

جامعة ابن خلدون - تيارت -  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم العلوم الاجتماعية  
مسار علم النفس

مذكرة تخرج مكملة لنيل شهادة ماستر

تخصص: علم النفس العمل والتنظيم والارغونوميا

سمات الشخصية وعلاقتها بالكفاءات  
القيادية لدى مدراء من وجهة نظرة الأساتذة  
دراسة ميدانية لبعض مؤسسات التربوية ببلدية تيارت وتيسمسيلت

إشراف الدكتور

مروبي محمد

إعداد الطالبين

جطي سهام

جلول أسماء

السنة الجامعية: 2015-2016

# شكر ونقابة

الحمد لله البديع صنعه، والحكيم وضعه، الواهب من شاء ما شاء من نعمه الذي أنار لنا درب العلم والمعرفة وأعانانا على أداء هذا الواجب ووقفنا إلى إنجاز هذا العمل و الصلاة والسلام على سيدنا وحبينا المصطفى عليه أفضل الصلاة والسلام، ومن سار على نهجه أما بعد:

تتقدم بالشكر الخالص إلى الأستاذ المشرف "روبي محمد" الذي كان له الفضل في إنجاز هذا العمل المتواضع كما نشكر كل من ساعدنا من قريب أو بعيد أبو إلا أن يشاركنا في إنجاز هذا العمل كما نشكر عمال المكتبة و بالخصوص حورية و جمال و تتقدم بالشكر الجزيل للأستاذة الكريمة التي كانت عوناً لنا في إتمام هذا البحث " بوكصاصة نوال "



# إهداء

إلى من لا يمكن للكلمات أن توفي حقها إلى من يمكن  
للأرقام أن تحصي فضائلها إلى والدتي العزيزة أدامها الله لي إلى  
أمي الغالية أطل الله في عمرها "كلتومت" و"رقية"  
إلى أخواتي وأخواتي: فاطيمة، فتيحة، علياء، عمر، أحلام،  
فاطمة، مخطار، كريم، اياد.  
إلى الأصدقاء: سهام، نوار، سهام،  
إلى كل طلبة السنة الثانية ماستر تخصص علم النفس العمل  
والتنظيم.  
إلى كل من من قلبي سهوا أهدي هذا العمل.

# إهداء

سهام

إلى أعز خلق الله سيدنا محمد صلى الله عليه وس  
إلى توأم روحي إلى من كانت أمي يوم إحتجتها، وأختي عندما طلبتها،  
وصديقتي عندما أفضفض لها، إلى روح أختي الطاهرة "خديجة" رحمها الله  
إلى من أرضعتني الحب والحنان، وإلى رمز الحب وبلسم الشفاء، إلى القلب الناصع  
بالبياض أمي الحبيبة "زهور"  
إلى من كلله الله بالهبة والوقار، إلى من أحمل اسمه بكل افتخار أبي "الطيب"  
إلى سندي وقوتي وملاذي بعد الله عز وجل، إلى الروح التي سكنت روحي إلى  
من أثارني على نفسه، وشاركني الجهد والمشقة إلى من كان ولازال لجاني  
يساندني ويحثني ويشجعني، إلى العاطفة الصادقة التي أنارت طريق حياتي  
والأمل المتجدد إلى زوجي الحبيب "نور الدين"  
إلى من علمتني التحدي والطموح إلى أعز ما أملك أختي الغالية "زهرة" وزوجها  
"عيسى"، إلى حبيبتي ورفيقتي دربي ابنت عمي وأختي "زهرة"  
إلى فلذة كبدي إلى ما تبقى لي من روح أختي "يوسف، وعبد النور"  
إلى من حبهم يجري في عروقي ويلهج بذكرهم فؤادي إلى إخوتي: أمين، خالد،  
ناصر.  
إلى خالتي العزيزة والغالية "خليدة" وزوجها عمي "محمد" وبالخصوص بخيرة  
ولامية التي كانت نعم الأخت لي  
إلى حبيبتي ورفيقتي دربي إلى ابنت عمي، وأختي "زهرة"  
إلى من كانوا لي نعم الصديقات، إلى من ينبض القلب لرؤيتكم فيصعب  
فراقكم: ليلى، خدوجة، أمينة، سهام، سعاد.  
إلى صديقتي الغالية إلى من كانت لي سندا في إتمام هذا العمل "أسماء"

## فهرس المحتويات

- فهرس المحتويات

- كلمة شكر.

- إهداء.

- قائمة الأشكال.

- قائمة الجداول.

- ملخص الدراسة. .... 4

- مقدمة. .... أ

## الفصل التمهيدي

تمهيد ..... 11

إشكالية الدراسة ..... 11

الفرضيات ..... 15

أهداف الدراسة ..... 15

أهمية الدراسة ..... 16

أسباب اختيار الموضوع ..... 16

مفاهيم الدراسة ..... 17

الدراسات السابقة ..... 18

تعقيب على الدراسات السابقة ..... 22

خلاصة الفصل ..... 29

## الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة.

أولاً: سمات الشخصية. ....

31	تمهيد
34	مفهوم الشخصية
35	الشخصية وعلاقتها ببعض المفاهيم
37	بنية ومكونات الشخصية
40	أنماط الشخصية
45	العوامل المؤثرة في الشخصية
46	النظريات المفسرة للشخصية
64	خلاصة
	ثانياً: الكفاءات القيادية
66	- تمهيد
67	- مفهوم القيادة
69	- بعض المفاهيم المرتبطة بالكفاءات القيادية
70	- الفرق بين القيادة والإدارة
71	- مكونات العملية القيادية
73	- المهام الرئيسية للقائد المدير
76	- نظريات القيادة
86	- أنماط القيادة
87	- خلاصة

### الفصل الثالث: الإجراءات المنهجية للدراسة.

89	تمهيد
89	منهج الدراسة
89	مجال الدراسة
90	مجتمع وعينة الدراسة
97	أدوات وأساليب الدراسة

### الفصل الرابع: عرض ومناقشة النتائج

100	تمهيد
101	عرض نتائج الفرضية الأولى ومناقشتها
103	عرض نتائج الفرضية الثانية ومناقشتها
104	عرض نتائج الفرضية الثالثة ومناقشتها
105	عرض نتائج الفرضية العامة ومناقشتها
	- خاتمة
	- اقتراحات
	- قائمة المصادر والمراجع
	- الملاحق

قائمة الأشكال:

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
38	يوضح مكونات الشخصية	الشكل رقم 1
44	يوضح أمطاط الشخصية	الشكل رقم 2
60	تمثيل تخطيطي للنظام التدرجي للشخصية	الشكل رقم 3
61	تمثيل تخطيطي للنظام التدرجي للذهانية	الشكل رقم 4
85	يوضح الشبكة الادارية	الشكل رقم 5
96	منحنى بياني يمثل الجنس	الشكل رقم 6
96	منحنى بياني يمثل السن	الشكل رقم 7
96	منحنى بياني يمثل الرتبة الوظيفية	الشكل رقم 8
97	منحنى بياني يمثل الأقدمية	الشكل رقم 9



## قائمة الجداول:

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
90	يمثل عدد الإستثمارات الموزعة على الأساتذة	الجدول رقم 1
90	يمثل مجتمع وعينة الدراسة	الجدول رقم 2
91	يمثل بدائل الإجابة لاستبيان الكفاءات القيادية وكيفية تنقيطها	الجدول رقم 3
91	يوضح فقرات الاستبيان ونسبة الموافقة	الجدول رقم 4
93	يمثل فقرات الاستبيان قبل وبعد تعديلها	الجدول رقم 5
93	يمثل عينة الدراسة الاستطلاعية حسب الجنس	الجدول رقم 6
93	يمثل عينة الدراسة الاستطلاعية حسب السن	الجدول رقم 7
94	يمثل عينة الدراسة الاستطلاعية حسب الرتبة الوظيفية	الجدول رقم 8
94	يمثل عينة الدراسة الاستطلاعية حسب الاقدمية	الجدول رقم 9
95	يبين صدق الاتساق الداخلي بين البعد والدرجة الكلية	الجدول رقم 10
95	يبين معامل الثبات بطريقة التجزئة النصفية	الجدول رقم 11
96	يمثل عينة الدراسة حسب الجنس	الجدول رقم 12
96	يمثل عينة الدراسة حسب السن	الجدول رقم 13
97	يمثل عينة الدراسة حسب الرتبة الوظيفية	الجدول رقم 14
97	يمثل عينة الدراسة حسب الاقدمية	الجدول رقم 15
98	يمثل كيفية تنقيط الملاحظة	الجدول رقم 16
100	يمثل معامل الارتباط بين سمات الشخصية والتفكير الاستراتيجي	الجدول رقم 17
102	يمثل معامل الارتباط بين سمات الشخصية وتمكين الأساتذة وتطوير قدراتهم	الجدول رقم 18
104	يمثل معامل الارتباط بين سمات الشخصية وقيادة التغيير	الجدول رقم 19
105	يمثل معامل الارتباط بين سمات الشخصية الكفاءات القيادية	الجدول رقم 20

## ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على سمات الشخصية (الشخصية سلبية العدوان، الشخصية الاعتمادية، الشخصية الاجتنبية، الشخصية النظامية) وعلاقتها بالكفاءات القيادية لدى المدراء من وجهة نظر الأستاذ بولايتي تيارت، وتيسمست فشمملت هذه الدراسة ثلاثة فرضيات رئيسية تناولت كل منهما:

التفكير الاستراتيجي، تمكين الأساتذة وتطوير قدراتهم، قيادة التغيير.

بحيث اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي للدراسات الإرتباطية وقمنا بتصميم استبيان كأداة للدراسة تمثل في استبيان خاص بالكفاءات القيادية، والملاحظة السردية خاصة بسمات الشخصية بعد التأكد من الخصائص السيكمترية لأداة الدراسة المتمثلة في صدق وثبات كل أداة على حدى.

وتكونت عينة الدراسة من (80) معلم ومعلمة، وأستاذ وأستاذة تم اختيارهم بطريقة عشوائية وبعد جمعنا للاستبيانات قمنا بتمييزها وإدخالها في الحاسوب ومعالجتها إحصائيا باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- توجد علاقة إرتباطيه بين سمات الشخصية (الشخصية سلبية العدوان، الشخصية الاعتمادية، الشخصية الاجتنبية، الشخصية النظامية) والتفكير الإستراتيجي.
- توجد علاقة إرتباطيه بين سمات الشخصية (الشخصية سلبية العدوان، الشخصية الاعتمادية، الشخصية الاجتنبية، الشخصية النظامية) وتمكين الأساتذة وتطوير قدراتهم.
- توجد علاقة إرتباطيه بين سمات الشخصية (الشخصية سلبية العدوان، الشخصية الاعتمادية، الشخصية الاجتنبية، الشخصية النظامية) وقيادة التغيير.

طيف  
طيف

لاشك أن الإدارة مهارة من المهارات المعرفية التي تحتاج إلى قدرات للنجاح في أداء رسالة الإدارة، من ذلك القدرة على القيام بدور الأب وتقديم العون والنصح للإتباع ، والقيام بدور المستشار للجماعة حيث يأنسون إليه ويتوسمون فيه النصح والإرشاد والمشاركة الوجدانية والتعاطف فيما يعني لهم من المشكلات داخ المصنع أو خارجه.

والإدارة فن من حيث هي تطبيق لمبادئ كثيرة من العلوم الهندسية و السيكلوجية والاقتصادية والإدارية والتربوية والاجتماعية على أن يكون تطبيقا واعيا مستنيرا يراعي الظروف والملابسات القائمة في الموقف.

إن الإدارة الناجحة تتطلب الماما شاملا بالوسائل الحديثة في التنظيم والاتصال والمراسلات والمحفوظات والميزانيات، وتتسم بالمرونة ومن سمات الإدارة الجيدة الحكمة والتروي، وتوخي العدالة والإنصاف والمساواة بين الناس، وعدم التحيز التعصب والمحاباة أو الاقصرار في التعامل على رجال الحاشية المقربين من المدير الذي تحيط نفسه بسياج من البطانة الفاسدة التي تحجب عنه وضوح الرؤية.

ولكن الإمام بكافة النظريات والحقائق العلمية لا يكفي لضمان النجاح في العمل الإداري بل لا بد من اهتمام المدير بالعنصر البشري الذي هو ولا شك أعلى وأثمن الثروات على الإطلاق وأعلى واهم عناصر العلمية الإنتاجية.

ومن ضروب الاهتمام بالعنصر البشري في الحقل الإداري، أن يفهم المدير نفسية الأتباع ودوافع سلوكهم وحاجاتهم النفسية والاجتماعية والمادية وطرائق تفكيرهم وأسلوب إقناعهم وكيفية التأثير فيهم وتحقيق رضاهم وردع المخالف عنهم واثابت المحسن ومعرفة الأهداف التي يسعى لتحقيقها كل منهم سواء أكانت هذه الأهداف أهدافا شعورية يعترف بها العامل أكان سببها صريحا أم كانت أسبابا غير شعورية لا يعترف بها ولا يدركها العامل.

كذلك يجب معرفة ميول العمال واتجاهاتهم وعقائدهم ومذاهبهم وعاداتهم وتقاليدهم وأنماط سلوكهم، كما يتعين عليه أن يدرك الخلفية الثقافية التي ينحدرون منها فالعامل المحدود من أصل ريفي أو بدوي غير العامل الحضري.

ويتعين على المدير الناجح أن يلم بالطبيعة البشرية والحاجات البشرية وكيفية حصول التعلم واكتساب الخيرات الجديدة والعوامل التي تساعد الأتباع ولا سيما الجدد منهم على التكيف لظروف

العمل الجديدة وان يسعى لحماية الأتباع من مشاعر الصراع والإحباط وفقدان الثقة في الذات ويعرف كيفية نحو الاتجاهات العقلية لدى العمال وكيفية تعديلها وتطويرها إلى الأحسن باستمرار حيث تكشف الدراسة الميدانية لكفاءة المشرف الصناعي وسماته الشخصية بصورة عامة عن إلمام المشرفين بالأصول العامة لمهام المشرف وقد يرجع ذلك إلى عامل الأقدمية وإلى حصول نسبة كبيرة من أفراد العينة على مؤهلات علمية تساعدهم على الاكتساب وحسن الأداء، ولكن من ذلك توحى الدراسة بضرورة تدريب المشرفين قبل توليهم الإشراف على الجوانب الإنسانية في الإدارة وعلى مراعاة العلاقات الإنسانية فيما يقوم بينهم وبين عمالهم من علاقات وفيما يقوم بين عمالهم فيما بينهم.

وفي دراستنا الشخصية فإننا نتوخى معرفة السلوك المنظم الذي يشكل شخصية الفرد، ويؤثر في عملية تكيفه مع البيئة، ووجهة النظر هذه تراعي ملاحظة الحقائق السلوكية البسيطة واختلافها بين الأفراد كونها ترجع أسباب الاختلاف في شخصيات الأفراد إلى التباين في تناسق السمات المكونة لهذه الشخصيات داخليا فالتكامل بين شخصيات الأفراد والاتجاهات الداخلية الإشكال السلوكية التي تظهر في المجتمع وتؤثر في تكوين شخصياتهم يعد على غاية من الأهمية وعليه فان مصطلح للشخصية هو عبارة عن سلوك الأفراد المتناسق والذي يتأثر بالحضارة ويتميز فيه كل فرد عن الآخر وبالرغم من بعض التشابه بين شخصيات الأفراد ضمن البيئة الواحدة فان كل فرد له شخصية الفريدة والمتميزة عن سواه فتحديد شخصيته أي فرد تتطلب التعرف على مظاهر سلوكه الدائم وتاريخ ذلك الشخص وكذلك على الأهداف التي يسعى للتوصل إليها وعلى نوعية المشكلات والخبرات الحياتية تواجهه والسياق الحضاري الذي يعيش فيه.

إن الشخصية الإنسانية تكوين مركب في الأداء والتعامل، فالبعض من الناس لا يستطيع أن تحدد بدقة كيف يصف المواقف التي تمر به بوساطة جمل مبسطة أو أفكار سهلة مفهومة في الفهم والإدراك والبعض الآخر يظهر اللامبالاة إزاء هذا الموقف، إنها سمات الشخصية التي تكونت لدى البعض من الناس حتى حملها الإنسان لا شعوريا في داخله وراح البعض يتعامل بها مع الناس وتبدو الميول واضحة في هذا التعامل ولا تبالغ كثيرا إذا قلنا أن أصحاب الشخصية الحاملة تبدو طموحاتهم غير واقعية إلى حد ما، وترى تلك الشخصيات عند المفكرين والكتاب والرسامين والفنانين بينما الواقعية الممتدة جذورها في التعامل مع الواقع تبدو واضحة لدى بعض الشخصيات وكذلك ترى الدقة والانضباط في الوقت و الترتيب.

إن سمات الشخصية لا يمكن فهمها إلا في صور تفاعل العوامل البيولوجية والبيئية معا في تشكيل الشخصية، فالشخص الذي يعاني من مركب خوف أو نقص أو إحباط قد يستعين بالصور النمطية للتحقيق من حدة هذا الخلل النفسي ومثال ذلك الشاب الذي يتربى في بيت سلطوي تسود فيه القسوة والشدة في التعامل هو أكثر عدوانية في تعامله مع الآخرين مستقبلا و أكثر ميلا لحمل الصور النمطية ضد الآخرين عكس الشخص الذي يتربى في بيت تسوده الديمقراطية و أساليب التفاهم و التحاور.

اهتم علماء نفس الشخصية بتحديد السمات والصفات النفسية مثل : (الكرم، الطيبة، القلق اللامبالاة،...) ذات الثبات النسبي والتي يختلف فيها الأفراد فتميز بعضهم عن البعض الآخر ، أي أن هناك فروق فردية في توافر السمة أو الصفة أو الخاصية المقاسة أو القابلية للقياس وليس في نوعها أو القوائم الشخصية عامة صيغتان سمة وحالة .

و قد صمت صيغة (الحالة) كتغيير المشاعر المنتقلة و المتغيرة من فترات تتراوح بين دقيقة واحدة و يوم واحد .

أما صيغة (السمة) فقد هدفت إلى قياس أبعاد الوحدات ذاتها، ويمكن فرض بعض السمات الشائعة سمات الحزن: الندم، الكرم، الازدراء، الفزع، الذنب، الذعر، اللوم، الدونية...

سمات الفرح: البهجة، السعادة، التعجب، الإندهاش ...

وقد افتتح كلوكهون وهنري موري مقالا شهيرا عن المحددات التي تشكل الشخصية ،وبهذا القول الذي أصبح شهيرا فان كل إنسان له جوانب معينة وهي كما يلي:

1- يشبه كل الآدميين وهي السمات المشتركة أو الشائعة.

2- يشبه بعض الآدميين وهي السمات الخاصة بثقافة معينة.

3- لا يشبه أحدا من الآدميين وهي السمات الفريدة .

لقد تأولت الدراسات الحديثة للباحثين من علماء الإدارة موضوع القيادة بصورة عامة والقيادة التربوية بصفة خاصة نتيجة لتزايد الاهتمام بالعملة القيادية عموما، واستمرت الدراسات والأبحاث حولها حتى يومنا هذا فللقيادة دور هام في حياة المجتمعات الحديثة سواء كانت هذه القيادة في مستوياتها العليا أم في مستوياتها الدنيا فنشاط المؤسسات الاجتماعية يتوقف إلى حدي كبير على شخصية من يتولون قيادتها وقد أدى ذلك إلى الاعتقاد العالمي فان القيادة فن وعلم وخبرة وقدرة

ومهارة وغيرها من الصفات التي توجد في بعض الأشخاص ولا توجد في سواهم على أن الأهمية الكبرى لا تكمن في كم وكيف ما يمتلك القائد أو المدير من خبرات فنية بقدر ما يمتلك من مهارات إنسانية وقيادية وإدارية، ومهما كانت السمات التي تصنع القائد الكفاء فإننا لا يمكن أن نغض الطرف عن إمكانية تربية القائد وإعداده وتأهيله ذلك لأن للقائد فن جوهره مصنوع ومطبوع . وتتوقف القيادة على عدد من العوامل من بينها سمات شخصية القائد وأهداف الجماعة التي يتولى قيادتها وعلى العلاقة بين القائد وجماعته، تلك العلاقة التي تتخذ شكل تفاعل بينهما، فالجماعة تؤثر في شخصية القائد وتتأثر بآرائه واتجاهاته وسلوكه

ومن بين التجارب التي توضح تأثير الجماعة في قائدها تجربة ألكس بيفيلاس Alex Bavelis في جامعة استاتفورد في الولايات المتحدة الأمريكية وفي هذه التجربة كان القائد يتحدث عن مشكلة ما أمام عدد من الأتباع اللذين كانوا يضغطون على زر إضاءة النور الأخضر إذا كان القائد يتحدث حديثاً صريحاً وسليماً، كما يضيئون ضوءاً أحمر إذا كان يتحدث حديثاً خاطئاً فيما يتعلق بالوصول إلى حل دكي للمشكلة.

لقد أجرى العديد من الدراسات بقصد التعرف على سمات القائد الكفاء ومهاراته ودوافعه، الصفات التي تصنع القائد الناجح تلك الصفات التي تجعل صاحبها مختلفاً أنداده وأقرانه من الأتباع ومن بينها الذكاء ANTELLIGENCE والاعتماد على الذات وتحمل المسؤولية والإسهام في النشاط الاجتماعي والمكانة الاجتماعية و الاقتصادية المتميزة.

دراسة STOGDILL 1948م إذ قام بمسح الدراسات التي عملت في موضوع القيادة حلل فيها (124) دراسة سابقة اتبعت أساليب مختلفة في دراسة القيادة وكان من نتائج الدراسة ما يلي:

1- إن من يقوم بدور القيادة يتفوق على مجموعة من حيث الذكاء، القدرة العلمية والاستقلال في تولي المسؤولية و النشاط الاجتماعي والمكانة الاقتصادية.

2- إن الصفات والمهارات المطلوبة في القائد تتوقف على متطلبات الموقف الذي يقوم فيه بدور القائد تتوقف على متطلبات الموقف الذي يقوم فيه بدور القيادة.

الفصل  
التمهيدية



تهدف دراستنا الحالية إلى معالجة موضوع هام باعتباره يتعلق بفئة متميزة وهي فئة (المدرء) حيث سنتطرق في هذا الفصل إلى تقديم الدراسة بالإشارة إلى أهداف الدراسة، وإلى الأسباب التي دفعتنا إلى اختيار هذا الموضوع، وإشكالية البحث، بالإضافة إلى الفرضيات التي حاولنا فيها الإجابة على تساؤلات البحث، والدراسات السابقة حول الموضوع إلى جانب الإطار النظري لدراسة سمات الشخصية (الإجتنايبية، الاعتمادية، سلبية العدوان، النظامية) وعلاقتها بالكفاءات القيادية لدى المدرء من وجهة نظر المعلمين والأساتذة كون أن المدير هو مرآة عاكسة للسلوك والنظام القائم في المؤسسة التربوية .

### إشكالية الدراسة :

تواجه منظومة التعليم في الآونة الأخيرة ضغوطات وتحديات نتيجة لثورة التكنولوجيا الحديثة، وبالتالي أدت إلى سلسلة من التغيرات التي طرأت على العلاقات الإنسانية، وقد أدى هذا التطور السريع الذي تعيشه الإدارة الحديثة إلى ضرورة احتياجها إلى إدارة تربوية يكون لها أثر كبير في نجاح العملية التعليمية، فبدون تلك القيادات الواعية والمسؤولة فإنه يتعذر على المؤسسات التعليمية القيام بأهدافها التعليمية، والتربوية على أكمل وجه، وقد برزت اتجاهات جديدة في الإدارة المدرسية من خلال العناية بكل مجالات العملية التربوية، فكانت الإدارة بوصفها مهارة في القيادة وفي العلاقات الإنسانية، وتهيئة الظروف الملائمة للعمل، وفي تنظيم العمل الجماعي، وبناء عليه فقد ظهر مفهوم جديد للمدرسة باعتبارها إحدى مؤسسات المجتمع، والمساهم الأكبر في حل مشكلاته، وتحقيق أهدافه، والمؤدي الأساسي لوظيفة نقل التراث الثقافي من الأباء إلى الأبناء عن طريق المدير أو القائد، واختياره يعتمد على الشخصية المناسبة لهذا المنصب، والقدرة على إدارة وإنجاح هذا المشروع التربوي الراقى وهذا ما أكدته الدراسات من بينها دراسة شريدة والأعرجي (2003) :«على معرفة مدى قدرة المديرين على التعامل مع الأزمات، ومدى توافر المعوقات التي تحول دون التعامل مع الأزمات بفاعلية، ومعرفة طبيعة عملية اتخاذ القرارات حيال الأزمات في المدارس الثانوية في محافظة إربد

بالأردن» . وفي نفس السياق يؤكد الحبشي محمد محمد محمد حسن (1995م) على أدوار مدير المؤسسة الابتدائية في سلطنة عمان في ضوء الكفايات له والمشكلات التي تواجهه \_ ومما سبق فإن للشخصية دور في الإدارة التربوية باعتبار هذه الأخيرة فن يتقنه القليل من الناس فقط، وتحتاج إلى شخصية قيادية تمتلك من السمات والصفات والمؤهلات ما لا يمتلكه الآخرون، نسمع كثيرا من أناس فشلوا في إدارتهم ، بينما نسمع عن آخرين قد نجحوا في إدارة مشاريعهم أو شركاتهم وبرعوا في مهامهم وأنجزوها على أتم وجه ، فالأشياء الواجب توافرها في شخص ما لكي يصبح مدبرا ناجحا فعليه ، إن يمشي بناء على خطة مدروسة يعي نقاطها بكل حذافيرها و تفاصيلها ، ولا يترك مجالاً للفوضى و العث و العشوائية ، ويتميز بقدرة كافية للسيطرة على الأمور عند الضغط و التوتر الشديد و يمتاز بقوة الشخصية و الحزم ، ويتمتع بالذكاء المناسب و سرعة البديهة و الحكمة ، فالיום في الإدارة يطمح الكثير إلى تسلق الهرم الوظيفي و الوصول إلى منصب قيادي أو الثبات فيه حال الوصول لأطول فترة ممكنة بالمؤسسة التي يعملون بها وسلاحهم الوحيد في ذلك بعض مميزات الشخصية الإدارية فمن الناحية العلمية تمتاز الشخصية القيادية بتوفر المؤهلات العلمية المناسبة و معرفة الشخصية القيادية بأمور العمل و البيئة المحيطة به ،ومن الناحية العملية يجب توفر عامل الخبرة بمجال العمل و التدريب العلمي المناسب لبيئة العمل.

إن نوع العلاقة التي تربط المدير بالمعلمين لها تأثير كبير في نجاح أو فشل القيادة الإدارية، فكلما ساد الاحترام والتقدير بين الطرفين كان مستوى الأداء أفضل لأن القيادة الإدارية عملية مستمرة الفعالية لها دور في سير العملية التعليمية، وهذا ما هدفت إلى دراسته براون حول القيادة الإدارية إلى مجموعة من السمات يجب توافرها في القائد وهي أن يكون القائد أكبر سناً، أنسب صحة، أحسن مظهراً، وأكثر ذكاءاً، وأصوب حكماً، وأوسع معرفة وأقدر على العمل والمثابرة (صالحى 2007 ص 29)

أمانة حسن ( 1988م): والتي بينت في جميع الدراسات على أهمية العامل الإنساني في إدارة المدارس الابتدائية، ودوره في نجاحها.

إن القيادة الإدارية والتربوية في المؤسسات التعليمية لها القدرة على استخدام كافة الوسائل المتاحة التي تتلائم مع أهداف العملية التعليمية من أجل تحسين أداء العنصر البشري لذلك تختلف القيادة الإدارية عن القيادة بشكل عام، لان هذه الأخيرة تستمد قوتها من السمات والصفات الشخصية التي يتمتع بها المدير القيادي منها:

إتباع مبدأ التعليمات، وتنفيذ الصلاحيات (14 ص 21) أن يتمتع ببصيرة نافذة عند التعامل مع الآخرين، والمعرفة بسلوكياتهم خاصة العاملين معه مع المحافظة على سرية العمل والتمتع بالثقة الكافية، ومعرفة أساليب إدارة الوقت والمحافظة عليه، كذلك قوة التركيز والملاحظة، أما القيادة الإدارية تعتمد على ما يتوفر لها من السمات والصفات الشخصية، أما إذا تحدثنا عن الكفاءة فهي تتمثل في قدرة الفرد على الإنجاز، واكتسابها يعني امتلاك معرفة ذات نوعية معترف بها في مجال محدد، بمعنى القدرة على أداء فعل معين في وضعية معينة بإتقان، لأن المؤسسة تتخذ قراراتها أساسا من الكفاءة القيادية المتوفرة لديها، لكن قبل اتخاذها هذه القرارات لا بد لها من التمعن في جميع الكفاءات التي يمكن اكتسابها، والمخاطر التي تنتج عنها لا سيما عوامل عدم التحفيز وسوء التنظيم، فعند بويتز: الكفاءة هي ميزة موجودة في الفرد، ممكن أن تكون تحفيز أو طباع أو قدرة الفرد أو مظهر للمعرفة المستخدمة، وللإشارة فان أول قطاع استعملت فيه الكفاءات هو قطاع الشغل والتكوين المهني - الكفاءة المهنية - وقد عرفت في هذا الشأن بأنها قدرة الشخص على استعمال مكتسباته لشغل وظيفة أو حرفة، أو مهنة حسب متطلبات محددة، ومعترف بها من قبل الشغل.

وقد أشار بعض الباحثين إلى أن الكفاءة المنظمة غالبا ما ينظر إليها من زاوية تقديم المنافع القادرة على خلق التوازن في أدائها، وتحقيقها يعني رفع الروح المعنوية للأفراد العاملين الذين يعتبرون أحد

المؤشرات المعبرة عن الكفاءة. فالفرد العامل من شأنه أن يعزز انسجامهم المستمر في تحقيق الأهداف وبدرجات أعلى من كفاءة الأداء.

ومما سبق نستنتج أن الشخصية ترتبط بالكفاءة، بمعنى الكفاءة الشخصية هي الإبداع في إدارة النفس والتفوق عليها حتى يستطيع إدارة الآخرين بنجاح، لذلك لا بد له ان يمتلك الحافز للبدء بالواجبات التي عليه، فمن صفات القائد الكفاء الشخصية القوية التي بدورها تساعد على القيام بمهامه القيادية بفاعلية، بالإضافة إلى الإخلاص والعزم والتضحية، كذلك القدرات الإدارية، والقدرة على اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب.

