مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية

اسم المقال: أثر السمات الشخصية في السلوك القيادي دراسة تطبيقية على عينة من القيادات الإدارية في القطاع الحكومي العراقي
اسم الكاتب: محمد محمد حسن آل ياسين
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/index.php/library/8846
تاريخ الاسترداد: 2026/11/01 23:19 +03

الموسوعة السياسيّة هي مبادرة أكاديمية غير هادفة للربح، تساعد الباحثين والطلاب على الوصول واستخدام وبناء مجموعات أوسع من المحتوى العلمي العربي في مجال علم السياسة واستخدامها في الأرشيف الرقمي الموثوق به لإغناء المحتوى العربي على الإنترنت.
لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political، يرجى التواصل على info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام المتاحة على الموقع https://political-encyclopedia.org/terms-of-use

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

جامعة الشارقة
ملتقى الحضارات

مجلة جامعة الشارقة

دورية علمية محكمة

للعلوم الإنسانية والاجتماعية



المجلد 11 ، العدد 1
شعبان 1435 هـ / يونيو 2014 م

الترقيم الدولي المعياري للدوريات 1996-2339

أثر السمات الشخصية في السلوك القيادي
دراسة تطبيقية على عينة من القيادات الإدارية في القطاع الحكومي العراقي

محمد محمد حسن آل ياسين

وزارة التخطيط - حكومة إقليم كردستان

اربيل - العراق / إقليم كردستان

تاريخ الاستلام 2011-08-14 **تاريخ القبول 2013-10-06**

ملخص البحث

ظهرت نظرية السمات في القيادة في الدراسات الأولى للقيادة، ثم تبلور مفهومها أكثر نتيجة تأثيرات المدرسة السلوكية في علمي الإدارة والنفس، حيث اكتسبت هذه النظرية شهرة واسعة في المجالين: الأكاديمي، والتطبيقي، وتركزت أفكارها حول إمكانية تمييز القادة بسمات عن سواهم، وأن لهذه السمات تأثيرات على السلوك القيادي، وقد حاول باحثوها تصميم مجموعة من المقاييس بهدف الوصول إلى صحة الافتراضات السابقة، ومن هؤلاء على سبيل المثال: (Terman: 1904) (Gowin: 1918) (Cox: 1926) (Tead: 1935) (VanDusen: 1948) (Gattell: 1954) (Korman: 1968) (Ghiselli: 1971) (Meadows: 1980) (Robbins(Wally & Baum: 1994) & Judge: 2004).

واعتماداً على المراجعة النظرية لنتائج عدد من الدراسات صِيغَتْ مشكلة الدراسة، ووضعت فرضيتان لاختبار المشكلة وحلها ، واعتمد الباحث لغرض جمع البيانات مجموعة من المقاييس الجاهزة المستقاة من دراسات وبحوث ومؤلفات رصينة، صممت في ضوئها استبانة الدراسة لقياس (5) سمات شخصية، مع قياس السلوك القيادي، ووزعت الاستبانة على عينة شملت (60) قائدًا إداريًّا يعملون في الجهاز الإداري الحكومي العراقي، ومن ثَم عُولجت البيانات المستخلصة من الاستبانة بعدة اساليب إحصائية وباستخدام برنامج (SPSS) على الحاسوب.

وبعد تحليل وتفسير تلك البيانات يمكن حصر أهم نتائج الدراسة بما يأتي:

- ظهر للسمات الشخصية تأثير واضح وقوي في السلوك القيادي مما يعني إمكانية التعويل على نظرية السمات في اكتشاف السلوك القيادي.
- تتباين تلك السمات والسلوك القيادي تبعاً لنوع وطبيعة النشاط الذي يتولى القائد الإداري القيام به وظروف ومتطلبات الأعمال، وحسب القطاع الذي تنتمي إليه المنظمة التي يرأسها.
- إمكانية الاعتماد على السمات الشخصية في تشخيص واختيار القادة من الآخرين.

المقدمة

تعددت الكتابات ووجهات النظر التي تتناول السمات، إلا أنها عموماً تقوم على افتراض أساس يتمثل بإمكانية وصف الشخصية الإنسانية بدلالة العديد من السمات المختلفة التي يظهرها الفرد من خلال سلوكه، والمنظرون الأساسيون الذين أسهموا في دراسة السمات الشخصية انطلقوا من التأكيد على وجود سمات شخصية لكل فرد لها صفة الثبات النسبيّ، ويمكن أن تلاحظ فيه، بحيث يمكن أن تميزه عن الآخرين، وإلى جانب صفة الثبات النسبي، تؤكد تلك الإسهامات عمومية السمات، أي أنه بالإمكان وصف الفرد بشكل عام وبدرجة كبيرة من الثبات بأن له من السمات المختلفة التي يمكن أن تنسب إليه (Caldwell, et al., 2003). وقد تبلور هذا الاتجاه فيما بعد بنظرية خاصة بالسمات (Kirpatrick & Locke, 1991).

والمحور الرئيس لنظرية السمات، في مجال القيادة، يعتمد على أنه حيثما وجد قادة ومرؤوسين فإن هذه الظاهرة تدل على أنّ هناك خصائص تفرق بين هاتين المجموعتين، وما على الباحثين من أجل تعميق فهمهم للقيادة إلا أن يصلوا إلى تحديد هذه الخصائص أو السمات ودرجة انتشارها بين القادة تحت ظروف مختلفة (Bass, 1990)، وإذا استطعنا اكتشاف تلك الخصائص أو السمات التي تؤدي إلى نمط أفضل للقيادة الناجحة، فإن عملية الاختيار في مجال القيادة ستنحصر في إيجاد الأشخاص ذوي المؤهلات الشخصية المطابقة للمواصفات المطلوبة (مرار، 1982) (Moorhead & Griffin, 1995) (الراوي، 2000) (Shen, 2003).

فالسلوك القيادي على وفق نظرية السمات هو حصيلة تفاعل مجموعة من السمات الشخصية التي يتصف بها القائد، والتي تبرز بشكلها الظاهري باعتبارها سلوكًا مفضلًا من القائد نفسه (Yukl, et al., 2002).

وتسعى هذه الدراسة إلى تتبع التطور الفكري، ونتائج الدراسات والبحوث التطبيقية ذات الصلة لاستكشاف دور السمات وأثرها في السلوك القيادي، واستخلاص النتائج لدعم المسار البحثي في موضوعات السمات الشخصية، والقيادة، والسلوك القيادي والآثار المتوقعة بينهما، ضمن منظور المدرسة الموقفية، والدعوات المعاصرة للعودة إلى نظرية السمات كمدخل في دراسة القيادة والسلوك القيادي.

الإطار العام للدراسة

1 - مشكلة الدراسة :

تتحدد مشكلة هذه الدراسة في النتائج المتباينة أحياناً وغير المتوافقة أحياناً أخرى التي توصلت لها البحوث والدراسات المعدة في هذا الحقل المعرفي الخاص بالقيادة، إذ أكدت نتائج دراسات كل من (Mann, 1959) (Stogdill, 1948) House & Baetz,)

Stoner &) (Weiss & Alder, 1984) (Kenny & Zaccaro, 1983) (1979 (Daft, 2005) (Dvir, et al., 2002) (Freeman, 1989 وجود سمات معينة تميز القابلية القيادية دعمت ببعض الشواهد التي تفترض بشكل واسع أن الأفراد الذين يبرزون كقادة يمتلكون مجموعة سمات تميز سلوكهم القيادي بوضوح عن غيرهم من غير القادة، مما يعني إمكانية اعتماد نظرية السمات كمدخل لتفسير السلوك القيادي.

في حين ذهب بعض الباحثين والكتاب إلى أن مدخل (نظرية) السمات في دراسة القيادة فشل في تفسير وتحديد سمات معينة للقائد الناجح (Osborn, et al., 1980) (Klein & House, 1995) (Cole, 1991) (Bass, 1990) (Luthans, 1989) (Gardner & Avolio, 1998) (Schermerhorn, et al., 1997)، وبذلك فإن هؤلاء الباحثين اتجهوا للاتفاق على نتيجة مفادها عدم إمكانية اعتماد هذا المدخل (النظرية) في التنبؤ بالسلوك القيادي.

وخلص (Robbins, 1988) في مناقشته لهذا التضارب في التوجهات الفكرية والتطبيقية إلى الإقرار بأن المحاولات العديدة المبذولة لتحديد سمات ثابتة ترتبط بالقيادة تعد نسبياً ذات نجاح محدود، فالارتباطات الموجبة التي برزت في مجموعة من الدراسات التطبيقية لايمكن اعتبارها مفسرة لما نقصده، فتلك الارتباطات بين السمات والقيادة عموماً تراوحت بين (+ 0.25 إلى + 0.35) والتي تعني أنها من الممكن أن تفسر ما بين (6) و (12) بالمائة من التباين في القيادة من خلال السمات، وهي نتيجة مفيدة ولكنها ليست باهرة .

وبناءً على ذلك، فإن هذه الدراسة تسعى إلى عرض الآراء المختلفة واستقراء تأثير السمات الشخصية في سلوك القادة من خلال المراجعة الفكرية للمحاولات المبذولة من المفكرين والمؤلفين وتتبع نتائج بعض الدراسات التطبيقية المنجزة من الباحثين، وإعادة اختبار أثر السمات في السلوك القيادي تطبيقياً في عينة من القادة الإداريين في القطاع الحكومي العراقي، واستخلاص النتائج التي قد تسهم في التحقق عن مدى صحة الآراء الداعمة وسريانها لهذا التوجه، وذلك من خلال الإجابة عن التساؤلات الآتية التي تمثل بمجموعها جوهر مشكلة الدراسة:

- هل تُعد نظرية السمات نظرية متكاملة يمكن التعويل عليها في تفسير السلوك القيادي؟
- هل يمكن قياس السمات رغم تنوعها ؟ وما المقاييس المتاحة التي يمكن اعتمادها ؟
- هل السلوك القيادي هو نتاج تفاعل مجموعة من السمات الشخصية ؟
- هل للسمات الشخصية أثر في سلوك القادة الإداريين ؟
- هل هناك تاثير لطبيعة العمل أو الوظيفة أو القطاع الذي تنتمي إليه المنظمة في توافق السمات الشخصية مع السلوك القيادي ؟

2 - أهداف الدراسة:

تتحدد أهداف هذه الدراسة بما يأتي :

- استعراض مفهوم السمات ونظرية السمات والآراء المطروحة تجاهها، ومناقشة كل منها.
- الربط بين نظرية السمات والسلوك القيادي من خلال التعرف على النماذج والنظريات الأساسية التي تناولت دراسة السلوك القيادي .
- قياس أثر السمات الشخصية في السلوك القيادي في عينة من القادة الإداريين في القطاع الحكومي العراقي.
- بيان مستوى التأثير المتحقق من السمات الشخصية في السلوك القيادي لدى عينة الدراسة.
- تحديد مستوى التباين في السمات الشخصية والسلوك القيادي بين مجموعة القادة الإداريين الذين يعملون في القطاع الإنتاجي عن نظرائهم الذين يعملون في القطاع الخدمي .
- تقديم التوصيات والمقترحات الملائمة في موضوع الدراسة.

3 - أهمية الدراسة:

تتجلى أهمية الدراسة الحالية في محاولة التعمق في بحث أثر السمات الشخصية في السلوك القيادي فكرياً ونظرياً وتطبيقياً، والتعرف على أسباب التباين في نتائج الدراسات التي تناولت العلاقة بينهما، والسعي إلى تحليل الأسباب وتقديم بعض الإجابات الأساسية عن ذلك.

ودعم ذلك بمحاولة متواضعة في اختبار ذلك الأثر في واقع البيئة العراقية مستندين في ذلك على حصيلة مناقشة الدراسات والبحوث السابقة والاستفادة من نتائجها والابتعاد عن نقاط إخفاقها أو المعوقات التي واجهها معدوها، سواء كانت تلك المعوقات ذات أبعاد تتعلق بالربط الفكري، أو في المنهجيات المعتمدة، أو في اختيار العينات لأغرض الدراسة التطبيقية، ثُم تعزيز التراكم المعرفي في دراسة السمات الشخصية والسلوك القيادي.

