

الفصل الثاني

الشخصية تصور للقيادة المتميزة

- * مفاهيم الشخصية.
- * عوامل الشخصية.
- * خصائص القائد الفعال.
- * الذكاء الاجتماعي للقائد الناجح.
- * الكاريزمية ونجاح القائد.
- * مقياس الانبساط - الانطواء.
- * مقياس الاتزان - العصاوية
- * مقياس السيطرة.



الفصل الثانى

الشخصية تصور القيادة المتميزة

مفاهيم الشخصية^(*)

تكشف الشخصية عن اختلاف بين وجهات نظر الباحثين إليها فى تعدد تصرفاتها، حيث يوجد العديد من التعريفات للشخصية نذكر منها:

* تعريف البورت (Allport, 1937) الذى يرى أن الشخصية «هى التنظيم الدينامى داخل الفرد، لتلك الأجهزة، النفسية الجسمية التى تحدد خصائص سلوكه وفكره.

* تعريف جليفورد (Guilford:1965) الذى يرى أن شخصية الفرد هى ذلك النموذج الفريد الذى تتكون منه سماته.

* تعريف كاتل (Cattel:1965) الذى يرى أن «الشخصية هى ما يمكننا من التنبؤ بما سيفعله الشخص عندما يوضع فى موقف معين».

* تعريف ايزنك (Eysenck:1960) الذى يرى أن «الشخصية هى ذلك التنظيم الثابت والدائم إلى حد ما، لطباع الفرد ومزاجه وعقله وبنية جسمه، الذى يحدد توافقه الفريد لبيئته».

وستعنى الشخصية فى هذا المؤلف البناء الخاص بصفات الفرد وأنماط سلوكه الذى من شأنه أن يحدد لنا طريقته المتفردة فى تكيفه مع البيئة من حوله.

عوامل الشخصية:

أولاً: عوامل جليفورد:

قدم جليفورد ثلاث عشر عاملاً تمثل مكونات الشخصية، وهذه العوامل تعتبر ثنائية القطب هى:

١ - النشاط العام: يميز هذا العامل الشخصى الملىء بالحيوية سريع الحركة، سريع العمل محل له، وأحياناً ما يكون مندفعاً.

(*) أحمد عبد الخالق : الأبعاد الأساسية للشخصية، ١٩٨٧.

٢- السيطرة: شخصى يعلى من شأن حقوقه ويدافع عن نفسه فى علاقات المواجهة، ينجذب إلى مراكز القيادة ولا يهاب العلاقات الاجتماعية، ولا يميل إلى الاحتفاظ بأفكاره لنفسه.

٣- الذكورة مقابل الأنوثة: تزداد هذه السمة عند شخص لديه ميول ذكرية، مهنية وغير مهنية، لا يستثار انفعاليا وليس من السهل أن يثار، لديه مشاعر الخوف، تنقصه المشاركة الوجدانية أو التعاطف إلى حد ما.

٤- الثقة بالنفس مقابل مشاعر النقص: يشعر بأن الآخرين يتقبلونه، واثق من نفسه يشعر بالكفاءة وجذاب من الناحية الاجتماعية، قانع بما لديه وغير متمركز حول ذاته.

٥- الطمأنينة مقابل العصبية: هادئ ومتزن انفعاليا، مستقر لا يتعب بسهولة، قادر على تركيز انتباهه فيما أمامه مقابل سريع التهيج وعصبى.

٦- الاجتماعية: يحب النشاط والعلاقات الاجتماعية الرسمية وغير الرسمية ومغرم بمراكز القيادة الاجتماعية، جذاب اجتماعيا، غير خجول.

٧- التأملية: الميل إلى التفكير التأملى، شخص حالم ينظر إلى الأمور نظرة فلسفية، لديه اتجاه تساؤلى واستطلاع فيما يختص بسلوكه وسلوك الآخرين.

٨- الاكتئاب: انفعالى ومنقبض أكثر منه مرحاً، ويؤدى إلى القلق والحالة المزاجية القابلة للتغير.

٩- الإستقرار مقابل الدورية: سهولة اثاره الانفعالات مع دوامها، لذا فالشخص الدورى غالبا ما يكون غير مستقر.

