

## الفصل الرابع السلوك القيادي

### مقدمة:

تعتمد الإدارة التربوية على الكفاءة الإدارية والمقدرة القيادة التي تنعكس بدورها بصورة مباشرة وغير مباشرة على السلوك القيادي في الإدارة المدرسية، والإدارة بوجه عام ذات بُعدين: بُعد قيادي تنفيذي، وبُعد قيادي مؤثر، كما يعتمد نجاح المؤسسة التربوية وازدهارها على الدور القيادي السليم لسلوك وتصرف مسئوليتها.

وأصبح السلوك القيادي المبدع ضرورة من ضروريات العمل التربوي بقصد تنمية الثروة البشرية العاملة في تنشئة جيل الغد المرتقب، وبُعد فن القيادة من جانب مدير المدرسة أو وكلاء المدرسة أو مساعدي المدير والمعلم الأول، والمعلم من أهم الأسس التي تركز عليها العملية التربوية الناجحة.

وفي مجال السلوك القيادي فإن هناك كثير من الدراسات والأبحاث ولكنها في مجملها تركز على مفهومين أساسين: أولهما: ذلك السلوك الذي يركز على العلاقات الإنسانية ورفاهية العاملين، وثانيهما: ذات السلوك الذي يركز على الإنتاج وإنجاز المهام، ويعتبر هلمين Helpin في دارسته التي أعدها مع فريقه في جامعة أوهايو أول من صنف هذا السلوك القيادي حيث قاموا بتقسيم القيادة إلى نوعين:

الأول: ويكون سلوكه متسماً بالتركيز على الأداء ويكون محور اهتمامه هو الإنتاج.  
الثاني: فهو الذي يتسم سلوكه بالتركيز على العاملين ويكون محور اهتمامه العلاقات الإنسانية.

كما اهتمت أيضاً بعض الدراسات بالتعرف على خصائص الأفراد القياديين الناجحين، كما اهتمت كذلك بالتعرف على سلوكهم في المواقف المختلفة، ونتج عن هذا النوع من الدراسات نظريات هي كالتالي:

- **النظرية الأولى:** نظريات السمات وهي تهتم بدراسة القيادي الناجح بمعرفة السمات والخصائص التي يتميز بها عن سائر أقرانه.
- **النظرية الثانية:** نظرية المواقف وترى أن ما يفعله القادة في المواقف المختلفة أهم بكثير من السمات والخصائص التي يتميزون بها.

وكلتا النظريتين تهدف إلى الكشف عن بعض المؤثرات التنبؤية للحكم على مدى ما يتوقع من نجاح القيادي أو فشله في الإدارة.

كما برزت في مجال القيادة التربوية عدة نظريات شملت الجوانب القيادية والإنسانية والاجتماعية واتخاذ القرارات والتفكير العلمي وممارسة السلطة والعلاقة بين الرئيس والمرؤوس.

أدى هذا السلوك القيادي إلى اهتمام علماء النفس وعلماء الاجتماع بالجوانب الإنسانية والتفاعل الاجتماعي بين الأفراد العاملين، وتلبية حاجاتهم النفسية والاجتماعية، وتعاونهم في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة التربوية التي ينتمون إليها، ويعتبر هذا الاتجاه الجديد امتداداً طبيعياً لنظرية العلاقات الإنسانية، حيث يقرر أن مصلحة المؤسسة ومصالح الأفراد العاملين فيها يجب أن تكون متطابقة، وهذا الاتجاه لا يؤمن في الحقيقة بأن الروح المعنوية وتنمية العلاقات الإنسانية بين العاملين هي أمور يمكن توافرها بسهولة، بل يرى أنها تخضع للبحث العلمي والتفسير الموضوعي، ولذلك يمكن إيجادها وإثارتها بالحفز والتعزيز أي بتأثير مكافأة العاملين وتلبية المزيد من حاجاتهم كلما اقتربوا من مستويات إنتاجية أعلى.

وتقترح نظريات السلوك التنظيمي في الإدارة استخدام جميع أنواع الحوافز من مادية ومعنوية لحفز العاملين بإرادتهم الحرة نحو التعاون والتواصل أخذة في الاعتبار إيجاد نوع من التوازن من ظروف العمل بين الجوانب الرسمية للقرار الإداري والجوانب الإنسانية.

وأن كفاية القيادي التربوي رهن برؤيته الواضحة لحركة التعليم وينظره المتكاملة إلى العملية التربوية وعلاقتها بغيرها من المؤثرات الثقافية في المجتمع، ومن هنا تبرز أهمية دراسة السلوك القيادي من خلال الممارسة الفعلية، لأن القيادة العاملة عملية اجتماعية أكثر من كونها عملية ميكانيكية رسمية وهذه العملية تتكون وتتفاعل مع العاملين.

