



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر بسكرة

معهد علوم و تقنيات النشاطات البدنية و الرياضية

قسم الإدارة و التسيير الرياضي



الموضوع :

## الأنماط القيادية ودورها في اتخاذ القرار لدى مدراء الثانويات

دراسة ميدانية على مستوى بعض ثانويات ولاية بسكرة

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علوم وتقنيات النشاطات البدنية و الرياضية

تخصص تسيير المنشآت الرياضية

إشراف الأستاذ الدكتور:

بعروري جعفر

إعداد الطالب:

• بن عيسى حمزة

السنة الجامعية: 2018/2017

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# كلمة شكر

بدعا على إنجاز هذا العمل المتواضع والصلاة والسلام على سيدنا محمد بن عبد الله صلى الله عليه وسلم وبعد

إذ يدعونا واجب العرفان بالجميل أن نتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من ساهم في إنجاز هذا البحث وعلى رأسهم الأستاذ بوهنجل السعيد لها أبداه من توجيهات قيّمة ومتابعة مستمرة لإخراج هذه الذاكرة في صيغتها النهائية.

الشكر الجزيل للأستاذ المشرف :

الأستاذ الدكتور بعروزي جعفر

الذي لن يبخل علينا بالمعلومات القيّمة و التوجيهات النيرة .

كما نتقدم بالشكر الجزيل إلى كل أساتذة ثانويات ولاية بسكرة

وإلى كل من وقع نظره من بعيد أو من قريب على هذا البحث.

و الحمد لله ختينا والصلاة على رسول الله صلى الله عليه وسلم

بن عيسى حمزة

## قائمة المحتويات :

شكر و عرفان

قائمة المحتويات

قائمة الجداول والأشكال

4.....	شكر و عرفان
8.....	مقدمة.....
3.....	الجانب التمهيدي: الإطار العام للدراسة.....
4.....	1-الإشكالية :.....
5.....	2-فرضيات الدراسة.....
5.....	3-أهمية الدراسة :.....
5.....	4-أهداف الدراسة :.....
6.....	5-مفاهيم و مصطلحات الدراسة :.....
9.....	6- الدراسات السابقة :.....

### الجانب النظري

#### الفصل الأول: مدخل الى القيادة

13 .....	تمهيد .....
14 .....	1- مفهوم القيادة :.....
15 .....	2 - القيادة وبعض المفاهيم .....
18 .....	3- أنواع القيادة وأشكالها.....
21 .....	4- مستويات القيادة.....

22	5- أنواع القيادة :
24	6- خصائص السلوك القيادي وسمات القائد
28	7- طرق اختيار القائد
30	8- واجبات القائد ومهاراته
30	8-1 واجبات القائد
32	9. أسباب تدني فعالية القيادة
35	10- عوامل نجاح عملية القيادة
37	11- أهمية القيادة في حياة الجماعة
38	12- نظريات ونماذج القيادة
50	خلاصة :

### الفصل الثاني: أنماط القيادة

52	تمهيد :
53	1- النمط الديمقراطي :
56	2- النمط الأوتوقراطي
61	3- النمط الفوضوي (الحر المتساهل)
64	4- العوامل التي تؤثر في (أسلوب) اختيار أسلوب القيادة
64	5- طرق تغير اتجاهات المرشحين للقيادة
67	6- أثر الانتقال من أسلوب إلى آخر
68	خلاصة

### الفصل الثالث: صنع واتخاذ القرار

70	تمهيد :
71	1- تعريف اتخاذ القرار :

- 2- تطور عملية اتخاذ القرار في الفكر التنظيمي: ..... 72
- 3- أهمية اتخاذ القرار: ..... 80
- 4- تصنيف القرارات : ..... 82
- 5- أساليب اتخاذ القرار..... 85
- خلاصة : ..... 89

### الجانب التطبيقي

#### الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة

- 1-الدراسة الاستطلاعية : ..... 92
- 2 - منهج الدراسة : ..... 92
- 3- مجتمع وعينة الدراسة : ..... 92
- 4- أداة الدراسة : ..... 93
- 5- الأسس العلمية: ..... 93
- 6- أساليب المعالجة الإحصائية : ..... 94
- الفصل الخامس: عرض و تحليل ومناقشة نتائج الدراسة ..... 95
- 1 - عرض وتحليل ومناقشة نتائج قياس أنماط القيادة الإدارية بالمؤسسة التعليمية : ... 96
- 2- عرض وتحليل ومناقشة نتائج قياس مقاومة الأساتذة للقرار بالمؤسسة التعليمية : . 100
- 3- عرض و تحليل ومناقشة تقييم أنماط القيادة وفعالية صنع القرار بالمؤسسة..... 103
- الخاتمة : ..... 106
- قائمة المراجع : ..... 108
- الملاحق : ..... 102

## قائمة الجداول والأشكال :

### قائمة الجداول :

الرقم	العنوان	الصفحة
01	الفروق بين الأساليب القيادية الثلاثة	64
02	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات النمط الديمقراطي	93
03	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات النمط المتساهل	94
04	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات النمط الأوتوقراطي	95
05	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية مقياس مقاومة العاملين للقرار	98
06	مدى إختلاف مستويات مقاومة القرار باختلاف أنماط القيادة	99

### قائمة الأشكال :

الرقم	العنوان	الصفحة
01	علاقة أنماط القيادة بمستوى مقاومة العاملين للقرار بالمؤسسة	100

مقدمة



## مقدمة :

نتيجة للتطورات المتسارعة و التيارات المتلاحقة التي تعرفها البيئة الحالية ، فإن المؤسسة التعليمية تواجه العديد من التحديات التي تهدد بقائها واستمرارية نشاطها ، ومع ذلك فإن بعض هذه المؤسسات نستطيع ان نتجاوزها في حين أن بعضها الآخر يتعرض للافلاس والزوال عند أدنى خطر يواجهها ، وبالتالي تظهر المشكلة في كيفية اتخاذ القرار الذي يضمن لهذه المؤسسات مستوى أعلى من الكفاءة والفعالية حتى يكتب لها البقاء والاستمرار بنجاح وهو ما يلقي على عاتق القيادات الإدارية مسؤولية صناعة القرار السليم الذي يسمح للمؤسسة بالارتقاء نحو مستقبل أفضل ، حيث يعد النجاح الذي تحققه أي مؤسسة تعليمية يتوقف الى حد بعيد على قدرة وكفاءة مدرائها على تحديد اهداف واضحة واختيار أنسب الوسائل لتحقيقها .

وبما أن نجاح اي مؤسسة مرهون بمدى تحقيق الأهداف المخطط لها فإن دور المدراء هو العمل على اتخاذ القرارات ذات جودة حتى تبقى مؤسساتهم جديرة بحق التواجد مستقبلا ، غير ان دور هؤلاء القادة يختلف باختلاف الانماط القيادية في حد ذاتها والأساليب التي ينتهجها كل مدير في صنع القرار بالمؤسسة التعليمية ، لذا جاءت دراستنا هذه لتبرز دور كل نمط قيادي في صنع القرار بالمؤسسة التعليمية والتعرف على النمط الاكثر فعالية في صنع القرار الذي تلتزم به كافة المستويات التنظيمية بالمؤسسة، وعلى تقبل و التزام الأساتذة والعاملين بتنفيذه ، وعليه فنجاح القرار بالمؤسسة التعليمية يرتبط بشكل كبير بأنماط القيادة التي يتسم بها المدراء الذين يديرونها .

ولا شك أن فعالية أنماط القيادة في صنع القرار يتحكم فيها عوامل متعددة ومتداخلة ، إلا أن سنسلط الضوء في هذه الدراسة على احدى العوامل التي نعتقد ان لها اهميتها الخاصة ألا و هي مقاومة القرار ، التي لها انعكاساتها على تحقيق هدف القرار .

وباعتبار أن المؤسسات التعليمية محل الدراسة قد انتهجت نهج التغيير كأحد أهم القرارات الاستراتيجية التي عرفتھا خلال مسيرتها، فمن الأهمية بمكان التعرف على مدى مقاومة الأساتذة والعاملين لتنفيذ هذا القرار كمؤشر يمكن أن نستعين به للحكم على مدى فعالية أنماط القيادة في نع القرار باعتبار أن مقاومة القرار ترتبط بأهم مرحلة من مراحل عملية صنع القرار وهي مرحلة التنفيذ .

ولدراس هذا الموضوع ارتأينا أن نقسم دراستنا هذه الى ثلاث جوانب كالآتي :

الجانب التمهيدي :تناولنا فيه الإطار العام للدراسة

الجانب النظري:وقد قسمناه الى ثلاث فصول

الفصل الاول : مدخل الى القيادة

الفصل الثاني :أنماط القيادة

الفصل الثالث :صنع واتخاذ القرار

الجانب التطبيقي : وهو الجانب الذي تناولنا فيه الدراسة الميدانية للدراسة وتم تقسيمه الى فصلين هما :

الفصل الرابع : الإجراءات المنجية للدراسة

الفصل الخامس : عرض و تحليل و مناقشة نتائج الدراسة

وأخير خرجنا بخاتمة عامة تناولنا فيها نتائج الدراسة و قمنا باقتراح بعض النقاط ،التي تدخل في صلب موضوعنا .

**الجانب التمهيدي:**

**الإطار العام للدراسة**

### 1-الإشكالية :

من الضروري أن تتوفر لدى القائد الإداري معرفه وخبره بأنماط القيادة وطرق التعامل بها واستخدام كل نمط منها وفق متطلبات الحالة العامة للعمل ونوع المشكلة. فمن خلال ما يتبعه المدير القائد من نمط سلوكي في قيادته للآخرين يكتسب تسميته ( الدكتاتوري، الديمقراطي، ألتشاوري). وقد لا يكون القائد معتمداً على نمط واحد من أنماط القيادة بل يتعداه إلى أكثر من ذلك حسب مقتضيات الضرورة فأن كانت الحالة لا تحتمل التأخير وتحتاج إلى السرعة في اتخاذ القرار نرى أن الأسلوب الدكتاتوري ، كما يسمى أفضل في حسم النزاعات واختلاف وجهات النظر أما إذا كان الموضوع متعلق بتطوير الأداء وزيادة فعالية العمل مثلا يسعى المدير إلى التشاور والمشاركة في اتخاذ القرار وهكذا . وهذا ما يجب أن يمتلكه (القائد الإداري الفاعل) والذي يمكن أن نعرفه على أنه القائد الذي يمتلك ألقدره على الانتقال بين الأنماط القيادية حسب مقتضيات الحالة الظرفية بغية الوصول إلى تحقيق أهداف التنظيم وتنفيذ إستراتيجيته الانيه والمستقبلية والبدلية.

ولا شك أن فعالية أنماط القيادة في صنع القرار يتحكم فيها عوامل متعددة ومتداخلة ، إلا أن سنسلط الضوء في هذه الدراسة على احدى العوامل التي نعتقد ان لها اهميتها الخاصة ألا و هي مقاومة القرار ، التي لها انعكاساتها على تحقيق هدف القرار .

وباعتبار أن المؤسسات التعليمية محل الدراسة قد انتهجت نهج التغيير كأحد أهم القرارات الاستراتيجية التي عرفتھا خلال مسيرتها ،فمن الأهمية بمكان التعرف على مدى مقاومة الأساتذة والعاملين لتنفيذ هذا القرار كمؤشر يمكن أن نستعين به للحكم على مدى فعالية أنماط القيادة في نع القرار باعتبار أن مقاومة القرار ترتبط بأهم مرحلة من مراحل عملية صنع القرار وهي مرحلة التنفيذ .

ولدراس هذا الموضوع ارتأينا أن نتناول الإشكالية التالية : ما هي أفضل أنماط القيادة فعالية في صنع القرار بالمؤسسات التعليمية ؟

وقد انبثقت عن هذه الإشكالية التساؤلات الجزئية التالية :

1- هل يوجد بالمؤسسة التعليمية أنماط مختلفة من القيادة ؟

2-هل يقاوم الأساتذة بالمؤسسات التعليمية قرار التغيير ؟

3- هل هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين أنماط القيادة (الديمقراطي -المتساهل - الأوتوقراطي) في صنع القرار وبين مقاومة الأساتذة لهذا القرار .

## 2-فرضيات الدراسة :

2-1.الفرضية العامة :

2-2.الفرضيات الجزئية

1- يوجد بالمؤسسة التعليمية أنماط مختلفة من القيادة ؟

2- يقاوم الأساتذة بالمؤسسات التعليمية قرار التغيير ؟

3- هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين أنماط القيادة (الديمقراطي -المتساهل - الأوتوقراطي) في صنع القرار وبين مقاومة الأساتذة لهذا القرار .

## 3-أهمية الدراسة :

من المعروف أن القيادة في المؤسسات التعليمية مهمة متعددة الأبعاد وتستلزم معرفة وتفهم الكثير من الاحتياجات التنظيمية ولذلك على المدير أن يتقن مختلف الأدوار المطلوبة للتعامل مع مختلف الأفراد في مختلف الظروف بمهارة وفعالية .

وتتمثل أهمية الدراسة في ما يلي :

- إبراز حاجة المؤسسات التعليمية إلى ضرورة تكوين قيادات تعمل على تغييره وتطويره.

- تظهر الأهمية في القيادة الجماعية من خلال تجسيدها في المؤسسات التعليمية التي تعمل على التنظيم الجيد، وتأهيلهم لقيادة هذه المؤسسات .

- ضرورة اعتماد سياسة تكوينية في الجانب الإداري لمدرء المؤسسات التعليمية .

## 4-أهداف الدراسة :

لقد سبق وأن أوضحنا أن هدف بحثنا يتمحور حول دراسة أنماط القيادة المتبعة من طرف مدرء المؤسسات التعليمية وكذا دراسة علاقة هذه الأنماط بالأداء ، هذا من جهة ومن جهة أخرى تهدف دراستنا إلى:

- التعرف على أساليب وأنماط القيادة في المؤسسات التعليمية وبالتحديد في الأطوار الثانوية لزيادة معارف أهل الاختصاص.

-المساهمة في تزويد المكتبة التي تفتقر إلى مراجع لها صلة بهذه المواضيع.

- معرفة النتائج المترتبة على عمل القيادة الإدارية ومدى إسهامها في تحقيق متطلبات المؤسسات التعليمية.

- محاولة الإطلاع على الحياة المهنية لمدراء المؤسسات التعليمية في بلادنا وتسلط الضوء على بعض المشاكل التي تواجههم .

- محاولة الإطلاع على بعض الاحتياجات التنظيمية التي تؤثر في أداء المؤسسات التعليمية.

### 5- مفاهيم و مصطلحات الدراسة :

#### 5-1. تعريف القائد و القيادة

- القيادة لغةً : من (قاد ، يقود ، قوداً وقيادة) .

(القائد جمع قواد وقادة) رئيس الجيش ، انف الجبل .

(القيادة) مهنة القائد ، المكان الذي يكون فيه القائد، ومنها (القيادة العامة) أي مركز القائد العام.1

#### - القيادة اصطلاحاً:

وهناك عدة تعريفات منها:

يعرفها محمد فتحي : " عملية تأثير في نشاط الأفراد والجماعات وتوجيه ذلك النشاط نحو تحقيق غاية معينة والتنسيق بين جهودهم بما يكفل كفاءة إنتاجية مرتفعة . "2

أما محي الدين مختار يعرفها على أنها : " سلوك يقوم به القائد للمساعدة على بلوغ أهداف الجماعة وتحريك الجماعة نحو هذه الأهداف وتحسين التفاعل الاجتماعي بين الأعضاء والحفاظ على تماسك الجماعة وتسير موارد الجماعة".3

وحسب الدكتورة سهيلة عباس: " القيادة هي عملية ديناميكية تعبر عن العلاقة التفاعلية بين القائد ومرؤوسية أو تابعة".4

1) فؤاد إفرايم البستاني: منجد الطلاب ، معاجم دار المشرق، ط45 ، بيروت ، ص 218 .

2) محمد فتحي : 766 مصطلح إداري ، دار التوزيع والنشر الإسلامية ، القاهرة، 2003 ، ص 158 .

3) محي الدين مختار: علم النفس الاجتماعي، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر، 1998 ، ص 117 .

4 سهيلة عباس : القيادة الإبتكارية و الأداء المتميز حقيبة تدريبية لتنمية الإبداع الإداري ، دار وائل للنشر والتوزيع ، ط1 ، الأردن ، 2004 ، ص 12 .



### - التعريف الإجرائي

هو ذلك الشخص الذي يبدي اهتماما عاليا بالعمل وتحقيق الأهداف ، واهتماما عاليا أيضا بالعاملين معه وتحقيق أهدافهم ، وهذا لا يتم إلى بالمشاركة الفعالة بين المدير والعاملين معه في المؤسسة سواء أساتذة أو مدربين أو إداريين أو ما شابه ذلك لتحقيق جو يسوده الألفة والمحبة.

### - النمط الحر المتساهل:

تعريف دافيز Davis يعتمد في قيادته على ترك المرؤوسين يحددون أهدافهم في نطاق الأهداف العامة للتنظيم ،ويحلون مشاكلهم ويخلقون الحفز على العمل من ذاتهم دون الإعتماد على القائد ،لذلك تبدو المجموعة العاملة في ظل هذا النمط وكأنها تتجاهل وجود القائد تقريبا بنفس الطريقة التي تتجاهل فيها القيادة الأوتوقراطية المجموعة العاملة فيها . 1

تعريف أحمد إسماعيل حجي : "القائد هنا سلبي لا أثر لوجوده ،والأفراد يفعلون ما يريدون دون أي تدخل من القائد أو قيادته بتوجيهه وليست هناك لأساسيات محددة أو إجراءات ،بل وقد لا تكون هناك أهداف أمام الجماعة يعمل الفرد للوصول إليها ،ومن شأن جماعة تقاد بهذا الأسلوب ألا تحترم قائدها إيماناً من أفرادها . 2"

تعريف مفتي إبراهيم حماد : "هذا النوع من القادة يترك الأمور بلا توجيه ورقابة حيث يترك جماعة العمل تحدد الأهداف وتتخذ القرارات ومن صفات هذا النمط: السلبية ،التسامح ،الود وترك زمام المبادرة والضعف والتفكك لأن المسؤوليات غير محددة . 3"

### - التعريف الإجرائي

هو الشخص الذي يهتم بتحقيق أهداف الجماعة وكسب رضاهم على حساب تحقيق أهداف العمل والواجبات المطلوبة ،أي أنه نمط سائب فوضوي يعتبر الديمقراطية حرية مطلقة بدون ضوابط. حيث لا يهتم بشأن التقويم وتنظيم الأدوار والوظائف التي يقوم بها كل عامل في المؤسسة .

1) نواف كنعان : القيادة الإدارية ،مكتبة دار الثقافة ،بيروت ،1999،ص 254 .  
2) إسماعيل حجي : الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية ،دار الفكر العربي ،القاهرة، 1993 ،ص 195 .  
3) مفتي إبراهيم حماد: تطبيقات الإدارة الرياضية، المدارس، الجامعات،الإتحادات الرياضية ، الأندية ، مراكز الشباب ،مركز الكتاب للنشر ، 1999 ،القاهرة ،ص 80-81.



## 6- الدراسات السابقة :

كان لأهمية الدراسات المتعلقة بأنماط القيادة في تقديم فروض عن محددات وفعالية القيادة على أسس سليمة أثر في دفع عدد من الباحثين السيكولوجيين إلى محاولة بناء نماذج نظرية تهدف إلى تلافي الثغرات في الدراسات السابقة. هذا من جهة أخرى يعد موضوع المذكرة التي بين أيدينا من المواضيع التي لم يتم التطرق إليها بهذه الصيغة من قبل .

ومن المواضيع التي سبقت وتناولت بعض الجوانب لهذا الموضوع نجد الدراسات الآتي ذكرها :

**الدراسة الأولى :** دراسة شريفي مقدودة وآخرون ، (11) تحت عنوان "أساليب القيادة في الوسط الجامعي (المنظمات الطلابية نموذجا)"

**الإشكالية :** وتمثلت في سؤال عام يقول : هل تعتمد أو تتبنى التنظيمات الطلابية أساليب قيادية محددة؟ كما تضمنت هذه الإشكالية أسئلة فرعية .

**التوصيات :** وقد شملت مجموعة التوصيات منها .

- ضرورة التعاون والتنسيق بين المنظمات الطلابية فيما يخص الأهداف العامة التي تهم مصلحة كل طالب .

- ضرورة وجود تدريبات قيادية يقوم عليها العمل القيادي وذلك لضمان قيادة ناجحة وفعالة .

- على المنظمات التحلي بالموضوعية وتجنب اتجاهات غير عملية و إستبدالها بقضايا تهم عامة الطلبة .

**الدراسة الثانية :** دراسة بورايو وسيم وآخرون.(22)

تحت عنوان : الأنماط القيادية الأكثر شيوعا وممارسة لدى مديري المؤسسات الرياضية .

1 شريفي مقدودة وآخرون : أساليب القيادة في الوسط الجامعي (المنظمة الطلابية نموذجا ) مذكرة لنيل شهادة ليسانس في علوم التربية ، كلية الآداب والعلوم الاجتماعية ، جامعة المسيلة ، 2004-2005 .

2 بورايو وسيم وآخرون : الأنماط القيادية الأكثر شيوعا وممارسة لدى مديري المؤسسات الرياضية ، مذكرة لنيل شهادة ليسانس في التربية البدنية والرياضية ، معهد التربية البدنية والرياضية، سيدي عبد الله ، جامعة الجزائر ، 2005-2006 .

الإشكالية:

تمثلت الإشكالية العامة في : ماهي الأنماط الأكثر شيوعا وممارسة لدى مديري المؤسسة الرياضية بالجزائر؟

التوصيات :

- أن يتولى قيادة القطاعات الرياضية التربوية المختصون في التسيير والتكوين في قطاع الرياضة.
- عدم الاعتماد على الترقية كدرجة أولى للوصول إلى القيادة الرياضية .
- تقليل العبء الإداري على المدير ومنحه الوقت الكافي ليتفرغ للعمل التربوي وليس الرياضي فقط .
- وضع هياكل تهتم بتكوين الإطار في مجال الإدارة الرياضية .
- ضرورة الاهتمام بالتطوير الهيكل التنظيمي وأساليب القيادة داخل المؤسسات الرياضية بما يضمن السيولة والانسحاب في الإجراءات أو اتخاذ القرار .

الدراسة الثالثة :مذكرة لنيل شهادة الماجستير من إعداد الطالب سعيد لوصيف ، تحت عنوان أنماط القيادة في إطار التغير التنظيمي في مؤسسة جزائرية، جامعة الجزائر ، 1997

**الجانب النظري:**

**الفصل الأول:**

**مدخل الى القيادة**

## تمهيد

إن عملية التفاعل بين التابعين والمتبوعين أمر يؤكد على أهمية فهم صفات الناس الذين نتعامل معهم، حتى يمكن إدراك ما يؤثر فيهم ويجعلهم يتوجهون الوجهة المطلوبة في سلوكهم وما يظهر أيضا في قدرة تأثير شخص ما على الآخرين ، بحيث يجعلهم يقبلون قيادته دونما إلزام قانوني سعيا وراء أهداف معينة يجعل فينا نوع من الفضول لمعرفة طبيعة ومكونات العملية القيادية وخطواتها وهذا من خلال الفصل الأول والذي سنعرض من خلاله طبيعة القيادة بما فيها من أنواع وخصائص ونظريات ووظائف وأيضاً كيفية اختيار القادة وكذا عوامل نجاح العملية القيادية .

## 1- مفهوم القيادة :

تعتمد القيادة كثيرا على الحكمة ، وتأتي الحكمة من معرفة تجارب الآخرين من خلال الملاحظة والقراءة والتفاعل والتجريب، وذلك يؤكد أهمية التدريب والتفويض في إعداد قادة المستقبل من شباب الحاضر وقد صدر في الآونة الأخيرة بعض الكتب المنشورة باللغة الانجليزية والتي تتناول موضوع القيادة، لاسيما وأن القيادة تكتسب ولا تورث وفيها نماء مستمر لأنها ليست محطة وصول وإنما رحلة طويلة تستوجب التفاعل بين ثلاثية القائد والتابعين والموقف، كما أن لها دورة حياة مثلها في ذلك مثل كل الأنشطة الإنسانية. (1)

تعتبر القيادة من المواضيع التي درسها الباحثون دراسة مستفيضة خلال السنوات الماضية ، وقد عرفت من طرف الباحثين كل حسب دراسته:

- **تعريف هام فيل 1954 Hemphill** : يعرف القيادة بأنها نشاطات وفعاليات ينتج عنها أنماط متساقطة بتفاعل الجماعة نحو حلول المشاكل المتعددة. (2)

- **تعريف أوردوي تيد Ordoited**: يعرف القيادة بأنها النشاط الذي يمارسه الشخص للتأثير في الناس وجعلهم يتعاونون للتوصل إلى هدف يرغبون في تحقيقه. (3)

- **تعريف تيري بيج Teery page** و **ج ب توماس Jb.Thomas**: هي عملية إنجاز عمل ما عن طريق التأكد من أن أفراد الجماعة يعملون معا بطريقة طيبة وأن كل فرد منهم يؤدي دوره بكفاءة عالية. (4)

- **تعريف ريشارد وآخرون Richard 1972** : هي عملية تأثير وفعاليات لصفات وخصائص القائد الشخصية وكذلك خصائص التابعين وكذلك المواقف التي يمرون بها. (5)

- **تعريف محمد فتحي**: هي الارتفاع ببصيرة الإنسان إلى نظرات أعمق و الارتفاع بمستوى أداءه إلى مستوى أعلى وبناء شخصيته ، بحيث يتعدى حدوده العادية، وليس هناك أفضل من أساس لبناء هذه

(1) يحي عبد الحميد إبراهيم: التحديات الإدارية وإعداد قيادات المستقبل ، مرجع سابق، ص 45 .

(2) ناصر محمد العديلي : السلوك الإنساني في الإدارة ، معهد الإدارة العامة ، السعودية، 1982 ، ص 128-129 .

(3) حلیم المنيري وعصام بدوي : الإدارة في الميدان الرياضي ، ج 1 ، مرجع سابق ، ص 228 .

(4) أحمد إسماعيل حجي : الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية ، مرجع سابق ، ص 185 .

(5) ناصر محمد العديلي : السلوك الإنساني في الإدارة، مرجع سابق ، ص 130 .

الشخصية القيادية من روح الإدارة التي تطبق عن طريق العمل اليومي للمنظمة المبادئ الحازمة للقيادة والمسؤولية والارتفاع بالمستويات والأداء و احترام الفرد وعمله .

- **تعريف سهيلة عباس:** القيادة هي عملية ديناميكية ، تعبر عن العلاقة التفاعلية بين القائد ومرؤوسيه أو تابعيه ، إذ يمكن التأثير في سلوك المرؤوسين تأثيرا مباشرا ، إذا توافرت القناعة والفهم والإدراك للقائد من قبل المرؤوسين ، كما يمكن للمرؤوسين من تقديم المعلومات الضرورية للقرارات ، ولذلك فإن القيادة عملية تواصل وتفاعل متواصل ومتغير حسب الموقف والظروف.1

## 2 - القيادة وبعض المفاهيم

### 2-1- القيادة والإدارة

يرى الباحثون المحدثون أن القيادة تمثل جزءا من مهام الإدارة ، أي أن العلاقة بينها علاقة الخاص بالعام ، حيث تعني الإدارة عملية توجيه الأشخاص ( الجوانب الإنسانية ) والبيئة ( الجوانب الفنية والتنظيمية ) ، بغية الوصول إلى نتائج أكثر فعالية في مواقف العمل أو الإنتاج الصناعي أو غيرها ، في حين تقتصر القيادة على عملية توجيه الأشخاص بإتباع أساليب معينة لتحقيق أهداف الجماعة أو المنظمة فالمدير يقوم بأداء عدد من الوظائف تشمل التخطيط والتنظيم والاتصال والسيطرة على الأفراد ومتابعة أداء المهام

وإدارة رأس المال ....أما القائد فيؤدي بعض هذه الوظائف فقط مما يتصل بالجوانب الإنسانية ويدخل فيها التنسيق بين الأفراد وتوجيههم وحثهم على بذل الجهد. (22)

وللقيادة جانب ديناميكي وللإدارة جانب ستاتيكي ، أي الإدارة والرئاسة عبارة عن وضعية أو حالة ، بينما القيادة هي عملية ولكي يكون المدير أو الرئيس قائدا لابد من توفر الشرط الديناميكي الذي يمثل العملية. 3

1 هيلة عباس : القيادة الابتكارية والأداء المتميز حقيقية تدريبية لتنمية الابداع الإداري ،مرجع سابق ، ص 12 .  
2 سهير أحمد كامل : علم النفس الإجتماعي بين النظرية والتطبيق ، مركز الاسكندرية للكتاب ، مصر ، 2001،ص63.  
3 إبراهيم سلهاط : النمط القيادي السائد في مؤسسة جزائرية وعلاقته بالرضا الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة ، معهد علم الاجتماع ، جامعة منتوري بقسنطينة ، 2001 ، ص 69 .

إن هناك فرقا جوهريا بين القائد والمدير ، فالأول يرى الصواب والثاني يفعل الصواب أو يفعل الأشياء صوابا ، والقائد يهتم بالرؤية الشاملة التي ترتفع فوق اللوائح والسياسات والسلطات ، ولكن المدير يهتم بالتفصيلات ويعتمد بصفة أساسية على اللوائح والسلطات في تنفيذ السياسات ، وعليه فالفعالية هي معيار القيادة ، والكفاءة هي معيار الإدارة .(11)

## 2-2- القيادة والرئاسة

إن القيادة تتبع من داخل الجماعة ، وتظهر تلقائيا وتكون مسبوقة بعملية تنافس عليها من قبل عدد من أعضاء الجماعة ، والجماعة هي التي تحدد هدفها وليس القائد ، وسلطة القائد يملئها عليه تلقائيا أفراد الجماعة الذين يختارونه كقائد ، ويصبحون أتباعا له ، أما الرئاسة فنقوم نتيجة لنظام وليس نتيجة لاعتراف تلقائي من جانب الأفراد كما أنه يوجد تباعد بين الرئيس وأعضاء الجماعة لإعتقاد الرئيس أن تباعده عن الجماعة يساعده على إرغامها على طاعة أوامره .2

وتتبع قوة القائد من منحها من جانب باقي أعضاء الجماعة ، أما نماذج الرئاسة فتعني أنها تستمد قوتها خارجيا (من خارج الجماعة) .3

وشرط أساسي لظهور القيادة ضرورة وجود تفاعل ديناميكي مع مراعاة أن هناك فرقا بين القيادة التي تظهر تلقائيا ، ويبدو فيها إعتراف الجماعة بسلطان القائد عليها عن رضى وطوعية ، وبين الرئاسة التي قد تكون بالتبعية أو الاختيار .4

وحسب الدكتور عبد الرحمان محمد عيسوي فإنه ينبغي التمييز بين قائد الجماعة كفرد له قوة التأثير على سلوك الأفراد وبين الرئيس الرسمي للجماعة Head الذي قد لا يكون له تأثيرا قويا وعلى ذلك فليس كل رئيس رسمي قائد للجماعة .

