

إقرار

أنا الموقع أدناه مقدم الرسالة التي تحمل العنوان:

"سمات الشخصية القيادية المُميّزة لدى المدراء العامين بالوزارات الفلسطينية بقطاع غزة"

أقر بأن ما اشتملت عليه هذه الرسالة إنما هي نتاج جهدي الخاص، باستثناء ما تمت الإشارة إليه حيثما ورد، وإن هذه الرسالة ككل، أو أي جزء منها لم يقدم من قبل لنيل درجة أو لقب علمي أو بحثي لدى أية مؤسسة تعليمية أو بحثية أخرى.


كما أقر بحق أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا في حقوق النشر لهذه الرسالة وأنه لا يجوز النشر إلا بموافقة رسمية مكتوبة من الأكاديمية.

والله خير الشاهدين

DECLARATION

The work provided in this thesis, unless otherwise referenced, is the researcher's own work, and has not been submitted elsewhere for any other degree or qualification.

I also acknowledged the right of the **Management and Politics Academy for Postgraduate Studies** to the copyright of this thesis and that its publication is admissible only through a formal, written consent by the Academy.

Student's name:	Mohammed Abdallah S. Abu Zayed	اسم الطالب:	محمد عبدالله سليمان أبو زايد
Date:	2015-12-02	التاريخ:	20 صفر، 1437 هـ
Signature:		التوقيع:	



أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا - غزة
قسم القيادة والإدارة



سمات الشخصية القيادية المميزة لدى المدراء العاميين
بالوزارات الفلسطينية بقطاع غزة

إعداد الباحث
محمد عبد الله سليمان أبو زايد

إشراف الأستاذ الدكتور
نعمات شعبان علوان

قُدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير
في القيادة والإدارة من أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا بغزة

1436هـ - 2015م



نتيجة الحكم على أطروحة الماجستير

بناءً على موافقة المجلس الأكاديمي بأكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا على تشكيل لجنة الحكم على أطروحة الباحث/ محمد عبد الله سليمان أبو زايد، لنيل درجة الماجستير في تخصص القيادة والإدارة وموضوعها:

"سمات الشخصية القيادية المميزة لدى المدراء العاميين

بالوزارات الفلسطينية بقطاع غزة"

وبعد المناقشة التي تمت اليوم الأربعاء 08 محرم 1437 هـ، الموافق 2015/10/21 م الساعة الثانية عشر ظهراً، اجتمعت لجنة الحكم على الأطروحة والمكونة من:

مشرفاً ورئيساً

أ. د. نعمات شعبان علوان

مناقشاً خارجياً

أ. د. نظمي عودة أبو مصطفى

مناقشاً داخلياً

د. محمد إبراهيم المدهون

وبعد المداولة أوصت اللجنة بمنح الباحث درجة الماجستير في تخصص القيادة والإدارة.

واللجنة إذ تمنحه هذه الدرجة فإنها توصيه بتقوى الله ولزوم طاعته وأن يسخر علمه في خدمة دينه ووطنه.

والله ولي التوفيق،،،

رئيس الأكاديمية

د. محمد إبراهيم المدهون



بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

﴿إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا

وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ

﴿إِنَّ اللَّهَ نِعِمَّا يَعِظُكُمْ بِهِ إِنَّ اللَّهَ كَانَ سَمِيعًا بَصِيرًا﴾

صدق الله العظيم (النساء: 58)

الإهداء

إلى روح والدي - رحمهما الله - اللذين ربباني وعلماني

إلى روح أخي وأختي وابن أختي وأخ زوجتي

إلى عماتي وإخوتي وأخواتي وزوجتي وأبنائي

إلى الأحبة والأصدقاء والأخوة الزملاء

إلى كل من علمني حرفاً

إلى كل من شجعني ووقف بجاني

إلى القادة والمسؤولين

إلى كل شهيد وجريح وأسير ومناضل من أجل فلسطين

أهدي هذا العمل المتواضع

المباحث

شكر وتقدير

﴿رَبِّ أَوْزَعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ﴾ (النمل: 19)، فالشكر أولاً وأخيراً لله سبحانه وتعالى الذي يسر وأعان، ومن ثم أتقدم بجزيل الشكر إلى سعادة الأستاذ الدكتور/ نعمات شعبان علوان نائب رئيس جامعة الأقصى للشئون الثقافية والعلاقات العامة الذي تفضل برعاية هذه الرسالة والإشراف عليها، وأعطاني من علمه وجهده ووقته الثمين الكثير، كما أتقدم بالشكر والتقدير إلى الفارسين الهُمامين المناقشين لهذه الرسالة الأستاذ الدكتور/ نظمي عودة أبو مصطفى، والدكتور/ محمد إبراهيم المدهون اللذين تفضلاً بقبول مناقشة هذه الرسالة.

والشكر موصول إلى ديوان الموظفين العام والوزارات الفلسطينية بقطاع غزة، وأخص فيهما الأخوة الذين قدّموا لي يد العون والمساعدة، وسهلوا مهمتي كباحث، وأفراد عينة الدراسة من المدراء، والشكر كل الشكر إلى الأساتذة المحكمين الأفاضل الذين تفضلوا بقبول تحكيم أداة الدراسة وقدموا النصح والإرشاد، والشكر إلى الأخوة الزملاء في كلية الدعوة الإسلامية الذين شجعوا وحفزوا وساعدوا في هذه الدراسة.

والشكر كل الشكر إلى كل من ساهم في هذا الدراسة بجهد أو رأي أو مشورة، سائلاً المولى عز وجل أن يجزيهم خير الجزاء ويجعل ذلك في ميزان حسناتهم يوم لا ينفع مال ولا بنون إلا من أتى الله بقلب سليم .

الباحث

ملخص الدراسة

هدفت الدراسة التعرف إلى سمات الشخصية القيادية المُميّزة (العقلية المعرفية، الوجدانية الانفعالية، الاجتماعية، الجسمية) لدى المدراء العاميين بالوزارات الفلسطينية بقطاع غزة، والتعرف إلى درجة توافرها لديهم، والتعرف إلى درجة الاختلاف في توافرها باختلاف متغيرات الدراسة: الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة.

وتحقيقاً لهذه الأهداف استخدم الباحث المنهج الوصفي، وعليه تم تصميم استبانة لقياس توافر سمات الشخصية القيادية لدى المدراء العاميين بالوزارات الفلسطينية، وقد تكونت عينة الدراسة من (268) مديراً.

وقد توصلت نتائج الدراسة أن المتوسط الحسابي النسبي لتوافر سمات الشخصية القيادية لدى المدراء العاميين بالوزارات الفلسطينية بقطاع غزة (79.21%). وقد كانت أكثر سمات الشخصية القيادية توافراً وتميزاً على وجه العموم السمات الاجتماعية بمتوسط حسابي نسبي (80.87%)، وأقلها السمات العقلية المعرفية بمتوسط حسابي نسبي (77.04%)، وقد جاءت السمات القيادية الجسمية في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي نسبي (80.22%)، وفي المرتبة الثالثة السمات القيادية الوجدانية الانفعالية بمتوسط حسابي نسبي (79.41%). وأن أكثر سمات الشخصية القيادية الاجتماعية تميزاً هي الأمانة، والصدق، والإخلاص، والنزاهة، وأقلها تميزاً هي تفويض السلطة، والذكاء الاجتماعي، وفاعلية العلاقات الإنسانية. وأن أكثر سمات الشخصية القيادية الجسمية تميزاً هي سمة حسن المظهر والأناقة، وأقلها تميزاً هي القدرة على استخدام لغة الجسد. وأن أكثر سمات الشخصية القيادية الوجدانية الانفعالية تميزاً هي الثقة بالنفس، وتحمل المسؤولية، والانضباط، والانتماء، وأقلها تميزاً هي المشاركة الوجدانية. وأن أكثر سمات الشخصية القيادية المعرفية تميزاً هي الطموح، والذكاء، والخبرة، وأقلها تميزاً هي الابتكار والإبداع، والشورى، والقدرة على التوقع، والمبادرة الذاتية.

وأخيراً خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات التي من شأنها تعزيز سمات الشخصية القيادية بالوزارات الفلسطينية بقطاع غزة.

Abstract

The study aims at recognizing the eminent leadership personality traits (mental cognitive, affective emotional, social, and physical) of general managers in Palestinian ministries at Gaza Strip, and availability degree of these traits for them. Also it aims to identify the extent of difference degree in availability by the different study variables: sex, qualification, experience years.

The researcher has used descriptive methodology, in order to achieve the goals of the study. Therefore, he has designed questionnaire to determine the availability of leadership personality traits of general managers in Palestinian ministries at Gaza Strip. The sample of the study consists of (268) managers.

The findings of study had concluded that the average of availability of the leadership personality traits for General Managers in Palestinian Ministries is (79.21%). In general, the most available and eminent leadership personality traits are the social traits at the average of (80.87%), and the least traits are the mental cognitive traits at the average of (77.04%). The physical traits come at the second grade at the average of (80.22%), while the affective emotional traits come at the third grade at the average of (79.41%). The most eminent social leadership personality traits are honesty, validity, loyalty, Integrity, however the least eminent traits are authority delegation, social Intelligence, the activity of human relationship. The study also concludes that the most eminent physical leadership personality traits are elegance and good-looking, while the ability of using body language is the least distinguished. The most distinguished affective emotional leadership personality traits are self confidence, assuming responsibility, Discipline, affiliation, but affective participation is the least eminent trait. Ambition, Intelligence, and experience are the most eminent in mental cognitive leadership personality traits, however innovation, consultation, expectation, self Initiative are the least distinguished ones.

Finally, the study found a set of recommendations that would enhance leadership Personality traits in Palestinian ministries at Gaza Strip.

قائمة المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
أ	الإهداء
ب	شكر وتقدير
ت	ملخص الدراسة
ث	Abstract
ج	قائمة المحتويات
خ	قائمة الجداول
د	قائمة الملاحق
9 - 1	الفصل الأول : الإطار العام للدراسة
2	مقدمة
4	مشكلة الدراسة وأسئلتها
5	أهداف الدراسة
5	أهمية الدراسة
6	فرضيات الدراسة
6	حدود الدراسة
7	مصطلحات الدراسة
68 - 10	الفصل الثاني : الإطار النظري
11	أولاً - الشخصية
11	* مفهوم السمة
13	* مفهوم الشخصية
15	* أهمية دراسة الشخصية
16	* أبعاد الشخصية
17	* نظريات الشخصية
21	ثانياً - القيادة
21	* مفهوم القيادة
25	* أهمية القيادة
26	* مداخل القيادة ونظرياتها
36	ثالثاً - سمات الشخصية القيادية
40	* سمات الشخصية القيادية العقلية المعرفية
48	* سمات الشخصية القيادية الوجدانية الانفعالية
54	* سمات الشخصية القيادية الاجتماعية
63	* سمات الشخصية القيادية الجسمية

رقم الصفحة	الموضوع
65	رابعاً - الوزارة والمدراء العامون
65	* مفهوم الوزارة
65	* أهمية الوزارة
67	* المستويات الإدارية والمدير
86 - 69	الفصل الثالث: الدراسات السابقة
70	أولاً - الدراسات الفلسطينية
74	ثانياً - الدراسات العربية
82	ثالثاً - الدراسات الأجنبية
84	رابعاً - التعقيب على الدراسات السابقة
101 - 87	الفصل الرابع: منهج وإجراءات الدراسة
88	أولاً - منهج الدراسة
88	ثانياً - مجتمع الدراسة
90	ثالثاً - عينة الدراسة
92	رابعاً - أداة الدراسة
100	خامساً - الأساليب الإحصائية المستخدمة
127 - 102	الفصل الخامس: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها
103	أولاً - عرض نتائج السؤال الأول ومناقشتها
118	ثانياً - عرض نتائج السؤال الثاني ومناقشتها
120	ثالثاً - عرض نتائج السؤال الثالث ومناقشتها
122	رابعاً - عرض نتائج السؤال الرابع ومناقشتها
124	خامساً - خلاصة النتائج
126	سادساً - التوصيات
127	سابعاً - دراسات مستقبلية مقترحة
128	المصادر والمراجع
138	الملاحق

قائمة الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
86	الفجوة البحثية بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية	1
89	مجتمع وعينة الدراسة	2
92-91	الخصائص الإحصائية لعينة الدراسة	3
94	مجالات الدراسة	4
94	درجات مقياس ليكرت الخماسي	5
95	معامل الارتباط بين كل سمة من سمات المجال العقلي المعرفي والدرجة الكلية للمجال	6
96	معامل الارتباط بين كل سمة من سمات المجال الوجداني الانفعالي والدرجة الكلية للمجال	7
97	معامل الارتباط بين كل سمة من سمات المجال الاجتماعي والدرجة الكلية للمجال	8
98	معامل الارتباط بين كل سمة من سمات المجال الجسمي والدرجة الكلية للمجال	9
99	معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة	10
99	معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة	11
100	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي	12
104	قيمة المتوسط الحسابي، والمتوسط الحسابي النسبي، وقيمة الاختبار، وقيمة الاحتمال (Sig.) للمجال العقلي المعرفي وسماته	13
107	قيمة المتوسط الحسابي، والمتوسط الحسابي النسبي، وقيمة الاختبار، وقيمة الاحتمال (Sig.) للمجال الوجداني الانفعالي وسماته	14
110	قيمة المتوسط الحسابي، والمتوسط الحسابي النسبي، وقيمة الاختبار، وقيمة الاحتمال (Sig.) للمجال الاجتماعي وسماته	15
113	قيمة المتوسط الحسابي، والمتوسط الحسابي النسبي، وقيمة الاختبار، وقيمة الاحتمال (Sig.) للمجال الجسمي وسماته	16
115	قيمة المتوسط الحسابي، والمتوسط الحسابي النسبي، وقيمة الاختبار، وقيمة الاحتمال (Sig.) لمجالات الدراسة، والمجالات مجتمعة	17
118	نتائج اختبار " T لعينتين مستقلتين " - الجنس	18
120	نتائج اختبار " T لعينتين مستقلتين " - المؤهل العلمي	19
122	نتائج اختبار " T لعينتين مستقلتين " - سنوات الخبرة	20

قائمة الملحق

رقم الصفحة	اسم الملحق	رقم الملحق
139	الاستبانة في صورتها الأولية	1
145	قائمة بأسماء المحكمين	2
146	الاستبانة في صورتها النهائية	3

الفصل الأول الإطار العام للدراسة

- مقدمة
- مشكلة الدراسة وأسئلتها
- أهداف الدراسة
- أهمية الدراسة
- فرضيات الدراسة
- حدود الدراسة
- مصطلحات الدراسة

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

مقدمة:

تؤدي القيادة دوراً بارزاً ومهماً في حياة الأمم والشعوب، فمارستها منذ القدم على الصعيد الذاتي، والأسري، وعلى صعيد المؤسسات، والمجتمع، والدولة، والعالم أجمع، ولأهميتها حث عليها القرآن الكريم في قوله تعالى: ﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولِي الْأَمْرِ مِنْكُمْ﴾ (النساء: 59)، وأمر النبي -صلى الله عليه وسلم- بتعيين القائد في أقل التجمعات البشرية حين قال عليه الصلاة والسلام: "إذا خرج ثلاثة في سفر فليأمروا أحدهم" (سنن أبي داود 249/4).

والقائد الناجح المميز على أي صعيد هو الذي يستطيع أن يقود ويدير بحنكة وحكمة كي يحقق ما يصبو ويهدف إليه، وخير دليل على ذلك قيادة النبي محمد -صلى الله عليه وسلم- ومن تبعه من الخلفاء الراشدين، وما حققته هذه القيادات من فتوحات وانجازات شرقاً وغرباً لنشر الدعوة الإسلامية، وإرساء قواعد الدولة على أسس سليمة.

وقد أدرك العلماء والباحثون أهمية وضرورة القيادة، وأخذوا يبحثون في مجالها لتفسيرها والوقوف على سبب غورها من حيث مفهومها، وعناصرها، وأسباب نجاحها، ومقوماتها، والقيادة عملية يؤثر فيها القائد على الآخرين، ويشحن همهم، ويحفزهم، ويستوعبهم للعمل على تحقيق الأهداف التي تجمعهم، كل هذا دون إجبار أو إرغام، وفي جو يسوده الاحترام والتقدير والحب والمودة والتعاون، كما أوجد العلماء مداخل متنوعة لتفسير القيادة، وسلوك القائد، ومن خلال هذه المداخل ظهر العديد من النظريات؛ ومن هذه المداخل المدخل الفردي أو المدخل المرتكز على القائد، ومن النظريات التي برزت في هذا المنحى نظرية السمات (كنعان، 2009: 96، 307؛ ونجم، 2012: 68-69). وركز الباحثون على السمة حيث اعتبروها وحدة أساسية في بناء الشخصية؛ كونها خاصية أو علامة مميزة للشخصية تتميز بالعمومية والثبات النسبي، وبالتالي يمكن الاحتكام إليها في تقويم الشخصية والتمييز بين الأفراد، وتصف الإنسان بناء على ما يصدر عنه من سلوك في المواقف المختلفة، ومن هذا السلوك يمكن التعرف على محددات وأنماط الشخصية (إسماعيل، 1993: 17).

وتفيد نظرية السمات في القيادة - والتي تنطلق على أساسها هذه الدراسة - بأن نجاح القيادة يعود إلى توافر سمات محددة في الشخصية، وعلى هذا الأساس أُجريت دراسات عديدة، وتم التوصل إلى قوائم عدة ومتباينة من السمات المطلوب توافرها في الشخصية القيادية؛ ومن قوائم هذه السمات ما أخذ شكلاً عاماً، مثل: الذكاء، والخبرة، والالتزان الانفعالي، والثقة بالنفس، وتحمل المسؤولية، والتعاون، والعدل، والنشاط والحيوية، وقوة التحمل، ومنها ما صُنِفَ إلى: السمات الجسمية؛ كالطول والوزن والحيوية والنشاط، والسمات العقلية المعرفية؛ كالذكاء والثقافة والقدرة على التنبؤ والطلاقة اللفظية وغيره، والسمات الانفعالية؛ كالثبات الانفعالي والنضج والثقة بالنفس، والسمات الاجتماعية؛ كالتعاون والقدرة على التعامل، والنشاط الاجتماعي (عليما، 2006: 246؛ وأبو الفضل، 1996: 16).

وعلى الرغم مما أخذ على هذه النظرية بعدم الخروج بقائمة موحدة من السمات القيادية، لكن لها مميزاتها وأهميتها؛ فقوائم السمات التي توصل إليها العلماء كانت معياراً لاختيار العديد من القادة، ومفتاحاً لإجراء العديد من الدراسات والأبحاث حتى يومنا هذا، وأساساً لمداخل أخرى للقيادة، يقول "كنعان": إذا كان من الصعب توافر هذه السمات في شخص واحد، فإنه يمكن تصور أكبر قدر منها في شخص واحد، بالإضافة إلى السمات الخاصة بكل موقع قيادي على حدة (كنعان، 2009: 312-350).

وعليه، كون الوزارات تعتبر مركز السلطة التنفيذية في الدولة، وتمارس اختصاصات وصلاحيات كثيرة ومتعددة ومتشعبة تكاد تطل جميع مناحي الحياة، فإنه لا بد من أن يتولى زمام الأمور فيها، ويتبوأ المناصب الإدارية شخصيات قيادية فعالة على قدر من التميز في سماتها كي تصل بالوزارات إلى أهدافها، وبالتالي تحقيق الدور المنوط بها، ومن هذه القيادات الإدارية الفعالة والمهمة المدراء العامون، والذين يقعون ضمن مستوى الإدارة العليا، ويكونون على رأس الإدارات العامة فيها، ومهامهم كثيرة ومتنوعة من تخطيط، وتنظيم، وتوجيه، ورقابة، وعقد اجتماعات، وحل مشكلات رئيسة، واتخاذ قرارات كبرى (الديب، 2009: 34). ومما يدل على أهمية هذه الوظيفة فإن التعيين في هذه الوظيفة يتطلب قراراً من رئيس السلطة الوطنية الفلسطينية وبتنسيب من مجلس الوزراء (ديوان الفتوى والتشريع، 2004:

نت)¹

¹ - http://www.dft.gov.ps/index.php?option=com_dataentry&pid=8&Itemid=27&des_id=554

ونظراً لأهمية القيادة، وسماتها، وللدور الرئيس والفعال الذي تؤديه الوزارات في بناء الدولة وحفظ أمنها واستقرارها وخدمة أبناء شعبها، وما لوظيفة مدير عام كوظيفة قيادية في تلك الوزارات من أهمية في تحقيق أهدافها، قد جاءت هذه الدراسة للتعرف على توافر سمات الشخصية القيادية وتمييزها لدى المدراء العاملين كشخصيات قيادية بالوزارات الفلسطينية بقطاع غزة، وقد تم القياس من خلال قائمة من سمات الشخصية القيادية اللازمة لنجاح القائد أعدّها الباحث بالرجوع إلى الكتب والدراسات السابقة والأبحاث ومما كُتِبَ في هذا المجال، وحكّمها من قبل متخصصين.

وما أوجنا في فلسطين بصفة عامة، وفي قطاع غزة بصفة خاصة إلى مثل هذه الدراسات التي تُبَيِّن وتُقيِّم نجاح وفعالية وتمييز هذه الفئة من القادة حيث الاحتلال الغاشم الذي يترصص بنا فيشن الحرب تلو الحرب ويقتل ويدمر ويشرد، والحصار الظالم الذي طال جميع مناحي الحياة في الوقت الراهن، وما تشهده الساحات الإقليمية والدولية من إرباك. هذا بالإضافة إلى أن هذه الدراسة تُعرِّف الموظفين بالسمات القيادية الواجب توافرها لدى القائد، وترتقي بمستوى العاملين بالوزارات الفلسطينية، وتزود القيادات الوزارية بمتطلبات القيادة، وتثري المكتبة البحثية بدراسات حديثة، ومن هذه الدراسة يتم تحديد المعايير والشروط الواجب توافرها في اختيار الشخصيات القيادية للمناصب المرموقة.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

تشكل الوزارات قطاعاً مهماً وحيوياً في الدولة أو في السلطة، وتؤدي دوراً رئيساً وفعالاً في الحفاظ على الأمن والاستقرار سواء كان القطاع دينياً أم خدمياً أم سياسياً أم اقتصادياً أم عسكرياً أم غيره، والظروف التي يمر بها قطاع غزة في الوقت الراهن لا تخفى على أحد حيث الحصار، والانقسام، والبطالة، وأزمة الرواتب، وانقطاع التيار الكهربائي وغيره من العقبات والمشاكل. ورغم تلك الظروف الحفاظ على الحالة مطلوب إلى أن يقضي الله أمراً كان مفعولاً، وذلك يتحقق من خلال قيادة حكيمة تقود إلى بر الأمان، ولهذا كان لا بد لمن يتبوأ مناصب رفيعة وقيادية في تلك الوزارات أن يكون صاحب شخصية قوية، وعلى قدر المسؤولية، ويتمتع بسمات وقدرات ومهارات عالية جداً، ومن هنا جاءت هذه الدراسة للتعرف إلى سمات الشخصية القيادية المُمَيِّزة لدى المدراء العاملين بالوزارات الفلسطينية بقطاع غزة كشخصيات قيادية ضمن مستوى الإدارة العليا.

وعليه تتمحور مشكلة الدراسة الحالية في السؤال الرئيس الآتي:

"ما سمات الشخصية القيادية المُميّزة لدى المدراء العامين بالوزارات الفلسطينية بقطاع غزة؟"

ويتفرع من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:

- 1- ما درجة توافر سمات الشخصية القيادية لدى المدراء العامين بالوزارات الفلسطينية بقطاع غزة، وما المميز منها لديهم؟
- 2- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتوافر سمات الشخصية القيادية لدى المدراء العامين بالوزارات الفلسطينية بقطاع غزة تُعزى لمتغير الجنس؟
- 3- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتوافر سمات الشخصية القيادية لدى المدراء العامين بالوزارات الفلسطينية بقطاع غزة تُعزى لمتغير المؤهل العلمي؟
- 4- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتوافر سمات الشخصية القيادية لدى المدراء العامين بالوزارات الفلسطينية بقطاع غزة تُعزى لمتغير الخبرة؟

أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية :

- 1- معرفة درجة توافر سمات الشخصية القيادية، والمميز منها لدى المدراء العامين بالوزارات الفلسطينية بقطاع غزة.
- 2- تحديد الفروق المعنوية لتوافر سمات الشخصية القيادية لدى المدراء العامين بالوزارات الفلسطينية بقطاع غزة؛ تُعزى لمتغيرات: (الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة).

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة الحالية في جانبين:

أولاً - الجانب النظري

- 1- تفيد الاختصاصيين بمعرفة أهم السمات القيادية الواجب توافرها في الشخصية المتقدمة لوظيفة قيادية.
- 2- تساعد في الارتقاء بالعمل والعاملين بالوزارات الفلسطينية.

- 3- تثبت الروح القيادية لدى العاملين بالوزارات الفلسطينية .
4- تثرى مجال البحث العلمي، كون هذه الدراسة تتناول قطاعاً مهماً في الدولة.

ثانياً - الجانب التطبيقي

- 1- تُطبَّق قائمة سمات الشخصية القيادية التي اختارها الباحث كمعيار لاختيار المتقدمين لوظائف قيادية، وكذلك لتقويم من يتبوأ المناصب القيادية.
2- من المتوقع أن يستفيد منها صانعو القرار في اختيار الموظفين من الفئات العليا.

فرضيات الدراسة:

- 1- تتوفر سمات الشخصية القيادية لدى المدراء العامين بالوزارات الفلسطينية بقطاع غزة بنسبة أعلى من (75%).
2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتوافر سمات الشخصية القيادية لدى المدراء العامين بالوزارات الفلسطينية بقطاع غزة تُعزى لمتغير الجنس.
3- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتوافر سمات الشخصية القيادية لدى المدراء العامين بالوزارات الفلسطينية بقطاع غزة تُعزى لمتغير المؤهل العلمي.
4- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتوافر سمات الشخصية القيادية لدى المدراء العامين بالوزارات الفلسطينية بقطاع غزة تُعزى لمتغير الخبرة.

حدود الدراسة:

أولاً - الحد الموضوعي

اقتصر موضوع الدراسة على دراسة سمات الشخصية القيادية لدى المدراء العامين بالوزارات الفلسطينية بقطاع غزة.

ثانياً - الحد المكاني

اقتصر مكان الدراسة على الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة.

ثالثاً - الحد الزمني

تم إجراء الدراسة في العام الدراسي 2015/2014 م .

رابعاً - الحد البشري

اقتصرت الدراسة على مدراء في إطار إدارات عامة بالوزارات الفلسطينية في قطاع غزة.

مصطلحات الدراسة:

1- الوزارة: "ذراع حكومي مسؤول ومختص بتسيير إحدى القطاعات وإدارتها بشكل يتماشى مع سياسات الحكومة، وتتبع غالباً إلى مجلس الوزراء ورئيس الوزراء، ويلحق بالوزارة عادة عدد من الأقسام والوكالات والمكاتب واللجان الاستشارية والأجهزة التنفيذية تقع تحت إدارة شخص يسمى وزير وهو المنصب الأعلى في الوزارة" (ويكيبيديا، 2015: نت)¹.

2- المدراء: هم من يشغلون مناصب في المستويات الإدارية كافة (العليا والوسطى والتنفيذية)، طالما أنهم مسؤولون عن تحقيق الإنجاز من خلال توجيه أعمال الآخرين، وتختلف مسمياتهم الوظيفية ومهامهم حسب المستوى الإداري الذي ينتمون إليه. (الديب، 2009: 32).

3- السمة:

أ- السمة مفاهيمياً: يعرفها (كاتل Cattell): "تنظيمات نفسية يمكن الاستدلال على وجودها عن طريق ملاحظة سلوك الفرد، والتي تشير إلى ثبات واستقرار السلوك لديه" (إسماعيل، 1993: 17، 20)، أما عند (عبد الخالق) فالسمة: "هي أي خصلة أو خاصية أو صفة ذات دوام نسبي، يمكن أن يختلف فيها الأفراد فتميز بعضهم عن بعض، أي أن هناك فروقاً فردية فيها" (الشمري، 2007: 132).

ب- السمة إجرائياً: مجموعة من الصفات الجسمية أو العقلية أو الانفعالية أو الاجتماعية؛ وهذه المجموعة قد تكون فطرية وراثية أو مكتسبة متعلمة، وهي من أهم وحدات تنظيم وبناء الشخصية، وتتسم بالدوام النسبي، ومن الممكن تعديلها وتغييرها عن طريق الخبرات التعليمية للفرد، وهي خصائص متكاملة مرتبطة مع بعضها البعض بشكل إيجابي ومجردة لا يمكن رؤيتها، ويستدل عليها من خلال سلوك الفرد (غنام، 2005: 25-26).

4- الشخصية:

أ- الشخصية مفاهيمياً: عرفها "بيرت Burt وألبورت Allport) بأنها " النظام الكامل من النزعات الثابتة نسبياً، الجسمية والنفسية التي تميز الإنسان، والتي تقرر الأساليب المميزة لتكيفه مع بيئته المادية

¹ - <https://ar.wikipedia.org/wiki/%D9%88%D8%B2%D8%A7%D8%B1%D8%A9>

والاجتماعية" (عبد العليم، 2008: 13)، وعُرِّفت أنها "الإطار العام الذي تنتظم داخله خصائص الإنسان النفسية ومكوناته العقلية وصفاته الجسدية من دوافع وانفعالات واتجاهات وقدرات عقلية وطرائق تفكير... الخ وهي التي تصدر عنها أفعاله واستجاباته للبيئة التي يعيش ضمن إطارها وتميزه عن غيره من الأفراد الآخرين" (داود، 2004: 19).

ب- الشخصية إجرائياً: عبارة عن تنظيم فرضي متكامل، وديناميكي، وثابت نسبياً، ومكوناته عقلية، ووجدانية، واجتماعية، وجسمية، ومن خلال تفاعل هذا التنظيم المعقد والاحتكاك مع البيئة في المواقف المختلفة يلاحظ سلوك الفرد، والذي من خلاله تبرز سماته التي يمكن من خلالها الحكم على شخصيته.

5- القيادة:

أ- القيادة مفاهيمياً: عرّفها "عبوي" بأنها "مجموعة السلوكيات التي يمارسها القائد في الجماعة، والتي تمثل محصلة تفاعله مع أعضائها، وتستهدف حث الأفراد على العمل معاً من أجل تحقيق أهداف المنظمة بأكبر قدر من الفاعلية والكفاءة والتأثير" (عبوي، 2010: 19-20)، وعُرِّفت بأنها: "القدرة على التأثير في سلوك العاملين والتي تمكن القائد من توجيههم التوجيه الصحيح ليحققوا الأهداف المنشودة المنفق عليها في ظل علاقات إنسانية جيدة بين القائد وتابعيه" (العجمي، 2008: 58).

ب- القيادة إجرائياً: "القدرة التي يستأثر بها المدير على أصحاب العلاقة بالتنظيم مرؤوسين وغيرهم، وذلك بما يتمتع به من سمات في شخصيته (عقلية معرفية، ووجدانية انفعالية، واجتماعية، وجسمية)، وبالتالي توجيههم وإرشادهم وشحذ هممهم وحفزهم، وزرع المحبة والتعاون والثقة فيما بينهم، واستيعابهم وكسب ثقتهم للعمل سويّاً وطواعية لتحقيق أهداف ذلك التنظيم".

وعليه، يعرف الباحث ما يأتي من مصطلحات الدراسة إجرائياً على النحو الآتي:

1- سمات الشخصية القيادية: هي مجموعة من صفات الشخصية العقلية المعرفية، والوجدانية الانفعالية، والاجتماعية، والجسمية الثابتة نسبياً، والتي تشير إلى مجموعة السلوكيات المستمرة والمعتادة التي يمارسها القائد للتأثير في سلوك الآخرين أفراداً وجماعات، وتوجيههم من أجل كسب تعاونهم وبناء الثقة، وحفزهم على العمل، ورفع الروح المعنوية لديهم في سبيل تحقيق الأهداف المنشودة.

2- **الشخصية القيادية:** هي شخصية ذات نضج عقلي، وائتزان انفعالي، وتفاعل اجتماعي، فيها الحيوية والنشاط والحماسة؛ تؤثر في الآخرين، وترشدهم، وتوجههم، وتحفزهم، وتشد همهم، وتخلق التعاون بينهم لتحقيق الأهداف المرجوة.

3- **سمات الشخصية القيادية العقلية المعرفية:** هي قدرات عقلية في الشخصية القيادية تدل على أنها ذات نضج عقلي؛ وتتمثل في الاستعدادات الفكرية والعادات الذهنية والاعتقادات الأساسية في شخصية القائد، هذا بالإضافة للقدرات الخاصة فيها مثل الذكاء، والحكمة، والمبادأة، والابتكار، وسرعة البديهة، واليقظة والانتباه، والقدرة على توقع الاحتمالات والثقافة.

4- **سمات الشخصية القيادية الوجدانية الانفعالية:** هي سمات في الشخصية تدل على أنها ذات نضج انفعالي؛ بمعنى أنها تتحكم في انفعالاتها، وتتنز في إظهارها، وتعتمد فيما يترتب عليها من سلوك مثل الثقة بالنفس والقدرة على ضبطها والصبر، والنضج الانفعالي، والشجاعة، والعقلانية والأناة والهدوء.

5- **سمات الشخصية القيادية الاجتماعية:** هي سمات تدل على كفاءة القائد في حسن التعامل مع الآخرين، وبناء علاقات طيبة معهم، وإدراكه لميولهم واتجاهاتهم، وفهمه لمشاعرهم ومراعاتها، وثقته فيهم، وخلق الإحساس لديهم بالاطمئنان في العمل، وتلبية طلباتهم وإشباع حاجاتهم مثل التعاون، والمشاركة الاجتماعية، والقدوة الحسنة، والأمانة، والإخلاص، والتواضع، والنزاهة، والعدالة .

6- **سمات الشخصية القيادية الجسمية:** وهي سمات تتصل بالناحية الجسمية للشخصية القيادية؛ كالقامة والهيئة والاستعدادات الفيسيولوجية، وتتمثل السمات الجسمية في القوة البدنية والعصبية، والقدرة على التحمل والنشاط والحيوية .

7- **المدراء العامون:** هم فئة من المدراء في مستوى الإدارة العليا، يتولون قيادة وإدارة الإدارات العامة بالوزارات، تتوافر لديهم سمات قيادية مميزة، من خلالها يؤثرون على أصحاب العلاقة رؤساء ومرؤوسين وغيرهم لتحقيق أهداف الوزارة.

الفصل الثاني الإطار النظري

أولاً - الشخصية

ثانياً - القيادة

ثالثاً - سمات الشخصية القيادية

رابعاً - الوزارة والمدراء العامون

الفصل الثاني

الإطار النظري

يتناول الباحث في هذا الفصل الشخصية من حيث: مفهومها ومفهوم السمة فيها، وأهميتها، وأبعادها، ثم يتطرق إلى نظرياتها ذات العلاقة بالدراسة، ثم يتناول القيادة من حيث: المفهوم، والأهمية، والمداخل والنظريات، ثم يتناول سمات الشخصية القيادية في الأدب السابق، ويعرض بالتفصيل أربعين سمة قيادية - يرى أنه لا بد من توافرها في الشخصية القيادية - موزعة على أبعاد الشخصية الأربعة (العقلي المعرفي، والوجداني الانفعالي، والاجتماعي، والجسمي) ، وأخيراً يتناول الوزارة من حيث: المفهوم، والأهمية، وموقع المدراء العاملين في المستويات الإدارية.

أولاً - الشخصية

شغل مفهوم الشخصية وتعريفها وتفسيرها العلماء والباحثين والدارسين منذ القدم، فكتب كل منهم في مجالها حسب نظرتهم إليها، لأنها وكما يقول (الأبراشي) كالكهرباء والمغناطيسية والمذباح لا يستدل عليها إلا بآثارها، وبالتالي ليس سهلاً تحديدها وتعريفها تعريفاً علمياً جامعاً مانعاً (الأبراشي، 1959: 9)، وسنعرض لبعض التعاريف والمفاهيم التي وردت بخصوصها، وذات العلاقة بها للكشف عن طبيعتها وماهيتها، وذلك كما يأتي:

أ- مفهوم السمة

1- تعريف السمة في اللغة

عرفها (ابن منظور، 1414هـ: 635) بأنها: "هي العلامة وجمعها سمات واتسم الرجل أي جعل لنفسه سمة يُعرف معها".

ووسم الشيء وسماً وسِمةً؛ أي أعلمه بعلامة (الصقلي، 1983: 317)، واتسم الرجل، إذا جعل لنفسه سمة يعرف بها (الجوهري، 1987: 2052).

يتضح من التعريفات اللغوية السابقة للسمة أنها العلامة المميزة التي يُعرف بها الشخص.

2- تعريف السمة عند علماء النفس

أولى علماء النفس اهتمامهم بمفهوم السمة، لا سيما في مجال دراسة الشخصية وقياسها؛ حيث إن السمة تدل وتعبّر عن سلوك الإنسان في المواقف المختلفة، ومن السلوك نستطيع أن نتعرف على محددات وأنماط الشخصية (إسماعيل، 1993: 17)، ومن تعريفاتهم لها:

عرفها "ألبرت" أنها "منظومة نفسعصبية تخص الفرد، هذه المنظومة لها القدرة على نقل العديد من المنبهات المتعادلة من الناحية الوظيفية، وتهدف إلى التعبير عن السلوك التوافقي" (داود والطيب والعبيدي، 1991: 112).

كما عرفها "كاتل Cattell" أنها "تنظيمات نفسية يمكن الاستدلال على وجودها عن طريق ملاحظة سلوك الفرد، والتي تشير إلى ثبات واستقرار سلوكه"، ويعرفها "جيمس James" بأنها "ما يتميز به الشخص في الفكر والشعور والأداء سواء كان مصدره وراثي أو مكتسب (إسماعيل، 1993: 17، 20).

ويرى "جيلفورد" أن السمة "هي أي جانب يمكن تمييزه وذو دوام نسبي وعلى أساسه يختلف الفرد عن غيره"، أما عند "عبد الخالق" فالسمة: "هي أي خصلة أو خاصية أو صفة ذات دوام نسبي، يمكن أن يختلف فيها الأفراد فتتميز بعضهم عن بعض، أي بوجود فروق فردية فيها وقد تكون انفعالية أو معرفية أو جسمية أو متعلقة بمواقف اجتماعية" (الشمري، 2007: 132؛ وشتيوي، 2012: 524).

وعرفها "راجح" أنها "صفة ثابتة تميز الفرد عن غيره، فهي بهذا المعنى الشامل تضم المميزات الجسمية، والحركية، والعقلية، والوجدانية، والاجتماعية" (الزهراني، 2008: 6).

كما عرفها "سفيان" أنها "الصفة الجسمية أو العقلية أو الانفعالية أو الاجتماعية؛ الفطرية أو المكتسبة التي يتميز بها الشخص، وهي استعداد ثابت نسبياً لنوع معين من السلوك" (غانم، 2005: 25).

كذلك عرفت "صوالحة والعبوشي" السمات أنها "الخصائص التي تسمح لنا بمقارنة شخص ما مع الآخرين، أو هي الخصائص الفريدة المميزة للشخص، وقد تكون السمات وراثية أو مكتسبة، معرفية أو انفعالية أو متعلقة بمواقف اجتماعية (صوالحة والعبوشي، 2010: 165).

ومن هذه التعريفات، يؤكد الباحث على ما استخلصته "غانم" بخصوص السمات، وهو أنها مجموعة من الصفات الجسمية أو العقلية أو الانفعالية أو الاجتماعية؛ وهذه المجموعة قد تكون فطرية

وراثية أو مكتسبة متعلمة، وهي من أهم وحدات تنظيم وبناء الشخصية، وتتسم بالدوام النسبي وذلك على خلاف الحالة المؤقتة سريعة الزوال، ومن الممكن تعديلها وتغييرها عن طريق الخبرات التعليمية للفرد، وهي خصائص متكاملة مرتبطة مع بعضها البعض بشكل إيجابي ومجردة لا يمكن رؤيتها، ويستدل عليها من خلال سلوك الفرد (غنام، 2005: 25، 26)، وقد أسقط الباحث تعريف السمات هذا عند اختياره للسمات القيادية للمدراء العامين بالوزارات الفلسطينية بقطاع غزة.

ب- مفهوم الشخصية

1- المعنى اللغوي للشخصية

ورد في "لسان العرب" بأن "شَخَصَ" تعني ارتفع، فالشَّخَص "كل جسم له ارتفاع وظهور، والمراد به إثبات الذات فاستعير لها لفظ الشخص، والجمع أشخاص وشخوص وشخاص" (ابن منظور، 1414هـ: 45)، والشَّخَص سواد الإنسان وغيره تراه من بعيد (الجوهري، 1987: 1042)، والشَّخَص "سواد الإنسان إذا رأيت من بعيد، وكل شيء رأيت جسمانه فقد رأيت شخصه، وجمعه الشخوص والأشخاص" (الأزهري، 2001: 36).

وذكر "مهدي" بأن هذا المعنى قريب من الكلمة اللاتينية (Persona)، والتي كانت تعني في العصور القديمة القناع الذي يلبسه الممثل، ليؤدي به دور معين أمام الجمهور، ويظهر من خلاله بمظهر الشخصية التي يؤدي دورها (مهدي، ب ن: 16).

2- المعنى الاصطلاحي للشخصية

تعددت مفاهيم وتعريف الشخصية نظراً لاختلاف وجهات نظر العلماء الذين تناولوا دراستها، وعليه توالت اتجاهات ومناحي عديدة لتعريفها؛ الاتجاه الأول اعتبر الشخصية المظهر الخارجي للفرد، أي اهتم بالملاحظة الدقيقة للسلوك الناتج عن الفرد كما يراه غيره، وبالتالي الحكم على الشخصية من هذا المنطلق، ومن أنصار هذا الاتجاه واطسون، وعرفها "كمية النشاط التي يمكن اكتشافها بالملاحظة الدقيقة لمدة طويلة حتى يتمكن من إعطاء معلومات دقيقة وثابتة". وفي المقابل ظهر الاتجاه الثاني، والذي نظر إلى الشخصية من خلال جوهر الفرد، أي اهتم بالمكونات الداخلية للفرد التي توجهه وتحدد سلوكه، وبرز في هذا الاتجاه مورتن برنس Morton Prince وعرفها "هي الكمية الكلية من الاستعدادات والميول

والغرائز والدوافع والقوى البيولوجية الفطرية والموروثة، وكذلك الصفات والاستعدادات والميول المكتسبة من الخبرة". (داود والطيب والعيدي، 1991: 8؛ والشمري، 2007: 12).

ونتيجة للأبحاث والدراسات المتلاحقة عدل بعض علماء النفس عن الاتجاهين السابقين، ووجدوا أنه لا بد من دمجها حيث إن الحكم على الشخصية لا يكون بالملاحظة الدقيقة للسلوك بمفردها بل يجب أن يصاحبها مدركات ومفاهيم لإعطاء معان أو ترجمات لتلك الأفعال السلوكية في مواقف مختلفة (داود والطيب والعيدي، 1991: 8)، ومن تعريفات هذا الاتجاه:

عرفها "بيرت Burt وألبورت Allport" أنها "النظام الكامل من النزعات الثابتة نسبياً، الجسمية والنفسية التي تميز الإنسان، والتي تقرر الأساليب المميزة لتكيفه مع بيئته المادية والاجتماعية" (عبد العليم، 2008: 13).

كما عرفها "آيزنك Eysenck" أنها "التنظيم الثابت والدائم إلى حد ما، لطباع الفرد ومزاجه وعقله وبنية جسمه، والذي يحدد توافقه الفريد لبيئته" (صديق، 2013: 92).

كذلك عرفها "كاتل Cattell" بأنها "ما يساعدنا في عملية التنبؤ بما يمكن أن يفعله الفرد عندما يوضع في موقف معين" (رزق و الجرُموزي، 2010: 11).

