

الأنماط القيادية ومقومات التغيير في المجتمع العربي (بناء مقترح للقائد الإداري الفعال)

أ. د. سمير عبدالحميد القطب أحمد

أستاذ أصول التربية

كلية التربية والعلوم الإنسانية - جامعة طيبة

مقدمة:

تواجه المؤسسات اليوم في كل دول العالم -المتقدمة والنامية- الكثير من التحديات، تتجسد بؤرة هذه التحديات في مدى توفر الإدارة الفعالة القادرة على مواجهة الكونية الجديدة، وانفجار المعرفة علماً وتقانة، وخبرة وسلوكاً، وأدوات وفلسفة وتطبيقاً، وفي هذا المجال أوضحت الدراسات أن ٨٠% من معدلات النمو العالية في أمريكا لا تفسر فقط بأسباب ومؤشرات اقتصادية، فهناك أسباب غير اقتصادية تفسر النجاح الكبير لهذه المعدلات أهمها جميعاً القدرة الإدارية (حنوش، ١٩٩٨، ٣١).

ومن ثم يعد إصلاح الإدارة والقيادة أحد ركائز عمليات الإصلاح والتحديث التي يجب أن ينشدها المجتمع في قطاع التعليم.

وتجمع الدراسات على أن مدير المؤسسة، قائد مهمته تنسيق كافة الجهود وتوفير التسهيلات والإمكانات لتحقيق أهداف مؤسسته المنبثقة من أهداف مجتمعه، وتقرض هذه المهمة على المدير أدواراً مختلفة يجب أن يطلع بها ليتسنى له تحقيق ذلك (إبراهيم، ١٩٩٥، ١٠٧، Dimmock&Walker، 2000).

والقدرة على القيادة الفعالة لم تعد ضرباً من ضروب الصفات التي يكتسبها المرء بالفطرة، وإنما أصبحت علماً له نظرياته وقواعده وأصوله، تعمق

بالمعرفة، وتثري بالتجربة . فالقائد في عالمنا المعاصر لاغني له عن التدريب، والتعليم، وزيادة التأهيل في علم الإدارة وما يتصل به من معارف إنسانية تثري قدراته الفنية وتنمي فيه المهارات والاتجاهات الإيجابية (Quigney،2000). والواقع أن دور المدير/ القائد الإداري قد تعقد كثيراً في السنوات الأخيرة نتيجة للتزايد الهائل في أعداد العاملين ودخول (التكنولوجيا) في العملية الإدارية، الأمر الذي يستوجب ضرورة الاختيار الجيد للمدير/ القائد الفعال ثم مواكبة التدريب والتأهيل أثناء العمل وفقاً لمعطيات العصر (Sigford،1998، Gayror،1993،45).

وتدل الشواهد على أن الإدارة في المجتمع العربي، تعاني منذ فترة غير قصيرة من أزمة خطيرة، تتعدد أبعادها، لتشمل:

- تجاهل التخطيط العلمي وتقنياته.
- صراعات إدارية وقيادية تكاد لا تنتهي.
- عمليات تسيير روتينية عقيمة.
- غياب الإبداع في القيادة.
- غياب الوعي بطبيعة الأسيقة المجتمعية التي تغزي القيادة وتفلحها.
- غياب للبيانات والمعلومات الحقيقية.
- كوادر إدارية وقيادية غير مؤهلة إدارياً.

وفي ضوء ذلك يصعب، بل ويستحيل تطوير نمط القيادة، ونقلها من مجرد عمليات (روتينية) إلى عمليات إبداع قوامها التخطيط العلمي، والتنظيم الفعال، والتنسيق والمتابعة والتقويم، وإذا حدث هذا التطوير في نمط القيادة، فسوف تؤخذ هذه العمليات بشكل آلي رتيب ودون فهم للمضامين الثورية التي تحتويها، بل وستظل القيادة متمسكة بطقوس جامدة و (بيروقراطية) متخلفة.

وبذلك تمثل عملية تجديد الأنماط القيادية في المجتمع العربي والبحث عن نمط القائد الفعال أمراً حتمياً للنهوض بمستوى العملية الإدارية وتعظيم المسؤولية الخدمية، ويعد إصلاح الإدارة وتجديد النمط القيادي أحد ركائز الإصلاح والتجديد التي يجب أن ينشدها المجتمع في مؤسساته الخدمية.

على ذلك وفي ضوء ما شهدته السنوات الماضية من اتجاهات جديدة في الإدارة والقيادة، نتيجة تغير وتجدد النظرة للقائد وأدواره ووظائفه، بفعل تغيرات العصر المتجددة، وبخاصة ثورة المعلوماتية، والثورة (الديمقراطية)، والتطوير التقني الهائل، والحاسبات (الإلكترونية)، وثورة الاتصالات بأدواتها.

ورغبة في الوصول إلى النمط القيادي الناجح، جاءت ضرورة وأهمية الدراسة الحالية للوقوف على نمط القائد الفعال المستوعب لروح العصر وتحدياته.

منهج البحث وخطته:

ينتهج البحث المنهج الوصفي التحليلي، لملائمته لطبيعة ونوعية هذا البحث، والذي لا يقف عند مجرد وصف الأنماط القيادية، وجمع المعلومات والحقائق عنها، بل يمتد لتصنيفها وتحليلها واستخلاص النتائج منها.

في ضوء هذا يسير البحث وفق الخطوات التالية:

- تأصيل لبعض المفاهيم المرتبطة بالقيادة والفكر الإداري المعاصر.
- الوقوف على الأسس الفكرية الحاكمة لتطوير الأنماط القيادية.
- التعرف على الأنماط القيادية، أنواعها ومعاييرها والعوامل المؤثرة فيها.
- رصد بعض تحديات العصر وانعكاساتها على الأنماط القيادية بالمجتمع العربي.
- بناء مقترح لنمط القائد الفعال في ضوء تحديات العصر.

أولاً: تأصيل بعض المفاهيم المرتبطة بالقيادة والفكر الإداري المعاصر
إن البحث في موضوع الأنماط القيادية، يتطلب ضرورة التحديد الدقيق
للمفاهيم والمصطلحات التي تستخدمها الدراسة، والتي تتعلق بمفاهيم:
النمط، الأسلوب، الإدارة، النمط الإداري، الفعالية، الفكر الإداري، السلوك القيادي،
القائد الفعال، وهكذا حيث إن التحديد الدقيق لهذه المفاهيم والمصطلحات يساعد
على الالتزام وعدم الوقوع في بعض ألوان الخطأ الشائع بينها، أو الانقياد وراء
أحد الآراء بدون وعي. وكذلك يفيد في إزالة الغموض حول بعض المفاهيم التي
يتواتر حولها الاختلاف وعدم الاتفاق .

١ - النمط:

لقد تعددت وتنوعت الآراء حول مفهوم النمط، ففي اللغة يعرف النمط على
أنه: جماعة من الناس أمرهم واحد . وفي الحديث : (خير الناس هذا النمط
الأوسط، وخير هذه الأمة النمط الأوسط يلحق بهم التالي ويرجع إليهم الغالي).
والنمط هو الطريقة، يقال إلزام هذا النمط، أي هذا الطريق . والنمط أيضا
الضرب من الضروب والنوع من الأنواع، ويقال إلزم هذا النمط، أي إلزم هذا
المذهب والفن والطريق . والنمط ضرب من البسط، والجمع أنماطاً مثل سبب
وأسباب، يقال له نمط وأنماط ونماط (ابن منظور، د-ت، ٤٩ ٤٥،
الرازي، ٦٨٠، ١٩٧٧).

ويعرف البعض النمط على أنه: الشكل الدال Pattern هو المثال أو النموذج
الشكلي الذي يمثل في ذهن الفنان أو الأديب ويحتد به في التأليف (وهبه
والمهندس، ١٩٧٩، ٢٣٠)، وهو الطريقة والصنف والنموذج نقول على نمط
واحد أي على طريقة واحدة، ومن نمط واحد أي من نوع واحد، والأنماط
الأفلاطونية هي النماذج التي جاءت الموجودات على مثالها . والأنماط الثقافية

Cultural Patterns هي العادات والتقاليد الخاصة لكل جماعة، كأنماط الأكل والتفكير، والمعيشة، والفرح، والحزن . ولكل نمط سماته أي علاماته وصفاته التي يتصف بها، (الحفني، ٨٩٨، ٢٠٠٠-١٩٩٩).

ولقد اصطلح البعض على تعريف النمط بأنه: مجموعة من خصائص ثقافية متشابهة لا يمكن في الواقع فصم عراها وتكون في مجموعها مظاهر ثابتة، مثل طريقة التفكير، أو المعيشة، أو السلوك (الصوفي، ١٩٩٧، ٢٥٥).

وفي تعريف آخر للنمط بأنه: كناية عن منهج متسق ومنتظم ينطوي على أعمال المرء وأفكاره ونزعتة واتجاهاته، بحيث يمكن اتخاذه كأساس للقيام بتوقعات وتحليلات تنبئية تتعلق بسلوك الشخص والاحتمالات التي يمكن أن يتجه فيها هذا السلوك (رزوق، ١٩٧٧، ٣٢٠).

ويري البعض أن الناس يتوزعون بين ستة أنماط للشخصية هي (سوييف ومصطفي، د-ت، ١٣١):

- النمط النظري: تتحكم فيه القيم النظرية بمعنى أنه تسيطر عليه الرغبة في إكتشاف الحق.

- النمط الاقتصادي : وتتحكم فيه القيم النفعية.

- النمط الجمالي : وتتحكم فيه قيم التناسق والتماثل وما إليها من قيم الشكل.

- النمط الاجتماعي: تتحكم فيه حبه للناس، و الناس عنده غايات لا وسائل.

- النمط السياسي: تهمة أولا وقبل كل شئ العلاقات الاجتماعية لا لأنه يحب الناس ولكن لأنه يسيطر عليهم.

- النمط الديني: وتتحكم فيه القيم الدينية.

ويرى البعض الآخر أن النمط هو: الإطار العام الذي يميز الفرد عن غيره من حيث التكوين الجسماني والنفسي (السلمي، ١٩٨٩، ١٦٨). ويقسم البعض الأفراد إلى نمطين (young، 1952، 112) : النمط الانطوائى الذي يركز علي حياته الذاتية، والنمط الانبساطي الذي يتعامل و يتفاعل مع العالم الخارجي.

من خلال ما سبق يمكن وضع تعريف للنمط علي أنه :

"منهج حياه تنتظم داخله جملة من السمات والقسمات المترابطة التي تميزه عن غيره، وينطوي على جملة من الأفكار والاتجاهات والنزعات التي توجهه وتحدد سلوك الإنسان".

ويمكن تعريفه أيضاً على أنه "منهج متسق من الأفكار والاتجاهات والسلوك".

٢ - الأسلوب :

الأسلوب: هو "الطريق والفن من القول والجمع أساليب" (البستاني، د- ت، ١٩٤٨). والأسلوب يعني الطريقة (الزاوى، ٦١٨، ١٩٨١)، والأسلوب هو فن (الصاح، ١٩٢٠، ٦٢٣).

ويرى البعض الآخر أن الأسلوب هو: المنهج - الطريقة، المنهج قوامه الاستقرار ويتمثل في عدة خطوات تبدأ بملاحظة الظواهر لإجراء التجارب، ثم وضع الفروض التي تحدد نوع الحقائق، ثم التحقق من صدق الفروض أو بطلانها، وصولاً إلى وضع قوانين عامه بين الظواهر، تحكم العلاقات بينها (بدوي، د-ت، ٧١٦) .

العلاقة بين النمط والأسلوب:

تبيين من خلال العرض السابق أن الأسلوب هو الطريقة، أو الفن، أو المنهج الذي يتجسد في عدة خطوات تنفذ في الواقع وصولاً إلى إدراك القوانين والعلاقات بين الظواهر..... أي أنه يعبر عن سلوك فعلي وفق خطوات. وهو بهذا قد يتفق كثيراً مع مفهوم النمط، وهذا ما تشير إليه معظم الدراسات حيث تستخدم المصطلحين بمعنى واحد. لكن الدراسة الحالية ترى أن هذا السلوك لا بد وأن تنظمه وتنشطه جملة من الأفكار، ولا بد أن توجهه جملة من الاتجاهات والنزعات. ولما كان النمط هو منهج متسق من الأفكار والاتجاهات والسلوك. لذا فإن النمط هو الذي يغذي الأسلوب بتلك الأفكار والاتجاهات، ومن هنا فإن النمط أشمل من الأسلوب، بل يتضمنه في طياته وبالتالي فإن النمط قد يستخدم في داخله أكثر من أسلوب لتحقيق غاياته وإبراز سماته وقسماته، وأيضاً قد يستمد الأسلوب مقوماته من أكثر من نمط .

٣ - الإدارة:

لقد تعددت وتتوعدت مفاهيم الإدارة، وتطورت بصورة يصعب معها الوقوف على تعريف متفق عليه. فالإدارة في اللغة العربية تتبع من الفعل "أدار" أي تولي، ودبر، أو أقام عليه، أو ساسه (اللغة العربية، ١٩٩٢، ٢١). والأصل اللاتيني لكلمة الإدارة هو "serve" وتعني الخدمة على أساس أن من يعمل بالإدارة يقوم على خدمة الآخرين، أو يصل عن طريق الإدارة إلى أداء الخدمة وهذا هو المعنى اللفظي لأصل الكلمة (مطالع وحسن، ١٩٨٠، ١٢).

والإدارة في اللغة الإنجليزية هي "Administration" وأيضاً "Management" وتعني التدبير والحكم والتوجيه (البعليكي، ١٩٩٦، ٦٣)، والمعنى الأول "Administration" يطلق على المستوي الأعلى للقيادات الإدارية.

- ولقد تعددت وتنوعت تعريفات ووجهات نظر العلماء والمتخصصين لمفهوم الإدارة، ويمكن بلورة بعضها فيما يلي:
- أنها "نشاط أو عملية تتعلق أساساً بوسائل بلوغ أهداف معينة" (شNODE، ٧٤، ١٩٨٦).
 - هي إنجاز للأهداف التي من أجلها وجدت المنظمة أو الهيئة أو المؤسسة الاجتماعية، من خلال العديد من الإجراءات المتصلة باتخاذ القرار، والإشراف، والمتابعة، والتقويم (السلمي، ٣٠٣، ١٩٨٩).
 - أنها عند "فروست Frost"، "فن توجيه النشاط الإنساني" (مطواع وحسن، ١٩٨٠، ١٣).
 - يعرفها "دوايت Dwight" بأنها نوع من الجهد البشري المتعاون الذي يتميز بدرجة عالية من الرشد (مطواع وحسن، ١٩٨٠، ١٣).
 - هي "إدارة مختلف الأنشطة التي تؤيدها السلطة التنفيذية سواء من خلال أجهزتها المركزية أو فروعها بواسطة سلطاتها المحلية" (طنش، ١٩٩٥، ١٠٦١).
 - يعرفها "تايلور Taylor" بأنها المعرفة السليمة لما يريد الأفراد القيام به، مع التأكيد على أنهم يقومون بذلك متبعين أفضل الطرق بأقل تكلفة ممكنة (شNODE وحجي، ١٤، ١٩٨٩).
 - ويرى "فايول Fayol" أن الإدارة تتضمن خمس عمليات هي التخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والتنسيق والرقابة، وتترابط هذه العمليات في مجموعها وتتفاعل لتكون المفهوم العام للإدارة (شNODE وحجي، ١٩٩٩، ١٥-١٦).
 - هي العملية الشاملة التي تستهدف الإنجاز الفعال للأنشطة أو الأعمال وذلك عن طريق الناس التي تستهدف الآخرين ومن خلالهم (Robbins، 1976، 6).

- هي عملية تتضمن التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة (زاهر وآخرون، ١٩٩٦، ٨).

هذا وتشير بعض الدراسات إلى أن أي تعريف شامل للإدارة لا بد أن يتضمن ثلاثة مكونات أساسية هي (زاهر وآخرون، ١٩٩٦، ٨) :

أ - الأهداف Goals باعتبار أن النشاطات يجب أن توجه نحو بعض الغايات.
ب- الموارد المحدودة (أو المتاحة) Limited Resources إذ لا بد من وجود موارد متاحة اقتصادية، أو بشرية... الخ، ويصبح الإداري هو المسؤول الأول عن تخصيصها.

ج- الناس people حيث تحتاج الإدارة إلى اثنين أو أكثر من البشر الذين ينبغي عليهم إنجاز تلك النشاطات في ضوء الموارد المتاحة.

من خلال التعريفات السابقة وخاصة تعريفات شنودة، وتايلور وفايول، وزاهر، يمكن التوصل إلي تعريف إجرائي للإدارة على أنها :

"جملة من الإجراءات، أو الأنشطة، أو العمليات المتصلة (التخطيط- التنظيم- القيادة- الرقابة) والتي تتم وفق نمط معين، وتتعلق بتحقيق أهداف معينة، من خلال اتباع أفضل الأساليب واستثمار أمثل للموارد المتاحة بأقل تكلفة".

٤ - النمط القيادي:

اختلفت الآراء أيضاً حول المقصود بالنمط الإداري فالبعض يرى أنه " السلوك المتكرر من قبل شخص غالباً ما يكون مسؤولاً عن مجموعة من الأفراد في منظمة ويستمر هذا النمط (السلوك) فترة زمنية تطول أو تقصر تبعاً لخبرة المدير وتعليمه وتدريبه، ويحدد نوع النمط من خلال رؤية المرؤوسين لسلوكه" (الهوري، ١٩٨٥، ٤٧).

ويرى البعض الآخر أنه "سلوك الفرد كما يراه الآخرون وليس كما يراه صاحبه، فالمرؤس يتعامل مع مديره من خلال فهمه لطبيعة سلوكه، ويتغير هذا النمط الإداري تبعاً للمواقف أو الظروف" (الهوري، ١٩٨٥، ٤٧).

ويرى آخر بأن النمط الإداري هو "جملة من السلوك والممارسات التي يقوم بها الإداري في المؤسسة أو الشركة التي يعمل بها، سواء كانت تربوية، أو ثقافية، أو اقتصادية، أو سياسية... إلخ" (الغبري، ١٩٩٧، ٥).

ويؤكد البعض على أنه لا توجد أنماط إدارية بطريقة محددة ودقيقة في الحياة العملية، ولكنها تتنوع بتنوع المؤسسات كما تتغير بتغير نظرة الناس. أما تقسيم الأنماط الإدارية السائدة اليوم، فما هو إلا تقسيم لأنماط سلوكية في فترة زمنية. والنمط الإداري يمثل جوانب معينة في شخصية المدير وأبعاداً مهمة تميزها، من بين هذه الأبعاد: درجة الاهتمام بالعمل أو بالناس، فلسفة الإدارة، طبيعة الإنسان، نظرة المدير للموقف الإداري ومفهوم السلطة لديه، درجة علاقته بمرؤوسيه، طريقة تحفيزه للعمل، خصائص شخصيته، وحياته في طفولته (الهوري، ١٩٨٥، ٤٨-٤٩، الفايد، ١٩٨٧، ٩).

في ضوء هذه الآراء وفي ضوء ما توصلت إليه الدراسة من وضع تعريف النمط، والأسلوب، والإدارة، فإنه يمكن تعريف النمط الإداري على أنه:
"المنهج والأسلوب الذي يستخدمه المدير أو القائد بفعالية لبلوغ الأهداف المرجوة مستثمراً كافة الموارد والإمكانات البشرية والمادية المتاحة باقتدار".

٥ - السلوك القيادي / الإداري :

تعددت محاولات العلماء في مجال الإدارة نحو تحديد مفهوم السلوك الإداري، واتفق العلماء على أن مفهوم السلوك القيادي أعم وأشمل من السلوك الإداري لزيادة قدرته على التأثير في سلوك الجماعة ونشاطها لتحقيق أهداف

المؤسسة (كنعان، ١٩٨٢، ٩، إبراهيم، ٢٠٦، ١٩٩٤). وعلى الرغم من ذلك لا يوجد اختلاف واضح في تعريف كل منهما. وانطلاقاً من أن السلوك الإداري لا ينضج إلا من خلال السلوك القيادي، كما أن السلوك القيادي لا يتحدد معالمه إلا من خلال السلوك الإداري، يمكن عرض بعض محاولات وضع مفهوم للسلوك القيادي/ الإداري على أنه: "السلوك الذي يمارسه المدير/ القائد في أغلب الأحيان والذي يسعى من خلاله إلي التأثير في نشاطات الأفراد أو الجماعات لتحقيق أهداف معينة" (Hersey&Blanchard، 1988، 271).

