

القدرات والمواصفات القيادية للقائد الإداري في جامعة تكريت وبغداد

المدرس المساعد

لطيف غازي مكي الناصري

جامعة بغداد / مركز البحوث النفسية.

الخلاصة

تعد القيادة الفعالة مقوما أساسيا لبقاء المؤسسة الإدارية والعملية ونجاحها، ولذلك فقد أحتل هذا الموضوع اهتماما واسعا بين العلماء السلوكيين وعلماء الإدارة، لأن القيادة تعد المحرك الأساسي والإدارة الفاعلة في تحقيق أهداف أي مؤسسة من المؤسسات وبناء المستقبل الواعد لأعضائها.

وتعد القيادة شكل من اشكال التفاعل الاجتماعي بين القائد ومجموعه من الأفراد حيث تبرز سمة القيادة عند شخص معين، أي ان القائد يقوم بسلوك للمساعدة على بلوغ الهدف وتحريك الجماعة نحو هذه الأهداف من خلال عملية التفاعل الاجتماعي بين الأعضاء والحفاظ على تماسك الجماعة وتيسير الأمور بالأتجاه الصحيح، وهكذا يمكن النظر الى القيادة كدور اجتماعي أو وظيفة اجتماعية، ويمكن النظر اليها كسمة شخصية أو عملية سلوكية، والقيادة هي عملية تفاعل اجتماعي نشط ومؤثر وموجه دائما وليست مجرد مركز مرموق أو مكانة أو قوة، وهكذا نجد ان القائد هو أي شخص يقود جماعة من الأفراد ومؤثر في سلوكهم ويوجه عملهم، أي انه يكون بؤرة لسلوك اعضاء الجماعة ويكون الشخص المركزي في الجماعة، وينبع من داخل الجماعة بصورة تلقائية وتكون مسبوقة بعملية تنافس من قبل عدد من أعضاء الجماعة. (عبد المهدي، ١٩٨٨، ص٣٣).

وقد هدفت الدراسة الحالية إلى :

١. التعرف على قياس مستوى القدرات القيادية للقائد الإداري.
٢. التعرف على الفروق ودلالاتها الإحصائية في مستوى القدرات القيادية وفقا لمتغير (العمر - الجنس - التحصيل الدراسي).
٣. التعرف على القدرات والمواصفات القيادية للقائد الإداري، وفقا لأهميتها النسبية، وقد استخدم الباحث الوسائل الإحصائية (الاختبار التاني لمعرفة دلالة الفروق بين متوسط درجات أفراد العينة على المقياس ودرجاتهم الفرضية، والاختبار التاني لعينتين مستقلتين، وتحليل التباين الأحادي وكذلك النسبة المئوية لأهمية الفقرة.
- وقد جاءت نتائج البحث الحالي وفق الآتي :
١. وجود مستوى عال في قياس القدرات والمواصفات للقائد الإداري في جامعة تكريت وجامعة بغداد، عند مستوى دلالة (٠,٠٥).
٢. عدم وجود فروق بين متغير (العمر - الجنس - التحصيل الدراسي) على مقياس القدرات القيادية للقائد الإداري.
- ٣- الأهمية النسبية للفقرات العليا والفقرات الدنيا وفقا لتسلسلها، حيث جاءت الفقرة (لديه القدرة على إقناع الآخرين والتأثير فيهم) بالدرجة الأولى، أما فيما يخص فقرة (يتصف بمنطق سليم ولبق) فقد جاءت بالمرتبة الثانية، وقد جاءت فقرة (لديه القدرة على أستيعاب وجهات نظر الآخرين) بالمرتبة الثالثة وفقا لأهميتها النسبية وصولا إلى الفقرة الأخيرة التي جاءت بالتسلسل (٤٨) (لديه قدرة المحافظة على مظهره الشخصي)، فقد جاءت بنسبه (١٠.٨١١) وفقا لآراء عينة البحث.

الفصل الأول

أهمية البحث والحاجة اليه

أهتم علماء الاجتماع بدراسة مفهوم القيادة كظاهرة اجتماعية تفرض تأثيرها على الجماعة التي تظهر بينها "القائد" الذي يقوم الجماعة نحو تحقيق أهدافها التي تؤمن بها وتسعى إليها وبذلك تلتف الجماعة حول قائدها ويمنحه ثقته وتأييدها ما دام بمقدوره تلبية حاجاتها على اختلاف أنواعها المادية والاجتماعية والنفسية وقد ذهب علماء الاجتماع

والأدارة الى دراسة هذه الظاهرة الجديدة وبحثوا في السلوكيات الادارية والانسانية التي اخذت تتبلور داخل المؤسسات. (عبد الهادي، ٢٠٠٨، ص ١٥)

وتعد القيادة الفعالة مقوما أساسيا لبقاء المؤسسة ونجاحها، ولذلك فقد أحتل هذا الموضوع اهتماما واسعا بين العلماء السلوكيين وعلماء الإدارة، وعلى الرغم من الدراسات الهائلة التي بحثت في موضوع القيادة، إلا أنه لم يتم التوصل الى اتفاق عام على أفضل تعريف لها، ومع ذلك، فإن معظم تعريفاتها تركز على أنها عملية ممارسه التأثير الايجابي على الآخرين. (الخطيب، ٢٠٠٨، ص ١).

وتعد القيادة المحرك الأساس والأدارة الفاعله في تحقيق أهداف أي مؤسسة من المؤسسات سواء كانت تربية أم عسكرية أم اقتصادية أم سياسية، وذلك للدور المهم الذي تحتله القيادة في تماسك الجماعة وبنائها في تنظيم سلوك الإنسان وبناء مستقبلهم، وجعل أدائهم اكثر فاعلية ومساهمه في دفع حركة التعوق والبناء الى امام، بأعتبارها توجيها لسلوك الأفراد نحو تحقيق الهدف المنشود، ويعتمد نجاح القيادة على تحقيق أهداف المجتمع واغراضه وما يمتلك القائد من قدرات تحفز العاملين معه بعد بث روح النشاط فيهم والمحافظة على روحهم المعنوية وتنمية حب العمل والتعاون وبث روح الحماس بدفعهم نحو تحقيق أهداف المؤسسة، من خلال الاستفادة من خبراته وكفاءته الشخصية والعلمية والاجتماعية والسلوكية وتأزرها في توجيه الامكانات المادية والبشرية. (عبد المهدي، ١٩٨٨، ص ٢٨).

وتعد القيادة شكل من اشكال التفاعل الاجتماعي بين القائد ومجموعه من الأفراد حيث تبرز سمة القيادة عند شخص معين، أي ان القائد يقوم بسلوك للمساعدة على بلوغ الهدف وتحريك الجماعة نحو هذه الأهداف من خلال عملية التفاعل الاجتماعي بين الأعضاء والحفاظ على تماسك الجماعة وتيسير الأمور بالاتجاه الصحيح، وهكذا يمكن النظر الى القيادة كدور اجتماعي أو وظيفة اجتماعية، ويمكن النظر اليها كسمة شخصية أو عملية سلوكية، والقيادة هي عملية تفاعل اجتماعي نشط ومؤثروموجه دائما وليست مجرد مركز مرموق أو مكانة أو قوة، وهكذا نجد ان القائد هو أي شخص يقود جماعة من الأفراد ومؤثر في سلوكهم ويوجه عملهم، أي انه يكون بؤرة لسلوك اعضاء الجماعة

ويكون الشخص المركزي في الجماعة، وينبع من داخل الجماعة بصورة تلقائية وتكون مسبوقة بعملية تنافس نزيه عليها من قبل عدد من أعضاء الجماعة. (عبد المهدي، ١٩٨٨، ص ٣٣).

أن القيادة هي القدرة على التأثير على ما يقوم به الفرد أو الجماعة تجاه تحقيق الهدف المنشود، وقد تطورت التعاريف وتغيرت بدء من التعريف الذي كان يناهض بأن الإنسان قائداً "بالفطرة" ويعرف الشخص القائد "القدرة على التأثير" إذا القيادة مثل غيرها من المهارات يمكن اكتسابها من خلال البرامج التدريبية المناسبة، وبعبارة أخرى عندما يبادر تنظيم مجموعة من الأصدقاء أو الزملاء في العمل لجمع التبرعات مثلاً لمساعدة المحتاجين، أو لقضاء عطلة نهاية الأسبوع مع الآخرين، أو لتجهيز حفلة بسيطة لأحد الزملاء، في هذه الحالات ستظهر أنت بمظهر القائد، عندما يخبرك رئيسك برغبته بمناقشتك لاحقاً في بعض المشاريع العالقة، فهو يظهر كقائد، إما في المنزل عندما تحدد العمل الذي سيقوم به طفلك، ومتى وكيف سيقوم به، فأنت بذلك تظهر كقائد، النقطة الرئيسة هنا هي سواء كنت في منصب إشرافي أو إداري أو قيادي ستمارس القيادة لمدى ما وينوع ما. (السيد، ٢٠٠١، ص ١٥).

أن مفهوم القيادة يعني الدور الاجتماعي الرئيسي الذي يقوم به فرد معين يسمى (القائد) أثناء تفاعله مع أفراد الجماعة، ويتسم هذا الدور بالقوة والقدرة على التأثير في الآخرين وتوجيه سلوكهم في سبيل بلوغ هدف الجماعة (السيد، ٢٠٠١، ص ١٥).

أن القائد أو الزعيم Leader فرد في الجماعة يعزز في سلوكه، وله دوره المركزي فيها، باعتباره أقدر من يمثلها ويحرك فيها فاعليتها، ويبلور أهدافها، ويوجهها الوجهة التي بها تؤكد الجماعة ذاتيتها وتحافظ على كينونتها وتماسكها، ويستلزم وجود القائد أن يوجد له من يتابعه على رأيه ويشاركه في توجهاته، وتقوم الرئاسة headship على التعيين من السلطة، من حين أن الأصل في القيادة أنها بالأختبار أو التعيين الأمثل، وتقوم على مبدأ الاستشارة والمشاركة في اتخاذ القرارات بين القائد واتباعه وعلى اقتناع الجميع بما يقررونه ورضاهم عنه، عن فهم وبصيرة بابعاده ومراقبته نحو تحقيق الأهداف المرسومة، والقائد في مجالات الفكر يتوجب أن يكون على مستوى عقلي ومعرفي بحيث

قد يطبع هذا المجال أو ذاك بطابعه ويكون فيه الرائد لجماعته ان كان قصاصا أو مصورا أو شاعرا أو عالما أو منظرا، وان كان الذكاء شرطا للقائد ألا أن ذكاءه كان قريبا منهم فكريا وعقليا ونفسيا، فانه يكون الأقدر على التواصل معهم والتحدث اليهم ومخاطبتهم باللغة التي يفهمونها، وهو من كل الأحوال الأكثر منها للأمور وتقديرا للظروف وأدراكا لمتطلبات المواقف وتنبوا بالمستقبل، والقائد عموما له الصفات الأنفعالية والعقلية والنفسية والاجتماعية التي تلت اليه الأنظار وتجعله مدار حديث الأتباع، وأن يكون على درجة عالية من التوازن والنفع وقوة الشخصية والأرادة وضبط النفس والثقة فيها، ومن الناحية الاجتماعية فانه يكون قادرا على توصيل الأفكار الكثيرة الى رؤسائه ومن الناحية السياسية مثلا يكون القائد أكثر الجميع بذلا من نفسه وخاصة إذا كان القائد زعيما كغاندي، والزعيم عبد الناصر، ويشترط أن يكون القائد على مستوى عال من قوة الأنا والثقة بالنفس تعد من تكامل الشخصية أو قوة الأنا الأعلى، متحررا من كل اللوان القلق والتوترات العصبية، ميالا الى تأكيد ذاته وقادرا على المباداة الاجتماعية (الحنفي، ١٩٩٥، ص ٣٧٥).

أن علم الإدارة الحديث يبدي اهتماما كبيرا بالقدرات المطلوبة للرجل القيادي وبمفاهيم العمل الجماعي ودور القيادة واثارها في رفع مستويات الإنتاج والنوعية الجيدة، لقد ظهرت في الأونة الأخيرة نظريات واساليب في إدارة الأعمال أدت بالعديد من المؤسسات الكبيرة أن تعيد النظر في أسلوب ادارتها ومن الصفات والقدرات القيادية المطلوبة توفرها في الشخصية القيادية كما جاءت بها الدراسات الحديثة لعلم الإدارة ومنها الرؤية الواضحة للهدف، القدرة على نقل صورة الهدف، أي نقل الأفكار والتصورات للناس، والقدرة على ايجاد الجو العام الذي ينسجم مع الهدف، ومن المهارات المطلوبة في ذلك القائد هي المبادرة والأبتكار والمثابرة والطموح، التفاعل الاجتماعي، التكامل في الشخصية، التخطيط الجيد والتنظيم، التقبل المتبادل بين القائد والجماعة، التوافق النفسي والاجتماعي، الاهتمام بالأعلام (عبد الهادي، ٢٠٠٨، ص).