1 يحي عبد الحميد إبراهيم : التحديات الإدارية وإعداد قيادات المستقبل ، مرجع سابق ، ص 5- 6 .

2 حامد عبد السلام زهران : علم النفس الاجتماعي ، عالم الكتب ، ط5 ، السعودية ، بدون سنة نشر ، ص301 .

3 أ. أنسكوج و سكوبلر : علم النفس الاجتماعي التجريبي ، ترجمة عبد الحميد صفوان إبراهيم ، عادة شؤون المكتبات ، ط1 ، الرياض ، 1993 ، ص551 .

4 خليل ميخائيل معوض : قدرات وسمات المهنيين ، مركز الإسكندرية للكتاب ، مصر ، 2000 ، ص258 .



وفي نفس السياق يقول بأنه يجب أن نميز بين القيادة Leadership والرئاسة Headship ومن أهم الفروق بين القيادة والرئاسة هي: 1

- الرئاسة تقوم نتيجة لنظام رسمي وليست نتيجة لاعتراض تلقائي من أعضاء الجماعة بقدرة الرئيس في تحقيق أهداف الجماعة ، فالرئاسة تستمد السلطة من قوة خارجة عن الجماعة نفسها .

- في الرئاسة يقوم الرئيس بتحديد أهداف الجماعة طبقا لمصالحه هو .

- الأعمال المشتركة أو الجماعية في الرئاسة قليلة .

- سلطة الرئيس مستمدة من خارج الجماعة نفسها وليست من داخل الجماعة التي تقبل سلطة الرئيس خوفا من العقاب .

وعلى كل حال تميل النظم الإدارية الحديثة إلى التقريب بين نظام القيادة والرئاسة بحيث يصبح الرئيس قائدا .

## 2-3- القيادة والزعامة

تعرف الزعامة إجرائيا بأنها مجموعة الخصال الزعامية في شخصية القائد والتي تمكنه من التأثير البالغ في تابعيه وعلى تحقيق أهدافه بواسطتهم عن رضى وطيب خاطر من جانبهم ، وعن اقتناع بأنها أهدافهم الخاصة .(2)

ويتضح من خلال هذا التعريف أن الزعامة شكل من أشكال القيادة ، وأن كل ما يميزها عنها يتمثل في القدر البالغ من التأثير الذي يمارسه الزعيم على تابعيه . إعتادا على تأثيره الشخصي وقدرته على إقناعهم بأداء ما يطلبه منهم بصرف النظر عن المنطق أو المبرر لذلك .وقد ساعدت البحوث التي أجريت على طبيعة القيادة على أنه لم تعد القيادة تفهم على أنها مجموعة من الخصائص عند الفرد تؤهله للقيادة . بل ينظر إليها على أنها دور وظيفي لعضو الجماعة يقوم به أحد الأفراد في وقت معين وفي

1 عبد الرحمان محمد عيسوي : دراسات علم النفس الاجتماعي ، دار النهضة العربية للنشر ، بيروت ، 1974 ، ص 370 .

(2) شوقي طريف : السلوك القيادي وفعالية الإدارة، مكتبة غريب ، القاهرة ، 1993، ص624.

جماعة معينة من الناس فإذا إستطاع أحد أعضاء الجماعة في وقت معين على تشخيص حاجاتها وإشباعها ، فإنه يكون القائد الوظيفي للجماعة في ذلك الوقت (1).

### 3- أنواع القيادة وأشكالها

#### 3-1- أنواع القيادة

وفي هذا الصدد يمكن أن نشير إلى نوعين من القيادة : القيادة الرسمية، والقيادة غير الرسمية فيما يلي :

#### - القيادة الرسمية :

يعرفها محمد فتحي بأنها: " قيادة تتبع من المركز الوظيفي الذي يستغله القائد في المؤسسة وفيها تظهر سلطات القائد على مرؤوسيه من واقع المركز التنظيمي الذي يشغله ، وليس بالضرورة أن تتوفر في هذا القائد المؤهلات للقيادة ولكنه وصل للصدارة لأسباب أخرى مثل كونه من أبناء أصحاب رأس المال أو لأنه أهل للثقة في مجال معين ."(2)

-أيضا هي " ذلك النوع من القيادة الذي يتم عن طريق الإختيار على حسب أسس معينة أو التعيين مثلما يحدث في حالات رؤساء العمال والجمهورية وغيرهم ، ولقد درس كل من هالبن وواينر HALPIN-WINER سلوك القائد في قيادة سلاح الطيران ، فذكر أن كلا من المحافظة على الجماعة وعلى استمرارها والمبادأة والتوجيه في الحصول على الهدف لهما علاقة بسلوك القائد الناجح بنسبة 83% ويعني بالمحافظة على الجماعة وعلى إستمرارها أن سلوك القائد يتضمن ما يشير للإحترام والصدق المتبادل ، أما المبادأة والتوجيه فترتبط بسلوك القائد الذي يوضح دور الأعضاء ويركز على الوصول للهدف وعلى القيام بالعمل وإنجازه (3).

#### - القيادة غير الرسمية

دائما حسب محمد فتحي هي: " قيادة تستمد سلطاتها من الصفات والمهارات الشخصية التي تجعل القائد فيها في مكان قريب من الآخرين فيؤثر فيهم ويوجههم إلى الطريق اللازم لتحقيق أهدافهم ،

1 فكري حسن ريان : التدريس ، عالم الكتب ، القاهرة ، 1993 ، ص 122 .

2 محمد فتحي : 766 مصطلح إداري ، مرجع سابق ، ص 162 .

3 محمود السيد أبو النيل : علم النفس الإجتماعي دراسات عربية وعالمية ، الجزء الثاني ، دار النهضة العربية للطباعة والنشر ، ط4 ، بيروت ، 1985 ، ص 333 .

تظهر هذه القيادة في التنظيمات غير الرسمية وذلك في التجمعات غير الرسمية داخل المؤسسات ، والتي تتعرض إلى مشكلات واحدة أو أخطار واحدة مما يجعل الأفراد يبحثون في شأن حل تلك المشكلات ، بالتالي تبرز قيادة بين هؤلاء الأفراد تستطيع أن تعبر عن أهدافهم وتترجم الوسائل المطلوب اتخاذها في سبيل الوصول إلى تلك الأهداف وبالتالي يختارها الأفراد لتمثلهم في وجهة نظرهم .<sup>(1)</sup>

ومن جهة أخرى : " تنشأ القيادة غير الرسمية من غير انتخاب ولا تعيين ، بل من خلال النفاذ أعضاء الجماعة حول شخص يحبونه ويتوحدون معه ، وتكشف الاختبارات السوسيومترية على ذلك الشخص ومن الدراسات التي تناولت القيادة غير الرسمية نجد دراسة وايت whyt لعصابات نواصي الشوارع STREET COMER ، أيضا دراسة درست القيادة في الجماعات غير الرسمية بواسطة جنيجز JENNIGS استخدام الوسائل السوسيومترية -لمورينو - عام 1934 ، فقد طلب من البنات في إحدى مدارس التدريب بالولاية أن يخترن من بين زملائهن من يفضلن للإشتراك معهن في بعض الأنشطة في مجال العمل والترفيه والتشغيل ، ثم قام بتفريغ وعمل تصنيف للاختيارات ، فوجد أن البنات اللاتي اخترن أعلى قد تقلدوا فعلا وظائف القيادة الرسمية في المجتمع ، ولقد قامت - جنيجز - بجمع بيانات عن شخصية البنات اللاتي حصلن على درجات اختيار أعلى ، فقاموا بمقابلة اللاتي حصلن على درجات اختيار أعلى ، كما قاموا بمقابلة البنات الأخريات لمعرفة أسباب اختيارهن لزميلاتهن اللاتي حصلن على درجات أعلى في الاختيار، وكان من جراء ذلك ظهور نتيجتين : الأولى أن البنات اللاتي اخترن اختيارا أعلى قد اختلفن في نماذج قيادتهن ، ومن ثمة يقترح أن القادة المختلفين أعجبتهم الاهتمامات المختلفة في البنات اللاتي اخترنهم ( أي وجد تطابق بين اهتمامات القادة والأتباع أما النتيجة الثانية ، فقد اتضح من وصف شخصية القادة وأسباب اختيارهم من جانب الآخرين ، أن السلوك والقدرات هامين لوظائف القيادة المتمثلة في الحصول على الهدف والمحافظة على الجماعة وعلى استمرارها .<sup>(2)</sup>

1 محمد فتحي : 766 مصطلح إداري ، مرجع سابق ، ص 163 .

2 محمود السيد أبو النيل : علم النفس الاجتماعي ، مرجع سابق ، ص 333 .

### 3-2- أشكال القيادة

وتخضع أساسا لأسلوب القيادة المتبع ولنوع التنظيم المعين ، وهي إما جماعية أو إدارية أو تربوية أو عسكرية .

- القيادة الجماعية : وتعني توزيع المسؤوليات القيادية بين أعضاء التنظيم تبعا لمؤهلاتهم وقدراتهم والقيادة الجماعية بهذا المعنى عكس القيادة الفردية ( التي تعني تركيز المسؤولية العليا في يد فرد واحد ) ومن ثمة فهي انعكاس للمبادئ الديمقراطية في التسيير ، ومن أهم مميزاتها خدمة أعضاء التنظيم من حيث تنمية قدراتهم على القيادة والاعتماد على النفس ، والمسؤولية الجماعية تخفف من حدة نزاعاتهم الفردية والتسلطية .

ومن بين عيوبها إمكان إفضائها إلى الفوضى ، وتمييع المسؤوليات ومن ثمة إنخفاض الروح الابتكارية وتشجيع التواكل بل وإثارة الصراعات الداخلية (1).

- القيادة الإدارية : إن القيادة فيها الفردية ، ولكنها تعطي قدرا كبيرا من الحرية لباقي أعضاء التنظيم في المشاركة في معظم المسؤوليات ، التوجيه والإشراف والمبادرة ، ولقد حددت نتائج بعض الدراسات الميدانية أسس القيادة الإدارية الناجحة التي يمكن إجمالها فيما يلي :

- توزيع المسؤوليات على المرؤوسين وإشراكهم في القرارات وتحديد الأهداف مع ضمان حرية الإتصال والتفاعل المباشر بينهم .

- جعل العمل حول الجماعة وليس حول الذات .

- تشجيع التعبير التلقائي والمبادرات الفردية .

إن أهم ما يلاحظ على هذه المبادئ أن الكثير منها ينطبق على القيادة بصفة عامة مع الإشارة إلى أن جلها موقفي ، أي تتراوح فاعليته من موقف لآخر ومن جماعة لأخرى (2).

1 فضل ديلو وآخرون : إشكالية المشاركة الديمقراطية في الجامعة الجزائرية ، (مخبر التطبيقات النفسية والتربوية)، قسنطينة، 2001، ص102.

2 فضل ديلو وآخرون : إشكالية المشاركة الديمقراطية في الجامعة الجزائرية ، مرجع سابق ، ص 102.

- **القيادة التربوية** : إن دور المربي في العملية التربوية دور قيادي تربوي ، يتفاعل مع جماعات الطلاب لتحقيق الأهداف التربوية ، ويتسم هذا الدور بأن المربي يكون له القوة والقدرة على التأثير في الطلاب ، وتوجيه سلوكهم على سبيل تحقيق الأهداف التربوية ، والقيادة التربوية سلوك يقوم به المربي للمساعدة على بلوغ الأهداف التربوية وتحريك جماعة الطلاب نحو هذه الأهداف وتحسين التفاعل الاجتماعي بينهم والمحافظة على بناء الجماعة وتماسكها .

هذا ويجب أن يحرص المربي على الحياة التربوية الديمقراطية ، كما يجب أن نولي التدريب على القيادة التربوية اهتماما خاصا ، ومن خلال طريق القيام بالدور ، ومن العوامل التي تساعد على التدريب على القيادة التربوية ، إعداد جماعات طلابية تدريبية نموذجية لتدريب القادة التربويين وتقديم نماذج في القيادة التربوية يقوم بها المربون ويلاحظها المدربون للتعلم منها. (1)

- **القيادة العسكرية** : وهي فن التأثير على الرجال وتوجيههم نحو هدف معين بطريقة تضمن بها طاعتهم وتقديم احترامهم وولائهم وتعاونهم، وكلها لابد منها لإحراز النصر في المعارك وتحقيق الأهداف والقائد العسكري الجيد هو الذي يتحلى بسمات القيادة الديمقراطية والثقافة العامة والتدريب العملي والصحة النفسية ، ومن دلائل النجاح في القيادة العسكرية إرتفاع الكفاءة القتالية للجماعة ، وإلتزام الأفراد بقواعد الضبط والربط وإرتفاع الروح المعنوية وسيادة روح الفريق .

ومن مبادئ القيادة العسكرية ، التخصص في هذا النوع من القيادة ومعرفة الرجال والجنود والعمل على رعاية شؤونهم ، والمداومة في إعلام الجنود و وضعهم في الصورة والقدوة والمثل الأعلى للجنود . (2)

#### 4- مستويات القيادة

وتتحدد مستويات القيادة بخمس مستويات حسب سلوى عثمان الصديقي وهي :

- **قائد الجماعة** : وهما مستويان من القيادة الطبيعيين من الشباب أنفسهم .

- **المساعد** : يعد عن طريق دراسات قصيرة .

1 فضيل دليلو وآخرون : إشكالية المشاركة الديمقراطية في الجامعة الجزائرية ، مرجع سابق ، ص 102 .  
2)لوى عثمان الصديقي وآخرون : مناهج الخدمة الاجتماعية في المجال المدرسي ورعاية الشباب ، المكتب الجامعي الحديث ، الاسكندرية ، 2002 ، ص 403.

- **الرائد** : وهو قائد مهني أعد عن طريق دراسات متخصصة طويلة من المعاهد أو قصيرة في المعسكرات .

- **الموجه** : هو قائد مهني يتولى مسؤولية توجيه الرواد .

- **المخطط** : وهو أعلى مستوى من القائد ويتولى مهمة التخطيط ورسم السياسة لرعاية الشباب .

ولا تعني هذه التقسيمات وضع خطوط فاصلة بين مستويات القيادة ، وإنما تؤدي إلى فهم أوضح للمجال أو الميدان أو الهدف الذي ترعاه القيادة وتتحمل مسؤوليته ، والتكامل في مستويات القيادة في قطاعات متتالية ومتسلسلة أو متدرجة .

## 5- أنواع القيادة :

تتعد أنواع القيادة بتعدد البحث في سيكولوجية القيادة وفيما يلي سنعرض هذه الأنواع :

### 5-1- القائد المهني

هو الشخص الذي أعد عن طريق دراسات معينة وتدريب خاص لكي يكون قادرا على العمل في المؤسسات الرياضية ، القيادة المهنية هي قيادة تربية تلعب دورا جوهريا من خلال المؤسسات التي يعمل بها على مساعدة نفسه وإشباع إحتياجاته ونحو مواهبه وتعديل سلوكه وإتجاهاته لإعداد مواطن سوي صالح .(1)

ويعد القائد المهني لكي يكون صالحا للعمل في المجال الرياضي عن طريق محاور رئيسية:

- تعليمه مجموعة من العلوم والمعارف اللازمة للتعامل مع المجتمع الرياضي وهي مجموعة العلوم الأساسية مثل : علم النفس ، علم الاجتماع ، الإدارة الرياضية ... الخ .

- تعليمه مجموعة من العلوم المهنية اللازمة له في مجال تخصصه مثل : التدريب الرياضي ، قوانين الألعاب ، مقاسات وأبعاد الملاعب الرياضية ، طرق تنظيم واخراج الدورات الرياضية ... الخ .

(1) حامد عبد السلام زهران : علم النفس الاجتماعي ، مرجع سابق ، ص62.

- إكتسابه مجموعة من المهارات القيادية التي تمكنه من العمل مع الشباب ويرى البعض أن القائد المهني لابد وأن يتقاضى راتباً نظير عمله كشرط من الشروط الأساسية إلى جانب إعداده المتخصص حتى يمكن أن نسميه قائد مهني وحتى نفرق بينه وبين القائد المتطوع (1).

## 6-2- القائد المتطوع

هو الشخص الذي لديه من الوقت والرغبة والاستعداد ما يدفعه إلى التطوع للعمل في المؤسسات والهيئات الرياضية وغالباً ما يكون لدى هذا الشخص مهارة عملية أو يتقن نشاطاً معيناً وهناك ضرورة وجود هذا النوع من القادة للأسباب التالية: (2)

- أن هناك نقصاً في القادة المهنيين إلى جانب عدم قدرة المؤسسات والهيئات الرياضية على توظيف العدد اللازم من القادة المهنيين لقيادة مجالات نشاطها المقصود .

- تنمية روح التطوع والخدمة العامة ، وربط هؤلاء المتطوعين بواقع مجتمعهم وإحتياجهم من خلال تعاملهم مع الرياضيين وإدراكهم لأمالهم وطموحاتهم وكذلك إحتياجاتهم .

- إضافة مهارات جديدة ، وربما لا تكون متوفرة لدى القادة عمله القائد المهني هو الذي يحدد مسؤولياته واختصاصاته ويشرف عليه ويوجهه أثناء قيامه بالعمل ، كما يقع على عاتق القائد المهني مسؤولية إعداد وتدريب القيادة التطوعية (3).

**6-3- القائد الطبيعي :** وهو الذي تنتخبه الجماعة من بين أعضائها لكي يتولى مباشرة قيادتها وتنظيم أعمالها ونشاطها واجتماعاتها ويكون حلقة الاتصال بينها وبين القائد المهني وتتمثل أهمية هذا النوع من القيادة في الآتي :

- فرصة لتدريب الشباب على تحمل المسؤولية ، ومواجهة المشاكل .

1 حلیم المنیری وعصام بدوي : الإدارة في الميدان الرياضي ، مرجع سابق ، ص 214.

2 حامد عبد السلام زهران : علم النفس الاجتماعي ، مرجع سابق ، ص 94.

3 حلیم المنیری وعصام بدوي : الإدارة في الميدان الرياضي ، ج 1 ، مرجع سابق ، ص 215.

- تؤدى إلى إيجاد تابعين ( وهم أعضاء الجماعة التي يقودها القائد الطبيعي ) "يخصمون التبعية السلمية وتتكون لديهم محاسبة القائد الطبيعي ومناقشته في أي خروج منه عن ما اتفقت عليه الجماعة " (1).

- تؤدى إلى إيجابية الأعضاء وتزيد من فاعليتهم داخل الجماعة لشعورهم بأن القائد أحد زملائهم وأنهم أصحاب القرار الأول ، سواء في إبقائه أو عزله .

- فرصة لتدريب الشباب على الأسلوب الديمقراطي حتى يخرجوا إلى الحياة مزودين بقيم ديمقراطية صالحة تساعد على تدعيم وتغذية الهيئات الرياضية ومواقع العمل الأخرى بالقيادات الإيجابية (الفعالة 2).

- جاء في كتاب ل : حليم المنيري وعصام البدوي أن : "الإدارة تحتاج دائما إلى المدير ، والمدير هو الرئيس في بعض الأحيان وقائدا أحيانا أخرى ، ويتوقف هذا على مدى ما يجتمع به المدير في صفات ومهارات ." (3) ولذلك سوف نتطرق لرئيس الفريق كقائد وذلك بالتعرض إلى خصائصه وسماته

## 6- خصائص السلوك القيادي وسمات القائد

### 6-1- خصائص السلوك القيادي

لقد اهتم الباحثون في هذا المجال بدراسة السلوك القيادي وخصائصه وقد وضعت سهير أحمد كامل . خصائص السلوك القيادي :

-**التفاعل الإجتماعي** : من خلال المشاركة الاجتماعية الايجابية في أعمال الجماعة وتحقيق التعاون والتكيف معها والسعي للحصول على تقبلها والشعور بإحساس الجماعة ومشكلاتها.

- **اليقظة** : أي الانتباه والحذر والاستعداد الدائم وسرعة النشاط .

- **التمثيل الخارجي للجماعة** : أن يكون القائد ممثلا مشرفا لأفراد جماعته وكسفير لها لدى الجماعات الأخرى .

1 حسن شلتوت وحسن معوض : التنظيم في التربية البدنية والرياضية، مرجع سابق ، ص84.

2 حليم المنيري وعصام بدوي :الإدارة في الميدان الرياضي ،ج1 ، مرجع سابق ، ص216.

3 حليم المنيري وعصام بدوي :الإدارة في الميدان الرياضي ،ج1 ، مرجع سابق ، ص227.



- **المثابرة والطموح والابتكار والحماس والايجابية** : فالجماعة تنتظر من القائد أن يكون أكثر الأعضاء مبادأة بالعمل وأكثرهم قدرة على المثابرة والابتكار في المواقف الاجتماعية وقدرته على التصرف في الأوقات الصعبة .

- **قوة الشخصية والشجاعة والسيطرة** : أي التغلب على الخوف والقدرة على العمل بجرأة لتحقيق أهداف الجماعة ، والقدرة على العمل والتأثير في أفراد الجماعة وفرض الإدارة عليهم وتحفيزهم لتحقيق أهدافها والتحكم فيهم وسيادته عليهم دون أن يمحو شخصيتهم مع اتخاذ القرارات المناسبة المعبرة عنهم ، وقوة الشخصية والسيطرة معتمدة على عوامل عديدة منها قوة الإرادة والتصميم القاطع والثقة بالنفس وبعد النظر وحسن الخلق و الجاذبية....الخ

- **تحقيق أهداف الجماعة** : أي القدرة على التوجيه والإنجاز والتخطيط الجيد والمتابعة المستمرة وتقييم النتائج.

- **التخطيط والنظام والتنظيم** : أي تخطيط السلوك الجماعي للجماعة وتنظيم هذا السلوك وتنسيق وتوجيه وتركيز انتباه الأعضاء على الهدف وفقا لضوابط وخطة زمنية محددة واقعية .

- **التوافق النفسي** : وهي أهم الخصائص النفسية الضرورية للقائد من الناحية النفسية والعقلية والجسمية فهي يتوقف عليها قوة تحمله لاستمرار أو إنهاء أي خطة لتحقيق الهدف والمهمة المطلوبة ، لأنه يرتبط بالثبات والرزانة وعدم التأثر بالنقد وتقبله بروح طيبة والاعتراف بالأخطاء والمبادرة في إصلاحها.

- **الذكاء** : أي اتصاف القائد بقدرة عقلية عالية تتيح له مواجهة المشكلات وحسن التصرف

- **الحكمة** : أي القدرة على وزن وتقدير الأمور ، بميزان حكيم والوصول إلى قرارات سديدة موضوعية دون تحيز . (4)

- **العلاقات العامة** : من خلال تحقيق سلامة التماسك الاجتماعي مع قدرة على تكوين العلاقات السليمة مع كافة أعضاء الجماعة و الإتصال بكل الأطراف .

(4) هير أحمد كامل : علم النفس الاجتماعي بين النظرية والتطبيق ، مرجع سابق ، ص 69-72 .

- المشاركة الاجتماعية والتكامل : أي تحقيق التكامل الاجتماعي في جماعته ويعمل على حل الصراعات والمشاكل بين الجماعة ، وتخفيف حدة التوتر بين أفرادها مع إحترام مبدأ القيادة الجماعية ويعمل على تدعيمه .

- الإعلام وإجادة التعبير والخطابة : أي يلعب دور رجل الإعلام في الجماعة وينقل المعلومات منها إلى الجماعات الأخرى ، ولذلك لابد له من القدرة على نقل المقصود والخطابة ومواجهة الآخرين .

- التقدير والتقبل والاعتراف المتبادل بين القائد والأتباع : وهذا من خلال إتباع جو من الألفة والاعتراف بين الطرفين مع الإلتفاف حوله وتشجيعه وتقديره والاحتكام إليه وإعتباره رمز الجماعة ، وصورة الأب المثالي.

- الأخلاق الحميدة والصفات النبيلة والخصال المرغوبة : مثل التواضع وتحرير النفس من التعاطف والغرور بروح تسودها المساواة مع عدم المحاباة سواء في الثواب أو العقاب ، والولاء سواء لوطنه أو لرؤسائه أو مرؤوسيه، وتقبل المتاعب بروح مرحة والتمسك بالقيم الدينية والإيمان بالله ، والقيم الروحية والإنسانية والمعايير الاجتماعية .

- العمل لصالح الجماعة : أي العمل دون أنانية أو تركيز على منفعة شخصية مع القدرة على تحمل المسؤولية وإنكار الذات.

## 2-6- سمات القائد

لقد ظهر من خلال التعامل مع الدراسات والأبحاث ، أن معامل الارتباط بين السمات التي يتسم بها القائد وبين نجاحه في القيادة ليست على درجة عالية بحيث تؤكد أو تدعم هذه العلاقة بين السمات والقيادة الناجحة ، وإذا كنا نتوقع النجاح لأحد القادة لتمييزه ببعض المميزات الخاصة في شخصيته فإنما يرجع ذلك إلى أن هذه الصفات تشكل جزءا من العوامل الكثيرة المتفاعلة في الموقف القيادي .

ويؤكد ذلك - وليم هنري - (1) الذي وضع مجموعة من السمات الواجب توفرها في القائد الجيد ، ونستطيع إيجاز هذه السمات على الوجه الآتي:

(1) السيد صبحي : تصرفات سلوكية ، مكتبة إبراهيم جلي ، ط 2 ، المدينة المنورة ، 1988 ، ص 112-113.

- من الناحية الجسمية : وتشمل الطول ،القوة العضلية ، الحيوية ، النشاط والحركة ، وكلها توحى بمكانة القائد وتعكس شخصيته .

- من الناحية العقلية والمعرفية : ويتميز بدرجة ذكاء عالية ، التزويد بالقيم وإحترام معايير الجماعة والثقافة والفكر الواسع ، سعة الأفق وتنوع الإطلاع والخبرات ، وذلك ما يجعله يتماشى وواجبات القيادة الناجحة.

- من الناحية الانفعالية : وتشمل الثبات الانفعالي ،النضج الإنفعالي مما يجعل التابعين يتقنون به قوة الإرادة ليزيد أعضاء المنظمة إرادة وحماسا للتقدم ، الثقة في النفس والقدرة على ضبط النفس والتحكم في الانفعالات.

- من الناحية الإجتماعية : وتتمثل في القدرة على التفاعل والتعامل مع الآخرين ، الإنصاف والتفاعل مع مشكلات الجماعة ليحدث جوا من التآخي ، أيضا روح الفكاهة والمرح كي لا يعطي إنطبعا سلبيا على نفسه ، مراعاة مشاعر الجماعة ، وأن يبتعد عن القساوة بل التواضع في التعامل مع أفراد الجماعة.

- بعض السمات العامة : وتشمل حسن المظهر ، النظام والحرص على مصلحة الجماعة والمحافظة على وقت الجماعة ، وحسن السمعة ،التمتع بعادات شخصية حسنة ، والتمسك بالقيم الروحية والإنسانية والمعايير الإجتماعية .

وعلى الرغم من تعدد هذه السمات إلا أننا لا نستطيع إعتبار أن هناك سمة واحدة في مقدورها أن تخلق القائد الناجح ، بل من تفاعل هذه السمات ، هناك نقطة لا بد أن نشير إليها هي أن أداء الأفراد يتحسن في ظل القيادة المبتكرة الخلاقة التي تستطيع دفع الأفراد للعمل وإستثارة جهودهم والتنسيق بينها وتفجير طموحهم. (1)

والقائد في نظر بعض من كتبوا على القيادة يجب أن يحرص على وجود مسافة إجتماعية مناسبة بينه وبين مرؤوسيه ، وأن يتحكم في عواطفه وأن يحتفظ بالإحترام لنفسه وللأفراد في المنظمة التي يرأسها

(1) محمد منير موسى : الإدارة المدرسية الحديثة ، عالم الكتب ، القاهرة ، 1995،ص15.

و أن يعمل على إيصال هذه الأهداف لكل فرد في المنظمة ، ويجب أن يستمع للنصح والمشورة قبل إتخاذ القرارات ، ويجب أن يضع نظام ليتأكد به من تطبيق القرارات وتنفيذها .

## 7- طرق اختيار القائد

هناك طرق عديدة لاختيار القائد وأهمها زج المتدرب في ميادين النشاط العملي و فرض الجانب التطبيقي كجانب أو كمادة أساسية لاختيار مدى قيادته عبر أنشطة وفعاليات ومواقف تؤثر على مدى وضوح هذه القيادة ولخص " طارق البديري " هذه الطرق في 1:

-**السمات:** يتم الإختيار على أساس منهج السمات عن طريق تقدير المرشحين وفقا للسمات التي تميز القادة عن غيرهم ، وذلك من خلال معرفتهم بالمرشحين أو عن طريق تطبيق اختبارات وإجراء مقابلات مع المرشحين، لتقدير مدى ما يتميز به كل منهم من سمات ، وقياس هذه السمات بالرغم من كونها تعتبر من الطرق التقليدية البعيدة عن الكمال .

-**الاختبارات النفسية :** الإختبار باستخدام الاختبارات النفسية ( الذكاء ، الشخصية ، التوافق النفسي ، الضبط الإنفعالي ، الإلتزان ..) يتم تحديد الإختبار وفق كل موقف معين أو غرض معين.

- **المقابلة :** وهي وسيلة من وسائل الإختبار القيادي ، ويتوقف هذا على مهارة القائم بالمقابلة والفرص المتاحة لملاحظة المرشح ، ولذلك يصعب التنبؤ بصيغة المقابلة ولكن يمكن التغلب على ذلك بتكرار المقابلة .

- **اختبارات المواقف:** لدراسة القيادة واختبار القادة ، يوضع عدد من الأفراد في موقف أو مواقف محددة ، ثم يقومون فيه بسلوك اجتماعي ، كمناقشة موضوع أو حل مشكلة ، بشرط ألا يعطى فرد منهم أي مسؤولية ، ثم يرصد من هو الأكثر نشاط والأكثر تأثيرا في سلوك الآخرين فيكون هو القائد ، تعتبر هذه الطريقة أفضل من اللجوء إلى الاختبارات الشخصية أو تقدير السمات ، لأن القيادة تختلف من موقف لموقف ومن جماعة إلى جماعة أخرى وهذه الإختبارات الموقفية تمثل تقدما مرضيا في أساليب اختيار القادة.

- **التعيين** : يتولى شخص أو جماعة تشغل مركز القيادة تعيين القائد في الوظيفة وهذا هو الأسلوب المتبع في أجهزة الدولة التنفيذية .

