الســـلوك القيــادي

Leadership

إعداد و تقديم :

البروفيسور جابر نصر الدين

مدير مخبر الدراسات النفسية و الاجتماعية

جامعة محمد خيضر- بسكرة –

n.djaber@univ-biskra.dz

**تمهيد:**

حظي موضوع القيادة باهتمام العديد من العلماء في المجال السوسيولوجي باعتبارها ظاهرة اجتماعية في حياة الجماعة و المجتمع كلل . و في المجال السيكولوجي انطلاقا من سمات القائد و خصائصه. و في المجال النفس – الاجتماعي باعتبارها نقطة جوهرية في دينامكية الجماعة و تحقيق أهدافها . و في المجال السياسي لكونها آلية لتأثير في الرأي العام و إقناعه بالمشروع السياسي المقترح .و في المجال العسكري كون القيادة هي قاطرة للفعل الوطني الواعي و الرشيد لبر الأمان و الاستقرار و الحصن المتين للبلاد. و أيضا في المجال الاتصالي والإعلامي باعتبارها من دعائم الاتصال الفعال و المؤثر في الجماعة.

العرض:

انطلاقا من مسلمة أن القيادة هي في الأصل سلوك، فانه يجدر بنا قبل التفصيل في مناقشة القيادة أن نعرف مفهوم السلوك.

**1 – تعريف السلوك :**

موضوع السلوك من أكثر الموضوعات أهمية و إثارة لاهتمام الناس في مجالات حياتهم اليومية المختلفة، و يشكل نقطة تقاطع العديد من المعارف و العلوم. فالسلوك خاصية أولية و أساسية من خصائص الكائن الحي، و هو يشمل النشاط الذي يبديه الكائن الحي بحسب مستويات تطوره . و بالنسبة للإنسان هو أي نشاط جسمي أو عقلي أو وجداني أو اجتماعي يصدره نتيجة لعلاقته الدينامية بينه و بين البيئة المحيطة به.

فالسلوك بمعناه العام يشير إلى كل نشاط يقوم به الكائن الحي. و مدلول هذا المصطلح في علم النفس السلوك يتضمن كل ما يقوم به الإنسان من أعمال و أنشطة ، تكون صادرة عن دوافع و تهدف إلى تحقيق غايات. و السلوك عبارة عن استجابات لمثيرات معينة. و قد تكون الاستجابات عن وعي من جانب الشخص ، و قد تكون من غير وعي منه.

و يعرفه البعض بأنه أي نشاط يصدر عن إنسان سواء كان أفعالا يمكن ملاحظتها و قياسها كالنشاطات الفزيولوجية و الحركية، أو نشاطات تتم على نحو غير ملحوظ كالتفكير و التذكر و الوسواس و غيرها.

و من ثم فالخوف و الشجاعة و القلق و العدوان و الخجل و كلها ضمن دائرة السلوك، و ليس قاصرا على مجرد الأداء الحركي أو العضلي وحده، لأن هناك قلة من علماء النفس يحصرون لفظة السلوك على مجموعة الحركات و ردود الأفعال الخارجية للإنسان القابلة للملاحظة و القياس.

و هناك العديد من المحاولات لتصنيف السلوك البشري بناء على العديد من المحكات و المعايير لمعرفة الضار منه و النافع .

**و من هذه التصنيفات :**

\*السلوك فطري و سلوك مكتسب متعلم .

\* سلوك سوي و سلوك مرضي .

\*السلوك المقبول اجتماعيا و السلوك المضاد لقوانين و قيم المجتمع.

\* السلوك الاستجابي: ( ردة الفعل ) و هو السلوك الذي تتحكم به المثيرات التي تتبعه، و هو أقرب ما يكون من السلوك الاستجابي اللاإرادي.

و السلوك الإجرائي ( الفعل ) : و هو السلوك الذي يحدث بفعل العوامل البيئية مثل العوامل الاجتماعية و التربوية و الدينية و الاقتصادية و الجغرافية و غيرها.و يكون للوعي فيه دور أساسي.

\* السلوك المعتاد و السلوك الشاذ.

**2- تعريف القيادة :**

لغويا القيادة جاءت من الفعل قاد الذي يعني أيضا وجه وسير وتصدر المقدمة.

و تعرف عادة على أنها عملية التأثير على الأفراد من أجل تحقيق أهدافهم.

