

## ثانيا: خصائص القيادة المحلية.

إذا أراد القائد المحلي تحقيق المطلوب منه بنجاح وعلى أكمل وجه يجب أن تتوفر فيه مجموعة من الخصائص الشخصية نذكر منها:<sup>1</sup>

- 1- **الإستباقية وليس ردود الأفعال** : القائد الحقيقي يسبق الآخرين ويتقدمهم بخطوات في تفكيره، ويعمل دائما للسيطرة على بيئة عمله مع العمل على تفادي المشكلات قبل وقوعها.
- 2- **المرونة والتكيف** : كيف يتصرف اتجاه أي موقف مزعج أو محرج ولم يكن في الحسبان، القائد الفعال سوف يتكيف مع بيئته ومحيطه ويبدل ما بوسعه للتأقلم وإحداث الفرق والتغيير الجيد.
- 3- **التواصل الجيد** : القائد الجيد عليه أن يستمع للآخرين كثيرا، ويجب عليه بذل جهده من أجل فهم ما يريده الآخرون وما يرغبون فيه، فالقائد الجيد سوف يطرح العديد من الأسئلة ويدرس جميع الخيارات ثم يقود الآخرين في الاتجاه الصحيح.
- 4- **الإحترام** : معاملة الآخرين باحترام ستكسب القائد احترام الجميع وتدفعهم بذلك ليعاملوا القائد باحترام.
- 5- **الثقة مع التواضع** : أن يكون واثقا بنفسه ولكن بتواضع ونية حسنة.
- 6- **الحماس** : الإثارة مسألة معدية بلا شك، فعندما يكون القائد منفعا بالقضية ومتحمسا لها فإن الآخرين سوف يحذون حذوه.
- 7- **سعة الأفق** : عليه أن يراعي جميع الخيارات عند اتخاذ القرارات، القائد الناجح هو الذي يقوم بتقييم جميع الآراء والمقترحات والتوجهات ثم يعمل من أجل الأفضل للجميع.
- 8- **الدهاء وسعة الحيلة** : عليه استغلال جميع الموارد المتاحة لديه وتوظيفها، وإذا كان لا يعرف الإجابة عن سؤال أو موضوع ما يبدأ بطرح الأسئلة، القائد الناجح هو الذي يعرف مفاتيح الوصول للمعلومة.
- 9- **مكافئ** : القائد الاستثنائي هو الذي يقدر مجهودات الآخرين، ويعترف بها ويكافئهم عليها ويوظفها لمصلحة العمل.
- 10- **المعرفة والخبرة** : القائد الناجح هو الذي أنهى تعليمه ويمتلك الخبرات العلمية عن السياسات وأساليب إدارة مجتمعه وله دراية بقواعده التنظيمية.
- 11- **القابلية والاستعداد للتغيير** : القائد المحلي يجب أن يأخذ في حسبانته جميع وجهات النظر الأخرى، ويكون لديه الاستعداد لتغيير سياسته وبرامجه وحتى إرثه الثقافي إذا عفا عليه الزمن أو أصبح غير مفيد للمجتمع الذي يقوده.
- 12- **الاهتمام بملاحظات الآخرين وآرائهم** : القائد الناجح لا يغضب من ملاحظات الآخرين وعليه أن يعتبرها هدية له وفرصة لتحسين أدائه، بل عليه أن يبتدر الآخرين بالأسئلة ليحملهم على تزويده بمثل هذه الملاحظات.

<sup>1</sup> - عمر فضل الله، خصائص القيادة ومواصفات القائد، 13 جوان 2015، من موقع:

**13- التقييم وتثمين الأحداث والبرامج التنموية:** هو أمر أساسي لتحسين وتطوير أي مجتمع، والقائد الحقيقي هو الذي يمارس التقييم المستمر والتغيير للبرامج والسياسات والمشاريع غير الناجحة من أجل تحويلها إلى أعمال ناجحة.

**14- النظام:** القائد المحلي الناجح هو الذي يكون دائما مستعدا قبل الاجتماع والعروض التقديمية والأحداث والمناسبات، وبل عليه التأكد أن كل من يعملون حوله منظّمون أيضا.

**15- التفويض:** القائد المحلي الحقيقي هو الذي يعرف مهارات وقدرات الآخرين من حوله ويقوم بتفويضهم تلقائيا لأداء الأعمال الملائمة.

**16- المبادرة بالتحفيز والمبادرة والحرص على العمل والإنجاز لتحقيق الأهداف :** ويجب أن يكون هو العنصر الرئيسي في تخطيط وابتكار وتنفيذ الأفكار الجديدة والبرامج والسياسات والمشاريع.