- **الاختيار** : حيث تتولى الجماعة أو هيئات أو لجان محددة ومتخصصة في اختيار القادة من بين عدد من المرشحين ويتم اختيار القائد وفق القدرة على القيام بعمل محدد في الجماعة .

- **الانتخاب** : حيث تنتخب الجماعة قائدها بالأسلوب الذي تراه مناسباً لتحقيق أغراضها .

- **التأثير الاجتماعي** : يتم اختيار القائد من قبل الجماعة على أساس التأثيرات الاجتماعية والوزن النوعي والكمي للخط الذي ينتمي إليه المرشح ، وقد يكون بسبب النسب أو التعاطف بتأثير ثقل الموقف الاجتماعي .

- **التأثير الاقتصادي والنفوذ** : حيث يتم اختيار القائد لتأثيره ونفوذه الاقتصادي باعتبار أن بعض مقاليد القوة تتوفر لديه ، كالموقع والمركز المالي والتأثير عبر نفوذه الشخصي في طبقات المجتمع المؤثرة لمواقع السلطة العليا .

من الواضح أن نوعية الأشخاص الذين يصبحون قادة أو يستمرون قياديين تحددتها غايات الجماعة وظروفها وتكوينها فمن المعتقد مثلاً أن تفوق القائد في أي سمة عن سواه لا يجب أن يكون كبيراً جداً وتصدق هذه القاعدة حتى على سمات الذكاء وهي سمة من المعروف أن زيادتها تعني زيادة كفاءة الجماعة ويعلق "جيب JIB" على هذا التمايز في اختيار القادة : "تفترض هذه الشواهد أن كل زيادة في الذكاء تعني أحكاماً أكثر تعقلاً ، لكن الحشود تفضل أن يحكمها أفراد أكثر قابلية للفهم مهما كانوا أقل عقلانية .(1)

(1) أنسكورج . سكوبلر : علم النفس الاجتماعي التجريبي ، مرجع سابق ، ص 552.

## 8- واجبات القائد ومهاراته

### 1-8- واجبات القائد

إن البحث عن الامتياز يستوجب التعرض للمحاولات الفاشلة والتعلم منها والاستفادة بدافع الإبداع لاتخاذ القرارات الصعبة ،ومن هنا لابد من التعرف على الصفات الواجب توافرها في القائد ويجب أن يتحلى بها ، وقد لخصها إبراهيم المليجي في (1)

- **التجاوب**: بمعنى الاهتمام والاستجابة لحاجات الافراد النفسية كالتقدير والاحترام والأمن .

- **العمل والإنصاف**: بمعنى أن يكون موضوعيا في أحكامه ، وأن يتصف بالعدل والإنصاف وأن لا يفرق في معاملته مع أفراد جماعته.

- **الانطلاق** : بمعنى الإقدام من غير تهور، والحزم من غير قوة ، والاعتناء بالذات من غير كبرياء واليقظة، وحسن التصرف والقدرة على الإنجاز ومشورة الآخرين وعدم الاستبداد بالرأي، والمقدرة على إنجاز الأولويات دون تنازل مؤكدا أن كل أولوية تحتل الأهمية القصوى عندما يحين دورها .

- **الاستقرار الانفعالي** : بمعنى الهدوء والاتزان وأن تكون ردود الأفعال مناسبة للفعل وسعة الصدر والمقدرة على استيعاب الآخرين وعدم السرعة أو الحدة في الغضب وأن يكون مثلاً يقتدى به .

- **حب الناس** : بمعنى أن يكون رحيما ويهتم بالغير ، ويعمل على راحتهم ولا يقسوا على أبناءه ولا يتكبر ولا يتعالى عليهم ، ولديه المقدرة على العطاء ، ومساعدة أعضاء الفريق على النمو والنجاح وتشجيعهم على تطوير أنفسهم ودعمهم والتعاون معهم لتحقيق ذلك .

- **الذكاء** : حسن التصرف والوسطية في الأمور و المرونة ، والتنبؤ بعواقب الأمور .

- **الكفاية والخبرة** : لديه الدراية بكيفية توجيه ومساعدة الجماعة التي يعمل معها في وضع البرامج وتنفيذها ، وتشخيص المشكلات والعمل على علاجها وأن يسير حسب قدرة الجماعة وان يتدرج معهم حيث وصلوا.

1 إبراهيم عبد الحميد المليجي : تنظيم المجتمع المعاصر ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية، 2003 ، ص258-259.

- **الثبات في المعاملة** : أن يكون متباً بسلوكه من قبل الآخرين حيث أن المواقف المعينة متناسبة معها لا يوجد فيها شطط .

- **الثقة بالنفس** : بمعنى أن يكون واثقاً بخبراته وقدراته ليكون أكثر طمأنينة وهدوء وأنه قادر على مساعدة الناس ومن ثم تتقل هذه الطمأنينة والهدوء إلى الآخرين .

- **الاعتناء بالمظهر والصحة** : أي أن يكون سليم الصحة ، قادر على معطيات وواجبات وظيفته يؤدي ما عليه بقوة ونشاط ، كما أن مظهره لائق ومناسب للمجتمع الذي يعمل معه فهو يهتم بمظهره في غير مبالغة ويتمسك بقيمه الخلقية والمهنية .

## 8-2- مهارات القائد الأساسية

لكي يسيطر القائد على وضعيته ويقوم بدوره على أكمل وجه بحيث يمكنه من بلوغ أهدافه بوضوح لا بد أن تتوفر لديه بعض المهارات وهي عند محمد محمود مهدي كالآتي : (1)

- **المهارة في إنشاء علاقات قوية** : حيث لا بد أن يتمتع القائد بمهارة لاكتساب ود الجماعة وتقبلها ومن ناحية أخرى يجب أن يرتبط بالجماعة على أسس مهنية إيجابية ، كذلك يجب أن يكون القائد على مهارة كافية تجعله قادراً على مساعدة أفراد الجماعة على إقامة علاقات ودية متبادلة بينهم والمشاركة في الأهداف العامة للجماعة .

- **المهارة في تحليل مواقف الجماعة** : وهنا يجب أن يكون القائد قادراً على تقييم مستوى الجماعة لتحديد حاجاتها ، وتقدير السرعة التي تقدم بها ، ويتطلب هذا مهارة في الملاحظة المباشرة للجماعة كأساس للحكم والتحليل ، وأيضاً يجب أن يكون القائد على مهارة في مساعدة الجماعة على التعبير عن أفكارها والعمل بطريقة موضوعية والتعرف على أهدافها المباشرة وإمكانياتها وحدودها كجماعة .

- **المهارة في مشاركة الجماعة** : يجب أن يكون القائد قادراً على تحديد الدور الذي يقوم به في الجماعة ، وتفسيره وتحمل مسؤولياته ، وتعديله إذا لزم الأمر ، كذلك يجب أن يكون القائد على مهارة

(1) محمد محمود المهدي : ممارسة مهنة الخدمة الاجتماعية في رعاية الشباب ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، 2002 ، ص 347.

في مساعدة أعضاء الجماعة على المشاركة واكتشاف القادة من بين صفوفهم وتحمل مسؤوليات النشاط الذي يقومون به واتخاذ موقف إيجابي منه .

- **المهارة في تفهم مشاعر الجماعة :** يجب أن يكون القائد على تحكم في مشاعره الخاصة نحو الجماعة وموقفه منها ، ولا بد له من دراسة وفحص كل موقف جديد بطريقة موضوعية ، كذلك يجب أن يكون القائد ماهر في مساعدة الجماعة على إطلاق مشاعرها الإيجابية والسلبية، ويجب أن يكون قادرا على توجيهها ، بما يساعد على النمو والتغير .

- **المهارة في تطوير البرامج :** ويعني ذلك أن يكون القائد قادرا على توجيه تفكير الجماعة حتى يمكن اكتشاف وتفهم ميول الجماعة وحاجاتها ، ويجب أن يكون على قدر ملائم من المهارة لمساعدة الجماعة في تطوير البرامج التي تحتاجها كوسيلة لإشباع حاجاتها .

- **المهارة في استغلال موارد المؤسسة والمجتمع :** هنا يجب أن يكون القائد ملما بالموارد المختلفة التي تستطيع الجماعة الإنتفاع بها في تنفيذ برامجها وأن يكون لديه القدرة على مساعدة بعض الأعضاء بطريقة فردية واستغلال الخدمات الخاصة وتحويلها إلى المؤسسات المختلفة عندما تعجز إمكانية الجماعة على إشباع حاجاتهم.

- **المهارة في التقييم :** وهنا نشير إلى أنه لا بد أن تتوفر لدى القائد القدرة على تسجيل عمليات النمو المختلفة التي يلاحظها أثناء العمل مع الجماعة ويجب أن يكون القائد ماهرة في استخدام السجلات وفي مساعدة الجماعة على إمعان النظر في خبراتها السابقة كوسيلة لدفعها نحو النمو والتطور .

## 9. أسباب تدني فعالية القيادة

يدخل في أسباب إنخفاض فعالية القادة خمس فئات من المتغيرات تشمل ما يلي : (1)

### 9-1- متغيرات مزاجية

وتدخل فيها العناصر التالية :

(1) سهر أحمد كامل : علم النفس بين النظرية والتطبيق، مرجع سابق ، ص 79-81.



- إنخفاظ ثقة القائد في الأتباع على النحو الذي يجعله محجما عن تفويضهم بعض صلاحياته أو تنمية قدرتهم على تحمل المسؤولية .
- الخوف من نجاح التابع وإدراك هذا النجاح كمصدر تهديد مما يدفع بالقائد إلى حجب خبراته عنه ومحاولة تعويقه حتى لا يصبح منافس له على المدى القريب أو البعيد .
- الإفراط في الثقة بالذات.
- ضعف المهارات الإجتماعية للقائد.
- عدم تحمل المشقة بحيث أن قدراته على التحكم في أدائه العقلي والانفعالي تتأثر بشدة في المواقف العصبية على نحو يعجز عن إدارة الجماعة إبان الأزمات .
- الخوف من تحمل المسؤولية والمسائلة .

## 2-9- متغيرات معرفية

وتشمل العناصر التالية :

- انخفاظ المرونة العقلية.
- ضعف القدرة الاستدلالية وما يتبعه من العجز عن التنبؤ بالأحداث اللاحقة وعدم الاستعداد لها.1
- العجز عن التحليل والاستفادة من سلوك النماذج المحيطة سواء كان هذا السلوك إيجابي يجب الإقتداء به ، أم سلبي ينبغي تجنبه .
- عدم تبني استراتيجيات واضحة للتعامل مع المهام والأفراد وما ينجم عن ذلك من التذبذب في مواقفه، وعدم التيقن من ردود أفعاله بصورة تعجزهم على التنبؤ بسلوكه ، مما يشيع لديهم حالة الاضطراب والنفور من القائد .

1 سهر كامل أحمد : علم النفس بين النظرية والتطبيق ، مرجع سابق ، ص82

### 11-3- متغيرات دافعية

من أبرز المتغيرات التي تتضمنها ما يلي :

- ضعف القدرة على التحدي .

- الإعراض عن المعرفة ، ذلك أن السلطة ليست فقط مصدر قوة العادة بل الأفكار الأصلية والمعرفة والحكمة والكفاءة أيضا .

- غياب المحاولات المنظمة للتنمية الذاتية .

### 9-4- متغيرات أخلاقية و قيمية

وتضم مجموعة العناصر التالية :

- ضعف الوازع الديني .

- الأنانية والانتهازية الاجتماعية .

### 9-5- متغيرات ثقافية

ويندرج خلالها ما يلي :

- **ضغوط الجماعة المرجعية** : أي الجماعة التي ينتمي إليها الفرد والتي تسهم في تشكيل سلوكه وتكمن المشكلة بالنسبة للقائد في مثل هذا الموقف ، حين تتعارض أهداف جماعته المرجعية مع أهداف منظمته فهو إذا استجاب لضغوط جماعته سيخل بواجبات عمله ومن ثم يصبح غير فعال بنسبة كافية وإن سلك على النمو الذي يتفق ومصلحة المنظمة سيغضب جماعته ، وقد يتعرض لردود أفعال إنتقامية منها .1

- **ضغوط الرؤساء** : التي يمكن أن تتصاعد على القائد في ظل ظروف معينة مثل ارتكابه أخطاء معينة أو أخلاقية ، أو تهافتية على بلوغ مرتبة أعلى ، مما يدفع به للرضوخ لتلك الضغوط ومن

ثم يرتكب العديد من التصرفات التي تضر بجماعة العمل والمنظمة ككل ، خاصة حين تكون تلك المطالب غير مشروعة .

## 10- عوامل نجاح عملية القيادة

إن نجاح أي قائد في قيادته للجماعة يؤدي حتماً إلى نجاحه في بلوغ أهداف هذه الجماعة ولنجاحه في عملية القيادة لابد من توفر عوامل هي: (1)

### 10-1- اتجاه يرى أن القيادة تعتمد على سمات شخصية معينة

يرى أصحاب هذا الاتجاه أن النجاح في القيادة يتوقف على خصائص معينة وسمات خاصة تمتاز بها شخصية القائد عن غيره ، وقد ركز أصحاب هذا الاتجاه على الخصائص الجسمية والعقلية والانفعالية والاجتماعية ، ويلاحظ على هذا الاتجاه أنه أرجع القيادة إلى سمة واحدة يتميز بها القادة في كل الظروف بصرف النظر عن نوع القائد أو الموقف أو الإطار الثقافي والحضاري الذي يعيش فيه.

ونجد - وليام هنري - الذي خرج بمجموعة من السمات الواجب توافرها في القائد الجيد و نوجز هذه السمات في ما يلي :

- من الناحية الجسمية : وتشمل الطول والقوة العضلية والحيوية والنشاط والحركة .

- من الناحية المعرفية : تشمل درجة ذكاء عالية ، التزود بالقيم وإحترام معايير الجماعة - الثقافة والفكر الناضج - سعة الأفق وتنوع الاطلاع والخبرات .

- من الناحية الاجتماعية :التعاون ، القدرة على التفاعل والتعامل مع الآخرين الإنصاف والتفاعل مع مشكلات الجماعة ، روح الفكاهة والمرح ، مراعاة مشاعر الجماعة التواضع في التعامل مع أفراد الجماعة وبعض السمات العامة مثل حسن المظهر ، النظام والحرص على مصلحة الجماعة .

(1) سهر كامل أحمد : علم النفس بين النظرية والتطبيق ، مرجع سابق ، ص83.

## 10-2- إتجاه يرى أن الموقف يخلق قيادة معينة

يرى أصحاب هذا الاتجاه بان الموقف هو الذي يتطلب قيادة معينة ،أي أن ملابسات الموقف هي التي تتطلب صفات خاصة في القائد ، ويلاحظ على هذا الإتجاه أنه نقيض الإتجاه السابق الذي جعل القيادة ترتبط بالسمات الشخصية للقائد ، ونستطيع أن نوجز هذا الاتجاه في العناصر التالية:

- من الممكن أن يكون كل فرد في المجتمع وفي موقع عمله صالحا للقيادة إذا ما أتاحت له فرصة الموقف الذي يمارسه ، إلى جانب وفرة قدرات خاصة تمكنه من الممارسة .

- يؤكد أصحاب هذا الاتجاه على أهمية التدريب على القيادة خاصة وقد وجه أصحاب هذا الإتجاه النقد لأصحاب نظرية السمات ، أولئك الذين يتصورون أن القائد موهوب ، وأصبح الموقف والتدريب يمثلان المحكين الهامين في القيادة .

- أكد أصحاب هذا الاتجاه على أن حاجات الأفراد مفتاح هام في الموقف ولكي يكون القائد ناجحا لا بد له أن يساعد الأفراد على تحقيق وإشباع الحاجات .

- يرفض أصحاب هذا الاتجاه المبدأ الذي يقول " الرجل المناسب للموقف المناسب " .

وهذا الاتجاه لا ينكر أهمية الصفات الشخصية للقائد، ولكنه يعطي الموقف وعناصره اعتبارا هاما 1.

## 10-3- اتجاه يرى أن التفاعل أساس القيادة

يتصف هذا الإتجاه بالدينامية ويقوم على أساس التكامل والتفاعل بين كل المتغيرات الرئيسية في القيادة فنجده يربط بين الاتجاه الأول للسمات الشخصية والاتجاه الثاني وهو الاتجاه الموقفي بتفاعل دينامي ، وبهذا التفاعل يتحقق هذا التكامل بين المتغيرات التي قد تدخل في القيادة مثل : شخصية القائد وما يجب أن يتوفر فيها من عناصر الجماعة من حيث تركيبها واتجاهاتها وحاجاتها ومشكلاتها ، العلاقات الموجودة بين الأشخاص وأهدافها، والمواقف والعوامل المتدخلة في إحداث هذه المواقف .

- ويلاحظ من خلال هذا المفهوم للقيادة على انه يؤكد على أهمية التفاعل بين الأفراد وعلى ضرورة تحقيق هذا التفاعل ، وكيف أن القائد وهو يحقق هذا التفاعل يدرك مشكلات الجماعة فيتعرف على مشكلاتها وأهدافها فيعمل بقدر تفاعله مع الأفراد على حلها .

### 11- أهمية القيادة في حياة الجماعة

إن القادة يلعبون دورا أساسيا في تحديد أهداف الجماعة وفي وضع قيمها ومعاييرها وثقافتها كما يضعون خطط النشاطات المختلفة لجماعتهم ، وبالطبع الجماعة تعود هامة لأنها هي التي تقبل القيادة أو ترفضها وعلى ذلك لا بد أن يعمل القائد على إشباع حاجاتهم ففي بعض المواقف قد تتطلب الجماعة قائدا يشعرها بالحب والحنان والدفء، والأبوة وفي مواقف أخرى قد تكون القيادة خطرا داهما يهدد حياة الجماعة فترغب في قائد حاسم وحازم ولو كان عدوانيا وعلى ذلك فمعرفة القائد ونوعيته تكون بتحديد الحاجات المادية والاجتماعية والسيكولوجية للجماعة ، وبذلك نحدد نوع القائد المناسب .

وتظهر القيادة ظهورا تلقائيا بين الجماعات حينما يميل التأثير في الجماعة إلى الاستقرار في يد شخص معين أو عدد قليل من الأشخاص ولا يبقى التأثير مشتتا بين جميع أعضاء الجماعة ، وكلما زاد حجم الجماعة وتشعبت وظائفها كلما ظهرت الحاجة إلى وجود عدد كبير من القادة الذين ينظمون شكلا هرميا للقيادة بحيث يكون في أعلى هذا الشكل الهرمي القائد الأول ، يليه طبقات أخرى من القادة في المرتبة الثانية والثالثة وهكذا حتى ينتهي الهرم بالقاعدة حيث يوجد فيها الأتباع وتعد القيادة ضرورية بالنسبة إلى تكوين الجماعات ولاستمرار بقائها: (1)

وتمر كل جماعة بأحداث داخلية وخارجية ، ترتبط بعلاقات الأعضاء بعضهم البعض الأخر وتتصل بعلاقات الجماعة الأخرى الموجودة في المجتمع ، لهذا تجد نفسها مضطرة إلى اختيار رائد يدفعها إلى الأمام ، ويمثلها أحسن تمثيل في غيرها من الجماعات ويعمل معها في حكمه لمواجهة ما يمر بها من أحداث داخلية وخارجية ما يضمن تقدمها ونهوضها وتجنبها عوامل الضعف والتفكك(2) .

(1) محي الدين مختار : محاضرات في علم النفس الاجتماعي، مرجع سابق، ص56.

(2) سلوى عثمان صديقي وآخرون :مناهج الخدمة الاجتماعية ورعاية الشباب، مرجع سابق، ص410.

## 12- نظريات ونماذج القيادة

ساهمت العديد من النظريات والأبحاث في القيادة الإدارية في توضيح مصادر القيادة وفاعلية القائد الإداري ، سنوجز أهمها حسب التسلسل الفكري: (1)

### 1-12- نظرية السمات الشخصية

تفترض هذه النظرية بأن هناك مجموعة من السمات أو الخصائص التي تفسر القدرات القيادية عند الأفراد من هذه السمات ما يكون مظهرها ومنها ما يكون نفسيا كالثقة بالنفس والقدرة على المبادرة والنضج الاجتماعي والذكاء والقدرة على التفكير والتحليل والشجاعة ..إلخ .

وفق هذه النظرية فإن القادة يولدون ، فالقدرة القيادية هي صفة مرونة غير مكتسبة ، وما قاله نابليون قد يشير إلى ذلك ، إذ قال " الأم تهز السرير بيمينها و الأرض بيسارها " رغم ذلك فإن هذه النظرية فشلت في التفسير الواقعي للقيادة الإدارية ، إذا أن تطبيقات هذه النظرية محدودة فليس عمليا أو منطقيا أن تركز الإدارة بصورة عامة وإدارة الموارد البشرية خاصة على أولئك الأفراد العاملين المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة ممن يمتلكوا الخصائص والسمات المناسبة ولا تؤدي دورها في خلق وتطوير الأفراد عن طريق التدريب والتطوير .(2)

ووفقا لنظرية السمات أيضا فإن تدريب القادة أو إكسابهم المهارات القيادية لا يضيف كثيرا لأن خصائص القيادة الفعالة تنشأ من الميلاد ولا شيء يضاف بعد ذلك ، ومن أمثلة هؤلاء القادة نابليون والإسكندر وكيندي .....إلخ

وقد ركزت هذه النظرية على السمات الجسمية والفعلية والانفعالية والاجتماعية التي تميز القادة عن غير القادة ، فالقائد إنسان موهوب موهبة تجعله قائدا أيا كانت المواقف الاجتماعية التي يواجهها . ولقد كان "رافل ستوجل" الفضل في إعداد وحصر الدراسات التي اهتمت بسمات شخصية القائد وأشار ستوجل أنه لا يوجد عدد ثابت من السمات التي تميز القادة عن غير القادة ، والفرق بين القادة وغير القادة في هذه السمات هو فرق في الدرجة وليس في النوع .

(1) سهيلة عباس : القيادة الابتكارية والأداء المتميز حقيبة تدريبية لتنمية الإبداع الإداري ، مرجع سابق ، ص 15.  
(2) شعبان حسن علي السيسبي : علم النفس أسس السلوك الإنساني بين النظرية والتطبيق ، الإسكندرية ، ص 316-317.

كذلك تفترض نظرية الرجل العظيم التي تنتمي إلى هذا المدخل أن التغييرات في الحياة الاجتماعية تتحقق عن طريق أفراد ذوي قدرات ومواهب عظيمة وخصائص عبقرية تجعل منهم قادة أيا كانت المواقف الاجتماعية التي يواجهونها ، وهؤلاء الأفراد يتمتعون بما يسمى بالسلطة البطولية أو الكاريزمية وتقوم هذه السلطة على صفات وقدرات خارقة أو غير عادية يتميز بها الفرد عن الآخرين وتجعلهم يأتزمون بأوامره وهذا النوع يتجسد في القادة السياسيين وقادة الثورات .

وقد حصر محمد فتحي السمات الشخصية والجسمية والعقلية التي تضمنتها هذه النظرية كمايلي : (1)

- سمات جسمية مثل السن والطول والعرض والوزن وشكل الجسم والحيوية والقوة الجسدية .

- سمات خلقية اجتماعية مثل التعليم والطبقة الاجتماعية والحركة الوظيفية والخبرة .

- الذكاء .

- سمات شخصية مثل الحماس والثقة بالنفس والطموح والتحمي وحب الانجاز وحب السيطرة

والتأثير والإشادة....إلخ..

- خصائص مرتبطة بالأداء مثل الدافعية للإنجاز والمسؤولية والمبادأة والمثابرة .

- خصائص اجتماعية مثل القدرة الإشرافية ، والتعاون والشعبية واللياقة والكياسة .

- إن أهم الانتقادات التي يمكن توجيهها إلى هذه النظرية هي : (2)

✓ عدم التحديد الدقيق للسمات القيادية الموروثة .

✓ عدم الأخذ بتأثير الجماعة على المواقف والسياسات الإدارية.

✓ عدم خوضها في تحليل السلوك الإنساني وتفاعلاته واكتفت بالتركيز على السمات.

ومجمل القول أن هذه النظرية لم تنظر إلى التفاعلات بين القائد ومرؤوسيه وبينه وبين البيئة الخارجية

وكيفية بناء العلاقات التي تخلق التفكير والسلوك القيادي لدى المرؤوسين .

(1) محمد فتحي : 766 مصطلح إداري ، مرجع سابق ، ص 186 .

(2) سهيلة عباس : القيادة الابتكارية والأداء المتميز حقيبة تدريبية لتنمية الإبداع الإداري، مرجع سابق ، ص 16 .

## 12-2- النظريات السلوكية

- تركز هذه النظريات على تفاعل القائد مع الجماعة وممارسة قيادتهم ولذلك فإن هذا التفاعل يؤدي إلى إكتساب الخبرات القيادية ، إن شخصية القائد الناجح تتحدد وفق بعدين رئيسيين في علاقته بتابعيه .

- **البعد الأول :** تحديد أدوار العاملين لتحقيق الأهداف : إذ يقوم القائد المبادر بتحديد المهام الرئيسية لأفراد الجماعة ومعايير الأداء المطلوب منهم .

- **البعد الثاني :** المناخ التنظيمي ونوعية العلاقات السائدة حيث يركز القائد على خلق الثقة المتبادلة بينه وبين العاملين وتقدير أدائهم وإحترام مشاعرهم وتحقيق حاجاتهم ومساعدتهم في حل المشاكل إن هذا التفاعل بين القائد ومرؤوسيه يتضمن جانبين الأول الاهتمام بالعمل أو الإنتاج production Oriented والثاني بالعلاقات الإنسانية أو العاملين Human Oriented وهذا النموذج في القيادة الإدارية عرف بالشبكة الإدارية لبليك وموتون 1

## 12-3- نظرية الشبكة الإدارية

تقوم هذه النظرية على أساس شبكة صممت كمدخل للتطوير التنظيمي وهي تهيئ وسيلة لتقسيم أنماط المسؤولية كقادة ومن ثم تدريبهم ليتحولوا صوب نمط سلوك قيادي مثالي وتعرض الشبكة نماذج مختلفة لاهتمام المسؤولين ببعدين هما:

- العمل ( أو الإنتاج ).

- الأفراد ( أو العلاقات مع العاملين ).

وتعد الشبكة الإدارية جزءا من برنامج يشجع القائد على معالجة كل موقف بإستخدام معرفته عن السلوك الإنساني لمرؤوسيه ، وترى هذه النظرية أن القادة يكونون أكثر فعالية عندما يكون لديهم إهتمام عال و متوازن بكل من الأفراد والعمل (2).

1 سهيلة عباس : القيادة الابتكارية والأداء المتميز حقيبة تدريبية لتنمية الإبداع الإداري، مرجع سابق ، ص 17.

2 محمد فتحي: 766 مصطلح إداري، مرجع سابق، ص174-175.



12-4- النظرية X والنظرية Y

تحتوي نظرية (X) على عدد من الافتراضات السلبية (عضوية الفريق العمل التي ينتج عنها أسلوب القيادة الموجهة Directive leadership style) ونظرية (Y) التي تحتوي على مجموعة من الافتراضات الايجابية (عضوية الفريق الذي ينتج عنه أسلوب القيادة المشاركة Participative) (leadership style). (2)

- يشير دوكلاس مكريكور في كتاب الجانب الإنساني المؤسسة (1960) إلى طريقة جديدة في تعامل المدراء مع العاملين وفقا لمفهوم الطبيعة الإنسانية ، إذ يوضح مفهومين متضادين نظرية X ونظرية Y ، يقول مكريكور أن أنصار نظرية X يقدمون الافتراضات التالية :

- العمل غير مستساغ بالوراثة .
- الإنسان العادي أو المتوسط كسول وغير طموح .
- يفضل العاملون إشرافا مباشرا .
- الأفراد عادة يتجنبون تحمل المسؤولية.
- الحافز الأساسي للعمل هو الأجور.
- لتحقيق الأهداف المنظمة لابد أن تغدق على وتحفز الأفراد العاملين .
- أما أنصار نظرية (Y) فيقدمون الافتراضات الآتية:

\* الناس عادة يستمتعون بالعمل

\* العمل طبيعي كاللعب .

\* تحقيق إنجاز يفتخر به العامل لا يقل شأنًا عن الأجور

\* العمال ملتزمون بعملهم .

(1) موفق حديد محمد: الإدارة العامة هيكلية الأجهزة وصنع السياسات وتنفيذ البرامج الحكومية ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، ط1، عمان، 2000، ص 138 .

\* يميل العاملون إلى الشعور بالمسؤولية

\* العاملون على كافة المستويات يميلون على إلى الإبداع الاصاله في العمل إذا أعطوا

الفرصة لإظهار ذلك . (1)

هذه النظريات جاءت لتساعد المديرين على الفهم الأفضل لسلوكيات الأفراد ، كل هذا من أجل فهم الأسلوب الإداري والفلسفة الإدارية المناطة به وهو يعكس كيفية التعامل مع العاملين.

### 5-12 - النظريات الموقفية

النظرية الموقفية من النظريات التي تركز على العوامل البيئية في نشأة القيادة وتفسيرها ، حيث ترى أن ظهور القائد يتوقف على وجود عوامل اجتماعية خارجية عنه ، وحتى إذا كانت لديه قدرات ومواهب فإن الظروف الاجتماعية هي التي تسمح له باستخدام هذه المواهب أو هي التي تعطلها أو تطمسها . ولكن يعاب على هذه النظرية مغالاتها في تقدير أثر الظروف الاجتماعية وإغفالها للإستعدادات الفطرية اللازمة لنجاح القائد .(2)

والفرد الذي يكون قائدا في موقف ما ، ليس بالضرورة أن يكون قائدا في موقف آخر " فقد يكون يصلح الفرد في قيادة الجماعة في وقت الحرب بينما لا يصلح لقيادتها في وقت السلم"(3)

وطبقا لهذه النظرية : "فإنه ليست هناك صفات مطلقة في القائد تجعله رجل كل موقف ولكن الصفات التي يجب توفرها في القائد تتحدد بما يتطلب الموقف القيادي ذاته ."(4)

ومن بين هذه النظريات الموقفية نجد :

### . النظرية الموقفية لفيدلر : FIEDLER CONENYENCY THENY

ويقترح نموذج فيدلر بأن القيادة الناجحة تعتمد على مزج أسلوب القائد مع متطلبات الموقف ففي هذا النموذج يحتاج المدير إلى فهم أسلوبه وتشخيص الموقف ثم إنجاز ثم ربط بين الأسلوب

(1) سهيلة عباس : القيادة الابتكارية والأداء المتميز حقبة تدريبية لتنمية الإبداع الإداري، مرجع سابق ،ص 98 .

(2) عبد الرحمان محمد عيسوي : دراسات علم النفس الاجتماعي ، دار النهضة العربية للطباعة والنشر ، بيروت ، 1974 ، ص379.

(3) حامد عبد السلام زهران : علم النفس الاجتماعي ، مرجع سابق ،ص 305 .