١٠- الكبح مقابل الانطلاق: يميل الشخص الذى يميل إلى كبح نفسه إلى التفكير الجاد المنضبط وهو لا يأخذ الأمور هونا ولا يعتمد على الحظ أو الصدفة ولديه توجه ضبط داخلى.

١١- الموضوعية مقابل الذاتية: ينظر إلى الأمور نظرة موضوعية واقعية، متيقظ لما يحدث فى بيئته، لا تحاصره الشكوك.

١٢- الوداعة مقابل العدوانية: شخص ودود مسالم ومقابل شخص يمكن أن تستثار استجابة العدوان لديه، ويقاوم سيطرة الآخرين عليه ويحكمهم فيه.

١٣- التعاون مقابل التنافس: يميل الفرد التنافسي إلى النقد وتصيد الأخطاء، قليل الثقة في الآخرين والركون إليهم، متمرکز حول ذاته.

ثانياً: عوامل أيزيك:

١- عامل الانبساط: هو عامل ثنائي القطب يقابل بين الانبساط والانطواء. وهذا هو المحور الذى ينتظم حول العديد من الخصائص. ويعبر الانبساط عن السمات الأولية الآتية:

* الميول الاجتماعية.

* الاندفاعية.

* الميل إلى المرح.

* الحيوية.

* النشاط.

* الاستثارة.

* سرعة البديهة.

* التفاؤل.

٢- عامل العصائية: هو عامل ثنائي يمتد بين قطب العاصية وقطب الاتزان الانفعالي، ويشتمل عامل العصائية على مجموعة من السمات الأولية هي:

* تقلبات الحالة المزاجية.

* فقدان النوم.

* مشاعر النقص.

* العصبيه.

* القابلية للتهيج.

* الحماسية.

٣- عامل الذهانىة: ويتسم الفرد الذى يوصف بالذهانية بأنه بارد وعدوانى وقاس، مما يؤدى إلى أنواع من السلوك المضاد للمجتمع.

٤- الذكاء: وهو يمثل القدرة العامة الذى يتضمن العديد من القدرات الأولية مثل القدرة اللغوية والمكانية والميكانيكية.

٥- المحافظة مقابل التقدمية: وهو العامل الأساسى فى تكوين الاتجاهات المحافظة أو الاتجاهات التحررية

ما خصائص القائد الفعال؟

إن الاجابة على هذا السؤال ليس بالمهمة السهلة واليسيرة. حيث إن الأبحاث تؤكد أن القائد الفعال يمكن أن ينظر إليه من خلال منظور ثلاثى الأبعاد وهى:

الناحية المعرفية العقلية والناحية الاجتماعية التفاعلية والناحية الوجدانية الشخصية.

أولاً: الناحية المعرفية:

يقصد بالناحية المعرفية أنها الجزء المرتبط بالمستوى العقلى الذى يمثل فى الذكاء، والقدرات العقلية، وأنماط التفكير الراقى، والأساليب المعرفية المتعددة.

وتلعب الناحية المعرفية دوراً رئيساً فى حل المشكلات واتخاذ القرارات. حيث إن حل المشكلة تتوقف على مقدار رؤية القائد لأسلوب حل المشكلات من حيث إنه يجب أن يتسم بالإبداع والاكتشاف. ويعتبر الذكاء أحد العوامل المهمة فى القيادة. وتشير أحد النتائج أنه يجب أن يتفوق القائد على الأتباع فى ذكائهم.

والذكاء يكون عاملاً فى القيادة بالقدرة الذى يرتبط فيه بمتغيرات سيكولوجية أخرى مثل النزعة الاستقلالية والنضوج الانفعالى، أى أن العلاقة بين القيادة والذكاء ترتبط بالموقف الجماعى ونوعية إسهام القائد فى تحقيق أهداف الجماعة.