### أولاً: العوامل المحددة للسلوك القيادي:

لا يجب الاقتصار على دراسة القوى أو العوامل التي تؤدي إلى القيادة لفهم لديناميات القيادة، بل يجب أخذ في الاعتبار تلك القوى التي تحدد سلوك القائد بمجرد اختياره، وتوجد طرقاً مختلفة للقيادة تختلف عن بعضها في درجة التوجيه، وكمية التحكم، وأن هذه الطرق تتدرج من القوة العنيفة إلى الإرشاد برفق، وقد يستخدم القائد التهديد بالقوة أو القاء الأوامر أو قد يستخدم طرق الإغراء والامتناع وتقديم الاقتراحات أو قد يستطيع

أن يهيئ الظروف التي تؤدي على استجابة الإلتباع بالطريقة التي يريها القائد، وما يتطلب ذلك اكتشاف أنواع القوى سواء كانت مرغوبة أو غير مرغوبة، والتي تؤثر في سلوك القائد، ويمكن تقسيم هذه القوى على النحو التالي:

- (1) نوع العمل المراد تحقيقه.
  - (2) شخصية القائد: من المستحيل أن نصف طرق القادة دون أن نأخذ في الحسبان شخصية القائد، وشخصية القائد وطرق القيادة عاملان متصلان لا يمكن فصل أحدهما عن الآخر وإنما لا نستطيع أن ندرس السلوك القيادي أو فهمه إلا في ضوء علاقة القائد بالأفراد. الآخرين (الإلتباع).
  - (3) شخصية الإلتباع: يتأثر سلوك القائد حتماً بنوع استجابة أو يرد فعل الإلتباع إن الطفل الصغير الذي يجهل قواعد المنطق السليم قد تجري القوة في معاملته، أما الكبار فسوف يجبرون القادة عن الامتناع عن كثير من المفريات، فالإلتباع الذي لم يتعودوا على المعاملة الحسنة فإننا نجدهم سيئون استغلال القائد الجديد الذي يعاملهم بحرية أو يحسن معاملتهم، ولذا فإن هذا السلوك قد يجبر القائد على إلتباع أساليب أخرى قد تتسم بالشدّة، والتي كان يتبعها سلفه، وبعض الإلتباع قد لا يرتاح إلى أخذ أوامر، كما أن البعض لا يستجيب إلى التلميح.
  - (4) العقوبات أو الجزاءات التي تحت تصرف القائد: ويعنى بذلك القوى التي تقف بجانب القائد، والتي تضفي وزناً خارجياً على السلوك الذي يحدثه القائد فالدرجات مثلاً تعتبر مثل على ما لدى المدرس، وكذا الترقيات والإقالة.
- وكل هذه أمثلة على ما يوجد لدى القائد من جزاءات يمكنه استخدامها عند الضرورة.

## ثانياً: أبعاد السلوك القيادي:

ركز بعض الباحثين جهودهم في دراسة السلوك القيادي نفسه ليتعرفوا على ما يقوم به القائد من سلوك وتصرفات، من ذلك أن هميفل رأي أن للسلوك القيادي أبعاد تسعة رئيسية وهي كالتالي:

- (1) المبادرة: ويقصد بها أن القائد ينتظر منه أن يكون أكثر أعضاء الجماعة إسهاماً في الأفكار التي تصبح موضوعاً للنقاش فيها، كما أنه أول من يهتم بالسلوك الذي يصدر عن الجماعة وتمضي في سبيله.
- (2) العضوية: ويقصد بها درجة تفاعل القائد مع غيره من أعضاء الجماعة ودرجة مخالطته لهم وتبادلته لخدمات معهم في جو ألفة غير رسمي.

(3) التمثيل: درجة انغماس القائد في الدفاع عن جماعته وفي العمل من أجلها وتحقيق مصالحها.

(4) التكامل: مقدار ما يصدر عن القائد من أعمال لا تستهدف مصلحة الفردي وأعمالاً لا يقصد بها إشاعة جو من المحبة والسرور بين الأعضاء، وإنقاص حدة ما بينهم من خلافات، وكذلك درجة تأليفه بين الفرد وجماعته.

(5) التنظيم: قدرة القائد على أن يحدد عمله وعمل الجماعة وعلى أن يخطط لمدة الأعمال وينظمها.

(6) السيطرة: مقدار السيطرة والسيادة التي يرضها القائد على جماعته وهي تعمل أو تتخذ القرارات أو تعبر عن رأيها.

(7) تبادل الإصلاص: درجة مساهمة القائد في توصيل المعلومات إلى أعضاء الجماعة واستقتها منهم وتسييله لتبادل المعلومات بين أفراد الجماعة بعضهم لبعض، وكذلك درجة علمه بما يتصل بها من الأمور.

(8) الاعتراف: درجة انغماس القائد في التعبير عن تقبله واعترافه بأعضاء الجماعة ورفضه أو عدم تقبله لهم.

(9) الإنتاج: ويقصد بها فرص القائد لمستويات من الإنتاج يقتضي منهم بلوغها وتشجيعه لهم على أن يبذلوا جهداً أكبر في سبيل الغاية المشتركة.

وقد قام هابن ودايتر 1952 بدراسة في جماعة أو هايو لتحقيق صحة الفرض إلى أبعاد أساسية هي كالتالي:

أولاً: الاكتراث بالآخرين: أي مبلغ اهتمام القائد وهو يحمل أعباء القيادة بإتباعه ومقدار ما بينه وبينهم من علاقة ودية أو ما يكون عنده من استعداد لتفسير تصرفاته وللإصلاص إلى ما يقوله إتباعه من آراء ومشاعر.

