

## تمهيد:

لا شك أن الوجود الإنساني المشترك لشخصين أو أكثر يتطلب نوعاً من تنظيم العلاقات بينهم، فيتولى أحدهم القيادة ويكون الآخر أو الآخرين مقودين أو تابعين، ولقد قرر رسول الله عليه الصلاة والسلام هذا المبدأ حين رأى ضرورة وجود قائد للجماعة حتى ولو كانت صغيرة جداً، فقال عليه الصلاة والسلام: «إِنَّا خَرَجْنَا ثَلَاثَةً فِي سَفَرٍ فَلْيُؤَمِّرُوا عَلَيْهِمْ أَحَدَهُمْ» رَوَاهُ أَبُو دَاوُدَ.

ويمكن القول أن ما من مجموعة بشرية إلا ويوجد بينها قائد يدير أمورها ويمتلك زمام المبادرة فيها، وتهدف القيادة إلى التأثير على سلوك الأفراد وتنسيق جهودهم لتحقيق أهداف معينة.

## 1- تعريف القيادة:

لم يتفق الباحثون على تعريف واحد لمصطلح القيادة، فتعددت الآراء وتباينت حول تعريفات ومفاهيم القيادة والقائد، واختلف الباحثون في تحديد هذه المفاهيم، فالبعض يرى أن القيادة خاصية من خصائص الفرد كقائد، فهو يتسم بخصائص معينة كالسمات الجسمية أو العقلية أو الانفعالية أو الاجتماعية، مثل: الطول، والذكاء، والسيطرة، والطموح، والثبات الانفعالي، والتعاون، والمثابرة.<sup>1</sup>

ومن العلماء ما يحدد القيادة بالمكانة أو المركز الذي يشغله الشخص في الجماعة، ومنهم من يعادل القيادة بالسلطة والقوة، ومنهم من يحدد القيادة بذكر القدرات التي يتمتع بها القائد، ومنهم من يعزئها إلى شخصية القائد أو إلى النشاط الذي يمارسه. وهناك تعاريف تحدد القيادة على أساس الوظائف المختلفة التي يؤديها القائد. فقد عرف كرتش وكرتفيلد Kretschmer (1918) بتحديد عدد 14 وظيفة يقوم بها القائد، هي الإدارة، المنفذ المخطط، واضع السياسة، الخبير، الممثل الخاص للجماعة، الضابط للعلاقات الداخلية، القائد بالثواب والعقاب، المتحكم إليه، النموذج، رمز الجماعة، الممثل للمسئولية الفردية، الايديولوجي، كبش الفداء، صورة الأب. ومنهم من يركز على عملية التأثير التي يمارسها القائد على مرؤوسيه التابعين.

وعرفها بيجورس (Pigors) أن القيادة هي عملية تأثير متبادل يؤدي عن طريق تظافر الأفراد رغم الفروق بينهم إلى توجيه النشاط الانساني سعيا وراء مسألة مشتركة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> حسين عبد الحميد أحمد رشوان ، القيادة دراسة في علم الاجتماع النفسي والاداري والتنظيمي، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، 2010، ص 38.

<sup>2</sup> سول سيدلنجر، التحليل النفسي والسلوك الجماعي، تر: سامي محمد علي، ط2 دار المعارف، مصر، 2003 ص

وعرفها كل من د- عبد الكريم درويش و د- ليلي تكلا بأنها القدرة التي يستأثر بها المدير على مرؤوسيه وتوجيههم بطريقة يتسنى بها كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم وشحنهم وخلق التعاون بينهم في سبيل تحقيق هدف بذاته .فهى اذن القدرة على توجيه سلوك الانسان في جماعة في موقف معين لتحقيق هدف أو عدة أهداف<sup>1</sup>.

وتدور التعريفات السابقة حول مفهوم القيادة والقائد في أنها تأخذ طابع القوة في اتخاذ عنصر القوة لتحقيق طاعتها بصورة جبرية.

## 2- تعريف القيادة الرياضية:

من خلال تعريف القيادة بصفة عامة يمكن تعريف القيادة الرياضية بأنها "المهمة التي يقوم بها أشخاص داخل الفريق الرياضي معينون من مناصب خاصة بالنظر للعديد من خصائصهم ومميزاتهم التي تسمح لهم بالإشراف على باقي أفراد الفريق وتنظيم العلاقات بينهم وتوجيه سلوكهم نحو تحقيق الأهداف المسطرة<sup>2</sup>.

