

# القيادة

أولاً: ماهية القيادة

1- خصائص القيادة وعناصرها

2- ممارسة القيادة وأنماطها

3- مهارات ووظائف القائد

ثانياً- نظريات القيادة

1- طرق تدريب القادة الاجتماعيين

2- القيادة الفعالة

3- القيادة والإبداع

مقدمة

ما من مجموعة بشرية إلا ويوجد بينها قائد يدير أمورها ويمتلك زمام المبادرة فيها، فالقيادة كلمة تتداول قديماً وحديثاً، ولكنها اشتهرت قديماً وارتبطت بالحروب والمعارك حيث كانت الانتصارات في الحروب سبباً رئيسياً في إظهار مواصفات القائد وشخصيته، ولقد شهد العالم قيادات كثيرة سجلها التاريخ. لقد بات توضيح مفهوم القيادة وتحليله والإحاطة به أمراً في غاية الأهمية، نظراً للتباعد الكبير الذي يصل أحياناً حدود التناقض بين إطاره النظري وتطبيقاته العملية، فالقيادة كلمة قد يساء فهمها وبالتالي ممارستها أو التنظير لها.

## أولاً: ماهية القيادة

القيادة تعني القدرة على التأثير في الآخرين من أجل تحقيق الأهداف المشتركة، مما يعني أنها عملية تواصل بين القائد أو المدير و مرؤوسيه حيث يتبادلون المعارف و الاتجاهات، ويتعاونون على إنجاز المهام الموكلة إليهم، كما أنها عملية تاريخية مبدعة تجعل التاريخ حدثاً متسلسلاً في دينامية تحولية اجتماعية بنيوية، وهناك اتجاه آخر في علم الاجتماع يرى بأن القيادة لها الدور الحاسم في النشاط الواعي للناس .

كما أن القيادة هي «عملية تحريك مجموعة من الناس باتجاه محدد ومخطط وذلك بتحفيزهم على العمل باختيارهم»<sup>1</sup>، والقيادة الناجحة تحرك الناس في الاتجاه الذي يحقق مصالحهم على المدى البعيدة، وقد يكون ذلك اتجاهاً عاماً مثل نشر الدعوة الإسلامية في العالم، أو اتجاهاً محدداً مثل عقد مؤتمر يتناول قضية معينة، ومهما كان الأمر فإن الوسائل والغايات يجب أن تخدم المصالح الكبرى للناس المعنيين حاضراً وعلى المدى البعيد.

والقيادة دور وعملية تهدف إلى التأثير في الآخرين، والشخص القيادي هو الذي يحتل مرتبة معينة في المجموعة ويتوقع منه تأدية عمله بأسلوب يتناسب مع تلك المرتبة، فالقائد هو الذي ينتظر منه ممارسة دور مؤثر في تحديد وانجاز أهداف الجماعة، وهو الذي يقود فعلاً، وليس الشخص الذي يناور ليتزعم الناس.

ولتحديد مفهوم القيادة بدقة يمكن تقديم سبعة تساؤلات وهي كالآتي:<sup>2</sup>

- لماذا؟: لأن القيادة هي وحدة العمل الذي يتم بالقدوة والإقناع بما يحقق الهدف الأساسي للقيادة.

- ماذا؟: القيادة قدرة ذاتية للقائد تتكامل في مزيج فريد مع خصائص العاملين في ظروف ملائمة

- أين؟: لا مكان محدد للقيادة وإنما هي في كل مكان و أينما يوجد العمل البشري الجماعي.

- متى؟: رغم أن ظروف وفترات الاستقرار تنتج مديرين وظيفيين ولكن القيادة تستطيع أن تلهم بالغرض الكبير وتوجد الحركة النشيطة.

<sup>1</sup> نجم عبود نجم، القيادة الإدارية في ق 21، دار الصفاء للطباعة الأردن، ط1، 2011، ص56

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص56

-من؟ كل الأفراد في داخلهم قائد معين ولكن في بعضنا القيادة هي الثقل النوعي الغالب لهذا نتقدم أسرع و أفضل من غيرنا.

-كيف؟ لا وصفة جاهزة للقيادة وإنما كل قيادة لها طريقته و خصائصها التي تحقق ما لا يحققه الآخريين.

