

المحاضرة الرابعة: النظريات المفسرة للقيادة.



في ظل العلاقة التي ظهرت عبر العديد من المدارس الإدارية بين كل من الفكر الإداري والقيادة الإدارية نجد أن كافة المدارس قد تناولت القيادة الإدارية من خلال العلاقة بين الرئيس والمرؤوس داخل المنظمة، حيث أن نظرية البيروقراطية اعتمدت على السلطة الشرعية للمدير في تجنيد الجهود مستخدماً الرشد، أما في نظرية الإدارة العلمية فهي تركز على حث العامل على الإنتاج من أجل الأجور العالية مستخدمة الحافز المادي المربوط بالأساليب العلمية لتحقيق الكفاءة أو الإنتاجية، وكان لانتقاد نظرية العلاقات الإنسانية مدخلاً رئيساً لدور القيادة إذ ركزت على القيمة الذاتية للفرد ومركزه الاجتماعي ورضاه النفسي، وأخذت النظرية السلوكية نفس المنحى في تركيزها على الدوافع كمحرك للسلوك وابتداءً من خلالها البحث العلمي في دور القيادة. هكذا نرى أن القيادة والإدارة متلازمتان لا غنا لأحدهما عن الأخرى إذ أن القيادة أصبحت هدفاً والإدارة أصبحت وسيلة. ومن أبرز نظريات القيادة الإدارية:

1-4 نظريات القيادة الإدارية في مدخل السمات:

إن ابرز ما يميز مدخل السمات في تفسيره لنشأة القيادة، انه يرجع نشأة وظهور القيادة إلى شخصية القائد وسماته وخصائصه الجسمية والنفسية والاجتماعية، أما فيما عدا ذلك فان أنصار المدخل يختلفون حول كم ونوع وأهم السمات والخصائص القيادية، كما يختلفون أيضا حول ما إذا كانت تلك السمات والخصائص القيادية وراثية أم مكتسبة، وهذا المدخل يعتبر في الفكر الإداري من أقدم المداخل التي انحاز إليها الفكر الإداري في دراسته وتفسيره لحقيقة نشأة القيادة الإدارية، ونستطيع أن نتبين العديد من النظريات القيادية التي سلكت هذا المدخل في دراستها وتفسيرها للقيادة ومن أهم نظريات هذا المدخل:

4-1-1 نظرية الرجل العظيم:

إن الجذور الأولى لهذه النظرية تعود لعهود الإغريق والرومان، حيث كان الاعتقاد بان القادة يولدون قادة وأنهم قد وهبوا من السمات والخصائص الجسمانية والعقلية والنفسية ما يعينهم على هذا. (عبد الشافي محمد ابو الفضل ، 1996 ، ص 16)

تقول هذه النظرية أن التغييرات تحدث للحياة الاجتماعية عن طريق أفراد من أصحاب القدرات والمواهب البارزة، ولكن نحن نلاحظ إن القائد لا يستطيع إحداث أي تغيير إلا إذا كانت الجماعة مستعدة لقبول هذا التغير كالتغييرات الشاملة التي حدثت في مجتمعنا العربي ولاقت نجاحا كبيرا لأنها وجدت عقول أناس مهياة لقبولها، بل ولاحظناها والتحمس لها. (كامل محمد محمد عويضة ، 1996 ، ص 106)

تؤمن هذه النظرية بان القادة يولدون ولا يصنعون. حيث تولد معهم خصائصهم وسماتهم القيادية المتميزة منذ الصغر. والتي تحدث تغييرات مؤثرة في حياة الجماعة. وسميت بهذا الاسم نتيجة لهذه الشخصية العظيمة أو الفذة والموهوبة صاحبة القدرات الخلاقة، ومن الواضح أن هناك ندرة في هؤلاء القادة العظام لاسيما وان الكثير من صفاتهم القيادية لا توجد عند البشر بنفس المستوى من المواصفات.

4-1-2 نظرية السمات (The Trait Theory of Leadership):-

ترتكز هذه النظرية في تحليلها العلمي على القائد نفسه، فتنتقل من السؤال الرئيسي التالي: ما هي الصفات أو السمات التي تجعل من القائد قائدا ؟

وقد ارتبطت هذه النظرية ارتباطا وثيقا بما يسمى بنظرية الرجل العظيم The Great Man Theory ، بحيث استندت على فكرة أن هناك بعض الأفراد يصبحون قادة لأنهم ولدوا مزودين بمجموعة من الصفات الفطرية التي تؤهلهم بان يحتلوا هذه المرتبة ، أي أنها تؤمن بفكرة أن " القائد يولد ولا يصنع " وتعتبر نظرية سمات الشخصية من أولى النظريات التي اهتمت بدراسة ظاهرة القيادة ، وقد كان الاهتمام فيها يتركز حول محاولة البحث عنها وتحديد تلك الصفات الجسمانية والعقلية والسمات الشخصية المميزة الموروثة التي يتمتع بها القادة . (سعيد محمد المصري ، 1999 ، ص 197)

فقد أقدم كيث دايفيز ، بعد اطلاعه ودراسته لنتائج الأبحاث المختلفة في هذا الميدان على تلخيص هذه السمات في جملة من العناصر التي تتوافر في القادة الذين يؤدون دورهم القيادي بطريقة فعالة نذكر منها :

- 1- الذكاء : متوسط ذكاء القائد يفوق في كل الحالات متوسط ذكاء تابعيه أو مرؤوسيه ، ومع ذلك يجب أن لا يكون الفرق بين الطرفين كبيرا لان ذلك يؤدي إلى إعاقة عملية الاتصال بين القائد ومرؤوسيه
- 2- النضج الاجتماعي : إن القادة عادة ما يكونون أكثر اتزاناً من الناحية العاطفية بالإضافة إلى تميزهم بالثقة بالنفس واحترام الذات ، واطلاعهم الواسع واهتماماتهم المتنوعة .
- 3- دافع الانجاز: يتصف القادة عن غيرهم بقوة الانجاز الذي يعبر عن قدرته على تحمل المسؤولية ، وثقة الغير فيه والاعتماد عليه في أداء المهام .

4- العلاقات الإنسانية : و تعبر عن إدراك القائد لأهمية الروابط و العلاقات الايجابية داخل محيط العمل ، لان ذلك سيساعده على التفاعل الوجداني مع مرؤوسيه و يكسب احترامهم ، و يعزز من مكانته داخل التنظيم (مراد زعيبي وآخرون ، 2008، ص ص 189-190)
إلا أن هذه النظرية لم تستمر طويلا لعدة أسباب:

- ظهور تأثير المدرسة السلوكية في علم النفس و التي كانت تنادي بان سمات الشخصية لا تولد مع الفرد فالجزء الأكبر منها يكتسب من تجارب الفرد في الحياة و من تفاعله مع حركة البيئة و خصائصها .
- وجود سمات للشخصية القيادية توصلت إليها دراسات هذه النظرية في غير القادة و عدم وجود كل سمات هذه الشخصية في كل القادة .

- لم تنجح هذه النظرية في تحديد القدر من كل سمة من سمات الشخصية القيادية التي يجب أن تتوفر في القائد فشل هذه النظرية ودراساتها في تحديد على الأقل سمة واحدة يمكن استخدامها كأساس للتمييز بين القادة و غير القادة.