وعلى هذا الأساس نحاول في هذه الدراسة التعرف على طبيعة العلاقة بين السمات الشخصية والكفاءة القيادية لدى المدراء. التعليم الإبتدائي والتعليم المتوسط، والتعليم الثانوي ومنه نطرح التساؤلات التالية:

### التساؤل العام:

- ما طبيعة العلاقة بين سمات الشخصية (الشخصية السلبية العدوان الشخصية الاعتمادية، والشخصية الاجتنائية، الشخصية النظامية) والكفاءات القيادية؟

### التساؤلات الفرعية:

- ما طبيعة العلاقة بين سمات الشخصية (الشخصية السلبية العدوان، الشخصية الاعتمادية، والشخصية الاجتنائية، الشخصية النظامية) والتفكير الاستراتيجي؟

- ما طبيعة العلاقة بين سمات الشخصية (الشخصية السلبية العدوان، الشخصية الاعتمادية، والشخصية الاجتنائية، الشخصية النظامية) وتمكين الأساتذة وتطوير قدراتهم؟

- ما طبيعة العلاقة بين سمات الشخصية (الشخصية السلبية العدوان الشخصية الاعتمادية، والشخصية الاجتنائية، الشخصية النظامية) وقيادة التغيير الاستراتيجي؟

### فرضيات الدراسة:

على ضوء التساؤلات المطروحة تم صياغة فرضيات دراستنا على النحو التالي:

#### الفرضية العامة :

- توجد علاقة بين سمات (الشخصية السلبية العدوان الشخصية الاعتمادية، والشخصية الاجتنائية، الشخصية النظامية) و الكفاءات القيادية .

#### الفرضيات الجزئية:

- توجد علاقة بين سمات (الشخصية السلبية العدوان الشخصية الاعتمادية، والشخصية الاجتنائية، الشخصية النظامية) والتفكير الاستراتيجي .

- توجد علاقة بين سمات (الشخصية السلبية العدوان الشخصية الاعتمادية، والشخصية الاجتنائية، الشخصية النظامية) وتمكين الأساتذة وتطوير قدراتهم.

- توجد علاقة بين سمات (الشخصية السلبية العدوان الشخصية الاعتمادية، والشخصية الاجتنائية، الشخصية النظامية) وقيادة التغيير الاستراتيجي .

#### أهداف الدراسة:

- 1- دراسة عامة حول الكفاءات القيادية.
- 2- التعرف على تأثير سمات الشخصية على الكفاءة القيادية.
- 3- من الناحية العلمية يمكن أن يستفاد من هذه الدراسة في الدراسات الأكاديمية والعلمية وفي أبحاث أخرى مماثلة.
- 4- إضافة رؤيا جديدة للباحثين تكون بمثابة انطلاقة لهم في ابحاث ودراسات أخرى.
- 5- تحديد الاختلافات الموجودة بين الكفاءات القيادية من حيث سمات الشخصية.

6- الكشف عن طبيعة العلاقة بين سمات (الشخصية السلبية العدوان الشخصية الاعتمادية، والشخصية الاجتنابية، الشخصية النظامية) والكفاءات القيادية بهدف تنمية السمات الإيجابية التي ترتبط بالكفاءات القيادية

### أهمية الدراسة:

- محاولة إبراز الدور الذي تلعبه سمات الشخصية في تحقيق الكفاءة القيادية.
- التعرف على مدى توافر مؤشرات الكفاءة القيادية لدى المدراء.
- الكشف عن العلاقة بين سمات الشخصية والكفاءة القيادية.

### أسباب إختيار الموضوع:

- 1- الاستفادة البحثية للمؤسسة والإفادة العلمية.
- 2- معرفة مميزات وصفات القائد الكفاء.
- 3- معرفة مدى تأثير سمات الشخصية على طريقة القيادة.
- 4- تسليط الضوء على واقع الكفاءات القيادية في المؤسسات التربوية.
- 5- الرغبة الشخصية في دراسة هذا الموضوع الذي يلقى من المواضيع التي تشد الباحث للاستفسار و النقاش ومحاولة معرفة ما يجري داخل المؤسسات التربوية

### المفاهيم الاساسية:

- 1- سمات الشخصية: هي عبارة عن نماذج لسلوك الأفراد تتصف بالإتساق والاستمرار النسبي والذي يمكن استخدامها والتمييز بين الشخصيات ومنها: سمات اجتماعية ونفسية: وتعرف إجرائيا بأنها الدرجة الكلية التي يحصل عليها الفرد من خلال استجابته لمقياس الشخصية المعتمد في البحث الحالي (محمد، 2004 ص 105)

2- الكفاءة القيادية: هي النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ وإصدار القرار والإشراف الإداري على الآخرين واستخدام السلطة الرسمية عن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق مدى معين وتعرف إجرائيا بأنها الدرجة التي يتحصل عليها القادة المدراء من خلال انجاز أعمالهم عمليا وقيامهم بأفضل مستوى أداء (محمد، 2004 ص 199)

### مفاهيم من المعاجم:

علماء النفس المعاصرين يتفقون على أن الشخصية: هي تلك الأنماط المستمرة والمتسقة نسبيا من الإدراك، التفكير، الإحساس، والسلوك التي تبدو لتعطي الناس ذاتيتهم المميزة. إن الشخصية تكوين إحتزالي يتضمن الأفكار، الدوافع، الإنفعالات، الميول، الإتجاهات وهي بهذا تعطي مساحة أكبر من غالبية ميادين علم النفس الأخرى (عبد الرزاق 2012 ص 232)

سمات القدرة: عرفها كاتل بأنها سمات تعدد كفاءة الفرد في العمل نحو هدف معين.

سمات المزاج: عرفها كاتل بأنها سمات تعدد الأسلوب العام والفعاليات الشخصية وتعلق بجوانب تكوينية للاستجابة، سمات ديناميكية حركية تعني بالدافعية والاهتمامات وضمنها عوامل مثل: الطموح والاهتمام باكتساب المعرفة أو الممتلكات المادية، ونظام كاتل أكد على السمات الحركية (عبد الرحيم، 2014 ص 185)

### الشخصية:

- هي دراسة الفرد من حيث هو كل موحد، إذ هي نظام متكامل من الصفات الجسمية والسمات النفسية التي تتميز بالثبات النسبي، والتي تميز الفرد عن غيره من الأفراد كما تحدد أساليب شاملة وتفاعله مع البيئة الخارجية المادية والاجتماعية التي يعيش فيها.
- وعرفها برنيس بأنها المجموع الكلي لاستعدادات الفرد العضوية الداخلية وميوله ونزعاته وشهواته وغرائزه إضافة لاستعداداته وميوله المكتسبة (عبد الرحيم، 2014 ص 189).

\* في حين عرفها لنتون بأنها الظواهر النفسية المنتظمة والحالات الراجعة للفرد.

\* وعرف توما جورج خوري الشخصية بأنها بنية داخلية تنظم فيها جميع الأجهزة العضوية والنفسية بحيث تعدد ما يميز أو يمتاز به الفرد من سلوك و أفكار.

\* ويعرفها ألبورت بأنها التنظيم الديناميكي الذي يكمن بداخل الفرد والذي ينظم كل الأجهزة النفسية والجسمية التي تملي على الفرد طابعه الخاص بالتكيف مع البيئة (عبد الرحيم، 2014 ص 190)

### الدراسة السابقة المتعلقة بسمات الشخصية:

1- دراسة عبد الفتاح (1995): بعنوان الأبعاد الثلاثة للشخصية (الإنبساطية والعصبية والذهانية) عند إيزنك وقد هدفت الدراسة إلى الكشف عن مدى عمومية هذه الأبعاد الثلاثة للشخصية عند إيزنك، وقد تكونت عينة الدراسة من (336) طالبا وطالبة بالمرحلتين الثانوية والجامعية بدولة الإمارات العربية المتحدة وكان عدد الذكور (129) وعدد الإناث (207) وقد استخدم الباحث في أدوات الدراسة مقياس إيزنك للشخصية (النسخة الأصلية) ومقياس تورانس لأنماط التعلم والتفكير، وأشارت نتائج الدراسة إلى استخلاص ثلاثة عوامل (الإنبساطية، والعصابية والذهانية) ممكا يؤكد نظرية إيزنك في همومية الأبعاد الثلاثة للشخصية

2- دراسة بورك وآخرون (2004): بعنوان العلاقة الارتباطية بين عوامل الشخصية عند كل من كاتل (14) عاملا وإيزنك (4) عوامل، وتكونت العينة من (300) مفحوص وكانت أدوات البحث مقياس كاتل للشخصية، ومقياس إيزنك للشخصية وأظهرت النتائج وجود معاملات ارتباط موجبية بين الانبساط وكل من (التألق، الثبات الإنفعالي، الإندفاعية، المغامرة) وسالبة مع كل من (الإنسجام- الاستطاع انتناع الذات، كفاية الذات، التوتر) ووجود ارتباط موجب بين العصابية وكل من (الحساسية، الاستطاع، انتناع الذات، كفاية الذات، التوتر) وسالب مع كل من (التألف الذكاء، الثبات، الإنفعالي، السيطرة، الإندفاعية، المغامرة) (بلان، 2012، ص30).



3- **دراسة رينج:** حيث أراد أن يرى في ما إذا كان ممكنا تحديد مرض ما على أساس مقابلة شخصية لا تدوم أكثر من (15-25د)، ولكي لا يصل هو وزملائه على أي مفتاح يقودهم إلى معرفة المرض المحدد صدرت التعليمات لكل مريض أن لا يذكر شيئا عن الأعراض أو العلاج أو الغذاء أو نواحي العجز... وغطني جسم المريض أثناء المقابلة لكي لا يحصل الباحث على أي تنويه على أي مرض ولكي يتم فرز العينات بدقة وقد توصل رينج إلى أنه يمكن الوقوف عدلا لأشخاص المرضى ببعض الأعراض وبنسبة عالية من الدقة عن طريق تحديد معالم شخصياتهم فقط... وقد انتهى رينج إلى أن أنماط الشخصية تقع في ثلاثة مجموعات عريضة:

**الأولى:** مفرطوا التعامل، الذين يثورون بسرعة ويتفاعلون مع غضبهم ومخاوفهم وهذه الفئة تشمل مرض إنسداد الشريان التاجية، والتهاب المفاصل التآكلي

**الثانية:** ناقصوا التفاعل يصلون إلى كبت مخاوفهم وغضبهم وانفعالاتهم ويقع في هذه الفئة مرضى الاكتئاب الجلدي، والتهاب القولون التقرحي

**الثالثة:** مقيدوا التفاعل: حيث يشعر المريض بمخاوفه وانفعالاته ولكن دون أن يتفاعل معها أو يعبر عنها وتضم هذه الفئة مرضى الربو، البول السكري، الصداع النصفي.

4- **دراسة أبو عليا (1983):** التي هدفت إلى التعرف على السمات العقلية الشخصية المميزة للطلبة ذوي التفكير الابداعي في المرحلة الثانوية في الاردن، على عتبة تكونت من 400 طالبا وطالبة من طلبة الصف الثالث الثانوي في المدارس الحكومية في عمان، استخدم الباحث مقياس السمات العقلية الشخصية الذي طوره للبيئة الاردنية، أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق دالة إحصائيا بين الطلبة على جميع السمات العقلية للشخصية تبع المتغير الإيداع لصالح ذوي الإيداع المرتفع، ووجود فروق دالة إحصائيا بين الطلبة على بعض أبعاد السمات العقلية الشخصية (القدرة على تحمل الغموض والمرونة في التفكير) تبع المتغير التخصص الأكاديمي لصالح التخصص العلمي، كما توجد

فروق دالة إحصائيا بين الطلبة على بعض أبعاد السمات العقلية للشخصية (الاستقلال في التفكير والحكم تبعا لمتغير الجنس لصالح الاناث (بلادن، 2012، ص31)

**5- دراسة محفوظة (192):** دراسة على عينة من طلبة جامعة عين شمس عدد أفرادها (80) طالبا و(90) طالبة هدفت إلى معرفة الفروق بين الجنسين في الجوانب الوجدانية استخدم الباحث مقياس بروفيل الشخصي واختيار القيم الاجتماعية، أظهرت النتائج الدراسية وجود فروق دالة بين الذكور والاناث في بعض السمات الشخصية كالسيطرة والاتزان الانفعالي لصالح الذكور أما سمات المسؤولية والاجتماعية والفروق بينهما غير دالة

**6- دراسة السلعوس (2001):** في نابلس دراسة هدفت إلى التعرف على السمات الشخصية لدى المرأة العاملة في القطاعين الحكومي والخاص في مدينة نابلس، وتأثرها بمتغيرات قطاع العمل، والحالة الاجتماعية والعمر، والمؤهل العلمي، والوظيفة والراتب الشهري ومكان الإقامة، أجريت الدراسة على عينة قوامها 31 امرأة عاملة وتم بالتساوي على أربع سمات رئيسية (المسؤولية، الاتزان الانفعالي، السيطرة، السمة، الاجتماعية) أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائيا في سمات الشخصية عند المرأة العاملة تعزى لمتغيرات الحالة الاجتماعية، العمر، الراتب الشهري بينما كانت الفروق دالة إحصائيا لبعض السمات تبعا للمؤهل العلمي ومكان الإقامة

**7- دراسة السلايمة (1996):** دراسة هدفت إلى معرفة أثر دافع الابتكارية والتخصص على السمات العقلية والشخصية للمبدعين، تكونت عينة الدراسة من 400 طالبا وطالبة من الصف الأول الثانوي والصف الثاني الثانوي، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقية، استخدم الباحث أداة مقياس الدافع للإبتكارية ومقياس السمات الشخصية من إعداد أبوعلياء (1913)، أشارت نتائج السمات العقلية لشخصية المبدعين

**8- دراسة تيموثي وآخرون (2002):** بعنوان التأثير السلبي والألم العاطفي والتقييم المعرفي للضغط المهني وتمت في الولايات المتحدة الأمريكية وهدفت الدراسة إلى فحص تأثيرات السمات الشخصية

المؤثرة السلبية والسمات الشخصية المؤثرة الايجابية على التحكيم المعرفي للضغط، والألم العاطفي على مجموعتين من المعلمين والصحفيين، وكان من المتوقع أن السمات المؤثرة السلبية سوف تظهر واضحة في التقييم المعرفي والألم العاطفي، وبناء على نماذج التكيف فإن التقييم المعرفي للدرجة التي يعطيها المضغوط مهنيًا وفقًا للتوقعات المعرفية للمحنة وقدرة الشخص على التكيف والتحكم الشخصي ستكون قادرة على التنبؤ بالألم العاطفي والتأثير السلبي (غنام، 2005، ص 67).

**9- دراسة عبد السلام عبد العقار (1963):** تناولت العلاقة بين بعض عوامل القدرة على التفكير والابتكارات، وعدد من السمات الانفعالية والعوامل الدافعية لدى عينة من 220 طالب وطالبة من المرحلة الثانية

وقد تمكن الباحث في هذه الدراسة التي بلغ عدد متغيراتها 56 متغير من اكتشاف صفات الشخص ذو القدرة على التفكير والابتكار، حيث وجد أنه إنسان يتصف بالانبساطية والاعتماد على النفس، ويتميز بان دفاعه وسرعة قابلية للاستشارة الانفعالية، ولايسهل إخضاعه للمطالب الثقافية ويتميز كذلك بقوة الارادة واحترامه للمطالب الاجتماعية وارتفاع مستوى طموحه.

**10- دراسة الندوي (2006):** تناولت الدراسة الشخصية المتقلبة وعلاقتها بالتوافق المهني لدى العاملين في مؤسسات الدولة في العراق قام الباحث ببناء مقياس للشخصية المتقلبة وتبنى مقياس الشمري للتوافق المهني وتم تطبيق أداتي الدراسة على عينة تألفت من 400 موظف وموظفة من كل وزارة وكشفت الدراسة عن وجود علاقة ارتباطية سالبة بين الشخصية المتقلبة وأن الإناث يتصفن بالشخصية المتقلبة أكثر من الذكور (غنام، 205، ص 68).

**11- موس ونكو: (2006)** تستقصي الدراسة الشخصية وتأثيرها على اختبارات أساليب القيادة و اختيرت عينة الدراسة من 166 من موظفي الرعاية الاجتماعية في إثنان من المستشفيات الأسترالية أكثرهم من الإناث باستثناء 07 منهم كانوا من الذكور و كانت أعمارهم تتراوح ما بين 21 و 70 سنة

و استخدم في الدراسة قائمة العوامل الخمسة الجديدة لتقييم الشخصية المتكون من 60 فقرة بخمسة بدائل على مقياس ليكرت فضلا عن استبيان العوامل المتعددة للقيادة MLG

كشفت التحليلات الاحصائية على لأن الانبساطية وحيوية الضمير ترتبطان مع الاتجاهات المفضلة نحو القيادة التحويلية ارتبطت الطيبة والتفتح بصورة عكسية مع القيادة الحرة والانبساطية والعصابية توسطتا الطيبة تأثير وحيوية الضمير في القيادة الحرة (غنام، 2005، ص68)

### التعقيب على الدراسات السابقة المتعلقة بسمات الشخصية :

من خلال الدراسات السابقة التي تم عرضها نستخلص مايلي :

إن دراسة محفوظ (1957) و التي تمحور موضوعها حول الفروق بين الجنسين في الجوانب الوجدانية كانت نتائجها توحي أن هناك فروق بين الذكور و الإناث في بعض السمات الشخصية للطرفين مثل السيطرة ، و الإتزان الإنفعالي إلا أنه بالرغم من وجود هذه الفروق تبقى بعضها طاغية عند أحدهما و بصفة كبيرة ، كالسيطرة قد تكون عند الذكور و عند الإناث باختلاف الإتزان الإنفعالي الذي يكون بدرجة كبيرة عند الذكور .

بالإضافة إلى دراسة أبو عليا(1983) و التي ركزت على عامل الجنس في أبعاد السمات العقلية كالأستقلال في التفكير و الحكم ، و كذا من خلال التخصص الأكاديمي نجد أن الذكور لديهم القدرة على تحمل الغموض ، والمرونة في التفكير .

أما دراسة تيموثي و آخرون (2002) و التي ركزت على الضغط المهني على التقييم المعرفي للضغط ، والألم العاطفي بحكم أن المعلمين و الصحافيين لديهم درجة كبيرة في التعرض للعديد من الضغوطات وماله من تأثير سلبي على التقييم المعرفي إلا أنها أهملت درجة التعرض باختلاف الجنسين أي أيهما أكثر عرضة لهذا الضغط الذكور أو الإناث .

### الدراسات السابقة المتعلقة بالكفاءات القيادية:

دراسة كيرت ليفين KURT LEVIN (1957): تعتبر تجربة كيرت ليفين من أشهر التجارب التي أجريت حول القيادة فقد وضع مجموعة من الأطفال وكلفهم بأداء بعض الأعمال مثل صناعة الأتعة وذلك تحت أنماط مختلفة من القيادة، واستمرت التجربة لمدة أسبوع لوحظ خلالها تركيب الجماعة وروحها المعنوية وعلاقتها بالقائد وإنتاجهم، حيث كان القائد الديكتاتوري هو الذي يقرر سياسة الجماعة ويحدد طرق العمل وخطواته المستقبلية كما يحدد زملاء العمل ويوجه نقده ومدحه بطريقة شخصية غير موضوعية بدون تقديم أسباب لنقده وكان بعيدا عن نشاط الجماعة، فيما عدا الإدارة، بينما كان القائد الديمقراطي يترك للجماعة تحدد سياساتها وكان القائد يتوخى الموضوعية في مدحه ونقده .

أسفرت نتائج هذه الدراسة على أن ميول الجماعة التي طبق عليها الأسلوب التسلطي إلى العدوانية. وكانت أكثر شمولا من الجماعة التي قيدت بصفة ديمقراطية وكانت العلاقة بين أفراد الجماعة الديكتاتورية علاقة عدوانية وسيطرة، مما يجعل هذه الجماعة أكثر تفككا بسبب ما سادها من شعور الفردية، بينما الجماعة التي طبق عليها الأسلوب الديمقراطي كانت أكثر تماسكا لأنه كان يسودها الشعور الجماعي وعلاقتها بالقائد كانت علاقات ودية.

**1- دراسة أسامة عبد الله (1999):** بعنوان العلاقة بين الأنماط القيادية التي يمارسها مديرو المدارس المتوسطة وحجم الرسوب (دراسة ميدانية بمدن الدمام والخبر و الظهران )، هدفت الدراسة إلى التعرف على الأنماط القيادية التي يمارسها مديرو المدارس المتوسطة كما يراها المعلمون، تم التعرف على حجم الرسوب في المدارس المتوسطة وكذا التعرف على العلاقة بين الأنماط القيادية لمديري المدارس وحجم الرسوب في تلك المدارس.

تكونت عينة الدراسة من (231) معلما. وتوصلت الدراسة الى النمط الموجود في المدارس المتوسطة الحكومية للبنين بمدن الدمام، الخبر، الظهران من وجهة نظر المعلمين هو النمط الديمقراطي، 07 مدارس تمثل نسبة 33.3% من مجموع المدارس التي أجريت عليها الدراسة وعددها 21 مدرسة.

**2- دراسة الصائغ وحسين (1994):** التي هدفت إلى التعرف على الأنماط القيادية التربوية الأكثر شيوعا لدى مديري المدارس الابتدائية كما يدركها المدرسون العاملون معهم في مدينة الرياض، ورصد درجة ولاء معلم المدرسة الابتدائية لعملية وعلاقة هذا الولاء بالأنماط القيادية ببعض المتغيرات (كخبرة المدير ومؤهله العلمي) فقد تكونت عينة الدراسة من 177 مدرسا سعوديا يعملون في المدارس الابتدائية، تم اختيارهم عشوائيا وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

إن النمط الديمقراطي أكثر الأنماط شيوعا وتطبيقا من قبل المديرين ولا توجد فروق دالة إحصائية تعود إلى الخبرة لصالح المديرين الأكثر خبرة، أي إن المديرين الأكثر خبرة يمارسون النمط الديمقراطي بشكل كبير أكثر من غيره.

**2- دراسة عياصرة (2003):** بعنوان "الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية و علاقتها بدافعية المعلمين نحو مهنتهم كمعلمين في وزارة التربية والتعليم في الأردن" وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الثانوية العامة في الأردن للعام الدراسي 2003/2002 والبالغ عددهم (10714) أما عينتها فتألفت من (1141) معلما ومعلمة يمثلون (76) مدرسة ثانوية موزعة على كافة محافظات المملكة وتوصلت الدراسة إلى أن النمط القيادي السائد لدى مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن هو النمط الديمقراطي يليه النمط الأوتوقراطي ثم النمط التسيبي كما توصلت هذه الدراسة إلى أن مستوى دافعية المعلمين نحو مهنتهم كمعلمين كان متوسطا، كما كشفت نتائج الدراسة عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية على النمط الأوتوقراطي والنمط التسيبي تعزى للجنس لصالح المعلمين الذكور والى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأنماط قيادية تعزى للمؤهل العلمي.

3- دراسة الرضي (1985): هدفت إلى التعرف على واقع واتجاهات مديري الثانويات بالأردن نحو العلاقات الإنسانية وأثارها على الأداء الوظيفي من وجهة نظر الأساتذة، طبقت الدراسة على 76 مدير و 38 أستاذ، وتوصلت إلى أن هناك علاقة بين الأداء الإداري والعلاقات الإنسانية فأوصت الدراسة بضرورة تقوية برامج التكوين والتدريب على ممارسة العلاقات الإنسانية.

4- دراسة عبد الله صحراوي (2005): بعنوان "واقع التسيير الإداري والبيداغوجي بالمدارس المتوسطة بالجزائر وعلاقته ببعض محددات السلوك القيادي في ضوء مشروع المؤسسة". تمت الدراسة من خلال دراسة ميدانية بولاية سطيف وهدفت الدراسة إلى التعرف على ما إذا كان اتباع الأسلوب الديمقراطي في تسيير المدارس المتوسطة يؤدي إلى زيادة كفاءتها الإنتاجية، كما تعبر عنها نتائج المتدربين في امتحانات شهادة التعليم الأساسي، توصلت الدراسة إلى إن التركيز الملاحظ على بعد المبادرة والاهتمام بالإنتاج والعمل من دون إعطاء اهتمام مماثل للعلاقات الإنسانية الواجب مراعاتها في إدارة شؤون الموظفين بالمؤسسات التربوية، واعتقاد الأساتذة بضعف المديرين في أدائهم لمهامهم القيادية وذلك بسبب كون المديرين لا يشركونهم في اتخاذ القرارات ولا يفسحون لهم المجال للمشاركة الجادة في هذه العملية، كما أظهرت الدراسة ان مدرء المدارس لديهم ميلا للإدارة التي تهتم بالعمل والإنتاج، بينما يميل الأساتذة للإدارة المهتمة بالعاملين وتنمية العلاقات الإنسانية بينهم والتعرف على حاجاتهم ومشكلاتهم وإقامة علاقات إنسانية قائمة على الإحترام والتقدير ليكون المدير محترما ومحبوبا من قبل جماعة العاملين.

5- دراسة الخرايصة (2000): هدفت إلى معرفة مدى تطبيق مديري المدارس الثانوية في محافظة إربد للسلوك الإداري الديمقراطي من وجهة نظر الطلبة وبيان إذا كانت وجهات النظر تختلف باختلاف المديرية والجنس ومكان المدرسة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع طلبة المرحلة الثانوية في مديرية التربية والتعليم في محافظة إربد للعام الدراسي 2000/1999 والبالغ عددهم (29471) وقد اختيرت العينة عشوائيا وتكونت من (1480) طالبا وطالبة، أما نتائج هذه الدراسة فكانت كما يلي:

مدى تطبيق مديري المدارس الثانوية للسلوك الإداري ديمقراطي من وجهة نظر الطلبة في الغالب يمارس بدرجة متوسطة، مدى تطبيق السلوك الديمقراطي من قبل المديرين لا يختلف باختلاف المدرسة، إن تطبيق السلوك الديمقراطي يختلف باختلاف المديرية والجنس.

6- **دراسة زايد (1999):** "تأثير القيادة في تنمية العاملين دراسة استطلاعية" هدفت الدراسة إلى التعرف على خصائص الأنماط القيادية المطلوبة لمواجهة التغيرات البيئية الجديدة وبين الانتماء التنظيمي للعاملين، وطبيعة العلاقة الإرتباطية بين نمطي القيادة الإدارية التبادلية والتحويلية وبين تطوير طرائق العمل، إذ تم إجراء الدراسة على مفردات عشوائية في صناعة الغزل والنسيج في مصر مكونة من 219 فردا وتوصلت الدراسة إلى وجود فروق واضحة بين ممارسات المدير (القائد) وتأثير تلك الممارسات في انتماء العاملين ورضاهم الوظيفي وقدرتهم على العمل، وأشارت العلاقة بين نمطي القيادة التبادلية والتحويلية وبين تطوير طرائق العمل إلى وضوح التفوق لنمط القيادة التحويلية في التأثير على تطوير طرائق العمل من القيادة التبادلية.

7- **دراسة الخشيلة، هند (2005):** أنماط القيادة في التعليم الجامعي كما يدركها عضو هيئة التدريس هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أنماط القيادة الممارسة في جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، ونتج عن ذلك أن النمط الأكثر انتشارا هو النمط الشبيه بالنمط الديمقراطي الذي يستخدم أساليب الإدارة العلمية، ويليه النمط الأبوي ثم الارتجالي ثم الفردي المتعسف، كما تبين أن هناك سمات مشتركة بين الأنماط الأربعة.

8- **دراسة هوليمان (2008) RUPERS HULIMAN:**

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد تعريف للقيادة الفاعلية في التعليم العالي من وجهة نظر الإناث، حيث تم تحليل خمس دراسات عن المرأة في التعليم العالي.



واتفقت الدراسات الخمس على تعريف للقيادة الفاعلية وهي القيادة التي يقل فيها التسلسل الهرمي للسلطة وتزيد فيها العلاقات الإنسانية بينما لم يكن هناك اتفاق تام حول كيفية محاربة القوة الظاهرة في التنظيم وحول أصل القيادة في التنظيم العالي.

ونلاحظ على معظم نتائج هذه الدراسات، أنها تشير إلى وجود تأثير لنوع الجنس على نمط القيادة.

9- دراسة الشقحاء (1424): بعنوان علاقة الأنماط القيادية بمستوى الإبداع الإداري، مكان إجراء الدراسة جامعة نايف العربية للعلوم التقنية- الرياض - المملكة العربية السعودية هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين الأنماط القيادية والإبداع الإداري بالمديرية العامة للجوازات بالرياض، تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المديرية العامة للجوازات بالرياض وعددهم 255 موظف تم اخذ عينة منهم 165 موظف بنسبة 78٪ من مجتمع الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي، وقد اعتمد الباحث على الإستبانة كأداة لجمع البيانات وتوصلت الدراسة إلى.

. يمارس القادة في المديرية العامة للجوازات النمط القيادي الديمقراطي في المرتبة الأولى ثم النمط المتسلط ثم الحر.

. توجد علاقة ارتباط بين النمط القيادي المتبع والإبداع الوظيفي.

10- دراسة ندى اللحام (1996): ركزت على معرفة تقديرات المعلمين للسلوك الإداري الديمقراطي لمديري المدارس الثانوية في محافظة إربد، فقد أجريت على عينة مؤلفة من 350 معلما ومعلمة، وقد دلت النتائج أن السلوك الإداري الديمقراطي والممارسات التي يقوم بها مدير المدرسة والقائمة على الاحترام والتفاهم والثقة والعمل بروح الفريق الواحد من الأمور الضرورية في العملية التربوية والمشاركة في اتخاذ القرار الذي يساعد على خلق المناخ الملائم لتشجيع التطور والتفكير، وأن مشاركة أولياء أمور الطلبة في العملية التعليمية يؤدي إلى زيادة الإنتاج وتحقيق أهداف المدرسة ورضا الآباء والمعلمين عنها وهذا السلوك الذي يمارسه مدير المدرسة في محافظة إربد هو سلوك ديمقراطي بدرجة عالية.