والسلوك القيادي/ الإداري هو "أسلوب التعامل والتصرفات والأنشطة والتأثير الذي يمارسه الرؤساء مع مرؤوسيه، ويصنف هذا السلوك إلى نمطين (حسني وعبد المالك، ١٩٩٣، ٩٩، عبد المالك وحسنين، ٢٠٠١، ٢٢٣، عليّات وأبو عاشور، ٢٠٠٢، ١١١):

- نمط السلوك البنائي أو التنظيمي (الاهتمام بالعمل) ويقصد به سلوك الرئيس المتجه إلى تقليص العلاقات الشخصية مع العاملين معه، في الوقت الذي يزداد اتجاهه نحو بناء النماذج التنظيمية والدقيقة، وقنوات الاتصال الرسمية، وإجراءات العمل المقننة.
- نمط السلوك الاعتباري أو الإنساني (الاهتمام بالعاملين) ويقصد به سلوك الرئيس المتجه إلي تحقيق الصداقة والثقة المتبادلة، ودفء العلاقات الشخصية، مع العاملين معه، وتقليص الاهتمام بالعمل.

ويرى البعض أن السلوك القيادي/ الإداري هو: الأعمال والنشاطات التي يقوم بها المدير أو القائد والتي يكون لها التأثير المتبادل على أعمال ونشاطات جميع العاملين نحو تحقيق الأهداف المرسومة لهم، وتنقسم إلي أربعة أنماط هي (Adair، 1983، 33، عليّات وأبو عاشور، ١١٦، ٢٠٠٢):

* نمط عالٍ في العمل وعالٍ في العلاقات الإنسانية.

- * نمط منخفض في العمل وعال في العلاقات الإنسانية.
- * نمط عال في العمل ومنخفض في العلاقات الإنسانية.
- * نمط منخفض في العمل ومنخفض في العلاقات الإنسانية.

ويري البعض أن للسلوك القيادي/الإداري، مكونات أساسية تتمثل في

(شودة، ١٩٧٧، ٩-١٢، Freeston، 1987، 48، مرسى، ١٣٥، ١٩٨٨) :

- المبادأة : أي تملك القائد/المدير لزام الموقف.
- العضوية : أي اختلاطه بأعضاء الجماعة.
- التمثيل : أي دفاعه عن جماعته وتمثيله لها.
- التكامل : أي العمل على تخفيف حدة الصراع بين أعضائها.
- التنظيم : أي تحديد سلوك الأفراد أو الجماعة في اتخاذ القرارات، أو التعبير عن الرأي.
- الاتصال : أي تبادل المعلومات بينه وبين أعضاء الجماعة.
- التقدير : أي تأييد أو مخالفة أعضاء الجماعة.

في ضوء العرض السابق يمكن وضع تعريف إجرائي للسلوك القيادي/

الإداري، بأنه:

"نمط وأسلوب القائد/ المدير - بما يطويانه من عمليات وممارسات ونشاطات - في التأثير علي مرؤوسيه وتهيئة الظروف المناسبة لتحسين العمل مع ضمان دفاء العلاقات الإنسانية".

٦ - **الفعالية:**

تعددت الآراء حول تعريف الفعالية انطلاقاً من أن نمط الإدارة الذي يكون فعالاً في موقف قد لا يكون فعالاً في موقف آخر، لذا جاءت تعريفاتهم للفعالية على أنها:

- "سلوك هادف مقر اجتماعياً يترتب عليه تغيرات مفيدة اجتماعياً" (شوقي، ١٩٩٣، ١٩٣).

- "إنجاز أهداف المنظمة، وإشباع حاجات الجماعة، والإسهام في رفاهية العاملين - على المدى القريب والبعيد - والمجتمع المحلي والعام الذي تعمل فيه تلك المنظمات (شوقي، ١٩٩٣، ١٩٧) .

وعلى ذلك فإن فعالية السلوك القيادي/ الإداري تتبع من: "مدي قدرة القائد/ المدير على استخدام أكثر من أسلوب بفاعلية في مواقف مختلفة" (Hersey & Blanchard، 1988، 273) .

٧- القائد الفعال:

هو الشخص الذي يخلق موقفاً أو بيئة صالحة لإنجاز العمل بواسطة الآخرين بما يحقق الأهداف الشخصية وأهداف المؤسسة معا (Huffhines، 1984). ويتضمن تحقيق الفعالية هنا أربعة جوانب هي (بديوي، ١٩٨٩، ٢٤):

- البيئة أو المناخ الخارجي.
- صفات أو مميزات القائد/ المدير.
- متطلبات الواجب أو المهمة.
- العلاقات الإنسانية أو الاجتماعية.

وترى الدراسة الحالية أن القائد الفعال هو "الذي يتبع نمط قيادي/ إداري يهتم بالعمل والعاملين معاً في إطار من الفاعلية" .

٨- الفكر الإداري:

يعبر عن: اتجاهات الرؤوساء ومعتقداتهم وميولهم التي تحكم تصرفاتهم في إدارة العمل المكلفين به؛ تلك الاتجاهات والمعتقدات والميول، يمكن تصنيفها إلي (Hoy & miskel، 1978، 12، كنعان، ١٩٨٢، ١٣٧):

- * الفكر التقليدي في الإدارة الذي يعتمد على التوجيه والتحكم والضبط، وهو ما يعبر عنه في الأدب الإداري بنظرية (X).
- * الفكر الإنساني في الإدارة الذي يعتمد على العلاقات الإنسانية الإيجابية والمشاركة في تحديد الأهداف وصنع القرارات، وهو ما يعبر عنه في الأدب الإداري بنظرية (Y).

٩ - فلسفة الإدارة:

- تباينت رؤى الباحثين حول تعريف فلسفة الإدارة، ويتبلور بعضها فيما يلي:
- فلسفة الإدارة: "هي النظام الفكري الذي تعتمد عليه المنظمة في تأدية الأعمال المهمات والوظائف التي أنشئت المنظمة من أجلها" (Hicks, 1981, 153).
- : و"هي البحث عن الوسائل الكفيلة بتطبيق الإدارة من أجل تحقيق النتائج من ناحية وأهداف إنسانية مرغوبة من ناحية أخرى" (Miles, 1975, 35).
- : و"هي بيان للأغراض والممارسات التي تحاول مجموعة من العاملين في أي منظمة وضعها موضع التنفيذ" (أوش، ١٩٨٤، ٢٠٤).
- : و"هي هيكل المعرفة المترابطة، التي تهيئ تفكيراً منطقياً لكيفية تأدية الأعمال المطلوبة ومواجهة المشكلات التي تعترض ذلك، وكيفية حلها" (Lizinger, 1986, 4).

(*) افتراضات نظرية (اكس) ونظرية (واي): X and Y إن معتقدات المدرسة التقليدية ومدرسة العلاقات الإنسانية في الفكر الإداري قد أوحى للباحثين بمجموعتين متناقضتين من الافتراضات حول الناس وقد أطلق عليهما "دوجلاس ماكريجر" نظرتي x و y حيث تمثل نظرية (اكس) الركيزة الأساسية للمدرسة التقليدية وبينما تمثل نظرية (واي) القاعدة الرئيسية لمدرسة العلاقات الإنسانية. إن نظرية (اكس) تسيء الظن بالناس بينما تحسن نظرية (واي) الظن بهم (أبوتوهه، ١٩٨٣، ٣٢).

العلاقة بين فلسفة الإدارة والسلوك القيادي / الإداري:

هناك علاقة ارتباطية واضحة بين فلسفة الإدارة والسلوك القيادي/الإداري، فهذه الفلسفة هي التي تشكل النظام الفكري الذي يحكم السلوك داخل أية منظمة، وهي التي تحدد مجموعة القيم الأساسية التي يتضح من خلالها الاتجاه والإطار العام للسلوك القيادي في الإدارة ولعل أوضح مثال لذلك ما نلاحظه من درجة الارتباط محتوى نظريتي y, x ، كتعبير عن فلسفة الإدارة ومحتوي متغيرات السلوك القيادي من خلال الاهتمام بالعمل أو المبادرة أو التنظيم، والاهتمام بالعاملين أو الاعتبارية. وأيضا من خلال ما نلاحظه من درجة الارتباط بين محتوى كل من فلسفة العلاقات الإنسانية وفلسفة المدرسة السلوكية في الإدارة، ومحتوى نظريات السلوك القيادي التي أولت اهتماماً خاصاً بسلوك كل من القائد/المدير، والأفراد العاملين، والظروف والمواقف، التي تتم من خلالها عملية الإدارة والقيادة.

ثانياً: الأسس الفكرية الحاكمة لنشأة وتطور الأنماط القيادية

تعددت الرؤى والأفكار حول طبيعة الفكر الإداري خلال القرن العشرين، فما تعنيه الإدارة في الوقت الراهن وما تتضمنه من أفكار وأنماط وأساليب وكذا اتجاهات وأدوات، يختلف كثيراً عما كان سائداً في الثلاثينيات والأربعينيات من ذلك القرن، حيث تطورت الإدارة بشكل ملحوظ في الفترة الأخيرة، واستقت مبادئها وأنماطها من خبرات رجال الأعمال، ومن دراسات المتخصصين وتجاربهم العلمية، ومن ممارسات المديرين وخبراتهم اليومية. ومن ثم أصبح الفكر الإداري الآن هو حصيلة منظومة متكاملة من الخبرات والتجارب والدراسات الأكاديمية.

وتحاول الدراسة في هذا المحور أن ترصد المدارس الإدارية ونظرياتها، وتتلمس تأثيراتها، وأن تقف على الأسس والعناصر الحاكمة لتطوير العمل الإداري في ضوء الاتجاهات الإدارية المعاصرة.

١ - المدارس القيادية أو الإدارية وتطورها:

حيث تنوع تصنيف الأدبيات لحركة الفكر الإداري، فالبعض جسدها في ثلاثة مدارس هي: المدرسة الكلاسيكية، والمدرسة الطبيعية، والمدرسة الاجتماعية (مطالع وحسن، ٢٩، ١٩٨٠، ٥٩-١٩٨٠، خليل، ١٩٨٨، ٩٠-١١٧، الحيارى، ١٩٩٤، ٣٣٧-٣٤٣، البهنجاوي، ٣٤، ١٩٩٦-٣٩. عبد المالك وحسين، ٢٠٠١، ٢٢٤-٢٢٦).

وبعض الدراسات قسمت الفكر الإداري إلى خمسة مراحل هي: حركة الإدارة العلمية، و حركة العلاقات الإنسانية، و حركة العمليات الإدارية، و حركة اتخاذ القرارات و علم الإدارة، و الحركة السلوكية (عبد الجواد، ١٩٧٤، ١٤-١٦). وهناك من قسم تطور الفكر الإداري وفق ثلاثة مدارس هي: المدرسة التقليدية، و مدرسة العلاقات الإنسانية، و نظريتي x ، y (أبو توهه، ١٩٨٣، ٩٤-٩٥). وبعض الأدبيات الإدارية قسمت حركة الفكر الإداري وفق ثلاثة مداخل هي المدخل الكلاسيكي، و مدخل المواقف، و المدخل التكنولوجي (بدير، ١٩٩٦، ١٤٧-١٥١).

وفيما يلي عرض موجز لمدارس الفكر الإداري:

أ - المدرسة الكلاسيكية: **The Classical School** "١٨٨٠ - ١٩٣٠ م"
تعتبر المدرسة الكلاسيكية من أقدم المدارس الفكرية التي تناولت الإدارة والعملية الإدارية من جوانب متعددة. وتحدد فترة المدرسة الكلاسيكية بين "١٨٨٠م-١٩٣٠ م" تقريبا. والجذور الحديثة لهذه المدرسة ترجع إلى نشأة

الإدارة العلمية التي فتح لها الطريق (فريدريك تايلور) وأتباعه الذين بذلوا جهوداً موفقة نحو تطوير الأساليب التقليدية في أداء الأعمال إلى أساليب فنية جديدة، وطالبوا بضرورة بذل الجهد نحو تطوير الإدارة إلى "علم" له مبادئه وأسسها وقواعده ونظمه، وأن الإدارة كعلم ينبغي أن تدرس بحيث يتمكن المديرون والعاملون في الإدارة أن يتعرفوا على أفضل الأساليب الإدارية التي تمكنهم من التغلب على مختلف المشكلات والمواقف التي يواجهونها في العمل.

وإذا كان "فريدريك تايلور" هو أول من وضع مبادئ للإدارة العلمية فإن "هنري فايول" هو الثاني الذي تناول العملية الإدارية من زاوية الإدارة العليا، واستنبط مبادئ وقواعد قابلة للتطبيق بالنسبة للوظيفة الإدارية أيضاً كانت المشروعات التي تمارس فيها الإدارة: تعليمية، أو صناعية، أو عامة (مطامع وحسن، ١٩٨٠، ٢٩-٣٠).

ولقد تضمنت المدرسة الإدارية الكلاسيكية عدة نظريات، منها: نظرية الإدارة العلمية "لتايلور وتيلر"، ونظرية المبادئ الإدارية "لهنري فايول"، وكلها نظرت إلى الإنسان من منطلق فكري واحد هو أن الإنسان كائن اقتصادي يمكن ضبطه وإثارته نحو العمل والإنتاج الفعال عن طريق التعامل معه بسياسة رفع الأجور أو خفضها (الحياري، ١٩٩٤، ٣٣٧).

ولقد حدد تايلور واجبات إدارية على أي إدارة ناجحة أن تؤديها (Taylor، 1974، 36-38)، هي:

- مبدأ التخصص وتعدد الرؤساء وتقسيم العمل بينهم.
- الدقة في اختيار العمل المناسب لكل عامل والذي يمكن أن يؤديه بكفاءة.
- اختبار وتدريب العاملين بأفضل الطرق العلمية المقررة.
- إيجاد تعاون وثيق بين الإدارة والعاملين.

ولقد شارك هنري فايول (Henary Fayol) بأبحاثه في الحركة العلمية للإدارة ولم يلق في فرنسا التفهم الكامل الذي لقيه تايلور في الولايات المتحدة الأمريكية، بل لقيت أفكار "فايول" اهتماماً كبيراً في الولايات المتحدة الأمريكية لأنها كانت تتناسق مع نظريات "تايلور" الرائد الأول لحركة الإدارة العلمية، حيث أعطى "فايول" اهتماماً كبيراً للوظيفة الإدارية لخطورتها في كيفية تحقيق المنظمة لأهدافها وقسمها إلى العناصر التالية: التخطيط، التنظيم، التوجيه، التنسيق، الرقابة. ونادي فايول بضرورة تدريب الأشخاص القائمين على الوظيفة الإدارية على أساس علمي (عبد الوهاب، ١٩٩٢، ٦٥-٩٦، D ale، 1965، 199-195).

وفي ضوء ذلك حدد "فايول" مبادئ عامة أساسية يجب أن تأخذ بها كل إدارة هي: مبدأ تقسيم العمل، مبدأ المسؤولية والسلطة، مبدأ النظام والطاعة، مبدأ وحدة الأمر، مبدأ وحدة التوجيه، مبدأ خضوع المصالح الفردية للمصلحة العامة، مبدأ مكافأة الأفراد، مبدأ المركزية، مبدأ تدرج السلطة، مبدأ الترتيب مبدأ المساواة، مبدأ استقرار المستخدمين، مبدأ المبادأة، مبدأ روح الإتحاد (مطامح وحسن، ١٩٨٠، ٣٦ - ٤٠ البهناجوي، ٣٧، ١٩٩٦).

ويؤكد البعض أن جوانب الضعف في المدرسة الإدارية الكلاسيكية يرجع إلى (حسن وقاسم، ١٩٨٤، ٣٨، March&Simon، 1958، 29):

- الفهم المحدود لطبيعة الإنسان، فقد رأوا فيه كائناً جامداً كالآلة إذ يجب إعادة قولبته بشكل يتناسب والعمل المطلوب منه.
- إن بعض المبادئ التي جاءت بها هذه المدرسة لم تكن قائمة على التجربة ولم تكن عالمية التطبيق، بل إنها تتناقض مع بعضها البعض، كما هو الأمر بالنسبة لمبدأ وحدة الأمر ومبدأ التنسيق.

ب - المدرسة الطبيعية: "The Naturalist School" ١٩٣٠-١٩٥٠م

تحتل هذه المدرسة المرحلة الثانية من مراحل الإدارة العلمية والتي تمتد فيما بين عام "١٩٣٠ - ١٩٥٠" تقريباً. وقام أصحاب هذه المدرسة بمزيد من الدراسات التي تركزت نحو الإنسان وسلوكه الإداري في مختلف ميادين العلوم السلوكية، وأبرزت العديد من الجوانب التي تكشف عن أنماط السلوك الإنساني في العمل. وترى هذه المدرسة أن الإنسان اجتماعي بطبعه وعندما يعيش مع الجماعة ويتفاعل معها يتأثر بها ويؤثر فيها (مطوع وحسن، ١٩٨٠، ٤٥).

ولقد نشأت هذه الحركة تحت وطأة الكساد العالمي وظروف الحرب العالمية الثانية، وخروجاً على مبادئ الإدارة العلمية التي سببت كثيراً من المشكلات العمالية، وكان المنطق الأساسي لحركة العلاقات الإنسانية، أن الإنسان هو محور العمل الإداري، وأنه العنصر الرئيس في تحديد الإنتاجية. كذلك روجت حركة العلاقات الإنسانية لمفاهيم، أهمها "الروح المعنوية" وأثر الجو الاجتماعي للعمل على معنويات العاملين، ومن ثم على إنتاجهم. ومن أهم رواد هذه المدرسة "ماري باركز فوليت، جورج التون مايو، وهنري لورنس جانت" (عبد الجواد، ١٩٧٤، ١٥).

وتعد ماري فوليت "Mary Follet" من أوائل الرواد المفكرين المؤثرين في بناء نظرية العلاقات الإنسانية حيث قامت بسلسلة من الأبحاث والدراسات دارت جميعها حول الجانب الإنساني في العملية الإدارية، حيث أوضحت أن المشكلة الرئيسية في جميع المنظمات الإدارية هي توفير وتطوير علاقات متجانسة و (ديناميكية) بين الأفراد داخل التنظيم، ولا يعني هذا أن الاختلاف والصراع بين الأفراد داخل المنظمة ظاهرة تدل على عجز التنظيم الإداري، بل هي ظاهرة طبيعية وعادية ويمكن الإستفادة منها في إثراء العمل ذاته والقائمين عليه.

ولقد لخصت ماري فوليت أفكارها الأساسية للإدارة في ستة نقاط هي: "قانون التعارض والتكامل، قانون الموقف، الخلط بين القوة والسلطة، المسؤولية المجمع، التخطيط كنوع من التنسيق، مهنة الإدارة تحت التكوين" (مطاوع وحس، ٤٦، ١٩٨٠، ٤٨).

ولعل من أهم ما يؤخذ على نظرية العلاقات الإنسانية هو تركيزها على جانب واحد من جوانب التنظيم المتعددة وهو العنصر البشري، فعلى الرغم من أنها أقامت فهمها للتنظيم الإداري على نظرة عملية تقوم على تأكيد اعترافها بأن العنصر البشري هو العنصر المميز والفعال في الإدارة إلا أنها بالغت في هذا الاهتمام المفرط بالعنصر البشري مما دفع بعض الباحثين في مجال الإدارة إلى النظر إلى هذه المبالغة على أنها بمثابة رد فعل ضد المفاهيم الإدارية التي سبقتها، والتي تصور الفرد العامل على أنه مخلوق اقتصادي حر لا يحفزه إلا الحافز المادي، مع التركيز أيضا على النواحي الآلية في السلوك الإنساني.

كما أن دعوة نظرية العلاقات الإنسانية إلى فكرة التحفيز الذاتي إلى العمل ووجوب إزالة الخوف من نفس الفرد العامل، جاءت في وقت سيطر فيه على الفكر الإداري اعتقاد بأن العاملين لا يمكن حفزهم إلى العمل إلا بالتخويف. فضلا عن أن ما قدمته هذه الفلسفة من أفكار في مجال الحوافز الإيجابية لم تكن متكاملة فقد كان ينقصها الرؤية الواضحة والدقيقة في تحليلها للعمل الإداري، فبينما كان من المفروض أن يكون العمل الوظيفي محور اهتمامها في استخدام الحوافز الإيجابية، نجد أنها تركز اهتمامها على العلاقات الاجتماعية بين أعضاء التنظيم من تجمعات غير رسمية وتتخذ من علم النفس منطلقا لتحليل وضع الأفراد العاملين، بدلا من أن تتخذ موقف العمل والعاملين منطلقا أولياً (عبد المالك وحسن، ٢٠٠٠، ٢٢٥).

