

[٤]

النمط القيادي لدى القيادات التربوية في دولة
الكويت من وجهة نظرهم

د. فالح محمد شبيب العجمي

النمط القيادي لدى القيادات التربوية في دولة الكويت من وجهة نظرهم

د. فالح محمد شبيب العجمي*

الملخص:

هدفت الدراسة للتعرف على النمط القيادي لدى القيادات التربوية في دولة الكويت، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المناطق التعليمية ومديري المدارس ومساعدتهم في جميع المناطق التعليمية في دولة الكويت للبنين والبنات، وعددهم (١٥٧٢) إدارياً في وزارة التربية والتعليم والمنتظمين على رأس عملهم بالفصل الدراسي الأول من العام الدراسي ٢٠٠٩/٢٠١٠م، وتم استخدام أداة وصف فاعلية وتكييف القائد لتحديد السلوك القيادي المناسب للحالة مقياس والذي طوره وعربه (المغيدي، والناجي ١٩٩٨)، وبعد إجراء المعالجات الإحصائية المناسبة أشارت النتائج أن ما نسبته ٢١.٧% من أفراد عينة الدراسة يستخدمون النمط القيادي المسوق، وأن ٧٥.٧% يستخدمون النمط المشارك وأن ٢.٦% النمط المفوض وحيث لم يسجل النمط الأمر أي تكرار.

كما أشارت انه لا يوجد اختلاف في الأنماط القيادية لدى القيادات التربوية في دولة الكويت تبعا لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخبرة والمسمى الوظيفي.

* الكويت.

Abstract

The purpose of this study was to investigate the leadership pattern with educational leaderships in the State of Kuwait, Population of the study consisted of all educational areas' directors and school principals and their assistants in the State of Kuwait for boys and girls totaling (1572) in accordance with the statistics of the Ministry of Education and who work on regular basis and still working during the first scholastic term of the scholastic year 2006-2007.

The leader effectiveness and adaptability description instrument was used which was translated and developed by (AL Mughaidi, and AL Naji 1998).

After conducting appropriate statistical processing, the results revealed that 21.7% of the subjects of study sample use marketed leadership pattern, 75.7% use the participatory pattern and 2.6% use the mandated pattern where the commanding pattern did not record any frequency. and the results showed that there is no difference in the leadership patterns of educational leaderships in the State of Kuwait in accordance with the variables of gender, academic qualification, and experience and job description.

مقدمة:

انعكست التحولات الكبرى التي تغير وجه العالم الذي نعيش فيه على العالم العربي - إلا أنه وقف ولا يزال يقف إزاءها مستقبلاً مستسلماً على نحو يكاد يشبه ما حدث عندما واجه العصر الصناعي في أوائل القرن التاسع عشر. وهذا الوضع وإن كان يمكن التسامح معه أو التهاون فيه في عصور سابقة، فإن العصر الجديد أشد خطراً على الأمم الضعيفة، لأنه لن يتحكم في ملايين البشر بالاقتصاد ومصادر التكنولوجيا فحسب وإنما بالقيم والفلسفات والأفكار من خلال الثورة العاتية للاتصالات والمعلومات وهذا أشد خطراً وفتكاً من الاستعمار القديم (أبو حطب، ٢٠٠١).

والقيادة الإدارية تمتد جذورها إلى الوقت الذي بدأ فيه التفاعل الاجتماعي وتوزيع العمل بين الأفراد والجماعات في تنظيمات ونظم اجتماعية متعددة، ومنذ ذلك الوقت وللقيادة الإدارية أهمية بالغة في توجيه سلوك العاملين نحو تحقيق الأهداف المرغوب فيها.

ولاشك أن المهارة القيادية تؤثر على مستوى الأداء العام في التنظيم، لكون القائد هو الذي يحرك ويوجه الطاقات لتحقيق أفضل المستويات للإنجاز.

والقيادة ضرورية في كل المنظمات بغض النظر عن نوع النشاط الذي تمارسه وفي كل المجالات الإدارية من تخطيط وتنظيم وحفز ورقابة، وخاصة في الأمور الإشرافية ويقع على عاتق القائد مهمة توجيه جهود العاملين نحو تحقيق الأهداف من خلال قدرته في التأثير في سلوكهم (حنفي، ١٩٩٠).

ومن أكثر فئات المجتمع تعرضاً لهذه التغيرات والتحولات الثقافية والاجتماعية هم فئات القيادات التربوية، ومن هذا المنطلق تسعى الدراسة الراهنة إلى إلقاء الضوء على النمط القيادي لدى التربويين، باعتبارها من أهم المكونات المؤثرة في سلوك الإنسان، والتي يرى كثير من الباحثين أن أهميتها لا تقل خطورة بالنسبة لتفسير السلوك عن أهمية سمات الشخصية، لأنها تتيح النظر إلى الشخص باعتباره كائناً متفاعلاً مع البيئة التي تحيط به، وليس مجرد كائن مكون من مجموعة من السمات النمطية الجامدة (حنورة، ١٩٩٨).

ولقد تأثر المجتمع التربوي في دولة الكويت كغيره من المجتمعات العربية وكان الصراع بين القيم المادية والقيم الروحية فانتشرت في بعض أوساط القياديين المحسوبية والواسطة والشللية والفساد الإداري ومحاباة الآخرين على حساب المصلحة العامة وأصبح المجتمع ينادي بثورة تصحيحية إصلاحية في وزارة التربية وإعطاء دور للكفاءات وتصحيح مسار التربية في البلاد ووضع أسس صحيحة للحد من انتشار الأخلاقيات المادية، والموازنة بين القيم المادية، والقيم الروحية والانتصار للثانية من أجل تصحيح المسار التربوي ونشر الفضيلة في المجتمع.

ومن خلال معاشة التطور والتغيير الذي يحدث يومياً خصوصاً في المجال التكنولوجي إضافة إلى معطيات العولمة وتحدياتها وما تتطلبه من ضرورة المزوجة بين المحلي والعالمي، وخصوصاً في المجال التربوي، ومن أجل النجاح في صناعة الإنسان كان لابد من تعرف على النمط القيادي لدى القيادات التربوية في دولة الكويت.

مشكلة الدراسة:

تتمثل مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:

- ما النمط القيادي لدى القيادات التربوية في دولة الكويت من وجهة نظرهم؟

أهداف الدراسة وأسئلتها:

هدفت هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- ١- التعرف على النمط القيادي لدى القيادات التربوية في دولة الكويت.
- ٢- التعرف على الفروق في النمط القيادي للقيادات التربوية في دولة الكويت تبعاً لمتغيرات: الجنس، المؤهل العلمي، والخبرة، والمسمى الوظيفي.

وهدفَت الدراسة الحالية إلى الإجابة عن الأسئلة التالية:-

- ١- ما النمط القيادي لدى القيادات التربوية في دولة الكويت؟
- ٢- هل هناك اختلاف ذو دلالة إحصائية في النمط القيادي للقيادات التربوية في دولة الكويت تبعاً لمتغيرات: الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة، والمسمى الوظيفي؟

أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من حيوية الموضوع الذي تعالجه والأهداف التي تحاول تحقيقها، وذلك كون معرفة الأنماط القيادية التي يمارسها القيادي في حياته اليومية العملية؛ فإنه يؤمل من هذه الدراسة أن تكسب أهميتها بمقدار المساهمة في التعرف على النمط القيادي كما يؤمل أن يزيد من أهميتها:

- قلة الدراسات السابقة حول الموضوع في النظام التربوي الكويتي.
- أنها تفتح المجال أمام دراسات مستقبلية تربط ما بين المنظومة القيمية والنمط القيادي.
- أنها تقدم معلومات للقيادات التربوية حول النمط القيادي لديهم.

تعريف المصطلحات:

فيما يلي عدد من المصطلحات التي تقوم عليها هذه الدراسة، والتي تتمثل في النمط، والقيادة، والنمط القيادي، وذلك على النحو التالي:

- **نمط القيادة:** النمط: هو سلوك يسلكه فرد معين ويصبح مميزاً للشخصه.
- **القيادة:** هي المقدرة على التأثير في مجموعة من الأفراد من أجل تحقيق هدف محدد.
- **النمط القيادي:** السلوك الذي يمارسه القائد الأكاديمي مع المرؤوسين في إطار المبادأة في وضع إطار للعمل وكذلك في الاهتمام في العلاقات الإنسانية لتحقيق علاقات جديدة فيما بينهم.
- **حدود الدراسة:** اقتصرَت الدراسة الحالية على القيادات التربوية في دولة الكويت في الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي ٢٠٠٧/٢٠٠٨م.

الأدب التربوي والدراسات السابقة:

- **مفهوم القيادة:** شغل مفهوم القيادة الكثير من فكر العلماء لسنوات عديدة، وقد اتجهت معظم دراستهم إلى دراسة القائد وخصائصه وسلوكه، فمن هو القائد؟ وما هي القيادة؟ هل هي مجموعة من الصفات

أو السمات إذا ما توافرت في فرد ما أصبح قائداً يقود الآخرين؟ أم هي مجموعة من العلاقات التبادلية بين فرد ما وتابعيه؟ بحيث تعكس هذه العلاقة قوة تأثير ما من هذا الفرد على سلوك تابعيه؟

ويجب التفريق في هذا الصدد بين مفهومي القيادة والرئاسة، رغم تشابه المسؤوليات من حيث إصدار الأوامر للآخرين، والأخذ بأيديهم نحو تحقيق الأهداف واشتراكهم في بعض الاختصاصات، فكلاهما يتمتعان بسلطة أكبر من باقي أعضاء التنظيم، إلى جانب أنهما يقتربان غالباً بدخل مادي أكبر.

وتشكل القيادة السلوك الذي يقوم به القائد للمساعدة في بلوغ الأهداف المرجوة، وتحسين التفاعل الاجتماعي بين الأعضاء في المنظمة، والحفاظ على تماسك الجماعة، إضافة إلى توجيه سلوك الأفراد وتنسيق جهودهم، والموازنة بين دوافعهم وحاجاتهم؛ لأجل تحقيق الأهداف التي تضعها المنظمة لنفسها بكل كفاءة عالية واقتدار (حسن، ٢٠٠٤).

أما حريم (٢٠٠٤، ص ١٩٥) فيعرف القيادة على أنها: "عملية اجتماعية تقوم على غرس الدافعية والحماس، والرغبة، والاستعداد الطوعي للعمل والامتثال لرغبات القائد، وإن القيادة الناجحة هي التي تأتي من امتلاك القائد للرؤيا الواضحة والكافية، والثقة، والقيم، والدافعية، والعمل بروح الفريق". وتعرف القيادة أيضاً على أنها: "السلوك الذي يقوم به الفرد حين يوجه نشاط الجماعة نحو هدف مشترك، وهذا السلوك يتكون من المبادأة، والعضوية ودفاع القائد عن الجماعة، والعمل على تخفيف الصراع بين العاملين، وتحديد العلاقات التي تحكم العم، واتخاذ القرارات، إضافة إلى الاتصال مع أفراد المؤسسة" (عبدالهادي،

٢٠٠٢). ويعرفها أحمد (٢٠٠٣) بأنها: (فن التأثير في السلوك البشري لتوجيه جماعة من الناس نحو هدف معين بطريقة تضمن طاعتهم وثقتهم واحترامهم وتعاونهم). كما يعرفها عطوي (٢٠٠٤) بأنها: (السلوك الذي يقوم به الفرد حين يوجه نشاط جماعة نحو هدف مشترك، وهناك مكونات رئيسية لهذا السلوك تتمثل في العضوية والمبادأة، والتكامل، والتنظيم، والاتصال، والإنتاج). أما ماهر (٢٠٠٣) فيعرف القيادة بأنها: (القدرة على التأثير في الآخرين سواء كان هؤلاء الآخرين مرؤوسين في العمل أو زملائه وأعضاء في جماعة أو في مؤسسة غير رسمية). ويتضح من خلال التعريفات والمفاهيم السابقة أن القيادة هي:

• **السلوك الذي يمارسه القيادي:** لبلوغ الأهداف المنشودة عن طريق القيادة التي تؤدي إلى عملية التفاعل الاجتماعي بين العاملين في المؤسسة وتسعى هذه القيادة لتوفير التعاون بين العاملين بطريقة عملية ديمقراطية إنسانية تقوم على المحبة والعدل حيث أن القيادة هي عملية فهم الآخرين والتعامل معهم في ضوء مقدراتهم وإمكاناتهم وطاقاتهم.

• **القيادة التربوية:** يعد النظام التربوي أحد الأنظمة الاجتماعية المهمة، شأنه في ذلك شأن النظم الاجتماعية الأخرى: كالنظام الاقتصادي والإعلامي والسياسي وغيرها من النظم الاجتماعية، وبما أن المجتمعات البشرية تعيش ثورة اتصالات هائلة وتفجراً معرفياً متنامياً، وتحولاً من مجتمعات مغلقة إلى مجتمعات منفتحة، تتعايش معاً في عالم القرية الصغيرة، فقد أصبح لزاماً على المؤسسات التربوية تطوير القيادات التربوية التي تعمل على مواجهة متطلبات العصر الحديث في التطور والتنمية (الطويل، ١٩٩٩). حيث تسعى القيادة التربوية

إلى تنظيم جهود العاملين التربويين وتنسيقها؛ لتنمية الفرد تنمية شاملة في إطار اجتماعي متصل به وبذويه وببيئته. يرى وهبي والمطوع (١٩٩٣) بأن القيادة التربوية هي عبارة عن أداة لتطوير التربية ضمن أغراض واضحة، وهي كل نشاط يتحقق من ورائه الأغراض التربوية تحقيقاً فعالاً منتجاً. وعرفها البصري بأنها مجموعة العمليات القيادية التنفيذية والفنية التي تتم عن طريق العمل الإنساني الجماعي التعاوني الساعي على الدوام إلى توفير المناخ الفكري والنفسي والمادي المناسب الذي يحفز الهمم ويبعث الرغبة في العمل الفردي والجماعي النشط والمنظم من أجل تحقيق الأهداف التربوية المحددة للمجتمع وللمؤسسات التعليمية (البصري، ٢٠٠١).

• **أنماط القيادة:** بما أن القيادة هي فن التأثير في سلوك العاملين لأجل تحقيق أهداف معينة، فإن النمط القيادي له أكبر الأثر في تحقيق المؤسسة التربوية لأهدافها بكل يسر وسهولة ويمثل النمط القيادي السلوك الذي يمارسه القائد في تعامله مع المرؤوسين في المؤسسة، ويختلف هذا النمط باختلاف القائد، وطبيعته، والعوامل التي قد تؤثر عليه وهذا النمط إما أن يكون نمطاً ديمقراطياً، وأوتوقراطياً، وتسببياً ومن هنا تعددت أنماط القيادة لدى القادة الأكاديميين وهي:

أولاً: النمط الديمقراطي:

وهو النمط الذي يعطي فرصة للمرؤوسين بالمساهمة في صنع القرارات والإخبار عن حقائق المواقف والعناية بالروح المعنوية (Larry, 1973:111) فالقيادة الديمقراطية هي القيادة الإنسانية التي تضمن التفاف الجماعة حول قائدهم ويعطونه قدراً كبيراً من ولائهم، فهذا

الأسلوب يقوم على إشراك المرؤوسين مع القائد في التخطيط واتخاذ القرارات وتفويض بعض الصلاحيات لهم والاهتمام بحاجاتهم والعلاقات الإنسانية في القيادة. وتقوم القيادة الديمقراطية على أساس احترام شخصية الفرد، وعلى حرية الاختيار والإقناع، وأن القرار النهائي يكون دائماً للأغلبية دون تسلط أو خوف (مرسي، ٢٠٠١).

ويشارك القائد الديمقراطي مرؤوسيه في اقتراح إجراءات العمل واتخاذ القرارات، كما يتيح لهم الحرية في ممارسة شؤون الجماعة ومناقشة مشكلاتهم مما يؤدي إلى زيادة الابتكار والمبادأة، والوصول للأهداف المحددة (طلعت، ٢٠٠٣). ويوجد نوعان من القيادة الديمقراطية وهي:

- **القيادة الجماعية:** وهي القيادة التي يشترك بها عدد من القادة، وتصدر قراراتهم باتفاق.
- **القيادة الفردية مع الاستعانة بالمستشارين:** حيث يكون اتخاذ القرار من قبل القائد (العلونة، ١٩٩٨).

ويرتكز النمط القيادي الديمقراطي على ثلاثة أسس هي:

- إقامة علاقات إنسانية بين القائد والمرؤوسين.
 - إشراك المرؤوسين في المهام القيادية.
 - تفويض السلطة للمرؤوسين (الأسدي وإبراهيم، ٢٠٠٣).
- والقائد الذي يتبنى هذا الأسلوب بمبدأ المشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات فيقوم بتشجيع الأعضاء على الاشتراك في المناقشات ويساعدهم على اتخاذ القرارات من خلال حثه وتوجيهه وإرشاده للعاملين الذي يكونون على معرفة تامة بالهدف الذي تسعى الجماعة لبلوغه،

ويترك القائد لمروؤسيه حرية توزيع واختيار زملاء العمل، ويكون موضوعياً وعادلاً في توجيه النقد والمديح لأعضاء الجماعة ويقدم المشورة الفنية للجماعة عندما يحتاج ذلك، على شكل عدد من الاقتراحات أو البدائل تاركاً لهم حرية اختيار البديل المناسب، وهذا يؤدي إلى تنمية روح التفوق والابتكار عند الأعضاء المرؤوسين وذلك ينعكس بالتالي على الإنتاج ويعتمد القائد على التحفيز عن طريق وسائل الترغيب والتأثير والاستمالة والإقناع وكل أساليب التحفيز الإيجابي الأخرى.

ثانياً: النمط القيادي التسبيبي (Laissez Faire):

ويتميز هذا النمط القيادي بأنه يترك للعاملين حرية التصرف في شؤونهم، حيث يقوم القائد بتوصيل المعلومات إلى الأفراد في المجموعة مع إعطائهم مطلق الحرية دون التدخل، وهذا الأسلوب أو النمط يؤثر في الإنتاج، وعلى شخصية المجموعة التي يتعال معها (أسعد، ٢٠٠٥). ويشير الدويك وزملاؤه (١٩٩٨) إلى أن أبرز سمات النمط القيادي التسبيبي يتمثل فيما يلي:

- وجود فوضى في التنظيم لعدم وجود ضابط للعمل.
- يعطي القائد حرية أكبر لمروؤسيه لممارسة نشاطاتهم وإصدار القرارات وإتباع الإجراءات التي يرونها مناسبة.
- يوجه القائد التسبيبي المرؤوسين بطريقة غير مباشرة من خلال الإلقاء بالملاحظات العامة.

