

## الفصل الأول: المفهوم العلمي للقيادة

حظيت ظاهرة القيادة باهتمام الباحثين والمعنيين منذ أقدم العصور وبالتحديد عندما أدرك الإنسان أهمية العمل الجماعي الذي يتم فيه تضافر الجهود لعدد من الأفراد وتنسيقها لتحقيق الكثير من الأهداف والغايات التي يسعى الإنسان لبلوغها<sup>1</sup>.

ومع التطور الكبير الذي شهدته الإنسانية خاصة في عصرنا هذا عصر الثورة العلمية والمعلوماتية والاتصالات والتقدم العظيم الذي بلغته البشرية في مجال العلوم الطبيعة، يتزايد التأكيد على أهمية القيادة وألوية الاهتمام بها لأنها أساس أي نجاح أو تقدم أو تنمية .

من جهةٍ أخرى يشهد العالم في الوقت الحاضر صراعاً مريراً بين اهتمامات سياسية واقتصادية مختلفة يلعب فيها القادة أدواراً خطيرة، تجعل مصير الإنسان مرتبطاً إلى حدٍ بعيد بتفاعلهم مع الشعوب في مختلف المواقف، وتمتلئ حياتنا اليومية بالشواهد التي تدل على تقديرنا أهمية الموضوع، وعلى أن لدى الكثيرين منّا فكرة معينة عن ظاهرة القيادة وعوامل نجاحها أو فشلها قد تتفق أو تختلف عن آراء الآخرين، ولذلك فليس غريباً أن توجه عناية كبيرة إلى دراسة موضوع القيادة وإلى

1- الشريف، طلال عبد الملك. 2004. الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة. (رسالة ماجستير منشورة). جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. الرياض. المملكة العربية السعودية. ص: 38.

البحث والغوص في أبرز التعريفات والنظريات التي تناولت ودرست ظاهرة القيادة<sup>1</sup>، من هنا يأتي هذا الفصل لإلقاء الضوء على هذه الظاهرة (القيادة) من حيث المفهوم مروراً بأهم عناصرها وصولاً لأهم النظريات التي تناولت تفسير ظاهرة القيادة، وأهم أغطائها السياسية.

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA  
 جامعة العلوم الإسلامية الماليزية  
 ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA

1- مرسي، سيد عبد الحميد. 1986. مفهوم القيادة. الطبعة الخامسة. مكة المكرمة. مطابع رابطة العالم الإسلامي. ص: 15-16.

المبحث الأول: المفهوم العلمي للقيادة: التعريف والعناصر

أولاً: تعريف القيادة لغةً واصطلاحاً

القيادة لغةً:

القيادة: مَصْدَرُ القَائِدِ، وكذلك القَوْدُ، والقود نَقِيضُ السَّوْقِ: أي القَوْدُ مِنَ أَمَامِ  
والسَّوْقُ مِنَ خَلْفِ، والقَائِدُ: واحد القُوَادِ والقَادَةِ، ويقال: القَائِدَةُ مِنَ الإِبِلِ: أي تَقَدَّمَ  
الإِبِلَ وَتَأْتِيَهُ، والقَائِدُ مِنَ الجَبَلِ أي أَنْفَهُ. والأقود من الناس: أي الذي إِذَا أَقْبَلَ عَلَى  
الشيءِ بوجهه لم يَكُنْ يَصْرِفُ وجهه عنه، وقاد الجيش قيادة: رأسُهُ وَدَبَّرَ أمره، والانْقِيَادُ:  
الخُضُوعُ تقول: قُدُّهُ قَانِقَادًا وَاسْتَقَادَ لِي<sup>1</sup>

ويرى البعض من المفكرين والمختصين بالقيادة من أن أصل كلمة قيادة ذات أصول  
يونانية ولاينية، حيث أن أصل كلمة (Leadership) تعني قيادة مشتقة من الفعل  
يفعل أو يقوم بمهمة ما، ويتفق الفعل اليوناني (Archein) بمعنى يبدأ أو يقود  
أو يحكم مع الفعل اللاتيني (Agere) ومعناه يحرِّك أو يقود وكان الإعتقاد السائد في  
الفكرين ويقوم على أن كل فعل من الأفعال السابقة ينقسم إلى جزئين: بداية يقوم بها  
شخص واحد، ومهمة أو عمل ينجزه آخرون<sup>2</sup>.

1- أبي الحسين أحمد بن فارس بن زكريا (ت 395هـ). 1991. معجم مقاييس اللغة. ط 1. تحقيق: عبد السلام هارون. ص 5-38.  
بيروت: دار الجليل، ابن منظور، محمد بن كرم (ت 711هـ). 2003. لسان العرب. مج 3. القاهرة: دار الحديث. ص: 370.  
2- كنعان، نؤاف. 1999. القيادة الإدارية. عمان: مطابع الأهلية. ص: 86.

كما يصح القول من أنَّ القيادة (Leader) مشتقة من الفعل (قاد) أي قام بعمل

للوصل إلى الهدف المنشود، وهي عبارة عن علاقات بين قادة ومقودين، فالقائد هو

الذي يصدر الأوامر والمقودون هم الذين ينفذون أمر قائدهم بالعمل الذي يوصلهم

لتحقيق الأهداف التي يسعون إليها<sup>1</sup>، والقيادة بهذا عملية رشيدة طرفاها شخص يُوجّه

ويرشد والطرف الآخر يستقبل هذا التوجيه والإرشاد لتحقيق أغراض معينة.