(4) أحمد إسماعيل حجي : الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية، مرجع سابق ، ص191.

والموقف إما عن طريق تغيير الموقف لملائمة الأسلوب أو إعطاء دور القائد لأحد أعضاء الفريق الذي يناسب أسلوبه الموقف .

وتشمل أساليب القيادة في هذه النموذج على نوعين:<sup>(1)</sup>

**النوع الأول :** القائد الذي يركز على العلاقات الإنسانية مع العاملين Relation ship Oriented leader وهو يشبه نموذج التركيز على الأفراد في الشبكة الإدارية .

**النوع الثاني :** فهو القائد الذي يركز على الإنتاجية والمهمة Task-Orienteder Leader .

والأبعاد الثلاثة التي تركز عليها النظرية الموقفية هي :

- العلاقة بين القائد ومرؤوسيه والثقة بينهم ،والولاء والحب ، والصدقة ...إلخ

- هيكل العمل : تنظم العمل ، برمجته ، وضع الأهداف وتوضيحها ،تحديد الأدوار .....إلخ

- قوة المركز والصلاحيات والسلطات التي يتمتع بها القائد والتي تمكنه من إجبار المرؤوسين

للانصياع له وتقبل قيادته وتوجيهاته (2).

- ولقد توصل فدلر من خلال تحليل النتائج نتائج استقصاء التفصيلات least preferred

Coworkers إلى أن النمط القيادي المناسب والذي يؤدي إلى أقصى أداء يستند على إيجابية الموقف

الخاص بفريق العمل فعندما يكون الوضع ملائما فإن القائد الأكثر فعالية هو الذي يتبنى فلسفة تحقيق

الهدف أي يكون تركيز القائد على الإنتاج والإنتاجية ، أما إذا كانت الظروف غير ملائمة كليا

وفق الأبعاد الثلاثة يبقى الاتجاه نحو الإنتاج والإنتاجية هو النمط الأكثر فعالية . وإذا كانت الأبعاد

الثلاثية متوفرة بدرجات مختلفة أو مزيج غير متوازن فإن القائد الذي يميل إلى العلاقات الإنسانية يكون

فعالا أكثر (3).

1 موفق حديد محمد: الإدارة العامة ، مرجع سابق ،ص 142.

2 سهيلة عباس : القيادة الابتكارية والأداء المتميز حقبة تدريبية لتنمية الإبداع الإداري، مرجع سابق ،ص 18-20 .

3 محمد فتحي : 766 مصطلح إداري ،مرجع سابق،ص 176 .

وعلى الرغم من أهمية هذه النظرية في أبرز جانب مهم وهي العلاقة بين القائد والتابعين وتحديد المهام والأدوار بوضوح ، لكن من الإستنتاجات المهمة التي من الممكن إستخلاصها من خلال الواقع هي محدودية المحتويات الموقفية (الثلاث ) فالموقف القيادي قد يتضمن أكثر من هذه الأبعاد الثلاث .

- النظرية الموقفية لـ " هيرسي وبلانشارد Hershey and Blanchard

وهو نموذج ثم تصميمه من قبل " هيرسي " وبلانشارد " يضم ثلاثة متغيرات هي:

- درجة التوجيه والسيطرة من المسؤول للعاملين ( سلوك العمل )

- قدر الدعم العاطفي (سلوك العلاقة الشخصية ) الذي يقدمه .

- مستوى النضج أو الإستعداد لدى المرؤوسين أو التابعين لأداء مهام محددة .

" ويقترح هذا النموذج مستوى السلوك القيادي الموجة والمباشر ، أو السلوك القيادي والمساند كلاهما يعتمد على نضوج المرؤوسين أو الفريق الذي يعمل تحت قيادة المدير ، فالسلوك القيادي الموجة يستخدم طريق اتصال واحد وهو من أعلى إلى أسفل ( من القائد إلى الأتباع )حيث يوضح للمرؤوسين ماذا وكيف ومتى يقومون بالأعمال ، فالقادة الموجهون ينظمون ويسيطرون ويشرفون على أعضاء الفريق .

أما السلوك المساند فيحصل عند ممارسة القائد للاتصال ذو اتجاهين ( من أعلى إلى أسفل ومن أسفل إلى أعلى ) يستمتع ويشجع ويشارك المرؤوسين في صنع القرار .(1)

" أما النضوج فيعرف بأنه قدرة المرؤوسين على وضع أهداف يمكن تحقيقها والرغبة بتحمل المسؤولية من أجل الوصول إليها ، ويرتبط النضوج بالمهمة TASK وليس بالعمر Age ، والأفراد يختلفون في درجة نضجهم .(2)

1 موقف حديد محمد : الإدارة العامة ، مرجع سابق ، ص144.

2 محمد فتحي : 766 مصطلح إداري ، مرجع سابق ، ص177.

كما يعرف النضج بأنه " محصلة كل من القدرة ( كنضج متعلق بالعمل ) والرغبة (كنضج نفسي ) لدى فرد ليتحمل مسؤولية توجيه سلوكه في أداء العمل وقد يكون لدى فرد أو جماعة نضج لأداء مهام معينة وقصورا في نضج لأداء غيرها .(1)

وتقترح النظرية أنه كلما نضج الفرد يتعين تغيير نمط القيادة .(2)

### - نظرية المسار (الهدف) (نموذج روبرت هاوس Robert -House)

يحاول القائد وفق هذه النظرية التأثير على تصورات التابعين لأهدافهم وسبل تحقيقها لذلك فإن هناك أربعة أنماط للقيادة يعتمد عليها القائد ، هذه الأنماط هي :

- النمط التوجيهي Directive

-النمط المساعد أو الداعم Supportive

-النمط المشارك participative

- النمط الموجه نحو الإنجاز Achievement Oriented

" فتصبح وظيفة القائد وفق النموذج هي تحفيز أعضاء الفريق ومساعدتهم للوصول إلى أهداف مرتبطة بالأعمال ولها قيمة عند العاملين ، وهذا الأسلوب القيادي يعتمد على متغيرين موقفين هما : صفات العاملين وصفات المهمة التي يقوم بها الموظف

### - نموذج فروم وبيتون : Victor vroom and Philip yetton

يقوم هذا النموذج مجموعة من القواعد لتحديد مقدار وشكل المشاركة في صنع القرار التي يمكن تشجيعها في مواقف مختلفة، كما أن هذا النموذج يجمع بين أسلوب القيادة ونوع المشاركة في صنع القرار وترتكز هذه النظرية على فكرة المشاركة في صنع القرارات من خلال وضع السؤال التالي :

إلى أي مدى يسمح القائد لتابعيه في المشاركة في صنع القرارات؟

1 سهيلة عباس : القيادة الابتكارية والأداء المتميز حقبة تدريبية لتنمية الإبداع الإداري ، مرجع سابق، ص20.

2 موفق حديد محمد: الإدارة العامة ، مرجع سابق ، ص 146-147 .

وتجب النظرية على ذلك بأن مشاركة التابعين يعتمد على العوامل التالية: (1)

- متطلبات الجودة للمشكلة ( مشكلة القرار ).

- موقع المعلومات الخاصة بالمشكلة.

- هيكل المشكلة .

- قبول القرار من المتأثرين به .

- عمومية الأهداف التنظيمية .

- الصراع المحتمل عند حل المشكلة أو أثناء صنع القرار .

## 6-12 - نظرية القيادة الجماعية

ونادى بها أنصار المذهب الإشتراكي حيث يرى أصحاب هذه النظرية بأنهم لا يفضلون فردية القيادة أو تركها في شخص معين بل أن الجماعة كلها تشترك في تحقيق الهدف عن الطريق توزيع المسؤوليات بين أفراد الجماعة ، أي أن غالبية أفراد الجماعة في يمارسون بعض صور القيادة حيث أن كل عضو من أعضاء الجماعة لديه قدرات قيادية معينة ، ويجب أن يتحمل بعض مسؤوليات القيادة التي تتناسب وقدراته .

ولايعني ذلك ألا يكون للجماعة روادها الذين يمثلون إرادتها ويوجهون سلوكها نحو تحقيق الأهداف ، ويباشرون توزيع المسؤوليات كل حسب قدراته وإمكانياته ويعملون على التقريب بين وجهات النظر والتنسيق بين الجهود ، ومتابعة حسن تسيير العمل والإنجاز النهائي والكلبي للأهداف . (2)

## 7-12 - النظرية التفاعلية

ويرى أصحاب هذه النظرية ، أن القيادة ظاهرة اجتماعية تنشأ من تفاعل عوامل متعددة ومن أهم هذه العوامل .

(1) سهيلة عباس : القيادة الابتكارية والأداء المتميز حقيبة تدريبية لتنمية الإبداع الإداري ، مرجع سابق ، ص 23-24

(2) شرفي مقدودة وآخرون ... : أساليب القيادة في الوسط الجامعي ، مذكرة لنيل شهادة ليسانس في علوم التربية ، كلية الآداب والعلوم الإجتماعية ، جامعة المسيلة ، 2004 -

ص 53 ، 2005 .

- شخصية القائد : بما يتميز به من سمات وراثية ومكتسبة .
- الأتباع: من حيث اتجاهاتهم ، قيمهم ، معتقداتهم ، إحتياجاتهم ...إلخ.
- الجماعة: من حيث خصائصها ، وتجانسها ، وثقافتها ، وبناء العلاقات بين أفرادها .
- الموقف : من حيث عوامله الفيزيائية ، والزمنية ، وطبيعة الإشكالية التي تحتاج إلى من يتصدى لها وطبيعة العمل الذي ينجز من خلاله الأهداف .

وعلى ذلك فمن الممكن القول أن القيادة نتاج لتفاعل كل من شخصية القائد وشخصية التابعين وخصائص الجماعة ككل ، والموقف الإجتماعي الذي يتم فيه هذا التفاعل ولذلك سماها أصحابها بالنظرية التفاعلية ، أما تسميتها بالنظرية التكاملية ، لأنها تعتمد في تفسيرها لظاهرة القيادة على مجموعة من العوامل ولم تغال أو تتجاوز أو تقتصر ظاهرة القيادة على عامل واحد فقط مثلما فعل رواد النظريات السابقة. (1)

"وهكذا تقوم النظرية في أساسها على أن القيادة عملية تفاعل اجتماعي". (2)

كما أن القائد يجب أن يكون عضوا في الجماعة ، يشاركها معاييرها وقيمها واتجاهاتها وأهدافها ، آمالها ومشكلاتها وسلوكها الإجتماعي ،ومن خلال هذه النظرية يمكن التعرف على شخصية القائد التي تنشأ عندما تكون الجماعة خلال عمليات التفاعل وظهور أدوار أعضاء الجماعة ، وتكوين المعايير ،ومكانة الأعضاء. (3)

وتتميز هذه النظرية بأنها أكثر واقعية وعلمية عما سبقتها من نظريات ، حيث أنها أكثر قدرة على تفسير ظاهرة القيادة .

## 12-8- نموذج دورة الحياة

يحاول هذا النموذج ربط المعرفة السابقة حول القيادة ويأخذ بعين الاعتبار استعدادات التابعين المتضمنة قابليتهم ورغباتهم لإنجاز مهام محددة .

(1) إبراهيم عبد السلام المليحي : تنظيم المجتمع المعاصر ، مرجع سابق ،ص 262-268.

(2) حامد عبد السلام زهران : علم النفس الاجتماعي ، مرجع سابق ،ص306.

(3) أحمد عزت راجع : علم النفس الصناعي،دار النهضة العربية ، بيروت ،1985،ص28.

إن استعدادات التابعين تتحدد بدافعية الأداء والقابلية على تحمل المسؤولية لإنجاز المهام المحددة والخبرات والمستوى التعليمي المناسب للمهمة (السلوك). إن نموذج دورة الحياة يربط بين كل من المهمة والسلوك حيث يلاحظ من هذا النموذج أنه عندما يتوافق سلوك القائد مع مستوى الاستعدادات من قبل فإنه سينتج أداء من قبل التابعين (1).

### 9-12- نموذج القيادة التحويلية

يتميز هذا الأسلوب من القيادة بتقديم حافزية عالية للعاملين من خلال اللجوء إلى المثل الحسن والقيم الأخلاقية ( السلوكية ) وحثهم على التفكير حول مشاكل المنظمة بطرق جديدة ، وهنا يشعر أعضاء التنظيم بالثقة والإعجاب والإخلاص والاحترام نحو قائد المجموعة وتتوفر لديهم الدافعية لإنجاز أكثر مما يتصورون (2).

القائد التحويلي هو القائد الملهم الذي يستخدم إبداعاته والهامه في التأثير في تابعة . فهو يتحدث للتابعين حول كيفية الأداء ويثق بهم ويستخدم الكثير من الوسائل غير الاعتيادية لتجاوز الواقع الذي يزخر بالأخطاء محاولاً

تغييره من خلال التابعين (3). كما أن القائد الملهم (التحويلي) يمكنه تغيير تشكيلة الفريق ويساهم في إعادة تأطير طريقة التفكير وهو يفوض الصلاحيات المناسبة للمساعدة في إنجاز الأهداف وتحقيق التغيير الجذري من خلال الربط بين المهمات الفنية والثقافية والسياسية وتكاملها .

1 سهيلة عباس : القيادة الابتكارية والأداء المتميز حقيبة تدريبية لتنمية الإبداع الإداري، مرجع سابق، ص25-27.

2 موفق حديد محمد : الإدارة العامة ، مرجع سابق، 148-149.

3.سهيلة عباس : القيادة الابتكارية والأداء المتميز حقيبة تدريبية لتنمية الإبداع الإداري، مرجع سابق، ص29-32-33.



## 10-12 - القيادة الريادية Sepleader Ship

يتقدم القائد الريادي خطوة على القائد التحويلي ،حيث أن هذا القائد يساعد التابعين في اكتشاف و استخدام و تعظيم قابلياتهم و هومشابه للقائد التحويلي ، حيث يتيح الفرصة للتابعين في المساهمة بفاعلية مع سياسات المنظمة من خلال الصلاحيات التي يفوضها لهم ، يبدأ القائد الريادي بقيادة ذاته self leadership أي التأثير على مكوناته الذاتية عن طريق النظم المستمرة و تنمية الذات وفق استراتيجيتين واحدة تركز على السلوك و أخرى تركز على الإدراك و التعلم.(1)

(1) سهيلة عباس : القيادة الابتكارية والأداء المتميز حقبة تدريبية لتنمية الإبداع الإداري، المرجع السابق، ص 33.

### خلاصة :

القيادة الحكيمة هي التي تكون قادرة على قيادة الآخرين ، من أجل تحقيق انجازات متميزة وهذا ما يكون له السبق في فهم الوضع وما يؤثر عليه من مستجدات ، كما أنها تكون قادرة على فهم ما سيكون عليه المستقبل.

فالقيادة هي طاقة بشرية وجهد إنساني متكامل ومتبادل مبني على المعرفة و التنظيم و الحاجة لممارسة القيادة ، تعتمد على حجم السلطة الممنوحة ومدى إستقلالية المنصب و العمل المسموح القيام به ، و عليه فالقائد عليه أن يكون ماهرا في التنقل من نمط إلى آخر من أنماط القيادة لمساعدته في فهم العملية القيادية و الاختلاف بين الأنماط و الأساليب القيادية .

# الفصل الثاني:

## أنماط القيادة

**تمهيد :**

على الرغم من أن الأسلوب أو النمط المتبع للعمل مع الجماعات لا يختلف كثيرا من مجال لآخر إلا أنه نظرا لاختلاف أنماط الجماعات في مدى خبراتها أو مستواها الثقافي أو الاجتماعي ، أو في تقاليدھا السائدة ، ونظرا لأن الجماعات تتباين من حيث الصفات والسمات العامة التي تميز طبيعة كل جماعة أو من أغراض كل جماعة وأهدافها فإن القائد بالضرورة يختلف من جماعة لأخرى ، ولكن هناك نواحي يجب أن تتوافر في الأساليب القيادية مهما تنوعت مجالاتها سواء كانت متعلقة بالأسلوب القيادي أو القائد بحد ذاته ، وهذا ما نتعرف عليه في هذا الفصل الذي يضم أساليب وأنماط القيادة بما فيها من خصائص ونتائج وكذا عوامل اختيار القائد لأسلوبه القيادي.

### 1- النمط الديمقراطي :

تنوعت التصنيفات التي عرضها المفكرون في دراستهم الخاصة بتحديد الأنماط القيادية ، وذلك في تحليلهم أسلوب القائد وطريقته في ممارسة عملية التأثير وإسداء الأوامر إلى موظفيه وتبين أن هناك دربا ذو ثلاث مسالك :

" حصر السلطات في نطاق مسؤولية القائد بمفرده ، أو اتاحه الفرص لموظفيه للمشاركة في تنفيذ مهامه الإدارية ، أو الاعتماد الكلي على مرؤوسيه في صنع القرارات وإدارة شؤون التنظيم " (1) وتتضمن الأساليب القيادية كلا من القيادة الديمقراطية والقيادة الأوتوقراطية والقيادة الفوضوية ويكون القائد الديمقراطي عضوا في الفريق ، ويشعر الآخريين بذلك ويتلقى أفكارهم ومقترحاتهم وينظر إليها بالتقدير و الاحترام . (2)

" يسعى القائد الديمقراطي إلى ضرورة مشاركة كل عضو من أعضاء الجماعة في نشاطها وفي تحديد أهدافها ورسم خططها ولا يميل إلى تركيز السلطة في يده ، وإنما يعمل على توزيع المسؤوليات على الأعضاء كما يعمل على تشجيع إقامة العلاقات الودية بين أعضاء الجماعة ويسعى إلى تحقيق أهدافها عن طريق الأعضاء أنفسهم ، ويقف هو موقف المحرك أو الموجه لنشاط الأعضاء " . (3) و يعتمد القائد في النمط الديمقراطي إلى تحقيق ضرب من الوصال الفكري بينه وبين مرؤوسيه ، فهو يعمل على تحريك دوافع المرؤوسين ، وهو دائما يعرض عليهم المشاكل ويناقشهم فيها بوصفهم أسرة واحدة أو فرد واحد . (4)

القيادة الديمقراطية وفيها لا يرغب المدير في الإفراد بصنع القرار ، ولا يكتفي بطلب العون والمساعدة والرأي في صنعه من جانب مرؤوسيه ، ولكنه ينظم إلى جماعته كعضو وزميل مشارك ، فهو يفضل ألا يعطي مرؤوسيه توجيهات مسبقة : أو لا يعطيهم منها إلا القليل ، قاصدا بذلك أن يترك لهم حرية أكبر في صنع القرار . (5)

ومن جهة أخرى فإن القيادة الديمقراطية تقوم على الفرضين الآتيين :

(1) حلیم المنيرى وعصام بدوي: الإدارة في الميدان الرياضي ، مرجع سابق ، ص 240-241.

(2) يعقوب حسين نشوان: الإدارة والإشراف التربوي ، دار الفرقان للنشر والتوزيع ، الأردن ، 1985-1986.

(3) عادل أحمد الاستول: علم النفس الاجتماعي ، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، 1987 ، ص 261.

(4) شريفي مقدودة وآخرون: أساليب القيادة في الوسط الجامعي ، مرجع سابق ، ص 62.

(5) عبد الفتاح حسن: مبادئ الإدارة العامة، دار النهضة العربية، القاهرة، 1972، ص 245-246.

- الأفراد الناضجون الأذكياء المتقنون قادرون على إدارة شؤونهم بطريقة خلاقة ومسئولة .
  - تكون انعكاسات الأفراد ايجابية نحو الفرص التي تمكنهم من التعبير عن خصائصهم الإنسانية الطبيعية وتكون انعكاساتهم سلبية إذا ما حرّموا من مثل هذه الفرص (1).
- وحسب محمد فتحي فإن القيادة الديمقراطية هي " قيادة يميل القائد فيها إلى تفويض سلطاته لمروسيه كما يعتمد على الاهتمام بالعلاقات الإنسانية بين الأفراد ومشاركتهم جميعا في اتخاذ القرار كما أن القائد الديمقراطي يعمل على إشباع حاجات مروسيه بما يساهم في إيجاد روح التعاون بين الأفراد في المؤسسة مما يعمل على جعل سلوك التعاون بين الأفراد متناسبا ومتوافقا مع الاتجاه العام للمؤسسة وأهدافها ."(2)

#### 1-1- خصائص الأسلوب الديمقراطي :

- من الممكن القول أن القائد الديمقراطي هو ذلك الذي يتصف بأن يكون موضوعيا في تناوله لأراء الآخرين ، عادلا في إصدار الأحكام على هذه الآراء ، وأن يشجع النقد الذاتي ويسمح بإبداء وجهات النظر ، كما يعطي لأفراد الجماعة الحرية في الاختيار وتقديم الاقتراحات في أي لحظة من اللحظات ، كما يعمل على تماسك الجماعة وترابطها من خلال سلوكه المتفاعل والذي يمثل نموذجا يقتدي به ، كما يشرف على أمور الجماعة ويتأكد من الثقة المتبادلة بين الأفراد كما يعمل القائد الديمقراطي على أن تسود روح الود والتفاهم بينه وبين الأفراد وتحقيق الأمن النفسي للأفراد وابتعاده عن الأساليب العدوانية والتسلطية بإلغاء أي أثر لوجود المسافة الاجتماعية بينه وبين الأفراد (3).
- ومن خصائص الأسلوب القيادي الديمقراطي أيضا ، المشاركة في التخطيط والتفاعل السوي ( الإيجابي والمتوازن ) والتنافس البناء القائم بين أعضاء المنظمة أو التنظيم أفقيا وعموديا ، وكذلك وضوح الأهداف والأدوار بالنسبة للأصناف العاملة ، كما يتميز الأسلوب الديمقراطي بعملية الاتصال المتبادلة وبروز روح المبادرة على المستوى الفردي والجماعي (4).

1 عبد الفتاح حسن: مبادئ الإدارة العامة ، المرجع السابق، ص255.

2 محمد فتحي: 766 مصطلح إداري، مرجع سابق ، 161.

3 سيد صبحي: تصرفات سلوكية، مرجع سابق ، ص 117-118.

4 فضيل دليلو وآخرون : إشكالية المشاركة الديمقراطية في الجامعة الجزائرية، مرجع سابق ، ص106.

فالقائد الديمقراطى هو ذلك القائد الذى يعمل على تنمية الجهود التعاونية وخلق روح العمل الجماعية بينه وبين مرؤوسيه وموظفيه (1).

" ولكى يتمكن القائد الديمقراطى أن يحقق غاياته فى ممارسة أسلوب العلاقات الإنسانية مع موظفيه تقع على عاتقه مهمة تحقيق التآلف والتعاون بينهم ، وتفهم مشاعرهم ومشاكلهم ومحاولة إيجاد حلول لها ثم عليه أن لا يدخر جهدا للعمل على إشباع حاجاتهم الاقتصادية والنفسية والاجتماعية ."(2) إن من ميزات القائد الذى يستعمل النمط الديمقراطى أنه يعرف قدر نفسه ويكون واثقا من تصرفاته ، يتقبل الانتقاد الموضوعى من مرؤوسيه ، عادلا فى معاملاته لهم بتحسس مشاعرهم تجاه قيادته ، يعتنى بقضاياهم ويتعاون معهم على إيجاد الحلول المجدية لها فى إطار العمل الوظيفى .

ولا يمكن للقيادة الديمقراطية أن تحقق درجة عالية من دفع المسؤولين إلى العمل دون تلبية حاجياتهم وإشباعها ، وتمثل الحوافز الإيجابية إحدى الوسائل لإشباع الحاجات الإنسانية ، وهذا يتطلب من القائد تفهم الحاجات الملحة لديهم وحفزهم أيضا من خلال خلق حوافز جديدة وغير موجودة أصلا ، وبصفة عامة تشمل الحاجات الإنسانية للعاملين ثلاثة مجموعات هي :

الحاجات الاقتصادية ، الحاجات النفسية ، الحاجات الاجتماعية.(3)

### 1-2- نتائج الأسلوب الديمقراطى

وتظهر نتائج الأسلوب الديمقراطى فى النواحي التالية :

من حيث الثقة المتبادلة بين الأفراد بعضهم وبينهم وبين الرائد ، فالمناخ الديمقراطى يوجد جوا من الثقة المتبادلة ، والتجاوب التلقائى بين الأفراد بعضهم البعض وبينهم وبين القائد ، فيعرضون عليه مشكلاتهم وأسرارهم وحرص الأفراد الحصول على التقدير من بعضهم البعض ، وهكذا فالمناخ الديمقراطى ينطوي على ود أكثر وتذمر أقل .

أما من حيث السلوك الانفعالى الملاحظ، فالأسلوب الديمقراطى لا يتضح فيه أي شعور بالقلق بل هناك شعور بالاستقرار والراحة النفسية .

1 ناصر محمد العديلى : السلوك الإنسانى والتنظيمى فى الإدارة ، مرجع سابق ،ص132.

2 حلیم المنيرى وعصام بدوى: الإدارة فى الميدان الرياضى، ج1 ، مرجع سابق ،ص245.

3 حسن إبراهيم وعبد العاطى أحمد الصياد : البناء العاملى لأنماط القيادة التربوية وعلاقة هذه الأنماط بالرضى الوظيفى ، مجلة رسالة الخليج ، العدد 80 ، 1993 ، ص100.

ومن حيث ترك الرواد للنادي أو المنظمة تماما ( تعتمد الرواد في جميع النوادي أن يتغيبوا لفترات قصيرة عن بعض الاجتماعات ) ، فكانت النتيجة أن العمل في غياب القائد مساويا للعمل في حضوره ، كما أن النشاط في غيابه مساويا للنشاط في حضوره، أما من ناحية السلوك الاجتماعي ، فالأسلوب الديمقراطي يظهر عنه وجود إشارات ود واضحة بين الأعضاء في سلوكهم الاجتماعي والشعور بالـ " نحن " أقوى من الفرد (1).

" القيادة بحد ذاتها ضرب من السلوك الدال على التفاعل المتبادل بين من يتولى القيادة في المجموعة وبين أعضائها ككل " . (2) وهو ما نلاحظه.

ويرى بعض الكتاب في الإدارة أن أسلوب المشاركة أو الاستشارة بآراء المرؤوسين ، طريقة غير عملية وقليل طائلها ، هذا وقد يؤدي الاهتمام الزائد في رعاية رغبات الموظفين ضررا جسيما بالمصالح الأساسية للتنظيم وعليه كخرج من هذا التناقض يعتمدون أن أفضل القادة هم أولئك الذين يراعون اهتماما معدولا بشؤون العاملين ويركزون في ذات الوقت اهتمامهم على سير العمليات الإنتاجية . (3)

## 2- النمط الأوتوقراطي

في ظل هذا الأسلوب القيادي ، تتركز السلطة في يد القائد وحده ، فهو الذي يتخذ القرارات بنفسه دون أن يشرك مرؤوسيه ، وهو الذي ينضم أعمال الأفراد الذين يعملون تحت قيادته ، ومن هنا فإن القائد يهتم بضمان طاعة الأفراد وليس للأفراد حرية في اختيار العمل أو المناقشة أو إبداء الرأي (4) ويتحتم على القائد الاستبدادي أن يظل محور انتباه الجماعة ، ويهتم بضمان طاعة الأعضاء ، ويسود في القيادة الأوتوقراطية المناخ الاجتماعي الدكتاتوري الاستبدادي الارغامي التسلطي ، ويحدد القائد بنفسه السياسة والخطة والنشاط تحديدا كليا ، ويملي خطوات العمل ، ويحدد نوع العمل الذي يختص به كل فرد ، ولا يشترك مع الجماعة اشتراكا فعليا إلا حين يعرض عملا من الأعمال كنموذج ، ويعطي أوامر كثيرة تعارض رغبة الجماعة ، أو توقف نشاط معين لها تحل محلها رغبته ، أما إذا غاب القائد

1 حامد عبد السلام زهران : علم النفس الاجتماعي، مرجع سابق، ص310.

2 عبد العلي الجسماني : علم النفس الاجتماعي والتربوي ، دار النهضة العربية للعلوم، ط1 ، لبنان، 1994، ص433.

3 حليم المنيري وعصام بدوي : الإدارة في الميدان الرياضي، ج1، مرجع سابق، ص،242.

4 سيد صبحي : تصرفات سلوكية ، مرجع سابق، ص119.



حدثت أزمة شديدة قد تؤدي إلى انحلال الجماعة أو الهبوط بالروح المعنوية لها ويتوقف النشاط إلى أن يعود (1).

وهو بذلك يضع نفسه موضع أو موقف المتحكم في كل أعمال الجماعة التي لن يكون لها عنه غنى في هذه الحالة ، إلا أن هذا الموقف له مساوئ ، فكما ذكرنا إذا انسحب القائد أدى ذلك إلى أزمة كما أن هذا الأسلوب يقلل الاتصال بين الأفراد ومن ثم يهبط بمستوى الروح المعنوية ، فتكون القدرة على مواجهة الهجوم وتحمل العناء (2).

والقيادة الأوتوقراطية كما عرفها محمد فتحي هي قيادة يميل القائد فيها إلى استخدام السلطة الرسمية كأداة يتحكم بواسطتها يضغط على مرؤوسيه لإجبارهم على تنفيذ عمل معين ، بالإضافة لكون هذا القائد مستبداً أو (متحكماً) في كل القرارات وهو لا يثق في قدرات ومهارات مرؤوسيه مما يساهم في ازدياد روح الشك والريبة في العاملين معه ، وبالتالي بعكس هذا الأمر على المؤسسة روح التوتر والقلق كما أنه ينسب كل نجاح

لنفسه ولأسلوبه مهاراتهم وإمكانياتهم ويستخدم معهم أسلوب القوة بالتهديد بطردهم من العمل والخصم من مرتباتهم و(يستخدم معهم أسلوب القوة ) ويتخذ قراراته بناء على أسس مزاجية غير موضوعية ولا تتفق مع الصالح العام للمؤسسة (3).

وتتميز القيادة الاستبدادية باجتماع السلطة المطلقة في يد القائد الاستبدادي فهو الذي يضع سياسة الجماعة ويرسم أهدافها ، وهو الذي يفرض على الأعضاء ما يقوم به من أعمال ، كما أنه يحدد العلاقات التي تقوم بينهم ، وهو وحده الحاكم والحكم ومصدر الثواب والعقاب ، ويعتمد الأعضاء اعتماداً كلياً عليه (4).

كما أن القيادة التسلطية بدورها تقوم على الفرضين الآتيين (5):

- لا أثر للعلاقات الإنسانية في مجال الأعمال.

1 سهرير كامل أحمد : علم النفس الاجتماعي بين النظرية والتطبيق ، مرجع سابق، ص75.

2 محمد محمود المهدي : ممارسة مهنة الخدمة الاجتماعية في رعاية الشباب ، مرجع سابق، ص340.

3 محمد فتحي : 766 مصطلح إداري، مرجع سابق ، ص161-162 .

