

الفصل الأول

مفهوم القيادة

● مدخل :

القيادة ظاهرة اجتماعية ذات جذور عميقة تتصل بطبيعة الانسان وتراثه الثقافى ومشاركته لمن حوله فى مجتمعه . فالوجود المشترك لشخصين أو أكثر يخلق نوعا من الافتقار الى من ينظم العلاقة القائمة فيما بينهم ، وفى هذه الحالة يتولى أحدهم القيادة . وقد يتولى شخص القيادة الى حين أو باستمرار ، ذلك لأن قيادة الجماعة تتغير وفقا لتغير مواقف الجماعة نفسها . وكل شخص « قائد » فى موقف ما أو « تابع » فى موقف آخر .. ولقد قرر رسول الله صلى الله عليه وسلم هذا المبدأ حين قرر ضرورة وجود قائد للجماعة مهما صغر حجمها ، فقال عليه الصلاة والسلام : « اذا خرج ثلاثة فى سفر فليؤمروا أحدهم » .

إن طبيعة الحياة تجعل من حاجتنا الى قادة أمرا لا يبد منه .. فان للمجتمعات وحدات أساسية هى الأفراد ، ووحدات تنظيمية هى الجماعات ، ولا تنمو شخصية الفرد الا فى اطار الجماعة . واذ كان الفرد هو الذى يملك زمام نفسه فى التفكير وفى العمل ، فهو فى الوقت نفسه لا يعيش بمعزل عن الآخرين ، انه عضو فى جماعة : كالأسرة ، والمدرسة ، وجماعة العمل ، والنادى ، والنقابة المهنية ، وغيرها . ومعنى هذا أن الهيئات الاجتماعية تتعدد فى المجتمع الواحد ، وأنه مهما يكن من طبيعة كل منها - كبيرة كانت أم صغيرة - فان لها قادتها .. فلا يمكن لقائد أن يكون من غير جماعة يقودها ، وكذلك لا تكون جماعة منظمة من غير قائد .

ان الحياة الاجتماعية تتألف من علاقات انسانية تفوق الحصر ، ومن ضروب كثيرة من النشاط لا حدود لها . والفرد ، اذ يتغير المظهر الاجتماعى من حوله ، انما يقوم بتمثيل أو أداء عدة أدوار أثناء تفاعله مع أفراد الجماعة التى ينتمى إليها ، فهو يتصرف كفرد فى جماعة ، وكقائد جماعة فرعية ، وكقائد جماعة أساسية .. ومعنى ذلك أن كل فرد انما وهب من القدرة والاستعداد ما يمكنه من أن يكون له كيان شخصى ، وما يساعده على أن يسهم فى أنشطة الجماعات ، وأن يمارس القيادة . ولكن قدرة الفرد محدودة ومرهونة بما يحيط به من ظروف وعوامل ، حيث ان نمو مواهبه مرتبط بما يتاح له من فرص التدريب الذى يمارسه فى جماعته ، كما أن قدرته قد تتغير بتغير الجماعات وتطورها ، علاوة على أن الفرد ذاته يتغير لتأثره بما حوله . وكذلك حال الجماعات والقيادات الجماعية ، اذ أنها تتغير بتغير الظروف المحيطة بها ، أى ظروف الأفراد والجماعات .

ومن هذه الاعتبارات كلها يسكن القول بأنه لا بد من توجيه الجهود لتنمية العناصر الحيوية للمجتمع وهى الأفراد والجماعات والمجتمع والقادة . فليس هناك مجتمع ، مهما بلغت موارده ، يستطيع أن يتقدم وينمو بغير هذه العناصر الثلاثة : الأفراد والجماعات والقادة . فالنمو الطبيعى للمجتمع انما يأتى من داخله ، وقد يكون هناك حافز خارجى ، ولكن النمو ذاته هو تنظيم داخلى من أجل التوسع الخارجى .

ولقد كرم الاسلام القائد خير تكريم ووضع فى أسمى منزلة .. فحق القائد فى الطاعة وارد ومقرر فى أكثر من آية فى القرآن الكريم :
﴿ يا ايها الذين آمنوا اطيعوا الله واطيعوا الرسول واولى الامر منكم ﴾ .
 (النساء : ٥٩)

ومن الحديث النبوى الشريف :

— عن ابن عمر رضى الله عنهما عن النبى صلى الله عليه وسلم قال :
« على المرء المسلم السمع والطاعة فيما أحب وكره ، الا أن يؤمر بمعصية ، فاذا أمر بمعصية فلا سمع ولا طاعة » . (متفق عليه) .