ثانياً: فرص النظام على الجماعة: ويقصد به مبلغ تنظيمه للعلاقة بينه وبين إتباعه ومطابته لهم بإتباع مستويات معينة من الأداء وفرصة على أن تفهم عنه الجماعة ما يريد، وأن تفهم الجماعة موقفه من سائر الأشياء على أن يعين لكل فرد من أفراد الجماعة ما ينبغي له أن يقوم به.

ثالثاً: التأكيد على ضرورة الإنتاج: ويقصد به حفز الجماعة على العمل وتحقيق الهدف المشترك وعلى أن تتقدم الجماعة وتبذل غيرها من الجماعات والاهتمام بجدول العمل وحوام المطالبة بزيادة الإنتاج.

رابعاً: الحماسية أو الوعي الاجتماعي: وهي اهتمام القائد بأن يكون مقبولاً في تفاعلاته مع أفراد الجماعة وأن يكون على استعداد لقبول ما يحدث من تغير في الطريقة التي تؤدي بها الجماعة عملها، إحساساً واعياً بما يدور في داخل الجماعة وخصوصاً بما ينشأ من خلافات بين أفرادها.

والمقارنة بين الدراسات التي أجريت على السمات التي يتميز بها القادة وعلى السلوك الذي يصدر عنهم تبين أنه ليس هناك خلاف كبير بين ما ينبغي أن يتمتع به القائد بحسب كل من هذين المنهجين، من تقبل الأفراد له وأن يكون اجتماعياً متفاعلاً معهم علمياً بما يجري داخل الجماعة من أحداث.

كذلك تبين الدراسات التي أجريت في القيادة أن مقتضياتها تختلف باختلاف المواقف المختلفة، وأن تقدير القادة يختلف إذا ما نظر إليه من أعلا عنه إذا ما نظر إليه من أسفل، أعني أن تقدير المدرس لقائد طلبته يختلف عن تقدير الطلبة أنفسهم لقائده إذ أن لكل منهم أساساً يستند إليه في تقدير القيادة.

### ثالثاً: الصفات الإدارية للقائد:

إنه في دراسة قام بها وفيرد Wofford 1966 بعنوان "تحليل السلوك الإداري" حيث حاولت هذه الدراسة تحديد الأبعاد الرئيسية للصفات الإدارية للقائد عن طريق استطلاع آراء 136 شخصاً وخلصت إلى استنتاج خمس صفات إدارية للقائد وهي كالتالي:

(1) صفة الاهتمام بأمن وحماية المنظمة ومراعاة طموحات الموظفين من خلال تقديم الحوافز المادية والمعنوية لهم، وهذه الصفة القيادية تحقق ثلاث وظائف إدارية رئيسية هي:

- التخطيط.
- التنظيم.
- الرقابة.

(2) صفة المحافظة على النظام والدقة، وذلك عن طريق تنفيذ لوائح وأنظمة المنظمة، ويمارس السلطة الإدارية المكلف بها على موظفيه ويستعمل الإشراف المباشر عليهم.

(3) صفة التفاعل مع الموظفين ويتخذ منهم أصدقاء ويتحدث معهم.

(4) صفة الإنجاز من خلال العمل بحذر لحماية نفسه والموظفين والمنظمة من أي فشل قد يقع.

(5) صفة الاعتماد بالذنب حيث يظهر الشعور بالثقة والقدرة على الإسهام في تحقيق أهداف المنظمة.

وانتهت دراسة مسكل 1977 Miskel إلى وجود علاقة ارتباطية بين متغيرات الدافعية والصفات القيادية وبيئة العمل على أداء وفعالية مدير المدرسة، وتوصي الدراسة بالتركيز على أهمية بحث عامل الأداء لمدير المدرسة كمؤشر ذي أهمية جيدة في إثراء الدراسة الإدارية والإدارة المدرسية.

### رابعاً: خصائص السلوك القيادي:

يتميز السلوك القيادي بصورة عامة ببعض الخصائص والتي من أهمها:

- (أ) التخطيط والتنظيم: يضطلع القائد بالاشتراك مع أعضاء جماعته بأكبر قدر من عملية التخطيط لسلوك جماعته، وتنظيم هذا السلوك وتوجيهه والتركيز على تحقيق الأهداف.
- (ب) السيطرة: لدى القائد الرغبة الدائمة أكثر من أي فرد في الجماعة في إعطاء الأوامر وعلو المكانة الاجتماعية وتركيز السلطة في يده.
- (ج) المبادرة أو الابتكار: يتوقع أفراد الجماعة من القائد أن يكون أكثرهم قدرة على الابتكار في المواقف الاجتماعية، وأعلاهم قدرة على المبادرة بالعمل والتصرف ويتوقع أفراد الجماعة من القائد قدرة عالية من المثابرة وقوة الاحتمال في مواجهة المواقف المختلفة.
- (د) التفاعل الاجتماعي: تتوقع الجماعة من قائدها أن يكون أكثر الأعضاء نشاطاً وفاعلية وإيجابية وذكاءً اجتماعياً وثباتاً في استجاباته الانفعالية.
- (هـ) التكامل: ويقصد به قدرة القائد على تخفيف حدة التوتر وجمع شمل أعضاء الجماعة وتدعيم وجهات النظر المتعددة في جماعته وتفهمها.
- (و) التمثيل الخارجي للجماعة: يعتبر القائد ممثلاً رسمياً للجماعة وسفيراً لها لدى الجماعات الأخرى.
- (ز) الإعلام: يمثل القائد الشخصية الإعلامية في جماعته، فهو المسئول عن إطلاع جماعته على حقائق الأمور وإمدادهم بالمعلومات الضرورية التي تهم أفراد جماعته.
- (ح) العلاقات العامة: يعمل القائد كضابط للعلاقات الداخلية بين أعضاء الجماعة بعضهم وبعض، ويعمل كحارس ورفيق على سلامة التماسك الاجتماعي.
- (ط) التوفيق النفسي والاجتماعي: على القائد إقامة علاقات اجتماعية متوازنة بينه وبين أعضاء جماعته، ويرتبط ذلك بمدى ثباته الانفعالي وتقبله للنقد بروح طيبة طيبه والاعتراف بالأخطاء والمبادرة إلى إصلاحها.