المراجعة النظرية

1 – السمات:

شكّلت الدراسات الأولية للقيادة ومنها دراسة (Galton, 1879) الإطار العام " لنظرية الرجل العظيم "The Great Man Theory"، حيث ركزت هذه النظرية على الخلفية الموروثة للرجل العظيم وعلى القابليات الفطرية، وقد تبع (Galton) آخرون ضمن هذا التوجه، فقد أكد (Carlyler, 1881) على أهمية البطولة في تحديد القائد من خلال

تمتعـه بمواهـب فريـدة، ودرس (Wood, 1913) تاريـخ (14) دولـة عبـر فتـرة زمنيـة تراوحـت بيـن (5 – 10) قـرون، وتوصـل إلـى أن الرجـل العظيـم يصنـع الأمـة ويشـكلها (Gardner & Avolio, 1998) (Stogdill, 1974).

وقـد تبلـور مدخـل دراسـة القيـادة علـى وفـق نظريـة الرجـل العظيـم مـع بدايـات القـرن العشـرين الماضـي (George & Jones, 2008) (Schermerhorn, et al., 1997)، فالدراسـات الأولـى سـعت إلـى تحديـد سـمات أو صفـات تميـز (الرجـل العظيـم) تاريخيـاً عـن سـواه، وقـاد هـذا المدخـل إلـى تركيـز البحـوث علـى الفصـل بيـن القـادة عـن غيـر القـادة، أو بيـن الأكثـر فاعليـة فـي القيـادة عـن الأقـل فاعليـة، والافتـراض المعتمـد هنـا هـو أن سـمات معينـة، مثـل: الرفعـة، والنزاهـة، والـذكاء، ومـا شـابه ذلـك ترتبـط بالنجـاح، مـع التأكيـد علـى أن القـادة فـي كل الأحـوال يولـدون ولا يصنعـون، حيـث يعـود تاريـخ هـذا الاعتقـاد إلـى الإغريـق والرومـان (Daft & Lengel, 1998) (Koontz, et al., 1988) فالقـادة يُعتقـد أنهـم يملكـون خصائـص فطريـة (Innate) محـددة تمثـل الأسـاس لمهمـة القائـد الفاعـل (Yukl, 1994) (DeVries, 2003).

ومـع التطـور الـذي حصـل فـي النصـف الأول مـن القـرن العشـرين وظهـور بدايـات المدرسـة السـلوكية فـي الإدارة والتنظيـم بـدأ مدخـل الرجـل العظيـم فـي القيـادة يفقـد الكثيـر مـن القبـول (Koontz, et al., 1988)، وبـرز اتجـاه جديـد ركـز علـى دراسـة السـمات أو الصفـات التـي تميـز القـادة سـمي لاحقـاً بمدخـل (نظريـة) السـمات فـي دراسـة القيـادة (Osborn, et al., 1980)، وتقبـل الباحثـون حقيقـة أن السـمات القياديـة ليسـت موروثـة بالكامـل، ولكـن يمكـن أن تسـتحصل أيضـاً مـن خـلال التعلـم والخبـرة، وبذلـك اتجـه اهتمـام البحـث نحـو تحديـد سـمات عامـة تميـز القـادة (Luthans, 1989).

إن مدخـل أو نظريـة السـمات يفتـرض– بطريقـة أو بأخـرى– أن هنـاك سـمات شـخصية ذات تأثيـر أسـاس فـي مخرجـات القيـادة (Schermerhorn, et al., 1997) (George, 2000)، فالعديـد مـن الباحثيـن الأوائـل يعتقـدون أن القـادة مثـل: لنكولـن، ونابليـون، وغانـدي، يملكـون مجموعـة منفـردة مـن القابليـات أو السـمات التـي تميزهـم عـن غيرهـم وتكـون نسـبياً ثابتـة ومسـتمرة، وتبعـاً لهـذا المدخـل (نظريـة السـمات) فـإن أولئـك الباحثيـن ركـزوا علـى تحديـد سـمات القـادة، وطـوروا وسـائل لقيـاس تلـك السـمات، واسـتخدموا أسـاليب لاختيـار القـادة (Waldman, et al., 2001) (Bass, 1990).

وقـد أعـدت المئـات مـن الدراسـات علـى وفـق هـذا الاتجـاه خـلال العقـود الأولـى مـن القـرن الماضـي، فقـد اعتقـد الكتّـاب الأوائـل أن سـمات القيـادة المهمـة تتضمـن: الـذكاء، والهيمنـة، والثقـة بالنفـس، والطاقـة، والنشـاط، والمعرفـة المتصلـة بالمهـام، ونتائـج الدراسـات اللاحقـة أعطـت قائمـة طويلـة مـن السـمات الإضافيـة (Moorhead & Griffin, 1995).

وفـي السـنوات الماضيـة تجـدد الاهتمـام بمدخـل السـمات فـي دراسـة القيـادة، فعلـى سـبيل المثـال سـعى بعـض الباحثيـن إلـى تقديـم مجموعـة محـددة مـن السـمات بالعـودة إلـى أدبيـات القيـادة،

وهذه الحصيلة من السمات تتضمن: السيرة الشخصية، والدافعية، والنزاهة، والاستقامة، والثقة بالنفس، والقابلية الإبداعية، والمعرفة حول العمل، والزعامية (Kirkpatrick & Locke, 1991).

1 .1- مفهوم السمات وأهميتها:

أشار (النعيمي: 1996) إلى أن محاولات تحديد مفهوم السمات متعددة تبعاً لاختلاف آراء الباحثين؛ إذ يرى (Eysenck, 1953) أنها "مجموعة من الأفعال السلوكية تتغير في آن واحد"، وهي عند (Guilfor, 1959) "أي جانب يمكن تمييزه ويتمتع بصفة الدوام النسبي، والذي على أساسه يختلف الفرد عن غيره"، وحددها (Cattel & Scheier, 1981) بأنها "مجموعة من ردود الأفعال أو الاستجابات يربطها نوع من الوحدة التي تسمح لهذه الاستجابات أن توضع تحت اسم واحد يتم معالجتها بالطريقة ذاتها في معظم الأحيان"، وعرفها الباحثان المذكوران أيضًا بأنها " الجانب الثابت نسبياً من خصائص الشخصية"، وعرفت من قِبَلِ (Fiedler, 1964) بأنها "مقدار التماسك والاعتمادية بمقياس خصائص الشخصية في التمييز بين القائد الكفء عن غيره"، وذهب (Gregory & Garmezy, 1968) إلى تحديدها «بالخصائص التي يحملها الأفراد، والتي يمكن ملاحظتها باستمرار في مواقف مختلفة»، وعدّها (Filley, et al., 1976) "أية خصائص مادية ونفسية تميز سلوك القادة"، وهي لدى (William, 1980) "الخاصية الثابتة نسبياً في العمل والسلوك لشخص ما"، وعرفها (عيسوي، 1982) بأنها "مجموعة من الأفعال السلوكية التي تحدث وتتغير معًا، وهي مفهوم نظري أكثر مما هي وحدة حسية"، في حين يرى (لازاروس، 1984) أن للسمات "خصائص نفسية عصبية واقعية تحدد كيفية سلوك الشخص"، وذكر (عودة ، 1985) تعريف براون على أنها "مجموعة من السلوكيات المترابطة التي تميل للحدوث معًا"، أما (Bartol & Martin, 1994) فقد عرفا السمات على أنها "صفات داخلية مميزة للفرد، مثل الخصائص البدنية والخصائص الشخصية والمهارات والقدرات والعوامل الاجتماعية"، وذهب كل من (Rao & Singh, 1996) إلى أنها "أية خاصية بدنية أو نفسية مميزة للفرد يمكن أن يعزى سلوكه إليها"، وأخيرًا يرى (Rao & Rao, 1997) السمة بأنها "صفة مميزة ثابتة للشخص تظهر للعيان باستمرار في المواقف المختلفة". وأضافا أن أهمية السمات تبرز عندما يمكن قياسها بطريقة ما، ومن ثَم باعتماد نتائج القياس يكون باستطاعة المنظمات أن تختار للمواقع القيادية أولئك الأشخاص فقط الذين تنسجم سماتهم الشخصية مع متطلبات تلك المواقع.

ويتضح مما سبق أن السمات (النعيمي: 1996) :

- تتميز بالثبات النسبي.
- يمكن استخدامها في التمييز بين الأفراد ، لاختلافها من فرد إلى آخر.

- تتعدد وتختلف عند الفرد الواحد.
- يمكن ملاحظتها من قِبَل الفرد والأفراد الآخرين، أو ملاحظة آثارها.
- تتجسد بخصائص الأفراد وبالسلوك الظاهري.

وتعتمد هذه الدراسة التعريف الإجرائي المستند إلى تعريف (Rao & Rao, 1997) الذي يشير إلى أن السمات هي "صفات أو خصائص مميزة ثابتة نسبياً لدى الفرد تظهر للعيان باستمرار في المواقف المختلفة على شكل أفعال مختلفة وسلوكيات متنوعة".

2. 1 - أنواع السمات:

بذلت جهود بحثية كبيرة في مجال تحديد أنواع السمات، وقد لاحظ (Yukl, 1989) قيام باحثين عديدين بمراجعة تلك البحوث التي تمت على السمات في أوقات مختلفة، مثل (Mann, 1959) (Stogdill, 1948, 1974) (Bass, 1981) (Lord, et al., 1986) ولبيان تطور الجهد البحثي يمكن الموازنة بين أهم مراجعتين، وهما (الدباغ: 1998):

أ - مراجعة (Stogdill, 1948):

درس نتائج (124) دراسة عن السمات أعدت خلال الفترة (1904 – 1948) ووجد عدداً من السمات تميز بين القادة وغيرهم في دراسات عديدة، وبالرغم من الأدلة التي وجدها تشير إلى أن القادة يميلون إلى الاختلاف عن غيرهم بخصوص سمات معينة، فقد اكتشف أن النتائج تختلف بشكل واضح من موقف لآخر، ففي دراسات عديدة قاست العوامل الموقفية كان هناك دليل بأن الأهمية النسبية لكل سمة تعتمد على الموقف، ولذلك استنتج أنه "لا يصبح الشخص قائداً استناداً إلى امتلاكه لبعض السمات، ..... وإنما نمط الخصائص الشخصية للقائد ينبغي أن يكون ذا علاقة مناسبة بخصائص التابعين وفعالياتهم وغاياتهم".

ب - مراجعة (Stogdill, 1974):

راجع (163) دراسة عن السمات التي أعدت خلال المدة (1949- 1970)، ولاحظ أن الدراسات استخدمت إجراءات للقياس مختلفة بشكل كبير، وتشمل الاختبارات الموضوعية والاختبارات الموقفية، وقاد الاهتمام بالفاعلية الإدارية الباحثون إلى توسيع قائمة السمات تحت البحث لتشمل مهارات إدارية وتقنية خاصة، ومظاهر خاصة للدافعية الإدارية ذات الصلة بمتطلبات مهمة الإداري .

وأدى الاختلاف في المنهجية ووجهات النظر إلى نتائج أكثر أهمية ورصانة في المجموعة الثانية من دراسات السمات، حيث وجد أن معظم السمات ذاتها ثانية أنها

ترتبط بفاعلية القائد، كما أن بعض السمات والمهارات الإضافية وجدها وثيقة الصلة بعضها بالبعض الآخر، كما يتضح من الجدول الآتي :

جدول (1) السمات والمهارات التي كانت أكثر تكرارًا باعتبارها خصائص للقادة الناجحين

السمات	متكيف للمواقف، متنبه للبيئة الاجتماعية، طموح ومتوجه نحو الإنجاز، ميال إلى التوكيد والجزم، متعاون، يُعتمد عليه، نشيط، مثابر، واثق من نفسه، قادر على تحمل الضغط، راغب في تحمل المسؤولية، مهيمن .
المهارات	بارع، مدرك، مبدع، دبلوماسي، لبق، يتكلم بطلاقة، حسن الاطلاع على مهمة المجموعة، منظم، قادر على الإقناع، ماهر اجتماعيًا .