- يترك المجال للمرؤوسين حرية تحديد أهدافهم ضمن الأهداف العامة للمؤسسة.
 - يتبع القائد سياسة الباب المفتوح في الاتصالات.
- والقائد الذي يتبنى هذا النمط، متسامح ويمنح أتباعه درجة عالية من الاستقلالية في القيام بالأعمال، يعتمد هذا الأسلوب من القيادة على المرؤوسين في وضع الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، وتنتظر إلى دورها كميسر لعمل الأفراد عن طريق تزويدهم بالمعلومات والعمل كوسيلة للاتصال مع البيئة الخارجية للجماعة.

ثالثاً: النمط القيادي الأوتوقراطي (Authoritarian):

وهو النمط القيادي الذي يقوم على الاستبداد، والتعصب للرأي، ويستخدم أساليب القوة، والإرغام، كما أنه لا يسمح بأي نقاش أو تفاهم، حيث يقوم بتوجيه الآخرين من خلال إصدار القرارات والتعليمات، حيث يتدخل في تفاصيل عمل الآخرين (أسعد، ٢٠٠٥).

ويتسم هذا النمط القيادي الأوتوقراطي فيما يلي (عطوي، ٢٠٠٤):

- تتركز السلطة في يد القائد فهو الذي يتخذ القرار، والمسؤولية.
- القائد هو الذي يحدد سياسة العمل وعلاقة العاملين مع بعضهم.
- يتصف العاملون في هذا النمط بالسلبية بحكم عدم مشاركتهم.
- لا يهتم القائد الأوتوقراطي بنمو العاملين وتطورهم.
- تتعدم عواطف ومشاعر التعاون والود بين القادة الأوتوقراطيين والعاملين معهم.

ويميل القادة الذي يستعملون هذا الأسلوب إلى حصر السلطة بهم والانفراد في عملية اتخاذ القرارات ووضع الخطط والسياسات دون

مشاركة المرؤوسين في ذلك، ويتم عمل الجماعة بمعرفة القائد أو توجيهه المباشر وغالباً ما يعزى ذلك إلى عدم ثقة القائد بإمكانات وقدرات مرؤوسيه في اتخاذ القرار المناسب وإذا ما أطيع القائد بهذا الأسلوب فإن ذلك يتم تجنباً للعقاب الذي يمكن أن يفرضه على المرؤوسين.

وفي ضوء الاستعراض السابق لأنماط القيادة المختلفة فإن النمط القيادي يجب أن يتكون من مجموعة من الأفعال وردود الأفعال التي تنشأ معاً في شكل متسق ليكون الأداء الفعلي أو العملي لمجموعة من المهام القيادية، والتي قد تختلف أحياناً نتيجة لاختلاف الظروف الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية والتعليمية التي يستند إليها كل تصور للقيادة.

نظريات القيادة:

إن الفكر الإداري المعاصر، بالرغم من هذا الفيض المتزايد من الأبحاث والدراسات القيادية، لم يستطع أن يهتدي لموقف موحد تجاه حقيقة نشأة وظهور القيادة، بل إن الفكر قد أفرز لنا عدداً من نظريات القيادة المتباينة التي راح كل منها يدعي تفسيراً لنشأة وظهور القيادة يختلف ويتباين عن تفسيرات غيرها من النظريات، ونستطيع في هذا الصدد أن نجمل هذه النظريات - بالرغم من تباينها - في أربعة مداخل رئيسية - أو عامة - يمكن أن تنظم تحتها الغالبية العظمى من هذه النظريات، وتلك المداخل هي:

- المدخل الأول: مدخل السمات.
- المدخل الثاني: المدخل السلوكي.

- المدخل الثالث: المدخل الموقفي.
- المدخل الرابع: مدخل الاتجاهات الحديثة.
- (Konnts, O'Donnell & Weihrich, 1980) (Hodgetts & Altman, 1979)
- أولاً: مدخل السمات:
- نظرية السمات (Traits Theory): تقوم هذه النظرية على افتراض أن هناك خصائص وسمات شخصية معينة يجب أن تتوافر لدى الشخص، ويتميز بها في حياته حتى يصبح قائداً، وقد قدم ستوقدل (Stogdill) بعض السمات الشخصية للقائد وصنفها في ست مجموعات رئيسية هي:
- الخصائص الجسمية (Physical): تمثل الخصائص الجسمية مثل العمر والمظهر، والطول والوزن، وجاءت نتائجها متناقضة حيث افترض أن الخصائص الجسمية تؤدي إلى قيادة مؤثرة هو افتراض ضعيف.
- الخلفية الاجتماعية (Social Background): إن الخلفية الاجتماعية والاقتصادية للقادة هي عوامل مؤثرة، إذ إن هذه العوامل قد تكون ظواهر موقفية للمجتمع المتطور، على الرغم من أن عدم وجود روابط متسقة بين فاعلية القائد وعوامل الخلفية الاجتماعية.
- الذكاء (Intelligence): إن العلاقة بين الذكاء والقيادة هي أن القادة يتصفون بأحكامهم المتميزة واتخاذهم القرارات، والمعرفة وطلاقة الكلام.
- الشخصية (Personality): إن القادة المؤثرين يتميزون بصفات شخصية محددة، مثل النشاط، والثقة بالنفس والتكامل الشخصي.

- **المهام وخصائصها (Task- Related Characteristics):**
وتمثل التوجه والدافعية العالية للقائد نحو إنجاز المهمة.
- **الخصائص الاجتماعية (Social Characteristics):** يتميز القادة بأنهم أولئك الأفراد الذين يشاركون ويتفاعلون بشكل جيد مع الناس الآخرين (العرفي ومهدي، ١٩٩٦، ص٢١٨).
- هذا وقد أجريت العديد من الدراسات التي حاولت معرفة الخصائص والسمات الشخصية التي تميز القائد، غير أن هذه الدراسات لم تستطع تحديد السمات المشتركة بين القادة الناجحين وغير الناجحين، لأن مجموعة السمات المذكورة أعلاه قد تشخص من هو القائد، ولكنها لا تحدد النمط السلوكي الذي يمارسه القائد للتأثير في سلوك التابعين له.
- **نظرية الرجل الموهوب (The Great Man Theory):** إن الجذور الأولى لهذه النظرية تعود لعهود الإغريق والرومان، حيث كان الاعتقاد بأن القادة يولدون قادة، وأنهم قد وهبوا من السمات والخصائص الجسمانية والعقلية والنفسية ما يعينهم على هذا، ولقد اختلفت المواقف، وتباينت فيما عدا ذلك حول ماهية تلك السمات والخصائص، وأهمية كل منها. وتتطوي تحت هذه النظرية عدد من النظريات الفرعية ومن أمثلتها: **نظرية الأمير (The Prince Theory).**
- **نظرية البطل (The Hero Theory):** **نظرية الرجل المتميز (The Superman Theory).**

ويعتبر فرنسيس جالتون (Galton) من أبرز الدعاة لتلك النظرية وقد قدم العديد من البيانات الإحصائية والوراثية تأييداً لصحة تلك النظرية من حيث تأثير الصفات والسمات الوراثية على القيادة، وقد كان

للدراسة التي قام بها جالتون في عام ١٨٧٩ تأثير كبير على عدد من الباحثين والمفكرين الذين تبنا هذه الاتجاه من حيث تفسير نشأة القيادة على أساس السمات الوراثية ابتداء من وودز (Woods) في عام ١٩١٣ وانتهاء بجينينجز (Jennings) الذي قام في عام ١٩٦٠ بمسح وتحليل شامل لنظرية الرجل الموهوب في القيادة، وقام بتحديد عدد من النماذج على غرار الرجل الموهوب.

حيث قدم: نموذج الأمير وأمثلة له، ثم قدم نموذج البطل وأمثلة له، كما قدم نموذج الرجل المتميز وأمثلة له (أبو الفضل، ٢٠٠٢) ونستطيع القول-في ضوء ما سبق- أن هذه النظرية قد ظلت موضع اهتمام من قبل الباحثين والدارسين، على مدار فترات طويلة خلال القرن، وقد كانت غالبية هذه الدراسات موجهة نحو كشف وتحديد السمات الجسمانية (الفسولوجية) والعقلية والشخصية لهؤلاء القادة الموهوبين، وبالرغم من ذلك فإن هذه الدراسات قد فشلت في الاتفاق على تحديد تلك السمات القيادية الوراثية، هذا بالإضافة إلى ظهور آراء واتجاهات المدارس السلوكية النفسية، التي تعارض الاتجاه السابق، وتؤكد على أن سمات القيادة ليست وراثية، وأن القادة يصنعون ولا يولدون قادة (Koontz et al, 1980).

ثانياً: المدخل السلوكي:

نتيجة لعدم الاتفاق على السمات وتوافر الأدلة على أن هناك صفات مكتسبة في القيادة بدأ التساؤل حول الخصائص السلوكية للقائد، وهل يمكننا تعليم أو تدريب الأفراد الواعدين؟ وللتعرف على ذلك فقد

ركزت الأبحاث والدراسات اهتمامها للتعرف على سلوك القائد والجماعة وقد أفرزت تلك الدراسات ثلاثة اهتمامات:

- **التركيز على سلوك القائد:** وكيفية تأثيره وتأثيره في الجماعة العاملين (التابعين للقائد).
- **التركيز على المرؤوسين:** دوافعهم وسلوكهم على مدى نجاح القائد وتعاملهم معه. وترتب على ذلك وجود عاملين مهمين في تحديد القيادة وهما الاهتمام بالعمل والاهتمام بالعاملين.
- **التركيز على المهمة.**

وقد حددت هذه النظرية في مجملها القيادة بأنها تتأتى من تفاعل قوي هي:

- قوى المدير والمتمثلة في ثقته بالمرؤوسين واتجاهاته السلوكية.
 - قوى المرؤوسين وتتمثل في دوافعهم وتوقعاتهم ومواقفهم.
 - قوة الموقف والمتعلقة بسلوك الأفراد وقيم التنظيم (العدوان، ١٩٩٧).
- وفيما يأتي وصف لهذه الأساليب الإدارية:
- **الإداري المستبد:** وهو النوع الأمر الذي يتخذ القرارات مباشرة ويأمر بتنفيذها.
 - **الإداري المساوم:** وهو النوع البائع الذي يتخذ القرارات ويقنع المرؤوسين بها.
 - **الإداري المحاور:** وهو النوع المستقصي الذي يبني قراراته بعد استقصاء آراء العاملين.
 - **الإداري الاستشاري:** وهو النوع التجريبي الذي يقدم قراراً مؤقتاً قابلاً للتغيير.

- **الإداري المحلل:** وهو النوع الباحث والذي يبسط المشكلة للنقاش، ثم يحلل المقترحات، ليتخذ القرار.
- **الإداري الموجه:** وهو النوع المبتعد عن المسؤولية والذي يبسط أبعاد القضية ويدعو العاملين لاتخاذ القرار.
- **الإداري التسبيبي:** وهو النوع المتساهل الذي يعطي الحرية للعاملين في اتخاذ ما يرونه من قرارات في ضوء الحدود المعلنة (حري، ١٩٨٩).

نموذج ليكرت لنظم القيادة (Likerts System):

خلال الدراسات التي أنجزت بمركز R.Likert وقد طور هذا النموذج رنسيس ليكرت التي ركزت على العلاقات University of Michigan البحوث في جامعة ميشيغان الأمريكية الإنسانية في الإدارة والتي بينت طبيعة العلاقات المتفاعلة بين القائد وأعضاء المجموعة وأثر هذا التفاعل في دافعية الفرد، وزيادة الإنتاج.

وقد توصل (ليكرت) إلى تقديم أربعة أنظمة تمثل أربعة أنماط

قيادية هي:

- **النظام رقم (١):** النمط التسلطي الاستغلالي (Exploitive Authoritative) وفيه تتخذ الإدارة القرارات الخاصة بالعمل أو العاملين دون مشاركتهم، مما يؤدي إلى غلبة طابع الخوف وعدم الثقة على العلاقات بين الإداري والمروؤسين.
- **النظام رقم (٢):** النمط التسلطي الخير (Benevolent Authoritative) حيث تسمح الإدارة للبعض بالمشاركة في اتخاذ بعض القرارات ولكن تبقى الثقة ضعيفة بين الإداري والمروؤوس.

• **النظام رقم (٣):** النمط الاستشاري (Consultative)، وهنا يبدي الإداري قدرًا ملحوظًا من الثقة، ولكنه ليس كاملاً في العاملين، بحيث يوجد قدر من التفاعل والاتصال المتبادل بين القادة والعاملين، ويتم تفويض جانب لا بأس به من السلطات للمستويات الأدنى.

• **النظام رقم (٤):** نمط المشاركة الجماعية (Participative-Group) وفيه يمنح الإداري ثقة كاملة للعاملين ويسمح لهم بأخذ القرارات على نطاق واسع، ويشجع الاتصال المتبادل، مما يدفع العاملين إلى الالتزام بتحقيق أهداف المؤسسة.

ويفترض (ليكرت) أن النمط الرابع هو النمط الأمثل والأكفأ؛ لأنه يزيد الإنتاج ومستوى الرضا بين العاملين على حد سواء، حيث أنه يعتمد على الاتصال لجعل جميع أفراد المجموعة يعملون كوحدة واحدة ويشعر جميع أعضاء المجموعة بروح الفريق وبالأهداف المشتركة بين العاملين والمنظمة؛ وهذا يؤدي إلى إثارة الدافعية لدى العاملين (Koontz et al, 1980).

نموذج هالبين في القيادة:

وقد عرفت الدراسات في هذا الاتجاه بدراسات جامعة اوهايو (The Ohio State Studies) وقد بدأت هذه الدراسات بعد الحرب العالمية الثانية، وهدفت إلى البحث عن المحددات الرئيسية لسلوك القائد ومدى التأثير الذي يتركه الأسلوب القيادي على أداء الجماعة ورضاها عن العمل (العرفي ومهدي، ١٩٩٦). وتم خلال تلك الدراسات تطوير المقياس الشهير لأنماط القيادة والذي عرف باسم مقياس وصف سلوك القائد (Lesder Behavior Description Questionnaire) والذي

قام هالبن (Halpin) ووينر (Winer) بتعديله إلى ١٣٠ فقرة، وقاما بتطبيقه على مجموعات مختلفة من قيادات الجيش والطيران ورجال الأعمال والقيادات الحكومية ومشرفي العمال والمدرسين والعمداء والطلبة، حيث برز بعدان رئيسيان للقيادة هما: (Koontz et al, 1980).

• **(هيكلية المهام) Initiating Structure:** ويشير هذا البعد إلى تحديد الأدوار بين كل من القادة والتابعين، وبالتالي فالقائد الذي يحرز أكبر عدد من النقاط-بناء على إجابات تابعة على الاستقصاء هو الذي سيكون نشيطاً في التخطيط والاتصال بالمعلومات وجدولة الأنشطة وتجربة الأفكار الجديدة وما إلى ذلك من اهتمام بهيكلية المهام المطلوب إنجازها.

• **الاهتمام بالمشاعر (الاعتبارية) Consideration:** بمعنى أن القائد يأخذ في الحسبان والاعتبار أحاسيس ومشاعر التابعين لقيادته ويحترم أفكارهم وتقوم بينه وبينهم ثقة وفهم متبادل، والقائد الذي يحرز أعلى درجة-بناء على إجابة تابعة على الاستقصاء-هو الذي يزيد من الترابط في المجموعة ويسمح بالاتصال ذي الاتجاهين.

وقد اختلفت المسميات لهذه البعدين، رغم تشابه الجوهر، باختلاف الأشخاص الذين اهتموا بوصف السلوك القيادي، فقد أطلق عليها بارسونز (Parsons) البعد الأداتي (Inatrumental)، والبعد التعبيري (Expressive)، وأطلق عليهما جتزلز وجوبا (Getaels & Guba) البعد الوظيفي الرسمي (Nomotheic)، والبعد الشخصي (Idiographic)، أما هالبن (Halpin) فقد أسماها بعد وضع إطار للعمل (Initiating) وبعد الاعتبارية (Consideration) وأسماها بليك

وموتون (Blak & Mouton) بعد الاهتمام بالعمل (Concern for work)، وبعد الاهتمام بالناس (Concern for people) (العمرى، ١٩٩٢).

والشكل رقم (٢) يوضح نموذج هالبن في القيادة.

شكل (١) نموذج هالبن في القيادة

عالي الاهتمام بالمشاعر عالي الاهتمام بالهيكل التنظيمي	عالي الاهتمام بالمشاعر منخفض الاهتمام بالهيكل التنظيمي	عالي الاهتمام بالمشاعر
عالي الاهتمام بالهيكل التنظيمي منخفض الاهتمام بالمشاعر	منخفض الاهتمام بالهيكل التنظيمي منخفض الاهتمام بالمشاعر	Consideration منخفض

هيكل المهام Initiating Structure

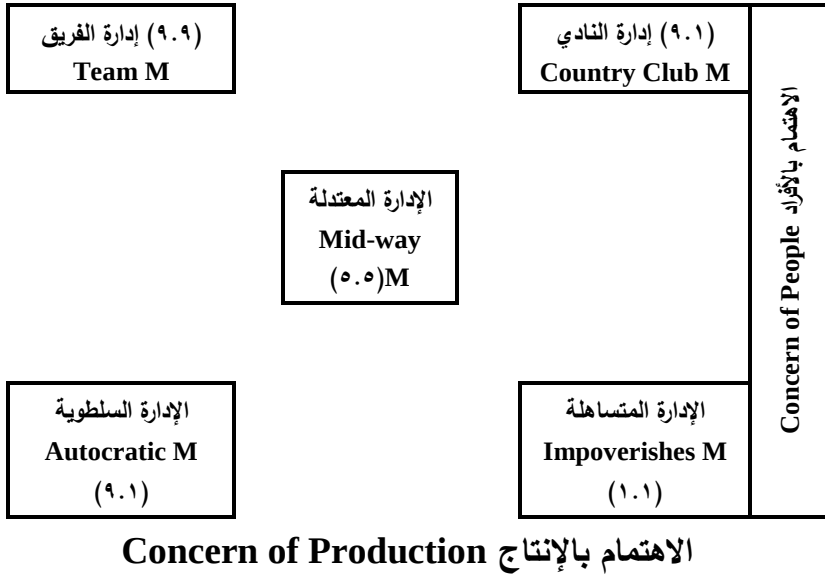
(العرفى ومهدى، ١٩٩٦) (Hodgetts & Altman, 1979)

نظرية الشبكة الإدارية The Managerial Grid:

تعد هذه النظرية من النظريات الهامة التي بحثت في موضوع القيادة والتي طورها كل من روبرت بليك (Robert Blake) وجين موتون (Jane Mouton) حيث وظفا نتائج دراسات أوهايو حول القيادة الإدارية، واستطاعا وضع مخطط ذكي للتعامل مع بعدي القيادة: وهي الاهتمام بالأفراد (Concern for people) والاهتمام بالإنتاج (Concern for Production) (Koontz et al, 1980).

