



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
الجامعة المستنصرية  
كلية العلوم

## (( القيادة ))

إعداد

م.م محمد سلمان شبيب

كجزء من متطلبات مادة علم النفس

## مفهوم القيادة وأهميتها :

القيادة (Leadership) مشتقة من الفعل (قاد) أي قام بعمل ما للوصول إلى الهدف المنشود. و هي عبارة عن علاقات بين قائد و مقودين ، والقائد هو الذي يصدر الأوامر و المقودين هم الذين ينفذون أمر قائدهم بالعمل الذي يوصلهم لتحقيق الأهداف التي يسعون إليها.(1) والقيادة بهذا المفهوم عملية رشيدة طرفها شخص يوجه و يرشد والطرف الآخر يستقبل هذا التوجيه والإرشاد لتحقيق أغراض معينة . والقيادة بوصفها ظاهرة اجتماعية توجد في كل موقف اجتماعي إذ تؤكد نشاط الأفراد و الجماعات المختلفة فهي شكل من أشكال التفاعل الاجتماعي بين القائد وأعضاء مجموعته فضلاً عن أنها سلوك يقوم به القائد للمساعدة على بلوغ الأهداف المراد تحقيقها من جهة و لتحسين التفاعل بين الأعضاء و الحفاظ على تماسكهم من جهة أخرى(2).

## مفهوم القائد الرياضي:

الفرد في الجماعة الذي يوجه وينسق الأنشطة المرتبطة بالجماعة لتحقيق اهدافها،وهو الفرد الذي يمتلك اكبر قدر من النفوذ والتأثير على افراد الجماعة مقارنة بغيره من الافراد.

---

(1)كنعان نواف: القيادة الإدارية،مكتب دار الثقافات والتوزيع، عمان ،1995م،ص86.

(2)حامد عبد السلام: علم النفس الاجتماعي،ط5، عالم الكتب ، القاهرة ،1984م،ص301.

(3)محمود شيبث: بين العقيدة والقيادة، دار الفكر، بيروت ،1972م،ص31.

في السياسة و قيادة في الإنتاج والخدمات و غيرها من المجالات ويعد ميدان الشباب من أهم

الميادين التي تحتاج إلى قادة مدربين على العمل مع الشباب ولمختلف الفئات العمرية (1).

ويشير ( زهران 1977م) إننا يجب أن نفرق بين القيادة والرئاسة، فالقيادة تنبع من داخل الجماعة وتظهر تلقائياً غالباً، أما الرئاسة فتكون نتيجة النظام، و ليس نتيجة الاعتراف تلقائياً من جانب الأفراد (2).

### **1-1-2 تعريفات القيادة :**

لقد تناول كثير من المؤلفين والباحثين موضوع القيادة وأعطوه أهمية كبيرة لعلاقته بنجاح أي عمل يوكل لأي فرد يقود هذا العمل، فالقيادة ميزة أو خاصية تتوفر في القائد الكفئ، وهذه الخاصية لها أثرها على استجابة الأفراد لشخصيته وتوجهاته، وقد عُرِّفت، القيادة تعريفات عديدة ومتنوعة، فقد عرفها كل من:

- (ارسلان 1970م) "إنها عملية استشارية متبادلة يمكن بواسطتها السيطرة على النشاط الإنساني وتوجيهه نحو الأهداف المشتركة" (3)
- أما (عصمت واحمد 1980م) فقد عرفها "إنها عملية تأثير متبادل لتوجيه النشاط الإنساني في سبيل تحقيق هدف مشترك" (4)
- وعرفها (تيد Tead) " إنها القدرة على التأثير في جماعة كي تتعاون لتحقيق هدف تشعر بحيويته" (5).

---

(1) محمد علي حافظ: مستقبل الشباب العربي، مطبعة المعارف، القاهرة، 1963م، ص21.

(2) حامد عبد السلام: علم النفس الاجتماعي، ط4، عالم الكتب، القاهرة، 1977م، ص169-270.

(3) احمد ارسلان: الإدارة العامة، ط1، 1970م، ص18.

(4) إبراهيم عصمت وأمينه احمد: الأحوال الإدارية للتربية، دار المعارف، القاهرة، 1980م، ص29.

