



جامعة البصرة
كلية التربية للعلوم الإنسانية
قسم الإرشاد النفسي والتوجيه التربوي
التعليم الإلكتروني



المرحلة الثانية / الدراسة الصباحية

٢٠٢١ - ٢٠٢٢

الأستاذ المساعد الدكتورة
تهاني أنور اسماعيل



١٥

محاوور المأاضرة



القيادة والقائد :



كثر استخدام مفهومي القيادة والقائد بشكل متبادل بالرغم من أنهما يشيران الى نواح مختلفة في الجماعة ، فالقيادة عملية تبادل التأثير والتأثر بينها وبين الجماعة ، أما القائد فيمثل عنصراً هاماً في عملية القيادة . لذا لابد من التمييز بين تعريف القيادة وتعريف القائد كما يلي :

فقد عرف كارتر (Carter , 1953) القائد "بأنه ذلك الشخص الذي يهتم بسلوك الجماعة" .

أما (جلال ، ١٩٨٤) عرف القائد "بأنه ذلك العنصر من الجماعة الذي يؤدي توليه القيادة في موقف من مواقف الجماعة الى تغيير الموقف حتى يصبح مشبعاً لحاجاتها ككل" .
في حين عرف (زهران ، ١٩٧٧) القائد "بأنه شخص يقود جماعة من الأفراد ويؤثر في سلوكهم ويوجه عملهم" .

فالقائد من وجهة نظرنا ليس إلا شخصاً يقود جماعة معينة له قوة تأثير على سلوك هذه الجماعة ويوجهها نحو هدف ما ويسعى الى تحقيقه .

أما القيادة فقد عرفها ستوجديل (Stogdill, 1950) بانها "عملية التأثير في أنشطة الجماعة لإعداد الهدف والحصول عليه" .

كما عرفها بيجور (Bejor, 1935) بأنها "نوع من العلاقة بين شخص ما وبين بيئته بحيث تكون لإرادته ومشاعره وبصيرته قوة التوجيه والسيطرة على افراد الجماعة الآخرين في السعي وراء هدف مشترك وتحقيقه" .



القيادة والقائد :

أما (عمر، ١٩٨٨) فعرف القيادة بأنها "القوة المهيمنة على إدارة العمل الجماعي الكلي في نطاق أي جماعة تتولاها والمسؤولة عن تصريف شؤون أعضائها والموجهة لسلوكياتهم نحو تحقيق أهدافها".
ولهذا نعرف القيادة بأنها "عملية يحدث فيها علاقة بين شخص ما وجماعة معينة بحيث يتمكن بقوة إرادته وبصيرته أن يوجهها نحو هدف مشترك ويسعى لتحقيقه".

من خلال التعريفات السابقة نرى أنه إذا أردنا فهم القيادة لابد من فهم العلاقة بين عناصر ثلاثة متداخلة هي :

- ١ - القائد : بخصائصه وإمكاناته التي تساعد على تحديد أهداف الجماعة .
- ٢ - الموقف : ويتضمن الوظائف والأهداف المرغوب تحقيقها وغيرها من الظروف .
- ٣ - الأتباع : بخصائصهم ودوافعهم وإمكاناتهم .



القيادة والرئاسة :

من الخطأ الخلط بين القيادة والرئاسة ، فالبعض يزعم بأن القيادة هي الرئاسة التي تخول لصاحبها الحق في شغل مركز المدير لشؤون الآخرين . والحق أن الرئاسة غير القيادة ، فالرئاسة تكون بالتعيين أو بالإختيار ، أما القيادة فتظهر تلقائية في الغالب ، وتكون مسبوقة بعملية تنافس عليها من قبل عدد من الأشخاص ، وهذا يعني بأن التفاعل الديناميكي بين الأفراد شرط ضروري لظهور القيادة الأصلية .

وتوجد فروق بين القيادة والرئاسة أهمها ما يلي :

١ - تقوم الرئاسة نتيجة لنظام محدد ، وليس بفعل إقرار الجماعة بفضل القائد عليها من خلال مساهمته في تحقيق أهدافها .