ج - المدرسة الاجتماعية: "The Social School" ١٩٥٠ - الآن

يعتبر ماكس فيبر "Max Weber"، وشيستر برنارد "Chester Barnard"، وهربارت سيمون "Herbart Simon" من مؤسسي المدرسة الاجتماعية في الإدارة، حيث قام كل منهم بمعالجة نظريات الإدارة بفكر عميق مستخدمين في ذلك العلوم النفسية، وعلم الإحصاء، والفلسفة. ويرجع أهمية الأفكار التي وضعها أصحاب المدرسة الاجتماعية إلى أنها لم تهتم فقط بإدارة المشروعات الفردية وإنما اهتمت أيضا بتركيب المجتمع ككل، وبتركيب المنظمات باعتبارها وحدات أو مؤسسات اجتماعية (Waldo، 1968، 14-12 مطاوع وحسن، ١٩٨٠، ٥٢).

ففي ذات الوقت الذي انتشرت فيه مفاهيم "علم الإدارة واتخاذ القرار" كان الاتجاه السلوكي المتكامل ينمو، ويكتسب اقتناع الكثير من المديرين، ويؤكد هذا الاتجاه أن العامل الأساسي المحدد لكفاءة الإدارة وقدرتها على تحقيق أهدافها هو السلوك، وتجمع الحركة السلوكية مبادئ ومفاهيم عن علوم إنسانية مختلفة تدور كلها حول محاولة فهم وتفسير السلوك الإنساني والإفادة من هذه التفسيرات في التنبؤ بأشكال السلوك المتوقعة للأفراد في مواقع العمل المختلفة، ومن ثم تستطيع الإدارة اتخاذ القرارات الإنسانية لحل مشكلات العمل وتحقيق أهدافه.

ولقد تضمنت المدرسة الاجتماعية عدة نظريات، أبرزها: نظرية سلم الحاجات، ونظرية العوامل الوقائية والعوامل الدافعية، ونظريته النموذج المختلط، ونظرية الشبكة الإدارية..... وحاولت من خلال تلك النظريات تعويض النقص في صحة افتراضات المدرسة الكلاسيكية والطبيعية، حيث ركزت على الإنسان وحاجاته المختلفة، وافترضت أن الإنسان كائن عاطفي بطبعه وأنه مجموعة من المشاعر والعواطف والإنفعالات يجب فهمها والعمل على إرضائها (Keith، 1972، 8-11، الحيارى، ١٩٩٤، ٣٣٨).

ولقد حدد "سيمون" بعض القواعد الأساسية لتحقيق الكفاية الإدارية وهي
(عبد الوهاب، ١٩٩٢، ١٠١، البهناوي، ١٩٩٦، ٣٨):

- التخصص الوظيفي وتقسيم العمل على الأفراد في المنظمة.
 - تنظيم الجماعة والموظفين في مستويات إدارية تدريجية.
 - تحديد نطاق رقابة الرئيس في كل مستوي.
 - توزيع العاملين والموظفين لتحقيق الرقابة في مجموعات معينه على أساس الهدف مع الأخذ في الاعتبار أن الكفاية عند سيمون نسبية وترتبط بتنظيم الجماعة من أجل تحقيق غايات المنظمة.
- ولقد وجه الكثير من النقد لهذه المدرسة أيضاً يتجسد معظمه في تحديد منطق التقسيم الوظيفي وفق التخصص والكيفية التي يتم بها إشباع الحاجات المتنوعة للإنسان خاصة إذا كان ذلك على حساب العمل، وكذا تحديد سلطة الرئيس ومداهما في كل مستوى.

ومن خلال الاستقرار الجيد لهذه الأدبيات وتحليل مضمونها تبين الآتي:

- إن كل التقسيمات السابقة لحركة الفكر الإداري وتطورها، وإن تنوعت في الشكل أوفي المسمي إلا أنها تعبر بالفعل عن ثلاثة مراحل لتطور الفكر الإداري، تشكلها ثلاثة مدارس هي المدرسة الكلاسيكية، والمدرسة الطبيعية، والمدرسة الاجتماعية.
- إن كل مدرسة من المدارس الثلاثة تعبر عن منحي فكري معين يستقي مقوماته من رؤيته للطبيعة البشرية والعلاقات الإنسانية.
- إن كل المدارس السابقة تعتبر نتاج لحركة تطور صناعي واجتماعي، وكذا تطور سياسي ونزعات وحروب مر بها العالم.
- إن كل أفكار المدارس الثلاثة يعتبر مكمل للآخر، فكل منهما يعوض النقص والضعف في المدارس الأخرى.

- تمثل هذه المدارس ينباع الفكر الإداري، ينهل منها كل باحث في مجال الإدارة العامة، والإدارات الأخرى.
- أن التنظيم الإداري في الكثير من المؤسسات والهيئات الموجود الآن، ما زالت تستقي معظم أصولها الإدارية من المبادئ والعناصر التي أرساها رواد تلك المدارس الفكرية.

٢ - النظريات الإدارية/ القيادية:

حاول الكثير من دارسي الإدارة في العقود الأخيرة تحليل العملية الإدارية ونظرياتها في الإدارة العامة، لاستقراء أسس ومبادئ وأنماط الإدارة العامة، ونظراً لتعدد المحاولات التي بذلت من أجل وضع نظريات في الإدارة العامة فإن هارولد كونتر "Harold" يقول أننا في سعينا نحو صياغة نظرية للإدارة ينبغي أن نأخذ في الاعتبار العوامل الآتية (Koontz&Cyril، 1955، 34، مطاوع وحسن، ١٩٨٠، ٦٣):

- إن النظرية ينبغي أن تتضمن القدر من المعارف التي تجعلها قابلة للتطبيق الإداري Manageable
- إن النظرية ينبغي أن تكون مفيدة وتحسن في أساليب التطبيق آخذة في الاعتبار آراء الممارسين من الإداريين.
- لا ينبغي أن تضيع النظرية في خضم التعقيدات اللغوية Semantics أو المصطلحات اللفظية العقيمة غير المفهومة Useless Jarogn.
- ينبغي أن تعطي النظرية توجيهات للباحثين والراغبين في التعليم تقودهم نحو تحقيق الكفاية.
- ينبغي تعريف النظرية بأن ما تتضمنه من معارف، ما هي إجزاء من عالم المعرفة الواسع العريض. Part of Alargest universe of knowledge.

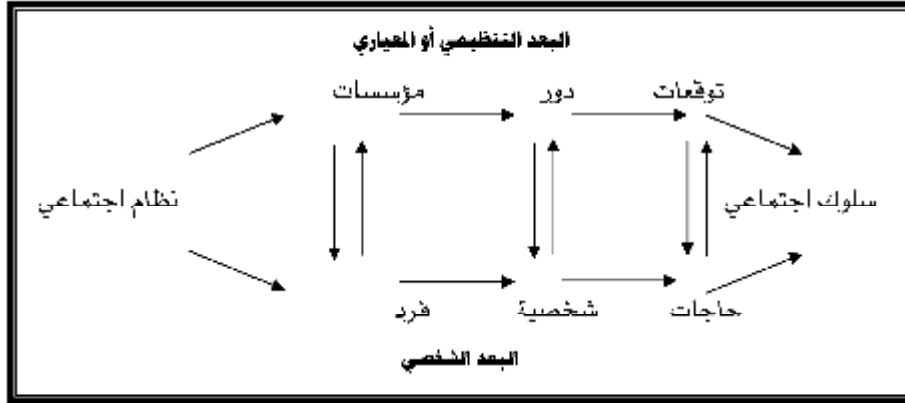
ولقد ظهرت نظريات للإدارة اختلفت باختلاف النظرة إلى الإدارة على أنها عملية اجتماعية، أو على أنها عملية اتخاذ قرارات، أو على أنها وظائف ومكونات، وعلى ذلك تتبلور محاولات وضع نظريات للإدارة فيما يلي:

أ- نظرية الإدارة كعملية اجتماعية: Administration As Social Process

تعتبر هذه النظرية من أكثر النظريات شهرة حتى الآن وهي تنسب إلى "يعقوب جيتزلز Getzeels". الذي ينظر للإدارة من حيث البيئة على أنها تسلسل هرمي للعلاقات بين الرؤوساء والمرؤوسين في إطار نظام اجتماعي من أجل تحقيق أهداف النظام وهو يرى أن النظام الاجتماعي للمؤسسة يتكون من جانبين يؤثر كل منهما في الآخر، الأول: هو الدور الذي تقوم به المؤسسة وتوقعات هذا الدور نحو تحقيق الهدف العام. وقد أطلق جيتزلز على هذا الجانب البعد التنظيمي أو المعياري. الثاني: هم الأفراد العاملون في المؤسسة والنشاطات التي يقومون بها وهو ما يمثل البعد الشخصي في النظام الاجتماعي.

ويرى جيتزلز أن الأدوار التي يقوم بها كل من النظام أو الأفراد هي الجوانب الحية (الديناميكية) للوظائف في المؤسسة، وكل دور يستمد مكوناته من الأدوار الأخرى داخل النظام، فالأدوار تكاملية بمعنى أنه من خلال محصلة الأدوار جميعها يتحقق الهدف النهائي للنظام الاجتماعي. وفي رأى جوبا "Guba أن علم الإدارة يمكن أن ينظر إليه على أنه علم إدارة السلوك البشري وأن القيمة الحقيقية لنظرية الإدارة كعملية اجتماعية تتمثل في توضيح الواجب الرئيس لرجل الإدارة وهو القيام بدور الوسيط بين مجموعتين من القوى الموجهة للسلوك: القوى التنظيمية Nomothetic والقوى الشخصية Idiographic وذلك من أجل إحداث سلوك مفيد من الناحية التنظيمية وفي نفس الوقت محققاً للرضا النفسي. ويرى جيتزلز وجوباً أن السلوك الاجتماعي هو

حصيلة تركيب معقد لعاملي الدور والشخصية، وقد قاما بتصوير هذه العلاقة في الشكل الآتي:



ويدل هذا على أن تحديد مسؤوليات وواجبات كل وظيفة في النظام الإداري لا بد أن ينظر إليها من خلال البعدين الرئيسيين المكونين للنظام الاجتماعي، وهما: البعد التنظيمي والبعد الشخصي، وهذا يتطلب تحليلاً عملياً و (سيكولوجياً) (مطاوع وحسن، ١٩٨٠، ٦٤-٦٥). ويرى "تالكوت بارسونز T.Parsons" أن أي تنظيم رسمي للهيكل الإداري إنما يخدم أهدافاً محددة هي في الواقع جزءاً من الإطار الاجتماعي العام، ويستخدمها المجتمع لتحقيق أهدافه العامة، وعلي هذا فهو ينظر إلى كل تنظيم إداري على أنه في حد ذاته جزءاً متفرعاً من المجتمع الكبير وله أجهزته المعنية بحل مشكلاته الأساسية، والتي حددها "بارسونز" في النقاط التالية (Parsons، 1951، 85-80 مطاوع وحسن، ١٩٨٠، ٦٦):

- تكييف النظام الإداري للمطالب الحقيقية في البيئة الخارجية.
- تحديد الأهداف وتجنييد كل الوسائل من أجل الوصول إلى تحقيقها.
- تحقيق التكامل والتنسيق في العلاقات بين أعضاء التنظيم.

- محافظة التنظيم علي استمرار حوافزه وإطاره الثقافي .

هذا ويميز "بارسونز" بين ثلاث مستويات وظيفية رئيسية في التركيب

الهرمي للتنظيمات الإدارية وهي:

* المستوى الفني: Professional Level وأعضاء هذا المستوى تتعلق مهمتهم الرئيسية بأداء الواجبات والأعمال الفنية كالمعلمين في المدارس والموجهين الفنيين بالوزارة.

* المستوى الإداري Managerial Level ومهمته الأساسية هي الوساطة بين مختلف أقسام الأجهزة الإدارية وتنسيق جهودها.

* مستوى المصلحة العامة Public Interest Level وهو ما يهتم بالنظام الاجتماعي الخارجي.

ويذكر بارسونز أن العلاقة بين هذه المستويات الثلاثة ليست بالضرورة علاقة تسلطية، وإنما هي علاقة متبادلة ومتداخلة باستمرار، غير أن هناك انفصلاً واضحاً في التسلسل الهرمي للسلطة والمسئولية بين المستويات الثلاث.

ب- نظرية الإدارة كعملية اتخاذ القرار:

Administration as A Decision Making Process

يعتبر القرار لب العملية الإدارية والمحور الذي تدور حوله كل الجوانب الأخرى للتنظيم الإداري ويرى جريفث "Griffith" أن تركيب التنظيم الإداري يتحدد بالطريقة التي تعمل بها القرارات، وأن المسائل المتعلقة بها مثل الإشراف أو الرقابة يمكن أن تحل إذا نظر إليها على أنها نمو أو امتداد خارجي لنمط معين من طريقة عمل القرار. ويرى "هربرت سيمون" أن اتخاذ القرار هو قلب الإدارة، وأن مفاهيم نظرية الإدارة يجب أن تكون مستمدة من منطق و (سيكولوجية) الاختيار الإنساني (Simon، 1961، 17).

وتصنف القرارات وفقا لأسس مختلفة: فهناك قرارات مهنية أو شخصية، وهناك قرارات رئيسة أو روتينية، وقرارات مبرمجة أو غير مبرمجة. هذا بالإضافة إلى وجود عوامل تؤثر بصورة كبيرة على القرار منها: الأساس الذي يقوم عليه القرار الجيد، الوسط المحيط باتخاذ القرار، النواحي السيكولوجية لمتخذ القرار، توقيت القرار والطريقة التي يتم بها توصيل القرار واشتراك المعنيين بالقرار أو من يشملهم.

وعملية اتخاذ القرار الرشيد تكمن في تصور رجل الإدارة لنفسه كضابط لعملية اتخاذ القرار لا كصانع للقرارات في المنظمة أو المؤسسة، وبذا تكون قراراته أكثر فاعلية، وكلما زادت الآراء بإشراك الجماعة في اتخاذ القرار، كلما كان القرار أقرب إلى الصواب وكانت الجماعة أقدر على فهم مغزاه وهدفه وأكثر تأكيداً له وتحمساً لتنفيذه (مطاوع وحسن، ١٩٨٠، ٦٩).

ج- نظرية الإدارة كوظائف ومكونات:

والأساس الذي تقوم عليه هو أن طبيعة الإدارة مستمدة من طبيعة الوظائف والفعاليات التي تقوم بها. وأنه تأثر بمن سبقوه في الإدارة وهم تايلور، وفايول وجيوليك، ورويك، وأنه استخدم تصنيف فايول في نظريته هذه وقسم وظائف الإدارة بنفس العناصر الخمسة عنده التخطيط والتنظيم، والتوجيه، والتنسيق والرقابة، عدا وظيفة "التوجيه" Direction التي يسميها "فايول" الأمر Command (البهناجوى، ١٩٩٦، ٤٤).

وذهبت نظرية "هالبن Halpen" إلى أن للإدارة سواء في التربية، أو في الصناعة، أو في الحكومة، أربعة مكونات كحد أدنى هي (مطاوع وحسن ١٩٨٠، ٧٢، Bakker&Argyris، 1-3، 1954):

أ- هيكل العمل المباشر Directing وهو كيان التنظيم الإداري وبدونه تنتفي المنظمة الإدارية.

ب- المنظمة الرسمية Formal Organization وهي التي تتميز في المجتمعات الحديثة بتحديد الوظائف وتفويض السلطات والمسؤوليات، وإقامة نوع من التنظيم الهرمي للسلطة.

ج- مجموعة الأفراد العاملين Work Group، وهم الأفراد المنوط بهم العمل في المنظمة.

د- القائد The leader وهو الفرد المنوط به توجيه المنظمة من أجل تحقيق أهدافها.

هذا وتوجد نظرية الأبعاد الثلاثة التي تجيب عما يحتاج المرء معرفته لتحسين وتنمية الإدارة، فمن الضروري أن تفهم مهارات الأداء المطلوبة التي يقوم بها رجل الإدارة، ومعرفة طبيعة الشخص الذي يقوم بأداء هذه المهارات الإدارية، والوسط الاجتماعي الذي يحيط به أي أنه توجد ثلاثة عوامل تتألف منها نظرية الأبعاد الثلاثة وهي (الوظيفة، رجل الإدارة، الجو الاجتماعي) (krech etal، 428، 1962، مطاوع وحسن ١٩٨٠، ٧٤، البهنجاوي، ١٩٩٦، (٤٤).

٣- بعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة في تطوير العمل الإداري:

حيث برزت عدة اتجاهات إدارية معاصرة، تفيد في تحويل دفة العمل الإداري، من مجرد التسيير ورد الفعل إلى إدارة التجديد والتطوير، ومن أبرز هذه الاتجاهات، ما يلي:

أ - التطوير التنظيمي: Organizational Development

يمكن القول - انطلاقاً من الأدبيات الإدارية وتعريفها للتطوير التنظيمي - أن التطوير التنظيمي للعمل الإداري المؤسسي عملية متكاملة شاملة تتم من خلالها

عمليات تغيير مخطط ومحكم وتطوير مستمر، يستهدف الارتقاء بمستوي أداء المديرين وزيادة فعاليتهم في إطار الإمكانيات البشرية والمادية والمناخ التنظيمي وكذلك البيئة المحيطة (المؤمن و آخرون، ١٩٩٧، ١٩٧).

ب - الإدارة التشاركية: Participative Management

وتعبر عن إشتراك الأفراد والمجموعات في نشاطات نفسية واجتماعية، وكذا اشتراكهم في صنع القرار، حتى يكون هناك حافز وتشجيع على العمل وزيادة الإنتاج، بما يحقق الأهداف المرجوة (منصور، ١٩٩٩، ١٩٤). ويبرز في الإدارة التشاركية دور القائد/ المدير في تهيئه وتحفيز عناصر المجتمع المؤسسي على المشاركة في إدارة العمل وتفهم مشكلاته وتحليلها ووضع الحلول المناسبة لها، تلك الحلول التي تعد بمثابة بداية الإصلاح الفعلي والتجديد المنشود لذلك العمل.

هذا وتشير أدبيات الإدارة إلى وجود عدة (إستراتيجيات) وأساليب للإدارة التشاركية من أهمها: القيادة التشاركية Participative Leadership، وفريق العمل (yukl TeamWork)، 1994، (7-12).

ج - إدارة الجودة الشاملة: Total Quality Management (TQM)

تعد من المفاهيم والأساليب الإدارية الحديثة في المجتمع الأمريكي، ويرتكز مفهوم إدارة الجودة الشاملة على فلسفة إجرائيه مؤداها أن الجودة هي عملية تحسين وتطوير مستمر بين كافة مراحل العمل ومعنى إدارة Management في سياق هذا المفهوم هو "أسلوب إداري قائم بذاته لإستراتيجية تنظيمية وليس وظيفة إدارية كما هو الحال في الإدارة التقليدية. ويعني مصطلح الجودة هنا مقابلة وتجاوز توقعات المستفيد. كما يعني

مصطلح "الشاملة" في سياق هذا المفهوم، أن الكل سواء أكانوا في داخل التنظيم أم خارجه، ولا بد من تضافر جهودهم للوصول إلى الاتفاق المطلوب (Luthans، 1993، 7-10، Bonstingl، 1992، 68-69).

ولقد تعددت تعريفات إدارة الجودة الشاملة ولعل أبرزها تعريف "رودز Rhodes" بأنها "عملية إدارية تركز على مجموعة من القيم والمعلومات، والتي تتمكن عن طريقها من توظيف مواهب العاملين واستثمار قدراتهم الفكرية في مختلف مستويات التنظيم على نحو إبداعي لتحقيق التحسن المستمر لأهداف المنظمة" (Rhodes، 1992، 79). ويمكن من خلال تعريف "رودز Rhodes" القول بأن إدارة الجودة الشاملة للنظام المؤسسي تستهدف زيادة قدرته التنافسية وكفاءته في تحقيق التفوق والتميز، وإرضاء المشاركين في العملية الإدارية وكذا زيادة القدرة الكلية للمؤسسة على الرقي والنمو والتطوير المتواصل (فتحي، 2002، 221، Sherr، 2000، 4-5).

وتشير بعض الدراسات إلى أن تحقيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب توفير سبعة عناصر تعرف بمدخل (Seven-s) وهي: الإستراتيجية، والهيكلية، والنظم، والعاملون، والمهارات، والنمط، والقيم المشتركة (النجار، 2001، 52).