وبالإضافة إلى ذلك لابد أن يتحلل القائد ببعض السلوك الأخلاقي مما يزيد من

قدرته على القيادة كالمساواة والعدالة بين أعضاء جماعته بصرف النظر عن الجنس أو الدين وغير ذلك، والبعد عن التعصب والتسلط والموضوعية في الحكم على إنجازات الأعضاء وتقبل الآراء الأخرى وتضمها والبعد عن التسلط مع التواضع وعدم تقبل التفاق أو تشجيعه.

### خامساً: السلوك المهاري للقيادة:

يحدد السلوك المهاري للقيادة في التالي:

- (1) ألا تؤثر مشكلاته الذاتية في أعماله.
- (2) ألا يكون عمله مع الناس وسيلة لإشباع رغباته أو ميوله الشخصية.
- (3) ألا يزج بنفسه في وعود لا مبرر لها، وإذا وعد وجب عليه تنفيذ وعوده
- (4) أن يكون متضمهاً لحدود علاقته المهنية بالناس حتى لا تتطور إلى علاقات شخصية بل تبقى وتستمر كعلاقة إنسانية.
- (5) أن يكون موضع ثقة ويحتمل بسرية ما لديه من معلومات عن يقوم بالتعامل معه.
- (6) أن يكون تعامله مع الناس طبقاً لعاداتهم وتقاليدهم وقيمهم ومعاييرهم الأخلاقية إلى أن يستطيع تغيير أو تعديل ما يستلزم ذلك منها.

### سادساً: عناصر القائد الفعال:

يجب أن تتوافر عناصر في القائد الفعال أو الكفاء والتي من أهمها:

- (1) **الإدابة أو تفويض السلطة:** وهي أن يخول المدير سلطة القيام ببعض الأعمال أو المسؤوليات التي تدخل في حدود سلطاته ومسئوليته
- (2) **العلاقات الإنسانية الطيبة:** وهي تبدأ من إيمان المدير بأن جماعة العاملين معه هم بشر لهم حقوقهم ولهم مشاكلهم، وفي نفوسهم آمال تتعلق بالعمل وخارجة ويتطلب ذلك الاحتفاظ بمعنويات عالية بين الموظفين وسيادة روح الفريق بينهم.
- (3) **التوجيه الجيد لاتصالات العمل:** ويقصد به توصيل الأوامر والمعلومات من الإدارة إلى مختلف المستويات الإدارية في العمل وبالعكس بقصد التأكد من فهم الجميع لهذه الأوامر والمعلومات حتى يتمكنوا من تنفيذها على الوجه الأكمل.
- (4) **الإدارة الاستشارية:** ويقصد بها أن تستشير الإدارة موظفيها فيما تتخذه من قرارات تكون ذات تأثير على العمل.
- (5) **الدوافع الإيجابية:** أن تبصر الأشخاص بالأغراض التي من أجلها يؤدون أعمالهم يساعد كثيراً على رضائهم الشخصي من هذا العمل ويترتب على ذلك الارتقاء بمستوى الكفاية وتحقيق الأهداف العامة.

- (6) تنمية روح التعاون بين مختلف الفئات: مختلف المستويات الإدارية بالمنظمة أو الوزارة يساعد ذلك على تألف الجهود ووحدة المنظمة.
- (7) النهوض بالمستويات الإدارية المساعدة: ويتطلب ذلك من المدير أو ينمى معلومات من يعملون معه ويزودهم بالخبرات اللازمة وأن يغير من عاداتهم إذا كانت لا تتلاءم مع مصلحة العمل ومصالحهم من أجل تحقيق الأهداف العامة.
- (8) القدوة الحسنة: القيادة الماهرة التي تجيد فن التوجيه والتنسيق لا بد أن ترتقي إلى مستوى المركز الذي تشغله بحيث تعتبر قدوة للعاملين في كل ما تقوله أو تفعله.