٢ - أن الهدف المشترك يتخيره الرئيس في حدود مصالحه وعلى ضوء منفعة أما الجماعة الذي يسيرها القائد فإنها هي التي ترسم الهدف المشترك الذي ينبع من داخلها .

٣ - نجد الهوة بين الرئيس والمرؤوس واسعة في الرئاسة ، كما أن سلطة الرئيس مستمدة من خارج الجماعة . ويعمل الرئيس على إستمرار هذه الهوة حتى يسهل عليه تسيير دفة الحكم في الوجهة التي يريدها . أما القيادة فالهوة بين الرئيس والمرؤوس ضعيفة جداً وسلطة القائد مستمدة من الجماعة نفسها .

٤ - يستمد القائد سلطته من الجماعة أما سلطة الرئيس فهي مستمدة من سلطة خارج الجماعة ولا يمكن وصف الأفراد في هذه الحالة بأنهم تابعون حيث أنهم يقبلون سلطته خوفاً من العقاب



نظريات القيادة :

تتعدد نظريات القيادة بتعدد البحث في سيكولوجية القيادة ، وأهم هذه النظريات :

١ - نظرية الرجل العظيم The Great Man Theory

تعتبر هذه النظرية من النظريات القديمة الأولى التي تفسر مفهوم القيادة على أسس وراثية ، حيث تؤكد أن التغييرات في الحياة الإجتماعية تتحقق عن طريق أفراد ذوي قدرات ومواهب عظيمة ، وخصائص عبقرية غير عادية تجعل منهم قادة أياً كانت المواقف الإجتماعية التي يواجهونها ، ومن أهم دعاة هذه النظرية فرانسيس جالتون (Galton) الذي قدم عدداً من البيانات الإحصائية والوراثية تأييداً لنظريته . وهذه النظرية تحمل في طياتها بعض الصدق مما يجعلها مستساغة لغير العقول الناقدة ، إن القائد يستطيع أن يحدث تغييراً معيناً حيث تكون الجماعة مستعدة لهذا التغيير ، ولكنه قد يعجز عن إحداث مثل هذا التغيير في فترة أخرى . وتفسير ذلك ليس في تغيير القائد عادة ولكنه في تغيير الظروف الإجتماعية ، والتاريخ حافل بأمثلة تتعلق بالرجال العظام .



نظريات القيادة :

تتعدد نظريات القيادة بتعدد البحث في سيكولوجية القيادة ، وأهم هذه النظريات :

٢ - نظرية السمات :

أهتمت البحوث المبكرة عن القيادة بدراسة سمات شخصية القائد ومميزاته الجسمية والعقلية والإنفعالية والإجتماعية . لقد قامت نظرية السمات أول الأمر على أن القيادة سمة موحدة يتميز بها القادة أينما وجدوا بصرف النظر عن نوع القائد أو الموقف أو الثقافة . فالقادة يمتلكون هذه السمات بالولادة مما يجعلهم يختلفون عن غيرهم من الأتباع ، وتؤهلهم في الوقت نفسه لأن يكونوا قادة .

أن وجهة نظر أصحاب نظرية السمات تنبع من الفكر الفلسفي الذي كان سائداً في القرب ، حيث كان يعتقد أن الفرد يمكن أن يصل الى مايريد متى كانت لديه القدرة والمثابرة ، والقادة يصبحون قادة لأنهم يمتلكون تلك القدرة بالإضافة الى خصائص شخصية مرتبطة بالقيادة .

وأسفرت نتائج البحوث والدراسات عن مجموعة من السمات التي يتميز بها القائد وهي :

السمات الشخصية .

السمات العقلية المعرفية .

السمات الإنفعالية .

السمات الإجتماعية والنفسية .