٤ - العناصر الحاكمة للعمل الإداري / القيادي المعاصر:

حيث يركز العمل الإداري المعاصر على جملة من العناصر الحاكمة المتكاملة والتي تسترشد بها الإدارة المعاصرة في تخطيط أعمالها ومباشرة وظائفها الهادفة إلى تحقيق نتائج محددة. وإذا افتقدت الإدارة الإرشاد والتوجيه المستمر من بعض هذه العناصر أو كلها فإنها تضل السبيل إلى تحقيق الأهداف وتصبح عبئاً على المنظمة وبالتالي علي المجتمع ككل، وتتمثل هذه العناصر

الحاكمة في: التكامل، الشمول، المستقبلية، الإنتاجية، الفعالية. وفيما يلي عرض لهذه العناصر بإيجاز (السلمي، ١٩٨٩، ١٨-٢٢):

أ- التكامل في العمل الإداري / القيادي المعاصر:

- يشير مفهوم التكامل إلى الترابط والتزاوج و التناغم والتأثير المتبادل بين عناصر ومكونات العمل الإداري. فالإدارة مفهوم متكامل، ومجموعة من الوظائف المتكاملة، تهدف في النهاية إلى تحقيق نتائج متكاملة. ويتم التكامل في العمل الإداري على مستويات مختلفة يمكن أن نرصد منها الآتي:
- التكامل بين الإدارة والمناخ المحيط بها (البيئة التي توجد وتعمل فيها).
 - التكامل بين الموارد والإمكانيات وبين الأنظمة التي تباشر بها الإدارة استخدام واستثمار وتوظيف هذه الموارد والإمكانيات.
 - التكامل بين الموارد والإمكانيات المتاحة (نتائج ومخرجات) العمل الإداري.
 - التكامل بين أنشطة الإدارة ونتائج العمل الإداري.
 - التكامل بين مخرجات العمل الإداري وأنشطته ومعطيات البيئة الاجتماعية.

ب- الشمول في العمل الإداري / القيادي المعاصر:

تتصف الإدارة المعاصرة بالشمول، بمعنى أن مجال اهتمامها ونطاق سريانها، يتعدى حدود المنظمة الواحدة، ويتسع ليشمل عناصر المجتمع جميعاً. فلم تعد مفاهيم وأساليب الإدارة المعاصرة قاصرة على منظمات الأعمال أو وحدات الإنتاج الخاصة، بل هي تسري كذلك في منظمات الأعمال ووحدات الإنتاج العامة (الحكومية)، وكذا في مؤسسات وتنظيمات الدولة القائمة على تقويم الخدمات العامة ومباشرة الوظائف السيادية. إن الإدارة المعاصرة في حقيقة أمرها هي عمل مخطط يهدف إلى تحقيق نتائج معينة باستخدام موارد وإمكانيات في ظل ظروف محددة. ومن ثم فهي شائعة التطبيق في كل الحالات التي تتوفر

فيها تلك الأوصاف والشروط بغض النظر عن نمط الملكية أو صاحب الحق في الفوائد الناتجة من عمل الإدارة.

ج - المستقبلية في العمل الإداري/ القيادي المعاصر:

وتعني سعي الإدارة نحو تشكيل المستقبل - في حدود القدرة البشرية المحدودة- من خلال دراسة الواقع واستنتاج أهم المؤثرات المتحركة في مساره من جانب، وعن طريق استقراء الماضي وتحليله وتمعن الدروس المستفادة من حركة التاريخ والمجتمع من جانب آخر. وبذلك فإن الإدارة المعاصرة قد احتوت بداخلها على عناصر وقوى عاملة على التغيير والتطور وإعادة صياغة الواقع، بحيث يتشكل مستقبل يتفق مع الأهداف التي ترمي إليها. من هنا فإن الإدارة ليست مجرد مستجيب سلبي للمتغيرات والمؤثرات المحيطة، ولكنها في ذاتها أداة تغيير.

د - الإنتاجية في العمل الإداري/ القيادي المعاصر:

الإنتاجية معناها أن يتحقق من استثمار وتوظيف الموارد المتاحة قيمة مضافة Added Value بحيث تكون قيمة الناتج من عمل الإدارة أعلى من مجموع قيم المدخلات أو الموارد التي استخدمت في هذا العمل. ولعل هذه الإنتاجية هي ما يضفي على الإدارة أهميتها الحقيقية، فهي تخلق قيمة مضافة تعود بفائدة وعوائد على المشاركين في العمل بطريقة مباشرة وغير مباشرة.

هـ - الفعالية في العمل الإداري/ القيادي المعاصر:

إن القيمة الحقيقية للإدارة المعاصرة هي قدرتها على تحقيق أهداف وإنجازات يصعب الحصول عليها بدون نشاط وجهد المتخصصين. وفعالية الإدارة هي خاصية كلية وشاملة تصف وتلخص الأبعاد المميزة للتنظيم الإداري، كما أنها خاصية مستمرة على مدي الزمن ومن ثم لها صفة تراكمية وقدرة

- إشعاعية تؤثر بدورها على تلك الأبعاد المميزة للتنظيم. ولاشك أن فعالية الإدارة المعاصرة تعبر عن تفاعل السمات الآتية للإدارة:
- التكامل بين أقسام وأجزاء التنظيم الإداري.
 - الوضوح والتحديد في نظام إتخاذ القرارات وموضوعية المعايير المستخدمة في الوصول إلى قرار.
 - الاستقلال وحرية الحركة التي يتمتع بها التنظيم الإداري في مواجهة المناخ المحيط ومصادر السلطة الممنوحة له.
- وتتبدى مظاهر الفعالية الإدارية في الآتي:**

- حسن أداء واستثمار الوقت.
- ضبط التكلفة وترشيد الإنفاق
- دقة الأداء وارتفاع مستوى الجودة في الأعمال.
- انتظام وضبط تتابع العمليات في توقيتها الصحيح.
- التركيز على النتائج وعدم الانسياق وراء ضبط الإجراءات بديلاً عن النتائج.
- التركيز على استثمار عناصر القوة في الموقف المحيط بالإدارة.

ثالثاً: ماهية الأنماط القيادية (تقسيماتها، معاييرها، أسسها، وظائفها):

تعددت وتنوعت الأدبيات التي تناولت الأنماط القيادية بالدراسة والتحليل، واتخذت بعض المعايير لتصنيف وتقسيم تلك الأنماط. فلكل مدير أو قائد نمطه الخاص أو أسلوبه في التعامل مع مرؤوسيه، وقد يأخذ هذا النمط أو الأسلوب طابعاً إيجابياً بناءً يوجد المناخ الصالح للعمل المنتج، أو يأخذ طابعاً سلبياً يضع المزيد من العقبات أمام إنجاز المهمات الموكولة إلى المدير/ القائد بصفة رئيسية.

وعلى ذلك لنمط القيادة أو الإدارة أو للأسلوب القيادي المستخدم أهمية كبرى في تحديد مدى نجاح المدير/ القائد أو فشله، حيث إن لهذا النمط أثره في كل أجزاء المؤسسة التي يعمل فيها، فإن فشل المدير يعني فشل المؤسسة في تحقيق أهدافها المرسومة. ومن هنا فقد اهتمت الدراسات بدراسة مختلف الأنماط والأساليب الإدارية أو القيادية المستخدمة ومقارنتها بعضها ببعض من أجل معرفة أفضل الأنماط أو الأساليب القيادية وأكثرها فاعلية في تحقيق الأهداف المرغوبة. ولقد كشفت الدراسات العلمية الخاصة بأنماط الإدارة عن وجود العديد من الأنماط التي تتبع من مجموعة من الأفكار والافتراضات التي يتبناها المديرون. وقد تحقق للباحثين أن اختيار النمط الإداري الملائم يتوقف على مجموعة من العوامل سنعرض لها لاحقاً.

١ - تقسيمات الأنماط القيادية:

هناك عدد كبير من الأفكار والتصورات دارت حول تقسيم الأنماط القيادية، أبرزتها الأدبيات الإدارية المعاصرة، وأكدت على أن تقسيم تلك الأنماط يخضع لمعيارين، هما (ابراهيم، ١٩٨٥، ٥، حسان والصيد، ١٩٨٦، ٩٩-١٠٠):

* التقسيم من حيث مصدر السلطة التي يعتمد عليها المدير هل هي رسمية، أم غير رسمية.

* التقسيم من حيث أسلوب وطريقة ممارسة المدير لعملية الإدارة على المرؤوسين.

ويمكن بلورة تقسيمات الأنماط القيادية وفقاً لتلك الأفكار والتصورات فيما يلي:

١-١ : التقسيم التقليدي (الشائع) للأنماط القيادية أو الإدارية^(٢):

حيث تقسيم الأنماط الإدارية وفقا لهذا التقسيم إلي ثلاث أنماط إدارة هي (مزيد من التفاصيل في: زاهر وآخرون، ١٩٩٦، ٣١-٣٢، متولي، ١٩٩٧، ١٣٩-١٤١، شنودة وحجي، ١٩٩٩، ١٩٩-٢٠١، عزب، ١٩٩٩، ٥٨-٦١):

أ - نمط الإدارة الأتوقراطية: Autocratic Management Pattern

يغلب عليه الإدارة (الديكتاتورية) أو التسلطية وتتمركز الإدارة في يد مدير المؤسسة فقط، ومن خصائص هذا النمط، ما يلي:

- تركيز كافة السلطات في يده، بحيث تنتهي عنده كافة العمليات الإدارية.
- عدم تفويض اتخاذ القرارات لأي من مرؤوسيه إطلاقا.
- الاستبداد بالرأي والتعصب الأعمى والغموض في التعليمات والأوامر.
- استخدام أساليب الإرهاب والتخويف وفرض الرأي.
- سعي المرؤوسين للتقرب من القائد أكثر من التقرب لبعضهم البعض.
- الالتزام بالقواعد واللوائح والإجراءات مع عدم المرونة عند التنفيذ.
- العزلة والانغلاق وعدم الاتصال مع المجتمع المحيط بالمؤسسة.
- انعدام العلاقات الإنسانية الفعالة بين أعضاء هيئة الإدارة.
- انعدام الثقة والتعاون وكذا انعدام روح البحث والتفكير والإبداع.

ب - نمط الإدارة (الديمقراطية): Democratic Management Pattern

(٢) في الثلاثينات من القرن العشرين، اشتهرت الدراسة التي أجراها كل من لوين وليبيت ووايت وكان من نتائجها أن هناك ثلاثة أنماط للسلوك الإداري هي: النمط الديمقراطي، النمط الإستبدادي، والنمط الترسلّي. حيث فتحت أفقا جديدة للبحث عن أفضل الأنماط الإدارية التي يمكن تطبيقها في أي مؤسسة، ومنها المؤسسة التعليمية (Lewin, Lippitt & White, 1939). وهناك التقسيم الذي وضعت ماكس فيبر علي أساس مصادر السلطة وهو النمط التقليدي Traditional، والنمط الجذاب Charismatic، والنمط العقلاني Retional (الفايدي، ١٩٨٧، ١٧، مرسى، ١٩٨٨، ١٤٦-١٥٤).

وتقوم الإدارة الديمقراطية علي الحوار، والمشاركة في عمليات التخطيط والتنظيم والتنسيق، والتنفيذ، والإشراف، والمتابعة، والرقابة، والتقويم، واتخاذ القرارات. ومن خصائص هذه الإدارة:

- عدم تركيز السلطة في يد القائد بل تفويض بعض منها إلى بعض المرؤوسين.
- إتاحة مساحة واسعة من الحرية للمرؤوسين لإبداء آرائهم دون خوف أو رهبة.

- تشجيع المرؤوسين على المشاركة في اتخاذ القرار.
- استخدام أسلوب الترغيب وليس الترهيب، وكذا التحفيز المادي والمعنوي للعاملين.

- إظهار المهارات الشخصية والإبداع والابتكار في حل المشكلات.
- سيادة العلاقات الإنسانية السليمة وارتفاع الروح المعنوية للعاملين.
- الإيمان بقيمة الفرد وقدرته على العمل.
- شعور أعضاء المؤسسة بالرضا.
- النقد الإيجابي ويشمل في مضمونه النقد الذاتي.

ج - نمط الإدارة الترسلية: Laissez-Faire Management Pattern

وهي الإدارة التسيبية أو الإدارة الفوضوية كما يطلق عليها البعض، وتحدد خصائص هذا النوع في:

- مبدأ الحرية لجميع العاملين مع انعدام القيود أو الضوابط في هذا النوع من الإدارة.
- ليس للعمل سياسية مرسومة، أو فلسفة واضحة يلتزم بها العاملون، فكل يسلك ما يراه مناسباً من وجهة نظره.
- تتسم اجتماعاتها بالارتجال وعدم التخطيط وكثرة المناقشات وقلة الفاعلية.

- تقلص التعاون بين الجماعة والقائد إلى حد كبير .
- العمل على إشاعة التسبب والفوضى، وتزعزع القيم لدي الناشئين.
- قلة إنتاج هذا النوع من الإدارة.

ولقد اتخذت هذه الأساليب أو الأنماط الثلاثة مسميات مختلفة من قبل الباحثين باختلاف المدخل الذي اتخذوه لدراسة النمط الإداري أو القيادي وأهم هذه المسميات (بديوي، ١٩٨٩، ٧٣؛ Uris، 1953، 35):

Authority	* النمط الاستبدادي أو التسلطي
Sonsultative - Humanistion	* النمط الاستشاري أو الإنساني
Laissez-Faire	* النمط الترسلّي أو المتساهل

وهناك من يقسمهما إلي (متولي، ١٩٩٧، ١٤١):

Conservation Pattern	- النمط المتحفظ.
Liberal Pattern	- النمط المتحرر.
Situation Pattern	- النمط المرن.

١-٢: التقسيم الرباعي للأنماط الإدارية (المنبثق من التقسيم التقليدي الثلاثي):

حيث تصنف بعض الدراسات الأنماط الإدارية إلى أربعة أنواع، تعبر في مضمونها عن الثلاث أنماط السابقة وهي (مزيد من التفاصيل في: سمعان ومرسي، ١٠، ١٩٧٥-١٨، البهناوي، ١٩٩٦، ٣٠-٣٤):

Autocratic Management Pattern	- نمط الإدارة الأتوقراطية.
Diplomatic Management Pattern	- نمط الإدارة الدبلوماسية.
Anarchist Management Pattern	- الترسلية .

الديمقراطية. - Democratic Management Pattern

وهناك تقسيم رباعي آخر يتمثل في (خليل، ١٩٨٨، ٢٥٩-٢٦٧، الهواري، ١٩٧٨، ٣٤٩ - ٣٥٤):

- النمط العسكري. Military style
- النمط الأتوقراطي. Autocratic style
- النمط الديموقراطي. Democratic
- النمط الترسلّي (الفوضوي) Laissez-Faire

هذا ويرى الباحث أن تلك الأنماط لا تعدو أن تكون أكثر من مجرد أساليب أو طرق يستخدمها المدير، وأن المدير قد يستخدم كل هذه الأساليب في إدارته وفقاً لطبيعة المواقف الذي يواجهها والتي تتطلب في بعض الأحيان التسلط، وفي البعض الآخر المرونة والحكمة والديمقراطية، وفي البعض الآخر التغاضي والتهميش... وهكذا.

١-٣: تقسيم هالبن "Halpin، 1960":

- حيث قام هالبن وفريقه العلمي - من خلال دراسة في مركز البحوث بجامعة أوهايو بأمريكا عام ١٩٥٦ - بتقسيم السلوك الإداري وفقاً لمحورين هما:
 - التركيز على أداء المهمة Consideration الذي يهتم كثيراً بالإنجاز في العمل (بالإنتاج).
 - الإهتمام بالعاملين Initiating structure ويركز على بناء العلاقات الإجتماعية والإنسانية بين كل من العاملين والمديرين.

ومن خلال المحورين نتج أربعة أنماط إدارية هي:

النمط الأول: عال في التوجيه وإنجاز العمل، ومنخفض في بناء العلاقات الاجتماعية والإنسانية.

النمط الثاني: عال في التوجيه وإنجاز العمل، وعال في بناء العلاقات الاجتماعية والإنسانية.

النمط الثالث: منخفض في التوجيه وإنجاز العمل، وعال في بناء العلاقات الاجتماعية.

النمط الرابع: منخفض في التوجيه وإنجاز العمل، ومنخفض بناء العلاقات الاجتماعية.

وترى الدراسة إلى أن النمط الثاني هو النمط الفعال حيث يحقق مزيد من الإنجاز وكذا ارتفاع في العلاقات الاجتماعية والإنسانية.

١ - ٤: مصفوفة الشبكة الإدارية لبليك وموتون (Blake & Mouton, 1964):

حيث قام "بليك وموتون" بدراسة أسفرت نتائجها عن إثبات المصفوفة الإدارية^(*). واعتمدا في بنائهما لتلك المصفوفة على بعدين - هما نفس المحورين عند هالين - للسلوك الإداري، هما (Blake, Mouton, 1964, 10):

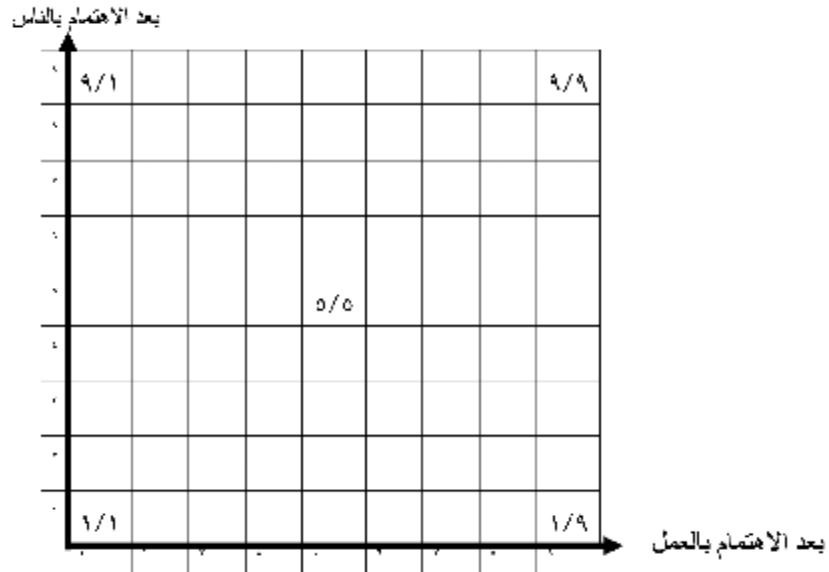
- بعد الاهتمام بالعمل (الإنتاجية). Concern for Production
- بعد الاهتمام بالناس (العلاقات الإنسانية). Concern for People

ولقياس هذين البعدين ابتكر بليك وموتون نموذجا للشبكة الإدارية التي تصنف الأنماط الإدارية عدة أنماط، منها خمسة أنماط إدارية أساسية يعبر كل

(*) حيث تتكون الشبكة الإدارية من (٨١) مربعا، يمكن تعيين مواقع أنماط المديرين عليها، حيث يعبر المحور الأفقي - السيني - للشبكة الإدارية عن بعد الاهتمام بالعمل، وتتحصر قيم هذا المحور بين القيمة (١) التي تمثل أدنى اهتمام بالعمل، والقيمة (٩) التي تمثل أقصى اهتمام بالعمل، ويعبر المحور الرأسي - الصادي - للشبكة الإدارية عن بعد الاهتمام بالمرؤوسين وتتحصر قيم هذا المحور بين القيمة (١) التي تمثل أدنى اهتمام بالمرؤوسين والقيمة (٩) التي تمثل أعلى اهتمام بالمرؤوسين.

نمط منها عن درجات مختلفة من الاهتمام بكل من العمل والمرؤوسين، والأنماط الخمسة الأساسية للشبكة الإدارية هي (محبوب، ١٩٨٣، ٣٨ - ٣٩، ابراهيم، ١٩٩٤، ٢١٣ - ٢١٤).

- النمط الإداري (١، ٩): ويعبر عن أقصى اهتمام بالعمل، وأدنى اهتمام بالمرؤوسين.
- النمط الإداري (٩، ١): ويعبر عن أدنى اهتمام بالعمل، وأقصى اهتمام بالمرؤوسين.
- النمط الإداري (١، ١): ويعبر عن أدنى اهتمام بالعمل، وأدنى اهتمام بالمرؤوسين.
- النمط الإداري (٥، ٥): ويعبر عن اهتمام متوسط بالعمل، واهتمام متوسط بالمرؤوسين.
- النمط الإداري (٩، ٩): ويعبر عن أقصى اهتمام بالعمل، وأقصى اهتمام بالمرؤوسين.