4 عبد الرحمن عيسوي : دراسات علم النفس الاجتماعي ، مرجع سابق، ص371.

5 عبد الفتاح حسن : الإدارة العامة ، مرجع سابق ، ص254.

- يميل معظم الناس بطبعهم إلى الاعتماد على غيرهم ، وهم كسالى : يهتمون بأنفسهم وغير متعاونين لذلك فهم - فرضا - محتاجون إلى إدارة وإلى رقابة قوية من الخارج ، حفظ للنظام ، وقد نبعت الإدارة التسلطية عن فكرة استغلال الإدارة لكل مصادر الإنتاج وراقبتها عليها ، آلات ، طرق ، مواد مالي ، قوة عاملة .

- ويعرف النمط الأوتوقراطي بأنه ذلك النمط الذي يستعمله المدير بالتركيز على العمل والنظام وتحقيق أهداف المؤسسة ، على حساب العلاقات الإنسانية في العمل ، حيث يعتبر مرؤوسيه مجرد منقدين لتعليماته وأوامره بدون مناقشة أو إبداء الرأي " والقادة من هذا النوع يتخذون من سلطتهم الرسمية وسيلة تحكم وأداة فقط ، تدرا بموجبها كل المسائل التنظيمية بتعا لرائهم الشخصية ، ولا يألون جهدا في حمل مرؤوسيهم إرغامهم على تحقيق أهداف التنظيم وغاياته .(1)

#### 2-1- خصائص النمط الأوتوقراطي

إن القائد المستبد له قدر قليل من الثقة في القدرات الأعضاء ، ويعتقد أن التواب (العقاب ) المادي وحده هو الذي يحفز الناس للعمل ويصدر الأوامر لتنفيذ من دون نقاش .(2)

ويتميز الأسلوب الأوتوقراطي بالتمركز السلطة والنفوذ وأخذ القرار في مستوى واحد والسيطرة على الإلتباع ، كما نغير إستراتيجيات المكافئات والعقوبات دينامية الفعل لدى القائد ، وتظهر روح التنافس بين أعضاء التنظيم ، مما يؤدي إلى اضطرابات في شخصية بعض الأعضاء ، مما يجعل الاتصال ها بطا وجافا وعلى شكل أوامر ، كما يظهر التهميش المطلق للأعضاء أثناء التخطيط أو في عملية التحويل التنظيمي ، وقد تنشأ بعض الأمراض النفسية لدى الأتباع تحت ظل هذه القيادة أو هذا الأسلوب نتيجة لعدم مشاركة الفرد ذاته في شؤون تهمة هو بالدرجة الأولى ، أو أن ينتاب الفرد عدم الأمن التنظيمي نتيجة لجهلة بدرجة التضامن الجماعي لدى بقية الأعضاء ، حيث يسعى القائد في ظل القيادة السلطوية إلى خلق شخصيات طفيلية لدى بقية الأعضاء تهدد التحكم في مصيرهم أثناء العمل .(3)

(1) حسن إبراهيم وعبد العاطي أحمد الصياد: البناء العملي لأنماط القيادة التربوية وعلاقة هذه الأنماط بالرضا الوظيفي ، مرجع سابق،ص100.

(2) هشام يحي طالب : دليل التدريب القيادي ، سلسلة التنمية البشرية، ط1، ب س ، الأردن ، ص 56.

(3) فضيل دليلو وآخرون : إشكالية المشاركة الديمقراطية في الجامعة الجزائرية، مرجع سابق،ص107 .

والقائد التسلطي يحاول محو الخلاف إما بعدم الاستماع إليه أو بعدم السماح به ، وهو عندما بمحوه لا يقضى عليه نهائيا ولكن يخيفه فحسب ، وهو ينظر إلى مجموعة العمل التابعة له كوحدة إنتاجية واقتصادية والمرؤوسين كمصادر للإنتاج (1).ومن مميزات هذا النوع من القادة " أنهم يركزون اهتماما بالغاً على الانجازات ويهدف من وراء ذلك إلى تحسين مركزه الوظيفي وتوطيده ، وفي تعامله مع موظفيه ، ويكون هذا القائد شديد المراس ، لا بالمشاركة في اتخاذ القرارات ولا يقيم للعلاقات الإنسانية معهم وزناً ، ويبدو التنظيم وكأنه عرض رجل واحد بقيمة الأفراد ليس لهم حولا ولا قوة إلا السماح والطاعة .(2)

#### 2-2- نتائج الأسلوب الأوتوقراطي

فمن حيث الثقة المتبادلة بين الأفراد بعضهم بعضا وبين القائد نجد أن المناخ الأتوقراطي يجعل الأفراد أكثر اعتمادا على القائد وأكثر تملقا له وسيعا لجذب انتباهه ولفت أنظاره إليهم للحصول على التواب وتجنباً للعقاب ، ولا يكن هناك جو من الثقة المتبادلة لا بين الأفراد ولا بينهم ولا بين القائد ، ويبدو أن الأسلوب الأتوقراطي يخلق كراهية نحو القائد.

أما من حيث السلوك الانفعالي ، فنجد أن الأسلوب الأتوقراطي يسود فيه الشعور بالصد والإحباط وبالتالي القلق وعدم الاستقرار وحدة الطبع و انخفاض الروح المعنوية الجماعة .

نجد أن الأعضاء أقدار من الجماعات الأخرى على العمل المستمر أثناء حضور القائد فقط ، إلا أن العمل يتأخر إذا تأخر القائد ويتوقف مع انصرافه أما من ناحية السلوك الاجتماعي فيتميز هذا الأسلوب بالعدوانية بين الأعضاء ويتميز سلوكهم بالتخريب وكثرة الشجار وعجزهم عن القيام بعمل تعاوني (3)، نلاحظ أن هذا الأسلوب يؤدي إلى عدم تماسك الجماعة وسيطرة البعض على الآخر وظهور روح التعالي بينهم ..

أما أهداف الجماعة في ظل هذا النظام فلا تكون واضحة في أذهانهم ، كما أنه يحاول أن يقلل من فرص الاتصال بين الأعضاء وبذلك لا توجد تماسك قوي بين أعضاء جماعة ولذلك سرعان ما نفرط عقدها إذا تغيب القائد أو اختفى (4).

1 عبد الفتاح حسن: مبادئ الإدارة العامة ، مرجع سابق، ص254.

2 حلیم المنیرى وعصام بدوى : الإدارة في الميدان الرياضى ، مرجع سابق، ص232.

3 حامد عبد الزهران : علم النفس الاجتماعى، مرجع سابق، ص312-313.

4 عبد الرحمن عيسوي : دراسات علم النفس الاجتماعى، مرجع سابق، ص371 .

وكما قد يبدو لأول وهلة أن أسلوب الأوتوقراطي في القيادة ، تقشعر الأبدان ويحمل في طياته بذور الرفض عند المرؤوسين ، ويترتب عليه آثار سلبية في العمل لمنافاته الطبائع الإنسانية لدى العاملين في التنظيم غير أن بعض الدراسات كشفت عن نتائج إيجابية لممارسة هذا الأسلوب في التطبيق ، وفي المواقف معينة تقتضي الضرورة أن لا مناص من اللجوء إلى تطبيقية .

" ففي خلال فترة الأزمات أو في ظل الظروف الطارئة التي قد تهدد سلامة التنظيم ، وكيانه ومصالح العاملين فيه تظهر الحاجة الملحة لممارسة الحزم والشدة لحسم الأمور سريعا ، ويكون حينئذ الأسلوب الأوتوقراطي هو خير علاج ناجح لمواجهة تلك الظروف الحرجة . (1)

يتبنى بعض المفكرين الإداريين على النمط الأوتوقراطي في القيادة لاعتقادهم أن القائد من هذه الفصيلة يتفانى في إنجاز المهام القيادية الخاصة لزيادة المعدلات في المستويات الإنتاجية ، وعلى المستوى الإنتاجي يعتمد كل من كار و كاتز أن : " تطبيق الأسلوب الأوتوقراطي في الإدارة يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية للعاملين في التنظيم ، وبالتالي يتولد عن نشوء مثل هذه الحالة ، مضاعفة في تدهور معدلات الإنتاج ، و عرقلة سير العمليات الإدارية(2) " ، فالعاملين في ظل النظام الأوتوقراطي تتولد عنهم مشاعر السخط والتذمر من العمل وفقدان روح التعاون فيما بينهم ، يصاحبها عدم الولاء للقائد ويحدو بالكثيرين منهم إلى التغيب عن العمل أو تركه كلية مما يؤدي إلى نقص حاد في الكفاءات الإدارية . إن مثل هذا الوضع المئازم سيترك آثار يصعب إصلاحها وتصبح مخاطرها جديده على سير العمل في كافة المستويات التنظيمية .

" يتضح من تحليل مزايا وما قدم الأسلوب الأوتوقراطية في القيادة أنه كان أكثر ملائمة للإدارة في العهود الماضية ، حيث أن التنظيمات قديما لم تكن معقدة أو ضخمة كما عليه الحال اليوم ، والعاملين فيها آنذاك لم يكونوا على درجة عالية من المستوى العلمي والتقدم التكنولوجي (3) ، عكس الحال في عصرنا الحاضر فإن القيادة الأوتوقراطية يصعب تطبيقها في الإدارة التنظيمات الحديثة الضخمة ، ذات

1 حسن إبراهيم وعبد العاطي أحمد الصياد: البناء العملي...وعلاقة هذه الأنماط بالرضى الوظيفي ، مرجع سابق.ص119.

2-حليم المنزي وعصام بدوي : القيادة في الميدان الرياضي ، مرجع سابق ،ص241.

3 حسن إبراهيم وعبد العاطي أحمد الصياد: : البناء العملي...وعلاقة هذه الأنماط بالرضى الوظيفي، مرجع سابق.ص212.

الطبيعة النفسية والإنسانية المعقدة ، وهذا إن جاز الصلاح ممارسة الأوتوقراطية مؤقتا في مواقف معينة ، لكن لم يعد يستساغ العمل بها في ظل الإدارات الحديثة .

### 3- النمط الفوضوي (الحر المتساهل)

وفي هذا الأسلوب يتصف الجو بالحرية التامة ، حيث يترك القائد للجماعة حرية اتخاذ القرارات ولا يشترك في المناقشة أو التنفيذ ولا يميل الأعضاء إلى حب القائد الفوضوي ، بعكس القائد الديمقراطي الذي يتمتع بحب الجماعة ، كذلك تكون جماعة أقل عدوانا وأكثر تعاونا قابلية لتحمل المسؤولية (1)، ويظهر في هذا الأسلوب القيادي قائد الجماعة غير مكثرة بواجباته ، لا يؤدي إلا دورا شكليا في الجماعة وبالتالي لا يوجد له دور فعلي في التخطيط أو التنفيذ أو التوجيه أو المراقبة وجوده في الجماعة كعدمه ، لذا تكون الجماعة في حالة من الفوضى .

والقائد الفوضوي لا يقوم بتوجيه سلوك الأفراد إلا متى طلبوا منه ذلك وفي أغلب الأحوال ما يكون وصل إلى مركز القيادة بحكم مهارته الفنية دون أن يكون لديه مهارات قيادية (2).

ويعرفها محمد فتحي أي القيادة الفوضوية على أنها قيادة ترى أن على كل فرد أن يعمل ما يراه مناسباً فالقيادة هنا تترك للمرؤوسين حرية تصريف الأمور فلا يوجد نظام ولا مسؤوليات ولا أهداف فالنظام غير موجود والمسؤوليات لأهداف فالنظام غير موجود والمسؤوليات غير محددة والهدف غير واضح (3). وحسب حسن إبراهيم حسان فإن النمط الفوضوي " هو النمط الذي يتصف بالتساهل ، حيث يعطي القائد مرؤوسيه حرية كبيرة في ممارسة أعمالهم بإنفراد في حل المشكلات التي تواجههم . أو السلبية في مواجهة المشكلات ، والتهوب من تحمل المسؤولية ومتابعة المرؤوسين .

1 محمود السيد أبو النيل : علم النفس الاجتماعي دراسة عربية وعلمية، مرجع سابق، ص262.

2 محمد فتحي : 766 مصطلح إداري، مرجع سابق، ص169.

3 حسن إبراهيم وعبد العاطي أحمد الصياد: البناء العمالي ... وعلاقة هذه الأنماط بالرضى الوظيفي، مرجع سابق، ص80.

وهذا النوع من الأنماط يترك الأمور بلا توجيه أو رقابة حيث : " يترك جماعة العمل تحدد الأهداف وتتخذ القرارات حيث يتميز صاحب هذا النمط بالتسامح والسلبية ، والود وترك زمام المبادرة ، وضعف الجماعة لأن المسؤوليات غير محددة1

#### 3-1- خصائص النمط الفوضوي

إن هذا النمط من القيادة يمنح الأتباع أو المرؤوسين درجة عالية من الاستقلالية في القيام بأعمالهم وفي وضع أهدافهم وفي تحديد الوسائل اللازمة لتحقيقها ، ويقوم القائد بتزويد المرؤوسين بالمعلومات والعمل كوسيلة إتصال مع البيئة الخارجية فقط ، والقائد الليبرالي ثقته في قدراته القيادية ضعيفة ، ولا يقوم بتحديد أي أهداف لإتباعه أنه قليل الاتصال بالأفراد والتفاعل معهم (2). ومن أهم المميزات التي يختص بها أسلوب القيادة الحرة ، أن القائد في هذا النوع من الأنماط الإدارية يتبنى مبدأ غايته أن يمنح أكبر قدر من الحرية لمرؤوسيه في ممارسة نشاطهم ، والحرية في عملية صياغة القرارات الإدارية وتنفيذها بما يتفق ومصصلحة التنظيم ، فالقيادة الحرة أو الطليعة تصمم وتوجه السياسة العامة ، ولكنها تترك عمليات التنفيذ وعلاج القضايا الإدارية بيد المرؤوسين والموظفين في التنظيم .

فالقائد الحر يفتح باب التفويض على مصراعيه في عملية الإدارية ثم يتبع أسلوب الاتصالات المباشرة لشمول كافة أعضاء التنظيم الذين بدورهم يترك لهم حرية العمل الإداري ضمن إطار السياسة العامة التي يمررها الإداري 3.

إذن فالقيادة ذات الأسلوب الفوضوي تتميز بالحرية المطلقة ولا يتدخل فيها القائد في شؤون الأعضاء إذا طلب منه ، كما تكثر فيها الفوضى وضياح الوقت ، وتبدو آثار التفكك الداخلي وعدم الاستقرار وغياب التنسيق لتحقيق الهدف 4.

1 هشام يحيى طالب: دليل التدريب القيادي، مرجع سابق، ص 57.

2 حسن شلتوت وحسن معوض: التنظيم في التربية البدنية والرياضية، مرجع سابق، ص 62.

3 حلليم المنيري وعصام بدوي: الإدارة في الميدان الرياضي، مرجع سابق، ص 249.

4 المنيري وعصام بدوي: الإدارة في الميدان الرياضي، مرجع سابق، ص 249.

### 3-2- نتائج الأسلوب الفوضوي

-ومما ينتج عن الأسلوب الفوضوي التسببي أن الثقة المتبادلة تكون على درجة متوسطة أما من ناحية السلوك الانفعالي فإن مستوى النمو متوسط ، وفي حالة غياب القائد يكون العمل والنشاط في المنظمة أكثر من إنتاجهم العادي ، أما من ناحية السلوك الاجتماعي فيتميز بالثقة المتبادلة والود بين الأفراد بعضهم وبعض وبين القائد ويكون القلق والتذمر بدرجة متوسطة ، ويعمل بعض الأفراد بطاقة كبيرة وبعضهم قد لا يشارك في النشاط الاجتماعي مطلقا ويتقدم النشاط بطريق الصدفة .

" وتتلخص النتائج التي يمكن الحصول عليها ، في أن أعضاء الجماعة قد أظهروا حاجة واضحة إلى اهتمام القائد في القيادة الحرة والمشاركة وكان واضحا أنه في نطاق القيادة الحرة تبدي شيئا من المشاعر العدائية ومظاهر القلق " .

### 3-3- نقد الأسلوب الفوضوي

- ضعف الاتصال بين القائد والأعضاء : إذا كان في الأوتوقراطية وحيد الاتجاه أي من القائد والديمقراطية ذو اتجاهين فإنه في الأسلوب الفوضوي يكاد لا يشعر بوجوده ، والنتيجة لا محاولة فوضوية العمل والتأخير في انجازه وعدم الرضا بين الأعضاء في كثير من الحالات .

- تذبذب الروح المعنوية : إن القادة التسببية - رغم نطاق ضعفها - أقرب إلى القيادة الديمقراطية فإن الروح المعنوية تكون بين تذبذب في الارتفاع الانخفاض ، فترتفع لتكوين الحرية المعطاة للجماعة تساعد كثيرا على الشعور الإنساني والرضا عن العمل وخلق الإبداع والتعاون بين الأعضاء إلا أن هذه الروح المعنوية لا تبقى دائما في مستوى واحد ، نظرا لغياب التشجيع أو النقد الموضوعي .

- ضعف التنسيق : نلاحظ غياب مشاركة القائد في الأسلوب الفوضوي ، وهذا ما يجعل الاجتهادات الصادرة عن أعضاء الجماعة تتباين مما يؤدي تشتت الجهود وضياع الوقت ، وتحقيق الأهداف يتطلب جهدا كبيرا ووقتا كثيرا وبالتالي ففقات أكثر ، وليس الإهمال بين القائد والإتباع. (1)

(1) بوجعة بولقريعات: القيادة الإدارية ودورها في تطوير الإدارة الجزائرية ، رسالة غير منشورة ، 1982 ، ص23-24.

#### 4- العوامل التي تؤثر في (أسلوب) اختيار أسلوب القيادة

- إن من أهم العوامل التي تؤثر على اختيار النموذج القيادي هي عوامل تخص القائد نفسه وأخرى تخص المرؤوسين أنفسهم وثالثة تخص الموقف والبيئة وهي (1):

-العوامل التي تخص القائد :إن من الأمور التي يأخذها بعين الاعتبار أي قائد مدى تحمل المرؤوسين المسؤولية ومدى إمكان الاعتماد عليهم في المواجهة المواقف وذلك يعتمد على القيم التي يؤمن بها القائد (مشاركة المرؤوسين مثلا).

- عوامل تتعلق بالمرؤوسين : فقد يميل البعض المرؤوسين إلى الاستقلالية ويميل البعض الآخر إلى الاعتماد في عملية اتخاذ القرار .

- ظروف البيئة : ظروف البيئة لها إلا الأثر الكبير في إتباع نمط قيادي إذ لا يستطيع القائد أن ينحرف عما اعتادت عليه المنظمة من النمط قيادي ، كذلك موقع المنظمة الجغرافي أو كبر حجمها ونوع الجماعات يمثل عاملا مهما في إتباع نمط قيادي معين .

-الموقف : أما الموقف فهو يؤثر على إتباع نموذج قيادي معين ، فإن مواقف الأزمات لا تشجع القادة على المشاركة المرؤوسين .

الضغوط الزمنية : كما أن الضغوط والحاجة الملحة لاتخاذ القرار قد تميل بالرئيس إلى الانفراد في إصدار القرار دون الرجوع لمشاركة الجماعة .

#### 5- طرق تغير اتجاهات المرشحين للقيادة

إن عملية تغير الاتجاهات لدى المرشحين لمناصب القيادة في تدريبهم على العلاقات الإنسانية ليست عملية سهلة ، أو يمكن أن تتم في يوم أو ليلة بل إنها عملية فطام نفس تقتضي من الفرد التنازل عن الاتجاهات ووجهات نظرا ألفها ، والأخذ بأخرى جديدة لم يألفها ، بل كثير يكون تغير الاتجاهات

الأساسية للفرد بمثابة اعادة لبناء شخصية بأسرها ، لدم فكثيرا ما ترتطم محاولة هذا التغيير بمقاومة عنيفة من الفرد بين طرق تغير الاتجاهات (2).

1 جمال الدين لعيسات : السلوك التنظيمي وتطوير الإدارة ، دار الطباعة والنشر والتوزيع ، الجزائر ، 2002، ص36-37.

2 فؤاد حيدر : علم النفس الاجتماعي ، دراسات نظرية وتطبيقية ، دار الفكر العربي ، ط1، بيروت ، 1994 ، ص 04.



- المناقشة الجماعية : إن المناقشة التي يعقبا قرارات جماعية تؤدي إلى تغيير اتجاهات قوية لدى الناس حين تتغير معايير الجماعة ، تتغير معايير الأفراد ونقل مقاومتهم لتغير اتجاهاتهم.
- تمثيل الأدوار : وهي أن يقوم الفرد بتمثيل دور الرئيس أو عامل أو مسؤول وذلك في تمثيله دون أن يشعر بمشاعره الحقيقية نحو صاحب الشخصية التي يمثلها .
- معونة المرشح الاستبصار في نفسه : بمعرفة الفرد حقيقة اتجاهاته السيئة وأثرها في سلوكه نحو الآخرين فيخلق في نفسه الدافع إلى تغييرها ، أي معونة على أن يفهم كيف ينشأ هذا الاتجاه لديه ، وفي أية ظروف ينشأ .
- تغيير اتجاه الفرد نحو نفسه : إن الفرد يسقط اتجاهاته نحو نفسه على الناس وقد يؤدي إلى تغيير اتجاهات الفرد نحو نفسه عن طريق العلاج النفسي يؤدي إلى تغيير اتجاهاته نحو الآخرين ، أي احترامهم وتقبلهم .

جدول رقم(01): يوضح الفروق بين الأساليب القيادية الثلاثة .(1)

الأسلوب الديمقراطي (الاقناعي )	الأسلوب الأوتوقراطي أو الدكتاتوري أو الإرغامي أو الاستبدادي	الأسلوب الفوضوي أو الليبرالي أو التسببي (الحرية المطلقة )
<p>1- المناخ الاجتماعي : ديمقراطية يسود فيه إشباع حاجات كل من القائد والأعضاء ويسود الاحترام المتبادل للحقوق وتحدد السياسات والخطط وأوجه النشاط نتيجة للمناقشات الجماعية والقرارات ، وتتنوع المسؤوليات ، والعمل دائما يكون على قرار جماعي.</p> <p>2- القائد يشترك في المنافسات الجماع ويشجع الأعضاء علما بخطوات العمل دائما والهدف الذي يسعوا إليه هي التي تحده ، ويترك</p>	<p>1- المناخ الاجتماعي : دكتاتوري : استبدادي ، إرغامي ، أوتوقراطي ، تسلطي .</p> <p>2- القائد يحدد بنفسه السياسة والخطوة والنشاط تحديدا كليا ويملي خطوات العمل ويحدد نوع العمل الذي يختصر به كل فرد ، ولا يشترك مع الجماعة أشراكا فعليا إلا حين يعرض عملا من</p>	<p>1-المناخ الاجتماعي : فوضوي ، يتمتع فيه الفرد أو أفراد الجماعة والقائد بحرية مطلقة كاملة دون ضابط.</p> <p>2- القائد محايد لا يشارك إلا أدنى بحد من المشاركة وإظهار الاستعداد للمعاونة والتضحية إذا طلبت منه ، ويترك الخبر للفرد سطحية لا يحاول بها تنظيم مجرى</p>

(1) محمد طارق السويدان وفيصل عامر باشراميل: صناعة القائد ، مجموعة الإبداع ، ط1 ، الكويت ، 2002 ، ص218 .

<p>العمل أو تحسينه ولا يمنح ولا يفهم وليس هناك ثواب أو عقاب .</p> <p>3-الأفراد لهم حرية مطلقة في تحديد الأهداف ويختارون الأصدقاء ورفاق العمل بحرية كاملة .</p>	<p>الأعلى كنموذج ويعطي أوامر كثيرة تعارض رغبة الجماعة أو توقف نشاط معين لها لتحل محلها رغبة ، ويظل محور انتباه الجماعة ويهتم بضمان طاعة الأعضاء ، ضمن هذا العمل على انقسام الجماعة وتقليل الاتصال بين أعضائها لتحقيق ذلك ويستخدم الواجب والعقاب بطريقة ذاتية .</p>	<p>للجماعة حرية توزيع العمل بين الأفراد ويكون موضوعا في منحه أو نقده للأفراد ، ويشجع النقد والنقد الذاتي وحين يلجأ إلى الثواب والعقاب يكون موضوعيا .</p>
<p>4- إذا غاب القائد فقد يكون الإنتاج في غيابه مساويا أو أقل أو أكثر مما لو كان موجودا حسب ظروف التفاعل الاجتماعي</p> <p>5- السلوك الاجتماعي يتميز بأن الثقة المتبادلة والود بين الأفراد بعضهم بعض وبينهم وبين القائد متوسطة والتدمير والقلق بدرجة متوسطة وبعض الأفراد يعملون مطلقا ، ويتقدم العمل بطريق الصدقة .</p>	<p>3- الأفراد لا يعرفون أهداف النشاط بل يحدد لهم خطوة واحدة في الوقت الواحد ، ينفذون خطوات العمل بصورة يصعب عليهم معها معرفة الخطوة التالية أو الخطة الكاملة وليس لهم الحرية في اختيار العمل ، يعين القائد العمل ورفاق العمل</p> <p>4- إذا غاب القائد حدثت أزمة شديدة قد تؤدي إلى انحلال الجماعة أو الهبوط بالروح المعنوية لها ، ويتوقف النشاط إلى أن يعود .</p>	<p>3-الأفراد يشعر كل منهم بأهمية مساهمته الايجابية في تحديد أهداف النشاط في التفاعل الاجتماعي ، وعندما يحتاجون لمنشورة فنية يعرض القائد عدة اقتراحات ويترك للأعضاء حرية الاختيار ولهم حرية اختيار رفاق العمل والأعمال التي يرغبون فيها حسب قدراتهم وميولهم ، وهم أكثر تحمسا واندفاعا للعمل ويفيد كل منهم حسب قدراته والجماعة أكثر تماسكا وترابطا ودواما والشعور ، بال " نحن " قوي والروح المعنوية مرتفعة .</p> <p>4- إذا غاب القائد كان الإنتاج والعمل والنشاط في غيابه مساويا للإنتاج والعمل والنشاط في حضوره .</p>
<p>5- السلوك الاجتماعي يتميزه روح العدوان والسلوك التخريبي وكثرة المنافسة والسلبية والعجز واللامبالاة ويزداد اعتمادهم على القائد ، ويسود انعدام الثقة المتبادلة بينهم وبين القائد والسعي لجذب انتباه القائد للحصول على</p>	<p>5- السلوك الاجتماعي يتميزه روح العدوان والسلوك التخريبي وكثرة المنافسة والسلبية والعجز واللامبالاة ويزداد اعتمادهم على القائد ، ويسود انعدام الثقة المتبادلة بينهم وبين القائد والسعي لجذب انتباه القائد للحصول على</p>	<p>5- السلوك الاجتماعي يتميزه الشعور بالثقة المتبادلة والود والتجارب بين الأفراد بعضهم بعض وبينهم وبين القائد ويسود الشعور بالاستقرار والراحة النفسية ويكون الإنتاج حسب الخطة الموضوعية ويفخر الأعضاء بإنجازه .</p>

	<p>التواب ويتجنب العقاب ويسود الشعور بالصد والإحباط والحرمان والقلق الاستقرار وحدة الطبع وانخفاض الروح المعنوية</p>	
--	---	--

#### 6- أثر الانتقال من أسلوب إلى آخر

الانتقال من الأسلوب الأوتوقراطي إلى الديمقراطية أو الحرية المطلقة يترتب عليه في أول الأمر انفجار عنيف وخاصة في حالة الأفراد الذين سبق لهم الخضوع للنظام الأوتوقراطي ، هذا الانفجار يدلنا على ما كان يشعر به الأفراد سابقا من كبت وتوتر شديدين ، إلا أن هذا السلوك لا يدوم طويلا ، بل يتأقلم مع المناخ الجديد الديمقراطية أو الحرية المطلقة ، ولانتقال من الأوتوقراطية إلى الديمقراطية أو الفوضوية ثم إلى الأوتوقراطية مرة ثانية ، يقابل بمعارضة شديدة بعد تجربة الديمقراطية . (1)

وهكذا فإن القيادة الديمقراطية هي الأسلوب الذي يجب أن نعمل على تنمية وتدعيمه ، والفرد كما يفرض النظام والسلطة المفروضين عليه من الخارج . فإنه كذلك لا يستريح إلى عدم وجود أي توجيه بالمرّة ، وعدم وجود هدف يسترشد به ، فحاجة الفرد إلى الحرية تقابلها حاجته إلى الضبط في إطار المناخ الديمقراطي ، فالقيادة الديمقراطية ينبغي أن تكون وسيلة لتحقيق أهداف الجماعة لا غاية في حد ذاتها .

ويبقى حجم الفرد هو نفس حجم المشكلة التي توقفه أو تقيه ، والفرق بين القائد الفاعل والغير فاعل لا يتمثل في حجم المشاكل التي يواجهها أي منها بل يمكن في مدى الفعالية التي يستجيب بها كل منها لمشاكله ، فالشخص غير الفاعل يتحارب مع مشاكله بينما يستجيب بها كل ويتعلم منها لمشاكله فالشخص غير الفاعل يتجاوب مع مشاكله ، بينما يستجيب القائد الفاعل مع مشاكله ويتعلم منها .

(1) حامد عبد السلام زهران : علم النفس الاجتماعي ، مرجع سابق ، ص313.

### خلاصة

إن القيادة تتضمن قيام القادة ببحث وتحسيس العاملين لإنجاز أعمالهم بصورة جيدة مهما كانت المهام الموكلة إليهم وحتى يمكن أداء ذلك بكفاءة يجب أن تكون مدركا لجميع العوامل المؤثرة في الموقف القيادي ومن ثم اختيار الأسلوب القيادي المناسب .

وبعدما تعرفنا عليه من أساليب قيادية وهي محصورة في ثلاث أساليب ديمقراطية ،أوتوقراطي وفوضوي. نجد أن الأسلوب الديمقراطي في القيادة هو أكثر هذه الأساليب فعالية وإنتاجية ، لأنه يؤدي إلى توليد أفكار جيدة وإحداث تغييرات إيجابية وترسيخ الشعور بالمسؤولية الجماعية .

# الفصل الثالث:

## صنع واتخاذ القرار

**تمهيد :**

تمثل عملية اتخاذ القرار جانبا هاما في العملية الإدارية ,وقد استندت قديما على الحدس و التخمين لكنها اليوم أصبحت مبنية على أسلوب علمي حتى تكون القرارات أكثر دقة و لتساهم في حل المشاكل الإدارية , و يعتبر " فريدريك تايلور " أول من دعا إلى تطبيق أساليب البحث العلمي في اتخاذ القرارات عوضا عن الأحكام الشخصية و فيما يلي سنتطرق إلى مفهوم عملية اتخاذ القرار من وجهة نظر كل مدرسة من مدارس الفكر التنظيمي لنقف على الجهود التي قدمها مؤسسي و رواد كل مدرسة التي ساهمت في تطوير المؤسسات من خلال الدراسات التجريبية التي تمت للوصول إلى أفضل الأساليب لتضمن تحقيق أهدافها .