## 3- مفهوم السلوك القيادي:

يعد السلوك القيادي من العوامل التي تتأثر بشكل كبير بحركة الجماعة وتساعد في خلق التفاعل الإنساني اللازم لتحقيق أهداف الفرد والمنظمة على حد سواء ويلاحظ أن القيادة هي علاقة متبادلة بين الفرد والجماعة، وغالبا ما يكون هذا الفرد هو (القائد) والجماعة هم (التابعين والمرؤوسين، أو الأعضاء، أو اللاعبين)، ويقوم القائد بعملية التوجيه والتأثير على سلوك هذه الجماعة بمختلف الطرق والوسائل المشروعة بغية تحقيق أهداف مشتركة بينهم.

<sup>1</sup> حسين عبد الحميد أحمد رشوان ، مرجع سبق ذكره، ص 19.

<sup>2</sup> Raymind thomas, iet all-manuel de L'educateur sportive editions vijot- 10 editionms, 1997, p456.

لذا فإن معظم مراجع علم النفس الرياضي تكاد تركز على المدرب الرياضي كقائد في ضوء طبيعة عمله الرياضي، الذي يرتبط بمحاولة التوجيه والتأثير على سلوك أفراد الفريق الرياضي ومدرس التربية البدنية في المدرسة يمارس دوره مدرباً للفريق المدرسية في الدروس غير المنهجية مستخدماً مختلف الطرق والوسائل التربوية والإدارية والفنية بغية الارتقاء بمختلف قدراتهم وسماتهم، وتسهيل البطولات الرياضية وفي نفس الوقت يعمل على تنمية مختلف الجوانب الشخصية الايجابية لدى جميع أفراد الفريق المدرسي وتطويرها.

#### 4- أهمية القيادة في المجال الرياضي:

يمثل الفريق الرياضي شكل من أشكال التجمعات البشرية ويمكن اعتباره مجتمع مصغر وغيره من المجتمعات له أهداف يسعى إلى تحقيقها، والوظيفة الأساسية للقيادة هي المحافظة على وجود الفريق ومحاولة الحصول على مكاسب جديدة تعزز هذا التواجد من خلال العمل مع الجماعة ولصالحها في عملية تربوية اجتماعية يحتاجها كل فريق رياضي لتحقيق تعامل اجتماعيا ناجحا بين أفراد لتحقيق أهدافها، فالقيادة يمكن أن تكون لمجموعة من الأفراد أو تكون لفرد واحد في وقت معين، والشخص الذي يقوم بالدور القيادي هو أكثر أفراد الجماعة إحساسا بحاجاتها والأسلوب الأمثل لتحقيق أهدافها، وفي اعتقاد الدكتورة سامية محمد غانم "بأن القائد هو الشخص الذي يتفهم بعمق متطلبات المهنة التي تقوم بها جماعته ويقوم هو بتوزيع الاختصاصات على أفرادها ويساهم في إعطاء نماذج للقدرة في الإنجاز ويعمل على رفع روحهم المعنوية ويدافع عنهم ويعمل من أجل تأمين مستقبلهم"<sup>1</sup> وعليه أهمية القيادة تكمن في:

- أنها حلقة الوصل بين الرياضيين أو التلاميذ وبين خطط الفريق أو القسم التربوي وتصوراتهم.

<sup>1</sup> حليم المنيري، عصام البدوي: الإدارة في الميدان الرياضي، ط1، مكتبة الأكاديمية، القاهرة، 1991، ص 197.

- تدعيم القوى الإيجابية في الفريق الرياضي وتقليل الجوانب السلبية قدر الإمكان.
- السيطرة على مشكلات المجموعة وحلها، وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء.
- تنمية وتدريب ورعاية الأفراد والتلاميذ داخل القسم باعتبارهم أهم مورد للمدرسة و المجتمع.
- مواكبة التغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة الأفراد.
- تسهل للتلاميذ داخل حصة التربية البدنية والرياضية تحقيق الأهداف المرسومة.

### 5- مكونات القيادة:

هناك أربعة أركان أساسية في مكونات القيادة وهي كمايلي:

**5-1- القائد:** وهو يتمتع بصفات وخصائص معينة، ويحوز مهارات لبلوغ هدف أو أهداف محددة.

**5-2- الجماعة:** مجموعة من الناس لديهم قدرات وأفكار تمكنهم من بلوغ الهدف وتمثل صفاتهم، وشخصية الجماعة واتجاهاتهم واحتياجاتهم تكون محورا رئيسا لتحقيق هذا الهدف.