-لمن؟ إن القيادة الاستثنائية يحققها المرؤوسون المتميزون في ولائهم ودوافعهم و ثقتهم و انجازاتهم.

وقد يلتبس الأمر على البعض فلا يستطيع التفرقة بين القيادة و الرئاسة ولذلك يحدد الفرق بينهما في الآتي: تنبع من داخل الجماعة وتظهر تلقائيا غالبا وتكون مسبوقة بعملية تنافس عدد أعضاء الجماعة والجماعة هي التي تحدد هدفها وليس القائد ، و التفاعل الدينامي بين الأفراد شرط أساسي لظهور القيادة<sup>3</sup>

وسلطة القائد يخلعها عليه تلقائيا أفراد الجماعة الذين يختارونه كقائد و يصبحون أتباعا له، فالقائد يفكر في المستقبل أكثر مما يفكر في الحاضر وسلطته غير رسمية في الغالب ويستمددها من قدرته على التأثير في الأفراد للتعاون والعمل المشترك، وهي تقوم على النفوذ والقدرة على تحديد الأهداف وهي تتميز بمشاعر مشتركة لتحقيق هدف الجماعة، فالرئاسة تقوم نتيجة لنظام وليس نتيجة لاعتراض تلقائي من جانب الأفراد بمساهمة الشخص في تحقيق أهداف الجماعة ويختار الرئيس الهدف ولا تحدده الجماعة نفسها.

ويوجد تباعد في الهدف بين الرئيس وأعضاء الجماعة حيث يحاول الرئيس الاحتفاظ به كوسيلة للسيطرة على الجماعة ودفعها لتحقيق مصالحه وتستند الرئاسة إلى السلطة و السيطرة. وهكذا لا يمكن ان يسمى المرؤوسون بدقة اتباع،<sup>4</sup>

### 1- خصائص القيادة وعناصرها<sup>5</sup>

تتمثل خصائص القيادة في:

● القيادة قوة تتدفق بين القادة والأفراد بطريقة مهمة يترتب عليها توجيه

طاقات الأفراد بأسلوب متناسق ومتناغم باتجاه الأهداف التي حددها القادة،

<sup>3</sup> انجي مرجان، القيادة النسائية، الدار الأكاديمية للعلوم، الإسكندرية، ط1، 2009، ص34

<sup>4</sup> حامد عبد السلام زهران: علم النفس الاجتماعي، مكتبة عين الشمس، القاهرة، ط4، 1999، ص269

<sup>5</sup> تم الاطلاع يوم 15 ماي 2010، على الساعة 14.30 <http://mbadr.net/a/abohabiba>

والسعي لتحقيق هدف معين والمحافظة عليه، هو مبعث رضا مشترك لكل من القادة والأفراد في آن واحد .

- وهي قوة تتفاعل - أخذاً وعطاءً - مع محيطها وبيئتها وجوها الذي تعمل فيه، فهي لا تتحرك في الفراغ وإنما حسب المعطيات القائمة.
- وهي قوة دائبة الفعالية والحركة لا تتوقف، قد ترتفع درجة نشاطها وكثافتها ومداهها وقد تنخفض، لكنها لا تهمد فهي إما موجودة بفاعلية أو غير موجودة على الإطلاق.
- والقيادة توظف المبادئ والوسائل والأساليب من اجل غايات واضحة، وعلى نحو محدد ومتسق.

أما عناصرها فهناك خمسة عناصر ينبغي على القادة غرسها في نفوس الأعضاء، وهي:

- تحكّم بمسار الوقت وامسك بزمام أوقاتك ولا تدعها تتحكّم بك وأنفق كل ثانية في خدمة العمل الهادف.
- ركز على الانجازات الحقيقية الملموسة واهتم بالنتائج أكثر من اهتمامك بالعمل ذاته، وحاول ألا تفقد الصورة الكلية بالانهماك في العمل بل تطلع نحو الخارج والأهداف الكبرى.
- نمّ عوامل القوة ولا تنمّ عوامل الضعف، سواء في ما يتعلق بك شخصياً أو في ما يعلق بغيرك، تعرّف على نقاط القوة والضعف لديك، واقبل بها، وكن قادراً على تقبّل أفضل ما عند الآخرين دون الشعور بأنهم يهددون مركزك.
- تمحور في عملك حول مجالات رئيسية محددة وقليلة، والتي من شأن العمل الجاد المتسق فيها أن يأتي بنتائج كبيرة، افعل ذلك بتحديد الأولويات والالتزام بها.