و لقد كانت هذه النظرية تفترض أيضا أن تلك السمات الموروثة يمكن انتقالها من موقف إلى آخر . بمعنى أن من تتوفر فيه تلك السمات يظل قائدا فعلا مهما اختلفت المواقف القيادية التي يوجد فيها . إلا أن الدراسات التطبيقية لهذا الغرض لم تثبت صحتها فقد وجد أن هناك تراكيب مختلفة من هذه السمات تتناسب كل منها مع مواقف قيادية مميزة دون غيرها.(سعيد محمد المصري ، 1999، ص ص 197-198)

الانتقادات الموجهة لهذه النظرية:

إن هذه النظرية قد لاقت استحسان العديد من الباحثين، إلا أن ذلك لم يحميها من سهام الانتقادات التي نالت منها ، و من أهم الانتقادات التي تم توجيهها إلى هذه النظرية :

- إهمالها لدور المرؤوسين في إنجاح عملية القيادة حيث أثبتت العديد من الدراسات أن نجاح القائد في مهامه مرهون بمساعدة المرؤوسين و تعاونهم معه.

- لم يحددوا الأهمية النسبية للسمات المختلفة في التأثير على فعالية القائد، فقد أثبتت الدراسات النفسية انه من النادر جدا إيجاد تشابه في كل الجوانب بين قائدين أو أكثر. (مراد زعيبي وآخرون، 2008، ص ص 189-190)

2-2 نظريات القيادة الإدارية في مدخل الأسلوب (السلوكية):

بدأت هذه المرحلة من أبحاث القيادة أثناء الحرب العالمية الثانية، حينما تزايد الاهتمام بتطوير

قادة عسكريين ، و ظهرت و تطورت مرحلة النظريات السلوكية نتيجة حدثين هامين :

1- إخفاق نظريات السمات في تقديم و تفسير واضح مقبول لفاعلية القيادة .

2- ظهور حركة العلاقات الإنسانية في الإدارة نتيجة دراسات هاوثورن.

وهكذا تحول اهتمام الكتاب و الباحثين إلى جانب آخر وهو السلوك القيادي بدلا من السمات استنادا إلى افتراض أن سلوك القائد يؤثر مباشرة في فاعلية جماعة العمل و تفترض هذه الدراسات و النظريات أن العامل المحدد لفاعلية القيادة هو القائد ولكن ليس سماته ، بل سلوكه الذي يتكون من محصلة تفاعل مجموعة الأنشطة و التصرفات التي يبديها في العمل والتي تشكل أسلوبا أو نمطا عاما لقيادته، و هذا

التحول يعتبر هاما ينطوي عليه اعتقاد بان السلوك يمكن تعلمه وتغييره ، بينما السمات تعتبر نسبيا (موروثه) وهكذا يسعى الباحثون إلى تحديد وتعريف أنماط السلوك (أساليب القيادة) التي مكنت القيادة من التأثير بفاعلية على الآخرين .

لقد كان من بين الاستنتاجات التي توصلت إليها تجارب هوثورن هي وجود علاقة بين نمط الإشراف و الإنتاجية، ودلت على أن نمط الإشراف المساند المؤازر له تأثير ايجابي على أداء العاملين، وأدى هذا الاستنتاج (الذي ثبتت عدم صحته فيما بعد) إلى الاعتقاد بوجود الأسلوب الأفضل في القيادة ، الإشراف ، وقد عززت دراسات كيرت ليون في المراحل الأولى هذا الاعتقاد حينما اتضح أن التابعين ، المرؤوسين يفضلون الأسلوب الديمقراطي على أي الأسلوبين الأوتوقراطي والمتساهل. (حسين حريم، 2004 ، ص201) ومن أهم دراسات هذا المدخل: دراسات جامعة اهايو ودراسات متشيغان ونظرية الشبكة الادارية .

1-2-4 دراسات جامعة أوهايو:

وصفت جامعة أوهايو سلوك القيادة وفق بعدين هامين وهما:

البعد المتمثل في النشاط الموجه نحو **الاهتمام بالأشخاص** (العمال، المستخدمين) والنشاط المتمثل في **الاهتمام بالعمل** كبعد ثان. أجرى الباحثون في إطار هذا التصور عدة بحوث ميدانية لدراسة تأثير هذين البعدين في سلوك المرؤوسين وبالتالي في عملية الإنتاج والأداء بصفة عامة. ولخص فروم (1976) نتائج هذه البحوث الميدانية التي أجريت فيما بين (1955-1974) فيما يلي:

1- أن مرؤوسي قادة البعد الأول (الاهتمام بالأشخاص) هم أكثر رضا عن سلوك قادتهم من مرؤوسي قادة البعد الثاني (الاهتمام بالعمل) كما أن مرؤوسي البعد الأول اقل تغيبا وشكوى من مرؤوسي قادة البعد الثاني .

2- أن العلاقة بين نوع القيادة والفعالية في الأداء ترتبط أكثر ما ترتبط بنوع العمل، فقد وجدت علاقة سلبية بين البعد الأول والفعالية في الأداء عند قادة الطائرات الحربية، بينما وجدت علاقة ايجابية بين البعد الأول والفعالية في الأداء عند بعض قادة المؤسسات الصناعية والبتروكيمياوية.

3- ضرورة البحث عن مختلف التغيرات الظرفية التي تؤثر في العلاقة بين البعدين الأول والثاني من جهة ومعايير الفعالية التنظيمية من جهة أخرى.

ويبدو من مراجعة البحوث التي أجريت من خلال هذا المنظور عدم الاهتمام ببلورة بعد ثالث يتمثل في إمكانية الجمع بين خصائص القيادة وفق البعد الأول وخصائص القيادة وفق البعد الثاني أي بعد يراعي الاهتمام بالعمل قدر الاهتمام بالقائمين بهذا العمل إلى جانب مراعاة الظروف النفسية والطبيعية التي يتم فيها نشاط العمال الذي يحدد الفعالية في الأداء. (مصطفى عشوي، 1992، ص 160)

2-2-4 دراسات متشيغان Michigan Studies :

في الوقت الذي كان فيه باحثوا جامعة اهايو يجرون دراساتهم، بدأت جماعة من الباحثين في جامعة متشيغان برنامجا من الأبحاث المكثفة حول القيادة ، وهم Likert, Katz , Kehn وقاموا بتحديد عنصرين، بعدين للقيادة وهما:

1- الاهتمام بالعامل Employee Orientation

2- الاهتمام بالإنتاج / العمل Production (job) Orientation

- لا يمكن إهمال أهمية الأسلوب القيادي وتأثيره على العمل .
- هنالك تناقض كبير بين نتائج البحوث والدراسات بالقدر الذي لا يمكن المعرفة بصورة واضحة تأثير أنماط

القيادة على الجوانب السلوكية للمرؤوسين.

- يبدو أن الأنماط الديمقراطية أو القيادة بالمشاركة أو التي تركز على العلاقات الإنسانية أو على المرؤوسين تؤدي إلى مشاعر أفضل ورضا أعلى وروح معنوية ودافعية عاليتين.
- هنالك إشارات إلى أن النمط التسلطي قد يؤدي إلى مؤشرات إنتاجية عالية وذلك بشرط أن يمارس القائد

النمط باستمرار وأن يتواجد القائد بين مرؤوسيه بصورة دائمة.