### 1- تعريف اتخاذ القرار :

يتضح معنى اتخاذ القرار الإداري من خلال التعاريف المتعددة التي وضعها له علماء الإدارة .

إذ يعرفه نيجرو على أنه " الاختيار المدرك ) الواعي ( بين البدائل المتاحة في موقف معين " .

أما برنارد فيري أن : " اتخاذ القرار عملية تقوم على الاختيار المدرك للغايات التي لا تكون في الغالب استجابات أوتوماتيكية أو رد فعل مباشر " . 1

كما يمكن تعريفه بأنه " اختيار بديل من عدة بدائل متوفرة لتحقيق هدف , حل مشكل انتهاز فرصة . 2

من خلال هذه التعاريف لاتخاذ القرار يتبين أن هناك عناصر جوهرية لازمة لوجود القرار يمكن إجمالها

في عنصرين هما : أن يوجد في موقف معين أكثر من طريق أو أكثر من مسلك لمواجهة المشكل , وأن يختار الشخص و بإدراك بين البدائل المتوفرة لديه , وهذا معناه أن تكون مشكلة إدارية تتطلب حلا معيناً وأن تكون هناك حلول متعددة لمواجهةها و يتم دراستها و تقييمها حتى يتم اختيار الحل الأكثر ملائمة بأقل تكلفة ممكنة و يحقق أقصى عائد ممكن .

كما يمكن تعريف القرار في الإدارة العامة على أنه " الاختيار المدرك بين عدد من البدائل المحتملة لتحقيق هدف أو أهداف محددة مصحوبة بتحديد إجراءات التنفيذ " .

يتضح لنا من خلال هذا التعريف أن القرار في علم الإدارة العامة يتألف من ثلاثة عناصر أساسية , أولها يجب أن يكون هناك عدّة طرق أو بدائل حتى يمكن أن يكون هناك اختيار , و وجود هذه البدائل أمر ضروري لعملية اتخاذ القرار , و من جهة ثانية يجب أن يتم الاختيار بين هذه البدائل و يكون مدركاً أي موجهاً لتحقيق هدف أو أهداف معينة تمثل الغاية من إصدار القرار نفسه , و أخيراً يجب أن يصاحب هذا الاختيار تعيين وسائل التنفيذ اللازمة لتحقيق الهدف أو الأهداف المرجوة من اتخاذ القرار . و في الأخير يمكننا أن نعرف عملية اتخاذ القرار على أنها : " الإدراك الكامل للبدائل المتاحة و إمكانية المفاضلة بينها و اختيار أفضلها لتحقيق أهداف المؤسسة و ذلك بتوفير جميع الموارد المالية و البشرية خلال فترة زمنية محددة في ظل معطيات كل من عوامل البيئة الداخلية و الخارجية و العمل على تنفيذه و متابعته "

1 نواف كنعان . اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية و التطبيق . دار الثقافة عمان . ط 5 . 1998 . ص73

2 Jean François Dhénin, Brigitte Fournie . 50 thème d'initiation à l'économie d'entreprise .Edition Breal , Paris . 1998 . p 175 .

و باختصار فان اتخاذ القرار هي : عملية اختيار بديل واحد من بين بدليلين محتملين أو أكثر لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف خلال فترة زمنية معينة في ضوء معطيات كل من البيئة الداخلية والخارجية والموارد المتاحة للمنظمة.

ومن واقع هذا المفهوم يمكن إدراك أن عملية اتخاذ القرارات تنطوي على عدد من العناصر هي:

1-الاختيار

2- توافر البدائل

3- الأهداف أو الغايات أو محركات ودوافع السلوك.

4- الوقت.

5- الموارد المادية و البشرية المتوفرة للمنظمة.

6- البيئة الداخلية للمنظمة.

7- البيئة الخارجية بما تحويه من متغيرات سياسية و اقتصادية و اجتماعية.

### 2- تطور عملية اتخاذ القرار في الفكر التنظيمي:

#### أولاً: اتخاذ القرار في ظل المدارس الكلاسيكية

ظهرت المدارس الكلاسيكية أو التقليدية في ميدان التنظيم الإداري في أوائل القرن العشرين و قد تأثر روادها بالجو السائد آنذاك و الذي تزامن مع الثورة الصناعية , و تقوم هذه المدارس على افتراض أساسي مفاده " أن الإدارة تسعى دائماً لتحقيق أعلى كفاية إنتاجية ممكنة " 1 , بالإضافة إلى فكرة أن القرار يجب أن يكون مبني على هدف واحد وهو تعظيم الربح و تخفيض التكاليف في بيئة تتسم بالاستقرار و التأكد , كما أن هذه المدارس تقوم عموماً على الفرضيات التالية : 2

· صفة الرشادة في أعضاء التنظيم .

· نطاق محدد للإشراف و الرقابة . 3

1 عبد الغني بسيوني عبد الله . أصول علم الإدارة العامة . الدار الجامعية الإسكندرية . ط 1992 . ص 288

2 عبد الغفار حنفي , عبد السلام أبو قحف . تنظيم و إدارة الأعمال . المكتب العربي الحديث . 1993 . ص 38

3 قدور بن نافلة . دور بحوث التسويق في اتخاذ القرارات التسويقية . رسالة ماجستير . معهد العلوم الاقتصادية و علوم التسيير . جامعة الجزائر 2000 / 2001 . ص 02 .



يعتمد التنظيم على أسلوب الخضوع الكامل من المرؤوسين للرؤساء .

### 1 . مدرسة الإدارة العلمية :

تعتبر هذه المدرسة أول المدارس في علم إدارة الأعمال و تسمى بمدرسة الإدارة العلمية لإعتمادها على قواعد علمية ثابتة في معالجة و حل المشاكل الإدارية , تتسبب هذه المدرسة لـ " فريدريك تايلور"\*

الذي قدم إسهامات معتبرة في مجال اتخاذ القرارات من خلال النتائج التي توصل إليها من أبحاثه الميدانية و التي درس فيها عنصري الوقت و الحركة و تأكيده على ضرورة اختيار الأفراد , و الآلات و المواد بأسلوب علمي و ذلك من أجل تحقيق الكفاية الإنتاجية بالإضافة إلى التخصص و تقسيم العمل و الفصل بين العمل الفكري و العمل التنفيذي , كما أن تايلور يؤمن بتأثير الحوافز المادية و دورها الكبير في رفع الكفاية الإنتاجية .

هذه النتائج يراها بعض علماء الإدارة على أنها تمثل منطلقا لتطبيق الأساليب العلمية في اتخاذ القرارات التي تقوم على اتباع مراحل و خطوات معينة بهدف التوصل إلى الحل الأمثل للمشكلة موضوع القرار .

### 2 . مدرسة التقسيم الإداري :

ينصباهتمام أنصار هذه المدرسة على التكوين الداخلي للتنظيم و على كيفية توزيع النشاطات بين أقسامه بالشكل الذي يحقق التكامل بينها و ذلك بتحقيق أهداف التنظيم من خلال تحديدها و تحديد الأعمال و الأنشطة اللازمة ، و كل ذلك ابتغاء الوصول إلى الكفاءة الإدارية . 1

و من أبرز رواد هذه المدرسة هنري فايول و فرنك جلبرت .

أ . هنري فايول \* : يعتبر فايول رائد الإدارة العامة و إدارة الأعمال , لأنه أبرز من خلال أبحاثه الأسس العلمية التي تركز عليها وظائف المشروع و التي حددها في : 2

1 . الوظيفة الفنية Fonction Technique و تمثل الإنتاج , التصنيع و التحويل .

2 . الوظيفة التجارية Fonction Commercial و تتضمن عمليات الشراء و البيع و التبادل

3 . الوظيفة المالية Fonction Financiere و تحتوي على عمليات إيجاد و تشغيل الأموال .

4 . وظيفة الأمن Fonction de Sécurité و تهدف إلى حماية الأموال و الأشخاص .

1 : نواف كنعان .مرجع سبق ذكره. ص 49 .

2 عبد الغني بسيوني عبد الله .مرجع سبق ذكره . ص 75

5 . وظيفة المحاسبة Fonction de Comptabilité و تشمل إعداد الميزانية و التكاليف و الإحصاء .

6 . الوظيفة الإدارية Fonction Administrative و تتكون من خمسة عمليات هي :

التخطيط , التنظيم , التوجيه , التنسيق و أخيرا الرقابة .

كما اقترح أربعة عشر مبدأ يرى أنها أكثر قابلية للتطبيق في مجال الإدارة و هي : 1

1 . تقسيم العمل : و هو مبدأ التخصص أي كل عامل يتخصص في جزء بسيط من عملية العمل

2 . السلطة و المسؤولية : السلطة حسب هـ. فايول هي : " الحق في إعطاء الأوامر و القدرة على فرض الطاعة " , و تتكون من فرعين : السلطة التي يستمدها الفرد من وظيفته " القانونية " والسلطة الشخصية والتي يستمدها من قوة ذكائه و خبرته، أما المسؤولية فهي نتيجة طبيعية للسلطة .

3 . الإمتثال للنظام : أي ضرورة إحترام النظم و اللوائح و عدم الإخلال بالأوامر .

4 . وحدة القيادة : أي يجب على الموظف أن يحصل على أوامره من رئيس أو مشرف واحد .

5 . وحدة التوجيه : معناه رئيس واحد و خطة واحدة لمجموعة من النشاطات التي تتمثل في الهدف

6 . إخضاع المصالح الشخصية للمصلحة العامة .

7 . مكافأة الأفراد : لم يقترح فايول نظام تحفيزي معين إلا أنه طالب بالعدالة قدر الإمكان في المكافأة والتي تتم على أساس الرضا بين أرباب العمل و العاملين .

8 . المركزية : ويقضي بتركيز السلطة في شخص معين ( المستويات العليا لإدارة المنظمة ) ثم تفويضها حسبما تقتضي الأمور .

9 . التسلسل الإداري ( تدرج السلطة ) : أي تسلسل من أعلى الرتب إلى أدناها .

10 . الترتيب و النظام : يجب القيام بعملية ترتيب المدخلات المادية و البشرية , قصد تخفيض و فرات من المدخلات المادية و عدم تبذيرها و كذلك وضع الرجل المناسب في المكان المناسب .

11 . العدالة ( المساواة ) : وهو خاص بحصول الرؤساء على ولاء المستخدمين عن طريق المساواة و العدل .

12 . إستقرار العاملين : و يشير إلى أن إرتفاع معدل دوران الموظفين ناتج عن سوء الإدارة و العكس صحيح أي يعتبر الاستقرار مؤشر للإدارة الجيدة .

13 . المبادرة ( المبادرة ) : أضرار البدء في التفكير بالخطط و تنفيذها و على الرؤساء إيجاد روح المبادرة بين المرؤوسين) القدرة على الإبداع و الابتكار)

14 . روح الجماعة : انطلاقا من المثل القائل « في الإتحاد قوة » يشير فايول إلى ضرورة العمل في شكل فريق .

من خلال عرضنا لإسهامات فايول نلاحظ أنه لم يتعرض في تقسيمه لمكونات العملية الإدارية لإدارة الأفراد كما أنه لم يركز على العمليات الأخرى كالقيادة و الاتصالات لكن هذا لا يقلل من أهمية ما قدمه من أفكار في مجال اتخاذ القرارات عن طريق التوجيهات و المبادئ التي اقترحها في تطوير و ترشيد عملية اتخاذ القرارات .

ب . فرنك جلبرت : من أهمل الافتراضات التي بنى عليها جلبرت نظريته في الإدارة الافتراض الذي يقول أن هناك طريقة واحدة مثلى لأداء أي عمل و قد توصل جلبرت إلى ذلك بعد دراسته التي قام من خلالها بطرح أسئلة على زملائه في المهنة عن طريقة كل منهم في وضع أحجار البناء و قد كانت أجوبتهم متعددة , لكن جلبرت لاحظ أن كل منهم لا يطبق الطريقة التي أجاب بها فتوصل إلى نتيجة مفادها أن أفضل الطرق لوضع الحجر هي " الطريقة التي تؤدي بها العملية بأقل عدد ممكن من الحركة و بأكثر الأوضاع راحة في النطاق المكاني المتيسر " .

تطرق جلبرت لعملية اتخاذ القرارات من خلال ما توصل إليه و التي تتلخص في فكرة اختيار البديل المناسب من بين البدائل المتعددة و التي تعتبر من الخطوات الرئيسية لعملية اتخاذ القرارات كما أشار إلى المعايير و الأسس التي يتم بموجبها اختيار هذا البديل و المتمثلة في الوقت , الجهد و الإمكانيات المادية المتاحة .

### 3 . المدرسة البيروقراطية :

تتنسب هذه المدرسة لـ ماركس وبيبر الذي يرى أن البيروقراطية هي ذلك " النموذج المثالي للتنظيم الذي يقوم على أساسه التقسيم الإداري والعمل المكتبي " . 1

هذا النموذج الذي حدد " ويبر " خصائصه في أن الواجبات و المراكز محددة و أن كل فرد ملزم باحترام حدود وظيفته و الولاء التام لها حتى لو تعارضت مع مصلحته الشخصية , كما يقوم التنظيم البيروقراطي على مبدأ التخصص الوظيفي و بالتالي فاختيار الأفراد يكون على أساس الخبرة و التعيين يتم بعد إجراء

اختبار الكفاءة , ويفرض هذا التنظيم رقابة من المستويات العليا على المستويات الدنيا , و جميع عمليات الاتصال و قواعد العمل تتم في شكل رسمي مكتوب , لقد توقع " ويبر " أن يحقق نمودجه البيروقراطي عدّة مزايا حدّدها في الدقة , المعرفة الكاملة بالمستندات , السرعة , الإستمرار , الوضوح , الوحدة , الخضوع الكامل للرؤساء , تخفيض التكلفة الإنسانية و الاقتصادية للعمال و تخفيض الاحتكاك بين الأفراد .

يؤخذ على المدرسة البيروقراطية ما يسمى بالجمود التنظيمي و الذي يرجع أساسا لارتفاع عدد المستويات التنظيمية وهذا ما يجعل القرار يتسم بالبطء و الصعوبة في التنفيذ .

في الأخير و بعد عرضنا لمختلف المدارس الكلاسيكية يجدر بنا الإشارة إلى أنها تعتمد في اتخاذ القرارات على ناحيتين :

1 . أن يتوفر بالشخص الذي يتخذ القرار الرشد و الوعي بحيث يختار البديل الأفضل الذي يحقق المنفعة القصوى من البدائل الأخرى بعد تحديد الأهداف و الحلول البديلة الممكنة التنفيذ .

2 . على متخذ القرار أن يرتب النتائج المتكونة من كل بديل ثم يضع سلّم للأفضليات ليختار البديل الذي يحقق له أكبر الأرباح و أقل الخسائر , و لكن تعرضت الافتراضات التي قدمتها المدارس الكلاسيكية في مجال اتخاذ القرارات لانتقادات عديدة من أهمها : 1

1 . افتراض أن متخذ القرار يعمل ضمن نظام مغلق , بعيدا عن تأثيرات البيئة الخارجية و الواقع أن المؤسسة تعمل في بيئة تتسم بعدم الاستقرار و بالتالي لابد من التعرف على كل متغيراتها لإحداث التوازن حتى يكون القرار رشيدا و عقلانيا .

2 . إن أهداف المؤسسة قد تتعارض مع أهداف العاملين الشخصية , هذا ما يجعل القرارات غير مبنية على قواعد ثابتة .

3 . مبالغتها في التركيز على الأنشطة التي يمارسها المدير دون أن تعطي اهتماما كافيا لمفهوم القرارات الإدارية و أساليب اتخاذها , باعتبارها من المهام الأساسية للمدير , كما أغفلت أهمية العوامل السيكولوجية و البيئية و تأثيرها على عملية اتخاذ القرارات .

#### ثانيا : اتخاذ القرارات في ظل مدرسة العلاقات الإنسانية

بعد الانتقادات التي وجهت لافتراضات و مفاهيم المدارس الكلاسيكية , ظهرت اتجاهات جديدة في الفكر الإداري تمثلت في الإسهامات التي قدمها رواد مدرسة العلاقات الإنسانية التي جاءت للاهتمام بالعلاقات الإنسانية بجانب تطبيق المبادئ العلمية لإدارة لإحداث التوازن بين الناحيتين , ويعتبر الاهتمام بالعنصر البشري الهدف الذي تسعى لتحقيقه هذه المدرسة التي تقوم على الافتراض التالي : " العنصر الإنساني يمكن أن يؤثر تأثيرا كبيرا على الإنتاج ومن ثم فإن زيادة الإنتاج تتحقق من خلال فهم طبيعة الأفراد و تشجيعهم و تكيفهم مع التنظيم " .

تعتبر أبحاث إلتون مايو بمصانع هاوثورن HAWTHORNE التابعة لشركة وسترن إلكترونيك WESTERN ELECTRIQUE الأمريكية (1927 . 1932 ) (الانطلاقة الحقيقية لمدرسة العلاقات الإنسانية وكان الهدف الأساسي لهذه الأبحاث هو إبراز أهمية الدور الذي تلعبه العلاقات الإنسانية في التأثير على الأفراد باعتبارهم أحد عناصر الإنتاج , لهم مشاعرهم و حاجاتهم وعلاقاتهم الاجتماعية , هذه كلها عوامل تؤثر على مردودهم الإنتاجي , و يمكن تلخيص مساهمة هذه المدرسة في النقاط التالية 1

1 زيادة الأجور لا تشكل القوة الدافعة المؤثرة على العامل لرفع الإنتاجية بل على العكس هو مدفوع لإثبات الذات والمشاركة و احترام الآخرين , فعلى المؤسسة أن تشجع رغبات الفرد النفسية و الاجتماعية ( الحوافز غير الاقتصادية )

2 . شعور العامل بانتمائه إلى الجماعة و شعوره بالاستقرار و الأمن يعد أكبر حافز لزيادة الإنتاج .

3 . التنظيم غير الرسمي يتكون بطريقة تلقائية بين أفراد المجموعة قصد إتباع طريقة واحدة للوصول إلى

هدف جماعي واحد و المتمثل في حماية مصالحهم المشتركة و ضمان مستقبلهم ( كمواجهة الإدارة فيما تقترحه من معايير و حوافز ) .

أما في مجال اتخاذ القرارات فلم تعطي هذه المدرسة أي شرح لعملية اتخاذ القرار , بل أشارت فقط إلى أن متخذ القرار يجب أن يشرك العمال في قراره , كما أنه لا بد من أن يلجأ إلى الشبكات غير الرسمية

للحصول على المعلومات لكونها على علاقة مباشرة مع العمال أي مع مصادر المعلومات , و لكن بدورها تعرضت هذه المدرسة لانتقادات عديدة نذكر منها :

- 1 . اعتبار المؤسسة نظام مغلق في معزل عن البيئة الخارجية .
  - 2 . تركيزها على إبراز دور التحفيز المعنوي في التأثير على مردودية العمال و إهمالها تماما لتأثير التحفيز المادي .
  - 3 . لم تحدث التغيير الضروري على عملية اتخاذ القرارات , حتى أنها أهملت هذا الجانب تماما .
- انطلاقا من هذه الانتقادات ظهرت مدرسة جديدة تعتبر من المدارس الحديثة هي المدرسة السلوكية .

#### ثالثا : اتخاذ القرارات في ظل المدارس السلوكية

ظهرت المدارس السلوكية في الثلاثينات و تعتبر امتدادا لمدرسة العلاقات الإنسانية , لكنها ركزت على دراسة سلوك الفرد أثناء العمل و جميع العلاقات التي تنشأ في مكان العمل بالاعتماد على علم النفس الذي يدرس السلوك الإنساني بشكل عام , علم الاجتماع الذي يبحث في معرفة ووصف تصرفات الأفراد

و الجماعات و مدى تأثيرها على المؤسسة , بالإضافة إلى علم دراسة الإنسان الذي يبحث في السلوك المكتسب من قبل الأفراد عائليا أو اجتماعيا و تأثيره على تصرفاته داخل المؤسسة .

وقد انتقد رواد هذه المدرسة فكرة النظام المغلق و الرشد في اتخاذ القرارات الإدارية , و اعتبروا المؤسسة نظام مفتوح يؤثر و يتأثر بالبيئة، ويمكن تلخيص أهم ما جاءت به المدارس السلوكية فيما يلي : 1

1 . إن دوافع العمل متعددة و حاجات الناس يمكن تلخيصها في خمسة أنواع : الحاجات المادية , الحاجة إلى الأمان , الحاجات الاجتماعية , الحاجة إلى اعتراف الإدارة بالإنجاز ( التقدير اللازم و احترام الذات ) و تحقيق الذات .

2 . يختلف الأفراد فيما بينهم في مدى أهمية كل حاجة من الحاجات السابقة , فالبعض يهتم بالحاجات المادية أما البعض الآخر فقد يهتم بتحقيق الذات حتى و إن كان على حساب درجة إشباعه من الحاجات الأخرى .

3 . إن نمط الإشراف أو القيادة يؤثر على إنتاجية الأفراد .

1 عبد الغفار حنفي , عبد السلام أبو قحف . مرجع سبق ذكره . ص 45 . 46 .

4. إن العنصر البشري ليس كسولا و من ثم فإن الرقابة اللصيقة المباشرة قد تؤثر على ثقة الفرد بنفسه
5. من الممكن تصنيف دوافع العمل إلى دوافع مادية و أخرى غير مادية .

أما في مجال اتخاذ القرارات فيجدر الإشارة إلى أن رواد المدرسة السلوكية قد اهتموا كثيرا بهذا المجال و من بينهم ماري فوليت التي ساهمت في توضيح الأسس التي تقوم عليها سلطة القائد في اتخاذ القرارات , كما لفتت الانتباه إلى أهمية تحديد الأهداف عند اتخاذ القرارات و ضرورة التوفيق بين الأهداف المتعارضة حتى تكون الحلول ممكنة التنفيذ , أما تشيستر برنارد فقد لفت الانتباه و الأنظار من خلال أبحاثه إلى أن اتخاذ القرارات يعتبر جانبا هاما في العمل الإداري و ذهب إلى حد القول " بأن العمل و الأداء في التنظيم الإداري يمكن تحليله إلى مجموعة من القرارات المتداخلة والمتشابكة "

كما لفت الاهتمام إلى حقيقة هامة في عملية اتخاذ القرارات مؤداها أن القرار الذي يتخذه المدير قد يكون رفض كل البدائل المطروحة أمامه للاختيار و عدم القيام بأي عمل محدد , و يترتب على ذلك أن يكون القرار المتخذ هو " لا قرار " , و قد عبر برنارد عن ذلك بقوله " إن إدراك المدير للمواقف التي يجدر به عدم اتخاذ قرار معين فيها هو من صفات المدير الكفاء "

تعرضت المدارس السلوكية على غرار المدارس الكلاسيكية و مدرسة العلاقات الإنسانية إلى جملة من الانتقادات أهمها اهتمامها البالغ بسلوكيات الأفراد , و لكن يجدر الإشارة إلى أن المدارس السلوكية تعتبر الركيزة الأساسية لنظريات التنظيم الحديثة خاصة في مجال اتخاذ القرار .

#### رابعا : نظرية القرار.

يعتبر هيربرت سيمون أب نظرية القرار وذلك لاهتمامه الكبير بموضوع اتخاذ القرارات الإدارية , و من إسهاماته الرائدة في هذا المجال اقتراحه للمعايير التي تساعد المدير متخذ القرار على اختيار البديل المناسب و من بين هذه المعايير تكلفة البديل و يشير سيمون إلى أنه لا بد من المقارنة بين البدائل في حدود الأهداف المعينة للوصول إلى القرار السليم , كما أنه تناول بالتحليل صفة الرشد في القرارات و أكد على فكرة أن القرار الإداري لا يكون رشيد بنسبة عالية لأنه محدود بكفاءة الفرد , أهدافه الشخصية

و المعلومات المتوفرة لديه , لذا قسم مفهوم الرشد في سلوك الأفراد إلى : 1

الرشد الموضوعي : وهو يعكس السلوك الصحيح الذي يسعى إلى تعظيم المنفعة في حالة معينة و يقوم على أساس توافر المعلومات الكافية عن البدائل المتاحة للاختيار و نتائج كل منها .

الرشد الشخصي : وهو يعبر عن السلوك الذي يسعى إلى تعظيم إمكانية الحصول على المنفعة في حالة معينة بالاعتماد على المعلومات المتاحة , بعد أخذ القيود و الضغوط التي تحد من قدرة الإداري على المفاضلة و الاختيار بعين الاعتبار .

وفي تحليله للقرار الإداري يرى سيمون أنه يتم ذلك من خلال عنصرين , عنصر التكلفة و يتمثل فيما يتطلبه اتخاذ القرار و تنفيذه من جهد و وقت و موارد مالية خلال مرحلة جمع المعلومات و تصنيفها و اقتراح البدائل و تقييمها , أما العنصر الثاني خاص بنتائج القرار و يعتبر هذا العنصر معقد لارتباطه بالأهداف المرجوة من القرار و بالسياسة العامة للمؤسسة .

أوضح سيمون في أبحاثه أيضا أن الدوافع النفسية و سلوكيات الأفراد لها تأثير كبير على العملية الإدارية عموما و خاصة على عملية اتخاذ القرارات و أضاف أنه يمكن أن تتحقق الكفاية الإدارية عن طريق التخصص في العمل و التدرج الوظيفي بالإضافة إلى الرقابة من الرؤساء على أقل عدد من المرؤوسين .

### 3- أهمية اتخاذ القرار :

يعتبر اتخاذ القرارات من المهام الجوهرية للمدير ، فقدرتة على اتخاذ القرارات و حقه النظامي في اتخاذها هو الذي يميزه عن غيره من أعضاء المؤسسة ، ومن هنا أصبحت عملية اتخاذ القرار محور العملية الإدارية و أصبح مقدار النجاح الذي تحققه أي مؤسسة يتوقف إلى حد بعيد على القدرة و كفاءة قيادتها في اتخاذ القرارات السليمة ، ومما زاد من أهمية اتخاذ القرارات ودورها في تحقيق أهداف المؤسسة ما تشهده هذه الأخيرة من تعدد و تعقد أهدافها ، فأصبحت عملية اتخاذ القرارات تشمل كافة الجوانب الإدارية من تخطيط ، تنسيق ، تنظيم و اتصالات ، حيث ترتبط بها ارتباطا وثيقا ومن هذا المنطلق تتحدد أهمية اتخاذ القرارات .

#### 1. اتخاذ القرارات

فتتفق عملية التخطيط مع عملية اتخاذ القرارات من حيث المعايير التي وضعت لتقسيم أنواع التخطيط مع المعايير التي وضعت لتقسيم أنواع القرارات حيث تم تصنيف أنواع التخطيط وفقا للمستويات الإدارية التي تتولى وضع الخطة وهي المستويات الإدارية العليا ،الوسطى و الدنيا .

كما تم تصنيف اتخاذ القرارات وفقا للمهارات و القدرات اللازمة لوضع الخطة و ذلك تبعا لتدرج المستويات، وهكذا يتضح مدى الارتباط بين عمليتي التخطيط و اتخاذ القرارات ، فالعملية التخطيطية تقوم على اتخاذ القرارات .



أما التنظيم الإداري يؤثر على عملية اتخاذ القرارات من خلال تقسيم العمل ، تحديد الاختصاصات ، تحديد القواعد و الإجراءات ، فتنقل عملية اتخاذ القرارات إلى جميع أجزاء التنظيم سواء من الأعلى إلى الأسفل أو من الأسفل إلى الأعلى أو على المستوى الأفقي ، فتقييم تنظيم إداري معين أساسه نوعية القرارات التي تتخذها إدارته و الكفاءة التي توضع بها تلك القرارات موضع التنفيذ ، وهكذا يتضح مدى ارتباطهما ، فتطوير عملية اتخاذ القرارات مدخلا للتطوير التنظيمي ، وذلك من خلال الربط بين كفاءة اتخاذ القرارات و قدرة التنظيم على تنفيذها و هكذا تتمكن المؤسسة من تنفيذ أهدافها و أهداف العاملين بها ، أما التنسيق فيعتبر من أهم العناصر الإدارية و علاقته بعملية اتخاذ القرارات تبرز من خلال تنظيم و توحيد الجهود و الطاقات البشرية و المادية و حسن استخدامها لاتخاذ القرار و تنفيذه ، و يتطلب ذلك تحقيق الانسجام بين نشاطات الأقسام و الفروع المختلفة و بين جهود العاملين في القسم أو في الفرع الواحد ضمن إطار تعاوني متناسق يساعد على تحقيق التكامل و توحيد الجهود للوصول إلى الهدف من خلال تنفيذ سليم للقرارات المتخذة .

أما فيما يخص الجوانب السياسية الإدارية فهي تتضمن مجموعة من القواعد التي تحكم سير العمل و التي توضع سلفا ليهتدي بها المرؤوسين في تنفيذ كافة القرارات المتعلقة بتحقيق الأهداف ، إذن فالسياسات الإدارية ليست إلا قرارات ، و مراحل و خطوات رسم هذه السياسات تكاد تتفق في مضمونها مع مراحل و خطوات اتخاذ القرارات ، و من هنا تأتي أهمية العلاقة بين اتخاذ القرارات و السياسات الإدارية.

أما الاتصالات التي تعتبر ضرورية و لازمة للعملية الإدارية بجوانبها المتعددة ، فهي أكثر ضرورة و أهمية لعملية اتخاذ القرارات ، فالاتصالات و اتخاذ القرارات يشكلان جانبين هامين من جوانب العملية الإدارية حيث يعتمد كل واحد منهما على الآخر و يتأثران فيما بينهما .

إذن العلاقة القائمة بينهما علاقة تبادل ، إذ يجب أن تكون هناك مراكز اتصالات تعمل على توصيل و تفعيل القرارات ، وقد أكد الكثير من الكتاب على أهمية الاتصالات في اتخاذ القرارات و من بينهم هيربرت سيمون .

استخلاصا لما ذكر ، تعتبر عملية اتخاذ القرارات من أهم الدعائم التي تعتمد عليها المؤسسة ، حيث تعتبر هذه الأخيرة شبكة متحركة لاتخاذ القرارات ، فجوهر العملية الإدارية هو اتخاذ القرارات 1.

1 نواف كنعان . مرجع سبق ذكره . ص 254 .

