



كلية التربية

كلية معتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم

إدارة: البحوث والنشر العلمي (المجلة العلمية)

=====

نظريات القيادة واتخاذ القرارات

نظرية الرجل العظيم ، نظرية السمات ، النظرية الموقفية،

نظرية اتخاذ القرار

إعداد

الطالبة / عبير حسين آل قماش

دكتوراه المستوى التكميلي

إشراف

د / أريج مكي الجهني

أستاذ الإدارة التربوية المساعد

﴿ المجلد السادس والثلاثون - العدد الثاني عشر - ديسمبر ٢٠٢٠ م ﴾

http://www.aun.edu.eg/faculty_education/arabic

المخلص :

هدفت الدراسة الي بيان النظريات والدراسات حول موضوع القيادة والذي يعود لكون القيادة موضوعاً حيويًا للدراسة والبحث، يؤثر ويتأثر مفهومها وممارساتها تبعًا لتطور الزمن الذي تعيشه ، وتؤكد الدراسة على أهمية القيادة فهي جوهر العملية الإدارية كما أنها تؤثر وتتأثر ببيئة العمل، وفي هذا البحث تم توضيح مفاهيم القيادة و بعضًا من نظريات القيادة التي كثر تداولها (الرجل العظيم، السمات، الموقفية، نظرية اتخاذ القرار) من حيث مفهومها روادها ومبادئها و ما تميزت به من قوة أو ما وجه إليها من نقد ، مع العلم بأنه يمكن أن يتفرع من هذه النظريات نظريات أخرى انبثقت منها.

الكلمات المفتاحية : نظريات القيادة - نظريات اتخاذ القرارات .

Abstract :

The study aimed to clarify the theories and studies on the topic of leadership, which is due to leadership being a vital subject of study and research. Its concept and practices are affected and influenced by the development of the time in which you live, and the study emphasizes the importance of leadership as it is the essence of the administrative process as it affects and is affected by the work environment, and in this research the concepts of Leadership and some of the leadership theories that have been widely circulated (the great man, traits, attitude, the theory of decision-making) in terms of their pioneering concept and principles and the strength they were distinguished by or the criticism directed at them, bearing in mind that other theories can branch out from these theories Emanated from it.

Key words: leadership theories – theories of decision making.

مقدمة

تعتبر القيادة شكلاً من أشكال العمليات الاجتماعية التي وجدت منذ قديم الزمن و تعد شيئاً مهماً في الحياة لجميع البشر، حيث كان للأمم السابقة من بدايتها قادة يوجهون الأفراد ويخططون للعمل ويتقدمون الجماعة، فهي ظاهرة من أعقد الظواهر الإنسانية وأكثرها غموضاً .

ومن هذا المنطلق ، حظت القيادة باهتمام العديد من العلماء والفلاسفة والكتاب الذي بدؤوا بدراستها ودراسة كل ما يرتبط بها ، حتى أصبحت الآن لب العملية الإدارية وقلبها النابض والأساس الذي يتم بواسطته الحكم على نجاح المنظمة من عدمه ، وأصبحت في جوهرها تعني التأثير الذي يمارسه القائد في مرؤوسيه من أجل تحقيق هدف ما المصري وعامر (٢٠١٥) .

وفي ضوء اهتمام العلماء بموضوع القيادة وتشعب تفرعاتها، تفاوتت تعريف القيادة، فبعض الباحثين يرونها بعض الصفات الشخصية وآخرين يرونها سلطة ورسمية بينما يراها آخرون سلوك وتفاعل وتأثير على الآخرين بناءً على هذا أكد الأغا وعساف (٢٠١٤) إلى ضرورة وجود بناء متسق وفق نظام معين يعتمد عليه في تفسير هذه القيادة، ومن هنا ظهر ما يسمى بنظريات القيادة التي غدت دليلاً وموجهاً للقائد ، ومفسراً ومسانداً لعمله ولتحقيق أهدافه ورغباته ، ومساعدًا للتوصل إلى تنبؤات وتوقعات أكثر دقة عن عمل المنظمة .

من هنا تعد نظريات القيادة مهمة لسببين رئيسة وهي: أنها توفر طريقة لفهم وتفسير تصرفات القادة ، كما أنها توفر دليلاً لممارسة القيادة للمدراء والقادة الآخرين وتوسع الآفاق وتجنب الاعتماد على الخبرة الفردية أو الجماعية المحدودة (Bush ,et al.، 2018) . كما أن العولمة والتطورات التكنولوجية تدفع المنظمات باستمرار إلى التكيف مع بيئة الأعمال الديناميكية وهذه البيئة تجبر المنظمات على أن تكون واعية بنماذج القيادة لتتبع أساليب القيادة

المختلفة، ولذلك؛ يتعين على القادة أن يدركوا فعالية الدور والأسلوب الرائد كون القيادة لها أهمية كبيرة في تطوير المنظمات (Shafique & Loo - See ، 2018) .

وترى الباحثة أن تعدد النظريات والدراسات حول موضوع القيادة يعود لكون القيادة موضوعاً حيويًا للدراسة والبحث، يؤثر ويتأثر مفهومها وممارساتها تبعًا لتطور الزمن الذي تعيشه.

من هنا تؤكد الباحثة على أهمية القيادة فهي جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض كما أنها تؤثر وتتأثر ببيئة العمل، وفي هذه الورقة العلمية سيتم التفصيل في مفاهيم القيادة و بعضًا من نظريات القيادة التي كثر تداولها (الرجل العظيم، السمات، الموقفية، نظرية اتخاذ القرار) من حيث مفهومها روادها ومبادئها و ما تميزت به من قوة أو ما وجه إليها من نقد ، مع العلم بأنه يمكن أن يفرع من هذه النظريات نظريات أخرى انبثقت منها .

مفهوم القيادة:

تعددت مفاهيم القيادة بتعدد الاتجاهات والأطر النظرية عبر مراحل تطورها، فبعض الباحثين اتجه إلى تعريف القيادة على أنها مجموعة من الصفات الشخصية، وآخرين اعتبروا أن القيادة ولاية وسلطة رسمية. بينما نجد أن الدراسات الحديثة ركزت على أن القيادة سلوك وتفاعل وتأثير على الآخرين، من هنا سوف تعرض الباحثة عددًا من التعاريف توضح تطور مفهوم القيادة على مر الزمن.

في بداية القرن الماضي نجد أنها كانت ترمز كما ذكرها القحطاني (٢٠٠٨) إلى بعض السمات الشخصية والقدرات الخاصة التي منحها الله سبحانه لبعض الأشخاص سواء كانت عقلية أو جسدية أو أخلاقية. ظهر بعده مفهوم السلطة الرسمية والذي يرى أن القيادة تمثل السلطة، ويجب أن تمتلك القيادة كل السلطة حيث يرى هؤلاء أن السلطة لوحدها قدره على إخضاع الجماعة لإرادة القائد تجنبًا للمساءلة.

جاءت المدرسة السلوكية لترفض هذا المفهوم وتؤكد على أن القيادة مرتبطة بسلوك القائد وتأثيره على الآخرين. وعلى ضوء ذلك أكد القحطاني (٢٠٠٨) أن القيادة اختلفت في العصر الحالي وتغيرت لتوافق متطلبات العصر والتنظيمات ذات النشاط النوعي والتخصصي المختلفة، ولا يمكن الاعتماد على السمات الشخصية فقط.

وبالتالي عرف ستوجديل القيادة على أنها مجموعة من العمليات التي يقوم بها القائد للتأثير على نشاط مجموعة منظمة تجاه تحديد أو إنجاز هدف معين. كما يرى فيدلر أن السلوك القيادي يعني التصرفات المحددة التي يقوم بها القائد في مجال توجيهه وتنسيقه عمل أفراد المجموعة (آل ناجي، ٢٠١٦).

كما أضاف على ذلك العديد من الباحثين عددًا من التعاريف في مجال القيادة ، والتي كشفت عن اهتمامهم بموضوع القيادة ومن أبرز هذه التعاريف كما ذكرها عطوي (٢٠١٧) أن القيادة هي فن المعاملة الطبيعية البشرية أو فن التأثير في السلوك البشري لتوجيه جماعة من الناس نحو هدف معين بطريقة تضمن طاعتهم وثقتهم واحترامهم وتعاونهم. بينما يراها آل ناجي (٢٠١٦) بأنها العملية الإدارية التي يمارسها شخص معين للتأثير على مجموعة لتحقيق هدف محدد بوسيلة الإقناع أو باستعمال السلطة الرسمية حسب مقتضيات الموقف. وأضاف توماس جوردن (في القحطاني، ٢٠٠٨) تعريف القيادة على أنها الوظيفة التي يستخدم فيها الشخص ما يملكه من سمات وخصائص اكتسبها كالخبرة والتعلم. إضافةً إلى ذلك عرفها (المصري وعامر، ٢٠١٥) تعريف القريديو وبيتي الذين عرفوا القيادة بأنها القدرة على ضمان الأنشطة المرغوبة لمجموعة من المرؤوسين بشكل طوعي بدون إكراه.