و من التعريفات الاصطلاحية للقيادة نذكر:

يُعرف Tead القيادة بأنها: "ائتلاف مجموعة سمات، تمكن الفرد من حمل الآخرين على إتباع توجيهات مطلوبة لبلوغ الأهداف".

ويُعرفها Gouddner بأنها: "دور يقوم به فرد كعنصر في الجماعة، وله فيها مركز اجتماعي تعترف به الجماعة".

كما عرفها بيجور (1935) على أنها : '' نوع من العلاقة بين شخص ما وبين بيئته بحيث يكون لإرادته ومشاعره وبصيرته قوة التوجيه والسيطرة على أفراد الجماعة الآخرين في السعي وراء هدف مشترك

وتحقيقه " ( أحمد محمد الزغبي ، ص 221 ) .

كما عرف ستوجديل stogdill (1950 ): " بأنها عملية التأثير في أنشطة الجماعة لإعداد الهدف والحصول عليه " (أحمد محمد الزغبي ، ص 221 ) .

و يرى هيمان أن القيادة هي :" التي يتمكن بها فرد من أن يوجه ويرشد ويؤثر و يضبط أفكار وشعور وسلوك أشخاص آخرين " .

و يرى توماس جوردن أن القيادة هي :" وظيفة من وظائف السمات والخصائص المكتسبة بالخبرة والتعليم " (خليل عبد الرحمان المعايطة ، ص217 ) .  
 و القيادة العسكرية، كغيرها من القيادات، تعتمد على السّمات الشخصية للقائد، وعلى تطبيق الأساليب القيادية المناسبة لطبيعة النشاط العسكري. وهناك نوعان من القيادة، هما:   
  
  
\*القيادة الآمرة: وهي التي تقود من طريق استخدام الخطاب الأمر المستند على السلطة والقوة.   
\*القيادة الاقناعية: وهي التي تدخل في خطابها الأمر العنصر البشري في حسبانها وتجعله في بؤرة اهتمامها، مع ما فيه من تعقيدات، لتنوع وتباين الفروق الفردية: البدنية والعقلية، الثقافية، الاجتماعية، و مستوى التكوين، القدرات والإمكانيات. وتعتمد القيادة الاقناعية ـ إلى حد كبير ـ على مهارة القائد الشخصية.   
 و تهدف القيادة العسكرية في الغالب ، إلى تحقيق المهمة المحددة لها، وتعمل على التغلب على كافة المصاعب والعقبات التي قد تعترضها أثناء العمل، حتى في حالات فقد الاتصال بالقيادة الأعلى وانقطاع الأوامر، فإنها تستمر في تنفيذ المهمة بمبادرة منها، وذلك لتحقيق الهدف العام، وهو تنفيذ المهمة مثل: النصر في المعركة.   
 فمسؤولية القائد العسكري ذات بعدين : تنفيذ المهمة، وتنفيذ واجباته الإنسانية تجاه مرؤوسيه.

نلاحظ من خلال هذه التعرياف السابقة ، أن تعريف القيادة يختلف باختلاف الزاوية التي يتم التركيز عليها، إذ يمكن تعريفها على أساس:

* السمات والمهارات الواجب توافرها في القائد،
* المكانة المركزية التي يحتلها القائد في الجماعة والدور الأساسي الذي يؤديه،
* السلوك الذي يتصف به القائد،
* التأثير الذي يحدثه القائد في الجماعة،
* طبيعة الموقف الذي يتواجد فيه القائد.
* و انطلاقا مما سبق يمكن اعتبار القيادة هي نشاط أو مجهود إيجابي يقوم به شخص- يتميز بسمات و خصائص -،بقرار رسمي يشرف من خلاله على مجموعة من العاملين لتحقيق أهداف واضحة بأساليب تأثير متنوعة أو استخدام السلطة بالقدر المناسب وعند الضرورة

أو هي " **فن التأثير على الرجال** "

**3- شروط السلوك القيادي:**

* **القائد :** بإمكاناته وخصائصه التي تساعده على تحقيق أهداف الجماعة .
* **الموقف :** ويتضمن الظروف و الحقائق و المعطيات المتعلقة بسياق القيادة .
* **الأتباع :** بدوافعهم وخصائصهم وطموحاتهم .
* **الهدف :** أو الأهداف التي يسعى القائد إلى تحقيقها مع الجماعة.

**4- القيادة و الرئاسة**

يفرق وايت بين نوعين من القيادة هما:

القيادة التي تعتمد على الإقناع وهي التي تستمد قوتها من شخصية القائد.