- ويعرف ليكرت (Likert) القيادة بأنها "قدرة الفرد في التأثير على شخص أو مجموعة و توجيههم من اجل كسب تعاونهم و تحفيزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاية في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعه"(1).
- ويعرف (عشماوي) القيادة بأنها((المقدرة على التأثير في سلوك أفراد الجماعة وتنسيق جهودهم وتوجيههم لبلوغ الغايات المنشودة))((2)
- ويعرف بينس(bennis)القيادة بأنها ((الركيزة التي يتم عليها التوازن بين حاجات كل من الفرد والمنظمة التي يعمل بها)).(3)
- ولقد عرف (إبراهيم المنيف)القيادة بأنها((نشاط ايجابي يقوم به الشخص بقرار رسمي تتوافر فيه سمات وخصائص قيادية يشرف على مجموعته من العاملين لتحقيق أهداف واضحة بوسيلة التأثير والاستمالة أو استخدام السلطة بالقدر المناسب وعند الضرورة))((4)

وهذه التعريفات للقيادة وان اختلفت إلا إنها تتفق على أن القيادة يجب أن تشمل الآتي:

1)إن كل قائد يجب أن يكون له تابعون،فالفرد وحده لا يستطيع أن يقود بدون تابعين له.

2)إن كل قائد لديه أكثر من قوة يستطيع أن يؤثر بها على الناس التابعين له وذلك حتى لا يؤثر التابعون أنفسهم على القائد نفسه.

3)إن هدف القيادة أن يؤثر القائد على التابعين له حتى يصلوا إلى الأهداف المحددة.(5)

---

(1)Likert.Rensis.(1961)New Patterns of New York:Mc Graw-Hill Book co Management

(2)عشماوي سعد الدين محمد: أسس الإدارة و تطبيقاتها في المجالات الامنية، مطابع أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 1995م،ص86.

(3)Bennis.Warren.(1961).revisionist Theory of Leader ship.Harvard: Business review

(4) إبراهيم بن عبد الله المنيف: تطور الفكر المعاصر، آفاق الإبداع للنشر و الإعلام، الرياض 1999م، ص151.

(5) ناصر محمد العديلي: إدارة السلوك التنظيمي، آفاق الإبداع للنشر و الإعلام، الرياض، 1993م، ص227 .

## **2-1-2 عناصر القيادة:**

**يتطلب وجود عدد من العناصر الهامة واللازمة للقيادة وهي:**

**العنصر الأول :** توافر جماعة منظمة من الأفراد تتميز عن الجماعة العادية بتباين مسؤوليات أعضائها ، وظهور شخص بين أفرادها مغاير لبقية أفراد الجماعة في قدرته على التوجيه والتأثير في أعضائها ، والتعاون معهم من اجل تحقيق أهدافهم المشتركة حيث يعد ذلك عنصرا ضروريا لوجود القيادة باعتبارهم مكون مهم من مكونات التنظيم ، وباعتبار التنظيم جماعة منضمة تتميز عن الجماعة العادية بوجود القائد.(1)

**العنصر الثاني:** عملية التأثير الايجابي الذي يقوم به القائد نحو أفراد الجماعة بهدف توجيه نشاطهم وجهودهم في اتجاه معين. والتأثير عملية مقصودة هادفة في القيادة، لذا فان أي تأثير عشوائي أو أي تأثير يتم بالإكراه لا يدخل ضمن عناصر القيادة. وتتعدد وسائل التأثير التي يستخدمها القائد مع الجماعة مثل المكافئة على الجهد المبذول، وتنمية قدرات أفراد الجماعة، وتقوية ثقتهم بأنفسهم وتوسيع مداركهم ومعرفتهم، وتدريبهم على كيفية مواجهة احتياجاتهم الضرورية وتحدد درجة نجاح القائد أو فشله في قيادة الجماعة بمدى قوة وفعالية وسيلة التأثير التي يستخدمها لتوجيه الجماعة وتغيير سلوك أفرادها.(2)

**العنصر الثالث:** تحقيق الأهداف المرغوبة. وهذه الأهداف متعددة، فهناك أهداف خاصة بالقائد، وأخرى خاصة بأفراد التنظيم، وثالثة خاصة بالجماعة، ومن النادر أن تكون هذه الأهداف واحدة، وتبرز صعوبة توافر هذا العنصر في القيادة عندما تتعارض أهداف القائد مع أهداف الجماعة وأهداف أفرادها. وهنا يقوم القائد بتحليل الخلافات ومظاهر التعارض في كل جانب ويعيد ترتيبها من جديد بشكل يجد فيه كل طرف ما يرضيه. ويتم تحقيق الأهداف من خلال تسخير جهود القائد لإشباع حاجات أفراد الجماعة لتمكينها من إشباع حاجاتها ، ومن خلال ميل الجماعة ورغبتها في الانقياد للقائد من قناعتها بأنه يعمل على زيادة إشباع حاجاتها وتحقيق أهدافها(3).