- عن أبي هريرة رضى الله عنه قال : قال رسول الله صلى الله عليه وسلم : « من أطاعنى فقد أطاع الله ، ومن عصانى فقد عصى الله ، ومن يطع الأمير فقد أطاعنى ، ومن يعصى الأمير فقد عصانى » .
- (متفق عليه)
- « من مات وهو مفارق للجماعة ، فانه يموت موة جاهلية » .
- (رواه مسلم)



● تعريف القيادة ونظرياتها :

يشهد عصرنا الحاضر تقدما عظيما فى العلوم الطبيعية ، وقف به عند مفترق الطرق ، فاما الى دمار وفناء ، واما الى تقدم وازدهار — كما يشهد العالم فى الوقت الحاضر صراعا مريرا بين اتجاهات وآراء سياسية واقتصادية مختلفة . ويلعب القادة أدوارا خطيرة فى هذا الصراع ، تجعل مصير الانسان مرتبطا الى حد كبير بتفاعلهم مع الشعوب فى مختلف المواقف . وتمتلىء حياتنا اليومية بالشواهد التى تدل على تقديرنا لأهمية الموضوع .. ولذلك فليس غريبا أن توجه عناية كبيرة الى دراسة موضوع القيادة ، والبحث عن أفضل الطرق لاختيار القادة واعدادهم لتولى المراكز القيادية .. وعلى أى الحالات ، فان « ظاهرة القيادة والتبعية » أصبحت من أهم الظواهر فى مجال العلاقات الانسانية . ويمكن تعريف « القيادة » بصفة عامة بأنها « فن التأثير على الآخرين » ، أى « تلك العملية التى تتميز بالتأثير على الناس كى يكذبوا ويكذبوا عن رغبة صادقة لتحقيق أهداف الجماعة » (1) .

ويمكن تجسيم هذا المفهوم بحيث لا يقتصر على الرغبة الشخصية فقط ، بل يتضمن أيضا « الحماس والثقة » .. « فالحماس يعكس الحمية والإخلاص والاندماج فى تنفيذ العمل المطلوب ، بينما تعكس

(1) R. Stogdil; **Hand book of Leadership.** (N. Y. : Free Press, 1974) .

« الثقة » الخبرة والمقدرة الفنية • فالقيادة تعنى « التوجيه » و« الإدارة » و « التقدم » و « الاستمرار » • فالقادة يقومون بمهامهم القيادية لمعاونة الجماعة على تحقيق أهدافها فى إطار أقصى طاقة لها وفى حدود امكاناتها •

وهناك تعريف آخر للقيادة وضعه « كاتز » و « كان » يختلف عن السابق ولكن له دلالاته • • فهو ينظر الى القيادة من حيث انطباقها على المنظمات الرسمية باعتبارها : « القوة التأثيرية على العاملين أثناء تنفيذ الواجبات اليومية » • وبمعنى آخر ، فان الدور التنظيمى للقيادة يتضمن تحديد الأهداف والتخطيط لتحقيق الأهداف المنشودة • ويشمل هذا التعريف أيضا امداد المنظمة بالمعلومات اللازمة للقادة حتى يتمكنوا من أداء أدوارهم (١) •

وسنحاول فيما يلى تلخيص أهم نظريات القيادة :

١ - نظرية « الرجل العظيم » (القائد الأسطورى) :

وهى من النظريات الأولى فى القيادة ، وتفترض أن التغيرات فى الحياة الجماعية والاجتماعية تتحقق عن طريق أفراد ذوى مواهب وقدرات غير عادية • وقد سادت هذه الفترة تصورات المفكرين والفلاسفة للقدرات الشخصية الفذة للقادة وما خصوهم به من قدرات أسطورية خارقة تفوق كثيرا ما يتصف به الانسان العادى ، كالقدره على معرفة ما يجرى فى عقول الآخرين واستقراء المستقبل • أى أن القائد فى نظرهم انسان فائق الطاقات والقدرات ، وكثيرا ما كانت تنسج الأساطير حوله وحول سلوكه وقدراته ومهاراته حتى يتحقق ما يمكن أن نسميه « مفهوم القائد الأسطورى » فى علاقات القادة مع الأتباع •

ولما كانت طرق البحث العلمى وأساليبه بمعناها المتعارف عليه

(1) E. Karmel ; « Leadership : A challenge to Traditional Research and Assymptions. » Academy of Mgmt. Rev., July 1978 p. 457.