**5-3- المواقف:** يتم فيها التفاعل بين القائد والتابعين للاتفاق حول هدف مشترك.

**5-4- النظم والقواعد:** وتتكون من ثلاثة عناصر رئيسية:

- عملية التأثير التي يمارسها القائد على موظفيه والوسائل المساعدة في ذلك.
- الأهداف المراد تحقيقها.
- توزيع مسؤوليات واضحة ومحدد على أعضاء الجماعة.<sup>1</sup>

والشكل التالي يوضح ذلك:

<sup>1</sup> حسين عبد الحميد أحمد رشوان، القيادة دراسة في علم الاجتماع، مرجع سبق ذكره، ص 23.

الشكل (01): مكونات القيادة<sup>1</sup>



6- تصنيف أنماط القيادة:

تتعدد تصنيفات القيادة التي قدمها علماء النفس والاجتماع ورجال الإدارة والخدمة الاجتماعية في تحديد أنواع القيادة، وذهبوا في ذلك مذاهب شتى، ولعل أهم التصنيفات تصنيف القادة من حيث طريقة اختيارهم إلى قادة يعينون من السلطة التنفيذية العليا، وآخرين يتم اختيارهم من صفوف الجماعة التي يقودونها لصفات خاصة بهم، ويصنف البعض القيادة من حيث اتجاهاتهم وميولهم الاجتماعية إلى: قادة محافظين، وحساسين، وذوي اتجاهاته شخصية، وذوي اتجاهات موضوعية. وتصنف القيادة من ناحية أخرى من حيث نوعية علاقاتهم بالأفراد الذين يقودنهم إلى قادة من ذوي ميول تحكيمية، وآخرين ذوي ميول إنسانية تقوم على الاقتناع.

ويرى بعض العلماء أن هناك نوعين أساسيين من القادة، هما:

1- النوع الأول: وهو القائد الذي يؤمن بطريقة العمل وفي ذات الوقت يبتعد عن العلاقات الإنسانية.

2- النوع الثاني: وهو القائد الذي يهتم أساسا بالعلاقات الإنسانية أكثر من اهتمامه بطريقة العمل. والقائد الي يهتم بالعلاقات الإنسانية من معطيات أسلوب أن يقتسم مسئولية

<sup>1</sup> مصطفى حسين باهي، د. أحمد كال مصاري، مهارات القيادة في المجال الرياضي، مكتبة أجلومصرية، 2006، ص5.

القيادة مع تابعيه، حيث يشركهم في التخطيط وكيفية تنفيذ الأعمال ومتابعة ما تم من إنجازات.

ومن بين أهم التصنيفات تصنيف عبد الحميد محمد الهاشمي: والذي وضع تصنيفات لأنماط القيادة وهي:<sup>1</sup>

- 1- تصنيف الأنماط القيادية حسب طريقة القيادة وأسلوب التأثير ويندرج تحت هذا التصنيف ثلاثة أنماط وهي: النمط الأوتوقراطي والنمط الديمقراطي والنمط الليبرالي أو الفوضوي كما عبر عليه، وهذا التصنيف هو الذي اعتمده كونتز عام 1986.
- 2- تصنيف الأنماط القيادية حسب تخصص الجماعة وأهدافها ويندرج تحت هذا التصنيف ستة أنماط وهي: القيادة الإدارية - القيادة العلمية - القيادة الإنتاجية - القيادة المالية - القيادة العسكرية - القيادة الرياضية والفنية.

#### 7- أنماط القيادة:

ولقد نظر رينس ليكارت 1961: بجامعة ميتشجان للقيادة على أساس اعتبار أن القائد الجيد دائما يميل إلى المرؤوسين ولا يميل إلى القيادة فهو يهتم بالقيمة والأهداف المشتركة ومن ثم فهو يركز على علاقة القائد بالأعضاء أو المرؤوسين.

وقد قام نموذج ليكارت بأربعة أنماط للقيادة كما يبينها الشكل التالي:

<sup>1</sup> عبد الحميد محمد الهاشمي، المرشد في علم النفس الاجتماعي، دار الشروق، جدة، ط1، 1984، ص 25.