## 2- ممارسة القيادة وانماطها

للقيادة أنماط منها:

### ♣ القيادة الاستبدادية

وتتميز باجتماع السلطة المطلقة في يد القائد الاستبدادي فهو الذي يضع سياسة الجماعة ويرسم أهدافها، وهو الذي يفرض على الأعضاء ما يقومون به من أعمال، كما انه يحدد نوع العلاقات التي تقوم بينهم، وهو وحده مصدر الثواب و العقاب، أما أهداف الجماعة في ظل هذا النظام فلا تكون واضحة لأن القائد يقلل من فرص الاتصال بهم، وبالتالي لا يوجد تماسك بينهم.<sup>6</sup>

### ♣ القيادة الديمقراطية

وفيها يسعى القائد إلى ضرورة مشاركة كل عضو من أعضاء الجماعة في نشاطها وفي تحديد أهدافها ورسم خططها، ولا يميل إلى تركيز السلطة في يده وإنما يعمل على تشجيع إقامة العلاقات الودية بين أعضاء الجماعة. ويسعى إلى تحقيق أهداف الجماعة عن طريق أنفسهم، ويقف هو موقف المحرك أو الموجه لنشاط الأعضاء.

### ♣ القيادة الفوضوية

وهنا يتصف الجو الاجتماعي بالحرية التامة حيث يترك القائد للجماعة حرية اتخاذ القرارات ولا يشترك في المناقشة أو في التنفيذ. ولا يميل الأعضاء إلى حب القائد الفوضوي، كما أنهم يصبحون أكثر ضيقا بالجماعة نفسها، فالقائد الفوضوي لا يشارك في المناقشات ولا في اتخاذ القرارات ولا يقوم بتوجيه سلوك الأفراد إلا متى طلبوا منه ذلك، وفي اغلب الأحوال ما يكون وصل إلى مركز القيادة بحكم مهارته الفنية دون أن يكون لديه مهارات قيادية.<sup>7</sup>

### 3- مهارات ووظائف القائد

#### 1-3 المهارات

-المهارات الفنية: وتتطلب معرفة القائد المتخصصة في فرع من فروع العلم والقدرة على الأداء الجيد، واستخدام الأجهزة المتاحة.

<sup>6</sup> عبد الرحمان العيسوي: دراسات في علم النفس الاجتماعي، دار النهضة العربية بيروت، ط1، 2000، ص30

<sup>7</sup> المرجع نفسه، ص 30

-المهارات الإنسانية:وتعني قدرة القائد على التعامل مع الأشياء وإدراكه لميول و اتجاهات مرؤوسيه و تقبله لاقتراحاتهم، و هذه الأمور يجب أن تشكل جزءا من سلوكه اليومي من خلال تصرفاته و تعامله مع مرؤوسيه.<sup>8</sup>

-المهارات الذهنية:وينبثق منها نوعان:<sup>9</sup>  
المهارة الإدارية:وتتمثل في قدرة القائد على فهم عمله و قدرته على توزيع العمل داخل التنظيم توزيعا عادلا، ووضع معدلات و مقاييس الأداء.

المهارة السياسية:وتتمثل في قدرة القائد على تبصر المصالح العامة و أهداف الدولة، و الارتباط بالنظام العام و الربط بين أهداف المنظمة و سياستها، و بين أهداف و سياسات الدولة و المجتمع، و التوفيق بين الاتجاهات و الضغوط المختلفة الموجودة بالمجتمع و بين عمل المنظمة.

-الإيمان بالمهمة: القائد الذي لا يؤمن بهدفة ليس أهلا للقيادة، فعلى القائد أن تكون له الهمة والعزيمة وان يضع أهدافه نصب عينيه.