نظريات القيادة :

تتعدد نظريات القيادة بتعدد البحث في سيكولوجية القيادة ، وأهم هذه النظريات :

٣ - النظرية الموقفية Situational Theory

تستند هذه النظرية الى وجهة النظر البيئية ، ففي ضوء هذه النظرية لا يظهر القائد إلا إذا تهيأت الظروف لإستخدام مهاراته وتحقيق مطامحه ، فكفاءة الشخص وإمكاناته لاتساعده وحدها في التوصل الى المركز القيادي دون توافر الظروف والمواقف المناسبة لذلك . ويرى سويدفلد و رانك (Suedfeld & Rank, 1976) أن القائد الناجح هو الذي يستطيع التوافق مع الظروف الموقفية ، كما يرى أن أي عضو في الجماعة قد يصلح لأن يكون قائداً في موقف معين ولكن لا يصلح في موقف آخر . فقد يصلح مثلاً لقيادة الجماعة وقت الحرب ولكن لا يصلح لقيادتها وقت السلم ، فخصائص الفرد تتغير حسب المواقف التي يوجد فيها .

ولكن لا بد من الإنتباه الى أن سمات الموقف والظروف التي يوجد فيها الشخص لا يمكن فصلها عن سمات القائد كشخص ، فلكي يحقق القائد النجاح في القيادة لا بد أن يتحقق التفاعل بين عناصر الموقف وسمات القائد . وفضلاً عن ذلك فإن سمات القائد التي يبدو أنها ضرورية وفعالة في جماعة أو موقف ، قد تختلف عن السمات الضرورية لقائد آخر في موقف مختلف ، أي أن الجماعة يجب أن تتسم بالمرونة فتعهد بوظائف القيادة الى مختلف الأعضاء باختلاف الظروف .



نظريات القيادة :

تتعدد نظريات القيادة بتعدد البحث في سيكولوجية القيادة ، وأهم هذه النظريات :

٤ - النظرية التفاعلية Interaction al Theory

ترى هذه النظرية أن القيادة الناجحة تركز على التفاعل الإيجابي بين القائد والأعضاء في إطار من العلاقات الإجتماعية التي تربطهم ببعضهم البعض وفي ظل ظروف ومواقف معينة متاحة . فالقيادة تظهر عندما تتكون الجماعة ويبرز دور كل عضو فيها في إطار عملية التفاعل الإجتماعي ، حيث يقوم كل من القائد وأعضاء الجماعة بعملية التبادل الإجتماعي ، إذ يعطي القائد توجيهات من أجل التوصل الى هدف يخدم الجماعة ، كما أنه يقدم الإثابة والتعزيز لأعضاء الجماعة . وفي المقابل يمنح أعضاء الجماعة القائد الكثير من الإحترام والتقدير والدعم.

ولهذا فإن هذه النظرية تقوم على أساس التكامل والتفاعل بين كل النظريات الرئيسية في القيادة بين القائد وشخصيته ونشاطه في الجماعة والأتباع ، وإتجاهاتهم وحاجاتهم ومشكلاتهم ، والجماعة نفسها من حيث بناء العلاقات بين أفرادها وخصائصها وأهدافها ودينامياتها ، وكذلك مع المواقف كما تحددتها العوامل المادية وطبيعة العمل وظروفه .



نظريات القيادة :

تتعدد نظريات القيادة بتعدد البحث في سيكولوجية القيادة ، وأهم هذه النظريات :