الشكل رقم (02): نموذج ليكارت في القيادة<sup>1</sup>

القيادة الأوتوقراطية الشديدة	القيادة الأوتوقراطية المعتدلة	القيادة الديمقراطية	القيادة بالمشاركة
←		→	

← اتجاه نحو التمسك بالقيادة      → اتجاه نحو التنازل عن القيادة

بدأت الدراسات في أنماط القيادة الرياضية مبكرا منها التجربة الشهيرة كارت لوين Kart leuun سنة 1938 على مجموعة أطفال نادي النشاطات الموجهة والتب يبين من خلالها نمطين من القيادة للمدرسين وهما النمط الأوتوقراطي والنمط الديمقراطي<sup>2</sup> ووضع مارك أنشل 1994 Marcke anchel التصنيف لأنماط القيادة الرياضية.<sup>3</sup>

7-1- النمط الديمقراطي:

تعتمد القيادة الديمقراطية على لامركزية السلطة واعترافها بقيمة التابعين وتزيد من انتمائهم للعمل ولجماعة العمل مما يرفع من انتاجياتهم وروحهم المعنوية وتسمح القيادة الديمقراطية بالقدرات الخلاقة التي جعلها الله سبحانه وتعالى في كل انسان.

والديمقراطية هي حقوق وواجبات لكل فرد نحو نفسه ونحو الآخرين ونحو المجتمع، والقيادة الديمقراطية تعمل على تحقيق الوصال الفكري بين القائد والمرؤوسين، وهي توزع المسؤولية وتنظم دور الفرد نحو الجماعة وواجب الجماعة نحو الفرد.

<sup>1</sup> أحمد قورايا، فن القيادة المرتكزة على المنظر النفسي الاجتماعي والثقافي، ديوان المطبوعات الجامعية سنة 2007، ص 126.

<sup>2</sup> Raymind thomas all-idem. P 475.

<sup>3</sup> أحمد قورايا: تأثير القيادة على مردود الرياضي الجزائري، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، إشراف (د) بن علي محمد آكلي (2001-2002)، ص 46.



وفي ظل القيادة الديمقراطية تنشط الاتصالات في كل الاتجاهات من القائد للتابعين ومن التابعين للقائد، فالقائد الديمقراطي يهمل التعرف على أفكار وآراء تابعيه ووجهات نظرهم وشكاياتهم مثلما يهمل توصيل أفكاره وآرائه وتوجيهاته الى هؤلاء التابعين.<sup>1</sup>

ويتصف القائد الديمقراطي بالخصائص التالية<sup>2</sup>:

1- أن يكون موضوعيا في تناوله لآراء الآخرين عادلا في إصدار الأحكام على هذه الآراء.

2- أن يشجع النقد الذاتي ويسمح بإبداء وجهات النظر.

3- يعطي أفراد الجماعة الحرية في الاختيار، وتقديم الاقتراحات في أي لحظة من اللحظات.

4- يعمل على تماسك الجماعة وترابطها من خلال سلوكه للتفاعل والذي يمثل نموذجا يحتذى به.

5- يشرف على أمور الجماعة، ويتأكد من الثقة المتبادلة بين الأفراد ويعمل على أن تسود روح الود والتفاهم بين الأفراد والقائد.

6- يعمل على تحقيق الأمن النفسي للأفراد من خلال مرونته وابتعاده عن الأساليب العدوانية والتسلطية.

## 2-7- النمط الأوتوقراطي (الديكتاتوري):

ويطلق عليها كذلك القيادة الاستبدادية أو الدكتاتورية، ويغالي القائد في ظل القيادة الديكتاتورية في تقدير إمكاناته وقدراته ويعتقد أنه هو وحده القادر على اتخاذ القرارات الهامة وتتركز السلطة واتخاذ القرارات في يد القائد وحده وبصورة مطلقة دون استشارة

<sup>1</sup> حسين عبد الحميد أحمد رشوان، نفس لمرجع السابق، ص 127

<sup>2</sup> سيد صبحي، الانسان وسلوكه الاجتماعي، كلية التربية، جامعة عين شمس، ص ص 121-122.

المرووسين فهو يتولى القيام بكل مراحل صنع واتخاذ القرار بنفسه ولا يشترك مع أحد في مباشرة وظيفته، ولا يتسامح مع أي انحراف عن الأوامر التي يصدرها لمرووسيه.