وبين "Schultz and Schultz" أن الشخصية نظام فريد وثابت نسبياً من خصائص الشخص الداخلية، والخارجية، والتي تدل على سلوكه في المواقف المختلفة (Schultz and Schultz, 2005: 10).

ومصطلح الشخصية عند علماء النفس هو "الإطار العام الذي تنتظم داخله خصائص الإنسان النفسية ومكوناته العقلية وصفاته الجسدية من دوافع وانفعالات واتجاهات وقدرات عقلية وطرائق تفكير... الخ وهي التي تصدر عنها أفعاله واستجاباته للبيئة التي يعيش ضمن إطارها وتميزه عن غيره من الأفراد الآخرين" (داود، 2004: 19)، وأكد ذلك (Mayer) بتعريفه للشخصية بأنه نظام يتضمن الدوافع، والعواطف والانفعالات، والاتجاهات العقلية والنفسية، والتي يمكن ملاحظتها من خلال سلوك وتصرفات الفرد (1: Mayer, 2007).

وعرفها "أبو حطب" بأنها "البنية الكلية الفريدة للسماة التي تميز الفرد عن غيره من الأفراد" (العتيبي، 2008: 72).

نخلص من هذه التعريفات أن الشخصية عبارة عن تنظيم فرضي متكامل، وديناميكي، وثابت نسبياً، ومكوناته نفسية وجسمية واجتماعية، ومن خلال تفاعل هذا التنظيم المعقد والاحتكاك مع البيئة في المواقف المختلفة يلاحظ سلوك الفرد، والذي من خلاله تبرز سماته التي يمكن من خلالها الحكم على شخصيته.

ت- أهمية دراسة الشخصية

تعني دراسة الشخصية التعرف على الإنسان والسُّبر في غوره من حيث سماته، وصفاته، وعاداته، وتقاليدته، ومراحل نموه، وسلوكه، وطريقة تفكيره، وعلاقاته، وسلامته نفسياً، أي التعرف على الإنسان تكوينياً، ونفسياً، واجتماعياً، وبالتالي نكون قد تعرفنا على حقيقة وطبيعة المكون الأساسي للمجتمع، وأهم مورد فيه، والذي يعتبر رأس المال الحقيقي له، وذلك بكل ما يحمله الإنسان من قيم دينية، واجتماعية، واقتصادية، وسياسية، وعسكرية، وإنسانية، وإدارية (ديري، 2011: 19).

ولأهمية الشخصية عكفت العلوم المختلفة على دراسة هذا الكائن، وجاءت بنظريات لتفسير شخصيته، وعلى رأسها علم النفس بكل فروعه؛ التربوي والاجتماعي والإكلينيكي والصناعي والحربي والتجاري، والطب النفسي، ومما أضفى أكثر أهمية للموضوع تخصيص وإفراد "علم نفس الشخصية" لدراستها من ناحية تركيبها وأبعادها ونموها وتطورها ومحدداتها واضطراباتها (الشمري، 2007: 10-11). وبالتالي دراستها كنظام كامل مكتمل، والذي يتيح دراسة جميع موضوعات علم النفس، وذلك يكون أكثر تشويقاً مقارنة بدراسة موضوعاته منفردة (خوري، 1996: 5).

وقد أولت الدول ومؤسساتها العامة والخاصة أهمية لهذا الموضوع، وعلى وجه الخصوص التربية منها؛ فاختصاص الإرشاد النفسي والتربوي لا تكاد جامعة تخلو منه، ويتجلى دور الاهتمام بالشخصية في التقدم العلمي والتكنولوجي الذي نلمسه ونعيشه اليوم، حيث إنه نتاج شخصيات قوية ملكت العقل وفكرت وخطت ونفذت (الإبراشي، 1959: 149).

ونخلص أن الاهتمام بالشخصية يؤدي إلى الارتقاء بالإنسان، وبالتالي بالمجتمع ومؤسساته بجميع أنواعها؛ فعلى صعيد الوزارات -جهة الدراسة- يساعد في عملية اختيار الموظفين وتقويمهم، وعلى وجه الخصوص الشخصيات القيادية الواجب توافر سمات قيادية فيها لتكون أهلاً لهذه الوظائف.

ث - أبعاد الشخصية

المنظومات التي تتكون وتُبنى وتتمو من خلالها الشخصية هي منظومات جسمية وفسولوجية، ومنظومات معرفية، ومنظومات مزاجية، ومنظومات بيئية واجتماعية وثقافية؛ وتتمثل المنظومة الأولى في بناء أعضاء جسم الإنسان، وأجهزته وخلاياه وُغده ووظائفها جميعاً، أما المنظومات المعرفية فتتشكل من خلال الوظائف والعمليات العقلية العليا كالذكاء، والقدرات اللغوية والتفكير، والانتباه والإدراك والتذكر وغيره من أنشطة المخ، أما المنظومات المزاجية فتتعلق بالثبوت الانفعالي أو الميل للسيطرة وما شابه من ميول الشخص ورغباته وسماته، أما المنظومات الاجتماعية فتتمثل في اتجاهات الفرد وقيمه، والتي تتكون من خلال الثقافة السائدة في المجتمع ويعيشها الفرد، والتراث التاريخي والحضاري له (داود والطيب والعبودي، 1991: 10-12، 19، 29).

وأشار "عبود" أن الشخصية تركيبية من مكونات جسمية متعلقة بالشكل العام للفرد وصحته (الصحة العامة، الطول، الوزن، الإعاقات، أجهزة الجسم، ... الخ)، ومكونات عقلية معرفية متعلقة بوظائف العقل العليا، وعملياته النفسية (الذكاء والقدرة الخاصة والعديدية واللغوية والميكانيكية والفنية كوظائف، والانتباه والتذكر والإدراك كعمليات)، ومكونات اجتماعية تتشكل من علاقات الفرد مع غيره من الأفراد أو الجماعات، ومكونات انفعالية متعلقة بالنشاط الانفعالي والنزوعي (ميل للانطواء أو الانبساط، ميل للسيطرة، ميل للخونج، ...)، ومكونات بيئية مكتسبة من البيئة التي يعيش بها الفرد كالأسرة والمدرسة والمجتمع وتتمثل في العواطف، والاتجاهات والقيم (صوالحة والعبوشي، 2010: 168-169).

وذكر "الأغا" أن أهم مكونات الشخصية النواحي الجسمية المتعلقة بالشكل العام للفرد وصحته من الناحية الجسمية، والنواحي العقلية المعرفية والتي تتمثل في الوظائف العقلية العليا كالذكاء العام والقدرات الخاصة، والنواحي الانفعالية المزاجية والمتعلقة بأساليب النشاط الانفعالي، والنواحي البيئية المتمثلة في العواطف والاتجاهات والقيم المتشربة من بيئة الفرد الخاصة بالأسرة والمدرسة والمجتمع (الأغا، 2009: 39).

ومما سبق يتضح أن الشخصية تُتكون من أربعة أبعاد مترابطة مع بعضها البعض: البعد الجسمي الفسيولوجي، والبعد العقلي المعرفي، والبعد الوجداني الانفعالي، والبعد الاجتماعي، وكل بُعد من هذه الأبعاد يتحدد بمجموعة من السمات، التي يمكن من خلال إسقاطها على الشخصية تقويمها والحكم عليها

في مجال معين، فشخصية المدراء العاميين بالوزارات الفلسطينية هي الشخصية القيادية موضوع الدراسة التي تم تقويمها من خلال معرفة توافر سمات الشخصية القيادية لديها في الأبعاد الأربعة المذكورة.

ج- نظريات الشخصية

تعددت نظريات الشخصية نتيجة اختلاف وجهات نظر العلماء في مجالها من ناحية طبيعتها وكيفية دراستها، وبالتالي ما زالت الدراسات تُجرى بخصوصها، ومن أهم هذه النظريات ما يأتي:

1- نظريات السمات

تُعد هذه النظريات من أقدم وأبسط النظريات في وصف شخصيات الأفراد وتحديد خصائصهم، واستعداداتهم الثابتة نسبياً في المواقف المختلفة؛ حيث إنه يمكن الاستدلال على سماتهم من خلال ملاحظة خصائص سلوكهم (داود، 2004: 24). ومفاد هذه النظريات بأن الشخصية هي "عبارة عن انتظام دينامي مختلف السمات للفرد"، وبالتالي يمكن دراسة الشخصية والحكم عليها من خلال تحديد السمات المتوافرة فيها، والكامنة وراء سلوكه (العبيدي، 2011: 63)، وترى هذه النظريات أن السمات هي "نزعات الاستجابة أو استعدادات السلوك في مواقف مختلفة ومتنوعة"، ولم يتوصل منظرو السمات إلى تحديد قوائم موحدة ومتفق عليها لسمات الشخصية (داود، 2004: 28-29)، ومن أقطاب هذه النظريات ألبورت، وآيزنك، وكاتل، وفيما يأتي عرض لوجهات نظر أصحاب هذه النظريات حول السمات:

• نظرية "جوردون ألبورت":

رأي "ألبورت" أن من صفات السمات أنها منفردة مستقلة، وقال: "إن التفرد في الشخصية هو مفتاح فهم الشخصية"، وبالتالي عدّها ألبورت الوحدة الطبيعية لوصف الشخصية، وقسمها إلى عامة وخاصة؛ العامة: وهي سمات مشتركة بين جمع من الناس في أي ثقافة، ويعود ذلك لعادات وقيم وأفكار ومفاهيم شائعة في المجتمع، وذلك يعني أن هناك تناظر بين الأشخاص، وبالتالي هذه السمات لا تدل على التفرد في الشخصية، ومن ثم لم يعرّفها ألبورت اهتماماً (داود والطيب والعبيدي، 1991: 112، 118).

أما السمات الخاصة (الفردية): اعتبرها "ألبورت" خصائص نفسية عصبية تحدد سلوك الفرد، ويمكن معرفتها من خلال الملاحظة بالاستدلال، وأكد على أن هذه السمات نظام متكامل للشخص، أي أن الشخصية كل متكامل من السمات، وصنّفها إلى رئيسية، ومركزية، وهامشية؛ فالسمات

الرئيسية (Cardinal): تعتبر سمة رئيسية لبعض الأشخاص كونها تسيطر عليهم، وبالتالي يعرفون بها، وتنم عن سلوكهم، أما السمات المركزية (Central) فهي التي يتميز بها الأشخاص بعضهم عن بعض، ويتراوح عددها من 5 حتى 10، أما السمات الثانوية (Secondary) فهي صفات ليست ذات أهمية في تحديد الشخصية وأسلوبها، وأكد "ألبورت" على وحدتها مع بعضها البعض في الشخصية؛ أي أنها ليست وحدات مستقلة بل مترابطة مع بعضها البعض كنظام متكامل، فالسلوك أو الفعل الصادر عن شخص هو نتاج مجموعة سمات متوافقة مع بعضها البعض، ولا يعود إلى سمة واحدة، وهذه السمات جسمية، وعقلية، وانفعالية، واجتماعية (داود، 2004: 29-30).

• نظرية "ريموند كاتل":

مفاد هذه النظرية توافر سمات كأبعاد أساسية مستقرة نسبياً للشخصية، ووصفها إلى سمات مصدرية وسطحية؛ والمصدرية تتألف من ست عشرة مجموعة، وهذه السمات حسب "كاتل" مصدر للصفات السطحية أو الظاهرية (داود، 2004: 30). وفي هذا الصدد أشارت "الشمري" أن كاتل استطاع تخفيض قائمة سمات الشخصية بطريقة هندسية منظمة إلى درجة يمكن معالجتها إحصائياً، وبالتالي استطاع "كاتل" معالجة أنماط السلوك الكلية بدلاً من معالجة متغيرات فردية قليلة، وقسم السمات إلى قسمين: مركزية، وسطحية ظاهرة؛ المركزية: اعتبرها كاتل "التأثيرات الحقيقية التي تساعد على تحديد وتفسير السلوك الإنساني، وهي ثابتة"، وتقسم إلى: سمات تكوينية ذات أساس وراثي، وسمات بيئية تُشكل من خلال المحيط، أما السمات السطحية: يمكن ملاحظتها بوضوح ومباشرة، ويمكن معرفتها من خلال السلوك الوظيفي للفرد (طريقة إنجاز العمل للفرد، العلاقة مع الآخرين)، وهي قابلة للتغيير والتعديل، وتعطي انطباعاً بسيطاً عن الشخصية (الشمري، 2007: 133-135).

• نظرية "آيزنك":

السمات التي حددها آيزنك للشخصية تتمثل في: الإحباط، والانطواء، والعصابية، والذهانية. هذا بالإضافة إلى أبعاد مثل: المحافظة، والتطرف، والبساطة، والتعقيد، والليوننة، والديمقراطية، والتسلطية (العبيدي، 2011: 63).

2- النظريات السلوكية

دراسة الشخصية وفق هذه النظريات تقوم على أساس أن هناك مثيرات واستجابات؛ بمعنى كل استجابة تصدر عن الإنسان تكون ردة فعل لمثير، أي لا بد من البحث عن المثير الذي ينتج السلوك؛ فالمثير من السهل تحديده، وملاحظته، والاستجابة يمكن تتبعها وملاحظتها ودراستها علمياً، وبالتالي نستطيع التعرف على الشخصية (داود، 2004: 53، 58).

والشخصية حسب هذه النظرية "هي التنظيمات أو الأساليب السلوكية المتعلمة الثابتة نسبياً التي تميز الفرد عن غيره من الناس"، وبناء الشخصية يمكن أن يتصل أو يتغير حيث إن العادات متعلمة ومكتسبة وليست موروثية، ومن أقطاب هذه النظرية جيمس؛ ومنهم: واطسون، وهل، ودولارد وميللر (العبيدي، 2011: 64).

ومن النظريات التي برزت في هذا الجانب (داود، 2004: 59-62) ما يأتي:

• نظرية "سكنر" في الشخصية:

يرى "سكنر" أن التعرف على الشخصية يكون من خلال السلوك الملاحظ المحكوم بالمثير، والصادر عن الشخص في مواقف معينة، وأن الخصائص النفسية كالذواضع، والسمات، والقدرات، والتي تمثل جوهر الشخصية وهي ليس لها وجود إلا في الذهن، ويمكن استنتاجها من خلال السلوك؛ وعليه فعملية نمو الشخصية تكون نتيجة الاختلافات البيئية التي تؤدي إلى تغيير السلوك خلال دورة الحياة، أي أن البيئة هي التي تتغير والأشخاص يتكيفون مع هذا التغير، وبالتالي يكتسبون خلال ذلك أنماط سلوك ملائمة .

• نظرية "ولتر ميشيل" في التعلم الاجتماعي المعرفي:

يعتمد ميشيل في دراسة الشخصية على العمليات المعرفية، والعمليات التوسيطية التي تجرى داخل الشخص بين المثيرات والاستجابات، وبالتالي سلوك الشخص لا يعتمد على المثير فقط، بل يتطلب فهم الظروف البيئية وخصائص الشخص الموجودة في الموقف (كفاءاته، واتجاهاته، وأساليب تنظيره الذاتي)، وكذلك تأثير الموقف الظاهراتي (تأثيرات الشخص وتوقعاته وقيمه وخطته وانفعالاته ورغباته).

فميشيل اعتبر الإنسان كائن معقد فريد منظم نشط قادر على حل المشكلات ويستطيع الاستفادة من خبراته وطاقاته المعرفية.

يتضح مما سبق أن الشخصية نظام متكامل من السمات، وهذه السمات يمكن الاستدلال عليها من خلال ملاحظة سلوك الأفراد الذي يتأتى كاستجابات لمثيرات في مواقف متعددة ومتنوعة، وبالتالي يمكن الحكم على الشخصية من خلال سمات معينة يظهرها سلوكه.

ثانياً - القيادة

القيادة ظاهرة تُلاحظ وتُمارس في كافة المجتمعات البشرية أينما وجدت مجموعة من الأفراد، وممارستها جاءت لدورها البارز والمهم في التأثير على الآخرين وتوجيههم وحفزهم لتحقيق الأهداف المرجوة، ولذا قد أعارها علماء النفس والاجتماع والإدارة والباحثون كل الاهتمام للتعرف على ماهيتها ومفهومها والوصول إلى سبب غورها، ولكنهم لم يتوصلوا إلى تعريف جامع ومانع لمعنى أو لمفهوم القيادة وتحديد عناصرها الجوهرية، وذلك لتعدد الزوايا التي ينظر إليها كل واحد منهم للقيادة (عبد الحميد، 1996: 20؛ ونجم، 2011: 23)، وفيما يأتي سنعرض لمفهوم القيادة، وأهميتها، ومداخلها، ونظرياتها.

أ- مفهوم القيادة

1- القيادة لغة

عرفها (ابن منظور، 1414هـ: 370) بأنها مصدر من الفعل يقود قَوْدًا وقِيَادَةً، واسم الفاعل منها قائد ويُجْمَع على قادة، والقَوْدُ نقيض السَّوْقِ فالقَوْدُ من الأمام والسوق من الخلف، والقائد يطلق على أنف الخيل أي مقدمته.

وقادَ، يقوْدُ، قَدُ، قوداً وقِياداً وقِيَادَةً، فهو قائد، والمفعول مقود؛ قاد الدابة أي مشى أمامها آخذاً بمقودها، وقاد الشخص إلى مكتبه أي أوصله إليه، وقاد السيارة أي ساقها وتولى توجيهها (عمر، 2008: 1868). وقادَ الجيش قيادَةً؛ أي رأسه ودبر أمره (أبو جيب، 1988: 309).

يتضح من التعريفات اللغوية السابقة للقيادة أنها تولي زمام الأمور.

2- القيادة اصطلاحاً

تعددت تعريف القيادة اصطلاحاً؛ وذلك يعود إلى أن القيادة في العصر القديم مرتبطة بما منحه الله سبحانه وتعالى من سمات وقدرات عقلية أو جسدية أو أخلاقية لبعض الأشخاص، أو أن القيادة خاصية من خصائص الجماعة ترتبط بالمكانة والوظيفة، وهذه الصورة اختلفت تماماً في العصر الحاضر؛ فمتطلبات العصر ومكوناته تغيرت، هذا بالإضافة إلى أن سمة النوعية والتخصصية طغت على المؤسسات والمنظمات، فتعريفات القيادة تعددت بتعدد اتجاهات وتخصصات الباحثين (الوهبي، 2005: 14)، وأكد هذه التعددية "عبوي" حيث بينَ إنه يمكن النظر إلى القيادة كدور اجتماعي تربوي أو

كوظيفة اجتماعية أو كسمة شخصية أو كعملية سلوكية(عبوي، 2010: 19)، ومن هذه التعريفات ما يأتي:

عرّفها "تيد Tead" أنها: "النشاط الذي يمارسه شخص للتأثير في الناس، وجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبون في تحقيقه" (كنعان، 2009: 89-90).

كما عرفها "العلاق" أنها: "عملية التأثير على سلوك الآخرين للوصول إلى تحقيق الأهداف المشتركة والمرغوبة" (العلاق، 2010: 13-14).

كذلك عرفها "العجمي" أنها: "القدرة على التأثير في سلوك العاملين والتي تمكن القائد من توجيههم التوجيه الصحيح ليحققوا الأهداف المنشودة المتفق عليها في ظل علاقات إنسانية جيدة بين القائد وتابعيه" (العجمي، 2008: 58).

عرّفها "عبوي" أنها: "مجموعة السلوكيات التي يمارسها القائد في الجماعة، والتي تمثل محصلة تفاعله مع أعضائها، وتستهدف حث الأفراد على العمل معاً من أجل تحقيق أهداف المنظمة بأكبر قدر من الفاعلية والكفاءة والتأثير" (عبوي، 2010: 19-20).

كما عرفها "عبد الهادي وحتاتة" أنها: "هي القدرة على التأثير في الآخرين أفراداً وجماعات، وتوجيههم من أجل كسب تعاونهم وبناء الثقة، وحفزهم على العمل، ورفع الروح المعنوية لديهم في سبيل تحقيق الأهداف المنشودة (عبد الهادي وحتاتة، 2012: 208).

كذلك عرفها "السكرانة" أنها: "تحديد الرؤية والاستراتيجيات، وتعبئة أعضاء المنظمة وأصحاب المصالح المختلفة خلف الرؤية والاستراتيجيات، وتحفيز وتشجيع الناس من أجل تحقيق الرؤية بصرف النظر عن المعوقات" (السكرانة، 2010: 19).

وعرفها "Ivancevich وآخرون" أنها "عملية التأثير في الناس لتحقيق الأهداف ذات العلاقة" (Armstrong, 2009: 4).

كذلك عرفها "جيمس هانتر" أنها: "مهارات التأثير في الناس من أجل العمل بحماس على تحقيق أهداف محددة باعتبارها تحدد المصلحة العامة المشتركة، بشخصية أخلاقية قويمة توحى بالنقّة" (هانتر، 2004: 32).

وبالنظر إلى التعريفات السابقة نجد أنها تركز على التأثير في الآخرين، ولكن مجال التأثير فيها أخذ صفة العمومية؛ أي أن القيادة من خلال هذه التعريفات تغطي المجتمع كله بمعنى أن القيادة قيادة عامة تستمد قوتها من السمات والصفات الشخصية التي يتمتع بها القائد، ولا تقتصر على مجال معين، بل نجدها في الأسرة، والعشيرة، والمسجد، والكنيسة، والمدرسة وغير ذلك، وإذا ما طبقت القيادة بمفهومها العام السابق في القطاعين العام والخاص على وجه الخصوص أي في المنظمات والمؤسسات، وأصبحت مرتبطة بالإدارة فيمكن التمييز بينها وبين مفهوم جديد للقيادة يعتمد على السلطة الرسمية في ممارسة أعماله إضافة إلى السمات والصفات الشخصية، يُطلق عليه القيادة الإدارية؛ كون الشخصية القيادية تمارس القيادة من خلال منصبها الإداري في التنظيم (نجم، 2011: 23؛ وحورية، 2013: 411)، وكون محور الدراسة الحالية قيادة إدارية فسنوضح معناها من خلال بعض التعريفات التي وضعها لها علماء الإدارة، وهي كما يأتي:

عرفها "كونتز KONTZ وأدونيل O'DONNELL" أنها: "عملية التأثير التي يمارسها المدير في مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في أداء النشاط التعاوني"، وعرفاها "درويش وتكلا" أنها: "القدرة التي يستأثر بها المدير على مرؤوسيه، وتوجيههم بطريقة يتسنى بها كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم وشحنهم همهم وخلق التعاون بينهم في سبيل تحقيق هدف بذاته" (كلاده، 2012: 18).

كما عرفت أنها: "النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال إتخاذ وإصدار القرار وإصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية عن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين" (عبوي، 2007: 25).

كذلك عرفت أنها: "القدرة الفائقة على التوجيه والتنسيق والرقابة على الآخرين، بقصد تحقيق الهدف العام للمنظمة، وذلك عن طريق التأثير والنفوذ الذي يجعل المرؤوسين يتبعون قائدهم عن رضا واقتناع، أو باستعمال السلطة الرسمية عند الضرورة" (السكرانة، 2010: 18).

وعرفها "رسلان" أنها: "القدرة على التوجيه والتنسيق والاتصال وإتخاذ القرارات والرقابة، بهدف تحقيق غرض معين، وذلك باستعمال التأثير والنفوذ أو باستعمال السلطة الرسمية عند الضرورة" (عبد الحميد، 1996: 47).

كما عرفها "House وآخرون" بأنها: "المقدرة على التحفيز، والتأثير، وتمكين أفراد المنظمة من المشاركة في أهدافها" (Armstrong, 2009: 4).

ومن خلال التعريفات السابقة يرى الباحث بأن القيادة الإدارية هي: "القدرة التي يستأثر بها المدير على أصحاب العلاقة بالتنظيم مرؤوسين وغيرهم، وذلك بما يتمتع به من سمات قيادية في شخصيته بأبعادها الأربعة الجسمي، والعقلي المعرفي، والوجداني الانفعالي، والاجتماعي، وبالتالي توجيههم وإرشادهم وشحذ هممهم وحفزهم، وزرع المحبة والتعاون والثقة فيما بينهم، واستيعابهم وكسب ثقتهم للعمل سوياً وطواعية لتحقيق أهداف ذلك التنظيم".

3- عناصر القيادة

من خلال أدبيات الدراسة يتبين أن عملية القيادة تقوم على ثلاث ركائز أساسية، ولا تتحقق بغياب أحدها، وتتمثل في وجود القائد، والجماعة التي تتبعه، والهدف الذي يسعى إلى تحقيقه من خلال تأثير القائد في الجماعة، وقد وضح "كنعان" بأن القيادة تقوم على علاقة اعتمادية متبادلة بين عنصرين أساسيين؛ القائد والجماعة التي يقودها، وهذه العلاقة لا تؤتي أكلها بهذين العنصرين، بل لا بد من وجود هدف محدد كعنصر ثالث في العملية يشكل نقطة التقاء هامة بين القائد والجماعة، ويتم السعي لتحقيقه من خلال تأثير القائد في الجماعة وفي المقابل استجابة الجماعة لهذا التأثير برغبتهم (كنعان، 2009: 96). وذكر "العلاق" بأن عناصر القيادة هي: وجود مجموعة من الأفراد، وأهداف للمجموعة متفق عليها تسعى للوصول إليها، وقائد مميز من بين المجموعة ذي تأثير وفكر إداري وقرار صائب وقدرة على التأثير الإيجابي في سلوك المجموعة (العلاق، 2010: 54). وعليه يرى الباحث بأن القيادة عملية متكاملة بثلاثة عناصر، ولا تقوم بغياب أحدها، وهي:

العنصر الأول - وجود جماعة من الناس

جماعة منظمة من شخصين أو أكثر، يشعرون بالمسؤولية المشتركة تجاه الأهداف التي يسعون لتحقيقها، وبالتالي يعمل أفراد هذه الجماعة ويتفاعلون تفاعلاً قوياً لتحقيق تلك الأهداف.

العنصر الثاني - القائد

وهو شخص على قدر المسؤولية، ذو عقلية ناضجة، وفكر نير، ونضج انفعالي، ورأي سديد، وقرار صائب، هذا الشخص قادر على التأثير الإيجابي في الجماعة وغيرهم، وذلك بتعاونهم

معه، وتأثرهم به، واستجاباتهم طواعية لتوجيهه لنشاطهم وجهودهم تجاه الأهداف التي يُسعى لتحقيقها، والقائد قد تختاره الجماعة من بين أعضائها، أو قد يعين من قبل سلطة خارجية عن الجماعة .

العنصر الثالث - أهداف محددة

يسعى القائد والجماعة سويًا لتحقيقها، ومن المهم في هذه الأهداف أن تكون واضحة، وتصب في المصلحة العامة، ويقتنع بها الجميع، كونها تشكل محور الالتقاء بين القائد والجماعة ومجال نشاطها.

ومن هنا نرى بأن القائد عنصر أساسي من عناصر القيادة؛ فهو محرك العملية القيادية، يخطط، وينظم، ويؤثر في الجماعة، ويستوعبهم، ويوجههم، ويحفزهم، ويشجعهم، ويشد همهم لانجاز العمل لتحقيق الأهداف، فالجماعة بلا قائد كالجسد بلا رأس.

ب- أهمية القيادة

مارست الأمم والشعوب القيادة منذ القدم، وإن دل ذلك على شيء فإنما يدل على الدور الهام والرئيس الذي تلعبه القيادة في الحياة، ولأهميتها حث عليها القرآن الكريم في قوله تعالى: ﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولِي الْأَمْرِ مِنْكُمْ﴾ (النساء: 59)، وأمر النبي -صلى الله عليه وسلم- بتعيين القائد في أقل التجمعات البشرية حين قال عليه الصلاة والسلام: "إذا خرج ثلاثة في سفر فليأمروا أحدهم" (سنن أبي داود 249/4).

بيّن "العمرو" بأن للقيادة أهمية في أي تنظيم أو تشكيل أو تجمع للقيادة؛ كون القيادة هي رأس الهرم، وتعدد أشكالها، ومنوط بها وظائف اجتماعية ضرورية، وبالتالي تعمل على ترشيد وتدعيم وتقويم العمل الجماعي من خلال تغيير اتجاهات الناس وتنمية قدرات الأفراد والجماعات (العمرو، 1987: 7). وتتجلى أهميتها كون القيادة لها دور رئيس في تحسين الأداء، الأمر الذي يؤدي إلى مخرجات ذات جودة وبشكل آني، وبالتالي مجتمع مميز يفتخر وينافس بخدماته وصناعاته وغيره من المجالات (Kashfi, 2007: 8).

وذكر "عياصرة" بأن القيادة تعد "الأداة الأساسية التي تستطيع المنظمات عن طريقها تحقيق غايتها المثلى، وهي التي تستطيع التنظيم والتنسيق بين العناصر المختلفة، لتصل بالمنظمة إلى التكامل المأمول

بين مدخلات العملية الإدارية المادية منها والبشرية"، وأضاف "حسن" أن المعيار الذي يتحدد على ضوءه نجاح أي تنظيم إداري هو وجود قيادة تتحلى بسمات، وتحمل الأعباء، وتتفانى في ممارسة دورها القيادي، وبالتالي النهوض بالأمة نحو التقدم والرقي (العنبي، 2008: 23).

فظاهرة القيادة تهم الجميع؛ الفرد والتنظيم والجماعة، وركز الباحث على أهمية القيادة للتنظيم كون الدراسة الحالية تتناول المدراء العاميين كشخصيات قيادية إدارية بالوزارات الفلسطينية بقطاع غزة؛ فقيادة التنظيم هي روحه، وفعاليتها تعني حيويته واستمرار وجوده، ويتأتى ذلك من تأثير القيادة على موظفيها من خلال كل جوانب العملية الإدارية؛ فترشدهم وتوجههم وتصارحهم وتحفزهم وتزيل الفجوات النفسية والاجتماعية بينهم وبينها، ومن ثم يدركون أهداف التنظيم ويقتنعون بها، ويعملون جادين وبكل إخلاص وتعاون على تحقيقها (كنعان، 2009: 121).

ويرى الباحث بأنه تتبع أهمية القيادة الإدارية في الوزارات من خلال الأسباب التي يراها "علاقي" (الغامدي، 2012: 17-18)، وهي كما يأتي:

- 1- أنها الوسيلة التي لا غنى للقائد عنها لتحويل أهداف الوزارة المطلوبة منه إلى نتائج.
- 2- تصبح كل العناصر الإنتاجية عديمة الفعالية والتأثير في الوزارات بدون القيادة الإدارية.
- 3- يفقد كل من التخطيط والتنظيم والرقابة التأثير في تحقيق أهداف الوزارات بدون قيادة.
- 4- لا تستطيع الوزارة تصور المستقبل ومن ثم تخطيط تقدمها وازدهارها المستقبلي بدون القيادة.
- 5- بدون القيادة يصعب على الوزارة التعامل مع متغيرات البيئة الخارجية التي تؤثر بطريقة مباشرة أو غير مباشرة في تحقيق الوزارة لأهدافها المرسومة.
- 6- تصرفات القائد الإداري وسلوكه هي التي تحفز الأفراد وتدفعهم إلى تحقيق أهداف الوزارة.

ت - مداخل القيادة ونظرياتها

اهتم العلماء والباحثون والدارسون بظاهرة القيادة، وأولوها كل الاهتمام، لما لها من دور رئيس في حياة الشعوب، وأجروا دراسات عديدة لتفسيرها، ومن تلك الدراسات التي تطورت عبر فترة طويلة تم إيجاد مداخل متنوعة يمكن من خلالها التعرف على الشخصية القيادية، ومن خلال هذه المداخل ظهر العديد من النظريات لتفسير القيادة، وسلوك القائد، وهذا لا يعني بأن السفينة استوت على الجودي، فما زال

البحث والتطوير في المجال ذاته محل الاهتمام، ومن تقسيمات هذه المداخل: المداخل المرتكزة على القائد، والمداخل المرتكزة على المرؤوس، والمداخل المرتكزة على الموقف، والمداخل الحديثة (نجم، 2012: 68-69).

وصنّف "كنعان" مداخل القيادة إلى أربعة مداخل: المدخل الفردي، والمدخل الاجتماعي، والمدخل التوفيقي، والاتجاهات الحديثة في خصائص القيادة الإدارية (كنعان، 2009: 307).

ويتضح مما سبق أن مداخل القيادة إن اختلفت لفظاً إلا أنها قريبة من بعضها البعض وتصب في نفس المعنى، وبالتالي يمكن تصنيفها إلى مدخل فردي (المدخل المرتكز على القائد)، ومدخل اجتماعي (المدخل المرتكز على الموقف)، ومدخل توفيقي، والمداخل الحديثة .

1- المدخل الفردي (Individual Approach) (المدخل المرتكز على القائد):

يعتبر هذا المدخل القدرة على القيادة في كل المواقف مرتبطة بتمتع الشخصية القيادية بسمّة أو مجموعة من السمات، وهو من أقدم المداخل التي تفسر القيادة وتأثيراتها على الآخرين من خلال شخصية القائد ذاته، ومن نظريات هذا الإطار:

• نظرية الرجل العظيم (The Great Man Theory):

مفاد هذه النظرية "القادة يولدون ولا يصنعون"، والسمات القيادية "موروثة وليست مكتسبة"؛ بمعنى أن السمات القيادية تتوافر في عدد قليل من الأفراد، والقيادة مقتصرة على عدد محدود من العائلات، وهؤلاء القادة هم جوهر التغيير في المجتمع (كنعان، 2009: 309).

وفرض هذه النظرية لا يتحقق دائماً، فمن ينجح مع جماعته من أمثال هؤلاء القادة قد يعجز مع الجماعة ذاتها أو جماعة أخرى في بعض الظروف، وعلى الرغم من ذلك إلا أنها تعتبر حجر الأساس الذي بُني عليه نظريات قيادية أخرى (العجمي، 2008: 31).

وفي السياق ذاته أشار "صبيح" بأن مفاد هذه النظرية يُؤد الشخص ومعه سمات وخصائص القيادة أو العكس، ودلّ على ذلك بشخصيات يقال عنهم أن لديهم القدرات الطبيعية للقيادة أمثال الإسكندر الأكبر، ونابليون (بليبيسي، 2007: 19).

• نظرية السمات (Traits Theory):

تفترض هذه النظرية بأن العوامل الأساسية لفاعلية ونجاح القيادة هي السمات والخصائص الشخصية المادية والاجتماعية والعقلية وغير ذلك من السمات ذات العلاقة (نجم، 2012: 71).

وأكد "عبد الحميد" بأن هذه النظرية تشترط ضرورة امتلاك القائد الإداري عدة صفات أو خصائص عامة ومتنوعة جسمانية وذهنية ومكتسبة وشخصية، وبين بأن أنصار هذه النظرية اتفقوا على توافر قدر هام من هذه الصفات في شخصية الرئيس الإداري حتى يصبح قائداً إدارياً، وعدم اختلافها من قائد لآخر، بغض النظر عن طبيعة المنظمة أو الجماعة التي يقودها، أو الموقف الذي يواجهه، وعلى الرغم من ذلك إلا أنهم لم يتفقوا على قائمة هذه الصفات بسبب اختلاف نتائج الدراسات التي أجروها (عبد الحميد، 1996: 73-75).

ومما يؤخذ على هذه النظرية أنها لا تفسر ظاهرة القيادة على المطلق؛ حيث إن العلماء والباحثين والمؤلفين أوجدوا قوائم عديدة ومختلفة للسمات القيادية التي يجب توافرها في الشخصية القيادية، وبالتالي لم يتفقوا على قائمة محددة للسمات القيادية، هذا بالإضافة إلى أن هناك قادة ناجحين يتمتعون ببعض من السمات القيادية، وفي المقابل هناك قادة آخرون ناجحون أيضاً يتمتعون بسمات تختلف عن السمات القيادية (كنعان، 2009: 343).

وعلى الرغم من الانتقادات الموجهة لهذه النظرية، يرى الباحث بأن ذلك لا ينقص من أهميتها في التعرف على القادة، حيث إنه لا بد من توافر سمات في شخصيات القادة وإن كانت محددة فإنها تدل على أهلية هؤلاء القادة للقيادة، ومدى تعاطيهم وتأثيرهم في الآخرين، وبصورة غير مباشرة سمات الإنسان هي سلوكه، وقد أكد "آل ياسين" على أهمية هذه النظرية حيث قال بأن هذه النظرية: "تعتبر أساس بناء الشخصية وتكون بمثابة المرشد لسلوكها" (آل ياسين، 2010: 28). وقد تبنى الباحث سمات الشخصية القيادية كمعيار في الدراسة الحالية.

2- المدخل الاجتماعي (Social Approach):

ينظر هذا المدخل إلى أن تحديد خصائص القيادة يرتبط بالموقف الاجتماعي الذي تُمارس فيه القيادة؛ فالقائد الفعال في موقف، قد لا يكون فعالاً في موقف آخر وذلك يعود إلى أن المناخ الاجتماعي

لكل موقف يتطلب سمات وصفات معينة، ومن هذا المنطلق ينظر للقيادة رياضياً بأنها دالة للموقف الاجتماعي (كنعان، 2009: 351-352).

يُسمى هذا المدخل بالموقفي نظراً لأن أصحاب هذا المدخل علماء الاجتماع يرون أن في الموقف عدد من العناصر المختلفة التي تتطلب قيادة معينة، ويُسمى أيضاً بالمدخل الوظيفي كما أشار المصدر ذاته لأن أساس القيادة هو أساس وظيفي تخصصي؛ فالقائد هو صاحب المهارة الوظيفية التي يتطلبها الموقف، وهو الذي يلم بدقائق الوظيفة وظروفها (الوهبي، 2005: 19)، وأكد ذلك "طوالبة" عندما بيّن بأن مؤدى فلسفة المدخل الموقفي هو أن وظائف القيادة ونمط سلوك القائد في موقف محدد هي بحد ذاتها قيادة (طوالبة، 2008: 30)، ومن أهم النظريات التي ظهرت في هذا الإطار :

• نظرية الموقف (Situational Theory):

تعتبر "نظرية الموقف" من أبرز النظريات التي ظهرت في هذا الإطار نتيجة فشل نظرية السمات في وضع معيار ثابت لتحديد خصائص القيادة الإدارية، ومفهوم هذه النظرية أن كل موقف قيادي معين يتطلب سمات وخصائص نسبية، فالموقف هو العامل المؤثر في تحديد هذه السمات التي تدل على نجاح وفعالية القائد؛ ويتجلى ذلك بوضوح على صعيد المجتمعات، والتنظيمات الإدارية داخل المجتمع الواحد، والمستويات الوظيفية في التنظيم الواحد، والمراحل التي يمر بها التنظيم، والمنصب القيادي المطلوب شغله، فسمات الشخصية القيادية ومهاراتها هنا تختلف من موقف لآخر وحسب الموقع القيادي الذي تشغله، وعليه هذه النظرية لا تجعل القيادة حكراً على من تتوفر فيهم سمات وقدرات معينة، بل يمكن لأي شخص أن يكون قائداً في بعض المواقف، كما أنها تدحض مقولة أو فكرة "القادة يولدون ولا يصنعون"، وتؤكد على أنه بالتعليم والتدريب يمكن اكتساب بعض السمات والمهارات القيادية (كنعان، 2009: 353-354، 357-358). وعلى صعيد الوزارات التي سلطنا الضوء عليها في الدراسة الحالية حسب هذه النظرية السمات والمهارات المطلوبة للقيادة في المستويات الإدارية العليا تختلف عن تلك المطلوبة للقيادة في المستويات الإدارية الوسطى، والتي بدورها تختلف عنها في المستويات الإدارية الدنيا. والصفات والمهارات المطلوبة توافرها في القائد الإداري تعتمد أساساً على الظروف والمواقف التي أوجدته، وعلى الموقع القيادي الذي يشغله؛ فشخصية "هتلر" أبرزتها ظروف الحرب العالمية الثانية، وشخصية "جمال عبد الناصر" أبرزتها ظروف العدوان الثلاثي على مصر 1956م،

وما يميز هذه النظرية جذب الانتباه إلى ضرورة تحليل الوظائف والمواقف للكشف عن الخصائص أو الصفات التي ينبغي توافرها في القادة، وفي المقابل - ومن باب النقد للنظرية - عدم اتفاق أنصارها على أنماط السلوك القيادي؛ فمنهم من قسمها إلى شكلين: الاهتمام بالعمل، والاهتمام بالعلاقات الإنسانية، ومنهم من قسمها إلى ثلاثة أنماط: الأوتوقراطي، والديمقراطي، والحر، وبعضهم قسمها إلى أربعة أنماط رئيسية: المهتم كثيراً بالعمل (المتفاني)، والمهتم كثيراً بالعلاقات مع الأفراد (المرتبط)، والمهتم كثيراً بكلية (المتكامل)، والغير مهتم كثيراً بهما (المنعزل) (عبد الحميد، 1996: 86-87، 91-93؛ وكنعان، 2009: 368).

وفي السياق ذاته أكد "قنديل" بأن القائد وليد الموقف، وأن المواقف هي التي تبرز القيادات وتكشف عن سماتهم ومهاراتهم وقدراتهم؛ وعليه فالقيادة مشاع بين الجميع ولا تقتصر على عدد محدد من الناس (قنديل، 2010: 45، 46).

ويؤكد الباحث على أن كل موقف معين يتطلب سمات وصفات محددة يتصرف من خلالها القائد بما يحقق الهدف، ويرى بأن هذه السمات لم تأت من فراغ، بل أن هناك سمات وخصائص أساسية في الشخصية القيادية تجعلها تتصرف حسب الموقف.

3- المدخل التوفيقى (Combination Approach):

يجمع هذا المدخل بين المدخلين السابقين السماتي والاجتماعي، وينظر هذا المدخل للقيادة على أنها ثمرة للتفاعل بين سمات القائد الشخصية وعناصر الموقف وخصائص الجماعة، ويتحقق نجاح القيادة بتفاعل هذه العناصر الثلاثة، أي تفاعل بين الشخصية القيادية وجميع المتغيرات المحيطة بالموقف القيادي ككل، وعلى وجه الخصوص المجموعة العاملة (كنعان، 2009: 372-373).

وفي السياق ذاته بين "الوهيبي" بأن علماء الإدارة يفضلون هذا المدخل حيث إنه يركز على خصائص القيادة الإدارية، وعلى العلاقات الإنسانية بين القائد والعاملين، والتي بدورها تجعله قادراً على حل مشكلاتهم، ومواجهة مشكلات العمل بنجاح (الوهيبي، 2005: 20)، ومن أبرز النظريات التي ظهرت في إطار المظهر التوفيقى:

• النظرية التفاعلية (Interactional Theory) :

ينظر إلى القيادة بمفهوم هذه النظرية على أنها عملية تفاعل اجتماعي بين القائد ومرؤوسيه؛ فالسمات القيادية التي تحدد نجاح القائد هنا، تتحدد بمدى قدرة القائد على التفاعل مع أعضاء الجماعة والتأثير فيها في مواقف معينة وتحقيق أهدافها؛ فتحديد خصائص القيادة في هذه النظرية يُبنى على التفاعل بين أبعاد ثلاثة وهي: شخصية القائد وعناصر الموقف ومتطلبات المرؤوسين؛ فكل بُعد من هذه الأبعاد يؤثر في البعدين الآخرين (كنعان، 2009: 373-374، 377).

وأضاف "قنديل" في هذا الجانب مبيناً بأن القيادة عملية تفاعل اجتماعي، ولنجاحها يلزم التفاعل بين سمات شخصية القائد ونمط سلوكه وجميع المتغيرات المحيطة بالموقف القيادي الكلي ولا سيما ما تعلق منها بالمجموعة العاملة، مردفاً؛ بأن القيادة عملية معقدة متكاملة، وتتفاعل فيها مجموعة من العوامل (قنديل، 2010: 59-60) تتمثل فيما يأتي :

1- خصائص المدير الشخصية (الحاجات، الدوافع، التجارب السابقة، التعليم).