حيث قسما كل بعد من هذه الأبعاد إلى تسع درجات من الاهتمام للحصول على (٨١) نمطاً قيادياً، ولكنهما اهتمتا بوصف خمسة أنماط قيادية.

شكل (٢) نموذج الشبكة الإدارية



(الطحان، ٢٠٠٠؛ Koontz et al, 1980)

ثالثاً: المدخل الموقفى The Situational Approach:

ولعل أبرز ما يميز هذا المدخل أنه يرجع نشأة أو ظهور القيادة إلى عوامل خارجية-غير ذاتية- لا يملك إلا سيطرة قليلة عليها، أو لا يملك عليها أي سيطرة وعلى ذلك فالمعول الأساسي والرئيسي لظهور أي قيادة يعود إلى طبيعة وظروف الموقف البيئي وما يحيط به وما يتضمنه من عوامل وعناصر موقفية وبيئية هي بطبيعتها عرضة للتغير والتحول من فترة لأخرى ومن موقف لآخر؛ ومن ثم فقد ساد الاعتقاد بأن القادة هم نتاج مواقف محددة، وعلى ذلك فقد تزايدت الأبحاث والدراسات التي أخذت بهذا الاتجاه، خاصة من جانب أولئك الذين لم يقتنعوا بنتائج بحوث ودراسات مدخل السمات، وخاصة بعدما تبين لهم أن مدخل المواقف أكثر اقتناعاً في تفسير نشأة كثير من القيادات على مدار

التاريخ على ما بين هذه القيادات من تباين في الصفات والسمات ومن هؤلاء (هتلر) في ألمانيا و(موسوليني) في إيطاليا و(روزفلت) في الولايات المتحدة في الثلاثينيات من هذا القرن وظهور قيادة ماوتسي تونغ في الصين وسطوع نجمه فيما بعد الحرب العالمية الثانية فكل من هؤلاء القادة- بالرغم من اختلافهم في السمات- إنما هم نتاج تلك العوامل والظروف البيئية التي سادت الموقف إبان الفترة التي تولوا فيها القيادة (أبو الفضل، ٢٠٠٢).

ونظرية الموقف بهذا المفهوم تقدم مفهوما ديناميكيا للقيادة ولأنها لا تربط القيادة بالسمات الشخصية للفرد فقط وإنما تربطها بالموقف الإداري على أساس أن عوامل الموقف والمتغيرات المرتبطة به هي التي تحدد السمات التي يمكن أن تعزز مكانه ومركز الشخص القائد ونجاحه.

كما أنها من ناحية أخرى تقدم مفهوما ديمقراطيا للقيادة وذلك من خلال عدم حصر القادة في عدد محدود من الأفراد هم من تتوافر فيهم سمات وقدرات معينة بل تجعل قاعدة القيادة عريضة بحيث يمكن لأي شخص أن يكون قائدا في بعض المواقف كما أن من مظاهر ديمقراطيتها رفضها للمفهوم القائل بأن القادة يولدون ولا يصنعون وتأكيدها على أن هناك بعض السمات والمهارات القيادية يمكن اكتسابها بالتعلم والتدريب (عبد الباقي، ٢٠٠٢).

سمات القائد ومقدراته:

سمات الاتباع وقدراتهم واستعدادهم على الفهم والتعاون وتحمل المسؤولية ودرجة انتمائهم للمؤسسة التي يعملون بها.

سمات الموقف ويتضمن المشكلة أو الظروف التي أوجدت الموقف والحلول المناسبة لتلك المشكلة وعملية التفاعل بين هذه العناصر (العدوان، ١٩٩٧). أما عن أهمية تلك العوامل والعناصر الموقفية التي تؤثر في نشأة وظهور القيادة فإن المؤيدين لهذا المدخل يختلفون حول هذه العناصر الموقفية وأهمية كل منها ومن هنا نشأة نظريات مختلفة تعكس اختلاف المواقف حول العناصر والعوامل البيئية الموقفية وأهمية كل منها ومن هذه النظريات نظرية التابعين والنظرية الموقفية والنظرية الوظيفية (أبو الفضل، ٢٠٠٢). وقد انبثق عن هذا المدخل عدد من النماذج والأنماط القيادية ومن أهمها:

نموذج "فيدلر":

قدم "فريد فيدلر" النموذج الذي أطلق عليه نموذج الظروف المتغيرة الفعالة القيادية A contingency model of Leadership effectiveness ويعتبر أول نموذج للقيادة الموقفية والقاعدة الرئيسية لهذه النظرية هي: أن فاعلية القائد لتحقيق أداء عال للمجموعة يتوقف على تركيب حاجة القائد ومدى سيطرته وتأثيره في موقف معين (العرفي ومهدي، ١٩٩٦).

وتعتبر هذه النظرية أن الأسلوب الأمثل والأفضل لنجاح نمط القائد يتمثل في موافقة الموقف الذي يعيش فيه القائد مع نمطه من خلال عملية تشخيص القائد لسلوكه ودراسة المواقف المتعلقة بالتنظيم ويفترض (فدلر) أنه من الصعب على القائد أن يغير من نمطه القيادي لأن نمط القيادة يعتبر انعكاساً لشخصيته لذلك فهو يقترح لتحقيق الفعالية أن يغير القائد الموقف ليتناسب مع نمطه القيادي (درة وآخرون، ١٩٩٤).

وقد طور فيدلر أداة سماها (الزملاء الأقل تفضيلاً The Least preferred Co-Worker (L.P.C) والمصممة لقياس درجة توجه القائد نحو المهام أو نحو العلاقات مع المرؤوسين وقد عزل (فيدلر) ثلاثة معايير موقفية وهي علاقته بالموظفين Leader member relationship والتي عرفها على أنها درجة حب واحترام الموقفين للقائد وثقتهم به وهيكل المهمة Task Structure والذي عرفه على أنه الدرجة التي يقوم بها القائد بتحديد المهمات ويترجمها إلى إجراءات وقوة المنصب Position Power والتي عرفها على أنها درجة التأثير التي يملها القائد على متغيرات القوة مثل: التعيين والفصل والتأديب والترقية... الخ.

أن هذه المعايير الثلاثة يمكن التحكم بها وتغييرها من أجل الموقف المناسب مع التوجه السلوكي للقائد (فياض، ١٩٩٣). وطبقاً لتحليل (فيدلر) فإن المواقف تكون ملائمة Favoreble للقائد إذا كانت الأبعاد أو العوامل الثلاثة السابقة مرتفعة بمعنى أنه إذا كان القائد يلقي قبولاً بصفة عامة من المرؤوسين (البعد الأول مرتفع) وإذا كانت المهام التي تحويها الوظائف مهيكلة بدقة ومعلمنا عنها بوضوح (البعد الثاني مرتفع) وإذا كانت هناك قوة كبيرة وسلطة رسمية قوية ممنوحة للمنصب الذي يشغله القائد (البعد الثالث مرتفع) فإنه يترتب على ذلك أن الموقف سيكون أكثر ملائمة Very Favorable والعكس بالعكس وافترض (فيدلر) هو أن ملائمة الموقف مقرونة بنمط القائد تحدد درجة الفاعلية.

- الاهتمام بالمهام Task Orintration.
- الفاعلية Efficctivencess (صبيح، ١٩٨١).

وقد نتج من إضافة هذا البعد الثالث الوصل إلي ثمانية أنماط من القيادة تنتج من أربعة أنماط كامنة (أساسية) بحيث أن إضافة عنصر الفاعلية لهذه الأنماط المكنة يؤدي إلي إظهار أربعة أنماط أكثر فاعلية وأربعة أخرى أقل فاعلية أما الأنماط الأساسية فهي المتكاملة والمتفاني والمنتمي والمنفصل (العرفي ومهدي، ١٩٩٦).

ووفقا لما يراه ريدن في نظريته فإن الأسلوب المتكامل إذا استخدم في موقف غير مناسب فإنه قد يؤدي إلي أسلوب الموقف ولكن عندما يستخدم في موقف مناسب فإنه يقود إلي أسلوب تنفيذي فعال وإن الأسلوب المنتمي إذا عبر عنه بشكل غير مناسب فإنه يقود إلي أسلوب (مجامل).

ولكن إذا كان الموقف ملائما لهذا الأسلوب فإن تطويرا يمكن تحقيقه في الأفراد أو أنه يقود إلي أسلوب المطور وإذا تصرف المرء بطريقة (منفصلة) توفرت له الظروف المناسبة فإنه يظهر استجابة (بيروقراطية) ملائمة أو أسلوبا (بيروقراطيا) ولكن إذا كان استخدام الأسلوب المتوجه نحو المهمة أو نحو العاملين أو كليهما: (المهمة والعاملين) مطلوباً.

فقد يكون القائد (انهزاميا) وأن القائد المتفاني الذي يمتلك تأثيرا قويا وتوفرت له ظروف مناسبة فإنه يدرك على أنه (إداري) ولكن عندما يظهر هذا الأسلوب في موقف غير مناسب فإن القائد يرى على أنه أوتوقراطي (العرفي ومهدي ١٩٩٦).

وفيما يلي وصف لأنماط ريدن.

الأنماط الأقل فعالية:

• **الانهزامي:** ويظهر هذا النمط الإداري عدم اهتمامه بكل من العمل والعلاقات الإنسانية، كما أنه غير فعال. ليس فقط بسبب عدم رغبته في العمل واهتمامه به، بل كذلك للتأثير السلبي الذي يمارسه على الروح المعنوية للجماعة، ولا ينحصر تأثيره في مجرد الانسحاب من العمل، بل إنه يعوق الآخرين كذلك في أدائهم عن طريق التدخل في أعمالهم وحجب المعلومات اللازمة لهم.

• **المجامل:** يضع التناسق بين الأفراد والعلاقات الطيبة فوق أي اعتبار آخر، تغيب عنه الفاعلية نتيجة رغبته في رؤية نفسه- وفي أن يرى فيه الآخرون- كشخص طيب وبالتالي يمنعه ذلك من المخاطرة بأي اضطراب في العلاقات السائدة من أجل الحصول على الإنتاجية المرغوب فيها.

• **الأوتوقراطي:** يضع كل اهتمامه على العمل الحالي المطلوب، ويفضله على أي اعتبارات أخرى تظهر عدم فاعليته نتيجة إعلانه الواضح عن عدم اهتمامه بأمور العلاقات، وبدرجة ثقته المنخفضة بالآخرين، ويخافه الكثيرون ولا يحبونه، وبالتالي فهم يعملون فقط عندما يمارس عليهم ضغوطه المباشرة.

• **الموفق:** يعرف جيداً مزايا الاهتمام بكل من العمل والعلاقات، ولكنه غير قادر، أو غير راغب في اتخاذ قرارات سليمة، وتعتبر الحلول الوسط عن أسلوبه المستمر في العمل، ويكون تركيزه واهتمامه موجهاً للضغوط التي يواجهها في الحاضر، وبالتالي فهو يحاول الإقلال من المشكلات الحاضرة ولو تم ذلك على حساب الاعتبارات المستقبلية

المرتبطة بالإنتاج، كذلك يحاول إرضاء من يملكون التأثير على حياته المهنية.

الأنماط الأكثر فاعلية:

• **الروتيني البروقراطي:** لا يهتم بأمور العمل أو العلاقات، ولكنه يخفي ذلك وراء اتباعه الحرفي للتعليمات والقواعد، وبالتالي فإن تأثيره محدود على الروح المعنوية ويظهر درجة من الفاعلية نتيجة اتباعه التعليمات، ويختفي وراء قناع وهمي من الرغبة في العمل والاهتمام به.

• **المنمي:** يضع ثقته الضمنية في الأفراد، ويرى أن عمله يتمثل أساساً في تنمية قدرات ومواهب الآخرين، وفي تهيئته مناخ العمل الذي يعمل على تحقيق أعلى درجات الإشباع لدوافع العاملين، وتتبع فعاليته من المناخ المشجع الذي يعمل على تهيئته لمروؤسيه، وبالتالي يزداد ارتباطهم به وبالعمل بينما ينجح في تحقيق مستويات عالية من الإنتاج، إلا أن اتجاهه المرتفع تجاه تنمية مروؤسيه قد يدفعه في بعض المواقف إلى التضحية بأهداف الإنتاج القصيرة والطويلة الأجل من أجل تحقيق التنمية الشخصية للآخرين، وبالرغم من عدم ارتباط عملية التنمية هذه بالعمل أو بإعداد آخرين ليخلفوه في منصبه.

• **التنفيذي:** يضع ثقته الضمنية في نفسه، يهتم بالأجل القصير والطويل في عمله، وتركيز فعاليته في قدرته ومهارته على دفع الآخرين لأداء ما يرغب فيه دون أن ينتج عن ذلك مقاومة تذكر من جانبهم قد تؤثر على الإنتاجية، وتتوفر لديه المهارة لتوفير مناخ يساعد على تخفيف

مظاهر العداء التي يمكن أن توجه ضده وبالتالي يعمل على كسب طاعة وولاء مرؤوسيه.

• **الإداري:** يرى أن عمله يتمثل أساساً في توجيه أقصى طاقات الآخرين تجاه العمل المطلوب في الأجل القصير والطويل، فهو يحدد مستويات طموحه للأداء والإنتاج ويعلم أن هناك فروقاً في القدرات الفردية بين من يعملون معه تتطلب منه أساليب متنوعة من العمل والتعامل مع كل منهم، وتتبع فعاليته من أن اهتمامه وتركيزه على كل من العمل والعلاقات يكون ظاهراً للجميع ويؤدي ذلك إلى دفع العاملين معه لتحقيق الأهداف وبالتالي يتمكن من تحقيق أهداف انتاجية عالية (جسنتيه وأسعد والعوضي، ١٩٩٣).

نموذج هيرسي وبلانشرد Hersey & Blanchard:

ويدعى هذا النموذج بنظرية النضج الوظيفي للعاملين أو نظرية دورة الحياة Life Cycle Theory والتي طورها كل من باول هيرسي Paul Hersey وكينيث بلانشرد Kenneth Blanchard خلال الدراسات التي أجريت في مركز أبحاث القيادة بجامعة اوهايو Ohio.

وتعد النظرية كأحد أبرز التحولات الحديثة في نظريات القيادة يتطلب السلوك القيادي والتي تجمع بين جنباتها بعضاً من عناصر نظريات الدوافع الحديثة وتكاملتها مع دور القائد في التنظيم الحديث حتى أنها أصبحت أكثر النماذج استخداماً في تدريب المديرين والتطور التنظيمي (عدوان، ١٩٩٧). والافتراض الأساسي لهذه النظرية هو أنه بزيادة نضوج التابعين يتطلب السلوك القيادي المناسب درجات مختلفة من الاهتمام بالمهام والاهتمام بالعلاقات (صبيح، ١٩٨١). وتقتض

هذه النظرية بأن العلاقة بين القائد والمرؤوس تمر عبر مراحل أربع أساسية تسمى بمراحل النضج الوظيفي وهي على النحو التالي (درة وآخرون، ١٩٩٤).

• **المرحلة الأولى:** يكون الموظف في هذه المرحلة موظفاً جديداً في عمله وفي علاقاته بحيث لا يلم ولا يعرف عمله الذي سوف يقوم به وكذلك لا يعرف من هم رؤساؤه ولا زملاؤه في العمل ولا يعرف الأهداف التنظيمية أو رسالة التنظيم ويكون الموظف غير قادر على القيام بالأعمال المطلوبة منه وتكون درجة استعداده لتحمل المسؤولية محدودة.

• **المرحلة الثانية:** مع مرور الوقت ونتيجة لاكتساب الموظف الخبرة والمهارة من عمله الجديد، ونتيجة لاحتكاكه مع رؤساء العمل وزملائه نجد أن الموظف قد ينتقل إلى هذه المرحلة وبذلك تكون قدرة الموظف على القيام بالأعمال المناطة به مكتملة أو بعبارة أخرى متدنية إلا أنه لديه بعض الاستعداد لتحمل المسؤولية.

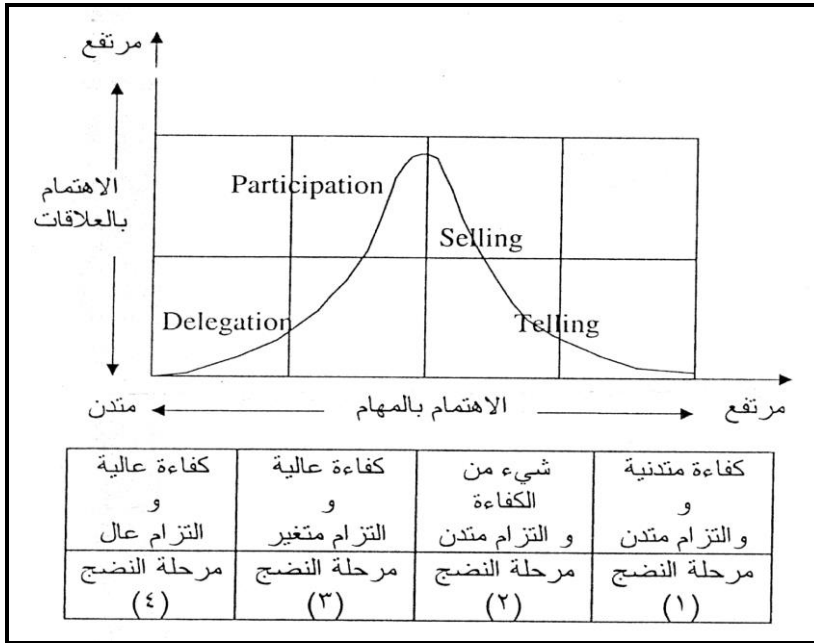
• **المرحلة الثالثة:** ومع زيادة مرور الوقت يصبح الموظف في هذه المرحلة قادراً على القيام بالعمل بشكل جيد، وقادراً على تكوين علاقات مع العاملين، ومع هذا قد يفتقر إلى بعض الشيء من الثقة بالذات وعدم الأمان نتيجة لزيادة المسؤولية الملقاة عليه.