المصدر : (Yukl,1989) نقلاً عن (الدباغ ، 1998) .

في حين اتجه (النعيمي، 1996) عند استعراضه لأنواع السمات إلى الإشارة إلى أن الدراسات التي تناولت السمات يمكن تصنيفها إلى ثلاث مجموعات، هي:

- الدراسات والبحوث التي درست سمات الأفراد بشكل عام.
- الدراسات الخاصة بالتمييز بين القادة عن غيرهم.
- الدراسات الخاصة بالتمييز بين المديرين والمشرفين والعاملين داخل المنظمة.

ومن الأمثلة عن المجموعة الأولى أكد (Wright & Phillips, 1979) على خمس سمات هي (التسلطية، والتمرد، والتحفظ، والمبدئية، والتعامل مع الغموض، والرغبة الاجتماعية)، وحدد (Meadows, 1980) خمس سمات هي (الهيمنة، والإنجاز، والاستقلالية، والحاجة للفهم، والحاجة للتميز)، وصنفها (Steers, 1981) إلى ست سمات رئيسة وأخرى فرعية لوصف الأفراد بشكل عام، تمثلت بالآتي :

- الدور الشخصي: مثل الثقة، والصراحة، والتوجهات التسلطية.
- الحساسية الاجتماعية: مثل التقمص العاطفي، والأحكام الاجتماعية، والفراسة.
- الميل للسيطرة: مثل التشبث بالحقوق، والهيمنة ، والتميز.
- الاعتمادية: مثل الاتكال الشخصي، والمسؤولية، والاستقامة.
- الاستقرار العاطفي: مثل التحكم العاطفي، والدفاع عن النفس، والقلق، والعصبية.
- الدور المعرفي: مثل التعقيد المعرفي، والعقائدية، والمخاطرة.

وسجل (Major & Konar, 1984) مجموعة سمات هي (حسن الطالع، والخلفية

الاجتماعيـة، والتعامـل مـع الخطـر، ومواجهـة الغمـوض)، أمـا (Szilagyi & Schweiger, 1984) فقد حددا السمات التي تميز القادة بـ (التعلم، والخلفية العائلية، والحاجـات، والـذكاء)، وصمـم (Greenhalgh & Gilky , 1985) جـدولاً تضمـن أربـع مجموعـات للسـمات، وهـي علـى النحـو المبيـن فـي الجـدول الآتـي:

جدول (2) السمات الشخصية للأفراد

أولاً : التوجه نحو العلاقات	
1. القدرة الإدراكية	2. الاهتمام العاطفي
3. الانطوائية	4. المشاعر مقابل التفكير
5. الاهتمام بالعلاقات الإنسانية	6. الذكرية
7. الأنثوية	8. القابلية الاجتماعية
9. الميكافيلية	10. الحاجة للاحتضان
11. معاشرة الناس	12. الكبت النفسي
13. العدوانية	14. التعبيرية
15. القدرة على حل النزاعات	16. احترام الذات
ثانياً : التوجهات المعرفية	
1. الذكاء	2. الاهتمام بالإنتاج
3. التنظيم	4. الشعور الحدسي
5. الأحكام الإدراكية	6. كشف الغموض
7. الحاجة للأمان	
ثالثاً : المثابـــــــرة	
1. الحاجة للقوة	2. الحاجة للإنجاز
3. التحكم	4. الإصرار على الحقوق
5. إدارة الأزمات	6. التوجه نحو الفرعيات
رابعاً : مهارات المساومة الشاملة	

المصدر: (Greenhalgh & Gilky 1985) نقلاً عن (النعيمي، 1996، 90)

أمـا المجموعـة الثانيـة فضمـت جهـود عـدد مـن الباحثيـن حاولـوا التمييـز بيـن القـادة وغيـر القـادة وبيـن القائـد الكـفء عـن غيـر الكـفء، ويعـد (Terman, 1904) مـن الـرواد الأوائـل فـي هـذا المجـال بمسـاهمته المبكـرة التـي أجراهـا علـى مجموعـات مـن الأطفـال تتألـف كل مجموعـة مـن أربعـة أطفـال ميـز فيهـا بيـن القـادة وغيـر القـادة، وتوسـم مـن خلالهـا بالقـادة: الـذكاء والتفـوق الدراسـي، والنظـرة الثاقبـة، وحسـن الهنـدام، وسـعة الاطـلاع، والعاطفيـة الأقـل، واللباقـة، والأصـل العائلـي، والشـجاعة (Daft, 2005).

وحلـل (Cox, 1926) السـيرة الذاتيـة لـ (300) شـخص مـن أصحـاب المكانـة فـي ميادين: العلـم، والموسـيقن والتجـارة، والسياسـة، والفلسـفة، والقيـادة العسـكرية معتمداً الدليـل التاريخـي أساسًـا للإشـارة إلـى الميادين التـي تفوقـوا فيهـا، فمثـلاً كان الكبـار مـن العسـكريين والسياسـيين يتميـزون بمقاومـة الصعوبـات والتغلـب عليهـا، إضافـة إلـى امتلاكهـم حالـة التكامـل المعنـوي (Jenkins, 1974).

وفـي المسـح الـذي قـام بـه (Stogdill, 1948) المشـار إليـه سـابقًا اسـتطاع أن يحـدد السـمات المميـزة للقـادة، وهـي: سـمة القابليـة (مثـل الـذكاء، والانتبـاه، واللباقـة، والأصالـة، والحسـم)، وسـمة الإنجـاز (مثـل المسـتوى الدراسـي، والمعرفـة، والنشـاط)، ومـن حيـث المسـؤولية (حيـوي، واجتماعـي، ومتعـاون، ومتكيـف، وظريـف)، والمركـز أو المكانـة وجسـدها (مثـلاً المكانـة الاقتصاديـة، والاجتماعيـة، والشـهرة).

واعتمـد (Cattel & Glen, 1954) فـي بحثهمـا التطبيقـي الـذي أجريـاه علـى ثمانيـن مجموعـة علـى سـمات النضـوج العاطفـي، والتحكـم، والانسـجام الذاتـي، والمجازفـة، والأناقـة، للمقارنـة بيـن القـادة وغيـر القـادة، كمـا اعتمـد (Hellriegel & Slocum, 1979) أربـع سـمات ميـزا فيهـا بيـن القائـد الناجـح عـن غيـره تمثلـت بـ (الـذكاء، والنضـج الاجتماعـي، والدوافـع الداخليـة، والعلاقـات الإنسـانية).

واتجهـت المجموعـة الثالثـة للتمييـز بيـن المديريـن عـن سـواهم مـن المشـرفين والعامليـن فـي المنظمـات، شـملت جهـود عـدد مـن العلمـاء والباحثيـن، فقد حـاول كل مـن (Coast & Pellergrin, 1957) فـي بحثهمـا التطبيقـي التمييـز بيـن سـمات المديريـن والمشـرفين، وهـي: (الحيويـة، والطاقـة، والقـدرة الحركيـة، والهجوميـة، والصلابـة، والحاجـة للإنجـاز، والشـجاعة فـي تحمـل المسـؤولية، والتعامـل مـع الآخريـن)، واهتـم (Mahoney, et al., 1960) بسـمات (الـذكاء، والعقيـدة، والاهتمـام الوظيفـي، والشـخصية، والتجـارب الذاتيـة)، وسـجل (Rowland & Scott, 1968) سـمات (الـذكاء، والحاجـة للإنجـاز، والاسـتقلالية، والتحكـم، والعدوانيـة) عنـد دراسـتهم لـ (58) مشـرفًا و (673) مرؤوسًـا.

واسـتعان (Ghiselli, 1971) بالسـمات الشـخصية: (الثقـة بالنفس، والحسـم، والرجولـة، والأنوثـة، والألفـة مـع جماعـة العمـل)، وبالقـدرات (القـدرة الإشـرافية، والـذكاء، والمبـادأة)، وبالدوافـع (الحاجـة للمركـز الوظيفـي، وتحقيـق الـذات، وامتـلاك قـوة التفـوق علـى الآخريـن، والمـردود المالـي، والسـلامة والأمـان) كسـمات لقيـاس نجـاح الإدارة العليـا

مقارنة بالإدارة الأدنى، وذلك في بحثه الذي أجراه على (860) مديراً و (11) مشرفاً و (228) عاملاً أو موظفاً.

واستطاع (Gupta & Govindaraijan, 1984) في بحثه النظري أن يسجل ست سمات إدارية، هي: (الألفة التنظيمية، والخبرة في مجال الصناعة، والخلفية الوظيفية، والرغبة في التعامل مع الخطر، والتوجه الذاتي، واتجاهات العلاقة مع الآخرين)، وأبرز (Yukl, 1989) مجموعة من الخصائص منها: (الحاجة للإنجاز، والحاجة للقوة، والثقة بالنفس، والنضوج العاطفي، والمهارات التقنية، والمهارات العقلية).

ويستخلص من الاستعراض السابق ما يأتي:

- هناك عدد كبير وواسع من السمات لوصف الأفراد.
- لم يتفق الكتاب والباحثون على تحديد عدد معين من السمات أو أنواعها.
- تستخدم السمات عموماً للتمييز بين القادة وغير القادة، وبين المديرين والمرؤوسين، وبين الأفراد بشكل عام.

1. 3 - قياس السمات:

شارك عدد من الباحثين الذين ينتمون إلى مجموعة اختصاصات مختلفة في تطوير مقاييس من شأنها تحديد مستوى السمات الشخصية لدى الأفراد، مستهدفين من وراء ذلك التمييز بين أولئك الأفراد، أو بين القادة وغير القادة، أو بين المديرين ومرؤوسيهم. فقد طوَر (Ferguson, 1950) مقياساً ضم (100) سمة شخصية طلب من أفراد العينة التي شملت (320) مشرفاً يعملون في (50) شركة تأمين تحديد أهمية كل سمة من تلك السمات، وتوصلوا من خلالها إلى أهمية (16) سمة (Daft, 2005).

وبدأ (Fiedler) في عام 1953 برنامجاً للبحث في القيادة في جامعة (Illinois) الأمريكية في محاولة للتنبؤ بفاعلية القيادة من خلال مقياس زميل العمل الأقل تفضيلاً (Least Preferred Coworker Score) (LPC) وتضمن المقياس الطلب من المستجيب أن يتذكر زملاءه في العمل السابقين والحاليين، وأن يختار منهم شخصًا لا يرتاح إليه كثيراً حين عملا معاً، ويقيَم ذلك الشخص ضمن مجموعة مكونة من (18) صفة متناقضة (Fiedler, (1967).

وتوصل (Ghiselli, 1971) من خلال جهوده البحثية في مجال السمات الشخصية إلى تطوير مقياس لتحديد مستوى (13) سمة شخصية، مثل: (القدرة الإشرافية، والذكاء، والمبادأة، والثقة بالنفس)، وقد شمل المقياس مجموعتين من الصفات لتجسد تلك السمات، عبرت الأولى منهما عن الصفات الإيجابية وبلغ عددها (64)

صفة، وتضمنت الثانية منهما (64) صفة سلبية، وأعطى لكل صفة درجة تراوحت بين (الصفر – 4)، ويتمكن – وفقًا لهذا المقياس – كل من المديرين، والمشرفين، والعاملين من وصف أنفسهم حسب وجهات نظرهم عندما يقومون باختيار الصفات التي يرون أنها أكثر وصفاً لهم في المجموعة الأولى، وأقل وصفاً لهم في الثانية، وتحدد الدرجة النهائية لكل سمة بالاعتماد على مفاتيح تم وضعها في البحث ليفيد منها الباحثون الآخرون.