### سابعاً: مواصفات القائد الناجح:

يعقد البعض أن القادة يولدون ويهم مواصفات القيادة الناجحة في حين يرى البعض الأخر أن الظروف والقدرة يلتقيان لتكوين القائد، أي أن القيادة بها صفات وراثية، وبها صفات مكتسبة من البيئة، وتختلف المواصفات القيادية الشخصية باختلاف القادة إلا أن هناك بعض المواصفات التي إذا توفرت في القائد تجعل قيادته ناجحة وهي كالتالي:

- (1) التعاطف: بمعنى أن يضع القائد نفسه موضع الآخرين، ويحاول أن يرى مشاكلهم كما يرونها من وجهة نظرهم، وأن يكون مدركاً ومقدراً لظروف الغير واحتياجاتهم.
- (2) الانتماء إلى الجماعة: يجب أن يحترم القائد تقاليد وخصائص أفراد الجماعة ويحاول أن يتمشى مع عاداتهم بطريقة تشعر بقية الأعضاء أنه عضو منهم.
- (3) المرونة وحسن التقدير: يجب على القائد الاختيار الجيد للأسلوب القيادي الذي يتلاءم مع أفراد المجموعة ومتطلبات الموقف، فيحاول مساعدة الجماعة على التواصل إلى قراراتها بنفسها أو يتدخل لحسم الموقف إذا لزم الأمر.
- (4) القدرة والكفاية: بمعنى أن تمتع القائد بالقدرة على إتاحة خبرات عملية نافعة للجماعة تثير تفكيرهم وتساعد على أن تعمل الجماعة كفريق متكامل نحو هدف معين.
- (5) الأمانة في التعامل مع الاتباع: فيجب أن يوضح القائد لأفراد الجماعة مدى التأثير أو السلطة التي يمكنهم ممارستها بالنسبة لموضوع أو مشكلة ما يضاف لذلك أهمية تنبيه القائد للمشاكل الوقتية سريعة المدى.
- (6) الاتزان الانفعالي: من المهم أن يكون القائد قادراً على التكيف ومواءمة نفسه مع المواقف المختلفة ويظهر قدرته على مجابهة المواقف العدوانية من قبل أفراد الجماعة.
- (7) الذكاء: فلا بد أن يتمتع القائد بالقدرة على التصرف في المواقف المختلفة أو الطارئة.
- (8) الثقة بالنفس: فالشخص الواثق بنفسه يكسب احترام الجميع وثقتهم ويعطي انطباع للغير بأن لديه القدرة على حل مشاكلهم.

9) الثبات: بمعنى أن لا يتناقض القائد مع نفسه في سلوكه أو تصرفاته أو يغير من أفكاره واتجاهاته بطريقة مستمرة ملحوظة، أو يتناقض في طريقة معاملته للآخرين.  
وبالإضافة إلى هذه الصفات توجد صفات أخرى في القائد تجعل قيادته ناجحة والتي من أهمها:

- 1) بُعد النظر.
- 2) الشجاعة البدنية والأخلاقية.
- 3) العدالة.
- 4) حسن التصرف.
- 5) الإصرار والعزم.
- 6) القدرة على اتخاذ القرار.
- 7) القدرة على دعم العاملين ومساندتهم.
- 8) المرونة.
- 9) القدرة على التفاهم مع الآخرين.
- 10) المبادأة.
- 11) الحماس.
- 12) الإخلاص.
- 13) الطموح.
- 14) النزاهة.
- 15) الصدق.
- 16) قوة الإقناع.

وبالإضافة إلى هذه الصفات والخصائص فقد حدد خصائص وصفات القائد منذ زمن بعيد على النحو الآتي:

- 1) أن يكون القائد سليم الحواس.
- 2) القدرة على الفهم.
- 3) القدرة على التصور الجيد للأحداث.
- 4) أن يتمتع بذكاء وذاكرة جيدة.
- 5) أن يكون منطقي وعقلاني التفكير.
- 6) أن يكون حُسن النطق وقادرة على عرض كل ما يفكر به بوضوح تام.
- 7) أن يكون واسع الإطلاع.

(8) أن يكون نزيهاً وأميناً في مسؤوليته.

(9) أن يكون عادلاً ومنصفاً في تعامله مع الآخرين.

(10) أن يكون حازماً وجريئاً بقراراته.

ويُعد جاك تايلور J. Taylor الخصائص الرئيسية للقيادة كما استخلصها من

مجموعة الدراسات الميدانية التي قام بها على النحو التالي:

- (أ) الاهتمام بالعمل والإلام بجوانبه ونشاطاته.
- (ب) المهارة في الاتصال، وما يتطلبه ذلك من القدرة على التعبير بشكل واضح ومقنع.
- (ج) القدرة على حفز المرؤوسين إلى إنجاز العمل من خلال استحثاثهم وترغيبهم في العمل.
- (د) المهارة الاجتماعية في التعامل مع المرؤوسين.
- (هـ) المهارة الإدارية التي تتطلب القدرة على التصور والمبادأة والتخطيط والتنظيم.

### ثامناً: مكونات السلوك القيادي:

توجد مكونات للسلوك القيادي تتمثل في الآتي:

- (1) المبادأة: أي تملك القائد التزام الموقف.
- (2) العضوية: أي اختلاطه بأعضاء الجماعة.
- (3) التمثيل: أي دفاعه عن جماعته وتمثيله لها.
- (4) التكامل: أي العمل على تخفيف حدة الصراع بين أعضاء الجماعة.
- (5) التنظيم: أي تحدد سلوك الأفراد أو الجماعة في اتخاذ القرارات أو التعبير عن الرأي.
- (6) الاتصال: أي تبادل المعلومات بينه وبين أعضاء الجماعة.
- (7) التقدير: أي تأييد أو مخالفة أعضاء الجماعة.
- (8) الإنتاج: أي تحديد مستويات الجهد والإنجاز.