2- خصائص المرؤوسين الشخصية (الحاجات، الدوافع، التجارب السابقة، التعليم، التوقعات) .

3- طبيعة العمل، وطبيعة الجماعة والعوامل التنظيمية .

4- الأنماط السلوكية للقائد من حيث عوامل النظام والأساليب القيادية .

5- النتائج الإنتاجية والرضا الوظيفي ودوران العمل والدافعية.

ويوضح "عبد الحميد" بأنه على الرغم من أن هذه النظرية جمعت بين مزايا نظريتي السمات والموقف، وأخذت في اعتبارها تفاعل كل العوامل والعناصر التي لها علاقة بالعملية القيادية وفي آن واحد، إلا أنها لم تستطع مواكبة التطورات الحديثة، بمعنى أنها غير قادرة على تحديد خصائص ومفهوم القيادة الذي يتلائم مع الفكر الإداري المعاصر، وهذا مما دفع العلماء والباحثين لإيجاد قيادات عصرية بديلة (عبد الحميد، 1996: 100).

4- الاتجاهات الحديثة في خصائص القيادة الإدارية

الحياة تتطور يوماً بعد يوم؛ فالتكنولوجيا دخلت إلى جميع مناحي الحياة، وأصبح العالم قرية صغيرة، وعليه؛ فلا بد من تطور وتغيير كثير من النظريات والمفاهيم والأساليب لتواكب هذه النهضة

العلمية، وعلى صعيد مداخل ونظريات القيادة؛ أثبتت التطورات الحديثة عدم كفاية مداخل القيادة السماتية، والموقفية، والتفاعلية على تحديد خصائص القيادة، مما حدا بالعلماء بالبحث في ذلك الاتجاه (قنديل: 2010: 60-64)، ومن النظريات التي برزت في هذا الجانب:

• النظرية الكارزمية (Charismatic Theory):

الكارزما هو الشخصية الجذابة الملهمة للآخرين، والمؤثرة فيهم، والخالصة لعقولهم ومشاعرهم، وبالتالي تحريكهم نحو أهدافها ببسر وسهولة ودون عراقيل، فهي شخصية لها قبولها إلهياً، وهذا المصطلح قديم حديث؛ وزاد أهميته حديثاً التواصل وانجاز الأعمال إلكترونياً عبر شبكة المعلومات العالمية (الانترنت)، فهذه الشخصية تؤثر في العاملين في المنظمة ذاتها سواء عن قرب أو بعد، وهناك نمطان تتجلى فيهما خصائص القائد الكارزما (نجم، 2012: 89-90)، وهما:

الأول - الكارزما ذو الرؤية: فكارزميته يستطيع أن يعبر لمروؤسيه عن رؤية التنظيم المستقبلية، وما يمكن تحقيقه، وبالتالي قبولهم لها والعمل من أجل تحقيقها.

الثاني - الكارزما المستند على الأزمة: فكارزميته يستطيع مواجهة الأزمة، وذلك من خلال الإتيان بأساليب جديدة لذلك، وتهيئة الأجواء للعمل، وتوزيعه، وبالتالي تفاعل المرؤوسين من أجل إنقاذ التنظيم .

وأضاف "العامري والغالبي" بأن القائد الكاريزمي هو "القائد الذي لديه قابلية للتأثير في المرؤوسين بالإيحاء والإلهام للحصول منهم على أداء يفوق التوقعات"، ومن صفات القائد الكاريزمي: ثقة عالية بالنفس، رؤية مستقبلية واضحة ومقنعة للآخرين، سلوك غير معتاد وخارق، الإيمان بالتغيير، ومواكبة التغيرات البيئية والأحداث، وهذه الصفات تحقق وتثبت الكاريزمية للقائد (العامري و الغالبي، 2007: 446).

• النظرية التحويلية (Transformational Theory):

عرف "قنديل" القيادة التحويلية "بأنها هي القيادة التي تؤدي إلى نجاح المنظمة من خلال التأثير الكامل على سلوك التابعين"، فتحدد خصائص القيادة التحويلية يكشف عنه الدور الذي يقوم به القائد التحويلي، وذلك بغرضه في موظفيه الولاء والانتماء للمنظمة وحب عملهم ووضع المصلحة العامة للفريق فوق أي مصلحة، والسعي دائماً لتطوير طرق أداء العاملين، والحث على التحلي بالأخلاق والقيم والمثل،

وتشجيعهم على الابتكار والتجديد، وطرح أفكار جديدة، ومشاركتهم في القرار وحل المشكلات، وبين بأن القيادة التحويلية تعتمد على ثلاثة عناصر أساسية: التغيير، والإبداع، وروح المخاطرة (قنديل، 2010: 60-61).

وبين "العامري والغالبي" بأن القيادة التحويلية هي "قيادة إيحائية تعمل على التأثير في المرؤوسين بشكل كبير للقيام بالأعمال على أحسن وجه ممكن؛ فمن خلالها يتحقق تغيير ذو قيمة وأهمية على صعيد المرؤوسين والمنظمة، وبالتالي نجد منظومة محبكة لها رسالتها واستراتيجياتها وهيكلها وثقافتها، محقق من خلالها الارتقاء بالعمل وأداء العاملين، والإبداع، والتطور التكنولوجي، وقيادة كهذه تتمتع بخصائص مثالية، وهي كما ذكرها نفس المصدر: الرؤية، الكاريزما، الرمزية، التمكين للآخرين، خصوبة الخيال، النزاهة، وتتميز القيادة التحويلية عن الكاريزمية كونها ذات قدرات خاصة لإحداث التغيير وتحقيق الإبداع عن طريق تنظيم حاجات المرؤوسين واهتماماتهم ومساعدتهم على استخدام طرق جديدة لحل المشاكل القديمة وتشجيعهم على مناقشة الحالة الراهنة دائماً (العامري و الغالبي، 2007: 447).

وأكد "نجم" بأن مميزات القيادة التحويلية بأنها قيادة متحولة متغيرة مستجيبة للتطور، سلوكها متلائم ومتكيف مع سلوك واتجاهات العاملين وممكنة لهم، تركز على الرؤية والقيم المتقاسمة والأفكار لبناء العلاقات وانجاز الأعمال، وهذه المميزات تتأتى من خلال أبعادها الأربعة التي ذكرها: الاعتبار الفردي، المحاكاة الذهنية، التحفيز الطموح، والتأثير المثالي (نجم، 2012: 88-89).

ويقول "أبو شعبان وأبو سمرة والطيطي" بأن "بيرنز Burns" صاحب هذا المفهوم يرى أن في القيادة التغيير المستمر، فالقيادة التحويلية تؤدي إلى تغيير الأفراد والمنظمات، مع التركيز على القيم والأخلاق والمعايير والأهداف بعيدة المدى (أبو شعبان وأبو سمرة والطيطي، 2007: 4).

• النظرية الاستراتيجية (Strategic Theory):

بين "نجم" بأن "الاستراتيجية" هي تصور بعيد الأمد لما تسعى الشركة أن تكون عليه في المستقبل، وأشار إلى أن (Mintzberg and QUINN) عرفها بأنها "عملية وضع الأهداف التنظيمية وتوجيه جهود العاملين وأصحاب المصالح نحو انجاز الأهداف التنظيمية"، وحسب المصدر ذاته خصائص القيادة الاستراتيجية تتمثل في: الرؤية المتميزة، القدرة على تحقيق التوافق، القدرة على الابتكار الإداري، التركيز الاستراتيجي على الأفراد، القيادة الأخلاقية (نجم، 2012: 131، 135-136، 141-143).

وأشار "الزعيبي" أن القيادة الإستراتيجية عنصر فعال في تطوير المنظمات بشكل مستمر، ويحصر نشاطها في الأمور الخمسة التالية: تحديد الاتجاه، وضع الإستراتيجية موضع التنفيذ، تمكين العاملين لاستلام وتطوير الإستراتيجية، تحديد النقاط الفعالة، وتطوير القابلية الإستراتيجية، وبالتالي القادة الإستراتيجيون هم المسؤولون عن نجاح المنظمة أو فشلها؛ فهم المفكرون والمخططون استراتيجياً، والمسؤولون عن التميز والمنافسة، وطريقتهم في التفكير والتصرف، والأهداف التي يتبنونها تجعل لهم جاذبية شخصية عند الآخرين، الأمر الذي يدفع بالآخرين إلى الأداء أكثر، والعمل من أجل تحقيق الأهداف (الزعيبي 2010 : 37-38).

• النظرية الأخلاقية (Moral Theory):

مصطلح الأخلاق بصفة عامة يعني مجموعة المبادئ والمعايير والقيم التي تحكم سلوك الفرد أو المجموعة فيما يتعلق بما هو صواب أو خطأ في المواقف المختلفة، والأخلاقيات إدارياً معايير السلوك التي تقود المدراء وتوجههم في عملهم، والتي تبرز في تعامل المنظمة مع العاملين، وتعامل العاملين مع المنظمة، وتعامل كل من المنظمة والعاملين مع الجهات الخارجية، وهنا يتجلى دور أحد الركائز الأساسية للمنظمة الأخلاقية وهو القيادة الأخلاقية، وذلك من خلال التزامهم بالقيم والمعايير الأخلاقية، وتنميتها وبنائها ونقلها في المنظمة، وتحفيز ومكافأة العاملين الملتمزين بالسلوك الأخلاقي، والمعززين له، وفي المقابل تحجيم ومكافحة السلوكيات غير الأخلاقية (العامري والغالي، 2007 : 78-79، 86-87).

ذكرت "الحسين" بأن مفهوم القيادة الأخلاقية يؤكد على أن العلاقة بين القائد والتابع تتميز بمشاركة حقيقية لاحتياجات وطموحات وقيم متبادلة، وللتابع الحرية في اختيار القائد، وللاستجابة أو الرفض لمبادراته، والقادة ملتزمون ومسؤولون بواجباتهم وعطائهم أمام التابعين، وبالتالي القيادة الأخلاقية تتحدر من وتعود إلى الاحتياجات الأساسية للتابعين وطموحاتهم (الحسين، 2011 : 427).

تمثل الأخلاق أو الأخلاقيات مجموعة القيم والمعايير المعتمدة اجتماعياً، وبناء عليها يتم الحكم على الصواب والخطأ في السلوك، وتتكون وتتطور عند أفراد المجتمع نتيجة المعتقدات الدينية، وعادات وتقاليد وخبرات وتاريخ وثقافة المجتمع، والنظراء والجماعات المرجعية، وقادة الرأي والأدوار النموذجية، وخبرة العملية التعليمية، وهي ضرورية في تكوين المجتمع، والمحافظة على استقراره وأمنه، والقائد الأخلاقي هو الذي يلتزم ويتميز بالأخلاقيات مع الآخرين في المجتمع وفي المنظمة، وفي الوزارة؛

فهو ذو رؤية أخلاقية، وصادق، وأمين، ونزيه، وعادل، وملتزم بالعهد،.. وهذه بدورها تقنع الآخرين بشخصيته، والتعامل معه دون إكراه، والتفاني في العمل لتحقيق الأهداف، وذلك كون هذه الأخلاقيات تتلائم وتتوافق مع قيمهم ومبادئهم، وبالتالي هي أكثر أماناً لهم (نجم، 2011: 308-309، 337).

ومن خلال ما سبق يرى الباحث أن نظريات القيادة الحديثة تركز على مفاهيم وخصائص مشتركة في شخصية القائد؛ رؤية مستقبلية واضحة ومقنعة للآخرين، والحث على التحلي بالأخلاق والقيم والمثل، والإيمان بالتغيير والتطوير، والارتقاء بطرق أداء العاملين وتطويرها، والتأثير في العاملين وتحقيق الولاء والانتماء للمنظمة ووضعها فوق أي اعتبار، والتلاؤم والتكيف مع سلوك الآخرين والتمكين لهم والتشجيع على الابتكار والإبداع والتجديد، والمشاركة في القرار وحل المشكلات، وبالتالي هو كاريزمي يلهم الآخرين، ومفكر استراتيجي يفكر للبعيد. وكل هذه الخصائص تتحقق في القيادة التحويلية؛ فالقائد التحويلي هو قائد كاريزمي، واستراتيجي، وأخلاقي.

ويرى الباحث بأن ذلك يتوافق مع مايراه "أونز Owens" بأن القيادة التحويلية تطورت عبر مراحل ومستويات للقيادة؛ المستويات الدنيا للقيادة: كان يتم انتزاع إذعان التابعين، وهذا لا يمت للقيادة بصلة، المستوى المتوسط للقيادة: قيادة تبادلية إذ يتناقش القادة والتابعين ويتحاورون لوضع أسس العمل معاً، المستوى العالي للقيادة: قيادة تحويلية إذ يشترك القادة والتابعون في طموحاتهم وقيمهم ووضع أسس للعمل معاً، المستوى الأعلى للقيادة: القيادة الأخلاقية إذ تتطلب تحفيز العواطف، والإحساس بالهدف المتبادل، والقيم مشتركة في الحياة اليومية والممارسات الاعتيادية، مما يؤدي للوصول إلى درجة عالية من الالتزام والانتماء والعمل (الحسين، 2011: 427).

ثالثاً - سمات الشخصية القيادية

تحتل السمات القيادية موقعها في خريطة القيادة؛ فيرتبط بها أحد مداخل القيادة "المدخل الفردي"، والذي يندرج تحته العديد من النظريات، ويأتي ذلك الارتباط من حيث أن القدرة على القيادة يكون نتيجة تمتع الشخصية بسمات قيادية معينة، وعليه تُوصف هذه الشخصية بالقيادية.

وتوصل الباحثون إلى قوائم سمات الشخصية القيادية، وعلى الرغم من اختلافها، كان لها أثر في اختيار القادة، وإجراء العديد من الدراسات والأبحاث، ويعرض الباحث عدداً من قوائم السمات القيادية التي خلص إليها بعض الكتاب، والباحثين، والدارسين، والتي خرج منها بقائمة تم عرضها على المختصين وصولاً إلى قائمة من سمات الشخصية القيادية النهائية التي تم إسقاطها على المدراء العامين كقادة في الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة.

بيّن "أبو الفضل" بأن تولي القيادة الإدارية الرشيدة يتطلب توافر واحد وعشرين مقوماً وشرطاً، موضعاً أهميتها وضرورتها للشخصية القيادية وذلك بالتحاكم إلى الآيات القرآنية التي أشارت إلى توافرها في حق نبينا محمد -صلى الله عليه وسلم- ومن سبقه من الأنبياء والرسل عليهم السلام جميعاً، وفي حق من ورد ذكرهم في القرآن الكريم من قادة وحكام صالحين، وكذلك بالتحاكم للسنة النبوية القولية والفعلية للمصطفى عليه الصلاة والسلام، والمقومات والشروط هي: الإيمان، والعلم، والفصاحة والبيان، والخلق الحسن، والانتماء، والرجولة، والاصطفاء، والإعداد، والمنهجية، والتأييد، والقُدوة، والتعليم، والصبر، والرحمة، والمهابة، والشورى، والاجتهاد، والعزيمة، والموضوعية، والواقعية، والتوكل (أبو الفضل، 1996: 137-262).

كما ذكر "أبو الفضل" أهم مقومات وعناصر القيادة التي أسفرت عنها دراسات "ستوجل" Stogdill، وهي كما يأتي:

القدرة على تكوين العلاقات الاجتماعية، والرغبة في الاستعلاء والتسيد على الآخرين، والثقة في النفس، والذكاء، والنشاط والطاقة، والرغبة في التفوق والطموح، والمركز الاجتماعي والاقتصادي، والدافع على تحمل المسؤولية، وطلاقة الحديث، والالتزان العاطفي والسيطرة على المشاعر، والتعليم، والإبداع والابتكار، والاهتمام بالعمل، والمعرفة والخبرة، والمشاركة الاجتماعية، والشخصية المستقيمة، والحكم والحسم، والعمر، والاستشعار بالمسؤولية عن تحقيق الأهداف، والميل للتغيير واتساع مجال التحرك الوظيفي والاجتماعي، والتعاون، واليقظة والانتباه للظروف البيئية، والمظهر والزي، والالتزام بقواعد الأدب وأصول

التعامل، والقدرة على تكثيف وتنمية التعاون، والانبساط وعدم الانطواء، والثبات والمثابرة في مواجهة العقبات، والشعبية والمهابة، والقدرة على التكيف، وقوة العقيدة- الإيمان، والطول، والوزن، والقدرة الإدارية، والاستقلالية، وفرض النفس على الآخرين، والسلوك الطبيعي المتوافق، والمبادرة والمبادأة، والقدرة على تقبل التجاوزات والاختلافات في الرأي، والموضوعية، والدهاء وسعة الحيلة، والشخصية الجذابة غير المنفرة، والقدرة على تعهد واحتضان ورعاية الآخرين، والحماس وقوة المشاعر (أبو الفضل، 1996: 37-43).

وفي السياق ذاته أوضح "العلاق" سمات القائد الناجح، والتي تمثلت في العقيدة الصحيحة، والاستناد إلى الحقائق، والشورى، والفتنة وبعد النظر، والحرص الشديد، والشجاعة، والقابلية البدنية، والقدرة على تحمل المسؤولية، ومعرفة الأصول العلمية للإدارة، والعقلية المنظمة، والشعور الإنساني في المعاملة، والقدرة على نيل ثقة الآخرين، والمحبة المتبادلة، والشخصية النافذة، والماضي الناصع المجيد (محمود ومحمود، 2007: 203-204).

وصنّف "فرج" السمات التي يجب توافر قدر ملائم منها لدى القادة إلى ثلاث فئات: سمات مزاجية؛ وتتضمن الاتزان الانفعالي، وتحمل المشقة، والمثابرة. وقدرة عقلية وإبداعية؛ وتشمل الاستدلال، والمرونة العقلية، والحساسية للمشكلات. ومهارات اجتماعية؛ وتركز على توكيد الذات، وإقامة علاقة وثيقة مع الآخرين، والقدرة على الإقناع (فرج، ب ن: 65-79).

وحلّص "عبوي" أن صفات القائد الناجح الأساسية تتجلى في العقيدة الصحيحة، وأن يكون ديمقراطياً، وتقصي الحقائق، والحرص الشديد، والشجاعة، والقابلية البدنية، وتحمل المسؤولية، والإلمام بالإدارة وأصولها، والعقلية المنظمة، واكتساب الثقة، والمحبة المتبادلة (عبوي، 2007: 21-22).

وتناول "الأسطل" سمات القيادة الراشدة في القرآن الكريم من أربعة محاور: السمات العقديّة: وتتجلى في الإيمان بالله، والثقة به، والتوكل عليه، والاعتصام به، والاستجابة لأوامره، والاستسلام لقضائه وقدره، وسمة الولاء والبراء. والسمات الأخلاقية: ويندرج تحتها سمات العدل، والصدق، والأمانة، والحكمة، والوفاء، والتواضع، والحلم، والصبر، والعفة، والعفو. والسمات الشخصية: ومنها القوة، والإحساس باليقظ، والمروءة، والحيطة والحذر، والمبادرة، والتفاؤل، والاعتراف بالخطأ وعدم التمادي فيه، والطموح، وقبول النصح، والحزم، والفتنة والذكاء. والسمات الإدارية: وأجملت في الشورى، والخبرة والاختصاص، واستغلال الوقت، واختيار البطانة الصالحة، والاستفادة من طاقات الأتباع وتوظيفها، ووضوح الرؤية

والأهداف لدى الأتباع، وسياسة الباب المفتوح، وحسن الإصغاء للرعية، ومكافأة المحسن ومجازاة المسيء، ومواجهة المشكلات وحلها، والتثبت من الأخبار، ومعرفة الأنماط الإدارية المختلفة وأساليبها، والتفويض، والتواصل والاتصال، والإشراف المباشر على الرعية، وتحمل المسؤولية، وقبول العذر (الأسطل، 2012: 53-114).

ورأى "عبد العلي الجسماني" وجوب توافر سمات للقيادة لدى كل فرد يتولى قيادة الجماعة تتمثل في خصائص فكرية: كالذكاء والمعرفة، والقدرة على التوجيه. وخصائص مزاجية وأخلاقية واجتماعية: وأهمها الشجاعة الأدبية، والتصميم، والمشاركة الوجدانية وصدق اللهجة، والرصانة في الشخصية. وخصائص جسمية: كالصحة الجسمية، والحيوية، والنشاط. والمرونة الفكرية والعقلية. والتواضع من غير خضوع، والحزم من غير غطرسة (أبو شحادة، 2002: 58).

واستنبط "عبيدات" من القرآن الكريم والسنة مجموعة من الصفات المهمة التي يجب توافرها في شخصية القائد الإداري التربوي المسلم، وهي: أن يكون مسلماً، وصاحب قرار حكيم، وكنتم الأسرار، والرسول -عليه السلام- قدوته، وذا معرفة نظرية بعمله، ولديه خبرة عملية، والتواضع، والحلم والصبر، وغاض للبصر، والمرونة، والحزم، والنزاهة، الاعتراف بالخطأ، والمتابعة والمحاسبة، والأمانة، والصحة الجيدة وسلامة الحواس، والاهتمام بالمظهر الخارجي (عبيدات، 2001: 184-242).

ويبين "Northouse" بأن سمات القيادة الأساسية هي خمسة: الذكاء Intelligence، والثقة بالنفس Self-Confidence، والتصميم Determination، والاستقامة Integrity، والتفاعل الاجتماعي Sociability، وأوضح بأن هذه السمات تضم في طياتها سمات كثيرة كالحكمة والأمانة والنزاهة والمثابرة والتعاون والمشاركة الاجتماعية وغيره (Northouse, 2010: 19-21).

وكشفت دراسة "Twitchell" إلى أن أهم الخصائص القيادية التي تساهم في النجاح تتمثل في الشجاعة courage، والثقة بالنفس confidence، والقدرة على التواصل communication، وقدرة عقلية وجسمية mental and physical، والتكيف والمرونة adaptability، وتقديم المصلحة العامة selflessness. وذلك بمقارنة الخصائص القيادية لدى القائد القرطاجي "هانبل" وقتنذ، والخصائص القيادية لدى قادة الجيش الأمريكي اليوم (Twitchell, 1998: 84).

وذكر "الضامن" بأنه تم تحديد خمسة أنواع للسمات القيادية: سمات جسمية؛ مثل الصحة والطول والقوى العضلية. وسمات اجتماعية؛ مثل الاتصال الجيد والتعامل مع الآخرين. وسمات معرفية؛ مثل الذكاء والثقافة. وسمات شكلية؛ مثل المظهر العام والترتيب والذوق العام. وسمات انفعالية؛ مثل القدرة على ضبط النفس والنضج الانفعالي. وعلى صعيد متصل بين بأن من الصفات التي كانت تميز الرسول - صلى الله عليه وسلم - ك شخصية قيادية فهمه العميق لدعوته، والإخلاص في قيادته والثبات على المبادئ، وحسن التعامل مع الرعية، الثقة الكبيرة التي كان يتمتع بها الرسول -عليه السلام- عند أتباعه، والمعرفة الدقيقة لشخصية الأتباع وتوزيع المهام، والشورى قبل اتخاذ القرار، والقدرة على حل المشكلات بأسلوب مبدع، والمحبة المتبادلة (الضامن، 2012: 9-11).

وذكر "أدير" بأن السمات القيادية التي تعلمها عند تجنيده إلزاماً خلال عام 1953م في الجيش البريطاني تم تقسيمها إلى ما لا يقل عن (17) سمة، وهي القدرة على اتخاذ القرارات، والحيوية والنشاط، وروح الفكاهة، والعدالة، والعزيمة والإصرار، والمثُل والقدوة الحسنة، واللياقة البدنية، والاعتزاز بالنفس عند القيادة، والولاء، والإحساس بالمسؤولية، وضبط النفس ورباطة الجأش عند الأزمات، والثقة بالنفس، والقدرة على تحمل المسؤولية، والجانب الإنساني، والمبادرة، والشجاعة والحزم، والحماسة، وأضاف بأن أكاديمية "ساند هيرست" العسكرية الملكية بعد عشر سنوات لم تتخل عن هذا المنهج "منهج الصفات" (أدير، 2008: 23). ووضع "جون أدير" قائمة بسمات القائد الجيد وهي: الحماس Enthusiasm، والثقة بالنفس Confidence، والصلابة Toughness، والاستقامة Integrity، والدفء Warmth، والتواضع Humility (Armstrong, 2009: 37).

وحصر "العمر" ما يتسم به القائد من خواص وسمات وفق ما قاله علماء الإدارة، والاجتماع، والنفس، وعلماء الإسلام، والقادة العسكريون، وقادة الأمن، وما قيل قديماً، أو استحدث من نظريات أو إسهامات، فوجدها لا تخرج عن مائة خاصة وسمة، وبعد عرض هذه المائة على ذوي الاختصاص لاشتراك الكثير منها في المضمون والمفهوم، تم دمجها في سبعة وأربعين خاصة وسمة وهي: القدوة الحسنة، والتشبع بروح الإيمان، والضبط والربط، ورفع روح المرؤوسين المعنوية، والذكاء، والشجاعة، والنزاهة، والمشاورة، وحسن الاستماع، وقوة الذاكرة، وقوة الإرادة، والصدق، وحسن التصرف، والعدل، والخطابة، والتخطيط، وحسن المظهر، والثقة بالنفس، والشعور بالانتماء والولاء لوحده، وسعة الاطلاع والثقافة، ودقة المواعيد، وتحمل المسؤولية، والروح المرحة، وكنم الأسرار، والرغبة في التجديد

والتعلم، وتبني قضايا المرؤوسين، والمعرفة للطبيعة البشرية، والصبر، وقوة الشخصية، والاستقرار العاطفي، والتواضع، والحزم، وحسن الخلق، والاهتمام بالتدريب، وحسن توزيع المهمات، وموهبة القيادة، والمرونة، والأمانة، والتفاني، والتنسيق والمتابعة، وإجادة اللغة العربية، وتنمية روح القيادة لدى المرؤوسين، وإجادة لغات أجنبية، وقوة الملاحظة، وحث المرؤوسين على التعليم، والحث على العمل، والحرص على المال العام (العمرو، 1987: 91-92، 114-118).

يتضح مما سبق أن سمات القيادة تعددت وتتنوعت، وتلتقي في كثير من السمات؛ لاسيما وأنها تدور في فلك واحد ألا وهو القيادة، وتتنوع على أبعاد الشخصية الأربعة (العقلي المعرفي، والوجداني الانفعالي، والاجتماعي، والجسمي)، وقد تناول الباحث السمات القيادية التي رأى وجوب توافرها لدى المدراء العاملين بالوزارات الفلسطينية بقطاع غزة كسمات شخصية قيادية عقلية معرفية، ووجدانية انفعالية، واجتماعية، وجسمية، وهي سمات مهمة للقائد؛ توافرها لديهم يؤدي إلى تحقيق الأهداف المرجوة، هذا إضافة إلى أنها توافرت في قادة عظماء شهد لهم التاريخ بتحقيق الكثير الكثير، وخرجت بها العديد من الدراسات والأبحاث، وقد عرضها الباحث في الدراسة الحالية بشكل موسع، وهي كما يأتي:

أ - سمات الشخصية القيادية العقلية المعرفية

وهي سمات تتعلق بالوظائف العقلية العليا، والقدرات الخاصة لدى القائد (صوالحة و العبوشي، 2010: 169)، وهي على النحو الآتي:

1- **الذكاء:** أوضح "غباري وشعيرة" بأنه لم يحدد مفهوم ومعنى الذكاء بشكل واضح حتى الآن، وتناوله الباحثون من زوايا واتجاهات مختلفة، وعليه اتجه علماء النفس إلى تعريفه إجرائياً، ومنهم "وكسلر" والذي عرفه بأنه "القدرة الكلية للفرد التي تجعله يعمل في سبيل هدف، وأن يفكر تفكيراً رشيداً، وأن يتعامل بكفاءة مع بيئته" وتعريفه هذا من أكثر التعريفات شمولية لأنه يضم أكثر جوانب تعريفات الذكاء المطروحة، واستدلا من تعريفات الذكاء بأن الذكاء تكوين فرضي غير ملموس، ويستدل عليه من آثاره ونتائجه، والتي يمكن استنباطها من قدرة الشخص على التعرف على معالم بيئته واكتشاف الصفات الملائمة للأشياء والأفكار الموجودة وعلاقتها ببعضها، والتي هي في حد ذاتها الجانب المعرفي من الشخصية (غباري وشعيرة، 2010: 22-23، 28، 33-34)، وأكد ذلك (الخالدي، 2003: 65-66).

وبين "Deyoung" بأن الذكاء هو قدرة عقلية تتطوي على القدرة على التفكير والتخطيط، وحل المشاكل، والتفكير المجرد، وفهم الأفكار المعقدة، والتعلم بسرعة والتعلم من التجربة، والقدرة على فهم

المحيط والتصرف بمرونة (Deyoung, 2011: 2). وذكر "كنعان" بأن الذكاء بمعناه العام "القدرة على سرعة وجودة فهم ما هو جديد، وهذه القدرة تختلف اختلافاً بيناً من شخص لآخر"، وبين بأن هذه السمة تحتل رأس الهرم في سمات الشخصية القيادية العقلية المعرفية، وتتميز الشخصية القيادية الذكية بالقدرة على التصور والتمتع بروح المرح والدعابة، وبالتالي أداء دورها ومهامها بنجاح في جميع الظروف (كنعان، 2009: 320-322). كما ذكر "العبد الكريم و العبيد" بأن الذكاء هو القدرة على حل المشكلات وفهم البديهيات وإنتاج الفكر التأملي والقدرة على التعلم (العجلة، 2009: 19).

وعليه، فتوافر سمة الذكاء مهم لدى القائد؛ فبذكائه يطور ذاته، ويدير الآخرين، ويقود ويدير المؤسسة، ويحافظ على استقرارها، ويواجه الأزمات، إلى أن يصل إلى الأهداف، وهذا ما أكدته "قطامي" حيث أفادت بأنه عامل رئيسي يتدخل في كل جوانب الشخصية المعرفية العقلية، والانفعالية، والاجتماعية، والجسمية (قطامي، 2010: 209)، ومثل هؤلاء القادة الأنكياء من الأهمية بمكان أن يكونوا في الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة ليقودوا السفينة إلى بر الأمان خاصة في ظل الظروف التي تعصف بنا في غزة هاشم خاصة، وفي فلسطين عامة.

2- سعة العلم والاطلاع: تعني سعة وتنوع ثقافة القائد، وبشكل خاص في المجال الذي يعمل به، والمتخصص فيه، وعلى وجه العموم في المجالات الأخرى؛ دينية وسياسية واقتصادية وغيره، الأمر الذي يمكن تحقيقه وتطويره بالدراسة، والخبرة، والتدريب، ومعرفة القائد لما هو جديد في القيادة والإدارة، والاستفادة من ذوي الخبرة في ذلك، ومن ثم تسخير كل ذلك بكفاءة لانجاز العمل من أجل تحقيق الأهداف، فتوافر هذه السمة في الشخصية القيادية يعني تحمل المسؤولية، والفهم العميق والشامل للأمور، والحزم، والإيمان بالهدف (كنعان، 2009: 327-328؛ والديب، 2009: 32؛ وآل لوتاه، 2006: 10).

قال سبحانه وتعالى في محكم التنزيل: ﴿وَقَالَ لَهُمْ نَبِيُّهُمْ إِنَّ اللَّهَ قَدْ بَعَثَ لَكُمْ طَالُوتَ مَلِكًا قَالُوا أَنَّى يَكُونُ لَهُ الْمُلْكُ عَلَيْنَا وَنَحْنُ أَحَقُّ بِالْمُلْكِ مِنْهُ وَلَمْ يُؤْتَ سَعَةً مِنَ الْمَالِ قَالَ إِنَّ اللَّهَ اصْطَفَاهُ عَلَيْكُمْ وَزَادَهُ بَسْطَةً فِي الْعِلْمِ وَالْجِسْمِ وَاللَّهُ يُؤْتِي مُلْكَهُ مَن يَشَاءُ وَاللَّهُ وَاسِعٌ عَلِيمٌ﴾ (البقرة: 247)، ويقول "عرموش" موضعاً ذلك بأن الإنسان جسم وعقل وروح، وتوافر هاتين السمتين العقلية والجسمية في الشخصية كفيل بتوافر جميع السمات والشروط في القيادة (عرموش، 1991: 209-210).

فتوافر مثل هذه السمة لدى القائد ضروري، فيها يتم مواكبة التغير والتطور السريع والسريع جداً في الحياة، وبالتالي يرقى بنفسه والعاملين معه وبمؤسسته، ومن ثم إنتاج أكثر وأسرع، فالعلم يعني رأس المال الحقيقي للمؤسسة؛ فالقائد المتعلم المنقف يسير بمؤسسته إلى بر الأمان، والقادة المتعلمون المنقفون هم الذين جعلوا غزة وفلسطين تضاهي العالم تقدماً ورقياً، ولكن المطلوب أكثر حيث الظروف التي تحيك بنا من كل حذب وصوب.

3- المهارات الإدارية: المهارة الإدارية تتمثل في قدرة القائد على فهم عمله، وممارسة نشاطه بما يتلاءم وتحقيق أهداف التنظيم، وما يكفل تحقيق متطلبات المرؤوسين وإشباع حاجاتهم، وتوافرها يعني بأن يكون القائد كفاءة، ولديه قدرات في مجالات الإدارة، والمتمثلة في التخطيط الصحيح، والتنظيم الفعال والعاقل، والتوجيه المثمر، والرقابة الدقيقة للموارد البشرية والمادية والمعلوماتية، وبالتالي القيام بالعمل بشكل صحيح، واتخاذ قرارات للوصول إلى الأهداف (كنعان، 2009: 338؛ والعامري والغالبي، 2007: 25).
وعرف "قطامي وقطامي" المهارة أنها "القدرة على القيام بالأعمال الأدائية المعقدة بسهولة ودقة وإتقان وفق سلسلة من الحركات والإجراءات التي يمكن ملاحظتها بصورة مباشرة أو غير مباشرة، والتي يقوم بها شخص معين وعدد من الأشخاص في أثناء سعيهم لتحقيق هدف أو نتاج معين أو أداء مهمة ما" (أبو زعيتير، 2009: 70)، وذكر "العديلي" بأن أهمية المهارات القيادية تكمن في رفع مستوى الأداء وتحسينه، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة معدلات الإنتاجية، مع أخذ القائد في حسبانته تحقيق أهداف المؤسسة والعاملين فيها، وضمان استمرار وجود الفعالية الإدارية والتنظيمية (الأغا، 2008: 63).

فتوافر هذه المهارات في شخصية المدير العام في الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة يعني الكفاءة والدقة والسرعة، وبالتالي التأثير في الآخرين وشحنهمهم، الأمر الذي يؤدي إلى تحسين مستوى الأداء، والإنتاجية العالية، والنتيجة تحقيق عمل صحيح يؤدي إلى تحقيق أهداف الوزارات .

4- الخبرة: تعني أن يكون لدى القائد فهم وتمرس وتميز في مواضيع عدة، فهذه الخبرات السابقة المتنوعة والنوعية ضرورية للقائد، كون النجاح السابق يؤدي إلى الثقة بالنفس، والسمعة الحسنة، والتي بدورها تؤدي إلى كسب ثقة الآخرين، ومن مستلزمات نجاح القيادة الثقة بالنفس وثقة الآخرين (كنعان، 2009: 328-329).

وحصيلة خبرة القائد تتأتى من خبرته التخصصية في مجال معين، وبواسطة التدريب، وهو أسلوب يتم من خلاله التزود بالمعارف العلمية والعملية في مواضيع محددة ومتعددة لها علاقة بمجال عمله،

وتترقى به وبالمؤسسة، كما أنه تزداد خبرته عن طريق الاطلاع على خبرات، وتجارب الإدارات، والقيادات المماثلة والاستفادة منها، الأمر الذي يجنبه الوقوع في أخطاء غيره (عبيدات، 2001: 197-198).

والخبرة لدى المدراء العاميين بالوزارات الفلسطينية بقطاع غزة تعني فهم العمل، والقدرة على إدارته وإنجازه بدقة، كما تؤدي إلى ثقتهم بأنفسهم، وثقة الآخرين بهم، الأمر الذي يؤدي إلى النجاح، والاستقرار الوظيفي في الوزارات، وبالتالي القدرة على مواجهة الصعاب والأزمات.

5- **الحكمة:** الحكمة هي عبارة عن مجموعة من المقومات الفطرية التي يودعها الله في النفس البشرية، وفي الوقت نفسه تغذيها وترتقي بها العلوم والمعارف والخبرات والتجارب، بحيث يغدو كل ما يصدر عنها منضبطاً مع معايير الحق والعدل والخير، التي يدين بها عقلاء بني الإنسان، فالإنسان الحكيم هو الذي تتم أقواله وأعماله وتصرفاته عن خلق حميد، وعقل رشيد، وقول سديد، وبالتالي يكون هناك رضاً عن الذات، وفي نفس الوقت تقبل واحترام وتقدير له من قبل من يتعامل معهم، وأضاف بأن من مخرجات الحكمة حياة كريمة حرة، ومجتمع آمن مستقر يسوده الحب والود والتعاون، وليس أدل على ذلك حكمة رسولنا الكريم التي أفضت إلى الحب والإخاء والمساواة والحرية والعدل والكرامة (الأسمر، 2008: 682-683).

والقائد الحكيم هو القائد حسن التصرف الذي يستطيع أن يدير الأمور بحنكة وسياسة، ويجعلها تصب في مصلحة العمل والمؤسسة من أجل تحقيق الهدف المنشود، وليس أدل على ذلك أخذ الرسول الراهية من سعد بن عبادة يوم فتح مكة ليتلاشى تهوره، وتسليمها لابنه قيس حتى لا يغضب ويثار سعد والأنصار معه (عرموش، 1991: 195-196).

ولولا أهميتها لما أكد الله على رسوله الكريم صلى الله عليه وسلم الالتزام بالحكمة في دعوته، فيقول: ﴿ادْعُ إِلَى سَبِيلِ رَبِّكَ بِالْحُكْمَةِ وَالْمَوْعِظَةِ الْحَسَنَةِ﴾ (النمل: 125)، وتجنب الغلظة والعنت، فيقول: ﴿وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ﴾ (آل عمران: 159)، هذا ويوصف الله نفسه بأنه حكيم، فيقول: ﴿فَاعْلَمُوا أَنَّ اللَّهَ عَزِيزٌ حَكِيمٌ﴾ (البقرة: 209)، فتوافرها لدى المدراء العاميين بالوزارات الفلسطينية يعني التأثير على الآخرين، واستقطابهم إلى جانبه، وبالتالي احترامهم وتقديرهم له، والعمل معه جنباً إلى جنب لتحقيق أهداف الوزارة، ووجود الحكماء في المجتمع على وجه العموم يعني الأمن والاستقرار والحب والتعاون.

6- **الفصاحة والبيان:** الفصاحة ملكة تعين صاحبها على حسن التعبير عن المقصود في سهولة ويسر، والبيان أو الإيضاح قريب في معناه من الفصاحة، وهذه السمة، تجعل القائد الإداري يتغلغل إلى قلوب الموظفين، وتجعله يستوعبهم، ويرغبهم ويحببهم في العمل، وبالتالي أداء المهام بإخلاص، والعمل على تحقيق الأهداف، وجاءت النصوص القرآنية واضحة في هذا الجانب بحق المصطفى - عليه السلام، ومنها قوله تعالى: ﴿وَأَنْزَلْنَا إِلَيْكَ الذِّكْرَ لِتُبَيِّنَ لِلنَّاسِ مَا نُزِّلَ إِلَيْهِمْ﴾ (النحل: 44)، وجلت ذلك السنة النبوية، ومنها قوله - صلى الله عليه وسلم: "إنما بعثت فاتحاً وخاتماً، وأعطيت جوامع الكلم وفواتحه" (شعب الإيمان 171/7). (أبو الفضل، 1996: 156-159).

فصاحة المدراء العاميين بالوزارات الفلسطينية وقدرتهم على البيان نتيجتها ترتيب الأفكار وتوصيلها للآخرين، وبالتالي إقناع الآخرين، وتجعلهم يتفاعلون معهم ويستجيبون لهم، وبالتالي الكل يهتم بعمله وإنجازه، والعمل على تحقيق الأهداف المرجوة، ولكن فصاحة لا بد وأن تكون مصحوبة بمراعاة مشاعر الآخرين، ولو أخذنا خطيب الجمعة مثلاً على ذلك؛ فنجد الخطيب الفصيح المفوه الكل يسمع له، ويتفاعل معه، ولا يمل من خطبته.

7- **الشورى:** الشورى سمة من سمات المجتمع الإسلامي، ومبدأ أقره الإسلام في نظام الحكم حينما أمر نبيه بالأخذ به في قوله تعالى: ﴿وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ﴾ (آل عمران: 159)، وتعني أن كيان الجماعة وحقوقها ومسئوليتها مستمدة من تضامن مجموع الأفراد الذين ينتمون إليها، وأن رأيها هو رأي مجموع أفرادها، وفكرها هو فكرهم، وعقلها هو مجموع عقولهم، وإرادتها الجماعية ليست إلا إرادة مجموع أفرادها التي تبرز في قرار ويتخذونه عن تشاور بينهم، وهي بذلك تمثل غاية الأهمية، كون القرار الذي يصدر عن الشورى، جاء نتيجة عصف ذهني لمجموعة من الآراء، واستخراج أجودها وأفضلها وأحسنها، هذا بالإضافة إلى أن الشورى تتيح التعلم من الآخرين، وتجنب الوقوع في الأخطاء، وترسخ المشاركة والتضامن وتبسيط الإجراءات، وتحكم الرقابة؛ وعلى صعيد إدارة المؤسسات، نتيجة تطبيق الشورى تعاون وألفة وتماسك بين الجماعة، والتزام بالعمل، ورقابة ذاتية، وانتماء للمؤسسة، وشعور بالأمن والرضا الوظيفي، وتنمية القدرات العقلية، وزيادة الخبرة في العمل، وتنمية قيم العدالة والحرية والمساواة والإخلاص في العمل، ومردود هذا كله رفع الروح المعنوية وزيادة الدافعية للعمل، وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة (العجمي، 2010: 123-125).

والشورى تعني تبادل الأفكار والآراء حول موضوع معين بهدف الوصول إلى القرار الأفضل، وتتجلى أهميتها في حب محمد صلى الله عليه وسلم لهذه السمة، حيث كان دائم القول "أشيروا علي أيها الناس"، ومن الأمثلة على ذلك أخذه برأي سلمان الفارسي في غزوة الخندق، وفي غزوة أحد شاور النبي أصحابه فأشاروا عليه بالخروج للحرب، بينما كان الرسول يريد البقاء في المدينة، لكنه خرج بناء على رأي الأغلبية (الضامن، 2012: 10).

وأخذ القائد بهذا المبدأ واجب؛ لأن الله سبحانه وتعالى أمر خير البرية به، وهو نبي، فمن باب أولى أن يأخذ به قادة بني البشر، هذا وقد أكدها -صلى الله عليه وسلم- في قوله لأبي بكر وعمر: "لو اجتمعنا في مشورة ما خالفكما" (مسند أحمد بن حنبل 2436/6)، فالشورى يرشح عنها الأمثل؛ فقيادة الرسول الشورية والخلفاء الراشدين من بعده حققت الكثير الكثير، وللشورى دور في تآلف قلوب الجماعة والتقليل من التنازع بينهم. ومن هنا فالأخذ بهذا المبدأ في الوزارات الفلسطينية يؤدي إلى إحراز الصواب، وتقويم اعوجاج الرأي، لا سيما وأن الحالة المحلية والإقليمية والدولية يُرثى لها.