واعتمد (Meadows, 1980) في تطوير مقياسه على تصنيف (Murray, 1978) الذي تضمن خمس سمات شخصية، عُبِّرَ عن كل سمة بأربع فقرات يقوم الأفراد من خلالها بوصف أنفسهم باستخدام مدرج استجابة خماسي يتراوح بين (أوافق بشدة = 5 ..... لا أوافق بشدة = 1).

وأشار (الدباغ، 1998) إلى أن (Hunsaker & Cook, 1986) تناولا مقياس (Levinson, 1980) الخاص بسمات القادة والمديرين، إذ قام الأخير بتبويب (20) مفردة ضمن (3) مجموعات فرعية، هي: التفكير، والمشاعر أي العلاقات المتبادلة، والسلوك الظاهري.

وعرض (Robbins, 1988) مجموعة من المقاييس لسمات المديرين تناولت ملاءمة المدير لمتطلبات عمله، والتوجه الكمي للمدير، وانسجام المدير مع ثقافة منظمته، وقدرة المدير على اتخاذ القرار، وقدرة المدير على التخطيط، وامتلاك المدير لشخصية المنظم ورب العمل، ..... وغيرها.

واستخدم (Wally & Baum, 1994) في دراستهما لبعض السمات مقاييس (القدرة المعرفية، والحدس، والقدرة على التصرف).

وتعتمد هذه الدراسة خمس سمات أساسية تواتر التأكيد عليها في الدراسات النظرية والتطبيقية، وهي: (المعارف والقيم كما في دراسات (Stogdill, 1948) (Steers,) 1981 (Wally & Baum, 1994)، والاعتماد على الآخرين كما في دراسات (Meadows, 1980) (Coast & Pellergrin, 1957) (Ferguson, 1950) (Steers, 1981) (الراوي، 2000)، والحدس كما في دراسات (Fiedler, 1967) (Wally & Baum, 1994) (الراوي، 2000)، والإبداع كما في دراسات (Fiedler, 1967) (Meadows, 1980) (الدباغ، 1998)، والقدرة على اتخاذ القرار كما في دراسات (Ferguson, 1950) (Robbins, 1988) (Wally & Baum, 1994) (الدباغ، 1998)، وعلى وفق المقاييس الجاهزة والمعتمدة في بعض البحوث والدراسات التي سيتم عرضها لاحقاً .

2 - السلوك القيادي:

شغل موضوع القيادة والفاعلية في القيادة اهتمام المفكرين والباحثين والدارسين في ميدان

القيادة خلال الخمسين السنة الماضية، وأجريت العديد من البحوث والدراسات التطبيقية، وظهرت نظريات مختلفة تحاول كل منها أن تفسر وتحلل العوامل المرتبطة بفاعلية القيادة، ومن المسلَّم به أن القادة يتفاوتون في النتائج والآثار التي تترتب على سلوكهم في التعامل والتأثير الذي يمارسونه تجاه تابعيهم أو مرؤوسيهم (Ashour & Johns, 1983) (Druskat & Wheeler, 2003) (Chen & Klimoski, 2003).

ويشير استقراء حصيلة البحوث والنظريات المفسرة لفاعلية القيادة إلى أن هناك معيارين أساسيين لتقييم الفاعلية، فهناك دراسات استخدمت متغير فاعلية الأداء أو الإنتاجية (O'Reilly & Pfeffer, 2000)، وهناك دراسات أخرى استخدمت - فضلاً عن هذا - تأثير القائد على الرضا والروح المعنوية لمرؤوسيه (Bono & Judge, 2003)، وبذلك فإن الدراسات والنظريات الخاصة بالقيادة تختلف نسبياً من حيث نوعية المتغيرات التي تفترض تأثيرها على كل من الأداء والرضا، ويمكن أن نميز هنا بين نوعين من تلك الدراسات: الأول منهما يركز في تفسيره لفاعلية القيادة على نمط شخصية أو سلوك القائد، أو على نمط الشخصية والسلوك، وكذلك ظروف الموقف، والثاني منهما يتجه للتركيز على العمليات النفسية لدى المرؤوسين.

وفي مجال النوع الأول تفترض الدراسات أن فاعلية القائد في تحقيق الأداء والرضا لدى أفراد المجموعة تتوقف على نمط القيادة الذي يعتمده القائد أو نمط السلوك الذي يمارسه في علاقته بالمجموعة. وعلى وفق هذه الدراسات فإن المتغير أو العامل المحدد لفاعلية القيادة هو ذلك المتغير المركب من مجموعة الأنشطة والتصرفات التي يبديها القائد، والتي تشكل في مجموعها أسلوباً عاماً أو طريقة أو نمطاً لقيادته (Ashour & Johns, 1983).

وتعد دراسة أو تجربة (Lewin, Lippitt, & White) من الدراسات الرائدة المعدة عام 1939 على مجموعة من الأطفال، واستخدمت فيها ثلاثة أنماط قيادية هي: النمط الاستبدادي أو التسلطي (Authoritarian)، والنمط الديمقراطي (Democratic)، والنمط الفوضوي أو الحرية المطلقة (Laissez- Faire)، حيث تمخضت هذه التجربة عن مجموعة من النتائج يمكن تلخيصها بالآتي (آل ياسين، 1998):Stop

أ – مقدار إنتاجية المجموعة في ظل النمط الاستبدادي أكبر من إنتاجية المجموعة في ظل النمط الديمقراطي .

ب – درجة الابتكار فيما تقوم به المجموعة أكبر في ظل النمط الديمقراطي عنه في ظل النمط الاستبدادي .

ت – الدافع إلى العمل في ظل النمط الديمقراطي أكبر مما عليه في ظل النمط الاستبدادي.

ث – رضا الأفراد في ظل النمط الديمقراطي أكبر بكثير من رضاهم في ظل النمط الاستبدادي .

ج – روح الفريق والتفاعلات الاجتماعية المكثفة سادت بدرجة واضحة في سلوك الأفراد في ظل النمط الديمقراطي، في حين غلبت نزعات الخضوع السلبي من جانب الأفراد وقلت التفاعلات الاجتماعية بينهم في ظل النمط الاستبدادي.

وما يؤشر على هذه النتائج رغم أهميتها هو خطورة اعتمادها في إرساء قواعد عامة وثابتة للقيادة، وذلك لسببين (Tichy & Ulrich, 1994): الأول منهما يتحدد بعدم إمكانية اعتبار هؤلاء الأطفال غير الناضجين ذوي الإنتاج البسيط مثالاً صادقاً للأفراد الراشدين الذين يعملون في تنظيم رسمي معقد، والثاني يتعلق بوجهة نظر مناهج البحث العلمي في السلوك الإنساني، فهناك عددٌ من المتغيرات لم يمكن التحكم فيها. وأضاف (Graen, et al., 1991) سبباً آخر يؤكد صعوبة أن نتوقع الحصول على النتائج نفسها إذا ما أجرينا مثل هذه التجربة في ثقافة أو مجتمع آخر.

ورغم الملاحظات المثارة حول نتائج التجربة، إلا أنها تعد الأساس الذي انطلق منه الباحثون في بلورة الاتجاه السلوكي في القيادة؛ إذ قام مكتب أبحاث الإدارة في جامعة (Ohio) بإجراء دراسات عدة للقيادة بدأت في عام 1945 واستمرت حتى عام 1950 منطلقة من افتراض عدم وجود تعريف محدد للقيادة لتلافي الفكرة السائدة آنذاك بأن تعبير(القيادة) يقصد به (القيادة الحكيمة أو الراشدة) (Stoner & Wankel, 1996)، وقد اعتمد فريق البحث قائمة أسئلة بنوعين، الأولى تقيس نمط القيادة كمدرك بواسطة القائد نفسه، والثانية تقيس نمط القيادة كمدرك بواسطة التابعين له، وقد خلصت تلك الدراسات إلى تحديد بُعدين في القيادة هما (House & Baetz, 1979):

أ – الهيكل (البناء) التمهيدي، وهو يركز على الدرجة التي فيها ينظم ويعرف القائد المهمات، وجدولة العمل الذي يتم إنجازه، وكذلك تأسيس شبكة الاتصالات، وتقييم إنجازات مجموعة العمل، وهو ما يعني أنماط القيادة في توجيه المهام أو العمل.

ب – الاعتبار، ويعني السلوك الذي يقوم على الثقة والاحترام المتبادل والصداقة والتأييد والاهتمام برفاهية العاملين، وهو ما يؤكد أنماط القيادة في توجيه الأفراد.

وبناءً على ذلك أثارت نتائج دراسات جامعة (Ohio) عن استقلال بعدي سلوك القائد اهتمام الباحثين في مجال القيادة، فأجريت سلسلة من البحوث لدراسة العلاقة بين متغيري سلوك القائد، ومتغيرات الفاعلية في القيادة، وقام (Korman, 1966) بتلخيص وتقييم نتائج تلك الدراسات، وأسفر التقييم عن الآتي (Robbins, 1994):

- لا يوجد نمط ثابت أو واضح للعلاقة بين متغيري الهيكل التمهيدي والاعتبار ومتغيرات الفاعلية.
- لم تتضمن هذه الدراسات بحث ظروف أو متغيرات الموقف التي يمكن أن تؤثر على العلاقة بين متغيري سلوك القائد ومتغيرات فاعلية القيادة.

وبذلك يمكن القول بأن نتائج دراسات جامعة (Ohio) اقتصرت مساهمتها على تعريف أبعاد سلوك القائد، أما العلاقة بين السلوك القيادي ومتغيرات الفاعلية فهي تفتقد البراهين التجريبية (عاشور، 1985) .

وفي بداية عام 1947 تعاقد مكتب أبحاث البحرية الأمريكية مع جامعة (Michigan) للقيام بإجراء دراسة الهدف منها تحديد المبادئ التي يمكن أن تؤدي إلى رفع الإنتاجية الجماعية للعاملين مع الحصول على رضاهم عن العمل، وبحث إمكانية اشتراكهم بالإدارة، وقد اعتمد فريق الدراسة الوسائل العلمية في تحديد قيم كمية لدرجات الإدراك المختلفة والاتجاهات النفسية للعاملين والمشرفين، ثم ربط هذه المتغيرات بمعايير الأداء، وقد صممت الدراسة بحيث تتضمن درجة عالية من الرقابة والتحكم بالمتغيرات غير النفسية التي قد تكون ذات تأثير على الروح المعنوية للعاملين وإنتاجيتهم مثل نوع العمل وظروفه وأنظمته.

وقد أظهرت نتائج هذه الدراسة أن مشرفي الأقسام ذات الإنتاجية المرتفعة كانوا يتسمون بالآتي (Hunt, 1985):

أ – إشراف رؤسائهم عليهم إشرافًا عاما غير مباشر.

ب – رضاهم التام عن مستوى السلطة والمسؤولية التي يتمتعون بها.

ت – تأخذ عملية الإشراف نسبة مرتفعة من وقت عملهم.

ث – الإشراف العام على مرؤوسيهم بدون التدخل في تفاصيل العمل.

ج – الاهتمام بمرؤوسيهم واضح ويأتي في المكانة الأولى.

من ناحية أخرى ظهر أن المشرفين في الأقسام ذات الإنتاجية المنخفضة يتسمون بصفات مغايرة تماماً لتلك المذكورة أعلاه، ويمارسون أساليب مخالفة تماماً لأساليب المجموعة الأولى من المشرفين .