تستخلص الباحثة مما سبق أن هناك قاسم مشترك بين تلك التعاريف وهو القدرة على إحداث التأثير في سلوك الآخرين لجعلهم يقبلون النفوذ والسلطة عن رضا واختيار، وليس عن قهر ومساءلة. وعليه ذكر المخلافي (٢٠٠٩) من خلال تعاريف القيادة جميعها يتضح أنها تؤكد على ضرورة توفر عدد من العناصر في القيادة وهي المهمة، والأفراد التابعون، والموقف القيادي، وعملية التأثير.

مفهوم النظرية في القيادة:

تعددت الدراسات والنظريات خلال العقود الماضية التي تحاول تفسير ظاهرة القيادة، إلا أن جذور النظرية في ميدان القيادة التربوية كما يشير بطاح والطعاني (٢٠١٦) يعود إلى النظرية في ميادين الإدارة العامة وإدارة الأعمال ، وهذا ما جعلها تصطبغ بالصبغة الخاصة بهما لبعض الوقت حتى لاقت اهتماماً خاصاً وتطوراً في النصف الثاني من القرن العشرين وذلك بعد انعقاد المؤتمر القومي لأساتذة الإدارة التعليمية حقق هذا المؤتمر نتيجته ملموسة كما ذكر أبو ناصر (٢٠٠٨) والتي تمثلت في تحديدهم لنوع التفكير السائد عن الإدارة والقيادة التعليمية التربوية ، وتقديمهم للكثير من المقترحات لتكوين فكر جديد لهذا الميدان ويقصد بالنظرية في القيادة التربوية كما يوضح الأغا و عساف (٢٠١٤) بأنها مجموعة من الفروض نشأت عن طريق التجريب و الفحص والملاحظة ، التي توصل إلى مبادئ تفسر طبيعة القيادة وتنبأ بها وتستبصر بما يتعلق بالجديد حولها ، وبالتالي يمكن استخدامها كما يشير أبو ناصر (٢٠٠٨) كدليل للعمل القيادي ، ولشرح و تفسير المواقف الإدارية ، ولتوليد المعرفة القيادية ولجمع الحقائق حولها .

ومن جانب آخر، يمكن تعريف النظرية القيادية من وجهة نظر الباحثة إطار فكري عام يصف الممارسات الإدارية ويوجه العاملين في الإدارة نحو أداء أعمالهم على الوجه الصحيح، ويساعد القيادي على التنبؤ وتفسير الأحداث. في الوقت ذات نجد أن تلك الممارسة العملية تعطي تغذية راجعة للنظرية في القيادة وتمدها بالملاحظات والمعلومات.

ويجدر بالذكر أن تطبيق النظرية على وجه عام وفي الميدان التربوي على وجه الخصوص كما ذكرها آل ناجي (٢٠١٦) هي ليست حقيقة مطلقة، وإنما هي حقيقة نسبية قابلة للدحض والرفض فهي نموذج لواقع أو تمثيل له مع ضرورة ملاحظة الفرق بينها وبين الواقع نفسه كما أن تلك النظريات تابعة لمجال العلوم السلوكية الذي يفرض وجود صعوبة فرض التنبؤ وفي اختبار الفروض. وتضيف الباحثة أن هذا الاختلاف يعود أيضاً للفطرة البشرية وهي فطرة الاختلاف والتغير المستمر.

أولاً : نظرية الرجل العظيم :

تعد نظرية الرجل العظيم كما أشار البدري (٢٠٠١) أول النظريات التي حاولت تفسير ظاهرة القيادة الإدارية وتحديد ما إذا كانت هذه القيادة علماً له أصوله وقواعده ، أم فناً مرتبطاً بالإبداع والخبرة أم مزيج منهما ، وعلى الرغم من عدم بناء هذه النظرية على أسس علمية ، إلا أنها حظيت بمكانة هامة بين نظريات القيادة ، وقد أطلق عليها البعض كما ذكر المخلافي (٢٠٠٩) الأب الشرعي للقيادة ؛ لاعتبارها الأساس الأول الذي فتح المجال لبناء نظريات مبنية على أسس علمية .

تنطلق هذه النظرية كما وضحتها المعاينة (٢٠٠٧) من الافتراض القائل بأن القادة أشخاص يتمتعون بمواهب خارقة تمكنهم من إحداث تغييرات وتأثيرات في حياة أتباعهم ومجتمعاتهم. كما ذكر جلدة (٢٠٠٩) أن أصحاب هذه النظرية الرجال العظام في المجتمع يبرزون لما يتمتعون به من قدرات غير مألوفة وامتلاكهم مواهب عظيمة وسمات وراثية تجعل منهم قادة أيا كانت المواقف التي يواجهونها.

تشير هذه النظرية بأن القادة هم أشخاص يملكون مواهب وصفات ممتازة وقدرات خارقة تمكنهم من إحداث تغييرات وتأثيرات في حياة أتباعهم ومجتمعاتهم وهذا التفرد بهذه القدرات يتيح لهم فرصة تبوء مراكز القيادة في مجتمعاتهم. وترى هذه النظرية أن التفوق المطلق للقائد يضمن له دور القائد في المجتمع بصرف النظر عن الأهداف المطلوب تحقيقها أو طبيعة الموقف الذي تحدث فيه القيادة (المصري، ٢٠١٥).

وفي ضوء ذلك يمكن تعريف نظرية الرجل العظيم أنها النظرية التي تؤمن بأن القائد هو الفرد العظيم الذي يولد بخصائص تميزه بمواهب وخصائص كالكاريزما أو الذكاء أو الحكمة أو غيرها من المهارات التي يسعى فيها هذا الفرد العظيم أن يسياس جماعته ويؤثر فيهم (آل صبرة، ٢٠١٦) .

بناءً على ما سبق ترى الباحثة أن نظرية الرجل العظيم تعتمد أساساً على وجود أفراد يولدون عظماء، لذا فهم الأحق بالقيادة من غيرهم، فهم يمتلكون مواهب وصفات

وراثية وخصائص فطرية جعلتهم قادرين على القيادة الفعالة ومن دونها لن يكونوا قادرين على ذلك.

لمحة تاريخية حول نظرية الرجل العظيم:

تعود جذور هذه النظرية إلى الفكر القديم المرتبط بالحضارات السابقة مثل الحضارة الإغريقية والفرعونية والفينيقية والتي كانت تميز بين البشر باعتبار أنهم فئات وطبقات ومنهم طبقة القادة والعظماء، حيث اعتقد الإغريق أن السبب في الرخاء واستقرار المدن اليونانية في ذلك الوقت لا يرجع إلى القوانين والدساتير وحدها ، بل يرجع إلى حكمة واضعيها الذين ولدوا بمواهب وقدرات فذة غير مألوفة (البستان ، عبد الجواد؛ وبولس ، ٢٠١٠).

وبعد اعتماد مبدأ النظريات في القيادة، برزت هذه النظرية كأولى النظريات التي تفسر القيادة في القرن التاسع عشر على يد عالم النفس فرانسيس جالتون عام ١٨٧٩ م الذي قام بالعديد من الدراسات لإثبات هذه النظرية، وقد أثرت نتائجها على عدد من الباحثين والمفكرين الذي تبنا اتجاه الرجل العظيم في القيادة حتى سقوطها وظهور نظرية السمات (المغربي، ٢٠١٦؛ محمد، ٢٠٠٩).

ولبعض العلماء رأي مختلف عن ذلك، حيث يرى بعضهم أنها تعود إلى العالم الأسكتلندي توماس كارليل عام ١٨٥٧ م عندما صرح أن التاريخ حول العام هو التاريخ الذي أنجزه وقاده الرجال الذين ولدوا بصفات عظيمة ميزتهم عن غيرهم (Khan ، 2016 ، at el).

رواد نظرية الرجل العظيم:

تعتبر نظرية الرجل العظيم الأساس الأول ونقطة الانطلاق الأولى لنظريات القيادة التي ظهرت بعدها ، فقد حظيت باهتمام الكثير من العلماء الذين آمنوا بها ولعل من أبرزهم فرانسيس جالتون العالم الإنجليزي الذي قدم العديد من البيانات الإحصائية والوراثية ؛

ليثبت بها صحة تأثير الصفات التي يرثها الأفراد على قوة القيادة (أبو النور ومحمد، ٢٠١٥).

ومن روادها أيضا العالم فرديريك آدمز الذي أشار محمد (٢٠٠٩) بأنه قام بدراسة الظروف القيادية لأربع عشرة أمة عبر فترات طويلة على مر التاريخ، خلص منها أن شخصية القائد الموروثة هي التي تصنع وتشكل الأمم طبقاً للقدرات القيادية التي يتسم بها. وللعالم جومنين اهتمام مشابه لذلك ، فقد قام بدراسات عديدة أكد فيها دور العامل الوراثي في بروز القائد في أي مجتمع ، وأثبت ذلك بذكر أسماء القيادات كبرى مرت على تاريخ الحياة البشرية واندرجت من نفس سلالة العائلة (المغربي، ٢٠١٦).

ويجدر بالذكر إلى أن نظرية الرجل العظيم لها مسميات أخرى ، حيث أطلق عليها بعض العلماء اسم البطولة، أو نظرية الزعامة ؛ لاعتبار أن هذه الصفات هي ما يتميز بها الرجل القائد عن غيره في هذه النظرية (المخلافي، ٢٠٠٩).