ويلعب التفكير دوراً فى اتخاذ القرار وحل المشكلات. فالقائد القادر على فهم المشكلة يمتلك قدراً كبيراً من المرونة العقلية ويستطيع أن ينظر للمشكلة بأكثر من رؤية ومدخل. ويعتبر هذا القائد ناجح فى حل المشكلات التى تعترضه. فالقائد المبدع يميل إلى إعادة تعريف، المشكلات المتفق عليها محطماً الحديـد المتعارف، عليها. ويأتى بأفكار

غير تقليدية وغير مألوفة، مقدما سياسات جديدة تتسم بقدر من المخاطر، وقادر على خلق قدر من التنافر يؤدي في النهاية إلى الوصول لحلول مبتكرة. أما القائد العادى يميل إلى قبول المشكلة كما هى ويأتى بعد قليل من الحلول المختارة والملائمة التى يرى أنها كافية. ويستخدم سياسات ثابتة وهو يحب النظام وغير متساهل مع الغموض.

ثانيا: الناحية الوجدانية:

يعتبر القائد المسئول عن تماسك أو تنافر الجماعة التى يعمل فيها. لذا نجد أن الجانب الوجدانى يلعب دورا فى اتخاذ القرار الجماعى. فالقائد يجب أن يكون واقفا من نفسه مما يعطى إحساسا بالارتياح لكل العاملين معه. فالقائد الذى يثق فى قدراته يعطى الآخرين الشعور بأنه قوى، ماهر، وقادر على الحسم فى اتخاذ القرار.

تلعب السيطرة دورا فى تأكيد قدرة القائد فى التعامل مع الآخرين. ولا يفهم من السيطرة التحكم فى الأتباع بحيث تؤدي بهم إلى قتل الإبداع فى اتخاذ القرار وحل المشكلات. والسيطرة المقصودة هى التحكم فى المتغيرات التى يمكن أن تؤدي إلى فشل العمل، ويلعب الانبساط - الانطواء دورا فى اختبار القائد، حيث إن القادة المنبسطين يحققون نجاحا كبيرا فى المواقف التى تتطلب أدواراً اجتماعية وتفاعلات تبادلية. فالقائد الناجح يجب أن يتميز بروح المرح والفكاهة لأن ذلك يخلق جو من الألفة وعدم الخوف.

ويلعب الاتزان - العصاوية دورا هاما فى تحديد شخصية القائد. حيث إن المواقف فى المؤسسة تتسم بقدر كبير من الضغوط المتعلقة بتحقيق الأهداف مما يؤدي إلى خلق جو التوتر والانفعال الزائد. فالقائد الذى يتسم بالاتزان يستطيع أن يسيطر على هذه المواقف فما ينعكس ذلك على أدائه وأداء الجماعة التى تعمل معه. ويستطيع القائد المتزن انفعاليا أن يتابع تنفيذ القرارات وتنظيم الجماعة بثبات وبدرجة عالية من التخطيط. فالقادة غالبا ما يتسمون بالسيطرة والثقة بالذات وانخفاض فى العصاوية والانطواء ولديهم قوة الإرادة والمثابرة وارتفاع مستوى الطموح والدافع القوى إلى الإنجاز والحسم والشعور القوى بهوية الذات. (Gibb:1947).

ثالثاً: الناحية الاجتماعية

تلعب العلاقات الاجتماعية دوراً في ترسيخ القيادة عند القائد. ويعتبر القائد ناجحاً إذا كان يمتلك موهبة التفاعل الاجتماعي بحيث يجذب انتباه الآخرين عندما يتكلم. فإذا كان القائد متكلماً جيداً فإن بمقدوره استمالة الناس والتأثير فيهم (reach out) بحيث يجعلهم يحملون شعوراً طيباً عن أنفسهم ويفخرون بعملهم. وإذا كان القائد مستمعاً جيداً فإنه يستطيع تقبل الآراء والنقد وغير ذلك من خلال التغذية الراجعة. (Feed back) وتوجد الكثير من القواعد التي يلتزم بها القائد وهي:

الذكاء الاجتماعي للقائد الناجح:

إن القائد الناجح لابد أن يتسم بقدر من الذكاء الاجتماعي الذي يسمح له بالتفاعل النشط مع الآخرين. ويتلخص الذكاء الاجتماعي في التفاعل مع الآخرين، ومدى نجاحه في كفاحه الاجتماعي. ويعرف الذكاء الاجتماعي بأنه حسن التصرف في المواقف الاجتماعية، والقدرة على التعرف على الحالة النفسية للمتكلم، والقدرة على تذكر الأسماء والوجوه، وسلامة الحكم على السلوك الإنساني والقدرة على فهم النكتة والاشتراك مع الآخرين في مرحهم، ويظهر الذكاء الاجتماعي في المواقف الآتية:

١- التوافق الاجتماعي: يتضمن السعادة مع الآخرين والالتزام بأخلاقيات المجتمع ومسايرة المعايير الاجتماعية والامتثال لقواعد الضبط الاجتماعي. والتفاعل الاجتماعي السليم، والعمل لخير الجماعة، مما يؤدي إلى تحقيق الصحة الاجتماعية.

٢- الكفاءة الاجتماعية: تتضمن الكفاح الاجتماعي وبذل كل جهد لتحقيق الرضا في العلاقات الاجتماعية، وتحقيق توازن مستمر بين الفرد وبيئته الاجتماعية لإشباع الحاجات الشخصية الاجتماعية. (حامد زهران، ١٩٧٨).

ويعتمد الذكاء الاجتماعي على ثلاث مهارات أساسية وهي التعبير الاجتماعي والحساسية الاجتماعية، والضبط الاجتماعي.

٣- أ- التعبير الاجتماعي: إذا كانت القدرة على التعبير الانفعالي تنطوي على تلقائية وصدق المشاعر والتعبير غير اللفظي عنها فإن القدرة على التعبير الاجتماعي تنطوي على ترجمة الأفكار إلى كلمات وألفاظ والقدرة على التعبير اللفظي. وتعتبر إجادة أشكال التعبير الاجتماعي من المهارات الأساسية المكونة للكاريزمية وإن كان ينبغي أن تتوافر في توازن مهارة التعبير الانفعالي والحساسية لانفعالات الآخرين والضبط الإنفعالي. فتوازن مهارات التعبير الانفعالي مع مهارات التعبير اللفظي والحساسية لانفعالات الآخرين هو ما يضيف الكثير لكاريزمية القائد.

٣- ب- الحماسية الاجتماعية: يقصد بالحساسية الاجتماعية الوعي بالقواعد المستترة وراء أشكال التفاعل الاجتماعي اليومي وتتوقف إجادة هذه المهارة على الانتباه الجيد للآخرين والإنصات وملاحظة سلوكهم جيداً إذا أن ذلك يجعله أكثر حساسية لاستقبال الإشارات الصادرة في موقف التفاعل الاجتماعي والتي قد يغفلها شخص آخر أقل درجة من الحساسية الاجتماعية. ويعرف «ريجو» الحساسية المستترة في أشكال التفاعل الاجتماعي المختلفة. كذلك تنطوي على الوعي بأداب السلوك الاجتماعي. والاهتمام بالسلوك اللائق في المواقف الاجتماعية المختلفة.

٣- ج- الضبط الاجتماعي: الضبط الاجتماعي هو مهارة لعب الأدوار أو هو نوع من التمثيل الاجتماعي. فالشخص الذي يتمتع بمستويات عالية من الضبط الاجتماعي هو من يمكنه أن يقوم بأدوار اجتماعية متنوعة بكل حنكة ولباقة. فالوعي بأن القائد يستطيع أن يقوم بأي دور بطريقة جيدة في مختلف المواقف الاجتماعية والقدرة على الانسجام مع أشخاص من مختلف الخلفيات والاهتمامات يؤدي إلى نمو نوع من الثقة النفس أو تقدير الذات الاجتماعي لدى القادة الكاريزميين.

ويستخدم القائد الكاريزمي مجموعة من الاستراتيجيات الهامة منها: التحكم في الانطباعات التي يتركها القائد على الآخرين. فالقائد الكاريزمي يخلق انطباع يعكس القوة والثقة والصدق. ويستخدم القائد الكاريزمي التأثير الاجتماعي وهي استراتيجية ذات تأثير قوى على الآخرين وذلك عن طريق تقديم خدمات للأتباع حتى يضمن ولاء الأتباع له.