ومما سبق يتضح أن مفهوم القيادة ينطوي على علاقة اعتمادية متبادلة بين من

يبدأ بالفعل وبين من ينجزه، فالقائد هو الذي يتولى القيام بالعمل وإعطاء الأوامر بينما

يقوم أفراد جماعته بتنجاز العمل.

### القيادة اصطلاحاً

لا يبعد تعريف القيادة في الاصطلاح عن معناها في اللغة، فقد جاء في مُعْجَم

العلوم الاجتماعية تعريف القيادة بأنها: صفة تدل على هيئة نسبية بين شخص يقوم بعمل

اجتماعي، وأشخاص يتبعون عمله، ويسيروا على مثاله لتحقيق غاية مُشْتَرَكَة، فيكون أحد

الطرفين قائداً والآخر مَقُوداً<sup>2</sup>.

ولقد تعددت مفاهيم الكُتَّاب في تعريف معنى القيادة إلى تعريفات عديدة ولعل

السبب في ذلك يرجع إلى اختلاف وجهات نظر الكُتَّاب الذين تصدوا ليبحث هذه

المسألة، فكل فئة وضعت التعريف الذي يتفق وطبيعة المدرسة التي ينتمون إليها وبالرغم من

1- كنعان، نؤاف. 1995. القيادة الإدارية. عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع. ص: 11.

2- نجبة من الأساتذة، 1975. مُعْجَم العلوم الاجتماعية. مراجعة مذكور، إبراهيم. القاهرة. الهيئة المصرية العامة للكتاب. ص: 472.

اختلاف التعريفات ظاهرياً إلا أنها تتفق في مضمونها وجوهرها<sup>1</sup>، وسوف نستعرض هنا لأهم التعاريف التي تناولت القيادة بمفهومها العام.

فقد عرّفها الطويل بأنها: "مجموعة من المفاهيم المتكاملة والمتناغمة والمهارات الفنية والإنسانية والإدراكية التي لا بد من توافرها إضافةً إلى عوامل أخرى متداخلة تتصل بالبعد النبوي للفرد والمتعلق بشخصيته وقيمه واتجاهاته وذوافعه التي تسهم في مجملها في بناء القائد"<sup>2</sup>.

ويُعرّفها حامد ربيع بأنها: "دور اجتماعي رئيسي يقوم به فرد (القائد) أثناء تفاعله مع غيره من أفراد الجماعة (الأتباع) ويتسم هذا الدور بأن من يقوم به يكون له القوة والقدرة على التأثير في توجيه سلوكهم في سبيل بلوغ هدف الجماعة، والقيادة دائماً تفاعل اجتماعي نشط مؤثر وليس مجرد مركز ومكان قوم"<sup>3</sup>.

ويرى ستوجديل بأن القيادة هي تلك العملية التي تتميز بالتأثير على الناس حتى يعملوا بجد وعن رغبة صادقة لتحقيق أهداف الجماعة"<sup>4</sup>.

ويشير مفهوم القيادة إلى "قدرة تأثير شخص ما على الآخرين بحيث يجعلهم يقبلون

قيادته طواعية ودوناً إلزام قانوني، وذلك باعتراف الجماعة التلقائي بقيمة القائد في تحقيق

1- الشريف، طلال عبد الملك. الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة. (رسالة ماجستير منشورة). جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. الرياض: للمملكة العربية السعودية. ص: 42.

2- الطويل، هاني عبد الرحمن صالح. الإدارة التربوية والسلوك المنظمي. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع. ص: 25.

3- زهران، حامد عبد السلام. 1977. علم النفس الاجتماعي. القاهرة: عالم الكتب. ص: 301.

4- مرسي، عبد الحميد السيد. 1993. كلكم راغ. القاهرة: مكتبة وهبة. ص: 10.

أهدافها وكونه مُعبِّراً عن آمالها وطموحاتها مما يتيح له القدرة على قيادة الجماعة بالشكل الذي تريده"<sup>1</sup>.

وهناك من عرّفها على أساس العلاقة والإنجاز على غرار المفكر فيدلر إذ عرف القيادة بأنها: "علاقة يستخدم فيها شخص قوته وتأثيره لحث أفراد الجماعة على العمل معاً لإنجاز مهمة مشتركة"<sup>2</sup>.

وعرّف سبكتروم "Spectrum" القيادة على أنها: "المقدرة على التأثير في الآخرين من أجل تحقيق أهداف أو أغراض محددة، وهي السلوك الذي يوجه الآخرين ويحركهم في اتجاهات معينة"<sup>3</sup>.

ويعرفها سبروت "Sproot" من أنها: "سلوك صادر عن فرد معين فيؤثر في سلوك آخرين على نحو أكثر مما يؤثر في سلوكهم فيه"<sup>4</sup>.

أمّا ليكترت "Likert" فيعرّف القيادة بأنها: "قدرة الفرد في التأثير على شخص أو مجموعة وتوجيههم من أجل كسب تعاونهم وحفزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاية في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعية"<sup>5</sup>.