و القيادة القائمة على التخويف والتهديد وتستمد قوتها من السلطة الممنوحة للرئيس.

و هناك تداخل بين مفاهيم: القائد ، الرئيس ، الزعيم ، المدير، المنفذ ، المسير والموجه . فالفرق مثلا بين القيادة والرئاسة، ان الرئاسة تمثل التنظيم الرسمي الهرمي لمنظمة من المنظمات . أما القيادة فإنها تنبع من داخل الجماعة وتظهر بصفة تلقائية. والتفاعل الدينامي شرط أساسي لظهورها. كما يوجد تباعد كبير بين الرئيس وأعضاء الجماعة .

والجدول الموالي يوضح الفرق بين هذين المفهومين :

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **الخصائـص** | **القيــادة** | **الرئــاسة** |
| **من حيث الظهور** | تنبع من داخل الجماعة وتظهر تلقائيا غالبا، وتكون مسبوقة بعملية تنافس عليها من قبل عدد من أعضاء الجماعة.  **فالقيادة عملية تلقائية** | تقوم نتيجة لنظام وليس لاعتراف تلقائي من جانب الأفراد بمساهمة الشخص في تحقيق أهداف الجماعة.  **فالرئاسة عملية مفروضة** |
| **من حيث الهدف** | الجماعة هي التي تحدد أهدافها ولا يتفرد بها القائد .  **تعمل القيادة على تحقيق مصالح الأعضاء** | يختار الرئيس الهدف و لا تحدده الجماعة نفسها .  **الرئاسة تهتم بمصلحة المؤسسة بشكل أساسي** |
| **من حيث التفاعل** | التفاعل الدينامي بين الأفراد شرط أساسي لظهور القيادة .  **القائد و الأتباع أكثر تفاعلا فيما بينهما** | تتميز الجماعة بمشاعر مشتركة قليلة أو عمل مشترك ضئيل وهي تسعى لتحقيق هدف الجماعة .  **الرئيس و المرؤوسين اقل تفاعلا فيما بينهما** |
| **من حيث السلطة** | سلطة القائد يمنحها عليه تلقائيا أفراد الجماعة الذين يختارونه كقائد ويصبحون أتباعا له .  **فمصدر القوة للقيادة النفوذ والدعم** | يوجد تباعد اجتماعي كبير بين الرئيس وأعضاء الجماعة ، يحاول الأول الاحتفاظ به كوسيلة للسيطرة على الجماعة ودفعها لتحقيق مصالحه.وتستند الرئاسة إلى السلطة ، وهذا لا يمكن أن نسمي " المرؤوسين " بدقة " أتباع ".  **فالرئاسة مصدر قوتها السلطة والقانون** |
| **من حيث المدة** | غالبا ما يستمر القائد في ممارسة سلطته لأطول فترة زمنية ممكنة إلا في حالات خاصة ( الوفاة، المرض المزمن ) .  **فالقائد يتمتع بمدة بقاء ادوم عموما** | يمارس الرئيس سلطته  في فترة زمنية محددة،  تكون قابلة للتجديد- العهدة-  **مدة بقاء الرئيس مشروطة بفترات محددة مسبقا.** |
| **من حيث ظروف العمل** | تعمل القيادة في ظروف عادية طبيعية | الرئاسة فتعمل في ظروف وأوضاع رسمية |

و يعتقد البعض انه يجب أن يكون الرئيس قائد، وليس شرطاً أن يكون القائد رئيس.

**5- خصائص السلوك القيادي :**

من أهم خصائص السلوك القيادي ما يلي :

## \*المسؤولية:

تحمل القائد لنتائج أفعاله و إتمام مسؤولياته على أتم الوجوه ، لا يخذل فريقه أو يلقي اللوم على غيره بشأن أخطاء اقترفها بنفسه.

## \*الثقة بالنفس:

و هي العنصر الأساسي الذي يمكنه من أخذ خطوات كبيرة و الذي يكسبه الجرأة و قوة الإرادة. الثقة بالنفس هي الأمر الذي يدفعه إلى الأمام في المواقف الصعبة التي يمر بها.

## الذكاء العاطفي أو الوجداني:

وهو القدرة على الشعور و التعامل مع الآخرين و التواصل معهم، إلى جانب القدرة على قراءة مختلف الرسائل و ما بين السطور، بالإضافة إلى القدرة على التركيز على الجانب الإيجابي و الابتعاد عن التصرفات السلبية و المحطمة للذات.