### التعقيب على الدراسات السابقة المتعلقة بالكفاءات القيادية:

من خلال الدراسات السابقة التي تم عرضها نستخلص ما يلي :

إن دراسة كيرت ليفين (1957) التي تتمحور حول موضوع القيادة والذي كان يسوده العمل الجماعي بشكل ديمقراطي وديكتاتوري وبالرغم من نجاعتها إلا أنها أحرزت بعض الإنتقادات والتي تذكر منها على سبيل المثال لا الحصر: إن الديكتاتوري ذا طابع تسلطي انتقادي وذو قرارات غير مبررة وغير موضوعية، مما أنتج العدوان داخل الجماعة وفي المقابل يعد القائد الديمقراطي بالرغم من خلق روح الجماعة أثناء العمل والإبداع والابتكار إلا انه في بعض الأحيان هذا النظام الديمقراطي يؤدي إلى التسبب داخل الجماعة والاعتماد، بالإضافة إلى دراسة العياصرة (2003) والتي ركزت على عامل الجنس لدى الذكور فيما يخص النمط الأوتوقراطي والنمط التسيبي، حيث أن هذا لا يعد عاملا أساسيا تبنى عليه هذه الدراسة إذ إننا في بعض الأحيان نجد الإناث يتمتعن بطابع تسلطي، استبدادي أو تسيبي أثناء مزاولتهن لنشاطهن.

أما دراسة عبد الله صحراوي (2005) فركزت على الجانب الإنساني وفي العلاقات التي تربط العمال أو الموظفين في المؤسسة باعتبار أنهم يمثلون العامل الأساسي في الإنتاج والعمل، إلا أن هذه النظرية لم تركز في دراستها على اختلاف الأولويات والحاجيات من عامل إلى آخر، بالإضافة إلى المبالغة على الجانب البشري من شأنه أن يؤدي إلى إهمال أهداف المؤسسة، وبالنسبة لدراسة ندى اللحام (1996) فهذه النظرية تغاضت عن العوامل الخارجية التي تستهدف المؤسسة والتي بالضرورة يجب أن تتخذ القرار الحاسم وعدم إهدار الوقت والجهد في استدعاء هذه الشريحة من أولياء ومعلمين في المشاركة في اتخاذ القرار.

من خلال هذا الفصل تم تحديد إشكالية دراستنا و صياغتها ،ومالها من أهمية حاولنا ذكر بعض النقاط ولما كان من وراء كل دراسة أهداف يراد التوصل إليها في حين صنفنا أهمية الدراسة فيما سبق ذكره ، كما ترطقنا إلى المفاهيم الأساسية لدراستنا ، وقد تناولنا أهم الدراسات السابقة التي تحدثت عن موضوع سمات الشخصية و الكفاءات القيادية وقد قمنا بالتعقيب عليها .

الفصل الثاني  
الفصل الثاني

اولا: الشخصية. مفهومها. أنماطها. النظريات. المميزات لها.

تتميز دراسة الشخصية عن غيرها من مواضيع علم النفس بدراسة وظائف سيكولوجية فردية كالإدراك ، والتعلم، والدافعية، والإنفعال، والتفكير وفي هذا الصدد يرى أحمد زكي أن دراسة الشخصية تمثل في جميع الدراسات السيكولوجية المختلفة نقطة البدء ونقطة النهاية، فهي البدء لأننا نود أن نكشف عن فعالية الفرد في مجال معين وعن أحسن الشروط الكفيلة لتحقيق هذه الفعالية وهي نقطة النهاية لأن فهمنا للشخصية يؤدي إلى وضع القوانين التي تخضع لها الظواهر النفسية

### 1- مفهوم الشخصية:

ويذهب ألبورت إلى أن كلمة شخصية personality تعود في أصلها في اللغة الإنجليزية أو الفرنسية أو الألمانية إلى كلمة persona في اللغة اللاتينية القديمة وتعني القناع ويرتبط هذا المصطلح بالمرح اليوناني القديم حيث اعتاد الممثلون ارتداء أقنعة على وجوههم لتمثيل الدور الذي يقومون به، وفي نفس الوقت لا يتعرف عليهم أحد فالشخصية ينظر إليها من ناحية ما يعطيه قناع الممثل من انطباعات، أي من ناحية كونها غطاء يختفي وراءه الشخص الحقيقي (الطواب، 2008، ص55) وتوجد ثلاث مداخل لتعريف الشخصية في:

**المدخل الأول:** الشخصية كتنظيم ديناميكي يتميز بالتكامل بين جوانبها: وهذا التعريف يؤكد على جميع خصائص الفرد مما يصل بعددها وكثرتها إلى درجة يصعب حصرها ومن بين أشهر هذه التعاريف:

- **تعريف جوردن ألبورت Gordon Allport:** حيث يرى أن الشخصية هي « التنظيم الديناميكي في الفرد وجميع التكوينات و الإستعدادات النفسية والجسمية وهو التنظيم الذي يحدد أساليب تكيف الإنسان الخاصة مع بيئته».

- ويعرف العالم إيزنك Eysenck أن الشخصية هي التنظيم الأكثر أو الأقل ثباتا واستمرارا لخلق الفرد ومزاجه وعقله وجسمه والذي يحدد توافقه المميز للبيئة التي يعيش فيها.

- بينما يعرف وارن Warren الشخصية هي ذلك التنظيم المتكامل لكل خصائص الفرد المعرفية والوجدانية والنزوعية والجسمية كما تكشف عن نفسها في تميز واضح عن الآخرين.

- ويعرفها جليفلور Guilford بأنها «شخصية الفرد التي تمثل ذلك النموذج الذي تتكون منه سماته» (محمود 2011، ص 15).

**المدخل الثاني:** الشخصية كقوى داخلية محركة للسلوك حيث يركز أصحاب هذا المدخل على القوى الديناميكية للشخصية وتركيبها ومكوناتها من حوافز drives ودوافع motives وأهداف goals تنشأ داخل الفرد وتوجه سلوكه ويعبر عن ذلك المدخل تعريف فلوزيد ألبورت f.allport قوله «الشخصية هي استجابات الفرد المميزة للمثيرات الاجتماعية وأسلوب توافقه مع المظاهر الاجتماعية في البيئة».

- كما يعرفها جيثري Guthrie E. وهو عالم سلوكي من أصحاب نظريات التعلم بأنها العادات ونظام العادات ذات الأهمية الاجتماعية والتي تكون ثابتة وتقاوم التمييز.

- ويعرف روباك Robach الشخصية بأنها مجموع الاستعدادات المعرفية والإنفعالية والنزوعية.

**المدخل الثالث:** الشخصية كقوى خارجية موجهة للسلوك وهذا المدخل متعلق بالطريقة التي تؤثر بها الأحداث الخارجية على السلوك وهذا المدخل يرى أن كل منا له تاريخ يميزه ويؤثر على الطريقة التي يستجيب بها العالم من حوله ويرى أن لشخصية هنا باعتبارها مثير ويركز على المظهر الخارجي للفرد الذي يؤثر من خلاله في الآخرين وهو يغفل بذلك الصفات والخصائص الداخلية للشخصية ولذلك جاءت تعاريف هذا المدخل غير شاملة لحقيقة الفرد واهتمت بالشخص كما يراه الآخرون.

- تعريف واطسون وحيث يرى أن الشخصية هي مجموعة من الأنشطة التي يمكن ملاحظتها عند الفرد بالملاحظة العقلية للسلوك لفترات طويلة وكافية من الزمن تسمح لنا بالتعرف الكامل عليه.

- تعريف لك للشخصية حيث يرى أنها مجموعة تأثيرات الفرد في المجتمع والبيئة من حوله.

- بينما يعرفها فيلمنج بأنها العادات أو الأعمال التي تؤثر في الآخرين

## 2-تعريف الشخصية عند علماء النفس:

-يعرف واطسون(1930) الشخصية بأنها مجموع أنواع النشاط التي يمكن ملاحظتها في سلوك الفرد لفترة زمنية كافية، بحيث يمكن التعرف عليه بدرجة كافية، وبمعنى آخر فإن الشخصية هي النتاج النهائي لمجموعة العادات التي تميز الفرد.

- في حين يعرفها جيلفورد(1959) بأنها: نمط السمات التي تميز فردا بذاته (محمود، 2011، ص15-18)

- ويحددها لندين(1961) بأنها ذلك التنظيم الذي يمثل الخصائص البنائية والديناميكية لفرد ما أو لمجموعة أفراد كما تعكس نفسها في الإستجابات المميزة له بالنسبة لموقف معين. أو بمعنى آخر فإن الشخصية هي ما تمثل الخصائص التي تميز فردا معيناً دون الأفراد الآخرين.

- و يعرفها ألبورت (1961) بأنها ذلك النظام الديناميكي الكامن في الفرد من أجهزة نفسية تحدد سلوكه وتفكيره المميزين له .

- بعض تعاريف العلماء العرب في علم نفس الشخصية ووجهة نظرهم في تعريف الشخصية :

- يعرفها فؤاد أبو حطب: « بأنها المفهوم الذي يجعل الإنسان فريدا متميزا بذاته ويجب أن تتناول النمط الكلي الفريد للسمات التي تميز الفرد عن غيره من الأفراد »

- يعرف سيد خير الله الشخصية بأنها ما يمكن أن يكون عليه الفرد من خصائص تجعله فريدا في صفات تميزه عن غيره من الأفراد، وتسعى لأهداف خاصة به وهو على صلة وثيقة بالعالم من حوله.

- ويرى صلاح مخيمر وعبد مبخائيل أن الشخصية هي هذا التنظيم الدينامي داخل الفرد لأجهزته الفرعية والذي تحدد توافقه مع بيئته.

- يعرفها **محمد عثمان نجاتي** أنها مجموعة من القيم أو الألفاظ الوصفية التي تستخدم لوصف الفرد تبعاً للمتغيرات أو العوامل التي تحتل مركزاً هاماً في النظرية التي يتبناها الباحث.
- يرى **أسعد رزوق** (1979) أن الشخصية عبارة عن مجموع خصائص المرء الجسمية منها والعاطفية والنزوعية والعقلية التي تمثل حياة صاحبها وتعكس نمط سلوكه المتكيف مع البيئة فهي لفظة يجري استخدامها على عدة معانٍ شعبية وسيكولوجية.
- كما يشير **فاخر عاقل** (1979) إلى أن الشخصية تعني تكامل الصفات الجسدية والخلقية المميزة لفرد ما ذلك بناؤه الجسدي وسلوكه واهتماماته ومواقفه وقدراته وكفاءاته. (محمود، 2011، ص 21).
- يعرف **صلاح مخيمر** (1981) الشخصية بأنها إنظام دينامي داخل الفرد لأجهزته الفرعية الذي يحدد توافقاته الفريدة مع بيئته فالشخصية هي بيئة تكامل متكامل، أي حالة من التكامل العارض تستهدف تحقيق التكامل.
- يعرف **دريفر** (1982) الشخصية بأنها عبارة عن تنظيم ديناميكي مترابط ومتكامل للخصائص الجسمية والعقلية والنفسية والأخلاقية والاجتماعية للفرد والذي يتضح من خلال تفاعل الفرد مع الآخرين.
- ويذكر **عادل الأشول** (1981): أن الشخصية هي الخصائص المميزة للفرد وأسلوب سلوكه التي بواسطة تنظيمها وترتيبها في نموذج موحد تفسر الشخص في توافقه لبيئته الكلية.
- ويعرف **عبد المنعم الحفني** (1984) الشخصية بأنها تلك التنظيم المتكامل الدينامي للصفات الجسدية والعقلية والخلقية والاجتماعية للفرد كما يتبين للآخرين خلال عملية الأخذ والعطاء في الحياة الاجتماعية وتضم الشخصية الدوافع الموروثة والمكتسبة والعادات والاهتمامات والعواطف والمثل والآراء والمعتقدات . (يوسف، 2012، ص 10)



3- الشخصية وعلاقتها ببعض المفاهيم:

أ- الشخصية والخلق: الخلق هو الشخصية إذا تنظر إليها في ضوء المعايير الأخلاقية فتحكم على سلوك الشخص بأنه خير أو شر، صواب أو خطأ فالسرقة والخيانة من سمات الخلق في حين أن التفاؤل أو الإنطواء أو مرونة التصرف من سمات الشخصية وبعبارة أخرى فالخلق جانب من الشخصية وليس الشخصية كلها إنه نظام من الاستعدادات أو السمات التي تمكننا من التصرف بصورة ثابتة نسبياً حيال المواقف الأخلاقية والعرف وذلك بالرغم من العقبات وضروب الإغراء ويتميز عن الشخصية. كما رأينا في الحكم على السلوك من الناحية الأخلاقية، كما يتميز أيضاً بتأكيد الناحية الإرادية الشعورية من السلوك.

ب- الشخصية والمزاج: المزاج هو جملة الصفات التي تميز إنفعالات الفرد عن غيره ومن ثم فهو يؤلف جانباً من الشخصية لا الشخصية كلها وهو جانب يتوقف في المقام الأول على عوامل وراثية منها حالة الجهازين العصبي والغدي الهرموني. كما يتوقف على عملية الأيض وعلى الصحة العامة للفرد، لذا كان من العسير أو المحال تغيير السمات المزاجية للشخصية .

ج- الشخصية والذكاء: لا شك أن الشخص يتميز عن غيره بذكائه كما يتميز بقوة أخلاقه أو بسرعة غضبه والذكاء من تعريفه قدرة ومرونة في التكيف لذا فهو جزء متكامل من الشخصية كالخلق والمزاج لكن كثيراً من علماء النفس والأطباء المحدثين يستبعدون الذكاء وغيره من القدرات العقلية من بناء الشخصية، فإذا أرادوا الحكم على الشخصية فرد أو قياسها اتجهوا إلى السمات الإجتماعية والخلقية والمزاجية ليس غير، كما أنهم لا يعدون ضعف العقل إضطراباً في الشخصية، وحثهم في ذلك ما دلت عليه الدراسات الكيلينيكية من أن الأمراض النفسية والإضطرابات الإنفعالية مست الأذكياء وغير الأذكياء فالذكاء لا يعصم صاحبه من أن يصاب بأحد هذه الأمراض ولا يحول بينه وبين سوء التوافق الإجتماعي ومن ناحية أخرى فقد دل التحليل العملي على أن الإرتباط بين

القدرات العقلية والسمات الخلقية ارتباط ضعيف أي أن الذكي لا يرجح أن يكون حسن الخلق لذا فهم يستبعدون الذكاء من نطاق الشخصية.

ولذلك فكل من المزاج والأخلاق يمثلان جوانب من الشخصية وليس كل الشخصية (محمود، 2011، ص394)

**د- الشخصية والنفس:** مفهوم النفس فيما مضى يخص ميدان الفلسفة وليس ميدان علم النفس وذلك لصلة النفس بالجوانب الفلسفية المختلفة وعندما أصبحت الحاجة ماسة إلى تكامل جوانب الشخصية المختلفة في وحدة واحدة أصبح مفهوم النفس من موضوعات الأبحاث النفسية السيكولوجية وعلى الرغم من عدم التوصل إلى اتفاق حول طبيعة هذا العامل المنظم أو الموحد لجوانب الشخصية والذي يعمل على جمعها في وحدة متكاملة فكثير من علماء النفس يقبلون بالفرق بين حقيقة الشخصية كما تظهرها الإختبارات ووسائل البحث الأخرى وبين حقيقتها كما يراها الفرد نفسه أن بناء الشخصية الذي يصف لنا قدرة الفرد كصانع للقرارات ومخطط بينما نجد النفس تظل تعتمد إلى حد بعيد على طبيعة إدراك الفرد لسلوكه الخاص وعلى الطريقة التي يرى بها ذاته.

### هـ- الشخصية وبنية الجسم:

حاولت العديد من الدراسات إثبات العلاقة بين الشخصية وبنية الجسم وقد توصل إلى نتائج مختلفة ولكنها أثبتت أن لبنية الجسم وشكله تأثير ليس كبيرا على شخصية الفرد في علاقات مع الآخرين.

ويقصد ببنية الجسم أو الشكل الخارجي له بأنه ذلك التركيب الخارجي الظاهري لبدن الفرد وجسده وتناسق مختلف الأعضاء ويمثل الحلول والهيئة ومحيط الصدر وعرض الجمجمة وغيرها، وجميعها من الممكن أن تقاس كميا وبدقة.

وقد حدد إيزنك وآخرون بعض الأبعاد الأساسية لبنية الجسم ويتمثل في عامل الحجم وعامل النمط (محمود، 2011، ص395)

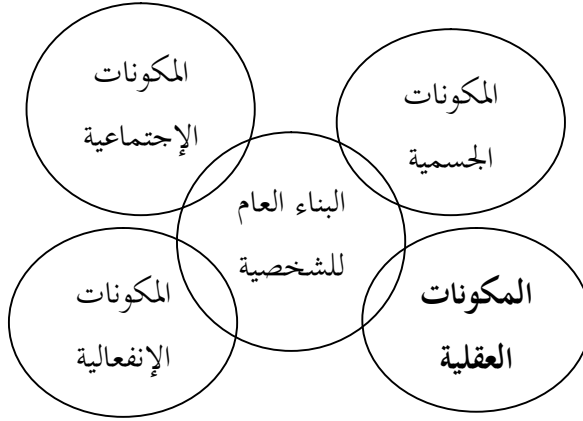
### و-تكامُل الشخصية :

يقصد بتكامل الشخصية إنتظام مكوناتها وظيفيا وديناميا في بناء متكامل منسجم ومتوازن على نحو يضمن وحدتها والتكامل شرط ضروري للصحة النفسية، إذ أي خلل ربما يؤدي إلى عدم انتظام مكونات الشخصية أو خلل في بعض جوانبها مما ينتج عنه اضطراب أو عدم توازن في الشخصية ويمكن القول بأن الشخصية المتكاملة هي دليل الصحة النفسية، في حين أن الشخصية المضطربة هي دليل إعتلال الصحة النفسية.

وبلاحظ أن تكامل الشخصية يشمل جوانب متعددة منها الجانب البيولوجي والوجداني والعقلي واللغوي والإجتماعي ولا يدل على ذلك في المعنى البيولوجي أن الجنين منذ اللحظة الأولى التي تتمايز فيها مقوماته البيولوجية والوظائف التخصصية لتلك المقومات حتى نهاية مراحل العمر التي يمر بها طفلا فمراهقا وشابا وشيخا إنما يستهدف هدفا كليا شاملا وهو الإبقاء على حياته في أحسن حالة ممكنة وعلى أعلى مستوى بيولوجي ممكن وهذا يتمثل في المقومات الكيميائية بالجسم والتكامل بين الأجهزة الحسية ووظائف العضلات وجميع المهارات اليدوية ووظائف المخ الذي يمثل القائد لكافة الأنشطة التي يتطلع لها الفرد وهناك التكامل بين الجسم كافة وأجهزته المختلفة في أدائها لوظائفها (الزغلول والهنداوي، 2013، ص388).

### 4-مكونات الشخصية :

في ضوء المفهوم المتكامل للشخصية بأنها: الخصائص والصفات الجسمية والإنفعالية والعقلية والإجتماعية للفرد تتكامل أثناء تفاعله في المواقف الحياتية المختلفة ويمكن أن نتصور هذا لبناء العام الحيوي للشخصية بالرسم التالي حيث يتكون من :



شكل رقم (01): يوضح مكونات الشخصية (محمود، 2011، ص26)

أولاً: **المكونات الجسمية:** وهي تلك التي تتناول إمكانات الفرد وقدراته واستعداداته الجسمية من حيث الوزن والطول والهيئة العامة والمهارات الحركية والإمكانات الحيوية وتكامل وظائف الأعضاء وسلامتها والصحة العامة للفرد

ثانياً: **المكونات العقلية:** وهي تلك التي تتناول إمكانات الفرد من ذكاء وقدرات عقلية ووظائفية وقدرات خاصة وعمليات عقلية عليا وكذلك المهارات اللغوية ومدى التأزر بين الوظائف العقلية لهذه المكونات.

ثالثاً: **المكونات الإنفعالية:** وهي تلك التي تتناول السمات الإنفعالية والأنشطة المتعلقة بها وعلاقة ذلك بالإتزان الإنفعالي للفرد ومدى انعكاس ذلك على سلوكيات الفرد وتصرفاته ومنها (التعاطف، الإلتزان الإنفعالي، الغضب، الغيرة، الخوف)

رابعاً: **المكونات الإجتماعية:** وهي تلك تشمل على ما يكتسبه الفرد من قيم واتجاهات ومعايير نتيجة لعملية التنشئة الإجتماعية بداية من الأسرة و مروراً بالمدرسة وجماعة الأصدقاء و النادي ووسائل الإعلام و حتى تتسع علاقاته في المجتمع بما يشمله من أجهزة و مؤسسات و انعكاس ذلك على الأدوار الإجتماعية التي يلعبها الفرد والتزامه بها في اشباع حاجاته و تحقيق أهدافه (محمود،

2011، ص27)

5- بنية الشخصية :

الشخصية لها بناءان أساسيان سوف نتناولهما في الآتي:

أ- **البناء الوظيفي:** وهذا البناء له مكونات متداخلة ومتكاملة ومتشابكة ومرتبطة ارتبطا قويا وظيفيا في حالات السواء والإعتدال أما إذا ما حدث شذوذ في مكون من مكونات البناء الوظيفي فإن ذلك ينتج عنه إضطراب في البناء العام للشخصية

1- أهم مكونات البناء الوظيفي: ما يلي:

- **مكونات جسمية وحركية:** تتعلق بالصحة العامة والعجز الجسمي والمهارات والأداءات الحركية ووظائف الأجهزة والأعضاء خاصة الجهاز العصبي والتآزر الحركي وكيفية قيام الجسم بالأعمال والأنشطة المنوطة إليه

- **المكون العقلي المعرفي:** وهذا المكون يتعلق بالوظائف العقلية والتنظيم العقلي وعملياته كالإدراك و التذكر والحفظ والنسيان والتفكير والتخيل.

- **المكون الإنفعالي:** ويشمل الأساليب المتعلقة بالإنفعالات والعواطف والمشاعر والأحاسيس والهواجس مثل : الحب والكره والبغض والفرح والسعادة والغضب والخوف والإحباط والتردد.

- **المكونات الإجتماعية:** وتتضمن عمليات التنشئة الإجتماعية للإنسان والمؤسسات الإجتماعية الأخرى كما تشمل على جماعة الرفاق والضوابط والأدوار الإجتماعية والعمليات الإجتماعية والقيادة والقيم والإتجاهات

2- **البناء الديناميكي للشخصية :** هذا البناء يوضح القوى المحركة للشخصية، والتي تحدد تصرفات وسلوك الفرد والبناء الديناميكي يتكون من:

- **الشعور:** منطقة الشعور هي منطقة الوعي الكامل والإتصال بالعالم الخارجي ويعتبر الشعور الجزء السطحي من الجهاز النفسي .

-**اللاشعور:** وهو يحتوي على كل ما هو كامن ومكبوت ولكنه ليس متاحا ومن الصعب استدعاؤه واللاشعور يمثل الجزء الأكبر من الجهاز النفسي وبه الخبرات المكبوتة والآلام والذكريات المؤلمة والمخزنية خاصة التي كانت في مرحلة الطفولة والتي من شأن الإنسان تذكرها فيشعر بالألم النفسي .

-**ما قبل الشعور:** وهذا الجزء من الجهاز النفسي يشمل على كل ما هو كامن وما ليس في الشعور ومع ذلك فإنه متاح ويمكن استدعاؤه مثل المعارف والمعلومات (فليه وعبد المجيد، 2009، ص 179) وأيضا يتكون البناء الديناميكي في الشخصية من :

-**الهوا:** هو منبع الطاقة والحيوية التي يولد الفرد مزودا بها والهوا لا إرادي يسيطر على نشاطه مبدأ اللذة والألم

-**الأنا:** هو مركز الشعور والإدراك الحسي ويقوم بالإشراف على جهاز الحركة الإرادي الداخلي كما أنه يتكفل بالدفاع عن الشخصية ويقوم بإحداث التكامل والتوافق بين مطالب الهوا وأوامر الأنا الأعلى .

-**الأنا الأعلى :** يعتبر المكان المليء بالمثاليات والأخلاقيات والمعايير الإجتماعية والقيم والصواب فالأنا الأعلى بمثابة سلطة داخلية وهو لا شعوري بدرجة كبيرة (فليه وعبد المجيد، 2009، ص 180)

### 6- أنماط الشخصية:

أ-**الشخصية الإجتنابية:** شخص يميل لإجتنااب الآخر بين خوف من رفضهم إياه وخشيته منهم ورغم أنه في داخله يتمنى تكوين علاقات مع الأفراد إلا أنه غالبا ما يفشل في ذلك وتجده كثيرا ما يشكو من فشله في تكوين علاقات طيبة مع الناس وهو يفضل دائما العزلة والإنفراد بذاته والإنسحاب من المواقف وتحدث له غالبا أعراض قلق مع الآخرين وعلى مستوى العمل ينصح بعدم توليه وظائف تحتم عليه التعامل المستمر مع عدد كبير من الأفراد

**ب- الشخصية الإعتماضية:** دائم الإعتماذ على الآخرين ولا يستطيع تحمل المسؤولة وليست له قدرة على اتخاذ القرارات وهو دائما يفضل أن يكون تابعا لغيره وإذا فقد ذلك الشخص الإنسان الذي يعتمد عليه أصابه قلق شديد وتوتر بالغ ولا يستطيع التصرف بوجه عام وعلى مستوى العمل ينصح بعدم توليه أية مناصب قيادية لفشله في القيادة والسيطرة واتخاذ القرار وتحمل المسؤولة.

**ج- الشخصية النظامية (الوسواسية):** مبالغ في دقته وروتيني في عمله وهو غير مرن ويصعب عليه تغيير رأيه واتجاهاته وهو صلب الرأي وعنيد يصعب اقناعه كما أنه يتردد في اتخاذ القرار لأنه موسوس سيء الظن يحتاج إلى وقت طويل حتى يظهر له رأي محدد وهو لا يستطيع أن يقبل أي شخص مخالف له في الرأي وهو محب للنظام والروتين أكثر من اللازم ويهتم بطقوس معينة في حياته اليومية كما أنه دقيق جدا في مواعيده وملتزم جدا في أعماله وهو منظم أكثر من اللازم ولا يطبق رؤية أشياء غير مرتبة إلا أنه ينظم عمله بطريقة جيدة وهو عرضة أكثر للإكتئاب لأنه غير مرن و لا يستطيع أن يقبل المختلفين عنه وهو يؤدي أعماله برتابة وتكرارية وفي زمن طويل وعلى مستوى العمل يصلح في المجال التنفيذي الدقيق وهو يحافظ على مستوى النظام والأمن ودقة الأداء وهو ملتزم جدا ولكنه لا يصلح في مجالات التخطيط والإبداع والإختراع (شفيق 2011 ص102)

**د- الشخصية سلبية العدوان:** يميل للتأجيل لا يعترض ولكن يهرب بالتأجيل كسول في العمل لا ينفذ ما يوكل إليه تتراكم عليه واجباته باستمرار ولا يؤدي عملا في توقيته كثير الشكوى ويستشعر بظلم وهمي يسعى لتحقيق عدم الإستقرار لمن حوله ويشجعهم على الدفاع مما تعرضوا له من ظلم ينسحب دائما من المواقف ولا يتحمل مسؤولة أو تحدي مراوغ في إجاباته وهو متبرم دائما وعلى مستوى العمل لا يعتمد عليه ولا يركن إليه.

**هـ- الشخصية المؤذية للذات:** يجب التضحية دائما يعمل الخير للجميع يعاون الناس يؤدي الخدمات على حساب نفسه يجب أن يلعب دور الشهيد رغم أنه غير مطلوب منه ذلك غير مؤذ

يقسو على نفسه وقد يجرمها أو يعذبها يضع نفسه في مواقف صعبة على نفسه وهو ما يشكل عبئا عليه قد يهتم بالآخرين ويفضلهم عن ذاته عاطفي له كبرياء واضح

على مستوى العمل يمكن أن يستغل تفضيله للصالح العام وحبه لخير الآخرين وهو يصلح في العمل في المجالات الإنسانية وعلى العكس هناك الشخصية السادية والتي تتلذذ بتعذيب وإيلام بالآخرين. (شفيق، 2011، ص103)

و- الشخصية الإضطهادية: لا يثق في الآخرين شكاك غير جدا لا يحب الصداقات خاصة العائلية ويسعى لعزل نفسه عن الآخرين لا ينجح في التعامل مع الناس على مستوى العمل لا ينجح في التعاون مع الآخرين والعمل ضمن فريق ويفضل أن يوكل له عمل منفرد يقوم بأدائه منعزلا وهو يؤتمن على الأسرار و لا ييوح بها أبدا من شكه فيمن عداه.

ز- الشخصية فصامية النمط: غريب التفكير يعتقد أن له قدرات خاصة وخارقة يؤمن بالجن والخرافات وهو أيضا واسع الخيال شخصيته مرضية ويحتاج إلى علاج على مستوى العمل لا يعتمد عليه إلا فيما يتعلق بذاته ويجب السعي لعلاجه. (شفيق، 2011، ص104)

ح- الشخصية الإنطوائية (شبه فصامية): غير اجتماعي لا يحب الإختلاط بالناس خجول جدا غير قادر على التعامل مع الآخرين قريب من سمات الشخصية الإجتماعية مع فارق أن الشخصية الإجتماعية تبعد عن الناس لأنها تخشاهم أما الشخصية الإنطوائية فهي تبعد عنهم لأنها لا تريدهم. وعلى مستوى العمل ينصح بعدم توليه وظائف تستدعي تعامله الدائم مع عدد كبير من الأفراد.

ط- الشخصية الهستيرية: هي أكثر وضوحا في النساء و هي تميل إلى حب الظهور وجذب انتباه الآخرين وخاصة الجنس الآخر تتصف بسرعة الإنفعال وتقلب المزاج والعاطفة القوية المتغيرة يسهل التأثير عليها بالإيجاء وهي شديدة الحساسية يسهل جرح كبريائها تتبنى دائما إتجاهات نصح و إرشاد الآخرين وهي شخصية غير متزنة إنفعاليا لها رد فعل أشد مما يتطلبه الموقف يراها الآخرون بأنها



مندفعة ذات مشاعر، مشاعرها غير دقيقة وأنها تميل إلى الأضواء والآخرين وهي تتأرجح في مزاجها من المرح إلى الإكتئاب والعكس وبسرعة ودون أسباب واضحة وتبريرات قوية.

على مستوى العمل تصلح في مجال العلاقات العامة والتعامل مع الآخرين حيث تسعى لجذب الآخرين والظهور بمظهر حسن كما انها تصلح في مجال التمثيل والظهور في وسائل الإعلام وهي مغمورة بالخطابة والتعبير وتسعى للإطراء والشهرة وتحب المديح وتسعى إليه.