وقد قام الكاتب **محمد كرم العدلوني** بربط القيادة الفعالة في أداء مهامها بمجموعة من الخصائص والمهارات، والتي تمثل الحد الأدنى لقيام فرد ما بدوره القيادي في إطار جماعته على الشكل التالي:<sup>1</sup>

**1- خصائص القائد المحلي الفعال:**

أ- **خصائص ذاتية (فطرية):** كالذكاء والشجاعة والكرم والصدق والتواضع والتفاؤل والقوة والاعتدال والاستقامة والوفاء والرغبة في الإنجاز.

ب- **خصائص شخصية (مكتسبة):** كالإيمان والعلم وضبط النفس والشعور بالمسؤولية والنضج والجرأة والطموح.

ج- **خصائص اجتماعية (التعامل مع الآخرين):** كاللطف والرفق والعدل والمساواة والشورى والمشاركة والعفو وكظم الغيظ وقبول النصيحة وحسن اختيار الأعوان، بغية التفاهم مع الأتباع واستيعاب احتياجاتهم والقدرة على تحفيزهم.

**2- مهارات القائد المحلي الفعال:**

أ- **مهارات ذهنية (فكرية):** كالتفكير والتخطيط والابداع والابتكار والقدرة على التصور.

ب- **مهارات إنسانية (اجتماعية):** كالعلاقات والاتصال وفن الاستماع والتحفيز.

ج- **مهارات فنية (تخصصية):** كالتنظيم والتنفيذ واتخاذ القرارات وحل المشاكل.

وفي حالة ما توفّق القائد وتميّز بالخصائص السابقة هذا سيؤثّر بالشكل الإيجابي والأكثر كفاءة وفعالية على خصائصه التي تتضمن أيضا وظائفه ، كقائد محلي داخل مجتمعه تميّزه عن باقي أشكال القيادات المختلفة ونذكر منها:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - محمد كرم العدلوني، مرجع سبق ذكره، ص21.

<sup>2</sup> - الحبيب كشيدة الدرويش، محاضرات في مادة القيادة وتنمية المجتمعات المحلية، جامعة الملك فيصل، السعودية، 2013، ص08.

- 1- وضع أهداف المجتمع المحلي كرسالة لها، فمن خصائص القيادة المحلية أنها هي من تتحمل مسؤولية كل انشغالات المواطنين وتصبح شغلها الشاغل، فهي تغوص في كل جوانب حياتهم الاجتماعية والسياسية والاقتصادية ومختلف الجوانب الأخرى.
  - 2- التأكد من القيم المهمة للمجتمع وإعادة خلقها، فالاهتمام بعنصر الخصوصية المحلية هو من أهم العناصر لتكييف ونجاح عمل القيادة داخل مجتمعها في تحقيق خططها وأهدافها.
  - 3- تحفيز الآخرين لصالح أهداف الجماعة، سواء كانوا سكان محليين أو أطراف خارجية عنه ممن يملكون السلطة والإمكانية لإفادته وخدمته.
  - 4- إعادة العمليات التي من خلالها يمكن تحقيق أهداف الجماعة، وتكييف النظام الإداري بما يلائم طبيعة المجتمع وأفراده.
  - 5- توحيد الجهود في سياق التعددية والتنوع، بإيجاد سبل للقضاء على مشكلات الهوية والطائفية وغيرها التي تشتت الجهود والغايات بدل تجميعها لخدمة المجتمع.
  - 6- خلق مناخ مناسب للثقة المتبادلة بين المجتمع المحلي والدولة، وخلق الثقة بين أفراد المجتمع فيما بينهم.
  - 7- إتاحة الفرصة للفهم والتعلم لأفراد المجتمع المحلي لتحقيق نهضة مجتمعاتهم بناء على جهودهم الذاتية.
  - 8- خلق رمز لهوية الجماعة وتعزيز روح الانتماء مما يعزز الشعور بالانتماء.
  - 9- تمثيل اهتمامات الجماعة أمام الأطراف الخارجية.
  - 10- تحديث وتكييف التنظيم المجتمعي المحلي مع العالم المتغير.
- أنماط السلوك القيادي على المستوى المحلي.**

أنماط السلوك وما يعترئها من تغيرات في مجتمع ما تعد أساس التغير في كل النظم الاجتماعية في أي مجتمع، وإن كانت ليست هي الصورة الوحيدة للتغيرات الاجتماعية التي تطرأ في المجتمعات الإنسانية.<sup>1</sup>