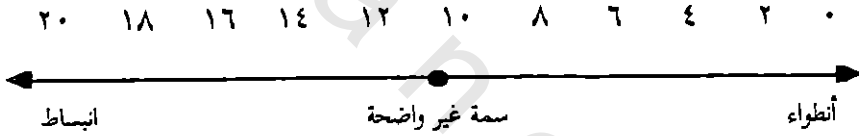
مقياس الانبساط - الانطواء

الرقم	المفردة	نعم	لا
١	هل تشاق للإثارة في أكثر الأحيان؟	()	()
٢	هل تأخذ الأمور عادة ببساطة وبعدم تدقيق؟	()	()
٣	هل تتوقف وتفكر كثيراً قبل الإقدام على أى شئ؟	()	()
٤	هل من عادتك أن تقول وتعمل بسرعة بدون توقف؟	()	()
٥	هل أنت على استعداد بعمل أى شئ لكى تبدو جريئاً مغامراً؟	()	()
٦	هل تقوم بأعمال فى أحيان كثيرة على نحو مباشر ودون ترو؟	()	()
٧	هل تفضل القراءة والأطلاع على التحدث مع الآخرين بصفة عامة؟	()	()
٨	هل تحب الخروج من المنزل كثيراً؟	()	()
٩	هل تفضل أن يكون لك عدد قليل من الأصدقاء بشرط أن يكونوا مخلصين؟	()	()
١٠	إذا صرخ الناس فى وجهك هل ترد عليهم بصرخة مثلها؟	()	()
١١	هل تترك نفسك على طبيعتها عادة فى التخيل المرح وتستمتع به؟	()	()
١٢	هل يعتقد الآخرون أنك مملوء بالحبوبة؟	()	()
١٣	هل يغلب عليك الهدوء عندما تكون مع الآخرين؟	()	()
١٤	إذا كان هناك موضوع تريد ان تعرفه فهل تفضل معرفته من كتاب على أن تسأل شخصاً آخر عنه؟	()	()
١٥	هل تحب نوع العمل الذى يحتاج منك إلى انتباه دقيق؟	()	()
١٦	هل تكره أن تكون فى مجموعة «ينكت» الواحد منهم على الآخر؟	()	()
١٧	هل تحب عمل الأشياء التى تتطلب منك التصرف السريع؟	()	()
١٨	هل انت بطيئ فى حركتك؟	()	()
١٩	هل تشعر بتعاسة شديدة اذا لم تر الناس معظم الأوقات؟	()	()
٢٠	هل تعتقد أنك واثق من نفسك بصفه عامه؟	()	()

مفتاح التصحيح

١ نعم	٢ نعم	٣ لا	٤ نعم	٥ نعم
٦ نعم	٧ لا	٨ نعم	٩ لا	١٠ نعم
١١ نعم	١٢ نعم	١٣ نعم	١٤ لا	١٥ لا
١٦ لا	١٧ لا	١٨ لا	١٩ نعم	٢٠ نعم

الدرجات



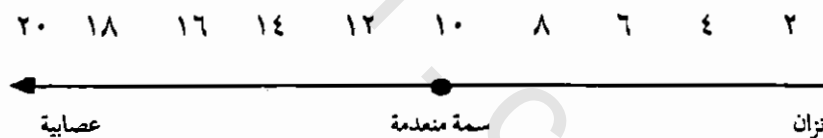
مقياس الاتزان - العصائية

الرقم	البنود	نعم	لا
١	هل يضايقك أن يجاب طلبك بالرفض؟	()	()
٢	هل يتعكر مزاجك ويروق كثيراً؟	()	()
٣	هل تشعر بالتعاسة دون معرفة الأسباب؟	()	()
٤	هل تشعر بالخجل عن التحدث مع شخص غريب؟	()	()
٥	هل يسهل جرح إحساسك؟	()	()
٦	هل تشعر بنشاط زائد ويغلب عليك الخمول في أوقات أخر؟	()	()
٧	هل تكثر من أحلام اليقظة؟	()	()
٨	هل يضايقك الشعور بالذنب كثيراً؟	()	()
٩	هل تعتقد أنك متوتر الأعصاب؟	()	()
١٠	هل تدور الأفكار في رأسك لدرجة لا تستطيع معها النوم؟	()	()
١١	هل يحدث لك خفقان في القلب وتسرع دقاته؟	()	()
١٢	هل تتناولك رعشة أو رجفة؟	()	()
١٣	هل أنت سهل الاستشارة والغضب؟	()	()
١٤	هل تخاف من أشياء لا تعرف مصدرها؟	()	()
١٥	هل ترى أحلاماً مزعجة بكثرة؟	()	()
١٦	هل يقلبك الآلام والأوجاع؟	()	()
١٧	هل تشعر بالخوف إذا كشف الناس عيب فيك أو في عملك؟	()	()
١٨	هل تعتبر نفسك شخصاً عصيباً؟	()	()
١٩	هل يضايقك شعورك بالنقص؟	()	()
٢٠	هل أنت هادئ عندما تقابلك مشكلة؟	()	()