الانتقادات التي تم توجيهها لهذه الدراسات:

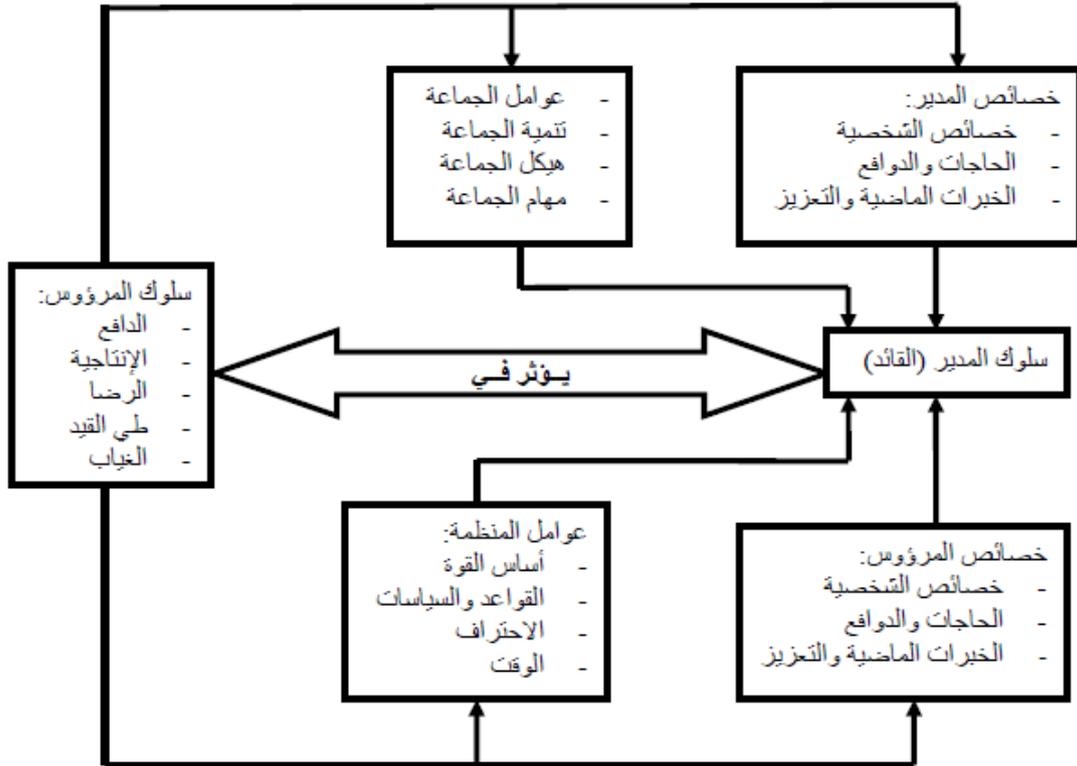
- 1- تفترض دراسات أنماط القيادة ضمنياً أن هنالك علاقة سببية بين نمط القيادة و متغيرات الفاعلية (الأداء والرضا) وتحاول الدراسات اختيار صحة أو عدم صحة الفرضية ، ولكن الدراسات لم تتم بمنهجية علمية دقيقة و صارمة ، فلم تستخدم التصميم التجريبي المحكم .
- 2- أهملت دراسات أنماط القيادة المتغيرات الأخرى الخاصة بالموقف وغيره و اعتبرت أن فاعلية القيادة تحددها المتغيرات الخاصة بسلوك القائد فقط .
- 3- قامت كل دراسات لنماط القيادة نموذج شديد التبسيط للعلاقة بين سلوك القائد و فاعلية هذا السلوك في تحقيق الإنتاجية ورضا المرؤوسين فهنالك افتراض ضمني بان هنالك نمطا امثل للقيادة هو الذي يحقق الفاعلية ، و أن هنالك علاقة مباشرة و خطية بين أنماط القيادة المستخدمة و متغيرات الفاعلية ، ويعني إغفال المعقد لعملية القيادة .
- 4- كانت متغيرات أنماط القيادة تمثل متغيرات سلوكية مركبة ، ومن الناحية المنهجية لا يجوز تجميع متغيرات سلوكية تختلف كما ونوعا .
- 5- أخفقت الدراسات في تقديم برهان تجريبي قوي على العلاقة بين نمط القيادة و متغيرات الفاعلية (حسين حريم ، 2004 ، ص 210)

وفي الأخير نلاحظ أن كلامنا من مدخل السمات ومدخل الأسلوب قد أهملنا الموقف الذي تمارس فيه القيادة ، في حين اهتمنا فقط بالقائد (خصائصه او سماته و سلوكه) لذا جاءت النظريات الموقفية لتأخذ بعين الاعتبار متغيرات الموقف .

3-4 نظرية القيادة الإدارية في المدخل الموقفية:

تأخذ مقارنة نظريات القيادة الموقفية في الحسبان عوامل أخرى، تسميها بالموقف القيادي ، هذا الموقف الذي تصنعه كل من مهام العمل وأفراد الفريق ، ووضعية القائد ضمن جماعة العمل وبالتالي ، فان القائد يتصرف طبقاً للموقف الذي يكون فيه ، والذي يتغير بتغير عناصر الموقف (الظروف) .

عوامل المواقف المؤثرة في سلوك القائد



المصدر: حسن محمود حسن ناصر، 2010، ص 27

أشهر نظريات القيادة الموقفية:

1-3-4 نظرية فيدلر الاهتمام بالأتباع (1978) الذي يرى أن القيادة الفعالة هي محصلة تضافر سمات

القائد ، مع خصائص الموقف الذي يوجد فيه القائد فيدلر يركز على :

أ- علاقة القائد بالأتباع

ب- طبيعة وبنية العمل الذي يتم القيام به ، أي هل أهداف العمل وادوار الإلتباع محددة .

ت- سلطة القائد : بمعنى هل القائد في موقف قوة أم ضعف ؟

- القائد محبوب وموثوق به من قبل الجماعة .

- سلطته قائمة (قدرته على الجزاء والعقاب ، وله دعم تنظيمي) .

إن النظرية الموقفية لـ " فيدلر " التي تمثل أحسن تمثيل لنظريات القيادة الموقفية تمتاز بالمرونة ، طبقا

للمواقف المختلفة التي يكون فيها القائد . وهي إلى حد كبير تحاكي ما يجري في الحياة الواقعية . غير أن

حقيقة المواقف القيادية أكثر تعقيدا مما جاء به تصور " فيدلر " كما قال " تشارلز هاندي " (96 ، 1981)

(لذي ختم النقاش بما اسماه " بالمقاربة الأنسب " ، لأنه في أي موقف يواجهه القائد ، هناك أربعة عوامل

مؤثرة يجب أخذها في الاعتبار:

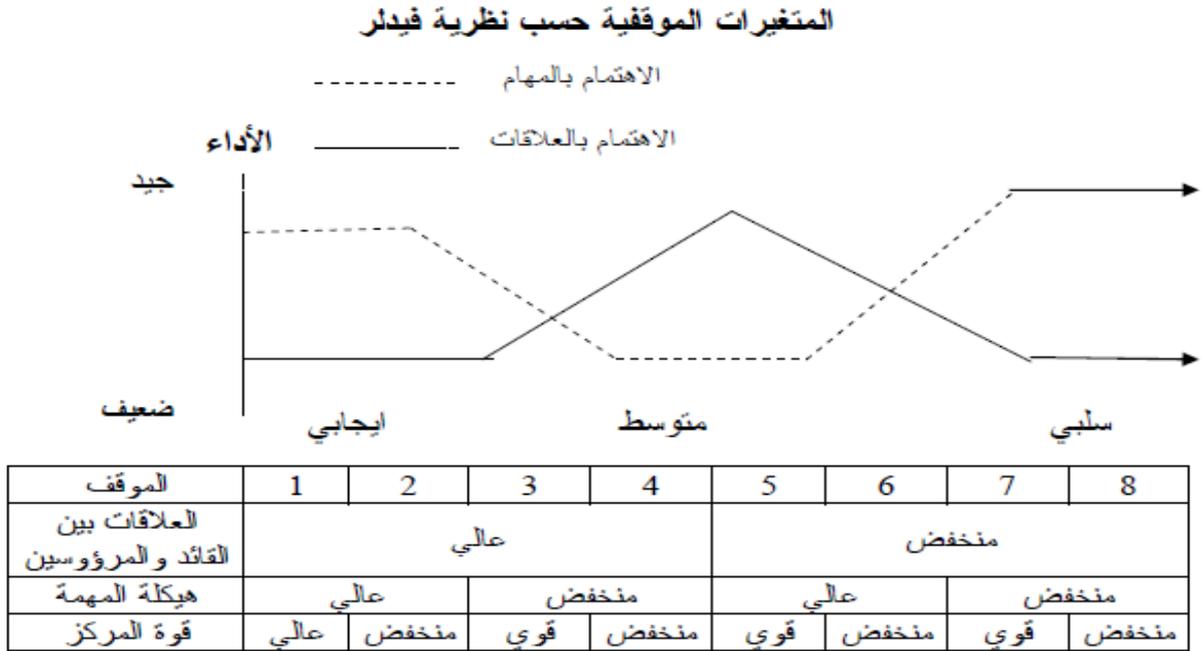
1- القائد : خصائصه الشخصية وأسلوبه المفضل على ضوء الظروف التي يكونون فيها .

2- العمل : أهدافه والتقنيات المستعملة لانجازه

3- المحيط : الوضع التنظيمي للقائد ، جماعته وأهمية المهام الموكلة إليهم .

لذلك فان انسب مقارنة هي تلك التي تؤكد على تؤكد ما يسمى بالأسلوب القيادي الصحيح ، وهي التي ترى أن فعالية القائد تتحقق حينما تتجانس متطلبات القائد والأتباع والعمل والمحيط مع بعضها البعض .
(بوحفص مباركي ، 2008 ، ص ص 119-120)

المصدر: حسن محمود حسن ناصر ، 2010 ، ص 29



2-3-4 نظرية المسار- الهدف Path –Goal Leadership :

تنسب هذه النظرية للكاتبين روبرت هاوس Robert House ومارتن ايفانز Martin Evans ، و الفكرة المركزية فيها هي كيفية تأثير القائد على إدراك المرؤوسين لأهداف العمل ، وأهدافهم الشخصية والروابط والمسارات بين مجموعتي الأهداف .

إن القائد الناجح الفعال يقوم بدور فعال في مساعدة العاملين ودعمهم ومؤازرتهم بما ييسر تحقيق أهدافهم التي يرغبونها وذلك بربط حصولهم على هذه الأهداف (أهداف شخصية) بتحقيق أداء معين (أهداف المنظمة) حيث يترتب على ذلك رضا العاملين ورفع مستوى دافعيتهم وزيادة إنتاجيتهم .

تسعى النظرية أساساً إلى تفسير تأثير سلوك القائد على دافعية العاملين ورضاهم وأدائهم ويتمثل

دور القائد في:

- 1- توضيح أهداف الأفراد وجعلها ذات قيمة ومعنى في نظر الأفراد.
- 2- ربط الوصول لهذه الأهداف بأداء وإنتاجية معينة .
- 3- يقوم القائد بدور فعال في تمهيد الطريق للمرؤوسين في سبيل الوصول إلى أهدافهم، وتحقيق هذه الأهداف بسبب لهم الرضا، وتحقيق الأهداف الشخصية سيكون عن طريق تحقيق أداء مهام معينة .

وتستخدم النظرية أربعة أنماط قيادية هي :

1- نمط القيادة الموجه directive أو ما يشابه نمط القيادة الأوتوقراطية

2- نمط القيادة المساند supportive القائد ودود يبدي اهتمامه الحقيقي بالناس .

3- نمط القيادة المشارك participative يطلب القائد مقترحات مرؤوسيه ويستعين بها ، ولكنه يتخذ القرار بنفسه .

4- نمط القيادة المهتم بالإنجاز achievement-oriented يضع القائد أهداف ذات تحديات للأفراد و

يبدي ثقته في أنهم سيحققون هذه الأهداف ويقومون بعملهم على خير ما يرام .

وما يميز هذه النظرية عن غيرها إن القائد نفسه يمكن أن يستخدم فعلية هذه الأنماط في مواقف مختلفة . أما المتغيرات الموقفية التي حددتها النظرية فهي :

1- الخصائص الشخصية للمرؤوسين .

2- الضغوط والمتطلبات البيئية التي تواجه المرؤوسين (خصائص تتعلق بظروف العمل) .

وتتركز خصائص المرؤوسين في المقدرة ، والانغلاق الذهني ، والجمود والانطواء ، أما خصائص العمل فتتضمن طبيعة أعمال المرؤوسين (واضحة ومتكررة) ونظام السلطة الرسمية ، وجماعة العمل الأولية .

واستنادا لهذه النظرية فإن جوهر العملية القيادية يتمثل في التأثير في إدراك المرؤوسين ميسرا و سهلا قدر الإمكان . ومن أجل تحقيق ذلك (تيسير وتسهيل المسار لتحقيق الأهداف الشخصية) على القائد أن يستخدم النمط القيادي الذي يتناسب مع متغيرات الموقف .

ومن أهم الاستنتاجات التي توصلت إليها النظرية والتنبؤات التي تقدمها فهي كما يلي :

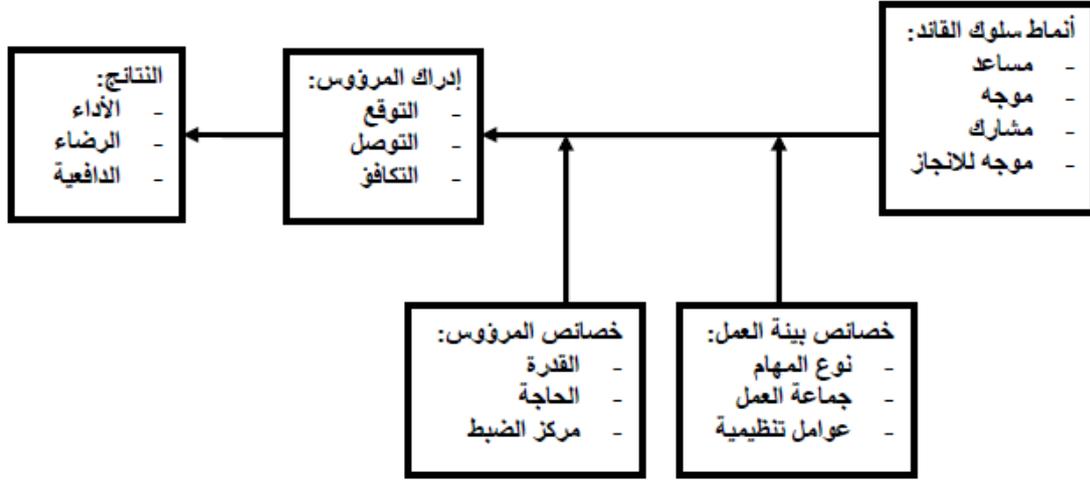
1- الأسلوب الموجه يرتبط بعلاقة ايجابية يرضى العاملين وتوقعاتهم حينما يؤدون أعمالا غامضة ، ويرتبط بعلاقة سلبية بالرضا والتوقعات إذا كان المرؤوسين يقومون بأعمال واضحة .