وفي ظل القيادة الديكتاتورية يتم اشباع حاجات القائد دون أدنى اهتمام بحاجات أعضاء الجماعة وتحت القيادة الديكتاتورية يحدد القائد نوع العمل الذي يختص به كل فرد، ويشعر الأعضاء بالقصور والعجز ويزداد اعتمادهم على القائد، ويشجع القائد الاستبدادي على التقليل الاتصال من خلاله وتحت اشرافه وسيطرته.<sup>1</sup>

ومن خصائص القائد الأوتوقراطي ما يلي:

- 1- تتمركز السلطة في يده ويصدر بصفة منفردة حل التعليمات وأساليب التنفيذ.
- 2- لا يقبل مناقشة قراراته وتعليماته.
- 3- ينسب النجاح لنفسه والاختفاق لمرووسيه.
- 4- لديه قدرة قليلة في القفّة من قدرات المرووسين.
- 5- يعتقد أن الثواب المادي وحده هو الذي يحفز الناس للعمل.
- 6- لا يقوم باطلاع أهدافه إلى المرووسين
- 7- يميل إلى العدوانية و لا يتردد في انتقاد الأفراد ولا يهتم بشعورهم.

### 3-7- القيادة الاستشارية:

وتمثل القيادة الاستشارية حالة وسط بين القيادة الأوتوقراطية والديمقراطية، حيث يحتفظ القائد بعملية صنع القرار، واتخاذ القرار بنفسه، ويترك لمرووسيه حرية التعبير والمناقشة فقط كمشاركين سواء في اثاره التساؤلات أو تقديم الأفكار والآراء، ومقترحات الحلول التي يتم اتخاذ القرار من جانب القائد على ضوءها.

<sup>1</sup> حسين عبد الحميد أحمد رشوان، نفس المرجع السابق، ص ص 107، 109

وهذا النوع يعطي للقائد فرصة أكبر للتعرف على كل جوانب وأبعاد الموقف خاصة ما يتعلق منها بالواقع العملي الذي يمارسه المرؤوسون.

وبالتالي يكون القائد كمتخذ للقرار في وضع أفضل، حيث يطمئن الى مدى صحة القرار، كما يضمن له تأييد المرؤوسين التابعين واقناعهم بالقرار، ومن ثم يدفعهم ذلك إلى زيادة التزامهم عند التنفيذ.<sup>1</sup>

#### 4-7 نمط القيادة الليبرالية (الفوضوية):

ويعرف أحيانا كذلك بالنمط القيادي الحر أو غير الموجه، وفي هذا النمط من القيادة تتصرف الجماعة معتمدة على نفسها فهي غير موجهة وتركز القيادة الحرة اهتمامها على حرية العامل في أداء العمل، والتصرف، والحركة، والأداء، وممارسة النشاط، وتحديد المهام، واتباع الإجراءات التي يراها العاملون ملائمة لإنجاز العمل واصدار القرارات ولا يتدخل القائد الرسمي المعين في ذلك، وإنما يترك الجماعة لنفسها كلية.

ويؤخذ على هذا النمط من القيادة أن أسلوبه غير مجدي في التطبيق العملي، لكونه أساسا قائم على حرية المرؤوسين الكاملة في العمل، ولأن القائد الي يتبع ها الأسلوب يمثل في نظرهم القائد الذي يقود لكونه يلقي مسؤولية انجاز العمل على مرؤوسيه دون ضبط سلوكهم أو توجيه جهودهم كما يترتب على هذا النمط تفكك الجماعة طالما أن الروابط بين الأفراد قد انعدمت وكذلك عدم تحقيق الأهداف التنظيمية.

ومن مميزات النمط الليبرالي نذكر:

- 1- مسايرة المرؤوسين في ميولهم ورغباتهم.
- 2- يحاول أن يرضي جميع المرؤوسين رغم استحالة ذلك أحيانا.

<sup>1</sup> د. إبراهيم ابراهيم بسيوني، إدارة الأفراد والعلاقات الصناعية، طنطا، دار النشر لجامعة طنطا، 1997، ص

- 3- يكثر من الشرح وتبرير مواقفه ويرفض معاقبة مرؤوسيه وكثير التسامح معهم.
- 4- يفرض في سلطته لمرؤوسيه ويكتفي بالدور الاستشاري.
- 5- يرفض استعمال أسلوب التهديد والوعيد.
- 6- يفرط في مراعاة ظروف المرؤوسين على حساب مهامه وعمله.
- 7- انعدام الصرامة والجدية في تصرفاته و تفاعله بصورة كبيرة مع مرؤوسيه.