1- القريوتي، محمد قاسم. 1989. السلوك التنظيمي: دراسة للسلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية. عمان: دار المستقبل. ص: 104.

2- طريف، شوقي. السلوك القيادي وفعالية الإدارة. القاهرة: دار غريب. ص: 35.

3 - Spectrum M . 10 Minute guide to Leadership , New York ,Theresa Murtha .1997 , p.6.

4- الجسماني، عبد العلي. 1994. علم النفس وتطبيقاته الاجتماعية والتربوية. الطبعة الأولى. بيروت: الدار العربية للعلوم. ص: 473.

5- Rensis , Likert , 1961, New Patterns of Management , New York ,Mc Grow-Hill Book co , p.3.

وعرّف كل من Hemphill & Coons القيادة بأنها: "السلوك الفردي لتوجيه

مجموعة من أجل تحقيق الهدف المشترك"<sup>1</sup>، والقيادة بهذا المفهوم عملية رشيدة طرفاها شخص

يُوجّه ويُرشّد، وآخر يستقبل هذا التوجيه والإرشاد لتحقيق أغراض معينة.

أما المفكر الإسلامي هشام الطالب فيرى القيادة بأنها: "عملية تحريك مجموعة من

الناس تجاه هدف محدد ومُخطّط وذلك بتحفيزهم على العمل باختيارهم"<sup>2</sup>.

ولقد عرّف إبراهيم المنيف القيادة في كتابه تطور الفكر المعاصر إلى أنها: "نشاط

إيجابي يقوم به الشخص بقرار رسمي تتوافر فيه السمات وخصائص قيادية يشرف على مجموعة

من العاملين لتحقيق أهداف واضحة بوسيلة التأثير والاستمالة أو استخدام السلطة بالقدر

المناسب عند الضرورة"<sup>3</sup>.

كما أن هناك من عرّف القيادة على أنها: "المقدرة على التأثير في سلوك أفراد

الجماعة وتنسيق جهودهم لبلوغ الغايات المنشودة"<sup>4</sup>.

ومن خلال التعريفات السابقة يمكننا أن نستنتج أن القيادة هنا إذن ليست مجرد

إصدار الأوامر والتأكد من تنفيذها بل أيضاً حث الأفراد على العمل وتنمية روح الجماعة

1- ناصر، حسن محمود حسن. 2010. الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية. من وجهة نظر العاملين: (رسالة ماجستير منشورة في إدارة الأعمال- الموارد البشرية). الجامعة الإسلامية- غزة. ص: 10.

2- الطالب، هشام. 1995. دليل التدريب القيادي. الطبعة الثانية. فوجينيا: المعهد العالمي للفكر الإسلامي. سلسلة التنمية البشرية. ص: 52.

3- المنيف، إبراهيم عبد الله. 1999. تطور الفكر المعاصر. الرياض: دار آفاق الإبداع للنشر والإعلام. ص: 151.

4- عشاوي، سعد الدين محمد. 2000. أسس الإدارة وتطبيقاتها في المجالات الأمنية. الرياض: مطابع أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية. ص: 86.

فيما بينهم وإثارة حماسهم ليبدلوا أقصى جهودهم للحصول على أعلى مستوى يمكنهم أن يصلوا إليه، فالقيادة بمفهومها العام هي القدرة على التأثير على سلوك أفراد الجماعة وتنسيق جهودهم وتوجيههم لتحقيق الأهداف المرغوبة والمنشودة.

وتبرز ثلاثة اتجاهات لتوضيح ماهية القيادة وهي كالتالي<sup>1</sup>:

**الاتجاه الأول:** يتناول أنصار هذا الاتجاه القيادة من منظور السلطة الرسمية، حيث يرون أن هذه السلطة هي التي تُمكن من توجيه الجهد الجماعي لتحقيق أهداف الجماعة، ويعيب وجهة نظر أنصار هذا الاتجاه إهمالهم الفرق بين القيادة والسلطة، فالسلطة ليست وسيلة إلا لتحقيق القيادة.

**الاتجاه الثاني:** يتناول أنصار هذا الاتجاه القيادة من منظور السلطة المقبولة، ويرؤن بوجود الربط بين القيادة والرضا والخضوع والقبول الإختياري، فالقيادة الناجحة من وجهة نظرهم هي التي تعتمد على التأثير والمشاركة في الرأي والتوجيه، ويعيب وجهة نظر أنصار هذا الاتجاه اعتمادهم على وسيلتين فقط من وسائل القيادة وهما التأثير في أفراد الجماعة واستمالتهم.

**الاتجاه الثالث:** يتناول أنصار هذا الاتجاه القيادة على أساس الهدف منها، وذلك من خلال الوظائف والمهام الأساسية للقائد والتي تتمثل في التوجيه والتنسيق والرقابة على

1- الغبوي، ناصر سعيد ضيف الله. 2003. علاقة النمط القيادي بأداء الأطباء في المستشفيات العسكرية والمدنية. دراسة مقارنة: بين مستشفى الملك فهد للحرس الوطني وجمع الرياض الطبي. (رسالة ماجستير منشورة). الرياض: أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية.