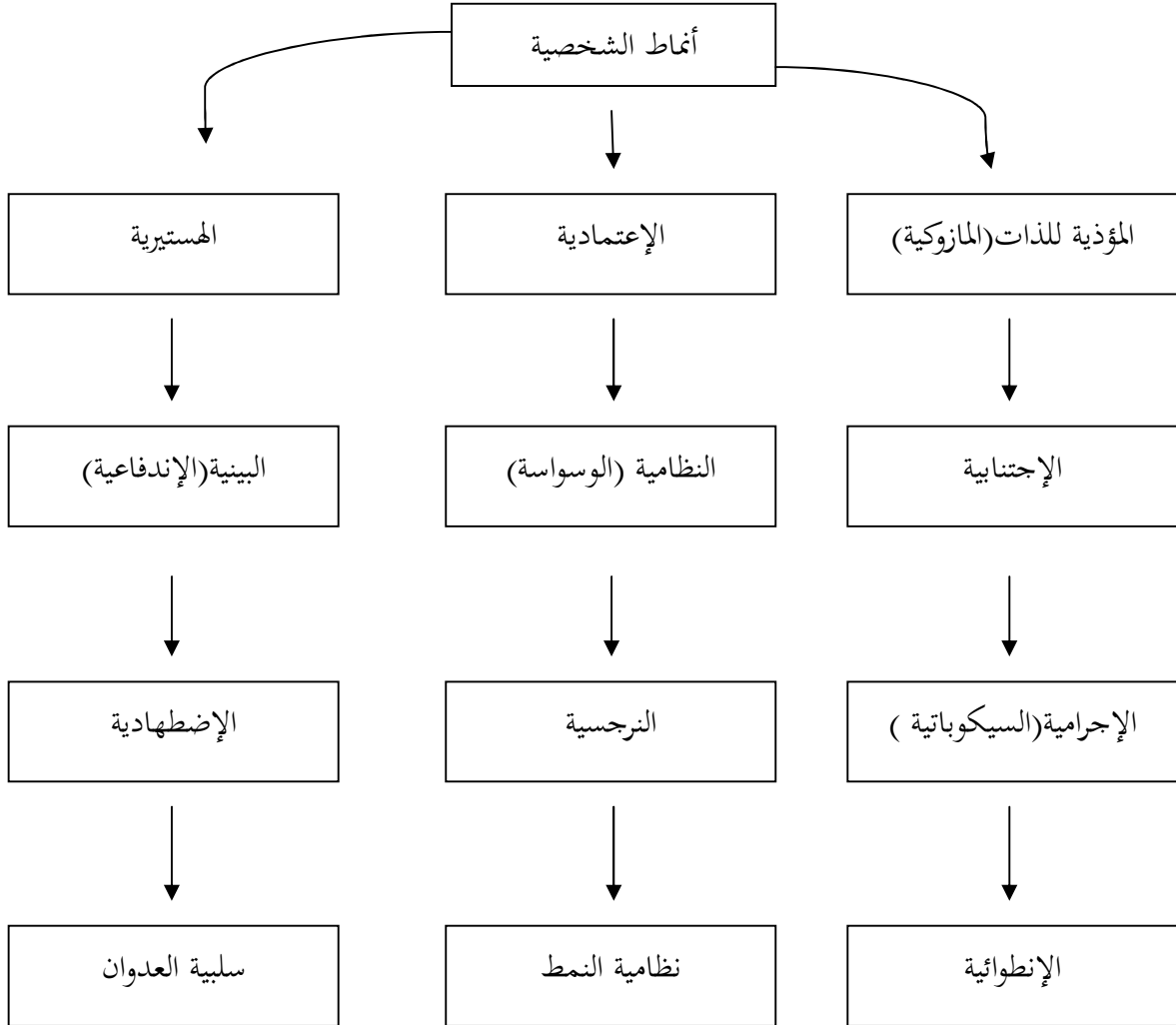
**ي- الشخصية النرجسية:** محب للذات أناني يسعى لتحقيق أهدافه الخاصة في المقام الأول يغلب الصالح الشخصي دائما على الصالح العام يحب الشعور بالأهمية وبأنه شخصية مرموقة يسعى دائما لتعظيم ذاته يهدف لتولي أعلى المناصب ليتحكم في الآخرين له طموح عال يدعي صلته بالمسؤولين وبأنه عالم بباطن الأمور كثير التفاخر بالماضي والحاضر ويدعي بعض صفات النبيل والشرف والتميز ثم يعتقد ذلك ثرثار ويجب الإفصاح والظهور بمظهر الخبير العالم

في مجال العمل لا يؤمن على سر وهو قريب من سمات الشخصية المستيرية (شفيق، 2011، ص106)

**ك- الشخصية البينية (الإنذفاعية):** مندفع جدا يعمل قبل التفكير وهو كثير الكلام على أفعاله يسبب توترا وشقاقا ومنازعات مستمرة لا يملك نفسه عند الغضب دائم المشاكل في أي عمل يوكل إليه يميل لإيذاء نفسه كجزء من الإنذفاع له ميول انتحارية غير متزن إنفعاليا رد فعله دائما سريع من السهل إثارته نادرا ما يعيش في هدوء حتى مع المقربين إليه ومع زملائه أو جيرانه كثيرا ما يخالف الآخرين في الرأي عاطفي ويسهل إثارته متوتر دائما كثيرا ما يجلب المشاكل على نفسه وذويه على مستوى العمل يجب متابعته الدائمة وتحجيم أنشطته الإنذفاعية وكبح جماحه.

**ل- الشخصية الإجرامية: (السيكوباتية أو ضد إجتماعية):** ضعيف الضمير لا يتحمل المسؤولية سلوكه ضد المجتمع والأفراد لا يتعلم من أخطائه وهو دائم التكرار لها لا يستجيب للثواب والعقاب يجب تحقيق اللذة بأية وسيلة ويبحث عنها في كل مكان وبأي ثمن يعادي أجهزة النظام مثل الشرطة والرؤساء يميل إلى الإجرام والانحراف الجنسي متملق وصولي نفعي مادي يستغل الجميع لتحقيق

مصالحه الذاتية وهو أناني على مستوى العمل يحتاج إلى متابعة مستمرة وسيطرة وتحديد بالعقاب ومباشرة مع عدم التساهل معه (شفيق، 2011، ص107)



الشكل رقم (02) يوضح أنماط الشخصية (شفيق، 2011، ص107)

7-العوامل المؤثرة في الشخصية:

ترى معظم النظريات التي بحثت في الشخصية بأنها تتأثر بمجموعة عوامل أهمها :

أ- الوراثة: وتمثل كافة العوامل الداخلية والصفات والسمات المتعددة التي تنتقل بالوراثة إلى الفرد من والديه وأجداده وسلالته عن طريق الجينات التي تحملها البويضة الملقحة بالحيوان المنوي وتعتبر الوراثة عاملا هاما يؤثر في النمو من حيث صفاته ومظاهره ونوعه ومداه وزيادته ونقصانه ونضجه وقصوره وبذلك فإن الوراثة تلعب دورا هاما في تحديد الخصائص الجسمية للفرد وفي تكوين جميع أجهزته وهي التي تحدد الأساس الحيوي للشخصية إذ أن الوراثة تحدد الخصائص العقلية والاجتماعية والإنفعالية والخلقية واللغوية والجسدية للشخص والتي تشكل في مجموعها شخصية الفرد

ب- المحددات الثقافية والاجتماعية: إن العوامل الثقافية بما تشمل من جوانب إقتصادية ودينية وتعليمية وثقافية تسهم في تكوين شخصية الفرد وبنائها واتساقها وتكاملها فالإنحراف عن هذه المعايير ربما يعكس سلبا في شخصية الفرد ويتباين تأثير العوامل الثقافية في شخصية الفرد تبعا لثرائها وفقرها أو مرونتها وإنعزالها فالثقافة المرنة المنفتحة لا شك أنها تؤثر بصورة أكثر إيجابية في شخصية الفرد من الثقافة المنعزلة أو المغلقة وتؤكد نتائج الدراسات العديدة على أن نوع الثقافة وطبيعة العلاقات القائمة في الأسرة قد تؤثر سلبا أو إيجابا في شخصية الأفراد.

ج- التعليم: تؤكد نظرية التعلم إمكانية التحكم في عملية تطور الشخصية من خلال التحكم في الظروف والمؤثرات البيئية التي يتفاعل معها الفرد والتحكم بنواتج السلوك التعزيزية والعقابية فهي ترى أنه من الممكن تشكيل سلوك أي فرد وبالتالي التحكم في شخصيته من خلال المكافآت والنواتج العقابية ففي هذا الصدد تؤكد معظم النظريات على أهمية نوعية الخبرات وأساليب التنشئة المتبعة في السنوات الأولى من حياة الإنسان لما لها من دور في بناء شخصية متزنة أو مضطربة (الزغلول والهنداوي، 2013، ص389)

د- اعتبارات وجود الإنسان: هناك الكثير من نظريات الشخصية التي تقلل من أهمية البحث عن أصل الشخصية وتهتم بكيونة الفرد أكثر مما تهتم بالحالة التي عليها الفرد وهذه النظريات تظهر أهمية الفاعلية العامة لوجود الإنسان.

ه- الميكانيزمات اللاشعورية: وتهتم هذه النظريات باكتشاف العوامل الضمنية الدفينة اللاشعورية للسلوك وتعرف بنظريات الأعماق حيث تؤكد هذه النظريات أن للشخصية جوانب لاشعورية مترسبة منذ الطفولة لذا فهي تهتم بعملية إخراج محتوى اللاشعور إلى حيز الشعور والكشف عن محتواه للتعرف على العوامل المؤثرة في السلوك ومن أشهر هذه النظريات التحليلية كنظرية فرويد ويونج في الشخصية.

و- دور الوالدين في التنشئة الأسرية: يلعب كل من الأب والأم دورا هاما في تكوين شخصية الفرد فالأم هي التي تمنح الحنان والحب والأمن للطفل وتزوده بالدروس الأولى في التعاون والحب وهي تسهم في تكوين الشعور الإجتماعي الإنساني لديه وهي التي تساعد الطفل في تقوية علاقته بأبيه والآخرين من أفراد أسرته ويتمثل دور الأب في منح الطفل الشجاعة والإعتماد على الذات وتأكيد الحاجة إلى التعاون فأول درس يتعلمه الطفل في التعاون يعود إلى علاقته بوالديه(الزغلول والهنداوي 2013، ص390)

### 8- نظريات الشخصية:

أ- النظرية النفسية الدينامية: أكدت النظريات النفسية الدينامية للشخصية في محاولتها بيان طبيعة ونمو الشخصية على أهمية الدوافع والإنفعالات والقوى الداخلية الأخرى ويعد سيقموند فرويد، كارل يودج، ألفريد آدم كارن هورني ماري سنتاك سوليفان، إريك أركسون من أشهر المؤيدين للمفاهيم الدينامية

ب- نظرية فرويد في الشخصية: تعتبر نظرية فرويد في التحليل النفسي نظرية في الشخصية ترتبط بطريقة العلاج النفسي أي تهتم ببناء وتطور الشخصية وعندما كان فرويد يعالج مرضاه العصائيين

كان يبحث عن استبصارات تساعده في فهم الشخصية الإنسانية بصفة عامة ويرى أن تطور الشخصية عملية مستمرة وأن السنوات الخمسة الأولى من حياة الطفل هي الأكثر أهمية في تكوين شخصيته من حيث أن فيه توضع الأسس الهامة لبناء الشخصية ولقد ركزت نظريته على المجالات اللاشعورية من الشخصية، لم يكن فرويد متفائلا في نظريته للشخصية الإنسانية فالفرد من وجهة نظره مكان مظلم تنشط فيه الصراعات بصورة مستمرة وأن هذا الصراع حتمي للشخصية الإنسانية بسبب القوى الداخلية المتصارعة (الطواب، 2008، ص59)

### -مكونات الشخصية عن فرويد:

تتكون الشخصية الإنسانية عند فرويد من ثلاثة مكونات هو: id والأنا (الذات): ego والأنا الأعلى «الذات العليا»: super igo

وتتنافس هذه القوى الثلاثة باستمرار من أجل الطاقة النفسية المتاحة

-**الهو: id** يمثل المحور البدائي من الشخصية وهو مجال الرغبات الذي يبحث عن اللذة الحالية والإشباع السريع ولا يوجد فيه أي تنظيم منطقي ويصف فرويد الهو بأنه «حالة من الفوضى والوعاء الذي يتضمن الإثارات الهائجة» وتوجد فيه مجموعة من القوى الدافعة المتناقضة وربما تبقى الدوافع والخبرات المكبوتة ثابتة فيه إلى ما لا نهاية حيث ينقصها الإحساس بالزمن وليس لها حس خلقي بل يحكمها مبدأ اللذة وهي تضغط باستمرار طلبا للإشباع الفوري والمباشر.

1- **الأنا (الذات): ego** وهو الجانب المضبوط العاقل والواقعي والمنطقي من الشخصية وأحد مطالبه الأساسية هو تحديه الموضوعات الحقيقية لإشباع حاجات الهو، والتوفيق بين حاجته ومطالبه للواقع

- **والأنا الأعلى «الذات العليا»: super igo** وتتكون من الذات أو الأنا نتيجة تقمص الأطفال لوالديهم بما لديهم من قيود وقيم وعادات وتقاليده إنه شعوري في جوهره ويعمل مستقلا ويجاهد من أجل الكمال والمثالية. (الطواب، 2008، ص60-61)

-تطور الشخصية عند فرويد:

تتكون الشخصية عند فرويد عن طريق الخبرات المبكرة التي يمر بها الأطفال خلال مجموعة من المراحل الخمسة النفس جنسية المتعاقبة التالية:

-**المرحلة الفمية:** ويستمد الأطفال مسراتهم في هذه المرحلة من أفواههم عن طريق عمليات الأكل والمص والعض والأنشطة الأخرى المتشابهة أي أن الليبدو الطاقة النفسية مركز حول المسرات الفمية ويمثل الفطام الصراع الرئيسي في هذه المرحلة .

-**المرحلة الشرجية:** ويعد التدريب على استخدام المرحاض هو مركز الصراع في هذه المرحلة ويحاول بعض الأطفال جعل عملية الإخراج فيغير أوقاتها المعروفة كنوع من العناد ولفت الأنظار

-**المرحلة القضيبية:** يرى فرويد أن الأطفال يكتشفون أن الأعضاء التناسلية مصدر لذة إبتداء من العام الثالث من عمرهم فيميلون إلى اللعب بالأعضاء التناسلية

-**مرحلة الكمون:** في هذه الفترة العمرية من خمس سنوات حتى الثانية عشر من العمر وفيها تنضج الأعضاء التناسلية ولكنها رغم ذلك غير قادرة على القيام بوظائفها الطبيعية وهي تقابل مرحلة الطفولة المتأخرة

-**المرحلة التناسلية:** وهي الفترة العمرية من السنة الثانية عشر حتى الثامنة عشر أي مرحلة المراهقة وفيها يكون الفرد مستعدا للتناسل وتكوين الأسرة ويشير فرويد إلى أن الطفل في كل مرحلة من مراحل نموه يشغل جزء من أجزاء جسمه خاصة في السنوات الأولى فالرضيع مثلا يتجه نحو فمه حيث يهتم الطفل في هذه المرحلة بحاجاته الفمية مثل المص والبلع والعض لهذا يسميها المرحلة الفمية (الطواب، 2008، ص62)

ج- النظريات الفرويدية الجديدة :

تطلق على كل علماء مدرسة التحليل النفسي الذين أجروا تغييرات أساسية في النظرية وسميت الفرويدية الجديدة ومنهم : كارل يونج ، أدلر و هورني، فروم ، سوليفان ، اركسون

\* **كارل جوستاف يونج** : يعد كارل يونج (1875-1961) الطبيب النفسي السويسري الوريث الشرعي للتحليل النفسي واهتم بدراسة الثقافات ويؤكد على قيمة اللاشعور الجمعي ويؤيد فكرة أن الناس يرثون هذا اللاشعور الجمعي الذي يجمع ذكريات وخبرات وعلاقات الأجداد حيث تنتج هذه الذكريات ما يسميها بالحكم العقلية مثل: **حكم الكبار**

\* **ألفريد أدلر** : ركز أدلر (1870-1937) على التأثيرات الثقافية في السلوك على أساس أن الشخصية إجتماعية بطبيعتها ولهذا يؤكد على أهمية المؤثرات الإجتماعية في الشخصية كما أنه لم يكن متشائما مثل فرويد في النظرة إلى الشخصية الإنسانية فهو يؤكد أن البشر يستطيعون التحكم في بناء وإنماء شخصيا تم بطريقتهم شعورية ويرى أن القوى التي تقودنا هي قوى شعورية يمكن أن نراها ونتحكم فيها ونشكلها بأنفسنا بطريقة أخلاقية (الطواب، 2008 ، ص68)

\* **كيرن هورني** (1885-1952): ذهبت إلى الاعتقاد بأن الحاجة الأساسية إلا الأمن أكثر أهمية بكثير من الدافع الجنسي الذي أعطاه فرويد وتقول هو ربي إذا أعطينا الطفولة كل الظروف المناسبة التي يحتاجها لكي ينمو الأطفال بشكل سوي متكامل وناضج فإن هؤلاء الأطفال سيتمكنون من استغلال طاقاتهم الكامنة في تحقيق ذاتهم وهي لا تنكر وجود السلوك المنحرف ولكنها ترجع أسبابه إلى العوامل الإجتماعية والظروف التي واجهها الفرد في الطفولة.

كما أكدت مثل أدلر أهمية السياق الإجتماعي لنمو الأفراد واعتقدت أن خبرات الأطفال المتنوعة تنتج أنواعا مختلفة من الشخصيات والصراعات بالإضافة إلى الآثار السلبية للإحساس بالعزلة أو الضعف في شخصية الفرد

\*إيريك فروم (1900): العزلة الإجتماعية للإنسان هي الفكرة الرئيسية التي جاء بها فروم فهو يرى أن الإنسان أثناء تطوره أصبح مستقلا بصورة أكثر وضوحا وذلك نتيجة أن كل فرد يشعر أنه منعزل عن الآخرين وهو بالتالي يحاول قهر الإحساس بعدم الأمن وذلك بمسايرة النمط العام في المجتمع .

\*هاري ستاك سوليفان (1892-1949): ركز على تطور مفهوم الذات كإحساس طيب أو سيء افترض أن الناس مدفوعون بنوعين من الحاجات حاجات الأمن والحاجات البيولوجية ويرى أن كل من السلوك المقبول أو المنحرف يشكل عن طريق التفاعلات مع الوالدين خلال عملية التنشئة الإجتماعية في الطفولة ومثل العلاقات الشخصية خاصة تلك التي تشكل الطفل في بداية حياته جوهر فكر سوليفان

\*إريك إركسون يرى أن الطبيعة الإنسانية خيرة ولدى كل فرد منا الفضائل الأساسية والعزيمة والحكمة التي تمكنه من تحقيق آماله وأهدافه ولكننا لا ندرك حقيقة ذواتنا وما لدينا من فضائل وعلاقات كامنة ويرفض فكرة تحكم القوى البيولوجية في حياتنا كما يرفض حتمية المعاناة من الصراع والقلق والمرض النفسي كما جاء عند فرويد

ويرى إركسون أن كل مرحلة من مراحل النمو تنطوي على صراعات إلا أنها تنطوي أيضا على عوامل نجاحها لأن كل فرد لديه القدرة على حل الصراعات والتوافق بين ذاته وبيئته(الطواب، 2008 ص69).

### 3-النظريات الظاهرية:

تعتمد هذه النظريات على التركيز على عملية الإدراك والمعرفية أكثر من اعتمادها على التعلم وتؤكد أن معرفة طريقة إدراك الفرد للعالم المحيط به مهمة جدا في فهم سلوكه

-إن تعريف المثير عندهم بطريقة موضوعية يثير لديهم مشكلة كبيرة هي أن إدراكنا للأشياء لا يتمثل بالضرورة مع الأشياء ذاتها



فالظاهراتي يرى أن الأشياء الطبيعية ذاتها لا تحدد استجاباتنا لكن الذي يحددها هو الأبنية والعمليات الوسيطة داخل الفرد وعلى ذلك فبدلاً من التركيز على المثير الطبيعي الموضوعي فإن أصحاب النظريات الظاهراتية للشخصية يركزون على العمليات المعرفية الوسيطة كالإدراك والمفاهيم المرتبطة بالأحداث ومحاولة فهم الذات

**نظرية الذات عند روجرز:** اهتم كثيراً بمفهوم الذات وعرفه بأنه «نموذج منظم ومنسجم الخصائص المدركة للأنا أو ضمير المتكلم مع القيم المتعلقة بهذه الرموز».

**-نموالذات عند روجرز:** يرى روجرز أن الأطفال يلاحظون أعمالهم الخاصة كما يلاحظون سلوك الآخرين وتتطور مفاهيم الذات نتيجة تفاعل الأطفال مع الآخرين وما يحيط بهم ويفترض روجرز أن الإنسان يجاهد لتحقيق الإتساق بين الخبرات وصورة الذات ومن المحتمل أن الناس تسمح للمواقف التي تتفق مع مفهوم الذات بالدخول في الوعي أما الخبرات الصراعية فهي عرضة للمنع من الخول في الشعور وتدرج بغير دقة (الطواب، 2008، ص74)

**د-نظرية الأنماط:** وتوجد طريقة أخرى لوصف الشخصية وهي ترميز الناس أي وضعهم في فئات الشخصية وهذه النظرية ليست جديدة تماماً فقد قسم **أبو قراط** الناس منذ القدم إلى أربعة أنماط هي: المكتئب، المتفاعل، الخامل، المتهيج. أما **يونق** فقد قسم الناس إلى نمطين فقط هما:

**أ-الإنطوائيون:** حجولين ومشغولين بحياتهم الخاصة.

**ب- المنبسطون:** إجتماعيون ومتحررون.

ويعد أسلوب النمط في النظر إلى الشخصية هو امتداد للطريقة المستخدمة في أسلوب السمة فبدلاً من تعزى عدة سمات إلى شخص واحد، فإن أسلوب النمط يتبنى صورة عامة أوسع وهي نوع من التصنيف فالفرد قد يصنف بانتمائه إلى نمط معين وفق مجموعة كبيرة من الأفراد الآخرين فإنه ينتمي من أفراد هو ومن معه من أفراد هذه المجموعة إلى نمط واحد فالأنماط أنظمة معقدة من السمات التي يتم تبسيطها في مجموعة قليلة من القوائم الأساسية.

وقسم وليم شلدون «1898-1977» الطبيب وعالم النفس الأمريكي الناس إلى أنماط من الشخصيات المختلفة وفق لأنماطهم الجسمية، فالبشر لديهم خصائص جسمية وراثية تحدد نوعية الأنشطة التي يتفوقون فيها ويجدون فيها المتعة والبهجة فإذا كان الرجل قوي العضلات فمن المحتمل أن يكون ناجحاً في الألعاب الرياضية والتمتع فيها وتتميز أجسام الذكور بثلاثة مكونات جسمية (الطواب، 2008، ص77)

\*النمط الجسمي الحشوي «البدني» Endomorphy

\*النمط العضلي المتوسط التركيب «الرياضي» Mesomorphy

\*النمط الجسمي الجليدي «النحيف» Ectomorphy

ثم قام فيما بعد بتصنيف الأنماط الجسمية للإناث أيضاً وحدد ثلاثة أنماط للشخصية بصفة

عامة:

\*المزاج الحشوي الأساسي

المزاج الجسمي الأساسي

المزاج المخي الأساسي

هـ - نظريات السلوكيات

\*نظرية سكينر Skinner 's theory of personality

يرتبط رأي عالم النفس الأمريكي سكينر في الشخصية برأيه الإشتراط الإجرائي، فالناس من وجهة نظره مثل الآلات في أدائهم السلوكي، فهم يسلكون بشكل منظم وبطريقة يمكن التحكم والتنبؤ بها، كما يرفض الذات الداخلية التي تعد الطريقة التي نسلك بها، إن سلوكنا هو نتيجة قوى معينة في العالم الخارجي وليست بسبب قوى داخلية وعلى هذا فالشخصية عنده عبارة عن خيال أو وهم في جوهرها، فالناس يرون ما يفعله الآخرون ثم يستنتجون الخصائص المضمرة «الدوافع-

السمات - القدرات» الموجودة في ذهن صاحبها إنه يعتقد أن السلوكيين يجب أن يركزوا على فهم ما يفعله الكائن كما أن الإستعدادات الداخلية تفسيرات غير كافية للسلوك.

إتجاه ميشال والتعلم الإجتماعي المعرفي: لقد حاول ولتر ميشال Walter Michel أن يوفق بين رأي المدرسة السلوكية والإبتهاات الأخرى العديدة ومثلت دراساته فهما أعمق للمبادئ المتضمنة في السلوك الإجتماعي والنمو المعرفي خلال مرحلة الطفولة، كما يرى ميشال الناس كائنات معقدة فريدة منظمة نشيطة واعية بحل المشكلات وقادرين على الإستفادة من المدى الهائل للخبرات والطاقة المعرفية (الطواب، 2008، 78)

ز - نظرية السمات:

- السمات كوحدات للشخصية:

- توصف السمات عادة بأنها انتظامات أو اتساقات واسعة في الوظائف النفسية للأفراد ويشيع عادة استخدامنا لمفهوم السمة لنصف به شخصية الآخرين. أو لنصف به أنفسنا.

- بدأ استخدام "السمات" لوصف الفروق الفردية بين الأشخاص فيما يبدو مصاحبا للجهود المبكرة التي سعت إلى تصنيف الأفراد والتمييز بينهم. ويؤرخ الباحثون لمفهوم السمة. بوصفه الوحدة الأساسية للشخصية ب بدايات الإهتمام بالشخصية كمجال بارز ومهم فيعلم النفس. وهو ما برز في تأكيد ألبرت (1937) في كتابه الذي حرث به الأرض لدراسات الشخصية أن السمات تقف بمثابة "الوحدات الأساسية للشخصية" وعلى نحو مشابه أشير في كتاب آخر. كتب في السنة نفسها التي صدر خلالها كتاب ألبرت إلى أن السمات يجب أن ينظر إليها بوصفها "وحدات الشخصية الأساسية"

ومنذ ذلك الحين، مر مفهوم السمة بمراحل من الإهتمام والإنتشار بين علماء نفس الشخصية، وبمراحل أخرى من التجاهل والإزدراء، ولكنه ظل دائما جزءا مهما من هذا المجال الواسع. وإن كان

لم يحظ مطلقا بالقبول التام بوصفه الوحدة الأساسية للشخصية، فقد كان هناك دائما مفاهيم أخرى رائدة في المجال تعتبر نفسها الأكثر تعبيرا عن الشخصية.

وكما أشرنا رغم عدم إتفاق علماء نفس السمة على كيفية تعريف السمة وقياسها، فإنهم يتفقون في هذا الصدد على نقطتين أساسيتين:

1- أن السمات تشير إلى الإنتظامات أوالإتساقات الواسعة في سلوك الأفراد، وبالتالي فإنها تمثل الفئات الأساسية التي تتحدد في ظلها الفروق الفردية في وظائف الشخصية بين الأفراد فإن تصف شخصا معيناً بأنه شخص "منطلق وغير متحفظ" وهذا معناه أنك تصف خصالا عامة لديه تميزه عن آخرين يتصفون بأنهم خجولون أو متحفظون في سلوكهم.

2- تعد السمات على نحو ما يؤكد أنصار الفروق الفردية في الشخصية مفاهيم مفيدة كوحدات أساسية للشخصية. لذلك من المفيد ابتكارات طرق لقياسها، واستكشاف كيف ترتقي وهو ما يسمح لنا بتحديد أي المفاهيم تقدم تفسيراً مرضياً للفروق الفردية في وظائف الشخصية عبر السياقات الجديدة (برافين، 2002، السيد عامر، الرخاوي، 2010، ص 105، 106)

### 9- أهم التوجهات البارزة في تاريخ دراسة السمات:

#### أ- علم نفس السمة لدى جوردن ألبرت

ينظر جوردن ألبرت (1897-1967) إلى السمات كعناصر بنائية أساسية للشخصية، فينظر إلى السمة بوصفها استعدادا مسبقا للإستجابة على نحو خاص وتؤدي السمة إلى إتساق في الإستجابة لأنها تصف العديد من التنبهات المتعادلة وظيفيا، وتستحضر عددا من أشكال السلوك التكيفي والتغيري على سبيل المثال، يتسم الأشخاص الإجتماعيون بأنهم ودودون، ومنطلقون دون تحفظ لأنهم ينظرون إلى كثير من المواقف كفرص للتفاعل مع الآخرين وتفاعلهم هذا جزء من أسلوبهم في التفاعل مع العالم من حولهم بمعنى آخر تعبر السمات هنا عن استعداد خاص للإستجابة، فمن زاوية المدخلات هناك مواقف متعددة تعالج بطرق متشابهة، ومن زاوية المخرجات فالشخص أسلوبه

في التعبير والتكيف يعتقد ألبورت أن السمات لها وجود حقيقي، فهي ذات أسس كامنة في الأجهزة النفس عصبية للأشخاص وعماى الرغم من أن هذه الأسس لا تلاحظ ولا تقاس فيوقت رصد المظاهر السلوكية للسمات، فإن ألبورت يعتقد أن السمات لها جذور في الفروق البيولوجية والفيزيقية بين الأفراد، كما أنه يمكن رصدها خلال مجرى السلوك الملاحظ.

واقترح ألبورت عديد أمن الفئات المتباينة للسمات إحدى هذه الفئات تتعلق ب: هل تستخدم السمات لوصف الأشخاص بشكل عام. أم أنها تستخدم فقط لوصف شخص بعينه وهو ما أطلق عليه اسم **التوجه الجمعي** مقابل **التوجه الفردي** فاعتقد ألبورت أن من المهم أن تحدد السمات التي تنطبق على جميع الأشخاص مؤكداً بذلك أهمية التوجه الجمعي وفي الوقت نفسه أصر أيضاً على أهمية الفرد فاقترح وجود سمات تعبر عن خصال فريدة لدى الشخص مؤكداً أهمية المنحنى الفردي (برافين، 2002، 2010، ص 107)

الفئة التمييزية الثانية التي اقترحها ألبورت بين السمات من حيث كونها مركزية أو سطحية وهنا ميز ألبورت بين السمات الأصلية والسمات المركزية والإستعدادات الثانوية فأشار إلى أن السمات الأصلية تعبر عن الميل للإستجابة شديد الجوهريّة في حياة الفرد والذي تخضع كا الأفعال لتأثيره على سبيل المثال نحن نتحدث عن الشخص الميكيافيللي (نسبة إلى ميكيافيللي وقاعدته الشهيرة"الغاية تبرر الوسيلة" التي أدت إلى عديد من النجاحات التي تمت في عصر النهضة) بأنه شخص سادي

ونتحدث كذلك عن الشخص التسلطي الذي نظر فعليا إلى شئ بشكل نمطي على أنه إما أبيض أو أسود وبشكل عام فإن الأفراد يكون لديهم عادة عدد قليل من السمات الأصلية أما السمات المركزية (مثل النزاهة، العطف، التوكيدية) فهي تعبر عن الميول التي تغطي مدى محدودا من المواقف الأكثر إتساعا من السمات الأصلية ولكنها مازالت تعبر عن اتساقات واسعة في السلوك وأخيرا توجد السمات الثانوية التي تعبر عن الميول الأقل وضوحا وعمومية واتساقا بمعنى آخر يملك

الأفراد سمات تتسم بدرجات متنوعة من الدلالة والعمومية ومختلف السمات قد تكون استعدادات مسبقة أصلية أو مركزية أو ثانوية، وهي تتباين بتباين الأفراد

ولم يستخدم ألبورت طريقة التحليل العاملي لتحديد وحدات السمات أو فئاتها فخلال كتاباته الأولى رفض التحليل العاملي، وفكرته التي تبنى على التركيز على الشخص "المتوسط" الذي يفقد خلال ذلك تفردته أشار إلى أن التحليل العاملي يتعامل مع الشخص بوصفه "مركبا" مكونا من عدد من العناصر المستقلة، أكثر منه نسقا متفردا من بناءات فرعية متفاعلة. ومرة أخرى، نجد ألبورت يركز هنا على الجوانب الإجمالية المنظمة المكونة للأنماط المتميزة لدى الفرد، أكثر من النظر إلى الوحدات المجردة التي قد لا ترتبط بفرد بعينه بشكل له معناه.