#### 8- نظريات القيادة:

آثار موضوع القيادة اهتمام العديد من العلماء والباحثين على مر العصور مما أدى إلى ظهور وتطور العديد من النظريات القيادية حتى وقتنا الحاضر، ومنها:

8-1- المدرسة التقليدية: تتبثق من هذه المدرسة عدة نظريات وهي:

#### 8-1-1- نظرية الرجل العظيم:

هذه النظرية قدمها الفيلسوف توماس كارليل في القرن التاسع عشر، مؤكداً على أنه لا يمكن للفرد أن يكون قائداً دون سمات خاصة به تميزه عن غيره من الناس.<sup>1</sup>

ثم تبعه العديد من الباحثين ليؤكدوا أن هناك رجالاً عظاماً يبرزون في المجتمع لهم سمات فائقة وقدرات مميزة ومواهب وخصائص وعبقورية غير عادية تجعل منهم قادة أياً كانت المواقف الاجتماعية التي يواجهونها.<sup>2</sup>

#### 8-1-2- نظرية السمات:

ترتبط نظرية السمات ارتباطاً وثيقاً بنظرية الرجل العظيم والتي تقوم على فرضية أن القائد يولد ولا يصنعون فالقادة ولدوا وهم يحملون عدد من الخصائص الموروثة أو

<sup>1</sup> الجارودي. اجدة بنت ابراهيم، قيادة التحويل في المنظمات مدخل إلى نظريات القيادة، الرياض، قرطبة للنشر والتوزيع، 2011، ص 23

<sup>2</sup> شفيق. محمد، القيادة تطبيقات العلوم السلوكية في مجال القيادة، القاهرة، نهضة مصر للنشر، 2009، ص 15.

السمات الشخصية التي تجعلهم قادة ناجحين، وقد توصل أنصار هذه النظرية من خلال دراساتهم إلى مجموعة من السمات الضرورية للقيادة منها: الذكاء، الامانة، الثقة بالنفس، تحمل المسؤولية، الطموح، القدة على اتخاذ القرار وغيرها.<sup>1</sup>

## 8-2- النظرية السلوكية:

بسبب فشل نظرية السمات قام الباحثون في تحويل اهتمامهم من محاولة تعريف سمات القادة إلى محاولة دراسة سلوكيات القادة من حيث: 1- ما يفعله القادة في الواقع، 2- كيف يفعلونه. ومن هذه النظرية انبثقت عدة نظريات وهي:

### أ/ نظرية الشبكة الإدارية:

بنيت على محورين (الاهتمام بالعمل - الاهتمام بالعاملين)<sup>2</sup>، والجدول التالي يوضح صورة مبسطة لشبكة سلوك القائد:

جدول رقم (01): شبكة سلوك القائد

H	H
<ul style="list-style-type: none"> <li>• عالي الاهتمام ببعدها</li> <li>• مراعاة العاملين.</li> <li>• قليل الاهتمام ببعدها</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• عالي الاهتمام ببعدها</li> <li>• عالي الاهتمام ببعدها</li> <li>• العاملين.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• قليل الاهتمام ببعدها</li> <li>• العاملين.</li> <li>• قليل الاهتمام ببعدها</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• عالي الاهتمام ببعدها</li> <li>• قليل الاهتمام ببعدها</li> <li>• العاملين.</li> </ul>
L	L

<sup>1</sup> الجارودي، نفس المرجع السابق، ص 24.

<sup>2</sup> الجارودي، نفس المرجع السابق، ص 26-33.

ب- نظرية X Y:

تقوم هذه النظرية على أساس المدير (القائد) يتعامل مع مرؤوسيه في العمل بناء مجموعتين من الافتراضات التي توضح أن لهؤلاء المرؤوسين وجهات نظر خاصة بالعمل تحكم سلوكهم وتعاملاتهم، وأن القائد يتعامل معهم على ضوء الافتراضات، وقد أطلق على المجموعة الأولى من الافتراضات نظرية X وهي افتراضات يرى أنها الغالبة في العمل اليومي، وأطلق على المجموعة الثانية من تلك الافتراضات Y وهي افتراضات لا تأتي إلا بالأعمال الاستراتيجية.

جدول رقم (02): افتراضات نظرية X Y

افتراضات نظرية Y	افتراضات نظرية X
<ul style="list-style-type: none"> <li>الانسان العادي يمقت العمل في قرارة نفسه.</li> <li>يميل الانسان إلى الكسل وعدم الرغبة في العمل وبالتالي فهو يحاول تجنب العمل قدر الإمكان.</li> <li>الإنسان العادي طموحه ضئيل ويفضل أن يتم توجيهه</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>تحقيق الأهداف يأتي نتيجة للحوافز المصاحبة للإنجاز.</li> <li>لدى الإنسان قدرة كبيرة على ممارسة درجة عالية من الابتكار والابتعاد.</li> <li>التهديد بالعقاب لا يشكل الوسيلة المناسبة لدفع جهود الأفراد لإنجاز الأهداف</li> </ul>

ج/ نظرية الأبعاد الثلاثة:

تعتبر هذه النظرية لوليم ريدن إحدى النظريات المبنية على نتائج دراسات جامعة أوهايو ويرى ريدن أن هاك مؤثرات ظاهرية للقائ الإداري، تجعله يتبنى مفهوم كفاءة القيادة أو التأثير الإداري أكثر فعالية القيادة، ويعني مفهوم كفاءة القيادة أو التأثير الإداري المجال أو النطاق الذي يستطيع القائد التأثير على العمل والعاملين.