شكل (١) الشبكة الإدارية وأهم الأنماط الإدارية عليها

وفي إطار هذه الشبكة يوجد عدد لانتهائي من أنماط السلوك يتحدد كل منها بدرجة على كل من البعدين. ويمكن القول أن الأنماط الإدارية الخمسة هي (مطاوع وحسن، ١٩٨٢، ٣٠-٣٣، Blake&Mouton، 1964، 12-13):

* نمط الإدارة السلبية (١/١) Imperoverished Managerment :

وفيها لا يمكن الحصول إلى أداء كفاء لأن الأفراد كسالي، ومعرضون عن العمل، وغير مبالين، وفي هذا الإطار يكون من الصعب إقامة علاقة طيبة وناجحة بين العاملين كما أن الصراعات لا بد وأن تظهر بينهم، وتعتبر الإدارة سلبية في هذه الحالة حيث لا يعطي المدير أي اهتمام سواء للعمل أو العلاقات الإنسانية إلا بأدنى حد.

* نمط الإدارة العلمية (٩/١) Scientific or Task Management :

حيث يركز القائد على العمل في أقصى درجاته، وينظر إلى العاملين كوحدات منتجة مثلها مثل الآلات، والأدوات، ومن مسؤولية المدير في هذا النمط أن يخطط وأن يوجه ويتحكم في عمل مرؤوسيه. وإطلاق لفظ الإدارة العلمية على هذا النمط إنما يرجع إلى حركة الإدارة العلمية "لفردريك تايلور F. Taylor"، حيث ركز كل اهتمامه على النواحي المادية في المنظمة من مواد وآلات ورأسمال، مع إهمال العنصر الإنساني، غير مدرك ماله من حاجات اجتماعية ونفسية والتي تحتاج إلى الإشباع مثل الحاجات المادية تماماً.

* نمط الإدارة الاجتماعية (١/٩) Social Management :

ويركز هذا النمط من القيادات الاجتماعية أساساً على العلاقات الإنسانية، وتخفيض الصراعات وتجنبها ويفترض هنا أنه طالما ظل العاملون سعداء متمسكون برئيس لطيف محبوب مقبول في العمل، ويتمتعون بعلاقات مريحة مع الزملاء، ينتج عن ذلك منتج كفاء أو خدمة تحقق الهدف، ويطلق البعض على هذه السياسة اسم السيطرة الوالدية وكثيراً ما تفشل في تحقيق أغراضها.

* نمط الإدارة المتأرجحة (٥/٥) Pandulum Managem:

حيث تعمل في منتصف الطريق، فهي تضغط في سبيل العمل، إلا أنها لا تذهب في هذا إلى مدى بعيد، كما أنها تعطي بقدر للعاملين، لكنها لا تعطيهم كل شيء ويسود هنا شعار كُن عادلاً وشديداً. وتتأرجح الإدارة هنا بين التشدد واللين.

* نمط الإدارة الجماعية (٩/٩): Team Management

حيث تركز الإدارة على الاهتمام بالإنتاج والعلاقات الإنسانية معاً، ويفترض هنا أن الجماعة هي الوحدة الإنسانية في المنظومة المؤسسية وأن أسلوب حل المشكلات والمناقشات هو الأسلوب الأمثل الكفاء في الإدارة.

١-٥: نموذج "ريدن Redden" الثلاثي الأبعاد:

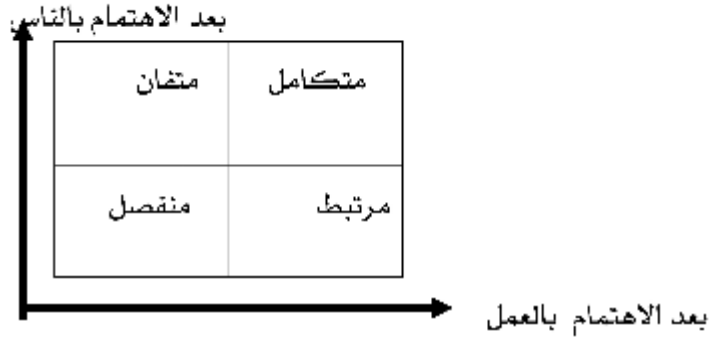
ويعد من التصنيفات المعاصرة لأنماط الإدارية، حيث، اعتمد ريدن فيها على ثلاثة أبعاد، بعدين منهم مترابطين هما: بعد الاهتمام بالعمل، وبعد الإهتمام بالناس (وهما نفس البعدين عند هالبن وبلينك وموتون)، إضافة إلى بعد ثالث هو الفاعلية. وفي ضوء ذلك يميز ريدن بين أربعة أنماط رئيسة للمدير هي (Redden, 1970, 12):

* النمط الأول: مدير يهتم جداً بالعمل، ويطلق عليه المدير المتفاني
Dedicated Manager.

* النمط الثاني: مدير يهتم جداً بالعلاقات مع الناس ويطلق عليه المدير المنتمي
أو المرتبط Manager Related.

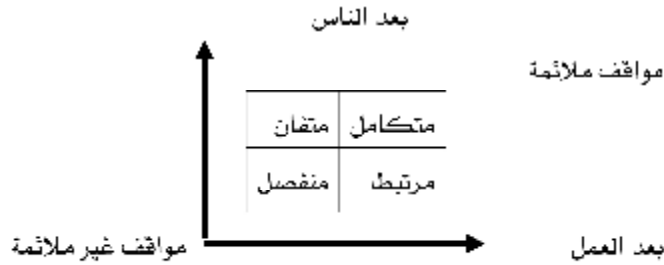
* النمط الثالث: مدير يهتم جداً بالعمل وبالعلاقات مع الناس ويطلق عليه المدير المتكامل
Integreted Manager.

* النمط الرابع: مدير يهتم قليلاً بالعمل وبالعلاقات مع الناس معاً ويطلق عليه المدير المنفصل
Separated Manager.



شكل (٢) تصور الأنماط الإدارية الأربعة الأساسية للمديرين عند ريدين (الهوري، ١٩٨٥، ٩٤).

وبإضافة البعد الثالث (الفاعلية) لهذه الأنماط يصبح كل نمط منها فعالاً في مواقف وغير فعال في مواقف أخرى، حيث فاعلية النمط تتأثر بالموقف الذي يستخدم فيه، وهذا يعني أن لكل نمط من الأنماط الإدارية الأربعة الأساسية هذه النمط أكثر فاعلية ونمط أقل فاعلية حسب مدى ملائمة الموقف أو عدم ملائمته على التوالي. أي أن الأنماط تظهر في مواقف ملائمة - تكون أكثر فاعلية - وتظهر في مواقف غير ملائمة - تكون أقل فاعلية - وعلى ذلك فإن الفاعلية هي علاقة نمط معين بموقف معين، وفي ضوء ذلك تصبح الأنماط الإدارية الأربعة بإضافة البعد الثالث (الفاعلية) ثمانية أنماط إدارية، يوضحها الشكل (٣) والجدول الآتي:



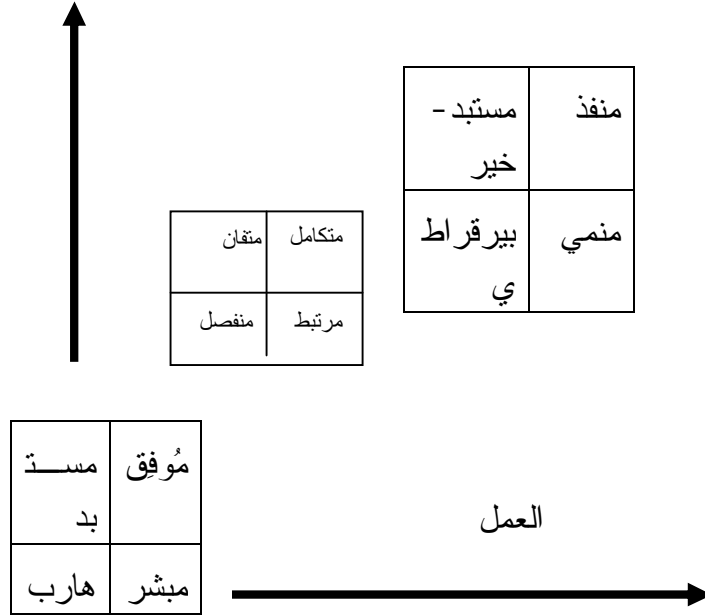
شكل (٣) يوضح نمط المدير الفعال (الهوري، ١٩٨٥، ٩٥)

جدول (١) يوضح الأنماط الإدارية القيادية الثمانية (Redden، 1970، 13)

نمط إداري أكثر فعالية "موقف ملاتم"	نمط إداري أقل فعالية "موقف غير ملاتم"	نمط أساسي "لا هو فعال ولا هو غير فعال"
منفذ Executire	موقف Compromiser	متكامل Integrated
مستبد - خبير Autocrat	مستبد Autocrat	متفاني Dedicated
مذمي Developer	مبشر Missioneey	مرتبط Related
بيروقراطي Bureaucrat	هارب Deserter	منفصل Separated

ومن خلال شكل (٣) وجدول (١) وضع ريدين الشكل التالي (Reddin ، 1970، 41):

الناس



شكل (٤) الأنماط القيادية الأساسية الأكثر فعالية والأقل فعالية

في ضوء ذلك يمكن بلورة طبيعة الأنماط القيادية الثمانية عند ريدين - مع القليل من التدخل فيما يلي (أبو توهة، ١٩٨٣، ٩٣ - ٩٤):

* **النمط المحنك (المنفذ):** وهو ذلك الشخص المقدم الذي يحوز على قدر عالٍ من الإهتمام بكل من المهمة والعلاقات الإنسانية في موقف يتطلب ذلك. وعليه فإنه مدير فعال يعكس صورة الشخص الذي يضع معايير عالية للأداء ويعامل كل شخص على قدر عقله ويفضل الإدارة الجماعية، بمعنى جعل الأمر شورى بين القائد ومرؤوسية.

* **النمط المرضي (الموفق):** فهو قائد متخاذل غير فعال لأنه يتشدد على أهمية الوظيفة والعلاقات الإنسانية في موقف يتطلب الإهتمام بإحدهما أو لا يتطلب الإهتمام بأي منهما. وينظر إلى هذا القائد على أنه لا يحسن إتخاذ القرارات وأنه يسمح للضغوط المتعددة بالتأثير عليه أكثر مما يجب. أنه في الواقع يحاول التقليل من الضغوط الراهنة علي حساب التضحية بالإنتاج على المدى الطويل (تخديراً للمواقف).

* **النمط الأوتوقراطي الحنق (مستبد-خير):** هو الذي يولي المهمة الوظيفية أهمية أكبر من تلك التي يوليها للعلاقات، ولكن في موقف يتطلب ذلك فعلاً. وبذلك فإن (الأوتوقراطي) يعتبر مديراً فعلاً ينظر إليه على أنه يعرف تماماً ما يريد وكيف يحصل على ما يريد دون إثارة الضغائن من حوله.

* **النمط (الأوتوقراطي) البحت (مستبد):** وهو مدير غير فعال لأن اهتمامه بالوظيفة يكون أكبر من اهتمامه بالعلاقات الإنسانية في موقف لا يحتمل ذلك. وهذا النوع لا يثق بالآخرين وينظر إليه على أنه شخص نكد أحقق قصير النظر.

* **النمط النمّي:** فهو ذلك الشخص الذي يفوق اهتمامه بالعلاقات الإنسانية اهتمامه بالمهمة الوظيفية في موقف يتطلب ذلك بالضبط. وعليه فإنه يعتبر قائداً فعلاً ذا ثقة كبيرة بالناس مع إصراره على إنماء المجموعة التي يقودها.

* **النمط التبشيري:** الذي يحبذ خلق الانسجام الاجتماعي على حساب الواجب، فإنه غير فعال لأن اهتمامه بالعلاقات الإنسانية يفوق اهتمامه بالإنتاج في موقف لا يحتمل ذلك.

* **النمط البيروقراطي:** فعال بسبب خفض اهتمامه بكل من الوظيفة والعلاقات الإنسانية في موقف يستلزم ذلك تماماً. لذا فإن النظرة إليه على أنه شخص مهتم بالتعليمات والإجراءات بسبب ما يساور نفسه من حيطة وحذر.

* **النمط الهارب أو الشارد:** يتسم بانخفاض اهتمامه بكل من المهمة الوظيفية والعلاقات الإنسانية، رغم أن الموقف يستلزم الاهتمام المتزايد، وعليه فإن المرؤوسين ينظرون إليه على أنه مستهتر وسلبي وغير مسؤول.

١-٦: تقسيم "ليكرت Likert" للأنماط الإدارية:

حيث قسم ليكرت الأنماط الإدارية_وفقا لمعيارين هما: الاهتمام بالإنتاجية، والاهتمام بحاجات الأفراد_ إلى أربعة أنماط، أطلق عليها الأنظمة الأربعة (System-4) وهي (الهوارى، ١٩٨٥، ٢١٨-٢١٩، الفايدي، ٤٥، ١٩٨٧-٤٦، Likert، 1967):

- النمط الأول: النظام التسلطي الاستغلالي، ويركز الاهتمام على العمل والإنتاجية ولا يهتم بحاجات الأفراد.
 - النمط الثاني: النظام المركزي النفعي، ويركز الاهتمام على العمل والإنتاجية ويسمح المدير للأفراد باتخاذ بعض القرارات تحت رقبته.
 - النمط الثالث: النظام الاستشاري، ويعطي اهتماماً متوسطاً بالإنتاجية وكذا اهتماماً متوسطاً بحاجات الأفراد.
 - النمط الرابع: النظام التشاركي، ويعطي اهتماماً مرتفعاً بالإنتاجية واهتماماً مرتفعاً بحاجات ومعنويات الأفراد.
- وترى الدراسات (وتتفق الدراسة الحالية معهم) أن هذا التقسيم يتشابه كثيراً مع تقسيم هالبن.

١-٧: نموذج تنبوم وشميث (نظرية الخط المستمر) Schmidt & Tennenbaum

يعتبر من أشهر النماذج التي أوضحت أنماط السلوك القيادي نموذج تنبوم وشميث، والذي يشرح بدائل أو أنماط السلوك الذي يمكن أن يسير عليه المدير أو القائد وفقاً لسلطاته ممثلة في الأربعة أنماط التالية (الصيد وعبد القادر، ١٩٩٢، ٥٦، إبراهيم، ١٩٨٥، ١٢٨-١٢٩):

- النمط الإخباري: وهو الذي يقوم فيه المدير باتخاذ القرارات وإعلانها على مرؤوسيه دون متابعة.
- النمط الإقناعي: وفيه يتخذ المدير قراراته ثم يحاول إقناع مرؤوسيه بها متوقعاً المعارضة من قبل العاملين.
- النمط التشاوري: وهو النمط الذي لا يتخذ قراراً إلا بعد عرض المشكلة على كل الأعضاء ثم يستمع لكل رأي ثم يكون قراره نتيجة مجموعة من الآراء.
- النمط الجماعي: وهو النمط الذي يعتبر المدير نفسه عضواً في جماعة ويكون اتخاذ القرارات مسؤولية الجماعة.

١-٨: نظرية المسار والهدف:

حيث حدد "هاوس House" في نظرية المسار والهدف خمسة أنماط للسلوك القيادي هي (House، 1971، 21):

- النمط التوجيهي.
- النمط المشارك.
- النمط المحافظ.
- النمط المساعد.
- النمط الموجه للإنجاز.

١-٩: نظرية الموقف:

يعد فيدلر (Fiddler، 1967) أهم الباحثين في نظرية الموقف، حيث ركز دراسته على ثلاثة عناصر أساسية تحدد فاعلية أسلوب القائد أو عدمها، وهي (ابراهيم، ١٩٨٥، ٥١٩-٥٢٠):

١ - علاقة القائد بالعاملين في المنظمة. Leader-Member Relation

٢ - وضوح الأهداف والواجبات والمهام للعاملين. Task Structure

٣ - قوة المركز. Position Power

ومن خلال تفاعل العناصر الثلاثة تتبثق ثمانية مواقف متدرجة من مفضلة إلى غير مفضلة للقائد.

ولقد حدد فيدلر محورين متطابقين إلى حد كبير مع الدراسات السابقة هما: محور الاهتمام بالعاملين (Relationship Oriented)، ومحور الاهتمام بإنجاز المهمة (Task-Oriented) وتوصل فيدلر إلى أن التركيز على محور الاهتمام بالعاملين ذو فاعلية في المواقف المفضلة متوسطة الأفضلية. وأن التركيز على محور الاهتمام بالمهمة وإنجازها ذو فاعلية في المواقف المفضلة وغير المفضلة، (Fiedler، 1976، 14).

وترى الدراسة الحالية أن هناك تشابهاً كبيراً جداً بين تقسيم فيدلر ونموذج ريدين.

ولقد تطورت النظرية الموقفية بعد ذلك على يد هرسي وبلانشرد (Heresy، 1988، Blachard) حيث اعتمدا على عاملين هما: الاهتمام بالعاملين، والاهتمام بالعمل كما أضافا بعداً آخر وهو النضج الوظيفي "Maturity" للعاملين ووعيهم وقدرتهم على تحديد أهداف حقيقية يمكن تحقيقها وإنجازها. وتركز نظرية هيرسي وبلانشرد على أنه لا يوجد نمط فعال بمفرده، وإنما يكون فعالاً حسب الموقف، فإذا كان النمط الإداري يتناسب مع الموقف، يكون هذا النمط فعالاً... وهكذا، ولذا فقد حددت نظريتهما أربعة أنماط قيادية هي (الأغبري، 1997، 9-10، إبراهيم، 1985، 521، درويش، 2001، 119-120):

- نمط الأمر Telling: يهتم هذا النمط بصورة أكبر بالعمل، وذلك من خلال توجيه العاملين للمهام الموكولة إليهم والزمن المتاح لإنجازها. ويسود هذا النمط عندما يكون مستوى النضج الوظيفي للعاملين منخفضاً.

- نمط التسويق Selling: يهتم بالعمل والعاملين في آن واحد، ويسود هذا النمط عندما يكون مستوى النضج الوظيفي للعاملين منخفضاً نسبياً (متوسط).

- نمط المشاركة Participating: يهتم هذا النمط بالعاملين حيث تتاح لهم المشاركة بأرائهم ومقترحاتهم عن أفضل الأساليب المتبعة لتحقيق المهمات الموكولة إليهم، والتركيز على الجوانب الاجتماعية للعاملين بحيث يكسبهم الثقة في تطبيق الأساليب التي يرونها مناسبة لإنجاز العمل. ويتحقق هذا عندما يكون مستوي النضج الوظيفي للعاملين مرتفعاً نسبياً.

- نمط التفويض Delegation: 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 عندما يكون النضج الوظيفي للعاملين عالياً.

هذا مع العلم أن هيرسي وبلانشرد ركزا على عدم وجود أسلوب فعال بعينه، وإنما لكل موقف أسلوبه الخاص الذي يتفاعل معه فكلما كان الأسلوب متناسبا مع الموقف، كلما كان أكثر فعالية.

٢ - العوامل التي تؤثر في اختيار الأنماط القيادية:

مع تعدد وتنوع الأنماط القيادية تبرز مشكلة يواجهها كل مدير، وهي اختيار النمط الإداري المناسب الذي ينجح في جعل العملية الإدارية بكل عناصرها تسير وفق منظومة متكاملة لتحقيق أهداف المؤسسة. وتشير الأدبيات الإدارية إلى أن هناك عدداً من العوامل التي تؤثر في اختيار النمط القيادي، حددها البعض في (Gregor، 1977، 20-21، ابراهيم، 1990، 1993): مكونات شخصية المدير، المكونات الشخصية للمرؤوسين، مكونات الموقف.

ويحدد البعض الآخر تلك العوامل في (حسن، 1981، 47-48): نوع العمل المطلوب، شخصية المرؤوسين، شخصية القائد، الوسائل المتاحة.

هذا ويحددها آخر في (الفايدي، 1987، 25-26): المدير، الموقف، المرؤوسين، الوقت.

وعلى الرغم من اتفاق الآراء السابقة في تحديد ثلاثة عوامل رئيسية تؤثر بفاعلية في اختيار الأنماط القيادية مع إشارة بعضهم إلى عامل الوقت، والأخر إلى الوسائل المتاحة، إلا أنهم اغفلوا عامل مهم جدا وهو البيئة الاجتماعية ككل.