ولغرض وضع المهارات والقدرات والمواصفات القيادية الواجب توفرها في القائد

الأداري بأطار محدد وواضح نقول أنه بالإمكان تقسيمها الى مايلي :-

١. **القدرات والمهارات الاجتماعية:** ويقصد بها أن الإدراك الواعي لدى القائد الإداري في فهم التقاليد الاجتماعية والاتجاهات السياسية والأهداف الاقتصادية التي تسود والمجتمع ومقدار ما تفرضه من تأثيرات على البيئة الإدارية كمجموعات وافراد.
 ٢. **القدرات والمهارات الذاتية:** ويقصد بها مجموع الاتجاهات الذهنية والسلوكية اثناء العمل، وان هذه القدرات تتباين بين حين وآخر، ضمنهم من ترتفع لديه درجة التفكير المنطقي والعقلاني ومنهم من يمتلك القدرة على التمييز السريع بين مجموعة من البدائل المفروضة ومن هو سريع الاستنتاج ومنهم من يمتاز بعمق التفكير ونفاذ البصيرة.
 ٣. أن يتمتع القائد بمهارات الصبر والتحمل ونكران الذات والرغبة بالتضحية كل هذه تمثل قدرات ذاتية للقيادي الإداري الفعال.
 ٤. القدرات الإدارية: وتعني الفهم الواعي والمدرّك لواقع العملية الإدارية وفنون الإدارة وتطبيقاتها العملية، وتسود العالم اليوم ثلاثة انواع من الادارة هي (الادارة العائلية، الادارة السياسية، الادارة المهنية)، فالمهارات القيادية المطلوبة أصبحت تشكل حاجة أضرارية في المراحل المتقدمة من التصنع في خلق هذه المرحلة، وتتضح الادارة المهنية (الإدارية والأكاديمية)، تعبيراً عن حاجات المجتمع الفعلية التي لا يمكن أغفالها نهائياً فالحوجز التي تعرقل وصول الإداريين الماهرين الى أستلام المراكز القيادية في الإدارات ستزول حتماً وتصبح الحاجة الوحيدة هي الحاجة الى العلم والكفاءة والوفاء والنزاهة ونكران الذات وحب العمل والأستقامة الضرورية. (عبد الهادي، ٢٠٠٨، ص ٣٣-١٨).
- إذا القيادة الإدارية هي فن التعامل مع الناس، ويتمثل هذا الفن بالنشاط والإشراف الذي يمارسه شخص معين مع الآخرين، بأساليب متطورة ويهدف إلى تحقيق غايات محددة، والقائد هو الذي يتقن ذلك الفن فيسعى العاملین معه وعن طريقهم وبالاتصال بهم وتوجيههم الى تحقيق الأهداف المنشودة، والقيادة الإدارية هي مسؤولية تنتزع في الدولة بدءاً بالرئيس الأعلى وهو رئيس الجمهورية في النظام الرئاسي الأعلى أو المجلس الوطني للوزراء أو المجلس الوطني في البرلمان، الكل يمارس القيادة الإدارية

والأكاديمية في نطاق وزاراتهم ولا تقتصر القيادة الإدارية على ذوي العينة السياسية، بل تشمل الموظفين العموميين الذين يعملون في خدمة الدولة (المجذوب، ٢٠٠٣، ص ٤٨٧).

ويزيد من أهمية الموضوع وخطورته دور القيادة في العمل الإداري والأكاديمي مع توفر المهارات المطلوبة للشخص القيادي التي يمكن مزاولتها من قبل عناصر إدارية وفنية، وليس الاعتماد على خبرة الخبراء الأجانب البعيدين عن هموم البيئة العراقية وقيمها وتقاليدها، وينبغي الإطلاع على المعلومات والتجارب المهمة للآخرين، وجعل الإدارة تعتمد على العناصر الكفوءة التي تتوفر فيها مهارات عالية في النواحي الشخصية والاجتماعية والسياسية والنفسية والاقتصادية، وجعل الشخص المناسب في المكان المناسب، لأن الأداء يرتبط بنوعية القيادة وأفضل أداء هو ما يكون في ظل القيادة المختارة من قبل الأتباع الناضجين والواعين تجعل القائد الأقدر على الأضطلاع بمهام القيادة، أما القيادة الفوضوية يسوء فيها الأداء، وتمثل مشكلة الدراسة بعدم وجود دراسات علمية للمهارات القيادية المطلوبة التي يمكن أن يمتلكها القادة الإداريون في العراق، وكذلك وجود إحساس عام يشكك بالكفايات المتوفرة لدى القادة الإداريون في المؤسسات العراقية لعدم إطلاعهم على أسرار القيادة الإدارية نتيجة عدم توفر أدوات قياس ملائمة تحدد متطلبات الدور الوظيفي لهؤلاء القادة، والحاجة الى القائد الإداري الكفوء الذي يساعد على الحل الأمثل لمجمل المشاكل بشكل منتظم ومبرمج ومتكامل وفقا لقدراته الخاصة في هذا المجال والتي تعطي نتائج مثمرة تصب في تحقيق الأهداف المرسومة.

• أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية الى:

١. التعرف على مستوى القدرات والمواصفات القيادية المفضلة للقائد الإداري من خلال المقياس المعد لهذا الغرض.
٢. التعرف على مستوى القدرات القيادية وفقا لمتغير (العمر).
٣. التعرف على مستوى القدرات القيادية وفقا لمتغير (الجنس).

القدرات والمواصفات القيادية للقائد الإداري في جامعة تكريت وبغداد

م.م. لطيف غازي مكي الناصري

٤. التعرف على الفروق ودلالاتها الإحصائية في مستوى القدرات القيادية المفضلة وفقاً لمتغير (التحصيل الدراسي).
٥. التعرف على القدرات والمواصفات القيادية المفضلة للقائد الإداري الكفوء وفقاً لأهميتها النسبية.

*** حدود البحث: يتحدد البحث الحالي بمايلي :**

- ١- التدريسيين الجامعيين والأداريين والطلبة في جامعة تكريت وجامعة بغداد.
- ٢- الذكور والإناث.
- ٣- عام / ٢٠٠٨.

• تحديد المصطلحات:

١. **القدرة:** عرفها توسون (١٩٧٤)، وهي وحدة سلوكية تقابل استجابة ما أو إمكانية على أداء ما (صالح، ١٩٧٥، ص ١١).
٢. **الصفة:** وهي نزعة ثابتة نسبياً توجه سلوك الفرد وتصرفاته. (الوقفي، ١٩٩٨، ص ٥٩).
٣. **المهارات الإدارية:** وهي الفهم الواعي والمدرّك لواقع العملية الإدارية وفنون الإدارة وتطبيقاتها العملية. (مرسي، ١٩٨٤، ص ١٦٥).
٤. **القيادة:** هي قدرة الفرد على التأثير الاجتماعي في الآخرين من أجل القيام بالعمل وتنفيذ أهداف محددة. (حامد، ١٩٨٥، ص ١١٧).
- وعرفها ستوجد بل (١٩٥٠): هي عملية التأثير في أنشطة الجماعة لإعداد الهدف والحصول عليه. (ابو النيل، ١٩٨٥، ص ٣٢٢).
- وعرفها الطويل (١٩٩٧): هي نشاط دينامي يؤثر في الجهاز الإداري حيث ينقله من الحالة الأيتاتيكية الراكدة إلى الحالة الدينامية المتحركة. (الطويل، ١٩٩٧، ص ٢٠٨).

٦. القدرة القيادية: Ability to lead ship

عرفتها بتول (١٩٨٨): هي استخدام المعرفة والسلوك المكتسب بالإضافة إلى التبصر في تقدير الحاجات وتوفير القيادة في موقف معين. (كلارنس، ١٩٨٨، ص ٢٥).

٥. القائد الإداري: عرفه زهران (١٩٧٧): هو الشخص الذي يقود جماعة من الأفراد ويؤثر في سلوكهم ويوجه عملهم. (زهران، ١٩٧٧، ص ٢٦٩).
وعرفه عبد الهادي (٢٠٠٨): هو الإنسان الذي يوجه جهوده وجهود الآخرين نحو تحقيق الأهداف المتفق عليها مستعملا العمليات الإدارية والسمات والقدرات من أجل توظيفها، الأمتل في إدارة العمل. (عبد الهادي، ٢٠٠٨، ص ١٨).

- التعريف النظري للقائد: هو الشخص الذي يقود جماعة معينة وله قوة التأثير على سلوك هذه الجماعة وتوجيهها نحو هدف ما ويسعى إلى تحقيقه.
- التعريف النظري للقيادة: هي التأثير على سلوكيات الآخرين من خلال إحداث علاقة بين شخص ما وجماعة معينة، بحيث يتمكن بقوة إرادته وبصيرته نحو هدف مشترك يسعى إلى تحقيقه.
- التعريف الإجرائي للقدرة القيادية: هي كل ما يمتاز به الرئيس أو القائد أو المدير من قدرات ومواصفات وخصائص تساعد على إجراء دور ما ينعكس هذا الدور بفعل سلوكه من خلال السلطة التي يمارسها في سياق أضطلاعه بمهامه ومسؤولياته الوظيفية، ويتمثل في استجابة عينة البحث من المجتمع الجامعي على مقياس للقائد الإداري الكفاءة، معبرين عنها بالدرجة الكلية التي يحصلون عليها نتيجة استجاباتهم الفعلية على المقياس.

الإطار النظري

- مفهوم القيادة الإدارية وسمات القائد الناجح.
- القدرات والمواصفات اللازم توفرها في القائد الإداري.
- الدراسات السابقة.
- مناقشة الدراسات.

مفهوم القيادة الإدارية وسمات القائد الإداري الناجح:

لقد أستخدم هذا المدخل للتعبير عن مفاهيم القيادة وعلى أساس السمات والقدرات التي يمتلكها القادة الناجحون، ففي ضوء ما يملكون من مواهب وملكات وقدرات خاصة، حاول الباحثون والمحللون التوصل إلى مجموعة من الصفات التي بالمكان اعتبارها عناصر هامة من عناصر القيادة وتعد سمات أساسية لا يمكن لأي قائد الاستغناء عنها، (عبد الهادي، ٢٠٠٨، ص ١٧-١٨).

إذا الإدارة علم متطور، أتى بمبتكرات كثيرة لتسهيل التحركات الداخلية ضمن المؤسسة الحكومية، أو الأهلية، أي الوصول إلى أقصى استغلال للطاقات وبأرخص وأبسط التشكيلات، وإقامة العلاقات الخارجية بالجمهور والإدارات الأخرى على أساس من حيازة ثقة المقابل وتحصيل تعاونه، وبالإمكان الاستفادة من توسيع أساليب الإدارة الحديثة وعلى الأخص أساليب إدارة الأجهزة المتخصصة، فالإدارة هي عملية إنسانية اجتماعية تتناسق فيها جهود العاملين في المؤسسة، كأفراد وجماعات لتحقيق الأهداف التي انشئت المؤسسة من أجل تحقيقها لتوطينها استخدام ممكن للأماكن المادية والبشرية والفنية المتاحة في المؤسسة، فالشخص الإداري هو الإنسان الذي يوجه جهوده وجهود الآخرين بغية تحقيق الأهداف المتفق عليها، مستعملاً العمليات الإدارية والمهارات الإدارية مع التوظيف الأمثل للقدرات والإمكانات، يقوم فيه العاملون حسب وظائفهم بأدوار معينة لهم في إطار موقع كل منهم ضمن الهيكل التنظيمي، والواجبات الوظيفية المحددة له في المؤسسة، ويمكننا أن نلخص مجموعة تعريفات للإدارة، فيما يسمى (أبعاد العملية الإدارية)، التي تمثل كل منها مجموعة من أنماط السلوك المطلوب في الإدارة وهي:

١. العمليات الإدارية: وهي أنماط من السلوك يمارسها المدير أو الرئيس الأعلى في جميع مؤسسات الدولة بغض النظر عن نوعيتها وحجمها، ويشمل ذلك عمليات (التخطيط_ التنظيم_ والتوجيه والإشراف_ والرقابة_ والتنفيذ _ وتقويم الأداء).

٢. الوظائف الإدارية: وهي أنماط متخصصة من السلوك تمارس بصورة مختلفة في المؤسسات المختلفة حسب نوعيتها وحجمها وتشمل بالمؤسسات الصناعية بشكل خاص.

٣. تحليل المشكلات واتخاذ القرار: ينظر إلى هذا البعد إلى كون العملية الإدارية على أنها سلسلة من المواقف واتخاذ القرارات التي يتبع فيها الإداري الخطوات المعروفة في تحليل المشكلات واتخاذ القرارات وهي عموماً تتصف بـ (تحليل المشكلة_ وتحديد بدائل الحلول_ تقييم البدائل_ وتقويم نتائج التنفيذ_ ومراجعة النتائج، والعمليات الإدارية الخمسة هي:

أ. التخطيط: وهي الوظيفة الإدارية التي تهتم بتوقع المستقبل وتحديد أفضل السبل لإنجاز الأهداف التنظيمية.

ب. التنظيم: وهي اختيار وتعيين وتدريب ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

ت. التوجيه: وهي تحفيز الموظفين باتجاه أهداف المؤسسة.

ث. الرقابة: وتعد الوظيفة الإدارية الأخيرة أي مراقبة أداء المؤسسة وتحديد ما إذا كانت حقيقة أهدافها أم لا، ومن أهم خطوات العملية الرقابية الأربعة هي:

- إعداد معايير الأداء.
- متابعة الأداء الفعلي.
- متابعة تحقيق الأداء.
- تصحيح الانحرافات. (الغنام، ١٠٠٨، ص ١٣-١٥).

ومن صفات القائد الإداري الناجح في العمل، يتميز بقدرة الإقناع والأندفاع نحو العمل، حسن الحظ، القدرة والرغبة ونجاح العمل، إيمانه بسياسة وأهداف المؤسسة التي يعمل فيها، القابلية على التجدد والإبداع من خلال وضع الخطط والبرامج المتنوعة، النظر للمرؤوسين على أنهم يعملون معه ويعملون عنده وإشعارهم بأهميتهم وقيمتهم في إنجاز العمل، تحرير نفسه من الأنانية والمصالح الشخصية، وضع المصلحة العامة دوماً فوق مصلحته الخاصة. (المجذوب، ٢٠٠٣، ص ٨).