وبناء على ذلك تُعرف القيادة بأنها القدرة على إحداث تأثير في الأشخاص عن طريق

الاتصال وتوجيههم لتحقيق أحد الأهداف.

### تاسعاً: العوامل الشخصية المرتبطة بالقيادة:

قد حدد ستوجديل Stogdill ستة قوائم من العوامل الشخصية المرتبطة بالقيادة وهي

كالتالي:

- (1) المقدرة وتشتمل على العوامل التالية: (الذكاء - خلاقة اللسان - الانتباه - الأصالة - العدالة).

- (2) الإنجاز وتشتمل على العوامل التالية: (التعليم - المعرفة الغزيرة - القدرة على إنجاز الأعمال بدقة وبراعة).
- (3) المسؤولية وتشتمل على العوامل التالية: (الثقة بالنفس والاعتماد عليها - المبادرة - المثابرة - السيطرة - الرغبة في التفوق).
- (4) المشاركة وتشتمل على العوامل التالية: (النشاط - حب الحياة الاجتماعية - التعاون - القدرة على التكيف - روح الجماعة).
- (5) المكانة وتشتمل على العوامل التالية: (الوضع الاجتماعي - الوضع الاقتصادي).
- (6) الموقف ويشتمل على العوامل التالية: (المستوى الفعلي - كافة مهارات وحاجات واهتمامات التابعين - الأهداف المطلوب إنجازها).

### عاشراً: وظائف القائد:

إن القيادة هي القيام بتلك الأعمال التي تساعد الجماعة على تحقيق أهدافها، وهي الأعمال التي تسمى بالوظائف الاجتماعية، أي أن القيادة تشمل ما يقوم به أعضاء الجماعة من أعمال تسهم في تحديد أهدافها وتحريك الجماعة نحو هذه الأهداف وزيادة التفاعل بين أعضاء الجماعة وحفظ تماسكها، فالقيادة أذن قد يؤديها عضو واحد أو أعضاء كثيرون من أعضاء الجماعة، والقيادة في ضوء هذه النظرية تتحدد من حيث الوظائف والأشخاص القائمين بها طبقاً للظروف التي تختلف من جماعة لأخرى، فالقائد من وجهة نظر الوظيفة يمثل الحكم والوساطة فيما ينشأ من صراعات داخل الجماعة، وأيضاً القائد هو مصدر للثواب والعقاب داخل الجماعة بهدف الحفاظ على النظام والنضبط والربط داخلها علاوة على كونه صورة للأب ونموذج للاحتذاء ورمزاً للجماعة.

وتتلخص أهم وظائف القائد فيما يلي:

- (1) التخطيط للأهداف قريبة وبعيدة المدى والتي تنشأ الجماعة تحقيقها.
- (2) وضع السياسة، فالقائد هنا يتحرك في إطار تحدد فيه الأهداف من مصادر ثلاثة: مصادر فوقية من السلطات العليا للجماعة كما في الجماعات العسكرية، ومصادر تحتية تتبع من قرار أعضاء الجماعة ككل ومن القائد نفسه، حيث تفوضه السلطة العليا أو الجماعة نفسها في حالة الثقة الكاملة فيه فينفرد بوضع السياسة.
- (3) الأيديولوجية حيث ينظر إلى القائد على أنه إيديولوجي عقائدي، فهو يعمل في كثير من الأحيان كمصدر لأفكار ومعتقدات وقيم أعضاء الجماعة.
- (4) الخبرة حيث ينظر إلى القائد كخبير ومصدر للخبرة الفنية والإدارية والمعرفة في الجماعة.

5) الإدارة والتنفيذ من حيث القيام بتحريك التفاعل الاجتماعي داخل الجماعة وتنسيق سياسات وأهداف الجماعة علاوة على مراقبة تنفيذ السياسات وتحقيق الأهداف.

ومن أهم وظائف القائد الإداري ما يلي:

(أ) القائد كمخطط: يقوم القائد باتخاذ موقف المخطط لتقرير أي الأساليب والسبل التي تسلكها جماعته، وذلك بغرض تحقيق أهدافها، وعادة ما يكون القائد هو الأمين الوحيد على خطة الجماعة، فهو وحدة العارف بالخطة وتفصيلها، أما المرؤوسين فإنهم غالباً قد يعرفون بعض التفاصيل دون الأخرى.

(ب) القائد كمحكم: عند موافقة أعضاء المنظمة على عمل معين أو فعل ما أو يحدث خلاف بينهم فإن القائد يقوم بحل هذه المشكلة عن طريق التحكيم أو يقوم هو من جانبه باتخاذ قرار معين يحافظ على استقرار المنشأة.