في ضوء كل ذلك يمكن للدراسة أن ترصد العوامل المؤثرة في اختيار الأنماط القيادية فيما يلي:

* جملة التغيرات السياسية والاقتصادية والثقافية.... المشكلة لتغيرات البناء الاجتماعي،

* حجم التعاون والتنسيق بين السلطات المركزية والمحلية.

* سلوك المدير في تقييمه للمواقف في ضوء المؤثرات التي يتعرض لها.

* سلوك المرؤوسين وفقا للمؤثرات التي يتعرضون لها وكذا وفقا لتوقعاتهم عن تصرف المدير.

* الموقف الذي يواجهه المدير بكل متغيراته، من الوقت، الوسائل المطلوبة، الوسائل المتاحة، حرية المعلمين، حجم التلاميذ.... الخ.

٣ - نمط المدير الفعال وخصائصه:

عرضنا في المحور السابق التصنيفات المتعددة والمتنوعة للأنماط القيادية، وتبين لنا من آراء ودراسات العلماء أنه لا يوجد نمط واحد أفضل من الآخر، بل هناك نمط لكل موقف. ولقد أبرز ذلك بوضوح كل من ريذن وفيدلر وهيرس وبلانشرد، حيث أكدوا على عدم وجود نمط فعال أو أسلوب فعال، وإنما لكل موقف نمطه وأسلوبه الخاص الذي يتفاعل ويتناسب معه وكلما كان النمط أو الأسلوب متناسبا مع الموقف، كلما كان أكثر فعالية (Neal، 1981 ، Fiddler، 1967، 71-73، 75-77).

وبالتالي فإن القائد الناجح أو المدير الفعال ليس بالضرورة الذي يتبع نمطاً معيناً، بل الذي يقدر بفاعلية الموقف الذي يواجهه ويحسن اختيار النمط المناسب لعلاجه، بالتالي يكون النمط فعالا عندما ينجح في معالجة موقف

معين، ويكون المدير فعالاً عندما ينجح في اختيار ذلك النمط المناسب. ويشير هاندي "1976، Handy" إلى أن النمط الإداري ليس وحده مسؤولاً عن فعالية الإدارة وتأثيرها، ولكن هناك مؤشرات يمكن أن يستدل منها على فعالية الإدارة، وقد يكون من بينها النمط الإداري.

ويشير فيدلر - من خلال دراسته للعديد من المواقف الإدارية في مؤسسات ومنظمات مختلفة الأنشطة - إلى أن النمط الإداري يكون أكثر فعالية وتأثيراً عندما يكون الموقف مناسباً، وعندما يكون الموقف ملائماً بدرجة معقولة فإن التأثير يكون معتدلاً. ويعني فيدلر بالموقف الملائم بدرجة معقولة هو (شئونة وحجي، 1998، 202 - 203، الحرفة، 1980، 1257 - 1259):

- أن يكون القائد محبوباً من أفراد الجماعة وموثوقاً فيه.
- أن تكون الواجبات المطلوب القيام بها محددة وواضحة جداً.
- أن تكون قوة القائد في نظر الجماعة عالية، ومن أمثلة ذلك قدرته على مكافئة المصيب ومعاقبة المخطئ.

وتشير بعض الدراسات إلى أن المدير الفعال هو الذي يستخدم أنماطاً إدارية وأساليباً سلوكية في مسارات العمل ترتبط بالمشاركة والمرونة، وأن المدير غير الفعال يستخدم أنماطاً ثابتة أو غير مرنة (Mc Gregor، 1970، 47، بدير، 1996، 153 - 154) ولقد أشار البعض إلى أن المدير الفعال هو القادر على تنفيذ إجراءات العمل في التنظيم والفاعلية، حيث إن ذلك يؤدي إلى إيجاد مسارات عمل ذات مستويات تنظيمية مختلفة تتسم بالثقة والوضوح ويجب على الإدارة أن تخطط لإيجاد جماعات عمل، أو فرق عمل إدارية، تتواجد فيما بينها علاقات تسهم في نجاح التكامل بين عناصر التنظيم. (Erickson، 1977، Likert، 77، 1976، 115).

وتشير بعض الدراسات الأخرى إلى أن المدير الفعال يجب أن تتوفر لديه مجموعة من القدرات أو المهارات، تتمثل في: (Katz، 1979، 101-99، حسن وزيدان، 1988، 15-18):

- المهارات الفنية: وتشير إلى القدرة على استخدام الوسائل والأدوات والإجراءات الخاصة بإنجاز العمل.
 - المهارة الإدراكية: وتشير إلى القدرة على التنسيق وتحقيق التكامل والربط بين أنشطة ومصالح المنظمة بالإضافة إلى فهم مدى اعتماد نشاط على آخر، وعلى التنظيم ككل.
 - المهارة الإنسانية: وتشير إلى القدرة على حسن التعامل مع الأفراد وتحفيزهم على العمل.
- وهناك مهارة أخرى يضعها البعض باعتبارها أحد مدخلات عمليات الإنتاج وهي: مهارة تنظيم الوقت (بدير، ١٥٩، ١٩٩٦).
- وتشير الدراسات إلى أن المدير الفعال - إلى جانب صفاته الشخصية، والجسمية، والثقافية وغيرها ينبغي أن تتوفر في إدارته ثمانية عناصر هي: (أبو الخير، ١٩٩٦، ٧٥-٧٦؛ العرفي، ١٩٩٦، ٩٧؛ درويش، ٢٠٠٠، ١٢٧):
- تفويض السلطة. Delegation
 - العلاقات الإنسانية الطيبة. Good Human Relation
 - التوجيه الجيد لاتصالات العمل. Good communication
 - الإدارة الإستشارية. Consultative Management
 - الدوافع الإيجابية. Effective Motivations
 - تنمية روح التعاون بين مختلف الفئات. Developing
 - النهوض بالمستويات الإدارية المساعدة. Developing Subordinates
 - الإدارة الذاتية (القدوة الحسنة) Self Management
- هذا ويؤكد البعض أن المدير الفعال أو القائد الناجح يجب أن يكون (إبراهيم، ١٩٨٥، ٢٧٠-٢٧١):

أ - منفذ Executive: (قدرته على الدافعية، إدراك الفروق الفردية، أهمية العمل كفريق).

ب - مُحسِّن Developer: (تحسين نمو الأفراد العاملين معه، وتحسين الخدمة المقدمة).

ج - مراقب أو مشرف Benevolent: (لمراعاة سير العمل وليتعرف بالضبط ماذا يقوم به العاملين بدون أي مشاكل).

د - بيروقراطي Bureaucrat: الاهتمام بالقواعد واللوائح والإبقاء على النظام والموقف المحيط به.

٤ - معايير فعالية (نجاح) الأنماط القيادية:

حيث يمكن التعرف على فعالية الإدارة أو فعالية الأنماط القيادية التي تتبعها الإدارة، من خلال مجموعة من المعايير.

ولقد حدد البعض أربعة معايير تقدر في ضوءها فعالية الأنماط القيادية هي: (موسي وسمعان، ١٩٧٥، ٢٢٨ - ٢٣٣، إبراهيم، ١٩٨٥، ٢٦٥):

المعيار الأول: تفويض واضح بالسلطة، وتعيين محدد للمسؤوليات التي تتناسب معها.

المعيار الثاني: وظائف وتنظيمات الإدارة ووسائل تنفيذها تتحدد في ضوء أهداف المؤسسة.

المعيار الثالث: إدارة المؤسسة تعكس خصائص العمل الذي تقوم به وكذا تعكس خصائص العاملين الذين يقومون بهذا العمل.

المعيار الرابع: توافر وتدبير كل أنواع التنظيم والوسائل التي تساعد على حل المشكلات حلاً مناسباً.

وهناك معايير أخرى تحددها بعض الدراسات، تعبر في مضمونها عن المعايير السابقة، ويدل كل ذلك على أن معايير أو نجاح الأنماط القيادية لم يتوصل إليها بصورة يقينية كافية، فقد يكون المدير ناجحاً في موقف، وغير

موفق في موقف آخر، مما يؤكد تعقد العملية الإدارية وتشابكها-هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى فإن الحكم على فاعلية وكفاءة النمط القيادي سواء كان جيد أو سيء تتوقف على موقف معين، ومدى ملائمة الأساليب الإدارية المختلفة في ضوء هذا الموقف.

رابعاً: الأنماط القيادية والتحديات العالمية:

تزايد الاهتمام في الفترة الأخيرة بضرورة تطوير وتحديث الإدارة، وظائفها وأدوارها وأنماطها... وباتت القيادة قضية تتزايد تعقيداتها حسب تغيرات العصر بتداعياتها، وبالتالي تتأثر كل الأنماط القيادية المستخدمة بجملة التغيرات التي يموج بها المجتمع العربي، والتي تعتبر انعكاساً لتغيرات المجتمع العالمي. من هنا كان لابد من التعرض لتغيرات المجتمع العالمي التي تضفي بظلالها على الإدارة في المجتمع العربي بصفة عامة.

ومن خلال تحليل الأدبيات يمكن بلورة التحديات العالمية في (مزيد من التفاصيل في: زاهر، ١٩٩٥، ١٠-١١؛ زاهر وآخرون، ١٩٩٦، ٥-٧؛ السلمي، ١٩٩٢، ٥٢-٥٩؛ توفلر، ١٩٩٠، ٢٠-٢٢؛ السلمي، ١٩٩١، ١٧-٢٢؛ Goodenow، 1996، 199، Libicki، 1996، 10-12؛ الشرقاوي، ٢٠٠١، ١٣٢-١٣٥؛ الراشد، ٢٠٠١، ٣١-٣٩):

- ١- التحولات المعلوماتية.
- ٢- الثورة (الديمقراطية).
- ٣- ثورة الاتصالات.
- ٤- طمس الهوية الثقافية الذاتية.
- ٥- تدهور القيم.
- ٦- العولمة وتهميش الحدود الفاصلة بين الدول.
- ٧- سيادة المفاهيم والنظريات الغربية.
- ٨- التطور (التكنولوجي) الهائل.
- ٩- تضاعف إنتاج المعرفة.
- ١٠- انتشار وشيوع تعلم اللغات الأجنبية.
- ١١- الحاسبات (الإلكترونية).
- ١٢- التعليم المفتوح وتعددية مصادر التعلم.

١٣- الإنترنت بكل تداعياته.

١٤- تزايد وقت الفراغ وصعوبة الاختيار بين البدائل المتاحة.

وقدرة المجتمع العربي على مراعاة تلك التحديات في ممارساته الإدارية، يركز على ثلاثة محاور أساسية - في وقت واحد - هي (سليمان، ١٩٩٠، ١٤٠):

أ- تخطيط برامجه وأهدافه الكمية والنوعية طبقاً لإستراتيجية حضارية شاملة تأخذ بعين الاعتبار رواسب الماضي، وتحديات الحاضر، وتطلعات المستقبل.

ب- ترشيد سياساته بقصد الملاءمة بينها، وبين سياسات التنمية في المجتمع، وأهدافها واتجاهاتها بحيث تنسم السياسات الإدارية، بدرجات عالية من المرونة تتيح للنظام حرية الحركة ليتمكن من أداء دوره في إحداث التغيير، وليصبح أكثر قدرة على التمدد في اتجاهات معينة والانكماش في اتجاهات أخرى وفق مقتضيات الظروف وما تمليه الحاجات المتجددة.

ج- تطوير نظام إدارته في مستوياتها المختلفة، عن طريق حسن اختيار القائمين عليها وتنمية كفاياتهم وصقل مهارتهم بصفة مستمرة ليكونوا أكثر قدرة على وضع الخطة، وتحديد الأهداف، ورسم سياسات التنفيذ، وتوفير الإمكانيات، وتنسيق جهود العاملين، وضبط وتقييم الأداء.

وتطوير النظام الإداري في المجتمع العربي في مستوياته المختلفة في مواجهة التحديات العالمية، يستلزم توافر الأسس والملاح الآتية (مصطفى، ١٩٨٧، ٩٦-١٢٣؛ الراشد، ٢٠٠١، ٤٤-٤٥؛ Gayror، 1988، 45):

أ- المشاركة الجماعية: تعني المشاركة الجماعية في العمل، والتشارك في الفعل، وتوسيع فرص الحوار، وتأكيد الاتجاه نحو اللامركزية، وتنمية العلاقات الأفقية والقيادة الجماعية، وخدمة الصالح العام.

ب - **المستقبلية**: تعنى النظرة بعيدة المدى إلى المستقبل بقصد التحرك نحوه على بصيرة ووفق خطوات هادفة محسوبة. إنها ببساطة استخدام آليات وفتيات، واعتماد أسلوب التخطيط بدلا من التخبط العشوائي في الممارسات عند العمل من أجل المستقبل.

ج - **العلمية**: تعني إقامة كل سلوك إداري علي أساس علمي، قوامه المعلومات والبحث والدراسة، سواء أكان ذلك في النظر إلي المستقبل أو التخطيط أو التنظيم أو صنع القرارات أو رسم خطوات التنفيذ والمتابعة.

د - **التقانة**: هي استخدام (التكنولوجيا) بمعناها الواسع على أنها (المعالجة المنظمة) وذلك توفيراً للوقت والجهد ورفعاً لمستوى الأداء والكفاية.

هـ **الكفاية**: وهي محصلة المقومات الأربعة السابقة والمعيار النهائي لكل إدارة عصرية ومعناها الوصول، في ضوء أهداف محددة إلى أعلى ناتج (مخرجات)، بأقل تكلفة (مدخلات).

وينبغي التنويه هنا إلى أن هذه الأسس متداخلة ومتراطة وتعمل مع بعضها البعض بشكل متفاعل ومتوازن فلا تكتمل منظومة هذه الأسس في أداء الأهداف المرجوة دون أن تتوافر جميعها في العمل الإداري.

وفي ضوء ذلك فإن النمط القيادي الناجح في المجتمع العربي هو النمط الذي يستطيع المدير/القائد من خلاله القيام بالوظائف - والتي تعبر في مضمونها عن وظائف النمط الإداري المعاصر - الآتية (زاهر وآخرون، ١٩٩٦، ١٦ - ٣٩، أبو الخير، ١٩٩٦، ٧٦ - ٧٩، لطيف، ١٩٩٥، ٥٨ - ٦١، دياب، ١٩٩٨، ٢٤٠ - ٢٤٢):

* اتخاذ القرارات: Decision Making، وترتبط تلك الوظيفة باختيار أفضل البدائل وأفضل السبل والتمهيد للوظائف التالية.

* التخطيط: Planning وترتبط تلك الوظيفة بالأهداف والمرامي و (الاستراتيجيات) والبرامج والسياسات.

* التنظيم: Organization وترتبط تلك الوظيفة بالقوي البشرية والإمكانيات المالية والطرق والوسائل والتجهيزات.

* القيادة: Leadershipe وترتبط تلك الوظيفة بالإشراف والتوجيه والدافعية والتفاوض والتعارف.

* الرقابة: Controlling وترتبط تلك الوظيفة بالتدقيق المالي والقياسي والتقييم والتصحيح.

واقع الأنماط القيادية في المجتمع العربي في ضوء الاتجاهات العالمية:

إن الواقع الإداري في المجتمع العربي يشير إلى الآتي:

- غياب فلسفة إدارة الجودة الشاملة.
- انعدام الثقة والمصارحة بين الإدارة والعاملين.
- كثرة العقوبات والتهديدات ومفاجأة الأفراد.
- التمسك بحرفية اللوائح والنشرات.
- خلو معظم المؤسسات من شهادة الأيزو الخاصة بالإنتاجية.
- التنافس الشديد بين هيكل الإدارة داخل المؤسسة وغياب روح الفريق.
- الوساطة والمحسوبية سائدة إلى حد كبير.
- قلة الصلاحيات الممنوحة للمديرين.
- غياب التوصيف الدقيق للوظائف القيادية بالمؤسسة.
- الهيكل التنظيمي للمؤسسة لا يتبع اتجاهات الجودة الشاملة.
- عدم تطبيق أدوات إدارة الجودة الشاملة من طرف المديرين.

خامساً: بناء مقترح لنمط القائد الإداري الفعال في ضوء تحديات العصر

جماعة (مؤسسة) + قائد/ مدير + موارد وإمكانات + أهداف =
إنجاز حضاري

تلك المعادلة تبين أن الأهداف لا تنجز بدون جماعة أو مؤسسة تشمل الجماعة، والجماعة لا تنتظم في مسيرة الإنجاز الحضاري بدون قائد /مدير، ينسج جهودها، ويوظف إمكاناتها لتحقيق الأهداف المرجوة. فالمدير /القائد يمثل العنصر الفاعل والرئيس في المعادلة السابقة، التي تلخص قصة وصيرورة التطور البشري منذ اكتشاف أسلوب إشعال النار، وحتى ابتكار (الميكرو كمبيوتر) (شوقي، ١٩٩٣، ٢٥).

ففي ضوء ما رصدته الدراسة عن ماهية الأنماط الإدارية والأسس الفلسفية الحاكمة لها، ومن خلال ما أظهرته الدراسة عن واقع الأنماط القيادية بالمجتمع العربي. وانطلاقاً من التحولات الحضارية وخاصة المعلوماتية، والثورة (الديمقراطية)... وما فرضته من ضرورة وحتمية التطوير الشامل للمنظومة الإدارية، وانطلاقاً من الاتجاهات الحديثة في الإدارة والتي تتمثل في (محمد، ١٩٩٧، ٦١-٦٣):

- الاتجاه نحو الارتباط ببيئة العمل وإدراك العلاقات الديناميكية التي تحكمها.
 - الاتجاه لزيادة التقنية والاعتماد على آليات (التكنولوجيا).
 - الاتجاه لاستخدام الحاسبات (الإليكترونية) على نطاق أوسع في الإدارة.
 - الاتجاه لاستخدام بحوث العمليات في الإدارة (Operation Researches).
- فإن الحصول على المدير/القائد الفعال يستلزم ضرورة الوقوف على مقومات ومنطلقات الإدارة الفاعلة، والتي يؤدي توافرها إلي:
- أ - إصلاح العيوب الظاهرة في الإدارة الحالية.

ب - الاتجاه نحو تطوير تدريب المدير/ القائد الذي يُختار في إطار الوضع القائم.

ج - استيعاب تحديات العصر واستشراف تطلعاته في تطوير النظام.

د - محاولة استشراف خصائص ومقومات المدير/ القائد التربوي الفعال.

١ - مقومات القيادة الفاعلة:

إن وجود "إدارة فاعلة" تستطيع توظيف الامكانيات البشرية والمادية المتاحة لتحقيق أعلى قدرة إنتاجية، يتطلب ضرورة الأخذ بالمقومات - والتي تتطلب العديد من الإجراءات والآليات والتطبيقات التي تساعد المؤسسات على تحقيق أهدافها، وعلى تغذية المجتمع بمخرجات وعناصر بشرية قادرة على استيعاب تغييرات العصر، وإستشراف تطلعاته - الثلاثة الآتية:

١-١: تطبيق الفكر القيادي المعاصر:

ويتطلب ذلك الأخذ بالإجراءات والآليات والتطبيقات التالية:

- التحديد الدقيق للأهداف، وترجمتها إلى برامج وأنشطة ومخططات لسيير العملية الإدارية بفاعلية ونجاح (طنش، ١٩٩٥، ١٠٧٢).

- بناء شبكات الاتصال داخل المؤسسة وخارجها، ووضع أسس وقواعد لاستخدام المعلومات المساعدة على تنفيذ العملية الإدارية (شنودة، ١٩٨٦، ٧٦).

- تحديث عملية صنع القرارات الإدارية واتخاذها على المستوى الإجرائي والتنفيذي (Bidgol، 1989، 34-40، نوير وآخرون، ١٩٩١، ١٤٢-١٤٤).

- العمل علي تحقيق مفهوم " القيادة الإدارية " باعتبار أن المدير الفعال هو الذي يعمل على أن يكون قائداً إدارياً ينفذ إلى أعماق التنظيم غير الرسمي، ويوجهه نحو تحقيق هدف التنظيم الرسمي (نوير وآخرون، ١٩٩١، ١٣١-١٣٣).

- تطوير عملية التدريب أثناء الخدمة In- Servic Traning لصقل قدرات الأفراد وتنمية مهاراتهم لضمان حسن قيامهم بأداء مهامهم ووظائفهم بكفاءة (غانم، ١٩٩٣، ٢٩٣، Mason، 1987، 33-30، Morant، 1991، 9)

- حسن توجيه العناصر المادية والبشرية نحو تحقيق الأهداف.

- تنسيق علاقات التعامل والترابط والتكامل مع البيئة المحيطة بالمؤسسة.