#### 4- تصنيف القرارات :

يصنف علماء الإدارة القرارات وفقا لمعايير متعددة تتمثل فيما يلي : تصنيف القرارات وفقا للوظائف الأساسية للمؤسسة ، وفقا لأهمية القرار وفقا لإمكانية برمجتها أو جدولتها ، ووفقا لأساليب اتخاذها ، وفقا لظروف اتخاذها ووفقا للنمط القيادي لمتخذها ، وهذا ما يتم إدراجه فيما يلي :

##### 1 . تصنيف القرارات وفقا للوظائف الأساسية بالمنظمة :

أ . قرارات تتعلق بالعنصر البشري : وتتضمن القرارات التي تتناول مصادر الحصول على الموظفين ، وطرق الاختيار والتعيين ، وكيفية تدريب العمال ، أسس دفع الأجور و الحوافز وطرق الترقية ، وكيفية معالجة الشكاوى وعلاقة المؤسسة بالنقابات ....

ب . قرارات تتعلق بالوظائف الإدارية : كالقرارات الخاصة بالأهداف المراد تحقيقها، الإجراءات الواجب إتباعها والسياسات و برامج العمل و أساليب الاتصال و المعايير الرقابية بالإضافة إلى تقارير المتابعة .

ج . قرارات تتعلق بالإنتاج : تتضمن القرارات الخاصة باختيار موقع المصنع ، نوع الآلات الواجب استخدامها ، طريقة الإنتاج ، التخزين، حجمه ...

د . قرارات تتعلق بالتسويق : وتشمل القرارات الخاصة بنوعية السلعة التي سيتم بيعها و أوصافها الأسواق التي سيتم التعامل معها ، وسائل الدعاية و الإعلان الواجب استخدامها لترويج السلعة ، بحوث التسويق و وسائل النقل و تخزين المنتجات .

هـ . قرارات تتعلق بالتمويل : كالقرارات الخاصة بحجم رأس المال اللازم و السيولة ، و طرق التمويل و معدلات الأرباح المطلوب تحقيقها وكيفية توزيعها .

##### 2 . تصنيف القرارات وفقا لأهميتها :

أ . القرارات الإستراتيجية ( الحيوية ) : وهي القرارات التي تتعلق بكيان المؤسسة، ومستقبلها و البيئة المحيطة بها ، تتميز هذه القرارات بالثبات لمدة طويلة و يكون ذلك نسبيا، ضخامة الاستثمارات وتوفر السيولة المالية اللازمة لتنفيذها، و تتميز أيضا بأهمية الآثار المترتبة عنها مستقبلا حيث يتطلب عناية خاصة و تحليلات لأبعاد اقتصادية ، اجتماعية ومالية لنوعية القرارات المتخذة .1

تصمم الإدارة العليا القرارات الإستراتيجية لأهمية مركزها الإداري وتعمل على متابعتها بقدر كبير من الجهد والوعي ومستوى عالي من الفهم نظرا لأهميتها و أثارها و نتائجها على المؤسسة مستقبلا .

إضافة إلى ذلك فالقرارات الإستراتيجية مرتبطة بمشكلات حيوية و خطيرة يتطلب على متخذها الاستعانة بآراء الخبراء ، المستشارين ، المساعدين و المختصين لمعرفة أبعاد المشكلة محل القرار وجوانبها المتعددة

ب . قرارات تكتيكية : تتخذ هذه القرارات من طرف رؤساء الأقسام أو الإدارة أو ما يسمى بالإدارة الوسطى ، و تترجم هذه القرارات في تقرير الوسائل اللازمة لتحقيق الأهداف و ترجمة الخطط أو بناء الهيكل التنظيمي ، أو تحديد مسار العلاقات بين العمال و تفويض الصلاحيات و قنوات الاتصال .

ج . قرارات تنفيذية : تتعلق بتنفيذ العمل اليومي و هي من اختصاص الإدارة المباشرة أو التنفيذية ، تتميز بأنها لا تحتاج إلى المزيد من الجهد و البحث من قبل متخذها ، كما أن اتخاذها يتم بطريقة فورية تلقائية ، وهي قرارات قصيرة المدى لأنها تتعلق أساسا بأسلوب العمل الروتيني و تتكرر باستمرار ، ومن بين هذه القرارات، قرارات تتعلق بالتخزين وبصرف العلاوات الدورية و توزيع الأعباء 1.

### 3 . تصنيف القرارات وفقا لإمكانية برمجتها :

أ . قرارات مبرمجة ( معدة ) : هي قرارات روتينية ، متكررة تعتمد على الخبرات الشخصية للمدير تتخذ لمواجهة المشكلات اليومية التي لا تحتاج إلى جهد و تفكير طويل حيث يمكن إلغاء القرار أو تعديله دون نشوء آثار ضارة للمؤسسة، وغالبا ما تعد مقما لإجراءات شكلية، وكأمثلة عليها نذكر: منح إجازة اعتيادية ، صرف مبلغ معين ...

ب . القرارات الغير مبرمجة : وهي القرارات التي لا تتكرر و تعتبر قرارات أساسية تهتم بالمشكلة المعقدة التي تحتاج إلى تفكير طويل ، و تحتاج إلى جمع بيانات و معلومات وافية و دقيقة بالإضافة إلى إجراء البحوث و الدراسات واستطلاع الآراء تمهيدا لاتخاذها .

ومن هنا وصف بعض الكتاب الإدارة مثل جور " أنها قرارات إبداعية و أن صعوبتها نابعة من كونها تهدف إلى مواجهة مشاكل و مواقف جديدة و أنها تعبر عن الاستجابة لظروف البيئة الداخلية والخارجية في إجراءات وسياسات العمل " 1 ، ومن بين هذه القرارات ، قرارات تتعلق بإنشاء فرع جديد لإحدى المؤسسات ، تغيير نشاط المؤسسة .

4. تصنيف القرارات وفقا لأساليب اتخاذها :

أ. قرارات وصفية : تعتمد هذه القرارات على الأساليب التقليدية القائمة على التقدير الشخصي لمتخذ القرار و خبراته وتجاربه و دراسته للآراء و الحقائق المرتبطة بالمشكلة ، وهي تتأثر بالاعتبارات التقديرية الذاتية .

ب. قرارات كمية : تعتمد هذه القرارات على الرشد و العقلانية لمتخذها لاعتمادها على الأساليب والقواعد العلمية التي تساعد على اختيار القرار السليم ، حيث يفترض في اتخاذ مثل هذه الخيارات كفاية المعلومات المطلوبة و دقتها ، وتوفر الخبرات و الاختصاصات و تفهم العوامل و المتغيرات التي تؤثر في عملية اختيار البديل المناسب .

5. تصنيف القرارات وفقا لظروف اتخاذها :

أ. صنع القرارات في حالة التأكد : يمكن أن توصف هذه الحالة بالعقلانية حيث تربط بين السبب والنتيجة ، فكل فعل معروف بكونه يكاد يحدث و كل سبب يقود بشكل مباشر إلى نتيجة، كما أن النتائج قابلة للتوقع أو التحديد ، لذا فإن التقييم بين البدائل المعروضة يعتمد على النتائج ، وعليه فإن متخذ القرار يعي تماما نتائج القرار و آثاره مسبقا قبل اتخاذها ، وهناك الكثير من الأساليب الكمية التي يمكن أن تستخدم في هذه الحالة، كتحليل نقطة التعادل و التي هي نقطة تساوي الإيرادات مع التكاليف، وأنظمة الرقابة على المخزون ، أي أن يصل المخزون إلى مستوى معين لكي يتم طلب بضاعة جديدة .1

ب. صنع القرار في حالة عدم التأكد : تتألف هذه المجموعة من القرارات في الحالات التي تكون نتائج الأفعال فيها مجموعة من الأحداث غير معروفة الاحتمالات أو غير ذات معنى مثل وضع مستويات الإنتاج دون معرفة مستويات الطلب على المنتج ، أو رفض وظيفة دون معرفة توفير بديل لها، وللتعامل مع القرار في مثل هذه الحالة على صانع القرار أن يختار بين البدائل التالية :

1. تقليل حالة عدم التأكد عن طريق جمع معلومات إضافية عن المشكلة .

2. في حالة فشل متخذ القرار عليه استخدام شعوره و حكمته الشخصية المتفائلة أو المتشائمة للوصول إلى القرار المناسب .

3. تحويل المشكلة إلى حالة مخاطرة و استخدام المدخل الاحتمالي .

ج . صنع القرار في حالة المخاطرة : تتألف هذه المجموعة من قرارات تتسم نتائجها بالتصادفية فكل فعل يقود إلى حدث أو مجموعة أحداث ، ولكل حدث احتمالية معروفة ، فتفاعل الأحداث مع احتمالاتها يقود إلى نتائج احتمالية ، فيتخذ القرار اعتمادا على البديل الذي يعطي أعلى قيمة متوقعة ، ولاستخدام نماذج المخاطرة يجب إتباع الشروط التالية :

1 . التأكد من وجود بديلين على الأقل .

2 . لكل بديل ناتج احتمالي .

3 . يمتلك صانع القرار المهارة في تحديد الاحتمال لكل بديل .

د . صنع القرار في حالة الصراع أو المضاربة : تتضمن القرارات غير المؤكدة و المحددة بخصم فالاحتمالات ليست غير معروفة فحسب وإنما تتأثر بحركة المنافسين الذين يتمثل هدفهم بهزيمة المقابل ، فعلى متخذ القرار أن لا يفكر بالإجراء الذي سيتخذه في موقف معين و إنما يفكر برد فعل الآخرين من المنافسين ، للتعامل مع هذه الحالة غالبا ما تستخدم نظرية المباريات فتفوق فريق رياضي بكرة السلة يحتم على الفريق الثاني دراسة خطته الدفاعية و الهجومية التي يمكن أن تساهم في تعزيز موقفه التنافسي .

6 . تصنيف القرارات وفقا للنمط القيادي لمتخذها :

أ . قرارات أتوقراطية ( فردية ) : يتم اتخاذها بشكل انفرادي من قبل المدير و يعلنها على موظفيه دون إعطائهم أي فرصة للمشاركة ، فالمدير وحده الذي يحدد المشكلة و يضع لها الحلول ثم يختار أحد الحلول الذي يراها مناسبة ، و بعد ذلك يعلم مرؤوسيه بتنفيذ القرار المختار .

#### 5- أساليب اتخاذ القرار

يمكن تقسيم أساليب المفاضلة بين البدائل أو بمعنى آخر أساليب اتخاذ القرارات إلى مجموعتين ، الأولى تشمل الأساليب التقليدية و الثانية الأساليب الحديثة أو كما يطلق عليها البعض الأساليب الكمية و سنتناول فيما يلي بعض هذه الأساليب

#### 5-1 . الأساليب التقليدية

يقصد بالأساليب التقليدية تلك التي لا تتبع خطوات المنهج العلمي في عملية اتخاذ القرارات وغالبا ما تعتمد على الخبرة السابقة و التقديرات الشخصية ، و تعود جذور هذه الأساليب إلى الإدارات القديمة 1

1 إبراهيم عبد العزيز شيحا . مرجع سبق ذكره . ص 353 .

#### 1 . الخبرة Experience :

يمر المدير أثناء تأديته لمهامه الإدارية بالعديد من التجارب التي من شأنها أن تكون بمثابة دروس تكسبه المزيد من الخبرة التي تساعد في اتخاذ القرارات ، كما أنه يمكن أن يستفيد من خبرة زملائه المديرين أو حتى المدراء المتقاعدين ، لكن هذا الأسلوب لا يخلو من المخاطر فقد يكون حل المشكلات الجديدة مختلف عن حل المشكلات القديمة ، و في هذه الحالة من غير المناسب تطبيق دروس و تجارب الماضي على الحاضر حيث أنه من المستبعد أن تتطابق المواقف المستقبلية تطابقا كاملا مع مواقف سابقة ، لذا فالمدير الناجح هو الذي يمكنه تدعيم خبرته السابقة بدراسة البيانات و المعلومات المتعلقة بالموقف الجديد قبل اتخاذ القرار .

#### 2 . إجراء التجارب Experimentation :

بدأ تطبيق أسلوب إجراء التجارب في مجالات البحث العلمي ، ثم انتقل تطبيقه إلى الإدارة وتحديدًا مجال اتخاذ القرارات و ذلك بأن يتولى متخذ القرار إجراء التجارب آخذًا بعين الاعتبار جميع الاحتمالات المرتبطة بالمشكلة محل القرار، ومن خلال هذه التجارب يقوم باختيار البديل الأنسب .

ومن مزايا هذا الأسلوب أنه يساعد المدير متخذ القرار على اختيار أحد البدائل المتاحة و ذلك بعد 1

#### 3 . البديهة و الحكم الشخصي Intuition :

يعني هذا الأسلوب استخدام المدير حكمه الشخصي و اعتماده على سرعة البديهة في إدراك العناصر الرئيسية الهامة للمواقف والمشكلات التي تعرض لها ، و التقدير السليم لأبعادها ، وفي فحص و تحليل و تقييم البيانات و المعلومات المتاحة و الفهم العميق و الشامل لكل التفاصيل الخاصة بها " .

ولكن يؤخذ على هذا الأسلوب أنه نابع من شخصية المدير واتجاهاته النفسية و الاجتماعية و هذه سمات غير ثابتة ، لكن يمكن أن يكون هذا الأسلوب مجديا في اتخاذ القرارات غير الإستراتيجية أو قرارات موقفية لا تحتمل التأجيل ، هنا تظهر كفاءة المدير ومدى قدرته على تحمل المسؤولية .

#### 4 . دراسة الآراء و الاقتراحات و تحليلها :

يتمثل هذا الأسلوب في دراسة المدير الآراء والاقتراحات التي يقدمها المستشارون و المتخصصون لحل مشكلة ما و تحليلها لاختيار البديل الأفضل ، و من مزايا هذا الأسلوب أنه أقل تكلفة ، كما أنه لا يستغرق وقتا و جهدا كبيرين .

يتضح من خلال العرض السابق أن الأساليب التقليدية لاتخاذ القرارات تعتمد على أسس و معايير نابغة من شخصية المدير و قدراته و معارفه , وأن هذه الأساليب استطاعت أن تحقق قدرا من النجاح في ظل ظروف و مواقف معينة .

#### 2-5. الأساليب العلمية

إن التطورات التي شهدتها الإدارة في مطلع القرن العشرين أثبتت عدم

صلاحية الأساليب التقليدية في مواكبة هذا التطور و تطلب ذلك اللجوء إلى استخدام أساليب علمية تساعد المديرين على مواجهة المشاكل الإدارية و تحليل و تقييم البدائل المتوفرة ومن ثم اختيار البديل الملائم و تتميز هذه الأساليب بأنها تقلل من أثر التحيزالناجم عن الأحكام الشخصية إلى حد كبي وتمتاز أيضا بالموضوعية و سنعرض فيما يلي أهم هذه الأساليب :

#### 1. بحوث العمليات :

تعني بحوث العمليات عند ميلر وستار " تطبيق الوسائل و الطرق و الفنون العلمية لحل المشكلات التي تواجه المديرين بشكل يضمن تحقيق أفضل النتائج " ، كما عرفها واجنر : " بأنها مدخل علمي لحل المشكلات الإدارية في المواقف المعقدة , وأن محورها الأساسي هو اتخاذ القرارات " . 1

يتضح من خلال هذه التعاريف أنه لابد من وجود عناصر محددة لإجراء بحوث العمليات و تتمثل في ضرورة وجود أكثر من بديل لحل هذه المشكلة و أن تحدد الأهداف التي يرغب في تحقيقها مسبقا و أن تكون هناك قيود يتم في ظلها اتخاذ القرار . و يعتمد تطبيق أسلوب بحوث العمليات في مجال اتخاذ القرار على استخدام ما توصل إليه في العلوم الاجتماعية كما يتم التركيز على الاستفادة من الإحصاء و الرياضيات و الأساليب الأخرى في بناء النماذج .

#### 2. نظرية الاحتمالات :

نادرا ما يتخذ المديرون قراراتهم في ظل ظروف التأكد حيث أن البيانات والمعلومات اللازمة لحل مشاكلهم غير متوفرة بشكل كبير لذا فهم ملزمون باتخاذ القرارات في ظل هذه الظروف , وفي الواقع أن هذا الوضع هو الأكثر وجودا ويسمى بالوضع الاحتمالي لذا ظهرت بعض المحاولات التي تستهدف تطبيق نظرية الاحتمالات في مجال اتخاذ القرارات لتساعد متخذي القرارات في تحديد درجة احتمال حدوث أحداث معينة تؤثر في تنفيذ القرار أو في تحقيق النتائج المطلوبة ومن أهم المعايير التي يمكن

1 نواف كنعان . نفس المرجع أعلاه . ص 191 .

استخدامها لقياس الاحتمالات ما يعتقد متخذ القرار بالإستناد على خبرته و ممارسته السابقة وهذا ما يعرف بالاحتمال الشخصي , أما المعيار الثاني فهو الاحتمال الموضوعي و الذي يتحدد عن طريق إجراء تجارب و من خلال النتائج المتوصل إليها يتم تحديد نسبة وقوع الحدث ، كما قد يتم حساب الاحتمال على أساس معدل تكرار الحدث في الأجل الطويل و هذا ما يطلق عليه الإحتمال التكراري . لكن هذه الطريقة كغيرها تلاقي صعوبات في التنفيذ و ذلك نتيجة لعدم توفر البيانات و المعلومات الدقيقة التي تساعد متخذ القرار على تقدير الاحتمالات ، كما أن التطور الذي تشهده المؤسسات اليوم و تعقد مهامها و مشاكلها الإدارية يعتبر عقبة في عملية التوقع و تحديد درجة الاحتمال . 1

### 3 . شجرة القرارات :

هي عبارة عن شكل بياني يساعد في تسهيل عملية المفاضلة بين البدائل ، تفترض هذه الطريقة أن هناك سلسلة من التأثيرات تؤثر في عملية اتخاذ القرار ، بمعنى أن اتخاذ أي قرار في نظام فرعي ينتج تأثيراً يكون له ردود فعل تنتشر في سلسلة متعاقبة في النظام و بيئته ، ويركز هذا الأسلوب على متابعة القرار منذ لحظة البدء و حتى اتخاذه بشكل نهائي ويستعمل للمفاضلة بين عدة مشاريع ، كما يتميز هذا الأسلوب أيضاً بكونه يتعامل مع الحالات والمشاكل الإدارية التي تتضمن معلومات كثيرة ومتداخلة و من خلال متابعة المسارات يمكن توجيه المعلومات التي تضمن اتخاذ القرار الكفاء .

تطبيق هذا الأسلوب يتطلب الاستعانة بالحاسوب لتحليل البيانات و المعلومات لاختيار البديل الذي يحقق النتائج المطلوبة

### 4 . نظرية المباريات الإدارية :

تنطلق هذه النظرية من فكرة أساسية مفادها أن كل مدير يأمل بتعظيم الأرباح و تدنئة الخسائر و نفس الشيء بالنسبة لمنافسه ، لذا فإن المواقف التي يكون فيها متخذ القرار ملزم بالمفاضلة بين البدائل المتاحة تتم في إطار المنافسة لقرارات تتخذها شركات أخرى و بالتالي هناك مباراة في اتخاذ القرارات .



#### خلاصة :

تمثل عملية اتخاذ القرار جانبا هاما في مختلف الإدارات ، و قد استندت قديما على الحدس و التخمين ، لكنها اليوم أصبحت مبنية على أسلوب علمي .

عرفت عملية اتخاذ القرار تطورا في ظل الفكر التنظيمي ابتداء من المدارس الكلاسيكية التي تناولت عملية اتخاذ القرار انطلاقا من فكرة أن القرار يجب أن يكون مبني على هدف واحد و هو تعظيم الربح و تخفيض التكاليف في بيئة تتسم بالاستقرار و التأكد ، و افتراضات المدرسة الكلاسيكية كانت غير واقعية ، لأن المؤسسة تعيش في بيئة تتسم بالتغيير المستمر، وبعد الانتقادات التي وجهت لافتراضات و مفاهيم المدارس الكلاسيكية ، ظهرت اتجاهات جديدة في الفكر الإداري تمثلت في الإسهامات التي قدمها رواد مدرسة العلاقات الإنسانية التي جاءت للاهتمام بالعلاقات الإنسانية بجانب تطبيق المبادئ العلمية للإدارة لإحداث التوازن بين الناحيتين ، ويعتبر الاهتمام بالعنصر البشري الهدف الذي تسعى لتحقيقه هذه المدرسة التي تقوم على الافتراض التالي : " العنصر الإنساني يمكن أن يؤثر تأثيرا كبيرا على الإنتاج ومن ثم فإن زيادة الإنتاج تتحقق من خلال فهم طبيعة الأفراد و تشجيعهم و تكيفهم مع التنظيم " .

و ليس من شك أن عملية صنع القرار لا تعتبر ضرورية للمؤسسة فحسب بل أنها تعتبر القلب النابض الذي يبقي على حياتها باعتبارها عملية مستمرة و متمركزة و متغلغلة في الوظائف الأساسية للإدارة و توجد في كل جزء من أجزائها .

و اتخاذ القرار ما هو إلا الاختيار المدرك لمجموعة من البدائل لتحقيق أهداف المؤسسة بتوفير الموارد اللازمة لتنفيذه ، وتصنف القرارات وفقا لعدة معايير من خلال الوظائف الأساسية للمؤسسة ، أهميتها ، أهمية برمجتها أو جدولتها ، أساليب اتخاذها و وفقا للنمط القيادي لمتخذها.

**الجانب التطبيقي:**

# **الفصل الرابع:**

**الإجراءات المنهجية**

**للدراصة**

### 1- الدراسة الاستطلاعية :

وهي عبارة عن القيام بزيارة لبعض المؤسسات التربوية التي تكون لها علاقة بموضوع البحث وهي تعتبر مهمة لانجاز هذا البحث ، و الهدف منها هو إلقاء نظرة حول أهم الوسائل والإمكانيات المتوفرة وبالتالي اختيار أحسنها لانجاز هذه التجربة .

مما لاشك فيه أن ضمان السير الحسن لأي بحث ميداني لا بد على الباحث القيام بدراسة استطلاعية هي أول خطوة قمنا بها قبل البدء في تسطير الخطوط العريضة للبحث لمعرفة مدى ملائمة ميدان الدراسة لإجراءات البحث الميدانية والتأكد من صلاحية الأداة المستخدمة والصعوبات التي قد تعترضنا قبل الشروع في الدراسة الميدانية. و منه قمنا بالذهاب الى مديرية التربية بولاية بسكرة ، لأجل تسهيل المهام ،ملحق رقم 01 ، وبعد التصريح بالقيام بهذه الدراسة ، اتجهنا الى بعض الثانويات بولاية بسكرة ،من أجل جمع البيانات الخاصة بالأساتذة محل الدراسة .

- التعرف على الأساتذة و أخذ موافقتهم واطلاعهم على موضوع الدراسة.

- اخذ نظرة شاملة عن واقع الإدارة بالمؤسسات محل الدراسة .

### 2 – منهج الدراسة :

لقد اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي التحليلي المناسب لطبيعة الموضوع ، إضافة إلى منهج دراسة الحالة الذي يسمح بإسقاط البحث العلمي على الواقع الميداني .

### 3- مجتمع وعينة الدراسة :

يتكون مجتمع الدراسة من أساتذة ثانويات ولاية بسكرة ، والذين يتوفر فيهم شرط البحث وهو الأقدمية ، بمعنى أن يكون كل أستاذ قد أمضى على الأقل خمس سنوات أقدمية بالمؤسسة التعليمية ، أي أنه شهد فترة اتخاذ قرار تغيير المدرء او تحويلهم ، وذلك قصد ضبط موقفه تجاه المدير الجديد، ومعرفة مدى مقاومته له .

ولقد اختبرت العينة بالطريقة العشوائية العنقودية والتي بلغ حجمها 69 أستاذا أي بنسبة 20 % والذين استجاب منهم 65 فردا .

#### 4- أداة الدراسة :

لتحقيق أهداف الدراسة اعتمدنا وبشكل أساسي على استبيان تم اعداده كأداة قياس متغيرات الدراسة ،  
يقيس أنماط القيادة من وجهة نظر الاساتذة إضافة إلى قياس مستوى مقاومة هؤلاء الأساتذة للقرار .

يحتوي هذا الاستبيان على 16 عبارة موزعة عبر محورين :

**المحور الأول : لقياس أنماط القيادة بالمؤسسة التعليمية ويضم 12 عبارة موزعة على ثلاث أبعاد  
يشكل كل بعد فيها نمطا من أنماط القيادة الثلاث :**

1 - بعد النمط الديمقراطي ، تمثله العبارات (10.07.04.01)

2- بعد النمط المتساهل ، تمثله العبارات(11.08.05.02).

3 - بعد النمط الأوتوقراطي ، تمثله العبارات (12.09.06.03).

**المحور الثاني : لقياس مستوى مقاومة العاملين للقرار بالمؤسسة التعليمية ، تمثله العبارات**

( 16،15،14،13 ) ولقد اعتمدنا على مقياس سلم ليكرت likert ذو البدائل الخمسة وفق الأوزان

التالية :موافق تماما ( 05 درجات ) ، موافق ( 04 درجات ) ، غير متأكد ( 03 درجات ) ، معارض

( 2 درجتان ) ، معارض تماما ( 01 درجة ) .

وتعكس هذه الأوزان على العبارات السلبية ذات الأرقام ( 16.15.14.13 ) بالمحور الثاني من الاستبيان

كالتالي : موافق تمام ( 01 درجة ) ، موافق ( 02 درجتان ) ، معارض ( 4 درجات ) ، معارض تمام

( 05 درجات ) .

وللإشارة فقد وزعت عبارات المحور الثاني من الاستبيان بطريقة مشتتة لتجنب تأثير الإيحاء أو التحيز .

#### 5- الأسس العلمية:

قصد اختبار صدق عبارات الاستبيان تم إجراء دراسة اختيارية عرض من خلالها الاستبيان على

15 أستاذا من أفراد مجتمع الدراسة للتعرف على درجة وضوح عبارات الاستبيان والاستيعاب لمضامينه

، حيث تم على ضوء ذلك تعديل صياغة بعض العبارات وحذف بعضها الآخر ليتخذ الاستبيان شكله

النهائي .

ولحساب ثبات الاستبيان استخدمنا طريقة الاختبار وإعادة الاختبار test re –test بتطبيق الاستبيان على عينة تجريبية عشوائية بلغت 20 أستاذًا من أفراد مجتمع الدراسة ، وبعد أسبوعين من الاختبار الأول أعيد توزيع الاستبيان على نفس العينة ، حيث بلغ معامل الارتباط بيرسون بين درجات أفراد المجموعة على ذلك الاختبار في الفترتين 0.80.

وبما أن هذه القيمة مرتفعة فإن هذا مؤشرا جيدا على ثبات أداة الدراسة وملائمتها لأغراض الدراسة .

وفق معامل ثبات الاتساق الداخلي الذي يعكس مدى تجانس عبارات الاختبار ، استخدمنا معامل ألفا كرونباخ ( crronbach's alpha coefficient ) حيث بلغت قيمة الثبات : 0.84 وهي قيمة ثبات كافية لأغراض الدراسة .

#### 6- أساليب المعالجة الإحصائية :

تم إستخدام برنامج ( spss ) في معالجة البيانات إحصائيا ، حيث تضمنت المعالجة أساليب الإحصائية التالية : المتوسط الحسابي ، الانحراف المعياري ، المدى ، معامل الارتباط بيرسون ، معامل الثبات : Test re –Test ، ألفا كرونباخ ( crronbach's alpha coefficient ) .

# **الفصل الخامس:**

**عرض و تحليل ومناقشة**

**نتائج الدراسة**

1 - عرض وتحليل ومناقشة نتائج قياس أنماط القيادة الإدارية بالمؤسسة التعليمية :

1-1. عرض وتحليل نتائج الفرضية الاولى :

بعد رصد درجات كل أستاذ لكل نمط من أنماط القيادة السائد بالمؤسسة حسب وجهة نظر المرؤوسين

وتوضح الجداول الموالية عرضا الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور الأول المتعلق بأنماط القيادة :

الجدول : رقم ( 02 ) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات النمط الديمقراطي :

المرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	تسلسل العبارة في الاستبيان
2	1.29	3.26	يفسح المدير المجال أمام الأساتذة لإبداء آرائهم في مجال العمل وطرح الأفكار الجديدة	01
4	1.27	3.22	يفوض المدير سلطة اتخاذ القرار ويهتم بنتائج الأعمال أكثر من اهتمامه بتفاصيل العمل	04
1	1.27	3.30	يتعاطف المدير مع الأساتذة الذين يعانون صعوبات أو مشاكل حقيقية	07
3	1.22	3.23	يعمل المدير على تشجيع ومشاركة الأساتذة لمناقشة المشاكل الإدارية التي تواجههم للوصول الى أفضل الحلول الممكنة لها	10
	0.97	3.25	بعد النمط الديمقراطي	

تحليل الجدول :

تبين من الجدول أن المتوسطات الحسابية لعبارات النمط الديمقراطي تراوحت ما بين 3.30 و

3.22.

وبما أن عبارات هذا البعد قد تحصلت على متوسط حسابي أكبر من القيمة 3 التي تعبر عن متوسط قيم بدائل سلم ليكرت الخمسة ، فهذا يدل على ميل المبحوثين للموافقة على هذه العبارات .

وعليه يمكن القول أن المدراء الذين يعتمدون هذا النمط من القيادة بالمؤسسة التعليمية ، يعتنون بتفهم مشاكل الأساتذة ومعالجة أخطائهم في العمل ، لاسيما وأن المؤسسة التعليمية قد عرفت تطورا



تكنولوجيا ملموسا وهو ما يشير إلى العلاقات الإنسانية الطيبة بين الطرفين ، الشيء الذي يعزز الثقة بينهما ويساعد على القضاء على الخلافات بين الطرفين والعمل بروح الفريق ، أما تفويض السلطة فكان بشكل محدود وذلك قد يعود إلى أن مجال تفويض السلطة بالمؤسسة التعليمية ضيقا ، وهو ما يعني أن هذه العبارة لم تحض بقبول جميع الأساتذة والتي تحتاج إلى مزيد من تفعيل .

الجدول رقم 03 : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات النمط المتساهل

المرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	تسلسل العبارة في الاستبيان
3	1.26	2.56	يتيح المدير أكبر قدر من الحرية للأساتذة للممارسة نشاطهم وإصدار القرارات التي يرونها ملائمة لانجاز العمل	02
2	1.29	2.66	يعتمد المدير على الأساتذة دون توجيههم أو اشراكهم في اتخاذ القرار ويقتصر دوره فقط في تقديم المشورة	05
4	1.27	2.34	يفوض المدير سلطة اتخاذ القرار على أوسع نطاق	08
1	1.36	3.06	يسهل المدير سبل الاتصال لإعطاء التوجيهات والتعليمات ولا يتدخل الا عندما تصبح المشاكل حادة	11
	0.94	2.65	بعد النمط المتساهل	

تحليل الجدول :

تظهر بيانات الجدول أن المتوسطات الحسابية لعبارات النمط المتساهل تراوحت ما بين 3.06 و 2.34. وبما أن المتوسط الحسابي لهذا البعد أقل من القيمة 3 التي تعبر عن متوسط قيم بدائل سلم ليكرت الخمسة ، فهذا يدل على ميل المبحوثين لمعارضة عبارات هذا البعد .