وقد تلت هذه الدراسات مجموعة أخرى مشابهة أجريت في العديد من التنظيمات كالمصانع، والمستشفيات، والتنظيمات الحكومية، حيث قام (Likert) بالإشراف عليها وجمَعها وهذَّب نتائجها الأولية ووضَعَها في كتابه الموسوم (أنماط جديدة للإدارة New Patterns of Management) الصادر عام 1961، وأطلق على نمط الإشراف من النوع الأول (الإشراف المتجه نحو العاملين Employee Oriented Supervision) إشارة إلى تركيز اهتمامات المشرفين على مرؤوسيهم، وعلى النمط الثاني (الإشراف المتجه نحو الإنتاج Production Oriented Supervision) إشارة إلى تركز اهتمامات المشرفين على الإنتاج، وخلص من ذلك إلى أن نمط الإشراف أو القيادة الموجه نحو المرؤوسين ذو نتائج وإنتاجية أعلى، ويحقق رضا أفضل من النمط الثاني الموجه نحو الإنتاج، ويعلل

(Likert, 1961) ذلك بأن علاقة المشرف الحسنة مع العمال والمرؤوسين تمكنه من إثارة دافعيتهم وتسمح بإعطائهم مسؤوليات عن العمل على العكس من النمط الآخر الذي يهمل كيان ومشاعر المرؤوسين ويؤدي إلى فقدانهم الحماس ومن ثم انخفاض إنتاجيتهم.

وسعى (Likert) إلى تطوير تلك النتائج فيما بعد في كتابه (طرائق جديدة في إدارة الصراع New Ways of Managing Conflict) الذي أصدره بالمشاركة مع زوجته عام 1976 مستنبطاً أن هناك أربعة نماذج للإدارة أو القيادة سماها (الأنظمة الأربعة) التي يمكن تلخيصها بالآتي (Likert & Likert, 1976) :

- النظام رقم (1) : القيادة التسلطية – الاستبدادية (Exploitive Authoritative) .
- النظام رقم (2) : القيادة التسلطية – الرحيمة (Benevolent Authoritative) .
- النظام رقم (3) : القيادة الاستشارية (Consultative) .
- النظام رقم (4) : القيادة المشاركة أو الجماعية (Participative) .

حيث أشار المؤلفان إلى أن القائد الذي يعتمد النظام رقم (4) في أعماله يكون هو القائد الناجح، بل ذهبا أكثر من ذلك حين أكدا على أن اقسام المنظمة التي تدار على وفق النظام رقم (4) تكون أكثر كفاءة في وضع الأهداف وتحقيقها ، وعادة ما تكون أكثر إنتاجية.

وانطلق (Blake & Mouton, 1964) من نتائج الدراسات العديدة السابقة التي صنفت أنماط القيادة ضمن بعدين أساسيين، هما : درجة الاهتمام بالأفراد، ودرجة الاهتمام بالإنتاج، وعملا على تصميم برنامجاً للتطوير التنظيمي يعتمد على إطار عملي يدعى (الشبكة الإدارية Managerial Grid) يقوم على أساس مفاده أن أنماط السلوك القيادي تنبع من درجة الاهتمام بالأفراد ودرجة الاهتمام بالإنتاج، وكيفية ربط هذين الاهتمامين ومعالجتهما (علي، 1983)، وبذلك فإن الشبكة الإدارية تستخدم لتفسير توجهات القادة والمديرين نحو العمل أو الأفراد، حيث يحصل ذلك القائد أو المدير الذي يتجه لكلا العنصرين على أعلى النقاط (إدارة الفريق Team Management 9/9)، في حين تكون أقل النقاط للقائد أو المدير الذي تكون اهتماماته قليلة نحو كلا العنصرين (الإدارة المسلوبة Impoverished Management 1/1)، وتتفاوت بين هذين النموذجين أو النمطين أنماط متباينة للقادة أو المديرين يتجه بعضها نحو العمل (إدارة الوظيفة Task Management 1/9)، وبعضها نحو الأفراد (إدارة النادي Club Management 9/1)، أما النمط الذي يكون اهتمام القائد أو المدير فيه اعتيادياً بكلا العنصرين فيحصل على أوسط النقاط (الإدارة البندولية أو إدارة وسط الطريق Middle-of-the-Road Management).

وفي عام 1967 قام (Reddin) بتطوير الشبكة الإدارية من خلال إضافة بُعد ثالث

لبعديها هو الفاعلية، وقد نتج عن تلك الإضافة (8) أنماط من السلوك القيادي، ناتجة عن (4) أنماط كامنة (المهتم بالأفراد، والمهتم بالإنتاج، والسلبي، والمتكامل)، ذلك أن إضافة عنصر الفاعلية لهذه الأنماط الكامنة يؤدي إلى ظهور أربعة أنماط أكثر فاعلية يقابلها أربعة أخرى أقل فاعلية.

واتجه بعض الباحثين نحو دراسة المشاركة في اتخاذ القرار باعتبارها جانباً مهماً من عمل القادة أو المديرين، حيث قام كل من (Tannenbaum & Schmidt, 1958) بتحليل المستويات أو الوحدات المختلفة للمشاركة التي يتيحها القائد لمرؤوسيه في صنع واتخاذ القرار، وعلى وفق تحليلهما فهناك (7) مستويات مختلفة، وقد عرضاها على أنها أنماطٌ سلوكية مختلفة للقيادة، تتفاوت فيما تتيحه للقائد من سلطات وما توفره للمرؤوسين من حرية، وينتج عن تلك المستويات بالتوافق (7) أنماط سلوكية قيادية هي (Tannenbaum & Schmidt, 1958) :

1. القائد المستبد.
2. القائد المساوم.
3. القائد المحاور.
4. القائد الاستشاري.
5. القائد المحلل.
6. القائد الموجه.
7. القائد التسيبي.

وعمل بعد ذلك (Tannenbaum & Schmidt) في عام 1973 إلى تطوير نموذجهما من خلال ربطه بالبيئة التنظيمية والبيئة الاجتماعية لتأكيد طبيعة النظام المفتوح لأنماط القيادة والتأثيرات المختلفة الناشئة عن البيئتين المذكورتين خارج المنظمة على تلك الأنماط (Chen & Klimoski, 2003) (Koontz, et al., 1988).

ويستخلص مما سبق أن مختلف الدراسات والنماذج التي تم استعراضها اتجهت عموماً نحو غاية واحدة تقريباً هي معرفة سلوك القائد في قيادته لمرؤوسيه، وتمثل ذلك أما بالاهتمام بالأفراد العاملين، أو الاهتمام بالإنتاجية والمهام، أو الاهتمام بهما معاً كسلوك مفضل من القائد لبلوغ الفاعلية في القيادة (George & Jones, 2008).

وبناء على ذلك تعتمد هذه الدراسة التعريف الإجرائي للسلوك القيادي الذي يشير إلى أنه " المحصلة النهائية لدرجة ميل القادة، ذلك الميل المتولد من السمات الشخصية (ومتغيرات أخرى) نحو التركيز على الإنتاج والعمل، أو نحو العلاقات الاجتماعية وتحقيق رضا العاملين، أو الاثنين معاً".

منهجية الدراسة

1 - فرضيات الدراسة:

لغرض وضع حلول مقترحة لمشكلة الدراسة، صِيغَت الفرضيتان الآتيتان:

أ – ليس لمجموعة السمات الشخصية المبحوثة تأثير ذو دلالة معنوية في السلوك القيادي لعينة الدراسة.

ب– ليست هناك فروق ذات دلالة معنوية لتأثير السمات الشخصية في السلوك القيادي بين القادة الإداريين عينة الدراسة تعزى لمتغير القطاع الذي تنتمي إليه منظماتهم (قطاع خدمي، قطاع إنتاجي).

2 - مقاييس الدراسة:

اعتمد في قياس متغيرات الدراسة المتمثلة بالسمات الشخصية (المعارف والقيم، والاعتماد على الآخرين، والحدس، والإبداع، والقدرة على اتخاذ القرار)، والسلوك القيادي مجموعة من المقاييس الجاهزة؛ إذ بلغ مجموع عبارات مقياس الدراسة (76) عبارة على النحو الآتي:

أ – مقياس المعارف والقيم: اعتمد مقياس (Dorfman & Howell, 1988) المنشور في (Robbins, 1988)؛ إذ يشير هذا المقياس إلى المعرفة والمعتقدات والقيم والسلوك وأساليب التفكير المشتركة بين أفراد المجتمع، وتكوَّن المقياس من (17) عبارة تضمنت استبانة هذه الدراسة (8) منها.

ب – مقياس الاعتماد على الآخرين: اعتمد مقياس (Klein, 1982) المنشور في مجلة الإدارة الأمريكية لعام 1982 والوارد في (Robbins, 1988) ؛ إذ يعكس هذا المقياس مدى رغبة القائد أو المدير في التخلي عن الرقابة ليكون فاعلاً في تفويض صلاحياته إلى الآخرين، ويتكون المقياس من (18) عبارة تضمنت الاستبانة (8) منها.

ت – مقياس الحدس: اعتمد مقياس (Wally & Baum, 1994) الوارد في (الدباغ، 1998) ؛ إذ يعبر المقياس عن الأحاسيس والتفسيرات الداخلية التي تقوم على الخبرة الشخصية، ويتكون المقياس من (6) عبارات تضمنت الاستبانة (5) منها.

ث – مقياس الإبداع: اعتمد مقياس (Howerd, 1980) الوارد في (Robbins, 1988)؛ إذ يعني القدرة على تركيب الأفكار بأسلوب مميز أو استنتاج العلاقات غير المالوفة بينها، ويتكون المقياس من (47) عبارة تضمنت الاستبانة (12) عبارة منها.

ج – مقياس القدرة على اتخاذ القرار: اعتمد مقياس (Duckat, 1979) المنشور في مجلة (Supervision) والوارد في (Robbins, 1988) ؛ إذ يفصح هذا المقياس عن أمكانية اختيار البديل الافضل الذي يحقق أعلى النتائج المرغوبة وأدنى النتائج

غير المرغوبة، ويتكون من (12) عبارة تضمنت الاستبانة (8) عبارات منها.

ح – مقياس السلوك القيادي: اعتمد مقياس (Pfeffer & Jones, 1974) الوارد في (Robbins, 1988) ؛ إذ يشير المقياس إلى المحصلة النهائية لدرجة ميل القادة نحو التركيز على الإنتاج والعمل، أو الميل نحو العلاقات الاجتماعية وتحقيق رضا العاملين، أو الاثنين معاً، ويتكون المقياس من (35) عبارة تضمنتها الاستبانة بأكملها، وقد روعي في احتساب النتائج الطريقة المقدمة من معدي المقاييس.

وقد عرضت الاستبانة بعد إعداد المقياس الكلي للدراسة على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة والإمكانية العلمية والأكاديمية للتاكد من ضمان الصدق الظاهري وصدق المحتوى، وأدخلت بعض التعديلات البسيطة على محتويات الاستبانة في ضوء ملاحظات المحكمين، وأخضع المقياس الكلي للدراسة إلى الاختبار الإحصائي باستخراج معامل الارتباط لـ (Spearman) باعتماد اختبار (Test-Retest)، وقد كانت قيمة معامل الارتباط المستخرجة (0.77) وهي قيمة مطمئنة، كما جرى اختبار الاستبانة على مجموعة مكونة من (10) قادة إداريين على مرحلتين تفصل بينهما مدة أسبوعين، أُسْتُبعِدوا من العينة لاحقاً، وقد جرى ذلك للتحقق من ثبات المقياس، وبذلك أصبحت الاستبانة مكتملة للمتطلبات المنهجية وجاهزة لأغراض التطبيق والتوزيع.

3 - وسائل جمع ومعالجة البيانات:

أ – **جمع البيانات**: أُعْنُمِدَت الاستبانة وسيلة لجمع البيانات من عينة الدراسة (60) مديراً عاماً أو مستشاراً أو وكيلاً لوزارة)، بواقع (30) استبانة للقادة العاملين في وزارات ودوائر القطاع الإنتاجي، و(30) استبانة للقادة العاملين في وزارات ودوائر القطاع الخدمي، إضافة إلى بعض المقابلات الشخصية لبعض أفراد العينة، وقد وُزِّعَت الاستبانة عليهم ثم جُمِعَت، وقد كانت نسبة الاستجابة (100%) وبواقع (60) استبانة مستلمة وكاملة نتيجة المتابعة المستمرة (للاطلاع على الاستبانة يرجى مراجعة الملحق في نهاية الدراسة).