8- المرونة الذهنية: ضد الجمود الذهني، وبصفة عامة تعني "تغيير الحالة الذهنية لدى الفرد بتغيير الموقف" (غباري وأبو شعيرة، 2010: 221)، وعند تجبير هذا المعنى على صعيد المؤسسات والعمل، فإنها تعني "قدرة الفرد في عدم الاستمرار بالعمل المناط إليه بأساليب ثابتة ومحددة الأفكار، وتغيير هذه الأساليب الثابتة أو القائمة إلى أفكار جديدة" (الخالدي، 2003: 62)، وعزز ذلك "فرج" باعتباره المرونة التكيف مع الظروف والمواقف، وبالتالي استيعاب الآخرين ووجهات نظرهم، والسيطرة على المشاكل وحلها، وتقبل التعديلات في العمل، وأضاف بأن توافرها في القائد يجعله سيد الموقف، وبالتالي يضمن سير العمل وانتظامه (فرج، ب ن: 73-74).

فتوافر هذه السمة لدى القادة والمدراء العاملين في الوزارات الفلسطينية يطّوع الآخرين، ويجعلهم أكثر استقراراً في عملهم واستجابة له، خاصة وأن هناك جمود على صعيد الوزارات، وحصار، وأزمة رواتب، وغيره .

9- المبادرة الذاتية: أي يكون القائد سباق، ومبادر للعمل بصورة بارزة دون غيره، ويسعى جاداً إلى خلق ما هو جديد، ومفيد، وعدم الجمود؛ وذلك للرقى بالعمل والعاملين، وتوافرها في القائد تعني الكشف عن عزيمة الآخرين، والقدرة على اتخاذ القرار الصائب دون تردد، والقدرة على التنفيذ، وهذا كفيل بالتأثير في العاملين، وشحنهم للوصول إلى الغاية المنشودة (كنعان، 2009: 323).

10- الابتكار والإبداع: تعددت تعريفات الابتكار نظراً لتعدد، وتنوع وجهات نظر العلماء إلى هذا المفهوم، فكل واحد ينظر إليه حسب المنحى الذي عالجه هذا المفهوم، وكان أول من نبّه إلى الاهتمام بالتفكير الابتكاري "جيلفورد"، وعرفه بأنه: "عملية عقلية معرفية، أو نمط من التفكير التباعدي يتصف بالطلاقة، والمرونة، والأصالة، والحساسية للمشكلات، وينتج عنه ناتج ابتكاري"، كما عرفه "هارموت Harmot وميد Meed)، أنه: "عملية ينتج عنها شيء جديد سواء أكان هذا الشيء فكرة أم موضوعاً أم شكلاً أم شيئاً ما أم انتقالاً من عناصر قديمة إلى أخرى جديدة"، ولهذه السمة أهميتها في جميع مجالات الحياة وتطور المجتمع، فهي تمثل ذروة النشاط العقلي المعرفي الذي يؤدي إلى التفرد والتميز (الخالدي، 2003: 52-55).

وبين "سكارنة" بأن الابتكار في العملية الابتكارية على غير مثال مسبق في الفكرة، والإبداع فيها على غير مثال مسبق في الفعل، وعرف الإبداع بأنه "عملية القفز والتحول من القديم إلى الحديث الذي يتسبب في إحلال طريقة أو أسلوب أو إجراء جديد بدلاً من الطريقة أو الأسلوب القديم" (السكارنة، 2011: 19)، وعدّ "كنعان" توافر هذه السمة لدى القائد يعني القدرة على ابتكار وخلق الأفكار الجديدة، والتي بدورها تفصح المجال لإيجاد الحلول المناسبة للمشاكل الصعبة (كنعان، 2009: 325). وعلى العموم فإن الباحث يميل مع الرأي الذي يرى أن الابتكار والإبداع يحملان المعنى نفسه، فالعملية برمتها عملية ابتكارية فيها جديد، وتميز ترقى بالمؤسسة، ويرى "القاسمي" أن الإبداع الإداري هو "الأفكار والممارسات التي يقدمها المديرون والعاملون والتي تفضي إلى إيجاد عمليات إدارية وطرق وأساليب أكثر كفاءة وفعالية في إنجاز أهداف الشركات والمؤسسات والدوائر، وأكثر خدمة للمجتمع" (العجلة، 2009: 14).

وعليه فالابتكار والإبداع سمة لا بد من توافرها لدى المدراء العاميين بالوزارات الفلسطينية، فالابتكار والإبداع تعني التجديد، وزيادة الإنتاج، وتحقيق الأهداف، والسيادة، والأمن والاستقرار، والتميز، والحضور محلياً وإقليمياً ودولياً.

11- القدرة على التوقع: تعني التعمق في النظر إلى المستقبل؛ لأن الأعمال تتطور باستمرار، وذلك يتأتى لدى القائد من خلال تفهم الموقف المتطور الذي يمكن وقوعه في المستقبل، ووضع خطة لمواجهة، وتبدو أهمية هذه السمة في القرارات التي يتخذها القائد، وتأخذ في اعتبارها ظروف المستقبل بالإضافة إلى الموقف الذي يتصل بها مباشرة (كنعان، 2009: 324-325).

وهي عملية النظر إلى الأمام، والتفكير والتخطيط بطريقة إستراتيجية، وبناء تصور للمستقبل، أي هناك رؤية مستقبلية، على أثرها يتخذ قرارات لتحديد اتجاه المؤسسة في المستقبل، وتم طرحها كسمة من بنية الشخصية القيادية لأنها من مهام رجال الإدارة العليا، والذين منهم المدراء العامون، وتوافرها يعني استمرارية ونمو المؤسسة، وغيابها يعني التسبب والترهل والاستسلام والرضا بالواقع (الديب، 2009: 22-26).

وما أوجدنا لمثل هذه السمة لدى القادة والمدراء العامين في الوزارات الفلسطينية في الوقت الحالي؛ لغموض الموقف حيث الاحتلال، والحصار، والانقسام، وعدم الاستقرار بصفة عامة.

12- **الطموح:** عرفته "عبد الفتاح" بأنه "سمة ثابتة ثباتاً نسبياً تفرق بين الأفراد في الوصول إلى مستوى معين يتفق والتكوين النفسي للفرد وإطاره المرجعي ويتحدد حسب خبرات النجاح والفشل التي مر بها" (عبد الفتاح، 1972: 3). وأشار "عبد الوهاب" بأن للطموح دوراً هاماً في حياة الفرد والمجتمع؛ لأنه يكشف عن ملامح المستقبل من حيث مشاكل التطور والتخلف، ولولا أهمية الطموح لما تناوله علماء الغرب، وفسروه، وأجروا عليه العديد من التجارب، والأبحاث، وبين بأن الشعراء والأدباء العرب أشاروا إليه قبل ذلك بكثير، وأن للإسلام أيضاً السبق في ذلك فيقول تعالى: ﴿وَفِي ذَلِكَ فَلْيَتَنَافَسِ الْمُتَنَافِسُونَ﴾ (المطففين: 26)، ويقول النبي -صلى الله عليه وسلم: "إذا سألتهم فاسألوا الفردوس الأعلى من الجنة"، والإنسان الطموح هو مغامر، ومنافس، ومثابر، ومتفائل، ويسعى إلى التفوق، ويتحمل الصعاب في الوصول إلى أهدافه، لا يخشى الفشل، ولا يؤمن بالخط، ويعمل دائماً على الارتقاء بمستواه الراهن. (شبير، 2005: 28-32).

وبالتالي فتوافر هذه السمة في الشخصية القيادية يعني السعي للارتقاء بالذات، وبالمؤسسة، وبالعاملين، وبالمجتمع، وبالتالي يكون لها صداها ووقعها وتأثيرها على الآخرين، وذلك بالتفاعل، والتعاون، والتعاقد مع هذه الشخصية جنباً إلى جنب؛ لتحقيق الهدف المنشود، فلولا تلك السمة الفطرية في الشخصية البشرية لما كان هناك قادة، ولما وصلنا إلى ما نحن عليه الآن من تطور تكنولوجي وعلمي (الأسطل، 2012: 95). ولذا لا بد من توافرها في شخصية القادة والمدراء العامين بالوزارات الفلسطينية، هذا إضافة إلى أن الوضع في غزة بصفة خاصة، وفي فلسطين بصفة عامة يتطلب السعي، والطموح لتحقيق الكثير، وعلى رأس ذلك إقامة الدولة الفلسطينية، وعاصمتها القدس الشريف.

13- فهم الآخرين: أشار "يوسف ومصطفى" بأن "فاولز" عدَّ القدرة على فهم الآخرين قدرة إنسانية مهمة، كونها تعني الإحساس بالآخرين فكراً وشعوراً، والقدرة على استيعابهم، وتذليل العقبات والصعوبات، وبالتالي تشكل الأساس في العلاقات الاجتماعية (الصاحب، 2011: 195).

ومن خلال فهم الآخرين يعرف القائد قدرات الرجال، ومكامن تفوقهم، وتميزهم، وإبداعهم، وبالتالي توظيفهم وتوجيههم حسب قدراتهم ومواهبهم، وقد تحققت هذه السمة في رسول الله - صلى الله عليه وسلم، وثبت عنه أنه قال: "أرأف أمتي بأمتي أبو بكر، وأشدهم في دين الله عمر، وأصدقهم حياءً عثمان، وأقضاهم علي، وأفرضهم زيد بن ثابت، وأقروهم أبي، وأعلمهم بالحلال والحرام معاذ بن جبل، ألا وإن لكل أمة أميناً وأمين هذه الأمة أبو عبيدة بن الجراح" (السنن الكبرى 346/6)، وشاور أمير المؤمنين عمر أفاضل الرجال في تعيين كبار موظفيه حيث قال لهم: "أشيروا علي ودلوني على رجل استعمله في أمر قد دهمني، فقولوا ما عندكم، فإنني أريد رجلاً إذا كان في القوم وليس أميرهم كان كأنه أميرهم، وإذا كان فيهم وهو أميرهم كان كأنه واحد منهم"، فقالوا: نرى لهذه الصفة الربيع ابن زياد الحارثي، فأحضره وولاه، فوفَّق هذا الرجل في عمله، وشكر عمر لمن أشاروا عليه بولاية الربيع (سلمان، 1992: 30-34). فتوافر هذه السمة في الشخصية القيادية تعني اختيار الكفاءات وتوظيفهم في المكان المناسب، وبالتالي كنتيجة طبيعية لذلك تقديم أفضل ما عندهم، والارتقاء بالآخرين، والمؤسسة، والعمل بجد واجتهاد لتحقيق الأهداف، هذا بالإضافة إلى سد الثغرات، وتخفيف العبء عن القائد، والإنابة عنه في كثير من المواقف.

ب - سمات الشخصية القيادية الوجدانية الانفعالية

وهي سمات تتعلق بالنشاط الانفعالي لدى القائد (صوالحة و العبوشي، 2010: 169)، وهي على النحو الآتي:

1- الاتزان الانفعالي: عرف "أبو زيد" الاتزان الانفعالي بأنه "تنظيم سلوكي يسم سلوك الشخص في مواقفه الاجتماعية المختلفة ويكاد يسودها"، كما أنه يتميز لدى الفرد بالتحكم في الانفعالات، وضبط النفس، وهدوء الأعصاب، وسلامة التفكير في المواقف المثيرة للانفعالات، والأزمات، والثبات، والرصانة، وعدم التذبذب في أي موقف كان، هذا إضافة للتكيف مع البيئة، والتوافق الاجتماعي (أبو زيد، 1987: 227).

والإتسام بهذه السمة؛ نتیجته الشعور بالطمأنينة، والأمن النفسی، والاكتفاء الذاتی، والذي یتأتى للقیام بالنشاطات العقلیة؛ لإشباع الحاجات، وتحقیق الأهداف فی الحیاة (الخالدی، 2003: 151)، وأكد "فرج" بأن التحكم فی الانفعالات، وكبح جماح المشاعر له أهمیته فی شخصیة القائد؛ فذلك یؤدی إلى خلق جو عمل مستقر كله نشاط وحبویة وعطاء وإتقان، و نتیجة العكس عدم السیطرة وقرارات غیر سلیمة، وفوضی فی العمل (فرج، ب ن: 65-67).

وقد اتسم القائد الأول محمد - صلى الله علیه وسلم - بهذه السمة، ومن دلائل ذلك موقفه فی معركة حنین؛ حیث فاجأ الكفار المسلمین، وعلى إثره فر من فر من صفوف المسلمین، وبدأت قواتهم فی التراجع، وهنا ما أصعبها من لحظات، ولكن هدوء وریاطة جأش المصطفى دفعنا به لینادی وبقول: أیها الناس هلموا وارجعوا إلیّ أنا رسول الله، وبناءً على هذا الثبات جمّع المسلمون صفوفهم وكان النصر حلیفهم (وتر، 1999: 62).

وبالتالی فالإتزان الانفعالی لدى القادة والمدراء العامین بالوزارات الفلسطینیة، یعنی الهدوء، والتروی، والاستیعاب، ومعالجة الأمور بحنكة، وشعور الآخرین بأن كل شیء على ما یرام؛ مما یزیدهم نشاطاً، وعطاءً، وحبویةً، وتمسكاً بالعمل، والبذل والعطاء؛ لتحقیق الأهداف، وإنها لسمة ضروریة فی هؤلاء القادة خاصة، وأن الظروف المحیطة مؤثرة على النفسیات.

2- **الثقة بالنفس**: أی ثقة القائد، واعتداده بنفسه، وقدراته؛ كفاءةً، وأسلوباً، وسلوكاً، ومظهرًا؛ ولكن فی تواضع، وهذه السمة تجعله فی موقع قوة، فمن خلالها یستطیع أن یتخذ القرار السریع والحاسم، ویشخص المشكلة ویسیر علیها، وبالتالی احترام الآخرین له، وشعورهم بالأمان فی العمل (العجمی، 2008: 48، 52، 217). والقائد مونتجمری شهد لأهمیة توافر هذه السمة فی شخصیة القیادیة فی كتابه "الحرب عبر التاریخ"، وذلك بقوله بأن تميز الجیوش الإسلامیة یعود للروح المعنویة العالیة، ولیس للمعدات والأسلحة والنظام (الدیب، 2009: 95).

فثقة القائد فی نفسه تعنی بأنه على قدر المسؤولیة، وشجاع، ولا یخشى لومة لائم، وقادر على مواجهة المواقف أی كانت بدون تردد، وبالتالی قادر على اتخاذ القرار المناسب؛ الأمر الذي یجعل الآخرین أكثر ثقة فیهم، وقرباً منه، واستجابة له، وبالتالی الوصول إلى ما یصبو إلیه من أهداف، وثقة المدراء العامین بأنفسهم فی الوزارات الفلسطینیة بقطاع غزة یؤتی أكله من حیث تحقیق الاستقرار، والأمن، والقیام بالمهام، والواجبات.

3- **تحمل المسؤولية:** القدرة على تحمل المسؤولية تعني "شعور القائد بعدم الرضا عن الفشل في تحقيق ما عزم على تحقيقه، وما يرى نفسه ملتزماً أدبياً بتحقيقه، أو عدم الرضا عند القيام بعمل يرى نفسه ملتزماً أدبياً بعدم القيام به" (كنعان، 2009: 328)، فمن يوضع في منصب قيادي يجب أن يكون قادراً على أداء وظيفته، ويتحمل تبعاتها في سبيل الوصول إلى الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها، ومن هذا المنطلق قال رسول الله -صلى الله عليه وسلم: "يا أبا ذر، إنك ضعيف، وإنها أمانة، وإنها يوم القيامة خزي وندامة، إلا من أخذها بحقها، وأدى الذي عليه فيها"، وجاء في شرح هذا الحديث بأنه أصل عظيم في اجتناب الولايات لا سيما لمن كان فيه ضعف عن القيام بوظائف تلك الولاية (صحيح مسلم 1457/3). وبين "Benator و Thumann" بأنه إذا كان القائد ليس على قدر المسؤولية، فلن يتحقق إلا القليل، ويضيف بأن القليل الذي تحقق ربما بالصدفة (Benator and Thumann, 2003: 107).

فالقادة الفلسطينيون أياً كان موقعهم يجب أن يكونوا على قدر المسؤولية فالحمل ثقيل، والمهام جسام، والأمر يتطلب أن يكون الكل مسؤولاً عن ذاته وعن عمله كي ترسي السفينة على بر الأمان، وتتحقق الأهداف.

4- **الصبر والتصميم والمثابرة:** الصبر هو "حمل النفس على أداء الطاعات، واجتناب المنهيات، وتقبل البلاء برضا وتسليم" (جوهرى، 2006: 237).

وهو "إظهار التحكم في الذات"، وهذا يعني التحكم في الأهواء، أي التحكم في الرغبات، والنزوات، والشهوات وغيرها، ويسيطر العقل على القلب، والنتيجة صحية لبناء علاقات مع الآخرين وكسب ودهم، والعكس على النقيض تماماً حيث إن الغضب يدمر العلاقات، ويؤثر على شعور الآخرين، وبالتالي على إنجاز العمل وتحقيق الأهداف (هانتر، 2004: 90-93). وبهذه السمة يصل القائد إلى مبتغاه، فالزعيم الهندي غاندي مكث في جنوب أفريقيا عشرين عاماً وهو يدافع عن أبناء شعبه نتيجة لما يلاقونه هناك من سوء معاملة، واحتقار، وهدر كرامة، وفقر مدقع، وبصبره وتصميمه ومثابرته حقق غايته، واستجابت الحكومة لمطالبه، وعندها عاد إلى وطنه (ديورانت، 1988: 429). وهي سمة لولا أهميتها، ما امتدح الله حاملها في قوله تعالى: ﴿وَلَمَنْ صَبَرَ وَغَفَرَ إِنَّ ذَلِكَ لَمِنْ عَزْمِ الْأُمُورِ﴾ (الشورى: 43).

وما أجمل التحلي بهذه السمة خصوصاً وأننا على أرض الرباط، وفي أكناف بيت المقدس، ويقول المولى عز وجل: ﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اصْبِرُوا وَصَابِرُوا وَرَابِطُوا وَاتَّقُوا اللَّهَ لَعَلَّكُمْ تُفْلِحُونَ﴾ (آل عمران: 200).

5- الشجاعة: بين "الأسمر" بأن الشجاعة تعني قوة القلب، والجرأة، والإقدام، وعدم الخوف، والفرع، والاستسلام، والقدرة على قيادة النفس، والتصرفات، في مواجهة المواقف الصعبة، والأخطار، بحيث يكون ذلك في الاتجاه الإيجابي، وتعمل في اتجاهين سويين: تعميم الحق، ودحض الباطل، وأكد بأن الإنسان الشجاع بهذا المعنى له مكانته، واحترامه، وتقديره بين أسوياء الناس، ومساندته، وتأييده من قبلهم، وأضاف بأن الشجاعة مطلوبة حربياً، وسلماً، وذلك في الدفاع عن الدين، والوطن، والحريات، والحقوق، والشرف، والعرض، والمستضعفين، وقول الحق (الأسمر، 2008: 547-550).

وذكر "صامويل هيز" بأن الشجاعة هي عبارة عن مواجهة معنوية، وبدنية للأخطار والشدائد، بحيث تبرز شجاعة القائد قولاً، وفعلاً، وسلوكاً في أي موقف كان، ولا يخشى أحد في سبيل الوصول إلى الهدف، وافتقار القائد إليها يفقده احترامه من قبل الآخرين (القحطاني، 2003: 81).

ولا يفوتنا أن نذكر بأن ديننا الإسلامي الحنيف دعا إلى التحلي بهذه السمة، فيقول الله تعالى ﴿فَمَنْ اَعْتَدَىٰ عَلَيْكُمْ فَاعْتَدُوا عَلَيْهِ بِمِثْلِ مَا اَعْتَدَىٰ عَلَيْكُمْ﴾ (البقرة: 194)، ويقول في آية أخرى: ﴿وَلْتَكُنْ مِنْكُمْ أُمَّةٌ يَدْعُونَ إِلَى الْخَيْرِ وَيَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَيَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنْكَرِ وَأُولَٰئِكَ هُمُ الْمُفْلِحُونَ﴾ (آل عمران: 104).

وما أوجنا في الوزارات الفلسطينية إلى قادة يتحلون بالشجاعة الإيجابية؛ فيحققون الحق ويدحضون الباطل، وعلى قدر المسؤولية سلماً وحرباً، للحفاظ على الأمة ومقدراتها، وتحقيق الأمن لها، وهذا الأمر يجعلهم محل ثقة للآخرين، فيؤازروهم ويشدون على أيديهم، ويكونون معهم يداً بيد لتحقيق المبتغى.

6- الحزم: المفهوم القويم للحزم: "توجيه، وتوعية، وإرشاد، بلطف، وحنان، ورقة، وسمو أدب مع من يستجيب لذلك، وقسوة، وعنف، وعقوبة رادعة مع من يطلق لنفسه عنان هواها، فيظلم، ويغشم، ويعتدي، ويفتري، ولا يمثل للحق، والعدل والخير" (الأسمر، 2008: 600).

والحزم لدى القائد الإداري يعني بأن تكون أوامره قاطعة مع مراعاة شعور المرؤوسين، وذلك يتطلب فيه قدرة على التقرير، والتنفيذ، والحكم الصائب على الأمور، مع الاستعداد للدفاع عن أي قرار يتخذه، وتحمل نتيجته، وهي سمة ضرورية للقادة وأصحاب المسؤوليات؛ كون عدم الأخذ بها يعني سواد الفوضى، وتسلب المنتفذين، وضياح الجهود، وفقدان القائد لهيبته، وكل ذلك يحول دون التقدم والنجاح (كنعان، 2009: 329). ويوصف الحزم "Assertiveness" بأنه التواصل والتأثير في الآخرين، والذي من خلاله تبدو الاحتياجات والرغبات واضحة، مع احترام الذات والآخرين، وتتجلى أهميته في زيادة الثقة

بالنفس، وثقة الآخرين، واحترام الذات، وتوخي الأمانة، وبالتالي فهم الآخرين، وتوطيد العلاقات أكثر، وسرعة القرار (Simpson, 2012: 10, 13, 14).

والحزم يعني حسم الموقف، وأخذ القرار تحقيقاً للمصلحة، ويحضرنا هنا موقف أبي بكر -رضي الله عنه، حيث قراره الحاسم في قتال أهل الردة، والذي لولاه لعاد المسلمون إلى الوراء، وعانت الجاهلية فساداً في الأرض، وقال قولته المشهورة وقتئذ: "والله لو منعوني عقلاً كانوا يؤدونه إلى رسول الله لقاتلتهم على منعه" (الصلاحي، 2004: 117).

والوزارات الفلسطينية ليس بمنأى عن المؤسسات الأخرى، فهي أحوج ما يكون إلى قادة حازمين حاسمين، يضعون النقاط على الحروف؛ حيث الظروف والمواقف التي تتطلب إلى قرار حاسم وسريع لتجنب الفتنة والفوضى، والحفاظ على المؤسسة، وعلى المجتمع.

7- المشاركة الوجدانية: هي شعور بالتعاطف مع الآخر؛ أي داخل المتعاطف شعور بألم الآخرين وفرحتهم وحزنهم وإحباطهم، بحيث يعبر ذلك التعاطف عن تفهم للظروف التي يمرون بها، فهي "سمة ترجع إلى قدرة نفسية تتوجه من الفرد نحو الآخرين؛ نحو مشاعرهم واحتياجاتهم على وجه التحديد"، فالمشاركة الوجدانية تتطلب فهم ما يمر به الآخرون من ظروف ومواقف خاصة، والاستجابة بفعالية لها، والتركيز عليها. ومجالها يتطلب تعاملاً وتفاعلاً بشكل شخصي أكبر، وإدارياً؛ الأهم في ممارسة المشاركة الوجدانية من قبل القادة هو المجهود المبذول من قبلهم لإجراء عملية التواصل الشخصي من خلال فهم المواقف والظروف المرتبطة بفريق العمل، والاستجابة الصحيحة والملائمة حسب الموقف والشخص كون الإدارة تتسم بالمرونة والتغير، وعلى إثرها يصبح القادة أكثر خبرة في استيعاب المواقف التي يواجهونها على الصعيد الشخصي أو فيما بين الأفراد والجماعات التي يتعاملون معهم، وفي المقابل تزداد ثقة المتلقين للمشاركة الوجدانية بأنفسهم كونهم يجدون من يشعر بهم ويحترمهم ويقدرهم، هذا بالإضافة إلى أهميتها في فاعلية وتوثيق العلاقات الإنسانية (كون وأكونل، 2009: 66-68، 82).

ودعويًا؛ تتأتى من خلال مشاركة الداعية للمدعو وجدانياً؛ فيفرح لفرحه، ويحزن لحزنه، وهذا الأمر يترك أثراً إيجابياً، يتمثل في احترام المدعو لأقوال الداعية والتأثر بها، وقد جاء ذلك نتيجة حث ديننا على المشاركات الوجدانية التي تدغدغ العواطف، وتهيج المشاعر الإيجابية بين الدعاة والمدعوين كزيارة المريض، واتباع الجنائز، وتلبية الدعوات وغيره، فعن البراء بن عازب رضي الله عنهما: أمرنا النبي صلى الله عليه وسلم بسبع ونهانا عن سبع؛ أمرنا بعبادة المريض، واتباع الجنازة، وتشميت العاطس، وإبرار

القسم، ونصر المظلوم، وإفشاء السلام وإجابة الداعي. ونهانا عن خواتيم الذهب، وعن آنية الفضة، وعن المياثر، والقسية، والإستبرق والديباج (صحيح البخاري 24/7). (بخيت و الدجني، 2010: 107-108).

والمجتمع الفلسطيني مر، ويمر بمآسي، وإحباطات، وظروف صعبة تجعل الكل مكلوم، وبحاجة إلى مشاركة وجدانية، ولكن هذا الأمر مطلوب من القائد أكثر، ليدغدغ مشاعر الآخرين، ويجعلهم يشعرون بأنفسهم وكيانهم، ويبث الأمل عندهم، ويجعلهم أكثر ثباتاً وثقة بأنفسهم، الأمر الذي يؤدي إلى احترام القائد، والاستجابة له، وأداء العمل بإخلاص وتفاني، وبالتالي الحفاظ على المؤسسات والوزارات والمجتمع.

8- الانتماء: والذي يعني الانتساب، والانتساب إنما يكون للأصول، والجذور، أو المنبت، ومن ذلك انتساب المرء لأبيه، ولأسرته، ولجماعته، ولقومه، ولمجتمعه الصغير، والمجتمع الإنساني الكبير. وهذه السمة يعني توافرها في الشخصية القيادية تقديم مصلحة العمل على المصلحة الشخصية، مع الإيمان بالأهداف، والإخلاص، والتفاني من أجل تحقيقها، وذلك يؤدي إلى تقارب بين القائد والآخرين، وتقبلهم له، ومن ثم التعاون معه، والطاعة له، والجد والمثابرة في العمل، وقال تعالى في حق المصطفى -صلى الله عليه وسلم: ﴿لَقَدْ جَاءَكُمْ رَسُولٌ مِنْ أَنْفُسِكُمْ عَزِيزٌ عَلَيْهِ مَا عَنِتُّمْ حَرِيصٌ عَلَيْكُمْ بِالْمُؤْمِنِينَ رَءُوفٌ رَحِيمٌ﴾ (التوبة: 128)، وقال رسول الله: "أنا أعريكم، أنا من قريش، ولساني لسان بني سعد بن بكر" (الفتح الكبير في ضم الزيادة إلى الجامع الصغير 252/1). (أبو الفضل، 1996: 162-167؛ والعمرو، 1987: 81).

وتوافر الانتماء لدى المدراء العاميين بالوزارات الفلسطينية، يجعلهم أكثر تشبهاً بوزارتهم والعمل بقدر المستطاع على تحقيق أهدافها، والسير بها قدماً لتحقيق المزيد من النجاحات، وبالتالي تبقى الوزارات شامخة رغم الظروف والأحوال.

9- الانضباط: يقصد بالانضباط الحزم في تنظيم الأمور بمعنى الاهتمام بجميع الأنظمة المنظمة للوظيفة، أو المهنة، والمحافظة عليها، سواء الانضباط في التعامل، أو الأوقات، أو الشكل، والانضباط لدى القائد له أهميته؛ حيث إنه يشجع، ويحفز الآخرين على الانضباط بجميع صورته في العمل، وهذا له تأثيره حيث يؤدي إلى الاهتمام بالعمل، والجد والاجتهاد من أجل إنجازه، والوصول إلى الأهداف المنشودة، والتي بها تحقق المؤسسة التفوق والنجاح (السكرانة، 2011: 448-449، 451).

وهو ضد التسبب، بمعنى أن هناك قوانين، وقواعد، وأصول للمنظمة، أو للمؤسسة، أو للدولة يستوجب العمل مراعاتها والأخذ بها، وعدم مخالفتها (خليفة، 1992: 176؛ والوهيبي، 2005: 59).

وتكتسب هذه السمة أهميتها في الشخصية القيادية كون الالتزام بالأنظمة، والقوانين، واللوائح المعمول بها يدفع الآخرين للانضباط، والالتزام، حيث إن هذه الشخصية محط أنظار الآخرين، وقدوة لهم، وهذا يؤدي إلى دفع الآخرين للتفاني في العمل، وبالتالي الخروج بمنظمة، أو مؤسسة منتظمة، وفعالة في المجتمع.

ج- سمات الشخصية القيادية الاجتماعية

وتتجلى هذه السمات في قدرة القائد على نسج علاقات مع الآخرين (صوالحة و العبوشي، 2010: 169)، وهي على النحو الآتي:

1- **التعاون:** العملية تفاعلية بين فرد وفرد، أو فرد وجماعة، أو جماعة وجماعة، لجلب المنفعة، أو منع الضرر، أو المساندة في أي شأن من شئون الحياة، والتعاون لا بد منه لأن طبيعة الحياة البشرية تفرض على الإنسان ذلك، ويكون في جميع المجالات، وعلى مستوى الأفراد والجماعات والمؤسسات والدول، وبالتعاون يتم توفير احتياجات ومتطلبات الإنسان والمجتمع (الأسمر، 2008: 403-406).

والتعاون هو العمل بروح الفريق الواحد المترابط اجتماعياً، وهذا لا يتأتى إلا إذا كان هناك شخصية قيادية تثبت روح التعاون بينها، وبين العاملين، وتستطيع أن تجعل كل من في المؤسسة يتعاون معها ويبدل قصارى جهده للسير قدماً نحو الهدف وتحقيقه، كما أنه يسهل العمل، ويحققه في فترة أقل، كون العمل والمسؤوليات موزعة على العاملين، وكل مسؤول عن عمله (العجمي، 2008: 67، 114).

وقد دعا الدين الإسلامي إلى التعاون في الكتاب والسنة، فيقول الله تعالى: ﴿وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَىٰ وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ﴾ (المائدة: 2)، ويقول - صلى الله عليه وسلم: "مثل المؤمنين في توادهم وتراحمهم وتعاطفهم مثل الجسد إذا اشتكى منه عضو تداعى له سائر الجسد بالسهر والحمى" (صحيح مسلم 4/1999).

والتعاون مطلوب مع الآخرين من قبل القادة، والمدراء العامين بالوزارات الفلسطينية؛ كونه يؤدي إلى الثقة، والتي بدورها تؤدي إلى الألفة والمحبة، وبالتالي تكون الوزارة فريق واحد كخلية النحل، الكل يعمل دون ملل، في سبيل انجاز عمله، الأمر الذي يحقق الهدف، وثبات المؤسسة .

2- **فاعلية العلاقات الإنسانية:** عرف "دافز" العلاقات الإنسانية إدارياً "اندماج الأفراد العاملين في موقف عمل، بطريقة تدفعهم للعمل متعاونين، وبإنتاجية عالية مع إشباع حاجاتهم الاقتصادية، والنفسية والاجتماعية"، والعلاقات الإنسانية تعني الاهتمام بالعاملين وحقوقهم، وإشباع حاجاتهم ورغباتهم، وفي المقابل لا بد من أداء عملهم، وبالتالي لا تنازل للقائد عن مسؤولياته، ولا التعامل مع المسؤولين برفق في كل المواقف، وهذه العلاقات تتضمن أيضاً علاقة القائد بزملائه، وبمعاونيه، وبرؤسائه الأعلى منه سلطة، وأن ما يبرز أهمية العلاقات الإنسانية بالنسبة للقيادة الإدارية كون القيادة عملية شخصية دينامية؛ فالعلاقة بين القائد ومرؤوسيه علاقة تتضمن ردود فعلهم تجاه بعضهم البعض، وأن هذه العلاقة خاضعة للتغيير والتبديل والتطوير من خلال تأثير كل منهم في الآخر (كنعان، 2009: 183-184).

وذكر "عمر" بأن العلاقات الإنسانية من وجهة نظر إدارة الأعمال والإنتاج تعني "إدماج الأفراد في الأعمال الموكلة إليهم بالشكل الذي يدفعهم إلى العمل متعاونين وبأعلى درجة من الإنتاجية مع إشباع حاجاتهم المادية والنفسية"، وبين "الطخيس والجبريني" أن من أهم التعاريف الشائعة للعلاقات الإنسانية تعريف (كنيث ديفز)، والذي يرى بأن العلاقات الإنسانية "عبارة عن مجموعة من الاتجاهات التي تهدف إلى تطوير العمل الجماعي داخل المنشآت عن طريق تجميع الجهود والمواهب البشرية ومحاولة خلق نوع من التكامل بينها في جو يحفز على العمل التعاوني المنتج، وتشعر فيه الجموع العاملة بالراحة اقتصادياً ونفسياً واجتماعياً" (قشطة، 2009: 33).

وتركيز القادة على العلاقات الإنسانية، يؤثر في الآخرين، ويجعلهم أكثر راحة وطمأنينة، وبالتالي أكثر ترابطاً، واندماجاً، وتعاوناً في العمل، والنتيجة انتماء قوي، وثقة عالية في النفس وإنتاج أجود وأكثر، أي النجاح يكون حليف هذه المؤسسة أو الوزارة.

3- **الذكاء الاجتماعي:** بين "السلمان و Walker and Foley" أن الذكاء الاجتماعي هو قدرة الفرد على التكيف مع البيئة، وفهم الناس، واتجاهاتهم، وأفكارهم، ومشاعرهم، وطباعهم، ودوافعهم، والتصرف السليم في المواقف الاجتماعية، الأمر الذي يؤدي إلى التأثير في الآخرين وكسبهم، وبالتالي تحقيق النجاح، وهذه السمة لها أهميتها؛ لارتباطها بالشخصية، فهي جزء لا يتجزأ من الجانب العقلي الاجتماعي فيها، وبالتالي تربط بين جانبيها العقلي والاجتماعي في آن واحد (الصاحب، 2011: 195، 198).

و تتجلى أهمية الذكاء الاجتماعي في أن نجاح القيادة، والأداء العالي، وزيادة الدافعية، والإنتاجية، والترقي الوظيفي، والصحة الجسمية في العمل مرتبط ارتباطاً وثيقاً بالقدرات الاجتماعية والوجدانية، والتي

تؤدي إلى الانسجام بين الأفراد، وبالتالي تتفاعل المهارات والكفاءات لإنجاز الأعمال، ولذا تجد الكثير يحرص على تنمية هذه القدرات، وأمريكا تنفق بلايين على برامج التدريب التي تركز على هذه القدرات والمهارات (السمدوني، 2007: 214-216).

وعليه، فالذكاء الاجتماعي لدى القادة والمدراء العاميين بالوزارات يؤدي إلى فعالية الأداء الإداري؛ كونه يبث روح التعاون، والفريق الواحد في المؤسسة، ويوطد العلاقة بين القائد ومرؤوسيه، والنتيجة تفاني في العمل، وبالتالي تحقيق الهدف.

4- **القدوة الحسنة:** الشخصية القيادية يجب أن تكون مثلاً يُحتذى به قولاً، وعملاً، وسلوكاً، وقائد الأمة محمد- صلى الله عليه وسلم- كان مثال القدوة الحسنة، وهذا ما قاله الحق في شأنه: ﴿لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ﴾ (الأحزاب: 21)، وسيدنا إبراهيم كان من قبله، حيث وصفه الله من قبله بقوله: ﴿إِنَّ إِبْرَاهِيمَ كَانَ أُمَّةً﴾ (النحل: 120)، وقال صلى الله عليه وسلم: "عليكم بسنتي وسنة الخلفاء الراشدين من بعدي" (سنن الدارمي 1/228). (أبو الفضل، 1996: 208-210؛ والأغا، 2011: 83). وهناك شخصيات قيادية تاريخية كثيرة تستحق أن يُقتدى بها كصلاح الدين الأيوبي وغيره.

والمدراء العامون كشخصيات قيادية بالوزارات على احتكاك مع الكثير سواء داخل الوزارة، أو خارجها، وهم محط الأنظار؛ كونه منوط بهم أعمال كثيرة، وعليه يجب أن يكونوا مثلاً، وقدوة لغيرهم قولاً، وعملاً، وسلوكاً، وبذلك يحفزون الآخرين، ويشحذون همهم للتعاون، والإخلاص في العمل للوصول إلى الهدف المنشود.

5- **تفويض السلطة:** عملية إدارية يتم من خلالها نقل جزء من السلطة أو الصلاحيات إلى شخص في مستوى إداري أدنى" (العامري والغالب، 2007: 349-350)، كما أنه "عملية يعهد فيها القائد إلى بعض مرؤوسيه بواجبات، أو مهام معينة مبيناً لهم حدود هذه الواجبات، والنتائج المطلوب منهم تحقيقها، مع تفويضهم قدرًا من سلطته يكون كافيًا لإنجاز هذه الواجبات" (كنعان، 2009: 230).

ويأتي التفويض نتيجة عدم مقدرة القائد على القيام بكل شيء، وعليه؛ فإنه يفوض بعض مسؤولياته لمرؤوسيه، ولا بد من صلاحيات مع هذه المسؤوليات حتى يكون هناك مساحة للمفوض يتصرف من خلالها، وتسير الأمور على خير وجه، وهذا الأمر يُنمي ثقة العاملين بأنفسهم لأنهم أصبحوا محل ثقة، ولولا أهميتها ما فوض رسول الله -صلى الله عليه وسلم- والخلفاء الراشدين من بعده (مرسي، ب ن:

95). وقيادة الخليفة الأموي معاوية المشهود لها تاريخياً لم تكن فردية بالمطلق، فتجلت فيها اللامركزية، ومشاركة رجاله من ذوي الرأي والخبرة في حمل المسؤولية سلماً وحرماً (الصلابي، 2008: 196).

فالتفويض له محاسنه عندما يكون التفويض لأكفاء وعلى قدر من المسؤولية؛ كونه يجعل القائد أكثر تفرغاً لمسؤولياته ومهامه، ويوجد جواً من الثقة في العمل، ويخلق انتماء أكثر عند المرؤوس، ويحفزه لبذل المزيد من الجهد والعطاء لانجاز المهام، وبالتالي يُحقق الهدف بدقة وسرعة أكثر، هذا بالإضافة إلى أنه يؤهل قادة للمستقبل (كنعان، 2009: 240-241).

فتفويض المدراء العاميين لمدراء أو غيرهم أكفاء بوزاراتهم يأتي بالمحاسن السابقة، والتي تؤدي إلى استقرار الوزارات، وتطورها، والحفاظ عليها في أجواء ملبدة بالغيوم في وقتنا الحالي.

6- **العدل**: هو من أهم الحقوق الإنسانية التي حددتها الشرائع السماوية، وكذلك النظم الوضعية للإنسان، ومقابل التمتع بهذه الحقوق يتطلب منه الحفاظ عليها، وعدم إهدارها، وبالتالي العمل على النهوض بها، وتحقيقها للآخرين، بمعنى أن العدل يتعلق بالحقوق والواجبات معاً، أي إعطاء كل إنسان ما له، وأخذ ما عليه، وهو أحد المقومات البنائية المعنوية الأربعة للإنسان التي لا تكتمل إنسانيته إلا بها (الحكمة، والشجاعة، والعفة، والعدالة)، وتتجلى أهميته في أن الالتزام بالعدل وحرصه وحمايته، ومحاربة الظلم ووأده يحفظ للإنسان إنسانيته، والنتيجة إنسان معطاء ومجد ومخلص في عمله، يعمل على تحقيق الأهداف أينما كان، وبالتالي تنمية المجتمع والارتقاء به، فأينما يعم العدل تنهض الأمة وترتقي (الأسمر، 2008: 49-52).

وهو ضد الظلم، وفقدان هذه السمة في الشخصية القيادية يعني انتشار الفساد، وعدم السيطرة في المؤسسة، وبالتالي عدم الاتجاه لانجاز الأعمال وتحقيق الأهداف، فيقول سبحانه وتعالى: ﴿وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ﴾ (النساء: 58)، ويقولون: " دولة الظلم ساعة، ودولة العدل إلى قيام الساعة"، وهي سمة من أولي السمات التي يجب توافرها في الشخصية القيادية، ولا تهاون فيها؛ لأن فقدانها يدمر الأمة (عرموش، 1991: 216-217).

وقال الخليفة الراشد عمر بن الخطاب في سمة العدل: "المسلمون عدول بعضهم على بعض إلا مجلوداً في حد أو مجرباً عليه شهادة زور، أو ظنياً في ولاء أو قرابة"، وقد جاء ذلك في رسالته الشهيرة إلى أبي موسى الأشعري (الخلف، 2003: 682)، ومن شدة عدل عمر بن الخطاب سُمّي بالفاروق، وشهد رسول كسرى لعمر بذلك حينما قال: "حكمت فعدلت، فأمنت فنمت يا عمر"، ويحضرنا هنا أيضاً

موقف أمير المؤمنين حينما اشتكى إليه فتى قبطي ضربه ابن عمرو بن العاص لأنه سبقه بفرسه، وعندما تأكد أمير المؤمنين من ذلك، أمر القبطي بضرب ابن عمرو فضربه، وقال لعمر بن العاص: "متى استعبدتم الناس وقد ولدتمهم أمهاتهم أحراراً" (الأسمر، 2008: 55-56).

فغياب هذه السمة لدى القادة بالوزارات الفلسطينية يؤدي إلى انتشار الفساد، وعدم السيطرة، وانهيار الوزارات، وبالتالي انهيار المجتمع والدولة.

7- الأمانة: خُلِقَ اجتماعي يدل على الالتزام بالواجبات، والمهام، وأداؤها خير أداء، وهي شاملة للقيام بجميع التكاليف، والالتزامات الاجتماعية، والأخلاقية، وبالتالي كل ما يلي أمانة؛ العقل، والجسم، والزوج، والولد، وحق المجتمع والشعب في أيدي الحاكمين والمسؤولين، والعلم والمال، والالتزام بهذا الخلق يعني انتظام، واستقامة شؤون الحياة من عقيدة، وأدب، ومعاملة، وتكافل اجتماعي، وسياسة حكيمة رشيدة، وخلق حسن كريم، وبالتالي سمو المجتمع، وتماسك بنيانه (السباعي، ب ن: 102-105).

وقد أكد الله عز وجل فرض أداء الأمانات إلى أهلها، فيقول: ﴿إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا﴾ (النساء: 58)، وعظم العلي القدير من شأنها في القرآن الكريم، فيقول: ﴿إِنَّا عَرَضْنَا الْأَمَانَةَ عَلَى السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ وَالْجِبَالِ فَأَبَيْنَ أَنْ يَحْمِلْنَهَا وَأَشْفَقْنَ مِنْهَا وَحَمَلَهَا الْإِنْسَانُ إِنَّهُ كَانَ ظَلُومًا جَهُولًا﴾ (الأحزاب: 72)، ومما يدل على عظم هذا الخلق، وأنه من أهم السمات التي يجب أن تتوفر في القادة، والرؤساء جعلها من صفات الرسل، والأنبياء خيرة خلق الله؛ فيقول الله تعالى ﴿إِنِّي لَكُمْ رَسُولٌ أَمِينٌ﴾ (الشعراء: 107)، ويقول تعالى عن هود وهو يخاطب قومه مبيناً كفايته لقيادتهم وأمرهم ونهيهم: ﴿أَبْلَغُكُمْ رَسُولَاتِ رَبِّي وَأَنَا لَكُمْ نَاصِحٌ أَمِينٌ﴾ (الأعراف: 68)، وعن أبي هريرة رضي الله عنه قال، قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: "إذا ضيعت الأمانة فانتظر الساعة" قال كيف إضاعتها يا رسول الله؟ قال: "إذا أسند الأمر إلى غير أهله فانتظر الساعة" (صحيح البخاري 104/8)، ففقدان الأمانة يعني فقدان الثقة بين الناس، الأمر الذي يؤدي إلى عدم الاطمئنان في التعامل والمعاملات، فما بالك إذا فقدت في القيادة (عبيدات، 2001: 228-231).