أعمال الآخرين، ويعيب وجهة نظر هذا الاتجاه تركيزهم على الهدف من القيادة دون تحديد وسائل تحقيق هذا الهدف.

وعلى الرغم من أنَّ مفهوم القيادة يختص بالتأثير الفعَّال على نشاط الجماعة وتوجيهها نحو الهدف، واستشارة جهودها لتحقيقه، حيث تُعد عملية التأثير والنفوذ من المحاور الرئيسية في التعرف على ظاهرة القيادة وفي اكتشاف القائد الناجح من خلال التعرف على قدرته على استخدام نفوذه وتأثيره على أتباعه، إلا أنه يصعب تحديد مفهوم القيادة ووظيفتها، ومع ذلك يتفق علماء النفس والاجتماع على أن القيادات تختلف باختلاف البناء الاجتماعي<sup>1</sup>، وأنَّ القيادة هي التي تدفع الناس إلى العمل بأقصى جهوداتهم لتحقيق أهدافهم الخاصة والأهداف الاجتماعية العامة، وهذه في الواقع مهمة شاقة لا يمكن القيام بها على وجهٍ كبير من الدقة والكمال.

### ثانياً: العناصر المكونة للقيادة

من خلال استعراض العديد من تعريفات القيادة وماهيتها يتضح أيضاً وجود عددٍ

من العناصر الهامة واللازمة التي تتطلبها أي قيادة وهي:

**العنصر الأول:** توافر مجموعة من الأفراد يعملون معاً وتحت إمرة قائد في تنظيم معين،

فلا يمكن أن تكون هناك قيادة بدون مجموعة، ولا يتصور وجود قائد من غير أتباع، وقد

يكون الحد الأدنى لعدد المجموعة هو ثلاثة مصداقاً لقول الرسول الكريم محمد صلى الله عليه وسلّم: "إذا خرج ثلاثة في سفر فليؤمروا عليهم أحدهم"<sup>1</sup>.

ويدري ستوجد ليل "Stogdill" أن الجماعة المُنظمة التي تُشكّل التنظيم تعد شرطاً أساسياً لوجود القيادة وإن استمر وجود القادة في الجماعات المنظمة يعد من أهم مميزات هذا ما يُعزّز الجماعة المنظمة عن الجماعة العادية والتي يكون لها قادة وقد لا يكون، فإذا كان لها قادة أصبحت جماعة منظمة<sup>2</sup>.

العنصر الثاني: وجود قائد من أفراد الجماعة قادر على التأثير الإيجابي في سلوك بقية الجماعة<sup>3</sup>، فالتأثير عملية مقصودة هادفة في القيادة، وأن أي تأثير يتم عن طريق الإكراه وعدم الرضا لا يمكن أن يدخل في مفهوم التأثير المقصود في القيادة، فالشخص المتأثر بالإكراه إنما يدفع إلى العمل كرهاً ولا يُقاد إليه، وتعدد وسائل التأثير التي يستخدمها القائد مع الجماعة مثل المكافأة على الجهد المبذول، وتعمية قدرات أفراد الجماعة، وتقوية تقوئهم بأنفسهم، وتوسيع مداركهم ومعرفتهم، وتدريبهم على كيفية مواجهة احتياجاتهم الضرورية، وتحدد درجة نجاح القائد من عدمها في قيادة الجماعة بمدى قوة وفعالية وسيلة التأثير التي يستخدمها لتوجيه الجماعة وتغيير سلوك أفرادها.

1- النمر، سعود بن محمد وآخرون. 2001. الإدارة العامة: الأسس والوظائف. الرياض: مطابع الفرزدق التجارية. ص: 287-288.

2- كنعان، نواف. 1999. القيادة الإدارية. عمان: مطابع الأرز. ص: 84.

3- السكارنة، بلال. 2010. القيادة الإدارية الفعّالة. ط1. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع. ص: 99.

**العنصر الثالث:** تحقيق الأهداف المرغوبة، وهي متعددة، فهناك أهداف خاصة للقائد، وأخرى خاصة بأفراد الجماعة وثالثة خاصة بالجماعة عامةً، ومن النادر أن تكون هذه الأهداف واحدة، وتبرز صعوبة توافر هذا العنصر في القيادة عندما تتعارض أهداف القائد مع أهداف الجماعة أو أحد أفرادها، وهنا يقوم القائد بتحليل الخلافات ومظاهر التعارض في كل جانب ويعيد ترتيبها من جديد بشكلٍ يَجِدُ فيه كل طرف ما يرضيه، ويتم تحقيق الأهداف من خلال تسخير جهود القائد لإشباع حاجات أفراد الجماعة، والجماعة لتمكينها من إشباع حاجاتها، ومن خلال ميل الجماعة ورغبتها في الانقياد للقائد من قناعتها بأنه يعمل على زيادة إشباع حاجاتها وتحقيق أهدافها<sup>1</sup>.