وبناء على الثلاثة أبعاد والتي هي : العمل، العاملون، الفاعلية، نسج ريدن أربعة أنماط للسلوك القيادي وهي:

- النمط القيادي المتفاني وهو يهتم بالعمل اهتماما عاليا.
- النمط القيادي المتصل بالآخرين وهو يهتم بتوثيق العلاقة مع العاملين.
- النمط المتكامل وهو يهتم بالعمل والعاملين في آن واحد.
- النمط القيادي المنعزل وهو لا يهتم بالعمل ولا بالعاملين.<sup>1</sup>

### 8-3- النظرية الموقفية:

تشير هذه النظرية إلى أن موقف وظروف معينة هي التي تهيب أفراد ليتبوؤوا مكانة القيادة، فالفرد قد يكون قائداً في موقف دون الآخر.<sup>2</sup>

فالسماوات والمهارات المطلوب توافرها في القائد تعتمد بدرجة كبيرة على الموقف الذي يعمل فيه وعلى الموقع القيادي الذي يشغله فمدير الشركة مثلا يحتاج لمهارات وسمات مختلفة عن تلك التي تلزم رئيس القسم، وهذه النظرية لا تتكر ما للسماوات الشخصية من دور هام في تحديد خصائص القيادة إلا أنها ترى أنه لا ب لتحديد السماوات القيادية أن نضع الموقف في الاعتبار الأول باعتباره المؤثر في تحديد السماوات.<sup>3</sup>

### 8-4- القيادة التبادلية:

تقوم على مبدأ التبادل بين القائد والمرؤوسين، التبادل على أساس توضيح المطلوب من المرؤوسين والتعاطف معهم.

<sup>1</sup> القحطاني. سالم بن سعيد، القيادة الإدارية التحول نحو نموذج القيادي العالمي، الرياض، مكتبة الملك فهد الوطنية، 2008، ص 96-97.

<sup>2</sup> شفيق، مرجع سبق ذكره، ص 15.

<sup>3</sup> كنعان، نواف سالم، القيادة الإدارية، عمان، دار الثقافة، 2006، ص 354-357.

والقيادة التبادلية عند (باس) تعني أن القائد يبحث عن الاستفادة من إمكانيات العاملين بطريقة تبادلية اقتصادية، فهو يقدم لهم احتياجاتهم الدنيا (المادية) مقابل عقد يلزمهم بعمل كل ما يطلبه منهم من أعمال.

وقد بحث هذا النوع من القيادة العديد من الباحثين أمثال جراين الذي أطلق نظرية التبادل بين الرئيس والتابع، وقامت نظريته على مفهوم أن العاملين دخل المنظمة لا يتم معاملتهم معاملة واحدة من قبل القائد، وفي العادة فإن القادة يقيمون علاقات مع أشخاص معينين يضعون ثقتهم بهم ويسندون إليهم المهمات.<sup>1</sup>

### 8-5- نظرية القائد الخادم:

بداية ظهور مصطلح القائد الخادم كان في مقال نشره روبرت غرين ليف ناقش فيه طبيعة الشعور الملازم للفرد بأن يقوم على خدمة الآخرين لأن طبيعته تدفعه لتقديم هذه الخدمات، وقد تطور ما طرحه ليصبح نظرية قائمة لاه قواعد وأسس.

القائد الخادم لا يتتبع الأخطاء ولكن يسأل ليطمئن على سير العمل.

ولكي يكون القائد خادما لمنظمتة وللعاملين فيها يجب أن تتوفر فيه الصفات التالية:

الإصغاء، التعاطف، القدرة على مساعدة الآخرين، الإقناع، بناء المجتمع، الاستخدام الأخلاقي للسلطة.<sup>2</sup>

### 8-6- النظرية الكارزمية:

تؤكد هذه النظرية على أن القائد يستطيع كسب التابعين له بسلطة الشخصية والجاذبية وليس بسلطة المركز.