• **المرحلة الرابعة:** يصبح الموظف في هذه المرحلة قد اكتملت قدراته بشكل عال: بمعنى تكوين معلوماته ومهاراته، واستعداده للقيام بالعمل في أحسن صورة، ويكون تواقاً لتحمل مسؤولياته؛ نتيجة ثقته بذاته وولائه نحو التنظيم الذي يعمل فيه. وفي حالة تحديد مستوى النضج

لدى العاملين، فإن المدير يختار النمط السلوكي الملائم فمثلاً: إذا تميز التابعون بمستوى منخفض من النضج فإن هذا يعني أن على المدير أن يكون موجهاً للمهمة وذا اهتمام قليل بالعلاقات لتحقيق الإنجاز المطلوب.

- وإذا نضج العاملين عالياً (مرتفعاً) مثلاً فإن على المدير أن يكون مشاركاً ويسمح لهم باتخاذ القرارات وتحملهم المسؤولية. كما في الشكل رقم (٣) التالي:

شكل (٣) نموذج هيرسي وبلانشرد



(العدوان، ١٩٩٧، ص ٩)

وقد حددت نظرية هيرسي وبلانشرد (Hersey & Blanchard,)

(1988) أربعة أنماط قيادية هي:

• **نمط الإبلاغ Telling:** يهتم هذا النمط القيادي بصورة أكبر بالعمل وذلك من خلال توجيه وإرشاد العاملين للمهام الموكولة إليهم والزمن متاح لإنجازها، وقلة التركيز على العلاقات الإنسانية، ويسود هذا النمط عندما يكون مستوى النضج والاستعداد الوظيفي للعاملين منخفضاً.

• **نمط الإقناع Selling:** يهتم بالعمل والعاملين في آن واحد، ويسود هذا النمط عندما يكون مستوى النضج والاستعداد الوظيفي للعاملين منخفضاً.

• **نمط المشاركة Participating:** يهتم هذا النمط بالعاملين، حيث يتيح لهم المشاركة بأرائهم ومقترحاتهم في استخدام أفضل الأنماط لتحقيق المهام الموكولة إليهم، والتركيز على الجوانب الاجتماعية للعاملين بحيث يكسبهم الثقة في تطبيق الأنماط التي يرونها مناسبة لإنجاز العمل، ويتحقق هذا عندما يكون مستوى النضج والاستعداد الوظيفي للعاملين مرتفعاً نسبياً.

• **نمط التفويض Delegating:** في هذا النمط، يمنح رئيس فريق العمل الصلاحية فيما يتعلق بإدارة العمل وسير العلاقة الاجتماعية بينه وبين العاملين، بينما تكون علاقته بالقائد علاقة استشارية، يلجأ إليه كلما دعت الحاجة، ويسود هذا النمط القيادي عندما يكون مستوى النضج والاستعداد الوظيفي للعاملين عالياً.

ويشير كل من هيرسي وبلانشرد إلى أن النمط القيادي الفعال يختلف باختلاف مستوى النضج الوظيفي Maturity للمؤوسين واستعدادهم Readiness للعمل في المنظمة أو المؤسسة.

ولا يقصد بالنضج الوظيفي سن العاملين أو الاستقرار العاطفي لديهم، ولكنه محدد بالعناصر الآتية:

- رغبة الموظف في العمل والاستعداد لتحمل المسؤولية.
- قدرة الموظف على إنجاز المهام الموكولة إليه.
- مؤهلات الموظف العلمية والعملية.
- خبرة الموظف في مجال عمله.

ويمر النضج الوظيفي للمرؤوسين في المراحل الأربع الآتية:

- قدرات ومهارات متدنية ودوافع متدنية.
- قدرات ومهارات متدنية ودوافع عالية.
- قدرات ومهارات عالية ودوافع متدنية.
- قدرات ومهارات عالية ودوافع عالية (الأغبري، ١٩٩٨).

وتعتبر نظرية دورة الحياة في القيادة من أكثر النظريات استخداماً في البرامج التدريبية ومراكز لتدريب القادة في الولايات المتحدة الأمريكية حيث أضاف هيرسي وبلانشارد إلى النظرية الأدوات التي يمكن استخدامها لكي تنتقل النظرية إلى مجال التطبيق العملي حيث تم ربطها بالعديد من النظريات الأخرى في الفكر الإداري مثل نظرية ماسلو في تدرج الحاجات ونظرية العوامل الدافعية والصحية لهرزبرج وذلك لتحديد طرق وأدوات التحفيز والدافعية التي يستخدمها القائد مع كل نمط قيادي في نظرية دورة الحياة في القيادة.

كذلك ربط هيرسي وبلانشارد نظرية دورة الحياة في القيادة بنظريتي Y،X لماك جريجرز Mc Gregor, S. والأنظمة الأربعة لليكارث Likert وكذلك استخدموا نظرية دورة الحياة في القيادة في

توضيح كيفية ممارسة القائد لوظائفه في ضوء أنماط السلوك القيادي المحدد في النظرية بالإضافة إلى استخدام النظرية في توضيح كيف يمكن تحريك دافعية المرؤوسين من خلال كل نمط قيادي في النظرية كذلك حددا كيف يمكن أن ينتقل القائد من نمط قيادي إلى آخر وهذا الثراء في النظرية جعلها أداة لمراكز تدريب القيادة لتنمية بعض الاتجاهات القيادية خاصة.

وأن هيرسي وبلانشارد وضعوا مقياس لانماط السلوك القيادي (Leam) اختصار لـ: Leadership Effectiveness and Adaptability Description

وهذا المقياس يساعد في تحديد ثلاثة عناصر هي:

• **النمط Style:** فمعظم الأفراد لديهم نمط مسيطر أو مفضل ونمط مرجعي والأول هو النمط الذي يرتاح له القائد ويستخدمه كلما كان ذلك ممكنا أما النمط المرجعي فهو النمط الذي يميل له القائد عندما يكون النمط المفضل غير ملائم.

• **المدى Range:** ويشير إلى المدى الذي يستطيع أن يكون القائد قادرا على تنويع نمط سلوكه حسب متطلبات الموقف فبعض القادة لا يستطيعون استعمال سوى نمط واحد وآخرون قادرين على استخدام أكثر من نمط حسب ظروف الموقف.

• **التكيف Adaptability:** ويشير إلى الدرجة التي يختار بها ويستخدم بها النمط القيادي الملائم ويحتاج هذا من القائد إلى مرونة Flexibility أي يستخدم النمط الصحيح في الوقت الصحيح.

ووضع هيرسي وبلانشارد جدولا ارشاديا لذلك:

جدول رقم (١)

يوضح كيفية استخدام واختيار أنماط السلوك القيادي

أقل الأنماط فاعلية	أفضل ثالث نمط	أفضل ثاني نمط	أفضل نمط	مستوى نضج المروسين
Least elective Style	Third Best Style	Second Best.S	Best Style	
S4	S3	S2	S1	M1
S4		S3 أو S1	S1	M2 Low to Moderate
S1		S4 أو S2	S3	M3 Moderate to right
S1	S2	S3	S4	M4

وإن نظرية دورة الحياة في القيادة من أكثر النظريات في القيادة الموقفية التي قدمت أدوات تساعد في ربط النظرية بالواقع العلمي خاصة أكدت على مفهوم أساسي في الإدارة عملية ديناميكية وأنه يجب تغيير النمط القيادي المستخدم كلما تغيرت عناصر الموقف واستخدمت أكثر عناصر الموقف أهمية وهم المروسون وقامت بتحليل مستويات نضجية بالإضافة إلي أنها ربطت بين متغيراتها ونظريات الفكر الإداري الأخرى وأظهرت كيف يمكن للقائد أن يغير في نمطه القيادي ولم يقتصر هيرسي وبلانشارد على ذلك بل تم وضع جدول إرشادي يظهر مدى أفضلية الأنماط غير الملائمة للموقف حتى يستطيع القائد أن يحدد الأهمية النسبية لهذه الأنماط في ضوء الموقف بالإضافة إلى ذلك فقد أضافا هيرسي وبلانشارد نقطة جديدة بالاحترام وهو أنه عندما يصل القائد إلي استخدام النمط فهل ينتقل القائد من النمط S4 إلي النمط S1؟

أجاب هيرسي وبلانشارد أنه في حالة انخفاض مستوى النضج لا ينبغي للقائد أن ينتقل من النمط التفويضي (S4) إلي النمط الموجه (S1) مباشرة بل ينتقل من S4 ثم S3 وإذا استمر الانخفاض يترد القائد

إلى S1 لأن الانتقال التدريجي من نمط قيادي إلى آخر أفضل من الانتقال من النقيض إلى نقيض مرة واحدة فضلا على ذلك فقد أظهرت النظرية أن الاهتمام المنخفض للقائد بكل من العمل والعلاقات الانسانية وأن كان يشكل في النماذج والنظريات الأخرى قيادة منسحبة إلا أنه يمكن أن يكون نمطا تقويزيا وهو من أفضل الانماط القيادية إذا كان نضج المرؤوسين عاليا جدا ويصل القائد إلى هذا النمط بعد أن تكون جسور الثقة بينه وبين مرؤوسيه أصبحت قوية بحيث يمكن الاعتماد عليهم في إدارة العمل وبالتالي يستطيع القائد أن يساعد في ايجاد صف ثاني من القيادات وهو اتجاه محمود في علم الإدارة ونظرا لذلك وغيره كانت نظرية دورة الحياة في القيادة من أكثر الأدوات استخداما في بناء الاتجاهات ناحية أنماط السلوك القيادي في برامج التدريب الإداري مما جعل الباحث يستخدم مبادئ وأسس هذه النظرية كما يؤكد بلانشارد (١٩٨٥) بأن القائد يجب أن يكون على دراية بالمبادئ التالية: (Hersey Blanchard, 1985) يجب على القائد أن يستخدم أدوات وأساليب قيادية مختلفة مع الفئات المختلفة من الناس، يجب أن يعمل القائد استخدام تشكيلة من أنماط السلوك القيادي بمرونة You وبالتالي يجب أن يتعلم تشخيص الموقف جيدا والذي يستخدم نمطا واحدا يعتبر نصف مدير، لا شيء متساوي مثل المعاملة المتساوية للأفراد غير المتساوون. كل فرد لديه قيمة في الأداء المحتمل وأنت تحتاج أن تعرف مت أين أتى المرؤوسين وتذهب لمقابلتهم هناك. استخدام أدوات مختلفة لفئات مختلفة وأدوات مختلفة لنفس الفئات (السيسي, ١٩٩٧):

نظرية المسار إلى الهدف :Path- Goal Theory

تعتبر نظرية المسار نحو الهدف التي قدمها روبرت هاوس (Robert House) سنة ١٩٧١ ثم طورها ميتشل (Mitchell) سنة ١٩٧٤ محاولة للربط بين السلوك القيادي ودافعية ومشاعر المرؤوسين كما ويعد امتداداً للنظرية الموقفية لفيدلر؛ ولكنها تميزت عنها بأنها استخدمت نظرية التوقع في الدافعية ويعتبر ذلك تطوراً سليماً؛ لأن القيادة ترتبط بالدافعية من ناحية وترتبط بالقوة من ناحية أخرى. (حنفي، ١٩٩٠) ومصطلح "المسار-الهدف" Path-Goal مشتق من الاعتقاد الذي يرى أن القادة الفعالين هم الذين يوضحون الطريق للعاملين؛ من أجل مساعدتهم على اختيار البداية الصحيحة باتجاه تحقيق أهدافهم بأقل ما يمكن من المعوقات أو المشاكل التي تصادفهم على هذا الطريق (الطحان، ٢٠٠٠)

وقد هاوس House هذه النظرية في القيادة لتساعد في تفسير الطبيعة الموقفية لوظائف القائد، وربط في نظريته بين نظرية التوقع Expectancy Theory التي قدمها العالم فروم Vroom في الدوافع، وبين الدراسات التي جرت في جامعة أوهايو.

أي أنه أخذ بعين الاعتبار الربط بين الجهد- والأداء، والأداء- والهدف الذي جاء في نظرية التوقعات وبين بعدي القيادة: الاهتمام بالمهمة والاهتمام بالعاملين اللذين توصلت لهما دراسات (أوهيو) في القيادة، وقد ركزت نظرية مسار الهدف على ضرورة زيادة المكافآت الشخصية للمرؤوسين من أجل الوصول إلى الأهداف، وعلى ضرورة جعل الطريق لهذه المكافآت سهلاً وميسراً، وزيادة رضا المرؤوسين أثناء سلوك هذا الطريق، وفي هذا السياق فإن بعد الاهتمام بالمهمة يعمل على توضيح الطريق للوصول إلى الهدف، وبعد الاهتمام بالعاملين

يجعل الطريق إلى هذا الهدف سهلاً ميسراً، إلا أن ما تميزت به نظرية مسار الهدف عن نتائج دراسات (أوهيو) التي اعتبرت أن القائد الفعال هو القائد الذي يهتم اهتماماً عالياً بالمهمة، واهتماماً عالياً بالعاملين.

إن النظرية الأولى أخذت بعين الاعتبار العوامل الموقفية إذ وجدت أنه ليس بالضرورة أن يكون القائد الذي يهتم كثيراً بالمهمة ويهتم كثيراً بالعاملين فعالاً في جميع المواقف. فقد افترض (هاوس) في نظريته أن المواقف غير المؤكدة والغامضة يمكن أن تصبح محبطة للمرؤوسين، وأنه في مثل هذه المواقف فإن توضيح المهمة المقدم من قبل القائد يكون في نظر المرؤوسين ضرورياً ومقبولاً. وعلى العكس من ذلك فإن المواقف الروتينية تجعل ذلك مرفوضاً ويؤدي إلى انخفاض الرضا عند المرؤوسين (Dessler, 1986)

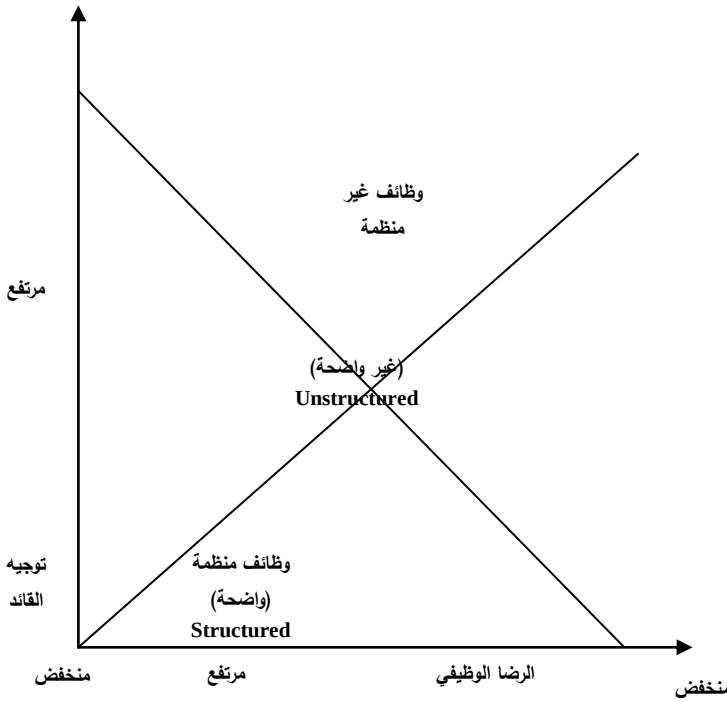
والاهتمام الرئيسي لهذا النموذج يتعلق بالكيفية التي يمكن أن يشكل فيها سلوك القائد عامل دافعية أو إشباع، لما لذلك من أثر على إدراك المرؤوسين لأعمالهم ولأهدافهم الشخصية ولمسارات تحقيق هذا الهدف فالمرؤوس يفترض أن يكون مدفوعاً للعمل الجاد إذا ما اعتقد أن عمله الجاد سيقود إلى مخرجات متنوعة وأنه يعتبر هذه المخرجات ذات قيمة كبيرة، وهكذا فإن القائد يكون له تأثير على نوح المخرجات وتوضيح العلاقة بين السلوك والمخرجات (الطويل، ٢٠٠١).

ووفقاً لهذه النظرية، يكون سلوك القائد مقبولاً من قبل الأفراد طالما تصوره أنه يعمل لرضاهم الحالي، أو وسيلة لتحقيق رضاهم المستقبلي، وبالتالي على القائد القيام بما يلي:

- توضيح المهمة التي يجب إنجازها لمرؤوسيه.

- إزالة العوائق والعراقيل التي تعترض الوصول إلى الهدف.
- زيادة الفرض أمام المرؤوسين لحصولهم على الرضا الشخصي (المغربي، ١٩٩٥).

والشكل رقم (٤) يوضح نموذج المسار إلى الهدف في القيادة.



الشكل (٤) نموذج المسار إلى الهدف في القيادة

وكما هو واضح من الشكل فإذا كان القائد يرغب في الرضا الوظيفي العالي للتابعين، فعليه أن يقدم توجيهاً عالياً للوظائف غير المنظمة (غير الواضحة) وتوجيهاً منخفضاً في الوظائف المنظمة (الواضحة)، وتؤمن هذه النظرية بأن النمط القيادي قابل للتغير من قبل القائد وذلك لملاءمة خصائص المرؤوسين ومتغيرات البيئة، لضمان

الفعالية القصوى للقيادة وتشتمل النظرية على أربعة أنماط رئيسية من السلوك القيادي وهي.