- (1) كنعان نواف، مصدر سبق ذكره، 1992م، ص84.
- (2) كنعان نواف ، مصدر سبق ذكره، 1992م، ص85.
- (3) كنعان نواف، مصدر سبق ذكره، 1992م، ص86 ص87.

**العنصر الرابع:** عملية التنسيق ،حيث إن وجود الجماعة لا يكفي لنجاح القيادة في تحقيق أهداف التنظيم لان نجاح العمل المشترك يتطلب تناسق وانسجام بين أعضاء الجماعة حتى يوجهون جميع جهودهم نحو تحقيق الهدف المشترك بشكل يساعد ولا يعيق العملية ذاتها. وفي حقيقة الأمر يمكن أن ندرك بان القائد لن يستطيع توجيه المجموعه والتأثير على أفرادها ما لم يوجد لديهم نوع من التناسق والانسجام الفعلي ، وان كان في أدنى الحدود(1).

### [3-1-2] الفرق بين القيادة و الرئاسة:

قد يلتبس في كثير من الأحيان على المرء في أن لا يفرق بين القيادة والرئاسة على الرغم من تباينها وتميز كل منها على الأخرى ، فلكل منهما ميدانه الرحب وميزته وهويته التي يعرف بها . وقد يكون لهذا الالتباس محله ، إذ يحتل كل من القائد والرئيس مركزاً أعلى في التنظيم ، ويمارس كل منهما اختصاصات وسلطات أعلى من تلك التي يباشرها بقية الأعضاء في التنظيم. وتتبع القيادة تلقائياً من الجماعة ، والقائد في هذه الحالة يستمد سلطته الفعلية من قدرته على التأثير في سلوك أفراد الجماعة بشكل يمكنه من الحصول على ولائهم له وطاعتهم واستجابتهم لأوامره وتوجيهاته . أما الرئاسة فهي مفروضة على أفراد الجماعة وفق التنظيم الرسمي الذي يحدد مراكز السلطة ومستويات اتخاذ القرارات بطريقة رسمية . فالرئيس يؤدي عمله وفقاً للتعليمات الموضوعة وعلاقته بأفراد الجماعة تقوم على أساس الاختصاص والمستويات المنوطة به وفق السلطة الرسمية المحددة له . والقائد قد يكون رئيساً ولكن من الصعب أن يكون الرئيس قائداً إلا إذا تمكن من كسب ولاء الجماعة له خارج نطاق السلطة الرسمية التي يمارسها (2).

(1) كنعان نواف : مصدر سبق ذكره، 1992م، ص92.

(2) المهوس وآخرون : مبادئ الإدارة العامة والتنظيم الإداري في المملكة العربية السعودية، آفاق الإبداع للنشر و الإعلام، الرياض، 1987م، ص100 - ص101.

فالقائد شخص يعتمد في دفع تابعيه لإنجاز الأعمال على قوة تأثيره عليهم ،وذلك التأثير الذي يدفع أفراد التنظيم للتفاعل مع المهام المطلوبة منهم .لشعورهم بأهميتهم في الوحدة.أما الرئيس فهو الشخص الذي يدفع مرؤوسيه للعمل بواسطة مركزه الوظيفي وما يملكه من سلطات يلجا إليها في تسيير الوحدة التي يرئسها .

لذا يمكن للرئيس أن يكون قائدا إذا مارس سلطته على مرؤوسيه بطريقة الإقناع والتأثير ليجوز على رضاهم واستجابتهم . ونظرا لاعتماد الرئيس بصفة عامة في تعامله مع مرؤوسيه على قوة السلطة فان أسلوبه الرئاسي يغلب عليه تحكيم النظام واللجوء إليه كمصدر عقوبة وجزاء. وهذه هي السلطة التي مكنت الرئيس من اعتلاء المنصب . والسلطة قد يحتاجها القائد لمتطلبات مهامه ولكنها ثانوية بالنسبة إليه،لأنها لا تمكنه من قيادة الجماعة بل يعود ذلك بالدرجة الأولى لنفوذه وقوة تأثيرها في الجماعة (1).

وفي ذلك يمكن إيضاح الفرق بينهما بشكل أوضح من خلال النقاط التالية(2) :

1) القائد يعتمد في قيادته لتابعيه على قوة التأثير والإقناع والنفوذ الشخصي ،وهذا هو الذي أهله القيادة ،أما الرئيس فيعتمد في تعامله مع مرؤوسيه على سلطته وما يملكه من نفوذ بحكم المنصب.