أهتم علماء الاجتماع بدراسة القيادة تظاهرة اجتماعية تفرض تأثيرها على الجماعة التي تظهر بينهما، ويقود القائد الجماعة نحو تحقيق أهدافها التي تؤمن بها وتسعى لتحقيقها، وبذلك تلقت الجماعة حول قائدها وتمنحه ثقته وتأييدها ما دام بمقدوره تلبية حاجاتها على اختلاف أنواعها المادية والاجتماعية والنفسية. (عبد الهادي، ٢٠٠٨، ص ١٥).

أن القائد الإداري يتكون ولا يولد فهو يتكون عبر سنوات ويكتسب أثناء ذلك القدرات والمهارات التي تؤهله مركز قيادي في القيادة الإدارية، ويتم اكتساب هذه القدرات والمهارات التي تؤهله مركز قيادي في القيادة الإدارية، ويتم اكتساب هذه القدرات أو المهارات أما بواسطة عمل منهجي وبرامج تنفذ هذا الغرض من قبل جهة مركزية مسؤولة أو عن طريق العمل التلقائي والعفوي بصورة فردية، وقد دلت تجارب الدول المتقدمة والنامية أن النمو التلقائي للقيادات الإدارية أصبح عملية غير مجدية ليس بإمكانها مواجهة الاحتياجات المتزايدة لهذا المستوى من الكادر الإداري بالإضافة إلى أن حجم القدرات والمهارات الواجب احتلالها من قبل القائد الإداري والعلمي أصبح أكبر في ظل تنامي عدد المشروعات الاقتصادية الكبيرة وتوسع حجم العائلة الكبيرة وتعدد العلاقات الصناعية داخلها وبهذا تصبح صفة المهنة والعمل الأكاديمي أكثر اتساعاً وقبولاً للقوانين الأساسية التي تحكم الإدارة في مختلف الدول (عبد الهادي، ٢٠٠٨، ص ٣١).

لقد نشأت حركة الإدارة العلمية وضمن السنوات ١٨٨٠-١٩٣٠، يتركز اهتماماتها على الجوانب العمل وتنميط الأعمال وتحديد الأوقات القياسية لإنجازها ودعت الحركة إلى الاهتمام بـ (القيادة) وتدريبهم على طرق الإشراف الفعال التي تتيح لهم مراقبة الأعمال والتأكد من إنجازهم الأعمال بالأوقات القياسية المثبتة، وعندما أصدر (هنري فايول) كتابه الإدارة الصناعية والعامة ١٩١٦، كان اهتمامه منصباً على الإدارة ووضع قواعد للعمل الإداري فجاء بالمبادئ الأربع عشرة التي تضمنت السلوك الإداري والقيادة الإدارية، وقد دفع البحث في دوايق العمل (أبراهام ماسلو) إلى التعمق في دراسة حاجات الإنسان، ودفع أيضاً (دوجلاس ماكريجور) إلى اكتشاف نظرية (س،ص) وحفز (رئيس ليكرت) البحث في القيادة وأنماط القيادة، وقد اشتغل شستر برنارد (١٨٨٦-١٩٦١) فترة

من الزمان رئيساً لشركة نيو جيرسي قبل أواخر عام ١٩٣٨ كتاباً بأسم (قواعد الإدارة التنفيذية) وقد أكد على أهمية الجوانب النفسية والاجتماعية لأي تنظيم إداري، وأعتبر المؤسسة كنظام اجتماعي يتطلب درجات عالية من التعاون من قبل القيادات الإدارية مع العاملين وليست فقط استخدام القائد الإداري لسلطاته الرسمية وحقه في إصدار الأوامر وفرض العقوبات وقال بأن للعوامل الاقتصادية دور ثانوي في التحفيز، وقد أخذ موضوع القيادة وأنماط القيادة حيزاً مهماً في الإدارة وصدر عام ١٩٣٥ كتاب أورديني تيد بأسم " فن القيادة" الذي أكد فيه على المبادئ الأساسية في القيادة وإدارة المشروعات، وأصدر الدكتور رئيس ليكرت كتابه الموسوم " الأنماط الحديثة في الإدارة" ونشر الباحثان روبرت تاننيوم ودارن شمدن دراستهما المعنوية " كيف تختار النمط القيادي" (عبد الهادي، ٢٠٠٨، ص ٢٨-٥٥).

لقد أتضح لنا أن الأسلوب القيادي المثالي هو الذي يتفق مع توقعات وأمانى وخبرات جماعية معينة في ظروف معينة، وأن القيادة الصالحة هي القيادة النابعة من الواقع، وأن ممارسة القيادة تتطلب أن يكون القائد قادراً على إدارة وقته ولديه القدرة على التأثير في القدرة على رؤية التنظيم الذي يقوده، كما تكون لديه القدرة على اتخاذ القرارات المناسبة، ولعل من أهم واجبات القائد أن يكون قدوة حسنة للجماعة يلتزم مع نفسه قبل غيره بالسلوك الصحيح بما يتطلبه عمله من صبر وأمانة وتضحية، وأن يتحلى بالخلق الكريم وأن يتصف بالتواضع والاستقامة، وأن يكون متفهماً لأهداف المؤسسة، ومن أهم الاعتبارات التي تجعل القائد أن يكون صالحاً لعملية القيادة هي (الأقتناع بأهداف المؤسسة- التطلع إلى الأمام وعدم الركود أو الجمود، فهم العوامل البيئية والسياسية والاقتصادية والاجتماعية للمؤسسة، التعرف على تحمل المسؤولية، إعطاء المرؤوسين قدراً كبيراً من الحرية في وضع خطة العمل وتحديد الأهداف، العمل على الحفاظ في تماسك الجماعة، أهمية العمل حول القيادة المتمركزة حول الجماعة مما يؤدي إلى نتائج أفضل، العمل على إظهار الود والفهم والأحترام في علاقات العمل، العمل على ضمان الحالة النفسية، الإصغاء إلى العاملين، التقبل المتبادل مع المرؤوسين، إتباع المنهج

العلمي في اتخاذ القرارات، الاهتمام بأفراد الجماعة والدفاع عن مصالحهم بعد التوفيق بين مصلحة العمل ومصلحة الأفراد (السيد ٢٠٠١، ص ١٨).

وقد حدد علماء النفس وعلماء الإدارة العديد من الصفات المميزة للقيادة الفعالة ومنها (الأيمان بقدرة الشخص على القيادة وحبه للعمل، الشخصية القوية، الإخلاص في تحقيق أهداف المؤسسة، التمتع بالأتزان الأنفعالي والنضج في طرح الآراء والأفكار، الحماس والرغبة في العمل، المبادرة، الحزم مع الثقة بالنفس، التضحية من أجل الصالح العام، استخدام مهارات الاتصال والتخاطب، القدرة على التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة وتشكيل فرق العمل وتقويم الأداء) (الحر، ٢٠٠٨، ص ٨-١).

وفي عام ١٩٥٠ تميزت هذه الفترة بظهور دراسات عديدة وأبحاث تتكلم عن أنماط القيادة وأخرى تتكلم عن القائد الإداري الذي يوجه اهتماما متزايدا إلى العمل والإنتاج والآخر يوجه اهتماما متزايدا إلى العاملين والعلاقات الإنسانية في العمل والنوع الثالث هو وسط بين الاثنين أي الذي يهتم بالعاملين والعمل بنفس الوقت، ثم جاءت دراسات (بليك وموتون) اللذان قدما ما سمي بالمصفوفة الإدارية التي تقوم على تصنيف السلوك الإداري والقيادي في المؤسسة، وقد كان الباحث (شارل باياج) وهو رياضي ولد عام ١٧٩٢، وتوفي عام ١٨٩١. أول الباحثين في الإدارة العلمية، عندما قام بدراسة الوقت وأوضح أهميته في سرعة اكتساب المهارة وزيادة الإنتاج. (عبد الهادي، ٢٠٠٨، ص ٤١-٤٥).

وتعد دراسة القيادة الإدارية من أقدم المداخل للتعبير عن مفاهيم القيادة على أساس السمات والميزات التي يمتلكها القادة الناجحون، في ضوء ما يمتلكون من مواهب وقدرات وسمات التي تعد عناصر هامة من عناصر القيادة وسمات أساسية لا يمكن لأي قائد الاستغناء عنها، وفي دراسة ميدانية أنجزت حديثا قنوات خمسة وأربعون قائدا إداريا أمكن التوصل إلى وضع قائمة تحتوي على خمسة عشر سمة من سمات القائد الإداري وكما يلي (القدرة على التميز، المبادرة، الاستقامة، نفاذ البصيرة، الفاعلية، الإقدام، المهارة في العلاقات الإنسانية، الحسم، ثبات المشاعر، منصف مع الآخرين، طموح، يكرس نفسه للعمل، موضوعي، ومتعاون مع الآخرين، القوة، الرغبة في العمل، المثابرة، التصميم،

المعرفة بأحوال السوق، جريء، القدرة على إثارة الحماس، القسوة في الوقت المناسب. (عبد الهادي، ٢٠٠٨، ص ١٨).

والنظريات في القادة كثيرة وتتركز معظم البحوث في القائد ومواصفاته، وكذلك الدراسات المتقدمة تولي جلّ عنايتها لشخصية القائد باعتباره المحرك الأول للجماعة، أما القائد في مجال الفكر يتوجب أن يكون على مستوى عقلي ومعرفي بحيث قد يطبع هذا المجال أو ذاك بطابعه ويكون فيه الرائد لجماعته، ومن الناحية الاجتماعية فإنه في القيادة السياسية مثلاً يكون القائد أكثر الجميع بذلاً من نفسه، وخاصة إذا كان هذا القائد زعيماً لأمتة (عبد الناصر) الذي يسمي النظرية بأسم نظرية البطل القومي ويضيف بأنه رجل سياسة تتمثل فيه "أرادة الأمة" وتتأكد بها شخصيتها وتوجهها الذي فيه تحقيق مصالحها العليا، لربما يتمثل جهد الرجل العظيم أو البطل القومي فيما بين من مؤسسات تنظيم بها أمور الجماعة، وقد نطلق عليه اسم رجل الدولة أو قد نقول أنه رجل المؤسسات أو الباني لنظام، أما الفرق بين القائد الموهوب والقائد المحنك هو فرق في التعلم والدراية، إلا أن الشخصية شرط في الحالتين في القيادة لها مؤهلاتها خاصة ومواصفات في الشخصية تؤهل صاحبها لتلقي العلم القيادي وممارسته وإتقانه، وترتبط بنظرية الشخصية في القيادة نظرية الرجل العظيم (theory great man)، وتقوم على افتراض أن التاريخ من صنع الأفراد، وأن الفرد وليس الفكرة هو الذي يدفع حركة التاريخ، وأن من الناس من يكون لهم مواصفات شخصية غير عادية تجعلهم الأقدر على تحمل التبعات غير العادية في مراحل أاستثنائية من تواريخ جماعاتهم، ويطلق عليهم كذلك "المحوريون" أي الذين لم يتحول المسار التاريخي، ولأن هؤلاء أبطال قوميين فإن بعض العلماء يسمي باسم نظرية البطل القومي (National-hero theare)، (الحنفي، ١٩٩٥، ص ٣٧٥-٣٧٨).

وهناك العديد من النظريات القيادية في الإدارة التي تناولت القيادة من جوانبها

المتعددة ومن هذه النظريات هي :

١. نظرية التأثير على المرؤوسين

وتتعلق بالأسباب أو الأساليب التي تمكن القادة من التأثير على المرؤوسين، بغض النظر على فعاليته، ومن هذه السمات القيادية هي (السمات القيادية مثل القوة

القدرات والمواصفات القيادية للقائد الإداري في جامعة تكريت وبغداد

م.م. لطيف غازي مكي الناصري

الجسدية والذكاء - القدوة الحسنة - الحزم والصبر - التبرير المنطقي - التودد للمرؤوسين والثناء عليهم).

٢. نظرية النمو القيادي:

وتصف هذه النظرية نمط القائد الذي ينشأ عن مجموعة توجهات القائد وبناءا على هذه النظريات مع مرؤوسيه بمجرد أن يعرف نمطه القيادي والذي قد يكون فعالا أو غير فعال ومن هذه النظريات هي :

١. أنماط استخدام السلطة، أي مدى أستئثار القائد بعملية صنع القرار وهناك العديد من النماذج هي :

أ. **نموذج وايت وليبيت** ومن هذه الأنماط هي :

- السلطوي (الأوتوقراطي).
- النمط المشارك.
- النمط المتسيب.
- **نموذج تيننوم وسميث** ويسمى بـ (**نظرية الخط المستمر في القيادة**) ويشمل على (أن يتخذ القرار بشكل أوامر على المرؤوسين - أن يتخذ القرار لوحده، أن يستشير المرؤوسين بشأن القرار وقد ينفذ بعض اقتراحاتهم، مناقشة القرار بجو ديمقراطي، ويتخذ القرار بناءا على رأي الأغلبية، يعطي الحرية الكاملة للمرؤوسين بشأن اتخاذ القرار حيث يتخذون القرار بأنفسهم.