القيادة الموجهة Directive Leadership:

القائد يعطي توجيهاته فيما يجب عمله وكيف يتم عمله ودور كل فرد في المجموعة، وهو الذي يرتب العمل حسب الأولوية والأهمية ويضع معايير محددة للإنجاز.

حيث وجد أن هناك علاقة إيجابية بين رضا التابعين وبين توجيه القائد خاصة في المهام الغامضة Ambiguous Tasks وعلاقة سلبية في المهام الواضحة Clear Tasks فالمهام الغامضة تعني أن الإجراءات والقوانين والسياسات تكون غير واضحة وغير محددة (الكلادة، ١٩٩٧).

القيادة الداعمة Supportive Leadership:

القائد هنا يكون حليماً ودوداً وهو يعطي اهتماماً للوضع الاجتماعي والمعيشي للأفراد ولحاجتهم، وهو يعمل؛ لكي يكون جو العمل بشكل عام ممتعاً ومريحاً للتابعين من الناحية النفسية، ويحاول أن يعامل الكل بشكل متساوي ودون تفرقة.

وتفترض هذه النظرية أن هذا النوع من القيادة له تأثير إيجابي على رضا التابعين الذين يعملون تحت ضغوط وإحباطات وينفذون مهامهم لا تؤدي إلى القناعة والرضا والراحة النفسية.

القيادة المهمة بالإنجاز:

Achievement Oriented Leadership:

القائد يضع أهدافاً متعددة قابلة للتحدي، وهو يتوقع أن يكون إنجاز التابعين عالياً، وهو يركز على تطوير الإنجاز، وما على التابعين إلا أن يكافحوا ويجاهدوا من أجل الوصول إلى معايير إنجاز عالية والحصول على ثقة عالية في القدرة على مواجهة التحديات في الأهداف المراد تحقيقها.

القيادة المشاركة Participative Leadership:

تمتاز هذه القيادة بأن القائد هنا يستشير ويأخذ باقتراحاتهم بشكل جدي قبل أن يضع قراره، ويجب مناقشة المميزات المحددة لكل التابعين والمواقف التي تؤدي إلى القيادة المشاركة، وبالتالي إلى الإنجاز الفعال (سويلم، ١٩٨٣).

رابعاً: مدخل الاتجاهات الحديثة في القيادة:

شكلت النظرية الموقفية ونماذجها للسلوك القيادي بداية تحول في التفكير القيادي، فقد بدا الاهتمام واضحاً في النمط القيادي الفعال، وارتباط ذلك بالمواقف المتغيرة وعواملها، وبدأ البحث يخرج من إطار السمات والنمط القيادي إلى دور العاملين والجماعة والبيئة وقدرة المدير (القائد) على التكيف ومن هذه الاتجاهات الحديثة ما يلي:

القيادة الإجرائية (التبادلية) Transactional Leadership:

ويعرف هذا النمط من القيادة على أنه مبني على علاقة التبادل الاقتصادي بين الرئيس والمرؤوس فالقائد يشجع على الاتساق والتوحد

مع المنظمة بواسطة إعطاء المكافآت العرضية الإيجابية والسلبية. وتعتمد القيادة الإجرائية على التعزيز غير المشروط، فالقائد يهتم بالنتائج ويركز عمله على بحث التبادل بينه وبين المرؤوسين وضبط أعمال مرؤوسيه حتى يتبعوا ما يريده القائد منهم، فهو يؤثر على مرؤوسيه من خلال الجوائز والمكافآت أو العقوبات ويعطيها بشكل عفوي معتمداً على كفاءة الأداء للمرؤوسين.

ويتميز القائد الإجرائي في أنه محاور جيد بحيث أن له قدرة على إيصال رؤية جذابة للمستقبل وقدرة على المباحثات والحوار وضبط الإجراءات، وهو قادر على إقناع مرؤوسيه ليريدوا ما يريد، فهو يستطيع أن يعبر عن نفسه بشكل كامل والقائد الإجرائي يعرف نقاط القوة ونقاط الضعف ويعرف كيف يوظف نقاط قوته للتغطية على نقاط ضعفه وهو يعرف ما يريد وكيف يوصل ما يريد للآخرين؛ من أجل الحصول على تعاونهم ودعمهم (Cardona, 1999).

ويحدد جور (Gurr, 1996) عوامل القيادة الإجرائية بما يلي:

- **المكافأة المشروطة:** وتشمل عمليات التعزيز الإيجابي بين القائد والتابعين التي تسهل من تحقيق الأهداف التي تمت الموافقة عليها من قبل التابعين.
- **الإدارة بالاستثناء Management by exception:** والتي فيها يتدخل القائد عندما تسير الأمور بشكل غير صحيح من خلال التعزيز السلبي والعقاب.
- **القيادة التحويلية Transrormational Leadership:** يعد بيرنز Burns مؤسس هذا النوع من القيادة حيث ميزه عن النمط الإجرائي

Transactional في العام ١٩٧٨ ومن ثم قام باس Bass بتطوير فكرة القيادة التحويلية في العام ١٩٨٥. وقد وصف بيرنز Burns القيادة التحويلية كعملية يقوم فيها القائد والتابع بدعم كل منهما الآخر؛ للوصول إلى أعلى مستوى من الروح المعنوية والدافعية. (Kerry, John & Robert, 2000). وهي القيادة التي تبني فيها علاقة التبادل على أساس العمل، وفي هذه العلاقة فإن القائد يشجع مرؤوسيه على الاتساق والتوحد مع المنظمة بإعطاء المكافآت معتمداً على الدافعية الحقيقية للمرؤوسين (Cardona, 1999).

والقائد التحويلي يسعى ليحول المرؤوسين إلى قادة، إنه قائد إجرائي معزز ومقو، فهو قائد إجرائي ذو شخصية محبوبة بطريقة تدفع مرؤوسيه لأن يعملوا أبعد وأكثر مما هو مطلوب منهم بشكل رسمي ويؤدوا عملهم بأحسن ما يمكن من التميز، والقيادة التحويلية من وجهة نظر بيرنز Burns هي القيادة الأكثر تعقيداً، ولكنها الأكثر قوة ويضيف أيضاً أن هذا النوع من القيادة يكون ضرورياً عندما ينظر أو يتطلع القائد إلى الدافع الكامن، ويبحث لإشباع الحاجات العليا للتابعين، وهو يتطلع أيضاً إلى إمكانات الفرد الكاملة ويبحث عن طاقة إضافية في الفرد (Thompson, 2001).

ويصفها لاشواي (Lashway, 1996) بأنها القدرة على إلهام العاملين للنظر إلى ما بعد مكاسبهم الشخصية، والتركيز على أهداف المنظمة ويضيف أنه مع مرور الزمن أصبح ينظر لها على أنها إستراتيجية واسعة توصف بأنها تسهيلية (Facilitative) وهي علاقة تأثير متبادل بين قائد ملهم وفعال وبين تابعين لديهم ولاء وانتماء لعملهم (Chirichello, 1999).

وقد اعتبر بيرنز Burns أن القيادة التحويلية والقيادة الإجرائية تعتبران على متصل متضاد فيمكن لنفس القائد استخدام النمطين من القيادة في أوقات ومواقف مختلفة (Kerry et al, 2000)، ويصف كادونا (Cardona, 1999) القادة التحويليين كآلاتي:

- يحاولون أن يجعلوا مرؤوسيهم يحاكونهم ويضاهونهم ويتبادلون معهم الرؤى المستقبلية التي تكون جذابة للمرؤوسين.
- يزودون المرؤوسين بالفرص الفردية للقيادة والتطوير.
- يحاولون أن يجعلوا المرؤوسين يدمجون أنفسهم واهتمامهم ومصالحهم بمصالح واهتمامات القائد.
- يرتقون بحاجات المرؤوسين إلى أعلى المستويات.
- يحاولون أن يثيروا الدافعية الحقيقية عند المرؤوسين حتى تتطابق وتتواءم حاجاتهم مع حاجات القائد.
- يميلون إلى إيجاد شراكة في العمل أكثر من توفير المساهمة في العمل.

ويلخص العامري (٢٠٠٢) أبعاد القيادة التحويلية كما ذكرها باس

Bass كما يلي:

- **التأثير والجاذبية:** يعني إيجاد القائد لرؤية واضحة وإحساس بالرسالة العليا للمنظمة وغرس روح الفخر والاعتزاز في نفوس أتباعه وتحقيق الثقة والاحترام من قبلهم.
- **الدفع والإلهام:** هي قدرة القائد على إيصال توقعاته العالية إلى الآخرين استخدام الرموز لتركيز الجهود والتعبير عن الأهداف المهمة بطرق بسيطة: أي إنجاز أشياء كثيرة عن طريق زيادة الجهد المبذول.

- **التشجيع الإبتكاري:** قدرة القائد ورغبته في جعل أتباعه يتصدون للمشكلات القديمة بطرق جديدة وتعليمهم النظر إلى الصعوبات بوصفها مشكلات تحتاج إلى حل، والبحث عن حلول منطقية لها.
- **الاهتمام بالمشاعر الفردية:** تعني اهتمام القائد الشخصي بمروءسيه وإدراك الفروق الفردية بينهم والتعامل مع كل موظف بطريقة معينة وتعمل على تدريبهم وإرشادهم لتحقيق مزيد من النمو والتطور.
- **الدراسات السابقة:** اهتمت العديد من الدراسات بموضوع المنظومة القيمية والنمط القيادي، وتناولته من زوايا وجوانب مختلفة، وفيما يلي استعراض ذات الصلة منها بأبعاد الدراسة الحالية:

أ- الدراسات العربية:

- **الدراسات المتعلقة بالأنماط القيادية حسب الترتيب الزمني لها:**

* **دراسة الهدود، الجبر، (١٩٨٩):**

بعنوان "النمط القيادي لنظار وناظرات مدارس التعليم العام في دولة الكويت كما يتصوره المعلمون والمعلمات" دراسة ميدانية، تهدف الدراسة إلى التعرف على النمط القيادي الذي يمارسه النظام والناظرات في مدارس التعليم العام في الكويت من واقع المنظور الإنساني والمنظور الوظيفي من خلال تصور المعلمين والمعلمات لهذين البعدين. ونهجت الدراسة منهجاً ميدانياً حيث شملت الدراسة عينة عشوائية من المعلمين والمعلمات في مختلف مراحل التعليم العام بدولة الكويت، بلغ عدد أفرادها (١٢٢٤) معلماً ومعلمة. وقد أشارت نتائج الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تصور جميع أفراد العينة من المعلمين والمعلمات للبعد الإنساني من عمل النظار والناظرات. وعلى العكس من

ذلك أثبتت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصور المعلمين والمعلمات للجانب الوظيفي من عمل النظار والناظرات.

* دراسة الأغبري، (١٩٩٨):

بعنوان "الأنماط القيادية السائدة من وجهة نظر عينة من مديري وكلاء مدارس التعليم العام بالمنطقة الشرقية في المملكة العربية السعودية هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة الأنماط القيادية السائدة لدى عينة قوامها (٨٨ مديراً ووكيلاً) من المدارس الابتدائية والمتوسطة والثانوية في الاحساء، وبقيق، والدمام، والخبر، والقطيف، وحفر الباطن والذين تم ترشيحهم من قبل إدارة التعليم في المنطقة الشرقية وشاركوا في الدورتين التربويتين الثالثة والرابعة الخاصة بمديري وكلاء المدارس الابتدائية والمتوسطة والثانوية للفصل الدراسي الأول والثاني من عام ١٩٩٥م والتي عقدت في كلية المعلمين بالاحساء.

وقد تم استخدام أداة وصف فاعلية وتكيف القائد Leader Effectiveness and Adaptability Description الذي أعدها هيرسي وبلانشر، وباستخدام الأساليب الاحصائية المناسبة، أوضحت النتائج أن النمط السائد بين مديري وكلاء بعض مدارس التعليم العام في المنطقة الشرقية هو "نمط المشاركة"، ونمط التفويض"، كمساند أول وذلك من وجهة نظرهم. وهذه النتيجة في حد ذاتها تبعث نوعاً من الارتياح، لأن هذه الأنماط في الغالب تسود في كثير من المؤسسات التربوية في الدول المتقدمة، حيث يتسم النظام التربوي بالتفوق في جوانب متعددة منه.

* دراسة المغيدي (١٩٩٦):

بعنوان "أثر الأساليب القيادية في مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين في محافظة الإحساء التعليمية" للربط بين نمط مدير المدرسة القيادي، ومستوى الرضا الوظيفي وإيضاح أهمية أسلوب المدير القيادي، وبيان أثره على الرضا الوظيفي للمعلمين، وتحديد العوامل التي تؤثر على هذا الرضا وذلك بتطبيق نموذج القيادة الموقفية لهيرسي وبلانشرد (Hersy & Blanchard) ونظرية العاملين لهيرزبيرغ (Herzberg). وشملت عينة البحث (٧٩) مديراً و(٦٥٦) معلماً في مختلف مدارس البنين في محافظة الاحساء التعليمية تم اختيارهم بطريقة عشوائية.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: يمارس المديرون في المرحلة الابتدائية الأسلوب المشارك والمرحلة المتوسطة أسلوب التسويق والمرحلة الثانوية أسلوب الأمر. المعلمون في المرحلة الابتدائية أكثر رضا عن بيئة العمل ومحتوى العمل من المعلمين في المرحلة المتوسطة والثانوية. المعلمون ذوو الخبرة الطويلة أكثر رضا عن بيئة العمل ومحتوى العمل من المعلمين الأقل خبرة.

* دراسة حسين (١٩٩٩):

هدفت إلى تطبيق نموذج القيادة الموقفية لهيرسي وبلانشارد Hersey & Blanchard ونظرية هيرزبيرج Herzberg على مدارس التعليم الأساسي بمدينة عدن، ودراسة العلاقة بين الأساليب القيادية لمديري المدارس وأثرها في مستوى الرضا الوظيفي لمعلميهم من منظور نموذج القيادة الموقفية، ومستوى الرضا الوظيفي لمعلميهم من منظور نظرية هيرزبيرج ذات العاملين. وتم اختيار عينة عشوائية طبقية بلغت

٢٦٨ معلماً ومعلم و٥٣ مدير ومديرة من مدارس مدينة عدن باليمن. وتوصلت الدراسة إلى الدراسة الآتية:

- وجود فروق ذات دلالة احصائية بين المعلمين في المدارس الأساسية لمدينة عدن من منظور نموذج القيادة الموقفية لهيرسي وبلاشارد تعزى إلى العوامل وعدد سنوات الخبرة والجنس. عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين المعلمين في المدارس الأساسية لمدينة عدن عن محتوى وبيئة العمل من منظور نظرية هيرزبيرج تعزى إلى المؤهل وعدد سنوات الخبرة والجنس.
- وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين الأساليب القيادية للمديرين ومستوى رضا المعلمين العاملين معهم.

* دراسة عبيدات (٢٠٠٣):

بعنوان الأنماط الإدارية وفق نظرية الشبكة الإدارية وعلاقتها بفعالية إدارة الوقت لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية العامة في الأردن من وجهة نظرهم. وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس الثانوية العامة في الأردن.

وتكونت عينة الدراسة من (٢٨٣) مديراً ومديرة. وقد استخدم أداتين الأولى خاصة بالأنماط الإدارية وفق نظرية الشبكة الإدارية، والثانية خاصة بإدارة الوقت من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس الثانوية العامة في الأردن، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن مديري ومديرات المدارس الثانوية العامة يهتمون بنمط قيادة الفريق، وأن درجة فاعلية إدارة الوقت لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية العامة كانت جيدة.

* دراسة الأغبري، (٢٠٠٣):

بعنوان "تأثير الإنجاز الأكاديمي وبعض المتغيرات في الأنماط القيادية لدى عينة من مديري مدارس التعليم العام بالمنطقة الشرقية- المملكة العربية السعودية".

هدفت هذه الدراسة لمعرفة العلاقة والفروق في الأنماط القيادية الخاصة بالعناصر القيادية (مديرو ووكلاء مدارس) العاملة في مجال التعليم العام، وذلك في ضوء بعض المتغيرات مثل: مستوى الإنجاز الأكاديمي لأفراد العينة أثناء التحاقهم بدورات تدريبية لمدة فصل دراسي، بالإضافة إلى عامل السن، ونوع الوظيفة التي يشغلها، والمؤهل الدراسي والخبرة العملية من خلال تطبيق أداة وصف فاعلية وتكيف القائد التي طورها كل من هرسي وبلانشرد Leader Effectiveness and Adaptability Description (Hersey & Blanchard, 1988).

حيث شملت الدراسة عينة قوامها ١٤٣ متدرجاً، من مديري ووكلاء مدارس التعليم العام، ويمثلون ١٤٣ مدرسة مختلفة من مدارس المنطقة الشرقية من المملكة العربية السعودية، والذين تم اختيارهم عشوائياً من بين منسوبي ثلاث دورات تدريبية (الدورة الرابعة، والخامسة، والسادسة) تم تنفيذها في رحاب كلية المعلمين في الاحساء في الفصل الدراسي الثاني من عام ١٤١٧/١٦هـ، الموافق ١٩٩٦/٩٥م، والفصل الدراسي الأول والثاني من العام ١٤١٨/١٧هـ، الموافق ١٩٩٧/٩٦م.

وأشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة ونمط الإبلاغ والتفويض تبعاً لمتغير السن.

* دراسة عياصرة (٢٠٠٣):

بعنوان الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية وعلاقتها بدافعية المعلمين نحو مهنتهم كمعلمين في وزارة التربية والتعليم في الأردن. وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الثانوية العامة في الأردن، وتكونت عينة الدراسة من (١١٤١) معلماً ومعلمة يمثلون (٧٦) مدرسة ثانوية في كافة محافظات المملكة، وتم تطوير أداتين للدراسة: استبانة وصف الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية، واستبانة قياس مستوى دافعية المعلمين نحو مهنتهم كمعلمين. وتوصلت الدراسة إلى نتائج منها أن النمط القيادي لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية هو النمط الديمقراطي يليه النمط الاتقراطي ثم النمط التسبيبي. وكان مستوى دافعية المعلمين نحو مهنتهم متوسطاً.