(ج) القائد كمنفذ: القائد يقوم بمراقبة المنجزات الناتجة عن جهود المرؤوسين وليس بالضرورة أن يقوم القائد بالتنفيذ بنفسه، بل يمكنه أن يعهد به إلى أفراد آخرين من جماعته، وفي أحيان كثيرة قد يضطر القائد إلى القيام ببعض المسؤوليات بنفسه، إلا أن ذلك قد يعطل من وظائف الجماعة وحيويتها إذ تولي القائد تنفيذ معظم المسؤوليات التي من المفروض أن يوكل غيره للقيام بها.

(د) القائد كصانع لسياسة الجماعة: بصفة عامة تتبع أهداف الجماعة وسياستها من السلطة الأعلى في الجماعة، كما في الجماعات العسكرية أو شبه العسكرية مع وجود مساحة لاستشارة القائد في المستوى الإداري الأدنى، أو قد تتبع من أدنى بمعنى أن تتخذ القرارات عن طريق أفراد المنظمة تحت إشراف وتوجيه وترشيد المناقشات بين أفراد الجماعة، أو تتبع من القائد نفسه حيث تكون له صلاحيات اتخاذ القرار المناسب.

(هـ) القائد كقوة دافعة: تحتاج أي منظمة في بداية إنشائها إلى قوة محركة، كما أن زيادة فاعلية أي تنظيم لا بد وأن تستمد منابعها من قوى دافعة، وتلك القوى قد يمثلها القادة من منظماتهم، فهم الذين يمدون مرؤوسيهم بالحوافز المثيرة للسلوك وفقاً لما تستهدفه المنظمة.

(و) القائد كخبير: ينظر إلى القائد على أنه موضع الخبرة، وعندما يتطلب الأمر تخصصاً فنياً أو دقيقاً، فإن القائد سيعتمد حينئذ على الاستشارة الفنية.

(ز) القائد كممثل يحتدي: القائد في معظم الجماعات يمثل نموذجاً أو مثلاً للاحتذاء، فمثلاً العسكري الذي يقود جماعته ويتقدمهم في المعركة هو نموذج مطلوب الاقتداء به، وكذلك يمثل رجل الدين مثلاً ونموذجاً للفصيلة.

(ح) القائد رمز للجماعة: إن أي جماعة تميز نفسها ببعض الشعارات أو الأزياء الموحدة

أو الفكر المشترك، والقائد يشارك جماعته في ذلك فهو يشارك إذن في وحدة تماسك جماعته.

(ط) القائد كمشيب وكمعاقب: من أبرز وظائف القائد منع الثواب وإنزال العقاب، كل على من يستحقه، فقد يكون الثواب في صورة ترقية عضو الجماعة وتصعيده إلى مركز أعلى في ترتيب الجماعة، وقد يكون العقاب بالحرمان من ميزة يتمتع بها ذلك العضو.

(ي) القائد كممثل خارجي للجماعة: لما كان من المستحيل تقريباً أن يتم التعامل مع الجماعات الأخرى عن طريق جميع أفراد الجماعات لذا يلزم أن يقوم شخص معين بتمثيل الجماعة في علاقاتها الخارجية، أي أن يكون متحدثاً رسمياً باسم الجماعة.

(ك) القائد حكم ووسيط: عند حدوث نزاع ما أو صراع داخل الجماعة، فإنه لا بد من وجود فرد واحد يأخذ دوراً للوساطة والحكم، بحيث أن يكون ذلك الفرد متفقاً عليه من غالبية أفراد الجماعة، للقيام بدور القاضي، ذلك من شأنه أن يقلل من الشقاق بين أفراد الجماعة.

(ل) القائد كمصدر عقائد الجماعة: إذا كان فكر القائد هو المصدر العقائدي للجماعة تستقي منه مثلها العقائدية وتكون عقائد الجماعة نتاجاً لفكر القائد، وفي نفس الوقت ثمة اتفاق بين أفكار الجماعة وأفكار القائد، فإن ذلك يمثل مزيداً من الاتساق والتفاعل والحيوية داخل الجماعة.

(م) القائد كصورة أبوية: من خلال الأدوار المتعددة للقائد فإنه يمثل دور الأب بالنسبة لأعضاء الجماعة، فهو يمثل فكرة التوحد والتقمعي داخل الجماعة.

### الحادي عشر: الفرق بين القائد والمدير والرئاسة:

إن الفرق الأساسي بين القائد والمدير الإداري هو أن القائد يستمد سلطانه من الجماعة ويشعر الأعضاء بالحاجة إليه ويؤمن بأهداف الجماعة.

أما المدير فيعتمد كثيراً على السلطة المفوضة إليه من أعلى أي يستمدّها من خارج الجماعة، فالمدير مفوض على الجماعة ويقبل الأعضاء سلطانه خوفاً من العقاب، ولذلك فالعلاقات بين المدير الإداري والعاملين تحت رئاسته يغلب عليها العلاقات الرسمية التي تتم في حدود اللوائح والقوانين.

وعلى هذا قد يكون المدير الإداري قائداً أو قد لا يكون، لذلك يجب أن لا يستند المدير في تحقيق أهداف المنظمة التي ينتمي إليها إلى سلطة المنصب وإصدار الأوامر والتعليمات إلى المرؤوسين بل يجب على المدير في المنظمات التحلي بصفات القيادة وأن تربطهم

بمرؤوسيتهم جوانب الحب والضم المتبادل وأن يحرصوا على تماسك الجماعة واستمرارها والارتفاع بروحها المعنوية.