ب. **نموذج ليكرت**: حيث قسم القيادة الى أربع فئات هي :

- المتسلط النفعي - يحاور المرؤوسين بموضوع اتخاذ القرار ثم يتخذه بنفسه.
- المتسلط الاستغلالي - يتخذ القرار ويلزم المرؤوسين بتنفيذه.
- الجماعي المشارك - يتم مشاركة المرؤوسين في صنع القرار الذي يتخذ بالأغلبية، ويفضل الأسلوب القيادي لأعتقاده بفاعلية، وذلك لأن الإدارة الوسطى هي الفصل بين الإدارة ومجال صنع القرار في القيادة، وقد أثبتت الدراسات بأن هناك علاقة قوية بين سلوك القائد وقدراته القيادية ومن أنواع السلوك التي تم دراستها موازنة القائد بين اهتمامه بأعضاء الفريق وبأداء مهام العمل، والقائد المعني بالناس أي (الفريق) يتسم

بالود ويحترم وينمي إقامة علاقة أحترام عالية معهم ويصنع الراحة والرفاهية ويحترم أرائهم ومشاعرهم، أما القائد المعني بالعمل هو القائد الذي يميل إلى الاهتمام بأداء وأنشطة العمل، ويحرص على إعطاء التعليمات والأوامر، وتوضع مواعيد الانتهاء من المهام، ويقدم دراسات تفصيلية لما يجب أن يكون عليه أنشطة أعضاء الفريق الواحد، وقد وجدت الدراسات أن أداء الأفضل لفريق العمل الذي تتصف قيادتها بالعناية بالفريق الناجح ليست له مواصفات مطلقة، ولكن نجاح القائد يقدر بمدى قدرته على التعامل مع المواقف المختلفة مع هؤلاء الأفراد، ومن أهم الأنماط القيادية في العمل هي:

١. المستبد: لديه قدر قليل من الثقة في قدرات الأعضاء، يعتقد أن الثواب المادي وحده الذي يحفز الناس نحو العمل، يصدر الأوامر وتنفيذ من دون نقاش.
٢. المستبد الطيب: يستمع لأراء الآخرين، يعطي انطباع بأنه ديمقراطي يتخذ قراراته بشكل فردي دائما.
٣. الديمقراطي: يشرك الأعضاء في اتخاذ القرارات وفقا لمصالحه يشرح لأعضاءه الأسباب الموجبة للقرارات التي يتخذها، يثني أو ينقد الآخرين بموضوعية.
٤. الليبرالي: ثقته في قدراته القيادية متوسطة لا يقوم بتحديد أي هدف لأتباعه قليل الاتصال بالآخرين وأرائهم، وقد تعددت نظريات القيادة الإدارية بتعدد البحث في سيكولوجية القيادة والمواصفات المفضلة للقائد، وأعتمد الباحث على نظرية السمات كإطار نظري يستند عليه ومن هذه النظريات الأخرى هي:

١. نظرية الرجل العظيم the Greal man theory :

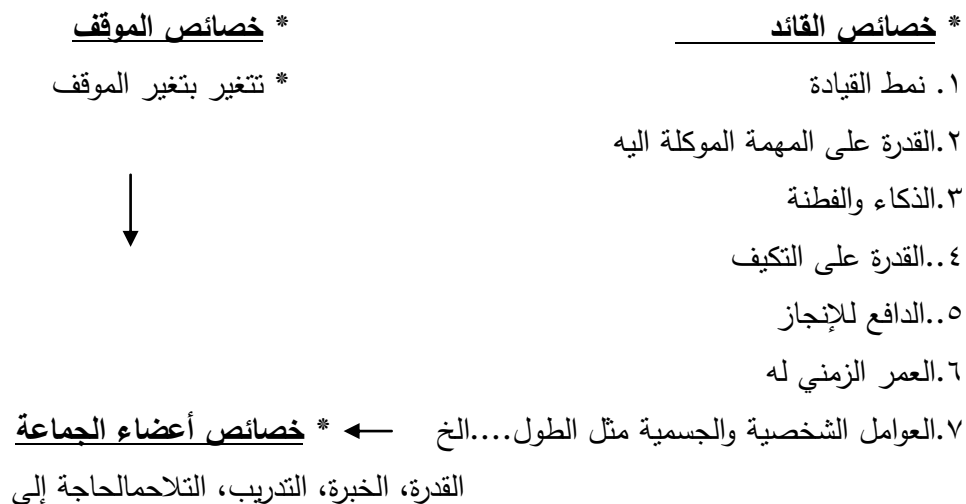
وقد تعتبر من النظريات القديمة الأولى التي تفسر مفهوم القيادة على أسس وراثية، حيث تؤكد أن التغيرات في الحياة الاجتماعية تتحقق عن طريق أفراد ذوي قدرا ومواهب عظيمة، وخصائص عبقرية غير عادية تجعل منهم قادة أيا كانت المواقف الاجتماعية التي يواجهونها. (الشيخ، ١٩٩٢، ص ١٦١).

٢. النظرية الموقفية situational theory :

حيث تستند هذه النظرية إلى وجهة النظر البيئية، ففي هذه النظرية يظهر القائد إلا إذا تهيأت له الظروف لأستخدام مهاراته وتحقيق مطامحه، فكفاءة الشخص لإمكانياته لا تساعده وحدها في التوصل إلى المركز القيادي دون توافر الظروف والمواقف المناسبة لذلك، ويرى سويد فلدورنك، ١٩٧٦، أن القائد الناجح هو الذي يستطيع التوافق مع الظروف الموقفية، فلكي يحقق القائد النجاح في القيادة لابد أن يتحقق التفاعل بين عناصر الموقف وسمات القائد. (المجذوب، ٢٠٠٣، ص ٨٠).

٣. النظرية التفاعلية: Interaction theory:

نرى هذه النظرية أن القيادة الناجحة ترتكز على التفاعل الاجتماعي بين القائد والأعضاء في إطار العلاقات الاجتماعية التي تربطهم ببعضهم البعض وفي ظل الظروف ومواقف معينة متاحة، فالقيادة تظهر عندما تتكون الجماعة ويبرز دور كل عضويتها في إطار عملية التفاعل الاجتماعي، والقائد كما يرى مرعي، ١٩٨٤، وهو الذي ينجح في التعبير عن حاجات وأهداف الجماعة من خلال تفاعله مع تابعيه وتحقيق أهدافهم وحل مشكلاتهم، ويمكن توضيح العلاقة المتبادلة بين القائد والموقف وأعضاء الجماعة في الشكل الآتي:



الاستقلال، المعتقدات

عن القيادة، إدراك القائد.

(الشيخ، ١٩٩٢، ص ١٦٢).

٤ : نظرية الإشباع:

تشير إلى قدرة القائد في التصرف على إشباع الحاجات الأساسية للجماعة التي يقودها، ولم نجد التأثير الكافي من القدرة على الأعضاء المرؤوسين جميعاً لأنها وسيلة وليست غاية بحد ذاتها (المجذوب، ٢٠٠٣، ص ٧).

٥. النظرية الوظيفية Functional theory :

ترى هذه النظرية أن القيادة ليست خاصة أو صفة للفرد ولكنها بالدرجة الأولى صفة للجماعة، وتعد مجموعة من الوظائف لابد للجماعة من القيام بها في ظروف لتحقيق أهدافها وكيفية إرسال كل عضو من أعضائها، ومن أهم دعاة هذه النظرية كاتل (catell)، وليبيت (Lippit)، فالنظرية الوظيفية ترى أن سمات القائد الضرورية لفاعلية عمل الجماعة تتغير وتختلف حسب خصائص الجماعة.

٦. نظرية التعويض Compensation theory :

ترى هذه النظرية أن القائد يمكن أن يقوم بدورين في آن واحد وهما :

١. القيام بإنجاز مهمة معينة مثل يعمل على تنظيم الجماعة وتحقيق أهدافها بأعلى قدرة من الكفاءة.

٢. القيام بدور اجتماعي ونفسي حيث يتدخل من أجل رفع الروح المعنوية للجماعة وتحقيق حدة التوتر الذي يثيره في الجماعة لإعادة الثقة بالنفس لها

(الزعيبي، ٢٠٠١، ص ٢٣٠-٢٣١).

٦. نظرية السمات:

من أهم النظريات في القيادة والتي أعتمد عليها الباحث كإطار نظري لدراسته الحالية وقد أهتمت البحوث المبكرة عن القيادة بدراسة سمات شخصية القائد ومميزاته الجسمية والعقلية والأنفعالية والاجتماعية، لقد قامت نظرية السمات أول الأمر على أن القيادة سمة موحدة يتميز بها القادة أينما وجدوا بصرف النظر عن نوع القائد أو الموقف، فالقادة يمتلكون هذه السمات والقدرات والمواصفات بالولادة مما يجعلهم يختلفون عن غيرهم من الأتباع، تؤهلهم في الوقت نفسه لأن يكون قادة إداريين أو في أي مجال آخر بعد أن تتوفر عدد من السمات مثل الذكاء والفتنة وتحمل المسؤولية والمشاركة والمثابرة والمبادرة الاجتماعية والمكانة الاجتماعية والاقتصادية والاعتماد على النفس... الخ، ويلاحظ أن السمات والخصائص والقدرات التي تميز القائد الإداري أو العلمي أو الرئاسي تختلف بين جماعة لأخرى حسب وظيفتها أو تتغير هذه الوظيفة نتيجة للظروف الاجتماعية التي تمر بها الجماعة، وإن أهمية هذه السمات أو القدرات تتغير على مر الزمن بالنسبة للجماعة ومن أهم هذه السمات والقدرات هي :

١. السمات الشخصية: مثل حسن الهندام أو رشاقة النظر أو الحيوية والنشاط والدافعية لازمة من أجل متابعة أهداف الجماعة أيا كان نوعها.
٢. السمات العقلية والمعرفية: يعد الذكاء والفتنة أحد العوامل المهمة في القيادة، ذلك أن القائد يظهر عندما تجابه الجماعة بمشكلة تتطلب الحل، وترى هو لنجورت(١٩٤٢)، أن نمط القيادة لن ينشأ بل سوف ينهار إذا زاد الفرق بين نسبة ذكاء القائد والأتباع عن ٣٠ نقطة بصفة عامة بين الجماعات، والعمل على توفر الثراء المعرفي وسعة الأفق، وبعد النظر، ونفاذ البصيرة والقدرة على التنبؤ بالمفاجآت والاستعداد لها، وحسن التصرف وسعة الإدراك، والتفكير والطلاقة اللفظية، والسرعة في اتخاذ القرارات الحكيمة، والنضج الأنفعالي.
٣. السمات الأنفعالية: لقد لوحظ من خلال بعض الدراسات المختلفة أن القادة يتصفون بالثبات والنضج الأنفعالي وقوة الإدارة والثقة بالنفس والقدرة على المبادرة، كما وجد موكس(١٩٦٦)، أن القادة الكبار يتميزون بالثقة بالنفس وبمعرفة الناس

والميل إلى السيطرة والاستئثار بإعجاب الآخرين والرغبة في أن تتسلط عليهم الأضواء.

٤. **السمات الاجتماعية والنفسية:** بينت الدراسات أن القادة يتسمون أكثر من الأتباع بالتعاون وتشجيع التعاون بين الأعضاء والقدرة على التعامل مع الجماعة، كما أن القائد إميل إلى الاستتبابية وروح الفكاهة والمرح من الأتباع، واقدّر على الاحتفاظ بالأعضاء ومراعاة مشاعرهم، الميل للمشاركة والإسهام الإيجابي في النشاط الإجمالي وعلى خلق روح معنوية عالية في الجماعة، وأن بعض السمات مثل قوة العزيمة والإرادة والمثابرة من السمات التي تقدرها الجماعات بصورة خاصة إذا كانت هذه الجماعات قد لاقّت سابقاً فشلاً وعناء في مواجهة مشاكلها. (الزعيبي، ٢٠٠١، ص ٢٢٨).

يلاحظ أن السمات والخصائص والقدرات التي تميز القائد تختلف من جماعة إلى أخرى حسب وظيفتها أو تعتبر هذه الوظيفة نتيجة الظروف الاجتماعية التي تمر بها الجماعة، والقائد ليس شخصاً يتصف بمجموعة صفات محددة وثابتة من السمات الشخصية إذ تشير نتائج الدراسات والبحوث إلى أنه ليس هناك سمة عامة أو دلائل موحدة تفسر القيادة على أساس سمات معينة في كل المجالات (حافظ، ٢٠٠٠، ص ١٩٥).

الدراسات السابقة

تناولت الدراسات الحالية عدد من الدراسات السابقة التي تتعلق بمحتوى الموضوع

وهي:-

١. **دراسة الأزهرى، ١٩٧٨:** دراسة تقويمية للأسلوب القيادي باستخدام الأستبيان والمقابلات في القاهرة على عينة مكونة من (١٠٨) قائد إداري وتربوي.

وظهرت النتائج إلى أن القيادة الناجحة هي التي تستطيع ممارسة مهمة التنسيق بين الاتصالات المتشابكة، وإنما الأسلوب القيادي الناجح مع المشاركة بين القائد

والعاملين في اتخاذ القرارات العامة، وكذلك التنسيق والمؤادمة في إشباع الحاجات لدى العاملين وتحقيق مصالح العمل، كذلك تقوية الشعور بالانتماء إلى المؤسسة عند جميع العاملين، ورفع الروح المعنوية للعاملين من خلال الاعتراف بمجهودهم وتشجيعهم. (الأزهري، ١٩٦٨، ص ١٥).

٢. دراسة لتوين، ١٩٨١: القيادة والمناخ التنظيمي في الولايات المتحدة الأمريكية، وقد ظهرت النتائج والتي مضمونها مؤداة أن أساليب القيادة المختلفة يمكن أن تؤدي إلى مناخ تنظيمي متميز، ومن خصائص هذا المناخ انه مستقر وثابت إلى حد كبير، كما أتضح أيضا من خلال الدراسة أن المناخ التنظيمي له تأثيره على المواطنين في العمل الإداري والإنجاز والرضا عند العاملين في المؤسسة. (المصطفى، ١٩٨٩، ص ١٥).

٣. دراسة غزال، ١٩٩٤: هدفت إلى الكشف عن فعالية القيادة الإدارية في القطاع العام والإنتاجي والخدمي في سوريا، طبقت الدراسة على عمال ورؤساء الأقسام واستخدام الباحث الاستبانة والمقابلة من خلال الزيارات الميدانية للعمال في المؤسسات، وقد بينت الدراسة من خلال نتائجها أن تواجد هذه القيادة ضعيف رغم ظهورها بشكل أفضل في القطاع الإنتاجي، وأنها لم تأخذ دورها بشكل فعال، وظهرت رغبة العاملين للعمل ضمن هذه المؤسسات، لعدة أسباب منها الاستقرار في العمل، تامين لمستقبل من حيث راتب التقاعد (عبد الهادي، ١٩٨٨، ص ١٨).