الآن غير متوافرة في ذلك الوقت ، فقد ارتبط تفسير المفكرين لسلوك القادة بتعريفهم النظرى الفلسفى لسلوك القادة ، ونظروا الى صفات القادة على أنها موروثه عن الآباء ولا تكتسب من البيئة والممارسة والتدريب والخبرة . ولكن التطور الاجتماعى والاقتصادى والسياسى فى المجتمعات المختلفة أدى الى انفتاح اجتماعى متزايد ، مما أدى بدوره الى التشكك فى المفاهيم التى تفسر السلوك الانسانى ، وكان هذا أرضا خصبة لظهور حركة « الادارة العلمية » ومفاهيمها^(١) .

٢ - نظرية السمات :

اهتمت البحوث الأولى فى القيادة بدراسة مميزات القادة من النواحي الجسمية أو العقلية أو سمات الشخصية . وقد استعرض « ستوجديل »^(٢) البحوث التى نشرت عن العوامل الشخصية المتعلقة بالقيادة ، وشملت هذه الدراسات جماعات مختلفة . وقد وجد فى بعضها أن القادة أطول قامة - الى حد ما - عن غيرهم ، وأضخم حجما ، وأصح بدنا ، وأحسن مظهرا ، وأذكى - الى حد ما - عن باقى الأفراد . وأتينا نتوقع كذلك أن يكون القادة أكثر ثقة بأنفسهم عن غيرهم وأكثر اندمجا فى النشاط الاجتماعى ، وأقوى عزيمته ، وأقدر على المبادرة والمثابرة ، وأكثر سيطرة ، وأعلى طموحا .

٣ - النظرية الموقفية :

إذا كانت « نظرية الرجل العظيم / القائد الأسطورى » و « نظرية السمات » ترجع كل منهما القيادة أساسا الى شخصية القائد ، فإن « النظرية الموقفية » تستند أساسا الى « المنهج البيئى » . وفى ضوء هذه النظرية لا يمكن أن يظهر القائد الا اذا تهيأت الظروف البيئية

(١) سيد عبد الحميد مرسى : العلوم السلوكية فى مجال الادارة والانتاج (ط ٢) . (القاهرة : مكتبة وهبة ، ١٩٨٤) ، ص ٣٦٨ - ٣٦٩

(2) R. Stogdill; « personal Factors Associated with Leadership » . J. Psychol., 1948 25 , 35 - 71.

والموقمية لاستغلال مهاراته وتحقيق طموحاته ، أى أن ظهور القائد يتوقف على قوى اجتماعية خارجية لا يملك السيطرة عليها .

وكان من الطبيعي اذن أن تهتم بحوث القيادة بدراسة خصائص الجماعة والموقف الذى تنشأ فيه القيادة ، بدلا من البحث عن سمات معينة ثابتة فى القادة ، أى الكشف عن الأعمال التى يتعزى على الجماعة القيام بها فى الظروف المختلفة لتحقيق أهدافها ، وكيف يسهم أعضاء الجماعة فى القيام بهذه الأعمال . فالقيادة هنا تشمل ما يقوم به أعضاء الجماعة من أعمال تسهم فى تحديد أهدافها ، وتحريك الجماعة نحو تحقيق هذه الأهداف ، والمحافظة على تماسك الجماعة . فالقيادة هنا جماعية، وهى تتحدد من حيث الوظائف والأشخاص القائمين بها وفقا لظروف المواقف التى تختلف من جماعة الى أخرى .

ويهتم بعض الكتاب بابرار مدى تأثير نفوذ القائد داخل الجماعة ، ويحذر البعض الآخر من الخلط بين « القيادة » و « الرئاسة » ويحدد الفروق التالية بينهما⁽¹⁾ :

(أ) تقوم « الرئاسة » نتيجة لنظام ، وليس نتيجة لاعتراف تلقائى من جانب الأفراد باسهم الشخص فى تحقيق أهداف الجماعة .
(ب) ينفرد الرئيس باختيار الهدف ، دون أن تشترك الجماعة فى تحديده .

(ج) تتميز الرئاسة بمشاعر مشتركة ضئيلة أو عمل مشترك ضئيل تحقيقا لهدف معين .

(د) يوجد تباعد اجتماعى كبير بين الرئيس وأعضاء الجماعة ، ويحاول الرئيس الاحتفاظ بهذا التباعد لارغام الجماعة على تحقيق ما يريد هو .

(1) C. Gibb; « The Principles and Traits of Leadership. » J. Abn & Soc. Psychol., 1947, 42 , 267 - 84.