١-٢: **توظيف الثورة (التكنولوجية) بآلياتها:**

ويتطلب ذلك الإجراءات والآليات الآتية:

- تطوير الإتصالات الإدارية بالحاسب الآلي لسرعة تبادل الآراء والأفكار ونقل والملفات.

- إدخال الميكنة الإدارية، والتدريب على استخدام الحاسب في التوثيق (Telem، 1998).

- عقد دورات تدريبية في علوم الحاسب وعلوم الإدارة الحديثة لسرعة الأخذ بتلك (التكنولوجيا) بأسلوب واقعي حقيقي.

- محاولة استخدام الحاسب في البحث والتحليل.

- نشر الوعي التكنولوجي وإبراز الآثار المترتبة، وتوضيح كيفية التعامل معها.

هذا ويرى البعض أن احتياجات الثورة العلمية التكنولوجية في مجال الإدارة، تتمثل في (أبو الوفا، ١٩٩٥، ٤١٥).

* إدارة تعتمد على البحث والتحليل.

* إدارة تتأثر وتؤثر في البيئة المحيطة.

* إدارة تؤمن بالتغيير والتجديد والابتكار.

* إدارة إنسانية شاملة.

١-٣: الأخذ بمبادئ جديدة للقيادة، وتمثل في (Kosmoski، 1999، النبوي،
١٩٩٨، ٨٨-٨٩):

- العامل أولاً.
- القيادة بدلاً من الإدارة.
- توجه المؤسسة باستمرار إلى المستويات العالمية في الأداء.
- التحسين والتطوير المستمر هدفاً للمؤسسة.
- التوازن بين العلاقات الإنسانية وأداء العاملين.
- التقويم المستمر لمستوى الأفراد.
- المرونة في التنظيم والتفويض والإشراف.
- حرية تداول المعلومات، وعرض الآراء والأفكار.
- استخدام (تكنولوجيا) المعلومات لتيسير الأداء الإداري والفني.
- إيجاد بيئة منافسة بين المؤسسات وداخلها.
- حسن اختيار المديرين.
- صلاحيات أوسع للمديرين والعاملين.
- كثرة التدريب أثناء الخدمة.
- أن تكون الكفاءة العلمية والمقدرة الإدارية والخبرة العملية الأساس للترقي وتولي الوظائف.
- حسن إدارة الوقت.

٢- نمط المدير /القائد الفعال:

إن وجود قيادة فاعلة تعتمد على المقومات الرئيسية الثلاثة السابقة، والتي تتطلب العديد من الإجراءات والآليات والتطبيقات، يعتمد بالدرجة الأولى على

وجود قائد فعال لديه من الخصائص والمؤهلات العلمية، والثقافة الإدارية، والقناعات الذاتية ما يؤهله للقيادة (Logan، 1999).

من هنا فإن الحصول على نمط القائد الفعال، يتطلب التحديد العلمي و الدقيق للمحاور الآتية:

٢-١: أسس (معايير) اختيار المدير/ القائد الفعال:

إن القيادة عنصراً رئيساً لنجاح الإدارة وتبرز أهميتها في قدرتها علي تحريك وتنشيط الكفاءات البشرية، لتحقيق الأهداف المرجوة، ويعتمد نجاح الإدارة أو فشلها بالدرجة الأولى على المدير/ القائد، على قدراته وخصائصه، وما يتمتع به من مزايا... وعلي أسس ومعايير اختياره.

وعلى ذلك يمكن بلورة أسس ومعايير الاختيار في الآتي:

أ – معيار (مدخل) الجدارة والاستحقاق Competency –Based Approach

حيث ينبغي أن يكون مدخل الجدارة والاستحقاق هو المدخل الرئيسي في عملية الترقية وتقلد المناصب القيادية والبعد عن الأقدمية، وأن يتم اختيار المدير أو القائد وفق معايير علمية وفنية واقعية، من أهمها (ابراهيم، ١٩٩٤، ٢٣٨- ٢٣٩، Hunt، 1987، 31-33):

- التخصص في ميدان العمل الإداري.
- الإلمام بعلم الإدارة وأساليبه المستحدثة.
- الخبرة العلمية المتجددة، والثقافة الإدارية المتنوعة.
- القدرة على بناء علاقات وإنسانية.
- الإبداع في مجال العمل.
- المتابعة الميدانية وإتاحة فرص الإطلاع وعمل البحوث.
- اجتياز البرامج المخصصة للإعداد وتدريب المديرين.

ب - الكفاءة المهنية والإدارية، وتمثل في (حسان والصياد، ١٩٨٦، ٤٥، مصطفى، ١٩٨٧، ٢١٦-٢١٩):

- المؤهل الجامعي والخبرة الإدارية لفترة زمنية محددة.
- الدقة في تصور المواقف وتحديد المشكلات واستخدام الأساليب المناسبة في مواقعها.
- إمكانية التأثير في سلوك معاونين وتوجيه هذا السلوك نحو تحقيق الأهداف.
- القدرة علي فهم أساسيات النشاط الاجتماعي وأبعاده الفنية.
- الإنابة وتفويض السلطة.
- الإدارة الاستشارية.
- أن يكون لديه فلسفة إدارية واضحة متطورة، نضجت في ذهنه حتى أصبحت محددة المعالم، وأن يسعى إلى تطبيقها.
- إدراكه لأهمية القيادة في إعادة تشكيل الأسس الثقافية والأخلاقية والاجتماعية التي يقوم عليها النظام المؤسسي.
- يمتلك القدرة على التخطيط والتنفيذ.
- ملم بأخلاقيات مهنة الإدارة ومتطلباتها الاجتماعية (Begley & Johon، 1998).

ج - الخصائص والصفات الشخصية، وتشمل (Hampton&Lauer، 1981، 164، حجي، ١٩٩٩، ٢٣٤-٢٤٣، درويش، ٢٠٠٠، ١٣٣):

- الاتزان الانفعالي والسلامة النفسية.
- الذكاء وسرعة البديهة، والمهارة في التعامل مع غيره.
- الخلق القويم والقدوة الحسنة.
- الصحة البدنية والهيئة والمظهر اللائق.
- العلاقات الإنسانية الطيبة.

- استحواذ حب واحترام وثقة المحيطين .
- الإخلاص في العمل والصدق في التعامل .
- العدالة في إدارة المؤسسة .
- الالتزام والقدرة على تحمل المسؤولية .
- الدوافع الإيجابية نحو العمل .
- النهوض بالمسؤوليات الإدارية واستيعابها .

٢ - ٢ : إعداد وتدريب القائد الفعال:

لقد أجمعت معظم الدراسات المتعلقة بالقيادة، أن وظيفة المدير أو القائد تتطلب كفاءات محددة ويلتزم القائمون بها بمسؤوليات معينة، تلك الكفاءات والمسؤوليات لابد وأن تكون الأساس لأية برامج تدريبية لتنمية وتطوير دور المدير ومساعدته على تحديد الآليات المناسبة لتحقيق أهداف المؤسسة (Ross، 2001).

ولقد لوحظ في السنوات الأخيرة زيادة عدد اتحادات ومنظمات القادة بهدف تبادل الخبرات والدراسات، مما كان له تأثير ملحوظ في تطوير وتحسين العمل، هذا بالإضافة إلى اهتمام رجال الأعمال وأصحاب المصالح في جميع أنحاء العالم ومطالبتهم بوجود القائد الإداري القوي ذو الجهود المؤثرة والمثمرة يتناسب ويتلائم مع ما حدث من تغيير علمي و (تكنولوجي* في مناحي الحياة المختلفة).

كل ذلك أوجب ضرورة:

- التدقيق العميق في أسس ومعايير اختيار القادة الإداريين .
- التدريب المبدئي اللازم لإعدادهم لتولي المهنة .
- التقويم المستمر لأدائهم بأحدث الأساليب العلمية .
- التدريب المستمر أثناء الخدمة بما يحسن ويطور أدائهم .

• ملاحقة المستجدات التي تطرأ على تطور العمل الإداري والتي قد تتطلب تخصصات جديدة في برامج الإعداد.

٢-٣: وضوح وفعالية النمط القيادي للقائد الإداري الفعال:

إن معايير نجاح أو فعالية النمط القيادي، تعتبر نسبية، فالمواقف الإدارية تختلف باختلاف الظروف، فقد يكون المدير ناجحاً في موقف، وغير ناجحاً في موقف آخر، مما يؤكد تعقد العملية الإدارية وتشابكها. وبالتالي فإن الحكم على فاعلية مدير المؤسسة وكفاءته سواء كان جيداً أو سيئاً تتوقف على موقف معين، ومدى ملائمة أساليب القيادة مع هذا الموقف.

وبذلك فإن المدير الفعال ليس بالضرورة المدير (الديمقراطي)، أو المدير (الأثوقراطي)، وإنما هو المدير الذي يقدر بفاعلية القوي التي تحدد السلوك القيادي الأنسب لمواجهة موقف معين. وهذا ما يؤكد أسلوب الاحتمالات في الإدارة (المدخل الموقفي) Contingency Approach الذي جاء ليوفق بين نظرية (X) ونظرية (Y) أو بين الإدارة التقليدية، والإدارة الإنسانية، أو السلوكية الذي يشير بأنه لا توجد طريق مثلي واحدة تقتض أن يسلكها المدير، ولكن هناك مداخل وأساليب وطرق مختلفة تختلف من مدير لآخر، ومن موقف لآخر (إبراهيم، ١٩٩٥، ١٣٥).

هذا ولقد أظهرت معظم الدراسات (راجع المحور الثالث من الدراسة) أن القائد الفعال هو الذي يحافظ على التنسيق والتوازن والتكامل بين البعد التنظيمي للعمل، وبين البعد الإنساني والاهتمام بالأفراد، وأن الاهتمام بالعلاقات الإنسانية لا يتعارض مع الاهتمام بالإنجاز [مصنوفة بليك و موتون - النمط (٩،٩)]. وأنه على الرغم من هذا فإن فاعلية النمط سوف تختلف من موقف لآخر (نموذج ريدن) لذلك، يجب أن يكون للقائد الإداري الفعال الحساسية الكافية لكل من العوامل التي تؤثر عليه وتؤثر في الموقف، ومن ثم يستطيع أن يحدد المشكلات التي تواجهه وبالتالي يستطيع أن يحدد أي نمط من أنماط القيادة المختلفة هو الذي يناسب المشكلة التي تواجهه.

في ضوء ذلك يمكن القول إن فعالية النمط القيادي للقائد الإداري تنطلق من وعيه وقدرته على مباشرة لعمله وفق الخطوات التالية (السلمي، ١٩٨٩، ٢٢-٢٣، Wallin، 2001):

- أ- دراسة الموقف المحيط به ومحاولة استيفاء أبعاده وتقدير آثاره.
- ب- استنتاج العوامل الرئيسية التي تؤثر في المواقف وإدراك تأثيراتها على إدارة المؤسسة.
- ج- محاولة التنبؤ بالأوضاع المستقبلية للموقف واحتمالات التغيير فيه، ومدى تناسب التغييرات المحتملة مع أهداف المؤسسة. الأمر الذي يوجه المدير نحو إعداد سياساته وخطته نحو تحقيق التغيير المطلوب.
- د- إحداث التغيير المحدد من خلال اتخاذ القرارات الهادفة نحو تحريك الموارد والإمكانات، باستخدام الأساليب والطرق المساعدة.
- هـ- متابعة تنفيذ القرارات وما يترتب عليها من نتائج، مع متابعة ما يحدث في الموقف من تغييرات تستلزم تعديل خطط وبرامج وقرارات الإدارة.
- و- استيعاب المؤشرات الدالة على اتجاهات التغيير لأخذها في الاعتبار والتعديل في القرارات والسياسات.

نصل من ذلك إلى أن القائد الفعال، إنما يتبع منهاجاً حركياً في إدارة المؤسسة، لا يقتصر على متابعة الأحداث ومواكبتها، بل يحاول التنبؤ بالأوضاع المستقبلية، ومحاولة الاستعداد المسبق للأحداث والمشكلات للتخفيف من آثارها السلبية، وتعظيم آثارها الإيجابية.

من هنا فإن نمط القائد التربوي الفعال هو:

* نمط يحقق التكامل بين الاهتمام بالعمل، والاهتمام بالعاملين في إطار من الفاعلية

* نمط يعمل على إدراك المواقف وتشكيلها واستيعابها لخدمة أهداف المؤسسة.

* نمط يعتمد منطق مواجهة المشكلات وإيجاد منافذ لحلها قبل حدوثها.
* نمط لا يقنع بما هو كائن أو ممكن، بل يحاول الوصول إلى ما يجب أن يكون.

* نمط يوجد جواً اجتماعياً مناسباً وجواً نفسياً يسوده الاستقرار والطمأنينة.
* نمط يحرص على النمو المهني المستمر بما يحقق تطوير العمل المؤسسي.

* نمط يؤمن بعملية القيادة وضرورة الاهتمام بالبحث العلمي لتطويرها.

* نمط يحرص على إتقان كفايات (التكنولوجيا) الإدارية.

٢ - ٤: أدوار ووظائف القائد الفعال:

حيث يقع على عاتق المدير/ القائد الفعال في ضوء التغييرات المتجددة في الفكر والممارسات والمشكلات اليومية، عدداً من الأدوار، الفنية والإدارية، والتي تتكامل فيما بينها لتحقيق وحدة العمل المؤسسي وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة بنجاح. وتنبولور أهم هذه الأدوار فيما يلي: (عزب، ١٩٩٩، ٦١-٦٦، شنودة وحجي، ١٩٩٩، ٢٦٠-٢٦٥، كاربنتر، ٢٠٠١، ١٥-٣٥):

- تخطيط وتنظيم العمل.
- الإشراف الإداري الجيد.
- تنمية للعلاقات الإنسانية.
- مساعدة الجماعة على تنظيم نفسها وتوضيح أهدافها.
- تهيئة المناخ للعمل بما يتيح تحقيق ذات الجماعة وتحقيق أهداف المؤسسة.

- الإحساس بحاجات الجماعة ومراعاتها.
- إصدار القرارات في إطار من المشاركة والتعاون الجماعي.
- ربط المؤسسة بالبيئة المحيطة.

- تحقيق الاتصال الفعال بين أنماط العلاقات الإنسانية في المؤسسة.
- تدبير وتنظيم الأمور المالية والإدارية.
- تقويم العمل المؤسسي.

٢-٥: المهارات القيادية للقائد الفعال:

المهارة"هي القدرة على أداء عمل أو تنفيذ إجراء أو تحقيق نتيجة باستخدام أساليب وطرق تتسم بالكفاءة والتميز، بما يحقق نتائج أعلى وأفضل لما يستخدم في الأداء من موارد وإمكانيات" (السلمي، ١٩٩٣، ٢٣).

من هنا فإن فعالية القائد لا بد وأن تعتمد على ما يتمتع به من مهارات وقدرات إدارية. ولقد قسمت معظم الدراسات المهارات القيادية والإدارية التي يجب أن يتمتع المدير/ القائد بها إلى: المهارات الفنية، المهارات الإنسانية، المهارات الإدراكية، المهارات التنظيمية (مزيد من التفاصيل في: جوهر، ١٩٩٤، ١٦٧، السلمي، ١٩٩٩، ٣١، Robert، 1985، 16، درويش، ٢٠٠٠، ١٣٤-١٣٧، Creighton، 2000).

ومن خلال الدراسات السابقة يمكن بلورة أهم المهارات التي يجب أن تتوفر في القائد الفعال، في:

- مهارات تحليل معطيات الإدارة المؤسسة.
- مهارات التخطيط والتنسيق والتنظيم والمتابعة والتقويم.
- مهارات حل المشكلات والإثارة والإقناع.
- مهارات التعامل مع الجماعة وبت روح الفريق.
- مهارات صنع وإتخاذ القرار.
- مهارات تنمية الإبداع والإبتكار والمبادرة الذاتية.
- مهارات التنبؤ الدقيق بالأحداث المستقبلية.
- مهارات تكوين العلاقات الإنسانية المنظمة.

- مهارات البحث العلمي والتفكير الإبتكاري.
- مهارات تنمية الإحساس بأهمية تحقيق الأهداف المشتركة وزرع المسؤولية.
- مهارات توجيه الإمكانيات البشرية والمادية نحو الإستثمار الأمثل.
- مهارات التنسيق والتكامل مع المؤسسات الأخرى بالبيئة المحلية.
- مهارات الإشراف المستمر.
- مهارات تحقيق التواصل الاجتماعي.
- مهارات استخدام الحاسب الآلي في الجوانب الإدارية.
- مهارات إدارة الوقت.

٢-٦: صلاحيات واختصاصات المدير/ القائد الفعال:

حيث يعتمد نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها، على فعالية المدير، وعلى الصلاحيات الممنوحة، وكذا الاختصاصات المحددة له. وفي ضوء التداخل الواضح في الوظائف والمستويات الإدارية في مؤسسات المجتمع العربي، تداخلت الاختصاصات وتقلصت الصلاحيات الممنوحة للمدير. الأمر الذي يستلزم ضرورة تحديد صلاحيات واختصاصات مدير أو قائد المؤسسة، والتي يمكن بلورتها في:

- تحديد أولويات العمل وتنظيمه.
- توزيع العمل على المستويات الإدارية الأخرى.
- إضافة أو حذف بعض الاختصاصات أو المناصب استجابة لاحتياجات الواقع المتغير.
- تنظيم الأدوار وتحديد مسؤوليات العاملين.
- التفويض الواسع والمقنن للسلطة.
- المرونة والأصالة في إصدار القرارات والتعامل مع المواقف المستحدثة.

- توضيح النظم واللوائح لأفراد المؤسسة.

بعض المراجع المستخدمة

أولاً: المراجع العربية:

- ابراهيم، أحمد (١٩٩٤): السلوك القيادي لناظر/ مدير المدرسة من وجهة نظر المعلمين، دراسة ميدانية، مجلة كلية التربية - جامعة المنصورة، ع ٢٦، سبتمبر
- ابراهيم، أحمد (١٩٩٥): نظرية ماك جريجور في الإدارة المدرسية (الفعاليات والمقترحات) - دراسة تحليلية، مجلة التربية المعاصرة، ع ٣٨، سبتمبر
- ابن منظور، أبو الفضل (د.ت): لسان العرب، مج ٦، القاهرة دار المعارف.
- أبو الخير، كمال حمدي (١٩٩٦): عناصر الوظيفة الإدارية، القاهرة، مكتبة عين شمس.
- أبو الوفا، جمال (يناير ١٩٩٧): دراسة تقويمية لأساليب نظار/ مديري المدارس الثانوية في مواجهة المشكلات الإدارية في ضوء أخلاقيات المدير الناجح في الفكر المعاصر، المؤتمر السنوي الخامس - أخلاقيات الإدارة التعليمية، ٢٥-٢٧ يناير، كلية التربية - جامعة عين شمس.
- أبوتوهه، عادل (١٩٨٣): القيادات الإدارية، المؤتمر السابع لمنظمة المدن العربية (٣٠/٤-٤/٤)، الجزائر، المعهد العربي لإنماء المدن.
- أحمد، حافظ فرج (١٩٩٤): النمط القيادي المفضل لدى مديري المدارس الثانوية الفنية - دراسة ميدانية، المؤتمر السنوي الثاني - إدارة التعليم في الوطن العربي في عالم متغير (٢٢-٢٤ يناير)، مج ٢، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية.
- أوش، وليم ج (١٩٨٤): النموذج الياباني في الإدارة، ترجمة/ حسن محمد، الرياض، معهد الإدارة العامة.
- الأغبري، عبد الصمد (١٩٩٧): الأنماط القيادية السائدة لدي عينة من مديري ووكلاء مدارس التعليم العام بالمنطقة الشرقية في المملكة العربية السعودية - دراسة استطلاعية، مجلة دراسات في المناهج وطرق التدريس، ع ٤٣، الجمعية المصرية للمناهج وطرق التدريس، يوليو.
- البستاني، بطرس (د-ت): قطر المحيط، مج ١، لبنان، مكتبة لبنان.
- البعلبكي، روجي (١٩٩٦): قاموس المورد، بيروت - لبنان، دار العلم للملايين.

