

الدراسة الثانية

القيادة

Leadership

الدراسة الثانية

القيادة

تمهيد :

بسم الله الرحمن الرحيم ، الحمد لله رب العالمين ، والصلاة والسلام على أشرف المرسلين وخاتم الأنبياء ، القائل في الحديث الشريف " كلكم راع ، وكل راع مسئول عن رعيته " .

فإن ظاهرة القيادة مشكلة ذات أهمية بالغة في حياة الجماعة ، فلا يمكن أن يجتمع أفراد في مكان وزمان معينين ليكونوا جماعة فقط ، ولكن لكي تتخذ هذه الجماعة بنية لها ، فإنه ينبغي أن يتواجد الأفراد في موقف يتطلب وسائل مشتركة لبلوغ هدف بعينه . وبالإضافة إلى هذا فإن وجود القائد يعد شرطاً أساسياً لانتظام بنية الجماعة هذه ، فهو النواة التي تتيح للأفراد الالتفاف والتمركز حوله . ولاشك أن السمات الشخصية للأفراد تلعب دوراً واضحاً وهاماً في القيادة ، إذ يصبح بعض الأشخاص قادة دون سواهم . ولكن المواقف المعينة هي التي تعمل على إحالة هذه السمات الشخصية إلى خصائص وصفات لدور القائد . ويعنى هذا أن الجماعة بإزاء موقف معين تكشف عن رغبات معينة ، وأن السمات الشخصية للفرد تستطيع أن ترضى هذه الحاجات وتشبعها حتى يمكن أن تصبح سمات القائد .

ففي هذه الدراسة نتناول مفهوم القيادة من حيث طبيعتها ومفهومها وخصائصها وأنماطها ، الخصائص العامة للقيادة التربوية الناجحة ، الفرق بين عملية القيادة وعملية الرئاسة ، المهارات القيادية الإدارية والقيادة الديمقراطية . كذلك أهم الصفات التي ينبغي توافرها في القائد التربوي الناجح .

* مفهوم القيادة :

يتميز سلوك الكائنات الحية بأنه يسعى إلى تحقيق هدف أو أهداف تربية حيوية متجددة ، وهذه الأهداف يكون لها أهمية خاصة بالنسبة لبقاء الكائن الحي واستمراره ، فمنذ بدء الخليقة نجد الإنسان يسعى دائماً ويبحث عن أشياء ضرورية لبقائه وتحسين حالته ، ونجده يشعر بالرضا والارتياح إذا تحققت أهدافه هذه ، ويحاول أن يعدل من سلوكه وتصرفاته إذا لم يستطع تحقيقها .

وقد أدرك الإنسان بحكم حياته وتجاربته أن الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها ليست كلها من النوع الذي يمكن تحقيقه بجهوده الفردية المستقلة ، وأيقن بفطرته أن التعاون مع غيره من بنى الإنسان يساعد على تحقيق أغراضه وأهدافه بشكل أيسر وفي وقت أقصر ، وبالتدرج أخذ إيمان الإنسان يزداد في قيمة العمل الجماعي ، وفي أن العمل كلما ازداد تعقيده نقصت قدرة الفرد على القيام به وحده ، وفي ظل هذه الحياة الاجتماعية المعقدة كانت الحاجة ماسة إلى عمل ونشاط جمعي تتضافر فيه جهود مجموعات من الناس في تناسق ونظام لكي تحقق الأهداف المنشودة من ورائه ، ولما كان هذا العمل الجمعي لا يمكن تحقيقه بدون جهد خاص وموجه لتحقيقه ، فقد كان لازماً أن يتوفر لكل جماعة تعمل معاً لتحقيق هدف أو أهداف مشتركة واحد منهم - أى واحد من خارج الجماعة أحياناً - تكون مهمته الأولى توجيه وتنسيق العمل الجمعي وتسيير خطاه نحو أهدافه المنشودة ، وهذا الشخص هو ما جرى العرف على تسميته "بالقائد" .

ويرى "فريتز ريدل" Fritz Redl أن القائد ليس هو الشخص الوحيد الذي يتمتع ببعض السمات التي تجعل منه شخصية قوية قادرة على القيادة ، ولكنه الشخص الذي يمتاز بما أسماه "المرونة النفسية الجماعية" Group Psychological Flexibility وتلك المرونة تمكن القائد من أن يصدر مثيرات متعددة لأفراد

الجماعة فى عدة مواقف فى حين أن الفرد الذى يفتقر إلى تلك المرونة يوسع أن يصدر مثيرات أقل فى موقف أقل من تلك التى يمكن للقائد أن يؤثر فيها .

ويرى الفن جولدنر Alvin Jouldner أن القائد الذى يستطيع أن يشكل سلوك الجماعة فى نمط معين فى حين أن غيره لا يمكنه أن يفعل ذلك . فالقائد إذا انبعث منه بعض المثيرات فى مواقف معينة فإن استجابات الأعضاء فى الجماعة تتخذ نمطاً معيناً تحت تأثير تلك المثيرات . ويحذر جولدنر من أن يفهم أن القائد قادر على أن يحدث تكاملاً فى سلوك الجماعة - بل إنه قد يحدث تكاملاً لدى بعض الأعضاء وليس فى الجماعة كلها إذ أن المثيرات الصادرة من القائد تحدث عادة عند أفراد الجماعة شعوراً بعدم الرضى ومن ثم يعارض سلوك القائد ، وربما أبدى بعض الأعضاء عدم مبالاة بسلوك القائد . غير أن سلوك الجماعة تحت تأثير القائد - إن اتخذ تكاملاً فى بعض جوانبه ومعارضة فى جانب آخر أو عدم مبالاة - يتخذ فى مجموعه نمطاً معيناً .

وهناك مفاهيم متعددة للقيادة أهمها : أن القيادة هى مجموعة سلوكيات أو تصرفات معينة تتوافر فى شخص ما ، ويقصد من ورائها حيث الموظفين على التعاون من أجل تحقيق الأهداف المعينة للعمل ومن هنا تصبح وظيفة القيادة وسيلة لتحقيق الأهداف التنظيمية .

ومن المفاهيم الأخرى للقيادة أنها : القدرات والإمكانات الاستثنائية الموجودة فى الشخص القائم فى موقع والتأثير فيمن حوله ابتغاء تحقيق الهدف ، أى أنها عبارة عن علاقات متبادلة بين الأفراد . وتعرف أيضاً على أنها : إجمالى المهمات التى ينجزها المسؤولون كأفراد أو كمجموعات .

كما أنها تعرف على أنها : تلك الصفة التى تخلعها جماعة معينة على فرد من أفرادها تتوافر فيه خصائص وقدرات معينة تجعله فى نظرهم أهلاً للصدارة ،

وأحق بالقيادة ، ومن أهم تلك الخصائص قدرته على التأثير فيهم ودفعهم إلى العمل كفريق متعاون منسجم نحو تحقيق هدف مرغوب .

وفى ضوء ما سبق يمكن تعريف القائد بأنه الشخص الذى يعمل على الوصول بالجماعة إلى تحقيق أهدافها وأغراضها الخاصة ، وفى سبيل تحقيق هذا فإن القائد يعمل دائماً على تقوية وتدعيم العلاقات وتحقيق أهداف الجماعة أيضاً فهو يعمل على تعديل سلوك الجماعة بما بين أفراد الجماعة حتى يزيد من تماسكها ومن صلابتها ، وفى سبيل ضمان طاعتهم وثقتهم واحترامهم وتعاونهم ويعرفها البعض أنها فن يكفل عدم خروجها عن الخط الذى يوصل إلى تلك الأهداف .

* القيادة فن وعلم :

تعرف القيادة بأنها فن معاملة الطبيعة البشرية أو فن التأثير فى السلوك البشرى لتوجيه جماعة من الناس نحو هدف معين بطريقة تضمن طاعتهم وثقتهم واحترامهم وتعاونهم ويعرفها البعض أنها فن توجيه الناس والتأثير فيهم ، ومن الناحية النفسية هى فن تعديل السلوك ليسير فى الاتجاه المرغوب وهى فن وعلم فهى تحتاج إلى دراسة خاصة وبحث عميق فى نواحي العلوم الإنسانية كعلم دراسة الإنسان وعلم النفس والاجتماع .

والقيادة ظاهرة نلمسها فى مختلف الميادين ، فى الحياة وفى المدارس وفى الأندية ، وفى المصانع ، وفى الحكومة . وفى كل العلاقات الإنسانية هناك قادة وهناك أتباع ويتوقف الانتاج والنجاح والتقدم على نوع وكفاية القادة .

ومما لاشك فيه أن هناك بعض الصفات الموروثة التى تساعد على تنمية القيادة ومثلاً نرى أن ظروف الحياة وظروف البيئة التى ينشأ فيها الفرد قد يكون

وأحق بالقيادة ، ومن أهم تلك الخصائص قدرته على التأثير فيهم ودفعهم إلى العمل كفريق متعاون منسجم نحو تحقيق هدف مرغوب .

وفى ضوء ما سبق يمكن تعريف القائد بأنه الشخص الذى يعمل على الوصول بالجماعة إلى تحقيق أهدافها وأغراضها الخاصة ، وفى سبيل تحقيق هذا فإن القائد يعمل دائماً على تقوية وتدعيم العلاقات وتحقيق أهداف الجماعة أيضاً فهو يعمل على تعديل سلوك الجماعة بما بين أفراد الجماعة حتى يزيد من تماسكها ومن صلابتها ، وفى سبيل ضمان طاعتهم وتقتهم واحترامهم وتعاونهم ويعرفها البعض أنها فن يكفل عدم خروجها عن الخط الذى يوصل إلى تلك الأهداف .