٥ - النظرية الوظيفية Functional Theory

ترى هذه النظرية أن القيادة ليست خاصية أو صفة للفرد ولكنها بالدرجة الأولى صفة للجماعة ، فالقيادة وفقاً لهذه النظرية مجموعة من الوظائف لا بد للجماعة من القيام بها في ظروف معينة لتحقيق أهدافها وكيفية إسهام كل عضو من أعضائها . ومن أهم دعاة هذه النظرية كاتل وليبيت ، فالنظرية الوظيفية ترى أن سمات القائد الضرورية لفاعلية عمل الجماعة تتغير وتختلف حسب خصائص الجماعة ، كما أن الجماعة الواحدة قد تتطلب أنواعاً مختلفة من القادة في ظل ظروف ومواقف مختلفة ، فالقيادة ليست سوى القيام بالوظائف الجماعية التي تساعد على تحقيق أهدافها ومهامها . ومهمتها هنا مهمة وظيفية تنظيمية . أما أعضاء الجماعة فيقومون بكل الأعمال التي من شأنها أن تساهم في تحقيق أهداف الجماعة وتحريكها نحو الهدف، وحفظ تماسك الأعضاء وتحسين التفاعل بينهم . ويرى (كاتل وزايرنبرنج ، ١٩٧٠) أن سلوك العضو الذي يحرك الجماعة يعتبر من وظيفة القيادة إذ أن كل أفراد الجماعة قادة إلى درجة كبيرة أو قليلة ، بمعنى أن سلوكهم يختلف من حيث تحريك الجماعة نحو هدفها . فالقيادة هنا قد يؤديها شخص واحد أو عدة أشخاص من أعضاء الجماعة ، إذ لكل عضو من أعضائها دور معين من أجل تحقيق هدف الجماعة أما دور القائد فوظيفته تنظيم الجماعة لتصل إلى أهدافها .



نظريات القيادة :

تتعدد نظريات القيادة بتعدد البحث في سيكولوجية القيادة ، وأهم هذه النظريات :

٦ - نظرية التعويض Compensation Theory

ترى هذه النظرية أن القائد يمكن أن يقوم بدورين في آن واحد .
القيام بإنجاز مهمة معينة ، حيث يعمل على تنظيم الجماعة ، ويحقق أهدافها بأعلى قدر من الكفاءة . ولكن يحدث أثناء حركة الجماعة نحو الهدف بعض الخسائر المعنوية كالإحباط والتوتر الذي يصاحب ذلك .
أما الدور الثاني الذي يقوم به القائد فهو دور إجتماعي - نفسي ، حيث يتدخل القائد من أجل رفع الروح المعنوية للجماعة وتخفيف حدة التوتر من خلال التشجيع الذي يثيره في الجماعة لإعادة الثقة بالنفس لها وثقتها بقائدها ، وهذا يكون تعويض للخسارة التي فقدتها الجماعة في السعي نحو هدفها وما رافق ذلك من توتر وإحباط .



السلوك القيادي :

يختلف الأفراد في استعداداتهم وقدراتهم ومهاراتهم وأنماط سلوكهم المكتسبة ، فالسلوك الإنساني هو محصلة للتفاعل الحاصل بين الإنسان والموقف الإجتماعي الذي يوجد فيه ولهذا فإنه يرى أن الإنسان يدرك المواقف المختلفة التي تمر به ويحاول إستغلالها ، وإغتنام الفرصة السانحة لتحقيق رغباته وكل مايمكن أن يوصله الى أهدافه في حدود القيود التي يفرضها الموقف . وبناءً على ذلك فقد أهتم العديد من الباحثين بدراسة السلوك القيادي للتعرف الى مايمكن أن يقوم به القائد ضمن موقف معين ، وتوصلوا من خلال ذلك الى مجموعة من الخصائص التي تميز هذا السلوك القيادي أهمها :

- ١ - المبادرة والإبتكار والمثابرة والطموح .
- ٢ - المشاركة الإجتماعية .
- ٣ - تحقيق هدف الجماعة .
- ٤ - السيطرة .
- ٥ - التمثيل الخارجي للجماعة .
- ٦ - التخطيط والتنظيم .
- ٧ - التكامل .
- ٨ - الإتصال والإعلام .
- ٩ - التقدير .
- ١٠ - الحساسية والوعي الإجتماعي .



العوامل التي تسهم في عمليات القيادة والتبعية :

١ - الإشباع والرضا الذي يجده القائد في دور القيادة .

٢ - الحاجة الفطرية الى السيطرة .

٣ - دور القيادة أشبه بدور الوالد .