- الشعور بالسلطة: السلطة أمانة في عنق الرئيس وليس له الحق بتبذيرها أو احتقارها وعلى الرئيس مهما كانت رتبته أن يشعر بقدسية مهمته كممثل للسلطة وليس له الحق في أن يسئ إلى مبدأ السلطة.<sup>10</sup>

### 2-3 وظائف القائد

- يتميز القائد بكونه مصدرا مهما من مصادر المعرفة و الإلهام للجماعة و غالبا ما نجد أن الفرد الذي يتمتع بخبرات فنية و إدارية متصلة بحاجات الجماعة.
- القائد كممثل خارجي للجماعة فهو يضطلع بدور الممثل للجماعة الكبيرة في علاقاتها الخارجية فهو المتحدث الرسمي باسم الجماعة.
- القائد كمصدر للعقاب و الثواب و يتميز عن أي فرد آخر في الجماعة بتلك القوة التي تمنح الثواب للمحسن و العقاب للمسيء و يتعلق العقاب و الثواب مباشرة بالعمل الذي يؤديه الفرد.

<sup>8</sup> نجم عبود نجم، القيادة الإدارية في ق 21، دار الصفاء للطباعة الأردن، ط1، 2011، ص67

<sup>9</sup> المرجع نفسه، ص67

<sup>10</sup> <http://groups.google.com/group/abohabibas?hl=ar>

- القائد كحكم وسيط ويرتبط إلى حد ما بوظيفة القائد لاضطلاع به دور الحكم والوسيط بين الأعضاء فيما قد يحصل من صراع أو نزاع أو مشاحنات.
- القائد كمنظر إيديولوجي وهو يعمل في أحيان كثيرة على تطوير جماعته إيديولوجيا من خلال تطوير معتقدات الجماعة .
- كما يقوم القائد بتفقد المرؤوسين وتقديم المشورة و النصح لهم ودراسة القضايا الاجتماعية ومعالجتها و إبداء الرأي فيها وتقديم التسهيلات البشرية و المادية التي تساعد على تحقيق الأهداف المتوقعة<sup>11</sup>.

### ثانيا-نظريات القيادة

ينظر علم النفس لظاهرة القيادة على أنها سمة من سمات الشخصية التي تتوفر في بعض الناس دون غيرهم، ويقوم اختيار القادة الاجتماعيين على أساس النظريات التي تفسر القيادة، وقد توصل الباحثون لتفسير ظاهرة القيادة إلى عدد من النظريات التي يمكن حصرها فيما يلي:

#### **1-نظرية السمات**

وتقوم هذه النظرية على دراسة مميزات القادة عن مرؤوسهم في النواحي الجسمية و العقلية، وقد وجد أن القادة يتميزون بصفات جسمية كالطول والقوة والحيوية وحسن المظهر، وصفات عقلية كالذكاء وسعة الأفق والقدرة على التنبؤ وحسن التصرف والطلاقة في الكلام والسرعة في اتخاذ القرارات، والصفات الاجتماعية كحب التعاون والمقدرة على رفع الروح المعنوية للعاملين والميل للدعابة والقدرة على الاحتفاظ بأعضاء الجماعة وصفات شخصية عامة كالتواضع والأمانة وحسن السيرة<sup>12</sup>.

وعلى الرغم من قدم هذه النظرية، فليس لها تأييد قوي في صفوف الباحثين حيث أن هناك خلافا شديدا حول عدد الصفات التي يمكن ان تتوفر في القائد ومعايير قياس

<sup>11</sup> جودة بني جابر: علم النفس الاجتماعي، دار الثقافة للنشر، الأردن، د، ط، 2004، ص 199

<sup>12</sup> باسم محمد ولي و محمد جاسم: علم النفس الاجتماعي، دار الثقافة للنشر الأردن، ط، 2004، ص، 352

هذه الصفات وأهميتها النسبية وما إذا كانت متوفرة فعلا في بعض القادة الحقيقيين المشهود لهم بالنجاح والتفوق في القيادة.

## 2-نظرية الرجل العظيم

تنطلق هذه النظرية من الافتراض القائل بان القادة أشخاص يتمتعون بمواهب خارقة تمكنهم من إحداث تغييرات وتأثيرات في حياة أتباعهم و مجتمعاتهم، إذا كان هؤلاء الأتباع وهذه المجتمعات في ظروف مواتية لحدوث مثل هذه التغييرات غير العادية، كما أن هذه المواهب و القدرات لا تتكرر في أناس كثيرين على مر التاريخ<sup>13</sup>، وهذه النظرية على الرغم من وجاهتها، إلا أنها تصطدم ببعض الحالات التي تقلل من صدقها، ففي بعض الحالات نجد أن أمثال هؤلاء الرجال الذين نجحوا في جماعاتهم إلى الأمام، عجزوا في بعض الظروف عن تحقيق أي تقدم مع نفس الجماعات، وفي بعض الحالات عجز هؤلاء الرجال عن قيادة جماعات أخرى غير جماعاتهم الأصلية حيث أن المواهب وحدها لا تكفي لإحداث التغيير، إذ لابد أن يعتمد القائد على المعطيات العملية، والمبادئ التي يتوصل إليها الإنسان بالبحث و التجريب، كما لابد له من التدريب لان القيادة فن و علم.