* القيادة فن وعلم :

تعرف القيادة بأنها فن معاملة الطبيعة البشرية أو فن التأثير فى السلوك البشرى لتوجيه جماعة من الناس نحو هدف معين بطريقة تضمن طاعتهم وتقتهم واحترامهم وتعاونهم ويعرفها البعض أنها فن توجيه الناس والتأثير فيهم ، ومن الناحية النفسية هى فن تعديل السلوك ليسير فى الاتجاه المرغوب وهى فن وعلم فهى تحتاج إلى دراسة خاصة وبحث عميق فى نواحي العلوم الإنسانية كعلم دراسة الإنسان وعلم النفس والاجتماع .

والقيادة ظاهرة نلمسها فى مختلف الميادين ، فى الحياة وفى المدارس وفى الأندية ، وفى المصانع ، وفى الحكومة . وفى كل العلاقات الإنسانية هناك قادة وهناك أتباع ويتوقف الانتاج والنجاح والتقدم على نوع وكفاية القادة .

ومما لاشك فيه أن هناك بعض الصفات الموروثة التى تساعد على تنمية القيادة ومثلاً نرى أن ظروف الحياة وظروف البيئة التى ينشأ فيها الفرد قد يكون

* الفرق بين القيادة والرئاسة :

يعرف " جيت " Jead القيادة : هى المقدرة على التأثير فى الناس ليتعاونوا على تحقيق هدف يرغبون فيه . وهناك فرق كبير بين القيادة Leadership وبين الرئاسة Headship ، فالقيادة تتبع من الجماعة ويقبل الأعضاء سلطاتها ، أما الرئاسة فتستمد من سلطة خارج الجماعة ويقبل الأعضاء سلطاتها خوفاً من العقاب ، والرئيس مفروض على الجماعة وبينه وبين الجماعة تباعد اجتماعى كبير ويهمه الإبقاء عليها صوناً لمركزه .

كما أن هناك فروقاً بين القيادة والرئاسة ، فكذلك هناك علاقة وثيقة بينهما ، ويتضح ذلك فيما يلى :

١- تقوم القيادة على النفوذ ، بينما تعتمد الرئاسة على السلطة المخولة للشخص .

٢- تتبع القيادة تلقائياً من الجماعة ، أما الرئاسة فمفروضة على الجماعة .

٣- تعمل القيادة فى ظروف عادية غير رسمية وغير روتينية ، أما الرئاسة فتعمل فى أوضاع رسمية ومواقف روتينية وأنها مستمرة ومنظمة .

٤- مصدر القوة والنفوذ بالنسبة للقيادة هو الجماعة نفسها وشخصية القائد ، أما بالنسبة للرئاسة فإن مصدر القوة والنفوذ هو المنصب الذى يشغله الفرد فى التنظيم المقرر له رسمياً .

٥- سلطة الرئاسة هى التى تحدد للجماعة أهدافها دون أى اعتبار لمشاركة الأفراد حين تتعدم بينهم المشاعر ، وهذا على عكس القيادة تماماً .

وقد تلتقى الرئاسة بالقيادة وبذلك يمكن للفرد أن يجمع بينهما فى آن واحد ، غير أنه ليس من الضروري أن يكون كل رئيس قائداً ، وإنما يصبح الرئيس قائداً

إذا أمكنه اكتساب النفوذ اللازم له من علاقته بأفراد الجماعة بالإضافة إلى السلطة المخولة له بالمنصب الذي يشغله . كما أن القائد قد يصبح رئيساً إذا ما حصل على منصف رئاسي رسمي في الجماعة التي يقودها . كذلك فإن كلاً من القيادة والرئاسة يتطلب مركزاً أعلى من مجرد عضوية الجماعة .

* أركان القيادة :

يجب أن تتوفر القيادة لكل جماعة من الجماعات وإلا أصبحت هذه الجماعة مجموعة من الأفراد لا يربط بين أفرادها رابط . ولا يقتصر دور القيادة في كل جماعة أو مؤسسة أو منظمة على مجرد التأكد من قيامها بواجباتها في الحدود المرسومة لها قانوناً ، بل إنه يتعدى ذلك إلى إمداد القائمين عليها بالدوافع والحوافز التي تبعث النشاط في نفوسهم وتغرس فيهم روح التعاون ، وحب العمل المشترك .

وتعتمد عملية القيادة على ثلاثة أركان هي :

- ١- جماعة من الناس لها هدف مشترك تسعى لتحقيقه وهم (الأتباع) .
- ٢- شخص يوجه هذه الجماعة ويتعاون معها لتحقيق هذا الهدف وهو (القائد) سواء كان هذا الشخص قد اختارته الجماعة من بين أعضائها ، أم عينته سلطة خارجية عن الجماعة ، طالما كان هذا الشخص يستطيع أن يتفاعل مع الجماعة ، ويتعاون معها لتحقيق أهدافها .
- ٣- ظروف وملازمات يتفاعل فيها الأفراد تحت وجود القائد (موقف) . إذن فعملية القيادة تعتمد على أركان ثلاثة هي : الأتباع - القائد - الموقف الاجتماعي .

وهذه الأركان الثلاثة هي التى تشكل بتفاعلها عملية القيادة ، ويجب أن يتم التوافق بين الأركان الثلاثة حتى يتم التفاعل ، فالموقف يساعد على تهيئة الفرصة للقيادة ، ويظهر الاحتياج إليها ، والقائد هو فرد من الجماعة يشعر بشعورها ، ولديه القدرة على استغلال قدرات أفرادها ، والتأكيد فيهم ليجابهوا الموقف الذى يتفاعلون فيه ، والأفراد بالتالى يجب أن يكون لديهم شعور بالحاجة إلى القيادة والاستعداد للتعاون مع القائد فى الموقف الذى يتفاعلون فيه . ومثال ذلك فى الفصل المدرسى يكون طلاب الفصل هم الأتباع ، والمعلم هو القائد ، والدرس أو العملية التعليمية هو الموقف . فقبل دخول المعلم الفصل ، وقبل بدء الدرس لا يكون سلوك الطلاب فى اتجاه واحد ، ثم يحدث بعد دخول المعلم الفصل وبدء الدرس ، عملية تفاعل وتأثير متبادل بين المعلم والطلاب تؤدي إلى توحيد جهود الطلاب لتحقيق الهدف المشترك ، ومن الملاحظ أنه إذا اختلف أحد هذه الأركان الثلاثة ، انعدم تحقيق الهدف المشترك من وجودها .

نظريات القيادة

- (١) نظرية الرجل العظيم .
- (٢) نظرية السمات .
- (٣) النظرية الموقفية .
- (٤) النظرية الوظيفية .
- (٥) النظرية التفاعلية .

تمهيد :

لقد شغلت ظاهرة القيادة الجنس البشرى منذ فترة طويلة من الزمن ، وكان طبيعياً أن يصدر بصدها آراء كثيرة ، وأن تقدم حولها بحوث عديدة للوقوف على طبيعتها وأبعادها ومقوماتها ، وقد أسفرت هذه البحوث عن نتائج مفيدة وحقائق عن ظاهرة القيادة والقيادة . وسنعرض فيما يلي للنظريات الأساسية الهامة التى اهتمت بالقيادة وأوضحت أهم معالمها .

أولاً : نظرية الرجل العظيم :

تقوم هذه النظرية على الافتراض القائل بأن للتغيرات الجوهرية العميقة التى طرأت على حياة المجتمعات الإنسانية - إنما تحققت عن طريق أفراد ولدوا بمواهب وقدرات فذة غير عادية تشبه فى مفعولها قوة السحر ، وأن هذه المواهب والقدرات لا تتكرر فى إناس كثيرين على مر التاريخ . وهذه النظرية ، على الرغم من وجاهتها ، إلا أنها تصطدم ببعض الحالات التى تقلل صدقها ففى بعض الحالات نجد أمثال هؤلاء الرجال الأفذاذ الذين نجحوا فى دفع جماعاتهم إلى الإمام عجزوا فى بعض الظروف عن تحقيق أى تقدم مع نفس الجماعات ، وفى بعض الحالات الأخرى عجز هؤلاء الرجال الأفذاذ عن قيادة جماعات أخرى غير جماعاتهم الأصلية .

من هذا نستطيع أن نخلص بأن القيادة ليست صفة مطلقة يتمتع بها أفراد دون الآخرين ، وإنما هناك من العوامل الأخرى التى تتدخل فى الأمر ، منها الظروف المحيطة بالجماعة وكذلك نوعية الجماعة ذاتها .

ثانياً : نظرية السمات :

تقوم هذه النظرية على أن القواد يولدون قواداً ، وأنه لا يمكن لشخص لا يملك صفات القيادة أن يصير قائداً ، فالملك والأمير والإقطاعى والرأسمالى كل هؤلاء يولدون قواداً لأن لديهم من الصفات الوراثية ما يجعلهم أهلاً لها .