**العنصر الرابع:** عملية التنسيق حيث أن وجود الجماعة لا يكفي لنجاح القيادة في تحقيق أهداف التنظيم لإنجاح العمل المشترك بشكلٍ يساعد ولا يعيق العملية ذاتها، وفي حقيقة الأمر يمكن أن ندرك بأن القائد لن يستطيع توجيه المجموعة والتأثير على أفرادها ما لم يوجد لديهم نوع التناسق والانسجام الفعلي، وإن كان في أدنى الحدود<sup>2</sup>.

1- كنعان، نواف. 1992. القيادة الإدارية. عمان: مكتبة الثقافة للطباعة والنشر والتوزيع. ص: 86-87.

2- الشريف، طلال عبد الملك. 2004. الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة. (رسالة ماجستير منشورة). جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. الرياض: المملكة العربية السعودية. ص: 57.

وهناك من أضافَ عنصراً خامساً للعناصر الهامة التي تتطلبها القيادة وهو المتمثل

في الموقف القيادي فظهور القائد يأتي من خلال اتخاذ قرار ما في موقفٍ ما والتي عادةً

ما يُعبر عنها بالعبرة التالية: "اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب"<sup>1</sup>.

وبالإضافة لما سبق يجب أن يمتلك قائد الجماعة الرؤية على الإبداع، فالرؤية

المستقبلية واستمرارها تمثل أحد المكونات الأساسية في إعداد القيادة فإذا لم يملك القائد

الرؤية فإنه لن تكون هناك أعمال مبتكرة، بمعنى التركيز على الإبداع والابتكار في مجالات

التغير في المستقبل، وتحديد ماذا تم حتى الآن وماذا يجب أن نكون عليه، فالقادة العظام

هم الذين يفكرون ويحولون أفكارهم في المستقبل إلى إنجاز، ولعل هذا ما ينطبق عليه

الحال مع قلة من القادة في عالمنا المعاصر لعل أبرزهم رئيس دولة ماليزيا الأسبق الدكتور

محاضر محمد وبرنامجه 2020

ويرى الباحث ومن خلال إبراز أهم التعاريف والعناصر الهامة للمفهوم موضوع

الدراسة من أن القيادة هي فن ومهارة التأثير في الآخرين من خلال توجيه جهودهم

وطاقتهم مما يؤدي إلى أن يسعوا بحماس والتزام إلى أداء مثمر وبناء يحقق الأهداف

المنشودة بأكبر قدر من الفعالية.

ولتحديد القيادة بمفهومها الواقعي لابد لنا من مراعاة الاعتبارات التالية:<sup>2</sup>

1- كلالدة، ظاهر محمود. 1997. الإتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية. عمان: دار زهران للنشر والتوزيع. ص: 21.

2- الشريف، طلال عبد الملك. 2004. الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة. (رسالة ماجستير منشورة). جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. الرياض: المملكة العربية السعودية. ص: 33-34.

1- توافر موقف معين قبل ظهور العلاقة القيادية على أن تؤدي العوامل المتداخلة في الموقف إلى تعزيز مكانة القائد.

2- قدرة القائد على الإسهام في تقديم الجماعة في الاتجاه المرغوب.

3- التفاعل الاجتماعي للقائد مع أتباعه.

4- وجود هدف مشترك بين القائد والجماعة.

بذلك يصح القول من أن القيادة ظاهرة اجتماعية نفسية تستند إلى العلاقة المتبادلة بين القائد وأعضاء الجماعة التي يقودها ولا بد من تأثير القائد في الجماعة ورغبة الجماعة في الإنقياد له من أجل إشباع حاجاتها، وأنه لا مجال للقيادة دون وجود أتباع وأن بروز القائد واستمراره في قيادة المجموعة مرهون بوجود هدف واحد تسعى الجماعة لتحقيقه، وأن هذا الهدف هو محور الالتقاء بين القائد والجماعة.

ولعل ما سبق يقودنا إلى ضرورة التفرقة بين القائد والقيادة، فالقائد هو الشخص الذي يستطيع أن يؤثر على سلوك أفراد الجماعة وقيادتهم، أما القيادة فهي ما يمارسه القائد من أساليب أثناء تعامله مع الأفراد في المجتمع الذي يقوده والطرق التي يستخدمها في التأثير عليهم لتحقيق الهدف<sup>1</sup>.

كما قد يلتبس في كثير من الأحيان على القارئ أو المهتم بالشؤون السياسية والإدارية

صعوبة التفرقة بين مفهومي القيادة والرئاسة على الرغم من تباينهما وتمييز كل منهما على

1- الشامي، لبنان، ونيو، ماركو إبراهيم. 2001. الإدارة: المبادئ الأساسية. اريد: المركز القومي للنشر. ص: 224.

الأخرى، فلكل منهما ميدانه الرحب وميزته وهويته التي يُعرّفُ 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 يُباشرها بقية الأعضاء داخل التنظيم، وتنبع القيادة تلقائياً من الجماعة والقائد في هذه الحالة يستمد سلطته الفعلية من قدرته في التأثير على سلوك أفراد الجماعة بشكل يُكفّهُ من الحصول على ولائهم له وطاعتهم واستجابتهم لأوامره وتوجيهاته.

أما الرئاسة فهي تقوم نتيجةً لنظام وليس لإعتراف تلقائي من جانب أفراد الجماعة، كما أنّ الرئيس هو من يختار الهدف وليس أفراد الجماعة<sup>1</sup>.