* دراسة الصليبي (٢٠٠٥):

بعنوان "الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية العام ففي الأردن وفقاً لنظرية هيرسي وبلانشارد وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي لمعلميهم وأدائهم".

وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس الثانوية العامة في الأردن. وتكونت عينة الدراسة من (٣١٥) مديراً ومديرة، و(١٢٦٠) معلماً ومعلمة. وقد استخدم ثلاث أدوات للقياس، مقياس الأنماط القيادية الذي صممه بلانشارد، ومقياس الرضا الوظيفي الذي استخدمته خضري حسين (١٩٩٩) ومقياس الاداء الوظيفي الذي طوره الباحث. وتوصلت الدراسة إلى نتائج أن الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن مرتبة على النحو التالي: النمط المشارك، والنمط البائع المدرب، والنمط المخبر الموجه، والنمط المفوض. كما أن

مستوى الرضا عن بيئة العمل، ومحتوى العمل ومستوى الرضا الكلي عن العمل كان عالياً. وأن مستوى مجالات الأداء الوظيفي كانت أيضاً عالية.

* ودراسة المصري (٢٠٠٧):

بعنوان: "النمط القيادي السائد لدى رئاسة جامعة الأقصى كما يراه العاملون في الجامعة".

وهدف إلى التعرف إلى النمط القيادي لدى رئاسة جامعة الأقصى كما يراه العاملون في الجامعة، ومعرفة إذا ما كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في رؤية العاملين في جامعة الأقصى للنمط القيادي السائد لدى رئاسة جامعتهم تعزى لمتغير (الجنس، والتخصص، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة العلمية، والمؤهل العلمي، والخبرة في العمل الإداري). وبهدف تحقيق ذلك قام الباحث بتصميم استبانة وطبقها على نسبة ٥٠% من مجتمع الدراسة، وتوصل إلى سيادة النمط القيادي الأوتوقراطي، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في رؤية العاملين للنمط القيادي السائد باستثناء التخصص لصالح الآداب.

* ودراسة الشمايلة (٢٠٠٦):

بعنوان: "الأنماط الإدارية لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقتها بالسلوك الإبداعي للمعلمين".

وهدف إلى الكشف عن الأنماط الإدارية لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وفقاً لنظرية رنيسيس ليكرت وبيان علاقتها بالسلوك الإبداعي للمعلمين وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومعلمي المدارس الثانوية العامة في الأردن العاملين فيها خلال العام الدراسي

٢٠٠٥/٢٠٠٦م البالغ عددهم (١٠٤٢) مديرا ومديرة، و(١٢٨٩٧) معلما ومعلمة.

واشتملت عينة الدراسة على (١٣٠) مديرا ومديرة، مثلوا ما نسبته (٢٥%) من مجتمع الدراسة من المديرين، و(٦٥٠) معلما ومعلمة، (٢٥%) من مجتمع الدراسة من المعلمين، تم اختيارهم بطريقة عشوائية. وكان من نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة للأنماط الإدارية الثلاثة (التشاركي الديمقراطي، الاستشاري الديمقراطي، الاستبدادي التسلسلي) جاءت مرتفعة، باستثناء النمط الاستبدادي الأخير جاء متوسطا، كما أظهرت النتائج أن درجة ممارسة معلمي المدارس الثانوية العامة للسلوك الإبداعي جاءت متوسطة، وكذلك أظهرت النتائج فروقا دالة إحصائية تعزى إلى متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، والموقع الجغرافي في الأنماط الإدارية.

* دراسة الظفيري (٢٠٠٦):

بعنوان: "الأنماط القيادية لدى المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت وعلاقتها بدافعيه المعلمين نحو العمل".

هدفت إلى التعرف على الأنماط القيادية السائدة بين المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت وعلاقتها بمستوى الدافعية نحو العمل لدى المعلمين معهم، تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت والبالغ عددهم (٥٦) مديرا وتم اخذ عينة منهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية بلغت (٣٥) مديرا، والمعلمين العاملين معهم والبالغ عددهم (٤١١٤) معلما وتم اخذ عينة منهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية بلغت (٧١٨) معلما. وكان من نتائج الدراسة

أن النمط السائد هو النمط الديمقراطي وأن مستوى دافعيه المعلمين نحو العمل كانت مرتفعه.

ب- الدراسات الأجنبية:

- الدراسات المتعلقة بالأنماط القيادية حسب الترتيب الزمني لها:

* دراسة، بروسيج (1994) Bruceg:

بعنوان: "بعض الحالات نحو التحول القيادي".

وهدف إلى تقديم إطار يربط متغير الخبرة مع السلوك القيادي خصوصاً التحول القيادي، وتختبر الدراسة تطور التحول القيادي بربط الخبرات مع النتائج لتصنيف مجموعات مختلفة من مهارات القيادة عند (١٨٢) من قادة المنظمات ممثلين لكافة قطاعات المجتمع وكانت النتيجة الإشارة أن هناك علاقة بين مستوى الخبرة والادراكات للتحول القيادي.

* دراسة بالمر (1995) Palmer:

هدفت إلى معرفة العلاقة بين الأنماط الإدارية وفاعلية المديرين، واشتملت عينة الدراسة على (٣٤) مديراً و(٢٧٢) معلماً من مدارس ولاية ميسيسيبي الثانوية، ولجمع المعلومات استخدم استبانتين، الأولى استبانة وصف الأنماط الإدارية لهيرسي وبلاشارد، والثانية للفعالية المدرسية، وقد أشارت النتائج إلى وجود علاقة قوية بين نمط السلوك القيادي والفعالية المدرسية، إذ أن المديرين الذين استخدموا السلوك الإداري المقنع والسلوك الإداري المشارك كانوا أكثر فاعلية من المديرين الذين استخدموا السلوك الإداري الأمر والسلوك الإداري المفاوض.

* دراسة هيوز (1996): Hughes:

هدفت إلى تعرف أنماط السلوك القيادي لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية في كارولينا الجنوبية، كما يتصورها المعلمون والمعلمات العاملون معهم، اختيرت عينة من (٤٠٠) معلم، ومثلهم من المعلمات بالطريقة العشوائية من (٨٠) مدرسة ثانوية في كارولينا الجنوبية، واستخدمت استبانة "وصف سلوك القائد". وقد اشارت النتائج إلى أنه لا توجد علاقة دالة احصائياً بين تصورات المعلمين لنمط السلوك القيادي لمدير المدرسة وجنس المعلمين، وجنس المدير. ولا توجد فروق دالة احصائياً بين مديري المدارس الثانوية (الذكور) ومديرات المدارس الثانوية في نمط السلوك القيادي.

* دراسة لوموناكو (1996): Lomonaco:

هدفت إلى معرفة العلاقة بين أنماط القيادة في مدارس ولاية جورجيا الأمريكية وبعض المتغيرات الديموغرافية والبيوجرافية المختارة، وقد أظهرت الدراسة اختلافاً في أنماط القيادة لدى المديرين يمكن أن يعزى إلى التغيرات الديموغرافية والبيوجرافية المنتقاة، أجريت الدراسة على عينة من ٢٤٣ مدرسة لتحديد نمط

القيادة فيها بناء على البعدين التنظيمي والاعتباري واستخدم الباحث استبانة (L.B.D.Q) لهالبن (Halpin, 1966)، واستبانته أخرى طورها الباحث نفسه واستخدم عامل بيرسون لتحديد العلاقات بين المتغيرات المستقلة، أظهرت النتائج أن نمط القيادة الذي يهتم بالاعتبارية كان أكثر شيوعاً من نمط الإداري التنظيمي الرسمي. وأن الاهتمام

بالعلاقات الإنسانية كان له أثار إيجابية على عملية التفاعل بين الإدارة والموظفين.

* دراسة دوجيت (1997) Doggett:

بعنوان "تطوير السلوك القيادي لمديري المدارس الثانوية، حيث بحثت هذه الدراسة في الأسس التي تحدد طبيعة السلوك القيادي لمدير المدرسة بحيث يساعد النمط المهني المعلمين ويؤدي إلى تحقيق درجة عالية من رضاهم الوظيفي ورفع معنوياتهم، وقد تمت الدراسة على (٤٠٠) مدير ومديرة وقد توصلت الدراسة إلى: ضرورة إشراك المعلمين في تحديد الأهداف التربوية المدرسية. تزويد المعلمين باستمرار بالمهارات والكفايات اللازمة المستجدة. تشجيع العلاقات الإيجابية بين المديرين والمعلمين.

* دراسة سميث (2000) Smith:

هدفت الى اختبار العلاقة بين تصور المعلمين للأسلوب القيادي المتبع من قبل مدير المدرسة ودافعية المعلمين نحو عملهم واقتران الدافعية بأسلوب معين للقيادة حيث تم تحديد أسلوبين للقيادة هما: الديمقراطي والاستبدادي واستخدم الباحث أداتين هما: استبانة وصف السلوك القيادي (LBDQ) واستبانة مينيسوتا للرضا الوظيفي، وبينت نتائج الدراسة أنه كلما ازداد الأسلوب القيادي للمدير ديمقراطية ارتفع مستوى الدافعية لدى المعلمين وأنه لم يكن للجنس أثر على دافعية المعلمين ولم يكن للخبرة أي أثر على الأسلوب القيادي لمدير المدرسة وكذلك على تصور المعلمين للأسلوب القيادي لمدير المدرسة واستنتجت الدراسة أن الأسلوب القيادي لمدي المدرسة يعد عاملاً رئيسياً لدافعية

المعلمين. والمديرون الذين يمارسون نهجاً قيادياً ديمقراطياً هم أكثر احتمالاً لأن يكون لديهم هيئة تدريسية ذات مستوى دافعية عالية.

* دراسة بير أولدهام (2000) Bare-Oldham:

لتحديد نمط القيادة السائد لدى مديري المدارس في ولاية كنتاكي الأمريكية، كما يدركه معلموا المدارس في الولاية، قياس الرضا الوظيفي لمعلمي المدارس واختبار العلاقة ذات الدلالة بين نمط القيادة والرضا الوظيفي. وقد تكونت عينة الدراسة من (٥٠٠) معلم، و(٢٥٠) معلماً ابتدائياً، و(٢٥٠) معلماً ثانوياً تم اختيارهم من مجتمع الدراسة البالغ (٤٠) ألف معلم بطريقة العينة العشوائية. وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين أنماط القيادة الإدارية في المدارس الحكومية-كما يدركها المعلمون- والرضا الوظيفي للمعلمين، كما أن هناك علاقة ذات دلالة بين الرضا الوظيفي للمعلمين، وبناء الأنماط القيادية الإدارية من قبل مديري المدارس الحكومية.

* دراسة ريمونديني (2001) Remondini:

هدفت إلى معرفة النمط القيادي لمديرات مدارس دجنوب نيومكسيكو ومعرفة المناخ التنظيمي في المدارس من وجهة نظر مديرات المدارس والمعلمات وشمل المسح المعلمين والمديرين في (١٨) مدرسة ثانوية وأساسية، واستخدمت الدراسة مخزن الممارسات القيادية الذي طوره كوزيس وبوسنر Kouzes & Posner واستبيان وصف المناخ التنظيمي لهوي ورفاقه Hoy et al وكانت نتائج الدراسة قد أكدت ارتباط النمط القيادي بعلاقة ذات دلالة احصائية مع المناخ التنظيمي في جميع مدارس عينة الدراسة وأظهرت النتائج أيضاً التشابه في تحديد النمط

القيادي لمديرات المدارس من وجهة نظر المعلمات والمديرات أنفسهن، وأنه لا توجد علاقة بين النمط التحويلي والمناخ المفتوح كما بينت نتائج الدراسة وجود علاقة ايجابية بين نمط السلوك الداعم وسلوك العلاقة الحميمة للمعلمات وانفتاح المعلمات وبين نمط القيادة التحويلية من قبل المديرية.

* دراسة لوز (2001): Loos

هدفت إلى تحديد نمط شخصية المعلم ومدير المدرسة في المدارس العليا في منطقة جيفرسون Jefferson وتبحث هذه الدراسة أيضاً في العلاقة بين هذه الأنماط الشخصية وبين فعالية مدير المدرسة وتكونت عينة الدراسة من (٢٤٢) معلماً و(٧) مساعدي مدير و(٤) مديرين من المدارس الثانوية العليا في منطقة جيفرسون واستخدم الباحث مؤشر الذات لمايرز Myers وأداة لمسح الآراء حول الممارسات الادارية وأظهرت نتائج الدراسة أن نمط شخصية المعلمين له علاقة في فعالية المدير وأن المدير يستطيع القيادة بفعالية من خلال توفير الرؤية المشتركة بينه وبين المعلمين، ومن خلال توفير الدافعية للمعلمين.

* دراسة هاوكنز (2002): Hawkins

هدفت إلى استقصاء العلاقة بين النمط القيادي لمدير المدرسة كما يدركه المعلمون، وبين المناخ المدرسي في المدارس الثانوية العامة في (نيوجيرسي)، وشملت عينة الدراسة تسعة من مديري المدارس و(١٢٣) معلماً، وأظهرت نتائج الدراسة أن السلوك القيادي لمدير المدرسة له اثر مهم في المناخ العام للمدرسة فكلما كان السلوك القيادي يميل أكثر إلى

النمط الداعم وأقل إلى النمط الموجه كان المناخ أكثر انفتاحاً وأن نمط القيادة التحويلي يكون أكثر فاعلية في المناخ المدرسي المفتوح.

* دراسة سانكيز بيركنز (2002) Sanchez-Perkins:

هدفت إلى اختبار العلاقة بين ادراك المعلمين للسلوك القيادي لمدير المدرسة فيما إذا كان مهتماً بتركيب المهمة أو مهتماً بالعلاقات أو الاعتبارية وبين الدافعية إلى العمل لدى معلمي المدارس الأساسية في ولاية تكساس Texas وتم استخدام أداتين للدراسة: أحدهما استبانة وصف سلوك القائد لهالبن (LBDQ) والآخرى استبانة مينيسوتا للرضا الوظيفي. وتشكلت عينة الدراسة من (٣١١) معلماً ومعلمة تم اختيارهم عشوائياً من (١٠) مدارس وتم استخدام وسائل الاحصاء الوصفي لتحليل النتائج مثل: استخدام المتوسطات والتباين ومعاملات الارتباط وتحليل الانحدار وكانت نتائج الدراسة كما يلي:

- توجد علاقة ذات دلالة احصائية على مستوى الدلالة (٠.٠٥) بين الدوافع الداخلية والخارجية للمعلمين وبين السلوك القيادي المهتم بالعلاقات والمهتم بتركيب المهمة وكذلك عمر المعلم وخبرته في التعليم.

- كان النمط المناسب لنموذج الدافعية الداخلية الأمثل والأكمل هو سلوك القائد المهتم بالعلاقات.
- كان النمط المناسب لنموذج الدافعية الخارجية الأمثل والأكمل هو سلوك القائد المهتم بالعلاقات.

- توجد فروق ذات دلالة احصائية بين نموذج الدافعية الداخلية الأمتل والاعتبارية وبين نموذج الدافعية الخارجية الأمتل والاعتبارية.

* دراسة لوكس (2002): Lucks:

العلاقة بين القيادة التحويلية في المدارس العامة في مدينة نيويورك وبين دافعية المعلمين الأصليين في تلك المدارس ولتحديد إلى أي مدى يمكن للقيادة التحويلية أن تؤثر في الدافعية، وبشكل أدق اختبر هذا البحث الفرضية القائلة أنه كلما أتجه القائد نحو القيادة التحويلية ازدادت دافعية المعلمين. وقد تكونت عينة الدراسة من المعلمين الأصليين في (١٠٨٠) مدرسة من مدارس مدينة نيويورك وتم استخدام أداة القيادة والإدارة في المدارس وأداة مسح الرضا الوظيفي. وكانت نتائج الدراسة قد أشارت أنه لا يوجد دليل على أن القيادة التحويلية ذات أثر على دافعية المعلمين في مدارس المدينة وبذلك تم رفض الفرضية الصفرية للبحث القائلة بأنه كلما اتجه القائد نحو القيادة التحويلية ازدادت دافعية المعلمين للعمل وبينت النتائج أيضاً أن القائد التحويلي لا يختلف عن غيره من القادة الذين يستخدمون أنماطاً قيادية أخرى في التأثير على دافعية المعلمين نحو العمل.

* دراسة جريجوري (2003): Gregory:

إدراك مديري المدارس لدور أنماط القيادة والخصائص الشخصية في تحقيق النجاح في ثلاثة مدارس حكومية فقيرة في مدينة ديترويت في الولايات المتحدة الأمريكية، وقد استندت بيانات هذه الدراسة على ثلاثة مديرين فعالين، وكان المديرون جميعاً من النساء ذوي الأصول الأفريقية، ويمتلكون على الأقل (١٠) سنوات من الخبرة في المدرسة،

وكان كل هذه المديرات قد عرف بأسلوبه النموذجي على مستوى جوائز المقاطعة والإقليم أو على المستوى الوطني. وقد أظهرت نتائج الدراسة إدراك مديري المدارس لدور أنماط القيادة في تطوير المدارس، إضافة إلى دور الخصائص الشخصية للمديرين في تحقيق النجاح والتقدم في آليات عمل هذه المدارس.

* دراسة ستيومف (2003) Stumpf:

هدفت تعرف الأنماط القيادية لدى المديرين في ولاية نورث كارولينا، وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى الموظفين في المؤسسات وأثر متغيرات سنوات الخدمة والتخصص، ومستوى التعليم، والجنس، والعمر كمتغيرات مستقلة على الرضا الوظيفي، وتكون مجتمع الدراسة من المؤسسات الموجودة في ولاية كارولينا في الولايات المتحدة الأمريكية، وتم اختيار (٢٣٢) فرداً وتم إرسال استبانة لكل شخص عن طريق البريد الإلكتروني، وأظهرت النتائج وجود علاقة بين النمط القيادي والرضا الوظيفي.