## \*الخبرة المهنية:

إن القائد الناجح هو الشخص الذي يستطيع توظيف خبرته المهنية في مواقف قيادته لجماعته.

## \*القدرة على جذب الآخرين:

من خلال تحفيز الآخرين على العمل و جعلهم يبذلون أفضل ما عندهم و تشجيعهم على بذل المزيد من النشاط و الدفع بهم إلى الأمام إلى مستويات أداء مرتفعة من خلال طاقتهم و حماسهم فيما يرجع بالفائدة على المجموعة ككل.

\***التواصل** :

عمليات تبادل الآراء و الأفكار و المعارف بين القائد و الأتباع لفظيا و غير لفظي .

**\* الإعلام** :

إطلاع أعضاء الجماعة على حقائق الأمور وتزويدهم بالمعلومات الكافية،و يكون هذا حسب طبيعة المهام و الوقت المناسب و سلم الترتيب في المسؤولية.

\***الانصات- الاصغاء-** :

الذي يسمح للقائد بالإصغاء لأراء و اقتراحات الآخرين ، الأمر الذي يزيد من قوة إقناع القائد لأفراد مجموعته.

\* **المبادأة- المبادرة- والابتكار والمثابرة والطموح :**

الجماعة تنتظر من القائد أن يكون أكثر الأعضاء مبادأة بالعمل وأكثرهم قدرة على الابتكار في المواقف الاجتماعية، و أكثر مثابرة.

**\* التفاعل الاجتماعي :**

الجماعة تنتظر من القائد أن يكون أكثر الأعضاء إسهاما ونشاطا في التفاعل الاجتماعي .

**\* السيطرة** :

قد يكون لدى القائد رغبة أكثر من غيره في السيطرة وعلو المركز والمكانة الاجتماعية وتركيز السلطة والقوة في يده. كوسيلة و ليس غاية في حد ذاتها.

**\* التمثيل الخارجي للجماعة :**

يعمل القائد كممثل خارجي للجماعة لدى الجماعات الأخرى والأفراد الآخرين خارج الجماعة.

**\* العلاقات العامة :**

يعمل القائد كضابط للعلاقات العامة الداخلية بين أعضاء الجماعة لسلامة تماسكهم و تكاملهم .

**\* التخطيط والنظام و التنظيم :**

تخطيط السلوك الجماعي للجماعة وتنظيم هذا السلوك وتنسيقه وتوجيهه وتركيز انتباه الأعضاء على الهدف.

**\* التقبل و الاعتراف المتبادل بين القائد والأتباع :**

التعبير عن هذا التقبل ومراعاة مشاعر الآخرين وأن يترجم هذا كله سلوكيا .

\* **التوافق النفسي الاجتماعي :**

يرتبط به الثبات والرزانة وعدم التأثر بالنقد وتقبله بروح طيبة والاستفادة منه، والاعتراف بالأخطاء والمبادرة إلى إصلاحها.

**6- العوامل المؤثرة على السلوك القيادي:**

\*تاريخ المنظمة أو المؤسسة.  
\*عمر القائد وخبرته.  
\*المجتمع أو المحيط الذي تعمل فيه المنظمة.

\* الروح المعنوية داخل المنظمة  
\*المناخ النفسي السائر داخل المنظمة  
\*نوع الوظيفة الذي يتولاها القائد  
\*حجم الجماعة المقادة  
\* قيم المرؤوسين  
\*الوقت المطلوب لاتخاذ القرار  
\*حجم و طبيعة المتغيرات أو الأحداث غير المتوقعة .  
\*علاقة القائد بالمرءوسين  
\*تنظيم و تقسيم العمل  
\*قوة منصب القائد

**7- أنواع القيادة:**

تتنوع القيادة و تختلف باختلاف الظروف و المواقف، وأكثر أنواع التقسيمات شيوعا للقيادة ذلك التقسيم الثلاثي الذي يرى بأن القيادة يمكن أن تكون :

**1.7 - قيادة ديمقراطية :**

أين يكون فيها التفاعل صفة أساسية بين أعضائها على أساس التعاون الاحترام المتبادل وتمنح الحق لأعضائها في المشاركة في اتخاذ القرارات ، ودور القائد هنا تشجيع الأعضاء في مناقشاتهم وتواصلهم الفكري ويزيل ما يطرأ من خلافات أو صراعات ، كما تتميز القيادة الديمقراطية أن القرارات فيها تتخذ بناء على رأي الأغلبية ، ويكون فيها هدف القائد هو هدف الجماعة ، كما تستنهض همم أعضاء الجماعة وتزيد من دافعيتهم في العمل .