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.

فالقائد شخص يعتمد في دفع تابعيه لإنجاز الأعمال على قوة تأثيره عليهم، ذلك 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 يمتلكه من سلطات يلجأ إليها في تسيير الوحدة التي يرأسها<sup>2</sup>.

كما أنّ الرئيس يعتمد في تعامله مع مرؤوسيه على قوة السلطة إذ أنّ أسلوبه الرئاسي يغلب عليه تحكيم النظام واللجوء إليه كمصدر عقوبة جزاء وهنا نجد أن أفراد جماعته يقبلون علي السلطة مرغمين وخوفاً من العقاب، إذ أنّ هذه السلطة هي التي

1- زهران، حامد عبد السلام. 1977. علم النفس الاجتماعي. القاهرة: عالم الكتب. ص: 301.

2- الأغبري، عبد الصمد. 2000. الإدارة المدرسية. البعد التخطيطي والتنظيمي المعاصر. بيروت: دار النهضة العربية. ص: 84.

مكَّنتُ الرئيس من اعتلاء المنصب والسلطة قد يحتاجها القائد لمتطلبات مهامه ولكنها

ثانوية له لأنها لا تمكنه من قيادة الجماعة بل يعود ذلك بالدرجة الأولى لنفوذه وقوة تأثيره

في الجماعة.

مما سبق يمكن إيضاح الفرق بين المصطلحين بشكل أبسط في النقاط التالية<sup>1</sup>:

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 وتفتتح به، أما الرئيس فليس بالضرورة أن يحظى برضا الجماعة بل هو مفروض عليهم.

3- أفراد الجماعة مقتنعون بالهدف الذي يقودهم إليه القائد لتحقيقه وبالأسلوب الذي ينتهجه في سبيل تحقيقه، كما يشعر أفراد الجماعة بارتفاع الروح المعنوية نتيجة اهتمام القائد بهم.

1- الشريف، طلال عبد الملك. 2004. الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة. (رسالة ماجستير منشورة). جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. الرياض: المملكة العربية السعودية. ص: 37.

وبالرغم من الفروق التي أشرنا لها بين مفهومي القيادة والرئاسة، لا تعني أنهما منفصلان تماماً، فهناك الكثير من الرؤساء الذين يُقدِّرون أفراد تنظيمهم أنهم يسهمون إسهاماً كبيراً في تقدم الجماعة، ولذلك فإنهم يتعاونون معهم طواعية، وينظرون إليهم كقادة، وأنَّ الاتجاهات الحديثة في التربية والإدارة والعلاقات الإنسانية تستهدف التقريب بين مفهومي القيادة والرئاسة، بحيث يصبح الرئيس قائداً بكل ما تحمله الكلمة من معنى.

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA  
 جامعة العلوم الإسلامية الماليزية  
 ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA

## المبحث الثاني: أهم النظريات المُفسَّرة للقيادة

تباين مفاهيم القيادة حسب الخلفية الثقافية للقائد، فهناك من فسَّر القيادة على أنها مجموعة من الصفات، وهناك من فسرها على أنها ترتبط بالعلاقات الوظيفية بين القائد وأعضاء الجماعة في مواقع معينة، وهذا ما يدفعنا إلى ضرورة دراسة نظريات القيادة، حيث ظهرت عدة وجهات نظر تبلورت إلى عدد من النظريات والتي اختلفت بناء على معطيات مفهوم القيادة والمنظور الذي يُستلطَّ عليه، كما يمكننا إجمال هذه النظريات في ثلاث مداخل رئيسية، يمكن أن تُعَدَّ تحتها العالمية العظمى من هذه النظريات، وتلك المداخل هي:

### 1- مدخل السمات ونظرياته

إنَّ أبرز ما يميز مدخل السمات في تفسيره لنشأة القيادة أنه يُرجع نشأة وظهور القيادة إلى شخصية القائد وسماته الشخصية والجسمية والعقلية والاجتماعية والنفسية، إلا أنَّ أنصار هذا المدخل يختلفون حول كم ونوع وأهم السمات والخصائص القيادية، وفيما إذا كانت تلك السمات والخصائص القيادية وراثية أم مكتسبة، ولعلَّ من أشهر النظريات القيادية التي سلكت هذا المدخل في دراستها وتفسيرها للقيادة:

#### أ- نظرية الرجل العظيم

تعتبر هذه النظرية من أولى وأقدم النظريات لتفسير القيادة إذ تعود جذورها الأولى لعهد الإغريق والرومان، وتركزت على القيادات العسكرية وقيادات الدول، حيث تفترض

هذه النظرية بأن القائد هو إنسان عظيم، وأن هذه العظمة هي موهبة<sup>1</sup>، وأنَّ القادة يولدون قادة لديهم مجموعة من المميزات والخصائص المرغوبة من قبل أتباعهم<sup>2</sup>، إذ تُبين هذه النظرية أن القادة العظام يتمتعون بعددٍ من الخصائص التي تجعلهم مختلفين عن باقي الأفراد، وتقرّر هذه النظرية أن تلك الخصائص لا تتغير بمضّي الوقت ولا مع تغير الجماعات، وعليه فإن هذه النظرية تقرّر أنّ القادة العظام يتقاسمون تلك الخصائص بصرف النظر عن متى وأين عاشوا وبصرف النظر عن الدور التاريخي الذي أدّوه<sup>3</sup>، فالتغيرات التي تطرأ على الجماعة إنّما تتم عن طريق شخص القائد فهو الذي يستطيع تغيير الجماعة متى كانت مستعدة لقبول التغيرات إن حدثت<sup>4</sup>.