<sup>1</sup> الجارودي، مرجع سبق ذكره، ص 70-72.

<sup>2</sup> الجارودي، نفس المرجع السابق، ص 76.



وقد حدد روبرت هاوس في نموذج القيادة الكارزمانية صفات القائد وقدرته على التأثير عبر الشخصية جمعها تحت ثلاث فئات وهي: الصفات الشخصية والسلوك والمؤثرات الموقفية، وكمثال للشخصية الكارزمانية اختار شخصية غاندي الذي استطاع التأثير في أمة وهو ليس غنيا ولا يملك سلطة موروثه.

ولخصت دراسة حول قيادة السلوك الكارزماتي في المنظمات الميزات الرئيسية للقائد في نقاط وهي:

أن القائد يمتلك رؤية مستقبلية عالية، ويتحمل درجة عالية من المخاطر لتحقيق هذه الرؤية، ويستخدم لتحقيقه استراتيجيات غير تقليدية.<sup>1</sup>

#### 8-7- النظرية التحويلية:

تهتم القيادة التحويلية بعملية كيف أن قادة معينين يكونون قادرين على إلهام الأتباع بإنجاز مهام عظيمة، وتؤكد هذه النظرية أن القادة يحتاجون إلى أن يفهموا وأن يتكيفوا مع حاجات الأتباع وواقعهم، ويعرف القادة التحويليين من لخال الدور الذي يلعبونه باعتبارهم دعاة للتغيير.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> الجارودي، مرجع سبق ذكره، ص 78.

<sup>2</sup> نورث هاوس، بيتر ج، ترجمة صلاح المعيوف، القيادة الإدارية النظرية والتطبيق، الراضي، مكتبة الملك فهد الوطنية، 2006، ص 216.

**9- وظائف القيادة:**

انتقلت الأبحاث والدراسات أن القيادة من صفات القائد إلى أفعاله، فللقائد تأثير كبير على الجماعة التي يقودها وهو يؤدي وظائف تتناول جميع ميادين النشاط الاجتماعي والاقتصادي والسياسي والتعليمي ولديني والأخلاقي وتختلف طبيعة هذه الوظيفة حسب حجم الجماعة وحسب طبيعة ونوع النشاط الذي تقوم به الجماعة والغايات والأهداف التي تريد الجماعات تحقيقها، وعلى وجه العموم يقوم القائد بخمس وظائف أساسية وهي:

**9-1- التخطيط:**

ويقصد به تحديد أهداف العمل ومساعدة الجماعة من رسم الخطة للوصول إليها ووضع البرامج في إطارها الزمني، ويجب أن تكون هذه الأهداف نابعة من ظروف الجماعة وألا تكون مفروضة عليها من الخارج بل يجب أن يشترك أعضاء الجماعة في تحديد هذه الأهداف.

**9-2- التنظيم والتنسيق:**

ويقصد به توزيع الأعمال، وتحديد المسؤوليات، وتحديد المعايير لتحقيق الأهداف.

**9-3- التوظيف:**

ويقصد به تدبير القوى العاملة الفنية والإدارية المدربة واللازمة للعمل.

**9-4- التوجيه:**

ويقصد به تسيير العمل وإرشاد المرؤوسين ورفع روحهم المعنوية وإيجاد التعاون ويتأتى ذلك عن طريق الاتصال وإصدار الأوامر واتخاذ القرارات وزيادة الدوافع والحوافز التي تساعد على التنفيذ والأداء.

## 9-5- الرقابة والتقييم:

ويقصد به متابعة التنفيذ، وتنسيق بين جهود الأفراد، حتى لا يقوم تعارض بين هذه الجهود، وتقويم الأداء لمعرفة مدى تحقيق الأهداف وعلاج أوجه القصور ودعم نواحي القوة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> د. حسين عبد الحميد رشوان، العلاقات الانسانية في مجالات علم النفس، علم الاجتماع، علم الادارة، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية ، 1997، ص 255.

## خلاصة:

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

فالقيادة طاقة بشرية وجهد انساني متكامل ومتبادل مبني على المعرفة والتنظيم والحاجة لممارسة القيادة تعتمد على حجم السلطة الممنوحة، ومدى استقلالية المنصب والعمل المسموح القيام به، وعليه يجب على القائد أن يكون ماهرا في التنقل من نمط إلى آخر من أنماط القيادة لمساعدة في العملية القيادية، والاختلاف بين الأنماط والأساليب بين الأنماط والأساليب القيادية، وكيف يمكن استخدامها.