## 3-النظرية الموقفية

القيادة هي نتيجة مباشرة للتفاعل بين الناس في مواقف معينة وان الظروف المحيطة بأي قائد تجبره على التصرف بطريقة معينة، وتقوم هذه النظرية على افتراض أساسي مؤداه أن أي قائد لا يمكن أن يظهر كقائد إلا إذا تهيأت في البيئة المحيطة ظروف مواتية لاستخدام مهاراته و تحقيق تطلعاته، والموقف والسلوك الذي يبديه الإنسان فيه يحدد شخصية القائد ويتيح له فرصة استخدام مهاراته و إمكاناته القيادية، والقائد الناجح هو الذي يقدر على تعديل أسلوبه ويكيفه بما يتلاءم مع الجماعة في خلال وقت محدد لمعالجة موقف معين وبذلك نجد فعالية القيادة تتأثر بشخصية القائد و أسلوبه وبشخصية الجماعة و الموقف و الحالة<sup>14</sup>.

## 4-النظرية التفاعلية

<sup>13</sup> باسم محمد ولي و محمد جاسم: علم النفس الاجتماعي، دار الثقافة للنشر الأردن، ط1، 2004، ص، 352

<sup>14</sup> جودة بني جابر: علم النفس الاجتماعي، دار الثقافة للنشر، الأردن، د، ط، 2004، ص، 199.

تجمع هذه النظرية بين نظرية السمات بشكل جديد و نظرية الموقف لجولدرنر، حيث يرى أن الذكاء الشديد والغباء أيضا ليس من صفات القائد، وإنما الذكاء المتوسط هو الصفة اللازمة والقدرة على تكوين العلاقات مع الناس والقدرة على القيام بما ينتظره الغير والاتزان العاطفي، بالإضافة إلى ذلك هناك صفات خاصة بالقيادة في كل موقف من المواقف فمثلا الصفات التي يجب أن تتوفر في رئيس الاجتماع تختلف عن الصفات التي يجب أن تتوفر في سياسي يخطب في الناس كما أن القائد في الريف يختلف عن القائد في المدينة<sup>15</sup>

فالقيادة هي عملية تفاعل بين جميع الظروف و العناصر المحيطة من بشرية و اجتماعية و مادية ووظيفية وغيرها، وتعطي هذه النظرية أهمية كبيرة لإدراك القائد لنفسه وللآخرين وإدراك الآخرين له.

والقيادة حسب هذه النظرية تعمل مع الأفراد ومن خلالهم و ليس من خلال السيطرة عليهم و التحكم فيهم، وتحدد هذه النظرية أربعة متغيرات تتفاعل وتتكامل مع بعضها البعض في العملية القيادية وهي<sup>16</sup>:

\* القائد من حيث شخصيته ودوره في الجماعة.

\* الأتباع الذين يقودهم من حيث أهدافهم وخصائصهم وحاجاتهم واتجاهاتهم.

\* العلاقة القائمة بين القائد و الأتباع.

\* المواقف من حيث ظروفها الموضوعية والعوامل المادية المحيطة بها.

### ثالثا- القيادة الفعالة

القيادة الفعالة هي عملية ابتكار الرؤية البعيدة وصياغة الهدف ووضع الإستراتيجية وتحقيق التعاون واستنهاض الهمم للعمل، والقائد الناجح هو الذي<sup>17</sup>:

- يصوغ الرؤى للمستقبل آخذاً في الاعتبار المصالح المشروعة البعيدة المدى

لجميع الأطراف المعنية .

- يضع إستراتيجية راشدة للتحرك في اتجاه تلك الرؤى .