* دراسة بينكون (1998) Pennington:

هدفت إلى التحقق من العلاقة بين تصورات المعلمين لأسلوب المدير القيادي ودافعية المعلمين نحو مهنتهم كمعلمين وذلك في المدارس الثانوية العامة، وقد شملت عينة الدراسة معلمي خمس مدارس في منطقة وسط تينيسي تم اختيارها عشوائياً. وقد استخدم في الدراسة استبانة وصف سلوك القائد، واستبانة مينيسوتا للرضا الوظيفي، وأظهرت نتائج الدراسة ما يلي: وجود علاقة هامة ذات دلالة احصائية بين دافعية المعلمين والسلوك القيادي لمدير المدرسة من وجهة نظر المعلمين،

وجود ارتباط سلبي بين المدير ذي الاهتمام المتدني بالعاملين والاهتمام بتركيب المهمة وبين دافعية المعلمين، وتوجد فروق ذات دلالة احصائية في الدافعية تعزى للخبرة.

* دراسة بيسا (1994) :Bisa:

هدفت إلى التعرف على محددات وأثار الأنماط القيادية الهيكلية والسياسية والرمزية لدى مديري المدارس، وقد بحثت الدراسة في العوامل الشخصية والتنظيمية التي تحدد استخدام المدير لأي من الأنماط الإدارية المذكورة ودراسة تأثير الأنماط المذكورة في أداء المدرسة وتكونت عينة الدراسة من (٣٠٠) مديراً، اختيروا عشوائياً من مدارس ولاية كاليفورنيا وبينت نتائج الدراسة شيوع النمط الإنساني، وأن معظم الوظائف الإدارية في المدرسة تتطلب التركيز على الفرد (الانسان) وتبين أن النمط الإداري (السياسي) يوجد في المدارس الكبيرة أكثر منه في المدارس الصغيرة، ويعزى ذلك إلى تزايد الصراع داخل المنظمة، مع ازدياد عدد الموظفين فيها.

* دراسة بارنت ومكورمك وكونرز:

Barnett, McCormick & Connors (1999):

هدفت إلى اختبار العلاقة بين القيادة التحويلية والاجرائية والمتسببة وبين مخرجات المعلم وانتاجه وتكونت عينة الدراسة من معلمي (١٢) مدرسة تم اختيارها عشوائياً من المدارس الثانوية جنوب وايكز في سيدني في استراليا وبلغت العينة (١٢٤) معلماً وتم استخدام مقياس نمط القيادة متعدد الأبعاد الذي طوره باس Bass وافوليو Avolio ونموذج مسح التكيف في التعليم الذي طوره ميهر ورفاقه Maehr et al وكانت نتائج

الدراسة أشارت إلى أن المعلمين لا يميزون بين أسلوب القيادة التحويلية وأسلوب القيادة الإجرائية (العملية) وقد عزا الباحثون ذلك إلى التشابك بين النمطين وأشارت النتائج أيضاً أن المعلمين لا يميزون بين المثبرات الفكرية والكارزمية ودافع الإلهام وكان من نتائج هذه الدراسة ارتباط القيادة التحويلية ايجابياً بانتاجية المعلم ومخرجاته وجهوده الاضافية والرضا الوظيفي والفعالية ودافعيته نحو العمل.

تعليق على الدراسات السابقة: ركزت الدراسات السابقة على الانماط القيادية سواء العربية منها او الاجنبية، واختلفت في منهجها وأهدافها وادوات الدراسة فيها والمقاييس.

وقد تناولت الدراسات السابقة التالية حول الانماط القيادية فقد جاءت دراسة كل من براون (Brown, 1985)، ودراسة مورقن (Morgan, 1988)، دراسة بالمر (Palmer, 1995)، دراسة هيوز (Hughes, 1996)، دراسة جريجوري (Gregory, 2003)، دراسة (الأغبري، ١٩٩٨)، دراسة (حسين، ١٩٩٩)، دراسة (المغدي، ١٩٩٦)، دراسة (عبيدات، ٢٠٠٣)، دراسة (الظفيري، ٢٠٠٦)، دراسة (عياصرة، ٢٠٠٣)، دراسة (الشمائلة، ٢٠٠٦)، دراسة (المصري، ٢٠٠٦)، دراسة (الصليبي، ٢٠٠٥). وأشارت النتائج ان النمط الاكثر شيوعا من بين الانماط القيادية هو النمط التشاركي والنمط الديمقراطي وكذلك النمط الاوتقراطي، وكانت هناك فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغيرات الجنس والخبرة.

واستخدمت في هذه الدراسات اختبارات وأدوات كثيرة لتحديد الانماط القيادية الاكثر شيوعا لدى العينة التي تم اجراء الاختبار عليها، وكان من هذه المقاييس، مقياس قاعلية النمط القيادي لهيرسي وبلانشارد

(Hersy & Blanchard) وهذا المقياس الذي استخدمه الباحث في دراسته، واستفاد الباحث من هذه الدراسات بإستخدام مقاييس وادوات ففي جانب النظم القيمية استخدم الباحث مقياس روكش لقياس القيم الغائية والوسيلية، وكذلك استخدم الباحث مقياس انماط السلوك القيادي لهيرسي وبلانشارد (Hersy & Blanchard) لمعرفة الانماط القيادية.

وكذلك استفاد الباحث من الدراسات السابقة بتحديد تساؤلات دراسته وتحديد المتغيرات، وانفردت هذه الدراسة بأنها في زمان ومكان مختلفين عن بقية الدراسات وهي تهدف لمعرفة النمط القيادي لدى القيادات التربوية في دولة الكويت من وجهة نظرهم.

الطريقة والإجراءات:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على النمط القيادي لدى القيادات التربوية في دولة الكويت من وجهة نظرهم.

ولغرض بيان المنهجية التي استخدمت في هذه الدراسة جاء هذا الفصل متضمناً الطرق والإجراءات التي استخدمها الباحث في تحديد منهجية الدراسة، ومجتمع الدراسة والأداة التي استخدمها، وأخيراً وصفا للمعالجة الإحصائية التي اتبعت في تحليل النتائج.

أولاً: منهج الدراسة:

اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، بهدف التعرف على النمط القيادي لدى القيادات التربوية في دولة الكويت من وجهة نظرهم.

ثانياً: مجتمع الدراسة وعينتها:

تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المناطق التعليمية ومديري المدارس ومساعدتهم في جميع المناطق التعليمية في دولة الكويت للبنين والبنات، وعددهم (١٥٧٢) حسب إحصائية وزارة التربية والتعليم والمنتظمين على رأس عملهم بالفصل الدراسي الاول من العام الدراسي ٢٠٠٦-٢٠٠٧م.

الجدول رقم (٢)
مجتمع الدراسة

المسمى الوظيفي	ذكر	انثى	المجموع
مدير عام منطقة تعليمية	٣	٣	٦
مدير شؤون تعليمية	٤	٢	٦
مدير مدرسة	٢٥٨	٢٦٢	٥٢٠
مساعد مدير مدرسة	٥١٦	٥٢٤	١٠٤٠
المجموع	٧٨١	٧٩١	١٥٧٢

عينة الدراسة:

بلغ عدد افراد عينة الدراسة (٥٠٠) مدير على حسب المستوى الوظيفي لمجتمع الدراسة توزعوا على ست مناطق تعليمية شملت كافة محافظات دولة الكويت.

وقد تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية من مجتمع الدراسة، وكان عدد الاستبانات المستردة (٤٥٧) استبانة.

جدول (٣)

توزع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات ونسبها المئوية

المتغير المستقل	التكرار	النسبة المئوية
المسمى الوظيفي	مدير منطقة تعليمية	١٠.١
	مدير شؤون تعليمية	١.٣
	مدير مدرسة	٣٣.٥
	مساعد مدير مدرسة	٦٤.١
	المجموع	١٠٠.٠
المؤهل العلمي	جامعي	٦٦.١
	ماجستير	٢.٧
	دبلوم معهد معلمين	٣١.٢
	المجموع	١٠٠.٠
سنوات الخبرة	من ١ - ٥	٩.٣
	من ٥ - ١٠	٤.٠
	من ١٠ - ١٥	١٧.٦
	أكثر من ١٥ سنة	٦٩.٢
	المجموع	١٠٠.٠
الجنس	ذكور	٢٥.٣
	إناث	٧٤.٧
	المجموع	١٠٠.٠

ثالثاً: أداة الدراسة: أداة النمط القيادي:

جرى استخدام أداة وصف فاعلية وتكيف القائد لتحديد النمط القيادي

المناسب للحالة (Leader Effectiveness and Adaptability)

(Description) وهذه الأداة تم تصميمها من قبل هيرسي وبلانشارد

(Hersy & Blanchard) في مركز الدراسات القيادية في كلفورنيا

معتمدين نظريتهما الموقفية. والذي ترجمه وطوره بما يناسب البيئة السعودية والعربية (المغيدي، والناجي، ١٩٩٨م)، وكان ذلك بإذن من هرسى وبلانشرد في مركز الدراسات القيادية في كاليفورنيا معتمدين نظريتهما الموقفية حيث تتكون الأداة من ١٢ حالة، كل حالة لها أربع إجابات، وبناءً عليه قام (المغيدي والناجي) بترجمة الاستبانة إلى اللغة العربية وتم فحصها على أيدي أساتذة متخصصين في الترجمة بقسم اللغات الأجنبية بكلية التربية ثم تم عرضها أيضاً على متخصصين في قسم اللغة العربية بكلية التربية لاختبار صلاحيتها لغويا كما تم عرضها على مختصين بقسم الإدارة التعليمية لاختبار مصداقيتها بعد ذلك قاما بأخذ عينة للتعرف على مستوى صدق وثبات الأداة وكانت درجة الثبات تقارب من (٠.٧٩١) وأيضاً وجد أن هناك بعض الملاحظات في بعض المعاني تم تعديلها وعرضها مرة أخرى على العينة نفسها ولم تكن هناك ملاحظات في المرة الثانية، بعد ذلك تم استخدامها في بيانات البحث (المغيدي، والناجي، ١٩٩٨م).

ثبات الأداة:

جدول (٤)

معامل الثبات لأداة فاعلية النمط القيادي

معامل الارتباط	النمط القيادي
٧٩	المسوق
٨٢	المشارك
٧٧	المفوض
٨٠	الآمر

رابعاً: متغيرات الدراسة:**المتغيرات المستقلة:**

١- الجنس: أ- ذكر. ب- أنثى.

٢- المؤهل العلمي، وله ثلاثة مستويات:

أ- دبلوم معلمين. ب- جامعي
ج- ماجستير.

٣- سنوات الخبرة: ولها أربعة مستويات:

أ- ١-٥ سنوات. ب- أكثر من ٥-١٠ سنوات.

ج- أكثر من ١٠-١٥ سنة د- أكثر من ١٥ سنة.

٤- المسمى الوظيفي:

أ- مدير عام منطقة تعليمية. ب- مدير شؤون تعليمية.

ج- مدير مدرسة. د- مساعد مدير مدرسة.

المتغيرات التابعة: النمط القيادي.**خامساً: الإجراءات وطريقة التنفيذ:**

حصل الباحث على خطاب من المستشار الثقافي الكويتي الملحق

في المملكة الأردنية الهاشمية إلى وزارة التربية والتعليم في دولة الكويت.

قامت وزارة التربية والتعليم في دولة الكويت بتوزيع وجمع

الإستبانات، وقد تم توزيع (٥٠٠) نسخة من الاستبانة وكان عدد

الاستبانات التي استرجعت (٤٥٧) استبانة تم استرجاعها عن طريق

وزارة التربية والتعليم.

وبعد استعادة نسخ أداة الدراسة وجمعها، تم رصد الاستجابات وتفرغها في جداول خاصة.

واستخراج النتائج وتحليلها ومناقشتها ومن ثم تفرغ التوصيات المناسبة.

سادساً: المعالجات الإحصائية:

تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- للإجابة على السؤال الأول تم حساب التكرارات والنسب المئوية للأنماط القيادية.

- للإجابة على السؤال الثاني تم استخدام اختبار مان وتني (Whitney-Mann) واختبار كورسكال- ولس (Kruskal- Wallis) وذلك لمعرفة الفروق في ترتيب منظومة القيم الغائية والوسيلة تبعاً للمتغيرات.

تم استخدام تحليل كاي تربيع (Chi- Square) لاختبار الفروق في النمط القيادي تبعاً لمتغيرات الدراسة

تم استخدام المعادلة التي طبقها ليكرت (Likert,1967) في النمط القيادي.

حيث تم تحويل المتوسطات في الجداول إلى درجات أو مقادير لمعرفة تحت أي نمط من النمط القيادي تصنف النتائج على افتراض أن نمط (١) النمط الآمر يتدرج ضمن القيم من (١-١.٩٩) ونمط (٢) المسوق (٢-٢.٩٩) ونمط (٣) المشارك (٣-٣.٩٩)، ونمط (٤) المفوض (٤-٤.٩٩).

نتائج الدراسة:

- السؤال الأول: ما النمط القيادي لدى القيادات التربوية في دولة الكويت؟ للإجابة عن هذا السؤال تم حساب التكرارات والنسب المئوية لتحديد النمط القيادي لدى القيادات التربوية في دولة الكويت؟

جدول (٥)

التكرارات والنسب المئوية النمط القيادي لدى القيادات التربوية في دولة الكويت

النسبة المئوية	التكرار	النمط القيادي
٢١.٧	٩٩	المسوق
٧٥.٧	٣٤٦	المشارك
٢.٦	١٢	المفوض
-	-	الآمر
١٠٠.٠	٤٥٧	المجموع

يتضح من الجدول (٥) ان مانسبة ٢١.٧% من افراد عينة الدراسة يستخدمون النمط القيادي المسوق، وان ٧٥.٧% من افراد عينة الدراسة يستخدمون النمط المشارك، وان ٢.٦% من أفراد عينة الدراسة النمط المفوض، كما لم يسجل النمط القيادي الأمر أي تكرار، مما سبق نستنتج أن أغلبية القيادات التربوية في الكويت يستخدمون النمطين المشارك والمسوق.

- السؤال الثاني: هل هناك اختلاف في النمط القيادي للقيادات التربوية في دولة الكويت تبعاً لمتغيرات: الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة، والمسمى الوظيفي؟

للاجابة عن هذا السؤال تم استخدام اختبار مربع كاي والجدول (٦) ارقام تبين نتائج السؤال.

١ - الجنس:

جدول (٦)

نتائج اختبار كاي تربيع للاختلاف في الأنماط القيادية تبعا للاختلاف تبعا لمتغير الجنس

النمط القيادية	ذكر	اناث	المجموع	مربع كاي	الدلالة
المسوق	١٧	٨٢	٩٩	٥.٧٥	٠.٠٦
المشارك	٩٧	٢٤٩	٣٤٦		
المفوض	١	٨	٩		
المجموع	١١٥	٣٣٩	٤٥٤		

يتضح من الجدول (٦) ان قيمة مربع كاي تربيع لم تبلغ مستوى الدلالة الاحصائية، والتي كانت (٥.٧٥) وهي ليست دالة عند مستوى لذا لا يوجد هناك اختلاف في الانماط القيادية تبعا لمتغير الجنس.

٢ - المؤهل العلمي:

جدول (٧)

نتائج اختبار كاي تربيع للاختلاف في الانماط القيادية تبعا لمتغير

المؤهل العلمي

النمط القيادية	جامعي	ماجستير	دبلوم	المجموع	مربع كاي	الدلالة
المسوق	٦٣	٤	٢٩	٩٦	٣.١٥	٠.٥٣
المشارك	٢٢٣	٨	١٠٩	٣٤٠		
المفوض	٨	٠	١	٩		
المجموع	٢٩٤	١٢	١٣٩	٤٤٥		

يتضح من الجدول (٧) ان قيمة مربع كاي تربيع لم تبلغ مستوى الدلالة الاحصائية، والتي كانت (٣.١٥) وهي ليست دالة عند مستوى لذا لا يوجد هناك اختلاف في الانماط القيادية تبعا لمتغير المؤهل العلمي.

٣- سنوات الخبرة:

جدول (٨)

نتائج اختبار كاي تربيع للاختلاف في الانماط القيادية تبعا للاختلاف تبعا لمتغير سنوات الخبرة

النمط القيادية	٥-١ سنوات	١٠-٦ سنوات	١٥-١١ سنوات	اكتر من ١٦ سنة	المجموع	مربع كاي	الدلالة
المسوق	١٢	٣	١٦	٦٨	٩٩	٤.٢٦	٠.٦٤
المشارك	٢٩	١٥	٦٤	٢٣٨	٣٤٦		
المفوض	١	٠	٠	٨	٩		
المجموع	٤٢	١٨	٨٠	٣١٤	٤٥٤		

يتضح من الجدول (٨) ان قيمة مربع كاي تربيع لم تبلغ مستوى الدلالة الاحصائية، والتي كانت (٤.٢٦) وهي ليست دالة عند مستوى لذا لا يوجد هناك اختلاف في الانماط القيادية تبعا لمتغير سنوات الخبرة.

٤- المسمى الوظيفي:

جدول (٩)

نتائج اختبار كاي تربيع للاختلاف في الانماط القيادية تبعا للاختلاف تبعا لمتغير المسمى الوظيفي

النمط القيادية	مدير منطقة تعليمية	مدير شؤون تعليمية	مدير مدرسة	مساعد مدير مدرسة	المجموع	مربع كاي	الدلالة
المسوق	١	٢	٣٤	٦١	٩٨	٠.٨٠	٠.٩٩
المشارك	٤	٤	١١٤	٢٢٢	٣٤٤		
المفوض	٠	٠	٣	٦	٩		
المجموع	٥	٦	١٥١	٢٨٩	٤٥١		

يتضح من الجدول (٩) ان قيمة مربع كاي تربيع لم تبلغ مستوى الدلالة الاحصائية، والتي كانت (٠,٨٠) وهي ليست دالة عند مستوى، لذا لا يوجد هناك اختلاف في الانماط القيادية تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي.

مناقشة نتائج الدراسة:

هدفت هذه الدراسة لي التعرف على المنظومة القيمية والانماط القيادية لدى القيادات التربوية في دولة الكويت، وعلى العلاقة بينهما، وما اذا كان هناك اختلاف تبعاً لمتغيرات: لجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة، والمسمى الوظيفي.