2- يتوقع أن يؤدي الأسلوب المؤازر supportive إلى زيادة رضا العاملين الذين يقومون بأعمال روتينية منطقية جدا أو أعمال تعتبر غير مرضية او تتضمن ضغوطا واحباطات . وكشفت الدراسات إن الأسلوب المؤازر سيكون له أفضل الأثر الايجابي على رضا المرؤوسين الذين يقومون بأعمال محبطة أو تسبب التوتر أو إنها غير مرضية .

3- فيما يتعلق بالأسلوب المشارك participative يتوقع أن يزيد رضا العاملين في الأعمال غير الروتينية التي تسمح بمشاركة فردية من المرؤوسين . وفي الأعمال الروتينية فإن الأسلوب المشارك سيزيد من رضا الأفراد المتفتحين ذهنيا وغير المتسلطين .

4- الأسلوب الذي يؤكد على الانجاز يتوقع أن يجعل الأفراد يسعون لمقاييس أداء عالية وأن تزداد ثقتهم في قدرتهم على مواجهة التحديات ، وبالنسبة للمرؤوسين الذين يعملون بوظائف غير روتينية و غامضة ، يتوقع أن يؤدي الأسلوب القيادي الذي يؤكد على الانجاز إلى زيادة توقعات الأفراد بان جهودهم ستحقق الأداء المرغوب . (حسين حريم ، 2004 ، ص 213-214)

علاقات نظرية المسار - الهدف في القيادة الإدارية



المصدر: حسن محمود حسن ناصر، 2010 ص 35

3-3-4 نظرية هرسي - بلانشارد: Paul Hersey - Blanchard Theory

تنطلق نظرية هرسي و بلانشارد Paul Hersey - Blanchard من الفرض القائل بان أفضل أسلوب قيادي يختلف تبعا لنضج المرؤوسين (بمعنى تبعا لمقدار المقدرة و الرغبة الذي يبديه المرؤوسين لإنجاز مهمة معينة) ومتطلبات الموقف . فالقيادة الناجحة حسب الباحثين تتأقلم أسلوبا تبعا لاستعداد الأفراد لأداء النشاطات و الأعمال التي تطلب منهم في مواقف معينة . (حسن إبراهيم بلوط ، 2005 ، ص ص 239-340)

وهنا يجب على القائد ان يمتلك المرونة الشخصية و مستوى من المهارات الضرورية من اجل تنوع سلوكه تبعا لتغير حاجات مرؤوسيه و دو افعهم و مدى نضجهم ، فالقائد الفعال حسب هذه النظرية هو الذي يمتلك القدرة على تشخيص متطلبات الموقف و تحديد مستوى نضج مرؤوسيه و كيف أسلوبه القيادي وفقا لذلك . (ماهر محمد صالح حسن ، 2004 ، ص 58)

وتحدد هذه النظرية أربعة أساليب قيادية هي :

- 1- الإخبار - الإعلام Telling سلوك يهتم بدرجة عالية بالعمل والعلاقات بصورة متدنية .
- 2- الإقناع Selling يهتم بكل من العمل والعلاقات بدرجة عالية .
- 3- المشارك Participative يهتم بدرجة عالية بالعلاقات و بدرجة متدنية بالعمل .
- 4- التعويض Delegation يهتم بدرجة عالية بالعلاقات و بدرجة متدنية بالعمل (حسن

حريم ، 2004 ، ص 216)

ويقترح "" هرسي و بلانشارد Hersey - Blanchard "" أن يكون تحرك الأسلوب القيادي تبعا لمستوى نضج المرؤوسين ، فإذا كان المرؤوسين ذوي نضج متدني بمعنى أنهم جدد و تنقصهم الخبرة في العمل فأسلوب الأمر يكون أكثر فاعلية بالنسبة لهم ، وعندما يبدأ المرؤوسين بالتعرف على مهامهم ومسؤولياتهم الا انه تنقصهم الخبرة و المهارة في العمل ، يكون أسلوب الإقناع أكثر جدوى و فاعلية ، في حين إذا ازدادت

كفاءتهم في العمل فيمكن للقائد استخدام أسلوب المشاركة ، ويمكنه استخدام أسلوب التفويض في حالة النضج العال للمرؤوسين الذين يتمتعون بالمقدرة والرغبة في انجاز المهمة . وشكل يوضح حركة الأسلوب القيادي تبعا لنضج المرؤوسين .



المصدر: دريوش شهيناز، 2011-2012، ص 49

ونستخلص انه بعد أن عجزت نظرية السمات وكذلك النظرية السلوكية في تحديد النمط القيادي فقد ظهرت النظريات التي بدأت بالتركيز على أن القائد الناجح هو الذي يلاءم ما بين ما يقتضيه الموقف والقرار المتخذ وبمعنى آخر إن القائد الناجح هو الذي يغير سلوكه ويكيفه حسب الموقف الذي هو فيه. هذا وتعتمد نظرية الموقف على ردود فعل الناس في موقف معين سواء كان المقصود بهؤلاء الناس القائد أو التابعين، وخالصة هذه النظرية أن التفاعل الذي يحدث بين قائد ومجموعة تابعة في موقف معين، وما ينتج من ردة فعل من هذا القائد قد لا يصلح لأن يتبع نفس الأسلوب مع جماعة أخرى أو حتى مع نفس الجماعة في موقف آخر.

4-4 نظريات المدخل المشترك :

ينظر أنصار هذا المدخل للقيادة على أنها عملية تفاعل بين ثلاثة متغيرات تتمثل في شخصية القائد وخصائص الجماعة وعناصر الموقف القيادي ، ويقوم هذا المدخل أساسا على الجمع بين مدخل السمات والمدخل الموقفى لاعتقاد أنصاره أن سمات القائد ومتطلبات الموقف كل على حدا لا يكف لنجاح العملية القيادية ، وإنما يلزم التفاعل بين سمات القائد ومتطلبات الموقف وكذلك خصائص الجماعة المقودة . وقد شمل المدخل المشترك العديد من النظريات التي حاولت تفسير القيادة الإدارية ، ولعل من أهمها النظرية التفاعلية والنظرية التبادلية .

1-4-4 النظرية التفاعلية : Interactional Theory

تعالج هذه النظرية الثغرات المختلفة في النظريات السابقة وتركز على التناسق والتكامل بين جميع عناصر موقف القيادة من حيث شخصية القائد ونوع المقودين وأشكال العلاقات القائمة بين الأعضاء ، والموقف بما يتضمنه من نوع العمل ، والإطار الثقافي الذي هو جزء منه . هذا ولم تغفل النظرية التفاعلية أهمية بعض المؤثرات الأخرى مثل مدى إدراك الجماعة له ثم إدراكهم جميعا للموقف وهكذا .