ب – **معالجة البيانات** : استخدم في معالجة البيانات بعد فرزها وتبويبها عدداً من وسائل المعالجة الإحصائية هي:

- معامل الانحدار: لبيان أثر متغير توضيحي أو أكثر (السمات الشخصية) التي تمثل المتغير المستقل على متغير الاستجابة (السلوك القيادي) الذي يمثل المتغير المعتمد.
- معامل التباين لـ (Kruskal-Wallis) للتمييز وتحديد الاختلافات بين مستوى تأثير السمات الشخصية على السلوك القيادي لدى القادة الإداريين العاملين في القطاع الإنتاجي، والقادة الإداريين العاملين في القطاع الخدمي.
- جدول (كا^2) لتحديد مستوى الثقة بمعاملات التباين، وقد تمت المقارنة بمستوى معنوية ($p \leq 0.05$) عن طريق مقارنة قيمة التباين المحسوبة مع القيمة الجدولية.

4- حدود الدراسة:

- الحدود المكانية: تمثل دواوين الوزارات ودوائرها الفرعية المتواجدة في محافظة بغداد الحدود المكانية للدراسة.
- الحدود الزمانية: أُعِدّ الإطار النظري للدراسة وصُمِّم واختُبر مقياسها مدة الأربعة الأشهرالأولى من عام 2009، في حين استغرقت عملية توزيع الاستمارات وجمعها وتحليلها واستخراج النتائج مدة الشهرين التاليين من النصف الأول من عام 2009 .
- الحدود البحثية: تم اعتماد الحدود البحثية للدراسة بتلك التي لها علاقة بمتغيرات الدراسة المتمثلة بالسمات الشخصية (المعارف والقيم، الاعتماد على الآخرين، الحدس، الإبداع، القدرة على اتخاذ القرار)، والسلوك القيادي على اعتبار أن السمات الشخصية بمتغيراتها الفرعية تمثل المتغير المستقل، ومتغيرالسلوك القيادي هو المتغير التابع أو المعتمد.

5- عينة الدراسة:

بهدف معالجة مشكلة الدراسة واختبار فرضيتيها فقد اشتملت عينة الدراسة على (60) قائدًا إداريًّا (مديرًا عامًّا أو مستشارًا أو وكيلَ وزارة) من منظمات الجهاز الإداري الحكومي العراقي يمثلون (17) وزارة، (كما هو موضح في الجدول الآتي) وروعي أن يكون ذلك التوزيع شاملاً لمختلف القطاعات الإنتاجية والخدمية، وبواقع (30) قائداً إدارياً من كل من قطاعي الإنتاج والخدمات، والعينة تمثل حوالي 5% من إجمالي عدد أفراد المجتمع المبحوث.

جدول رقم (3) عينة الدراسة والوزارات التي تنتمي إليها

القطاع الانتاجي	العدد	القطاع الخدمي	العدد
1. وزارة النفط	4	9. وزارة التعليم العالي والبحث العلمي	4
2. وزارة الإسكان والإعمار	4	10. وزارة التربية	4
3. وزارة النقل	4	11. وزارة الصحة	4
4. وزارة الاتصالات	3	12. وزارة الداخلية	3
5. وزارة الصناعة والمعادن	4	13. وزارة الخارجية	3
6. وزارة الزراعة	4	14. وزارة التخطيط	3
7. وزارة الموارد المائية	4	15. وزارة السياحة والآثار	3
8. وزارة الكهرباء	3	16. وزارة البلديات والأشغال العامة	3
		71. وزارة المالية	3
المجمـــــــــــــــوع	30	المجمـــــــــــــــوع	30

أما أبرز سمات عينة الدراسة وخصائصها فهي على النحو الآتي:

أ - العنوان الوظيفي لأفراد العينة: توزعت العناوين الوظيفية لأفراد عينة الدراسة (المسحوبة بالتوافق مع عدد أفراد كل عنوان وظيفي من إجمالي عدد أفراد المجتمع المبحوث) على عنوان وظيفي (مدير عام) وهي النسبة الغالبة، و (مستشار) و (وكيل وزارة) على النحو الموضح في الجدول الآتي، مع ملاحظة أن هذه العناوين تمثل مواقع قيادية في وزاراتها :

جدول (4) توزيع عينة الدراسة حسب العناوين الوظيفية

ت	العنوان الوظيفي	العدد	%
1	مدير عام	48	80
2	مستشار	6	10
3	وكيل وزارة	6	10
	المجمـــــــــوع	60	100

ب - سنوات الخدمة : بلغ عدد أفراد العينة الذين تتراوح خدمتهم الوظيفية في **العنوان الحالي** كما يأتي:

- من سنة إلى 5 سنوات : 44
- من 6 سنوات إلى 10 سنوات : 10
- من 11 سنة فاكثر: 6

أما سنوات **الخدمة الكلية** لأفراد العينة، فهي موضحة بالجدول الآتي:

جدول رقم (4) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخدمة الكلية

ت	السنوات	العدد	%
1	من سنة – 10 سنوات	8	13.3
2	من 11 سنة – 20 سنة	36	60
3	من 21 سنة – 30 سنة	10	16.7
4	من 30 سنة فأكثر	6	10
	المجمـــــــــــــــــوع	60	100

عرض النتائج ومناقشتها

كما سبقت الإشارة عند التطرق إلى بعض الدراسات السابقة أن نتائجها قد تباينت بخصوص العلاقة بين السمات الشخصية والسلوك القيادي، ومع ذلك فإننا نجد أن الاتجاه العام يمكن أن يكون نحو قبول حقيقة أن القائد الإداري لابد أن يتسم بمجموعة من الخصائص أو الصفات أو المؤهلات التي تجعله قادراً على أن يكون فاعلاً في سلوكه القيادي، ولغرض التحقق من فرضيتي الدراسة، وبعد تحليل البيانات ومعالجتها إحصائياً عن طريق الحاسوب وباستخدام برنامج (SPSS) الخاص بالعلوم الاجتماعية ظهرت النتائج الآتية:

1 - تأثير السمات الشخصية في السلوك القيادي:

يبين الجدول (5) أدناه نتائج تحليل معامل الانحدار (التأثير) المتعدد واختبار المعنوية لتأثير السمات الشخصية في السلوك القيادي لعينة الدراسة؛ إذ ظهر أنَّ للسمات الخمس المبحوثة: (المعارف والقيم، والاعتماد على الآخرين، والحدس، والإبداع، والقدرة على اتخاذ القرار) تأثيرًا واضحًا وقويًّا في السلوك القيادي لدى عينة الدراسة ذا دلالة معنوية بمستوى ($p \leq 0.05$) . إلا أنها تفاوتت في قيم (F) المحسوبة، فقد جاءت سمة الحدس متوافقة مع أعلى القيم، تليها سمة الاعتماد على الآخرين، ثم سمة القدرة على اتخاذ القرار، ثم الإبداع، وأخيراً المعارف والقيم.

وهذه النتيجة تقود إلى رفض الفرضية العدمية (الصفرية) الأولى وقبول الفرضية البديلة القائلة بوجود تأثير إيجابي ذي دلالة معنوية للسمات الشخصية في السلوك القيادي لدى عينة الدراسة.

جدول (5) نتائج اختبار معنوية معامل الانحدار بين السمات الشخصية والسلوك القيادي

السمات الشخصية	السلوك القيادي		
	P	F	R2
1. المعارف والقيم	*0.000	6.78	33%
2. الاعتماد على الآخرين	*0.000	15.41	52.8%
3. الحدس	*0.000	19.54	58.7%
4. الإبداع	*0.000	11.85	46.3%
5. القدرة على اتخاذ القرار	*0.000	12.35	17.6%

(*) ذات دلالة معنوية بمستوى $p \leq 0.05$ ن = 60

إذ يعني:

R^2 = معامل التحديد الذي يبين مساهمة معادلة الانحدار في وصف الاختلافات الكلية للمتغير المعتمد.

F = نتيجة اختبار معنوية المعلمات.

P = مستوى المعنوية المستخرج.

2 - التباين في السمات الشخصية والسلوك القيادي لدى القادة الإداريين في القطاع الإنتاجي والقادة الإداريين في القطاع الخدمي:

يبين الجدول (6) أدناه نتائج اختبار معنوية معامل التباين بين القادة الإداريين العاملين في القطاع الإنتاجي، والعاملين في القطاع الخدمي؛ إذ ثبت وجود فروق ذات دلالة معنوية بمستوى ($P \leq 0.05$) بين السمات المتوافرة لدى المجموعتين وفي السلوك القيادي، فقد جاءت قيمة التباين (الفرق) الأقل في سمة الحدس، تلتها سمة الاعتماد على الآخرين، ثم سمة الإبداع، وبعدها سمة المعارف والقيم، وأكثر السمات تبايناً بين أفراد عينة الدراسة كانت سمة القدرة على اتخاذ القرارات، كما ظهر أيضاً تبايناً واضحاً في أنماط السلوك القيادي لدى أفراد عينة الدراسة، وهذه النتيجة لا تتفق مع منطوق الفرضية الثانية المعتمدة في هذه الدراسة والتي تنص على "عدم وجود فروق ذات دلالة معنوية بين المجموعتين من القادة الإداريين" مما يعني رفض الفرضية العدمية (الصفرية) وقبول الفرضية البديلة التي تؤيد وجود فروق بين المجموعتين.

جدول (6) نتائج اختبار معنوية معامل التباين بين القادة الإداريين في القطاعين الإنتاجي والخدمي

السمات الشخصية والسلوك القيادي	معاملات التباين	
	P	H
1. المعارف والقيم	*0.000	45.38
2. الاعتماد على الآخرين	*0.000	31.72
3. الحدس	*000.0	29.77
4. الإبداع	*0.000	40.55
5. القدرة على اتخاذ القرار	*0.000	52.81
6. السلوك القيادي	*0.000	32.11

(*) ذات دلالة معنوية بمستوى $p \leq 0.05$ ن = 60

حيث تعني :

H = معامل التباين لـ (Kruskal-Wallis)

P = مستوى المعنوية المستخرج

وتؤشر النتائج المتحصلة أنَّ للسمات الشخصية تأثيرًا واضحًا في السلوك القيادي، يدعم ذلك قيم معاملات الانحدار ذات الدلالة المعنوية لتلك السمات المبحوثة ولسلوك عينة الدراسة القيادي، إلا أن هناك تبايناً أيضاً واضحاً في تلك السمات والسلوك القيادي بين القادة الإداريين الذين يعملون في القطاع الإنتاجي عما هي عليه لدى القادة الذين يعملون في القطاع الخدمي، مما جعل نتائج تحليل التباين بين المجموعتين تظهر فروق ذات دلالة معنوية.

ومما يلاحظ في هذا المجال أن نتائج الدراسات ذات الصلة أغفلت هذا التباين، واتجهت في معظمها نحو النظر إلى القادة الإداريين عموماً دون التركيز على تأثير طبيعة ونوع النشاط الذي تزاوله المنظمات التي يعملون فيها في تحديد السمات الشخصية المناسبة مما أدى إلى عدم الانسجام في النتائج المستحصلة منها، وفي حالات قليلة التضارب في تلك النتائج، وبالتالي يعتقد الباحث أن نتائج هذه الدراسة ستسهم في تقليص اللبس وعدم التوافق الظاهر في بعض الدراسات السابقة للسمات الشخصية وتوجيه النظر وتشخيص أسبابه.

ومما يعزز الرأي السابق أن متغير السلوك القيادي بين المجموعتين قيد البحث أظهر أيضاً فروقاً ذات دلالة معنوية، مما يقود إلى أن طبيعة النشاط ونوع الأعمال التي تزاولها المنظمات التي يعمل بها القادة الإداريون - عينة الدراسة إضافة إلى تأثيرها الواضح في نوع وطبيعة السمات الشخصية المطلوبة لهذه المناصب - لها تاثير أيضاً في نوع ونمط السلوك القيادي المناسب.