٤. دراسة موسى (١٩٨٤): فاعلية الممارسات الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية، حيث هدفت الدراسة إلى الكشف عن مدى قيام عضو هيئة التدريس الجامعي بالممارسات الأكاديمية سواء ما كان يتعلق منها بتخطيط العملية التعليمية قبل التدريس، أو تطبيق العملية التعليمية في أثناءه، أو تقويم العملية التعليمية بعده، هذا الى جانب النشاطات الأكاديمية أخرى مثل القيام بالأبحاث، وحضور المؤتمرات والندوات، حيث طبق الباحث دراسته على عينة طبقية عشوائية من أعضاء هيئة التدريس من الجامعات الفلسطينية، مكونة من (١٣٩) عضوا مستخدما استبانة مكونة من (٤٨) فقرة قاست فاعلية الممارسات الأكاديمية قبل التدريس وفي أثناءه وبعده توصلت الدراسة إلى أن عضو هيئة التدريس يقوم

بالممارسات الأكاديمية بدرجة عالية، وإن ٩٠% فأعلى كانت في معظمها ممارسات أكاديمية تتعلق بتطبيق العملية التعليمية في أثناء التدريس، في حين أن الممارسات الأكاديمية المتبقية كانت في معظمها ممارسات تتعلق بتخطيط العملية التعليمية قبل التدريس وتقويمها بعده (موسى، ١٩٨٤، ص ٨).

٥. دراسة كوري، ١٩٨١: تحليل مقارنة لسلوك القائد في الجامعة ومديري مختلف مستويات المدارس، هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى انسجام وجهات النظر من السلوك القيادي بأستخدام استبيان وصف السلوك القيادي، وتم توزيعه على عينة من بينها (٢٠) رئيس قسم علمي في الجامعة، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن هناك فرق بين وجهات النظر حول سلوك المدير كقائد إداري ناجح. (عبد ربه، ١٩٨٤، ص ٧٣).

٦. دراسة مهدي وآخرون، ١٩٨٨: هدفت الدراسة إلى قياس القدرة على القيادة لرؤساء الأقسام العلمية في جامعة بغداد، و ترمي هذه الدراسة إلى الإجابة على الأسئلة الآتية:

١. ما مستوى القدرة على القيادة لرؤساء الأقسام العلمية في كليات جامعة بغداد.
٢. ما مستوى القدرة على القيادة التربوية لرؤساء الأقسام العلمية في كليات جامعة بغداد تبعا للمجالات (الموضوعية، استخدام السلطة، المرونة، فهم الآخرين، مبادئ الاتصال).
٣. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في القدرة على القيادة التربوية من قبل رؤساء الأقسام العلمية تبعا للمتغيرات الآتية:

- أ. الكلية (الإنسانية، العلمية).
- ب. اللقب العلمي (أستاذ، أستاذ مساعد، مدرس).
- الشهادات العلمية (الدكتوراه، الماجستير).
- ت. المدة في رئاسة القسم (أقل من ٥ سنوات وأكثر).
- ث. مدة الخدمة الجامعية (أقل من ١٠ سنوات وأكثر).

وقد أشتملت عينة البحث على (٧٠) رئيس قسم من كليات جامعة بغداد موزعين على (١٢) كلية وبواقع (٥) علمية و (٧) إنسانية، وأستخدام الباحث اختبار القيادة التربوية

الذي أعده محمد منير عام ١٩٧٨، وهو اختبار موضوعي مقنن لقياس القدرة على القيادة، ويتكون من (٥٠) فقرة وأستخدم الباحث الوسائل الإحصائية الآتية:-

• المتوسطات الحسابية لاستخراج مستوى القدرة على القيادة التربوية بشكل عام تبعاً لمجالات الاختبار.

• أستعمل الباحث طريق تحليل التباين لمعرفة الفروق ذات الدلالة الإحصائية في القدرة على القيادة التربوية وتبعاً للمتغيرات الخاصة بالاختبار وأهم ما توصل إليه من نتائج:

- حصلت عينة البحث في اختبار القدرة على القيادة التربوية على أن السمات هي التي تحدد أو تشخص من هو القائد إلا أنها لا تحدد الأنماط السلوكية التي يمارسها القائد في محاولته للتأثير في أعمال المرؤوسين وعليه فأن التركيز على السمات الشخصية فقط لا يظهر ما يقوم به الفرد فعلاً في الموقف القيادي. (العرفي، ١٩٩٦، ص ٢٢).

٧. دراسة سافر، ١٩٨٧: الأساليب القيادية لمديري المدارس المتوسطة الناجحة.

* أهداف البحث: معرفة الأسلوب القيادي الناجح لمدير المدرسة.

* عينة البحث: تكونت عينة البحث من (١٨) مديراً ومديرة، و (٩٠) معلماً ومعلمة أي بمعدل (٥) معلمين لكل مدرسة.

* إجراءات البحث: تركزت إجراءات البحث على محاور رئيسية هي :

- تقويم الجانب الأيجابي في علاقة المدير مع الآخرين في المواقف المختلفة

- تقويم المدير للصلاحيات التي يخولها له منصبه.

• نتائج البحث: توصل البحث إلى عدة نتائج:

١. أن المديرين يلجأون إلى استعمال طرق متعددة في المواقف غير الملائمة ويميلون إلى أسلوب العمل دائماً.

٢. أن رأي المعلمين بالأسلوب القيادي للمديرين يميل إلى الحياد في الظروف الصعبة.

٣. أكثر المديرين يميلون إلى استعمال الأسلوب الموقفي بشكل واضح.

٤. على الرغم من نجاح أغلب المديرين إلا أن أغلبهم كان غير قادر على الموازنة في تصوره بين أسلوبهم القيادي ومتطلبات العمل. (علي، ٢٠٠١، ص ١١٨).

٨. دراسة نبدي، ١٩٨٧: القيادة الفاعلة وعلاقتها بالخصائص الشخصية وسلوك العلاقات الشخصية وأسلوب القيادة:

- أهداف البحث: هدف البحث إلى ما يلي:
 ١. توضيح العلاقة بين الخصائص الشخصية وسلوك العلاقات الشخصية.
 ٢. تحديد العلاقة بين أسلوب القيادة وفاعلية القائد لمديري المدارس الابتدائية ومن ثم إجراء الدراسة في الولايات المتحدة في جامعة داو منك.
- عينة البحث: تكونت العينة من (٧٠) مديرا وأعضاء الهيئة التدريسية في المدارس الابتدائية.
- أداة البحث: أستخدم الباحث الأدوات الآتية في البحث:
 - استبانة لوصف فاعلية القائد كما يراه المدير نفسه وما تراه الهيئة التعليمية.
 - مقياس الشخصية (f p 16) لتقديم خصائص الشخصية لمديرين، وقد توصل إلى النتائج التالية:
 ١. ليس هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأساليب القيادة وفاعلية القيادة.
 ٢. لا يوجد ترابط بين خصائص الشخصية للمديرين وفاعلية القيادة.
 ٣. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تلك العلاقات للمديرين وفاعلية القيادة. (على، ٢٠٠١، ص ١١٨).

مناقشة الدراسات السابقة

بعد الإطلاع على مجمل الدراسات السابقة، استطاع الباحث أن يسجل بعض الملاحظات حول مناقشة الدراسات السابقة وفق الآتي:

١. أقتصرت بعض الدراسات السابقة على عدد معين من المتغيرات التي تخص القيادة والقدرات والسمات والخصائص الكفوءة، مثل دراسة الأزهرى (١٩٧٨) تقويم الأسلوب القيادي، ودراسة لتوين (١٩٨٩)، القيادة والمناخ التنظيمي، ودراسة غزال (١٩٩٤): الكشف عن فعالية القيادة الإدارية في القطاع العام، ودراسة موسى (١٩٩٥) فاعلية الممارسات الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات، دراسة كوري (١٩٨١)

تحليل مقارنة لسلوك القائد في الجامعة، ودراسة مهدي وآخرون (١٩٨٨): قياس القدرة على القيادة لرؤساء الأقسام العلمية في جامعة بغداد، ودراسة سامز (١٩٨٧): حول الأساليب القيادية لمديري الإداري المتوسطة الناجحة، وسلوك العلاقات الشخصية وأسلوب القيادة، حيث تراوحت هذه الدراسات بين إيجاد العلاقة بين القيادة ومتغيرات أخرى، في حين دراسات أخرى تناولت التقويم أو فاعلية الممارسات الأكاديمية أو تحليل مقارنة لسلوك القائد في الجامعة، أو قياس القدرة على القيادة أو الأساليب القيادية، أما الدراسة الحالية فقد افتقرت على القيادة أو الأساليب القيادية أما الدراسة الحالية افتقرت على دراسة القدرات والمواصفات القيادية للقائد الإداري الكفاء في الجامعة.

٢. أستخدمت الدراسات السابقة عينات مختلفة تتراوح إعدادها ما بين (٢٣٩-١٨) فردا وكانت تتراوح ما بين أجواء الجامعات مثل دراسة (الازهري، ١٩٧٨) (١٠٨) قائدا دراسة موسى (١٩٩٥) حيث بلغت العينة (٢٣٩) عضوا، ودراسة كوري (١٩٨١) بلغت عينتها (٢٠) رئيس قسم علمي في الجامعة، أما دراسة مهدي وآخرون (١٩٨٨) فقد بلغت عينتها (٧٠) رئيس قسم من كليات جامعة بغداد موزعين على (١٢) كلية، أما دراسة سامز (١٩٨٧)، فقد بلغت عينتها من (١٨) مديرا أو مديرة (٩٠) معلما ومعلمة أي بمعدل (٥) معلمين لكل مدرسة، أما دراسة نيدلي (١٩٨٧) فقد بلغت عينتها (٧٠) مديرا وأعضاء الهيئة التدريسية، أما الدراسة الحالية فقد بلغت عينتها من (٨٠) فردا من مجتمع الجامعة من حملة الشهادات العليا (الدكتوراه والماجستير) والباكالوريوس وطلاب جامعيين كما ينظرون إلى القدرات والمواصفات القيادية في القائد الإداري الكفاء داخل حيز الجامعة.

٣. وقد أستخدمت الدراسات السابقة الذكر طرقا مختلفة في المعالجات الإحصائية في إيجاد العلاقة أو الفاعلية أو الكشف أو الأساليب القيادية المختلفة مثل دراسة مهدي وآخرون (١٩٨٨) المتوسطات الحسابية لأستخراج مستوى القدرة مع القيادة التربوية وكذلك تحليل التباين لمعرفة الفروق ذات الدلالة الإحصائية في القدرة على القيادة، وأستخدمت دراسة نيدلي (١٩٨٧) لاختبار الثاني، أما الدراسة الحالية فقد أستخدمت

الوسائل الإحصائية مثل الاختبار الثاني لمعرفة دلالة الفروق بين متوسط درجات أفراد العينة على القياس ودرجاتهم الفرضية لمعرفة دلالة الفروق بين متوسط درجات أفراد العينة على القياس ودرجاتهم الفرضية وكذلك الاختبار الثاني لعينتين مستقلتين، وتحليل التباين الأحادي، بالإضافة إلى النسبة المئوية لاستخراج أهمية الفقرة النسبية لأغلبية المجيبين على القياس، أما بخصوص بعض الدراسات السابقة لم تذكر الوسائل الإحصائية فيها، وهذا الاختلاف في الوسائل الإحصائية يرجع سببه إلى اختلاف الدراسات في المنهجية وبناء الأهداف وصيغة البيانات التي تتعامل معها.

٤. استخدمت الدراسات السابقة مقاييس واختبارات وأستبانة مختلفة مثل دراسة (الازهري-١٩٧٨)، وأستخدمت الاستبيان والمقابلات في مدينة القاهرة، أما دراسة (غزل، ١٩٩٤) فقد استخدمت الاستبانة والمقابلة من خلال الزيارات الميدانية للعمال في المؤسسات، وكذلك دراسة موسى (١٩٩٥) استخدمت استبانة مكونة من (٤٨) فقرة قاست فاعلية الممارسات الأكاديمية قبل التدريس وبعده، أما دراسة كوري (١٩٨١) فقد استخدمت استبيان وصف السلوك القيادي للقائد الإداري الناجح، أما بخصوص دراسة مهدي وآخرون فقد استخدمت (اختبار موضوعي مقنن) لقياس القدرة على القيادة ويتكون من (٥٠) فقرة، أما دراسة نبدي (١٩٨٧) فقد استخدمت استبانة لوصف فاعلية القائد كما يراه المدير نفسه وما تراه الهيئة التدريسية، وكذلك مقياس الشخصية (16 pf). لتقديم خصائص الشخصية للمديرين، أما الدراسة الحالية فقد قام الباحث ببناء مقياس للقدرة والمواصفات القيادية للقائد الإداري الكفوء ويتكون من (٤٨) فقرة، وقد تميزت الدراسة الحالية بالبناء بدلا الاعتماد على مقياس آخر لا يتسم مع العينة التي طبق الباحث عليها، بدأ بتوجيه عدد من الأسئلة وصياغة الفقرات بعد ترتيبها من حيث الأولوية لها وأهميتها النسبية، بعد أن تم عرضها على عينة من الخبراء المحكمين في الاختصاص، وتم إجراء الهدف الظاهري والثبات بطريقة إعادة الاختبار ثم تطبيقه على العينة.