٤ - الحاجة الى المكانة العالية والشهرة .

٥ - الحاجة الى التبعية .



أنواع القيادة :

تتنوع القيادة وتختلف باختلاف الظروف والمواقف التي تتعرض لها الجماعات . وأكثر أنواع التقسيمات شيوعاً للقيادة ذلك التقسيم الثلاثي الذي يرى ان القيادة يمكن أن تكون ديمقراطية أو إستبدادية أو فوضوية ، ويمكن الحديث عن هذه النواع بشيء من التفصيل فيما يلي :

١ – القيادة الديمقراطية Democratic Leadership

تكون القيادة الديمقراطية جماعية ويقوم التفاعل بين أعضائها على أساس التعاون والإحترام المتبادل فهي تؤمن بحق أعضائها في المشاركة في إتخاذ القرارات التي من شأنها التأثير على الجماعة . كما يترك للأعضاء في هذا النوع من القيادة العمل مع من يختارون ويترك للجماعة حق توزيع العمل بين الأعضاء . ويلجأ القائد الى هذا النوع من السلوك عندما يدرك أن أعضاء جماعتهم لديهم القدرة على إتخاذ قراراتهم بوعي وحكمة ومسؤولية . فالقائد هنا يشجع الأعضاء في مناقشاتهم ، وتواصلهم الفكري ، ويزيل ما قد يحصل من خلافات أو صراعات بينهم . ولهذا تتميز القيادة الديمقراطية بمايلي :



١٥

أنواع القيادة :

١ – القيادة الديمقراطية Democratic Leadership

- * القرارات الجماعية تتخذ بناء على رأي جميع الأعضاء .
- * في القيادة الديمقراطية يكون هدف القائد هو هدف الجماعة .
- * تستهض القيادة الديمقراطية هم أعضاء الجماعة من أجل المشاركة الإيجابية في تحقيق الأهداف المشتركة والسياسية العامة التي يكون جميع الأفراد على وعي تام بها .
- * كما تتميز القيادة الديمقراطية بأن مابين أفرادها من تماسك يكون أكبر مما هو بين أفراد الجماعات ذات القيادات التسلطية أو الفوضوية .
- * أيضاً للقيادة الديمقراطية بعض المساوئ منها :
- * أنها تستلزم وقتاً وجهداً كبيراً .
- * إنها تقوم على التساوي المطلق بين أفراد الجماعة .
- * إنها قد تؤدي الى إنخفاض الروح المعنوية والإبتكارية في الجماعة .
- * كما انها قد تثير الصراع بين القائد والأتباع .



أنواع القيادة :

٢ - القيادة التسلطية أو الدكتاتورية Autocratic Leadership

تتميز هذه القيادة بإجتماع السلطة المطلقة في يد القائد الدكتاتوري ، حيث يحدد أهداف الجماعة وسياستها ويفرض على العضء مايجب أن يقوموا به خطوة بخطوة بصورة يصعب عليهم معرفة الخطوات التالية أو الخطة الكاملة . كما يحدد نوع العلاقات التي تتم بين الأعضاء، وهو مصدر الثواب والعقاب ، ويقتل ما أمكن من فرص الإتصال والتواصل بين العضء ويعتمد على الإرهاب والتخويف في علاقته معهم ، ويباعد بين أعضائها ويحرص على أن يكون التفاعل بين أعضائها عن طريقه فقط.

أن هذا النوع من القيادة تركز على ما عند القائد الإستبدادي من دافع وحب للسيطرة والتسلط على الآخرين (بسبب عوامل نفسية عديدة) ، وما عند التابع من حاجة الى الإعتماد على غيرهم. فهو يقوم على إشباع الحاجات الأساسية والنفسية لدى العضء كالحاجة الى الأمن والطمأنينة ، وتوخي الأخطار وإيثار السلامة ، وغير ذلك . كما يستغل ما لدى الجماعة من حاجات أولية لاشعورية كالحاجة الى الإتكال والإعتماد على شخص يكون بمثابة الوالد للجماعة، والميل الى إشتقاق الرضا من تقمص للقائد والتوحد معه ، فالقائد المستبد يستغل كل ذلك لدى الجماعة دون أن يعينها على النمو وتجتوز القصور والعجز والإعتماد على الغير والسعي بها نحو النضج والإستقلال والإعتماد على النفس ، وجعل كل عضو من أعضاء الجماعة له دور فعال في خير الجماعة ونشاطها.