مفتاح التصحيح

نعم	٢	نعم	٣	نعم	٤	نعم	٥	نعم	٦	نعم	٧	نعم
نعم	٩	نعم	١٠	نعم	١١	نعم	١٢	نعم	١٣	نعم	١٤	نعم
نعم	١٦	نعم	١٧	نعم	١٨	نعم	١٩	نعم	٢٠	لا		

الدرجات



مقياس السيطرة

الاسم:	السن:
العمل:	التخصص:

تعليمات:

فيما يلي مثل لكيفية الإجابة من أسئلة مقياس السيطرة المرفق

١- لا يحمر وجهي من الخجل نعم لا

() (X)

إذا كان جوابك «بنعم» فضع (X) في المربع الموجود على يسار العبارة بحيث العمود الدال على الموافقة (نعم) على النحو التالي:

٢- لا يحمر وجهي من الخجل نعم لا

(X) ()

أم إذا كان جوابك «بلا» فضع (X) في المربع الموجود على يسار العبارة بحيث العمود الدال على الموافقة (لا) على النحو التالي:

ملاحظة:

أجب بسرعة ولا تفكر كثيرا في أى سؤال، فلا توجد إجابات صحيحة وأخرى خاطئة لا تترك أى عبارة بدون اجابة.

درجات السيطرة

١٥، ١٤، ١٢، ١١	١٠، ٩، ٨، ٧، ٦	٥، ٤، ٣، ٢، ١
سيطرة مرتفعة	سيطرة متوسطة	سيطرة منخفضة

الرقم	العبارة	نعم	لا
١	أجد صعوبة فى أن أركز ذهنى فى عملى اليومى.	()	()
٢	لم أعش الحياة السليمة التى كان يجب أن أعيشها.	()	()
٣	أثابر على إنجاز أعمال اليومية حتى لو فقد العاملون معى صبرهم.	()	()
٤	من السهل أن أهزم فى المناقشة.	()	()
٥	من المؤكد أننى قليل الثقة بنفسى.	()	()
٦	أحب أن أloom العاملين معى إذا قصرُوا فى أعمالهم.	()	()
٧	غالبًا ما ألاحظ أن يداى ترنحان عندما أحاول أن أقوم بعمل ما.	()	()
٨	أحب الصيد كثيرًا.	()	()
٩	أحب الاشتراك فى الأندية التى يكون لى دور متميز فيها.	()	()
١٠	لا أهتم مطلقًا بمظهري.	()	()
١١	لا أloom أى شخص يحاول أن يحصل لنفسه على ما يمكن أن تقع عليه يده فى هذا العالم.	()	()
١٢	أجد صعوبة فى التفكير فى موضوعات مناسبة للمحديث عندما أكون وسط مجموعة من الناس.	()	()
١٣	أجد صعوبة وأنا أتحدث مع الناس الغرباء فى أثناء عملى.	()	()
١٤	أجد صعوبة فى تركيز تفكيرى.	()	()
١٥	أحيانًا أخشى أن أقوم شيئًا أنتم عليه فيما بعد.	()	()

مفتاح التصحيح

ضع درجة واحدة أمام العبارة الصحيحة. والعبارة غير الصحيحة ضع أمامها صفراً.

١	لا	٢	لا	٣	نعم	٤	لا	٥	لا	٦	لا
٧	لا	٨	نعم	٩	نعم	١٠	لا	١١	لا	١٢	لا
١٣	لا	١٤	لا	١٥	لا						

الدرجة