ومع أنه انتقد التحليل العاملي فقد كان لألبورت جهوده الثرية في ابتكار تصنيفات للمصطلحات الخاصة بالسمات ولتحقيق ذلك قام بوضع قائمة من مثل هذه المصطلحات التي استخرجها من معجم المفردات الإنجليزية وأضاف إليها عددا من المصطلحات الدارجة للسمات، ووصل من ذلك إلى حوالي 18.000 مصطلح صنفها في فئات تكونت هذه الفئات من الصفات الثابتة والمستقرة كالنشاطات والحالات المزاجية، والتقويمات الاجتماعية، والفئات المختلطة المكونة من الخصال البدنية والجسمية، وفئات الخصال المرتبطة بالموهبة والقدرات (برافين، 2002، 2010، ص108) ويبقى الآن عدد قليل من النقاط الإضافية الجديرة بالإهتمام عن ألبورت كمنظر للسمات:

**أولا:** كان ألبورت ناقدا لعلماء النفس الذين يركزون على قياسات الفروق الفردية متجاهلين التنظيم الخاص بالفرد ككل، ولقد أكد أن معرفة السمات الفردية لدى الشخص وتنظيم هذه السمات داخل الفرد هو الأمر الأكثر أهمية من السعي لمعرفة أين موضع الفرد مقارنة بالآخرين على نفس السمات الشائكة.

ثانيا: كان ألبورت شديد الرعي بتنوع السلوك وتعبده، ولكنه كان مؤمنا كذلك بأن الأفراد يسلكون بشكل متسق ومن ثم اعتبر مفهوم السمة مفيدا في التعبير عن هذا الإتساق كما أشار إلى أن كل شخص يعاني من عديد من الصراعات بوصفها استعدادات متضادة.

### ب- علم نفس السمة لدى ريموند كاتل:

يعد ريموند كاتل واحدا من أبرز الشخصيات في تاريخ علماء نفس السمة فتعد اهتماماته و اسهاماته ا مصداقية واسعة بين المتخصصين، وهي لا تشمل فقط تطبيقاته للتحليل العاملي على سمات الشخصية وإنجازاته في تقدير الشخصية، بل تشمل أيضا اسهاماته في مجال الذكاء والوراثة الشخصية.

تخصص كاتل في الكيمياء في دراسته الجامعية الرئيسية، وعندما تحول إلى دراسة علم النفس كان المدى الذي وضعه صوب عينيه هو ابتكار تصنيف لسمات الشخصية يقابل الجدول الدوري لعناصر الكيمياء، وقد تأثر كاتل خلال تدريبه في إنجلترا بأعمال سبيرمان عن التحليل العاملي، لذلك اتخذ منه طريقة لتحديد الوحدات الأساسية للشخصية. وقد تضمنت بحوثه المبكرة استخدام عديد من مصطلحاته السمة التي سبق أن استخدمها ألبورت بالفعل ومع ذلك انصبت الإضافة التي اسهم بها على استخدام التحليل العاملي لتحديد مجموعة المصطلحات التي يبدو ارتباطها ببعضها بعضا وقد أجرى هذه الدراسة على مجموعة من الراشدين الذين قدرت سماتهم عن طريق المعرفة للشخصية بهم أو الإستناد إلى الحكم على وجود هذه السمات لديهم.

بعدئذ استخدمت أساليب التحليل العاملي لتحديد أي مجموعات السمات ذات ارتباط مرتفع ببعضها بعضا وقد استخلص كاتل 15 عاملا بدت أنها تفسر معظم جوانب الشخصية. (برافين،

2002، 2010، ص 109)

ولم يكتف كاتل بتحليل المصطلحات المعبرة عن السمات كما تستخدم في لغة الحياة اليومية، بل بدأ في تحديد إذا كان من الممكن الحصول على نفس المجموعات أو فئات المصطلحات (أي

العوامل) عبر الإختبارات وقد هدفت هذه الدراسة إلى إعادة التحقق مما أجري من دراسة مبكرة في هذا الصدد، بما يسمح بالإستفادة منها كأساس لابتكار عدد من الإختبارات لقياس الفروق الفردية عبر مختلف الجوانب الأساسية للشخصية ولتحقيق هذا الغرض وضعت مئات من بنود الإمتيازات، والتي قدمت لعدد ضخم من المبعوثين واستخدم التحليل العاملي لتحديد أي بنود هذه الإمتيازات ترتبط ببعضها بعضا من خلال تحليل هذه البيانات استخلص كاتل 16 عاملا عبرت عنها بطارية اختبارات عوامل الشخصية الستة عشر لقياس الفروق الفردية على أبعاد السمة ومن بين هذه الأبعاد: متحفظ مقابل غير متحفظ ثابت مقابل انفعالي نفعي مقابل يقظ الضمير، حذر مقابل مجرب (برافين، 2002، 2010، ص 111)

استخلص كاتل من هذه الدراسة اثني عشر عاملا كشفت عن ارتباطات جديدة بالإهتمام بينها وبين العوامل السابق استخلاصها، بينما بدت أربعة عوامل أهما منفردة عن الإختبارات واستمرار في هذا الخط من الفحص، بدأ كمال في تحديد إذا كان من الممكن الحصول على نفس العوامل عند استخدام بيانات الإختبارات الموضوعية.

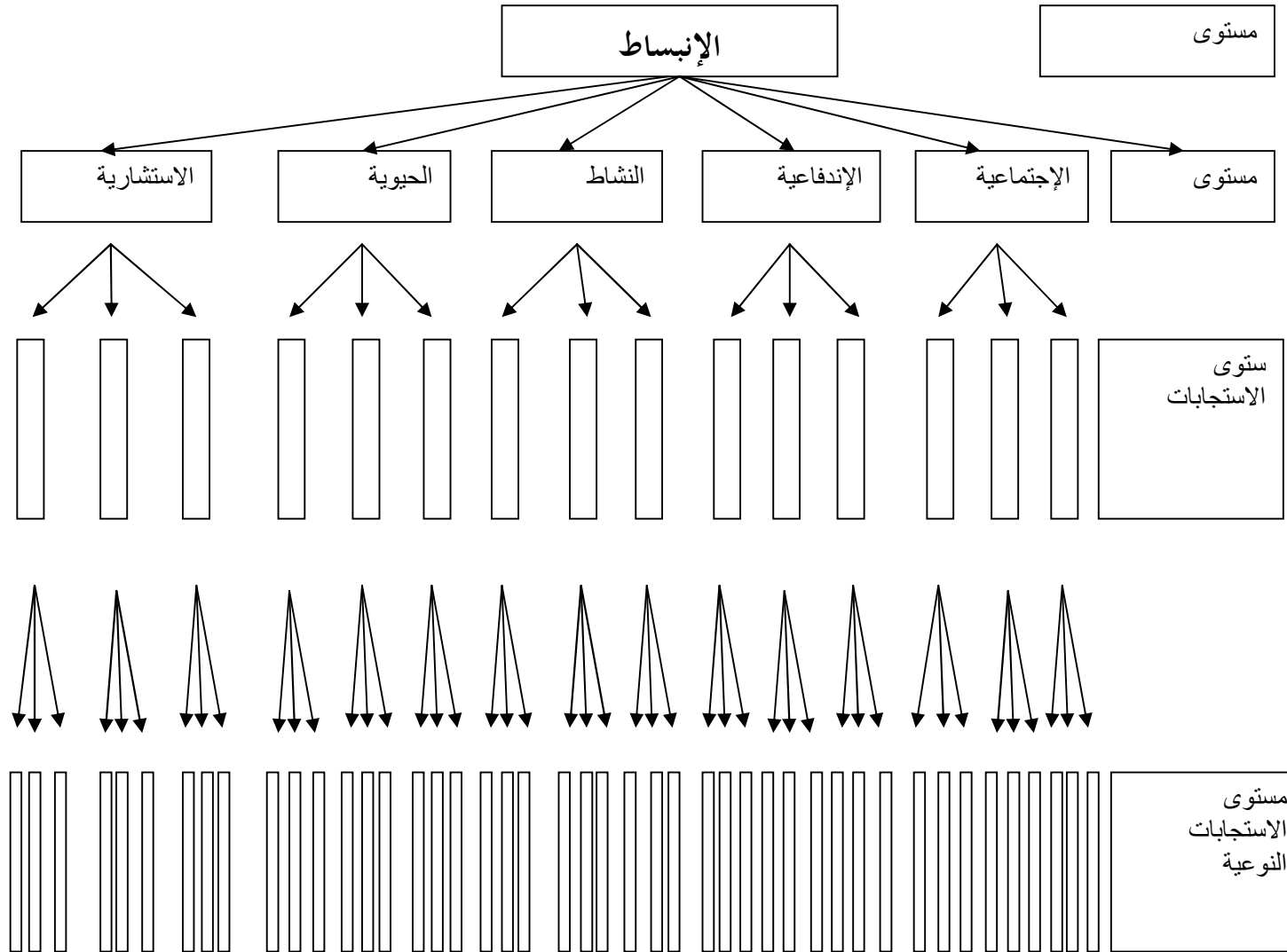
وهو ما يمكن أن يحدث إذا ما تم تطبيق على عدد كبير من المبعوثين، باستخدام الاختبارات المعملية وذلك لتحديد أي الأداءات ترتبط فيما بينها لتشكيل عوامل السمة و نتج عن التحليل للعاملية لبيانات الاختبارات السلوكية (21) عاملا للسما

ونستطيع الآن باختصار شديد أن نلتمس اسهامين إضافيين قدمهما كاتل لنظرية السمة وجوابنا البحث فيها:

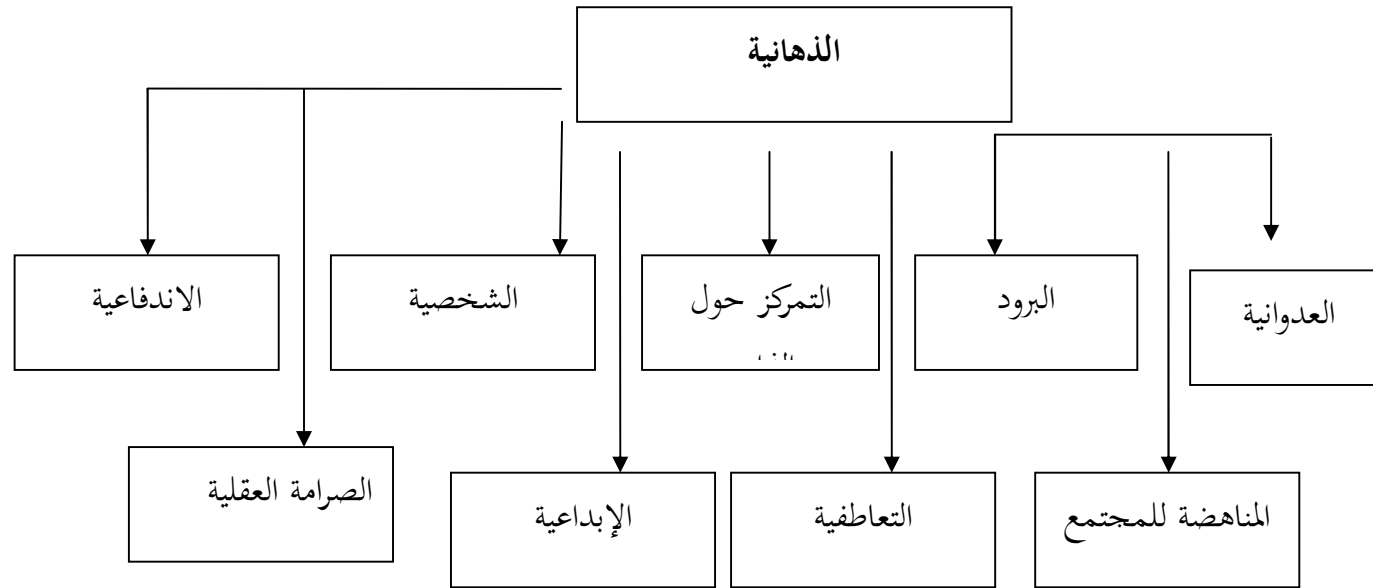
أولا: اهتم كاتل بتحديد طبيعة السمات وصور ارتقائها ولتحقيق هذا المدن ابتكر طريقة يمكن من خلالها تحديد حجم تأثير العوامل الوراثية والبيئية في ارتقاء مختلف السمات ومع أن المؤثرات النسبية للوراثة والبيئة تنطوي على درجات كبيرة من التنوع فعلى المستوى الكلي لشخصية بين التقديرات أن ثلثي المؤثرات ترجع على البيئة، والثلث الباقي فقط يرجع إلى الوراثة (برافين، 2002، 2010، ص 112)



ثانياً: اهتم كاتل بالمظاهر الدينامية للشخصية إلى جانب المظاهر البنائية أيضاً وذلك من خلال طرحه لمفهوم السيولة والذي يعبر عن مظاهر التغيير في الشخصية



الشكل رقم (3): يوضح تمثيل تخطيطي للنظام التدرجي للشخصية ( برافين 2010/2002 ، ص 115 ).



الشكل رقم(4): يوضح تمثيل البناء التدريجي للذهانية ( برافين 2010/2002 ، ص 116 ).

مقابل مظاهر الثبات ومن ثم لم ينظر كاتل بوضوح إلى الشخص ككيان استاتيكي ثابت يسلك بالطريقة نفسها في كل المواقف والحد كاتل أن الشخص يتصرف في أي وقت معتمد على عديد من العوامل الدافعية والموقفية اضطر إلى استخدام أساليب التحليل العاملي ليستخرج منها تصنيفا للدوافع وحاول ابتكار معادلة تتنبأ بالسلوك تعتمد على ارتباط متغيرات السمة بالتغيرات الموقفية

### 3- علم السمة لدى إيزيك

توازت كثير من اسهامات هانز إيزيك مع تلك التي قدمها كاتل واستخدم هو أيضا التحليل العاملي بشكل واسع وكان متشعبا لاهتمامات والانجازات ذات الأهمية الكبيرة فقد أسهم في الكشف عن وحدات السمات الأساسية ووضع اختبارات الشخصية، وفحص المحددات الوراثية والأسس البيولوجية للشخصية ومحددات الإيداع ومع ذلك اختلف عن كاتل في توجيهين أساسيين:

**الأول:** أكد على إبعاد قليلة للسمات بالمقارنة بكاتل، مفضلا تناول السمات على مستوى الأنماط أو الأبعاد التي تكمن وراء العوامل أو السمات التي أكدها كاتل

**الثاني:** حاول بشكل كبير أن يربط الفروق الفردية في السمات بالفروق في الوظائف البيولوجية فضل إيزيك على المستوى الأعلى تنظيم الشخصية الأنماط وهو عندما يستخدم مفهوم النمط فإنه يعبر به عن بعد له طرفان أحدهما منخفض وثنانيهما مرتفع وبينهما يقع الأفراد على امتداد النقاط المتعددة التي تمد بين طرفي هذا البعد (برافين، 2002، 2010، ص 1147)

### 10- النظرية البيولوجية

**أ- نظرية هنري موري:** تعود هذه النظرية إلى أفكار هنري موري الذي يعتقد أن التكوين العضوي يمثل أساسا أساسا لتفهم شخصية الفرد حيث أن تطور الشخصية يتم من خلال تكوين الفرد البيولوجي وعلاقته بالبيئة التي يعيش فيها وتتفق هذه النظرية مع نظرية التحليل النفسي على أهمية الخبرات التي يكتسبها الفرد على دوافعه باعتبار أن سلوك الإنسان يؤدي إلى تحقيق هدف معين،

وتتطور شخصية الفرد مع مراحل عمره الزمني حيث يمر بتطورات نفسية مختلفة تتأثر بعوامل الوراثة والخبرات التي يجنيها من عمليات التعلم الاجتماعي والثقافي (المغربي، 2004، ص109)

**ب- النظرية الوصفية للبنية الجسمية:** وقد وضعها عالم النفس الأمريكي وليام شيلدون (1898-197) وهو عالم وطبيب أمريكي اشتهر ببحوثه في محاولة الربط بين الأنماط الشخصية والأنماط الجسمية، وقد توصل إلى أن نمط البنية الجسمية يرتبط بنمط من الشخصية وأن الناس ذوي الأنماط الجسمية المعينة يميلون إلى أن ينموا أنماطاً معينة من الشخصية وفسر ذلك بأن البشر لديهم خصائص جسمية وراثية تحدد الأنشطة التي يميلون إلى ممارستها للتفوق فيها ويجدون فيها كاملاً يرضيهم السرور، وهذه الخصائص الجسمية الوراثية تمثل توقعات الآخرين منه فيلعب غالباً الدور الذي يتوقه الآخرون منه

فإذا كان النمط من الشخصية ذو عضلات قوية ونامية بطريقة متميزة، فمن المحتمل أن يكون جيداً في الجانب الرياضي وإذا كان النمط الممتلئ جسدياً فتنعكس على سلوكه وعلى شخصيته جوانب المرح والمزاج المعتدل والأريحية في التعامل (صالح، 2011، ص56)

### 11- نظرية النضج

تفترض هذه النظرية بأن الإنسان السوي صل مع الوقت إلى مرحلة النضج النفسي والجسدي في شخصته وأنه يبحث دائماً عن المواقف التي تظهر فيها درجة نضوجه وتحملاً لمسؤولية وتعزى هذه النظرية إلى كريس أرجيس الذي يرى أن الشخصية أو "الذات" تشتمل على تصرفات الفرد من أقوال وأفعال وأحاسيس ومشاعر وتفكير سواء كان ذلك شعورياً أولاً شعورياً ولذلك فإن تفهم الإنسان لذات هو وعيه لها وزيادة معرفته بها يؤدي إلى تطور شخصيته ويؤثر على مستوى أدائه التنظيمي ويرى أرجيس

تضارباً أو تناقضاً على الأقل بين مصالح الفرد ومصالح التنظيم الأمر الذي يسبب توتراً لدى الفرد ويدفعه على أفضل

ولذلك فإن مسؤولية التنظيم أن يوفر مناخا يستطع فيه الفرد الوصول إلى مرحلة النضج وتكامل شخصته والإبتعاد عن التبعية السيكولوجية المتمثلة بالقيود التنظيمية على اسس الكفاية والإنتاجية ولذلك يجب إعادةتصميم التنظيمات بشكل يسمح للفرد أن ينتقل من حالة السلبية السلوكية إلى الحالة الإيجابية (المغربي،2004،ص110)

لقد تناولنا فيهذا المطلب مجموعة من العناصر حول وتمإدراج أهم التعاريف حولها لعدد من الباحثين تميزت بالتنوع بأن الشخصية هي تنظيم ديناميكي يتميز بالتكامل من جوانبها وتطرقنا إلى بعض المفاهيم المرتبطة بالشخصية وبنية ومكوناتها وكذا العوامل المؤثرة في الشخصية، والنظريات المفسرة للشخصية واختتم الفصل بخلاصة

## ثانيا : الكفاءات القيادية

### تمهيد

1-2 مفهوم اللقادة

2-2 بعض المفاهيم المرتبطة بالكفاءات القيادية

3-2 الفرق بين القيادة والإدارة

4-2 مكونات العملية القيادية

5-2 المهام الرئيسية للقائد المدير

6-2 نظرية القيادة

7-2 أماط القيادة

### خلاصة

### ثانيا: الكفاءات القيادية

إن المجتمع مبني على أساس علاقات التفاعل باعتبارها ترجمة للجماعة، وهذه الجماعات تحتاج إلى من ينظمها، ويوجهها نحو انجاز الأهداف ولا يكون هذا إلا من خلال مصدر قوة حقيقية تدفع إلى بناء المؤسسة وبلوغ طموحاتها عن طريق قائد يضمن تطورها، واستمرارها ونجاحها خصوصا في عصرنا الحاضر لأنه يتطلب قيادة قوية باعتبارها هي حجر الزاوية في الحياة أي منشأة

فالقائد هو الكفيل في الحفاظ على التميز، واستمرار التنافس في تلك المنشأة

#### 1-تعريف القيادة:

**لغة :** القود في اللغة نقيض السوق يقال : يقود الدابة من أمامها و يسوقها من خلفها، وعليه فكان القائد في المقدمة كالدليل والقُدوة والرشد

**اصطلاحا:** هي القدرة على التأثير في الآخرين من أجل تحقيق الأهداف المشتركة وهذا يعني أن القيادة عملية تواصل بين القائد أو المدير، ومروؤوسيه حيث يتبادلون المعارف والإتجاهات، ويتعاونون على انجاز المهام الموكلة إليهم (عبد الله، 2015،ص101)

**عرفها :** هي عبارة عن تفاعل بين القائد، وآخرين حيث يحاول التأثير على الآخرين من أجل اتباع نهجه، وباستخدام أساليب عديدة مثل التحفيز حتى يصبحوا تابعين له، وبالتالي تحقيق الأهداف (عوض الفوز، 2010، ص11)

**يعرفها دونيل:** هي عملية تأثير تتأثر مدى فاعليتها بطبيعة وشخصية القائد والتابعين له وطبيعة العمل المسند غليهم (جاء الرب، 2012،ص4)

**تعريف ليكوت** يرى أن القيادة هي قدرة الفرد على التأثير فيشخص أو جماعة وتوجيههم، وارشادهم لنيل تعاونهم، وحفزهم بأعلى درجة من الكفاية من أجل تحقيق الأهداف المرسومة.(حديم، 1997، ص160)



تعريف القيادة هي عملية تأثير على شاطات الجماعة لتحقيق الأهداف المرسومة.

-هي حركة أو نشاط تنطوي على التأثير على سلوك الآخرين أفراداً أو جماعات نحو تحقيق أهداف مرغوبة (العلاقات، 2010، ص14)

هي عملية إثارة دافعية المرؤسين وتوجيههم وانتقاء قنوات الإتصال الفعالة، وحل الصراعات التي تنشأ بين أفراد التنظيم.

عرفها هي عبارة عن تفاعل بين القائد وآخرين بحيث يحاول التأثير على الآخرين من أجل اتباع نهجه وباستخدام أساليب عديدة مثل التحفيز حتى يصبحوا تابعين له وبالتالي تحقيق الأهداف (عوض الفوز، 2010، ص11)

-هي قوة تأثير شخص ما على الآخرين بحيث يجعلهم يقبلون قيادته طواعية ودون التزام قانوني، وذلك لاعترافهم التلقائي بقيمة القائد أهدافها وكونها معبرا عن آمالهم، وطموحاتهم مما يتيح له القدرة على قيادتهم الجماعية بالشكل الذي يريده

-عملية التأثير في نظام مجموعة منظمة في مهمة تحديد الأهداف وتحقيقها لهذه الأهداف (جاسم محمد، 2008، ص14)

### 2-المفهوم التربوي للقيادة:

هي صمام النجاح لكل مؤسسة تربوية، وتعتبر قيادة تعاونية فعالة إذا استطاعت خلق رؤية تربوية مع تهيئة المناخ للوصول إلى أعلى مستوى من الإنجاز مع قدرتها على الإتصال المباشر مع جميع العاملين في المؤسسة التربوية، ومتابعة جميع الإجراءات في سبيل تحقيق هذه الرؤية، وتزداد فعالية القيادة التربوية مما لديها من القدرة على استقطاب الكفاءات لتعزيز قدرات المؤسسة التربوية وكذلك التركيز على مواطن القوة لدى العاملين من أجل تحقيق أهداف مشتركة لا حداد التغيير كفرصة للنمو (عوض الفوز، 2010، ص24)

يعرفها دونيل: أن القيادة هي عملية تأثير تتأثر مدى فاعليتها بطبيعة وشخصية القائد والتابعين له وطبيعة العمل المسند إليهم (جاء الرب، 2012، ص4)

- هي عملية تأثير على نشاطات الجماعة لتحقيق الأهداف المرسومة
- هي حركة أو نشاط تنطوي على التأثير على سلوك الآخرين أفراد أو جماعات نحو تحقيق أهداف مرغوبة (العلاقات، 2010، ص14)
- عملية التأثير في نشاط مجموعة منظمة في مهمة تحديد الأهداف وتحقيقها لهذه الأهداف (محمد، 2008، ص14)

نستنتج من هذه التعاريف أن القيادة هي عملية تأثير في الأفراد أو نشاط مجموعة بهدف دفعهم للقيام بعملهم على أكمل وجه، وبأداء متميز فالقيادة الحقيقية هي التي تستمد قوتها الفعلية بين ميزات، وسمات شخصية القائد وخبرته وقدرته على التعامل مع الأفراد بإقناع لا بتسلط واستبداد، من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

### 3- بعض المفاهيم المرتبطة بالكفاءات القيادية:

أ-الإستعداد: يقصد به تلك الخصائص الموجودة لدى الفرد حالياً، والتي تمكننا من التنبؤ بمقدار أو كم القدرة التي يمكن أن يصل إليها في مجال معين بعد اعطائه مقدار من التدريب والتعليم وقد أشار جابر عبد الحميد وعلاء الدين كفا في بأن الإستعداد يمثل القدرة على اكتساب الكفاءة والمهارة من خلال التدريب

ب-المهارة: هي قدرة الشخص على استخدام معارفه استخداماً فعالاً لتحقيق الأهداف كما أنها السهولة والدقة في اجراء عمل من الأعمال وتنمو نتيجة لعملية التعلم

ويعرفها (بوجر وسيبورت) "بأنها نشاط معقد يتطلب فترة من التدريب والممارسة المنظمة والخبرة المضبوطة بحيث يؤدي بطريقة ملائمة وعادة وما يكون له وظيفة مقيدة "

ج-القدرة: يعرفها "درفر" بأنها القوة في أداء الفعل البدني أو العقلي قبل التدريب أو بعده، وهو في هذا يسوى بين القدرة والإستعداد"

د- التدريب: هو كل البرامج والمنظمة والمخطط لها والتي تمكن المعلمين من الحصول على المزيد من الخبرات الثقافية، والمهنية والتخصصية وكل ما من شأنه رفع مستوى عملية التعليم زيادة طاقات المعلمين الإنتاجية

هـ-الأداء: وضع هيثلمان الفرق بين الكفاية، والأداء بقوله "إن الكفاية تعني القدرة أو المهارة التي تسمح لشخص ما أن يعمل شيء معين أما الأداء فهو إظهار المهارة أو الموهبة بشكل يمكن ملاحظته فالأداء إظهار الكفاية عن طريق أداء عمل معين، ولكن مفهوم الكفاية أتم وأشمل من مفهوم الأداء".

مما سبق نستنتج أن الكفاءة مبنية على نية التأكيد على قدرة الأستاذ في أداء نشاطه فالكفاية، هي نتاج استخدام المعارف والقدرات، والمهارات من أجل الأداء الجيد، وعليه فإن هذه المفاهيم مرتبطة ارتباطا وثيقا فيما بينها. فكلمنها يكمل الآخر ويؤثر فيه.

#### 4-مفهوم الكفايات المهنية

يعرفها همام زيدان (1998) "بأنها امتلاك المعلم لجميع المعارف والاتجاهات والمهارات الازمة مهمة ما على نحو يمكن انجازها بأقل وقت وجهد ممكن "

ويعرفها أحمد الرفاعي غنيم (1981) بأنها قدرة تطبيق العلم للعلوم التربوية واستخدام طرقا تربوية لتحقيق الجزء الأكبر من الأكبر من أهداف التربية المتفق عليها في زمان ومكان معين من التمكين ويمكن قياسها بمعايير خاصة متفق عليها.

نستنتج مما سبق بأن الكفاءات المهنية "هي مجموع القدرات والمعارف التي يمتلكها الاستاذ أو القائد أو المدير تمكنه من أداء عمله بفعالية ونجاح"

5-أنواع الكفايات المهنية:

الكفايات المعرفية، الكفايات الوجدانية، الكفايات الأدائية، الكفايات الانتاجية (العشمي، فياش، مشاهر، 2014، ص14)

6-القيادة التربوية: تعد القيادة عملية تواصل، وتفاعل دائم ومتغير حسب الموقف والظروف، وتعزى ديناميكية القيادة إلى التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية وما يرتبط بها من تغيرات في البيئة الداخلية من سياسات واستراتيجيات ، وهياكل تنظيمية بالاضافة إلى التغير في الاحاسيس والمشاعر، والتفاعلات الانسانية (عباس، 2004،ص56) وتعرف القيادة التربوية على أنها إدخال هيكل، أو بناء نظام جديد أو إجراءات حديثة من أجل تحقيق أهداف المؤسسة التربوية وأغراضها، أو إجراء تغييرات في أهداف المنظمة و أغراضها يشير هذا التعريف إلى الارتباط الشديد بين القيادة وأهمية ملاحقة التغير في المؤسسة وذلك التطوير، والتجديد المستمر وهناك من يرى أن القيادة تعني تحقيق الآخرين لتحقيق أهداف المنظمة فهي القدرة على توجيه سلوك العاملين في المنظمة نحو تحقيق أهدافها.