٥. النتائج: توصلت بعض الدراسات السابقة إلى عدد من النتائج من أهمها:

١. دراسة الازهري (١٩٧٨) فقد توصلت إلى أن القيادة الناجحة هي التي تستطيع ممارسة مهمة التنسيق بين الاتصالات المتشابكة، وإنما الأسلوب الناجح مع المشاركة بين القائد والعاملين في اتخاذ القرارات.
٢. دراسة لتوين (١٩٨١) فقد توصلت إلى أن أساليب القيادة المختلفة يمكن أن تؤدي إلى مناخ تنظيمي متميز، ومن خصائص هذا المناخ انه مستقر وثابت إلى حد كبير.
٣. دراسة موسى (١٩٩٥) فقد توصلت إلى أن عضو هيئة التدريس يقوم بالمارسات الأكاديمية بدرجة عالية، وان ٩٠% فاعلي كانت معظمها ممارسات أكاديمية تتعلق بتطبيق العملية التعليمية أثناء التدريس.
٤. دراسة كوري (١٩٨١) فقد توصلت إلى أن هناك فرق بين وجهات النظر حول سلوك المدير كقائد إداري ناجح.
٥. دراسة مهدي وآخرون (١٩٨٨) فقد توصلت إلى أن السمات هي التي تحدد أو تشخص من هو القائد الإداري الكفوء، إلا إنها لا تحدد الأنماط السلوكية التي يمارسها القائد في محاولته للتأثير في إيجاد المرؤوسين، وعليه فأن التركيز على السمات الشخصية فقد لا يظهر ما يقوم به الفرد فعلا في الموقف القيادي.
٦. دراسة سافر (١٩٨٧) فقد توصلت إلى نتائج عدة منها:
 - أ. أن المديرين يلجئون إلى استعمال طرق متعددة في المواقف غير الملائمة.
 - ب. أن تأني العاملين بالأسلوب القيادي للمديرين يميل إلى الحياد في الظروف الصعبة.
 - ت. أكثر المديرين يميلون إلى استعمال الأسلوب الموقفى بشكل واضح.
٧. دراسة غزال (١٩٩٤) فقد توصلت إلى أن تواجد هذه القيادات ضعيف رغم ظهورها بشكل واضح وأفضل في القطاع الإنتاجي وأنها لم تأخذ دورها بشكل فعال.
٨. دراسة نبدي (١٩٨٧) فقد توصلت الى عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأساليب القيادية وفاعلية القيادة، ولا يوجد ترابط بين خصائص الشخصية للمديرين وفاعلية القيادة، وكذلك لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين سلوك العلاقات للمديرين وفعالية القيادة.

أما بخصوص الدراسة الحالية فقد توصلت من خلال أهدافها إلى جملة من النتائج المهمة من أهمها:

١. وجود دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥) مما يدل على وجود مستوى عال لقياس القدرات والمواصفات القيادية للقائد الإداري الكفوء.
٢. عدم وجود فروق بين متغير العمر على مقياس القدرات القيادية للقائد الإداري الكفوء.
٣. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مقياس القدرات القيادية وفقا لمتغير الجنس حسب عينة البحث.
٤. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مقياس القدرات القيادية المفضلة وفقا لمتغير (التحصيل الدراسي) لعينة البحث.
٥. التعرف على الأهمية النسبية لفقرات مقياس القدرات والمواصفات القيادية المفضلة للقائد الإداري الكفوء حيث ظهر النتائج وفقا لأهميتها وفق الآتي :
حيث جاءت الفقرة (لديه القدرة على إقناع الآخرين والتأثير فيهم) بالدرجة الأولى،
أما فيما يخص (يتصف بمنطق سليم ولبق) فقد جاءت بالمرتبة الثانية، وقد جاءت (لديه القدرة على استيعاب وجهات نظر الآخرين) بالمرتبة الثالثة وفقا لأهميتها النسبية وصولا إلى الفقرة الأخيرة التي جاءت بالتسلسل (٤٨) (لديه قدرة المحافظة على مظهره الشخصي)، فقد جاءت بنسبه (1,811) وفقا لأراء عينة البحث.

الفصل الثالث

- إجراءات البحث.
- أولاً مجتمع البحث.
- ثانياً : عينة البحث.
- ثالثاً: أداة البحث.
- رابعاً: الوسائل الإحصائية
- إجراءات البحث

لغرض تحديد أهداف البحث الحالي، كان لابد من تحديد مجتمع البحث الحالي (جامعة تكريت - جامعة بغداد)، وأختبار عينة مناسبة تمثل المجتمع الأصلي، والعمل على بناء أداة للقياس أو الحصول عليها إذا توفرت، وبعد البحث والتقصي عنها لم يجد أداة، تتسم بالصدق والثبات والموضوعية، يتم تطبيقها على العينة التي تم اختبارها، ومن ثم استخدام الوسائل الإحصائية المناسبة لتحليل بيانات هذا البحث ومعالجة النتائج النهائية وقد يتم استعراض هذه الإجراءات وفق الآتي:

• ثانياً/ عينة البحث (الدراسة الاستطلاعية)

○ قام الباحث بأختيار عينة البحث والتي تتكون من (٨٠) فرداً من مجتمع الجامعة، بطريقة عشوائية، والجدول في أدناه يوضح ذلك، لغرض إعداد فقرات (الإدارة) والتي سيتم تطبيقها في الدراسة الحالية من مجتمع الجامعة وفق الآتي:

" الجدول رقم (١) يوضح ذلك "

مجتمع البحث الأصلي	عدد التدريسيين والطلبة		المجموع
	الذكور	الإناث	
٨٠	٤١	٣٩	٨٠

تم أختيار العينة بطريقة عشوائية من مجتمع الجامعة (تكريت - بغداد)، وكان عدد أفرادها (٨٠) فرداً من التدريسيين والإداريين والطلبة في مختلف الكليات لكلا الجامعتين، والجدول رقم (٢)، يوضح ذلك بشكل تفصيلي وفق الآتي:-

عينة مجتمع البحث	الذكور	الإناث	المجموع
بكالوريوس	١٥	١٦	٣١
دبلوم	٣	٢	٥
ماجستير	١٠	٨	١٨
دكتوراه	٤	٤	٨

طالب جامعي	٩	٩	١٨
المجموع	٤١	٣٩	٨٠

أن الغرض من اختيار هذه العينة هو التعرف على مدى الحصول على الفقرات الخاصة بالمقياس، ووضوح الفقرات وإمكانية الإجابة عليها، بعد أن تم توزيع الفقرات على الإدارة، في ضوء آراء المحكمين وموافقتهم على تعليمات الإدارة، وقد اظهر أن التطبيق للفقرات كانت واضحة ومفهومة لأفراد العينة، وأن كافة التعليمات كانت واضحة حيث لم يبدي أي فرد تساؤل حولها.

• ثالثاً / أداة البحث:

لغرض تحقيق أهداف البحث، قام الباحث ببناء أداة للقدرات القيادية وفق الخطوات التي أشار إليها الباحث (الن، ١٩٧٩)، تعد عملية بناء أي مقياس أو أداة يجب أن تمر بعدة خطوات أساسية هي:

١. التخطيط للأداة.
 ٢. صياغة فقرات الأداة.
 ٣. صلاحية الفقرات.
 ٤. إجراء تحليل الفقرات.
 ٥. استخراج الصدق والثبات للأداة.
- (allen,1979,pp111-118)

• خطوات بناء الأداة:

١. التخطيط للأداة: تم تحديد فقرات الأداة والحصول عليها خلال الدراسة الاستطلاعية التي تم تطبيقها على عينة من التدريسيين الجامعيين في الأقسام العلمية والإدارية، التي تم جمعها من بعض الأدبيات السابقة كذلك وفي ضوء التعرف الذي تبناه الباحث وعليه فإن الأداة لم تحدد مجالات متنوعة ولكن شمل على عدد من

الفقرات، بعد أن تعذر الحصول على مقياس جاهز لقياس عملية "المهارات القيادية" في مجال الجامعة، وقد أعتمد الباحث على بناء الأداة لهذا الغرض.

٢. صياغة الفقرات:

لغرض الحصول على فقرات موضوعية تشمل كافة فقرات الأداة، تم توجيه سؤال استطلاعي إلى عينة البحث البالغ عددها (٨٠) فرداً، بعد أن تمت مراجعة كافة الأدبيات والدراسات السابقة التي تخص الموضوع وبناءاً على ما تقدم تم وضع (٤٨) فقرة لأداة " القدرات الإدارية)، روعي في صياغتها، أن تكون بصيغة واضحة وقابلة لتفسير واحد، (أبو علام، ١٩٨٩، ص ١٣٤).

أما بخصوص بدائل الاستجابة حول الفقرات، فقد وضعت أمام كل فقرة بدائل وهي (تنطبق كثيراً، تنطبق قليلاً، لا رأي لي، لا تنطبق، لا تنطبق إطلاقاً). وأعطيت الدرجات (١-٥).

- **تعليمات الأداة:** روعي الباحث أن تكون التعليمات الخاصة بالأداة واضحة وسهلة جداً بعد أن تم عرضها على لجنة من المحكمين، كما أكد على ضرورة اختبار المستجيب لبديل الاستمارة المناسبة الذي يعبر عن رأيه الخاص به وطريقة تصرفه أثناء الموقف، وأن استجابته سوف لن يطلع عليها غير الباحث فقط، لأغراض الأمانة العلمية، وعدم ذكر اسم بخصوص المجيبين على الأداة، وقد تضمنت التعليمات (التحصيل الدراسي، الجنس، العمر).

٣. صلاحية الفقرات:

بعد أن تم أعداد فقرات الأداة (القدرات القيادية) والبالغة (٥٠) فقرة، عرضت على مجموعة من الخبراء في التربية وعلم النفس والإدارة، وقد تصدرتها صفحة من التعليمات الخاصة بالإجابة عليها، وتم اعتماد نسبة اتفاق (٨٠%) لتحديد صلاحية الفقرة، وفي ضوء هذا المؤشر تم استبعاد (٢) فقرة من الأداة (القدرات القيادية)، كما أجريت بعض التعديلات على صياغة بعض الفقرات في ضوء ملاحظات لجنة الخبراء المختصين، وأصبح عدد فقرات الأداة (٤٨) فقرة بصورتها النهائية.

٤. تحليل الفقرات:

بعد تطبيق الأستبانة على افراد العينة البالغ (٨٠) فردا تدريسيا في العمل الأكاديمي والإداري، تم تصحيح الأستمارات واستخراج الدرجة الكلية لكل استمارة، حيث رتبت هذه الأستمارات تنازليا (من أعلى درجة) (اوطأ درجة) وأخذ نسبة (٢٧%) العليا والدنيا في الأستمارات لتكون لدينا مجموعة من الفقرات، وتعد عملية تحليل الفقرة خطوة أساسية في بناء الأداة نسبة إلى العالم (Ebel) إلى أن الهدف من هذا الأجراء هو الإبقاء على الفقرات الجيدة في أي أداة علمية.

٥. صدق وثبات الاداة:

أ. الصدق الظاهري Face validity :-

تم التحقق من الصدق الظاهري، بعد عرض الأداة قبل تطبيقها على عينة أو مجموعة من الخبراء (المحكمين) في التربية وعلم النفس والإدارة، للحكم على مدى صلاحية قياس الصفة أو المهارة المراد قياسها. (Allen, 1979, Pab).

ب. الثبات بطريقة إعادة الاختبار:

يشير أبو حطب إلى أن ثبات الأداة يعني عدم تناقض الأختبار مع نفسه أو دقته في القياس (أبو حطب، ١٩٧٧، ص ٤٩). ويتحقق الثبات إذا كانت فقرات الأختبار تقيس المفهوم نفسه وقد أستخرج الثبات بطريقة إعادة الأختبار، أي إعادة تطبيق الأداة على نفس العينة التي أختبرت، حيث يعد "ادمز" أن إعادة تطبيق الأداة للتعرف على مدى ثباته يجب أن لا يتجاوز فترة أسبوعين بعد تطبيقه، وبعد حساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات الأفراد على التطبيقين، وبلغ معامل ثبات الأداة (٨٨%)، تعد درجة ثبات عالية. (Adams, 1964, p58).

٦. الوسائل الإحصائية:

تم معالجة البيانات وفق الوسائل الإحصائية التالية:

القدرات والمواصفات القيادية للقائد الإداري في جامعة تكريت وبغداد

م.م. لطيف غازي مكي الناصري

١. الاختبار الثاني لمعرفة دلالة الفروق بين متوسط درجات أفراد العينة على المقياس ودرجاتهم الفرضية.

$$\begin{aligned} & \frac{+}{-} = \frac{X-M}{N} \\ & \sim N \end{aligned}$$

٢. الاختبار الثاني لعينتين مستقلتين.

٣. تحليل التباين الأحادي.

٤. النسبة المئوية لأستخراج أهمية الفقرة لأغلبية المجيبين على المقياس.

الفصل الرابع

• عرض النتائج ومناقشتها:

○ يتضمن هذا الفصل عرض للنتائج التي تم التوصل إليها على وفق الأهداف المحددة، وسيتم مناقشتها وما بني عليها من أستنتاجات وأفكار جديدة وتوصيات وعلى النحو الآتي:

• عرض النتائج ومناقشتها:

لتحقيق الهدف الأول والمتضمن " قياس القدرات والمواصفات القيادية للقائد الإداري الكفوء من خلال المقياس المعد من قبل الباحث لهذا الغرض، بأستخدام الاختبار الثاني لعينة واحدة، كما موضح في الجدول رقم (١) في أدناه.

