطة اتخاذ القرارات، ويصبح القائد في حكم المستشار، ولا يمارس أية سلطة على مرؤوسيه ولا يحاول أن يؤثر فيهم .

## مزايا وعيوب نمط القيادة التسيبية: <sup>80</sup>

المزايا	العيوب
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ قد يكون هذا النمط جيدا وناجحا عندما يكون المرؤوسين على مستوى عال من التعليم.</li> <li>▪ يصلح هذا النمط عندما يحسن القائد اختيار من يفوضهم للسلطة من المرؤوسين.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ تفكك الجماعة طالما ان الروابط بين الافراد قد انعدمت تماما.</li> <li>▪ ازدواجية الجهود واضاعة الكثير من الوقت واهداره.</li> <li>▪ يجعل المرؤوسين يفتقرون الى الضبط والتنظيم.</li> <li>▪ الهروب من المسؤولية نتيجة تفويض القائد السلطة للاخرين.</li> <li>▪ عدم السيطرة على المسؤولين.</li> <li>▪ عدم وجودحماسة حقيقية للعمل</li> </ul>

## 3-2 - النمط القيادي الديكتاتوري: <sup>81</sup>

- يطلق عليها القيادة التسلطية أو القيادة الاستبدادية ، لأن القائد يعتمد على السلطة الرسمية المخولة له قانونا

-تقوم على إخضاع كل الأمور لسلطة القائد الذي يقود المنظمة بمفهوم الرئاسة فيحتكر سلطة اتخاذ القرار.

- يستند هذا النمط من القيادة إلى فريضة أن الإنسان كسول بطبعه يميل على قلة العمل والتهرب من المسؤولية وهذه الصفات تهيئها للانقياد والاعتماد على الغير وتجعله يعمل خوفاً من الجزاء والعقاب وليس حباً في العمل.

## مزايا وعيوب نمط القيادة الديكتاتورية : 82

العيوب	المزايا
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ انخفاض الروح المعنوية لدى المرؤسين</li> <li>▪ يقتل روح المبادرة والابتكار لدى المرؤسين.</li> <li>▪ يولد الكراهية لدى المرؤسين نحو قائدهم والعمل</li> <li>▪ يحدث فراغا وفوضى في العمل</li> <li>▪ التسلط والاكراه في تسيير الامور وشئون العمل.</li> <li>▪ حب التحكم والسيطرة في جميع الامور الادارية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ قد يكون ناجحا خلال الازمات او الظروف الطارئة التي تتطلب الحزم والشدة.</li> <li>▪ قد يكون ناجحا في التطبيق مع بعض المرؤسين الذي لايجدي معهم النمط الديمقراطي</li> </ul>

## خاتمة :

تلعب القيادة داخل أي تنظيم دورا مهما و ذلك لتعدد أنماطها . فالقيادة عملية ضرورية ومهمة جدا باعتبارها الأداة التي من خلالها تصل أي منظمة إلى مستوى من الكفاءة والتنظيم الجيد والذي يسمح لها بتحقيق الأهداف المرجوة . والقيادة وما تتطلبه من تأثير في سلوك الأفراد وتوجيههم نحو أهداف مسطرة مستقبلا وبالتالي الوصول إلى مستوى عال من الكفاءة من خلال تحقيق أهدافها تتوقف على نمطها الأكثر فعالية وعلى شخصية القائد وقدرته على التأثير في سلوك الأفراد والجماعات لتحقيق هذه الأهداف . وعليه كلما كان هناك تفاعل ايجابي بين القائد و المرؤسين كانت هناك مشاركة في اتخاذ القرارات وتشجيع للمرؤسين ودفعهم للمنافسة الهادفة كانت القيادة ديمقراطية ، وهو ما يدفع العاملين إلى زيادة المردودية والإنتاج عكس النمطين الآخرين التسبيبي و الدكتاتوري .

## قائمة الهوامش و المراجع :

أنظر كلا من :

- كنعان سالم نواف ، القيادة الإدارية، الطبعة الأولى ، دار العلم والثقافة للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2007 م ، ص ص 86-87.