مبادئ نظرية الرجل العظيم:

تستند نظرية الرجل العظيم على عدد من المبادئ:

- مبدأ القادة يولدون ولا يصنعون، وأن هؤلاء القادة يتميزون عن طريق الوراثة بخصائص وقدرات خارقة ومواهب فذة غير عادية لا تتوفر في غيرهم وهو من أهم المبادئ وأولها (الصباب و آخرون، ٢٠١٣).
- مبدأ أن الخصائص والمواهب الفطرية الموروثة لا تتكرر إلا بنسب ضئيلة بين الناس، وبالتالي فالرجال العظماء قليلون على مر التاريخ ، وعلى الرغم من قلتهم إلا أنهم تمكنوا من التحكم في مجرى التاريخ وتغييره (أبو النور ومحمد ، ٢٠١٥؛ البديري ٢٠٠١).

إضافة إلى ما سبق يرى جلدة(٢٠٠٩) أن هذه النظرية تركز على عدد من الافتراضات أن الرجال العظام (يمتلكون حرية الإرادة، يتمتعون بالقدرة على رسم مسارات التاريخ الحالية والمستقبلية ، كما يتميزون بقدرة السيطرة بما ينسجم مع رؤيتهم).

بعد تعدد القراءات حول مبادئ الرجل العظيم ترى الباحثة أن هذه النظرية انطلقت من حقيقة وراثية وهي الصفات الفطرية وأن القائد يُولى ولا يُصنع ، لذا فليس لها أساس علمي صحيح يبرهن صحتها .

نقد نظرية الرجل العظيم:

كانت نظرية الرجل العظيم سائدة لسنوات عديدة ومسيطره على المجتمعات على الرغم من أنها لم تقابل بمميزات، ويرى البستان وآخرون(٢٠١٠) أن الميزة الوحيدة لهذه النظرية كانت في اعادتها للتفكير في بناء نظريات قيادية تتسم بالعملية ، ويتسم فيها القائد بخصائص شخصية تمكنه من القيام بأعباء إدارية. وتضيف الباحثة أن سيادة هذه النظرية لسنوات يعود لسبب أنها كانت النظرية الوحيدة وما أن ظهرت نظرية السمات حتى سقطت نظرية الرجل العظيم.

واجهت نظرية الرجل العظيم هجوماً من جهات مختلفة، وعليه تم تصنيف الباحثة لهذه الإنتقادات من عدة جوانب:

- **العنصرية:** تمادى العلماء في استغلال هذه النظرية لتبرير القهر والاضطهاد الذي كان يمارسه الرجل العظيم على تابعيه، وبعد أن قام بعض الرجال العظام بتصرفات جرت جماعتهم إلى الهلاك، إلى جانب أنها كانت نظرية تقوم على عبادة الذات و انتقاء الموضوعية والاستئثار بالسلطة ، وكل هذا أدى إلى ظهور حزب من المعارضين لها (البستان و آخرون ، ٢٠١٠).

• **تجاهل قيمة التدريب:** يؤكد الخضر (٢٠١٧) بأن هذه النظرية أهملت جانبًا مهمًا ، وهو جانب التدريب للقائد وإمكانية تأهيله واكتسابه للقدرات والمهارات ، واقتصرت على الأفراد ذوي الصفات الموروثة فحسب ، إضافة إلى أن توافر هذه الصفات الموروثة ليس كافيًا للقيادة الفعالة.

• **تجاهل العوامل البيئية:** لا يتوقف وجود القيادة على ظهور شخص تتوافر فيه سمات قيادية موروثة فحسب، فهذه السمات على فرض وجودها ، فإنها لا تكفي، فهناك عوامل أخرى تتعلق بظروف المجتمع، وبطبيعة التنظيم يؤكد المخلافي (٢٠٠٩) بأن هذه النظرية قد اصطدمت بحالات قللت من صدقها ، كوجود الرجال الذين نجحوا في تحقيق قيادة ناجحة لجماعتهم و عجزوا عن تحقيق ذلك مع جماعات أخرى غير جماعتهم وفي ضوء اهتمام هذه النظرية بالصفات الوراثية فقط.

ترى الباحثة بأن نظرية الرجل العظيم كانت نظرية متسلطة؛ لأنها لم تترك الفرصة والحرية لأي فرد بأن يمارس القيادة حتى وإن أثبت قدرته وجديته في ذلك، كما أن مبادئها عنصرية؛ لاقتصرها على ما يتماشى لرجال دون الإناث، ومن هنا نستطيع أن نخلص إلى أن القيادة صفة غير مطلقة يتمتع بها أفراد دون الآخرين، وإنما هناك عوامل أخرى تؤثر كالظروف الموقف ونوع أفراد الجماعة.

ثانياً: نظرية السمات:

يرى أصحاب هذه النظرية أن الله سبحانه وتعالى قد منح قلة من الأشخاص بعض الخصائص والسمات والمميزات التي لا يتمتع بها غيرهم وهذه السمات هي التي تؤهلهم للقيادة (النمر وآخرون، ٢٠١٩). وتقوم هذه النظرية على دراسة مميزات القادة من نواحي جسمية كالطول والقوة والحيوية وحسن المظهر وصفات عقلية كالذكاء وسعة الأفق والقدرة على التنبؤ وحتى التصرف والطلاقة في الكلام والسرعة في اتخاذ القرارات وصفات انفعالية

كالنضج الانفعالي وقوة الإرادة والثقة بالنفس، والصفات الاجتماعية كحب التعاون والمقدرة على رفع الروح المعنوية للعاملين والقدرة على الاحتفاظ بأعضاء الجماعة، وصفات شخصية عامة كالتواضع والأمانة وحسن السيرة (المعاينة، ٢٠٠٧).

تأثرت هذه النظرية بما كان سائدًا في منتصف القرن التاسع عشر في الغرب بأن القادة يولدون ولا يصنعون لأن القائد في تصورهم يتمتع بقدرات تفوق ما يتصف به الشخص العادي. ومن هذا المنطلق أجريت العديد من الدراسات وتوصل الباحثون أن هناك مجموعة من السمات إذا توفرت في الفرد أعطته فرصة كبيرة ليصبح قائدًا ناجحًا (آل ناجي، ٢٠١٦).

وفي ضوء ما سبق يمكن تعريف نظرية السمات حسب ما ذكر الصباب وآخرون (٢٠١٣) بأنها النظرية التي تقوم على افتراض إمكانية اكتساب السمات والخصائص عن طريق التعلم والتجربة والتدريب مما يجعل الفرد قائدًا فعالاً، بشرط تحصيل نسبة محددة لا بد من توافرها في كل سمة، كما يتفق المخلافي (٢٠٠٩) مع ما سبق بأنها النظرية التي تقوم على اعتبار أن النجاح في القيادة يتوقف على توافر واكتساب بعض السمات وأن الأفراد الذين تتوفر لديهم هذه السمات يصلحون للأعمال القيادية ومن هذه السمات الحماس، والقدرة على اتخاذ القرار .

من جانب آخر يخالف البدري ذلك (٢٠٠١) فهو يرى بأن هذه النظرية قائمة على سمات موروثية لا يمكن تعلمها أو تعليمها للأفراد حتى يصبحوا قادة، وعلى الرغم من وجود تشابه في هذه السمات بين القائد والأخرين إلا أن نسبة توافرها في القائد تكون بشكل أكبر ، وبالتالي يكون متميزا عنهم.

وللمخلافي (٢٠٠٩) رأي مخالف لذلك ، حيث يرى بأن نظرية السمات ظهرت بعد سقوط نظرية الرجل العظيم وذلك لعدم فاعليتها التي ترى بأن القادة يولدون ولا يصنعون ، وبالتالي ليس من المعقول أن تثبت نظرية السمات ما أثبتته وآمنت به نظرية الرجل العظيم ،

ومن أجل ذلك فنظرية السمات من وجهة نظره تقوم على أن القادة قد يصنعون ولا يولدون وأن هذه السمات تكتسب من خلال الخبرة والتجربة الحياتية والتدريب والتطوير ، ولكن في الوقت ذاته يرى بأن هذه النظرية لا تنكر أثر وأهمية الصفات القيادية الموروثة والفطرية ، أي أن القائد مولود ومصنوع في الوقت ذاته.

تستخلص الباحثة بعد القراءات المتعددة، أن هناك خلاف شديد حول عدد السمات التي يمكن أن تتوفر بالقائد سواءً كانت مكتسبة أو فطرية كما أنه إذا كانت تلك السمات القيادية موروثة فستتخصص القيادة في أسر معينة عبر التاريخ وهذا لم يثبت صحته مطلقاً.

لمحة تاريخية لنظرية السمات:

بدأت ملامح هذه النظرية بالظهور في الخمسينيات من القرن العشرين، بعد أن تأثر العلماء على اختلاف تخصصاتهم بالمدرسة السلوكية في علم النفس والتي جعلت من سلوك الفرد لباً لدراساتها، وبعد سقوط نظرية الوراثة (الرجل العظيم) وانهارها وإثبات عدم صحتها ومعقوليتها في تفسير القيادة (جلدة، ٢٠٠٩) .