(هـ) سلطة « القائد » يخلعها عليه تلقائيا أعضاء الجماعة ، أما سلطة « الرئيس » فإنه يستمدّها من خارج الجماعة ، وهنا نجد أفراد الجماعة يقبلون السلطة مرغمين خوفا من العقاب .

ونجد بعض الكتاب يفضلون تحديد لفظ « القيادة » بحيث يشمل مجموعة محدودة من الوظائف مثل : التخطيط واتخاذ اقرارات والتنسيق ، فمثل هذه النظرة تحتفظ بالمفهوم الوظيفى للقيادة . وقد عدد بعض الباحثين^(١) مجموعة من الوظائف يقوم بها « القائد » . . فهو الادارى التنفيذى ، والمخطط ، وواضع السياسة ، والخبير ، والممثل الخارجى للجماعة ، والمحفز ، والقُدوة ، ورمز الجماعة ، والقائم بدور الأب ، والممثل للمسئولية الفردية .

ومن الدراسات ذات الدلالة عن مفهوم القيادة تلك التى قام بها « كارتر وزملاؤه »^(٢) . . وقد حاولوا من خلالها وصف السلوك الظاهر الفعلى فى الجماعة عن طريق الملاحظة المباشرة مع تسجيل السلوك فى الحال ، بحيث يتيسر المقارنة بين سلوك الأفراد بعضهم بالنسبة للبعض الآخر . وكان الملاحظون يجلسون خلف حاجز بحيث يستطيعون ملاحظة أفراد الجماعة دون أن يراهم الآخرون .

ووجد الباحثون أنواعا معينة من السلوك يتميز بها القادة أكثر مما يتميز بها أعضاء الجماعة . وتوصلوا الى أن السلوك الذى يتفرد به القادة يتصل بتحليل الموقف ، والمبادرة الى انجاز العمل .

* * *

● العوامل التى تسهم فى تحديد وظائف القيادة :

١ - من المفيد - فى هذا المجال - أن نميز بين نوعين من الجماعات : تلك التى يفرض فيها توزيع وظائف القيادة على الأعضاء ،

(1) D. Krech , and R. Crutchfield ; **Theory and Problems of social Psychology**. (N. Y. : McGraw - Hill, 1948) , p. 147.

(2) L. Carter, et. ; « The Behavior of Leaders and Other Group Members » , in D. Cartwright, and A. Zander (eds). ; **Group Dynamics : Research & Theory** . (N. Y. : Row, 1958) , Ch. 37.

وتلك التي يفصل فيها الأعضاء بأنفسهم في هذا الأمر . ويمثل النوع الأول ما يوجد في المؤسسات العسكرية والحكومية ، ويمثل النوع الثاني في الجماعات غير الرسمية . وتوضح تجربة « كارتر وزملاؤه » السابق ذكرها أن القادة المعيّنين يقومون عادة بمهام وظائفهم كقادة الجماعات ، ولكنهم حين لا يؤدون تلك الوظائف فإن غيرهم من أعضاء الجماعة يهب لتجدة الجماعة . ويؤيد هذا الرأي الدراسات التي قام بها « كان وكاتز » (١) .

٢ - إذا سححت ظروف توزيع وظائف القيادة بأن يتم التوزيع بصورة طبيعية وبدون فرض خارجي ، فإن خصائص معينة في الجماعة قد تؤثر على هذا النوع من التوزيع مثل : طرق الاتصال داخل الجماعة تجعل من المرجح أن يتولى أفراد معينون مسئولية وظائف معينة ، كما توضح ذلك دراسات « بافيلاس » (٢) . فقد ظهر من الدراسات أنه يغلب أداء وظائف هامة بواسطة الأفراد الذين يشغلون مواقع مركزية في شبكة الاتصال .

٣ - الحاجة الى القيادة .. أى ما الذى يدفع القائد الى أن يكون قائداً ؟ وهل هو الدافع الاقتصادى ؟ أم الحاجة الى السيطرة ؟ أم الحاجة الى المكانة ؟ .. يرى « ثورنديك » (٣) أن الأشخاص يسعون الى مراكز القيادة رغبة فى الكسب المادى ، وقد وجد أن دخل أبرز ستة من القادة فى عدد كبير من الميادين المهنية يفوق دخول غيرهم من الأفراد . ولكن الفرق بين هذه الدخول كان كبيراً بدرجة تلحق الى احتمال وجود دوافع أخرى غير الدافع الاقتصادى وراء السعى للقيادة . وهناك فى الحياة العامة أفراد ضحوا بمصادر كبيرة للدخل نتيجة لتقبلهم مراكز

(1) R. Kahn, and D. Katz ; « Leadership Practices in Relationship to Productivity and Morale, in D. Cartwright and Zander Op. Cit., Ch. 41,

(2) A. Bavelas; «Communication patterns in Task-Oriented Groups» , in D. Cartwright , and a . Zander, Op.Cit. Ch. 33.