وهي نظرية شاملة تتفق مع النظرة المجالية القائلة بان السلوك هو نتيجة تفاعل عناصر المجال السلوكي جميعها بما في ذلك الفرد ، وبنفس القول تؤثر جميع عناصر وقوى المجال أو الموقف في عملية القيادة . ومع ما يبدو من اختلاف بين نظريات القيادة إلا أنها تتقابل في نقطة معينة وهو انه ليس كل فرد يصلح للقيادة ، بل أنها تتطلب نوعا معيناً من الأفراد ، ولو أن الصفات المطلوبة في القائد قد تختلف من موقف إلى موقف . بمعنى أن الصفات المرغوب فيها تختلف باختلاف الموقف الاجتماعي والظروف القائمة بإمكانياتها المتنوعة ونوع العمل المشترك الذي تقوم به الجماعة وحجم الجماعة وأهدافها ... وهكذا . و ليس معنى ذلك أن عملية القيادة لا تحتاج الى شخص ذي مميزات معينة ، ولكن هذه المميزات تتوقف على حدود الدور الذي يقوم به القائد . وقد وجد من بعض الدراسات أن القائد يجب أن يتميز بالقدرة على التخطيط وإثارة الدافع للعمل ، وانه كلما كان القائد قادرا على تحقيق توقعات الأفراد من حيث فاعليته في سير العمل وتحقيق أهداف الجماعة ، كان أكثر نجاحا في القيام بدوره . ويرى البعض أن من العوامل التي توصل الفرد إلى مركز القيادة طول مدة عضويته في الجماعة ، لان هذا يعطيه حساسية خاصة لأهدافها وحاجاتها . ولو أن هذا العامل ليس كفيلا في حد ذاته بوصول الفرد لمركز القيادة ، لان ذلك يتوقف على قدرته على معرفة وظيفة الجماعة الرئيسية والغرض من قيامها ، مع درجة كبيرة من القبول الاجتماعي . (انتصار يونس ، 1993 ، ص 236-237)

تقييم النظرية التفاعلية:

أسهمت النظرية التفاعلية إسهاما إيجابيا في تفسير القيادة ويظهر ذلك على الوجه الآتي:

✓ حددت خصائص القيادة على أساس ثلاثة أبعاد وهي: القائد، المرؤوسين والموقف مع محاولة الجمع بينها لأنها ترى عدم كفاية كل بعد على حدا كمياري لتحديد خصائص القيادة؛

✓ تبدوا واقعية في تحليلها لخصائص القيادة، لأنها ترى نجاح القائد مرهون بمدى قدراته لتمثيل أهداف المرؤوسين وإشباع حاجاتهم من جهة ، كما ترتبط بمدى إدراك المرؤوسين بأنه أصلح شخص للقيام بهذا الدور في ظل ظروف الموقف .

لذا يمكن القول أن النظرية التفاعلية قد أسهمت إيجابيا في تحديد خصائص القيادة الناجحة، مما دفع الباحثين إلى البحث عن خصائص القيادة القادرة على التلاؤم مع معطيات البيئة المعاصرة التي تتميز بالتقلب والتغير السريع.

(أحمد سيد مصطفى ، 2000 ، ص ص ، 260-261) .

2-4-4 النظرية التبادلية : Exchange Theory

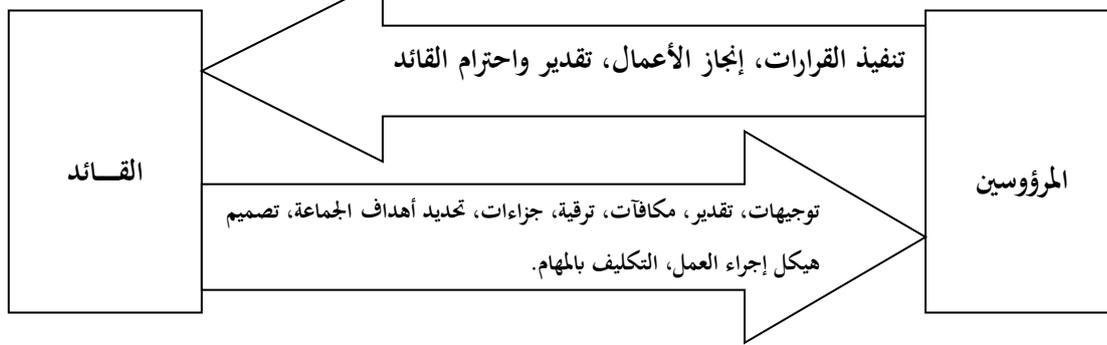
وقد قاد هذا الاتجاه وما تفرع عنه من نظريات مجموعة من الباحثين ورجال الفكر الإداري المتخصصين ، فقد قاموا بتأسيسه انطلاقا من الافتراض القائل بان التفاعل الاجتماعي ما هو إلا تعبير عن نموذج أو شكل من أشكال التبادل الذي هو فيه يقوم أعضاء الجماعة بالتضحية بجهودهم لصالح الآخرين ، مادام هناك آخرون يقومون في المقابل بالتضحية بجهودهم لصالح هؤلاء الأعضاء ، ويستمر التفاعل الاجتماعي داخل الجماعة مادام أعضاؤها يحققون من وراء التبادل الاجتماعي منافع متبادلة .

ويرى بلو Blau على ضوء هذا المفهوم انه على قدر إسهام القائد ودوره المتميز في معاونة وتنمية أعضاء الجماعة ترتفع مكانته لديهم ، وفي المقابل فانه على قدر التزام أعضاء الجماعة وتعاونهم مع القائد

يكون إسهام وعطاء القائد ومعاونته لهؤلاء الأعضاء ، وعلى ذلك فان القائد يستفيد أعضاء الجماعة من إتباع نصائحه الجيدة والتميزة ، حيث أن افتقارهم لنصائحه وتقديرهم لها يكسبه مزيدا من الإمكانيات القيادية .

أما حاكوس Jacobs فقد قدم نظرية التبادل الاجتماعي ، ودعمها بالعديد من الدراسات الواسعة ، و هو يرى أن الجماعة تقدم للقائد المكانة والمركز والتقدير كمكافأة له نظيرا لخدماته ومساهماته المتميزة و الفريدة من اجل تحقيق أهدافها ، وأن دور القائد حتى في المنظمات الرسمية لنما يركز بصفة أساسية على حث أعضاء الجماعة على أداء وانجاز الأعمال الموكولة إليهم بدون استخدام القوة أو الجبر ، فالقيادة من وجهة نظره إنما تتضمن قيام علاقات تبادلية متكافئة بين القائد والتابعين ، وبدون هذه العلاقة لا تتحقق القيادة . (عبد الشافي محمد أبو الفضل ، 1996 ، ص 24)

شكل يمثل نموذج القيادة التبادلية



المصدر: محمود سيد أبو النيل، 1985 ، ص 632

4-5 النظرية الوظيفية في القيادة الإدارية :

ينادي أنصار هذه النظرية بفكرة أن هنالك مجموعة من الوظائف التي تنطوي عليها العملية القيادية مثل تحديد الأهداف ، والحفاظ على وجهة الهدف ، وتسهيل التفاعل بين الأفراد ، والحفاظ على الروح المعنوية وغيرها ، والتي لا تتغير مهما كانت المواقف ، وقد أمكن تجميع تلك الوظائف في مجموعات ثلاثة متميزة وأن كانت كثافة كل منها تم من نمط قيادي إلى آخر ، وهذه المجموعات يمكن تلخيصها في الآتي :

أ- مجموعة الوظائف الإجرائية :

وهي تتعلق بمدى الدقة في تحديد الهدف وفي تخصيص المهام والأعمال وتنظيمها وتتضمن:

- تشجيع وإتاحة الفرصة أمام المشاركة أو منعها واختيارها .
- اقتراح المشاكل ويتضمن ذلك التعريف بالمشكلة واستكمال جوانب النقص في الحلول وتشخيص الموقف ، وتفسير وتجميع مساهمات الآخرين والتنسيق بينها .
- البحث عن وطلب المعلومات اللازمة لعمل الجماعة
- تلخيص ما تتوصل إليه الجماعة من نتائج والحفاظ على الالتزام ببرامج العمل المخطط .