وتتادى هذه النظرية بأن القائد يتمتع بسمات معينة تؤهله للقيادة أما التابع فيفتقر إلى هذه السمات ولذلك فلا يمكنه أن يقوم بدور القائد ، أيضاً تقوم هذه النظرية على أن القادة عادة ما يتصفون بمجموعة من الصفات الشخصية التى تلازم النجاح . وقد أدت دراسة هذه الصفات إلى الخروج بنتائج منها : أنه وجد أن القادة والمشرفين الناجحين يكون طولهم عادة أكثر من ١٨٠ سم ، غير أن الباحثين الذين قاموا بهذه الدراسات لتحديد الصفات الشخصية للقادة الناجحين خرجوا بنتائج متباينة من بحث لآخر ، وإن كان هناك اتفاق بينهم من حيث صفات الذكاء والشجاعة والقدرة على التوجيه . ومع ذلك فإن بعض الصفات التى توصل اليها البحث إليها لا يمكن أن تكتسب صفة العمومية ، هذا بالإضافة إلى أن مثل هذه الصفات الذاتية لا تحتفظ بنفس درجة أولويتها وأهميتها من وقت لآخر . فإذا وجدنا قائداً حربياً على سبيل المثال تتوفر فيه غالبية الصفات المرغوبة فى القادة ، ولكن تنقصه روح المبادرة والإقدام ، فهل يصلح مثل هذا الشخص لأن يكون قائداً فى موقعه العسكرى؟ إن هذه النظرية لا تستطيع الإجابة على مثل هذا التساؤل . ولقد وجه نقد عنيف إلى هذه النظرية إذ أن هذه

السمات لا يمكن تحديد عددها بصفة دقيقة ، بمعنى أن السمات القيادية نفسها تتوزع على مدى واسع بين غير القادة .

واصطدمت نظرية السمات بمثل هذه التساؤلات ، ومع ذلك لم يمنع الأخذ بها أساساً لاختيار القيادات في بعض المواقع حتى أصبحت الصفات الذاتية للقيادة من المقاييس المطبقة على نطاق واسع في بعض المنظمات في مجال اختيار أصالح المديرين .

والمجتمع الاشتراكي يرفض هذه النظرية لأنها لا تتفق مع أيديولوجيته فإذا سلمنا بهذه النظرية ، كان معنى ذلك أن القادة هم فئة ممتازة من الشعب تؤهلها الطبيعة لاحتلال أرفع المراكز لقيادة بقية الناس الذين هم في حكم القطيع . ومعنى ذلك أيضاً أن تلك السمات ربما كانت موروثية فتتحصر القيادة في أسر معينة عبر التاريخ وذلك ما لم يثبت صحته مطلقاً ، ومع ذلك فإننا لا نرفض نظرية السمات كلية لأن للقيادة بعض مقوماتها التي يجب أن تتوفر في القائد ، ولكن كل تلك المقومات لا ترتقى إلى سمات على درجة عالية من الثبات . إن بعض تلك المقومات قد تكون سمات معينة ، لذلك نقبل نظرية السمات بشيء من التحفظ ونرفض بتاتاً أن نقرر أن ثمة سمات عالمية يشترك فيها كل القادة ، فتلك وجهة نظر برجوازية تبرر ظهور الطبقات واستمرارها .

ثالثاً : النظرية الموقفية :

تقوم هذه النظرية على افتراض أساسي مؤداه أنأى قائد لا يمكن أن يظهر كقائد إلا إذا تهيأت في البيئة المحيطة ظروف مواتية لاستخدام مهاراته وتحقيق تطلعاته ، أو بمعنى آخر فإن ظهور القائد لا يتوقف على الصفات الذاتية التي

يستمتع بها ، وإنما يعتمد فى المقام الأول على قوى خارجية بالنسبة لذاته ، لا يملك سوى سيطرة قليلة عليها أو قد لا يملك سيطرة عليها بالمرّة .

وبمرور الوقت وانتشار المبادئ الديمقراطية اتجه الباحثون اتجاها آخر فاكشف عدد منهم خطأ نظرية السمات حيث وجدوا أن أغلب الصفات التى اعتبرت من مقومات القيادة لم تكن فى الواقع مشتركة بين القواد التقليديين ومن أمثلة هذه الصفات (الذكاء - المبادأة - المثابرة - الطموح - السيطرة ٠٠٠) .

وهنا ظهرت نظرية الموقف والتى تقوم على أن القيادة هى نتيجة مباشرة للتفاعل بين الناس فى مواقف معينة وليست نتيجة لصفات معينة فى شخص ما ، وذلك لأن الظروف المحيطة بأى قائد تجبره على التصرف بطريقة معينة وتمتاز هذه النظرية بمديمقراطيتها الشديدة فهى لا تقصر القيادة على عدد محدد من الناس وإنما تجعلها مشاعاً بين الجميع .

وطبقاً لهذه النظرية يقرر " سيسيل " Cecil أن القيادة لا ترتبط كلية بالفرد القائد بل إنها ترتبط أيضاً بالعلاقات الوظيفية Functional Relationship بينه وبين أعضاء الجماعة .

ويقرر " وليم ، وجنكز " William & Jenkins أن العامل المشترك بين القيادة ليس هو سمات معينة ولكنه مقدرة القادة على إظهار معرفة أفضل أو كفاءة أكثر من غيرهم فى مواقف معينة أى أن القيادة موقفية . فالموقف هو الذى يحدد القائد - والموقف يحدد بعض المعايير التى تتضمنها العناصر المتداخلة فى الموقف والشخص الذى تتطابق عليه تلك المعايير أكثر من غيره - وتبعاً لذلك يصبح هو القائد . وربما لا تنطبق على نفس الشخص معايير موقف آخر ، ونتيجة لذلك لا يصبح قائداً ومن ثم يصبح تابعاً لشخص كان يقوده فى موقف آخر .

ويرد على أنصار هذه النظرية بأن القيادة يصعب أن تكون وفقاً تاماً على الموقف والظروف ، وأن الفروق الفردية تؤثر بوضوح فى إدراك الأفراد اجتماعياً للآخرين ، ومن ثم تلعب دورها الهام فى تحديد ما هو مناسب من المواقف لظروفهم كقادة .

وهذه النظرية تعطينا مفهوماً وظيفياً ديناميكياً للقيادة وإذا حاولنا الموازنة بين نظرية السمات ونظرية الموقف لوجدنا :

أ - أن هناك فعلاً مقومات أساسية للقيادة - بعضها سمات يجب أن تتوفر فى القائد .

ب - هناك مهارات مكتسبة تمكن الفرد من أن يصبح قائداً فى بعض المواقف .

رابعاً : النظرية الوظيفية :

ترتبط هذه النظرية القيادة بالأعمال والجهود التى تساعد الجماعة على تحقيق أهدافها ، وهى تشمل ما يمكن أن يقوم به أعضاء الجماعة من أعمال تسهم فى تحديد وتحريك الجماعة نحو هذه الأهداف وتحسين نوعية التفاعل بين أعضائها وحفظ التماسك بينهم . ولما كانت هذه الأعمال والأنشطة بطبيعتها يمكن أن يقوم بها غالبية أعضاء الجماعة فإن القيادة - فى مفهوم النظرية الوظيفية - يمكن أن يقوم بها أكثر من عضو من أعضاء الجماعة . وبذلك فإن القيادة فى ضوء النظرية الوظيفية تحدد فى إطار الوظائف والأشخاص الذين يقومون بها طبقاً لحجم ما يقوم به كل منهم من هذه الوظائف . وطبقاً لذلك فإن هذه النظرية تصلح أساساً لاختيار القادة والمديرين فى مجال إدارة المؤسسات نظراً للصعوبات التطبيقية التى تصادفها .

خامساً : النظرية التفاعلية :

تقوم هذه النظرية على فكرة الامتزاج والتفاعل بين المتغيرات التى نادى بها النظريات الأخرى التى سبقتها ، فهى تأخذ فى الاعتبار السمات الشخصية والظروف الموقفية والعوامل الوظيفية معاً . وتعطى النظرية أهمية كبيرة لإدراك القائد لنفسه ، وإدراك الآخرين له ، وإدراك القائد للآخرين . والقيادة إذن فى مفهوم هذه النظرية تتوقف على الشخصية وعلى الموقف وعلى الوظائف وعلى التفاعل بينها جميعاً .

فالحياة العسكرية مثلاً تتطلب سمات معينة فى القادة وهذه السمات تختلف من سلاح لآخر ، وتختلف كذلك باختلاف المواقف التى يمر بها كل سلاح على حدة . ومن هذا نستطيع أن نلمس أنه من العسير تحديد السمات الخاصة بالقائد الإدارى والقائد الفنى والقائد الاجتماعى والقائد السياسى والقائد العسكرى ، وذلك إذا تم تحديد الشروط والوظائف التى يتضمنها كل مجال من هذه المجالات .

خصائص القيادة :

كما أن لكل أسرة راعياً مسؤولاً عن رعيته ، يدير شئونها ، ويتولى قيادتها ، ويعمل دائماً من أجل رفاهيتها وإسعادها ، ويبذل قصارى جهده لتحقيق آمالها وأمانيتها . . فإن لكل جماعة قائداً يعمل لصالحها ويوجهها نحو تحقيق أهدافها على ألا تتعارض هذه الأهداف والصالح العام .

والقيادة ظاهرة اجتماعية تنشأ عن طبيعة الاجتماع البشرى ، فحيثما تكون هناك الجماعة ، توجد القيادة ، فلا قيام لأحدهما دون الآخر ، ولا يمكن لفرد أن يصبح قائداً دون أن تكون هناك جماعة .

والقيادة صفة من صفات النشاط الجمعى ، تتناول جميع ميادين النشاط الاجتماعى ، والاقتصادى والسياسى ، والدينى والأخلاقى . وتستمد سلطتها من السيطرة على رأى العام .

ففى كل جماعة يقوم فرد منها أو أكثر بدور القيادة فيها مستخدماً كل ما يستطيع من معرفة ومهارة ، وجهد وإرادة ونكاء ومشاعر ، للتأثير فى سلوك أفراد جماعته ، أو لتوجيه ما لديهم من قدرات وميول واستعدادات أو لتدريبهم على مهارات ، أو لإقناعهم بأراء وأحكام بغرض تحقيق هدف معين .