وعلى الرغم من ظهور هذه النظرية في الخمسينيات من القرن المنصرم، إلا أن أولى المحاولات المنظمة التي تشرح هذه النظرية كانت في دراسة أقامتها جامعة مينيسوتا عام ١٩٩٠م على الإداريين في ٣ شركات، وقد أسفرت نتائجها عن وجود خصال وصفات مشتركة يمكن أن تُعزى إلى الإداريين الناجحين من بين ٤٦٨ إداري داخل تلك الشركات. وبناء على نتائج هذه الدراسة، قام العلماء بتوسيع نطاق نظرية السمات والبدء بالدراسات الاستقرائية والاستنتاجية على القادة في مختلف الميادين؛ للكشف عن السمات القيادية المشتركة في هؤلاء القادة، ولتحديد ماهية هذه السمات حتى يتم اختيار القادة على أساسها (آل صبرة، ٢٠١٦).

رواد نظرية السمات :

- يعتبر جوردن ألبورت من الرواد الأوائل الذين قاموا بوضع أسس لهذه النظرية وبدراسة السمات وتحديدها، والذي يُطلق عليه عميد سيكولوجية سمات الشخصية. فقد كان ينظر

إلى السمات باعتبارها خصائص متكاملة طبيعية لوصف الشخصية، ويرى بأن السمة الحقيقية هي السمة الفردية التي توجد في الأفراد بدلاً من المجموعة بشكل عام، قسم البورت السمات إلى ثلاثة أنواع، هي: السمات الرئيسية وهي السمات البارزة والمسيطر على الفرد والتي يُعرف ويُميز بها، والسمات المركزية وهي المتمثلة في الميول الذي يميز الفرد عن غيره من الأفراد وتعد من أكثر السمات شيوعاً وظهوراً، والسمات الثانوية وهي التي تظهر في بعض المواقف والظروف وتعد من أقل السمات وضوحاً على شخصية الفرد (فليه وعبد المجيد، ٢٠١٤).

• وللعالَم (1948) Stogdill إنجازات ملموسة لهذه النظرية، فقد قام بدراسات مسحية لتحليل ١٢٤ دراسة سابقة في الإدارة؛ لمعرفة ماهية السمات التي جعلت من الأفراد قادة ناجحين مؤثرين في أتباعهم، ومن بعض السمات التي توصل لها: الإحساس بالحاجة لممارسة السلطة، درجة الذكاء العالية، التحصيل العلمي المرتفع، والتفكير المتعمق وغيرها.

وبجدر بالذكر إلى أن نظرية السمات لها مسميات أخرى، حيث أشار المخلافي (٢٠٠٩) أن العلماء أطلقوا على نظرية السمات اسم نظرية القيادة المكتسبة؛ نظراً لاختلافها عن نظرية الرجل العظيم في القدرة على اكتساب صفات القائد، أما المغربي (٢٠١٦) فيطلق عليها نظرية مؤهلات القيادة؛ لاعتبار هذه السمات مؤهلاً للحصول على منصب قيادي.

مبادئ نظرية السمات:

بعد القراءات المتعددة حول نظرية السمات وبعد ما تم طرحه سابقاً حول مفاهيم هذه النظرية، تستخلص الباحثة أن جميع رواد هذه النظرية يؤكدون مبدأً واحداً تتمحور حوله هذه النظرية وهو أن القدرة على القيادة لا يمكن إلا إذا توافرت بعض السمات الجوهرية سواء كانت موروثية أو مكتسبة، وما أن توافرت هذه السمات لدى الفرد يصبح قادراً على القيادة

وقادراً على أن يكون ناجحاً فيها، وفي المقابل يؤدي عدم توافر هذه السمات إلى عدم تمكن الفرد من العمل والإبداع والنجاح في مجال القيادة.

وبالمقابل اختلف العلماء كثيرا حول ماهية هذه السمات حيث أفاد (Stogdill 1948) من خلال العديد من الدراسات المسحية على مجموعة من السمات المهمة للقيادة، أنه لا يوجد مجموعة متماسكة من السمات التي تميز قائد عن قائد في المواقف المختلفة، فأى شخص لديه سمات القيادة وكان قائد في موقف معين قد لا يكون قائد في موقف آخر، وأكد على بعض السمات القيادية الرئيسية وهي الذكاء، الثقة بالنفس، الإصرار، الاستقامة، الاجتماعية.

ويرى عالم الاجتماع ماكس فيبر عكس ذلك، فهو يحدد سمة (الكاريزما) باعتبارها أعظم سمة ثورية يجب أن تتوفر لدى القادة ، فهي برأيه السمة التي تنتج القائد وتجعله قادراً على القيام بدوره بشكل فعال ، كما تجعل من الأتباع أشخاصا متفانين لقائدهم ، متأثرين به ، عاملين برأيه دون جدال (Khan at el ، 2016) .

كما حدد عالم النفس الأمريكي رنيسيس ليكرت أربع مجموعات أساسية لصفات القائد، وهي: العلاقة بالعاملين والتعاون معهم ومساعدتهم، نشاط المنظمة والحماس له والتقدير لأهميته، المهارات الفنية والقدرة على اختيار العاملين الجدد وتدريبهم، وأخيراً الشخصية الحسنة المحبة للغير (المخلافي ، ٢٠٠٩) .

وفي ضوء ما سبق ، ترى الباحثة اذا كان سوف يتم اختيار القائد بناءً على سماته فقط ، فيجب أن تتوفر فيه الخصائص التالية: قدرته على اتخاذ القرار مع اشراك المعنيين معه ، علاقته الانسانية مع الموظفين ، الحزم مع المرونة ، تقوى الله ، والاتزان النفسي .

النقد الموجه لنظرية السمات:

تعد نظرية السمات من النظريات التي ساعدت في توضيح متطلبات القيادة والسمات اللازمة لنجاحها، وقد استفاد من ذلك العديد من المنظمات في وضع المقاييس اللازمة للصفات الذاتية لترشيح واختيار القادة سواء في المجال التربوي أو غيره (المخلافي، ٢٠٠٩).

وثمة ميزات عديدة بالنظر للقيادة من خلال نظرية السمات كما وضحتها المعيوف (٢٠١٨) بالآتي :

- إنها مقبولة بديهياً ؛ لأنها تتوافق بوضوح مع الفكرة الشائعة التي تفيد بأن القادة أناس مميزون يـكونوا عادةً في الصدارة، ويقودون المجتمع.
- هناك الكثير من البحوث التي تثبت صحة أساس هذا المفهوم.
- من خلال التركيز فقط على القائد، فإن نظرية السمات توفر فهماً عميقاً للقائد في عملية القيادة.
- لقد قَدّم مدخل السمات بعض المقاييس المعيارية التي يمكن للأفراد في ضوءها تقييم صفاتهم القيادية الشخصية الخاصة.

وفيما يتعلق بجوانب القصور لنظرية السمات:

- فشلت في طرح قائمة شاملة متفق عليها للسمات القيادية.
- لم تربط النظرية بين عناصر القيادة وهم القادة والاتباع والمواقف حيث تجاهلت احتياج الأتباع ومدى قدرة القائد على تلبيةها (المعيوف، ٢٠١٨).
- فشلت في أن تأخذ تأثير المواقف في عملية القيادة، فأى شخص لديه سمات القيادة، وكان قائد في موقف معين قد لا يكون قائد في موقف آخر. لذا من الصعب تحديد مجموعة من السمات القيادية لها صفة الشمول بمعزل عن السياق الذي تحدث فيه القيادة. (المصري وعامر، ٢٠١٥).

- بناءً على ما سبق وبعد الاطلاع على بعض السمات التي حددها العلماء ترى الباحثة أن هذه النظرية غير مفيدة في تدريب وتطوير القيادات لأن بعض خصائص الأفراد ثابتة إلى

حد كبير مما يجعل سماتهم غير قابله للتغيير، فعلى سبيل المثال ليس من المعقول الحاق القادة ببرنامح تدريبي لزيادة مستوى ذكاءهم أو زيادة مستوى سرعة البديهة وذلك؛ لأن السمة بناء نفسي ثابت نسبياً.

ثالثاً: النظرية الموقفية:

ظهرت نظرية الموقف كردة فعل لنظرية السمات التي ركزت على القائد وأهملت الأتباع والموقف، ومن هنا فإن نظرية الموقف ترى بأنه ليس من الضروري أن تتوفر نفس الخصائص والسمات الذاتية للقائد في كافة المواقف (القحطاني، ٢٠٠٨).

تعتبر النظرية الموقفية نظريات القيادة الحديثة وأكثرها شيوعاً وانتشاراً، وتركز هذه النظرية على القيادة في المواقف حيث أن المواقف المختلفة تتطلب أنواعاً معينة من القيادة (أبو ناصر، ٢٠٠٨؛ المعيوف، ٢٠١٨).

أشار أبو نور ومحمد (٢٠١٥) بأن هذه النظرية تقوم على أساس أن القيادة هي وليدة الموقف، وأن المواقف هي التي تبرز القيادات وتكشف عن إمكانياتهم الحقيقية في القيادة؛ لذا فهي لا تتوقف على الصفات الشخصية التي يتمتع بها القائد، حيث تعد القيادة نتيجة مباشرة للتفاعل بين الناس في مواقف معينة.