مقياس	عدد افراد العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرجة	القيمة الناتية		مستوى الدلالة
القدرات القيادية	٨٠	٢١٧ و ٢٢٧	٢٤ و ٧١٩	٧٩	المحسوبة	الجدولية	غير دال عند مستوى ١ و ٥
					٠ و ٠٠٠	١ و ٥	

دلالة							
(٠.٠٥)							

يظهر من خلال الجدول في أعلاه، أن القيمة التائية المحسوبة تساوي (٠.٠٠٠) وبدرجة حريه (٧٩)، حيث أن القيمة الثابتة الجدولية كانت (١٦٥ و١) وجود دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥)، على وجود مستوى عال لقياس القدرات والمواصفات القيادية للقائد الإداري الكفوء، وهذا ما توصلت إليه بعض الدراسات السابقة مثل مهدي وآخرون (١٩٨٨)، ودراسة نيدلي (١٩٨٧)، أتفقت نتائجها مع الدراسة الحالية.

٢. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى القدرات القيادية وفق متغير (العمر)، باستخدام تحليل التباين الأحادي.

" جدول رقم (٢) يوضح الفروق بين متغير العمر على مقياس القدرات الإدارية"

الانحراف المعياري	المتوسط	العدد	الدرجات الفئوية
١٨ و ٩٢٠.٨	٢٠٩ و ٠.٠٠	١٦	٢٠-١٥
١٧ و ٦٠٢.٤	٢٢٢ و ٨٦٩	٢٣	٢٥-٢١
٣٠ و ٩٣٣.٨	٢١٣ و ١٤٢	١٤	٣٠-٢٦
٣٥ و ٦٠٣.٥	٢١٦ و ٨٨٨	٩	٣٥-٣١
١٨ و ٤٩٣.٢	٢١٨ و ٠.٠٠	٧	٤٠-٣٦
٣٣ و ٣٥١.١	٢١٣ و ٦٠٠	٥	٤٥-٤١
٥١ و ٦١٨.٨	٢٤٦ و ٥٠٠	٢	٥٠-٤٦
٦١ و ٥٣	٢٢٢ و ٢٥٠	٤	٥٥-٥١
٢٤ و ٧١٩.١	٢١٧ و ٢٧	٨٠	total

تحليل التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	القيمة الفائية المحسوبة	القيمة الفائية الجدولية	مستوى الدلالة
---------------	----------------	-------------	----------------	-------------------------	-------------------------	---------------

القدرات والمواصفات القيادية للقائد الإداري في جامعة تكريت وبغداد

م.م. لطيف غازي مكي الناصري

بين المجموعات	٣٩٣٤ و ٢٨	٧	٥٦٢ و ٠٤	الفائنية	٠٥٠٢ و غير دال احصائيا عند مستوى (٠٠٥)
داخل المجموعات	٤٤٣٣٧ و ٦	٧٢	٦١٥ و ٨٠١	٠٩١٣ و	٢٦٨ و
Total	٤٨٢٧١ و ٩٥	٧٩			

يظهر من خلال الجدول أعلاه باستخدام تحليل التباين الأحادي، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠٠٥) حيث كانت القيمة الفائنية المحسوبة تساوي (٠٩١٣)، بانحراف معياري (٥١ و ٦١٨)، وبدرجة حرية (٧٩)، حيث أن القيمة الفائنية الجدولية أكبر من القيمة الفائنية المحسوبة وقد بلغت القيمة الجدولية (٢ و ٦٨)، مما يدل على عدم وجود فروق بين متغير العمر على مقياس القدرات للقائد الإداري الكفوء، مما يتفق مع دراسة نبدي (١٩٨٧) حيث توحدت لا يوجد ترابط أو فروق بين خصائص الشخصية وفاعلية القيادة وفق لمتغير العمر، مما يدل على أن العمر لا ينحصر بفئة قد يكون القائد الإداري شاباً أو كبير المهم انه يمتلك القدرة والطاقة والنشاط والحيوية المتميزة في أداء العمل.

٣. التعرف على دلالة الفروق أحصائيا في القدرات القيادية وفقا لمتغير

"الجنس" باستخدام الاختبار التائي لعينتين مستقلتين.

• الجدول رقم (٣) يوضح الفروق في القدرات القيادية وفقا لمتغير الجنس"

متغير الجنس	العينة	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الحرية	القيمة التائية المحسوبة	القيمة التائية الجدولية	مستوى الدلالة
الذكور	٤٠	٢٢١ و ٨٧٥	٢٥ و ٤١٨	٧٨	٠ و ٦٨٤	٠ و ٩٦	غير دال احصائيا عند مستوى دلالة (٠٠٥)
الاناث	٤٠	٢١٢ و ٦٧٥	٢٣ و ٤١٤	٧٨			

يظهر من خلال الجدول في أعلاه، أن القيمة التائية المحسوبة تساوي (١٦٨٤ و ١) مقارنة بالقيمة التائية الجدولية والتي تساوي (٩٦ و ١) بدرجة حرية (٧٨) حيث كانت القيمة التائية الجدولية اكبر من القيمة التائية المحسوبة، مما يدل على عدم وجود فروق بين مقياس القدرات القيادية تبعا لمتغير الجنس لعينة من مجتمع الجامعة، مما يدل على عدم أختلاف وجهات النظر بالنسبة للقائد الإداري من حيث الذكر أو الأنثى وفقا لأختباراتهم الشخصية والكفاءة الشخصية لكل منها في جعل العمل متميزا بقدراته ومميزاته ومواهبه الشخصية كقائد إداري كفوء.

٤. التعرف على دلالة الفروق في مستوى القدرات القيادية المفضلة وفقا

لمتغير (التحصيل الدراسي) باستخدام تحليل التباين الأحادي.

" الجدول رقم (٤) يوضح دلالة الفروق في مستوى القدرات القيادية المفضلة وفقا لمتغير

(التحصيل الدراسي) لأفراد العينة

الانحراف المعياري	المتوسط	العينة	نتغير التحصيل الدراسي
٢٠٠٥٧٠٦	٢١٨ و ٨٥٧١	١٤	طالب جامعي
٢٤ و ٣٢١٨٨	٢١٦ و ٥٠٠٠	٣٨	بكلوريوس
١١ و ٥٩٧٤١	٢٠١ و ٠٠٠٠	٥	دبلوم
٢٢ و ٨٩٠٣٨	٢١٥ و ٦٣٦٤	١٢	ماجستير
٢٤ و ٣٤٤٨٠	٢١٧ و ٢٧٥٠	٨٠	

تحليل التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	المتوسط المربعات	القيمة الفائية المحسوبة	القيمة التائية الجدولية	
بين المجموعات	٢٣٦٠ و ٥٢	٤	٥٩٠ و ١٣١	٠ و ٩٦٤	٢ و ٦٨	غير دال احصائيا عند

القدرات والمواصفات القيادية للقائد الإداري في جامعة تكريت وبغداد

م.م. لطيف غازي مكي الناصري

مستوى دلالة (٠.٠٥)						
			٦١٢ و ١٥	٧٥	٤٥٩١١ و ٤٢	داخل المجموعات
				٧٩	٤٨٢٧١ و ٩٥	المجموع

ظهر من خلال استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي، بأن الفرق بين مقياس القدرات القيادية المفضلة ومتغير التحصيل الدراسي، لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥)، حيث كانت القيمة الفائية المحسوبة تساوي (٠.٩٦٤) وبدرجة حرية (٧٩) وبانحراف معياري قدره (٢٤ و ٧١٩) أقل من القيمة الفائية الجدولية حيث كانت تساوي (٢ و ٦٨)، مما يدل على عدم وجود فروق بين متغير (التحصيل الدراسي) على مقياس القدرات القيادية المفضلة للقائد الإداري الكفوء، وهذا يتفق على دراسة (كوري، ١٩٨١) حيث توصلت إلى أن هناك اختلاف في وجهات النظر حول سلوك القائد الإداري الناجح من حيث الكفاءة والتحصيل الدراسي وفقا لشهادته العليا وخبرته العلمية في هذا المجال، ظهر من خلال استخدام النسبة المئوية لمقياس القدرات والمواصفات القيادية المفضلة للقائد الإداري الناجح، أن فقرة (لديه القدرة على إقناع الآخرين والتأثير فيهم) بنسبة مئوية قدرها (٢٥٨ و ٢٠٢%) في الرتبة الأولى وفقا لآراء عينة البحث مما يدل على أن القائد الإداري يجب أن يتميز بقدرة عالية من الإقناع والتأثير في الآخرين عند طرح فكرة جديدة بأسلوب دبلوماسي وقيادي حكيم، أما فقرة (يتصف بمظهر سليم ولبق) فقد جاءت بنسبة مئوية قدرها (٢٥٢ و ٢) في المرتبة الثانية مما يدل على أقسام القائد الإداري بالمنطق السليم والقويم والبلاغة في طرح الأفكار أمام أعضاء المؤسسة بعيدا عن الكلمات النائية أو الكلمات الجارحة التي تقلل من جهود الآخرين، أما فقرة ٠ لديه القدرة على استيعاب وجهات نظر الآخرين)، فقد جاءت بالمرتبة الثالثة بنسبة مئوية قدرها (٢٠٤ و ٢) مما يدل على أن القائد الإداري يجب أن يمتلك قدرات ومواهب تمكنه من فهم الآخرين واستيعاب وجهات نظرهم بعيدا عن المصالح الشخصية العنيفة

التي لا تخدم مصلحة العمل العامة، أما بخصوص فقرة (يهتم بالنشاطات العلمية والاجتماعية شهريا) فقد جاءت بنسبة مئوية قدرها (٢١٦ و ٢) بالمرتبة الرابعة مما يدل على اهتمام المدير أو القائد الإداري بكافة النشاطات الاجتماعية والثقافية والعلمية التي تطور عمل المؤسسة نحو الأفضل، أما بخصوص فقرة (يمتلك مهارة الحزم في حل المشاكل العالقة في العمل) فقد جاءت بنسبة مئوية (٣٢٣ و ٢) بالمرتبة الخامسة، مما يدل على أهميتها لكي يتمتع بها القائد الإداري الكفوء في حل ومعالجة كافة المشاكل العالقة في العمل اخذ بنظر الاعتبار وجهات نظر أعضاء المؤسسة وآراءهم القيمة التي تصنع الرجل المناسب في المكان المناسب لكي يتسم المسؤولية ويتحملها، وبدون تردد من اجل حل كافة الأمور الهامشية العالقة بين أعضاء المؤسسة المختلف عليها، أما فقرة (يتمتع بالشجاعة في المواقف الحاسمة) فقد جاءت بنسبة مئوية (٧٩ و ٢) مما يدل على أن القائد الإداري يجب أن يتصف بالشجاعة وعدم التردد في المواقف الحاسمة ويتسم بالجرأة والإقدام بعيدا عن المجاملات على حساب الحق والحقيقة، أما بخصوص فقرة (يتمتع بشخصية جذابة امام الآخرين) فقد جاءت بنسبة مئوية قدرها (١٨٦ و ٢) ما يدل أن الشخصية الجذابة والساحرة من خلال المظهر الجذاب والأنيق والمنطق السليم والعطر المميز والكياسة والتحلي بالصبر والحكمة والبصيرة الثاقبة كلها من جذابية الشخصية للمدير أو الرئيس أو القائد الإداري الكفوء، أما فقرة (لديه قدرة التحليل المنطقي ووضع الأمور في نصابها الصحيح) فقد جاءت بنسبة مئوية قدرها (١٧٤ و ٢) مما يدل على أن القائد الإداري الكفوء لابد من أن يمتلك قدرة التحليل المنطقي للأمور الغامضة بالأعتماد على الأشخاص ذوي السمعة الطيبة، واخذ آراء المجددين في العمل والمتميزين والنزهاء من أجل وضع الأمور العالقة وفي نصابها الصحيح، وقد جاءت الفقرات من (يتصف بالأمانة ويكون قدوة للآخرين) بنسبة مئوية قدرها (١٦٢ و ٢) إلى فقرة (يكون واثقا من نفسه في تجاوز الصعاب فقد جاءت بنسبة مئوية (١٣ و ٢) في مرتبة الوسط وفقا لتسلسل فقرات المقياس مما يدل على أهمية الثقة بالنفس في تجاوز الأمور الصعبة والتحلي بالأمانة لكي يكون محط أنظار الجميع وقدوة حسنة للآخرين، أما بخصوص الفقرات التي جاءت في نهاية فقرات المقياس فقد جاءت فقرة (يستخدم مبدأ الثواب

والعقاب في الوقت المناسب) بنسبة مئوية قدرها (٩٨٤ و١) مما يدل على القائد أن يكرم المجدين في العمل ويثني عليهم ويصنع حدود عقابية ضمن الفترات المهيأة للمنتسبين والذين لا يهتمون بإكمال أعمالهم ضمن الفترات المحددة لهم، أما بخصوص فقرة (يوفر الحماية اللازمة لأعضاء المؤسسة) فقد جاءت بنسبة (٩٧٢ و١) مما يدل ان القائد الإداري الكفوء عليه ان يحمي أعضاء مؤسسة سواء كانوا مدرسين جامعيين أو آخرين من المنافقين والماكرين والمخادعين الذين يستخدمون أساليب ملتوية في الحصول على درجات النجاح المجانية وان لم تعطى لهم استخدموا أساليب التهديد والوعيد فلا بد من وضع حد لهم وإيقافهم عند حدودهم ضمن ضوابط المؤسسة الواحدة، أما بخصوص فقرة (لديه القدرة على إجراء التعديلات الإدارية وفقا لمتغير العمل) فقد جاءت بنسبة مئوية قدرها (٨٥٢ و١) مما يدل إذا حدث تلك في مجال العمل الإداري وعدم الإخلاص في تيسير الأمور الإدارية والقانونية ضمن الضوابط المهنية عليه أن يعيد النظر في إجراء تلك التعديلات المناسبة، أما بخصوص فقرة (يتقبل النقد من قبل الآخرين) فقد جاءت بنسبة مئوية قدرها (٩٤٢ و١) فقد جاءت بالمرتبة الرابعة والأربعون، إذ فلا بد للقائد الإداري أن يتقبل النقد بروح رياضية من قبل الآخرين لسد الثغرات في العمل وعلى الآخرين عندما يوجهون (النقد يجب أن يكون بأسلوب مؤدب بعيدا عن التجاوزات الخلقية على القائد الإداري، أما بخصوص فقرة (يشرك كل عضو في النشاطات المختلفة) فقد جاءت بنسبة مئوية قدرها (٩٤٢ و١) فقد جاءت في المرتبة الخامسة والأربعون في نهاية المقياس ولكن على القائد أن يهتم بهذا الجانب نظرا لأهميته في توزيع المسؤوليات والنشاطات على كافة أعضاء المؤسسة من اجل قدراتهم الذاتية، أما بخصوص الفقرة السادسة والأربعون فقد جاءت بنسبة مئوية (٩١٨ و١) على القائد الإداري أن يشارك في النشاطات المختلفة ويشدد أزر أبناء وأعضاء المؤسسة لان وجوده مهم جدا بالنسبة إليهم من اجل رفع الروح المعنوية لهم، وقد جاءت الفقرة ما قبل الأخيرة بنسبة مئوية قدرها (٩٩٥ و١)، على القائد الإداري أن يتقن مهارات الاتصال مع الآخرين ويعزز ثقتهم بأنفسهم ويتجاوز مع الجميع من اجل الوقوف على كافة الأمور الحسنة والسيئة، أما بخصوص الفقرة الأخيرة فقد جاءت بنسبة مئوية قدرها (٨١١ و١) والتي تنص على القائد

الإداري (أن يكون لديه قدرة المحافظة على مظهره الشخصي)، بالرغم من أهميتها لأي قائد إداري ناجح وكفوء ولكن جاءت بالمرتبة الأخيرة وفقاً لآراء العينة، وعليه لا بد من الأهتمام بهذه الفقرة سواء للقائد الإداري الكفوء أو أي إنسان يريد الحصول على الشخصية الجذابة والمرموقة.