فأساس القيادة هو العمل مع الجماعة ولصالحها ، ومساعدتها لكى يتعاون أعضاؤها على تحقيق هدف مشترك يتفقون عليه ، ويقنعون بأهميته ، فيتفاعل الأعضاء بطريقة تضمن تماسك الجماعة ويتحركون فى الاتجاه الذى يؤدى إلى تحقيق الهدف المنشود ، ويفهم من هذا أن القائد ليس هو الشخص الذى يفرض رغبته الخاصة ، لأن القيادة لا تقوم على سلطة الفرد وقدرته على التحكم بل تقوم وتبقى على أساس الترجمة الصادقة لحاجات الجماعة ، والإلزام برعاية مصالحها، وحل مشكلاتها ، ووضع المثل والمبادئ العليا التى تسيّر عليها ، والسهر على تنفيذها .

والقيادة ظاهرة دينامية من الظواهر السيكولوجية الاجتماعية ، بمعنى أنها ظاهرة دائبة التغيير يصعب الامساك بها ، وليس من شك فى أنه يترتب على تغير حاجات الجماعة تغير فى الصفات اللازمة للقائد ، وعلى ذلك فكثيراً ما يحتم استبدال القائد بغيره ، وفى هذا ما يكشف عن طابع التغير الذى يميز ظاهرة القيادة .

ويتضح مما سبق أن عملية القيادة أمر ضرورى تحتمه التفاعلات بين الأفراد والجماعات ، فالقائد رقيب ومنظم وموجه للأفراد فى سلوكهم ومواقفهم

نحو أهداف معينة مشتركة يهدفون إلى تحقيقها ، دون إخلال بالنظام العام ، أو القانون ، أو العرف أو العادات والتقاليد . وغاية ذلك كله الوصول بالجماعة إلى تحقيق ما تصبو إليه دون عبث بالنظام أو إخلال بأمن الآخرين .

الخلاصة ، فإذا كانت القيادة نشاطاً وتأثيراً وتعاوناً وهدفاً حيوياً فإنه يمكن حصر خصائصها فيما يلي :

١- القيادة نشاط وحركة ، لأن القائد يتعامل مع أشخاص لديهم قدرات جسمية وعقلية ووجدانية ، فالقائد الناجح هو الذى يوجه هذه القدرات توجيهاً بناءً لا توجيهاً تخريبياً .

٢- القيادة تأثير فى الأفراد والجماعات ليسلكوا نحو هدف مشترك تسعى الجماعة لتحقيقه والتأثير يأتى عادة عن طريق المناقشة والاقناع لا عن طريق الأمر والفرض .

٣- القيادة تعاون وعلى القائد أن ييبث روح التعاون بين أفراد جماعته ولا سيما عند تنفيذ الأهداف المشتركة .

٤- القيادة هدف حيوى ، ومن ثم فواجب القائد أن يحفز همم الأفراد حتى ينشطوا لأجل تحقيق هدفهم .

الخصائص العامة للقيادة التربوية الناجحة :

١- تعمل القيادة التربوية الناجحة على تحقيق رغبات الأفراد وإشباع الحاجات التى تظهر فى الجماعة - فأفضل القواد من يبحث عن مضايقة رؤسياه وأن يحملهم على عمل ما لا يرغبون فيه أو إنجاز ما لم تسعفهم قدراتهم واستعداداتهم فى إنجازه . فلو أن ناظر المدرسة مثلاً يعرف عن أحد المعلمين أنه لظروف عائلية أو صحية أو نحو ذلك لا يستطيع القيام

بتدريس الحصة الأولى ثم يعتمد أن يجعل حصته في جدول المدرسى
اليومى هى الحصة الأولى فهذا ناظر لا يستحق مركزه القيادى .

٢- تحاول القيادة التربوية الناجحة الانتفاع من ضرورة البواعث الذاتية
والحوافز الداخلية للنشاط فى كل فرد من أفراد الجماعة ولا شك أن ذلك
يتطلب من القائد أن يدرس أفراد الجماعة دراسة فاحصة ويتعرف على
الاختلافات الفردية بينهم ويتجنب ما يفضبه كلما استطاع إلى ذلك
سبيلاً . فهذا يقوى روح التعاون والاندماج فى الجماعة ويدعوه إلى
الإخلاص والتفانى فى العمل ويساعده مساعدة فعالة على خلق الدافع
الذاتى نحو أداء الواجب .

٣- يجب أن تعترف القيادة بالفرد إنساناً وتقدر كفايته وما يؤديه من عمل
مهما كان وتستمع إلى وجهة نظره وأحكم القواد من يعتمد فى تحقيق ذلك
كله على سياسة المساواة وعدم التعالى وأفضل القواد فى مجال التربية
والتعليم من تستهويه وظيفته ويغريه مركزه فيتعالى مع من يعمل معهم
ويحاول أن يفرض سيادته عليهم ويستغل وظيفته فى تحقيق مآربه
الشخصية على حساب من يعملون تحت أمرته إمعاناً فى جذب الأنظار
إليه وإلى مقدرته على الضرر أو حذف القوانين وإهماً أنه بهذا يظفر
باحترام جماعته أو يرتفع فى أعينهم .

إن هذه الحقائق تضع أمامنا نقاطاً مفصلة تسهل ترجمة المعانى القيادية إلى
تصرفات وسلوك وفيما يلى إجمالاً لهذه النقاط :

١- ينبغى أن تكون أهداف القائد هى نفسها أهداف الجماعة حتى لا يكون فى
واد ومن يعمل معه فى واد آخر وحتى ترى الجماعة فيه خير من
يساعدها على تحقيق أهدافها .

٢- أن يكون القائد التربوى ملجأ العون للجماعة مع عدم المساس بحالتهم الراهنة أو الإنجازات والأهداف التى حققوها .

٣- أن يكون القائد التربوى قادراً على تقديم العون والتوجيه والإرشاد بما يساعد الجماعة على تحقيق أهدافها .

٤- أن يكون قادراً على تحقيق الرضا لكل أفراد الجماعة وإشباع حاجاتهم ورغباتهم فى أثناء العمل الجماعى حتى لا يشعر أحد أنه يعمل مجبوراً بل يعمل من أجل الوصول إلى الهدف الذى اشترك فى وضعه وأقره وتنفيذاً لما خطط بنفسه بالتعاون مع بقية الأفراد .

٥- أن يكون ملماً إماماً تاماً بأصول التربية وعلم النفس كى يهتدى إلى أقوم الطرق فى مساندة الطبائع البشرية وخلق الحوافز الذاتية فى نفوس الأفراد فى سبيل تحسين البرامج التربوية .

٦- أن يكون مثلاً حياً للأبوة والأخوة ، وأن يكون بعيداً كل البعد عن الدكتاتورية بما تحمل من سيئات التسلط والعنف والانحطاط نحو اتخاذ الوسائل الدنيئة فى تحقيق المطامع الشخصية .

٧- أن يكون ثاقب الفكر نافذ البصيرة لماحاً حين يأخذ ويعطى مع الناس الذين يتعاملون معه .

٨- ينبغى أن يعزف القائد التربوى عن استخدام سلطته التى خولها له القانون فى إزعاج مروضيه أو خلق المشاكل لهم فلا يعمل على فصل أحد أو يوحى بنقله أو وقف راتبه أو حرمانه من علاوته أو نحو ذلك من الأفعال إلا إذا استلزمت الضرورة الملحة ذلك لصالح العمل الجماعى ، فالقائد فى هذا الصدد عليه أن يختار بين سياسة ومستلزمات كل منها : إما أن

يختار سياسة الأمر والنهي والتهديد والعقاب ثم يجنى من وراء ذلك
الفشل وخيبة الأمل ، وإما أن يختار سياسة التعاضد والعون لأعضاء
مهنته واقتراح المقترحات لرفع شأنها وشأنهم واحترام ما يرغبون فيه
مما لا يضر بالمصلحة العامة ثم يظفر منهم بالتفاني فى العمل
والإخلاص فى اجتناء أطيب الثمرات التربوية .

أساليب القيادة

للقيادة أساليب متعددة تختلف تبعاً لاختلاف شخصيات القادة كما تختلف أيضاً
تبعاً لاختلاف الجماعات ، ومن هذه الأساليب :

- أ - القيادة الديمقراطية .
- ب - القيادة الدكتاتورية أو السلطوية .
- ج - القيادة الفوضوية .

أولاً : القيادة الديمقراطية :

١- تقرر الجماعة خطوات العمل وسياسته ومن ثم يشعر الجميع بالالتزام فى
التنفيذ .

٢- يناقش القائد طريقة العمل ككل مع المجموعة .

٣- فى الناحية الفنية يقترح القائد طريقتين أو ثلاث ويترك للجماعة أن تختار
الطريقة المناسبة .

٤- تقوم الجماعة بتوزيع المسئوليات .

٥- يختار كل عضو من أعضاء الجماعة الزميل أو الزملاء الذين يرغب فى
العمل معهم .

٦- يكون القائد علاقات شخصية مع الجماعة حتى يشعر الجميع بأنه واحد منهم .

٧- قد ينتقد القائد أحد أفراد الجماعة مع توضيح الأسباب .

ويؤدي هذا الأسلوب القيادي الديمقراطي إلى :

- يتعاون أفراد الجماعة ويقبل بعضهم بعضاً .
- لا يحاول أحد أفراد الجماعة التقرب إلى القائد أو التعلق على أكتاف الغير بل يشيع الحب بين جميع الأفراد .
- يقل النقد بين أفراد الجماعة .
- تكثر الاقتراحات البناءة التي تجد طريقها للمناقشة والأخذ بها .
- يناقش أفراد الجماعة رأى القائد فى جو من الحرية والشعور بالأمن والطمأنينة والثقة بالنفس .