وعليه فالالتزام القادة والمدراء العاميين بالوزارات الفلسطينية بهذا الخلق يعني سعادة الآخرين والاطمئنان إلى الحقوق عندهم، والثقة في قيادتهم، وبالتالي احترامهم، وتقديرهم، والتعاون معهم، والتفاني في العمل، وما أحوجنا إلى مثل هؤلاء القادة للسيطرة، والتحكم بالوزارات، والعاملين فيها، والحفاظ عليها في هذه الظروف.

8- **الصدق:** يعني "مطابقة القول، أو العمل، أو النية؛ لما يعتقد الإنسان حقاً لا لبس فيه"، والصدق رأس الفضائل -كما يعتبره الأخلاقيون- ويزرع الثقة والطمأنينة بين الناس، وعلى أساسه يكون التواصل الاجتماعي، والتعاملات اليومية، ويتحقق الإصلاح، وعليه؛ فالصدق يعني تقدم ورقي المجتمع، وعلى النقيض الكذب رأس الرذائل، والذي يؤدي بالمجتمع إلى مهاوي الردى والفشل والانحلال. (الأسمر، 2008: 87-89)

والصدق يكون مع النفس، ومع الآخرين قولاً، وعملاً؛ فالقائد واضح، وصريح، وجدي، وبالتالي يكسب ثقة الآخرين، والتي على إثرها يجني ثمار العمل، وهذه سمة قرآنية وردت في قوله تعالى: ﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَكُونُوا مَعَ الصَّادِقِينَ﴾ (التوبة: 119)، ويقول الرسول - صلى الله عليه وسلم: "دع ما يريبك إلى ما لا يريبك فإن الصدق طمأنينة، والكذب ريبة" (سنن الترمذي 4/668). (العجمي، 2008: 121)، وهذه السمة لها أهميتها كونها من الأصول الإدارية القيمة الخمسة في شخصية القائد (الحكمة، والشجاعة، والعفة، والعدل، والصدق)، والتي يتفرع عنها باقي القيم الفرعية، والتي هي مصدر للنجاح (الديب، 2009: 74-77).

ويصف الله إبراهيم بأنه صديق ﴿وَأَذْكُرُ فِي الْكِتَابِ إِبْرَاهِيمَ إِنَّهُ كَانَ صِدِّيقًا نَبِيًّا﴾ (مريم: 41)، ويصف مريم بأنها صديقة: ﴿مِمَّا الْمَسِيحُ ابْنُ مَرْيَمَ إِلَّا رَسُولٌ قَدْ خَلَتْ مِنْ قَبْلِهِ الرُّسُلُ وَأُمُّهُ صِدِّيقَةٌ﴾ (المائدة: 75)، وعُرف أبو بكر بالصديق لالتزامه الصدق منذ أسلم.

والصدق لدى القادة يفشي الطمأنينة لدى الآخرين، ويزرع الثقة بينهم، ويزيد من التواصل الاجتماعي، ويضاعف من التعاون، ويحفز أكثر للعمل، وبالتالي تناغم بين القادة والآخرين، والعمل كفريق واحد لتحقيق الأهداف.

9- **الإخلاص:** يُعتبر فضيلة من الفضائل العليا لكرام الناس؛ كونه يعني تخلص، وتصفية، وتقوية كل قول، أو عمل يصدر عن الإنسان مما يشوبه، ويبعد به عن حقيقته ومقصده، ومحله المعتقدات والعبادات والمعاملات والنوايا لله تعالى، وتتحقق بالانصياع والامتثال لأمر الله، واجتناب ما نهى عنه، والإخلاص بمثابة ضابط للنفس البشرية ورغباتها وتطلعاتها ونزواتها مع ما لها من حق، فلا تتعداه إلى الاعتداء على حقوق الآخرين، الأمر الذي يحقق الأمن والطمأنينة والثقة والاحترام والتقدير والتعاون بين الناس، ومن ثم الارتقاء بالحياة نحو الأفضل (الأسمر، 2008: 213-215).

والإنسان العاقل هو الذي يخلص في عمله، ويتقنه، ويؤديه على أكمل وجه، وينأى بنفسه بأن يكون عمله مقابل راتبه فقط مثله كالدابة التي تبحث عن طعامها طول نهارها، فبالإخلاص تهض وتنمو المؤسسة والمجتمع والبلاد، وضعفه يؤدي إلى الشقاء والتراجع على أي صعيد كان (العجمي، 2010: 112).

وقد جاءت الآيات القرآنية مدللة على هذا المعنى؛ فيقول الله تعالى فيمن يلتزم بالإخلاص: ﴿إِنَّهُ كَانَ مُخْلِصًا وَكَانَ رَسُولًا نَبِيًّا﴾ (مريم: 51)، وقوله تعالى ﴿وَمَا أُمِرُوا إِلَّا لِيَعْبُدُوا اللَّهَ مُخْلِصِينَ لَهُ الدِّينَ﴾ (البينة: 5) يدل على ارتباط هذه السمة بالعبادة.

فالإخلاص لدى القادة يعني التفاني، والجد، والاجتهاد في العمل في كل الظروف والأحوال، وهذا يجعل القائد مصدر ثقة للعاملين، وبالتالي هذا ضمان لتعاونهم معه، وإخلاصهم في العمل، وللمؤسسة.

10- التواضع: "هو ترك الرياء والسمعة، وقيل: هو ضبط النفس عن الكبر والعجب والغرور"، والتواضع سمة أمر بها ديننا الحنيف في آيات عدة بصورة غير مباشرة، منها قوله تعالى: ﴿لَا جَرَمَ أَنَّ اللَّهَ يَعْلَمُ مَا يُسِرُّونَ وَمَا يُغْلِبُونَ إِنَّهُ لَا يُحِبُّ الْمُسْتَكْبِرِينَ﴾ (النحل، 23)، وقال عليه السلام في هذه السمة: "إن الله أوحى إلي أن تواضعوا حتى لا يفخر أحد على أحد، ولا يبغى أحد على أحد" (صحيح مسلم 4/2198)، وقال: (من تواضع لأخيه المسلم رفعه الله، ومن ارتفع عليه وضعه الله) (المعجم الأوسط 7/354). (عبيدات، 2001: 199-203).

والإنسان المتواضع هو الذي يضع نفسه في مستوى الإنسان الذي يتعامل معه بغض النظر عن المستوى الذي يحتله واقعياً، وهذا ما تتقبله، وترضاه النفس البشرية، الأمر الذي يحقق الألفة، والمحبة، والتعاون، والتعاضد، ويزيل الكره، والبغضاء علي أي صعيد كان، وتذكر التواضع لأن المساواة المطلقة بين الناس مستحيلة، والتمايز في المجتمع لا بد منه؛ ليكتمل الهرم الاجتماعي من قمته حتى قاعدته، وكل له دوره ومهامه في هذا الهرم حسب قدراته وإمكاناته، وتتجلى أهميته في أنه يرسخ الاحترام، والتقدير، والألفة، والمحبة، والتعاون، والتعاضد بين طبقات المجتمع، وبه يسود الحق، والعدل، واللطف، والوداعة، واللين في التعامل، وبالتالي العمل سوياً، ويدا بيد لتحقيق الأهداف، والآمال، والتطلعات (الأسمر، 2008: 475-478).

وخير مثال يُحتذى به في التواضع سيدنا محمد -صلى الله عليه وسلم- وأصحابه الكرام، والنتيجة نهوض ورفعة المجتمع الإسلامي، ونتيجة التواضع لدى القادة تقرب النفوس، وتحقيق التوافق الاجتماعي

مع الآخرين، وبالتالي الاحترام والتقدير له من قبلهم، والتعاون معه، والتقرب منه أكثر، والاستجابة له، والعمل بتفان وإخلاص، الأمر الذي يجعل الوزارات الفلسطينية تحقق أهدافها، ويكون أفرادها أكثر ثباتاً واستقراراً رغم الظروف الحالية الصعبة.

11- **المهابة:** الشخصية القيادية الإدارية المهابة هي التي لها احترامها، وتقديرها، وهيبته؛ نتيجة سلوكها السوي، وعدلها، وتواضعها، وترفعها عن الصغائر والشبهات، وجدها، واجتهادها في العمل، مع العمل على كسب العاملين إلى جانبها، وقد تجلت هذه السمة في شخصية الرسول - صلى الله عليه وسلم، فيقول الله تعالى في حقه: ﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لَا تَرْفَعُوا أَصْوَاتَكُمْ فَوْقَ صَوْتِ النَّبِيِّ وَلَا تَجْهَرُوا لَهُ بِالْقَوْلِ كَجَهْرِ بَعْضِكُمْ لِبَعْضٍ أَن تَحْبَطَ أَعْمَالُكُمْ وَأَنتُمْ لَا تَشْعُرُونَ﴾ (الحجرات: 2)، وفي غزوة بدر قام المقداد بن عمر فقال يا رسول الله: "امضِ لما أمرك الله فنحن معك، والله لا نقول لك كما قالت بنو إسرائيل لموسى: "اذهب أنت وربك فقاتلا إنا ها هنا قاعدون"، ولكن اذهب أنت وربك فقاتلا إنا معكما مقاتلون، فوا الذي بعثك بالحق لو سرت بنا إلى برك الغماد لجالدنا معك من دونه حتى تبلغه" (الشيباني، 1997: 16؛ وأبو الفضل، 1996: 252-257).

وتوافر هذه السمة لدى القادة لا تُفقر منه، ولا من العمل، بل تجلب الاحترام، والتقدير له من قبل الآخرين، وترغبهم أكثر في القيام بعملهم، والإخلاص فيه، والعمل بقدر المستطاع على انجازه بدقة وسرعة، والمهابة مطلوبة لدى القادة بالوزارات الفلسطينية؛ كي يكون الآخرون أكثر احتراماً، وطواعية لهم، وبالتالي تبقى الوزارة محققة لأهدافها.

12- **الرحمة:** "خُلِقَ نبيل كريم يصدر عن عواطف وجدانية رفيعة تكمن في أعماق النفس البشرية، حتى إذا ما تم تفعيلها حوّلت النفس ككل إلى خلق آخر، حيث يلين قاسيها، ويندى جفافيها، وترق حواشيها، فتفيض بالخير واللطف والعون والمساعدة والمساندة للآخرين"، ويتحقق هذا الخلق بتقديم المساعدة والمساندة والإغاثة والرعاية والإعانة لكل من يحتاجها، والثمرة رضا ومحبة وتعاون وتوافق بين الناس، والسير قدماً بالمجتمع نحو الخيرية، والاستقرار (الأسمر، 2008: 151، 153).

والرحمة تعني الرقة، والعطف، ولين الجانب مع الآخرين، والتعاون، وقال الله تعالى في حق محمد- صلى الله عليه وسلم: ﴿فَبِمَا رَحْمَةٍ مِنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ﴾ (آل عمران: 159)، وقال أيضاً: ﴿وَمَا أَرْسَلْنَاكَ إِلَّا رَحْمَةً لِّلْعَالَمِينَ﴾ (الأنبياء: 107)، ويقول

المصطفى عليه الصلاة والسلام: "وإنما يرحم الله من عباده الرحماء" (مسند أحمد بن حنبل 3168/7).
(أبو الفضل: 1996: 240-243؛ والمدهون و العجرمي، 2011: 74).

ويحضرنا هنا رحمة عمر بن الخطاب -رضي الله عنه- بالشيخ اليهودي الضرير الذي وجده في الطريق يسأل الناس نتيجة الجزية، والحاجة، والسن، وما كان من عمر رضي الله عنه إلا وأخذه إلى منزله، وأعطاه ما يكفيه، ومن ثم أرسل إلى خازن بيت المال بأن يفرض لهذا الشيخ، وأمثاله، ويقول: "والله ما أنصفناه، أن أكلنا شبيبته ثم نتركه في هرمه إنما الصدقات للفقراء والمساكين، وهذا من مساكين أهل الكتاب، ووضع عنه وعن أمثاله الجزية" (الأسمر، 2008: 160).

13- **النزاهة:** ويقصد بها العفة، وترُفَع القائد عن الشبهات، ومواطن السوء، وهي قيمة سلوكية تتجلى أهميتها في الوظيفة الإدارية؛ كون القائد الإداري هو صاحب القرار، ومسؤول من إدارة المؤسسة، وعليه يجب أن يضع خشية الله نصب عينيه في المال، وفي الأفراد، وفي أي إجراء يتخذه (عبيدات، 2001: 200؛ والوهيبي، 2005: 52).

والنزاهة منوط بها نجاح القيادة، كونها تعمل على استقامة أحوال الآخرين، واطمئنانهم على مصالحهم وحقوقهم، وبالتالي كسب محبتهم وتعاونهم، ومن مظاهرها: النزاهة والعفة عن المال الحرام؛ أخذ المال بدون مقابل كالرشوة والإتاوة وتسخير العمال للعمل بدون مقابل، ويقول الله تعالى محذراً من ذلك: ﴿وَلَا تَأْكُلُوا أَمْوَالَكُمْ بَيْنَكُمْ بِالْبَاطِلِ وَتُدْلُوا بِهَا إِلَى الْحُكَّامِ لِتَأْكُلُوا فَرِيقًا مِنْ أَمْوَالِ النَّاسِ بِالْإِثْمِ وَأَنْتُمْ تَعْلَمُونَ﴾ (البقرة: 188)، والنزاهة والعفة تكون أيضاً عما في أيدي الناس؛ فالقائد الناجح هو الذي لا يلاحق الآخرين في أرزاقهم وقوت يومهم، ويقتصد في فرض التكاليف عليهم، أما في البصر؛ فلا يجوز تتبع عورات الآخرين، ولا بد أن تكون النزاهة والعفة واضحة في اللسان؛ فلا يجوز الاستهزاء بالآخرين، والترفع عن الهمز واللمز والغيبة والنميمة وبذاءة القول وعن شهادة الزور، والحرص كل الحرص على عدم إفشاء الأسرار، وبخصوص السمع؛ فالقائد هو الذي ينأى بنفسه عن سماع عما لا يجوز له سماعه، والنزاهة والتعفف يكون أيضاً عن المظاهر البراقة والزينة؛ فالقيادة تعلم حق العلم بأن الدنيا دار فتنة، وأن كل ما فيها زائل لا محالة، فلا تجعله يؤثر عليها، ويحيد مسارها (الأسطل، 2012: 78-83).

فالقائد الناجح هو الذي تكون نزاهته وعفته جلية وواضحة في جميع مظاهرها، وبترفع بنفسه عن مواطن الشك، وعن القيل والقال، وهذا كفيل بالتأثير في الآخرين، وحفزهم للتعاون والتفاني للرفعي بالعمل والعاملين.

د- سمات الشخصية القيادية الجسمية

وهي سمات تتعلق بالشكل العام للقائد، وصحته من الناحية الجسمية (صوالة و العبوشي، 2010: 169)، وهي على النحو الآتي:

1- سلامة الجسم البدنية والعصبية: ترتبط بالصحة الجيدة لدى القائد، وضرورة توافرها لدى القائد؛ نظراً للدور الهام، والصعب الذي يقوم به لإنجاز مهامه، وأعماله التي تتطلب جهداً مركزاً، ومتواصلًا يستمر إلى ساعات طويلة (عبيدات، 2001: 233).

وتوافر هذه السمة إضافة للسمة المعرفية "سعة العلم والاطلاع" كفيل بتوافر جميع السمات والشروط في القيادة، واكتسبت أهميتها بذكرها في قوله عز وجل: ﴿وَقَالَ لَهُمْ نَبِيُّهُمْ إِنَّ اللَّهَ قَدْ بَعَثَ لَكُمْ طَالُوتَ مَلِكًا قَالُوا أَنَّى يَكُونُ لَهُ الْمُلْكُ عَلَيْنَا وَنَحْنُ أَحَقُّ بِالْمُلْكِ مِنْهُ وَلَمْ يُؤْتَ سَعَةً مِنَ الْمَالِ قَالَ إِنَّ اللَّهَ اصْطَفَاهُ عَلَيْكُمْ وَزَادَهُ بَسْطَةً فِي الْعِلْمِ وَالْجِسْمِ وَاللَّهُ يُؤْتِي مَلَكُهُ مَن يَشَاءُ وَاللَّهُ وَاسِعٌ عَلِيمٌ﴾ (البقرة: 247) (عرموش، 1991: 209-210).

ومما يدل على أهمية هذه السمة ما ورد عن سيدنا موسى على لسان ابنة شعيب لأبيها في قوله تعالى: ﴿يَا أَبَتِ اسْتَأْجِرْهُ إِنَّ خَيْرَ مَنِ اسْتَأْجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ﴾ (القصص: 26)، وقال رسول الله صلى الله عليه وسلم: "المؤمن القوي خير وأحب إلى الله من المؤمن الضعيف، وفي كل خير" (صحيح مسلم 2052/4).

وعليه فتوافر هذه السمة لدى المدراء العاميين يجعلهم قادرين على أداء مهامهم وأعمالهم التي تتطلب جهداً كبيراً ووقتاً طويلاً.

2- قوة التحمل: تحلي القائد بهذه السمة يعني بأنه قادر على تحمل ضغوط العمل، وإنجازه، وذلك باجتياز العراقيل، والمشاكل والأزمات التي تواجهه، والسيطرة عليها أي كان نوعها بذكاء، وتصرف حاسم (فرج، ب ن: 67-68). والحالة والظروف التي نمر بها في فلسطين، وغزة تحتم على المدراء العاميين التحلي بهذه السمة لاجتياز العقبات والعراقيل، والتغلب على المشاكل والأزمات.

3- الحيوية والنشاط: هذه السمة، والسمتين الجسميتين السابقتين من السمات التي يعتمد عليها نجاح القائد (كنعان، 2009: 319)، وهذه السمة في حد ذاتها تعني أي أن يكون القائد شغلة من النشاط والدافعية والحماس، متحرك، يعمل بجد واجتهاد، ولا يألو جهداً في العمل، وبذلك يكون قدوة لغيره، وحافزاً للعمل.

4- **حسن المظهر والأناقة:** وذلك مطلوب في القائد، ويبعث على النشاط، ويعطي القائد مهابة، وهذا يشكل دافعاً للآخرين، وقد حث عليها ديننا الإسلامي وحبب فيها في قوله تعالى: ﴿يَا بَنِي آدَمَ خُذُوا زِينَتَكُمْ عِنْدَ كُلِّ مَسْجِدٍ وَكُلُوا وَاشْرَبُوا وَلَا تُسْرِفُوا إِنَّهُ لَا يُحِبُّ الْمُسْرِفِينَ﴾ (الأعراف: 31)؛ المسجد الذي هو مسجد في حد ذاته، بالإضافة إلى أنه وقتئذ يعني المدرسة، والمكان الذي يدير منه المسلمون شئونهم، ويبحثون ويتدارسون فيه أمورهم، وبالتالي فالحفاظ على المظهر والنظافة والترتيب سمة يجب توافرها في الشخصية القيادية في المؤسسات والوزارات، بحيث يكون ذلك بعيداً عن الكبر والخيلاء، وفي تواضع جم. وفي هذا المقام قال رسول الله عليه السلام: "كُلُوا وَاشْرَبُوا وَابْسُوا وَتَصَدَّقُوا فِي غَيْرِ إِسْرَافٍ وَلَا مَخِيلَةٍ" (صحيح البخاري 140/7).

وقد أكد ذلك "عبيدات" ببيان أهميتها في شخصية القائد؛ كونه قدوة للآخرين، وهذه الصفة لها أثرها في نفوسهم، الأمر الذي يبعث على الاحترام والتقدير المتبادل، وبالتالي التعاون والعمل بجد واجتهاد، واستدل على أهميتها من القرآن الكريم والسنة النبوية (عبيدات، 2001: 238-240).

5- **القدرة على استخدام لغة الجسد:** هي وسيلة اتصالات غير لفظية، وتسمى أحياناً لغة الإشارة، وهي عبارة عن "اتصالات تتم بواسطة تعبيرات الوجه أو طبيعة الوقوف أو الجلوس أو المظاهر الأخرى من إشارات وإيماءات ونبرات الصوت" (العامري والغالبي، 2007: 495).

كما أن فهم لغة الجسد والقدرة على استخدامها له دوره في نجاح العمل، وتحسين العلاقة مع الآخرين، والتغلب على المشاكل، وتخطي المواقف المختلفة؛ كون هذه المهارة لا تقل أهمية عن المهارات الأخرى في التعامل مع الآخرين، الذين بدونهم لا يتحقق النجاح، كما أنها تزيد من درجة وعي الإنسان ودرايته بنفسه وقدراته وكذلك بالآخرين، الأمر الذي يكون أكثر إثماراً وإمتاعاً في اجتماعاته وتعاملاته ومقابلاته، هذا بالإضافة إلى أن توصيل أية رسالة إلى الآخرين يكون نصفه منطوقاً، والنصف الآخر عبر هذه اللغة (كليتون، 2005: 8-9، 12)، فهي سمة مهمة حيث إن كثيراً من المواقف تتطلب استخدامها لتخطي الحرج، والسيطرة على الموقف، وبالتالي السير قدماً من أجل إنجاز العمل، ونجاحه، والوصول إلى الأهداف المنشودة.

رابعاً - الوزارة والمدراء العامون

تؤدي الوزارات دور فعال ومهم في الحفاظ على أمن واستقرار المجتمع؛ لتعدد وتنوع قطاعاتها، ويتوزع المدراء بمسمياتهم المختلفة على مستوياتها الإدارية؛ ومنهم المدراء العامون الذين يقع على عاتقهم الكثير، وسنوضح فيما يأتي مفهوم الوزارة، وأهميتها، وموقع المدراء العامين في هيكلها.

أ- مفهوم الوزارة

ذكر "فوزي" بأن مصطلح (وزير) اصطلاحاً عربياً، ومعنى الوزارة لغوياً مشتق على ثلاثة أوجه؛ الأول: من الوزر، وهو الثقل؛ لأن الوزير يتحمل أعباء المسؤولية عن الخليفة، أو السلطان، والثاني: من الأزر، وهو الظهر؛ لأن الوزير سند، وقوة للخليفة، فيقوى الثاني بالأول على أعماله كقوة البدن بظهره، والثالث: من الوزر، وهو الملجأ الذي يلجأ إليه؛ لأن الخليفة أو السلطان يلجأ إلى الوزير في الرأي والمشورة (فوزي، 2010: 151).

وطبيعة عمل الوزارات، وما تمارسه من اختصاصات، وصلاحيات متعددة، وكثيرة، ومتشعبة يدلل على أنها تحمل هذه المعاني الثلاثة، وبالتالي تكون الوزارات سندا وملجأ للخليفة، أو للملك، أو لرئيس الدولة، أو السلطة.

أما الوزارة اصطلاحاً هي "ذراع حكومي مسؤول، ومختص بتسيير إحدى القطاعات، وإدارتها بشكل يتماشى مع سياسات الحكومة، وتتبع غالباً إلى مجلس الوزراء، ورئيس الوزراء، ويلحق بالوزارة عادة عدد من الأقسام، والوكالات، والمكاتب، واللجان الاستشارية، والأجهزة التنفيذية تقع تحت إدارة شخص يسمى وزير وهو المنصب الأعلى في الوزارة" (ويكيبيديا، 2015: نت)¹.

ب- أهمية الوزارة

تعدّ الوزارة أحد أركان الدولة في مختلف دول العالم، ولا يخلو منها بلد، وهي مركز السلطة التنفيذية، وقلبها النابض، والمرتكز الفعال في مجالها، حيث إنها تمارس وتباشر اختصاصات وصلاحيات

¹ - <https://ar.wikipedia.org/wiki/%D9%88%D8%B2%D8%A7%D8%B1%D8%A9>

متعددة، وكثيرة، ومنتشعة من الصعب حصرها، ويمكننا القول أنه منوط بها إدارة جميع شئون الدولة الداخلية، والخارجية، وعلى جميع الصعد السياسية، والاقتصادية، والعسكرية، والتربوية، والصحية، والعسكرية، والدينية، والاجتماعية وغيره من المجالات، ويتأتى ذلك من خلال مجلس الوزراء، أو من رئيس الوزراء منفرداً، أو من الوزير منفرداً في أي قطاع من القطاعات الوزارية (الدبس، 2011: 699-708).

ولولا أهميتها لما أجاز الله اتخاذ الوزير مع النبوة؛ فيقول الله تعالى على لسان نبيه موسى عليه السلام: ﴿وَجْعَلْ لِي وَزِيرًا مِنْ أَهْلِي، هَارُونَ أَخِي، اشْدُدْ بِهِ أَزْرِي، وَأَشْرِكْهُ فِي أَمْرِي﴾ (طه: 29-32)، واستجاب الله تعالى له بقوله: ﴿قَالَ قَدْ أُوتِيتَ سُؤْلَكَ يَا مُوسَى﴾ (طه: 36). ومما يدل على أهميتها جاءت السنة النبوية صريحة بجوازها؛ فعن أبي سعيد الخدري رضي الله عنه أن رسول الله صلى الله عليه وسلم قال: "وزيراي من السماء جبريل وميكائيل، ومن أهل الأرض أبو بكر وعمر" (المستدرک على الصحيحين 290/2)، وعن عائشة رضي الله عنها أن رسول الله صلى الله عليه وسلم قال: "إذا أراد الله بالأمير خيراً جعل له وزير صدق، إن نسي ذكره، وإن نسي أعانه، وإذا أراد الله غير ذلك جعل له وزير سوء، إن نسي لم يذكره، وإن ذكر لم يعنه" (سنن أبي داود 557/4). وكان أكثر ما يستعين رسول الله صلى الله عليه وسلم بأبي بكر الصديق، وعمر بن الخطاب رضي الله عنهما في الأمور العامة والخاصة، وكان عمر وزيراً لأبي بكر، وعثمان وعلي وزيرين عمر. (الزحيلي، 1998: 20-24).

فالوزارات بقطاعاتها المختلفة الدينية، والمالية، والاقتصادية، والداخلية، والتربوية والصحية، والاجتماعية... تشكل أهمية بالغة للدولة، حيث إنه بإنجاز الوزارات لأعمالها، وتحقيقها لأهدافها يتحقق الأمن والاستقرار للوطن والمواطن، فينعم الأفراد بحقوقهم، ويعم الرخاء. وكل وزارة من هذه الوزارات لها هيكلها التنظيمي الخاص، وعلى وجه العموم كل هيكل تنظيمي للوزارة يشمل على ثلاث مستويات إدارية على الأقل.

ت - المستويات الإدارية والمدير

عُرّف المدير بأنه "الشخص المسؤول عن أعمال آخرين يتواجدون في الوحدة التي يرأسها ويقدم لهم الدعم والمساندة"، ويمارس هؤلاء المدراء وظائفهم عند كل مستوى إداري، ولكن بمسميات ومهام وظيفية مختلفة (العامري والغالي، 2007: 27-29؛ والديب، 2006: 33-35)، وذلك كآلاتي:

1-مدراء الإدارة العليا

يمثلون المستوى الأعلى من الإدارة، وهم "من يقود أداء المنظمة الشامل، أو الأجزاء الأساسية منها"، ويتمثلون في رئيس مجلس الإدارة، ونائبه، ورؤساء القطاعات، والمدراء العموم، ومهامهم تتمثل في رسم السياسات، وتحديد الأهداف الكلية، وتحديد الخطط العامة للمنظمة ككل، والإشراف عليها ومتابعة تنفيذها، ودراسة المشكلات الكبرى وحلها، ووضع النقاط على الحروف واتخاذ القرارات الكبرى.

2- مدراء الإدارة الوسطى

هم "المدراء المسؤولون عن قيادة الأقسام والإدارات الرئيسة في المنظمة"، ومساهمهم الوظيفي مدير إدارة أو مدير دائرة، وهم مسؤولون عن تنفيذ الاستراتيجيات المرسومة من قبل الإدارة العليا، فهم يركزون على إنجاز النتائج المتعلقة بإداراتهم، ووضع خطط تسهم في تحقيق الأهداف النهائية، ورقابة وتوجيه المستوى الأدنى.

3- مدراء الإدارة الإشرافية أو الدنيا

تتمثل هذه الفئة في رؤساء الأقسام، ومشرفي الوحدات، وهم في الغالب مرتبطون بالإدارة الوسطى من حيث تقديم التقارير لها، ويشرفون على موظفين لا يمارسون الإدارة، فتقوم هذه الإدارة بالأعمال التنفيذية اليومية بصفة أساسية، وبالتالي تنحصر أعمال المدراء هنا في التخطيط لعمل مرؤوسيههم، وقراراتهم تؤثر في العمل اليومي، وتختص بموضوعات محددة.

فالمدراء العامون هم شخصيات قيادية مهمة بالوزارة؛ كونهم ضمن مستوى الإدارة العليا، ويتولون قيادة وإدارة إدارات عامة بالوزارة، ومسئولين عن تحقيق الأهداف من خلال التأثير على الآخرين، وتوجيههم لإنجاز أعمالهم، ومن هنا فشخصية المدير العام كشخصية قيادية هي شخصية ذات نضج عقلي، وإتزان انفعالي، وتفاعل اجتماعي، فيها الحيوية، والنشاط، والحماسة؛ تؤثر في الآخرين،

وترشدهم، وتوجههم، وتحفزهم، وتشحذ هممهم، وتخلق التعاون بينهم لتحقيق الأهداف المرجوة. وهذا يتأتى من خلال توافر سمات قيادية في تلك الشخصية كالذكاء، والعلم، والخبرة، والمرونة، والمهارات الإدارية، والطموح، والالتزان الانفعالي، والثقة بالنفس، وتحمل المسؤولية، والمشاركة الوجدانية، والتعاون، والعدل، والتواضع وغيره من السمات ذات الأهمية؛ ونظراً لأهمية هذه الوظيفة، فإن الباحث سلط الضوء على السمات القيادية لدى المدراء العاميين بالوزارات الفلسطينية بقطاع غزة.

الفصل الثالث
الدراسات السابقة

أولاً - الدراسات الفلسطينية

ثانياً - الدراسات العربية

ثالثاً - الدراسات الأجنبية

رابعاً - التعقيب على الدراسات السابقة

الفصل الثالث

الدراسات السابقة

اهتم الباحثون، والاختصاصيون بموضوع السمات القيادية، وأجريت العديد من الدراسات المحلية، والعربية، والأجنبية بهذا الخصوص، وقد تتبع الباحث ذلك في المكتبات في الجامعات الفلسطينية بغزة، ومن خلال مواقع مختلفة ذات علاقة على شبكة المعلومات العنكبوتية؛ ليثري دراسته، وتكون أكثر نضجاً، وبالإطلاع حصل الباحث على عدد من الدراسات السابقة، اختار منها (25) دراسة لها علاقة مباشرة أو غير مباشرة بموضوع الدراسة؛ منها (6) فلسطينية، و(12) عربية، و(7) أجنبية، وهي على النحو الآتي:

أولاً - الدراسات الفلسطينية

1- دراسة (المزين، 2014)؛ بعنوان "مدى توفر الصفات القيادية والشخصية لدى القيادات الإدارية وقدرتها على إدارة الأزمات بوزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة من وجهة نظر مدراء الدوائر ورؤساء الأقسام".

هدفت التعرف إلى مدى توفر الصفات الشخصية، والقيادية للقيادة الإدارية بوزارة التربية والتعليم العالي بقطاع غزة. وتوضيح علاقة المتغيرات التصنيفية (الجنس، المؤهل العلمي، مدة الخدمة، المسمى الوظيفي) على آراء أفراد العينة حول الصفات الشخصية والقيادية للقيادة الإدارية.

واستخدمت المنهج الوصفي، وقد تكونت عينتها من (120) مديراً من مديري الدوائر، ورؤساء الأقسام في وزارة التربية والتعليم العالي، وأداتها الاستبانة.

وأظهرت نتائج الدراسة أن الوزن النسبي للصفات القيادية قدره (81%).

وأوصت الدراسة بالمحافظة على الدرجة العالية لتوفر الصفات القيادية للقيادة الإدارية بالوزارة، وذلك بإعداد برامج تدريبية أثناء الخدمة تأخذ صفة الاستمرارية.

2- دراسة (أبو كوش، 2012)؛ بعنوان "السمات القيادية والمسئولية الاجتماعية لدى الطلاب المشاركين وغير المشاركين في جماعات النشاط الطلابي".

هدفت التعرف إلى مستوى كل من السمات القيادية، والمسئولية الاجتماعية لدى الطلاب المشاركين في النشاط الطلابي، مع التعرف إلى العلاقة ما بين الأنشطة الطلابية، والسمات القيادية، والمسئولية الاجتماعية لديهم.

واستخدمت المنهج الوصفي، وتألفت عينتها من (840) طالباً، ومجتمعها (54426) (جميع طلاب المرحلة الإعدادية في مدارس الحكومة والوكالة بغزة للعام الجامعي 2011/2012م)، وأداتها الاستبانة؛ استبانة السمات القيادية من أربعة أبعاد وهي: السمات القيادية الاجتماعية والانفعالية والجسمية والمعرفية، واستبانة المسئولية الاجتماعية.

وأظهرت نتائج الدراسة أن الوزن النسبي للسمات القيادية (78.5%)، وكان الوزن النسبي للسمات الجسمية (80.8%)، والسمات الاجتماعية (78.6%)، والسمات العقلية والمعرفية (78.2%)، والسمات الانفعالية والسلوكية (76.2%).

وأوصت الدراسة بإعطاء المزيد من الاهتمام للتربية القيادية من قبل وزارة التربية، وتوعية أولياء الأمور في هذا المجال، واهتمام وسائل الإعلام بالتربية القيادية

3- دراسة (شاهين، 2011)؛ بعنوان "درجة ممارسة المديرين الجدد للمهارات القيادية في المدارس الحكومية بمحافظات غزة من وجهة نظرهم وسبل تنميتها".

هدفت التعرف إلى درجة ممارسة المديرين الجدد للمهارات القيادية في المدارس الحكومية بمحافظات غزة من وجهة نظرهم، وسبل تنميتها.

واستخدمت المنهج الوصفي، وشملت عينتها (192) مديراً وهم جميع المدرء الذين تم تعيينهم في العامين الدراسيين (2008-2010)، وأداتها استبانة من خمسة مجالات وهي: (المهارات الذاتية، المهارات الفنية، المهارات الإنسانية، المهارات الفكرية، المهارات الإدارية).

وبينت نتائج الدراسة أن الوزن النسبي لجميع المهارات القيادية (87.79%) وبدرجة توافر كبيرة، وكانت على التوالي: المهارات الإدارية (90.18%)، والمهارات الذاتية (89.50%)، والمهارات الفنية (87.09%)، والمهارات الفكرية (85.63%)، والمهارات الإنسانية (85.16%).

كما بينت نتائج الدراسة أنه لا توجد فروق دالة إحصائياً بين متوسطات درجات تقدير المديرين الجدد لحاجاتهم لتنمية مهاراتهم القيادية تعزى لمتغيرات (الجنس، المنطقة التعليمية، المرحلة الدراسية). وأوصت الدراسة بالمحافظة على الدرجة العالية لممارسة المهارات القيادية، وإعطاء أهمية للفكرية والإنسانية، وإعطاء صلاحيات أكثر للإدارة المدرسة، وإشراك المديرين في الخطط التعليمية.

4-دراسة (أبو زعيتر، 2009)؛ بعنوان "درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للمهارات القيادية وسبل تطويرها".

هدفت التعرف إلى درجة ممارسة المهارات القيادية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية، وتحديد سبل تطوير ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة للمهارات القيادية.

واستخدمت المنهج الوصفي، واشتملت عينتها (832) معلماً ومعلمة، ومجتمعها (3690) (جميع معلمي ومعلمات المرحلة الثانوية للعام الدراسي 2009/2008 موزعين على (123) مدرسة ثانوية)، وأداتها استبانة من خمس محاور وهي: المهارات الذاتية، والمهارات الفنية، والمهارات الإنسانية، والمهارات الفكرية، والمهارات الإدارية.

وأوضحت نتائج الدراسة أن ممارسة مديري المدارس الثانوية للمهارات القيادية كانت بدرجة عالية وبوزن نسبي (77.7%)، وكانت على التوالي: المهارات الإدارية بوزن نسبي (83.4%)، والمهارات الذاتية (79.1%)، والمهارات الفكرية (75.6%)، والمهارات الإنسانية (75.4%)، والمهارات الفنية (74.1%)، ومن نتائجها أيضاً لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات العينة لدرجة ممارسة المديرين للمهارات القيادية تعزى لمتغير الجنس، وسنوات الخدمة في مجال المهارات القيادية عامة، بينما يوجد فروق في المهارات الذاتية والإنسانية والفكرية والإدارية تعزى للجنس ولصالح الذكور.

وأوصت الدراسة بالمحافظة على الدرجة العالية لممارسة المهارات القيادية، وإعطاء أهمية للفنية والإنسانية منها وذلك بإعداد برامج تدريبية، والتركيز على المهارات عند اختيار المديرين.

5-دراسة (الأغا، 2008)؛ بعنوان "المهارات القيادية لدى المسؤولين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية(جوال) بين الواقع والمنظور المعياري".

هدفت التعرف إلى أهم المهارات القيادية المتوفرة، والتي يجب توفرها لدى المسؤولين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية (جوال)، والتعرف على أثر المتغيرات المستقلة على المهارات القيادية للمسؤولين.

واستخدمت المنهج الوصفي، وتألفت عينتها من (45) (جميع المسؤولين في الشركة في محافظات غزة ومسمياتهم الوظيفية (مدير، مهندس أول، قائد فريق، مشرف، إداري أول))، وأداتها استبانة حول درجة توافر وأهمية المهارات القيادية لدى المسؤولين في جوال.

وبينت نتائج الدراسة أن المهارات القيادية (ذاتية، وفنية، وإدارية، وإنسانية، وفكرية) مهمة جداً لدى المسؤولين في شركة(جوال) ولكن درجة توفرها لديهم متوسطة، وأن أكثرها أهمية لديهم المهارات الفكرية وهي أدناها في درجة التوفر، وأن أكثرها توفراً لديهم هي المهارات الفنية، وأدناها أهمية هي المهارات القيادية الإنسانية، وأكثر مهارة قيادية أهمية لدى المسؤولين هي مهارة "القدرة على استغلال طاقات المرعوسين" وأن أقل مهارة قيادية أهمية لدى المسؤولين هي مهارة " طرح مقترحات لتحسين أعمال اللجان"، كما بينت النتائج أن أكثر مهارة قيادية توفراً لدى المسؤولين هي مهارة "الاهتمام بالمظهر الخارجي" وأن أقل مهارة قيادية توفراً لدى المسؤولين هي مهارة "القدرة على التفكير الإبداعي"، كما وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات العينة للمهارات القيادية من حيث درجتي أهميتها وتوافرها تعزى لمتغيرات (الجنس، سنوات الخبرة، المستوى العلمي) في العموم، إلا أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لبعض المهارات القيادية لدى المسؤولين من حيث درجتي الأهمية والتوفر مع بعض المتغيرات.

وأوصت الدراسة الوصول بالمهارات القيادية المتوفرة لدى المسؤولين بالشركة إلى درجة أهميتها.

6-دراسة (أبو شعبان و أبو سمرة و الطيطي، 2007)؛ بعنوان "مدى توافر سمات القيادة التحويلية لدى مديري مدارس مدينة القدس".

هدفت التعرف إلى مدى توافر سمات القيادة التحويلية لدى مديري مدارس مدينة القدس من وجهة نظر المعلمين.

واستخدمت المنهج الوصفي، وتكونت عينتها من (368) معلماً ومعلمة، ومجتمعها (2264) (جميع معلمي مدارس مدينة القدس للعام الدراسي 2006-2007م موزعين على (133) مدرسة)، وأداتها الاستبانة.

وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة توافر سمات القيادة التحولية لدى مديري مدارس مدينة القدس من وجهة نظر المعلمين كانت متوسطة، وأن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد العينة لمدى توافر سمات القيادة التحولية لدى المديرين تعزى لمتغيري الجنس، والمؤهل العلمي، في حين لم تظهر فروق دالة إحصائية في تقديرات أفراد العينة تعزى لمتغيري السلطة المشرفة، وسنوات الخبرة. وأوصت الدراسة بالتركيز على امتلاك المديرين مهارات القيادة التحولية من خلال برامج تدريبية، وتقويضهم بدرجة أكبر، وإشراكهم في القرارات والرأي.

ثانياً - الدراسات العربية

1-دراسة (عبابنة و الشقران، 2013)؛ بعنوان "درجة ممارسة الإبداع الإداري لدى القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد".

هدفت الكشف عن درجة ممارسة الإبداع الإداري لدى القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد من وجهة نظرهم.

واستخدمت المنهج الوصفي، وتكونت عينتها من جميع القادة التربويين وعددهم (223) قائداً تربوياً، وأداتها الاستبانة .

وكشفت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة الإبداع الإداري من قبل القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد جاء بدرجة متوسطة، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتوسط تقديرات العينة تعزى لمتغيرات: (الخبرة العملية والمديرية والمسمى الوظيفي).

وأوصت الدراسة بوضع خطة للكشف عن المبدعين من القادة، وتشجيع القادة التربويين تجريب أساليب العمل الجديد، وإبراز الأفكار الخلاقة في العمل وإبرازها، وتقويض السلطة ومشاركة العاملين في إتخاذ القرار، ووضع نظام حوافز للمبدعين.

2- دراسة (الغامدي، 2012)؛ بعنوان "مدى الالتزام بمعايير اختيار القيادات الإدارية الوسطى وعلاقته بواقع العدالة التنظيمية".

هدفت التعرف إلى مدى الالتزام بمعايير اختيار القيادات الإدارية الوسطى وعلاقته بواقع العدالة التنظيمية من وجهة نظر المبحوثين بقيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة. واستخدمت المنهج الوصفي، وتكونت عينتها من جميع أفراد مجتمع الدراسة (الضباط من ذوي الرتب الوسطى) (رائد، مقدم، عقيد) وعددهم (2649))، وكانت أدواتها الاستبانة. وبينت نتائج الدراسة أنه يتم الالتزام أحياناً بالمشورات المعتمدة لاختيار القيادات الإدارية الوسطى، وذلك بمتوسط (3.27)، ووجود فروق معنوية دالة إحصائياً بين آراء مفردات العينة حول محاور الدراسة يعزى إلى متغيرات سنوات الخدمة، وكذلك إلى اختلاف المستوى التعليمي. وأوصت الدراسة بإيجاد وصف دقيق ومحدد للوظائف القيادية الوسطى، ووجود لجنة لاختيار هذه القيادات تعتمد طرق علمية في عملية الاختيار.

3- دراسة (الحسين، 2011)؛ بعنوان "السمات والمهارات التي تتميز بها المرأة القيادية الأردنية والمعوقات التي تواجهها".

هدفت التعرف إلى السمات الاجتماعية والتعليمية والاقتصادية والسياسية التي تتميز بها المرأة القيادية في وزارة التربية والتعليم، والتعرف إلى المعايير المتبعة في وزارة التربية والتعليم لتبوء مركز قيادي، وما المهارات التي تمتلكها المرأة القيادية في الوزارة. وقد تمثل مجتمع الدراسة في العاملين بوزارة التربية والتعليم الأردنية، وبلغت عينتها (55) فرداً؛ منهم (27) من النساء القياديات (2 كل المدراء العامين، 7 كل من يشغلن مدير مختص، 18 رئيس قسم)، و(8) من المسؤولين عن المرأة في المراكز القيادية (الوزير، و2 كل الأمناء العامين، و4 من مديرو الإدارات)، و(21) من المرؤوسين التابعين للمرأة (11 امرأة، و10 رجال)، وتم استخدام الوثائق الرسمية والمقابلة المقننة والملاحظة المقننة لجمع المعلومات.