- خالد بن عبد الرحمن الجريسي ، القيادة الإدارية من المنظور الإسلامي و الإداري ، بدون طبعة ، مؤسسة الجريسي ، بدون سنة ، بدون بلد نشر ، ص 16.

<sup>1</sup> - ابن منظور ، لسان العرب ، المجلد الثامن، دار المعارف، مصر ، 1994م ، ص 370.

<sup>1</sup> - كنعان سالم نواف ، القيادة الإدارية، الطبعة الأولى ، دار العلم والثقافة للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2007 م ، ص 87.

<sup>1</sup> - حسين عبد الحميد رشوان ، القيادة ، دراسة في علم الاجتماع النفسي و الإداري والتنظيمي ، بدون طبعة ، مؤسسات شباب الجامعة ، الإسكندرية ، 2010م ، ص 14.

- <sup>1</sup> - صالح مهدي محسن العامري ، طاهر محسن منصور الغالبي ، الإدارة و الأعمال : الطبعة الثانية ، دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2008 م ، ص 456.
- <sup>1</sup> - tead Ordway Tead , **the Art of leadership** , new.york ,Mcgraw-hill-inc,1963 ,p 19.
- <sup>1</sup> - F. Fredler ; **Contingeroy, theory of leadership**, management development journal, 1979,p64
- <sup>1</sup> - Rensis Likert , **new patternnc of manement**, York, McGraw-Hill Book Co, 1961 ,P 85
- <sup>1</sup> - كنعان سالم نواف ، مرجع سابق ، ص 85
- <sup>1</sup> - خالد بن عبد الرحمان الجريسي ، القيادة الإدارية من المنظور الإسلامي و الإداري ، بدون طبعة ، مؤسسة الجريسي ، بدون سنة ، بدون بلد نشر ، ص 24.
- <sup>1</sup> - نواف سالم كنعان ، مرجع سابق ، ص ، ص 98 - 99.
- <sup>1</sup> -- L.P.White , **introduction , to the study of publicadministration** , 1962,Macmillan CO, new.york,N,Y,pp 185, 186
- <sup>1</sup> - كنعان سالم نواف ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 91 - 92 .
- <sup>1</sup> - كنعان سالم نواف ، مرجع سبق ذكره ، ص 92.
- <sup>1</sup> - موسى سلامة اللوزي، خضير كاظم حمود الفريجات ، إدارة الأعمال، بدون طبعة ، دار إثراء للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2008م ، ص 302.
- <sup>1</sup> - سامر جلده، **السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة**، الطبعة الأولى ، دار أسامة للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2009م ، ص 147
- <sup>1</sup> - سامر جلده، **السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة** ، مرجع سبق ذكره ، ص 147 .
- <sup>1</sup> - علاء محمد سيد قنديل، القيادة الإدارية و إدارة الابتكار ، مرجع سبق ذكره ، ص 71.
- <sup>1</sup> - دانيال جولمان وآخرون، ترجمة عثمان الجليلي المثلوثي، بشير احمد سعيد، القادة الجدد تحويل فن القيادة الإدارية إلى علم نتائج، بدون طبعة ، دار المريخ، الرياض، بدون سنة نشر، ص 30.
- <sup>1</sup> - ماكس لانديبيرغ، ترجمة غادة الشهاهي، أدوات القيادة، بدون طبعة ، مكتبة العبيكان، الرياض، 2003م ، ص 20.
- <sup>1</sup> - زيد منير عبوي، **الإدارة بالأهداف**، الطبعة الأولى ، دار كنوز المعرفة، عمان، 2007 م ، ص ، ص 27 - 28.
- <sup>1</sup> - كنعان سالم نواف ، مرجع سبق ذكره ، ص ، ص 92 - 94.
- <sup>1</sup> - كنعان سالم نواف ، **القيادة الإدارية** ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 94 - 96.
- <sup>1</sup> - سالم بن سعيد القحطاني ، **القيادة الإدارية ، التحول نحو نموذج القيادي العالمي**، الطبعة الأولى، بدون دار نشر ، الرياض ، 2001م ، ص 11.
- <sup>1</sup> - هشام محمود نور جمجوم ن سيكولوجية الإدارة ، بدون طبعة ، دار ومكتبة الهلال ، بيروت ، 2010 م ، ص 218.
- <sup>1</sup> - كنعان سالم نواف ، **القيادة الإدارية** ، مرجع سبق ذكره ، ص 99.
- <sup>1</sup> - كنعان سالم نواف ، **القيادة الإدارية** ، المرجع السابق ، ص 99.
- <sup>1</sup> - كنعان سالم نواف ، **القيادة الإدارية** ، مرجع سبق ذكره ، ص ، ص 103 - 104.
- <sup>1</sup> - طاهر محمود الكلالدة ، **القيادة الإدارية** ، الطبعة الأولى ، دار زهران ، الأردن ، عمان ، 1997م ، ص 18.
- <sup>1</sup> - عادل حسن وآخرون، **التنظيم وإدارة الأعمال**، الطبعة الأولى ، دار النهضة العربية، لبنان، 2011م ، ص ، ص 328 - 329 .
- <sup>1</sup> - كنعان سالم نواف ، **القيادة الإدارية** ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 104-106..
- <sup>1</sup> - Stogdillk, R. M. Personal Factors Assciated with Leadership, A Survey of the Literature, Journal of Psychology, 1964 , p154.
- <sup>1</sup> - محمد ناصر العديلي ، **إدارة السلوك التنظيمي**، الطبعة الأولى، الرياض، 1993، م ، 1414 هـ ، ص ص 228، 235.
- <sup>1</sup> - كنعان نواف ، مرجع سابق ، ص 302 .
- <sup>1</sup> - حسين عبد الفتاح ، **الإدارة الفعالة** ، مطبعة النيل، القاهرة ، 1999م ، ص 127
- <sup>1</sup> - عبد الشافي محمد أبو الفضل ، **القيادة الإدارية في الإسلام** ، المعهد العالي للفكر الإسلامي ، القاهرة ، 1996 م ، ص ص 16 ، 17.