ثانياً : القيادة الدكتاتورية :

١- يقوم القائد بوضع سياسة العمل .

٢- يملأ القائد كل خطوات العمل دون استشارة أفراد الجماعة .

٣- يملأ القائد خطوات العمل خطوة خطوة دون أن يعرف أعضاء الجماعة الخطوة التالية .

٤- يقوم القائد بتوزيع المسؤوليات على الأعضاء مع أفراد الجماعة .

٥- لا يقوم القائد بتكوين علاقات شخصية مع أفراد الجماعة .

٦- يقوم القائد بنقد أو مدح أعضاء الجماعة دون توضيح الأسباب .

ويؤدى هذا الأسلوب القيادى الدكتاتورى إلى :

- يحاول أغلبية أعضاء الجماعة السيطرة على زملائهم وعدم صبرهم مع بعضهم البعض .
- يحاول بعض أفراد الجماعة الحصول على اهتمام خاص من القائد والتقرب إليه بطريقة ماهرة مستترة والتسلل على أكتاف الآخرين .
- كثرة الدس والوشاية والتكتلات والمشاحنات .
- إشاعة الكراهية بين أفراد الجماعة والنقد اللاذع للزملاء .
- نقل الاقتراحات البناءة .
- عدم القدرة على معارضة رأى القائد وقبوله دون مناقشة .
- عدم قبول آراء الزملاء .
- تفكك أفراد الجماعة والعمل فى جو يسوده الخوف والقلق .

ثالثاً : القيادة الفوضوية :

- ١- يترك القائد للأعضاء حرية كاملة فى اتخاذ القرارات سواء الجماعية أو الفردية مع أدنى مشاركة .
- ٢- يقوم القائد بإمداد الأفراد بالمواد ويعرفهم بالعمل وأنه مستعد لإعطاء المعلومات لمن يسأل .
- ٣- لا يقوم بأى عمل ولا تصدر عنه إلا تعليقات تلقائية عن عمل العضو .
- ٤- لا يحاول أن ينظم سير العمل .
- ٥- تكثر المناقشات الفوضوية ولا تنتهى فى الغالب برأى قاطع سديد .

٦- يفقد القائد فى النهاية السيطرة على أفراد الجماعة .

ويؤدى هذا الأسلوب الفوضوى فى القيادة إلى عدم اكتراث الأعضاء لما تقوم به الجماعة ويعبرون فى مظاهر كثيرة عن ملل ملحوظ ينتهى فى الغالب إلى صورة من اللامبالاة وعدم توافر حماسة حقيقية للعمل وإخفاق فى تعبئة طاقة كبيرة وقناعة بعمل هزيل ضعيف .

وفىما يلى بعض الطرق التى يمكن أن تعبر عن ظاهرة اللامبالاة :

- كثرة تناوب الأعضاء وتراخيهم .
- يفقد الأعضاء النقطة الرئيسية فى المناقشة .
- تكون مشاركة الأعضاء على مستوى منخفض ويقل الإنتاج .
- عدم الجدية فى الحديث والمناقشة .
- تأخر الأعضاء عن موعد الاجتماع وكثرة تخلفهم .
- البلادة وعدم الاستقرار .
- التهور فى تقديم القرارات .
- الإخفاق فى متابعة القرارات .
- التقدم بمقترحات جاهزة لتأجيل المناقشة .
- الإخفاق فى تقدير التنظيمات والإجراءات اللازمة للإعداد لاجتماع تال .
- التبرم من تحمل أية مسئوليات أخرى .

وتدل التجارب والأبحاث التى قام بها باحثين من المشتغلين بعلم الاجتماع

على أن :

- ١ - القيادة الدكتاتورية أو التسلطية يترتب عليها روح معنوية منخفضة وإنتاج عالى .

٢ - القيادة الفوضوية يترتب عليها روح معنوية عالية وإنتاج منخفض .

ومن هنا نستطيع أن نقوم أن الإنتاج فى الجماعة الفوضوية يتسم بالضعف والاضطراب لعدم التوحيد . والإنتاج فى الجماعة الدكتاتورية يتسم بعدم التعاون بين الأفراد .

أما الجماعة الديمقراطية قد يبدو إنتاجها فى أول الأمر أقل من الجماعة الدكتاتورية غير أنه لا يلبث أن يزيد ويتفوق عليها نتيجة للتعاون بين الأفراد حتى فى حالة غياب القائد ونتيجة لتكوين صداقات وعلاقات إنسانية طيبة بين الأعضاء وبين الأعضاء والقائد .

وتدل التجارب على أن الأسلوب الديمقراطى فى القيادة إنما هو أحسن الأساليب التى يمكن أن تساعد أى جماعة على تحقيق ما تصبو إليه من أهداف .

هذا وإن كان بعض الباحثين يخالفون هذا الرأى مدعين وجهة نظرهم بأن القيادة موقفية والأسلوب المستخدم فى قيادة الجماعة يرتبط بظروفها وحالتها الثقافية والاجتماعية وخبراتها السابقة ومن أفرادها . . . الخ .

إلا أننا نرى أن استخدام الأسلوب الديمقراطى فى التعامل مع الجماعة يعتبر من أمثل الأساليب التى يستخدمها القائد مع جماعته فى النهاية وهذا لا ينفى استخدامه للأساليب الأخرى إلى حد ما وفى مجال مواقف معينة وظروف محددة لا تلبث أن تنتهى فى النهاية إلى الأسلوب الديمقراطى . وحتى هذه المرحلة الأخيرة التى يستخدم فيها القائد الأسلوب الديمقراطى بعد أن تنمو الجماعة المسئول عنها وتتطور وتصل إلى درجة من النضج ومستوى من الرشد فى اتخاذ قراراتها لا تمنع القائد من استخدام الأساليب الأخرى من القيادة فى بعض المواقف .

أنواع القيادة فى مجال الإدارة

القائد الاوتوقراطى - القائد الديمقراطى - القائد المتساهل

تمهيد :

هناك أكثر من طريقة لتصنيف القادة ، وبهنا من وجهة نظر الإدارة أن نتناول تصنيف القادة من حيث طريقة ممارسة السلطة فى المنظمات التى يعملون بها . ومنها ما يصنفها على أساس مفهوم السلطة والعلاقة السائدة بين الرئيس والمرعوس ، وأخرى على أساس مصادر السلطة . وطبقاً لهذا التصنيف فإنه يمكننا التمييز بين ثلاثة أنواع من القادة ، القائد الاوتوقراطى الذى يركز فى يده جميع السلطات ، والقائد الديمقراطى الذى يميل إلى تفويض بعض سلطاته إلى مرعوسيه ، والقائد المتساهل الذى لا يميل إلى الاحتفاظ بالسلطة فى يده ولا يحب أن يصدر قراراً مستقلاً بنفسه .

وفىما يلى نتناول كل هذه الطرق بالدراسة :

أ - تصنيف القيادة على أساس طريقة ممارسة السلطة وهى تشمل :

أولاً : القائد الاوتوقراطى :

هذا النوع من القادة يركز جميع السلطات فى يديه ولا يفوض شيئاً منها لمرعوسيه ، وهو يتوقع منهم الطاعة التامة وتنفيذ الأوامر والتعليمات التى يصدرها . وفى نفس الوقت لا يستمع إلى آرائهم فى حل المشكلات بل يطلب عرضها عليه أولاً بأول ليتولى بنفسه دراستها والبت فيها .

وقد أثبتت الدراسات التى أجريت فى مجال الإدارة أن القائد الأوتوقراطى يشغل نفسه بكل صغيرة وكبيرة فى المنظمة ، وكثيراً ما يضيع وقته فيتسبب فى

تعطيل العمل ، وإذا حدث واضطر إلى التغيب عن العمل تدهور الإنتاج وتعطلت عجلة العمل ، ثم هو فوق ذلك ينسب - على مر الزمن - فى بلاد المرعوسين وجمودهم بسبب اتكالهم التاد عليه فى كل شىء .

وعادة يلجأ مثل هذا القائد إلى مزيد من الحوافز السلبية ، وإلى اتخاذ وسائل الردع والإرهاب ، فيؤدى إلى تولد روح الكراهية والحقد بين العاملين .

كل هذه الاعتبارات وغيرها تجعل هذا النوع من القادة غير صالح لإدارة المنظمات على المدى الطويل أما فى المدى القصير فإن بعض المنظمات تعتمد على القيادات المتحكمة لفترة قصيرة من الوقت ، وغالباً ما يكون ذلك لإصلاح بعض الأخطاء التى تتعرض لها أو تهدد حياتها بالفشل ، وبعد ذلك تعود إلى استخدام قيادات أخرى من أنواع أخرى طبقاً لما تقتضيه الملبسات .

ثانياً : القائد الديمقراطي :

يلجأ القائد الديمقراطي بصفة دائمة إلى مشاورة مرعوسيه وإشراكهم معه ، ليس فى دراسة المشكلات فحسب ولكن فى اتخاذ القرارات كذلك وهو بالإضافة إلى ذلك نجده يفوض جزءاً من سلطاته ويهزم جذران المركزية المطلقة ، وبذلك يعين مرعوسيه على حسن التصرف وسرعته وعلى حل المشاكل اليومية وعدم تعطيل عجلة الإنتاج ويعتمد كذلك إلى تدريبهم على تحمل المسؤولية ويأخذ بيدهم فى طريق النمو الإدارى .

على أن هناك بعض المنظمات ذات الطبيعة الخاصة لا تحتل هذا النوع من القادة ولا تعينه منه ، وعلى الرغم من هذا فإن القائد الديمقراطي مازال أصلح أنواع القادة فى إدارة وتوجيه المنظمات الانتاجية والخدمية حيث فرص تبادل

الرأى تثمر قرارات ناضجة مدروسة قد لا تتحقق فى وجود أى نوع آخر من أنواع القيادة .