وأظهرت نتائج الدراسة تميز المرأة القيادية الأردنية بسمات عديدة، أهمها شخصية متزنة، تتحمل المسؤولية، دافعية للعمل، حب الاطلاع، دقيقة، عادلة، ملتزمة، وتتميز أيضاً بالمصادقية، ولكنها تفنقر للمرونة، ولللباقة، وغير صبورة، ولا تهتم إلا بالعمل، فوقية، وثقتها بنفسها متوسطة. كما أنها تمتلك مهارات إدارية عديدة؛ تدير الاجتماعات بكفاءة، وتعمل بروح الفريق، وتتفاعل وتتعاون مع الجميع،

وتتميز بالإبداع، وتنسق الجهود بالمؤسسة، إلا أنها تفتقر للمبادأة والتنبؤ، ولا تستطيع تحقيق التوازن بين العمل والعاملين، وتفتقر للقدرة على اتخاذ القرار.

وأوصت الدراسة بتطوير المهارات الإدارية للقيادات التربوية، وإجراء دراسات حول القيادة.
4-دراسة (العتيبي، 2008)؛ بعنوان "الأنماط القيادية والسمات الشخصية لمديري المدارس وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين في محافظة الطائف التعليمية".

هدفت التعرف إلى الأنماط القيادية والسمات الشخصية لمديري المدارس المتوسطة بمحافظة الطائف، مع التعرف إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول الأنماط القيادية والسمات الشخصية التي يمارسها المديرون وفقاً لمتغيرات الدراسة (العمر، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، ونوع المؤهل، والحالة الاجتماعية).

واستخدمت المنهج الوصفي، وتكونت عينتها من (350) معلماً، وعدد أفراد مجتمعها (1167) (جميع معلمي المدارس الحكومية المتوسطة النهارية المستقلة للبنين داخل محافظة الطائف للعام الدراسي 1429/1428هـ)، وأداتها الاستبانة.

وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة أبعاد المبادأة والعمل، والاهتمام بالعلاقات الإنسانية من الأنماط القيادية للمديرين كانت بدرجة عالية، ويتصف المديرون بالسمات الشخصية بدرجة عالية، وكانت على التوالي: (سمة المسؤولية، وسمة السيطرة، وسمة الاتزان الانفعالي، وسمة الاجتماعية)، كما أظهرت نتائج الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول أبعاد الأنماط القيادية، والسمات الشخصية، والروح المعنوية وفقاً للمتغيرات: (العمر، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، ونوع المؤهل، والحالة الاجتماعية)، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين السمات الشخصية ماعدا سمة الاجتماعية وفقاً لسنوات الخبرة، وتوجد فروق لجميع السمات وفقاً للمؤهل العلمي فقط.

وأوصت الدراسة بالمحافظة على الدرجة العالية لممارسة الأنماط القيادية والسمات الشخصية، والاستفادة من أداة الدراسة في تقييم الأنماط القيادية والسمات الشخصية.

5- دراسة (صالح، 2008)؛ بعنوان "مدى توافر السمات القيادية التربوية الإسلامية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الحديدة".

هدفت معرفة مدى توافر السمات القيادية التربوية الإسلامية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الحديدة من وجهة نظر المديرين والمديرات أنفسهم والمعلمين، والسمات القيادية المتوخى وجودها في مديري ومديرات المدارس الثانوية في المجال الإيماني، والمجال الاجتماعي، والمجال العقلي، والمجال البدني، والمجال الأخلاقي.

واستخدمت المنهج الوصفي، وتألّفت عينتها من (180)، ومجتمعها (320) (جميع مديري ومديرات ومعلمي ومعلمات المدارس الثانوية في مديريات: بيت الفقيه، زبيد، الجراحي، جبل راس في محافظة الحديدة)، وأداتها الاستبانة.

وبينت نتائج الدراسة توافر إيجابي للسمات القيادية التربوية الإسلامية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الحديدة؛ وذلك في المجال الإيماني (التوكل على الله، تجنب الفواحش، وغيره)، والمجال الاجتماعي (عدم الغرور والكبرياء، قوة إرادة وثبات في المواقف، وغيره)، والمجال العقلي (المرونة وحل المشكلات، امتلاك معارف تربوية، وغيره)، والمجال البدني (العناية بالصحة والنظافة، وخلو الجسم من الأمراض، وغيره)، والمجال الأخلاقي (حسن المعاملة، التواضع، الصدق، والأمانة، وغيره).

وأوصت الدراسة بالالتزام بالسمات الإيمانية في الإدارة المدرسية والتربوية، وتقويم القيادات التربوية والمدرسية، وتعيين المدراء ممن لديهم قدرات عقلية ونفسية وجسمية، وعلى قدر من الحكمة.

6- دراسة (محمود و محمود، 2007)؛ بعنوان "أثر عوامل التمكين في تعزيز السمات القيادية للمدير (دراسة تحليلية لآراء المدراء العاملين في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي)".

هدفت التعرف إلى إمكانية تهيئة مديريين ذوي سمات قيادية وسلوك نموذجي يتمكنون من التأثير على أداء الأفراد العاملين تحت إشرافهم وذلك بتسليحهم بعوامل التمكين .

واستخدمت المنهج الوصفي، وتكونت عينتها من (35) مديراً، ومجتمعها مدراء (مدير قسم أو شعبة) ديوان وزارة التعليم العالي والبحث العلمي بالعراق، وأداتها الاستبانة.

وبينت نتائج الدراسة أن مستوى تعزيز السمات القيادية للمديرين في الوزارة ليس بالمستوى العالي، وذلك لان الوزارة ومن نتائج الاختبار لا تولي أهمية بتوفير عوامل التمكين، وبينت أن العلاقة بين عوامل التمكين وتعزيز السمات القيادية كانت على النحو الآتي: هناك علاقة بين عاملي (المشاركة بالمعلومات،

وامتلاك المعرفة)، وعدم وجود علاقة بين عامل (الحرية والاستقلالية)، وعدم تأثير عاملي (المشاركة بالمعلومات ، والحرية والاستقلالية) في تعزيز السمات القيادية للمدير .

وأوصت الدراسة بمنح القيادات الإدارية المزيد من الصلاحيات، وتوسيع العمل بمبدأ المشاركة.

7-دراسة (عليجات، 2006)؛ بعنوان "السمات القيادية المفضلة لدى القادة الأكاديميين والإداريين في جامعة اليرموك".

هدفت التعرف إلى السمات القيادية المفضلة لدى القادة الأكاديميين والإداريين في جامعة اليرموك.

واستخدمت المنهج الوصفي، وشملت عينتها (106) قائداً أكاديمياً وإدارياً؛ منهم (42) قائداً أكاديمياً و(64) قائداً إدارياً، ومجتمعها (128) قائداً أكاديمياً وإدارياً في الجامعة؛ منهم (50) قائداً أكاديمياً (يمثلون عمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديمية)، و(78) قائداً إدارياً (يمثلون مديري الدوائر ورؤساء الأقسام الإدارية)، وأداتها الاستبانة.

وكشفت نتائج الدراسة أن أهم السمات القيادية المفضلة لدى القادة الأكاديميين كانت متوالية على النحو الآتي: (الاطلاع والمعرفة، والعلاقات الإنسانية، والعدل والموضوعية، والتغيير والتطوير، والكفاءة، والحرية الأكاديمية)، وأهم السمات القيادية المفضلة لدى القادة الإداريين على النحو الآتي: (العلاقات الإنسانية، والاطلاع والمعرفة، والتخطيط، والذكاء، والتغيير والتطوير، والعطاء والطموح)، وهناك فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات القادة الأكاديميين واستجابات القادة الإداريين.

وأوصت الدراسة إدارة الجامعة بالاهتمام بالسمات القيادية المفضلة لدى القادة الأكاديميين والإداريين، وتحلي قاداتها بسمة القائد المتكامل في السمات.

8-دراسة (مطر، 2005)؛ بعنوان "الشخصية القيادية ودورها في تنمية المجتمع (هوارى بو مدين نموذجاً)".

هدفت استكشاف دور الشخصية القيادية في عمليات التنمية، والتخطيط، والتنفيذ في الجزائر-وذلك من خلال تسليط الضوء على شخصية هوارى بو مدين كشخصية قيادية- ومن خلال ذلك معالجة جوانب التنمية والإنتاج، وعليه قُسمت أهداف الدراسة إلى هدفين علمي ونظري؛ الهدف العلمي يتمثل في: معرفة مرحلة كانت تمثل عز الجزائر وازدهارها داخلياً، وخارجياً، وذلك من خلال دراسة الحالة التي كانت فيها (قيادة هوارى بو مدين) وما تم في هذه المرحلة من إنجازات، وبرامج، ومشاريع، ومؤسسات...الخ، تنفذ بجدية وصرامة من أجل حياة أفضل، أما الهدف النظري من الدراسة فيتمثل في: الاطلاع على

مرحلة تاريخية من مراحل تراث الجزائر الثقافي، ومعرفة ظاهرة اجتماعية تتمثل في تكوين الفرد من أول مراحل حياته؛ من التنشئة إلى الشباب إلى مصاف القيادة. واستخدمت المنهج التاريخي، والمنهج الوصفي.

وخلُصت الدراسة إلى أن هوارى بو مدين كشخصية قيادية تمكن بسياسته وقراراته التي لا رجعة فيها أن يتغلب على مشاكل كثيرة، ويحقق للشعب التنمية الشاملة في شتى المجالات؛ السياسية، والاقتصادية، والاجتماعية، والزراعية، والصناعية، وغيرها، وما كان ذلك ليكون لولا أن هذه الشخصية ذات نضج في جميع النواحي، فنتوافر فيها صفات تميزها عن غيرها من الآخرين كالذكاء، والحنكة، والدهاء، والمعرفة، والخبرة، والصبر وقوة الإرادة، والمقدرة على ضبط النفس، والقدرة على التحمل، وتحمل المسؤولية، والتعاون والتفاعل مع الآخرين، والتواضع، والتضحية في سبيل الغير، وغيره من الصفات، والمهارات القيادية.

وأوصت الدراسة بإقرار تدريس مقياس علم الاجتماع القيادي، والاهتمام بتدريس موضوع الشخصية بأنواعه وبما يتناسب مع الواقع، والاعتماد على النفس وتحقيق الاكتفاء الذاتي.

9- دراسة (الغامدي، 2005)؛ بعنوان "السمات الشخصية والمهارات القيادية اللازمة لرئيس فريق المعاينة في إدارة مسرح جريمة القتل".

هدفت التعرف إلى مدى توافر كل من السمات الشخصية، والمهارات الإدارية، والمهارات الإنسانية، والمهارات الفنية لدى رئيس فريق المعاينة من وجهة نظر أفراد الدراسة.

واستخدمت المنهج الوصفي، وتكونت عينتها من (318) (ضباط مديرية شرطة منطقة الباحة وشرطة المحافظات المرتبطة بها وعددهم (101)، والأفراد العاملين في التحقيقات والبحث الجنائي والأدلة الجنائية وعددهم (217))، وأداتها الاستبانة.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى توافر كل من السمات الشخصية، والمهارات الإدارية، والإنسانية، والفنية بدرجة عالية، وأنه لا توجد فروق في استجابات الأفراد حول محاور المهارات الإدارية، والسمات الشخصية والمعوقات؛ تعزى إلى متغيرات سنوات الخدمة، بينما هناك فروق في استجاباتهم حول محوري المهارات الفنية، والإنسانية ولصالح من كانت خدمتهم أقل من سبع سنوات.

وأوصت الدراسة بتوثيق المعايير لإسناد مهمة رئاسة الفريق للضباط لما يتمتعون به من السمات الشخصية والمهارات القيادية، وتوسيع مشاركة رؤساء فريق المعاينة في صناعة القرار.

10- دراسة (القرني، 1426هـ-2005)؛ بعنوان "اتجاهات الضباط نحو السمات والمهارات القيادية".

هدفت التعرف إلى مدى ضرورة السمات والمهارات القيادية للقائد الأمني من وجهة نظر ضباط الدفاع المدني: (السمات الذاتية، ومهارات العلاقات البشرية، والمهارة الفنية، والمهارة الاستراتيجية، والمهارات الإدارية)، وتحديد اتجاهات ضباط الدفاع المدني نحو هذه السمات والمهارات القيادية للقائد الأمني في الدفاع المدني.

واستخدمت المنهج الوصفي، وتكونت عينتها من (600) ضابطاً، ومجتمعها (2000) ضابط (ضباط المديرية العامة للدفاع المدني في المملكة العربية السعودية من رتبة ملازم حتى رتبة عقيد)، وأداتها (الاستبانة).

وأظهرت نتائج الدراسة أن اتجاه أفراد العينة كان حيادياً نحو توافر السمات، والمهارات القيادية لدى القائد الأمني، وقد تتراوح بين الإيجابي، والمحايد وذلك كما يأتي: كانت استجابات أفراد العينة وفقاً لاتجاهاتهم نحو سمات القائد الذاتية بمعنى توافرها عنده، وعلى وجه العموم حيادية؛ فكانت السمات الجسمية والسمات العقلية، وسمة ضبط النفس تتراوح بين الإيجابية والمحايدة، أما سمة المبادرة والابتكار فتتميل إلى الحياد، وكانت استجابات أفراد العينة نحو مهارة العلاقات الإنسانية، والمهارة الفنية، والمهارة الاستراتيجية تتراوح بين الإيجابية والمحايدة، في حين استجاباتهم للمهارات الإدارية فكانت حيادية، كما وأظهرت النتائج أنه يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرات الرتبة، والخبرة، ونوع التأهيل الأساسي للضباط واستجاباتهم إزاء السمات والمهارات القيادية للقائد الأمني، ولا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغير الشهادة العلمية للضباط واستجاباتهم.

وأوصت الدراسة برفع مستوى الإدراك للمهارات القيادية عند الضباط، والتركيز في المناهج عليها، وتكثيف البرامج التدريبية لهم، وتأسيس مكاتب وتجهيزها بالمكتب المتخصصة في مقر العمل.

11-دراسة (القحطاني، 2003)؛ بعنوان "برامج التأهيل القيادي في الكليات العسكرية ودورها في بناء المهارات القيادية".

هدفت التعرف إلى أهم الصفات والمهارات القيادية التي يفترض أن تستهدفها برامج التأهيل القيادي في الكليات العسكرية، والتعرف على مدى نجاح البرامج الحالية في بناء الصفات والمهارات القيادية، والتعرف بوجه عام على درجة الرضا عن تلك البرامج من حيث إسهامها في بناء الصفات والمهارات القيادية اللازمة للطلبة العسكريين من وجهة نظر المدربين والمتدربين.

واستخدمت المنهج الوصفي، وتكونت عينتها من (150) مدرباً و(450) طالباً، ومجتمعها (287) ضابطاً و(1166) طالباً نهائياً (المدربين الضباط، وطلاب المستوى الثالث (النهائي) في كل من كلية الملك عبد العزيز الحربية بمحافظة العيينة، وكلية الملك خالد العسكرية بمدينة الرياض)، وأداتها الاستبانة.

وبينت نتائج الدراسة أن البرامج الحالية تسهم بدرجة عالية في بناء الصفات، والمهارات القيادية اللازمة للطلبة العسكريين، وأن هناك أهمية عالية لاستهداف برامج التأهيل القيادي بناء الصفات والمهارات القيادية، كما أظهرت النتائج أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية حول استجابات المدربين تعزى لمتغير الكلية أو متغير المستوى التعليمي، ويوجد فروق ذات دلالة إحصائية حول استجابات المتدربين تعزى لمتغير الكلية ولتقرير الكفاءة الفصلي، كذلك أظهرت أيضاً درجة متوسطة من الرضا عن البرامج الحالية.

وأوصت الدراسة بإنشاء قسم للقيادة والعلوم السلوكية في كل كلية عسكرية، وعقد لقاءات وندوات تجمع الطلبة بالخبرات القيادية، وأن يكون المحاضرين من حملة الدراسات العليا ولديهم الخبرة، وأن يكون المدربين العسكريين من رتب عسكرية لا تقل عن رتبة رائد.

12- دراسة (العمر، 1987)؛ بعنوان "القيادة الأمنية (خواص وسمات القائد الأمني)".

هدفت التعرف إلى أهم الخواص والسمات لدى الضباط العاملين في قطاعات الأمن في مدينة الرياض.

واستخدمت المنهج الوصفي، وشملت عينتها (300) ضابط، ومجتمعها الضباط العاملون في قطاعات الأمن في مدينة الرياض، وممن يحملون رتبة رائد فأعلى، وأداتها الاستبانة.

وبينت نتائج الدراسة أن سمات القدوة الحسنة، والتشبع بروح الإيمان، والأمانة، والنزاهة، وتحمل المسؤولية، والشعور بالانتماء والولاء، وكنم الأسرار، والعدل، والحزم، والصدق سمات رئيسية عند المبحوثين حسب المقياس، والسمات العلمية والعملية كانت نسبتها قليلة جداً لدى المبحوثين، وإعطاء الأولوية في الأهمية القصوى لخاصتي "القدوة الحسنة"، و"التشبع بروح الإيمان" يتفق تماماً مع تعاليم الإسلام الذي أوضح أن العقيدة أو التدين نزعة فطرية، وأن الإسلام عقيدة وعمل وأن الله ميسر الإنسان بالعقل كي يميز بين الخير والشر.

وأوصت الدراسة بالتركيز على التعليم والتدريب السلوكي لقادة المستقبل.

ثالثاً - الدراسات الأجنبية

1- دراسة (Motensen، 2007)؛ بعنوان "جون كيندي: السمات القيادية التي حركت أمة"

هدفت إلى تفسير كيف كان جون كيندي رئيساً مؤثراً، وذلك من خلال دراسة عوامل قيادية ثلاثة: الرؤية الواضحة، والقدرة على اتخاذ القرار، وإتباع أسلوب التفويض، والمنهجية كانت رئاسة كيندي كدراسة حالة، وخلصت إلى ترابط العوامل القيادية الثلاثة لدى الرئيس جون كيندي، وبالتالي يجب على القائد إتقانها؛ فوضوح الرؤية يجلب الحشد، والدعم الخارجي لتحقيق الأهداف الشاملة، ويحدد الاتجاه، واتخاذ القرار يركز على الجوانب الداخلية ويحافظ على استقرار المؤسسة، وإتباع أسلوب التفويض يجلب الكفاءات التي تؤدي إلى صنع القرار، والتي بدورها تحقق الرؤية.

2- دراسة (Sharma، 2007)؛ بعنوان "الخصائص القيادية لدى مدرء المدارس".

هدفت التعرف إلى السمات القيادية لدى مدرء المدارس، وتألفت عينتها من (300) معلم ماليزي، وأداتها الاستبانة، وأظهرت نتائج الدراسة بأن مستوى السمات القيادية لدى المدرء كان متوسطاً، وهناك فهم من قبل المعلمين لهذه السمات.

3- دراسة (Collins، 2002)؛ بعنوان "فعالية البرامج الإنمائية القيادية الإدارية: تحليل كلي لدراسات منذ 1982 وحتى 2001".

هدفت إلى تحديد فعالية التدخلات التنموية القيادية الإدارية في تعزيز الأداء، والمعرفة والخبرة على المستوى الفردي أو الجماعي أو حتى على مستوى المنظمة، وخلصت إلى أن هذه البرامج لها دور كبير في الارتقاء بالأفراد، والمنظمة، وقد أدى ذلك إلى فعالية عالية جداً.

4- دراسة (Moraski، 2001)؛ بعنوان "القيادة: عامل الشخصية".

هدفت إلى تحديد السمات الشخصية التي تصنع قائداً مؤثراً، وتحديد الروابط المشتركة بين الشخصية والقيادة، وخلصت إلى أن هناك علاقة بين سمات الشخصية وبين القادة الناجحين، وأن القيادة هي معرفة نفسك، وجمهورك، وأعدائك، وموازنة ذلك مع الصفات الشخصية المناسبة في الموقف المناسب، وبالتالي يؤدي ذلك إلى زيادة النجاح.

5- دراسة (Twitchell، 1998)؛ بعنوان "هانبل: قائد حتى هذا اليوم".

هدفت التعرف إلى أهم القيم والخصائص القيادية في شخصية القائد القرطاجي هانبل الذي يعتبره المؤرخون قائداً استراتيجياً وعلى درجة عالية من الكفاءة، وإلى بيان أن القيم والخصائص القيادية لديه لها علاقة بالقيادة اليوم، وأن تطبيقها يحقق النجاح، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتسليط الضوء على شخصية هانبل؛ من خلال دراسة مراحل حياته منذ صغره وحتى أصبح قائداً، ومن خلال مقاومته للاحتلال، كما قام الباحث بدراسة شخصيات قيادية أمريكية في الجيش الأمريكي في القرنين التاسع عشر والعشرين، ومن خلال الاطلاع على مذهب القيادة لدى الجيش الأمريكي.

وخلصت الدراسة إلى أهم الخصائص القيادية لدى هانبل، والتي تتمثل في الشجاعة (courage)، والثقة بالنفس (confidence)، والقدرة على التواصل (communication)، وقدرة عقلية وجسمية (mental and physical)، والتكيف والمرونة (adaptability)، وتقديم المصلحة العامة (selflessness)، وأن هذه الخصائص لها علاقة بالقيادة اليوم فهي من ضمن خصائص القيادة في عقيدة الجيش الأمريكي، وخصائص قادة في الجيش الأمريكي، هذا بالإضافة إلى أن تطبيقها والاهتمام بها يساهم في النجاح، وعليه لا بد وأن يتم السعي لغرز هذه الخصائص في أنفس الجنود المقودين.

6- دراسة (Dunlap & Daresh، 1998)؛ بعنوان "مميزات مدير المدرسة الفعال من وجهة نظر المديرين أنفسهم في ولاية تكساس بالولايات المتحدة الأمريكية".

هدفت التعرف إلى أهم المميزات التي يجب أن يمتلكها مدير المدرسة لكي يكون قائداً تربوياً فعالاً في مدرسته، وقد قام الباحثان بطرح أسئلة على عينة عشوائية من مديري المدارس في ولاية تكساس بالولايات المتحدة الأمريكية، وتوصلت نتائج الدراسة أن مدير المدرسة يمتلك فن القيادة لكي يكون مديراً

فعالاً ويعزز ذلك ببرامج تدريبية، وأن يتحلى بآداب المهنة، ويكون قادراً على بناء علاقات إنسانية مع العاملين معه .

7- دراسة (ليستر Leaster، 1993)؛ بعنوان "إعداد إداريين للقرن الحادي والعشرين"

هدفت إلى تحديد المهارات اللازمة لعضو الإدارة المدرسية الذي يتبوأ وظيفة قيادية بالمدرسة (مدير، ونائب مدير)، وذلك لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، واستخدمت المنهج الوصفي، وتكونت عينتها من (280) فرداً، ومجتمعها جميع المدراء ونوابهم في مراحل التعليم الابتدائي، والثانوي الأدنى، والثانوي الأعلى بمدينة بورتسمورت في بريطانيا، وأداتها الاستبانة، ومن أبرز نتائج الدراسة تنمية الإبداع، ومهارات العلاقات الإنسانية من خلال التأهيل والتدريب لزيادة فاعلية الاتصال بالمجتمع المحلي.

رابعاً: التعقيب على الدراسات السابقة

* الإفادة من الدراسات السابقة:

من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة استفاد الباحث في:

- بناء فكرة الدراسة، ومن ثم تحديد عنوان لها.
- تحديد الفئة المستهدفة، ومجتمع وعينة الدراسة.
- الجودة في موضوع الدراسة، بحيث لا يكون قد بحث بكيفية مشابهة.
- البناء العام لهيكلية الدراسة الحالية، ومضمون فصولها: الإطار العام، والإطار النظري، والدراسات السابقة، ومنهجية الدراسة، ومناقشة وتفسير النتائج.
- بناء أداة الدراسة المستخدمة وهي الاستبانة، وتحديد مجالاتها.
- التزود بأسماء العديد من الكتب والمراجع ذات الصلة بموضوع الدراسة.

* ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

- تتميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة كونها تتناول موضوع سمات الشخصية القيادية المُميّزة لدى قادة عدة في الدولة، وذوي مسميات وظيفية متنوعة.
- تتميز كون الدراسة تخص قطاع الوزارات في الدولة، وهو قطاع مهم ومتنوع، ودوره لا يخفى على أحد.

- تتميز كون الفئة المستهدفة هي فئة المدراء العاميين على رأس الإدارات العامة بالوزارات، وهي فئة قيادية لها دورها البارز والفعال في الوزارات، حيث إنها شريحة من مستوى الإدارة العليا، وبمثابة حلقة الوصل بين الفئات الأخرى؛ فأعمالهم الوظيفية ومهامهم على درجة كبيرة من الأهمية، تكاد تطال جميع المستويات: مستوى التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والتنسيق والرقابة.

- تتميز أيضاً كون الفئة المبحوثة هي فئة المدراء بالإدارات العامة بالوزارات، وهم قادة عدة ومتنوعون من الفئة الأولى؛ على درجة من الوعي، والتعلم، وذوي خبرة، وبالتالي فرأيهم له أهميته.

- تتميز أيضاً هذه الدراسة، كونها أجريت على الوزارات في غزة، وفي ظروف غير عادية؛ حيث الاحتلال الذي يتربص بغزة، والحصار، والانقسام، والضائقة المالية، وانقطاع التيار الكهربائي، وارتباك الساحة العربية، والهجمة الإعلامية وما إلى ذلك من أمور.

وعلى وجه العموم، فإن للدراسات السابقة دوراً في إخراج هذه الدراسة بصورتها النهائية، وإن كان هناك فجوة بحثية بينها وبين الدراسة الحالية، والتي يبينها جدول (1). ويأمل الباحث أن تؤتي هذه الدراسة أكلها بتعزيز السمات القيادية لدى المدراء العاميين، وغيرهم من القادة في الوزارات وغيرها من المؤسسات ليكون الرجل المناسب في المكان المناسب، وبالتالي تعزيز دورهم على جميع الصعد، والذي يتأتى بالتأثير في الآخرين، وتحفيزهم، واستيعابهم وشحنهم، والعمل بروح الفريق الواحد، الأمر الذي يؤدي إلى تحقيق أهداف هذه الوزارات أو المؤسسات، والذي بدوره يؤدي إلى الأمن والاستقرار في المجتمع والدولة.

جدول (1)

يبين الفجوة البحثية بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

الدراسة الحالية	الفجوة البحثية	الدراسات السابقة
تناولت سمات الشخصية القيادية بشكل مباشر، ومن خلال أبعاد الشخصية الأربعة (البعد العقلي المعرفي، البعد الوجداني الانفعالي، البعد الاجتماعي، البعد الجسمي)	لم تركز الدراسات السابقة على سمات الشخصية القيادية بشكل عام من خلال أبعاد الشخصية الأربعة (البعد العقلي المعرفي، البعد الوجداني الانفعالي، البعد الاجتماعي، البعد الجسمي)	الحد الموضوعي : بعض الدراسات السابقة تناولت المهارات القيادية، وبعضها ركز على السمات الشخصية، وأخرى أخذت في حسابها معايير اختيار القادة، ومنها ما تناول سمات القيادة التربوية الإسلامية، وأخرى بينت دور الشخصية القيادية في تنمية المجتمع.
شملت الدراسة الحالية جميع الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة؛ فالحد المكاني تعدد وتنوع.	الحد المكاني شبه ثابت، وليس فيه تعدد وتنوع.	الحد المكاني: معظم الدراسات السابقة أُجريت في مؤسسات التربية والتعليم العالي، أو مؤسسات أمنية، ومنها في مؤسسات خاصة.
ركزت الدراسة الحالية على شخصية المدير العام كشخصية قيادية في الفئة العليا، والتي لها دورها في تحقيق أهداف الوزارات، وبالتالي تحقيق الاستقرار والأمن في المجتمع.	الدراسات السابقة لم تركز على شخصيات قيادية في الفئة العليا ذات ارتباط وحضور في قمة الهرم، ولها علاقات مع قيادات أعلى وأدنى منها.	الفئة المستهدفة: معظم الدراسات السابقة استهدفت مدراء مدارس، وقادة عسكريين، ومنها: قادة أكاديميون وإداريون بجامعة، أو قادة تربويين، أو معلمون، أو طلبة أو مسؤولون في مؤسسات خاصة، ومنها ما ركز على شخصيات قيادية تاريخية بذاتها.
الفئة المبحوثة في الدراسة الحالية هم مدراء دوائر، وفي إدارات عامة، وبمسميات مختلفة.	الدراسات السابقة لم تركز على المدراء كفئة مبحوثة، وبمسميات مختلفة.	الفئة المبحوثة: معظمها مدراء مدارس ومعلمين، ومنها: طلبة، أو قادة أكاديميون وإداريون في جامعات، أو رؤساء أقسام، أو مشرفون ومهندسون، أو عسكريون، وقليل من هم مدراء دوائر وفي مكان محدد.
الدراسة الحالية أُجريت في ظروف غير مستقرة بقطاع غزة (حصار، انقسام، عدم صرف الرواتب،...)	الدراسات السابقة أُجريت في ظل ظروف سياسية واقتصادية وأمنية واجتماعية مستقرة.	ظروف إجراء الدراسات السابقة: معظم الدراسات السابقة تم إجراؤها في ظروف مستقرة باستثناء الدراسات التي أُجريت بقطاع غزة بعد عام 2007.

الفصل الرابع منهج وإجراءات الدراسة

- منهج الدراسة
- مجتمع الدراسة
- عينة الدراسة
- أداة الدراسة
- الأساليب الإحصائية المستخدمة.

الفصل الرابع

منهج وإجراءات الدراسة

يتناول الفصل الحالي بيان المنهج المُتبع في الدراسة، ووصف مجتمعها، والعينة التي أُخترت منه، وأداة الدراسة المستخدمة، والخطوات اللازمة للتحقق من دلالات صدقها، وثباتها، والمعالجات الإحصائية المناسبة التي استخدمها الباحث في تحليل البيانات، واستخلاص النتائج لمناقشتها، وتفسيرها.

أولاً - منهج الدراسة

المنهج هو جمع بيانات بوسيلة ما حول موضوع ما، أو تطبيق نظرية سائدة في حقل العلوم (مطمر، 2005: 2). واستخدم الباحث المنهج الوصفي؛ وذلك لمناسبته لأهداف هذه الدراسة، وفرضياتها، لأنه من خلاله يتم وصف الظاهرة موضوع الدراسة، وتحليل بياناتها، والعلاقة بين مكوناتها، والآراء التي تُطرح حولها، والعمليات التي تتضمنها والآثار التي تُحدثها. (أبو حطب وصادق، 2005: 104)

ثانياً - مجتمع الدراسة

يعني مجتمع الدراسة "جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث، أو جميع الأفراد أو الأشخاص أو الأشياء الذين يكونون موضوع مشكلة البحث، أي أنه كل العناصر التي تنتمي لمجال الدراسة" (دياب، 2003: 89)، وبناءً على مشكلة الدراسة وأهدافها فإن المجتمع المستهدف في هذه الدراسة يتكون من العاملين في الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة وممن مساهم الوظيفي "مدير"، والذين بلغ عددهم (608) مديراً موزعين على الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة، وعددها (22) وزارة حسب إحصائية غير معلنة تم الحصول عليها من ديوان الموظفين العام بغزة في يناير/2015 كما هو مبين في جدول (2).

جدول (2)
مجتمع وعينة الدراسة

العينة الفعلية	العينة المراد بحثها	مدير دائرة (مجتمع الدراسة)	مدير عام	الوزارة	٣
6	6	27	2	وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات	1
18	18	24	6	وزارة الأشغال العامة والإسكان	2
3	3	5	1	وزارة الإعلام	3
15	15	24	5	وزارة الاقتصاد الوطني	4
22	27	33	9	وزارة الأوقاف والشؤون الدينية	5
5	6	6	3	وزارة التخطيط	6
37	45	59	15	وزارة التربية والتعليم العالي	7
1	1	1	2	وزارة الثقافة	8
18	18	66	6	وزارة الداخلية	9
14	15	29	5	وزارة الزراعة	10
0		2		وزارة السياحة والآثار	11
10	15	15	5	وزارة الشباب والرياضة	12
3	9	22	3	وزارة الشؤون الاجتماعية	13
3	3	3	2	وزارة الشؤون الخارجية	14
33	36	162	12	وزارة الصحة	15
4	5	5	6	وزارة العدل	16
10	18	20	6	وزارة العمل	17
39	42	69	14	وزارة المالية	18
12	12	13	4	وزارة النقل والمواصلات	19
0		3		وزارة شؤون المرأة	20
6	6	6	2	وزارة شؤون الأسرى والمحررين	21
9	14	14	7	وزارة الحكم المحلي	22
268	314	608	115	الإجمالي الكلي	

المصدر: ديوان الموظفين العام، يناير (2015)، بيانات غير منشورة.

ثالثاً - عينة الدراسة

هي "مجموعة جزئية من المجتمع يتم اختيارها منه بحيث تمثل هذا المجتمع وتحقق أغراض البحث" (دياب، 2003: 89)، وهي عينتان:

1- العينة الاستطلاعية

قام الباحث بتطبيق أداة قياس الدراسة على عينة استطلاعية قوامها (40) مديراً، تم اختيارها عشوائياً من الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة، وذلك لحساب الخصائص السيكومترية (الصدق والثبات) لهذه الأداة، وقد تم إدخال هذه العينة ضمن التحليل النهائي لصدقها وثباتها.

2- العينة الفعلية

تكونت العينة الفعلية للدراسة من (268) مديراً بواقع (44%) من أفراد مجتمع الدراسة الأصلي، تم اختيارها من الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة بالطريقة العشوائية الطبقية (مقداد والفرا، 2011: 166؛ وبو حوش والذنيبات، 1989: 55).

وتم الحصول على هذه العينة، بعد أن استرد الباحث (268) استبانة صحيحة من أصل (314) استبانة، والتي تعادل تقريباً (50%) من مجتمع الدراسة، وهو العينة المراد بحثها كما يبين جدول (2)، والتي تم حسابها بالنسبة لكل وزارة على النحو الآتي:

عينة الدراسة = (50%) من مجتمع قدره (608) مديراً = 304 مديراً .

نسبة كل وزارة من (304) مدير بالنسبة لعدد المدراء العاميين (115) = $304 \div 115 = 2.6 = 3$ تقريباً.

نصيب كل وزارة من العينة = $3 \times$ عدد المدراء العاميين؛

فمثلاً نصيب وزارة الصحة = $3 \times 12 = 36$.

والوزارات التي عدد المدراء فيها أقل من نصيبها يأخذ عددهم بالكامل وهي وزارة التخطيط، والثقافة، والشئون الخارجية، والعدل، ووزارة الحكم المحلي.

وجداول (3) يبين الخصائص الإحصائية لعينة الدراسة، وذلك كما يأتي:

جدول (3)

الخصائص الإحصائية لعينة الدراسة

المتغير	الوزارة	العدد	النسبة المئوية %
الوزارة	الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات	6	2.2
	الأشغال العامة والإسكان	18	6.7
	الإعلام	3	1.1
	الأوقاف والشئون الدينية	22	8.2
	التربية والتعليم العالي	37	13.8
	الحكم المحلي	9	3.4
	الداخلية والأمن الوطني	18	6.7
	الزراعة	14	5.2
	الشباب والرياضة	10	3.7
	الصحة	33	12.3
	المالية	39	14.6
	وزارة الاقتصاد الوطني	15	5.6
	وزارة التخطيط	5	1.9
	وزارة الثقافة	1	0.4
	وزارة الشئون الاجتماعية	3	1.1
	وزارة الشئون الخارجية	3	1.1
	وزارة العدل	4	1.5
	وزارة العمل	10	3.7
	وزارة النقل والمواصلات	12	4.5
	وزارة شئون الأسرى والمحربين	6	2.2
المجموع	268	100.0	

المتغير	توصيف المتغير	عدد الأفراد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	220	82.1
	أنثى	48	17.9
	المجموع	268	100.0
المؤهل العلمي	بكالوريوس	165	61.6
	دبلوم عالي	11	4.1
	ماجستير	83	31.0
	دكتوراه	9	3.4
	المجموع	268	100.0
سنوات الخبرة	5 سنوات فأقل	21	7.8
	6- 10 سنوات	70	26.1
	أكثر من 10 سنوات	177	66.0
	المجموع	268	100.0

رابعاً - أداة الدراسة

أعد الباحث استبانة أولية كأداة لقياس سمات الشخصية القيادية في شخصية المدراء العاميين بالوزارات الفلسطينية من وجهة نظر المدراء كمرؤوسين، وذلك من خلال الاستفادة من الأدبيات المتخصصة في مجال القيادة وسماتها، والدراسات والبحوث السابقة.

ومن ثم عرض الاستبانة الأولية على المشرف للاسترشاد بمبنياته وملاحظاته وتوجيهاته حول الهيكل العام للاستبانة، ومجالاتها، والسمات المدرجة في كل مجال، وعليه قام الباحث بإجراء التعديل المطلوب لتخرج الاستبانة في صورتها الأولية (انظر ملحق رقم(1))، ثم قام الباحث بحساب الخصائص السيكومترية للمقياس (الصدق والثبات)، وذلك على النحو الآتي:

أ- صدق أداة القياس:

يُقصد بالصدق "أن يقيس المقياس الخاصية التي وضع من أجلها، وصدق المقياس يمدنا بدليل مباشر على مدى صلاحيته للقيام بوظيفته ولتحقيق الأغراض التي وضع من أجلها" (علوان، 2012: 506)، ويُقصد به أيضاً "شمول الاستمارة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها" (عبيدات وعدس وعبد الحق، 2001: 179)، وللتأكد من صدق استبانة الدراسة كأداة قياس استخدم الباحث الطرق الآتية:

1- صدق المحتوى Content Validity "

يعتبر صدق المحتوى بمثابة حكم على أداة القياس من حيث ملائمتها وتمثيلها للمجال قيد البحث والدراسة، وجودة عينة الفقرات التي تتضمنها، وإحصائياً لا يوجد مقياس دقيق لتقدير صدق الأداة مضموناً (أبو هاشم حسن، 2006: 20، 21)، وبالتالي تم عرض الاستبانة على مجموعة من الاختصاصيين من أساتذة الجامعات الفلسطينية (مُحكِّمين) (انظر ملحق رقم (2)) للحكم عليها من حيث وضوح السمات القيادية في كل مجال، وانتمائها إليه، وإجراء أي تعديل يروونه مناسباً، وقد استأنس الباحث بأراء المحكمين، وقام بإجراء بعض التعديلات وذلك بالرجوع إلى المشرف، وبقيت الاستبانة بعد ذلك تتكون من قسمين (انظر ملحق رقم (3))، وذلك كما يأتي:

القسم الأول: ويحتوي على معلومات عامة خاصة بالمدراء كمستجيبين (الوزارة، الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

القسم الثاني: يحتوي على سمات قيادية تتوافر في شخصية المدراء العاميين كشخصيات قيادية في الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة، بواقع (40) سمة مقسمة على أربعة مجالات؛ المجال العقلي المعرفي، والمجال الوجداني الانفعالي، والمجال الاجتماعي، والمجال الجسمي، وجدول (4) يوضح ذلك.

جدول (4)

مجالات الدراسة

المجال	اسم المجال	تقسيم السمات على المجالات
الأول	العقلي المعرفي	13-1
الثاني	الوجداني الانفعالي	22-14
الثالث	الاجتماعي	35-23
الرابع	الجسمي	40-36

وقد قيست درجة الاستجابة لتوافر هذه السمات وفق مقياس ليكرت الخماسي (كبيرة جداً، كبيرة، متوسطة، قليلة، قليلة جداً)، وأعطيت أعلى الرتب خمسة درجات، وأدناها درجة واحدة، وقد تم تقييم درجات الاستجابة حسب التدرج المبين في جدول (5):

جدول (5)

درجات مقياس ليكرت الخماسي

درجة الاستجابة	كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
الدرجة	5	4	3	2	1

2- صدق الاتساق الداخلي Internal Validity:

يُقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، ولتحقيق ذلك قام الباحث بتطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية قوامها (40) مديراً، والجدول الآتية (6)، و(7)، و(8)، و(9) توضح معاملات الصدق.

جدول (6)

معامل الارتباط بين كل سمة من سمات المجال العقلي المعرفي والدرجة الكلية للمجال

م	سمات المجال العقلي المعرفي	معامل ارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	الذكاء	.765	*0.000
2.	سعة العلم والاطلاع	.832	*0.000
3.	المهارات الإدارية (تخطيط،تنظيم،توجيه، رقابة، ...)	.826	*0.000
4.	الخبرة	.833	*0.000
5.	الحكمة	.867	*0.000
6.	الفصاحة والبيان	.776	*0.000
7.	الشورى	.768	*0.000
8.	المرونة الذهنية	.832	*0.000
9.	المبادرة الذاتية	.799	*0.000
10.	الابتكار والإبداع	.822	*0.000
11.	القدرة على التوقع	.906	*0.000
12.	الطموح	.709	*0.000
13.	فهم الآخرين	.806	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.01$.

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل سمة من سمات المجال العقلي المعرفي، والدرجة الكلية للمجال دالة إحصائياً عند مستوى 0.01 وهذا يشير إلى الاتساق الداخلي بين السمة، والدرجة الكلية للمجال.

جدول (7)

معامل الارتباط بين كل سمة من سمات المجال الوجداني الانفعالي والدرجة الكلية للمجال

م	سمات المجال الوجداني الانفعالي	معامل ارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية (.Sig)
1.	الاتزان الانفعالي	.771	*0.000
2.	الثقة بالنفس	.793	*0.000
3.	تحمل المسؤولية	.877	*0.000
4.	الصبر والتصميم والمثابرة	.851	*0.000
5.	الشجاعة	.800	*0.000
6.	الحزم	.828	*0.000
7.	المشاركة الوجدانية	.779	*0.000
8.	الانتماء	.844	*0.000
9.	الانضباط	.792	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.01$.

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل سمة من سمات المجال الوجداني الانفعالي، والدرجة الكلية للمجال دالة إحصائياً عند مستوى 0.01 وهذا يشير إلى الاتساق الداخلي بين السمة، والدرجة الكلية للمجال.

جدول (8)

معامل الارتباط بين كل سمة من سمات المجال الاجتماعي والدرجة الكلية للمجال

م	سمات المجال الاجتماعي	معامل ارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية (.Sig)
1.	التعاون	.900	*0.000
2.	فاعلية العلاقات الإنسانية	.678	*0.000
3.	الذكاء الاجتماعي	.816	*0.000
4.	القدوة الحسنة	.852	*0.000
5.	تفويض السلطة	.712	*0.000
6.	العدل	.894	*0.000
7.	الأمانة	.834	*0.000
8.	الصدق	.901	*0.000
9.	الإخلاص	.875	*0.000
10.	التواضع	.860	*0.000
11.	المهابة	.838	*0.000
12.	الرحمة	.730	*0.000
13.	النزاهة	.848	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.01$.

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل سمة من سمات المجال الاجتماعي، والدرجة الكلية للمجال دالة إحصائياً عند مستوى 0.01 وهذا يشير إلى الاتساق الداخلي بين السمة، والدرجة الكلية للمجال.

جدول (9)

معامل الارتباط بين كل سمة من سمات المجال الجسمي والدرجة الكلية للمجال

م	سمات المجال الجسمي	معامل ارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	سلامة الجسم البدنية والعصبية	.804	*0.000
2.	قوة التحمل	.787	*0.000
3.	الحيوية والنشاط	.870	*0.000
4.	حسن المظهر والأناقة	.838	*0.000
5.	القدرة على استخدام لغة الجسد	.905	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.01$.

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل سمة من سمات المجال الجسمي، والدرجة الكلية للمجال دالة إحصائياً عند مستوى 0.01 وهذا يشير إلى الاتساق الداخلي بين السمة، والدرجة الكلية للمجال.