2) القائد ترضى عنه الجماعة التي يقودها وتقتنع به ، أما الرئيس فليس بالضرورة أن يحضى برضا مرؤوسيه بل هو مفروض عليهم

3) القائد يهيمه تحقيق أهداف العاملين مثلما يهيمه تحقيق أهداف العمل والرئيس يطغى اهتمامه بأهداف العمل على أهداف العاملين التي تعتبر بالنسبة له ثانوية.

4) القيادة تشعر التابعين بأهميتهم لنجاح العمل وبالتالي تحقيق الأهداف ،أما الرئيس فانه أحيانا لا يلقي بالا للمرؤوسين وكأنهم غير مهمين لمتطلبات العمل

(1) سيد الهواري :الإدارة بالأهداف والنتائج، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1997م، ص181.

(2) سيد الهواري :المدير العالمي،مهارات حديثة ومتعددة، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1996م، ص181.

5) التابعون مقتنعون بالهدف الذي يقودهم القائد لتحقيقه،والرئيس قد لا يستطيع الحصول على اقتناع وموافقة مرؤوسيه بالأهداف التي يسعى لتحقيقها.

6) التابعون مقتنعون بالأسلوب الذي ينتهجه القائد في سبيل تحقيق الهدف أما الرئيس فقد لا يرضي أسلوبه الرئاسي مرؤوسيه وإنما ينفذون أوامره خوفاً مما يملك من سلطات.

7) في ضل القيادة يشعر التابعون بارتفاع الروح المعنوية نتيجة اهتمام القائد بهم ، أما الرئيس فيقل اهتمامه بالجانب الإنساني للمرؤوسين ومن ثم تنخفض لديهم الروح المعنوية .

ومما سبق يمكن القول أن الفصل بين القيادة و الرئاسة ليس دائماً ولا مطلقاً فالرئاسة قد تلتقي بالقيادة ،بمعنى انه قد يكون كل قائد رئيس ولكن ليس بالضرورة أن يكون كل رئيس قائد.

#### **4-1-2 صفات القائد (1):**

أ- الثقة في المهمات وفي الرسالة التي يحملها : القائد لا يمكن أن يكون قائداً إذا لم يؤمن

بالقضية التي يعمل من اجلها ولا بد له من أن يقاسم الغير معه حماسته ووفائه وان يعلم رجاله الهدف الذي يحركه . وان القائد الذي لا يؤمن برسالته لن يذوق طعم السعادة وهذا صحيح في جميع أنواع الآراء فهو لا يهتم بسعادة نفسه ولا يسير إلا بالمقدمة دون تلكؤ أو إخفاق .وما يحث القائد على بذل الطاقة الأزمة لتجاوز نفسه ولجر الآخرين لإتباعه هو الإيمان المطلق بعظمة جهده وإمكانيته في تحقيق الهدف المنشود.فمن أقوال (لويس الرابع عشر)"للوصول إلى غاية الأمور ،فالخطوة الأولى هي الاعتقاد الثابت بإمكانية تحقيقها "

ب- حس السلطة : القائد هو رمز السلطة الحسي،ويجب أن يتمتع بضمير رفيع نحو مهمته كقائد،ومهما كانت درجته فهو يمثل السلطة وعليه أن يعمل على احترامها . وان القائد هو الذي يفرض احترام السلطة التي تقوم على خدمة المجتمع البشري

الذي هو احد متقدميه ،فالقائد الذي لا يتنشق الاحترام ليس بأهل للمركز الذي يشغله ،وللحصول على احترامه يجب أن يحترم الآخرين وهذا ليس فقط أثناء ممارسته لمهنته لا بل طيلة حياته.

**ت - حس القرار والبديهة :** إن الذي يكشف القائد هو بداهيته ومدى إقدامه على تحمل المسؤولية . لأنهما يكسبانه الصفات العالية التي يتطلبها القائد. إن الشخص الذي يتحمل المسؤولية هو الذي يزن الأمور بثبات وشجاعة ويدقق في كل شيء ويتبصر الأخطار والنتائج ثم يقرر. وان اتخاذ القرار السليم المتبوع بالتنفيذ الحازم رغم عدم شموله هو الأفضل من الانتظار الطويل للوصول إلى حل خيالي غير موضوعي متأخر المنال. أن القدرة على اتخاذ القرارات هي صفة مميزة للقيادة ،فإذا تجرد منها القائد يصاب عمله بالشلل وفي الوقت نفسه إذا مارس معاونيه صلاحية القرار بدلاً منه فهذه هي الفوضى بعينها . فحينئذٍ يجب أن يتحلى القائد بالطموح نحو تقبل المسؤولية لتكون لديه أرضية صلبة و فاعلة لاستقبال الأمور والوقائع التي تستدعي القرار.