وهنا ينبغى الإشارة إلى أن الطريق إلى ديمقراطية القيادة فى الإدارة ليس بالطريق السهل الخالى من العقبات وذلك لأنه تكتفه صعوبات عديدة يأتى فى مقدمتها ما يلى :

١- هناك الكثير من الناس لا يميلون ولا يحبون تحمل المسؤولية وخاصة فيما يتعلق بإصدار القرارات ويفضلون دائماً أن تصدر إليهم القرارات والأوامر والتعليمات من الرؤساء . ومثل هؤلاء يشجعون الرؤساء والقادة على البعد عن الأسلوب الديمقراطى ويدفعونهم نحو النمط الأتوقراطى فى القيادة .

٢- كثير من القادة يتصفون بنقص الصبر على البطء فى العمليات الإدارية وعلى اتخاذ القرارات ، لذلك نجدهم يؤثرون الإدارة الديمقراطية التى تقوم على المشاركة .

٣- يغلب على طبيعة بعض القادة الميل إلى السيطرة برأيهم على آراء الآخرين وبذلك يتعذر اشتراك غيرهم معهم فى عملية اتخاذ القرارات وبمرور الزمن سيتعود المرءوسين على هذا النمط السلوكى من جانب القادة وغالباً ما يجنحون إلى التمدادى فى إرضائهم بالانضواء تحت لوائهم مستكينين .

ثالثاً : القائد المتساهل :

غالباً ما نجد هذا النوع من القادة يفوضون كل سلطاتهم تقريباً إلى مرءوسيه ، ولا يصدرن قراراً مستقلاً إلا بناء على رأيهم ، وهذا وإن بدا جذاباً

للـبعض إلا أنه يتضمن فى ثناياه تهرباً من جانب القائد من المسئولية فيترك عـنان الأمور فى أيدي المرعوسين الذين قد تتعارض تصرفاتهم أو قد تصطدم ببعضها .

وإذا كان بعض المديرين يدافع عن كونه من هذا النوع من القادة فإنه ينبغي تدريب المرعوسين على تحمل المسئولية ، فكيف يجيز لنفسه أن يبقى فى مركز القيادة بدون ممارسة واجباته على الوجه الأكمل ، يضاف إلى هذا أن المفروض أن يكون القائد على مستوى من العلم والخبرة أعلى من المرعوسين ، وإلا كان اختياره بعيداً عن الصواب .

وهذا لا ينبغي أن بعض المنظمات صغيرة الحجم ذات الأهداف العلمية أو الفنية العالية مثل مجالس البحوث والمؤسسات العلمية يمكن أن يعتمد قائدها على مساعديهم حيث هم فى الغالب من ذوى المستويات الرفيعة فى العلم والخبرة ، وقادرون فى نفس الوقت على إصدار القرارات وحل المشكلات التى تواجههم فى عملهم .

ب - تصنيف القيادة على أساس مفهوم السلطة والعلاقة السائدة بين الرئيس والمرعوسين وهذه تشمل :

١ - القيادة التحكيمية (التسلطية) :

وفىها يلجأ القائد عادة إلى استخدام أسلوب التهديد أو التخويف سواء أكان ذلك ضمناً أو صراحة .

٢ - القيادة الديمقراطية :

وفى هذا النوع يحرص القائد كثيراً على آراء مرعوسيه وشعورهم ، ويوحى لهم دائماً بأهميتهم فى العمل ، ويغلب دائماً مصلحة الجماعة على مصلحته وأهدافه الشخصية .

ج - تصنيف القيادة على أساس مصادر السلطة وتشمل :

١ - النمط التقليدي :

ويقصد به نوع القيادة الذي يضاف على شخص ما من جانب أناس يتوقعون منه القيام بدور القيادة ، وتقوم القيادة التقليدية على أناس تقديس كبر السن وفصاحة القول والحكمة .

٢ - النمط الجذاب :

وتقوم القيادة الجذابة على أساس تمتع صاحبها بصفات شخصية محبوبة ويغلب على هذا النمط الصفة الشخصية لأن من يعملون معه ينظرون إليه على أنه الشخص المثالي الذي يتمتع بقوة خارقة .

٣ - النمط العقلاني :

وهو القيادة الذي يقوم على أساس المركز الوظيفي فقط ، أى أن صاحبه يستمد دور القيادة مما يخوله له مركزه الرسمي فى مجال عمله من السلطات والصلاحيات والاختصاصات ، وهو يعتمد هنا فى ممارسته للقيادة على سيادة القوانين واللوائح والتنظيمات .

وبالإضافة إلى هذه التصنيفات هناك نوعان من القادة هما :

- القائد الرسمي وغير الرسمي :

ففى معظم المشروعات أو غيرها لابد من وجود قائد يعين لإدارة أو توجيه هذا المشروع وهذا القائد تعينه الإدارة أو الهيئة كمدبر لها ، وهذا هو القائد الرسمي ، وعلى العكس من هذا ، فالقائد غير الرسمي هو الذى تختاره الجماعة

من بينها ، وهذا يحدث فى حالة الجماعات الخيرية ، والجماعة فى النادى أو الأحزاب السياسية أو ما إلى ذلك .

وأياً كانت تصنيفات القيادة ، فمما لا خلاف فيه أن القائد الديمقراطي هو أصلح أنواع القادة فى إدارة وتوجيه المنظمات وعلى رأسها المنظمات للتربوية حيث فرص تبادل الرأى تثمر قرارات ناضجة مدروسة قد لا تتحقق فى وجود أى نوع من أنواع القيادة .

مقومات القيادة :

حصر أحد المشتغلين والمهتمين بموضوع القيادة هذه الصفات فيما يلى :

- الصحة الجيدة والمظهر الممتاز والطول والقوام المتناسق .
- الذكاء .
- الثقة بالنفس .
- القدرة فى تكوين علاقات مع الناس .
- المبادرة .
- المثابرة .
- السيطرة .
- الحماس .
- البشاشة .
- اللياقة .
- القدرة على التجديد .
- اليقظة .
- القدرة على التعبير .

ومن وجهة نظرنا نرى أن الصفات التى يجب توافرها فى كل فرد يتحمل مسؤولية القيادة الديمقراطية تتركز فيما يلى :

- ١- نشاط البنية وقوة الأعصاب .
- ٢- الإيمان بالغرض والاتجاه صوب الهدف .
- ٣- الحماسة والغيرة .

- ٤- الصداقة والمودة .
- ٥- الاستقامة والتكامل .
- ٦- السيادة الفتية .
- ٧- الحزم والبت والقدرة على اتخاذ القرار .
- ٨- الذكاء .
- ٩- المهارة التعليمية .

أهم الصفات التي ينبغي توافرها في القائد :

تتطلب القيادة فيمن يريد أن يكون قائداً ، توافر عدد من الصفات أهمها :

١- أن يكون القائد فلسفة شخصية قوية في مسائل التربية والتعليم وهذه الفلسفة لا تتأتى عرضاً ولكنها نتاج لخبراته المتعاقبة في الحياة وفي المهنة وهي تنمو وتتطور شيئاً فشيئاً .

٢- أن يتوفر لدى القائد الإيمان بالإنسان والثقة بالمبادئ الإنسانية والتي من أهمها :

- أن حصيلة تفكير الجماعة المتعاونة أحسن من حصيلة تفكير الفرد الواحد .
- أن كل إنسان لديه القدرة على أن يسهم إسهاماً فعالاً فيما يعود بالنفع على الجماعة الإنسانية .
- أن كل فكرة جديدة جديرة بالاستماع إليها ومناقشتها .
- أن من حق كل إنسان أن يسهم في وضع الأنظمة التي يطلب إليه اتباعها .

٣- أن تتوفر لدى القائد المهارات العلمية والفنية والصفات الشخصية المناسبة ويمكن أن يذكر من ذلك :

- القدرة على انتهاز الفرص المناسبة للإتصال بالتلاميذ والمعلمين والآباء اتصالاً مباشراً مليئاً بالعطف والرغبة الصادقة في تقديم المعونة لهم .

- المهارات في إدارة جلسات المناقشة بالروح التعاونية .

- المهارة في التخلص من الروتين المعوق .

- الاستعداد الدائم لتشجيع العاملين وحفز همم العاملين والثناء على من يستحق الثناء .

٤- أن يتمتع القائد باحترام الجماعة كلها - ويحتفظ بمركزه فيها ، فلا يشايع فريقاً خاصاً ولا يجامل فريقاً على حساب فريق آخر .

٥- أن يكون للقائد معتاداً بنفسه ولكن في تواضع جم ، فلا يتردد ولا يرتبك في مواجهة تابعيه ، وأن يكون واثقاً من نفسه ويراعى تلك في مظهره وسلوكه وأسلوب حديثه مع الغير .

٦- أن يكون القائد قادراً على الاحتفاظ باتزانة الانفعالي فلا يغضب بسرعة ، ولا يترك الأمر يفلت من يده إذا ظهرت صعوبات ، بل ينبغي عليه أن يكون صابراً متزاناً يجمع المعلومات الكافية قبل أن يصدر حكمه ، وأن يكون مرناً في مواجهة المشكلات ليستطيع التوجيه السديد للوصول إلى النتائج السليمة المرغوبة .

٧- أن يكون القائد قوى الإيمان بما يدعو إليه ومتمحماً له .

٨- أن تكون لدى القائد قوة التأثير على الغير ، وجذب الناس إليه وإقناعهم بمبادئه .