3- صدق البناء Construct Validity:

"هو المدى الذي يمكن أن يقرر بموجبه أن للمقياس بناء نظرياً محدداً ولسمة معينة"، ويتحقق ذلك من خلال علاقة درجة المجال بالدرجة الكلية للمقياس، والتي تبينها معاملات الارتباط بين كل مجال من مجالات المقياس والدرجة الكلية له (علوان، 2012: 521)، وجدول (10) يبين ذلك.

جدول (10)

معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	المجال
*0.000	.952	العقلي المعرفي
*0.000	.953	الوجداني الانفعالي
*0.000	.947	الاجتماعي
*0.000	.783	الجسمي.

*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.01$.

يتضح من الجدول السابق أن جميع معاملات الارتباط لمجالات الاستبانة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.01$ ، وبذلك تُعتبر جميع مجالات الاستبانة صادقه لما وضعت لقياسه.

ب- ثبات أداة القياس **Reliability**:

يقصد بثبات الاستبانة هو "أن يعطي الاستبيان نفس النتائج إذا أُعيد تطبيقه عدة مرات متتالية" (الجرجاوي، 2010: 97)،

وقد تحقق الباحث من ثبات استبانة الدراسة من خلال معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول (11).

جدول (11)

معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبانة

معامل ألفا كرونباخ	عدد السمات	المجال
0.955	13	العقلي المعرفي
0.936	9	الوجداني الانفعالي
0.961	13	الاجتماعي
0.894	5	الجسمي
0.983	40	الدرجة الكلية للاستبانة

يتضح من الجدول السابق أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة لكل مجال، وتتراوح بين (0.894)، و(0.961)، بينما بلغت لجميع مجالات الاستبانة (0.983)؛ وهذا يعني أن معامل الثبات مرتفع ودال إحصائياً.

وبناء على نتائج قياس الصدق والثبات لأداة الدراسة من خلال العينة الاستطلاعية، يكون الباحث قد تأكد من صدق وثبات استبانة الدراسة، مما يجعله على ثقة تامة بصحة الاستبانة وصلاحيتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها، وبالتالي تكون الاستبانة في صورتها النهائية كما هي في الملحق رقم (3) قابلة للتطبيق.

خامساً - الأساليب الإحصائية المستخدمة

تم استخدام اختبار كولمجوروف - سمرنوف (K-S) Kolmogorov-Smirnov Test لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول (12).

جدول (12)

نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

المجال	القيمة الاحتمالية (Sig.)
العقلي المعرفي	0.299
الوجداني الانفعالي	0.225
الاجتماعي	0.058
الجسمي	0.076
الدرجة الكلية للاستبانة	0.428

يتضح من الجدول السابق أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لجميع مجالات الدراسة أكبر من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ ؛ وبذلك فإن توزيع البيانات لهذه المجالات يتبع التوزيع الطبيعي، وبذلك تم استخدام الاختبارات المعلمية للإجابة على أسئلة وفرضيات الدراسة.

وقد تم استخدام الأدوات الإحصائية الآتية:

- 1- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لقياس درجة الارتباط: وتم استخدامه لحساب الاتساق الداخلي وصدق البناء للاستبانة.
- 2- اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha): لمعرفة ثبات الاستبانة.
- 3- اختبار كولمغوروف - سمرنوف (K-S) Kolmogorov-Smirnov Test : لمعرفة ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه.
- 4- اختبار T في حالة عينة واحدة (T-Test): لمعرفة ما إذا كان متوسط درجة الاستجابة قد وصل إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 أم زادت أو قلت عن ذلك، ولقد تم استخدامه للتأكد من دلالة المتوسط لكل سمة من سمات الاستبانة، وكل مجال من مجالاتها.
- 5- اختبار T في حالة عينتين (Independent Samples T-Test): لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين مجموعتين من البيانات المستقلة.

الفصل الخامس
عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

أولاً - عرض نتائج السؤال الأول ومناقشتها

ثانياً - عرض نتائج السؤال الثاني ومناقشتها

ثالثاً - عرض نتائج السؤال الثالث ومناقشتها

رابعاً - عرض نتائج السؤال الرابع ومناقشتها

خامساً - خلاصة النتائج

سادساً - التوصيات

سابعاً - دراسات مستقبلية مقترحة

الفصل الخامس

عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

يتضمن الفصل الحالي عرضاً لنتائج الدراسة التي توصل إليها الباحث ومناقشتها وتفسيرها في ضوء مشكلة الدراسة وأسئلتها، والتي كان الهدف منها معرفة سمات الشخصية القيادية المُميّزة لدى المدراء العاملين بالوزارات الفلسطينية بقطاع غزة، ولتحقيق ذلك تم إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات المتجمعة من استبانة الدراسة من خلال استخدام برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS).

ولفهم قيم المتوسطات الحسابية للمجالات ذات التدرج الخماسي، قد تم مقارنتها بمدلول المقادير الآتية: القيم ضمن المدى (من 1 إلى أقل من 1.5) تعكس درجة موافقة قليلة جداً، والقيم (من 1.5 إلى أقل من 2.5) تعكس درجة موافقة قليلة، والقيم (من 2.5 إلى أقل من 3.5) تعكس درجة موافقة متوسطة، والقيم (من 3.5 إلى أقل من 4.5) تعكس درجة موافقة كبيرة، والقيم (من 4.5 إلى 5) تعكس درجة موافقة كبيرة جداً (الحارثي، 2008: 33).

أولاً - عرض نتائج السؤال الأول ومناقشتها

نص السؤال الأول على: "ما درجة توافر سمات الشخصية القيادية لدى المدراء العاملين بالوزارات الفلسطينية بقطاع غزة، وما المميز منها لديهم؟"

ويتعلق بهذا السؤال الفرضية الأولى والتي تنص على أنه: "تتوافر سمات الشخصية القيادية لدى المدراء العاملين بالوزارات الفلسطينية بقطاع غزة بنسبة أعلى من (75%)".

للإجابة على السؤال الأول؛ تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كان متوسط درجة الاستجابة قد وصل إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 أم لا، مع بيان قيمة المتوسط الحسابي، والمتوسط الحسابي النسبي، والترتيب، وذلك لكل سمة من السمات القيادية بكل مجال على حدة، والمجال ككل، والمجالات مجتمعة، والنتائج توضحها الجداول (13)، و(14)، و(15)، و(16)، و(17) للمجال العقلي المعرفي، والمجال الوجداني الانفعالي، والمجال الاجتماعي، والمجال الجسمي، والمجالات مجتمعة معاً على التوالي كما يأتي:

أ- المجال العقلي المعرفي "

جدول (13)

قيمة المتوسط الحسابي، والمتوسط الحسابي النسبي، وقيمة الاختبار، وقيمة الاحتمال (Sig.)
للمجال العقلي المعرفي وسماته

الترتيب	القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسط الحسابي النسبي	المتوسط الحسابي	السمات	م
2	*0.000	20.76	80.00	4.00	الذكاء	.1
6	*0.000	19.02	78.42	3.92	سعة العلم والاطلاع	.2
4	*0.000	16.41	78.80	3.94	المهارات الإدارية (تخطيط، تنظيم، توجيه، رقابة، ...)	.3
3	*0.000	18.80	79.63	3.98	الخبرة	.4
5	*0.000	17.33	78.64	3.93	الحكمة	.5
7	*0.000	16.11	77.09	3.85	الفصاحة والبيان	.6
12	*0.000	10.27	73.66	3.68	الشورى	.7
9	*0.000	14.79	76.23	3.81	المرونة الذهنية	.8
10	*0.000	11.65	74.55	3.73	المبادرة الذاتية	.9
13	*0.000	10.78	73.28	3.66	الابتكار والإبداع	.10
11	*0.000	12.22	74.53	3.73	القدرة على التوقع	.11
1	*0.000	18.17	80.15	4.01	الطموح	.12
8	*0.000	12.89	76.63	3.83	فهم الآخرين	.13
	*0.000	19.20	77.04	3.85	جميع سمات المجال معاً	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.01$.

يتضح من الجدول السابق أن أكثر سمات الشخصية القيادية توافراً وتميزاً لدى المدراء العاملين في المجال العقلي المعرفي "الطموح" وبمتوسط حسابي نسبي (80.15%)، وأقلها "الابتكار والإبداع"

ويعتبر متوسط حسابي نسبي (73.28%)، ودرجة موافقة المدرء على سمات المجال العقلي المعرفي بشكل عام لدى المدرء العاميين (77.04%).

يمثل الطموح صورة من صور الأداء العقلي التي لها دورها الهام في حياة الفرد، والجماعة، وأثره يكون جلياً فيما يصدر عن الإنسان من سلوك، ونشاط، وما يقوم به من عمل كما ونوعاً، وله حضوره في إتزان الشخصية، وما يعترئها من اضطرابات، وعلى الروح المعنوية وغير ذلك، وبالتالي الطموح يعني الإنجازات، والتنمية، وتقدم الأمم، والشعوب كونه "سمة ثابتة ثباتاً نسبياً تفرق بين الأفراد في الوصول إلى مستوى معين يتفق والتكوين النفسي للفرد وإطاره المرجعي ويتحدد حسب خبرات النجاح والفشل التي مر بها" (عبد الفتاح، 1972: 3، 7، 13).

وعليه فإن الأزمات التي تعصف بقطاع غزة اليوم، وعلى الرغم من شدتها إلا أنها ساهمت بشكل إيجابي، ودفعت المدرء العاميين، والمختصين، والمسؤولين إلى زيادة نسبة الطموح إيماناً منهم بقضيتهم العادلة، ومحاولة منهم لكسر الظلم، والحصار المفروض على أبناء شعبهم، وهذا يدل كذلك على الشعور الطيب الذي يشعر به المسؤولين تجاه العاملين في مؤسساتهم.

ويعزو الباحث حصول سمة الابتكار والإبداع على أقل درجة في المجال العقلي المعرفي إلى أن الابتكار والإبداع له متطلبات مادية كبيرة وهذا غير موجود الآن، بسبب وجود معوقات وعقبات اقتصادية، وسياسية، وأمنية، واجتماعية، وتكنولوجية، حيث الاحتلال، والحصار، والفرقة، واضطراب الساحة العربية.

اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة (العتيبي، 2008) التي أشارت إلى أن درجة ممارسة بعدي المبادرة والاهتمام بالعمل جاءت بدرجة عالية لدى مدرء المدارس المتوسطة بمحافظة الطائف من وجه نظر المعلمين، ويقابله في هذه الدراسة توافر سمة المبادرة الذاتية بدرجة كبيرة.

كما اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة (عليقات، 2006) التي أشارت إلى أن القادة الأكاديميين والإداريين في جامعة اليرموك بالأردن يفضلون كثيراً سمة الاطلاع، والمعرفة، والتخطيط، والعطاء، والطموح، والذكاء، والجرأة في اتخاذ القرار، وعملياً في الدراسة الحالية توافرت هذه السمات لدى المدرء العاميين بالوزارات الفلسطينية بقطاع غزة بدرجة كبيرة، ويعزو الباحث ذلك إلى أن الفئات المستهدفة في الدراساتين شخصيات قيادية، ويتبعون مواقع قيادية على درجة كبيرة من الأهمية، وبالتالي

يسعون دائماً إلى الارتقاء بالذات، والعمل، والمؤسسة، والمجتمع، والتأثير في الآخرين للوصول إلى الأهداف المرجوة وتحقيق النجاح.

كذلك اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة (الغامدي، 2005) التي أشارت إلى تمتع رئيس فريق المعاينة في إدارة مسرح الجريمة بمهارات إدارية، وذهنية، وفصاحة، وطلاقة لسان بدرجة عالية، ويقابله في الدراسة الحالية توافر سمات الذكاء، والمهارات الإدارية، والفصاحة والبيان لدى المدراء العامين بدرجة كبيرة.

اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة (الحسين، 2011) التي أشارت إلى تميز المرأة القيادية الأردنية في وزارة التربية والتعليم العالي في الأردن بسمات عديدة أهمها حب الاطلاع على ما هو جديد، والقدرة على الإشراف، وعدم التميز في المبادأة والتنبؤ.

كما اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة (القرني، 1426هـ) التي بينت أن القائد الأمني يتمتع بسرعة البديهة، ولديه الاستعداد الذهني للتحليل والاستنتاج، ولديه قدرة على التصور والتخيل، ولديه المرونة الذهنية لتقبل الأفكار الجديدة، وهذا يتوافق مع الدراسة الحالية في توافر سمات الذكاء والمرونة الذهنية لدى المدراء العامين بدرجة كبيرة.

اختلفت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة (الحسين، 2011) التي أشارت إلى تميز المرأة الأردنية بالإبداع، وافتقارها للمرونة واللباقة والقدرة على الإشراف، وفي المقابل بينت نتائج الدراسة الحالية بأنه لم يتميز المدراء العامين في سمة الابتكار والإبداع، وتوافرت لديهم سمات المرونة الذهنية والذكاء والمهارات الإدارية بدرجة كبيرة.

كما اختلفت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة (القرني، 1426هـ) التي بينت أن اتجاهات القائد الأمني في المديرية العامة للدفاع المدني بالمملكة العربية السعودية نحو سمة المبادأة والابتكار والمهارة الفنية والمهارة الإدارية كان حيادياً، في حين اتجاها المدراء في الدراسة الحالية نحو سمات المبادرة الذاتية والابتكار والإبداع وسعة العلم والاطلاع والخبرة والمهارات الإدارية كان إيجابياً حيث توافرت هذه السمات لدى المدراء العامين بدرجة كبيرة.

كذلك اختلفت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة (الأغا، 2011) التي أشارت إلى توافر المهارات الإدارية، ومهارات المرونة الذهنية، وسرعة البديهة، وتحليل البيانات، وإيجاد مهارات جديدة

لمواجهة المواقف المتوقعة، والابتكار والإبداع، لدى المسؤول بدرجة متوسطة، وكانت درجة توافرها في الدراسة الحالية في سمات المهارات الإدارية، والمرونة الذهنية، والذكاء، والقدرة على التوقع، والابتكار والإبداع بدرجة كبيرة، ويعزو الباحث ذلك إلى اختلاف طبيعة الحد المكاني للدراستين؛ فالحد المكاني في الدراسة الحالية قطاع عام وهو الوزارات، والحد المكاني في دراسة الأغا قطاع خاص وهو شركة جوال.

ب- المجال الوجداني الانفعالي

جدول (14)

قيمة المتوسط الحسابي، والمتوسط الحسابي النسبي، وقيمة الاختبار، وقيمة الاحتمال (Sig.)
للمجال الوجداني الانفعالي وسماته

م	السمة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	الاتزان الانفعالي	3.92	78.42	16.74	*0.000	6
2.	الثقة بالنفس	4.16	83.13	21.80	*0.000	1
3.	تحمل المسؤولية	4.14	82.78	19.29	*0.000	2
4.	الصبر والتصميم والمثابرة	3.99	79.85	17.75	*0.000	5
5.	الشجاعة	3.86	77.16	14.01	*0.000	7
6.	الحزم	3.82	76.32	13.81	*0.000	8
7.	المشاركة الوجدانية	3.63	72.54	10.31	*0.000	9
8.	الانتماء	4.11	82.24	18.50	*0.000	3
9.	الانضباط	4.11	82.24	18.35	*0.000	3
	جميع سمات المجال معاً	3.97	79.41	20.91	*0.000	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.01$.

يتضح من الجدول السابق أن أكثر سمات الشخصية القيادية توافراً وتميزاً لدى المدراء العامين في المجال الوجداني الانفعالي "الثقة بالنفس" وبمتوسط حسابي نسبي (83.13%)، وأقلها "المشاركة

الوجدانية" ويمتوسط حسابي نسبي (72.54%)، ودرجة موافقة المدراء على توافر سمات المجال الوجداني الانفعالي لدى المدراء العامين بشكل عام (79.41%).

والثقة بالنفس هي "نتائج، أو ثمار الشخص بعد أن يكون قد غرس البذور الصالحة في حياته"، وإحساس الشخص بالثقة بالنفس مبني على مقومات جسمية، وعقلية، ووجدانية، واجتماعية، واقتصادية، ونتيجتها كسب ثقة الآخرين، وتقديرهم، واحترامهم، والقدرة على مواجهة التحديات، والأزمات، والمقدرة على اكتساب الخبرة، وتطوير الذات والمؤسسة، وبالتالي تحقيق النجاح في العمل (أسعد، ب ن: 7، 45-76، 85-115).

وعليه، يعزو الباحث تميز سمة الثقة بالنفس بهذه النسبة لدى المدراء العامين؛ فهم قادة استطاعوا تحدي الحصار، وتخطي الصعاب، ومواجهة الأزمات، وتحمل المشقات، والثبات والصبر في الشدائد، وتذليل العقبات، والحفاظ على مؤسسات المجتمع واستقراره وأمنه، والعمل على التطوير بقدر المستطاع، كل ذلك بهمة عالية، واعتداد بالنفس وقدراتها.

ويعزو الباحث حصول سمة المشاركة الوجدانية لدى المدراء العامين على أقل نسبة في المجال الوجداني الانفعالي إلى أن الجميع يحملون نفس الهم في قطاع غزة مسؤول وغير مسؤول؛ فالمصاب واحد، وظروف صعبة تفرض نفسها على الجميع، والكثير مكلوم، والكل يتربص ويتأمل، وهذا لا يعني غياب المشاركة الوجدانية، بل تتجلى قمة المشاركة الوجدانية في قطاعنا الحبيب، وهذا ما نلمسه على أرض الواقع في الأفراح والأتراح عند جميع شرائح المجتمع الغزي.

اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة (العتيبي، 2008) التي أشارت إلى أن سمة الاتزان الانفعالي، وسمة المسؤولية، وسمة السيطرة جاءت بدرجة عالية لدى مدراء المدارس المتوسطة بمحافظة الطائف من وجهة نظر المعلمين، وذلك مع السمات المقابلة لها في هذا المجال في الدراسة الحالية. وكذلك اتفقت مع المجال الوجداني الانفعالي ككل والذي يعني الاتزان الانفعالي والسيطرة والمسؤولية وذلك من خلال الثقة بالنفس والحزم والانضباط والصبر والانتماء والمشاركة الوجدانية.

كما اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة (عليقات، 2006) التي أشارت إلى أن القادة الأكاديميين يفضلون كثيراً سمة الثقة بالنفس، وأن القادة الإداريين يفضلون كثيراً سمة الحزم، وعملياً توافرت هاتان السمتان لدى المدراء العامين في هذه الدراسة بدرجة كبيرة.

كذلك اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة (الحسين، 2011) التي أشارت إلى تميز المرأة القيادية الأردنية في وزارة التربية والتعليم العالي بسمات الاتزان، وتحمل المسؤولية، والالتزام، وقد تميز المدراء العامون في هذه الدراسة بهذه السمات.

كذلك اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة (الغامدي، 2005) التي أشارت إلى توافر سمة الصبر، وقوة التحمل، والثقة بالنفس، والحماس بدرجة عالية لدى رئيس فريق المعاينة كقائد، والتي كان توافرها بدرجة كبيرة لدى المدراء العامين في الدراسة الحالية.

اختلفت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة (الحسين، 2011) التي أشارت إلى أن المرأة الأردنية القيادية غير صبورة، وعملياً تتوافر سمة الصبر لدى المدراء العامين في هذه الدراسة بدرجة كبيرة.

كما اختلفت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة (الأغا، 2011) التي أشارت إلى تمتع المسؤول بالهدوء في مواجهة الأزمات، والقدرة على ضبط الانفعالات، والحزم، وفهم المسؤول لمشاعر الآخرين ورغباتهم بدرجة متوسطة، وكان توافرها بدرجة كبيرة في سمات الاتزان الانفعالي، والحزم، والمشاركة الوجدانية في الدراسة الحالية، ويعزو الباحث ذلك إلى اختلاف طبيعة عمل شركة جوال الخاص محل دراسة الأغا، عن عمل الوزارات العام محل الدراسة الحالية؛ يسعى الخاص دائماً إلى تحقيق الربح، وبالتالي اهتمام بالعمل على حساب العاملين، وضغط عمل، وهذا يؤثر على نفسية المسؤول، ويظهر في سلوكه في المواقف المختلفة، وعلاقته مع الآخرين، والعكس في العمل العام بالوزارات.

كذلك اختلفت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة (القرني، 1426) التي بينت أن الاتجاه العام نحو سمة ضبط النفس كان حيادياً، في حين كان اتجاه المدراء نحو هذا الجانب لدى المدراء العامين بالوزارات الفلسطينية إيجابياً حيث توافرت هذه السمات لديهم بدرجة كبيرة.

ت- المجال الاجتماعي

جدول (15)

قيمة المتوسط الحسابي، والمتوسط الحسابي النسبي، وقيمة الاختبار، وقيمة الاحتمال (Sig.) للمجال الاجتماعي وسماته

م	السمة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	التعاون	4.03	80.67	20.05	*0.000	6
2.	فاعلية العلاقات الإنسانية	3.84	76.87	16.22	*0.000	11
3.	الذكاء الاجتماعي	3.84	76.85	16.96	*0.000	12
4.	القدوة الحسنة	3.97	79.33	16.53	*0.000	8
5.	تفويض السلطة	3.68	73.51	11.32	*0.000	13
6.	العدل	3.91	78.28	14.54	*0.000	9
7.	الأمانة	4.39	87.72	27.90	*0.000	1
8.	الصدق	4.31	86.19	24.22	*0.000	2
9.	الإخلاص	4.27	85.32	23.61	*0.000	3
10.	التواضع	4.16	83.21	21.31	*0.000	5
11.	المهابة	3.89	77.74	16.15	*0.000	10
12.	الرحمة	4.03	80.52	18.49	*0.000	7
13.	النزاهة	4.26	85.11	23.90	*0.000	4
	جميع سمات المجال معاً	4.04	80.87	23.70	*0.000	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.01$.

يتضح من الجدول السابق أن أكثر سمات الشخصية القيادية توافراً وتميزاً لدى المدراء العاميين في المجال الاجتماعي "الأمانة" وبمتوسط حسابي نسبي (87.72%)، وأقلها "تفويض السلطة" وبمتوسط

حسابي نسبي (73.51%)، ودرجة موافقة المدراء على سمات المجال الاجتماعي بشكل عام لدى المدراء العاميين (80.87%) .

والأمانة خلق اجتماعي يدل على سمو المجتمع وتماسك بنيانه كونه عبارة عن "استعداد ذاتي لدى النفس البشرية، يولد شعوراً بضرورة محاكمة الأمور على أساس من الحق، والعدل، والخير، ووزنها بميزان التقوى، والإيمان، والفضيلة، والشرف"، فالالتزام بأسس، وموازن وشروط الأمانة في أي موقف، وأي نشاط ينتج عنه سلوك منضبط يتوافق مع هذه الأسس، والموازن قولاً وعملاً، وبالتالي هذا الخلق يعمل على تهذيب النفس، ودوافعها، وضبط نزعاتها، وشهواتها، وتقويم رغباتها، والارتقاء بتصورتها، والنتيجة شخصية على خلق، وكمال تبيت روح الفضيلة في المجتمع، وتعمل بإخلاص لتحقيق الأهداف في أي مجال وجدت؛ ديني أو اجتماعي أو سياسي أو اقتصادي، وغيره من المجالات (الأسمر، 2008: 119-121).

ولأهميتها حث عليها الدين الإسلامي الحنيف، وأكد على التزامها، وحذر من التفريط فيها في كثير من الآيات، فيقول المولى عز وجل: ﴿إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا﴾ (النساء: 58)، ويقول في آية أخرى: ﴿يَا أَبَتِ اسْتَأْجِرْهُ إِنَّ خَيْرَ مَنِ اسْتَأْجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ﴾ (القصص: 26)، ويقول: ﴿إِنَّ اللَّهَ لَا يُحِبُّ الْخَائِنِينَ﴾ (الأنفال: 58)، وقد حث عليها رسول الله صلى الله عليه وسلم فقال: "لا إيمان لمن لا أمانة له، ولا صلاة لمن لا يظهور له، ولا دين لمن لا صلاة له، إنما موضع الصلاة من الدين كموضع الرأس من الجسد" (المعجم الأوسط 383/2)، وقال: "كلكم راع وكلكم مسؤول عن رعيته" (صحيح البخاري 26/7).

وعليه يعزو الباحث تميز سمة الأمانة بدرجة كبيرة جداً لدى المدراء العاميين بالوزارات الفلسطينية بقطاع غزة؛ فهم قادة على يقين بأن الالتزام بهذه السمة يعني خشية الله ومهابته قولاً وعملاً، فيلتمس الآخرون عندهم ذلك صدقاً وعدلاً، وتحمل مسؤولية، ومحافظة على مقدرات الأمة، وبالتالي هذا ينعكس إيجاباً على العاملين معهم من حيث الاحترام، والتقدير، والولاء له، والعمل بجِد، وإخلاص؛ لتحقيق أهداف الوزارة.

يعزو الباحث حصول سمة "تفويض السلطة" على أقل نسبة إلى عدم الاستقرار السياسي الناجم عن الانقسام الواقع بين كبرى الفصائل الفلسطينية الممثلة في حركتي فتح وحماس، واستحواذ كل فريق على

السلطة في أحد جناحي الوطن الضفة الغربية، وقطاع غزة. ويرى الباحث بأن نسبة (73.51%) التي حصلت عليها هذه السمة وهي درجة كبيرة تدل على أن هناك تفويض، ولكن هذه السمة بحاجة إلى تعزيز في شخصية المدير العام؛ لأن إتباع أسلوب التفويض له إيجابياته، والتي تتمثل في تفريغ القائد للأعمال المهمة، ويعطي شعور بالانتماء للعمل، ويؤدي إلى التعاون والعمل بروح الفريق الواحد، وثقة العاملين بأنفسهم، وبالتالي أداء الواجبات والمهام بدقة وسرعة، وتحقيق أهداف الوزارة.

اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة (العتيبي، 2008) التي أشارت أن درجة ممارسة بعد العلاقات الإنسانية، وسمة الاجتماعية جاءت بدرجة عالية لدى مدراء المدارس المتوسطة بمحافظة الطائف من وجه نظر المعلمين، وذلك مع المجال الاجتماعي على وجه العموم في الدراسة الحالية، ومع سمة فاعلية العلاقات الإنسانية، والتعاون، والذكاء الاجتماعي، والسمات الأخرى التي لها دورها في العلاقات الإنسانية، والتي كان توافرها بدرجة كبيرة.

كما اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة (عليقات، 2006) التي أشارت أن القادة الأكاديميين والإداريين في جامعة اليرموك بالأردن يفضلون كثيراً سمة العلاقات الإنسانية، ويفضل الإداريون كثيراً أيضاً سمة القدرة على الاتصال والتواضع، وعملياً توافرت هذه السمات لدى المدراء العاملين بدرجة كبيرة في هذه الدراسة.

كذلك اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة (الحسين، 2011) التي أشارت إلى تميز المرأة القيادية الأردنية في وزارة التربية والتعليم العالي بسمة الصدق، والتي تميز بها المدراء العامون في الدراسة الحالية.

واتفقت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة (الغامدي، 2005) التي أشارت إلى توافر سمات التعاون، والعدل، والإخلاص لدى رئيس فريق المعاينة بدرجة عالية، وهذا ما بينته الدراسة الحالية.

في حين اختلفت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة (الحسين، 2011) التي أشارت إلى تميز المرأة الأردنية القيادية بالعدل، والتعاون، ولم تكن هذه السمات مميزة لدى المدراء العاملين في الدراسة الحالية، وإن حصلت على درجة كبيرة .

كما اختلفت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة (الأغا، 2011) التي أشارت إلى توافر المهارات القيادية الإنسانية لدى المسؤول بدرجة متوسطة، والتي تشتمل على قدرته على تكوين علاقات طيبة مع

الآخرين ومساعدتهم، وتقبلهم، وكانت درجة توافرها في هذه الدراسة في سمات التعاون، وفاعلية العلاقات الإنسانية، والذكاء الاجتماعي بدرجة كبيرة.

كذلك اختلفت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة (القرني، 1426هـ) التي بينت أن اتجاهات القادة الأمنيين نحو المهارات البشرية كانت حيادية، في حين كانت اتجاه المدراء نحو توافر سمات هذا الجانب لدى المدراء العامين بالوزارات الفلسطينية في غزة كان إيجابياً حيث جاءت درجة توافرها على العموم بدرجة كبيرة.

ث- المجال الجسمي

جدول (16)

قيمة المتوسط الحسابي، والمتوسط الحسابي النسبي، وقيمة الاختبار، وقيمة الاحتمال (Sig.) للمجال الجسمي وسماته

الترتيب	القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسط الحسابي النسبي	المتوسط الحسابي	السمة
3	*0.000	21.80	80.60	4.03	1. سلامة الجسم البدنية والعصبية
2	*0.000	20.57	80.67	4.03	2. قوة التحمل
4	*0.000	20.18	79.55	3.98	3. الحيوية والنشاط
1	*0.000	25.89	84.93	4.25	4. حسن المظهر والأناقة
5	*0.000	14.78	75.37	3.77	5. القدرة على استخدام لغة الجسد
	*0.000	25.81	80.22	4.01	جميع سمات المجال معاً

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.01$.

يتضح من الجدول السابق أن أكثر سمات الشخصية القيادية توافراً وتميزاً لدى المدراء العامين في المجال الجسمي سمة "حسن المظهر والأناقة" وبمتوسط حسابي نسبي (84.93%)، وأقلها سمة "القدرة على استخدام لغة الجسد" وبمتوسط حسابي نسبي (75.37%)، ودرجة موافقة المدراء على سمات المجال الجسمي بشكل عام لدى المدراء العامين (80.87%).

يعزو الباحث تَمَيُّز سمة "حسن المظهر والأناقة" لدى المدراء العاميين إلى أن طبيعة وظيفة المدير العام تتطلب اجتماعات، ولقاءات، ورئاسة، أو عضوية لجان، وعضوية مؤتمرات وما شابه ذلك سواء على الصعيد الوزاري أو غيره، ويدرك المدراء العامون ما لهذه السمة من وقع على الآخرين؛ كونها تبعث على الحيوية والنشاط، وتضفي المهابة على صاحبها، والنتيجة احترام الآخرين لهم وتقديرهم، لا سيما إذا كان هؤلاء المدراء العامون على قدر من النضج العقلي، والانفعالي، والاجتماعي، وبالتالي تحقيق مصلحة العمل، وأهدافه.

هذا بالإضافة إلى أن الدين الإسلامي الحنيف يحث على ذلك؛ فيأمرنا بالتزين، قال تعالى: ﴿يَا بَنِي آدَمَ خُذُوا زِينَتَكُمْ عِنْدَ كُلِّ مَسْجِدٍ وَكُلُوا وَشَرِبُوا وَلَا تُسْرِفُوا إِنَّهُ لَا يُحِبُّ الْمُسْرِفِينَ﴾ (الأعراف: 31)، وبحثنا بالحفاظ على سلامة البدن، والحيوية، والنشاط، قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: "المؤمن القوي خير وأحب إلى الله من المؤمن الضعيف وفي كل خير" (صحيح مسلم 4/2052).

ويعزو الباحث حصول سمة "القدرة على استخدام لغة الجسد" على أقل نسبة إلى أن هذه السمة غير شائعة بالنسبة للسمات الجسمية الأخرى في مجتمعنا، ولا يدرك الموظفون أهمية توافرها في الشخصية القيادية، هذا إضافة إلى عدم ظهورها بشكل جلي في تعامل المدراء العاميين، وعليه لا بد من تعزيز ذلك لدى المدراء العاميين على الرغم أنها حصلت على درجة كبيرة، حيث إن المعرفة بلغة الجسد له دور في زيادة درجة دراية الإنسان بنفسه وقدراته، وبالأخرين أيضاً، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على مقابلات، وتعاملات الإنسان، وبالتالي توتي أكلها أكثر، وتكون أكثر نجاحاً وتحقيقاً للهدف (كليتون، 2005: 12).

اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة (عليما، 2006) التي أشارت أن القادة الإداريين يفضلون سمة حسن المظهر والنظافة والترتيب، وعملياً تميزت هذه السمة لدى المدراء العاميين في هذه الدراسة.

كما اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة (الغامدي، 2005) التي أشارت إلى تمتع رئيس فريق المعاينة باللياقة البدنية وحسن المظهر بدرجة عالية، وهذا ما بينته الدراسة الحالية.

كذلك اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة (القرني، 1426هـ) التي بينت أن القائد الأمني في الدفاع المدني يهتم بالمظهر الخارجي، ويتسم بالنشاط والحيوية.

واتفقت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة (الأغا، 2011) التي أشارت إلى توافر مهارة اهتمام المسؤول بالمظهر الخارجي بوزن نسبي (83.18%)، وكان الوزن النسبي لتوافر هذه السمة في الدراسة الحالية (84.93).

اختلفت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة (القرني، 1426هـ) التي بينت أن القوة البدنية للقائد الأمني كانت متوسطة، ولدى المدراء العامين في الدراسة الحالية كانت سلامة الجسم البدنية والعصبية متوافرة بدرجة كبيرة.

كما اختلفت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة (الأغا، 2011) التي أشارت إلى توافر سمي قوة التحمل، والحيوية والنشاط بدرجة متوسطة، وكان توافرها في الدراسة الحالية بدرجة كبيرة.

ج- جميع مجالات الاستبانة

جدول (17)

قيمة المتوسط الحسابي، والمتوسط الحسابي النسبي، وقيمة الاختبار، وقيمة الاحتمال (Sig.)
لمجالات الدراسة، والمجالات مجتمعة

الترتيب	القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسط الحسابي النسبي	المتوسط الحسابي	المجال
4	*0.000	19.20	77.04	3.85	المجال العقلي المعرفي
3	*0.000	20.91	79.41	3.97	المجال الوجداني الانفعالي
1	*0.000	23.70	80.87	4.04	المجال الاجتماعي
2	*0.000	25.81	80.22	4.01	المجال الجسمي
	*0.000	23.68	79.21	3.96	الدرجة الكلية للاستبانة

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.01$.

يتضح من الجدول السابق أن المتوسط الحسابي للمجالات ككل يساوي (3.96)، وبمتوسط حسابي نسبي (79.21%)، وقيمة اختبار (23.68)، وقيمة احتمالية (Sig.) دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.01$ ، أي أن متوسط درجة الاستجابة للمجالات مجتمعة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة

وهي (3)، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على جميع السمات بشكل عام في مجالات الاستبانة ككل، كما يتضح أن أكثر سمات الشخصية القيادية توافراً وتميزاً لدى المدراء العامين هي سمات المجال الاجتماعي مجتمعة، وبمتوسط حسابي نسبي (80.87%)، وأقلها سمات المجال العقلي المعرفي مجتمعة، وبمتوسط حسابي نسبي (77.04%).

ويعزو الباحث تميز سمات المجال الاجتماعي مجتمعة لدى المدراء العامين بالوزارات الفلسطينية بقطاع غزة إلى طبيعة المجتمع الفلسطيني كمجتمع عربي مسلم بالدرجة الأولى؛ يحرص على الترابط، والتعاون، والحفاظ على النسيج الاجتماعي، والتمسك بالعادات، والقيم، والأخلاق الحميدة، هذا إضافة إلى أن المدراء العامين بالوزارات الفلسطينية يدركون ما للجانب الاجتماعي من أهمية في التأثير على الآخرين؛ لكسب تعاونهم، وحفزهم لانجاز العمل، وتحقيق الأهداف المرجوة، وبالتالي تظهر سمات المجال الاجتماعي جلية في سلوكهم وتعاملهم، الأمر الذي ينعكس إيجاباً في استجابات العاملين وأصحاب العلاقة عنهم.

ويعزو الباحث حصول سمات المجال العقلي المعرفي مجتمعة على المرتبة الأخيرة إلى الظروف التي يمر بها قطاع غزة بصفة عامة، والحكومة بصفة خاصة، والتي أدت إلى تراجع بروز معظم سمات هذا المجال لدى المدراء العامين بالوزارات الفلسطينية بالقطاع؛ فالمسؤول في حيرة من أمره، ولا يسير كل شيء بشكل طبيعي، ورغم كل هذا حصل هذا المجال على درجة كبيرة.

وبهذه النتيجة تتحقق الفرضية الأولى، ويعزو الباحث تحققها لأهمية وظيفة المدير العام، والتي تتطلب قرار سياسي للحصول عليها، ولمحدوديتها، وللدور البارز والهام الذي تلعبه في الوزارة كونها وظيفة قيادية عليا، وصاحبها على حضور دائم بالوزارة من تخطيط، وتنظيم، وتوجيه، ورقابة، وبالتالي لا بد من نسبة توافر كبيرة لهذه السمات لدى المدراء العامين، هذا إضافة إلى الظروف التي يعيشها أبناء شعبنا الفلسطيني من احتلال، وحصار، وحروب، وضنك عيش، وغيره غرست هذه السمات أكثر فأكثر في هذه الشخصية القيادية لتقود إلى بر الأمان، وتحفظ على المجتمع أمنه واستقراره، ويرى الباحث أن نسبة توافر هذه السمات لدى المدراء العامين كقادة في المستوى الإداري الأعلى ليست كما يجب، وبالتالي لا بد من تعزيزها لديهم من خلال اهتمامهم، وتركيزهم على تفعيل السمات القيادية في العمل والتعامل مع

الآخرين بحيث يكون ذلك جلياً وواضحاً على أرض الواقع في السلوك وتحقيق الانجازات، والرقي بالوزارات، الأمر الذي يؤثر في الآخرين، ويجعلهم أكثر استجابة لهم.

اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة (أبو كوش، 2012) التي أشارت أن المتوسط الحسابي النسبي للسمات القيادية لدى الطلاب المشاركين في النشاط الطلابي بصفة عامة (78.5%)، وكان لدى المدراء العامين في الدراسة الحالية (79.21%).

اختلفت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة (أبو كوش، 2012) التي أشارت إلى تميز السمات الجسمية لدى الطلاب المشاركين في النشاط الطلابي، وكان التميز للسمات الاجتماعية في الدراسة الحالية، ويعزو الباحث ذلك إلى اختلاف طبيعة مجتمع الدراسة والفئة المستهدفة؛ وهما في دراسة أبو كوش طلاب المرحلة الإعدادية، وبالتالي تجربتهم في الحياة قليلة، وثقافتهم القيادية بسيطة، فنظروا للقائد من الناحية الجسمية أكثر من النواحي الأخرى، أما مجتمع الدراسة والفئة المستهدفة في الدراسة الحالية هما المدراء والمدراء العامين، وهم قادة بالفعل، وعلى درجة عالية من النضج، ويدركون ما للجانب الاجتماعي في الشخصية من تأثير، وبالتالي يحترمون الآخرين، ويقدرونهم، ويستوعبونهم، ويعملون جادين من أجل خلق بيئة يسودها التعاون والحب والمودة.

كما اختلفت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة (الأغا، 2011) التي أشارت إلى توافر المهارات القيادية لدى المسؤولين بشركة جوال (الذاتية، والفنية، والإدارية، والإنسانية، والفكرية) بدرجة متوسطة، وبوزن نسبي (66.52%)، وفي هذه الدراسة توافرت السمات القيادية لدى المدراء العامين بالوزارات الفلسطينية بدرجة كبيرة، وبمتوسط حسابي نسبي (79.21%).

ويعزو الباحث ذلك إلى اختلاف طبيعة عمل المؤسسات؛ فشركة الاتصالات قطاع خاص، والوزارات قطاع عام، والقطاع الخاص يسعى دائماً إلى تحقيق الربح، والربح الكثير، وبالتالي الاهتمام بالعمل أكثر من العاملين، وذلك يُوجد فجوة بين القيادة والآخرين، مما يؤثر على شعور الموظفين تجاه المسؤولين، وبالتالي على درجة استجابتهم لديهم.

ثانياً - عرض نتائج السؤال الثاني ومناقشتها

نص السؤال الثاني على: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتوافر سمات الشخصية القيادية

لدى المدراء العامين بالوزارات الفلسطينية بقطاع غزة تُعزى لمتغير الجنس؟"

ويتعلق بهذا السؤال الفرضية الثانية والتي تنص على أنه: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية

عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ لتوافر سمات الشخصية القيادية لدى المدراء العامين بالوزارات الفلسطينية في

قطاع غزة تُعزى إلى متغير الجنس".

وللإجابة على السؤال الثاني، والتحقق من فرضيته؛ تم استخدام اختبار "T لعينتين مستقلتين" لمعرفة ما إذا

كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية، وجدول (18) يوضح ذلك.

جدول (18)

نتائج اختبار "T لعينتين مستقلتين" - الجنس

القيمة الاحتمالية (.Sig)	قيمة الاختبار	المتوسطات		المجال
		أنثى	ذكر	
0.071	1.835	3.66	3.89	العقلي المعرفي
0.090	1.720	3.78	4.01	الوجداني الانفعالي
0.059	1.929	3.83	4.09	الاجتماعي
*0.011	2.621	3.77	4.06	الجسمي
*0.046	2.033	3.75	4.01	المجالات معاً

* الفرق بين المتوسطين دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

يتضح من الجدول السابق أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "T لعينتين مستقلتين" أقل

من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ للمجال الجسمي والمجالات مجتمعة معاً، وذلك يعني قبول الفرض البديل،

أي أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول المجال الجسمي ،

والمجالات مجتمعة معاً تُعزى إلى الجنس وذلك لصالح الذكور. ويتضح أيضاً من نفس الجدول أن القيمة

الاحتمالية (Sig.) أكبر من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ للمجال العقلي المعرفي، والمجال الانفعالي

الوجداني، والمجال الاجتماعي، وذلك يعني قبول الفرض الصفري، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات تعزى إلى الجنس.

ويعزو الباحث وجود فروق، ولصالح الذكور بالنسبة للمجال الجسمي إلى احتمالين؛ الأول: معظم المدراء العامين والمدراء من الذكور، وطبيعة العلاقة بينهم بالنسبة لهذا البعد أكثر انفتاحاً واحتكاكاً من الإناث، وبالتالي يكون الذكور أدرى بنفس جنسهم بتوافر السمات القيادية الجسمية من الإناث. والثاني: المرأة تدرك بأن هناك تميز طبيعي للرجال في بعض السمات القيادية لهذا المجال، وعليه لم تتعاطف معهم، وكأن لسان حالها يقول للرجال: بصفتم هذه لا بد من الاهتمام بالذات أكثر، والحيوية والنشاط، والعمل بتناغم حتى نستطيع أن نحقق الأهداف بمعيتكم.

ويعزو الباحث عدم وجود فروق للمجال العقلي المعرفي، والانفعالي الوجداني، والاجتماعي إلى أن عينة المدراء المبحوثة من الجنسين شخصيات قيادية إدارية وسطى على قدر من الثقافة القيادية؛ فسمات هذه المجالات في المدراء العامين بدت واضحة لهم سواء عن طريق التعامل المباشر أو غير المباشر.

اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة (العتيبي، 2008) التي أشارت أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول بعدي الاتزان الانفعالي، والاجتماعية تبعاً لمتغير الجنس.

في حين اختلفت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة (أبو زعيتير، 2009) التي أشارت أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات العينة لدرجة ممارسة المديرين للمهارات القيادية تعزى لمتغير الجنس في مجال المهارات القيادية عامة، واختلفت معها أيضاً في وجود فروق في المهارات الإنسانية والفكرية تعزى للجنس.

كما اختلفت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة (الأغا، 2008) التي أشارت أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات العينة لتوافر المهارات القيادية لدى المسؤولين بشركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية (جوال) في محافظات غزة تعزى لمتغير الجنس.

ثالثاً - عرض نتائج السؤال الثالث ومناقشتها

نص السؤال الثالث على: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتوافر سمات الشخصية القيادية

لدى المدراء العامين بالوزارات الفلسطينية بقطاع غزة تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي؟"

ويتعلق بهذا السؤال الفرضية الثالثة والتي تنص على أنه: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية

عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ لتوافر سمات الشخصية القيادية لدى المدراء العامين بالوزارات الفلسطينية في

غزة تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي".