منافشة السؤال الاول والذي ينص على " ما النمط القيادي لدى القيادات التربوية في دولة الكويت، حيث أشارت النتائج أن ما نسبته ٢١.٧% من افراد عينة الدراسة يستخدمون النمط القيادي المسوق، وان ٧٥.٧% من افراد عينة الدراسة يتخدمون النمط المشارك، وان ٢.٦% من افراد عينة الدراسة يستخدمون النمط المفوض، مما سبق نستنتج ان اغلبية القيادات التربوية في الكويت يستخدمون النمطين المشارك والمسوق. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصل اليه كل من مورقن (Morgan, 1988) والمغدي وآل ناجي (١٩٩٣)، وعياصرة (٢٠٠٣)، والصليبي (٢٠٠٥). والذين وجدو أن أسلوب المشاركة والتسويق هما الأسلوبان السائدان لدى مديري المدارس الثانوية النموذجية في البلدان التي أجريت فيها هذه الدراسات.

كما تتفق نتائج الدراسة مع ما وجده صاحباً النظرية (هرسي وبلاشرد) حيث وجد أن (أسلوب المشاركة وأسلوب التسويق) هما

السائدان في العالم العربي وبعض البلدان والإقطار الأخرى مثل الولايات المتحدة الأمريكية وفنزويلا والتي يكون التعليم فيها ذا مستوى متقدم.

وهذان الأسلوبان يتميزان بالاعتدال لعدم وجود حرية متناهية كما في الأسلوب التفويضي والذي وجد بالدراسة الحالية ضمن نسبة ضئيلة، والذي قد يسبب سوء استخدامه في بعض البعثات غير الناضجة أخطاء جسيمة وهذا بالإضافة إلى بعده عن الدكتاتورية البالغة في الأسلوب الأول (أسلوب الأمر).

مناقشة السؤال الثاني والذي ينص على "هل هناك اختلاف في النمط القيادي للقيادات التربوية في دولة الكويت تبعاً لمتغيرات: الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة، والمسمى الوظيفي" فقد أشارت النتائج انه لا يوجد اختلاف في الأنماط القيادية لدى القيادات التربوية في دولة الكويت تبعاً لمتغير الجنس.

كذلك فقد تبين من النتائج انه لا يوجد هناك اختلاف في الأنماط القيادية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

كما أشارت النتائج الى عدم وجود اختلاف في الأنماط القيادية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

اما متغير المسمى الوظيفي فقد أشارت النتائج الى عدم وجود اختلاف في الأنماط القيادية تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي، وهذا يعني أن الأنماط القيادية لا تختلف باختلاف هذه المتغيرات وذلك يتفق مع دراسة (الشمالية، ٢٠٠٦) بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي في الأنماط القيادية الأربعة.

التوصيات:

وفي ضوء ما تم التوصل إليه من نتائج فقد أوصت الدراسة بما

يلي:

بناءً على النتيجة الأولى توصي الدراسة:

- أن تولي وزارة التربية الاهتمام بالجانب النفسي لدى القيادات التربوية من حيث إعطاء المزيد من الثقة بالنفس عن طريق تفويض الصلاحيات في صناعة القرار.

وبناءً على النتيجة الثانية توصي الدراسة:

- تعزيز نمط التفويض بين القيادات التربوية من خلال إقامة الدورات وورش العمل والنظر في أسباب تدني نسبة استخدام هذا النمط بين القيادات التربوية ورفع مستوي النضج الوظيفي.
- إجراء المزيد من الدراسات حول الأنماط القيادية للقيادات التربوية في جميع الإدارات.

المراجع

- ابن منظور (١٩٠٦). لسان العرب. مجلد ٩. ط ١. بيروت - لبنان: دار الفكر.
- أحمد ابن سالم العامري (٢٠٠٢). السلوك القيادي التحويلي وسلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية السعودية. المجلة العربية للعلوم الإدارية. م ٩. ع ١. ١٩-٣٩.
- أحمد أحمد (٢٠٠٣). الإدارة المدرسية في مطلع القرن الحادي والعشرين. ط ١. القاهرة: دار الفكر العربي.
- أحمد علي حسين (١٩٩٩). العلاقة بين الأساليب القيادية لمديري المدارس في عدن وأثرها في مستوى الرضا الوظيفي لمعلميهم في منظور نموذج القيادة الموقفية. رسالة ماجستير غير منشورة الجامعة الأردنية. عمان-الأردن.
- أحمد ماهر (٢٠٠٣). السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات. الإسكندرية: الدار الجامعية.
- أحمد مرسى (٢٠٠١). الإدارة التعليمية: أصولها وتطبيقاتها. القاهرة: عالم الكتب.
- تيسير الدويك، حسين ياسين، محمد عدس، محمد الدويك (١٩٩٨). أسس الإدارة التربوية والمدرسية والإشراف التربوي. ط ٢. عمان: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.
- جودت عبد الهادي (٢٠٠٢). الإشراف التربوي: مفاهيمه وأساليبه (دليل لتحسين التدريس). ط ١. عمان: دار الفكر العربي.
- الحسن بن محمد المغيدي، ومحمد بن عبد الله آل ناجي (١٩٩٤). الأساليب القيادية لعمداء الكليات بجامعة الملك فيصل بالمنطقة الشرقية. مجلة اتحاد الجامعات العربية. العدد (٢٩) كانون ثاني الأمانة العامة لاتحاد الجامعات العربية. عمان.

- حسن حربي (١٩٨٩). علم المنظمة. وزارة التعليم العالي والبحث العلمي. جامعة الموصل. الموصل - العراق.
- حسين حريم (٢٠٠٤). السلوك التنظيمي. سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، عمان: دار ومكتبة الحامد.
- خالد العمري (١٩٩٢). السلوك القيادي لمدير المدرسة وعلاقته بثقة المعلم بالمدير وبفاعلية المدير من وجهة نظر المعلمين. مجلة أبحاث اليرموك. سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية. ٨، ٣. ١٤٣-١٧٤.
- خالد صاهود مزعل الظفيري (٢٠٠٦). الأنماط القيادية لدى المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت وعلاقتها بدافعية المعلمين نحو العمل". رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة عمان العربية للدراسات العليا. عمان. الاردن.
- رجاء فياض (١٩٩٣). المرأة والمراكز الإشرافية والقيادية في مراكز الوزارات في الاردن. دراسة ميدانية. المؤتمر الأول للإدارة العامة في الاردن. عمان - الاردن: معهد الإدارة العامة.
- رفيق محمود المصري (٢٠٠٧). "النمط القيادي السائد لدى رئاسة جامعة الأقصى كما يراه العاملون في الجامعة". مجلة الجامعة الإسلامية - سلسلة الدراسات الإنسانية ١٥ (١) ٦٢٣-٦٦١.
- سعيد الأسدي، مروان إبراهيم (٢٠٠٣). الإشراف التربوي. عمان: دار الشروق.
- السيد إسماعيل وهبي، حسين محمد جمعة المطوع (١٩٩٣). "أنماط القيادة الإدارية والإشراف التربوي في مدارس التعليم العام بدولة الإمارات العربية المتحدة".

- شعبان علي حسين السيبي (١٩٩٧). برنامج تدريبي مقترح لتنمية بعض أنماط السلوك القيادي لدى عينة من مديري المدارس في ضوء بعض الخصائص النفسية والتنظيمية. أطروحة دكتوراه غير منشورة. جامعة الإسكندرية. مصر.
- صلاح الدين محمد عبد الباقي (٢٠٠٢). السلوك الفعال في المنظمات. الإسكندرية - مصر: دار الجامعة الجديدة للنشر.
- طارق عبد الحميد البديري (٢٠٠١). الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية. ط١. عمان - الأردن: دار الفكر للنشر والتوزيع.
- ظاهر محمود كلادة (١٩٩٧). الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية. عمان - الأردن: دار زهران للنشر والتوزيع.
- عبد الباري درة، موسى توفيق المدهون، إبراهيم محمد علي الجزراوي (١٩٩٤). الإدارة الحديثة، المفاهيم والعمليات (منهج علمي تحليلي). المركز العربي للخدمات الطلابية. عمان - الأردن.
- عبد الرزاق احمد الطحان (٢٠٠٠). اثر الأنماط القيادية للمديرين على رضا العاملين وإبداعاتهم الإدارية. دراسة استكشافية في الشركات الصناعية المساهمة الأردنية. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة اليرموك. اربد - الأردن.
- عبد الشافي محمد أبو الفضل (٢٠٠٢) القيادة الإدارية في الإسلام، [/link/jehad/leaders.htm](http://link/jehad/leaders.htm). www.qudsway.com
- عبد الصمد قائد الأغبري (١٩٩٨)، الأنماط القيادية السائدة من وجهة نظر عينة من مديري ووكلاء مدارس التعليم العام

- بالمنطقة الشرقية في المملكة العربية السعودية
(دراسة استطلاعية). مجلة دراسات الخليج
والجزيرة العربية. ٨٨. ص ١٠٧-١٠٨.
- عبد الصمد قائد الأغبري (٢٠٠٣) تأثير الإنجاز الأكاديمي وبعض المتغيرات
في الأنماط القيادية لدى عينة من مديري مدارس
التعليم العام بالمنطقة الشرقية السعودية. المجلة
التربوية. ١٧. (٦٦). ص ١٤٥-١٧٩.
- عبد العزيز جستنية، محمد احمد اسعد، العوضي منصور العوضي (١٩٩٣).
تقييم فعالية الأنماط القيادية للمديرين التنفيذيين.
مجلة الإدارة. م ٢٧. ع ٢. ص ٤٣-٥٦.
- عبد الغفار حنفي (١٩٩٠). السلوك التنظيمي وإدارة الافراد. ط١. الاسكندرية-
مصر: لدار الجامعية.
- عبد الله بلقاسم العرفي وعباس عبد مهدي (١٩٩٦). مدخل إلى الإدارة
التربوية. بنغازي: منشورات جامعة قار يونس.
- عبد الواحد الهدهود، زينب علي الجبر (١٩٨٩). النمط القيادي لنظار ونظارات
مدارس التعليم العام في دولة الكويت كما يتصوره
المعلمون والمعلمات". مجلة رسالة الخليج العربي.
٢٨ (٩). ٨٧-١٢٤.
- عزت عطوي (٢٠٠٤). الإدارة المدرسية الحديثة. مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها
العملية. ط١. دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- علي أحمد عبد الرحمن عياصره (٢٠٠٣). "الأنماط القيادية لمديري المدارس
الثانوية وعلاقتها بدافعية المعلمين نحو مهنتهم
كمعلمين في وزارة التربية والتعليم في الأردن".
رسالة ماجستير غير منشورة. عمان. الأردن:
جامعة عمان العربية للدراسات العليا.

- فؤاد أبو حطب (٢٠٠١). الارتقاء بمستوى خريج التعليم الجامعي والعالي في إطار مفهوم الجودة لمواجهة تحديات المستقبل. المجلة المصرية للدراسات النفسية. ٢١ (٣١). ٤٧-٨٦.
- كامل المغربي (١٩٩٥). السلوك التنظيمي - مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم. عمان - الأردن: ط٢. دار الفكر.
- ماهر محمد صالح حسن (٢٠٠٤). القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم. (ط١). عمان: دار الكندي.
- محمد المغيدي (١٩٩٦). أثر الأساليب القيادية في مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين بمحافظة الاحساء التعليمية من منظور النظرية الموقفية لهرسي وبلانشارد. ونظرية الدوافع لهرزبورغ. مجلة مركز البحوث التربوية بجامعة قطر. ٩٤ السنة الخامسة.
- محمد سويلم (١٩٨٣). السلوك الإنساني في المنظمات المعاصرة. المنصورة - مصر: مكتبة النجلاء.
- محمود الصليبي (٢٠٠٥). الأنماط القيادية لمديري الثانوية العامة في الأردن وفق لنظرية هيرسي وبلانشارد وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي لمعلميهم وأدائهم. أطروحة دكتوراه غير منشورة. جامعة عمان العربية للدراسات العليا. عمان - الأردن.
- مصري حنورة، راشد السهل، حسن أحمد عيسى (١٩٩٨). تطور منظومة القيم لدى الشباب الكويتي عبر خمسة عشر عاماً: دراسة تتبعية مقارنة. المؤتمر الدولي الخامس لمركز الإرشاد النفسي. جامعة عين شمس. ١-٣ ديسمبر.

- معن أمين الشمايلة (٢٠٠٦). الأنماط الإدارية لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقتها بالسلوك الإبداعي للمعلمين رسالة دكتوراه غير منشورة. جامعة عمان العربية للدراسات العليا. عمان. الأردن.
- منال طلعت (٢٠٠٣). أساسيات في علم الإدارة. الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.
- نبيل احمد عامر صبيح (١٩٨١). القيادة الإدارية في إطار منهج وفلسفة النظم. مركز البحوث التربوية. جامعة قطر. م ٢. ص ص ١٥٣-١٨٢.
- هاني عبد الرحمن الطويل (١٩٩٩). الإدارة التربوية والسلوك المنظمي سلوك الأفراد والجماعات في النظم. عمان: دار وائل للنشر.
- هاني عبد الرحمن الطويل (٢٠٠١). الإدارة التعليمية مفاهيم... وآفاق. ط ٢. عمان - الاردن: دار وائل للطباعة والنشر.
- وليد أسعد (٢٠٠٥). الإدارة المدرسية. ط ١. عمان: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع.
- ياسر العدوان (١٩٩٧). القيادة الإدارية وتوجهاتها الحديثة. ورقة عمل لبرنامج الإدارة العليا. جامعة اليرموك. أربد - الاردن.

- Bare-Oldham, Karen Marie. (2000). An examination of the perceived leadership styles of Kentucky public school principals as determinants of teacher job satisfaction. Dissertation Abstract International section A: Humanities & Social Sciences. Vol. 61 (3-A), Sep 2000.

- Barnett. K. McCormick. J. & Conners. R. (1999). A study of the relationship behavior of school principals and school learning culture in selected new South Wales State Secondary schools. A paper presented at the Australian Association for Research in Education Annual conference. Melbourne (29 Nov.- 2Dec. 1999).
- Bisa, M. (1994). "Determinants and effects of th structural, Human Resource Political, and Symbolic leadership styles of school prinicipals" dissertation Abstracts International, 56 (03), p.769.
- Bruceg (1994). Avolio "Some antecedents to transformation leadership,INTL.Journal of public Administration. 17(19). New York. Marcel dekke.
- Chirichello, Michael. (1999). Building Capacity for change Transform-Atonal Leadership for school principals. Paper presented at the Annual International Congress for school Effectiveness and Improvement. ED 432037.
- Clarendon. B & Arlington. V. (1999). Motivating teachers to improve Instruction. North American Association of Educational Negotiators (NAEN). V. 15 No 1 July/ August 1999.
- Dessler.Garry. (1986) Organization Theory: Integrating Structure & Behavior. (2nd Edition). Prentice-Hall. Inc. Englewood Cliffs. New Jersey. Dirk. Kurt.
- Doggett, Maran, (1997), "Staff development Eight leadership Behavior for principal", Nassp Bulleting Vol. 71-No-497. 3-pp, 4- 8.

- Gregory, Sheila, T. (2003). Leadership Styles and Characteristics of Effective Principals in High-Poverty Public Schools, ERIC, New York University, Institute for Education and Social Policy.
- Gurr. D. (1996). On conceptualizing school leadership: time to abandon transformation leadership. Leading and Managing. 2. (3). 221-239.
- Hawkins, Thomas L. (2002) principal leadership Style and organization Climate: A Study of Perceptions of Leadership Style Behavior on School Climate in International School, Dissertation Abstracts International, a 62/11, p.3639.
- Hersey. P. & Blanchard. K (1988). Management of Organizational Behavior. Utilizing Human Resources (5th d). New Jersey: prentice Hall.
- Hodgetts. Richard & Altman. Steven. (1979). Organizational Behavior. Philadelphia: W.B Saunders Company.
- Hughes, S.L, (1996). "Leadership Behaviors of South Carolina Male and Female Secondary school Principals as perceived by Their Teachers (men, Women)". (Dissertation Abstract International, a 56/11).
- Kerry, Barnet, John, McCormack & Robert, Conners. (2000) Leadership Behavior of Secondary School Principals, Teacher Outcomes and School Culture, A paper Presented at the Australian Association for Research in Education Annual Conference Sydney (4-7) December.

- Koontz Horald. O'Donnell. Cyril & Weihrich, Heinz. (1980). Management. (Seventh Edition) California: McGraw-Hill Kogakusha. L.T.D
- Larry, G.E. (1973): What managers think of participative leadership. Harvard Reviv. Vol. 51, No,2, March- April.
- Lashway, Larry. (1996). Facilitative Leadership. Clearing house on Educational Management ERIC Digest 96.
- -Loos. Mark W. (2001). Improved Leadership through a Myers-Briggs analysis: personality styles of principals and teachers at the secondary level. Dissertation Abstract International. A 62/11. P3642.
- Lomonaco, C(1996). The Relationship between leadership style of Georgia Elementary School Principals and selected Variable. Dissertation Abstract International, Georgia southern University, 57(09), P3766.
- Lucks. Howard Jay. (2002). Transformational Leadership and teacher motivation across New York City public schools. Dissertation Abstract International- A 63/06. P2067.
- Palmer, R. (1995). The Relationship Between Principals leadership Style and Faculty perception Principals effectiveness. Dissertation Abstracts International. 56 (09), P. 3400.
- Pennington, Philip (1998). Principal leadership and teacher motivation DAI- A 58/08 P 2943.

- Remondini. Barbara J. (2001). Leadership style and school climate: A comparison between Hispanic and non-Hispanic women principals in Southern New Mexico. Dissertation Abstract International- A 62/03. P869.
- Sanchez-Perkins. Raquenel (2002). Relationship between teachers perceptions of principles leadership behavior and level of work motivation. Dissertation Abstract International A 63/02. P455.
- Smith, T, (2000). A study of the Relationship between the principals leadership style and teacher motivation, DAI A6/08 p n2808.
- Stumpf, Mitzi Nichole (2003). The Relationship of Perceived Leadership styles of North Carolina Extension Directors to Job Satisfaction of Country Extension Professionals. Dissertation [online abstract].
- Thompson, Carmella. (2001). The Effect of Perceived Leadership Style on the Job Satisfaction of Mid-Level Student Affairs Administrators Dissertation Abstracts International.