- 1 - حمد شوقي طريف ، السلوك القيادي و فعالية الإدارة، مكتبة غريب ، القاهرة ، 1996م، ص 59
- 1 - محمد إبراهيم، المدير و الاتجاهات الإدارية الحديثة ، القاهرة، مكتبة عين شمس، 1997 م، ص 59.
- 1 - Lewin, K. R. Lippit & R. K. White, **Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Created, Social Climates**, Journal of Social Psychology, May 1989, p.p. 271 -276
- 1 - ames.G.Hunt et autre, **comportement humain et organisation**, tra Claire De Billy, 2 éme édition, village mondial, France , 2002, p 364.
- 1 - جان ديكان، **أفكار عظيمة في الإدارة**، ترجمة محمد الحديدي، الطبعة الأولى، الدار الدولية للاستثمارات الثقافية ، القاهرة ، 1991م، ص 235
- 1 - حسين عبد الفتاح، **الإدارة الفعالة** ، دار النيل، 1999م ، ص 224.
- 1 - صالح مهدي محسن العامري ، طاهر محسن منصور الغالبي ، **الإدارة و الأعمال**، ط 2 ، مكتبتنا العربية ، 2008م، ص 467، 468.
- 1 - حسين عبد الفتاح، مرجع سابق ، ص ص 224 ، 225 .
- 1 - هاشم محمد نور جمجوم ، سيكولوجية الإدارة ، الطبعة الأولى ، دار الشروق، جدة ، 2007 م ، ص 237.
- 1 - ظاهر محمود كلا لده ، **الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية** ، دار زهران للطباعة و النشر ، عمان 1997م، ص 24
- 1 - ظاهر محمود كلا لده ، المرجع السابق، ص 162 .
- 1 - كنعان نواف ، مرجع سابق ، ص ص 107، 104.
- 1 - كنعان نواف ، المرجع السابق، ص 345.
- 1 - هاشم نور جمجوم ، مرجع سابق ، ص 234 .
- 1 - درويش عبد الكريم ، **تكلا ليلي، أصول الإدارة العامة، الانجلو مصرية** ، القاهرة ، 1995م، ص 444.
- 1 - محمد إبراهيم، مرجع سابق، ص 365.
- 1 - سعد عبد الله الكلابي ، **نحو نموذج شامل في القيادة** ، جامعة الملك سعود ، الرياض ، 2000 م ، ص 31 .
- 1 - حسين عبد الحميد أحمد رشوان ، مرجع سبق ذكره ، ص 74.
- 1 - محمد إبراهيم ، مرجع سابق ، ص 373 .
- 1 - خالد بن عبد الرحمان الجريسي، مرجع سبق ذكره ، ص ص 130 - 132.
- 1 - محمد إبراهيم ، مرجع سابق ، ص ص 371، 372 .
- 1 - سعد عبد الله الكلابي ، مرجع سابق ، ص 36 .
- 1 - محمد إبراهيم ، مرجع سابق ، ص 376 .
- 1 - كنعان سالم نواف ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 373، 375.
- 1 - كنعان سالم نواف ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 378، 380.
- 1 - سعد عبد الله الكلابي ، مرجع سابق ، ص 46 .
- 1 - عبد الشافي محمد أبو الفضل، مرجع سابق ، ص 24
- 1 - سعد عبد الله الكلابي ، مرجع سابق، ص 46.
- 1 - مجمع اللغة العربية ، **المعجم الوسيط**، مكتبة الشروق الدولية ، القاهرة ، مصر ، 1425هـ ، ص 955
- 1 - كنعان نواف ، **القيادة الادارية** ، ط 8 ، مطابع الفرزدق ، الرياض ، 2002 م ، ص 86.
- 1 - محمد قاسم القريوتي **السلوك التنظيمي : دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة** ، مرجع سبق ذكره ، ص 18
- 1 - ماهر أحمد ، **السلوك التنظيمي : مدخل بناء المهارات**، الطبعة الرابعة ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2009م ، ص 22.