ولاشك في أنّ الحضارات القديمة التي كانت تُميّز بين البشر في ضوء انتماءاتهم الطبقية وتعد انعكاساً للظروف السياسية والاجتماعية والثقافية التي شهدتها المجتمعات الأوروبية الغربية عبر تطورها التاريخي، وأنها تركت تأثيراً واضحاً على تفكير بعض الباحثين الذين صاغوا على منوالها بعض نظرياتهم العلمية، ومن هنا وُجّهت هذه النظرية "بالأب الشرعي لكل

1- برنوطي، سعاد. 2001. أساسيات الإدارة الأعمال. عمّان: دار وائل للنشر. ص: 365.

2- ناصر، حسن محمود حسن. 2010. الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين. (رسالة ماجستير منشورة في إدارة الموارد البشرية). الجامعة الإسلامية - غزة. ص: 17.

3- جيرالد، جيريغ، وروبرت، بارون. 2004. إدارة السلوك في المنظمات. ط7. ترجمة رفاعي، رفاعي بسيوني. الرياض: دار المريخ للنشر. ص: 572.

4- جمجوم، هاشم نور. 1991. سيكولوجية الإدارة. جلد: دار الشروق. ص: 235.

تفكير في موضوع القيادة": "The Father Of all thinking in Leadership"<sup>1</sup>

وتنطوي تحت نظرية الرجل العظيم العديد من النظريات الفرعية أهمها<sup>2</sup>:

1- نظرية الأمير: The Prince Theory

2- نظرية البطل: The Hero Theory

3- نظرية الرجل المتميز: The Superman Theory

سادت هذه النظرية في أوروبا أواخر القرن الثامن عشر الميلادي، ووجدت أنصاراً لها في بعض دول أوروبا، ويُعدّ فرانسيس جالتون "F. Galton"، من أهم الدعاة لنظرية الرجل العظيم، الذي أكد حينها على الدور الجوهري الذي يؤديه العامل الوراثي في بروز القادة<sup>3</sup>، فقدم العديد من البيانات الإحصائية والوراثية لتأييد صحة هذه النظرية من حيث تأثير السمات والصفات الوراثية على القيادة فكانت الدراسة التي قام بها في العام 1879 لها تأثير كبير على عدد من الباحثين والمفكرين الذين بنوا هذا الاتجاه من حيث تفسير نشأة القيادة على أساس السمات الوراثية ابتداءً من المفكر "Woods" العام 1913 وانتهاءً بجينينجز "Jennings" في عام 1960، إذ قام "Woods" بدراسة كل الظروف القيادية لعدد أربع عشرة أمة عبر فتراتٍ إمتدت من خمسة إلى عشر قرون، وخلصت تلك الدراسة في

1- راضية، بن علي. القيادة. الجزء الخامس. <http://aladdin.7olm.org/montada-fl0/topic-t1273.htm>.

2- Jennings, E. E, 1960, *An Anatomy of Leadership: Princes, Heroes, Superman*, N. Y: Harper, pp. 1 - 160.

3- الغبوي، ناصر سعيد ضيف الله. 2003. علاقة النمط القيادي بأداء الأطباء في المستشفيات العسكرية والمدنية: دراسة مقارنة بين مستشفيات الملك فهد للحرس الوطني وجمع الرياض الطبي. (رسالة ماجستير منشورة). الرياض: المملكة العربية السعودية. ص: 23.

النهاية إلى أن شخصية القائد وقدراته هي التي تصنع الأمة، وتشكلها طبقاً لهذه القدرات القيادية<sup>1</sup>.

أمّا جينيغز "Jennings" فقد قام في العام 1960 بعمل مسح وتحليل شامل لنظرية الرجل العظيم في القيادة وقام بتحديد عدد من النماذج على غرار الرجل العظيم في القيادة<sup>2</sup>.

ولقد وجهت الكثير من الانتقادات لهذه النظرية من أهمها:

- 1- تجاهل النظرية العوامل البيئية، فلا يتوقف وجود القيادة على ظهور شخص تتوافر فيه سمات موروثية فحسب، فهذه السمات على فرض وجودها، فإنها لا تكفي فهناك عوامل أخرى تتعلق بظروف المجتمع وبطبيعة التنظيم.
- 2- تؤمن هذه النظرية بعدم جدوى تنمية المهارة القيادية، لأن القائد يُولَد ولا يُصنَع، ولكن نتائج الدراسات دَلَّتْ على أنه بالإمكان اكتساب الأفراد العاديين بعض العادات والتقاليد والقيم بحيث يمكنهم فيما بعد بفضل هذه الرعاية المستمرة من أن يصبحوا قادة ناجحين<sup>3</sup>.
- 3- درجة التغيير التي يحدثها شخص ما في جماعة تتفاوت تبعاً للظروف فهي ليست مطلقة ومقيدة بشخصية القائد بقدر ما ترتبط بظروف الجماعة واستعداداتها لتقبل التغيير واستيعابه<sup>1</sup>.