ويتضح مما سبق، أن هذه النظرية تربط السلوك القيادي بالموقف والظروف المحيطة به، وذكر كل من أبو النور ومحمد (٢٠١٥) بأن هذه النظرية تشير إلى أن ظهور القادة يتم إذا تهيأت الظروف التي تقتضي استخدام مهارات معينة لتحقيق أهداف محددة، حيث تصبح بيئة العمل في موقف وتحت ظروف معينة بحاجة لظهور قائد يقود الجماعة و يوجهها

وترى الباحثة أن النظرية الموقفية تتميز بديمقراطيتها وحربتها فهي لا تقتصر على عدد محدد من الأفراد. وأن القائد الذي يصلح لقيادة مرحلة ما حسب ظروف ما قد لا يصلح لظروف ومرحلة أخرى، لذا يبرز بعض الأفراد كقادة عند توافر الظروف المناسبة لمهاراتهم، أي أن الظروف هي التي تخلق القادة وتبرزهم، وأن نوعية القادة تختلف باختلاف الظروف

والمواقف التي يواجهونها فالارتباط بالسمات الشخصية هو ارتباط نسبي يظهر بموقف او ظرف قيادي معين.

لمحة تاريخية للنظرية الموقفية:

تطورت النظرة إلى مفهوم القيادة، حيث استطاعت المنظمات إضافة بُعد الموقف القيادي إلى جانب بعدي العمل والعلاقات ، حيث يعد الموقف جزء لا يتجزأ من القيادة ، وطُورت نظرية الموقف وفق عدد من النماذج لروادها ، ومن أشهر نماذج هذه النظرية نموذج فيدلر الموقفي في القيادة والذي سمي " بنموذج الظروف المتغيرة بفاعلية القيادة " ، حيث يعد فيدلر أول من قدم نظرية موقفيه في القيادة بعد دراسة دامت ١٧ عاما ، وبالتالي تصبح نظريته من بين نظريات الموقف المتطورة والتي ظهرت في ستينات القرن الماضي (المخلافي ، ٢٠٠٩) .

رواد النظرية الموقفية:

- تعدد رواد هذه النظرية وتعددت مبادئهم حولها كما ذكرها القحطاني (٢٠٠٨) حيث يعد فيدلر أبرز رواد هذه النظرية و المؤسس الحقيقي ، أكد فيدلر بأن عناصر الموقف تتلخص في الثقة القائمة بين القائد والمرؤوسين ، وطبيعة العلاقة التبادلية ، والتحديد الواضح لأهداف ومهام التنظيم ، وحجم وطبيعة الصلاحيات الممنوحة للقائد لمواجهة الموقف .
- كما حدد كافي (٢٠١٥) أهم النماذج التابعة للنظرية الموقفية كنموذج الخط المستمر في القيادة لتاننوم وشميدت ، ونموذج المسار والهدف لهاوس ومنتشيل ، ونموذج الاحتمالات (الظرفية) لفيدلر ، ونموذج الحالات القيادية لهرسي وبلانشارد ، ونموذج فروم وبتن الموقفي في القيادة .

ويجدر بالذكر مسميات النظرية الموقفية حيث وضحت العبيد (٢٠١٩) سبب تسمية هذه النظرية بهذا الاسم؛ وذلك لاعتمادها على الموقف أو الظرف، كما أنها تمكن القائد من

فهم الأسلوب المناسب لحل مشكلات العمل استنادًا إلى ظروف الموقف الذي يواجهه، ومن هنا تمثل المواقف والظروف الصعبة معيار لتشخيص القيادة الناجحة من وجهة نظر هذه النظرية؛ لذلك سميت بنظرية الموقف أو النظرية الظرفية، ويسمى بها كافي (٢٠١٥) بالنظرية الشرطية ؛ وذلك لاشتراطها خصائص ذات علاقة بموقف معين .

مبادئ النظرية الموقفية:

- أنصار هذه النظرية يرون أن المواقف تتطلب صفات يجب توافرها في الشخص ليصبح قائدًا ناجحًا كما يرون أن القيادة تظهر نتيجة لمجموعة ظروف يتواجد بها الفرد ، فتُظهر مواهبه وقدراته القيادية وبالتالي فهم يربطون بين السمات الشخصية للقائد والموقف الذي يتعرض له (القحطاني ، ٢٠٠٨) . وعليه تؤكد العبيد (٢٠١٩) لابد أن يتصف القائد الموقفي بمجموعة من الخصائص التي تميزه عن غيره .
- تركز هذه النظرية أيضًا على أن التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية يجب أن يقابلها تغيرات داخل المؤسسة تتناسب معها ، كما أن نظرية الموقف تتمحور حول ثلاث عوامل رئيسية : نوع القائد ، ونوع الجماعة، وطبيعة الموقف (أبو ناصر، ٢٠٠٨).

تلخص الباحثة أن النظرية الموقفية بمثابة دليل ارشادي واسع الاستخدام يوضح كيف تصبح القيادة فاعلة داخل المؤسسات حيث تقدم هذه النظرية نموذجًا يقترح للقادة كيف يتصرفون استنادًا إلى متطلبات موقف معين. وتحدث القيادة الفاعلة حين يستطيع القائد أن يشخص بدقة مستوى تطور العاملين معه في مهمة محددة ، ثم يتبنى الأسلوب القيادي الذي يتناسب مع الموقف.

نموذج فيدلر للنظرية الموقفية :

نظرية القيادة الموقفية تؤكد أن تغيير الموقف والبيئة والحالة يتطلب تغييراً في الأدوار والأساليب والأنماط القيادية بما يتناسب مع الطرف الجديد، بنى فيدلر نظريته على ثلاث فروض وهى : نمط القيادة يتحدد من خلال النظام التحفيزي للقائد ، والتحكم الموقفي يتحدد من خلال مناخ الجماعة وبُنية المهمة وقوة المركز ، كما أن فاعلية الجماعة متوقفة على نمط القيادة والتحكم بالموقف ، يركز نموذج فيدلر كما أشار له المخلافي (٢٠٠٩) ليس هناك نمط واحد فقط للقيادة الفعالة ، و يحكم ذلك ثلاث عوامل رئيسة كما حددها فيدلر :

- نوع القائد ودرجة قوة منصبه القيادي المخول له من السلطة الرسمية.
- ونوع الجماعة ، وعلاقة القائد بالجماعة ومدى ثقتهم وتقديرهم له.
- طبيعة الموقف (أبو ناصر، ٢٠٠٨).

وقد أوضح العواشز(٢٠١٦) ؛ والمعيوف (٢٠١٨) تصنف القيادة الموقفية لأربعة أساليب يمثل كل منها مزيج مختلف من مستويات السلوك التوجيهي والسلوك المساند المقابلة لمستويات متعددة من النضج (في أداء المهام) لدى المرؤوسين.

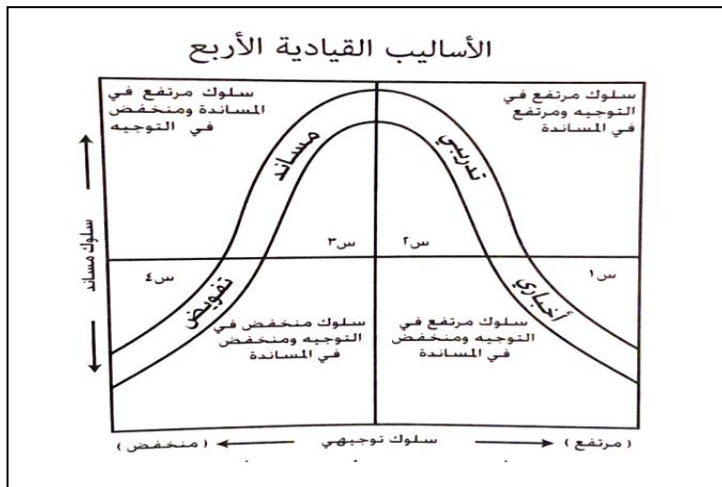
- الأسلوب الاخباري : هذا النوع يعطي تعليمات واضحة لإنجاز المهام ويلتزم هذا المرؤوس الذي ما زال غير جاهز لتحمل مسؤولية العمل الذي يقوم به.
- الأسلوب التدريبي : في هذا الأسلوب يكون المرؤوس قد تعلم المهام لكنه غير قادر على تحمل مسؤولية أداءها وحده، لذلك يستمر الأسلوب الاخباري من المدير مع الأسلوب التدريبي لخلق الثقة لديه وتحفيزه. أي يكون الاتصال باتجاهين.

- **الأسلوب المساند** : حالما يشعر المرؤوس بالثقة في إنجاز مهماته فإن المدير لا يحتاج كثيراً للأسلوب الاخباري بل يحتاج إلى فتح الاتصال مع المرؤوس والإصغاء له ودعمه ومساندته. وبذلك يتشارك المدير والمرؤوس في عملية اتخاذ القرار.
 - **الأسلوب التفويضي** : عندما يكون المرؤوس على درجة عالية من النضج تجاه المهام التي يؤديها وفي ذات الوقت مؤهلاً ومحفزاً لتحمل المسؤولية كاملة. فإنه ما على المدير إلا تحديد المهام وتترك مسؤولية تنفيذها للموظف الذي أصبح ذو خبرة عالية حيث يُمنح صلاحية اتخاذ القرار ويُعطيه درجة عالية من الثقة.
- يوضح الشكل رقم (١) العلاقة بين أساليب القيادة (مزيج السلوك التوجيهي والمساندة) ومستويات الكفاءة والحماس لدى المرؤوسين .