**ث - روح القائد :** على صعيد سلم الدرجات الاجتماعية وأيضاً في الحياة العائلية مثل الحياة الحرفية ،فان استعادة الشعور بضرورة السلطة تتطلب تنمية روح الانضباط كما يقول المثل العسكري "يعتبر الانضباط القوة الرئيسية الفاعلة في الجيش وهو أيضاً قوة الشعوب التي لا تريد الهلاك فالنهوض الوطني يتطلب تعاون وتضامن الجميع. وعلى القائد أن يمتلك دوماً عناصر المعلومات التي قد يجهلها رؤوسيه الذين بعد اتخاذه القرار يعملون ضمن مشورته ولذلك على القائد أن يتصرف ضمن قراره بشكل يجعل رؤوسيه متتبعيه.

**ج - القدرة المحققة :** على القائد أن لا يمني نفسه باتخاذ القرار. وما يؤخذ بعين الاعتبار ليس الأمر المعطى بل هو الأمر المنفذ والقرار يجب أن يتجسد بالحقيقة. فالقائد الذي لا يملك القوة لا يمكن أن يسمى قائداً ولكن هذا لا يعني جواز استخدام القوة العنيفة القاسية ،بل لا بد من قوة معتدلة محققة للهدف تساهم بالمجهود الرامي إلى بلوغ الهدف ،وعلى القائد أن يحتفظ بإمكانيات تتيح له القدرة في السيطرة على عاصفة أو متاعب تجابهه أثناء الشدة. إذن على القائد أن يكون جريئاً وأن لا يسترسل إلى القنوط لدى أي صدمة فيجب أن يعرف ويتبنى الشعار التالي (على القلب اليقظ لا شيء مستحيل ) وحسب الجنرال (Clemunt-grand court) "فالقائد الحقيقي مدني أو عسكري أو فني أو ديني بوسعه أن يحقق الممكن في غير الممكن وهذا يلزم الاعتراف به".

### ح - الثبات و السكينة وامتلاك القرار :

على المرء في سبيل المحا فضة على هـوئه أن لا يهـول في سرد أموره حيث يجب عدم اخذ الأمور البسيطة بطريقة مأساوية وبالمقابل عدم تبسيط الأمور المأساوية . وان القائد الذي يطلب الاحترام من الغير عليه أولاً أن يجعل من نفسه قابلاً لطاعة نفسه لأنه بدون أن يمتلك الإنسان نفسه لا يستطيع امتلاك قلوب الآخرين حيث يجب أن يتمتع القائد بشعور الطمأنينة والاعتزاز بالنفس حتى يشعر من هم حوله بالأمان.

### خ - الحس بالواقع وبالحيقة:

أن يتصف الإنسان بالفكر الواسع والخيال المبدع فهذا حسن ولا كن لا يعد ذلك أمراً يذكر إذا بقي الفكر في دائرة الخيال فقط ، فلا بد أن يتجسد الفكر أو الخيال بالواقع والحيقة و على القائد أن ينمي في نفسه حس الواقع و الحقيقة حتى لا يضل الطريق ويتجنب مجرى الحياة و الذكاء في حسن التصرف من الاختلال . إن مهمة القائد لا تتوافق البتة مع الخيال السابح بالجو ولا مع التشاؤم و التطير . وان عدم التكيف مع الواقع ومع الرجال هو رذيلة معيبة ومشوشة لمطلب القيادة . ففي فرنسا كما قال (فوريسيه Forestier) " ينعـم الذكاء عندما تسيطر الفلسفة الشخصية بسبب التعاليم المدونة بالكتب ، كما تضعف القدرة على رؤية الحقيقة . بينما يتطلب الأمر التأمل و التفكير و البحث العميق ، فعندما يحسن الرجل المماحكة طويلاً يقال بأنه ذكي" . إذن فلا بد من الأفكار والأعمال النيرة و المميزة للوقوف على صحة الأوضاع ضمن الحالة المزمع القيام بها .