- <sup>1</sup> - الحناوي محمد صالح ، راوية محمد حسن ، السلوك التنظيمي ، بدون طبعة ، مركز التنمية الإدارية ، الإسكندرية ، 1998 م ، ص 227.
- <sup>1</sup> - مرسي محمد منير ، الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها ، الطبعة الأولى ، عالم الكتب ، القاهرة ، 1998 م ، ص 104.
- <sup>1</sup> - كنعان نواف سالم ، القيادة الإدارية ، الطبعة الأولى ، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان ، 1992م ، ص 125.
- <sup>1</sup> - سعود بن محمد النمر وآخرون ، الإدارة العامة ، الأسس والوظائف ، الطبعة السابعة ، مطابع الحميضي ، الرياض ، 2011 م ، ص 381.
- <sup>1</sup> - خليل محمد حسن الشماع ، خيضر كاظم محمود ، نظرية المنظمة ، الطبعة الأولى ، دار المهيبة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان ، 2000م ، 1420هـ - ، ص ص : 224 - 225.
- <sup>1</sup> - سعود بن محمد النمر ، وآخرون ، الإدارة العامة ، الأسس والوظائف ، مرجع سبق ذكره ، ص 371.
- <sup>1</sup> - كنعان نواف سالم ، القيادة الإدارية ، مرجع سبق ذكره ، ص 125
- <sup>1</sup> - كنعان نواف سالم ، القيادة الإدارية ، الطبعة الأولى ، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان ، 1992م ، ص 125
- <sup>1</sup> - سعود بن محمد النمر وآخرون ، الإدارة العامة ، الأسس والوظائف ، مطابع الفرزدق ، الرياض ، 1997م ، ص 328
- <sup>1</sup> - هيفاء الحميدي ، أشواق العتيبي ، هدى الزومان ، نظريات + انماط القيادة التربوية ، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية ، ص 7.
- <sup>1</sup> - محمد عبد الفتاح ياغي ، درجة الرضا الوظيفي للعاملين في المركز الجغرافي الأردني ، عمان ، الأردن ، 1996 م ، ص 132- 133 .
- <sup>1</sup> - هيفاء الحميديين مرجع سابق ، ص 9.
- <sup>1</sup> - محمد عبد الفتاح ياغي ، المرجع السابق ، ص ، 126 .
- <sup>1</sup> - هيفاء الحميديين مرجع سابق ، ص 8.