وأن القيادة تبوح من السيطرة التي تفوح على الشخصية أو على تقبل الجماعة أو على إدراك معين في موقف معين، وهي قد تكون رسمية أو غير رسمية وترتبط بحاجات الجماعة في وقت معين أو مكان معين.

أما الرئاسة فتكون بسبب وجود نظام وليس كنتيجة لاعتراق تلقائي من جانب الأفراد بمساهمة الفرد في تحقيق أهداف الجماعة، وتستمد الرئاسة قوتها من قوة خارجية أي من خارج الجماعة، ونموذج لذلك رؤساء المؤسسات ويمكن أن يتم اختبار الرئيس خارج نطاق محددات الجماعة نفسها والرئيس الناجح هو الذي يقترب في سلوكه مع الجماعة من سلوك القائد أي أن يجمع بين صفات الرئيس وصفات القائد.

ولقد أهتم الباحثين دراسة ما يتميز به هؤلاء الرؤساء من صفات قيادية، ولكن يعترض على مثل هذا التعريف بأن الرياسة غير القيادة، إذن أن الرئاسة تكون بالتعيين والاختيار في حين أن القيادة إنما تظهر تلقائية في الأعم الأغلب، وتكون مسبقة عادة بعملية تنافس عليها من قبل عدد من الأشخاص.

ولهذا كان التفاعل الديناميكي بين الأفراد وشرطاً لظهور القيادة الأصلية ومتقدماً تقريباً في القيادة الرياسية، كذلك يعترض على هذا المعنى للقيادة بأن القيادة الرياسية لا تتوافر إلا في المجتمعات المنظمة واضحة التكوين.

والإجماع اليوم يكاد يكون تاماً على وجوب التمييز بين القيادة والرئاسة على أساس أن بينهما الفروق الأساسية الآتية:

- (1) أن الرئاسة أو السيطرة إنما تكون بفعل نظام محدد لا عن طريق إقرار الجماعة بفضل القائد عليها واعترافها التلقائي بما قدم لها.
- (2) أن الهدف المشترك يتميزه الرئيس في حدود مصالحة وعلى ضوء منفعة أما الجماعة التي يسيرها القائد فإنها هي التي ترسم الهدف المشترك الذي ينبع من باطنها.
- (3) ليس من شأن الجماعة الرئاسية أن يحس أفرادها بأنهم متضافرون من أجل تحقيق غاية مشتركة أو في السعي وراء هدف محدد.
- (4) في العلاقة بين الرئيس والمرؤوس نجد أن الهوة واسعة بين أفراد الجماعة والرئيس، وأن الرئيس عادة يعمل على أن تظل المسافة الاجتماعية بينه وبين أفراد الجماعة كما هي لا تتناقص حتى يسهل عليه تسيير دفة الجماعة في الوجهة التي يريدتها.

(5) وهو من أهم الفروق أن ما للرئيس من تأثير سلطان على الجماعة يختلف في جوهره عما للقائد من تأثير وسلطان في جماعته من حيث المصدر الذي تستمد منه السلطة في كلتا الحالتين.

أما القائد فإن الجماعة تعترف بسلطاته عليها بطريقة تلقائية، وعن رضا وطواعية، وأما الرئيس فإنه يستمد سلطانه من قوة خارجة عن نطاق الجماعة، حتى إنه ليتعذر القول بأن سائر أفراد الجماعة إتباع له ومريدون وإنما تقول إنهم مرؤوسون يخضعون لسيطرته خشية ما قد يستتبع الخروج عن طاعته من العقاب.

ويذكر روس وهندري نقلاً عن جيب Gibb التقاط التالية كأساس للتفرقة بين القادة والرئاسة.

- (1) تقوم الرئاسة من خلال منظمي وليس نتيجة اعتراف تلقائي من جانب أفراد الجماعة التابعين.
- (2) يختار الرئيس الأهداف المتماشية مع اهتماماته ومصالحه أي لا تحددها الهدف.
- (3) تتصف الرئاسة بمشاعر مشتركة قليلة أو عمل مشترك ضئيل في سبيل تحقيق الهدف.
- (4) يوجد مسافة اجتماعية أو تباعد اجتماعي بين الرئيس وأعضاء الجماعة ويسعى الرئيس نحو استمرارية هذا التباعد كوسيلة لإرغام الجماعة على تحقيق مصالحه.
- (5) سلطة القائد تستمد من أفراد الجماعة التابعين، أما سلطة الرئيس فتستمد من قوى خارجية أي من خارج الجماعة، ومن الصعب وصف الأفراد في هذه الحالة بأنهم تابعين حيث أنهم يقبلون سلطته خوفاً من عقابه.

ويرحب Gibb أنه بزيادة نشاط الجماعة وتحديد وضعها وثباتها وزيادة تنظيمها نتيجة القيادة إلى الاختفاء ودوام واستمرارية التنظيم يؤدي للانتقال إلى عملية الرئاسة غير أن العملية لا تستمر دائماً على هذا المنوال إذ يرى جيب أنه أحياناً ما يكون الرؤساء قادة في نفس الوقت أي أنه أحياناً ما تحدث العمليتين في آن واحد.