### د - الأهلية :

ليست الأهلية هي الأساس والقاعدة القاصرة على سلطة القائد الذي عليه أن يتتقف ليصبح أهلاً لكل عمل. لأن سلطته المعنوية تكبر بقدر ما يعطي البراهين الثابتة عن علو قيمة تصرفاته . لأن أهلية القائد تختلف عن أهلية تابعيه بأنها تحمل وضوح الأفكار عامة و تؤهله لفهم مختلف الأمور و المصاعب التي تواجهه. فكما كان القائد أهلاً للتنفيذ كلما توضحت إمكانياته المهنية والعامة ،بحسن البصيرة والإدارة .

### د - بصيرة و فطنة القائد :

يجب أن يتصف دور القائد بحسن تأهبه وتطلعه للمستقبل ولهذا على القائد أن يحسن التفكير، لأن النجاح وعدمه يعود إلى بصيرته و رؤيته نحو المستقبل. فعليه أن يتبصر بقراراته ونتائجها وبالصعوبات والعوائق التي قد تعترضه وبالموكب الذي سيقتليه وسط مختلف الفرضيات والتوقعات. قال (نابليون بونابرت) في مضمار أهمية التبصر في المستقبل التي تساعد على سرعة تحليل الأمور و اتخاذ القرارات " إنني إذا وجدت نفسي دوماً متأهباً و مستعداً لكل شيء فهو لأنني كنت دائماً أفكر واحلل الأمور قبل الشروع في تنفيذها ،بل كنت أعيش سنتين مقدماً قبل مباشرة الفعل وكنت أتنبأ المستقبل بشكل مطابق وصحيح".

### ر- معرفة الرجال :

إن الفن في قيادة الرجال هو أمر صعب ،لأنه يتصل بمعطيات أساسية وطبيعية موزعة بشكل غير متساوٍ ، ولأن القواعد والأساليب النفسية التي هي مركز العلاقة بين القائد و مرؤوسيه هي تقريباً مجهولة و متعددة لا يمكن الإلمام بها دون التماس، ولكن بالنسبة للقائد المطلوب منه قيادة مرؤوسيه عليه أن يعرف تماماً الرجال الذين يرأسهم فالمثل الأعلى للقائد هو أن يصنع كل شخص في مكانه ( The right man in The right Place ) ، فالشخص الذي يجد نفسه أمام جهد أو عمل قد تجاوزه ، يظهر بغير سوية مضطرب أما الذي يعمل في المكان المناسب له يبدو دوماً أمام الناس ذكياً وحسن التدبير و ليس بسهل أن يلقي أو يجد الإنسان العمل الذي يتناسب معه ولكن بالحكمة والتبصر و حسن الإدارة قد يصل إلى تحسين صورة العمل الذي كان يبدو غير متوافق معه.

### ز- العطف والفكر النير :

تنشأ العلاقات الإنسانية بين القادة ومرؤوسيهـم بالأمر الصغيرة أولاً، وهي تحدث كل يوم بعد يوم بالمناسبات أو خلال الطوارئ، مثال : السؤال عن الصحة، تبادل الرأي أو النظر حول أمور الخدمة بنعمة ودية ورقيقة، لإعطاء المشورة بصدق وبشاشة وبشكل يشعر المتلقي بالطمأنينة. وفي كل الأحوال يجب أن يكون الكلام مفيداً و مسائراً للمخاطب، لأن مثل هذا التصرف يهدئ ويمنع

التوتر خلال الأحداث إذا وجدت، كما يسهل الإجراءات اللازمة للتغلب على الصعوبات ، ويساهم في خلق التفاهم وإعادة الثقة .

### س - طيبة القلب :

يعتبر كل علم هو ضار مؤذ إذا لم يستند إلى علم المنفعة والصدق ، حيث يمكن للمرء أن يجابه فكرة ما أو عمل ما ، ولكنه لا يستطيع مجابهة القلوب النقية المخلصة لأنها تحيط بما حولها بجو من التأثير الإنساني المحب ، وبقدر ما يكون المحب طيب القلب صارماً في عمله ، بقدر ما يضيف على هذا العمل الحب - الرصانة - والإخلاص تجاه الغير.

### ش - احترام الأهلية الإنسانية :

على القائد أن لا ينسى أبداً مرؤوسيه وان يعتبرهم رجالا يستحقون الرعاية .لأنهم بجانب الخدمات التي يؤدونها، لهم مصالحهم وشكواياتهم وشعورهم الإنساني ولذلك على القائد المدرك ان يعاملهم برصانة وحصافة، فان الواجب الرئيسي على القائد تجاه مرؤوسيه هو حسن ترويض القادة، وحسن معرفة قيمة الرجال التابعين ومعاملتهم حسب أهليتهم وعلى إنهم أشخاص يتمتعون بالفكر الحر.