والسلوك الاجتماعي يتم تلقين قواعده للنشء منذ لحظة ميلادهم من خلال عملية التطبيع أو التنشئة الاجتماعية، ومن هذه العملية يكتسب أي فرد خبرة بقواعد السلوك الإيجابي والسلبي، وفي هذا الشأن العقيدة أساس قوي وشديد التأثير كمصدر للقيم الأساسية، ولتحديد ما هو مقبول وغير مقبول من أنماط السلوك الفردي أو الاجتماعي، ومنه فإن السلوك القيادي المحلي وما يتبعه ذلك من تمييز للأدوار وما يرتبط بها من أنماط سلوكية، مرتبط بالخبرات التي تم نقلها في سياق عملية التطبيع الاجتماعي، هنا تبرز أهمية وخطورة خلق أجيال أو جماعات تقبل نمطا سلوكيا قياديا معيناً أو ترفضه حسب وجهة نظر الجماعة والمجتمع، وتظهر أهمية التعليم كأحد الروافد اللاحقة لعملية التنشئة الاجتماعية المهمة لتعديل أنماط السلوك سواء للقادة أو للمجتمع.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - محمد حلمي نوار، عماد مختار الشافعي، مرجع سبق ذكره، ص 12.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه، ص ص 12-13.

واختلفت النظريات والدراسات التي كانت تهدف إلى تبيان أنماط السلوك القيادي وأساليبه، ويمكن للقائد المحلي أن يمارس أكثر من نوع في ذات الوقت، ولكنه يميل إلى نمط يكون هو السمة الغالبة على طريقته في العمل القيادي،<sup>1</sup> وتتفق أغلب الدراسات على تقسيم القيادة إلى ثلاث أنماط رئيسة، قيادة ديمقراطية، قيادة أوتوقراطية، قيادة متساهلة، وفيما يلي نبذة مختصرة عن مضمون كل نمط:

**أولاً: النمط الديمقراطي.**

عند معرفتنا لكلمة الديمقراطية التي تعني حكم الشعب للشعب، فإننا ندرك أن هذا النوع من القيادة مبني على المشاركة في اتخاذ القرارات، ورسم الأهداف، وتنفيذ الأعمال، فهو نمط السلوك المتوازن.<sup>2</sup> ويتميز النمط الديمقراطي بالعناصر التالية:<sup>3</sup>

- 1- يتسم أسلوب القائد بصفة المشاركة ويعتمد على الإقناع والمشاورة.
  - 2- وجود تبادل ثقة بين القائد والأتباع.
  - 3- اهتمام القائد بمرؤوسيه مع اهتمامه بالعلاقات الإنسانية.
  - 4- يجعل الأتباع يتحملون المسؤولية لأنه ينسب كل الإنجازات على أساس جماعي.
- وللنمط الديمقراطي مزايا وعيوب نبين أهمها كما يلي:<sup>4</sup>

#### 1- المزايا:

- أ- يشجع على التجديد، الإبداع، الابتكار.
- ب- الاحترام المتبادل بين القادة ومجموعة العمل والمجتمع.
- ج- المشاركة في التخطيط وصنع القرار.
- د- مراعاة المشاعر والجوانب الإنسانية.
- هـ- يقوي أصول الانتماء والتماسك.
- و- يشجع روح التعاون وروح الفريق.
- ز- توفير المناخ النفسي الملائم لزيادة العمل والانتاجية والتحسين.

#### 2- العيوب:

- أ- تخلي القائد عن بعض مهامه القيادية.
- ب- قد يوجد من المرؤوسين من لا يملك ولا يجب تحمل المسؤولية.

<sup>1</sup> - هايل عبد المولى طشطوش، مرجع سبق ذكره، ص 63.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه، ص 63.

<sup>3</sup> - أحمد قوراية، مرجع سبق ذكره، ص 213-214.

<sup>4</sup> - هيفاء الحميدي، "القادة لا يولدون.. بل يصنعون أيضاً"، (مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة الامام محمد بن مسعود الإسلامية، كلية العلوم الاجتماعية، قسم التربية، السعودية)، ص 07.

ج- تستلزم الكثير من الوقت والجهد والتنظيم.

ثانيا: النمط الأوتوقراطي.