ب- مجموعة الوظائف المرتبطة بالهدف المادي :

- وتتعلق بمدى كفاءة التابعين وقدرتهم على التحرك تجاه تحقيق الهدف وتتضمن
- تمييز المساهمة الموضوعية للتابعين كأعضاء في الجماعة ، وتوفير الحقائق المؤكدة لها .
 - العمل على إظهار وتدعيم جوانب الاتفاق بين أفراد الجماعة ، وإظهار الحد من جوانب الاختلاف بينهم .
 - جمع الحقائق عن انجازات الجماعة ودراستها وتحليلها وتقييمها .
- ت- مجموعة الوظائف المرتبطة بالحفاظ على وصيانة وحدة الجماعة :
- وهي تتعلق بكيفية تحقيق التالف والمعاشية المشتركة بين أعضاء الجماعة وتتضمن :
- الكشف عن وإشاعة وتدعيم الأنماط السلوكية التي تؤدي إلى التخلص من المواقف الانفعالية بين التابعين .
 - تشجيع التابعين ، وتقدير انجازاتهم ، وخلق المناخ الذي يساعد الأعضاء على إشباع حاجاتهم و رغباتهم الذاتية .
- وتتلخص مشكلة هذه النظرية في انه من الصعوبة بمكان أن نجد في الواقع العملي ذلك القائد الذي يستطيع أن يؤدي هذه الوظائف كلها في أن واحد . فالمجموعتين الأولى والثانية تستلزمان قائدا اهتمامه الأساسي منحاز اتجاه العمل والهدف المادي ، بينما المجموعة الثالثة تستلزم قائدا محايدا بالإضافة إلى تمتعه بمهارات متميزة في مجال العلاقات الإنسانية فكيف يمكن لنفس الفرد أن يكون محايدا وغير محايد في نفس الوقت و أن يكون ميالا للاهتمام بالعمل والعلاقات بنفس الدرجة . (سعيد محمد المصري ، 1999 ، ص ص 201-202)

6-4 نظرية الفعالة في القيادة الإدارية :

تنطلق هذه النظرية من دراستها لموضوع القيادة من السؤال التالي : كيف يكون القائد فعلا مؤثرا في الرؤوسين أو التابعين ؟ ففي هذا السياق يتساءل فيدلر Fiedler ما الذي يجعل الشخص قائدا فعلا ؟ ذلك أن القيادة الجيدة هي مطلب ضروري و مهم لكل التنظيمات على اختلاف أنواعها و أنشطتها الاقتصادية والخدماتية

والملاحظ أن الوصول إلى هذا الهدف يتطلب الإمام بمختلف الأبعاد والجوانب التي ترتبط بعملية القيادة في حد ذاتها . ونقصد بذلك ما هي الصفات الشخصية التي يجب توفرها في القائد، وكذا الظروف التي يجب تهيئتها للقائد ؟ لان تفاعل هذين العنصرين هو الذي يقرر فيما إذا سيكون هذا الشخص قائدا أم لا؟ وهذا يعني أن الشخصية تتفاعل مع الموقف . ففي هذا الإطار يرى فيدلر أن هناك طرق متعددة يستطيع بها الشخص التأثير في الآخرين ؟ فقد يلجا إلى طريقة الإكراه أو إلى طريقة الملاطفة . فهو قد يعتمد على الأسلوب الجبري لإرغام الأفراد على تنفيذ المهام بالطريقة التي يراها مناسبة . أو اللجوء إلى إشراكهم في صنع القرار ، و اهتمامه بعلاقاتهم معهم أكثر من اهتمامه بتنفيذ المهمة و بالطبع هناك نوعين من السلوك القيادي :

* القائد الديكتاتوري – السلطوي – المهتم بتنفيذ المهمة .

* القائد الديمقراطي - المتساهل - المهتم بالعلاقات .

وبناء عليه ، يرى فيدلر أن النوع الأول ، أي القائد الديكتاتوري يوجد عادة في الأنظمة التقليدية و العسكرية ، بحيث ترجع فلسفة هذا النوع من القيادة إلى مبادئ الإدارة العلمية لفريدريك تايلور التي ترى بان القائد هو ذلك الشخص الذي يصنع القرارات ويوجه الجماعة بمفرده ، و ما على المرؤوسين سوى تلقي الأوامر وتنفيذها دون مناقشة

في حين يعبر النوع الثاني من القيادة عن القائد الديمقراطي ، وهو النموذج الجديد للقيادة الذي قدمه دوغلاس ماجريجور . فالقائد هنا يهتم ببناء علاقاته مع الجماعة ، والاستخدام الأمثل للموارد البشرية ، عن طريق تدعيم مشاركتها في عملية صنع القرارات الهامة . مع العلم انه يمكن الإشارة إلى نتائج العديد من الأبحاث إلى قياس مستوى الانجاز لكلا النوعين من القيادة والتي أكدت على نتيجة عامة مؤداها أن كل نوع يكون ناجحاً في بعض المواقف ، وغير ناجح في مواقف أخرى ، فليس هناك نموذج يكون دوماً فعالاً في كل الظروف والمواقف . (مراد زعيبي وآخرون ، 2008 ، ص 200)

ففي ظل هذا السياق ، أشار إلى أن هناك ثلاثة عوامل لكل منها تأثيرها - تحت ظروف معينة - تجعل من القيادة قيادة فعالة .

1- العلاقات الشخصية للقائد

2- بناء أو تركيب المهمة

3- قوة موقف القائد (المنصب الذي يشغله)

فالقائد الذي يكون محبوباً من طرف مرؤوسيه وتكون المهمة أيضاً واضحة ، وقوة المركز عالية ، فإنه يكون في كل الأحوال والظروف قادراً على أن يفعل ما يراه مناسباً دون أن يواجه أية صعوبات أو مشاكل . والقائد الذي له علاقات رديئة مع أعضاء الجماعة التي يرأسها ، وعندما تكون المهمة غامضة ، وليس له بناء محدد وواضح ، وعندما تكون قوة المنصب ضعيفة فإن تأثيره على المرؤوسين يكون في أدنى صورة .

وهكذا فإن العلاقات الشخصية التي يكونها القائد مع أعضاء الجماعة المرؤوسة تعتمد بشكل أساسي على صفات الشخصية للقائد ، فكلما كان القائد محبوباً وموثوقاً به من طرف الجماعة كلما كان تأثيره فيها أكبر بغض النظر عن قوة المركز الذي يشغله في التنظيم .

ملاحظات حول النتائج التي توصلت إليها هذه النظرية :

1- أظهرت النتائج أننا لا نستطيع التحدث ببساطة عن القائد الجيد والقائد الضعيف ، ذلك أن القائد

الفعال في موقف ما وقد لا يكون كذلك في موقف آخر ، لذلك يتطلب الأمر تحديد المواقف التي

ينجز فيها القائد بشكل جيد أو سيء لأن نظرية القيادة الفعالة هذه تتلاءم مع خبرتنا اليومية .

2- أوضحت النتائج أن هناك عوامل لها أهمية من حيث درجة تأثير القائد على أعضاء الجماعة مثل

قدرات أعضاء الجماعة ، عدم التجانس الثقافي ، ضغوطات المهمة ، لكن الشيء المهم أن المواقف

المختلفة تتطلب في كل الأحوال " قائد مهتم بالعلاقات " .