### ص - حس العدالة :

أن تكون عادلاً فهذه هي الصفة الحميدة الأولى للرجل والشعور بالعدالة هو فطري لديه وكل جورٍ أو بغيٍ يجب نبذه حتى ولو كان القائد محبوباً و مهما كان حازماً

قد يصل الطريق بتأثير عمل أو مناورة غير مشروعة أو مسألة قضائية ويصبح عرضة لتأنيب الضمير أو جرح خفي لا بد له من أن يفوح ويظهر يوماً على شكل تدمير أو حقد أو غضب عنيف. ولأن تكون عادلاً هو أن تمنح الاعتبار إلى الشخص المستحق حتى ولو كان مرئوساً الذي يحمل الأفكار الخلاقة والمبدعة. وهذا يتطلب من القائد القدرة والمعرفة اللازمة لتوزيع التشجيع والمكافئة المستحقة لكل من المرؤوسين أصحاب العلاقة كلاً حسب استحقاقه.

### ض - الحزم و الصلابة :

أن الحزم والثبات هم الطريقة المثلى للقيادة عندما تكون الأمور عادية ، ولكنها تبقى اقل تأثيراً عندما تحدث الأمور الطائشة ، والقائد أن يكون متشدداً حازماً ولكن عليه أن يتجنب سرعة الغضب ، لان استقرار الأمور لا يأتي إلا عن طريق الصفاء والهدوء.

### ط - المثل الأعلى :

إن القائد هو دوماً نقطة الهدف، تبقى عيون مرؤوسيه شاخصة إليه تزداد قيمته بقدر ما يثقل وزنه الاعتباري . فالأمثال والعبر تقود إلى تحقيق أو تلمس الأعمال أو المواقف التي لم تكن ضمن اللحظة الأخيرة سوى نزعة عابرة. ولا تنقاد الرجال بالتعليمات العامة النظرية ، بل هم بحاجة إلى مثل أعلى يتجسد في رجل يقودهم خلفه . لان القائد الذي يعطي المثل الصالح لمرؤوسيه يستطيع دوماً كسب ثقتهم.

### ظ - التواضع :

ليست القيادة سوى وظيفة عامة و سهلة عندما تنتهي لها بالتخلص من حب الذات والأنانية الضيقة ، ومن الانشغالات المبتذلة جداً ومن القناعة وعدم الطموح غالباً وعلى أساس ذلك توكل المهمة للقائد في سبيل الصالح العام ، لذلك لا النزاعات ولا المصلحة ولا الكبرياء يجب ان تفرض على القيادة ماهية القرارات. حيث بدون

المسلك المتواضع تمر القوة كهبة ربح والتواضع فقط هو الذي يقلل الأخطار ويمنع الاعوجاج ويصلح الأخطاء.

### أساليب القيادة<sup>(1)</sup>

ان مفهوم اساليب القيادة يركز اساساً على ان هناك بعض الاساليب او الانماط المحددة التي يستخدمها القارده في غضون العملية القيادية في سبل قيادة التابعين او المرؤوسين او اللاعبين ويمكن ملاحظتها بسهولة والتي تعكس سلوك وتصرفات القادة بصورة واضحة. وفيما يلي عرضاً موجزاً لهذه الاساليب.

### القيادة السلطوية او الاوتوقراطية :

هذا النوع من القيادة يتميز بمركزية السلطة المطلقة وقيام القائد باستخدام اسلحة التهديد والوعيد والاجبار لانجاز الاعمال والوجبات وترتبط بقيام التابعين بانجاز الاعمال خوفاً من العقاب او سعياً لارضاء القائد. وفي هذا النوع من اساليب القيادة لاتتاح الفرصة للتابعين للمشاركة في عملية اتخاذ القرار، ويقوم القائد بكل اعمال التفكير والتخطيط والتنظيم وليس على التابعين سوى التنفيذ.

### القيادة السلوكية :

ان القائد الذي يتسم باسلوب القيادة السلوكية يقوم بعمليات التدعيم او التعزيز او الثواب والمكافأة عقب السلوك الناجح للتابعين مباشرة، ولايستخدم كلمات التهديد والوعيد ولايميل الى استخدام العقاب كوسيلة لتعديل السلوك.