إن هذه النتيجة التي نعتقدها مهمة فهي تؤكد على أن لخصوصية الأعمال والمنظمات والاختلافات بينها الناتجة عن التباين في طبيعة العمل ومتطلباته ونوع الظروف والمشاكل التي يواجهها القادة ونوع ومستوى قدرات المرؤوسين، لها آثار واضحة في نوع السمات الواجب توفرها لدى القائد، وكذلك على نمط السلوك القيادي المناسب الذي يتوافق مع السمات الشخصية من ناحية، ومع المواقف المختلفة من ناحية أخرى، وهي نتيجة قد تكون لها أهميتها في مسار دراسة السمات الشخصية ومساهمة أساسية في تأصيل نظرية موقفية متكاملة في القيادة.

واستكمالاً لما عرض يجد الباحث من الضروري الإشارة إلى أن هناك بعض الشواهد العلمية والبحثية التي قدمت خلال السنوات الماضية التي تنوه إلى أهمية التوسع في دراسة وبحث المتغيرات ذات العلاقة بالسمات الشخصية من جهة، والسلوك القيادي من جهة أخرى، وخاصة أن الباحث يتابع الدعوات المعاصرة للعودة إلى نظرية السمات التي

قدمت في النصف الأول من القرن العشرين - وتم تجاوزها بعد ذلك لقصورها عن تقديم دلائل وإثباتات واقعية مدعومة تطبيقياً يمكن الركون إليها في بناء نظرية علمية للقيادة وانبثاق المدرسة السلوكية في الإدارة والتنظيم آنذاك - ، تلك الدعوات التي تنادي بالعودة إلى نظرية السمات في القيادة ضمن مبادئ وأسس المدرسة الموقفية – أحدث المدارس الإدارية – التي ركزت على ضرورة الاستفادة من التراكم المعرفي الطويل في دراسة القيادة وتطويع نتائج الدراسات السابقة على وفق منطلقات المدرسة الموقفية من خلال التركيز على خمسة متغيرات أساسية هي أركان دراسة القيادة :

- القائد وسلوكه القيادي: دراسات (Likert & Likert, 1976) (Blake & Mouton, 1964) (Reddin, 1967) (Yukl & Gordon, 2002) وغيرها .
- الموقف بكل متغيراته على وفق طروحات المدرسة الموقفية: دراسة (Fiedler, 1967) وهي دراسة مهمة، ولكنها لم تنجح في الدراسات التي سعت إلى إعادة اختبار نتائجها لاحقاً، (Wofford & Liska, 1993) (Daft & Lengel, 1998) (Khurana, 2002) (Shen, 2003). وترد ضمن هذا المتغير نوع وطبيعة مهام ونشاطات المنظمة والقطاع الذي تنتمي إليه، وهو ما خلصت إليه هذه الدراسة.
- التابعون أو المرؤوسون: دراسة (Evans, 1970) (House & Mitchell, 1974) (O'Reilly & Pfeffer, 2000) وغيرها.
- السمات الشخصية المتوافقة مع ما سبق: دراسات (Tichy & Ulrich, 1994) (Bass, 1995) (Eagly & Carli, 2003) وغيرها .
- نوع المشكلة أو القرار المطلوب: دراسات (Tannenbaum & Schmidt, 1958, 1973) (Vroom & Yetton, 1994) (Bass, 1990) (Avolio & Kahai, 2003) وغيرها.

استنتاجات الدراسة

يمكن أستخلاص مجموعة من الاستنتاجات من خلال مضامين هذه الدراسة ونتائجها وعلى النحو الآتي :

1. يركز مدخل السمات على أن للقادة مجموعة من السمات تميزهم عن غيرهم، وأن هذه السمات ليست موروثة بالكامل وإنما يمكن أن تكتسب من خلال التعلم والخبرة.
2. تتصف سمات القادة بالثبات النسبي، وبإمكانية التحري عنها للتميز بين الأفراد، وكذلك تعددها واختلافها عند الأفراد وحتى عند الفرد الواحد، والقدرة على ملاحظتها ودراستها، وتتجسد تلك السمات بالسلوك الظاهر للأفراد وبالأخص القادة منهم.

3. برزت ثلاثة اتجاهات في دراسة السمات، تمثلت بالدراسات والبحوث التي اشتملت على دراسة سمات الأفراد بشكل عام، والدراسات والبحوث الخاصة بالتمييز بين القادة عن غيرهم، والدراسات والبحوث التي سعت للتميز بين المديرين والمشرفين والعاملين في المنظمة.

4. تبلورت نتائج الدراسات والبحوث في مجال السمات بعدم الاتفاق بين أولئك الباحثين على عدد السمات الشخصية وأنواعها، نظراً لوجود عدد كبير منها لوصف الأفراد والقادة، وإمكانية أستخدامها للتمييز بين المديرين والمشرفين، وبين القادة وغير القادة، وبين القادة الفاعلين عن نظرائهم الآخرين، وبين الأفراد بشكل عام.

5. صممت العديد من المقاييس المختبرة من المفكرين والباحثين لقياس السمات الشخصية، وقد تباينت تلك المقاييس وفقاً لوجهات نظر واتجاهات كل باحث ومفكر.

6. تشير حصيلة الدراسات والبحوث في مجال القيادة إلى أن هناك معيارين أساسين لتقييم فاعلية القيادة هما الأداء والإنتاجية، والرضا والروح المعنوية، بمعنى أن النوع الأول يركز على الإنتاج أو العمل، بينما يركز النوع الثاني على العلاقات الاجتماعية، وفي كلا النوعين يمتاز القائد الإداري بسلوك قيادي مختلف.

7. من المهم من الناحية المنهجية والعلمية دراسة إمكانية اكتشاف أية علاقة بين مجموعة السمات الشخصية التي اعتمدها الباحثون على أنها من المرجح أن تكون سمات للقادة، وأنماط السلوك القيادي لأولئك القادة، على اعتبار أن السلوك القيادي هو حصيلة تفاعل مجموعة من الخصائص الذاتية للقائد، وتسهم السمات بدور أساسي في ذلك.

8. أظهرت نتائج هذه الدراسة أن للسمات الشخصية تأثيرًا قويًّا على السلوك القيادي لدى عينة الدراسة، وأن ذلك التأثير دال إحصائياً، مما يعني عدم قبول منطوق الفرضية الأولى للدراسة.

9. بينت النتائج المستخلصة من هذه الدراسة أن القادة الإداريين في القطاع الإنتاجي يختلفون في سماتهم الشخصية وسلوكهم القيادي عن نظرائهم القادة الإداريين في القطاع الخدمي، ويعزى سبب ذلك إلى التباين في طبيعة نشاط منظماتهم ونوع ومتطلبات وظروف الأعمال فيها؛ مما أدى إلى عدم قبول منطوق الفرضية الثانية للدراسة.

الخلاصة

بناءً على ما أُستُعرِض في المراجعة النظرية المقدمة في هذه الدراسة، والنتائج التطبيقية التي توصلت لها، يستطيع الباحث أن يوجز خلاصة هذه الدراسة على النحو الآتي:

1. إمكانية التعويل على نظرية السمات فكرياً (أكاديمياً) وتطبيقياً في دراسة القيادة.
2. توفر نظرية أو مدخل السمات أساساً في تشخيص القادة الإداريين واختيارهم.
3. للسمات تأثير في السلوك القيادي، ولكنها تتباين تبعاً لظروف ومتطلبات أعمال المنظمات ونشاطاتها.
4. عند السعي لتشخيص أنماط السلوك القيادي، من الضروري النظر إلى متغيرات أخرى عدا السمات.

ثبت المصادر والمراجع

أولاً : الكتب باللغة العربية :

عاشور، أحمد صقر (1985)، "السلوك الإنساني في المنظمات"، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية.

العديلي، ناصر محمد (1982)، "السلوك الإنساني والتنظيمي في الإدارة"، معهد الإدارة العامة، الرياض.

علي، سر الختم محجوب (1983)، "الشبكة الإدارية: دراسة في أنماط السلوك الإداري وتطوير المنظمات"، مكتبة العلم، جدة.

عودة، أحمد سليمان (1985)، "القياس والتقويم في العملية التدريسية"، الطبعة الأولى، المطبعة الوطنية، عمَان، الأردن.

عيسوي، عبد الرحمن محمد (1982)، "علم النفس والإنتاج"، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت.

فهمي، منصور (1982)، "الإنسان والإدارة"، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، القاهرة.

لازاروس، ريشارد (1984)، "الشخصية"، ترجمة سيد محمد غنيم، دار الشروق، بيروت.

مرار، فيصل فخري (1982)، "الإدارة: الأسس والنظريات والوظائف"، دار الشروق، عمَان، الأردن.

ثانياً : البحوث والدراسات باللغة العربية :

آل ياسين، محمد محمد حسن (1998)، "نظريات ونماذج القيادة مع التركيز على النموذج المعياري لـ"Vroom & Yetton"، من منشورات المركز القومي للاستشارات والتطوير الإداري، بغداد.

ثالثاً : رسائل الدكتوراه:

الدباغ، جمال عبد الرسول غانم (1998)، " سمات المديرين واتجاهاتهم نحو الخطر وأثرها في الخيار الاستراتيجي للمنظمة "، رسالة دكتوراه في إدارة الأعمال مقدمة إلى كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، غير منشورة.

الراوي، راكان عبد العزيز عبد الله (2000)، "سمات عمداء الكليات في العراق وعلاقتها بإدارة الوقت"، رسالة دكتوراه في الإدارة العامة مقدمة إلى كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، غير منشورة.

النعيمي، فلاح تايه (1996)، "أثر السلوك السياسي للقيادات العليا في التكيف التنظيمي وتخصيص الموارد: مدخل سياسي"، رسالة دكتوراه في إدارة الأعمال مقدمة إلى كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، غير منشورة.

رابعاً : الكتب باللغة الإنكليزية:

Bass, B.M., (1990), "Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research, & Applications", 3rd.ed. Free Press, N.Y.

Blake, R.R. & Muton, J.B., (1964), "The Managerial Grid", Texas Gulf Publishing Co., Houston.

Bartol, K.M., & Martin D.D., (1994), "Management", McGraw-Hill, N.Y.

Cattell, R.B., & Scheier, I.H., (1961), "The Meaning & Measurement of Neuroticism & Anxiety", Ronald Publishing Co., N.Y.

Cole, G.A., (1991), "Management: Theory & Practice", 3rd. ed., DP Publications Limited, London.

Daft, R.L. & Lengel, R.H., (1998), "Fusion Leadership: Unlocking the Subtle Forces that Change People & Organizations", Barrett-Koehler, San Francisco, CA.

Daft, R.L., (2005), "The Leadership Experience", 3rd. ed., South-

Western, Cincinnati, Ohio.

Fiedler, F.E., (1964), “Leadership & Leadership Effectiveness Trait: A Reconceptualization of Leadership Trait Problem”, (in) Donald, E. & Philip, P.b., “Studies in Organizational Behavior & Management”, International Text Book Co., Pennsylvania.

Fiedler, F.E., (1967), “A Theory of Leadership Effectiveness”, McGraw-Hill, Inc, N.Y.

George, J.M. & Jones, G.R., (2008), “Understanding & Managing Organizational Behavior”, 5th. ed., Pearson Education, Inc., Upper Saddle River, N.J.

Ghiselli, E.E. (1971), “Exploration in Managerial Talent”, Good Year Publishing Co., N.Y.

Gregory, A.K., & Garmezy, N. (1968), “General Psychology”, Donald Press Co., N.Y.

Guilford, J.P., (1959), “Personality”, McGraw-Hill, N.Y.

Hellriegel, D. & Slocum, Jr. J.W. (1979), “Organizational Behavior”, 2nd.ed. West Publishing Co., St. Paul, Minnesota.

House, R.J. & Baetz, M.L. (1979), “Leadership: Some Empirical Generalization & New Research Directions”, (in) Staw, B.M. (edt.), “Research in Organizational Behavior” Vol.1, Greenwich, Conn. JAI Press.

Hunsaker, P.L. & Cook, C.W. (1986), “Managing Organizational Behavior”, Addison-Wesley Publishing Co., Inc., N.Y.