**2.7- قيادة تسلطية ديكتاتورية** :

وتتميز بتمركز السلطة في يد القائد الديكتاتوري ، كما يتدخل في تحديد نوع العلاقات بين الأعضاء ، وهو مصدر الثواب والعقاب ، ويعتمد على التخويف و الإرهاب في علاقاتهم بهم ويرتكز هذا النوع من القيادة على ما عند القائد من خصائص كحب السيطرة والتسلط على الآخرين وما عند الأتباع من حاجة إلى الاعتماد على غيرهم .

وبالرغم من سلبيات هذا النوع من القيادة إلا أنها أمر ضروري في بعض الأحيان والظروف التي تمر بها الجماعة أو المجتمع .

**3.7 – قيادة تسيبية ( فوضوية ) :**

قائد الجماعة الفوضوية شخص غير مكترث بواجباته القيادية ، يؤدي أدوار شكلية في الجماعة وبالتالي لا يوجد له دور فعلي في التخطيط أو التنفيذ أو التوجيه أو المراقبة ، ولا يتدخل في توزيع الأعمال على أعضاء الجماعة كما لا يسهم في العمل وإنما يترك للأعضاء تسييره حسبما يتراء لهم ولا يعير الانتباه إلى الجماعة ولا يهتم بتقييم الأهداف والأحداث ، والدور الهامشي هنا للقائد يؤدي إلى انتشار الفوضى و اللامسؤولية داخل الجماعة .

كما يمكن الإشارة إلى أنواع أخرى من القيادة داخل المنظمة ، منها :

**4.7- القيادة غير الموجهة :**

وهي أن يترك القائد سلطة اتخاذ القرار للمرؤوسين ويصبح هو في حكم المستشار ، وينجح هذا النوع من القيادة مع أفراد ذوي مستويات ثقافية وعلمية عالية، كما هو الحال في مؤسسات الأبحاث والدراسات والجامعات و مسؤولي وإطارات المؤسسات الهامة .

**5.7 - أسلوب الخط المستمر في القيادة :**

وهذا النمط ينظر إلى القيادة باعتبارها سلسلة من النشاطات القيادية في أحد أطرافها يعتمد المدير القائد على استعمال سلطته بأوسع معانيها ويركز اهتمامه على ّإصدار الأوامر واتخاذ القرارات بإنجاز العمل، وفي الطرف الآخر من السلسلة يعطي القائد اهتماما كبيرا إلى المرؤوسين من خلال منحهم حرية أوسع في المشاركة واتخاذ القرار ضمن إطار عام .

**7/6-أسلوب القيادة التشاركية :** في هذا النمط يتم مشاركة المجموعة في تسيير شؤون الجماعة بشكل يسمح بتقبل الاقتراحات و الأفكار الصائبة و الواقعية لتجسيد أهداف الجماعة ، و نجاح هذا النمط يرتبط بالمستوى التعليمي و الفكري و الخبرة المهنية لأفراد المجموعة.

ولا بد من التأكيد على أن القيادات السابقة يندر أن تتواجد بصورة نقية في جماعة عمل واقعية، وإنما نجد خليطا من الأنواع السابقة. إلا أن السيادة تكون لأحد أنواع تلك القيادات في أوقات و ظروف معينة.

نخلص مما ذكر سابقا أن انتماء الفرد إلى جماعات عديدة عبر مراحل عمره حتمية تمليها ضرورة إشباع حاجياته المختلفة و تجسيد طموحاته، و تعتبر القيادة Leadership نوعا معينا من السلوكات تتمظهر في أدوار اجتماعية يقوم بها الأفراد أثناء تفاعلهم مع غيرهم من أفراد الجماعة في مواقف مختلفة ، وهي العامل الإنساني الذي يربط الجماعة ويدفعها إلى تحقيق الأهداف ، فهي عملية أساسية في المجال السياسي والعسكري و الاجتماعي والتربوي والإنتاجي والتنظيمي ... الخ .

و يمكن القول بأن القيادة الفعالة هي محصلة التفاعل بين القائد والأفراد في المواقف التنظيمية المختلفة.