### القيادة الانسانية :

ان القائد الانساني يحاول ان يتفهم الجوانب النفسية لدى الافراد ويسعى جاهداً للتعامل مع كل فرد بالطريقة التي يحب او يحتاج هذا الفرد ان يتعامل بها كاحترام او التعاطف او الاستقامة والصرحة والامانة، كما يحترم الفروق الفردية للتابعين. كما

ان لديه استعداد واضح للاستماع والانصات للتابعين ويعتقد ان تحقيق مطالبهم من العوامل الهامة للارتقاء بانجازاتهم

(1) محمد حسن علاوي :المدخل الى علم النفس الرياضي ، مركز الكتاب للنشر، القاهرة ، 1998 ، ص379 .

### القيادة الديمقراطية :

في هذا النوع من القيادة يقوم القائد باشتراك التابعين في اتخاذ القرارات بهدف خلق نوع من المسؤولية لدى الافراد الامر الذي ينتج عنه غالباً الارتقاء بالروح المعنوية للافراد وارتباطهم بالجماعة والارتفاع بدرجة الولاء والانتماء بالاضافة الى احساس الفرد باهميته وقيمه في الجماعة.وينتقد البعض هذا النوع من اساليب القيادة من حيث انه يسهم في تأخير اتخاذ القرار في بعض المواقف التي تحتاج بالدرجة الاولى الى السرعة القصوى في اتخاذ القرار، كما انه يحتاج الى نوعيات معينة من التابعين.

### قيادة عدم التدخل :

في هذا النوع من القيادة يقوم القائد باعطاء الحرية الكاملة للتابعين في تحديد الاهداف وانجاز الاعمال واتخاذ القرارات بالاضافة الى التأثير المحدود لسلوك القائد على الافراد.وقد اشارت نتائج بعض الدراسات ان مثل هذا النوع من السلوك القيادي قد يصطلح في بعض الجماعات او التنظيمات المعينة التي تتميز بارتفاع مستوياتها العلمية والعقلية كالجامعات او مراكز البحث العلمي.كما قد يصلح بالنسبة للجماعات الرياضية ذات المستويات العالية مثل الفرق الرياضية القومية او الفرق الرياضية للمحترفين.

## المصادر

- 1- احمد ارسلان: الإدارة العامة، ط1، 1970م، ص18.
- 2- إبراهيم عصمت وأمينه احمد: الأحوال الإدارية للتربية، دار المعارف ، القاهرة ، 1980م، ص29.
- 3- **Harvard: Business review.revisionist Theory of Leadership.(1961).Warren.Bennis)3(**
- 4- **Hill Book co-Mc Graw:New York**
- 5- **Hill inc .McGraw:New York .The art of Leadership .(1963).Ordway,Tead(5)**
- 6- إبراهيم بن عبد الله المنيف: تطور الفكر المعاصر ، أفاق الإبداع للنشر و الإعلام، الرياض ، 1999م، ص151.
- 7- حامد عبد السلام: علم النفس الاجتماعي، ط4، عالم الكتب، القاهرة ، 1977م ، ص 169.
- 8- حامد عبد السلام: علم النفس الاجتماعي، ط5 ، عالم الكتب ، القاهرة ، 1984م، ص301.
- 9- سيد الهواري : الإدارة بالأهداف والنتائج، مكتبة عين شمس، القاهرة ، 1997م، ص181 .
- 10- سيد الهواري : المدير العالمي، مهارات حديثة ومتعددة ، مكتبة عين شمس، القاهرة ، 1996م، ص181.

- 11- عشماوي سعد الدين محمد: أسس الإدارة و تطبيقاتها في المجالات الامنية، مطابع أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 1995م، ص86.
- 12- كنعان نواف: القيادة الإدارية، مكتب دار الثقافات والتوزيع، عمان، 1995م، ص86.
- 13- محمد حسن علاوي: المدخل الى علم النفس الرياضي ، مركز الكتاب للنشر، القاهرة ، 1998.
- 14- محمد علي حافظ: مستقبل الشباب العربي، مطبعة المعارف، القاهرة 1963م، ص21.
- 15- محمود شيت: بين العقيدة والقيادة، دار الفكر، بيروت 1972م، ص31.
- 16- المهوس وآخرون: مبادئ الإدارة العامة والتنظيم الإداري في المملكة العربية السعودية، آفاق الإبداع للنشر و الإعلام، الرياض، 1987م، ص100 - ص101.
- 17- ناصر محمد العديلي: إدارة السلوك التنظيمي، آفاق الإبداع للنشر و الإعلام، الرياض، 1993م، ص227 .