هو نوع من القيادة التعسفية المستمدة من السلطة المخولة للقائد،<sup>1</sup> وهذا النمط ينقسم إلى أنواع فهناك الأوتوقراطي المستبد يستخدم الوعيد والتهديد في حالة الإخلال بالعمل، وهناك الأوتوقراطي الإيجابي يوازن بين الشاء والعقاب، أما الأوتوقراطي المراوغ يستخدم المناورة لتنفيذ ما يريده.<sup>2</sup> ويتميز النمط الأوتوقراطي بالعناصر التالية:<sup>3</sup>

- 1- تتمركز القيادة في يد القائد.
- 2- يصدر التعليمات وأساليب التنفيذ.
- 3- يتكلم بأسلوب الثواب والعقاب.
- 4- يؤثر القائد على الأتباع سلبا فيما يتعلق بالابداع والابتكار.
- 5- يجعل الأتباع يهربون من المسؤولية لأنه ينسب كل الإنجازات لنفسه ويجبر القائمين على التنفيذ.
- 6- لا يهتم بالعلاقات الإنسانية.

وللنمط الأوتوقراطي مزايا وعيوب نعين أهمها كما يلي:<sup>4</sup>

1- المزايا:

- أ- قد يكون ناجحا خلال الأزمات أو الظروف الطارئة التي تتطلب الحزم والشدة.
- ب- قد يكون ناجحا في التطبيق مع بعض المرؤوسين الذين لا ينفع معهم النمط الديمقراطي.

2- العيوب:

- أ- يولد انخفاض الروح المعنوية لدى المرؤوسين.
- ب- يولد الكراهية لدى المرؤوسين نحو قائدهم والعمل يحدث في فوضى وفراغ.
- ج- التسلط والاكراه في تسيير الأمور وشؤون العمل.

<sup>1</sup> - علي عباس، "تأثير أنماط القيادة الإدارية على عملية صنع قرارات التغيير (دراسة تطبيقية في شركة الكهرباء الوطنية الأردنية)"، مجلة الجامعة

الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد العشرين، العدد الأول، 2012، ص136.

<sup>2</sup> - هائل عبد المولى طشطوش، مرجع سبق ذكره، صص65-68.

<sup>3</sup> - أحمد قوراية، مرجع سبق ذكره، صص213-214.

<sup>4</sup> - هيفاء الحميدي، مرجع سبق ذكره، ص8.

### ثالثا: النمط المتساهل.

على النقيض تماما من النمط الأوتوقراطي فالقائد المتساهل هو ذلك القائد الذي تخلى عن دوره الأساسي كمتخذ للقرارات وأصبح يلعب دورا بسيطا،<sup>1</sup> ويعتبر هذا النمط نمط مفرط للنمط الديمقراطي ويقوم القائد فيه بعمل ما يلي:<sup>2</sup>

- 1- يفقد القائد مقومات القيادة الفعالة نظرا لتخليه عن المسؤولية في اتخاذ القرارات.
- 2- يقوم القائد بتوصيل المعلومات ويترك للموظفين الحرية دون أن يتدخل.
- 3- يمنح القائد أكثر قدر من التحرر والحرية الكاملة.
- 4- لا تحترم الجماعة قائدها إيمانا من أفرادها بأن شخصية القائد ضعيفة.

ويتميز القائد المتساهل بالعناصر التالية:<sup>3</sup>

- 1- يدع المرؤوسين يقودون أنفسهم بأنفسهم.
  - 2- فوضى في اتخاذ القرارات وحل المشاكل.
  - 3- عدم اهتمام القائد بمرؤوسيه وتخليه عن المسؤولية.
- وللنمط المتساهل مزايا وعيوب نبين أهمها كما يلي:<sup>4</sup>

#### 1- المزايا:

- أ- قد يكون هذا النمط جيدا وناجحا عندما يكون المرؤوسين على مستوى عالي من التعليم.
- ب- يصلح هذا النمط عندما يحسن القائد اختيار من يفوضهم للسلطة من المرؤوسين.

#### 2- العيوب:

- أ- تفكك العلاقة طالما أن الروابط بين الأفراد قد انعدمت تماما.
- ب- ازدواجية الجهود وإضاعة الكثير من الوقت المهدر.
- ج- يجعل المرؤوسين يفتقرون إلى الضبط والتنظيم.
- د- الهروب من المسؤولية نتيجة تفويض القائد السلطة للآخرين.
- هـ- عدم السيطرة على المرؤوسين.
- و- عدم وجود جماعة حقيقية.

من خلال ما تم عرضه حول الأنماط السابقة للقيادة المحلية يتضح ما يلي:<sup>5</sup>

<sup>1</sup> - علي عباس، مرجع سبق ذكره، ص137.

<sup>2</sup> - هيفاء الحميدي، مرجع سبق ذكره، ص09.

<sup>3</sup> - أحمد قوراية، مرجع سبق ذكره، ص215.

<sup>4</sup> - هيفاء الحميدي، مرجع سبق ذكره، ص10.

<sup>5</sup> - المرجع نفسه، ص10.