والقيادة ظاهرة اجتماعية توجد في كل موقف اجتماعي، تؤثر في نشاط الجماعة المنظمة التي تعمل على تحقيق هدف معين فوجود الجماعة يتطلب وجود من ينظم العلاقات بين أفرادها، ويوجههم لأن الجماعة لا يمكن أن تعمل دون توجيه، والقيادة مجموعة من صفات تتوافر في شخصية معينة قادرة على التفاعل مع طموحات أفراد المجموعة لتلبية حاجتهم، وطموحاتهم الشخصية والعامه أما القيادة التربوية فهي تعني قدرة القائد الاداري (مدير مدرسة) على التأثير في سلوك، واتجاهات مرؤوسيه من لإداريين ومعلمين وتلاميذ وأولياء أمور وتحفيزهم وكسب ثقتهم نحو تحقيق أهداف المدرسة وتعتبر المرتكز الرئيس الذي يعتمد عليه تطور المؤسسة المدرسية ذلك لأن القيادة التربوية تتعامل مع أفراد متباينين في الاتجاهات والقدرات والخلفيات الثقافية الاجتماعية والاقتصادية مما يتوجب على القائد أن يكون ماهرا قادرا على التعامل مع هؤلاء الناس ومن هنا نذكر أن القائد التربوي لا يمكن أن يعمل بمفرده ، وبمعزل عن الآخرين، مما يتطلب منه أن يمتلك مهارة عالية وقوة في

التأثير على الآخرين الإقناع كما انه بحاجة لأن يتفهم قدرات وحاجات، واستعدادات كفرد ممن يعملون معه وتقبل مشاعرهم، التعاطف مع آمالهم وآملهم، وطموحاتهم، والسماع إلى شكواهم وتقدير أعمالهم مما كان حجمها (الحريري، 201، ص26)

### 7-الفرق بين القائد والمدير:

لا يفرق الكثيرون بين القائد والمدير وتشتمل معالجتهم للأمور في هذا المجال باعتبار أن القائد الإداري يكون عادة في قيمة التنظيم (أعلى درجات السلم الوظيفي في المنشأة).

وفي تقديرنا أن مدلول القائد الإداري أكثر شمولاً من المدير باعتبار أن القائد الإداري حين يمارس مهامه ما بين السلطة الرسمية، والسلطة الرسمية والسلطة غير الرسمية، فإنه يعتمد على جمع كبير من الاتباع إذ لا تتحقق القيادة بدون وجود عدد كبير من الاتباع ينعم القائد بثقتهم وتأييدهم له ومن هذا لا يمكننا القول بأن كل قائد مدير في موقعه وليس كل مدير قائد، فالمدير قد يكون مديراً لمنشأة بها عدد غفير من العاملين، والمدير قد يعتمد على السلطة الرسمية التي يتيحها له القانون واللوائح في أداء عمله وانضباط مرؤوسيه.

أما القائد الإداري فيعتمد بالضرورة على السلطة التي تمنحها له القوانين واللوائح كما يعتمد على الجوانب الشخصي، والنفسية والألفة التي تربطه بالمرؤوسين، وتلك لها تأثير بالغ الأهمية لأنه قد يحدث أن يكون جو العمل مشبع بالمضايقات والمتاعب مما يجعل بعض العاملين غير بئين بالسلطة متمردين على ما قد يصدره المدير من أوامر(عبد الله، 2015، ص104)

### أ-الفرق بين القيادة والادارة: ويمكن إيجاز ذلك كالآتي:

- الحديث عن القيادة قديم قدم التاريخ، بينما الحديث عن الادارة يبدأ إلا في العقود الأخيرة من القرن التاسع عشر ومع ذلك فالقيادة فرع من علم الادارة.

تركز الادارة على أربع عمليات رئيسية هي: التخطيط، والتنظيم، والتوجيه والإشراف، والرقابة.

تركز القيادة على ثلاث عمليات رئيسية هي:

\*تحديد الاتجاه والرؤية-حشد القوة تحت هذه الرؤية-التحفيز

\*القيادة تركز على العاطفة بينما الادارة تركز على المنعطف

\*تهتم القيادة بالكليات (اختيار العمل الصحيح) بينما الادارة بالجزئيات والتفاصيل لاختيار الطريقة

الصحيحة للعمل

\*يشتركان في تحديد الهدف وخلف الجو المناسب لتحقيقه ثم التأكد من إنجاز العمل المطلوب وفق

معايير وأسس معينة (عبد الله، 2015، ص104)

### 8-مكونات العملية القيادية:

أ-القائد: يعتبر أهم متغير في العملية القيادية يتمتع بصفات وخصائص معينة ويجوز مهارات تمكنه

من التأثير في التابعين له بغية تحقيق الهدف وقدمت له عدة تعاريف منها:

يقول كورتوا: كونك قائد لا يتطلب منك فقط صنع الأعمال بل أيضا صنع اكتشافهم

وتوحيدهم وأن تحبهم وأن تكون محبوبا لديهم وليستطيع القائد التأثير في الآخرين ليحقق أهداف

المؤسسة في ظل بنية دائمة التغير لا بد له من أن يتمتع بمهارات وقد رأته تساعده في ذلك والمتمثلة

في:

المهارات الفنية- الانسانية-المهارات الفكرية-الشخصية.

ب-الاتباع: (المرؤوسين): هم مجموعة من الأفراد لديهم قرات واحتياجات يدينون بالولاء لقائدهم

ماذا ينتظر المرؤوسون من القائد؟ خلص كل من جيمس كوزي وباري بوستر في أبحاثهما أن

المرؤوسين ينتظرون من القادة مايلي: الصدق، الكفاءة، التوجه إلى المستقبل، التحفيز.

ج- عملية التأثير: هو التأثير الذي يمارسه القائد على موظفيه ووسائله في ذلك مصادر القوة لديه

الرسمية والغير رسمية كما يلي:

- أ-المصادر الرسمية للتأثير: أساسها المركز الوظيفي للقائد وتمثل في :
- القوة الشرعية: تتمثل في قوة تنجم عن الحق القانوني (الرسمي) الذي يتمتع به الفرد (القائد) بناءً على اتفاق معين يفرض به سلوكاً معيناً على الآخرين.
- قوة منح المكافأة: هذه القوة مصدرها توقعات الفرد من قيامه بمهامه على الوجه المطلوب
- القوة القسرية: أساسها الخوف، وهي مرتبطة بتوقعات الفرد من قصوره في تأدية واجباته أو عدم امتثاله لأوامر رئيسه سيعرضه للعقاب المادي أو المعنوي (ماهر، 2010، ص311)
- ب-المصادر الغير الرسمية للتأثير: أساسها شخصية القائد وما يتمتع به من قدرات ومؤهلات فردية تسمح له بالتأثير على الآخرين وهي:
- قوة الخبرة: هي القوة المستندة إلى علم وخبرة ودراية ومهارة القائد
- القوة المرجعية: أساس قوة تأثير القائد هو إعجاب المرؤوسين بشخصيته وسماته يصبح مرجعاً يستمدون منه أفكارهم ومبادئهم.
- قوة الاقناع : يؤثر القائد على مرؤوسيه من خلال إقناعهم بأن ما يطلبه منهم هو الأفضل لتحقيق طموحاتهم واتساع حاجاتهم وتحقيق أهداف المؤسسة.
- الإلحاحية بالجاهزية بالزمن والأولية لكل حدث أو قضية أو قرار
- كنموذج حقق الالتزام نموذج أخلاقي: لأن صاحب الخلق العظيم محمد صلى الله عليه وسلم حول الفكرة بشخصية للكثيرين
- مهمة القائد: يساعد القائد الجماعة على تحليل كل موقف على حده والوصول إلى قرار معين بنجاح كبير عن طريق المناقشة العامة وأخذ الآراء .
- يساعد الجماعة على تنظيم نفسها في تعاون تام.

-مساعدة الجماعة على كيفية اتخاذ القرار وكيف تعمل بكفاءة أفضل

يساعد القائد على تهيئة مناخ اجتماعي يتسم بالديمقراطية والمشاركة المتبادلة في المسؤولية (مشهدر، ص142).

### 10-المهام الرئيسية للقائد المدير:

درج الكتاب والباحثون في حقل القيادة الإدارية على تقسيم المهام الأساسية للقائد المدير إلى مهام رسمية تنظيمية وأخرى غير رسمية. وقد حدد الدكتور عمر محمود غباين، والدكتور السيد عليوة، هذه المهام كما يلي:

**أ-مهام رسمية تنظيمية:** وتتخلص المهام الرسمية في مراعاة مبادئ التنظيم الإداري في المنظمة لكي تسير الأمور بانضباط وجدية، وأبرز هذه المهام ما يلي:

- **التخطيط:** أي رسم السياسات، ووضع الاستراتيجيات وتحديد الاهداف البعيدة والقريبة، ووضع الاستراتيجيات وتحديد الموارد والإمكانيات المادية والبشرية. ولكي يتمكن القائد من انجاز مهامه بشكل فاعل وناجح عليه أذن يقوم بتوضيح أهداف المنظمة للعاملين معه، والاستماع إلى آرائهم حول العديد من القضايا والتعرف على أهدافهم الشخصية، وليس الحصول على الناجحة والفاعلة تقوم على القناعات الشخصية للأفراد وتحظى بالتعاطف والتعاون وبإرادة ورضا، وهذا لا يتحقق في الغالب إلا إذا شعرالأفراد أن فيإنجاز خطط المنظمة وتحقيق أهدافها تحقيقاً لأهدافهم وطموحاتهم أيضاً

-**التنظيم:** أي تقسيم العمل وتوزيع المسؤوليات والوظائف بين الأفراد وتوزيع العاملين عليها حسب الكفاءة والخبرات والقدرات والطموحات ولا يكون التوزيع ناجحاً إلا إذا وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، وهذا ما يفرض عليه أن يراعي الخبرة والتخصص والقدرة والفاعلية في الأفراد. ولعل أنجح أسلوب وأبقى لضمان التنظيم الأقوى هو التوزيع على أساس اللجان أو الهيئات والجماعات المستقلة التي تحظى بصلاية التفكير والتخطيط في مهامها حسب نظام شورة مفتوح. ويبقى للمدير



دور الاستشارة لأنه في هذا يضمن تفرعا كبيرا للإدارة الأهم ويضمن للأفراد طموحاتهم واحترام آرائهم. فهذا الأسلوب يؤدي دورا كبيرا في دفع العاملين إلى المشاركة في العمل لحماس وقناعة ويضمن إلتزامهم في تحقيق الأهداف وبهذا يكفي نفسه المزيد من الرقابة والقلق من التسبب والانفلات.

**-التنسيق بين أطراف العمل وأجنحته وتوجيه الجميع للمسير باتجاه هدف المنظمة الأول على الأداء بأعلى المستوى من الكفاءة والفاعلية:**

وهنا لا بد للمدير من العمل على تذليل العقبات التي تقف أمام التنسيق وتمنع من تحقيقه أو تعرقل نجاحه مثل النزاعات الشخصية بين الأفراد أو عدم قناعة البعض الآخر المؤمن بالفردية أو الذي يصعب عليه تجاوزها للقبول بالجماعة والتنسيق، وغير ذلك من الموانع والمعوقات التي تواجه التنسيق والتعامل، وهذا ما يتطلب منه الإتصال الدائم مع العاملين وشرح أهداف المنظمة لهم وتذكيرهم بها باستمرار لتستخدمهم وتحفيزهم للتعاون، وبعبارة مختصرة عليه أن يعمل دائما لخلق روح الفريق المتكامل والمتعامل المتحد الأهداف والطموحات.

**- تشكيل شبكة من الاتصالات العمودية والأفقية:** وذلك لنقل المعلومات والأفكار والقرارات والاطلاع على مجريات الأمور وتذليل الصعوبات أو معرفتها ليكون الجميع في أجواء العمل ما يجعلهم قادرين على تفهم حاجات العمل ومتطلباته

**-المتابعة والإشراف:** فنجاح واستمرار الكثير من الأعمال يعود على مهمة المتابعة التي يقوم بها المدير مباشرة أو بواسطة المهام والخطط.

كما تعد المتابعة المستمرة وسيلة للشواب والعقاب وأداة للإصلاح والتقويم والتطوير. كما تعد مهمة كبيرة لكشف الطاقات الكبيرة من تلك الحاملة، لتحفيز الخامل وترقية الكفو المتحمس إلى غير ذلك من فوائد جمة. فمهمة المتابعة المتواصلة من المدير تعد من أكثر المهام تأثيرا على الانجاز وتحقيق للنجاحات (الطويل، 2004، ص45)

### ب- مهام غير رسمية:

تعد هذه المهام بشكل كبير على شخصية القائد وآفاقه وأسلوبه في التعامل مع الآخرين. وتلعب هذه المهام دورا كبيرا في تحقيق أهداف المنظمة وتطوير وتماسكهم، ومن هذه المهام ما يلي:

- الاهتمام بالجماعات الغير رسمية: وهي عبارة عن جماعات تتكون بشكل طبيعي، وفي كل جماعة توجد مصالح مشتركة تجمعهم بشكل اختياري أو مخطط فيعملون على فرض سياسة تخدم أهدافهم بعيدا عن شكل الإدارة الرسمي كجماعات الاختصاص العلمي أو الانتماء الإقليمي أو الديني أو غير ذلك وهنا يتوجب على القائد الاهتمام بهذه الجماعات وإقامة اتصالات جيدة معهم ومع ذلك بهدف الاقتراب منهم والتعرف من مشكلاتهم وأفكارهم من الداخل لتذليل الصعوبات و تحقيق ما يمكن تحقيقه بما لا يضر بمصالح المنظمة بل يصب في خدمتها .

- الإتصال مع الجماعات المختلفة في المنظمة : بحيث يكسر الحاجز بين الطابع الرسمي الذي يفرضه العمل والطابع الغير رسمي الذي يفرضه الشعور أو الطموح أو المصلحة المشتركة ما يجعل المدير متفهما لمطالبهم وبذلك يحتويهم نفسيا وفكريا ويبعد عنهم المضايقات، كما يقرب وجهات النظر بينهم من خلال شرح رؤيته بلا نقل من الغير، كما يمنع الحدس والتحليلات البعيدة عن الواقع فيحول دون الانقسامات والاضطرابات التي قد تحدث جراء هذا الخلاف. وبهذا يكون القائد ضمن الوحدة والتفاهم وتحقيق النجاح للجميع.

- المشاركة: وقد بات إنموذج الإدارة التشاركية حقيقة مفروضة على واقع المنظمات إذا ما أرادت تحقيق النجاحات في المجالات المختلفة.

وتتصل القيادة التشاركية في إقامة العلاقات الإنسانية الطيبة بين القائد والعاملين معه واحتوائهم عاطفيا وتحسيسهم بأهميتهم وموقعهم من قلب القائد ورعايته، فيجعلهم دائما في ظله وكنفه ينعمون بالراحة والطمأنينة والثقة به، وبهذا يجد من وجود أفراد يسبحون خارج فضاء المنظمة وإن وجدوا فإن أسلوبه الحكيم هذا من شأنه أن يحتويه ويرجعهم إلى الأجواء الطبيعية.

- مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية وبحث مشكلات العمل ومعالجتها ووضع الحلول الناجحة لها بروح جماعية متوحدة: فمن الخطأ أن يتصور بعض المدراء أن مشاركة المدير للعاملين معه في الرأي والقرار يقلل من شأن المدير القائد أو يقلل من مستواه، بل أن الروح الجماعية المتفتحة ترفع من شأن المدير وتعطيه قوته وتضفي عليه احتراماً وتقديراً قد لا يحصل عليه إلا بهذا الأسبوع كما تعد من أبرز عوامل نجاحه في القيادة وأثيره على الأفراد وحفظ تماسك المنظمة وتحقيق أهدافها (العلاق، 2010، ص50)

- درجة الرعاية التي يبديها المدير تجاه القيم والمثل الإنسانية والأخلاقية في التعامل: كقيمة الوفاء والتستر على النواقص والعثرات والعمى والصفح والسماحة والكرم وغيرها من صفات إنسانية نبيلة تجعله قدوة وأسوة يحتذى بها الجميع، فيسعى لتقمص شخصيتها وبذلك يحول المدير منظمته إلى مدرسة من للتربية والتهديب والتعلم وهي تمارس أدوارها اليومية في العمل .

- مهارة تبصر الأهداف العامة للمنظمة و ربطها بأهداف المجتمع ومعالجة المشكلات الإدارية في إطار الأعراف العامة: وهذا يتطلب من القائد معرفة جيدة بالسياسة العامة للدولة ، و تفهم كاف للإتجاهات السياسية و تبصرها و القدرة على التعامل معها بحكمة ،ليكون أقدر على التوفيق بين الضغوط العامة واتجاهات المجتمع و الدولة وبين نشاط المنظمة مع إعطاء الأهمية للصالح العام .

- المهارة في تنظيم الوقت و إدارته: و ذلك من خلال تحديد المهام المطلوب إنجازها وتحديد الأولويات وتتابعها الإنجازي على مراحل الزمن، وتلافي الأوقات المهدورة (العلاقات، 2010، ص33ص38)

**11- نظريات القيادة:** هناك العديد من النظريات التي تناولت القيادة من جوانبها المتعددة، ومن هذه النظريات التي لخصها الباحث زيد منير عبوي، الآتي:

أ- نظريات التأثير على المرؤوسين: وتعلق بالأسباب أو الأساليب التي تمكن القادة من التأثير على مرؤوسيه، بغض النظر عن فعاليته كقائد، وهي من أوائل النظريات القيادية ومنها:

- السمات القيادية: وهي صفات شخصية يمتلكها القائد مثل: القوة الجسدية والذكاء وقوة الشخصية، ما يجعل المرؤوسين يقبلون به كقائد ويتأثرون به.

- القدوة: حيث يقوم المرؤوسين بتقليد قائدهم الذي يعتبرونه نموذجاً لتصرفهم، وعندما لا يكون تصرف القائد بمثابة القدوة، فإنه يرسخ عدم الثقة في نفوس مرؤوسيه.

- الحزم والإصرار: حيث يستجيب المرؤوسين لقائدهم نتيجة حزمه وإصراره عليه، ويكون هذا القائد عادة صريحاً أو واضحاً في طلبه

- التبرير المنطقي: القائد هنا يحمل أتباعه على الأداء المطلوب عن طريق تبريره وتسويغه لهم.

- التودد للمرؤوسين والثناء عليهم: بعد ذلك يطلب القائد منهم ما يراه أدائهم، وهذا الأسلوب يتبعه قائد لا يثق بنفسه (العيامرة، 2008، ص28)

ب- نظريات سلوك القائد وقدراته: تطورت هذه النظريات عن سابقاتها، حيث يقول أصحابها ليس المهم حمل المرؤوسين على أداء المهمة فحسب، وإنما المهم هو فعالية هذا الأداء ومن هذه النظريات:

- القائد السلطوي: هو القائد الذي لديه تصميم على استخدام سلطته للتأثير على تفكير وسلوك مرؤوسيه، وأن يظهر دائماً أمامهم بمظهر القوة

- القائد الميال للإنجاز: بحيث يميل القائد للإنجاز والشروع بمشاريع جديدة ليتم إنجازها تحت بصره

- القدرة على حل المشاكل: فالقائد الفعال هو القائد القادر على حل المشاكل ومثل هذا القائد يكون ذكياً وقادراً على وضع الخطط والإستراتيجيات وصنع القرارات الفعالة

- القدرة على المبادرة: القائد الفعال هو القائد القادر على الشروع بأعمال جديدة بتلقاء نفسه، ويعد هذا القائد من بين القادة الذين يثقون بأنفسهم أو لديهم القدرة على المبادرة باكتشاف المشاكل أو الثغرات

- القدرة الفنية: فبالإضافة إلى القدرات الإدارية يعتبر القائد الذي يمتلك قدرات فنية في العمل الذي يديره أكثر سيرة بمرؤوسيه مقارنة بالقائد الذي يمتلك مثل هذه القدرات الفنية، وبذلك يكون هذا القائد أكثر كفاءة أو أكثر فعالية

- دعم المرؤوسين: فالمدير الذي يشجع مرؤوسيه ويثني عليهم ويمدحهم بشكل يساعد على رفع معنوياتهم ودفعهم للمزيد من العطاء ، يكون أكثر فعالية من غيره، وقد يدفع للمزيد من الأداء عن طريق رفع معايير الأداء

- التقنية الراجعة: وهي خاصية مهمة لا بد من توافرها لدى القائد ليكون فعالا بحيث تمكن المرؤوسين من معرفة موقعهم وبعدهم عن الأهداف التي يسعون لتحقيقها، كما أنها تمكنهم من معرفة أدائهم الفعال وفي ذلك تعزيز إيجابي لهم (العيصرة، 2008، ص30)

ج-نظريات النمط القيادي: وتصف هذه النظريات نمط القائد الذي ينشأ عن مجموعة توجهات القائد، وبناءا على هذه النظريات فإنه يمكن أن تنشأ بسلوك القائد مع مرؤوسيه، بمجرد أن تعرف نمطه القيادي والذي قد يكون فعالا أو غير فعال ومن هذه النظريات

-أنماط استخدام السلطة: أي مدى استئثار القائد بعملية صنع القرار، وهناك العديد من النماذج التي وضحت هذه الأنماط منها:

### 1- نموذج وايت وواليت: ومن هذه الانماط :

-النموذج السلوكي (الأوتوقراطي) : حيث يحاول القائد أن يستأثر بأكبر قدر من السلطة وعلى مرؤوسيه الطاعة و الاستجابة.

-**النمط المشارك:** وهو النمط الفعال في هذا النموذج حيث يشترك المرؤوسون في صنع القرار ، ومن صور هذا النمط ما يسمى (الإدارة بالتحوال) حيث يقوم القائد بجمع المعلومات من المرؤوسين أثناء الجولات التي يقوم بها على أقسام المنظمة ، و يتخذ في ضوء هذا النمط قراره بأسلوبين هما :

\* **القرار بالإجماع :** بحيث يشجع القائد النقاش حول الموضوع ، وبعد ذلك يتخذ القرار الذي يحظى بموافقة جميع الأطراف المعنية

\***القرار الديمقراطي:** القرار هنا لا يتطلب الإجماع وإنما تلزم موافقة الأغلبية عليه

-**النمط المتسبب:** وفيه يحول سلطة صنع القرار للمجموعة ويكتفي بإعطاء إرشادات وتوجيهات، وبعد ذلك يتدخل عندما يطلب منه فقط

**2- نموذج تيت بلوم وشميت:** ويسمى (نظرية الخط المستقيم في القيادة ) ويشمل سبعة أنماط قيادية وهي :

- يتخذ القرار بشكل أوامر على المرؤوسين تنفيذه

- يتخذ القرار لوحد ويبرره للمرؤوسين

- يحاور المرؤوسين بشأن القرار ولا يلتزم بتنفيذ اقتراحاتهم

- يستشير المرؤوسين بشأن القرار وقد ينفذ بعض مقترحاتهم

- تتم مناقشة القرار بجو ديمقراطي للمرؤوسين ويتركهم يتخذون القرار بأنفسهم يعطي الحرية الكاملة للمرؤوسين بشأن اتخاذ القرار حيث يتخذون القرار بأنفسهم (العياصرة، 2008، ص35)

**3- نموذج ليكرت :** حيث قسم القيادة إلى أربع فئات هي :

\***المتسلط الاستغلالي:** يتخذ القرار ويلزم المرؤوسين بتنفيذه

\***المتسلط النفعي:** يحاور المرؤوسين بموضوع القرار ثم يتخذه بنفسه

\*الاستشاري : يستشير مؤروسيه بأمر القرار ويسمح بمشاركتهم ببعض جوانبه

\*الجماعي/المشارك: تتم مشاركة المرؤوسين بصنع القرار الذي يتخذ بالأغلبية.

وقد دعا ليكرت باستخدام هذا الأسلوب القيادي لاعتقاده بفعالية وذلك لأن الإدارة الوسطى تعد بمثابة همزة الوصل بين الإدارتين العليا والدنيا بمجال صنع القرار

2- أنماط تعتمد على افتراضات القائد ومنها

### 4- نموذج ماكريجور:

نظرية X: يفترض القائد فيها أن العامل لا يرغب في العمل ويتهرب منه لذلك يجب اجباره عليه ويوجب توجيهه ومراقبته ومعاقبته إذا خالف التعليمات

نظرية Y: يفترض القائد فيها أن المرؤوس لا يكره العمل إلا بسبب عوامل خارجية، ويتمتع المرؤوس برقابة ذاتية ويمكن توجيهه بأساليب غير الرقابة والتهديد، وتحفيزه بأساليب كثيرة مثل: التفويض وزيادة حريته، الإثراء الوظيفي، والتوسع الوظيفي، المشاركة في صنع القرار ويفترض في الفرد أنه قادر على الإبداع.

ب-نظرية (أونتي) نظرية Z: يفترض (أونتي) أن الفرد الأمريكي يختلف في ثقافته عن الفرد الياباني. ولكي تتم الاستفادة من الأساليب القيادية اليابانية حاول (أونتي) تعديل هذه الأساليب لتناسب الثقافة الأمريكية فعلى سبيل المثال أوضح (أونتي) أن الممارسات اليابانية مثل: القرار بالإجماع وأسلوب جمع المعلومات من أسفل لأعلى، والمسؤولية الاجتماعية، والتنظيم غير الرسمي أن تمارس في المؤسسات الأمريكية على الشكل التالي: القرار بالأغلبية وحرية انسياب المعلومات من أعلى لأسفل والمسؤولية الجماعية أو الفردية معاً، والتنظيم الرسمي والبيروقراطي مصحوباً بشبكة من العلاقات غير الرسمية ومحاولة ترسيخ الثقة والاحترام المتبادل (العلاقات، 2010، ص19)

د-النظريات الموقفية في القيادة: يقول أصحاب هذه النظريات ومؤيدوها بأن الفعالية القيادية لا يمكن أن تغذى لنمط قيادي محدد. فالموقف الذي يتواجد فيه القائد هو الذي يحدد فعالية القارئ. ومن أبرز هذه النظريات ما يلي:

1- نموذج فيلدر: في هذا النموذج لا بد من قياس أمرين هما:

الأمر الأول: وصف القائد لمرؤوسيه الأقل تفضيلاً عنده، فقد يصفه القائد بأنه جيد وعندما نقول أن القائد يهتم بالمرؤوسين. وإذا ما وصفه بأنه غير جيد نقول إن القائد يركز على المهام، بحسب شكل متوسط (وقد شكل الباحثون بصدق هذا المقياس) (العلاقات، 2010، ص27)

الأمر الثاني: الموقف القيادي، ويقاس من خلال الأبعاد الثلاثة التالية مرتبة حسب أهميتها:

-علاقة القائد بمرؤوسيه جيدة: جيدة (ج) أو سيئة (س)

-هيكلية المهام: قد تكون مهيكلة (م) أو غير مهيكلة (غ)

-قوة القائد: قد يكون قويا (ق) أو ضعيف (ض) (عاشور، 1988، ص238)

وينشأ من هذه الأبعاد ثمانية مواقف قيادية تحد من درجة سلطة القائد.

ففي أحد المواقف (س.غ.ض) تكون سلطة القائد قليلة ويلزمه التركيز على المهام. وفي المواقف الأربعة التالية: (س.غ.ق)، (س.م.ض)، (س.م.ق)، (ج.غ.ض) تكون سلطة القائد معتدلة ويلزمها قائد يهتم بالعلاقات الإنسانية.

وفي المواقف الثلاثة الباقية (ج.غ.ق) (ج.م.ض) (ج.م.ق) تكون سلطة القائد القوية ، ويلزمها قائد يركز على المهام أو العلاقات الإنسانية

2-نموذج هاوس وأيفاسن: حيث أطلق عليه تنمية (المسار والهدف)، مبيّن أن المهمة الأساسية للقائد هي توضيح الأهداف للمرؤوسين ومساعدتهم لتحقيقها بأفضل الطرق بالإعتماد نظرية التوقع ونظريات الحفر، أما العوامل الظرفية في هذا النموذج فهي:



-بيئة العمل: مثل المهمة، نظام المكافآت، والعلاقة بين زملاء

-صفات العاملين: مثل حاجاتهم، والثقة بالنفس وقدراتهم.

أما الأساليب الاقصادية التي يمكن للقائد استخدامها في ظل هذه الظروف فهي:

المساند: يهتم بحاجيات المرؤوسين وراحتهم ويخلق جو عمل مريح لهم.

-المشارك: يعطي المرؤوسين المجال للمشاركة في صنع القرار

-الإجرائي: يزود المرؤوسين بالإجراءات والتعليمات أو التوقعات بشكل واضح.

-الانجازي أو المتحدي: يصنع للمرؤوسين أهدافا تتحدى قدراتهم وتساعد على تطوير أدائهم

وتشعرهم بثقة قائدهم (العياصرة ، 2008 ، ص37)

3- نموذج فروم وباتون: حيث أطلقا عليه تسمية مخطط عملية صنع القرار، موضحين فيه خمسة

أساليب لصنع القرار تعتمد على الوضع الذي يمكن تحديده من خلال الإجابة على سبعة أسئلة

(بنعم أولا).

وتتعلق هذه الأسئلة: بنوعية المشكلة، وكفاية المعلومات، وهيكل المشكلة، وأهمية قبول القرار

من قبل المرؤوسين، ومدى قبولهم للقرار الذي يصنعه القائد بنفسه ومدى مشاركة المرؤوسين في تحقيق

الأداف المنظمة عند حل هذه المشكلة أو احتمال أن يتسبب الحل الأمثل بنزاعات بين المرؤوسين.

أما الأساليب الخمسة لصنع القرار فهي:

- يصنع القرار لوحده بعد الحصول على المعلومات من المرؤوسين.

- يصنع القرار لوحده بعد ان يسمع وجهات نظر العاملين فرادى.

- يصنع القرار لوحده بعد ان يسمع وجهات نظر العاملين المجموعة

- يصنع القرار بشكل جماعي

هـ: نظرية الشبكة الادارية: (The Mangerial Grid Heary )

استطاع روبرت بلاك وصين موتون في عام (1964) تصنيف السلوك القيادي في خمس مجموعات اساسية . وتعكس هذه النظرية درجة اهتمام القادة في كل منها ببعدين اساسيين هما:

1- درجة الاهتمام بالإنتاج (المهمة)

1- درجة الاهتمام بالأفراد (العلاقات)

الاهتمام بالأفراد	9	(9,1)								(9,9)
	8	إدارة								إدارة الفريق
	7	النادي								
	6									
	5									
	4			(5,5)						
	3			الإدارة المعتدلة						
	2									
	1	(1,1)	الإدارة							(1,9)
		المساهمة							الإدارة	
									السلطوية	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
	الإهتمام بالإنتاج									

الشكل رقم (5): يوضح نموذج الشبكة الإدارية و يبين الأنماط القيادية الخمسة التي تضمنتها الشبكة الإدارية في نموذج بليك و موتون (العياصرة، 2008، ص32)

نلاحظ من الشكل السابق أن البعد الأفقي له يعبر عن بعد الإهتمام بالانتاج بينما البعد الرأسي يعبر عن بعد الإهتمام بالأفراد (العاملين) ، كذلك يلاحظ تحديد كل من بليك و موتون لخمسة أنماط إدارية (1/1-1/9-9/1-5/5-9/9) حيث يعبر كل من هذه الأنماط عن درجات مختلفة من الاهتمام بكل من البعدين ، بحيث يعبر الرقم الأول على اليسار عن درجة اهتمامه

بالإنتاج فمثلا النمط (1/9) يعبر عن درجة منخفضة جدا للاهتمام بالإنتاج (1) ودرجة مرتفعة جدا للاهتمام بالأفراد (9) .