<sup>15</sup> باسم محمد ولي و محمد جاسم: مرجع سبق ذكره، ص 352

<sup>16</sup> جودة بني جابر: علم النفس الاجتماعي، دار الثقافة للنشر، الأردن، د، ط، 2004، ص 207

<sup>17</sup> <http://mbadr.net/a/abohabiba/>

- يضمن دعم مراكز القوة الرئيسة له والتي يعد تعاونها أو توافقها أو العمل معها أمراً ضرورياً في انجاز التحرك المطلوب .
- يستنمض همم النواة الرئيسة للعمل من حوله، والتي يعد تحركها أساسياً لتحقيق إستراتيجية الحركة .

### 1- القيادة والإبداع:

هناك صفات مشتركة وملامح بين القائد والمبدع، فالقائد يؤثر في الجماعة والمبدع أيضاً وكلاهما اليوم يلعب دوراً خطيراً في الصراع الاجتماعي الحضاري التكنولوجي، هذا الدور دور مزدوج ذلك انه يمسك بناصيته مصير الإنسانية، وحضارتها فنائها ودمارها سعادتها وتقدمها وبقائها.

والقائد يؤثر في أفراد الجماعة لأنه يملك ما يرغبون فيه أو انه يحقق لهم ما يرغبون، أو يمكن له أن يحقق لهم هذا الذي يرغبون، وهو يبلور رغباتهم إذا عجزوا عن بلورتها ويحقق آمالهم إذا عجزوا عنها، كذلك فإن القائد أيضاً يتأثر بأفراد الجماعة. والمبدع مؤثر ومتأثر أيضاً، وان كان تأثيره قد يتعدى أو هو يتعدى حدود جماعته أو مجتمعه لذلك فهو قد يلقي التهمك أو الاحترام أو الاضطهاد من مجتمعه أو من خارجه، هو كالقائد يقود ويسيطر ولكن سيطرته قد تتجاوز حدود جماعته أو مجتمعه ولكن كلا منهما قائداً له والمبدع يقوم بتعكير صفو العادات ويعطل الأساليب القديمة والقائد قد يبتكر حلولاً مناسبة لمواقف جديدة دون التأثير بعادات عقلية أو اجتماعية ثابتة وهذا عكس التصلب.<sup>18</sup>

إن القيادة بالنسبة للكثير من الناس حلم جميل يتطلعون إليه، إلا أنهم يخافون المبادرة من أجله لأنه عند الحصول عليه ستقع عليهم كل المسؤولية والمخاطر، لهذا كان القادة دائماً قلة

4- يمكن القول بأن القيادة ضرورة اجتماعية موجودة منذ بدء الحياة الاجتماعية ، فهناك قيادات مهنية وأخرى طبيعية فالقيادة تلعب دوراً حيوياً في التأثير والتفاعل لتقود الجماعة نحو إنجاز الأهداف الموضوعة، وينتج عن ذلك تغييراً في البناء الاجتماعي الذي لا يعتبر عضواً في الجماعات التي يعمل بها وإلا فرض عليه أن يكون

<sup>18</sup> نجم عبود نجم، القيادة الإدارية في ق 21، دار الصفاء للطباعة الأردن، ط1، 2011، ص80

متأثراً ومؤثراً فيها منفعلاً مع مواقف حياة الجماعة خاضعاً لقواعدها وقوانينها ونظمها، ومن ثم فقائد الجماعة يعني القوة الدافعة وراء التفاعل الجماعي فله دور المساعد HELPER أو الممكن ENABLER الذي يساعد الجماعة في النمو لتحقيق أهداف العمل الجماعي في ضوء الظروف والأوضاع المحيطة بالجماعة .

يمكن القول أن القيادة هي التأثير في الآخرين من أجل توجيههم لأداء ما هو مطلوب منهم بكفاءة كبيرة، وينبغي على القائد أن يتمتع بقوة الشخصية والقدرة على الاتصال والإقناع وغيرها من الخصائص التي تجعله قادراً على تسيير المجموعة.

وتتعدد الأساليب القيادية من الأسلوب الاستبدادي القائم على الانفراد بالرأي إلى الأسلوب الديمقراطي القائم على المشاركة الجماعية، وأسلوب القيادة غير الموجهة الذي يكون ما بين الأسلوبين السابقين، وهناك عدة عوامل تؤثر في نوع الأسلوب القيادي المستعمل.