(3) E. Thorndike ; **Human Nature and the Social Order.** (N. Y. : McMillan, 1940) .

قيادية • ويرى البعض فى العلاقة بين القائد والأتباع تعبيراً عن حاجة فطرية الى السيطرة والخضوع ، أكثر منها تعبيراً عن حاجات مكتسبة • ويرى « مازلو »^(١) أنه ينشأ فى أية جماعة تدرج من السيطرة من حيث الشعور والسلوك والمكانة ، ويكون فى هذا الاتجاه التابع خضوعاً عن تعود وعن رغبة ، وقد يكون فى هذا السلوك اشباع نفسى للفرد ، ويفرض مثل هذا التنظيم على الأعضاء دور السيطرة ودور الخضوع • ويرى « فروم »^(٢) أن مثل هذا النظام يرجع اليه الكثير من نجاح النظام النازى فى ألمانيا فى عهد هتلر •

٤ - اذا ما تساءلنا : « هل يجد الأتباع اشباعاً فى التبعية ، كما يجد القادة اشباعاً فى القيادة » ؟ لعلنا نجد فى استمرار العلاقة بين القادة والأتباع بصورة مميزة لدور كل منهم فى الجماعة ما يشير الى الاجابة « بنعم » على هذا التساؤل • وعلى الرغم من أن لدى الكثيرين حاجة كبيرة للاعتماد على الآخرين ، الا أن ما نقصده هو أن بعض الأفراد قد يستمدون الرضا والاشباع من التبعية ، وهو ما يكون جزءاً كبيراً من الطاقة فى ديناميات العلاقة بين القائد والأتباع •

وقد أسفر عدد من البحوث عن أن حاجة الأتباع الى مساعدة القائد لهم فى حل مشاكلهم ، تكون جزءاً هاماً من هذه الديناميات ، مثل بحث « بلز »^(٣) •

لكن ما هى السمات التى تدفع التابع الى تقبل أو نذ قيادة معينة ؟ تساءل « ستانفورد »^(٤) عن هذه السمات وحاول الاجابة عنها ،

(1) A. Maslow; «The Role of Dominance in the Social Behavior of Infra - Human Primatws . » J. Genetic Psychol., 1935, 48, 261 — 77 .

(2) E. Fromm; **Escape from Freedom.** (N. Y. : Rinehart, 1941) .

(3) D. Pelz; «Leadership Whitin a Hierarchical Group.» J Soc. Issues . 1951, 7, 46 - 55.

(4) F. Sanford ; « Research on Military Leadership, » in J. Flanagan (ed.) ; **Psychology in the Worlf Emergency.**(Pitsburg: Univ . of Pitsburg Press, 1952) .

فطبق مقياسا للاتجاهات نحو « الاستبدادية/المساواة » ، ووجد أن من يتسمون بالاتجاه الاستبدادي يفضلون قيادات ذات مكانة وسلطة قوية ، ويظهرون عدوانهم نحو القائد الضعيف . أما من يتسمون باتجاه مؤيد للمساواة فانهم قادرون على تقبل القيادة القوية اذا تطلب الموقف ذلك ، ولكنهم في غير حاجة الى السلطات القوية . ومن هذه النتائج يمكن أن نتوقع من أفراد الفئة الأولى شعورا بعدم الرضا في ظل قيادة غير موجهة ، ومن أفراد الفئة الثانية انحلالا تحت قيادة متشددة استبدادية موجهة .

هـ - العلاقة الانفعالية بين القائد والأتباع : يرى « جيب »⁽¹⁾ أنه بالإمكان التحدث عن نوعين من العلاقات بين الأعضاء والقائد : هما « العلاقة المبنية على الخوف » ، و « العلاقة المبنية على الحب » . فإذا ساد العلاقة خوف شديد مع حب شديد ، كانت العلاقة « ودية » . أما اذا سادها خوف شديد وحب ضئيل (أو انعدام الحب) كانت العلاقة طغيانا . أما العلاقة التي تتضمن قدرا كبيرا من الحب وقدرا ضئيلا من الخوف (أو انعدام الخوف) ، فهي القيادة في أنقى معانيها .

* * *

(1) C. Gibb; « leadership », Op. Cit.