و من هذه الأنماط القيادية مايلي :

**11-أنماط القيادة:** تعددت أنماط القيادة، وتفرعت الدراسات والأبحاث التي أجريت، وحسب التصنيفات التي تمت. وأدناه نوضح أربعة أنماط وهي:

**-النمط أو السلوب التسلطي:** تشي كل الدراسات إلى أن الخاصية المميزة لسلوك المتسلطين تتمثل في اتخاذهم من سلطتهم الرسمية أداة تحكم وضغط على مرؤوسيهم لإجبارهم على إنجاز هذا العمل. وقد دلت الدراسات أيضا على أن القادة من هذا الطراز لا يستخدمون جميعا السلطة التي بين أيديهم بنفس الدرجة والشدة وإنما يتفاوتون بذلك.

**-النمط الديمقراطي(الشوري):** يحد هذا النمط من التفرد بالرأي ويتيح أعضاء المجموعة المشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات ذات صلة بهم، ويفوض السلطة لمرؤوسيه لأنه يعتمد على تطوير العلاقات الإنسانية (الغزو، 2009، ص135)

**-النمط التسيبي (الفوضوي):** وفيه يترك القائد الحرية للأفراد لاتخاذ قراراتهم، لاعتقادهم أن ذلك يجعله محبوبا من أفراد المجموعة، أولعدم مقدرته على إدارة المجموعة، أو لنوع من اللامبالاة .

ومن الدراسات الرائدة في القيادة دراسة (ليفين-ليببت- وايت) ففي هذه الدراسة قامت مجموعة من الأفراد بالعمل تحت ثلاثة أساليب من القيادة هي: السلوب التسلطي والأسلوب الديمقراطي والأسلوب التسيبي . وقد اختلفت إنجازات هذه المجموعات ومنافاتها باختلاف أساليب القيادة.

فكان إنتاج المجموعة العاملة تحت قائد متسلط أعلى بقليل من إنتاج المجموعة العاملة تحت قائد متسلط أعلى بقليل من إنتاج المجموعة العاملة تحت إمرة قائد ديمقراطي، إلا أن العدوانية والاستياء والاتكالية كانت ...من افراد المجموعة العاملة بإمرة قائد متسلط . وكان الأفراد العاملون تحت إمرة

قائد ديمقراطي أكثر دافعية وأصالة، وأما الأفراد العاملون تحت إمرة قائد تسيبي فكانت أقل المجموعات في انتاجها ودافعتها، وتميز عمل أفرادها بالكثير من إضاعة الوقت والسخط (علي الدليمي، 2009، ص45)

**-النمط الدبلوماسي:** وهو الذي يجمع بين صفات القائد الشوري في مظهره، وصفات القائد التسلطي في جوهره، فهو لبق في التعامل مع رؤوسيه، ويعتمد على اتصالاته الشخصية، معهم لإنجاز العمل. ويتسم هذا النمط. بمرونة في معالجة المشكلات هالي تواجهه في العمل ويعتقد أن مشاركة رؤوسيه له في أداء مهامه وفي اتخاذ القرارات تعد وسيلة غير عملية، بل وغير مجدية. فهو يحاول إيجاد الاحساس لدى رؤوسيه بأنهم يشاركونه دون أن يشركهم فعلا فهو يقود رؤوسيه بشورية (العلاقات، 2010، ص22، ص23)

لقد تناولنا في هذا المطلب عناصر هامة وأساسية في تعريف القيادة حيث تم إدراج أهم التعاريف وقد تميزت بالتنوع وتعدد الباحثين وتنصب معهما في مفهوم واحد للقيادة في أنها عملية تأثير الأفراد أو نشاط مجموعة بهدف نفعهم للقيام بأداء متميز أما العنصر الثاني فنعلق ببعض المفاهيم المرتبطة بالقيادة بالإضافة إلى الفرق بين القيادة والإدارة، كما تناولنا نظريات القيادة الإدارية وأنماطها واختتم الفصل بخلاصته.

# الفصل الثالث

الإجراءات المنهجية للدراسة

- 1- تمهيد
  - 2- منهج الدراسة .
  - 3- مجال الدراسة.
  - 4- مجتمع وعينة الدراسة.
  - 5- أدوات وأساليب الدراسة .
- خلاصة الفصل.

بعدها تعرضنا في الفصول السابقة إلى طرح المشكلة البحثية في ضوء التصورات التي تناولت موضوع سمات الشخصية وعلاقتها بالكفاءة القيادية نحاول في هذا الفصل التعرف على المنهج المتبع ومجتمع، وعينة الدراسة، وعرض كل فرض من الفروض المقترحة، والأساليب الإحصائية التي تم استخدامها للتحقق من صحة الفروض ، يلي ذلك التعليق على الجداول وتفسير النتائج المتحصل عليها.

**1-منهج الدراسة:** المنهج هو عبارة أسلوب من أساليب التنظيم الفعالة لمجموعة من الأفكار المتنوعة والهادفة للكشف عن حقيقة تشكل هذه الظاهرة(عبيدات وآخرون، 1990، ص32) فهو الأداة أو الوسيلة التي تمكننا من إجراء الدراسة والوصول إلى الحقيقة أو الأجوبة السليمة عن الفرضيات أو التساؤلات المطروحة (بوحوش، 1999، ص19) وفي دراستنا هذه اعتمدنا على المنهج الوصفي للدراسات الارتباطية لأنه يتناسب مع متغيرات دراستنا.

### 2-مجال الدراسة:

المجال الزمني: الموسم الجامعي 2016/2015

المجال البشري: البحث من وجهة نظر الأساتذة (ابتدائي، متوسط ، ثانوي)

المجال المكاني: مجموعة من المؤسسات في: ابتدائيات (بهلول محمد، قاسم حسين، طويبي)، متوسطة (الأمير خالد) وثانويات (مولود قاسم ومحمد بلهوارى).

**3-مجتمع الدراسة وعينتها:** إن المجتمع الصالح للدراسة والذي ينسجم مع موضوع دراستنا هو مجتمع الأساتذة ومجتمع المعلمين على مستوى بلديتي تيارت وتيسمسيلت. أداة الدراسة: الاستبيان – الملاحظة السردية.

## الفصل الثالث:

الجدول رقم 01: يمثل عدد الإستمارات الموزعة على الأساتذة

المؤسسة	المستوى	عدد الأساتذة
ابتدائية طوايي	ابتدائي	25
متوسطة الأمير خالد	متوسط	55
ثانوية بلهوارى محمد	ثانوي	40

الجدول رقم 02: يمثل مجتمع وعينة الدراسة

مجتمع الدراسة	عينة الدراسة	الاستمارات الموزعة	الاستمارات المرجعة	الاستمارات الصالحة للدراسة
420	120	120	80	80
100	28.57	28.57	19.04	19.04

تم توزيع 120 استبيان خاص بالكفاءات القيادية على مجموعة من الأساتذة في الأطوار التالية إبتدائي، متوسط، ثانوي على عينة تكونت من 420 استاذ بنسبة 28.57% وتم استرجاع 80 استبيان بنسبة 19.04% أما الاستبيانات الصالحة للدراسة هي 80 استبيان الخصائص السيكومترية لأداة الكفاءات القيادية:

### 4- صدق المحكمين:

تم عرض الاستبيان على عدد من المحكمين المختصين في العلوم الاجتماعية وقد طلب منهم إبداء وجهة نظرهم إزاء وضوح كل عبارة من حيث الصياغة اللغوية والبساطة والدقة وقد أبدى المحكمون ملاحظات هامة وقيمة، واقتنعا وأجرينا على ضوءها التعديلات اللازمة في كل من الصياغة اللغوية واللفظية والتركيبات اللغوية لتكون سهلة وبسيطة وواضحة للمفحوصين كما طلب من المحكمين تحديد مدى صدق العبارات ومدى قياس ما وضعت لأجله، وعليه فقد تم انتقاء العبارات التي اتفق المحكمين على صلاحيتها لقياس الكفاءات القيادية وهذا وقد استبعدنا العبارات التي أشار



## الفصل الثالث:

إليها المحكمين ليصبح عدد فقرات استبيان الكفاءة القيادية (30) فقرة ولقد تم حساب نسبة الموافقة كالتالي: (عدد الأساتذة الموافقين / عدد المحكمين) × 100 (أنظر الملحق رقم 01)

### كيفية تنقيط الاستبيان:

الجدول (3) يمثل بدائل الاجابة لاستبيان الكفاءات التالية وكيفية تنقيطها:

البدائل	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
سلم التنقيط	5	4	3	2	1

### لجدول رقم(4): يوضح فقرات الاستبيان ونسبة الموافقة

الرقم	العبرة	عدد الأساتذة	نسبة الإتفاق
01	يظهر معرفة معمقة بنية العمل لتحديد قضايا المؤسسة	3	60%
02	يوازن بفعالية بين الأهداف الاستراتيجية طويلة الأمد و الأولويات المباشرة	4	80%
03	يشارك الأساتذة في وضع استراتيجيات واضحة للمؤسسة	5	100%
04	يبيث ثقافة روح المسؤولية داخل المؤسسة	5	100%
05	يستشير الأساتذة في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة	5	100%
06	يسهم بفعالية في تطوير أهداف المؤسسة	5	100%
07	يوفر المواد اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة	5	100%
08	يوضح للأساتذة أهداف المؤسسة حتى يساهموا في تحقيقها	3	60%
09	يملك تفكيراً شمولياً متوافقاً لحل مشاكل و قضايا المؤسسة	3	60%
10	يسعى لتقصي المعلومات لتقييم المؤسسة من مختلف النواحي	5	100%
11	يختار أفضل الحلول المقترحة بما يتناسب و أهداف المؤسسة	5	100%
12	يستطلع آراء الأساتذة لمعرفة الأسلوب الذي يفضلون في تسيير المؤسسة	5	100%
13	يطور الأعمال بغية تحسين الأداء في المؤسسة	4	80%
14	يحدد أولويات العمل بما يتناسب مع أهداف المؤسسة	4	80%
15	يسعى لجمع البيانات و التحقق من صحتها لتقييم الوضع الراهن للمؤسسة	4	80%
16	يجري الإستشارات اللازمة لكسب الإلتزام بالقرارات و الحلول المقترحة	3	60%
17	يحلل البيانات بشكل منطقي لتحسين نتائج المؤسسة	4	80%
18	يدعم تكوين الأساتذة من أجل تقدم المؤسسة	5	100%
19	يتيح باستمرار الفرص لتطوير القدرات القيادية لدى المؤسسة	5	100%

## الفصل الثالث:

20	يستثمر في قدرات الأساتذة ذوي الكفاءات العالية	4	%80
21	يحقق نتائج إيجابية من خلال تبادل الأفكار بين الأساتذة	5	%100
22	يستخدم أدوات و تقنيات تحفز الإبداع لدى الأساتذة	4	%80
23	يقوم بمكافحة الأساتذة ذوي الأداء المتميز	5	%100
24	يميز أصحاب المواهب في المؤسسة بشكل يلي احتياجاتها	4	%80
25	يفوض المسؤوليات للأساتذة بالشكل المناسب لتعزيز قدراتهم	3	%60
26	ينبه الأساتذة ذوي الكفاءات الكامنة لتعزيز مهاراتهم	3	%60
27	يوزع المهام بعدالة على الاساتذة وفقا لقدراتهم	4	%80
28	يشجع تطوير المهارات القيادية للأساتذة من خلال تكليفهم بمهام رئيسية	4	%80
29	تحديد احتياجات الأساتذة وتأثيرات أي متطلبات في تطوير قدراتهم	4	%80
30	يجد بدقة نقاط القوة و الضعف لدى الأساتذة	4	%80
31	يستخدم أدوات و تقنيات تحفيز الإبداع لدى الأساتذة	4	%80
32	يضع استراتيجيات الإنتقال من وضع لآخر	5	%100
33	يطلق مبادرات التغيير في المؤسسة	4	%80
34	يستبق إمكانية رفض التغيير في المؤسسة ببدائل مختلفة	5	%100
35	ينفذ مبادرات التغيير الجديدة وفقا للأهداف المسطرة	5	%100
36	يتحدث بإيجابية مع الأساتذة عن المرونة والحاجة إلى التغيير	5	%100
37	يترجم استراتيجيات التغيير المؤسسي إلى أهداف عملية	5	%100
38	يوضح الأسباب الداعية إلى التغيير المؤسسي	5	%100
39	يطور الاستراتيجيات المناسبة بإدارة هذا التغيير	5	%100
40	يدعم الأساتذة في تخطيط و تنفيذ مبادرات التغيير	5	%100
41	يسهل الحاجة إلى التغيير الشمولي لدى الأساتذة في المؤسسة	5	%100

و قد بلغ متوسط نسبة الإتفاقيين المحكمين 89.50% و هي تعتبر نسبة جيدة و بذلك تصبح الأداة صالحة للتطبيق و في صورتها النهائية .

## الفصل الثالث:

الجدول رقم (5): يمثل الفقرات قبل و بعد تعديلها من طرف الأساتذة المحكمين

الرقم	الفقرة	تعديلها
01	يظهر معرفة معمقة بنية العمل لتحديد قضايا المؤسسة	يظهر المدير معرفة معمقة في العمل قضايا
03	يشارك الأساتذة في وضع استراتيجيات واضحة للمؤسسة	يشارك المدير الأساتذة في تحقيق أهداف المؤسسة
10	يسعى لتفصي المعلومات لتقييم المؤسسة من مختلف النواحي	يسعى المدير للتقييم من مختلف النواحي
21	يحقق نتائج إيجابية من خلال تبادل الأفكار بين الأساتذة	يحث المدير الأساتذة على تبادل الخبرات فيما بينهم
22	يستخدم أدوات و تقنيات تحفز الإبداع لدى الأساتذة	يستخدم المدير تقنيات لتحفيز الإبداع لدى الأساتذة

### عينة الدراسة الإستطلاعية :

تمثل عينة الدراسة الإستطلاعية من 30 أستاذ من من ولاية تيارت باختلاف الرتبة و الوظيفة بين معلم و أستاذ و تم أخذ عينة عشوائية لتطبيق الدراسة .  
**خصائص عينة الدراسة الإستطلاعية :**  
 الجدول رقم (6) يمثل عينة الدراسة حسب الجنس

النسبة %	العدد	الجنس
60	18	أنثى
40	12	ذكر
100	30	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن توزيع الموظفين قد بلغ عدد الذكور 12 بنسبة قدرت ب 40% وعدد الإناث 18 بنسبة 60% و هذا يعني أن الإناث أكثر من الذكور

الجدول رقم (7) يمثل عينة الدراسة حسب السن

النسبة %	العدد	السن
23	07	أقل من 30
76	23	أكثر من 30
100	30	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن عدد الأساتذة الذين تقل أعمارهم عن 30 سنة قد بلغ 07 بنسبة 23% أما الذين يفوق سنهم 30 سنة فهم 23 أستاذا بنسبة 76% أي أنهم أكثر من عدد الذين تقل أعمارهم عن 30 سنة .

## الفصل الثالث:

الجدول رقم (8) يمثل عينة الدراسة حسب الرتبة الوظيفية

الرتبة الوظيفية	العدد	النسبة %
ابتدائي	10	33
متوسط	10	33
ثانوي	10	33
المجموع	30	100

نلاحظ من خلال الجدول أن عدد أفراد العينة كان متساويا بين التعليم الإبتدائي و المتوسط و الثانوي أي 10 في كل طور بنسبة 33%

الجدول رقم (9) يمثل عينة الدراسة حسب الأقدمية

الأقدمية	العدد	النسبة %
من 5 إلى 10	19	63
من 10 إلى 15	01	03
أكثر من 15	10	33
المجموع	30	100

نلاحظ من خلال الجدول أن عدد الموظفين الذين تتراوح أقدميتهم بين 5 و 10 سنوات هو 19 بنسبة 63% أما عدد الموظفين الذين تتراوح أقدميتهم بين 10 و 15 سنة فهو 01 بنسبة 03% و هي نسبة قليلة جدا بالمقارنة مع الفئة الأولى، أما عدد عدد الموظفين الذين تفوق أقدميتهم 15 سنة فهو 10 بنسبة 33%

1- صدق أداء الكفاءات القيادية :

الصدق: هو أن يقيس الإختبار ما وضع لقياسه لأن الإختبار الصادق يختبار يقيس الوظيفة التي رغم أنه يقيسها ولا يقيس شيئاً آخر بدلا عنها أو بالإضافة إليها (شحاتة، 2007، ص113)  
حساب صدق استبيان الكفاءات القيادية :

تم حساب صدق الأداة باللجوء إلى صدق الإتساق الداخلي بين البعد و الدرجة الكلية و الجدول التالي

يبين ذلك .

## الفصل الثالث:

جدول رقم (10) يبين صدق الاتساق الداخلي بين البعد و الدرجة الكلية

الأبعاد	المقياس	معامل الارتباط	نسبة الثبات	الدلالة الإحصائية
التفكير الاستراتيجي	0.87	0.87	%87	0.01
تمكين الأساتذة و تطوير قدراتهم	0.86	0.86	%86	0.01
قيادة التغيير	0.90	0.90	%90	0.01

يتضح من خلال الجدول رقم (8) أن معامل الارتباط عند البعد الأول (التفكير الاستراتيجي) يساوي 0.87 و تقابلها نسبة الثبات التي تقدر ب 87% عند مستوى الدلالة (0.01) أما فيما يتعلق بالبعد الثاني (تمكين الأساتذة وتطوير قدراتهم) يقدر معامل الارتباط في هذه الحالة ب 0.86 و تقابلها نسبة الثبات المقدرة ب 86% عند مستوى الدلالة (0.01) و فيما يخص البعد الثالث (قيادة التغيير) يتضح لنا أن معدل الارتباط يقدر ب 0.90 و نسبة الثبات تساوي 90% عند مستوى الدلالة (0.01).

### 2- ثبات أداة الكفاءة القيادية :

**الثبات :** هو الجزء الحقيقي من التباين العام للاختبار وهذا الجزء الحقيقي هو الذي يعطينا القيمة العددية الارتباطية للاختبار نفسه (حمود، 2011، ص162)، لقد اعتمدنا في قياس ثبات أداة استبيان الكفاءات القيادية على معامل ثبات سبيرمان براون بطريقة التجزئة النصفية ، وتمثل معادلته في :

$$1 - \frac{\sum 6d^2}{n(n^2 - 1)}$$

d = حيث الفرق بين رتب ترتيب الظاهرتين

N: حجم العينة

### حساب الثبات :

تم حساب الثبات بالرجوع إلى معامل الثبات بطريقة التجزئة النصفية

جدول رقم (11): يبين معامل الثبات بطريقة التجزئة النصفية

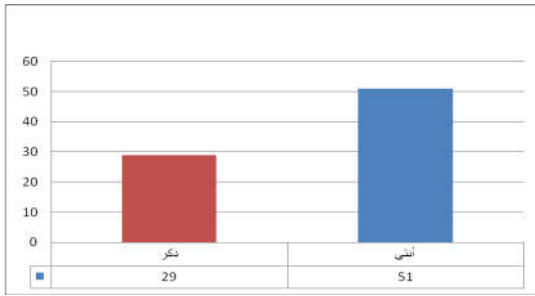
معامل الارتباط بعد التصحيح	معامل الارتباط قبل التصحيح	عدد البنود	استبيان الكفاءات القيادية
0.94	0.89	15	النصف الأول
		15	النصف الثاني
		30	المجموع

## الفصل الثالث:

تشير المعطيات الواردة في الجدول رقم (9) أن معامل الثبات قبل التصحيح في استبيان الكفاءات القيادية لكل من النصف الأول و النصف الثاني لبنود الاستبيان يساوي 0.89 عند مستوى الدلالة (0.01) و بعد التصحيح يقدر معامل الثبات في استبيان الكفاءة القيادية لكلا النصفين من بنود الاستبيان ب:0.94. بعد القيام بالدراسة الإستطلاعية تأكدنا من صلاحية الاستبيان فقمنا بإجراء الدراسة الأساسية. الفترة الممتدة بين شهر مارس و أبريل 2016و تم توزيع الاستبيان على على العينة الأساسية . أجريت الدراسة في المؤسسات التربوية (التعليم الابتدائي، المتوسط ،والثانوي)بولاية تيارت وتيسمسيلت. أجريت الدراسة على 80 أستاذ بالمؤسسات التربوية بلهوارى تيارت والأمير خالد تيسمسيلت تم اختيارهم بطريقة عشوائية

### خصائص عينة الدراسة الإحصائية:

الجدول رقم (12) يمثل عينة الدراسة حسب الجنس

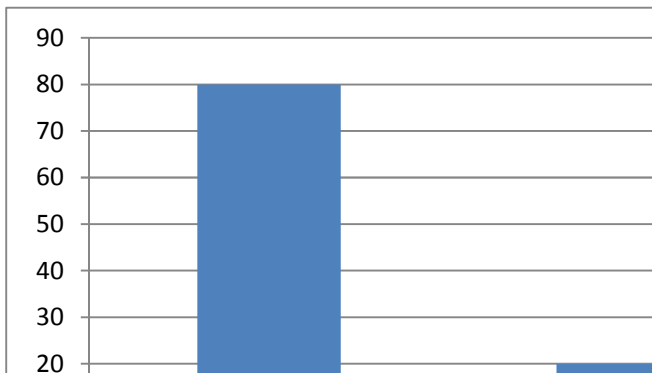


الجنس	العدد	النسبة %
أنثى	51	63
ذكر	29	36
المجموع	80	100

الشكل رقم (05): يمثل التمثيل البياني حسب الجنس

من خلال الجدول نلاحظ أن توزيع الموظفين قد بلغ فيه عدد الإناث 51 بنسبة قدرت ب:63% أما عدد الذكور فقد بلغ 29 بنسبة تقدر ب:36% وهذا يعني أن نسبة الإناث أكبر من نسبة الذكور .

الجدول رقم (13): يمثل عينة الدراسة حسب السن



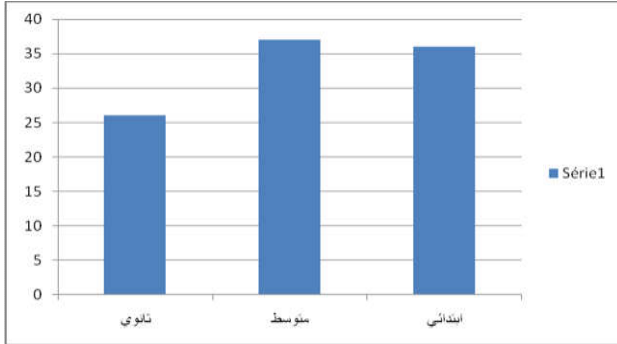
الجنس	العدد	النسبة %
أقل من 30	16	20
أكثر من 30	64	80
المجموع	80	100

الشكل رقم (06): يمثل التمثيل البياني حسب السن

من خلال الجدول نلاحظ أن عدد الأساتذة الذين تقل أعمارهم عن 30 سنة قد بلغ 16 بنسبة 20% أما الأساتذة الذين تزيد أعمارهم عن 30 سنة فعددهم 64 بنسبة تقدر ب 80%

## الفصل الثالث:

الجدول رقم (14) يمثل عينة الدراسة حسب الرتبة الوظيفية

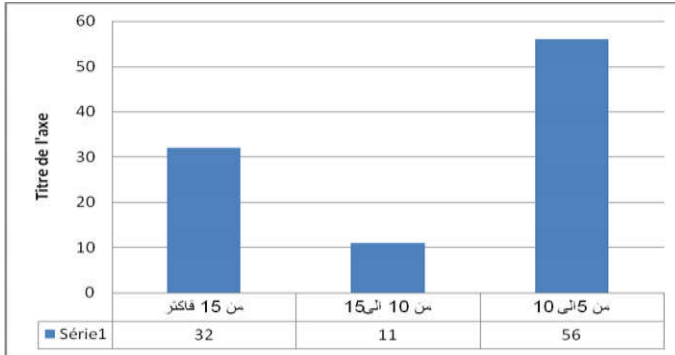


الرتبة الوظيفية	العدد	النسبة %
ابتدائي	29	36
متوسط	30	37
ثانوي	21	26
المجموع	80	100

الشكل رقم (07): يمثل التمثيل البياني حسب الرتبة الوظيفية

من خلال الجدول نلاحظ أن عدد أفراد العينة من أساتذة الابتدائي قدر بـ 29 بنسبة 36% وعدد أساتذة المتوسط قدر بـ 30 بنسبة 37% أما عدد أساتذة الثانوي فقدر بـ 21 بنسبة 26% وهي نسب متقاربة .

الجدول رقم (15) يمثل الأقدمية



سنوات الأقدمية	العدد	النسبة %
من 5 إلى 10	45	56
من 10 إلى 15	09	11
15 فأكثر	26	32
المجموع	80	100

الشكل رقم (08): يمثل التمثيل البياني حسب الأقدمية

نلاحظ من خلال الجدول أن عدد الأساتذة الذين قضاوا مدة عمل بين 5 و 10 سنوات هو 45 بنسبة 56% أما الذين قضاوا مدة عمل بين 10 و 15 سنة فعددهم يقدر بـ 9 بنسبة 11% أما عدد الأساتذة الذين قضاوا مدة عمل أكثر من 15 سنة فهو 26 بنسبة 32% .

### -أدوات وأساليب الدراسة:

ل للوصول إلى الهدف المرجو قمنا بإعداد أداتين للدراسة لجمع البيانات، تمثلت الأداة الأولى في استبيان الكفاءات القيادية، والأدلة الثانية تمثلت في الاملاحظة السردية لسمات اشخصية.

**تعريف الاستبيان:** أداة مفيدة من أدوات البحث العلمي للحصول على الحقائق، والتوصل إلى الوقائع والتعرف على الظروف والأحوال، ودراسة المواقف والاتجاهات والأراء، وهي في بعض الأحيان الوسيلة العملية الوحيدة للقيام بالدراسة العلمية. (دويدري، 2000، ص 230)

## الفصل الثالث:

استبيان الكفاءات القيادية: يتكون الاستبيان من ثلاثة أبعاد وهي:

-التفكير الاستراتيجي .

-تمكين الأساتذة وتطوير قدراتهم .

-قيادة التغيير

محتوى كل بعد عشر (10) فقرات مجموعها أربعون(40) فقرة(جطي، جلول،2016)

-الملاحظة السردية:

تعرف على أنها تسجيل لقطاع هام من السلوك، وأنها أفضل ما يمكن للباحث أن يقوم به تصورا لفترة حياة المبحوث، يقوم فيها بكشف عن ناحية هامة من شخصيته، وأول من استخدم هذه الطريقة عام 1931 في جميع البيانات هو رندال (Randal)، وهذه الملاحظة تعتبر وصفية لأنها تصف السلوك عند حدوثه في زمان ومكان معين كما أنها تتصف بأنها تراكمية، وتتصف بالاستمرارية والواقعية حيث تعكس ما يحدث في الواقع، ويتفق معظم اعلماء على أن هناك ما يسمى ببطاقة الملاحظة السردية، وهيب طاقة أعدت خصيصا لهذا الغرض، وتشمل على العناصر التالية:

وصف السلوك في المواقف المختلفة

تسجيل السلوك الذي له دلالة في حياة الفرد.

تسجيل مستمر على تفاصيل السلوك وأن يكون متسلسلا (حسين، 2004، ص 176-177)

- كيفية تنقيط الملاحظة السردية:

الجدول رقم (16) يمثل كيفية تنقيط الملاحظة السردية:

لقد تم اقتراح درجات لتقييم سمات اشخصية وهي كالاتي:

سمات الشخصية	الشخصية الاجتنابية	الشخصية الإعتمادية	الشخصية النظامية	الشخصية سلبية العدوان
الدرجة	20	30	40	20



أساليب الدراسة:

الأساليب الإحصائية المستخدمة:

تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة لاستخدام الخدمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)

- حساب معامل الارتباط "سبيرمان" لتقدير الاتساق الداخلي لأداة الدراسة، واختبار الفرضيات

- النسب المئوية لوصف خصائص أفراد مجتمع الدراسة.

# الفصل الرابع

## عرض ومناقشة النتائج

تمهيد

عرض نتائج الفرضية الأولى ومناقشتها

عرض نتائج الفرضية الثانية ومناقشتها

عرض نتائج الفرضية الثالثة ومناقشتها

عرض نتائج الفرضية العامة ومناقشتها

خلاصة الفصل

بعد توضيح الإجراءات المنهجية المتبعة في هذه الدراسة يأتي هذا الفصل الذي يمثل إحدى أهم مراحل البحث والمتمثلة في عرض نتائج الدراسة مع محاولة، وضع قراءة عملية للبيانات المتحصل عليها من خلال تطبيق مختلف الوسائل الإحصائية كاستخدام معامل الارتباط ، واستخدام برنامج (SPSS) للوصول إلى النتائج المرجوة ويعد هذا الفصل بمثابة المختبر الذي يتم فيه فحص الفروض الموضوعية والإجابة عن التساؤلات الموضوعية، والتساؤلات المطروحة، وذلك من خلال مناقشة هذه النتائج في ضوء الفرضيات ثم تقديم ملخص للنتائج المتوصل إليها

الفرضية العامة: توجد علاقة ارتباطية بين سمات الشخصية (الشخصية سلبية العدوان، الشخصية الاعتمادية، الشخصية الاجتنابية، الشخصية النظامية ) والكفاءات القيادية  
 الفرضية الجزئية الأولى: توجد علاقة ارتباطية بين سمات الشخصية (الشخصية سلبية العدوان، الشخصية الاعتمادية، الشخصية الاجتنابية، الشخصية النظامية ) والتفكير الاستراتيجي  
 الجدول رقم(17): يمثل معامل الارتباط بين سمات والتفكير الاستراتيجي:

سمات الشخصية	التفكير الاستراتيجي
سلبية العدوان	-*0.23
الاعتمادية	-**0.32
الاجتنابية	-**0.37
النظامية	+**0.33

يتضح من خلال الجدول (17) وجود علاقة ارتباطية بين سمات الشخصية (الشخصية سلبية العدوان، الشخصية الاعتمادية، والشخصية الاجتنابية، الشخصية النظامية) والتفكير الاستراتيجي حيث بلغ معامل الارتباط بين الشخصية سلبية العدوان، والتفكير الاستراتيجي ( $R=-*0.23$ ) وبين الاعتمادية، والتفكير الاستراتيجي ( $R=-**0.32$ )، وبين الاجتنابية والتفكير الإستراتيجي ( $R=-**0.37$ )، والشخصية النظامية، والتفكير الاستراتيجي ( $R=+**0.33$ ) وهي معاملات دالة.