3- أشارت هذه النظرية إلى التنظيم هو المسؤول عن نجاح أو فشل القائد كما أنها رأّت بان الفرص المتاحة لأي شخص ليصبح قائدا إذا استطاع أن يختار بعناية المواقف المواتية أو المرغوبة لنموذجه القيادي .

ترى هذه النظرية أن القائد المولود بالفطرة ما هو في حقيقة الأمر سوى خرافة لا يمكن تصديقها تحت ظرف من الظروف . لان القيادة يمكن تطويرها وتحسين انجازها عن طريق تدريب القائد على النموذج القيادي الذي يعتمد على شخصية القائد . (مراد زعيبي وآخرون ، 2008 ، ص200)

وتعد هذه النظرية مزيجاً من كافة النظريات السابقة وغيرها، حيث تعتمد على أساس التكامل بين العوامل التي تؤثر في القيادة سواء كانت تتصل بالقائد وصفاته الشخصية، أو بالمجموعة التي يتولي قيادتها، ومدى قبولها للقائد، أو بالظروف المحيطة بالموقف. وبإيجاز تعتبر هذه النظرية أن القيادة هي محصلة التفاعل الاجتماعي بين القائد ومجموعته التي يشاركها مشاعرها وأحاسيسها ومشكلاتها وأهدافها ويبذل كل جهده لكسب ثقتهم وتعاونهم معه على نحو تحقيق الأهداف العليا للجماعة .

4-7 نظرية القيادة في الإسلام :

نظرية القيادة الإسلامية يمكن أن تستكشف من دروس وعبر القرآن الكريم للوصول إلى تحديد أهم ملامح الشخصية القيادية وليس من الضروري أن يتحلى بها الشخص المسلم فقط بل يمكن أن يستفيد منها الجميع في حياته إذا ما حاز على مرتبة قيادية تؤهله لقيادة زمام الأمور ومنها قوله تعالى : "لَقَدْ مَنَّ اللَّهُ عَلَى الْمُؤْمِنِينَ إِذْ بَعَثَ فِيهِمْ رَسُولًا مِنْ أَنْفُسِهِمْ يَتْلُوا عَلَيْهِمْ آيَاتِهِ وَيُزَكِّيهِمْ وَيُعَلِّمُهُمُ الْكِتَابَ وَالْحِكْمَةَ وَإِنْ كَانُوا مِنْ قَبْلُ لَفِي ضَلَالٍ مُبِينٍ (سورة آل عمران ، الآية 164)

ولاستخلاص العبر من هذه الآية قياساً على واقع اليوم نجد أن فيها الصفات الآتية للقائد : " أن يكون القائد من نفس المجتمع، أن يُعلم الناس ويُرشدهم ويكون ذو علم، حليم وصبور في معالجة المشاكل، أن يحصل على تزكية الناس من خلال اطلاعهم على مواهبه وقدراته وأفكاره وسيرته الذاتية، أن يكون عالماً مطلعاً على القوانين واللوائح والأنظمة وأن يكون حكيماً في طرح آراءه مستنداً إلى عقله بعيداً عن الرغبات والشهوات.

وعرض القرآن الكريم قصه نبي الله يوسف - كرم الله وجهه- واعتلائه أعلى المناصب في امتلاكه لزمام الأمور والخزانة في مصر وإدارته الحكيمة لأزمة استمرت خمس عشر سنة بقوله تعالى : " قَالَ اجْعَلْنِي عَلَى خَزَائِنِ الْأَرْضِ إِنِّي حَفِيظٌ عَلِيمٌ . " (سورة يوسف الآية 55) نلاحظ من خلال الاطلاع على هذه القصة المباركة تضافر عدة عوامل مهمة أهلت يوسف لزعامة الأمة منها : الظرف الآني للمشكلة وعلمه بالظروف المحيطة مع يقينه بغياب المعرفة التي يمتلكها لدى الآخرين واعترافه وثقته بنفسه بأنه قوي على إدارة هذه الأزمة و أمين في خوض غمارها واستحصال نتائجها بما يكفل رضا و خلاص الجميع إضافة إلى ثقة الناس بشخصه الكريم.

أما سيرة خاتم الأنبياء (صلى الله عليه وسلم) وقيادته لهذه الأمة فقد حمل خصلتين من قبل أن يُبعث للناس كافة وهما : الصدق، الأمانة ، وكان يُلقب بهما وهو ما سلب قلوب الناس وعقولهم وتهافتهم على دعوته واستجابتهم لأمره ومما زاد في تعلق الناس بشخصه الكريم (صلى الله عليه وسلم) دماثة الخلق التي مدحها المولى عزوجل في قوله تعالى : " وانك لعلى خلق عظيم " . وإشارته لنفسه في حديثه (صلى الله عليه

و سلم) " أدبني ربي فأحسن تأديبي " وخصاله (ص) لا يمكن إحصائها ضمن مقاييس المواصفات الإنسانية . ولا نغفل عن قوله تعالى لرسوله (صلى الله عليه وسلم) : " وشاورهم في الأمر " وقوله تعالى " وَالَّذِينَ اسْتَجَابُوا لِرَبِّهِمْ وَأَقَامُوا الصَّلَاةَ وَأَمْرُهُمْ شُورَى بَيْنَهُمْ وَمِمَّا رَزَقْنَاهُمْ يُنْفِقُونَ .(سورة الشورى الاية 38) دليل إيعاز لرسول الله (صلى الله عليه وسلم) لتعظيم دور المشاركة وتأديب الناس عليها لتحقيق الكفاءة القيادية من جهة، ولرفع مستوى الثقة بين الرئيس والمرؤوس، ولضمان رصانة القرار من جهة أخرى والمثير للاستغراب أن هذا الأمر قد أوعز به المولى تعالى وهو العالم بكل شيء وأن رسوله على ارتباط مباشر به جل وعلى، ولكن ما أرادته سبحانه وتعالى هو أن تسير الأمور ضمن نواحيها الطبيعية ولتكون قاعدة لكل القادة والأمم اللاحقة.

مما تقدم أعلاه يمكن أن نحدد صفات القائد من وجهة نظر الإسلام بالاتي:-

- 1- أن يكون مؤمن بقضيته .
- 2- صادق، ما يقابل الشفافية في الوقت الحاضر.
- 3- مؤدب وعلى خلق.
- 4- قوي وليس بالضرورة القوة البدنية فقد تعني القوة العقلية والبدنية معاً رغم وجوب توفر الأخيرة في القائد العسكري.
- 5- عالم أي امتلاكه المعرفة في توجيه وإدارة التابعين.
- 6- حكيم أن يضع الأمور في نصابها ومتعلقاً في آراءه.
- 7- حليم أي لا يدع للغضب والغريزة والتسرع دور في قراراته.
- 8- تشاوري مع غيره للوصول إلى حقائق الأمور واتخاذ القرارات الصائبة .
- 9- رحيم أي أن لا يجور في قراراته وأن لا يكون ظالماً لنفسه ولغيره.
- 10- واثقاً من نفسه ومن الآخرين.
- 11- أمين في حفظ ما ائتمن عليه.
- 12- أن يحصل على تزكية من قبل مجتمعه فلا يُعقل أن يقود الناس من لا يمتلك ثقة التابعين وهو ما يقابل الانتخاب الديمقراطي كما اصطلح عليه اليوم . (طارق سويدان، ص1 ، 2007)