١٥

أنواع القيادة :

٢ - القيادة التسلطية أو الدكتاتورية Autocratic Leadership

ونتيجة لذلك فإن العضاء يضيقون ذرعاً بالقائد الإستبدادي ويكونون له العداء والكره . ولكن في بعض الأحيان تصبح القيادة الدكتاتورية أمراً ضرورياً وذلك حين تحتاج البلاد الى حاكم قوي وحازم وسريع البت في المور لينقذ البلاد من امر خطير بشكل سريع ، ولكن ليس مبرراً لسيادة مثل هذا الأسلوب في القيادة لأن ما يشيده القائد في جانب يحطمه في عدة جوانب . ومثال ذلك هتلر حين جعل ألمانيا دولة عظمى ولكنه جرّها الى حروب مدمرة وهذا شأن كل النظمة الدكتاتورية .

ولكن تفضيل القيادة الديمقراطية أو الدكتاتورية يعتمد على حد كبير على نوع الأشخاص أنفسهم. فقد بينت الدراسات ان الناس يتفاوتون من حيث إستجاباتهم للقيادات المختلفة ، وأن الجماعة يقل رضاها عن القيادة الإستبدادية إذا كانت قد عرفت القيادة الديمقراطية من قبل. أن أصحاب الشخصيات التسلطية يفضلون القيادة المتسلطة على القيادة الديمقراطية وأنهم سرعان ما يبدون العداوة إزاء القائد الذي يبدي إمارة من إمارات الضعف .



١٥

أنواع القيادة :

٣ - القيادة التسيبية أو الفوضوية Laissez-Fairleader ship

يتصف الجو الإجماعي في هذا النوع من القيادة بالحرية التامة ، حيث يترك القائد للجماعة حرية إتخاذ القرارات دون المساهمة في المناقشة أو التنفيذ ، فدوره هنا دوراً هامشياً مما يؤدي الى إنتشار الفوضى واللامسؤولية داخل الجماعة ، وفي بعض الأحيان يشارك عندما يسأل ضمن الحدود الدنيا .

والقائد في هذا النوع من القيادة يلجأ الى هذا الإسلوب من اللامبالاة عندما يشعر أن أعضاء جماعته يميلون الى الإستمتاع بالوقت أكثر من إهتمامهم بحل مشكلاتهم ، لذا فإن إهتمامهم ينصب على مجرد المناقشة بهدف الإستمتاع فيما يحبونه ويستهوهم من أمور . لذا فإن إنتاجهم يكون رديئاً كماً وكيفاً لأنه لايدخل في إطار إهتمامهم . ويتحمل أعضاء الجماعة المسؤولية في هذه القيادة الفوضوية ، حيث يوجهون أنفسهم كما يريدون سواء أكان ذلك صحيحاً أم خاطئاً دون أن يتدخل القائد في أي شيء ، بل قد يكون أكثر سلبية منهم ، وهذا النوع من القيادة يتناسب مع الإتجاه القائل "أمسك مايمكن أن تمسكه" ، بمعنى محاولة القائد إصطياد أي زلة لفظية للأعضاء ليكون طرفاً يمسكبه . ولكن للأسف في مثل هذا النوع من القيادة لا أحد يمسك أي شيء .

شكراً لكم طلبتي الأعراء

.....

تمنياتي النجاح والصحة
والسلامة للجميع
أ.م.د. تهاني أنور اسماعيل

١٠ - ١١ / ٥ / ٢٠٢٢