٩- أن يكون القائد قادراً على توجيه الجماعة توجيهاً يجعلها تحدد أهدافها .

١٠- أن يستطيع القائد تقوية الشعور بشخصية الجماعة على الاستمرار في النشاط .

١١- أن يقدر القائد أعمال تابعيه ، فيثني على المجد ويشجعه على الاستمرار في النشاط .

١٢- أن يستطيع القائد القضاء على الشائعات الكاذبة المفروضة ، التي يكون لها الأثر السئ في نفوس الأفراد والجماعات ، وفي أوجه النشاط الذي يقومون به .

وهناك أمور أخرى تكمل هذه الصفات ، وتزيد من نجاح القائد من أهمها :

أ - مراعاة مستوى الجماعة : فيتعرف القائد على حاجات الجماعة وميولها ومشكلاتها ، ويوجهها في اتجاهات ذات قيمة كبيرة .

ب - قبول المقترحات الصالحة والمشروعات الإنسانية : فالقائد الناجح يكون ديمقراطياً مع جماعته ، يقبل المقترحات والآراء والمشروعات الإنسانية من أفراد جماعته ، ويشكل لجاناً من بين أفراد الجماعة لدراستها ويشجع على الابتكار والتجديد ، ويساعد على بث الحماسة في الجماعة ، ومحاولة الرغبة في الإنتاج .

ج - إصدار أوامر بشكل يساعد على تقبلها وتنفيذها : فالقائد اللبق المدرب يتجنب استخدام صيغة الأمر مهما كانت أهمية الموضوع المتصل بأوامره وتعليماته ، كما يتجنب استخدام الألفاظ الشديدة اللهجة ، بل يستخدم

الألفاظ والعبارات التى تشعر الجماعة بأدبيه وزمائلته ونكى لا تضرب الجماعة ينبغى على القائد ألا يصدر أوامر كثيرة فى وقت واحد ، ولكن يصدرها على فترات ، وعند الضرورة القصوى ، ويجعلها تكمل بعضها بعضاً ، وأن تكون هذه الأوامر واضحة لا تحتمل أكثر من معنى .

د - العمل على تنظيم الجماعة المفككة : على القائد أن يقوم بتنظيم جماعته تنظيمياً يودى إلى تماسكها ، ويشعرها بأهداف محددة ترغب فى تحقيقها ويشركهم فى هذا التنظيم حتى يتحمسوا له ويعملوا بمقتضاه بكل دقة .

وهناك سمات مشتركة بين القادة أهمها :

١- طبيعة الدافع : فلا بد لكل قائد من دافع انفعالى ، ويختلف هذا الدافع من اهتمام القائد بحاجته إلى تأكيد ذاته وتحقيق إمكانياته إلى اهتمامه بحاجة الغير والمساهمة معهم فى قيم كثيرة مشتركة والظفر بتقديرهم ، معنى هذا أن القائد تابع للغير ، ومعتمد عليه .

٢- القدرة على إدارة الغير : إن القيادة الفعالة هى التى تضع حاجات الغير موضع الاعتبار ، وتميل إلى التكيف فى مرونة تجاه الواقع .

٣- القدرة على إدارة الموقف : وهذا يعتمد على ما لدى القائد من نكاء ولباقة .

٤- السيطرة على الذات : فليس من شك أن الشخص الذى تتحقق له السيطرة على ذاته ، يعد أكثر صلاحية لقيادة الغير .

وهناك رأى آخر يرى أن من أهم السمات التى يجب توافرها فى القائد الناجح ما يلى :

١- السمات الفنية : فالقادة الناجحون يتعين عليهم أن يكونوا على علم تام بجميع النواحي الفنية التي يشرفون على إدارتها وتوجيهها . فمدير المؤسسة التعليمية على سبيل المثال ينبغي أن يكون على دراية وعلم بما يقوم به كافة المتخصصين الذين يعملون تحت قيادته .

٢- السمات الاجتماعية : وهى أشد ما تكون ضرورة بالنسبة للقادة ، خلق بناء قوى منسجم متعاون من العنصر البشرى الذى يتعامل معه القائد ، وعليه ينبغي أن يكون القائد الناجح على علم تام بطبيعة العنصر البشرى الذى يعمل معه .

٣- السمات الإدراكية : وهى أشد ما تكون ضرورة بالنسبة للقادة فى المراكز العليا إذ تحتم عليهم تحليل المواقف إلى مكوناتها واستنباط النتائج المحتملة لها ، ولذلك يتعين عليهم أن يتصفوا بقوة التصور والإدراك وبالمهارة فى ربط الأسباب بالمسببات .

الصفات التى يجب توافرها فى قادة المؤسسات التعليمية ومشرفيها :

من الضروري أن يتوافر فى قادة هذه المؤسسات التعليمية ومشرفيها كل ما سبق ذكره من الصفات التى يجب توافرها فى القائد من حيث الاتزان الانفعالى ، والسلامة النفسية ، والذكاء ، والمهارة فى التعامل مع الغير . . . الخ .

وفى سبيل إنجاح القادة والمشرفين فى القيام برسالتهم ، فإن القائد أو المشرف ينبغي أن يضع فى اعتباره تحقيق الأمور الآتية :

- معاونة الموظفين على تفهم المؤسسة وفلسفتها ، ومبادئها .
- مساعدة العاملين على النهوض بمستوى كفاءتهم وأدائهم للأعمال الموكولة إليهم .

- اكتشاف نواحي القصور أو التقصير ، والعمل على إزالتها أو التقليل منها .

- التأكد من حسن استخدام الإمكانيات المتاحة مادية وبشرية .

- توفير المناخ الذى يشجع على العمل وينفع عجلة الإنتاج إلى الأمام .

بالإضافة إلى ذلك فهناك بعض الصفات الواجب توافرها فى القيادات التعليمية والموجهة والمشرقة منها :

١- نضوج علمى مناسب مع نوع المرحلة التى سيتولى القائد مسئولية توجيهها والإشراف عليها .

٢- نضوج مهنى يعتمد على بصيرة تربوية وأساس من علم النفس وفهم واضح لاتجاهات المجتمع وقيمه وأهدافه .

٣- نضوج قومى يعتمد على إيمان عميق بالوطن ومتطلباته وأهدافه واتجاهاته .

٤- الابتكار والتجديد والمبادأة بالإصلاح وتطوير الأوضاع المألوفة إذا كانت فى حاجة إلى تطوير .

٥- القدرة على التعاون مع المنفذين على قدم المساواة أو تقديم الخدمات والمساعدات وسماع وجهات النظر من جانب النظار والمعلمين وكافة رجال الميدان وعدم التعالى أو الشعور بالطبقية .

٦- التمتع بعقلية علمية منظمة وبأسلوب علمى فى التفكير ونظرة موضوعية للأشخاص والأمور ، ودقة كاملة فى وزن الأشخاص والمجهودات

وعدالة مطلقة فى توزيع الخدمات وتغليب المصلحة العامة مع الإيمان بالبنزعة الإنسانية .

٧- القدرة على ضبط النفس والسيطرة الذاتية لأن من يفقد زمام نفسه لن يستطيع أن يتحكم فى زمام زملائه ومرعوسيه .

ومما تقدم نستطيع أن نلمس أن القيادة والإشراف يتضمنان القيام بدورين رئيسيين أحدهما فنى والآخر إدارى :

أما الدور الفنى فى القيادة والإشراف فإنه يتضمن ثلاثة جوانب أساسية هى :

١- العمل على أن يكتسب القائد والمشرف المعرفة بالحقائق الأساسية المرتبطة بنشأة المؤسسة وتطويرها ، وأغراضها ، وتنظيمها ، وفلسفتها ، وبرامجها ، وأنشطتها .

٢- أن يلم القائد والمشرف بمجموعة المهارات الضرورية لكى يقوم بالأعمال التى توكل إليه بكفاءة وسهولة .

٣- العمل على أن يكتسب القائد والمشرف مجموعة الاتجاهات النفسية المواتية للعمل مع الآخرين والتعاون معهم .

أما الدور الإدارى فى عملية القيادة والإشراف فإنه يتضمن القيام بالأعمال الآتية :

١- تقسيم العمل على المرعوسين .

٢- تدريب المرعوسين على القيام بأعباء وظائفهم .

٣- إصدار الأوامر والتوجيهات الكفيلة بتحقيق حسن سير العمل .

٤- تنسيق جهود العاملين .

٥- تشجيع الموظفين على تحسين أدائهم .

٦- توفير وسائل الاتصال السهلة الفعالة بينه وبين مرعوسيه .

٧- الرقابة على أعمال الموظفين لضمان سيرها على الوجه المرسوم بمهارة وكفاءة .

المهارات القيادية الإدارية

أمكن الباحثين المهتمين بدراسة ظاهرة القيادة وعملياتها في مجال الإدارة التعرف على ثلاث مجموعات من المهارات تساعد على زيادة الدور القيادي .

هذه المجموعات هي : مجموعة المهارات الفنية ، ومجموعة المهارات الاجتماعية ، ومجموعة المهارات الإدراكية .

- ويقصد بالمهارات الفنية أن المديرين والرؤساء يتعين عليهم أن يكونوا على علم تام بجميع النواحي الفنية التي يشرفون على إدارتها وتوجيهها . فمدير المؤسسة التعليمية على سبيل المثال ينبغي أن يكون على دراية وعلم تام بما يقوم به كافة المتخصصين الذين يعملون تحت رئاسته وبقيادته . وهذا لا يعنى بطبيعة الحال أن يصبح مدير المؤسسة التعليمية متخصصاً في أى نوع من الأعمال التخصصية التي يشرف عليها لأن هذا التخصص من شأنه أن يفقده القدرة على النظرة الشاملة الموضوعية العامة للأمور والمسائل التي يتعين عليه أن يصدر قراراته فيها .