الأسلوب القيادي	احتياج الموظفين	وصف الموظفين
اخباري	بحاجة أسلوب عالٍ في التوجيه منخفض المساندة (س١)	حماس قليل وكفاءة قليلة (النضج الشخصي والوظيفي قليل)
تدريبي	بحاجة أسلوب عالٍ في التوجيه عالٍ المساندة (س٢)	حماس كبير وكفاءة قليلة (النضج الشخصي مرتفع ووظيفي قليل)
مساند	بحاجة أسلوب عالٍ في المساندة منخفض في	كفاءة عالية وحماس قليل (النضج الوظيفي مرتفع والشخصي)

	التوجيه (س٣)	قليل)
تفويضي	بحاجة أسلوب منخفض في المساندة منخفض في التوجيه (س٤)	كفاءة عالية وحماس كبير (النضج الوظيفي مرتفع والشخصي مرتفع)

ويخلص الشكل (٢) الأساليب (٢) الشكل (٢) الأربع ومستويات تطور الموظفين في نموذج القيادة الموقفية (المعيوف، ٢٠١٨، شكل ٥-١، ص ١٣٢).



شكل (٣)

النقد الموجه للنظرية الموقفية:

تعد النظرية الموقفية أول نظرية تُبرز الموقف الإداري كعامل مؤثر على العملية القيادية كما أشار لها المخلافي (٢٠٠٩) كون أن السمات التي حددتها هذه النظرية ليست

عامة ، وإنما ترتبط بموقف قيادي محدد ، فهي لم تتكر نظرية السمات تمامًا ، وإنما وضعت الموقف في المقام الأول كأهم عامل مؤثر على القيادة الناجحة ، وحددت هذه النظرية عددًا من الأنماط القيادية التي يلجأ إليها القائد بعدما يتعرف على الموقف ويحدد أبعاده.

هناك نقاط قوة رئيسة للنظرية الموقفية :

- معترف بها في جميع أنحاء البلاد ، لتدريب القادة (المعيوف ، ٢٠١٨) .
- ذات طابع عملي يسهل فهمه ويسهل تطبيقه ، وتشير العبيد (٢٠١٩) بأن النظرية الموقفية تقوم على تطبيق خطوات الطريقة العلمية في حل مشكلات التعليم المدرسي ، أي أنها ذات طابع علمي تطبيقي ، يقوم على معرفة الوظيفة التي تتطلبها طبيعة الموقف من أجل حل المشكلات وتجاوز العقبات.

وتضيف الباحثة إن هذا المدخل قدم مجموعة واضحة من الإرشادات لكيفية تصرف القادة إذا أرادوا تعزيز فاعليتهم في القيادة ، فالقيادة الموقفية تفر وتؤكد أن ليس هناك أسلوب قيادي واحد يعد الأفضل ، وأن القادة يحتاجون إلى أن يكونوا مرنين وأن يكيفوا أساليبهم القيادية وفقا لمتطلبات الموقف .

ومن زاوية أخرى تشير الانتقادات الموجهة إلى النظرية الموقفية وجود عيوب حول بعض من أفكارها ومبادئها وكان من أبرز العيوب التي حملتها كما يرى كل من القحطاني (٢٠٠٨) ؛ أبو ناصر (٢٠٠٨) ؛ وآل ناجي (٢٠١٦):

- تتطلب توفر قادة حازمين يتسمون بخصائص شخصية معينة يعتمد عليها لمواجهة المواقف المختلفة ، كما أن هناك بعض القادة الذين تتوفر فيهم السمات التي يتطلبها الموقف ومع ذلك لا يستجيبون للموقف فمثلًا قد يصبح الفرد قائدًا في وقت ما كوقت الحرب لكنه لا يفيد الجماعة في وقت السلم.
- ليس هناك اتفاق تام بين الباحثين في هذه النظرية حول عناصر الموقف، ومدى ملاءمتها لنمط القيادة المتبع نجاح النمط القيادي يكون من خلال التفاعل بين العناصر الثلاث : الاهتمام بالناس والاهتمام بالإنتاج وعوامل الموقف أو الظروف المحيطة.

• وليس هناك اتفاق تام بين منظري هذه النظرية حول أنماط القيادة المتبعة في المواقف المختلفة ، أي لا يوجد نمط قيادي يمكن استخدامه بفعالية في كل المواقف والأزمان و إنما المواقف هي التي تقرر أفضل الطرق ، إضافة إلى ذلك افتراض هذه النظرية أن الموقف هو الذي يؤدي إلى خروج القائد المناسب ، بينما يرى آخرون بأن القائد هو الذي يصنع الموقف وليس العكس .

تضيف الباحثة من خلال ما سبق أن النظرية الموقفية تحتاج أن تقدم خطوطا عريضة كافية للعمل بها داخل الإدارات، فمزال القائد الإداري قد ينجح في قيادة موقف ويفشل في قيادة موقف آخر ، الأمر الذي يتطلب إجراء العديد من الدراسات والبحوث التي من شأنها توفر مرجعية كافية للقادة .

رابعاً: نظرية اتخاذ القرار:

ظهرت نظرية اتخاذ القرار كما أشارت بوساق (٢٠١٥) داخل المنظمة كرد فعل للانتقادات الموجهة للمدرسة الكلاسيكية في دراستها للتنظيم ومدرسة العلاقات الانسانية وقصورها في إعطاء صورة واضحة للسلوك الإنساني داخل المنظمة ويعتبر هيربرت سيمون من أبرز روادها نظراً لإنتاجه العلمي في مجال المنظمات حيث يُعرف التنظيم على أنه وحدة اجتماعية أو هيكل مركب من العلاقات والاتصالات التي تتجسد في قيم واتجاهات الأفراد التي تحتم عليه اتخاذ القرار .

لكل فرد مفهومه الخاص بما تعنيه عملية اتخاذ القرارات كما أشار فتيحة (٢٠١٦) فالبعض يعتبرها عملية مشاركة بين الأفراد لتوحيد الرأي ، أو أنها محاولة للوصول إلى هدف معين أو تبني موقف لا يثير معارضة الآخرين والبعض الآخر يعتبرها اختيار البديل المناسب من بين البدائل المتعددة ، و مادامت هناك حالات تختلف الآراء في معالجتها و إيجاد الحلول لها فإن الأمر يستدعي اتخاذ قرار بشأن هذه الحالات ، يوضح نجاه (٢٠١٤) أن نظرية اتخاذ القرارات من بين النظريات التي لاقَت اهتماماً كبيراً من طرف العديد من الباحثين لما لها من أهمية في مجال العمل الإداري خاصة، وقد جاء بها سيمون الذي اعتبرها الأساس في العمليات التنظيمية المختلفة، فالعمل التنظيمي يتم من خلال تقسيم العمل على أساس رأسي حيث يتم إنشاء هرم سلطة يندرج من الأعلى إلى القاعدة وأن الأفراد في مستويات هذا التنظيم يقومون باتخاذ القرارات بدرجات متفاوتة، وهذا ما يحقق مزايا التنظيم.

وفي ضوء ما سبق ، تقوم هذه النظرية كما وضع العنزى (٢٠١٨) على أساس أن الإدارة نوع من السلوك يوجد به كافة التنظيمات الإنسانية أو البشرية وهي عملية التوجيه والسيطرة على النشاط في التنظيم الاجتماعي ووظيفة الإدارة هي تنمية وتنظيم عملية اتخاذ القرارات بطريقة ودرجة كفاءة عالية ، ومدير المدرسة يعمل مع مجموعات من المدرسين والتلاميذ وأولياء الأمور والعاملين أو مع أفراد لهم ارتباطات اجتماعية وليس مع أفراد بذاتهم .

يرى سيمون (في:بوساق،٢٠١٥) أن نظرية اتخاذ القرار لب العمل الإداري، ويؤكد العنزى (٢٠١٨) ذلك حيث اعتبر عملية اتخاذ القرار هي حجر الزاوية في إدارة أي مؤسسة تعليمية والمعيار الذي يمكن على أساسه تقييم المدرسة هي ؛ نوعية القرارات التي تتخذها الإدارة المدرسية والكفاية التي توضعها تلك القرارات موضع التنفيذ ، وتتأثر تلك القرارات بسلوك مدير المدرسة وشخصيته والنمط الذي يدير به مدرسته .

مبادئ نظرية اتخاذ القرار:

تنطلق هذه النظرية كما ذكرت بوساق (٢٠١٥) من مبدأ أساسي هو الاختيار بين البدائل لحل المشكلات التي تواجه تحقيق أهداف التنظيم وذلك من خلال صنع البدائل والمفاضلة بينها ، ويعد اختيار البديل الأفضل تعبيراً رشيداً عن قدرة الإدارة على المفاضلة واختيار البديل السليم منه .