- الحرفه، حامد وآخرون (١٩٨٠): **موسوعة الإدارة الحديثة والحوافز**، مج ٣، بيروت - لبنان، الدار العربية للموسوعات.
- الحفني، عبد المنعم (٢٠٠٠): **المعجم الشامل لمصطلحات الفلسفة**، ط ٣، القاهرة، مكتبة مدبولي.
- الحيارى، حسن أحمد (١٩٩٤): **الإدارة في ضوء الفكر الإسلامي**، مجلة كلية التربية - جامعة المنصورة، ع ٢٤، يناير.
- الدهشان، جمال (١٩٩٨): **الإدارة التعليمية والمدرسية**، شين الكوم، مطبعة الشمس.
- الرازي، محمد بن أبي بكر (١٩٧٧): **مختار الصحاح**، القاهرة الهيئة المصرية العامة للكتاب.
- الراشد، أحمد عبد العزيز (٢٠٠١): **الإدارة المدرسية وتحديات المستقبل - دراسة تحليلية نقدية**، مجلة القراءة والمعرفة، ع ١١، الجمعية المصرية للقراءة والمعرفة، نوفمبر.
- الزاوي، الظاهر أحمد (١٩٨٠): **مختار القاموس**، أمانة التعليم لبيبا، الدار العربية للكتب.
- السلمي، علي (١٩٨٤): **السلوك الإنساني في الإدارة**، القاهرة، مكتبة غريب.
- السلمي، علي (١٩٨٩): **مهنية الإدارة**، مجلة عالم الفكر، مج ٢٠، ع ٢٤، الكويت، وزارة الإعلام، يوليو/أغسطس.
- السلمي، علي (١٩٩١): **الإدارة الجديدة في ضوء المتغيرات البيئية والتكنولوجية**، كتاب الأهرام الإقتصادي - ع ٣٥، القاهرة، مؤسسة الأهرام، يناير.
- السلمي، علي (١٩٩٢): **الإدارة المصرية في مواجهة الواقع الجديد**، القاهرة، مكتبة غريب.
- السلمي، علي (١٩٩٤): **المهارات الإدارية والقيادية للمدير المتفوق**، القاهرة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.
- الشخبيني، علي وضحاوي، بيومي (١٩٩٠): **النمط القيادي لناظر المدرسة من وجهة نظر المعلمين والمعلمات - دراسة ميدانية**، المؤتمر الدولي الخامس عشر للإحصاء والحاسبات العلمية والبحوث الإجتماعية والسكانية (١٧-٢٢ مارس)، القاهرة، المركز القومي للبحوث الإجتماعية - شعبة البحوث الإجتماعية والتربوية.

- الشرفاوي، مريم محمد (يوليو ٢٠٠٠): سياسات تدريب القيادات التربوية في مصر في عصر العولمة وثورة المعلومات، المؤتمر العلمي السنوي الثامن-مستقبل سياسات التعليم والتدريب في الوطن العربي في عصر العولمة وثورة المعلومات (٣-٤ يوليو)، مج ١، كلية التربية- جامعة حلوان.
- الشرفاوي، مريم (٢٠٠١): إدارة المدارس الثانوية بالجودة الشاملة-تصور مقترح، مجلة التربية والتنمية، ع ٢٣، سبتمبر.
- الصاطوح، محمد راشد (١٩٩٦): النمط القيادي لرؤساء الأقسام وعلاقته بالروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس بكليات إعداد المعلمين في المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير، كلية التربية - جامعة الملك سعود.
- الصحاح، مختار (١٩٢٠): القاهرة، المطبعة الأميرية.
- الصوفي، عبد الله اسماعيل (١٩٩٧): معجم التقنيات التربوية (عربي - إنجليزي) ط١، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- العجمي، محمد حسنين (٢٠٠٠): الإدارة المدرسية، القاهرة، دار الفكر العربي.
- اللغة العربية، مجمع (١٩٩٢): المعجم الوجيز، القاهرة، الهيئة العامة لشؤون المطابع الأميرية.
- المؤمن، قيس وآخرون (١٩٩٧): التنمية الإدارية، عمان، دار زهران للنشر والتوزيع.
- المنيع، محمد عبد الله (١٩٨٩): أثر الأنماط الإدارية للمديرين على أعمالهم في المدارس، مجلة العلوم التربوية، ع ١٤، الرياض، جامعة الملك سعود.
- النبوي، أمين (١٩٩٨): مجتمع ما بعد الحداثة وإعادة هندسة بنية الإدارة المدرسية في الوطن العربي، مجلة التربية والتنمية، ع ١٣، مارس.
- النجار، حنان إبراهيم (٢٠٠١): تطبيق مفهوم الجودة الشاملة لتحقيق المصادقية والتكامل في البحوث العلمية الإدارية، المؤتمر العربي الأول للبحوث الإدارية والنشر، مسقط، ٣-٤ أبريل.
- الهواري، سيد (١٩٨٥): المدير الفعال - دراسة تحليلية لأنماط المديرين، ط٣، القاهرة، جامعة عين شمس.
- الهواري، سيد (١٩٨٧): الإدارة العامة، القاهرة، مكتبة عين شمس.
- بدوي، أحمد زكي (د-ت): معجم مصطلحات العلوم الإجتماعية، لبنان، مكتبة لبنان.

- بدير، أسمه (١٩٩٦): التكنولوجيا الإدارية المستخدمة في التعليم بين الواقع والتطوير - دراسة ميدانية لمحافظة الدقهلية، رسالة ماجستير، كلية التربية - جامعة المنصورة.
- توفلر، آلفين (١٩٩٠): حضارة الموجة الثالثة، ترجمة/عصام الشيخ، ليبيا، الدار الجماهيرية للنشر والتوزيع والإعلان.
- ثابت، علي زكي (١٩٩٥): دور أسلوب الإدارة بالأهداف في تطوير الإدارة المدرسية، مجلة كلية التربية - جامعة المنصورة، ع٢٩، سبتمبر.
- جمعه، جمال (٢٠٠١): دور الإدارة المدرسية في تحقيق سلامة النظام المدرسي - دراسة تحليلية، مجلة التربية والتنمية، ع٢٣، سبتمبر.
- جوهر، صلاح الدين (١٩٩٤): نظرة مستقبلية إلى دور الإدارة التعليمية، الندوة التربوية التي عقدت بجامعة الدول العربية، نقابة المهن التعليمية، ١٠-١٥ ديسمبر.
- حسان، حسان محمد و الصياد، عبد العاطي (١٩٨٦): البناء العاملي لأنماط القيادة التربوية وعلاقة هذه الأنماط بالرضا الوظيفي للمعلم وبعض المتغيرات الأخرى في المدرسة المتوسطة، رسالة الخليج العربي، ع ١٧، الرياض، مكتب التربية العربي لدول الخليج.
- حسن، عطيات محمد (١٩٨٢): تعاقب المديرين وأثره على فاعلية التنظيم، مجلة كلية التجارة بالأزهر، ع٥٤، كلية التجارة - بنين - جامعة الأزهر.
- حسن، عماد الدين (١٩٨١): الأنماط الإدارية في أجهزة التربية العمالية في مصر وانجلترا ويوغسلافيا، رسالة ماجستير، كلية التربية - جامعة عين شمس.
- حسن، مهدي وقاسم، محمد (١٩٨٤): مبادئ الإدارة نظريات ووظائف، الأردن-عمان، جمعية عمال المطابع التعاونية.
- حنوش، زكي (١٩٩٨): الإتجاهات الإدارية في الجامعات العربية وسبل تطويرها في العقد القادم، مجلة دراسات عربية، ع١٢/١١٤، بيروت، دار الطليعة، سبتمبر/أكتوبر.
- درويش، صالح (٢٠٠٠): اختيار القيادات التربوية - صيغة علمية، مجلة كلية التربية - كفر الشيخ، ع١، يوليو.

- رباب، عبد الفتاح(١٩٩٨): **طريقك إلى الإدارة الفعالة**، القاهرة، المؤسسة الفنية للطباعة والنشر.
- رزوق، أسعد (١٩٧٧م): **موسوعة علم النفس**، بيروت- لبنان، الموسوعة العربية للدراسات والنشر.
- زاهر، ضياء الدين(١٩٩٥): **الوظائف الحديثة للإدارة المدرسية من منظور نظمي**، مستقبل التربية العربية، مج ١، ع ١، أكتوبر.
- سليمان، سعيد أحمد(١٩٩٠): **إدارة الاجتماعات مهارة أساسية لمدير المدرسة الفعال**، **مجلة التربية المعاصرة**، ع ١٤، رابطة التربية الحديثة، يناير.
- سليمان، عرفات عبد العزيز(١٩٨٩م): **الاتجاهات التربوية المعاصرة-دراسة في التربية المقارنة**، ط ٢، القاهرة، الإنجلو المصرية.
- سويف، مصطفى(د-ت): **مقدمة لعلم النفس الإجتماعي**، القاهرة، مكتبة الأنجلو المصرية.
- شنودة، إميل فهمي(١٩٨٤): **الإتصال التربوي - دراسة ميدانية**، القاهرة، مكتبة الأنجلو المصرية.
- شنودة، إميل فهمي وحجي، أحمد اسماعيل (١٩٩٩): **إدارة المدرسة الإبتدائية**، القاهرة، وزارة التربية والتعليم.
- شوقي، طريف(١٩٩٣): **السلوك القيادي وفعالية الإدارة**، القاهرة، مكتبة غريب.
- شيحة، عبد المجيد(١٩٨٦): **توزيع السلطة في كلية التربية بالمنوفية وعلاقته بالروح المعنوية لأعضاء الكلية**، **مجلة دراسات**، تربوية، مج ٢، القاهرة.
- صقر، عبد الهادي أبو السعد(١٩٨٦): **العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية ومدى تحقيقها في الحلقة الثانية من التعليم الأساسي بمحافظة الدقهلية**، رسالة ماجستير، كلية التربية -جامعة المنصورة.
- عبد المالك، حسن وحسنين، سمير(٢٠٠١): **العلاقة بين الفكر الإداري والسلوك القيادي لمديري مدارس التعلم العام والإلتزام التنظيمي والرضا الوظيفي للمعلمين**، **مجلة التربية والتنمية**، ع ٢٢، القاهرة، ابريل.
- عبد المنعم، هاله(٢٠٠٠): **تطوير إدارة الفصل بالحلقة الأولى من التعليم الأساسي في ج.م.ع، في ضوء الفكر الإداري التربوي المعاصر**، رسالة ماجستير، كلية التربية-جامعة عين شمس.

- عبد الوهاب، محمد رفعت (١٩٩٢): الإدارة العامة، الإسكندرية، الفتح للطباعة والنشر.
- عزب، محسن محمود (١٩٩٩): دراسة ميدانية للعلاقة بين تعاقب المديرين وفاعلية الإدارة المدرسية بالحلقة الثانية من التعليم الأساسي بمحافظة القليوبية، رسالة ماجستير، كلية التربية-بناها-جامعة الزقازيق.
- علي، سعيد اسماعيل (١٩٩٤): نحو صيغ تعليمية جديدة في إطار التنمية الشاملة- دراسة مقارنة، مؤتمر جمعية المعلمين الكويتية-التعليم والتنمية بين الواقع والطموح، ٢٣-٢٧ أبريل.
- عليمات، صالح وأبو عاشور، خليفة (٢٠٠٢م): واقع السلوك القيادي لمديري ومديرات المدارس الثانوية في محافظة اربد، مجلة كلية التربية- أسيوط، مج ١٨، ع ٢٤، يوليو.
- فتحي، شاكراً أحمد وآخرون (٢٠٠٢): تقويم إدارة الفصل بمرحلة التعليم الأساسي في ج.م.ع في ضوء الإتجاهات الإدارية المعاصرة، مجلة التربية والتنمية، ع ٢٥، مارس.
- فرج، الهام (٢٠٠٠): برنامج تدريبي مقترح لتنمية السلوك الديمقراطي وسلوك التفاعل الإجتماعي عند تدريس مادة الفلسفة للمرحلة الثانوية، مجلة عالم التربية، ع ١٤، رابطة التربية الحديثة، مايو.
- كنعان، نواف (١٩٨٢): القيادة الإدارية، ط ٢، الرياض، دار العلوم للطباعة والنشر.
- لطيف، هدي سيد (١٩٩٥): الأسس العلمية للإدارة، القاهرة، الشركة العربية للنشر والتوزيع.
- متولي، نبيه أبو اليزيد (١٩٩٧): ازدواجية الإدارة في المرحلة الابتدائية-دراسة تحليلية ميدانية علي نظار ومديري المرحلة بمحافظة الغربية، مجلة كلية التربية- جامعة المنصورة، ع ٢٣، يناير.
- مصطفى، صلاح عبد الحميد (١٩٨٢): الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر، الرياض، دار المريخ.
- مطاوع، ابراهيم وحسن، أمينة (١٩٨٠): الأصول الإدارية للتربية، ط ١، القاهرة، دار المعارف.
- منصور، علي محمد (١٩٩٩): مبادئ الإدارة-أسس ومفاهيم، القاهرة، مجموعة النيل العربية.

- نوير، محمد جمال وآخرون(١٩٩١): مقدمة في الإدارة المدرسية، سلسلة الإدارة والتخطيط التربوية، ع٢، القاهرة، مركز التنمية البشرية والمعلومات.
- وزارة التعليم (١٩٩٦): التكنولوجيا وسيلة لتطوير التعليم في القرن ٢١ القاهرة، مركز التطوير التكنولوجي.
- وهبه، مجدي والمهندس، كامل(١٩٧٩): معجم المصطلحات العربية في اللغة والأدب، بيروت-لبنان، مكتبة لبنان.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Adair, John(1989) **Effective leadership**, london, pan book Ltd.
- Al Araf, A.b.(1980) **Perception of Organizational Climate In Elementary & Intermadiate schools in Libya**, PH.D, Dess. University of Oklahomal, vol-41, No2.
- Ausbrooks, Carrie, (2000). "Technology and the Changing Nature of School Administration", **ERIC, 200107(RIE)**
- Arcaro, Janice (1995): **Creating Quality in the Classroom**, London, Kogan Page Ltd.
- Begley, Baul & Johansson, olof, (1998), "The values of school Administration: Preferens, Ethics, and conflicts" **ERIC-journal of school-leadership**, v9 n4 p399 -422 jul.
- Bidgol, H.(1989) **Decision Support Systems, principiles&practice**, West publishingco
- Bonstingl, J. Jon,(1992) "the Total Quality Classroom", **Educational Leadership**, vol.49.no.6.
- Creghton, Theodore, B.(2000) "**Data Analysis and School Administration: An Oxymoron?**", ERic-2001, 11(RIE)
- Dale, E.(1956) **Management theory and practice**, New York, Mc Grow- Hill Book company.
- Dimmock, clive & walker, Allan, (2000). "Future school Administration" western and Asian perspective, **Educational studies series ERIC, 2000, 102 (RIE).**
- Filder, et. al., (1976) **Improving leadership Effectiveness**, New York, Jehn wiley and sons.
- Findley, Dale & Findley, Beverly, (1992). "**Effective schools, The Role of The principal comntenporary Education**", vol.63. no.2. winter

- Freeston, Kenneth R. (1987). "Leader substitute in Organization"
Educational Administration Quarterly, Vol.23, no2, may.
- Gayror, Alan K. (1983) **The Role of The school Administration In Evaluation performance** California, star Pub.
- Gehlken, R.M. (1995). **The Relationship Between perceived Leadership Behaviors and Ssubordinate Job Readiness In Apublic sector main Tenance organization**. D.A.I. A56/30
- Goode now, Ronald (1996). **The Cyberspace Challenge, Modernity, Post-Modernity and Reflections On International Networking policy**. Comparative Education, vol.32, NO. 2.
- Halpin, A. (1966) **Theory & Research In Administration**, New York, Mc Millian.
- Harber, Clive & Trafford, Bernard (1999). "Democratic Management and school Effectiveness in two countries", **Educational Management & Administration**, vol.27, no.1, London Longman publishing, January.
- Hersey, P. & Blanchard, K.H. (1988). **Management of Organization Behavior**, Utilizing Hman Resources (5th.ed) Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice-Hall.
- Hicks, H.G. & Gullett C.R. (1981), **Management**, New York, Mc Graw Hill.
- Hovse, R.J. (1971) " Apath -Goal Theory of leadership Effectivness"
Administrative science Quarterly, vo.16.no. 3.
- Gregor, Douglas. M. (1977) **The professional Manager**, New ork, Mc Graw-Hill Book Company.
- Hoy, Wayne & Miskel, Ceiel (1978) **Educational Administration Theory Research and Practice**, New York, Random House.

- Huffhines, Ruth A. (1984): **A Taxonomic Model for The Study of Effective principal**, PH.D. diss., vol.45.no03, university of Texas.
- Hunt, W. John, (1987) "Managers..A disappearing Resource", **The Journal of Management Development**, vo.6, no.1.
- Koontz, Harold. & Cyril O. Donnell (1955), **principles of Management ,analysis of Manageral Functions**, New York, McGraw-Hill.
- Koontz, Harold and others, (1980), **Management**, 7Ed. Tokyo MC Groaw –Hill.
- Koontz, Harold (1985) "A preliminary statement of Principle And Planning", **Control. Academy Management Journal April**.
- Laws, Sarah & Hooke, Manita, (1985). "**Relation-ship Between Teacher Receptions of principal Leader Behavior Attiude**" Evaluation in kentucky public schools, D.A.I, v1.46, No.9
- Lewin, K., Lippitt, R. & Whit, R. (1993). "Patterns of Aggressive Behavior in experimentally created social climates", **Journal of social psychology**(1).
- Libiki, Martin, (1996). **The Emerging primacy of Information**, Orbis, Vol.40, NO.2., Spring.
- Lizinger William & Schaefer thomes, (1966), "philosophy Of Management", **Academy of Management journal**, vol.9.no.9.
- Luthans, Fred (1993) "**Meeting The New Paradigm challenges Through Total Quality Management**" Management Quality, vol,34, no.1.
- Mason, Ann, (1987). **The Head Teachers Role in The Development of staff**, In primary school Management In Action, London, Longman Group UK, Ltd.

- Mc gregor, Douglas, (1970). **The Human size of Enter Prise**, New York, Mc Grow-Hill.
- Miles, R.E, (1975) **Theories of Management** Tokyo, McGraw-Hill.
- Oakland, John & porter, Leslie J., (1995). **Total Qulity Management**, London, Butter worth- Hememan Ltd.
- Palmer, R.E., (1996), **Faculty perception of principals, Effectiveness**, Mississipi, D.A.I, A56/09
- Quigney, Theresa A., (2000) "School Administration In an Age of Educational Reform", **ERIC, 200107(CIJE)**.
- Rhodes, L.A., (1997). **On The Rood to Qulity control**, USA, Congres Library.
- Robbins, Stephen P., (1976). **The Administrative Process**, New Jersey, 2.ED., Prentic Hall, Inc.
- Robert, L. Kats (1985) **Skills Of Effective Administrator**, Harvard Business Review, feb.
- Robert, L. kats, (1985) **Skills Of Effective Administration**, Harvard Business Review, feb.
- Robin, fincham & Rhodes, peter, (1999) **principales of organization Behavior**, New York, Oxford university- press, Inc.
- Ross, Marie & Grow, Roslin (2001) "Private School Administration: Anew Challenge for Graduate Training programs" **net, http://ww w. edrs. com/members/sp. Cfm ? An=ED 457556.**
- Savery, I. (1994). "Attitudes Towork, The Influence of perceived style of leadership on Group worker" **leadership & organization development journal**, vol.15.
- School Management (2002). **<http://premiuni.search.yahoo.com>**
- School Management Training (2002). **<http://www.webpro.co.Za/clients/ipt/smanage>**.

- Sellars, p.L. (1984). **A comparative Study of school climate and The leader ship style of school Principales.** D.A.I, vol.45, No.10A.
- Sherr, A. & et.all (2000). "TQM in Higher Education", Internet, www.UMR.edu/assess/tam/html16/30
- Sigford, jane E. (1998) " who said school Administration would Be fun Coping with Anew Emotional and Social Reality" ,**ERIC -199902 (RIE).**
- Simon, HA.(1961) **Adimnistartive Behavior,** New York, Mac Millan Co.
- Sweeney, Neil R. (1981). **The Art of Managing Managers** California, Addison-Wesley Publishing co.
- Taylor, F W.(1974). **The Principles of Scientific Management,** New York, Harder-Redwood Burn Limited.
- van, Frans A.J. (2002). Rotterdam School of Management, Internet, <http://www.fbk.eur.nl/DPT/vG4>
- Waldo, D.(1968) **The Study of public Administration,** New York.
- Wallin, Dawn c.(2001)"Succession planning: Anecessary Strategy for Rural school Administration" **ERiC-Journal citation:Rural Educator,** v22 n3 p1-7, spr.
- Yukl, Gary (1994). **Leader Ship In Organization,** New Jersey, Prentice, Hall.