وللإجابة على السؤال الثالث ، والتحقق من فرضيته كذلك تم استخدام اختبار " T لعينتين مستقلتين "

لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية، وجدول (19) يوضح ذلك.

جدول (19)

نتائج اختبار " T لعينتين مستقلتين " - المؤهل العلمي

القيمة الاحتمالية (.Sig)	قيمة الاختبار	المتوسطات		المجال
		دبلوم عالي فأكثر	بكالوريوس	
0.533	-0.624	3.89	3.83	العقلي المعرفي
0.424	-0.801	4.02	3.94	الوجداني الانفعالي
0.853	-0.186	4.05	4.04	الاجتماعي
0.135	-1.501	4.09	3.96	الجسمي
0.505	-0.667	3.99	3.94	جميع المجالات معاً

يتضح من الجدول السابق أن القيمة الاحتمالية (.Sig) المقابلة لاختبار " T لعينتين مستقلتين " أكبر

من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ للمجالات كل على حدة وجميع المجالات معاً، وذلك يعني قبول الفرض

الصفرى، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول المجال

العقلي المعرفي، والمجال الوجداني الانفعالي، والمجال الاجتماعي، والمجال الجسمي، وجميع المجالات

معاً تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن المدراء الحاصلين على درجة بكالوريوس أو دبلوم عالي فأعلى هم متعلمون ومتقنون ومتمرسون في عملهم، ولديهم ثقافة قيادية، وبالتالي يدركون شخصية المدير العام في إدارتهم العامة، ومن ثم الاتفاق في الحكم على سماتها وإن اختلفت مؤهلاتهم العلمية.

واتفقت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة (العتيبي، 2008) التي أشارت أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول بعد الاتزان الانفعالي تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

كما اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة (الأغا، 2008) التي أشارت أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات العينة لتوافر المهارات القيادية لدى المسؤولين في شركة الاتصالات الفلسطينية؛ تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

كذلك اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة (القرني، 1426هـ) التي أشارت أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء واتجاهات الضباط نحو السمات والمهارات القيادية؛ تعزى لمتغير الشهادة العلمية.

اختلفت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة (العتيبي، 2008) التي أشارت أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول بعد الاجتماعية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

رابعاً - عرض نتائج السؤال الرابع ومناقشتها

نص السؤال الرابع على: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتوافر سمات الشخصية القيادية لدى المدراء العامين بالوزارات الفلسطينية بقطاع غزة تُعزى إلى متغير سنوات الخبرة؟" ويتعلق بهذا السؤال الفرضية الرابعة والتي تنص على أنه: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ لتوافر سمات الشخصية القيادية لدى المدراء العامين بالوزارات الفلسطينية في غزة تُعزى إلى متغير سنوات الخبرة".

وللإجابة على السؤال الرابع، والتحقق من الفرضية المتعلقة به أيضاً تم استخدام اختبار "T لعينتين مستقلتين" لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية، وجدول (20) يوضح ذلك.

جدول (20)

نتائج اختبار "T لعينتين مستقلتين" - سنوات الخبرة

القيم الاحتمالية (.Sig)	قيمة الاختبار	المتوسطات		المجال
		6 سنوات فأكثر	5 سنوات فأقل	
0.269	-1.108	3.89	3.78	العقلي المعرفي
0.606	-0.517	3.99	3.94	الوجداني الانفعالي
0.435	-0.781	4.07	4.00	الاجتماعي
0.444	-0.767	4.03	3.97	الجسمي
0.373	-0.893	3.99	3.91	جميع المجالات معا

يتضح من الجدول السابق أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "T لعينتين مستقلتين" أكبر من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ للمجالات كل على حدة وجميع المجالات معاً، وذلك يعني قبول الفرض الصفري، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول المجال

العقلي المعرفي، والمجال الوجداني الانفعالي، والمجال الاجتماعي، والمجال الجسمي، وجميع المجالات معاً تعزى إلى متغير سنوات الخبرة.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن طبيعة فئة المدراء شخصيات قيادية من مستوى الإدارة المتوسطة، ذوو كفاءة ومؤهلات علمية، ومتقنون، وبالتالي لديهم ثقافة قيادية- وإن تفاوتت سنوات خبرتهم- جعلتهم يتفوقون في الحكم على السمات القيادية لدى المدراء العامين بإدارتهم العامة.

اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة (العنبي، 2008) التي أشارت أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول بعد الاتزان الانفعالي وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة.

كما اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة (أبو زعير، 2009) التي أشارت أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات العينة لدرجة ممارسة المديرين للمهارات القيادية تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

كذلك اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة (الأغا، 2008) التي أشارت أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات العينة لتوافر المهارات القيادية لدى المسؤولين في شركة الاتصالات الفلسطينية تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

واختلفت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة (العنبي، 2008) التي أشارت أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول بعد الاجتماعية تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة.

خامساً - خلاصة النتائج

ويجمل الباحث النتائج التي توصلت إليها الدراسة على النحو الآتي:

أ- توافر وتميز سمات الشخصية القيادية لدى المدراء العاميين بالوزارات الفلسطينية بقطاع غزة.

1- أظهرت النتائج أنه تتوافر سمات الشخصية القيادية في المجالات مجتمعة (العقلي المعرفي، والوجداني الانفعالي، والاجتماعي، والجسمي) بدرجة كبيرة لدى المدراء العاميين بالوزارات الفلسطينية بقطاع غزة، وبمتوسط حسابي نسبي (79.21%)، وأن أكثرها توافراً وتميزاً هي سمات المجال الاجتماعي بدرجة كبيرة، وبمتوسط حسابي نسبي (80.87%)، وأقلها توافراً وتميزاً سمات المجال العقلي المعرفي بدرجة كبيرة، وبمتوسط حسابي نسبي (77.04%)، وحصلت سمات المجال الجسمي على المرتبة الثانية وبدرجة كبيرة، وبمتوسط حسابي نسبي (80.22%)، وحصلت سمات المجال الوجداني الانفعالي على المرتبة الثالثة وبدرجة كبيرة، وبمتوسط حسابي نسبي (79.41%).

2- كما أظهرت نتائج استجابات أفراد العينة أن أكثر سمات الشخصية القيادية في المجال العقلي المعرفي تميزاً لدى المدراء العاميين هي الطموح، والذكاء، والخبرة، وأقلها تميزاً هي الابتكار والإبداع، والشورى، والقدرة على التوقع، والمبادرة الذاتية، وتدرجها من الأعلى إلى الأدنى كان كما يأتي: الطموح، والذكاء، والخبرة، والمهارات الإدارية، والحكمة، وسعة العلم والاطلاع، والفصاحة والبيان، وفهم الآخرين، والمرونة الذهنية، والمبادرة الذاتية، والقدرة على التوقع، والشورى، والابتكار والإبداع.

3- كذلك أظهرت نتائج استجابات أفراد العينة أن أكثر سمات الشخصية القيادية في المجال الوجداني الانفعالي تميزاً لدى المدراء العاميين بالوزارات الفلسطينية بقطاع غزة هي الثقة بالنفس، وتحمل المسؤولية، والانضباط، والانتماء، وأقلها تميزاً هي المشاركة الوجدانية، وتدرجها من الأعلى إلى الأدنى كان كما يأتي: الثقة بالنفس، وتحمل المسؤولية، وسمتي الانتماء والانضباط، والصبر والتصميم والمثابرة، والاتزان الانفعالي، والشجاعة، والحزم، والمشاركة الوجدانية.

4- أظهرت نتائج استجابات أفراد العينة أن أكثر سمات الشخصية القيادية في المجال الاجتماعي تميزاً لدى المدراء العاميين بالوزارات الفلسطينية بقطاع غزة هي الأمانة، والصدق، والإخلاص، والنزاهة، وأقلها تميزاً هي تفويض السلطة، والذكاء الاجتماعي، وفاعلية العلاقات الإنسانية،

وتدرجها من الأعلى إلى الأدنى كان كما يأتي: الأمانة، والصدق، والإخلاص، والنزاهة، والتواضع، والتعاون، والرحمة، والقدوة الحسنة، والعدل، والمهابة، وفاعلية العلاقات الإنسانية، والذكاء الاجتماعي، وتفويض السلطة.

5- كما وأظهرت نتائج استجابات أفراد العينة أن أكثر سمات الشخصية القيادية في المجال الجسمي تميزاً لدى المدراء العامين بالوزارات الفلسطينية بقطاع غزة هي سمة حسن المظهر والأناقة، وأقلها تميزاً هي القدرة على استخدام لغة الجسد، وتدرجها من الأعلى إلى الأدنى كان كما يأتي: حسن المظهر والأناقة، وقوة التحمل، وسلامة الجسم البدنية والعصبية، والحيوية والنشاط، والقدرة على استخدام لغة الجسد.

ب- اختلاف استجابات أفراد العينة نحو توافر سمات الشخصية القيادية لدى المدراء العامين بالوزارات الفلسطينية بقطاع غزة تبعاً لمتغيراتهم الشخصية (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)

1- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول توافر سمات الشخصية القيادية في المجال العقلي المعرفي، والمجال الوجداني الانفعالي، والمجال الاجتماعي؛ تعزى إلى متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة.

2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول توافر سمات الشخصية القيادية في المجال الجسمي؛ تعزى إلى متغيري المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة.

3- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول توافر سمات الشخصية القيادية في المجال الجسمي؛ تعزى إلى متغير الجنس وذلك لصالح الذكور.

4- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول توافر سمات الشخصية القيادية في المجالات مجتمعة معاً؛ تعزى إلى متغيري المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، وهذا ما يتوافق مع فرضية الباحث.

5- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول توافر سمات الشخصية القيادية في المجالات مجتمعة معاً؛ تعزى إلى الجنس وذلك لصالح الذكور، وهذا ما يختلف مع فرضية الباحث.

سادساً - التوصيات

في ضوء النتائج التي أسفرت عنها الدراسة الحالية، يوصي الباحث بما يأتي:

- 1- نشر ثقافة القيادة في الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة، وذلك من خلال عقد الوزارات لدورات، وندوات، ومحاضرات، وورش عمل متخصصة في هذا المجال، أو التنسيق لموظفيها للالتحاق بمراكز إعداد القادة أو الجهات المعنية بهذا الجانب؛ وذلك للارتقاء قيادياً بدرجة أكبر بموظفي الوزارات الفلسطينية، وعلى الجهات المعنية بالوزارات الفلسطينية أو المسؤولين فيها شرح وتوضيح أهداف الوزارة للموظفين، مع بيان ما عليهم من مهام وواجبات، وما لهم من حقوق؛ وذلك ليكونوا أكثر تفهماً واستيعاباً للعمل والتعاون من أجل إنجازه بإخلاص وتفاني.
- 2- تفعيل العلاقات الإنسانية بالوزارات الفلسطينية بدرجة أكبر، والمرونة مع الآخرين، والتركيز على المشاركة الوجدانية، نظراً للظروف التي يمر بها المجتمع الغزي على وجه الخصوص، والمجتمع الفلسطيني والعربي عامة، الأمر الذي يؤدي إلى التعاون والانتماء والأمن والاستقرار، وبالتالي دافعية أكبر، وأداء عالي، وزيادة إنتاجية.
- 3- أن تسعى الوزارات بصفة خاصة، والجهات ذات العلاقة في القطاع لتوفير الموارد المعنوية والمادية لتنمية الابتكار والإبداع أكثر لدى المدراء العامين كونهم متميزون في طموحهم وذكائهم وخبرتهم.
- 4- تفهم المواقف المتطورة التي يمكن وقوعها في المستقبل بدرجة أكبر، ووضع خطط لمواجهةها، حفاظاً على الاستمرارية في العمل، وأداء المهام في تلك المواقف والظروف.
- 5- توجيه المدراء العامين ليكونوا أكثر حزمًا وشجاعة ومهابة في مواقعهم، مع مراعاة ظروف الناس وأحوالهم للعمل على استيعابهم، بحيث يكون على سلم أولوياتهم تحقيق المصلحة الوطنية.
- 6- العمل على مشاركة ذوي الكفاءة والمسؤولية مع المدراء العامين في العمل بدرجة أكثر، وذلك باستشارتهم، وإقحامهم في لجان الوزارة، وتفويض السلطة لبعضهم، الأمر الذي يشكل لديهم حافزاً أكبر للعمل، وإنجازه، والارتقاء به، وصولاً إلى تحقيق الأهداف.

سابعاً - دراسات مستقبلية مقترحة

وفي ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية، يمكن للباحث أن يتقدم ببعض الدراسات المقترحة، وهي كما يأتي:

- 1- إجراء المزيد من الدراسات حول سمات الشخصية القيادية لدى المدراء العامين في مؤسسات عامة وخاصة مع عينات ومتغيرات مناسبة.
- 2- إجراء المزيد من الدراسات حول سمات الشخصية القيادية لدى شخصيات قيادية غير المدراء العامين في مؤسسات عامة وخاصة مع عينات ومتغيرات مناسبة.
- 3- دراسة حول الشخصية القيادية ودورها في تعزيز الأمن الفكري.
- 4- دراسة حول دور سمات الشخصية القيادية في تحسين الأداء.
- 5- دراسة حول الشخصية القيادية ومواجهة الأزمات.
- 6- دراسة حول الشخصية القيادية ومدى فاعليتها في تحقيق الأمن والاستقرار.

المصادر والمراجع

1- المصادر

- القرآن الكريم
- ابن منظور، محمد (1414هـ). لسان العرب. لبنان، بيروت: دار صادر.
- أبو جيب، سعدي (1988). القاموس الفقهي. ط2. دمشق: دار الفكر.
- أبو داود، سليمان (2009). سنن أبي داود. لبنان، بيروت: دار الرسالة العالمية.
- الجوهري، إسماعيل (1987). الصحاح تاج اللغة وصحاح العربية. ط4. لبنان، بيروت: دار العلم للملايين.
- الأزهري، محمد (2001). تهذيب اللغة. بيروت: دار إحياء التراث العربي.
- البخاري، محمد (1422هـ). صحيح البخاري. دار طوق النجاة.
- البيهقي، أبو بكر (2003). السنن الكبرى. ط3. لبنان، بيروت: دار الكتب العلمية.
- البيهقي، أبو بكر (2003). شعب الإيمان. السعودية، الرياض: مكتبة الراشد للنشر والتوزيع بالتعاون مع الدار السلفية ببومباي بالهند.
- الترمذي، محمد (1975). سنن الترمذي. ط2. مصر: شركة مكتبة ومطبعة مصطفى البابي الحلبي.
- حنبل، أحمد (2010). مسند أحمد بن حنبل. جمعية المكنز الإسلامي.
- الدارمي، أبو محمد (2000). سنن الدارمي. السعودية: دار المغني للنشر والتوزيع.
- السيوطي، عبد الرحمن (2003). الفتح الكبير في ضم الزيادة إلى الجامع الصغير. لبنان، بيروت: دار الفكر.
- الصقلي، ابن القطاع (1983). كتاب الأفعال. القاهرة: عالم الكتب.
- الطبراني، أبو القاسم. المعجم الأوسط. مصر، القاهرة: دار الحرمين.
- عمر، أحمد (2008). معجم اللغة العربية المعاصرة. القاهرة: عالم الكتب.
- النيسابوري، محمد (1990). المستدرک علی الصحیحین. لبنان، بيروت: دار الكتب العلمية.
- النيسابوري، مسلم. صحيح مسلم. لبنان، بيروت: دار إحياء التراث العربي.

2- المراجع العربية

- الأبراشي، محمد (1959). الشخصية. ط7. مصر، القاهرة: دار المعارف.
- أبو الفضل، عبد الشافي (1996). القيادة الإدارية في الإسلام. مصر، القاهرة: المعهد العالمي للفكر الإسلامي.
- أبو النصر، مدحت (2012). التفكير الابتكاري والإبداعي طريقك إلى التميز والنجاح. مصر، القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- أبو حطب، فؤاد و أمال، صادق (2005). مناهج البحث وطرق التحليل الإحصائي في العلوم النفسية والتربوية والاجتماعية. مصر، القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية.
- أبو زعيتر، منير (2009). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للمهارات القيادية وسبل تطويرها. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- أبو زيد، إبراهيم (1987). سيكولوجية الذات والتوافق. مصر، الإسكندرية: دار المعارف الاجتماعية.
- أبو شحادة، محمود (2002). سمات القيادة التربوية لدى مديري المدارس وعلاقتها بالتوافق النفسي والاجتماعي. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.
- أبو شعبان، قمر و أبوسمرة، محمود و الطيطي، محمد (2007). مدى توافر سمات القيادة التحويلية لدى مديري مدارس مدينة القدس. جامعة القدس، القدس، فلسطين.
- أبو هاشم حسن، السيد (2006). الخصائص السيكومترية لأدوات القياس في البحوث النفسية والتربوية باستخدام SPSS. السعودية، الرياض: مركز البحوث التربوية بجامعة الملك سعود.
- أدير، جون (2008). الأساسيات السبعة لإعداد القادة (ترجمة: خالد العامري). مصر، القاهرة: دار الفاروق للنشر والتوزيع. الإسلامي.
- الأسطل، محمود (2012). القيادة في ضوء الآيات القرآنية (دراسة موضوعية). رسالة ماجستير غير منشورة، كلية أصول الدين، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- أسعد، يوسف. الثقة بالنفس. مصر، القاهرة: دار نهضة مصر للطبع والنشر.
- إسماعيل، نبيه (1993). أصالة الشخصية (ضرورتها، مفهومها، وقياسها). مصر، شبين الكوم: مطابع الولاء الحديثة.

- الأسمر، أحمد (2008). مكارم الأخلاق في الإسلام نظرية وتطبيقاً. الأردن، عمان: دار الفرقان للنشر والتوزيع.
- الأغا، بشار (2009). دراسة سمات شخصية مرضى الوسواس القهري في البيئة الفلسطينية باستخدام برنامج تدريبي علاجي. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- الأغا، خيري (2011). التخطيط في حياة الرسول.
- الأغا، رائد (2008). المهارات القيادية لدى المسؤولين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية (جوال) بين الواقع والمنظور. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- آل لوتاه، سعيد (2006). القيادة الرشيدة. الإمارات العربية، دبي: المؤسسة الإسلامية للتربية والتعليم.
- آل ياسين، ملاذ (2010). علاقة القيم الإدارية بأنماط السلوك القيادي للمدير الصيني في المنشآت الصناعية الصغيرة-دراسة ميدانية في مدينة كوانجو الصينية. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، الأكاديمية العربية المفتوحة، الدنمارك.
- بخيت، محمد و الدجني، يحيى (2010). مناهج الدعاة. ط3. فلسطين، غزة: الجامعة الإسلامية.
- بلبيسي، فانتة (2007). درجة ممارسة المهام القيادية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
- بو حوش، عمار و الذنبيات، محمد (1989). مناهج البحث العلمي أسس وأساليب. الأردن، الزرقاء: مكتبة المنار.
- الجرجاوي، زياد (2010). القواعد المنهجية لبناء الاستبيان. ط2. فلسطين: مطبعة أبناء الجراح.
- جوهرى، محمد (2006). أخلاقنا. ط8. السعودية، المدينة المنورة: دار الفجر الإسلامية.
- الحارثي، سعد (2008). درجة ممارسة مديري مراكز الإشراف التربوي للمهارات القيادية من وجهة نظرهم والمشرفين التربويين لديهم. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، المملكة الأردنية الهاشمية.

- الحسين، إيمان (2011). السمات والمهارات التي تتميز بها المرأة القيادية الأردنية والمعوقات التي تواجهها. *مجلة جامعة دمشق*، مجلد (27)، عدد (4+3)، (ص ص 413-473).
- حورية، علي (2013). فعالية القيادة الإدارية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية التابعة لإدارة التربية والتعليم في المدينة المنورة. *مجلة العلوم التربوية*، مجلد (40)، العدد الأول.
- الخالدي، أديب (2003). *سيكولوجية الفروق الفردية والتفوق العقلي*. الأردن، عمّان: دار وائل للنشر.
- الخلف، سالم (2003). *نظم حكم الأمويين ورسومهم في الأندلس*. السعودية، المدينة المنورة: عمادة البحث العلمي بالجامعة الإسلامية.
- خليفة، عبد اللطيف (1992). *ارتقاء القيم*. الكويت: المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب.
- خوري، توما (1996). *الشخصية (مقوماتها، سلوكها، وعلاقتها بالتعلم)*. لبنان، بيروت: المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع.
- داود، عزيز و الطيب، محمد و العبيدي ناظم (1991). *الشخصية بين السواء والمرض*. مصر، القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية.
- داود، ليلي (2004). *الشخصية وعملياتها العقلية*. سوريا، دمشق: منشورات جامعة دمشق.
- الدبس، عصام (2011). *النظم السياسية-الكتاب الرابع- السلطة التنفيذية المؤسسة الدستورية الثانية*. الأردن، عمّان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- دياب، سهيل (2003). *مناهج البحث العلمي*. فلسطين، غزة: جامعة القدس المفتوحة.
- الديب، إبراهيم (2009). *مدير المستقبل مدير القرن الواحد والعشرون*. ط5. مصر، المنصورة: مؤسسة أم القرى للترجمة والتوزيع.
- ديربي، زاهد (2011). *إدارة الموارد البشرية*. الأردن، عمّان: دار الثقافة.
- ديوان الفتوى والتشريع (2004). *قرار مجلس الوزراء رقم (144) لسنة 2004م بشأن الوصف الوظيفي للمناصب العليا في الوزارات*. تم استرجاعه في 2015/6/22م على الرابط http://www.dft.gov.ps/index.php?option=com_dataentry&pid=8&Itemid=27&des_id=554
- ديوزانت، ويليام (1988). *قصة الحضارة* (ترجمة: الدكتور زكي نجيب محمود وآخرين). ج3. لبنان، بيروت: دار الجيل.

- رزق، أمينة و الجرّموزي، أحمد (2010). فعالية الذات الأكاديمية وعلاقتها ببعض سمات الشخصية لدى الطلبة "دراسة ميدانية على عينة من طلبة جامعة صنعاء". مجلة جامعة دمشق، مجلد(26)، (ص ص 482-514).
- الزحيلي، محمد (1989). الوزارة في الإسلام تاريخها وأحكامها. سوريا، دمشق: دار المكتبي.
- الزعبي، محمد (2010). دور القيادات الاستراتيجية في تطوير المنظمات الأمنية والمدنية في الجمهورية العربية السورية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.
- الزهراني، نوال (2008). الاحتراق النفسي وعلاقته ببعض سمات الشخصية لدى العاملات مع ذوي الاحتياجات الخاصة. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، السعودية.
- السباعي، مصطفى. أخلاقنا الاجتماعية. ط4. لبنان، بيروت: المكتب الإسلامي.
- السكارنة، بلال (2010). القيادة الإدارية الفعالة. الأردن، عمّان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- السكارنة، بلال (2011). الإبداع الإداري. الأردن، عمّان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- السكارنة، بلال (2011). الفساد الإداري. عمّان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- سلمان، سامي (1992). معرفة الرجال من سمات القيادة الناجحة. مجلة البيان. عدد(53). بريطانيا، لندن: المنتدى الإسلامي. (ص ص 30-39).
- السمدوني، السيد (2007). الذكاء الوجداني (أسسه-تطبيقاته-تنميته). الأردن، عمّان: دار الفكر.
- شبير، توفيق (2005). مستوى الطموح وعلاقته ببعض المتغيرات في ضوء الثقافة السائدة لدى طلبة الجامعة الإسلامية بغزة. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- شتيوي، ثابت (2012). السمات الإدارية لدى لاعبي أندية الدرجة الممتازة للألعاب الجامعية في فلسطين. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، مجلد(20)، عدد(2)، (ص ص 521-547).
- الشمري، بشرى (2007). علم نفس الشخصية. الأردن، عمّان: دار الفرقان.
- الشيباني، أبو الحسن (1997). الكامل في التاريخ. ج2. لبنان، بيروت: دار الكتاب العربي.

- صاحب، منتهى (2011). أنماط الشخصية على وفق نظرية الانيكرام والقيم والذكاء الاجتماعي. الأردن، عمّان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- صديق، عزة (2013). الشخصية والمتغيرات الديموجرافية كمنبئات بنوعية الحياة لدى عينة من طلبة جامعة حلوان. مجلة دراسات عربية في علم النفس، المجلد الثاني، العدد الأول، (ص ص 81-136).
- الصلابي، علي (2004). أمير المؤمنين الحسن بن علي بن أبي طالب رضي الله عنه - شخصيته وعصره. مصر: دار التوزيع والنشر الإسلامية.
- الصلابي، علي (2008). الدولة الأموية عوامل الازدهار وتداعيات الانهيار. ط2. لبنان، بيروت: دار المعرفة للطباعة والنشر والتوزيع.
- صوالحة، عونية و العبوشي، نوال (2010). دراسة وصفية لمستوى بعض السمات الشخصية لطلبة جامعة عمان الأهلية وعلاقتها ببعض المتغيرات. مجلة العلوم النفسية، العدد(19)، جامعة عمان الأهلية، (ص ص 161-202).
- الضامن، إبراهيم (2012). القيادة ودور المراكز الريادية في تنمية الشخصية القيادية لدى الطلبة. ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر الآسيوي ودول المحيط الهادي الثاني عشر للموهبة، دبي، الإمارات العربية المتحدة. الأردن، وزارة التربية والتعليم، المركز الريادي للطلبة المتفوقين والموهوبين في لواء بني كنانة.
- الطالب، هشام (2008). دليل التدريب القيادي. ط3. الولايات المتحدة الأمريكية: المعهد العالي للفكر الإسلامي.
- طوالبه، توفيق (2008). أثر الأنماط القيادية على إدارة الصراع التنظيمي لدى المديرين-دراسة ميدانية على المؤسسات العامة في الأردن. رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم المالية والمصرفية، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، عمّان، الأردن.
- العامري، صالح و الغالبي، طاهر (2007). الإدارة والأعمال. الأردن، عمّان: دار وائل.
- عبد الحميد، عبد العظيم (1996). القيادة الإدارية ودورها في صنع القرار - دراسة مقارنة. مصر، القاهرة: دار النهضة العربية.
- عبد الرحمن، محمد (1998). نظريات الشخصية. مصر، القاهرة: دار قباء للطباعة والنشر.
- عبد العليم، إيناس (2008). اعرف شخصيتك وقدراتك الخفية. مصر، القاهرة: دار الطائف.
- عبد الفتاح، كاميليا (1972). مستوى الطموح والشخصية. القاهرة: المعهد العالي للخدمة الاجتماعية.

- عبد الهادي، أميرة و حتاتة أم السعد (2012). تمكين القيادات الأكاديمية بجامعة كفر الشيخ(دراسة حالة). مجلة التربية. العدد(35)، (ص ص 201-279).
- عبوي، زيد (2007). القيادة ودورها في العملية الإدارية. الأردن، عمّان: دار البداية.
- عبوي، زيد (2010). دور القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية. الأردن، عمّان: دار الشروق للنشر والتوزيع.
- عبيدات، ذوقان و عدس، عبد الرحمن و عبد الحق، كايد (2001). البحث العلمي - مفهومه وأدواته وأساليبه. الأردن، عمّان: دار الفكر للنشر والتوزيع.
- عبيدات، زهاء الدين (2001). القيادة والإدارة التربوية في الإسلام. لبنان، بيروت: دار البيارق.
- العبيدي، محمد (2011). علم نفس الشخصية. الأردن، عمّان: دار الثقافة.
- العتيبي، نواف (2008). الأنماط القيادية والسمات الشخصية لمديري المدارس وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين في محافظة الطائف التعليمية. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، السعودية.
- العجلة، توفيق (2009). الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام"دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة". رسالة ماجستير غير منشورة، فلسطين، غزة، الجامعة الإسلامية.
- العجمي، محمد (2008). الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية. الأردن، عمّان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- العجمي، محمد (2010). الإدارة والتخطيط التربوي - النظرية والتطبيق. ط2. الأردن، عمّان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- عرموش، أحمد (1991). قيادة الرسول السياسية والعسكرية. ط2. لبنان، بيروت: دار النفائس.
- العلق، بشير (2010). القيادة الإدارية. الأردن، عمّان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- عليمات، صالح (2006). السمات القيادية المفضلة لدى القادة الأكاديميين والإداريين في جامعة اليرموك. مجلة جامعة دمشق، مجلد(22)، عدد(2)، (ص246).
- عمر، علوان (2012). التفكير الجانبي وعلاقته بسمات الشخصية على وفق أنموذج قائمة العوامل الخمسة للشخصية لدى طلبة الجامعة العراقية. مجلة الأستاذ، العدد(201)، (ص ص 463-540).

- العمرو، علي (1987). القيادة الأمنية- خواص وسمات القائد الأمني. رسالة ماجستير غير منشورة، المعهد العالي للعلوم الأمنية، المركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب، الرياض، السعودية.
- الغامدي، سعيد (2012م). مدى الالتزام بمعايير اختيار القيادات الإدارية الوسطى وعلاقته بواقع العدالة التنظيمية من وجهة نظر المبحوثين بقيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة. رسالة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.
- غباري، ثائر و أبو شعيرة، خالد (2010). القدرات العقلية بين الذكاء والإبداع. الأردن، عمّان: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع.
- غنام، ختام (2005). السمات الشخصية والولاء التنظيمي لدى معلمات المرحلة الأساسية في المدارس الحكومية في محافظة نابلس. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
- فرج، طريف. السلوك القيادي وفعالية الإدارة. مصر، القاهرة: مكتبة غريب.
- فوزي، فاروق (2010). تاريخ النظم الإسلامية- دراسة لتطور المؤسسات المركزية في القرون الإسلامية الأولى. فلسطين، رام الله: دار الشروق للنشر والتوزيع.
- القحطاني، مسفر (2003). برامج التأهيل القيادي في الكليات العسكرية ودورها في بناء المهارات القيادية. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.
- قشطة، منى (2009). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لنمط القيادة التربوية في ضوء المعايير الإسلامية من وجهة نظر المعلمين وسبل تفعيلها. رسالة ماجستير غير منشورة، قسم أصول التربية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- قطامي، نايفة (2010). تفكير وذكاء الطفل. ط2. الأردن، عمّان: دار المسيرة.
- قنديل، علاء (2010). القيادة الإدارية وإدارة الابتكار. الأردن، عمّان: دار الفكر.
- كلاده، ظاهر (2012). الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية. الأردن، عمّان: دار زهران للنشر والتوزيع.
- كليتون، بيبتر (2005). لغة الجسد. مصر، القاهرة: قسم الترجمة بدار الفاروق.
- كنعان، نواف (2009). القيادة الإدارية. الأردن، عمّان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.

- كون، ستيفن و أوكونل، فينسنت (2009). العادات الست للمدير الناجح (ترجمة: قسم الترجمة بدار الفاروق). ط3. مصر، القاهرة: دار الفاروق للنشر والتوزيع.
- محمود، سماح و محمود، أسيل (2007). أثر عوامل التمكين في تعزيز السمات القيادية للمدير (دراسة تحليلية لآراء المدراء العاملين في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي). مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد(67)، (ص ص195-211).
- المدهون، محمد و العجرمي، محمود (2011). القيادة. فلسطين، غزة.
- مرسي، سيد. مفهوم القيادة في إطار العقيدة الإسلامية. السعودية، مكة المكرمة: رابطة العالم الإسلامي.
- مطمر، محمد (2005). الشخصية القيادية ودورها في تنمية المجتمع(هوارى بو مدين نموذجاً). رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر.
- مقداد، محمد و الفراء، ماجد (2011). مناهج البحث العلمي والتحليل الإحصائي في العلوم الإدارية والاقتصادية. ط4. فلسطين، غزة: الجامعة الإسلامية.
- مهدي، عباس. الشخصية بين النجاح والفشل. لبنان، بيروت: دار المناهل.
- نجم، نجم (2011). القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرين. الأردن، عمّان: دار الصفاء.
- نجم، نجم (2012). القيادة وإدارة الابتكار. الأردن، عمّان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- هانتر، جيمس سي (2004). مبدأ القيادة الأكثر فعالية في العالم. (ترجمة: مكتبة جرير). السعودية: مكتبة جرير.
- وتر، محمد (1999). الريادة في حروب وفتوحات أبي بكر الصديق. سورية: منشورات اتحاد الكتاب العرب.
- الوهبي، خالد (2005). دور برامج التأهيل القيادي في تنمية المهارات القيادية الأمنية- دراسة تطبيقية على طلاب دبلوم العلوم الأمنية في كلية الملك فهد الأمنية. رسالة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.
- ويكيبيديا (2015). وزارة. تم استرجاعه في 2015/5/15م على الرابط <https://ar.wikipedia.org/wiki/%D9%88%D8%B2%D8%A7%D8%B1%D8%A9>

- Armstrong, Michael (2009). **Armstrong's Handbook of Management and leadership**. 2nd ed. London and Philadelphia: Kogan Page.
- Benator, Barry and Thumann, Albert (2003). **Project Management and Leadership Skills for Engineering and Construction Projects**. Georgia, Lilburn: Fairmont Press, inc.
- Deyoung, Colin G. (2011). **Intelligence and Personality**. New York: Cambridge University Press.
- Kashfi, Hesameddin (2007). Leadership Roles and Characteristics in Improving Public Service Quality. **4th International Quality Congress**, Sarawak.
- Mayer, John D. (2007). Asserting the Definition of Personality. **The Online Newsletter for Personality Science**, Issue 1, Spring 2007.
- Northouse , Peter (2010). **Leadership Theory and Practice**. 5th ed. Los Angeles: Sage.
- Schultz, Duane P. and Schultz, Sydney Ellen (2005). **Theories of Personality**. 8th ed. USA: Thomson Wadsworth.
- Simpson, Sarah (2012). **Top ten leadership skills-book1**. Ventus publishing ApS.
- Twitchell, Randall E. (1998). **Hannibal:A leader for Today**. Master's Thesis, U.S. Army Command and General Staff College, Kansas, USA.

الملاحق

ملحق رقم (1): الاستبانة في صورتها الأولى

ملحق رقم (2): قائمة بأسماء الحكّمين

ملحق رقم (3): الاستبانة في صورتها النهائية

ملحق رقم (1)

الاستبانة في صورتها الأولى



أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا - غزة
قسم القيادة والإدارة



سعادة الدكتور / حفظه الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

الموضوع : تحكيم استبانة

أهديكم أخلص تحياتي، مثنياً جهودكم في الارتقاء بالعلم، وتشجيع البحث، سائلاً المولى عز وجل أن ينفع بكم، ويوفقكم لما يحبه ويرضاه.

وبالإشارة للموضوع المذكور أعلاه، فإني بصدد تطبيق استبانة لدراسة بعنوان "سمات الشخصية القيادية المميّزة لدى المدراء العاميين بالوزارات الفلسطينية بقطاع غزة"، وهي دراسة على المدراء العاميين بالوزارات الفلسطينية بقطاع غزة جاءت استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في القيادة والإدارة من أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا بغزة، وذلك ضمن برنامج مشترك مع جامعة الأقصى بغزة.

وتحتوي الاستبانة على سمات قيادية يجب توافرها في أبعاد الشخصية الأربعة للمدير العام كقائد (البعد العقلي المعرفي ، البعد الوجداني الانفعالي، البعد الاجتماعي، البعد الجسمي).

وعليه يرجى التكرم بتحكيم هذه الاستبانة، وذلك من حيث وضوح السمة، والبعد الذي تنتمي إليه، وضرورة توافرها في الشخصية القيادية من عدمها، وإضافة أي سمات أخرى مع تصنيفها ترونها ضرورية لهذه الدراسة من خلال خبرتكم العلمية والعملية، هذا بالإضافة إلى أي تعديل آخر على الاستبانة خلاف ما سبق.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام

الباحث

محمد عبدالله أبو زايد

القسم الأول : البيانات الأساسية

الرجاء كتابة اسم الوزارة التي تعمل بها، ومن ثم وضع إشارة "✓" في أمام الاختيار المناسب لك:

1- الوزارة :

2- الجنس:

ذكر أنثى

3- المؤهل العلمي:

دكتوراه ماجستير بكالوريوس

4- المسمى الوظيفي:

مدير رئيس قسم

5- سنوات الخبرة:

5 سنوات فأقل 6-10 سنوات أكثر من 10 سنوات

6- مكان السكن:

مدينة قرية مخيم

القسم الثاني: سمات مجالات الاستبانة

أولاً - سمات المجال العقلي المعرفي: وهي قدرات عقلية تتمثل في الاستعدادات الفكرية والعادات الذهنية والاعتقادات الأساسية في شخصية القائد، هذا بالإضافة للقدرات الخاصة فيها.

م	السمة	وضوح السمة		انتماء السمة للبعد		التعديل المناسب
		واضحة	غير واضحة	منتمية	غير منتمية	
1	صحة العقيدة					
2	الذكاء					
3	سعة العلم والاطلاع والخبرة					
4	الحكمة					
5	العدل					
6	الصدق					
7	القدرة الإدارية					
8	المبادأة والابتكار					
9	القدرة على تحمل المسؤولية					
10	الولاء					
11	الفصاحة والبيان					
12	الطموح					
13	الانضباط					
14	استشراف المستقبل					

ثانياً - سمات المجال الوجداني الانفعالي: وهي سمات في الشخصية القيادية تدل على أنها ذات نضج انفعالي؛ بمعنى أنها تتحكم في انفعالاتها، وتتنز في إظهارها، وتعتدل فيما يترتب عليها من سلوك.

م	السمة	وضوح السمة		انتماء السمة للبعد		التعديل المناسب
		واضحة	غير واضحة	منتمية	غير منتمية	
1	الاتزان الانفعالي					
2	الثقة بالنفس					
3	الهدوء وضبط النفس					
4	الصبر والتصميم والمثابرة					
5	تحمل المشقة					
6	الشجاعة					
7	الأمانة					
8	الحزم					
9	النزاهة					
10	الإخلاص					

ثالثاً - سمات المجال الاجتماعي: وهي سمات تدل على كفاءة القائد في حسن التعامل مع الآخرين، وبناء علاقات طيبة معهم، وإدراكه لميولهم واتجاهاتهم، وفهمه لمشاعرهم ومراعاتها، وثقته فيهم، وخلق الإحساس لديهم بالاطمئنان في العمل، وتلبية طلباتهم وإشباع حاجاتهم.

م	السمّة	وضوح السمة		انتماء السمة للبعد		التعديل المناسب
		واضحة	غير واضحة	منتمية	غير منتمية	
1	التعاون والأخذ بالعلاقات الإنسانية					
2	المثل والقدوة الحسنة					
3	الشورى					
4	معرفة الرجال					
5	تفويض المسؤولية					
6	الرحمة					
7	التواضع					
8	المهابة					
9	المرونة					

رابعاً - سمات المجال الجسمي: وهي سمات تبدو واضحة في الشكل العام للقائد وصحته من الناحية الجسمية:

م	السمّة	وضوح السمة		انتماء السمة للبعد		التعديل المناسب
		واضحة	غير واضحة	منتمية	غير منتمية	
1	سلامة الجسم وقوته					
2	الحيوية والنشاط					
3	حسن المظهر والنظافة والترتيب					

خامساً - سمات إضافية ترون لها وقعها في شخصية المدير العام

م	السمة	نوع السمة		
		عقلية معرفية	وجدانية انفعالية	اجتماعية
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
11				
12				

سادساً - أي تعديل آخر على الاستبانة خلاف ما سبق

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ملحق رقم (2)

قائمة بأسماء المحكمين

م	اسم المحكم	الوظيفة	الجهة
1	أ. د. آمال عبد القادر جودة	أستاذ دكتور - كلية التربية	جامعة الأقصى
2	د. حمدان عبد الله الصوفي	أستاذ مشارك - كلية التربية	الجامعة الإسلامية
3	د. سامي علي أبو الروس	أستاذ مشارك - كلية التجارة	الجامعة الإسلامية
4	د. عبد الفتاح عبد الغني الهمص	أستاذ مشارك - كلية التربية	الجامعة الإسلامية
5	د. يحيى محمود النجار	أستاذ مشارك - كلية التربية	جامعة الأقصى
6	د. حاتم محمد عسفة	أستاذ مساعد - الفلسفة في إدارة الأعمال	كلية العلوم والتكنولوجيا
7	د. خالد عبد دهليز	أستاذ مساعد - كلية التجارة	الجامعة الإسلامية
8	د. درراح حسن الشاعر	أستاذ مساعد - كلية التربية	جامعة الأقصى
9	د. ياسر عبد الشرفا	أستاذ مساعد - كلية التجارة	الجامعة الإسلامية

ملحق رقم (3)

الاستبانة في صورتها النهائية



أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا - غزة
قسم القيادة والإدارة



الأخوة الأفاضل / حفظهم الله

الأخوات الفضليات / حفظهن الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

الموضوع : تطبيق استبانة

أهديكم أخلص تحياتي، مثنياً جهودكم، وجهود وزارتك الموقرة في خدمة البحث العلمي ، سائلاً المولى عز وجل أن يوفقكم لما يحبه ويرضاه.

وبالإشارة للموضوع المذكور أعلاه، يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان /

"سمات الشخصية القيادية المميّزة لدى المدراء العامين بالوزارات الفلسطينية بقطاع غزة"

وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في القيادة والإدارة من أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا في غزة، ولتحقيق هدف هذه الدراسة يعرض عليكم الباحث كمدراء استبانة تتألف من السمات القيادية الواجب توافرها في شخصية المدير العام كشخصية قيادية من الفئة العليا.

لذا يرجو الباحث منكم التكرم بقراءة السمات المطروحة في الاستبانة،

ثم الإجابة عليها بكل دقة وموضوعية، علماً بأن جميع البيانات ستبقى في سرية تامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

الباحث

محمد عبدالله أبو زايد

القسم الأول : البيانات الأساسية

الرجاء كتابة اسم الوزارة التي تعمل بها، ومن ثم وضع إشارة "✓" في أمام الاختيار المناسب لك:

1- الوزارة :

2- الجنس:

ذكر أنثى

3- المؤهل العلمي:

بكالوريوس دبلوم عالي ماجستير دكتوراه

4- سنوات الخبرة:

5 سنوات فأقل 6-10 سنوات أكثر من 10 سنوات

القسم الثاني: سمات الاستبانة

* لطفاً ضع إشارة "✓" في العمود المناسب أمام كل سمة .

م	السمة	تتوافر في المدير العام بدرجة				
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
1	الذكاء					
2	سعة العلم والاطلاع					
3	المهارات الإدارية (تخطيط،تنظيم،توجيه، رقابة، ...)					
4	الخبرة					
5	الحكمة					
6	الفصاحة والبيان					
7	الشورى					
8	المرونة الذهنية					
9	المبادرة الذاتية					
10	الابتكار والإبداع					
11	القدرة على التوقع					
12	الطموح					
13	فهم الآخرين					
14	الاتزان الانفعالي					
15	الثقة بالنفس					
16	تحمل المسؤولية					
17	الصبر والتصميم والمثابرة					
18	الشجاعة					
19	الحزم					
20	المشاركة الوجدانية					
21	الانتماء					
22	الانضباط					

تتوافر في المدير العام بدرجة					السمة	م
قليلة جداً	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً		
					التعاون	23
					فاعلية العلاقات الإنسانية	24
					الذكاء الاجتماعي	25
					القوة الحسنة	26
					تفويض السلطة	27
					العدل	28
					الأمانة	29
					الصدق	30
					الإخلاص	31
					التواضع	32
					المهابة	33
					الرحمة	34
					النزاهة	35
					سلامة الجسم البدنية والعصبية	36
					قوة التحمل	37
					الحيوية والنشاط	38
					حسن المظهر والأناقة	39
					القدرة على استخدام لغة الجسد	40