ترتكز هذه النظرية كما وضحتها (نجاه،٢٠١٤) على ما يلي :

- المعرفة الكاملة بكل البدائل في ظروف معينة .
- المعرفة الكاملة بكل النتائج التي تترتب عن كل بديل .
- قدرة متخذ القرار على ترتيب هذه البدائل .

ويشير كل من (العنزى،٢٠١٨؛ فتيحة ، ٢٠١٦؛ نجاة،٢٠١٤) ، عملية اتخاذ القرار تمر بالمرحل الآتية:

١. تحديد المشكلة : يجب التعمق في دراستها لمعرفة جوهر المشكلة الحقيقية وليست الأعراض الظاهرة التي قد توحى للإدارة على أنها المشكلة الرئيسية.
 ٢. تحليل المشكلة :تحديد طبيعة وحجم ومدى تعقدها ونوعية الحل الأمثل لها وتحديد البيانات والمعلومات المطلوبة لحلها ومصادرها.
 ٣. إيجاد البدائل : وضع عدة بدائل كحل بديل ، فلكل مشكلة عدة حلول من النادر أن نجد حل واحد لها .
 ٤. تقييم البدائل : تعتبر هذه المرحلة من بين المراحل الفكرية الصعبة، تتمثل الصعوبة ؛ أن مزايا هذه البدائل لا تتضح بصورة واضحة وقت بحثها ولكنها تظهر فعلاً بالمستقبل، هنا يقوم متخذي القرار بعملية مفاضلة بين البدائل .
 ٥. اختيار الحل الملائم لاتخاذ القرار : اختيار بديل أو حل من البدائل على أن يكون ملائم وبإمكانه أن يصل إلى نتائج جيدة بحيث يضع متخذ القرار في اعتباره الاستغلال الأمثل للعناصر البشرية والمادية بأقل جهد ممكن ويراعي سرعة تحققه ومدى استجابة المرؤوسين له . .
 ٦. متابعة تنفيذ القرار : يعتقد متخذي القرار أن دورهم ينتهي بمجرد اختيار البديل الأفضل للحل لكن هذا الاعتقاد خاطئ ، فمتخذ القرار عليه أن يتابع ويراقب قراره ، وأن ينقل قراره للآخرين ويشرح ابعاده ويقنعهم بهذا البديل.
- من وجه نظر الباحثة يعتبر القرار المتخذ سليماً إذا اتصف بالمرونة وقابلية التغير والحركة وإمكانية المقارنة والمفاضلة الرشيدة بين البدائل الممكنة مع اشراك المعنيين في عملية مراحل اتخاذ القرار.
- أكد الزعير (٢٠١٧) أنه لا يمكن الحكم على فشل أي قرار اداري من الوهلة الأولى لأن القرار يمر في مراحل عديدة وقد يستغرق وقت أطول في القرارات الاستراتيجية، فالمدير يواجه العديد من الصعوبات أو المشكلات التي تتطلب كل منها إلى مهارات معينة تمكنه من مواجهة تلك المعوقات.

يشير كل من (الزعير، ٢٠١٧؛ نجا، ٢٠١٤) هناك معوقات ذاتية بالنسبة للشخص الذي يتخذ القرار وفيها ثلاث فئات :

الفئة الأولى: فئة ترتبط بالعادات والقيم وردود الأفعال اللاشعورية (الحقد ، الحسد ..) إلى أي مدى تؤثر عادات الشخص وقيمه وردود أفعاله على عملية اتخاذ القرار.

الفئة الثانية: أطلق عليها سيمون الضغوط المفروضة على الشخص (دوافع ، انتمايات الشخص إلى أي مدى تؤثر دوافع الشخص على عملية اتخاذ القرارات) .

الفئة الثالثة : وهذا الأهم ويسمي مقدار المعرفة (البيانات ، كلما كانت المعلومات والبيانات متوفرة حول المشكلة التي تتخذ القرارات بشأنها كلما كان القرار عقلانيًا أو عادلاً .

وهناك أيضا معوقات أخرى ذكرها فتيحة (٢٠١٦) تتمثل في :

- صعوبة الانتظار لجمع كافة المعلومات لاتخاذ القرار لأن عامل الزمن يلعب الدور الأساسي.
- صعوبة توفير الموارد المالية .
- صعوبة وجود هدف وحيد للتنظيم يتفق عليه الجميع إذ تتحدد الأهداف التنظيمية كحصول الصراع على السلطة والنفوذ وتختلف فيها الأهداف الرسمية عن الأهداف التي تصاغ بلغة مطاطية.

تضيف الباحثة إن التخطيط الجيد والمبكر لدراسة المعلومات وتسخيرها لخدمة الإنسان يعترضه مشاكل عديدة بسبب نقص الخبرة و التنظيم لدى متخذي القرار أو عدم الرغبة في التجديد، كما أن أهم الصعوبات لاتخاذ أي قرار كان هو عدم وجود أي قرار يرضي الجميع بشكل كامل ولكنه على الأقل أحسن الحلول ضمن الظروف والمؤثرات الراهنة ،كما تضيف

الباحثة أن هناك عوامل أخرى تؤثر على نوع القرار المتخذ منها: الأساس الذي يقوم عليه القرار الجيد الوسط المحيط باتخاذ القرار ، ، توقيت القرار ، الطريقة التي يتم توصيل القرار بها ، واشتراك المعنيين بالقرار أو من يشملهم ، ويضيف Strielkowski ,et al (2016) أن مبادئ الإدارة الجديدة في القرن الحادي والعشرين ، يستخدم معظم المديرين مبادئ اللامركزية ويطورون أنظمة جديدة تهدف إلى تعظيم أداء الموظفين، يتضمن مبدأ اللامركزية إعطاء الموظفين فرصة لاتخاذ قراراتهم بأنفسهم وذلك لتمهيد الطريق إلى الأساليب والتقنيات الجديدة التي تتضمن الإدارة الذاتية وتفويض اتخاذ القرار والمشاركة في حوكمة الشركة ومن هنا جاءت "الإدارة الجديدة" . عليه يؤكد سايمون أن صناعة القرار هي قلب الإدارة ، و جوهر العملية الإدارية ومحور نشاط الوظيفة الإدارية ومهنة الرجل الإداري ، وهي عملية اختيار حكيمة ، وهذه العملية منظمة ورشيده وبعيدة كل البعد عن العواطف ومبنية على الدراسة والتفكير الموضوعي واستخدام الطرائق والوسائل والأساليب العلمية للوصول إلى قرار مرض أو مناسب؛ لذا يعتبر الأسلوب المعياري و الكمي من أفضل الأساليب في اتخاذ القرار و ذلك لأنها تأخذ منحى علمي معتمدة على المعلومات والبيانات المتوفرة ، وهي تساعد المؤسسة على اتخاذ القرار الرشيد بأسلوب علمي منطقي دون تدخل التأثير التكويني و النفسي لمتخذ القرار (بوساق، ٢٠١٥).

واقع اتخاذ القرار الإدارة التربوية:

يتخلل النظام التعليمي العديد من عمليات اتخاذ القرارات الإدارية والفنية، وتتنوع المسؤوليات اتخاذ هذه القرارات بين العاملين داخل الهياكل التنظيمية للمناطق التعليمية واداراتها.

على ضوء ذلك يذكر كل من الزعبي (٢٠١٧) ؛ عامر(د.ت) نجد أن في وزارة التعليم تتجمع كل المستويات الإدارية ؛ بصفتها تمثل الإدارة التربوية المركزية للنظام التعليمي بداية من رسم السياسات إلى مستوى تنفيذها في المدارس ، ومثل هذه الإدارة لا يمكن أن نصفها إلا بالديمقراطية ؛ لأنها تقوم على مشاركة الجميع وإسهاماتهم الفاعلة في عملية اتخاذ القرار مع إتاحة الفرصة للمنافسة والإبداع من قبل كافة العاملين على مستوى المنطقة التعليمية والمدرسة، التي هي في إطار النظام التعليمي إحدى المستويات لعملية اتخاذ القرار ، وهي القاعدة التي تصب فيها معظم قرارات الإدارة العليا ، كما أنها القاعدة التي ينطلق منها العديد من القرارات لمعالجة المواقف وتنفيذ العمليات التعليمية المناطة بالمدرسة ؛ كمؤسسة تربوية مثل مشكلات انتظام الدراسة والممارسات التدريسية وغيرها .وعملية صنع القرار عملية مستمرة تنتهي بإصدار قرار أو اتخاذه . فمرحلة اتخاذ القرار هي الناتج النهائي لعملية صناعة القرار، فإذا أخذ مدير المدرسة قرارا بشأن مشكلة ما فهذا يعني أنه استقر رأيه على فكرة ما، وتمر هذه الفكرة بمراحل هي في مجموعها صنع القرار.