وإجمالا يمكن القول أن المدراء الذين يعتمدون هذا النمط من القيادة بالمؤسسة التعليمية، يمنحون لمؤسستهم سبل الاتصال لتقديم التعليمات العامة بشأن المشاكل التي تعترضهم دون إشراكهم في إتخاذ القرار ، تاركين لهم حرية للأساتذة سبل الاتصال لتقديم التعليمات العامة بشأن المشاكل التي تعترضهم دون إشراكهم في إتخاذ القرار ، تاركين لهم حرية التصرف بناء على تجربتهم في العمل وهو ما يسمح لهم

بمطلق الحرية لإنجاز العمل ، وهو ما يشير إلى الثقة التي يوليها هؤلاء القادة في مرؤوسيهم ، كما أن تفويض السلطة جاء محدودا .

ومن الملاحظ أن أغلب المتوسطات الحسابية لعبارات هذا البعد جاءت منخفضة مما يشير إلى أن القيادة المتساهلة بالمؤسسة التعليمية لا تتبن هذا النمط من القيادة بخصائصه المطلقة ، فهي تأخذ الجانب الإنساني فقط من هذا النمط وهو ما ينسجم مع واقع المؤسسات التعليمية الحالية التي تشهد منافسة حادة تفرض عليها الاهتمام أكثر بالعمل لمواكبة التطور وتحسين نوعية لخدمات المقدمة .

#### الجدول رقم (04) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات النمط الأوتوقراطي

المرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	تسلسل العبارة في الاستبيان
3	1.20	2.86	يركز المدير على اللوم و العتاب وتصيد الأخطاء فهو يهتم فقط على ما يجب أن يؤديه الأساتذة دون الاهتمام بمشاكلهم وحاجاتهم الشخصية	03
4	1.20	2.72	يطلب المدير مني تقديم اقتراحات في المشكلة المطروحة ثم ينفرد هو باتخاذ القرار	06
2	1.19	2.96	يصدر المدير الاوامر والتعليمات التي تتناول كافة التفاصيل ويصر على تنفيذها	09
1	1.08	2.98	يبدو المدير صارما في التعامل مع الأساتذة	12
	0.88	2.88	بعد النمط الأوتوقراطي	

#### تحليل الجدول :

تفيد بيانات الجدول أن المتوسطات الحسابية لعبارات النمط الأوتوقراطي تراوحت ما بين 2.98 و 2.72.

وبما ان المتوسط الحسابي لهذا البعد أقل من القيمة 3 التي تعبر عن متوسط قيم بدائل سلم ليكرت الخمسة ، فهذا يدل على ميل المبحوثين لمعارضة عبارات هذا البعد .

## 1-2. مناقشة الفرضية الاولى :

وكاستخلاص عام يمكن القول بأن المدراء الذين يعتمدون هذا النمط من القيادة بالمؤسسة التعليمية، يؤكدون على الالتزام ويمتازون بالصرامة في التعامل مع مرؤوسيههم ، وبإصدار الأوامر والتعليمات التي تتناول كافة التفاصيل ، وهو ما ينسجم مع طبيعة النمط الأوتوقراطي على نحو ما بيننا في الجانب النظري ، والواضح أن المدير القائد في هذه الحالة رغم أنه يركز على ما يجب أن يؤديه الأساتذة ولا يعير للعلاقات الإنسانية إهتمام كبير ، إلا أنه يحاول الحصول على قبول الأساتذة لقراراته قبل اتخاذها ، وهو ما يشير إلى النمط الأوتوقراطي بالمؤسسة التعليمية يميل إلى النمط الأوتوقراطي الخير .

ويمكن القول ان الوضع الحالي بالمؤسسة التعليمية يجعل المدير يمارس هذا النوع من القيادة بسبب نقص المهارات والمعارف لدى الأساتذة خاصة وأن تحديث المؤسسة التعليمية "الجيل الثاني " تحتاج لأدائها إلى بعض التوجهات والتعليمات ، والقيادات الإدارية تملك القدر الكافي من الخبرة التي تجلها أقدر على اتخاذ القرار لا سيما وأنها تلقت دورات تكوينية مكثفة في هذا المجال ، وبما أن المؤسسة التعليمية تسعى إلى تنفيذ التغيير بنجاح فهذا يتطلب من المدير أن يكون صارما وحازما .

وهذا ما يثبت صحة الفرضية القائلة بوجود في المؤسسة أنماط مختلفة من القيادة .

## 2- عرض وتحليل ومناقشة نتائج قياس مقاومة الأساتذة للقرار بالمؤسسة التعليمية :

### 2-1. عرض وتحليل نتائج الفرضية الثانية :

يتم التعرف على مدى مقاومة الأساتذة بالمؤسسة التعليمية للقرار ، من خلال المحور الثاني من الاستبيان ، فبعد رصد درجات كل أستاذ على المقياس ككل وحساب المتوسطات الحسابية لدرجات المرؤوسين نتحصل على مستوى مقاومة الأساتذة للقرار .

ولقد اعتمدنا التصنيف التالي لتحديد مستويات المقاومة :

المستوى المنخفض : يقع في المجال ( 1 - 2.33 ) ويشير إلى مستوى مقاومة منخفض .

المستوى المتوسط : يقع في المجال ( 2.33 - 3.66 ) ويشير إلى مقاومة متوسط .

المستوى المرتفع : يقع في مجال ( 3.66 - 5 ) ويشير إلى مستوى مقاومة مرتفع .

ولقد تم إعماده بناء على حساب المدى في تحديد طول كل فئة كما يلي :

- لدينا أعلى درجة يمكن أن يتحصل عليها المبحوث هي 20 درجة أي :

- عدد عبارات المقياس  $4 \times$  أقصى درجة في المقياس 5

- لدينا أقل درجة يمكن أن يتحصل عليها المبحوث هي 4 درجة أي :

- عدد عبارات المقياس  $4 \times$  أقل درجة في المقياس 1 .

- وعليه فإن : المدى العام =  $20 - 4 = 16$

وبما ان عدد الفئات المطلوبة هو 3 فئات ( عدد مستويات المقاومة ) فإن :

طول الفئة =  $16 / 3 = 5.33$ .

وبناء على ذلك يصبح طول كل فئة من الفئات الثلاث 5.33 وبقسمة حدود كل فئة على 4 نتحصل على

المتوسطات الحسابية لكل فئة ، والتي تمثل المجالات التي إعمدها كمؤشر لقياس مستوى مقاومة

العاملين لقرار ، موضحة كما يلي :

الفئة الأولى 4 - 9.33 تنتمي إلى المجال ( 1 - 2.33 ).

الفئة الثانية 9.33 - 14.66 تنتمي إلى مجال ( 2.33 - 3.66 ) .

الفئة الثالثة 14.66 - 19.99 تنتمي إلى مجال ( 3.66 - 5 ) .

والجدول الموالي يوضح بالتفصيل نتائج قياس مقاومة الأساتذة للقرار بالمؤسسة التعليمية:

الجدول رقم (05) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية مقياس مقاومة العاملين للقرار

المرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	تسلسل العبارة في الاستبيان
2	1.43	3.06	يشجع المدير الأساتذة على تقديم افكارهم والتعبير على مشاعرهم تجاه برامج التغيير	13
4	1.46	3.02	أشعر بالرضا عن الوضع الجديد بالمؤسسة وأنفذ التعليمات والقرارات الجديدة التي تدعمه	14
1	1.40	3.08	يوجد اتصال دائم وجيد بين المسؤولين والعاملين لشرح وتوضيح ما يستجد من تعليمات ومعلومات حول التغيير بالمؤسسة	15
3	1.41	3.04	أرى ان قرار التغيير بالمؤسسة مسبق بمبررات مقنعة و ان أهدافه واضحة ومعلقة للأساتذة	16
	1.42	3.05	مستوى مقاومة الأساتذة للقرار	

#### تحليل الجدول :

أفادت بيانات الجدول أن المتوسطات الحسابية لعبارة مقياس مقاومة الأساتذة لقرار تراوحت ما بين 3.02 و 3.08 كما بينت نتائج البحث أن مستوى مقاومة الأساتذة للقرار جاء متوسط إذ يبلغ متوسط إستجابات الأساتذة على محور مقياس المقاومة العاملين للقرار ( 3.05 ) وهو المتوسط الذي يقع في مجال ( 2.33 - 3.66 ) الذي اعتمده كمتوسط على المستوى المتوسط للمقاومة . كما أن عبارات هذا المحور من العبارات السلبية وأن متوسطاتها الحسابية أكبر من القيمة 3 التي تعبر عن متوسط قيم بدائل سلم بيكرت الخمسة ، فهذا يدل على ميل المبحوثين إلى معارضتها .

## 2-2. مناقشة الفرضية الثانية :

ويمكن القول أن أسباب هذه المقاومة ترجع إلى عدم وجود اتصال دائم وجيد بين المدراء و الأساتذة لشرح وتوضيح ما يستجد حول التغيير بالمؤسسة التعليمية ، كما أن الإدارة لا تشجعهم على تقديم أفكارهم والتعبير عن مشاعرهم اتجاه برامج التغيير فضلا عن عدم وضوح الهدف من عملية التغيير ، فالأستاذ لا يرى بأن هناك مبررات مقنعة لاتخاذ قرار التغيير ، لذلك فهو لا يشعر بالرضا عن الوضع الحالي بالمؤسسة التعليمية ، وعليه فهو لا يتقيد بالتعليمات والقرارات الجديدة في هذا المجال وهذا ما يثبت صحة الفرضية القائلة يقاوم الأساتذة بالمؤسسات التعليمية بسكرة قرار التغيير .

### 3- عرض و تحليل ومناقشة تقييم أنماط القيادة وفعالية صنع القرار بالمؤسسة

#### 3-1. عرض و تحليل نتائج الفرضية الثالثة:

لاختبار هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أنماط القيادة ( الديمقراطي ، المتساهل ، الأوتوقراطي ) في صنع القرار وبين مقاومة الأساتذة لهذا القرار ، قمنا بفرز وتحليل إجابات المبحوثين إلى 03 فئات حسب الأنماط التي ينتمون إليها على النحو التالي :

الفئة الأولى : تضم المبحوثين الذين يرون أن مسؤوليهم يمارسون نمطا قياديا ديمقراطيا حيث كان عددهم 43 فردا .

الفئة الثانية : تضم المبحوثين الذين يرون أن مسؤوليهم يمارسون نمطا قياديا متساهلا حيث كان عددهم 07 أفراد .

الفئة الثالثة : تضم المبحوثين الذين يرون أن مسؤوليهم يمارسون نمطا قياديا أوتوقراطيا حيث كان عددهم 15 فردا .

وفي خطوة موالية قمنا بحساب المتوسطات الحسابية لمقاومة القرار في كل فئة من الفئات الثلاث على حدى ، للتمكن من معرفة مستوى مقاومة كل منهم للقرار ، والجدول الموالي يوضح ذلك :

الجدول رقم ( 06 ) : مدى إختلاف مستويات مقاومة القرار باختلاف أنماط القيادة

معامل الارتباط بيرسون r	مقاومة الأساتذة للقرار		القيادة الادارية		
	مستوى مقاومة القرار حسب كل فئة	المتوسط الحسابي	النسبة	أنماط القيادة	
-0.54	منخفض	1.51	66 %	النمط الديمقراطي	الفئة الأولى ( 43 فردا )
0.38	مرتفع	4.60	11 %	النمط المتساهل	الفئة الثانية ( 07 أفراد )
0.40	مرتفع	4.81	23 %	النمط الأوتوقراطي	الفئة الثالثة ( 15 فردا )

تحليل الجدول :

يتضح من خلال الجدول وجود مستويات مختلفة لمقاومة القرار تختلف باختلاف النمط القيادي :

أ- الفئة الأولى : تمثل 66 % من مجموع المبحوثين ، والتي ترى أن نمط قيادة مسؤوليها هو نمط ديمقراطي ، وفي المقابل نجد أن المتوسط الحسابي لمقاومة القرار لنفس هذه الفئة قد بلغ القيمة

1.51 وهي قيمة تدل على مقاومة منخفضة لأنها تقع في المجال ( 1 - 2.33 ) الذي إعتدناه كمؤشر على المستوى المنخفض للمقاومة .

وبما أن قيمة معامل الإرتباط بيرسون  $r = -0.54$  فهذا يدل على أن هناك إرتباط سلبي متوسط بين المتغيرين بحيث أنه كلما كان القائد ديمقراطيا كلما أثر ذلك على انخفاض مستوى المقاومة

ب- الفئة الثانية : تمثل 11 % من مجموع المبحوثين ، والتي ترى أن نمط قيادة مسؤوليها هو النمط المتساهل ، وفي المقابل نجد أن المتوسط الحسابي لمقاومة القرار لنفس هذه الفئة قد بلغ القيمة 4.60 وهي قيمة تدل على مقاومة مرتفعة لأنها تقع في المجال ( 3.66 - 5 ) الذي اعتمده كمؤشر على المستوى المرتفع للمقاومة .

وبما أن قيمة معامل الإرتباط بيرسون  $r = 0.38$  فهذا يدل على أن هناك ارتباط ايجابي ضعيف بين المتغيرين بحيث أنه كلما كان القائد متساهلا كلما أثر ذلك على إرتفاع مستوى المقاومة .

ت- الفئة الثالثة : تمثل 23 % من مجموع المبحوثين ، والتي ترى أن نمط قيادة مسؤوليها هو النمط الأوتوقراطي ، وفي المقابل نجد أن المتوسط الحسابي لمقاومة القرار لنفس هذه الفئة قد بلغ القيمة 4.81 وهي قيمة تدل على مقاومة مرتفعة لأنها تقع في المجال ( 3.66 - 5 ) الذي اعتمده كمؤشر على المستوى المرتفع للمقاومة .

وبما أن قيمة معامل الارتباط بيرسون  $r = 0.40$  فهذا يدل على أن هناك ارتباط ايجابي ضعيف بين المتغيرين بحيث أنه كلما كان القائد أوتوقراطيا كلما أثر ذلك على إرتفاع مستوى المقاومة .

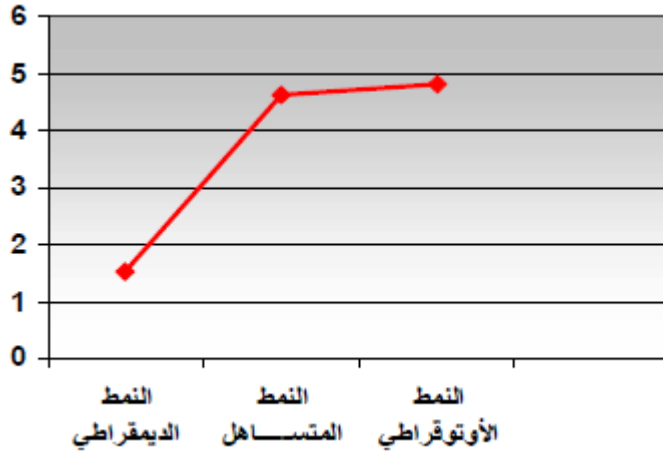
تأسيسا على ماسبق يمكننا إجراء المقارنة التالية :

أنه كلما كان النمط القيادي ديمقراطيا كلما كان لذلك تأثير إيجابي على مستوى مقاومة القرار بالمؤسسة التعليمية ، بمعنى أنه كلما كان المدير ديمقراطيا إنخفض مستوى المقاومة مما يشير إلى أن النمط الديمقراطي المعتمد على العلاقات الإنسانية بين الطرفين وكذا المشاركة في صنع القرار والتفويض والإتصال الجيد يؤدي إلى تقبل الأساتذة للقرار .

أما بالنسبة للنمط المتساهل والأوتوقراطي فقد أوضحت النتائج أن لهما تأثير سلبي على مستوى مقاومة القرار ، أي أنه كلما كان القائد متساهلا أو أوتوقراطيا ارتفع مستوى مقاومة القرار بسبب عدم إشراكهم في صنع القرار وقلة الإتصال بين المسؤولين والمرؤوسين ناهيك عن عدم إدراكهم بأهمية هذا القرار . والشكل الموالي يوضح ذلك :



الشكل رقم ( 01 ) علاقة أنماط القيادة بمستوى مقاومة العاملين للقرار بالمؤسسة



### 3-2. مناقشة الفرضية الثالثة:

يمكن القول بأن مقاومة الأساتذة تتجه نحو الارتفاع كلما كان النمط القيادي ، متساهلاً أو أوتوقراطياً ، بينما يتجه نحو الإنخفاض كلما كان النمط القيادي ديمقراطياً ، لتكون التأثيرات للنمط الأوتوقراطي والمتساهل على مقاومة القرار بصورة عكسية مقارنة بالنمط الديمقراطي .

وعلى ضوء هذا التحليل يمكن القول بأن نمط القيادة الديمقراطي هو أفضل القيادة فعالية في صنع القرار بالمؤسسة التعليمية، لما له من أثر مهم في تنمية الإدراك السليم للأساتذة حتى يتقبلوا القرار ويتكيفوا معه ويسهموا في إنجاحه .

غير أنه وبالرغم من أن نمط الديمقراطي هو الملائم لهذه المؤسسات خاصة في ظل التحديث التي تبنته وزارة التربية الوطنية " الجيل الثاني " ، إلا أن القول بتفوق القيادة الديمقراطية كنمط مثالي ، لا يعني التسليم بأن هذا النمط القيادي يجب أن يتقبل بصفة عامة الأفضل في جميع المواقف ، لأن النمط القيادي المثالي هو الذي يتصف بالمرونة التي تساعد على تطويع النمط القيادي ليلائم متطلبات الظروف والمواقف المتغيرة .

وهذا ماثبت صحة الفرضية القائلة بأن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أنماط القيادة ( الديمقراطي ، المتساهل ، الأوتوقراطي ) في صنع القرار وبين مقاومة الأساتذة لهذا القرار .

**الختومة :**

### الخاتمة :

تأسيسا على ما سبق يمكن القول أنه أمام الظروف التي تعيشها المؤسسات التعليمية اليوم ، في عالم متغير فنحن بحاجة أكثر من أي وقت مضى إلى قيادة فعالة تأخذ بعين الاعتبار جميع العوامل والظروف في صنع قراراتها لمواكبة التطورات الحالية ، قيادة قادرة على صنع القرار المناسب الذي يحقق الهدف المطلوب والتأثير في مختلف العاملين بالمؤسسات التعليمية من أساتذة و عمال ، بحيث يجتمعون حولها ويقررون بإرادتهم المشاركة الفعالة في تنفيذه .

نحتاج فعلا إلى قادة يفهمون التغيرات والتحديات المعاصرة ومتطلباتها ويفهمون كيفية التحول من مجرد تسيير المؤسسة التعليمية إلى قيادتها حتى تستطيع اللحاق بركب التقدم في ظل الواقع العالمي الجديد .

وبناء على ما تم التوصل إليه من نتائج يمكن تقديم الاقتراحات والتوصيات التالية :

- تعزيز النمط القيادي السائد وحث المدراء على إتباعه ، لما له من تأثير إيجابي على مقاومة القرار ومن ثم على فعاليته .
- الابتعاد على العمل بنمط القيادة المتساهل والأوتوقراطي عند صنع القرار بالمؤسسة التعليمية ، لما لهم من آثار سلبية في ظهور المقاومة .
- يجب على المدراء بالمؤسسة التعليمية اشراك الأساتذة عند صناعة القرار ، لأن إشراك الأساتذة وتقبل إقتراحاتهم سوف يساهم في تكوين المواقف الايجابية نحو القرار ، فالأساتذة الذين يشاركون في صنع القرار يدركون الحاجة اليه وبذلك فإنهم يكونون أقل عرضة لرفضه .
- تهيئة الأساتذة المشمولين بعملية صناعة القرار من خلال تفعيل الاتصال قبل المباشرة الفعلية لتنفيذ القرار .
- إن مدى قبول القرار ومنحهم أدوار في ذلك حتى لا تكون لديهم مقاومة للقرار عند تنفيذه ، ومن ثم تحقيق نتائجه المطلوبة مما ينعكس أثره على القرارات التالية .

**قائمة المراجع :**

1. إبراهيم عبد الحميد المليجي : تنظيم المجتمع المعاصر ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية، 2003
2. إبراهيم عبد العزيز شيحا . أصول الإدارة العامة . منشأة المعارف الإسكندرية . ط 1993
3. أحمد عزت راجع : علم النفس الصناعي، دار النهضة العربية ، بيروت ، 1985،
4. إسماعيل حجي: الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية ،دار الفكر العربي ،القاهرة، 1993 .
5. أنسكورج و سكوبلر : علم النفس الاجتماعي التجريبي ، ترجمة عبد الحميد صفوان إبراهيم ، عادة شؤون المكتبات ،ط1، الرياض ، 1993
6. بوجمعة بولقريعات :القيادة الإدارية ودورها في تطوير الإدارة الجزائرية ، رسالة غير منشورة ، 1982
7. جمال الدين لعيسات : السلوك التنظيمي وتطوير الإدارة ، دار الطباعة والنشر والتوزيع ، الجزائر ، 2002
8. حامد عبد السلام زهران : علم النفس الاجتماعي ،عالم الكتب ،ط5، السعودية ،بدون سنة نشر
9. حسن إبراهيم وعبد العاطي أحمد الصياد : البناء العملي لأنماط القيادة التربوية وعلاقة هذه الأنماط بالرضى الوظيفي ، مجلة رسالة الخليج ،العدد 80 ، 1993
10. خليل ميخائيل معوض : قدرات وسمات الموهوبين ، مركز الإسكندرية للكتاب ، مصر ، 2000
11. سهير أحمد كامل : علم النفس الإجتماعي بين النظرية والتطبيق ، مركز الاسكندرية للكتاب ، مصر ، 2001
12. سهيلة عباس : القيادة الإبتكارية و الأداء المتميز حقيبة تدريبية لتنمية الإبداع الإداري ، دار وائل للنشر والتوزيع ، ط1 ، الأردن ، 2004
13. السيد صبحي : تصرفات سلوكية ، مكتبة إبراهيم جلي ، ط 2 ، المدينة المنورة ، 1988

14. شعبان حسن علي السيستي : علم النفس أسس السلوك الإنساني بين النظرية والتطبيق ،الإسكندرية
15. شوقي طريف : السلوك القيادي وفعالية الإدارة، مكتبة غريب ،القاهرة ،1993
16. طارق عبد الحميد البدري : الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية ، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع ، ط1، عمان ،2001
17. عادل أحمد الاستول: علم النفس الاجتماعي ، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، 1987
18. عبد الرحمان محمد عيسوي : دراسات علم النفس الاجتماعي ، دار النهضة العربية للنشر ، بيروت ، 1974
19. عبد الرحمان محمد عيسوي : دراسات علم النفس الاجتماعي ، دار النهضة العربية للطباعة والنشر ، بيروت ، 1974
20. عبد العلي الجسماني : علم النفس الاجتماعي والتربوي ، دار النهضة العربية للعلوم، ط1 ، لبنان ،1994
21. عبد الغفار حنفي ، عبد السلام أبو قحف . تنظيم و إدارة الأعمال . المكتب العربي الحديث . 1993
22. عبد الغني بسيوني عبد الله . أصول علم الإدارة العامة . الدار الجامعية الإسكندرية . ط 1992
23. عبد الفتاح حسن: مبادئ الإدارة العامة، دار النهضة العربية، القاهرة، 1972
24. فضيل دليلو وآخرون : إشكالية المشاركة الديمقراطية في الجامعة الجزائرية ، (مخبر التطبيقات النفسية والتربوية)، قسنطينة ،2001
25. فكري حسن ريان : التدريس ،عالم الكتب ،القاهرة ،1993
26. فؤاد إفرام البستاني: منجد الطلاب ، معاجم دار المشرق، ط45 ، بيروت .
27. فؤاد حيدر : علم النفس الاجتماعي ،دراسات نظرية وتطبيقية ،دار الفكر العربي ،ط1،بيروت ،1994
28. قدور بن نافلة . دور بحوث التسويق في اتخاذ القرارات التسويقية . رسالة ماجستير . معهد العلوم الاقتصادية و علوم التسيير . جامعة الجزائر 2000 / 2001

29. لوى عثمان الصديقي وآخرون : مناهج الخدمة الاجتماعية في المجال المدرسي ورعاية الشباب ، المكتب الجامعي الحديث ، الاسكندرية ،
30. محمد طارق السويدان وفیصل عامر باشرامیل: صناعة القائد ، مجموعة الإبداع ، ط1 ، الكويت ، 2002
31. محمد فتحي : 766 مصطلح إداري ، دار التوزيع والنشر الإسلامية ، القاهرة، 2003
32. محمد محمود المهدي : ممارسة مهنة الخدمة الاجتماعية في رعاية الشباب ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، 2002
33. محمد منير مرسى: الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها، عالم الكتب، القاهرة، 1993
34. محمد منير موسى : الإدارة المدرسية الحديثة ، عالم الكتب ، القاهرة ، 1995
35. محمود السيد أبو النيل : علم النفس الاجتماعي دراسات عربية وعالمية ، الجزء الثاني ، دار النهضة العربية للطباعة والنشر ، ط4 ، بيروت ، 1985
36. محي الدين مختار: علم النفس الاجتماعي، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر، 1998
37. مفتي إبراهيم حماد: تطبيقات الإدارة الرياضية، المدارس، الجامعات، الإتحادات الرياضية ، الأندية ، مراكز الشباب ، مركز الكتاب للنشر ، 1999، القاهرة
38. موفق حديد محمد: الإدارة العامة هيكله الأجهزة وصنع السياسات وتنفيذ البرامج الحكومية ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، ط1، عمان، 2000
39. ناصر محمد العديلي : السلوك الإنساني في الإدارة ، معهد الإدارة العامة ، السعودية، 1982
40. نواف كنعان . اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية و التطبيق . دار الثقافة عمان . ط 5 . 1998
41. نواف كنعان : القيادة الإدارية ، مكتبة دار الثقافة ، بيروت ، 1999
42. هشام يحي طالب : دليل التدريب القيادي ، سلسلة التنمية البشرية، ط1، ب س ، الأردن.
43. يعقوب حسين نشوان: الإدارة والإشراف التربوي ، دار الفرقان للنشر والتوزيع ، الأردن ، 1985 ،

الرسائل ومذكرات التخرج :

44- إبراهيم سلهاط : النمط القيادي السائد في مؤسسة جزائرية وعلاقته بالرضا الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة ، معهد علم الاجتماع ، جامعة منتوري بقسنطينة ، 2001-2002

55- إبراهيم سلهاط : النمط القيادي السائد في مؤسسة جزائرية وعلاقته بالرضا الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة ، معهد علم الاجتماع ، جامعة منتوري بقسنطينة ، 2001-2002.



**الملاحق :**

جامعة محمد خيضر بسكرة

معهد علوم و تقنيات النشاطات البدنية و الرياضية

قسم الإدارة و التسيير الرياضي

## استمارة الاستبيان

بعد كامل التحية و الاحترام

وفي إطار البحث العلمي و ضمن تكملة البحث لانجاز المذكرة لنيل شهادة  
الماستر في علوم و تقنيات النشاطات البدنية و الرياضية تخصص إدارة و تسيير  
المنشآت الرياضية ، تحت عنوان : " الأنماط القيادية ودورها في اتخاذ القرار  
لدى مدراء الثانويات "

نضع بين أيديكم هذه الاستمارة و نرجوا منكم اختيار الإجابة التي تناسب آرائكم  
و ذلك بوضع علامة ( × ) في المربع المناسب .

**ملاحظة :** إجابتك تستخدم لأغراض البحث العلمي ، و تأكدوا بأنها لا توجد  
أجوبة صحيحة و أخرى خاطئة بقدر ما يهمننا رأيكم الشخصي .

إشراف الأستاذ الدكتور :

إعداد الطالب :

بعروري جعفر

بن عيسى حمزة

2018/2017

## المحور الاول :تصف العبارات التالية طريقة تعامل المديرين مع الأساتذة

عبر عن وجهة نظرك حول طريقة تعامل مديرك معك من خلال العبارات التالية :

الرقم	العبرة	موافق تماما	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق تماما
1	يفسح المدير المجال أمام الأساتذة لإبداء آرائهم في مجال العمل وطرح الأفكار الجديدة					
2	يتيح المدير أكبر قدر من الحرية للأساتذة للممارسة نشاطهم وإصدار القرارات التي يرونها ملائمة لانجاز العمل					
3	يركز المدير على اللوم و العتاب وتصيد الأخطاء فهو يهتم فقط على ما يجب أن يؤديه الأساتذة دون الاهتمام بمشاكلهم وحاجاتهم الشخصية .					
4	يفوض المدير سلطة اتخاذ القرار ويهتم بنتائج الأعمال أكثر من اهتمامه بتفاصيل العمل					
5	يعتمد المدير على الأساتذة دون توجيههم أو اشراكهم في اتخاذ القرار ويقتصر دوره فقط في تقديم المشورة					
6	يطلب المدير مني تقديم اقتراحات في المشكلة المطروحة ثم ينفرد هو باتخاذ القرار					
7	يتعاطف المدير مع الأساتذة الذين يعانون صعوبات أو مشاكل حقيقية					
8	يفوض المدير سلطة اتخاذ القرار على أوسع نطاق					
9	يصدر المدير الاوامر والتعليمات التي تتناول كافة التفاصيل ويصر على تنفيذها					
10	يعمل المدير على تشجيع ومشاركة الأساتذة لمناقشة					

					المشاكل الإدارية التي تواجههم للوصول الى أفضل الحلول الممكنة لها
					يسهل المدير سبل الاتصال لإعطاء التوجيهات والتعليمات ولا يتدخل الا عندما تصبح المشاكل حادة
					يبدو المدير صارما في التعامل مع الأساتذة

المحور الثاني : في اطار استراتيجية التغيير التي انتهجتها مؤسستك ،برأيك ما هو موقفك اتجاه هذا القرار؟

عبر عن وجهة نظرك من خلال العبارات التالية :

الرقم	العبرة	موافق تماما	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق تماما
13	يشجع المدير الأساتذة على تقديم افكارهم والتعبير على مشاعرهم تجاه برامج التغيير					
14	أشعر بالرضا عن الوضع الجديد بالمؤسسة وأنفذ التعليمات والقرارات الجديدة التي تدعمه					
15	يوجد اتصال دائم وجيد بين المسؤولين والعاملين لشرح وتوضيح ما يستجد من تعليمات ومعلومات حول التغيير بالمؤسسة					
16	أرى ان قرار التغيير بالمؤسسة مسبوق بمبررات مقنعة و ان أهدافه واضحة ومعلقة للأساتذة					