تختلف الأنماط الشخصية باختلاف أنواعها وأصنافها، وبحسب المميزات، والفروق التي تتسم بها كل واحدة منها فهي خاصة جوهرية ينفرد بها كل شخص على غيره، ومن غير المعقول أن يتشابه شخصان نتيجة لتواجد الفروق الفردية على مستوى كل شخصية. حيث تصف الفروقات بين الشخصيات الفاشلة في تكوين علاقات مع الآخرين وكذلك تفضيله للعزلة وانفرادية مع حدوث غالباً

أغراضا قلق مع الآخرين ألا وهي الشخصية الاجتماعية، وكذا الشخصية التي يتصف بها الفرد والتي تتضمن العناد والتسلط، والتردد والاهتمام بالتفاصيل النرجسية أو التمرکز حول الذات وحب الروتين والبطء الزائد في العمل. أما فيما يخص الشخص الاعتمادي فهو دائما يفضل أن يكون تابع لغيره فإذا فقد الشخص الذي يعتمد عليه أصابه قلق شديد، وتوتر بالغ.

إلا أن هذه الأخيرة من خلال الدراسة التي قام بها عبود 2002 أظهر الاختلاف التام ها فهي إن صح القول تمشي بالاتجاه المعاكس لهذه الشخصية وهذا من خلال ما قدمته الدراسة التالية بعنوان عمل المرأة وتعليمها وعلاقتها باتخاذ القرار في الأسرة في مدينة دمشق وريفها والتي هدفت إلى التعرف على علاقة مجالات العمل النسائية، والأنشطة الاقتصادية المختلفة التي تشارك بها المرأة في اتخاذ القرارات الأسرية وتم اختيار عينتين من النساء بلغ مجموع كل عينة 200 امرأة تضم نساء عاملات متعلمات وغير متعلمات من مدينة دمشق، وريفها.

وكان منهج الوصف وصفيًا تحليليًا وأظهرت النتائج الدراسة في دور المرأة في المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بحاجات المنزل والقرارات الاجتماعية والاقتصادية ودورا أقل فيما يخص الانجاب وعدد الأولاد وميزانية الأسرة كما أن دخل المرأة يرفع من مكانتها في محيط أسرتها ويفسح لها المجال للمشاركة في اتخاذ القرارات الأسرية الاقتصادية، والاجتماعية.

ومما سبق عن سمات الشخصية المختلفة ومدى قدرتها تولى المناصب القيادية يجدر بنا الإشارة إلى التفكير الاستراتيجي وما مدى ارتباطه بهذه الشخصيات حيث يعد توفر القدرات والمهارات الضرورية لقيام الفرد بالتصرفات الدقيقة مع إمكانية صياغة الاستراتيجيات واتخاذ القرارات المتكيفة في ظروف التطبيق والقدرة على كسب معظم المواقف التنافسية بالإضافة إلى إدراك الأبعاد الحرجة والمحورية في حياة المنظمة، والاستفادة من مواردها حيث تتمثل الصفات التي يحملها الأفراد ذوي التفكير الاستراتيجي ما يلي: القدرة على بناء الغايات البصيرة النافذة والفراسة في وزن الأمور الاستشعار البيئي، ومهارة تحليل البيانات والمعلومات وتفسيرها، مهارة الاختيار الاستراتيجي، مهارة تحديد الموارد والإمكانيات المتاحة واستخدامها بكفاءة للتجاوب الاجتماعي بين المنظمة وبيئتها وعلى إثره نوضح ما جاءت به ماسون 1986 Mason بعنوان التفكير الاستراتيجي، وهدفت الدراسة إلى تحديد مدى تطبيق التفكير الاستراتيجي في الواقع العملي الذي يمارسه المديرون بالإضافة إلى تمييز أنماط التفكير التي ترافق كل مرحلة من مراحل الإدارة الإستراتيجية سواء على مستوى الصياغة، أو

على مستوى التنفيذ واعتمد الباحث على خبرته التي اكتسبها كمدير لشركة نفط بريطانية كبيرة مستخدما المنهج التحليلي في تحليل مفهوم الإدارة الإستراتيجية التي طرحها أنسوف وباحثون آخرون وأظهرت الدراسة النتائج التالية.

أن هناك اختلافا في مفهوم الإدارة الإستراتيجية عند Ansof حيث عد الإدارة الإستراتيجية امتدادا للتخطيط، وفتح، مجالا واسعا أمام وضع الإستراتيجية وتتضمن عملية التفكير الاستراتيجي عوامل متعددة داخلية منها (نظام الرقابة، والمعلومات، القدرة على التغيير، تحليل المشكلة، ومعالجتها)

التركيز على عامل البيئة السياسية، والاجتماعية والخبرة المكتسبة من طرف هذا المدير، وكذا الرؤية الواضحة للأحداث المستقبلية للمؤسسة.

وحصيلة لما تناولناه من دراسات فيما يخص سمات الشخصية والتفكير الاستراتيجي يتضح لنا عدم وجود اي علاقة بين الشخصية التالية:

(الاجتماعية الاعتمادية، السلبية العدوان) فهي بعيدة كل البعد عن التفكير الاستراتيجي. الذي يهتم بالدراسات المستقبلية وذو أبعاد إبداعية ورؤى واضحة، ودقيقة وهو تحمل في طياتها الشخصية النظامية باعتبار أنها على المستوى العملي تصلح في المجال التنفيذي الدقيق وهي تحافظ على مستوى النظام الأمن ودقة الأداء.

**الفرضية الجزئية الثانية:** توجد علاقة ارتباطية بين سمات الشخصية (الشخصية سلبية العدوان، الشخصية الاعتمادية، الشخصية الاجتنابية، الشخصية النظامية) وتمكين الأساتذة وتطوير قدراتهم **الجدول رقم(18)** يمثل معامل الارتباط بين سمات الشخصية و تمكين الأساتذة و تطوير قدراتهم.

معامل الارتباط	سمات الشخصية
-0.35**	العدوان سلبية
-0.32**	الاعتمادية
-0.36**	الاجتنابية
-0.38	النظامية

يتضح من خلال الجدول رقم(18) وجود علاقة ارتباطية بين سمات الشخصية سلبية العدوان، الاعتمادية، الاجتنابية، النظامية وتمكين الأساتذة وتطوير قدراتهم حيث بلغ معامل الارتباط بين الشخصية سلبية العدوان، وتمكين الأساتذة (  $R=-0.35^{**}$  ) أو بين الشخصية الاعتمادية وتمكين الأساتذة ( $R=-0.32^{**}$ )

وبين الشخصية الاجتنابية وتمكين الأساتذة ( $R=-0.36^{**}$ )، وبين الشخصية النظامية وتمكين الأساتذة ( $R=+0.38$ )

إن دراسة الشخصيات باختلاف أنواعها غايات وأهداف تتمثل في حياة الإنسان ودوره في المجتمع على صعيد العمل والإنتاج وذلك بغية تنمية والاستفادة، والحفاظ على إمكانيات الشخصية وطاقاتها واستعداداتها، وعلاج المشكلات الاجتماعية العامة والتي سبق ذكرها وتعريفها في كل من الفرضيات السابقة أو من خلال هذه النقاط نوضح علاقة هذه الشخصيات بتمكين الأساتذة وتطوير قدراتهم عن طريق التدريب والذي يعتبر عملية منظمة التي يتم من خلالها تغيير سلوكيات ومشاعر العاملين من اجل زيادة وتحسين فعاليتهم وأدائهم وهذا ما أشارت إليه دراسة فوديو إيشي إلى أن عملية التكوين عملية ضرورية لنجاح أي مؤسسة تطمح لزيادة مردوديتها الإنتاجية، ونجاح التكوين يرتبط بجملة من القضايا العلمية (التخطيط- الإعداد الجيد- الاختيار- التوظيف- تقييم الأداء...)

ويتبين لنا من خلال هذه الشخصيات (سلبية العدوان، الاعتمادية، الاجتنابية، النظامية) غياب العلاقة بينها وبين تمكين الأساتذة وتطوير قدراتهم بحكم أن الشخصية الاجتنابية تميل إلى الانطواء دائما ورفض الانصهار في الجماعة وهو ما يشكل عائق لديها بالنسبة لعملية التطوير والتدريب وهي نفس النتيجة التي تقرر بالنسبة للشخصية الاعتمادية والتي تميل إلى عدم تحمل المسؤولية والاعتماد على الآخرين لا يترك لها مجالاً للتدريب، وتحسين قدرتها أما فيما يخص الشخصية النظامية بالرغم من المحاسن التي تتضمنها إلا أنها هي الأخرى صعبة في المجال التكوين وهذا راجع إلى أنها عنيدة وصعبة الإقناع وصعوبة قبول آراء الآخرين محبة للروتين وعدم المرونة وهو ما يعد مخالفا تماما بالنسبة للتدريب الذي يعتمد على المرونة في أدائه كما أن التدريب يعتمد على التغيير والتجديد لمواكبة التطورات.

وهو نفسه ما يطبق على الشخصية سلبية العدوان القائمة على الكسل والتواكل والمراوغة وعدم قبول التحديات

**الفرضية الجزئية الثالثة:** توجد علاقة ارتباطية بين سمات الشخصية (الشخصية سلبية العدوان، الشخصية الاعتمادية، الشخصية الاجتنابية، الشخصية النظامية) وقيادة التغيير.  
الجدول رقم (19): يمثل معامل الارتباط بين سمات الشخصية وقيادة التغيير.

سمات الشخصية	معامل الارتباط
سلبية العدوان	-0.33**
الاعتمادية	-0.37**
الاجتنابية	-0.42**
النظامية	0.31** (+)

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (19) وجود علاقة ارتباطية بين سمات الشخصية وقيادة التغيير حيث بلغ معامل الارتباط بين سمات الشخصية سلبية العدوان وقيادة التغيير ( $R=-0.30^{**}$ ) وبين الشخصية الاعتمادية وقيادة التغيير ( $R=-0.37^{**}$ ) وبين الشخصية الاجتنابية وقيادة التغيير ( $R=-0.42^{**}$ ) وبين الشخصية النظامية وقيادة التغيير ( $R=+0.31^{**}$ ).

وهذه النتيجة على أنها راجعة إلى أن الشخصية الاجتنابية، والشخصية الاعتمادية وسلبية العدوان غير قابلة للتغيير والذي يعد خطة لتحسين جزء أو كل المنظمة تعتمد على تعاون الأطراف المرتبطة بالمنظمة وتأخذ في الحسبان دراسة البيئة المحيطة بها لتحديد العلاجات والتدخلات المناسبة وسنوضح ذلك من خلال الدراسة التي قام بها

كير care 1997 إلا أنها هذه الشخصيات ليست لها قدرة كافية على مواجهة التغييرات ومجابهتها فالشخص الاجتنابي غير قابل للتعامل مع الآخرين وهو ما يشكل تأثير بليغ على عملية التغيير والتي بدورها قائمة على التعاون المشترك أما فيما يخص الشخصية الاعتمادية وسلبية العدوان فهما غير قادرتان على مسايرة الأوضاع والتغيرات المحيطة بها وهذا باعتبار أن الاعتمادية قائمة على التوكل واللامسؤولية أما سلبية العدوان فتقوم على نشر التوترات داخل الجماعة والتسبب في مشاكل وغير محبة للهدوء، ومنه نستنتج استحالة تطبيق قيادة التغيير على هذه الشخصيات، وبهذا يعتبر ما

جاءت به دراسة care مخالف لها والتي عنونها اثر سلوك القيادة في تسهيل عملية التغيير في إحدى المقاطعات التعليمية في تسهيل عملية التغيير، وتوصلت إلى أن هناك خمسة (05) امور أخذها ذلك المدير في الاعتبار لإحداث التغيير وهي. التفكير المنظم، البراعة الشخصية المدير، بناء نماذج عقلانية، بناء رؤية مشتركة، وبث روح الفريق في المشاركين في عملية.

أي أن الشخصية النظامية نجدها قابلة للتغيير ولو بشكل ضئيل وهذا نتيجة ولاء الشخصية النظامية للمؤسسة من خلال الانضباط- الدقة- الساعات الإضافية الالتزام وهذا كله بدافع تحقيق أهداف المؤسسة وهذا ما بينه دراسة 1998 مارتن، وكير كادي بعنوان العلاقة بين سمات الشخصية والاتجاهات نحو العمل (العمل الأخلاقي، والإتقان، والتنافسية، ودافعية الانجاز، والانجاز من خلال الالتزام وقيمة النفوذ والاتجاه نحو ادحارها).

وقد هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين سمات الشخصية والاتجاهات نحو العمل الاتجاهات نحو العمل وتألقت عينة الدراسة من (100) مفحوص نصفهم من الذكور والنصف الآخر من الإناث من شمال أيرلندا، واستخدم الباحث في دراسته اختيار إيزيك المعدل Epp-R واستبانة الاتجاهات نحو العمل وأظهرت نتائج الدراسة أن الرجال يتمتعون بتنافسية وتوجه نحو المال أكثر من النساء في حين أن النساء أولين قيمة أكبر للعمل الأخلاقي من الرجال وكانت النساء أكثر عصايبية من الرجال بينما كان الرجال أكثر ذهانية كما وجدت الدراسة ارتباطا سالباً بين دافعية لرنجاز والعصايبية لدى الجنس، والذهانية لدى الذكور، وكان الارتباط بين الإتقان والانبساط دالاً عند النساء عرض نتائج الفرضية العامة

الجدول رقم (20): يمثل معامل الارتباط بين سمات الشخصية والكفاءات القيادية.

مستوى الدلالة	معامل الارتباط بيرسون المحسوب	كفاءة القيادة سمات الشخصية
0.01	-0.31	سلبية العدوان
0.01	-0.37	الاعتمادية
0.01	-0.41	الاجتنابية
0.01	+0.37	النظامية



يتضح من خلال الجدول رقم (20) وجود علاقة ارتباطية بين سمات الشخصية، والكفاءات القيادية، حيث بلغ معامل الارتباط بين سمة الشخصية سلبية العدوان و الكفاءات القيادية ( $R=-0.31$ )، وبلغ معامل الارتباط بين سمة الشخصية الاعتمادية والكفاءات القيادية ( $R=-0.37$ )، و بلغ معامل الارتباط بين سمة الشخصية الاجتنابية والكفاءات القيادية ( $R=-0.41$ )، و بلغ معامل الارتباط بين سمة الشخصية النظامية والكفاءات القيادية ( $R=-0.37$ )، وهي كلها معاملات دالة عند ( $R=-0.01$ ) تفسر هذه النتيجة على أنها راجعة إلى الشخصية باعتبارها نمط السمات التي تميز فردا بذاته ، والتي يندرج ضمنها: الشخصية الاجتنابية، والشخصية الاعتمادية، والشخصية النظامية ، والشخصية سلبية العدوان

حيث تتضمن كل منها العديد من الصفات التي تميزها عن الأخرى مثلا الشخص الإجتنابي هو ذلك الذي يميل لاجتناب الآخرين خوفا من رفضهم إياه و في داخله يتمنى تكوين علاقات مع الأفراد ، كما أنه يشكو من فشله و يفضل دائما العزلة و الإنفراد بذاته وهذا ما وضحته الدراسة التي أجراها عبيدات (2002) والتي هدفت إلى التعرف على العلاقة بين سمات الشخصية والروح المعنوية لدى معلمي المؤسسات التربوية الخاصة الضفة الغربية، وتعرف على أثر بعض المتغيرات الديمغرافية وأجريت دراسة على 26 معلم ومعلمة موزعين على 35 مؤسسة لذوي الحاجات الخاصة استخدم الباحث "إزنك" للسمات الشخصية، واستبانة الروح المعنوية كأداتين للدراسة أظهرت نتائج الدراسة أن معظم العاملين بمؤسسات التربية الخاصة يميلون إلى نمط الشخصية «المنطوي المنفعل»، ونسبة قليلة تميل نحو النمط «المنبسط المتزن» ولا توجد اختلافات في أنماط الشخصية تعزى إلى كل من متغيرات «الحالة الاجتماعية - سنوات الخبرة - المستوى التعليمي - الراتب» بينما توجد اختلافات في أنماط الشخصية تعزى إلى كل من متغيرات، نوع لإقامة، والجهة المشرفة على المؤسسة التي يعملون بها. وهذا ما يؤدي إلى عدم تولى الوظائف التي تحتم عليه التعامل المستمر مع عدد كبير من الأفراد، وهذا ما يؤدي به إلى مواجهة العديد من المناقشات والصراعات، وبالأخص العمل الجماعية، والذي نجده في القيادة الديمقراطية

وفيما يخص الشخصية الاعتمادية، والتي تقرر دائما الاعتماد على الآخرين، وعدم تحمل المسؤولية، ولذا عدم قدرة على اتخاذ القرار مع تفضيل أن يكون تابع لغيره، وعدم تصرفه بوجه عام.

وأما الشخص سلبي العدوان فهو كسول في العمل، و لاينفذ ما يوكل إليه، كثير الشكوى ويستشعر بظلم وهمي ويسعى لتحقيق عدم الاستقرار لمن حوله ويشجعهم على الاندفاع مما تعرضوا له من ظلم لا يتحمل مسؤولية أو تحدي.

وبالنسبة للشخصية النظامية فهي تقوم على الدقة، الصرامة في تأدية المهام مع عدم قابلية للتغير في اتجاهاته يحرص على الانضباط، والالتزام بأداء عمله، وهو أكثر عرضة للإكتئاب، وهذه الأخيرة لها علاقة وطيدة بالكفاءة القيادية ذات الطابع التسلسلي بحكم أنه لا يصلح في مجالات التخطيط، والابداع والاختراع على عكس القائد الديمقراطي الذي يركز على ما وضحته دراسة جامعة "أوهايو" في بحثهم عن الأعمال التي يؤديها القادة فعلا توصل الباحثون إلى نوعية السلوك الأول: السلوك الذي يهتم بأداء العمل وسموه Inidang Benhvior والثاني هو السلوك الذي يعطي الاعتبار الأساسي لمعنويات العاملين والعمل على إرضائهم وسموه Conrication behavior

### 1- نمط القيادي الذي يركز على:

- يؤدي العمل بجدية وجدولة

- يصر على ضرورة تحديد الاشطة واتباع الاجراءات واللوائح.

- يصر على حسن الأداء وحجم الانجاز ومعاينة

- يتدخل في تحديد تفعيلات العمل للأفراد

2- نمط القيادة الذي يركز رفع معنويات العاملين

- يظهر إعجاب به لمن يؤدي عمله بصورة جيدة

- يركز على رفع الروح المعنوية بين الأفراد من قربه منهم وحسن معاملتهم

- يتعامل مع العاملين كأفراد

- الوصول إليه سهل

وعلى ضوء هذه التجارب فقد يكون القائد أقوى في تأييده للعاملين من تركيزه على إنجاز العمل، وقد يكون أقوى في تركيزه على الأداء، لكن من هو القائد الفعال من بين هذين النمطين. كانت التجارب مضطربة ومتضاربة في كثير من الأحيان ولم نستطيع أن نوضح أي القيادين أميز من الأخرى؟ غير أن بعض الدراسات مؤخرا أوضحت أن القائد الذي يركز اهتمامه على العاملين يكون

مرؤوسه أكثر رضى من العاملين تحت القائد كلما أحرز درجات أعلى في الجانبين (جانب الإنجاز وجانب الاهتمام بالعاملين) كلما كان أكثر فاعلية.

ومنه لا يمكن لهذه الشخصيات تولى مناصب قيادية ذات الكفاءات العالية لفشلهم في اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية بنقيض النظامي الذي لديه نوع من الكفاءة القيادية والتي تندرج ضمن النظام التسلسلي.

ومن خلال هذا فإن المدير كلما كان يتحلى سمة الشخصية القيادية النظامية الديمقراطية كلما استطاع أن يقود العملية التربوية بنجاح مما يؤدي إلى إيصال أكبر قدر ممكن من العلم والمعرفة لبناء المجتمعات وتقدمها.

من خلالنا بحثنا للموضوع السمات الشخصية و علاقاتها بالكفاءات القيادية لدى المدراء بولاية كل من تيارت وتيسمسيلت والذي تناولناه من جانبه النظري والتطبيقي ومن ثم جمع المعطيات، و البيانات ومعالجتها احصائيا باستعمال معامل الارتباط سبيرمان لمعرفة الدلالة الاحصائية لهذه العلاقة، فقد توصلنا إلى وجود علاقة ارتباطية بين متغيري الدراسة، و ذلك بالاستناد إلى النتائج التي عبرت عليها فرضية الدراسة حيث أثبتت دراستنا أنه:

— توجد علاقة ارتباطية احصائية بين سمات الشخصية (الاجتنابية، الاعتمادية، سلبية العدوان، النظامية)، و التفكير الاستراتيجي.

— توجد علاقة ارتباطية احصائية بين سمات الشخصية (الاجتنابية، الاعتمادية، سلبية العدوان، النظامية)، وتمكين الاساتذة و تطوير قدراتهم.

— توجد علاقة ارتباطية إحصائية بين سمات الشخصية (الاجتنابية، الاعتمادية، سلبية العدوان، النظامية)، و قيادة التغيير.

في حين قمنا بمقارنة دراستنا مع بعض الدراسات السابقة فوجدنا بعضها يختلف و بعضا الأخر يتفق، وكشفت نتائج الدراسة عن وجود علاقة ارتباطية سالبة بين سمات الشخصية. (الاجتنابية، الاعتمادية، سلبية العدوان)، والكفاءات القيادية، ووجود علاقة ارتباطية طردية موجبة بين الشخصية النظامية والكفاءات القيادية.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

خاتمة :

لقد تبينا في دراستنا هذه في جانبها النظري والتطبيقي أن الدراسة العلمية تعني الإهتمام بتطوير المفاهيم النظرية لسّمات الشخصية، وتطوير البناء النظري لأبعادها وخصائصها من جهة، ومن جهة أخرى قياس صفات الشخصية وتقديمها، ولا يمكن في الحقيقة إعطاء وصف سيكولوجي مناسب للفرد بذكر خاصية أو سمة واحدة أو خاصيتين فحسب بل يجب أن ترسم صورة لهذا الشخص، أي نعطي مجالاً واسعاً وممثلاً لوظائفه السيكولوجية علماً أن معظم صفات الشخصية تعتبر نسبية فالمدير قادر على خلق وحدة منتجة و محبة للعمل، مرتبطة ببعضها البعض وذلك يتطلب منه أن يستخدم كل نقاط القوة التي تقع تحت يديه من الموارد البشرية، وذلك يتطلب منه إحداث توازن بين العناصر المختلفة بين الأشخاص ومدى درايتته بالفعل السيكولوجي للأفراد الذين يديرهم ومراعاة الفروق الفردية بين الأشخاص طبقاً للأسباب البيئية أو العملية المختلفة، و لذلك مطلوب منه مراعاة الإدارة بالأهداف و النتائج وأن يتخذ قرارات تحقق نتائج إيجابية وبالتالي فنجاح المدير مرحلة وليس نقطة وصول تتطلب التطور الذاتي من جانبه، ولكن نجاحه يعتمد على الابتكار، والتجديد في الفكر والتطبيق .

وتتعلق الكفاءة بالاستخدام الأمثل للموارد المتاحة أي كيف نستعمل الموارد بطريقة أحسن في الإنتاج دون ضياع للوقت أو الجهد ومن هنا فالقائد الكفء يختلف عن القائد الفعال إلا أن نجاح القائد في أداء دوره القيادي يرتبط بمدى فعاليته .

وفي الأخير يمكننا القول أن موضوع الكفاءات القيادية و سمات الشخصية موضوع يستحق

الدراسة

## الإقتراحات :

- من خلال النتائج التي تم عرضها و تحليلها قمنا بتقديم مجموعة من الاقتراحات إجرائيا والتي تفيد الحقل المعرفي النظري المعرفي المفاهيمي، والمؤسساتي الميداني :
- القيام بدراسات و بحوث تهتم ببناء الشخصية، وتطوير قدراتها للرفع من مستوى الكفاءة القيادية لما لها من آثار إيجابية
  - العمل على إيجاد نوع من العلاقات المتميزة بين المدير و الأساتذة عن طريق التخلص من الحاجز الإداري وزيادة الثقة من أجل مصلحة المؤسسة .
  - إجراء المزيد من الدراسات الميدانية حول القيادة التربوية الفعالة .
  - من الأهمية مراعاة تحلي المدير بسمات شخصية قيادية .
  - ضرورة الاهتمام بتنظيم دورات للتطوير القيادي في الأوساط التربوية، تنمي سمات الشخصية القيادية لدى المدراء .
  - حرص المدير على تحسين الأداء من خلال مشاركة جميع رؤساء الأقسام و حثهم على المناقشة لتطوير النمو المهني، الإبداع و التجديد لأساليب العمل .

قائمة المرجع

قائمة المراجع :

- 1 - أحلام حسن محمود (2011) سيكولوجية الشخصية ، ط1، الآسكندرية، مصر، دار المعرفة الجامعية .
- 2 - أحمد صقر عاشور(1988) السلوك الإنساني في المنظمات ، ب ط، بيروت، لبنان، الدار الجامعية
- 3- أحمد ماهر(2010) مبادئ الإدارة بين العلم و المهارة ، ط1، القاهرة، مصر، الدار الجامعية
- 4- جمال محمد عبد الله(2015). إدارة الأعمال مبادئ و مفاهيم ،(ب ط)، عمان، الأردن، دار المعتز للنشر و التوزيع .
- 5- حسين حريم (2004). السلوك التنظيمي سلوك الأفراد و الجماعات في منظمات الأعمال، عمان، الأردن، دار و مكتبة الحامد.
- 6- هاني عبد الرحمان، صالح الطويل(2006). الإدارة التربوية و السلوك المنظمي، ط4، عمان، الأردن، دار وائل للنشر و التوزيع
- 7- كريم علي ناصر، محمد مخلف الدليمي(2009). علم النفس الإداري و تطبيقاته في العمل، ط1، عمان ، الأردن، دار وائل للنشر و التوزيع
- 8- كامل محمد المغربي(2011). الشخصية بناؤها تكوينها أنماطها ، ط1، عمان، الأردن، دار أسامة للنشر.
- 9- لوارنسي برافين(2010). علم الشخصية، (عبد الحليم محمود السيد، أيمن محمد عامر، محمد يحيى، الرخاوي)، الجزء الأول، القاهرة، مصر، المركز القومي للنشر
- 10- علي عبد الرحيم صالح (2014). المعجم العربي لتحديد المصطلحات النفسية ، ط1، بيروت، لبنان، دار الكتب العلمية.
- 11- علام صلاح الدين محمود(2011). القياس و التقويم التربوي و النفسي، القاهرة، مصر، دار أسامة للنشر.
- 12- عماد عبد الرحيم الزغلول، علي فالح الهنداوي(2013). مدخل إلى علم النفس، ط1، عمان، الأردن، دار المسيرة للنشر.
- 13- فاتن عوض الغزو(2010). القيادة و الإشراف الإداري، ط1، عمان، الأردن، دار أسامة للنشر و التوزيع.



- 14- فاروق عبده فليبه السيد محمد عبد المجيد(2009). السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، ط2، عمان، الأردن، دار المسيرة للنشر.
- 15- سيد محمود الطواب(2008). الصحة النفسية و الإرشاد النفسي، ط1، الإسكندرية، مصر، مركز الإسكندرية للكتاب.
- 16- سليمان عبد الواحد يوسف(2012). قراءات في علم نفس الشخصية، ط1، القاهرة، مصر، مؤسسة طيبة للنشر.
- 17- سيد محمد جاد الرب(2012). القيادة الاستراتيجية، القاهرة، مصر، مطابع الدار الهندسية.
- 18- مدحت عبد الرزاق الحجازي(2012). معجم مصطلحات علم النفس، ط1، بيروت، لبنان، دار الكتب العلمية.
- 19- مأمون صالح(2011). الشخصية بناؤها تكوينها أنماطها اضطرابها، ط1، عمان، الأردن، دار أسامة للنشر.
- 20- محمد شفيق(2011). سيكولوجية القيادة تطبيقات علم النفس في القيادة، القاهرة، مصر، دار الكتب و الوثائق القومية .
- 21- محمد جاسم محمد(2008). سيكولوجية الإدارة التعليمية و المدرسة و آفاق التطوير العام، ط1، عمان، الأردن، دار الثقافة.
- 22- كبرد عمار(2014). تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة الإقتصادية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة البويرة.
- 23- ثروت مشهور(2010). استراتيجيات التطوير الإداري، ط1، عمان، الأردن، دار أسامة للنشر و التوزيع.
- 24- ربيع محمد شحاتة(2007). قياس الشخصية، عمان، الأردن، دار المسيرة.
- 25- رجاء وحيد دويدي (2000). البحث العلمي أساسياته النظرية وممارساته العلمية، بيروت، لبنان، دار الفكر المعاصر
- 26- العشمي مريم، فياش محجوبة، مشاهر عائشة(2014). الكفايات المهنية و علاقتها بالدافعية للإنجاز، مذكرة تخرج لنيل شهادة ليسانس، جامعة تيارت.

## قائمة المراجع:

---

- 27- كمال يوسف بلان(2012). سمات الشخصية لدى المرأة في ضوء بعض المتغيرات، محافظة دمشق ،سوريا، كلية التربية.
- 28- ختام عبد الله علي الغنام(2005). سمات الشخصية و الولاء التنظيمي لدى معلمات المرحلة الأساسية، المدارس الحكومية ،نابلس ،فلسطين.
- 29- طه عبد العظيم حسين (2004). الارشاد النفسي النظرية التطبيق التكنولوجيا، ط1، عمان الأردن ، دار الفكر.

المعروف  
الذي

الملحق رقم(1): يمثل الأساتذة المحكمين من قسم العلوم الاجتماعية -جامعة تيارت-وفق تخصصاتهم و رتبهم العلمية

الرتبة الوظيفية	التخصص	اسم الأستاذ
أستاذ مساعد صنف(أ)	علم النفس العيادي	بوكصاصة نوال
دكتوراه	علم نفس العمل و التنظيم	كمال صدقاوي
دكتور	علم النفس العيادي	روي محمد
دكتور	علم نفس العمل و التنظيم	ماريف منور
أستاذ مساعد صنف(أ)	علم الإجتماع	ياحي عبد المالك