Hunt, J.G., (1985), “Organizational Leadership: The Contingency Paradigm & It’s Challenges”, (in) Kellerman, B. “Leadership: Multidisciplinary Perspective”, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N.J.

Koontz, H., O’Donnell, D. & Weihrich, H. (1988), “Essential of Management”, 4th.ed., McGraw-Hill, Inc., Singapore.

Likert, R. (1961), “New Patterns of Management”, McGraw-Hall, Inc., N.Y.

Likert, R. & Likert, J.G. (1976), “New Ways of Managing Conflict”, McGraw-Hall, Inc., N.Y.

Luthans, F. (1989), “Organizational Behavior”, 5th.ed. McGraw-Hall, Book Co., Singapore.

Moorhead, G. & Griffin, R.W. (1995), “Organizational Behavior”, Houghton Mifflin Co., Boston.

O’Reilly, C.A., & Pfeffer, J., (2000), “Hidden Value: How Great Companies Achieve Extraordinary Results with Ordinary People”, Harvard Business School Press, Boston, MA.

Osborn, R.N., Hunt, J.G., & Jauch, L.R. (1980), “Organization Theory: An Integrated Approach”, John Wiley & Sons, N.Y.

Rao, T.V. & Singh, N. (1996), “Leadership: Alternative Review”, Indian Institute of Management, Ahmed Abad.

Rao, M. & Rao, V.S.P. (1997), “Organizational Behavior”, Konart Publishers, Delhi.

Rao, T.V. & Narayanan, P.S. (1997), “Organization Theory: Text & Cases”, Konart Publishers, Delhi.

Robbins, S.P. (1988), “Management: Concepts & Application”, 2nd. ed. Prentice Hall, Inc., Englewood Cliffs, N.J.

Robbins, S.P. (1994), “Management”, 4th.ed. Prentice Hall, Inc., Englewood Cliffs, N.J.

Schermerhorn, Jr. J.R., Hunt, J.G., & Osborn, R.N. (1997), “Organizational Behavior”, 6th.ed., John Wiley & Sons, Inc., N.Y.

Stogdill, R.M. (1974), “Handbook of Leadership: A Survey of Theory & Research”, A Division of Macmillan Publishing Co., Inc., N.Y.

Stoner, J.A.F. & Freeman, R.E. (1989), “Management”, 4th.ed.

Prentice Hall, Inc., Englewood Cliffs, N.J.

Stoner, J.A.F. & Wankel, C. (1996), "Management", 6th.ed. Prentice Hall, Inc., Englewood Cliffs, N.J.

Vroom, V.H. & Yetton, P.W. (1994), "Leadership & Decision Making", University of Pittsburg Press, Pittsburg.

William, J. (1980), "Social Problems", John Wiley & Sons, Inc., N.Y.

Yukl, G.A. (1989), "Leadership in Organizations", 2nd. ed., Prentice Hall, Englewood Cliffs, N.J.

Yukl, G.A. (1994), "Leadership in Organization", 3rd. ed., Prentice Hall, Englewood Cliffs, N.J.

خامساً : الدوريات باللغة الإنكليزية :

Ashour, A.S. & Johns, G. (1983), "Leader Influence through Operant Principle: The Cortical & Methodological Framework", Human Relations, Vol.36, no.7.

Avolio, B.J., & Kahai, S.S., (2003), "Adding the (E) to E-Leadership: How it May Impact Your Leadership", Organizational Dynamics, Vol.31, no.4.

Bass, B.M., (1995), "Leadership: Good, Better, Best", Organizational Dynamic, Vol.23, no.4.

Bono, J.E., & Judge, T.A., (2003) "Self-Concordance at Work: Toward Understanding the Motivational Effects of Transformational Leaders", Academy of Management Journal, Vol. 46, no. 2.

Cattel, R.B. & Glen, F.S. (1954), "Four Formulas for Selecting Leader on the Basis of Personality", Human Relations, Vol.11, no.4.

Caldwell, R., Litz, R. & Nord, W.R., (2003), "Building Trust Through Effective Governance – Three Perspectives of Organizational

Leadership", Academy of Management Review, Vol. 28, no. 3.

Chen, G. & Klimoski, R.J., (2003), "The Impact of Expectations on Newcomer Performance in Teams as Medicated by Work Characteristics, Social Exchange, & Empowerment", Academy of Management Journal, Vol. 46, no. 2.

Coast, C.H. & Pellergrin, R.J. (1957), "Executives & Supervisors: Contrasting Self-Conceptions of Each Other", American Sociological Review, Vol.2, no.2.

deVries, M.K., (2003), "Doing an Alexander: Lessons on Leadership by a Master Conqueror", European Management Journal, Vol. 21, no.3.

Druskat, V.U., & Wheeler, J.V., (2003), "Managing from the Boundary: The Effective Leadership of Self-Managing Work Teams", Academy of Management Journal, Vol.46, no.2.

Dvir, T., Eden, D., Avolio, B., & Shamir, B. (2002), "Impact of Transformational Leadership on Follower Development & Performance: Afield Experiment", Academy of Management Journal, Vol.45, no.3.

Eagly, A.H., & Carli, L.L., (2003), "The Female Leadership Advantage: An Evaluation of the Evidence", The Leadership Quarterly, Vol.14, no.3.

Evans, M.G. (1970), "Leadership & Motivation: A Core Concept", Academy of Management Journal, Vol.13, no.1.

Eysenck, H.J. (1953), "The Logical Basis of Factor Analysis", American Psychologist, Vol.3, no.2.

Filley, A.C., House, R.J. & Kerr, S.S. (1976), "The Personality", Academy of Management Review, Vol.15, no.4.

Gardner, W.L., & Avolio, B.J., (1998), "The Charismatic Relationship: A Dramaturgical Perspective", Academy of Management Journal, Vol.23, no.1.

George, J.M., (2000), “Emotions & Leadership: The Role of Emotional Intelligence”, Human Relations, Vol.53, no.8.

Graen, G., Orris, J.B. & Alvares, K. (1991), “Contingency Model of Leadership Effectiveness: Some Experimental Results”, Journal of Applied Psychology, Vol.75, no.3.

Greenhalgh, L. & Gilky, R.W. (1985), “The Effects of Negotiator Preferences, Situational, Power, & Negotiations”, Academy of Management Journal, Vol.28, no.1.

Gupta, A. & Govindarajian, V. (1984), “Business Unit Strategy, Managerial Characteristic & Business Unit Effectiveness of Strategy Implementation”, Academy of Management Journal, Vol.27, no.1.

House, R.J. & Mitchell, T.R. (1974), “Path-Goal Theory of Leadership”, Journal of Contemporary Business, Vol.3, no.4.

Jenkins, W.O. (1974), “A Review of Leadership Studies with Particular Reference to Military Problems”, Psychological Bulletin, Vol.44, no.1.

Kenny, D.A. & Zaccaro, S.J. (1983), “An Estimate of Variance Due to Traits in Leadership”, Journal of Applied Psychology, Vol.68, no.4.

Khurana, R., (2002), “The Curse of the Superstars CEO”, Harvard Business Review, Vol. 80, no.1.

Kirkpatrick, S.A. & Locke, E.A. (1991), “Leadership: Do Traits Matter?”, The Academy of Management Executive, Vol.18, no.4.

Klein, K.J. & House, R.J. (1995), “On Fire: Charismatic Leadership & Levels of Analysis”, The Leadership Quarterly, Vol.6, no.2.

Mahoney, T.A., Jerdes, T.H., & Nash, A.N. (1960), “Predicting Managerial Effectiveness”, Personal Psychology, Vol.14, no.2.

Major, R. & Konar, E. (1984), “An Investigation of Sex Differences in Pay Expectation & Their Possible Causes”, Academy of Management Journal, Vol27, no.4.

Mann, R.D. (1959), “A Review of the Relationship between Personality & Performance in Small Groups”, Psychological Bulletin, Vol.56, no.4.

Meadows, I.S.G. (1980), “Organic Structure, Satisfaction, & Personality”, Human Relations, Vol.33, no.6.

Reddin, W.J. (1967), “The 3-D Management Style Theory”, Training & Development Journal, Vol.21, no.4.

Rowland, K.M. & Scott, W.E. (1968), “Psychological Attributes of Effective Leadership in a Formal Organization”, Personal Psychology, Vol.21, no.3.

Shen, W, (2003), “The Dynamics of the CEO-Based Relationship: An Evolutionary Perspective”, Academy of Management Review, Vol.28, no.2.

Steers, R.M. (1981), “Problems in Measurement of Organizational Effectiveness”, Administrative Science Quarterly, Vol.26, no.3.

Stogdill, R.M. (1948), “Personal Factors Associated with Leadership: A Survey of the Literature”, Journal of Psychology, Vol.25, no.1.

Szilagyi, A.D. & Schweiger, D.M. (1984), “Matching Managers to Strategies: A Review & Suggested Framework”, Academy of Management Review, Vol.9, no.4.

Tannenbaum, R. & Schmidt, W.H. (1973), “How to Choose a Leadership Pattern”, Harvard Business Review Vol.51, no.3. (Reprint of March-April 1958 Article).

Tichy, N.M. & Ulrich, D.O. (1994), “The Leadership Challenge: A Call for the Transformational Leader”, Sloan Management Review, Vol.36, no.2.

Waldman, D.A., Ramirez, G.G., House, R.J., & Puranam, P., (2001) “Dose Leadership Matter? CEO Leadership Attributes & Profitability under Conditions of Perceived Environmental Uncertainty”, Academy of Management Journal, Vol.44, no.1.

Wally, S. & Baum, J.R. (1994), “Personal & Structural Determinants of the Pace of Strategic Decision Making”, Academy of Management Journal, Vol.37, no.4.

Weiss, H.M. & Adler, S. (1084), “Personality & Organizational Behavior”, Research Organizational Behavior, Vol.6, no.1.

Wofford, J.C., & Liska, L.Z., “Path-Goal Theories of Leadership: A Meta-Analysis”, Journal of Management, Vol.19, no.3.

Wright, G.N. & Phillips, L.D. (1979), “Personality & Probabilistic: An Exploratory Study”, British Journal of Psychology, Vol.70, no.1.

Yukl, G., Gordon, A., & Taber, T. (2002), “A Hierarchical Taxonomy of Leadership Behavior: Integrating a Half Century of Behavior Research”, Journal of Leadership & Organizational Studies, Vol.9, no.1.

The Impact of Personal Traits on Leadership Behavior: A Field Study on a Sample of Leaders in the Iraqi Public Sector

Mohamad M. H. Alayasin
Ministry of Planing - Kurdistan Regional Government
Erbil - Iraq \ Kurdistan Region

Abstract

The “Traits Theory” in leadership was first mentioned in the early studies of leadership. This concept later developed as a result of the impact of the Behavioral School in management and psychology where this theory gained more prestige on both the academic and practical levels. This approach focuses on identifying leaders based on their traits. It also shows that these traits impact leadership behaviors. The researcher designed certain measurements in order to validate the previous assumptions, including those of: (Terman: 1904) (Gowin: 1918) (Cox: 1926) (Tead: 1935) (Van Dusien: 1948) (Gattell: 1954) (Korman: 1968) (Ghiselli: 1971) (Meadows: 1980) (Wally & Baum: 1994) (Robbins & Judge: 2004).The researcher reviewed the results of a number of theoretical studies in order to formulate the study problem. Two hypotheses were formed in order to solve and test the study problem. Data were collected through a questionnaire that was adapted from a number of existing measures in order to measure five personal traits and leadership behaviors. The questionnaire was distributed to a sample of sixty leaders working in the Iraqi public sector. The data were analyzed and processed using the (SPSS) program.

The findings of the study were as follows:

- The personal traits have an obvious impact on leadership behaviors, which increases the reliability of Traits Theory in the exploration of leadership behavior.
- Traits and leadership behaviors vary according to the type and kind of activity undertaken by the leader as well as the work

requirements and the sector to which the leader's organization belongs.

- Personal Traits can be used to select leaders.