تؤكد الباحثة أن القائد داخل المدرسة يمتلك السلطة الأعلى في اتخاذ القرارات ، وتُعد القدرة على اتخاذ القرار في الوقت المناسب من أصعب الأمور التي تواجهه ، فالقائد يواجه العديد من المشكلات التي تتطلب درجة عالية من التمييز بين القرارات الروتينية التي يتخذها بمفرده ، والقرارات التي تتطلب عمليات معقدة من التفكير العميق والابتكار والإبداع لحل المشكلات ؛ لذا تسهم المشاركة في اتخاذ القرارات في تحرير القائد من ذاتيته ، مما يتيح له فرصة الاختيار من البدائل والمقترحات العديدة ، وتعزيز الثقة لدى المرؤوسين في إمكاناتهم وقدراتهم ، وتمكنهم من القدرة على مواجهة مشكلات العمل المعقدة والإبداع فيها ، وتزيد من ولائهم للعمل ، وتحفزهم ؛ لتوظيف إمكاناتهم وقدراتهم بكفاءة عالية في تحقيق أهداف القرارات ، وتنعكس فعالية ورشد القرار حينما تتسم علاقة القائد بالمرؤوسين بالعلاقة الإنسانية السليمة ، والإيجابية المبنية على التعاون والثقة .

وخلص لكل ذلك نصل إلى حقيقة مؤداها أن اتخاذ القرار بحق يعتبر العمود الفقري لأي إدارة، إذ أن اتخاذ القرار الجيد هو المحرك الأساسي لها. فانعدام اتخاذ القرارات داخل المؤسسة أو وضعه على تقديرات خاطئة يؤدي لامحالة إلى فشل التنظيم، وعليه هناك سؤال يطرح نفسه هل نظرية اتخاذ القرارات بكل مبادئها وعناصرها الأساسية مطبقة في إدارتنا ؟

ختاماً لهذه الورقة ، تلخص الباحثة إلى أنه حاول الكثير من علماء الإدارة التربوية والباحثين وضع نظريات للقيادة التربوية على مر السنوات، وتداخلت نظريات القيادة مع نظريات الإدارة التربوية بشكل عام، ، كما أن قضية القيادة التربوية ستظل قضية ذات جدل واسع يصعب اتفاق غالبية الباحثين عليها ؛ نظراً لارتباطها بالطبيعة البشرية المختلفة من فرد لآخر، وهذا ما يفسر ظهور العديد من النظريات المختلفة في مجال القيادة التربوية لذا ؛ على كافة المنظمات التربوية أن تسعى للاستفادة من كل جانب من هذه النظريات بقدر المستطاع ، وأن تختار كل منظمة ما يناسبها من هذه النظريات ، لعظم مسؤولية القيادة ولعظم أثرها الممتد على المنظمة و على الأفراد.

المراجع العربية

- آل صبرة ،علي (٢٠١٦) القيادة الإدارية مفهوم ونظريات . الأردن ، عمان : أزمنة للنشر والتوزيع.
- آل ناجي، محمد .(٢٠١٦) . الإدارة التعليمية والمدرسية . المملكة العربية السعودية ، الرياض : مطابع الحميضي.
- أبو النور، محمد و محمد، أمال (٢٠١٥) مهارات القيادة في الالفية الثالثة. المملكة العربية السعودية، الدمام :مكتبة المتنبى.
- أبو ناصر ،فتحي(٢٠٠٨) مدخل إلى الإدارة التربوية نظريات ومهارات . الأردن ، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- الاعا، صهيب و عساف، محمود (٢٠١٤) . الإدارة والتخطيط التربوي مفاهيم وتطبيقات . فلسطين ، غزة : مكتبة سمير منصور للطباعة والنشر والتوزيع .
- البدري ، ط (٢٠٠١) الأساليب القيادية و الإدارية في المؤسسات التعليمية . الأردن ، عمان : دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع .
- البيستان ،أحمد و عبد الجواد ، عبدالله و بولس، وصفي (٢٠١٠). الإدارة والإشراف التربوي النظرية والبحث والممارسة . مصر ، القاهرة : مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع.
- الخضر، علي. (٢٠١٧) . أساسيات الإدارة . سوريا ، دمشق : جامعة دمشق.
- الزعبيير ،إبراهيم .(٢٠١٧) .الجديد في الإدارة التربوية والتخطيط.المملكة العربية السعودية، الرياض: مكتبة الرشد.
- العنزي، ماجد. (٢٠١٨). الإدارة التربوية والإدارة العسكرية. المملكة العربية السعودية، الرياض: دار الشبل للنشر والتوزيع.
- العبيد ، آمال . (٢٠١٩) . درجة ممارسة القيادة الموقفية وعلاقتها بمستوى القدرة على حل المشكلات الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الزرقاء من وجهة نظر المعلمين (رسالة ماجستير ، الجامعة

الهاشمية). استرجعت من <https://search.mandumah.com/Record/1014194>

الصباب، احمد و دياب، عبد الحميد و ميمني، خالد و حبيب، شكيل.(٢٠١٣) . أساسيات الإدارة الحديثة. المملكة العربية السعودية، جدة: خوارزم العلمية.

المعاينة ،عبد العزيز (٢٠٠٧) . الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر .عمان، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع .

العواشز،عبدالله.(٢٠١٦).الإدارة متكاملة الجودة. الكويت: الابداع الفكري للنشر والتوزيع.

القحطاني ، سالم (٢٠٠٨). القيادة الإدارية . المملكة العربية السعودية ، الرياض : مكتبة المنتبي.

المخلافي ، محمد .(٢٠٠٩) . القيادة الفاعلية وإدارة التغيير .مصر : القاهرة: مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع.

المصري ،إيهاب . (٢٠١٥) .القيادة الإدارية والقائد الإداري. مصر ، الجيزة: المؤسسة العربية للعلوم والثقافة دار الكتب المصرية .

المعيوف، صالح.(٢٠١٨) . القيادة الإدارية. المملكة العربية السعودية، الرياض: معهد الإدارة العامة مركز البحوث والدراسات.

المغربي ،محمد .(٢٠١٦) السلوك التنظيمي .المملكة العربية السعودية ، الر ياض : مكتبة الرشد.

النمر،سعود؛ و خاشقجي ،هاني؛ ومحمود ،محمد؛ وحمزاوي ،محمد .(٢٠١٩).الإدارة العامة الأسس والوظائف والاتجاهات الحديثة.المملكة العربية السعودية ، الرياض : الشقري.

بطاح ،أحمد . الطعاني، حسن . (٢٠١٦) الإدارة التربوية رؤية معاصرة .الاردن . عمان : دار الفكر للنشر والتوزيع.

بو ساق ، زوينه (٢٠١٥، اغسطس،٣١) . نظرية اتخاذ القرار عند هيربرت سيمون. مجلة مسار الحرية .

استرجعت من <https://cutt.us/miOqI>

جلدة ، سامر (٢٠٠٩). السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة . الأردن ، عمان : دار أسامة للنشر والتوزيع.

عطوي، جودت . (٢٠١٧). الإدارة المدرسية الحديثة مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية . عمان، الأردن : دار الثقافة للنشر والتوزيع .

فتيحة ، بلحاح (٢٠١٦، يوليو) . الأسس العلمية والنظرية في اتخاذ القرار. المجلة الجزائرية للعلوم والسياسات الاقتصادية استرجعت من <https://cutt.us/klkXi>

فليه، فاروق وعبد المجيد، السيد. (٢٠١٤) . السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية. الأردن، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

محمد، علي (٢٠٠٩) . موسوعة الاقتصاد الإسلامي في المصارف والنقود الأسواق المالية. مصر، القاهرة: دار السلام للطباعة والنشر والتوزيع.

نجاه ،هادف. (٢٠١٤، يونيو، ١٣). نظرية اتخاذ القرارات في المؤسسات . المجلة العلمية الجزائرية ، ١٨ (٣٥) .
تم استرجعت من <https://cutt.us/DCsvh>

كافي، مصطفى. (٢٠١٥) . إدارة الصراع والأزمات التنظيمية. الأردن، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

عامر، طارق .(د.ت) . نظريات صنع القرار ومهارته في الإدارة التعليمية وطرق مواجهة مشكلاته (تصور مقترح) .تم الاسترجاع من <https://cutt.us/oC4nS>

المراجع الأجنبية :

Bush, T., Abdul Hamid, S., Ng, A., & Kaparou, M. (2018). *School leadership theories and the Malaysia education blueprint: Findings from a systematic literature review. International Journal of Educational Management*, 32(7), 1245-1265.

Retrieved from <https://eric.ed.gov/?id=EJ1196449>

Khan, Z., Nawaz, A., and Khan, I. (2016). *Leader Theories and Styles; A Literature Review.*

Journal of Resources and Management, 16, 1-7. Retrieved from

<https://iiste.org/Journals/index.php/JRDM/article/view/28481>

Shafique, I., & Loo-See, B. (2018). *Shifting Organizational Leadership Perspectives: An*

Overview of Leadership Theories. Journal of Economic & Management Perspectives, 12(2), 266-276. Retrieved from

<https://search.proquest.com/docview/2188843677?pq-origsite=gscholar&fromopenview=true>

Stogdill, R. M. (1948). Personal factors associated with leadership: A survey of the

literature. *Journal of Psychology*, 25, 35-71. . Retrieved from

<https://www.tandfonline.com/>

Strielkowski W., Shishkin A., Galanov V.(2016) *MODERN MANAGEMENT: BEYOND TRADITIONAL MANAGERIAL PRACTICES*, POLISH JOURNAL OF

MANAGEMENT STUDIES, .14(2) , DOI:
10.17512/pjms.2016.14.2.21.