أما في المراكز القيادية الفنية فإن التخصص والاهتمام بالتفاصيل الفنية أمر ليس بالمرغوب فحسب ولكنه متوقع ومطلوب .

- أما المهارات الاجتماعية فإنها تتصل بالتعامل مع الغير وبالقدرة على خلق بناء قوى منسجم متكامل متعاون مع العنصر البشري الذي يتعامل معه القائد الإداري . وطبيعي أنه لكي تتوفر هذه المهارات فإنه يتعين على من يتعرض

لمواقف القيادة أن يكون على علم ودراية بأسس تنسيق الدوافع والجهود ، وأن يكون على علم تام بطبيعة العنصر البشرى الذى يعمل معه ، وعلى خبرة بالتعامل معه .

- وفيما يتعلق بالمهارات الإدراكية فإنها أشد ما تكون ضرورة بالنسبة للقيادة الإداريين فى المراكز العليا ، إذ تحتم عليهم مسئولياتهم تحليل المواقف إلى مكوناتها واستنباط النتائج المحتملة لها ، ولذلك يتعين عليهم أن يتصفوا بقوة التصرف والإدراك وبالمهارة فى ربط الأسباب بالمسببات .

القيادة الديمقراطية

(مقوماتها - أهدافها - سمات القائد الديمقراطى)

تكلمنا عن طبيعة القيادة ومفهومها وخصائصها وأنماطها ، ورأينا أن أحد هذه الأنماط هو النمط الديمقراطى .

ونود هنا أن نوضح مفهوم الديمقراطية والأسس التى تقوم عليها قبل أن نفصل الحديث عن القيادة الديمقراطية .

ليست الديمقراطية نظام حكم فحسب ، وليست تنظيمًا اجتماعيًا فقط ، وليست مقصورة على مثل عليا لحياة المجتمع . إنها تشمل على كل هذا وذاك ، فهى طريقة حياة اجتماعية وفردية يتحرر فيها الإنسان من أى ضغط خارجى يحول بينه وبين حرية تفكيره ، واستخدام ذكائه استخداماً سليماً ، أما المظهر السياسى أو الحكومى فى الديمقراطية فهو وسيلة لتحقيق أهداف هامة فى العلاقات البشرية . ويتلخص هذا المظهر فى قيام حكومة الشعب بالشعب وللشعب ، لتعمل على عدم وجود أى ضغط خارجى على الجماعة ، ونهئى الفرص الكثيرة لحياة كريمة سعيدة . إن حكم الشعب بالشعب لصالح الشعب يجعل من الشعب مصدر

السلطة وصاحب السيادة ، إن الديمقراطية تعنى توفير الحياة الحرة الكريمة للمواطنين حتى يتمكنوا من ممارسة حقوقهم السياسية .

وتقوم الديمقراطية على احترام كرامة الفرد كبشر :

وتعتمد فى نجاحها على اشتراك الكل فى اتخاذ القرار ، وأن رأى النهائى تحدده الأغلبية ، كما تقوم الديمقراطية على الاستخدام القانونى المشروع للسلطة .

كما تقوم القيادة الديمقراطية على أساس :

- احترام شخصية الفرد وأنه غاية فى حد ذاته .
 - حرية الاختيار والإقناع والاقتراع ، وأن القرار النهائى للأغلبية دون تسلط أو خوف أو إرهاب .
 - فالقائد الديمقراطى هو الذى يشجع الآخرين ، ويقترح ولا يملى ولا يفرض ويترك للآخرين حرية اتخاذ القرار . واقتراح البدائل والحلول .
- وهو الذى يراعى رغبات الآخرين ومطالبهم .

وفى القيادة الديمقراطية يصبح التأثير متبادلاً بين القائد والجماعة ، بمعنى أن الجماعة تشترك فى تحديد الأهداف ، وفى اختيار الوسائل لتحقيق تلك الأهداف وفى اتخاذ القرارات تحت توجيه وإرشاد القائد .

والقائد الديمقراطى يسعى للارتقاء بأفراد الجماعة إلى أسمى المستويات ، ويعمل على تنمية قدرات الأفراد ، وتدريبهم ليتصدروا مكان القيادة من بعده .

إن القيادة الديمقراطية هى تلك القيادة التى تقوم على استخدام وإتباع الأساليب الديمقراطية ومن أهم هذه المقومات . . التعرف على مصالح الجماعة ، وتحديد الأهداف وفقاً لما يكشف عنه استطلاع رأى العام بجواز ضرورة اقتناع الأفراد

والجماعات بالأعمال والمواقف المختلفة دون ضغوط أو إكراه بل عن اقتناع قائم على الفهم الحر والوعى السليم ، فضلاً عن احترام رأى الأقلية بجانب الأخذ برأى الأغلبية وتوفير الحريات والوسائل التى تساعد على خلق رأى عام ناضج ومستدير ، ولذا فإن القيادة الديمقراطية هى أقدر القيادات على تحقيق أهداف الجماعة لقربها إلى نفوسهم وارتباطها بهم .

إن الخاصية الأساسية للجماعة الديمقراطية هى أن الجماعة كلها ككل هى التى تتخذ القرارات عن طريق إسهام كل فرد فيها تبعاً لقراراته واهتماماته ، كما تتميز الجماعة الديمقراطية بدافعية أكبر نحو العمل ، وبقدرة أعلى على الإنتاج ، وبرضاء الأعضاء وشعورهم بالارتياح الكبير .

والقائد أو الرائد فى الجماعة الديمقراطية يوجه اهتمام جماعته إلى تنظيم نفسها بنفسها بحيث تقوى فيها روح التآخى ، وينمو بين أفرادها التعاون الصحيح ، وتظهر قدراتهم ويحمل كل واحد منهم ما يستطيع القيام به من مسئوليات ، ويتعرف هذا القائد على حاجات الجماعة كما يشجع على تكوين علاقات عامة بين جماعته وجماعات ديمقراطية أخرى .

والقائد الديمقراطى المدرب يستطيع أن يوجه الجماعة توجيهاً يجعل أفرادها يعملون متعاونين فى صور كثيرة من القيم المرغوب فيها .

ويستطيع إدراك حاجات الجماعة فيوجه أفرادها فى ضوء ذلك ، كما يعرف حقوق كل من التابع والقائد وواجباته ، فيسلك سلوكاً يتمشى مع هذه الحقوق والواجبات ، ويتقبل النصح من أفراد جماعته ، يعمل بمقتضى النصح ما دامت فيه مصلحة الجماعة .

وعادة ما يكون قائد الجماعة هو الشخص الذى يتحمل قيم ومعايير جماعته ، وهو عادة ما يفضل مصالح الجماعة على رغباته الخاصة ، إذا ما تعارضت مع ذلك الصالح ، وتتوافر لديه القدرة على إدراك الاتجاه الذى تسير فيه الجماعة ، والسير فى هذا الاتجاه بسرعة أكبر من سير الجماعة ككل . إن بنصيرته بالوسائل والغايات التى ستساعد الجماعة بصيرة ممتازة ، كما أنه يتمتع بمؤهلات تفوق قليلاً عن مؤهلات الجماعة .

والآن نأتى إلى ختام هذه الدراسة ملخصين أهم النقاط التى يمكن أن يستفيد منها المشتغلون فى حقل التربية والتعليم ، والتى نرى أنها تسهم فى تحسين الخدمة التعليمية على النحو التالى :

١- أن القيادة الديمقراطية فى المجال التعليمى هى أفدر القيادات على تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية لقربها من نفوس العاملين فى هذه المؤسسة ولارتباطها بهم .

٢- أن القائد الديمقراطى المؤهل والمدرّب أكفأ من غيره فى توجيه الجماعة التى يقودها توجيهاً تعاونياً لما فيه مصلحة الفرد والمجموع .

٣- لا تعنى عملية القيادة إثارة فرد بتوجيه المجموعة ، بل تعنى قيام (القائد) أو أحد أفراد المجموعة بالاشتراك فى هذا التوجيه .

٤- القيادة سلوك مكتسب عن طريق التعلم والممارسة للملائمة .

٥- تتطلب القيادة من القائد أن يكون متزناً معتدلاً بنفسه ، مهتماً بمظهره ، متحلياً بالقيم الفاضلة والأخلاق الكريمة ، ليناً فى غير ضعف ، شديداً فى غير عنف . . . الخ .

٦- القائد اللبق هو الذى يتجنب صيغة الأمر مهما كانت أهمية الموضوع المتصل بأوامره ولكنه يستخدم الألفاظ والكلمات التى تشعر الجماعة بزمالته وأخوته وأدب حديثه . . . الخ .

٧- قد يجمع القائد بين أكثر من نمط ، ولكن مع هذا قد يغلب عليه نمط معين يصنف على أساسه ، كما يمكن أن يجمع الفرد بين القيادة والرئاسة فى آن واحد .

وهذا يعنى أن أنماط القيادة قد تتداخل إذ ليس هناك حدود فاصلة بينهما .

٨- مديرو المدارس وعمداء الكليات والمعاهد العليا ، والوكلاء وهيئة التدريس . . . قادة تعينهم السلطات ، غير أنهم باتباع الوسائل والطرق الديمقراطية ، يمكنهم أن يعملوا بين أعضاء هيئة المدرسة أو الكلية كواحد منهم ، وأن يسمحوا لغيرهم بتولى القيادة فى مواقف مختلفة ، مع منحهم الصلاحيات التى تتكافأ والمسئوليات المنوطة بهم لتسهيل عملهم ومن ثم ينجحون فى هذا العمل فى أقل زمن ممكن .