الفصل الخامس

- ١. التوصيات.
- المقترحات.
- الاستنتاجات.
- المصادر.

• التوصيات:

يوصي الباحث بما يلي :

١. إعادة النظر في الاختبار والترقية للقادة الإداريين ورؤساء الأقسام العلمية والإدارية بحيث تكون مبنية على قدرات ومواصفات القائد الإداري الكفوء والرغبة الشخصية والكفاءة العلمية والإدارية والقانونية.
٢. اعتماد نتائج هذه الدراسة في تقويم كفاءة القادة الإداريين الكفوعين والحكم على أداءهم الصحيح وفق الضوابط المهنية.
٣. إعادة النظر في اختبار رؤساء الأقسام كافة وفقاً لكفاءتهم الإدارية والضوابط المهنية الجديدة التي تضع الشخص المناسب في المكان المناسب وبدون مجاملات على حساب العمل.

• المقترحات:

يقترح الباحث ما يلي:

١. القيام بأجراء دراسة على عينة تشمل العراق بأكمله.

٢. القيام بأجراء دراسة للقدرات القيادية الكفوءة مع متغيرات شخصية أخرى في المجال النفسي والإداري والقانوني.

• **الاستنتاجات** *يستنتج الباحث ما يلي:

١. أن المجال الأكاديمي والعلمي ضمن مؤسسات الجامعة العراقية فيه البعض من القادة الإداريين الذين لا يكتفون أسرار العمل الإداري والقانوني الذي ينصب ضمن مصلحة العمل الجامعي.
٢. هناك الكثير من الإداريين لا يستطيعون تطوير أنفسهم وأصبحوا عالة على الآخرين في وضع حواجز كبيرة أمام أصحاب الكفاءات العلمية الكفوءة.
٣. لابد من إعادة النظر في تغيير البعض من رؤساء الأقسام والعمداء في الجامعات بناء على فقرات هذا المقياس، وتغيير كل رئيس قسم لديه خدمة أكثر من أربع سنوات في الخدمة برئاسة القسم أو لا يمتلك الخبرة في المجال العلمي والإداري.
٤. يفتقد الكثير من القادة الإداريين في مؤسسات الدولة إلى البصيرة والتروي والحكمة في معالجة الأمور العالقة وحسمها بالشكل الصحيح.
٥. العمل على تكريم القائد الإداري الكفوء والناجح في عمله من قبل المسؤول الأعلى، تعد ضرورة ملحة لم ينتبه إليها كافة المسؤولين الذين يعملون في قطاع الدولة.

المصادر

١. أبو علام، رجاء (١٩٨٩): الأطفال المتفوقون وتربيتهم، الجمعية الكويتية لتقويم الطفولة العربية، الكتاب السنوي.
٢. ابو النيل، العيد (١٩٨٥): علم النفس الاجتماعي، دراسات عربية وعالية بيروت، دار النهضة العربية.
٣. الحنفي، عبد المنعم (١٩٩٥): الموسوعة النفسية علم النفس الاجتماعي في حياتنا اليومية، مكتبة مدبولي، ط٢.
٤. الخطيب، رباح وآخرون (١٩٩٨): تطوير ومغايرة الكفاءات للقائد الإداري.

٥. حامد، أحمد (١٩٨٥): السلوك التنظيمي، دار الحكمة، ط ١.
٦. الحر، هشام طالب، (٢٠٠٨): القيادة وإنجاز الأعمال من خلال الآخرين، دليل التدريب القيادي، مطبعة عالم النفس، القاهرة.
٧. حافظ، نبيل عبد الفتاح وآخرون (٢٠٠٠): علم النفس الاجتماعي، مكتبة زهراء الشرف القاهرة.
٨. زهران، حامد عبد السلام (١٩٧٧): علم النفس الاجتماعي، القاهرة، عالم الكتب.
٩. الأزهرى، أحمد (١٩٦٨): تقويم أثر الأسلوب القيادي في المدارس الثانوية على نتائجها العامة، رسالة ماجستير، القاهرة.
١٠. الزعبي، أحمد (٢٠٠١): أسس علم النفس الاجتماعي، كلية الآداب، دار زهران للطباعة والنشر، العدد (٥) السعودية.
١١. السيد، عليوة، (٢٠٠١): تنمية المهارات للمديرين الجدد، ط ١، دار السماح، القاهرة.
١٢. الشيخ، عبد السلام (١٩٩٢): علم النفس الاجتماعي، الإسكندرية، دار الفكر العربي.
١٣. صالح، أحمد زكي (١٩٧٥): علم النفس التربوي، مكتبة النهضة المصرية، ط ١٣، القاهرة.
١٤. الطويل، هاني عبد الرحمن (١٩٨٥): الإدارة التربوية والسلوك التنظيمي، ط ٢، دار وائل للطباعة والنشر، عمان.
١٥. علي، أحمد حميد (٢٠٠٠): الفكر التربوي الحديث، سلسلة عالم المعرفة، العدد (١٣) القدرة القيادية لإدارات معاهد إعداد المعلمين في العراق.
١٦. عبد الوهاب (١٩٨٤): الاتجاهات العلمية المعاصرة في القيادة التربوية، مكتبة العرب بدول الخليج، الرياض، مطبعة الكتب.
١٧. عبد المهدي، عباس وآخرون (١٩٨٨): القدرة على القيادة التربوية لرؤساء الأقسام العلمية كليات جامعة بغداد، مطبعة بغداد.
١٨. عبد الهادي، محمد حسن (٢٠٠٨): القيادة الإدارية في ضوء المنهج العلمي والممارسة، دار الكتب.

القدرات والمواصفات القيادية للقائد الإداري في جامعة تكريت وبغداد

م.م. لطيف غازي مكي الناصري

١٩. العرفي، عبد الله القاسم، (١٩٩٦) : مدخل إلى الإدارة التربوية، جامعة قاريونس، بنغازي.

٢٠. الغنام، المهدي (٢٠٠٨): المهارات الإدارية لرجال الأعمال، ط ٣، القاهرة.

٢١. كلارنس، بتول، (١٩٨٨) السلوك الإنساني في الإدارة، ترجمة الحاج الياس الدار العربية للتوزيع والنشر، عمان.

٢٢. المجذوب، طارق، (٢٠٠٣): الإدارة العامة العلمية والإدارية والوظيفية العامة والإصلاح الإداري، كلية الحقوق، جامعة بيروت، منشورات الجلبى الحقوقية، بيروت، طبعة جديدة.

٢٣. مرسى، محمد منير (١٩٨٤): الإدارة التعليمية، أصولها وتطبيقاتها، القاهرة عالم الكتب.

٢٤. الموقفي، راضي (١٩٨٨) مقدمة في علم النفس، ط ٣، طبعة محدثة، دار الشروق عمان.

٢٥. المصطفى، تركي (١٩٨٩): الخصائص النفسية للقيادة الإدارية، الكويت، المجلة العربية للإدارة، المجلد الثالث عشر، العدد الأول.

26. Allen m. s (1979); yen, wendy m; Lntrodaction to measnsre theory, cal. Poruia Book coolo.

الملاحق

بسم الله الرحمن الرحيم

الأستاذ المحترم / الأستاذة المحترمة.

الأخ الفاضل / الأخت الفاضلة.

* معلومات عامة :

١- الجنس () .

١- العمر () .

٢ - التحصيل الدراسي () .

م/ أستبيان.

يروم الباحث القيام بدراسة " القدرات والمواصفات القيادية للقائد الإداري لدى عينة من مجتمع الجامعة " يرجى تعاونكم معنا بوضع علامة () أمام البديل الأمثل لكل فقرة " ونقصد بالمواصفات القيادية هي مجموعة من السلوكيات والقدرات والسمات القيادية المفضلة للقائد الإداري الكفوء والتي تتعلق بالخبرة والتأثير والأفناع والاتصال والذي يستطيع القائد من خلالها التفاعل إيجابيا مع الآخرين بغية تحقيق الأهداف، يرجى عدم ذكر الأسم للأمانة العلمية....مع التقدير.

ت	الفقرات	موافق كثيرا	موافق قليلا	لا رأي لي	غير موافق	غير موافق بشدة
١	لديه قدرة المحافظة على مظهره الشخصي					
٢	يتعامل مع يا لمواقف بذكاء وفطنة					
٣	يكون واثقا من نفسه في تجاوز الصعوبات					
٤	يتصف بالأتزان الانفعالي في المواقف المحرجة					
٥	يحسن قدرة الاستماع والأصغاء ال الآخرين					
٦	يتمتع بالشجاعة في المواقف الحاسمة					
٧	يتخذ قراراته بدون تردد					
٨	يستخدم الأساليب الصحيحة لمعرفة المتميزين والمغرضين في العمل					
٩	يتعامل بصدق ووضوح مع الآخرين					
١٠	يمتثل قدرات وخبرات أدارية وقانونية فائقة					
١١	يتجنب أسخدام أسلوب القسري والمتساهل مع الآخرين					
١٢	يحافظ على مواعيد الحضور والأنصراف للدوام الرسمي					
١٣	يستخدم مبدأ الثواب والعقاب في الوقت					

القدرات والمواصفات القيادية للقائد الإداري في جامعة تكريت وبغداد

م.م. لطيف غازي مكي الناصري

المناسب					
١٤	يتقن مهارات الاتصال مع الآخرين				
١٥	يتعامل مع التطلعات الواقعة على الآخرين بهدهوء ويعمل على حلها				
١٦	يمنح كتب الشكر والمكافأة لمن يستحقها				
١٧	لديه القدرة على أقناع الآخرين والتأثير فيهم				
١٨	يتصف بمنطق سليم ولبق				
١٩	لديه القدرة على أستيعاب وجهات نظر الآخرين				
٢٠	يتصف بالأمانة ويكون قدوة للآخرين				
٢١	يتمتع بشخصية جذابة أمام الآخرين				
٢٢	لديه قدرة التحليل المنطقي ووضع الأمور في نصابها الصحيح				
٢٣	يتقبل النقد من قبل الآخرين				
٢٤	يعمل على وضع الخطة بالتعاون مع الآخرين				
٢٥	يعمل على تعزيز الأداء الإداري المتميز				
٢٦	لديه القدرة على تطبيق القوانين على أرض الواقع				
٢٧	لديه القدرة على التقويم الواعي والمنصف لأداء الآخرين				
٢٨	لديه القدرة على متابعة مجريات العمل الكفوء				
٢٩	يعمل على إثارة الحماس والدافعية لدى الآخرين				
٣٠	يمتلك مواهب متميزة في القيادة الناحية				
٣١	يتمتع بالطاقة والنشاط				
٣٢	يهتم بالنشاطات العلمية والاجتماعية شهريا				

٣٣	يملك مهارة الحزم في حل المشاكل العالقة في العمل				
٣٤	لديه قدرة لتخطيط والتنظيم في العمل				
٣٥	يستطيع أن يوضح أفكاره الجديدة أمام الآخرين				
٣٦	لديه القدرة على تحويل الفشل الى نجاح				
٣٧	يستطيع كشف قدرات الآخرين ويعمل على تنميتها				
٣٨	يمنح العلاوات والترقيات لمن يستحقها				
٣٩	يمثل مهارة استشارة الآخرين قبل البث بقراراته				
٤٠	يشرك كل عضو في النشاطات المختلفة				
٤١	يوفر الحماية اللازمة لأعضاء المؤسسة				
٤٢	يشارك ويحضر في النشاطات الاجتماعية والعلمية للمؤسسة				
٤٣	لديه القدرة على إجراء التعديلات الإدارية وفقا لمقتضيات العمل				
٤٤	لديه القدرة على إدارة الاجتماعات بكفاءة				
٤٥	يعمل على توضيح التعليمات والقوانين للآخرين				
٤٥	يعمل على خلق الفرص أمام الآخرين				
٤٦	يتابع تنظيم الملفات والأمور الإدارية بشكل دوري				
٤٧	يحرص على جعل المنافسة الشريفة هي الأداء الأفضل أمام الآخرين				