1- أبو الفضل، عبد الشافي محمد. 1996. القيادة الإدارية في الإسلام. القاهرة: المعهد العالمي للفكر الإسلامي. ص: 17.

2- المرجع السابق. ص: 18-19.

3- عبد الرحيم، لينا عبد الحميد أمين. 2009. أثر النمط القيادي لمدراء المكتب الإقليمي بغزة "الأونزا" على تهيئة البيئة الإبداعية للعاملين. (رسالة ماجستير منشورة في إدارة الموارد البشرية). الجامعة الإسلامية - غزة. ص: 15.

وعلى الرغم من الانتقادات الموجهة لهذه النظرية فإن ذلك لا يضعف من أهميتها في موضوع القيادة، حيث لا يمكن إنكار أثر أهميتها على كثير من الباحثين في دراساتهم وأبحاثهم العلمية.

### ب- نظرية السمات

ظهرت نظرية السمات بداية عقد الثلاثينيات من القرن العشرين<sup>2</sup>، وتستند هذه النظرية على افتراض وجود صفات سمات معينة تميز بها شخصية الأفراد القادرين على القيادة، وأن هذه السمات من الممكن اكتسابها، ومن ثم فإنها ليست بالضرورة وراثية كما تدعي سابقتها نظرية الرجل العظيم<sup>3</sup>.

وتنطلق هذه النظرية كذلك من المسلمة القائلة: "بأن سمات الشخصية تؤثر في السلوك وأن القادة يتصرفون بشكل مختلف عن غيرهم من الأفراد بسبب ما لديهم من صفات شخصية تميزهم عن غيرهم، وأن الله قد منح قلة من الأشخاص بعض السمات والخصائص

1- ناصر، حسن محمود حسن. 2010. الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين. (رسالة ماجستير في إدارة الأعمال - الموارد البشرية). الجامعة الإسلامية - غزة. ص: 18.

2- المرجع السابق. ص: 19-20.

3- الشريف، طلال عبد الملك. 2004. الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة. (رسالة ماجستير منشورة). جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. الرياض: المملكة العربية السعودية. ص: 45.

والمميزات التي لا يتمتع بها غيرهم وهذه السمات هي التي تؤهلهم كذلك لقيادة المجموعة والتأثير في سلوك أفرادها"<sup>1</sup>.

اهتم العلماء هذه النظرية واعدة، لأنها تفترض بأنه اذا استطعنا أن نحصر هذه السمات ونقيس مدى تمتع كل فرد بها، فإننا نستطيع عندئذٍ إيجاد الأشخاص الذين يتمتعون بها بشكل يتجاوز الطبيعي والسائد في المجتمع، فتقوم بتأهيلهم ليصبحوا قادة<sup>2</sup>.

لذا اهتم الباحثون عن السمات القيادية بالكشف عن مجموعة السمات المشتركة للقادة الناجحين من خلال ملاحظة عدد من القادة والزعماء وتمكنوا باستخدام الطريق الإستنتاجية بين تشخيص تلك السمات القيادية<sup>3</sup>، يبد أن أنصار هذه النظرية اختلفوا في تحديد عدد ونوع السمات القيادية، ويذكر بعض الباحثين أن أهم هذه السمات تتمثل في: المبادرة والفعالية والأمانة والأخلاق، والطموح والشهامة والنزاهة، والذكاء وبُعد النظر وسداد الرأي وحسن التصرف، والتعاون وضبط النفس، والاستقلالية والتفؤل<sup>4</sup>.

ويرى البعض الآخر أن أهم تلك السمات تتمثل في: الصراحة والإهتمام بالآخرين، والولاء للجماعة، والثقة بالنفس، والقدرة على التعرف على أفكار الآخرين وميولهم<sup>5</sup>، واتجه بعض الباحثين إلى تحديد السمات القيادية في الذكاء وسرعة البديهة وطلاقة اللسان، والثقة

1- النمر، سعود بن محمد، وآخرون. 2001. الإدارة العامة: الأسس والوظائف. الرياض: مطابع الفرزدق التجارية. ص: 319.

2- برونوطي، سعاد. 2001. أساسيات إدارة الأعمال. عمان: دار وائل للنشر. ص: 366.

3- أبو الخير، كامل حمدي. 1989. أصول الإدارة العلمية. القاهرة: مكتبة عين شمس. ص: 354.

4- جمجوم، هاشم نور، 1991. سيكولوجية الإدارة. جدة: دار الشروق. ص: 235.

5- أبو الفضل، عبد الشافي محمد. 1996. القيادة الإدارية في الإسلام. القاهرة: المعهد العالمي للفكر الإسلامي. ص: 17 - 18.

بالنفس، والإيمان بالقيم والقدرة على الإقناع، والتأثير، والإستعداد الطبيعي لِتَحْمُلِ المسؤولية، والحزم والسرعة في اختيار البدائل، والقدرة على التنسيق والترابط داخل التنظيم، والقدرة على التكيف وحُسْنُ الأداء، والنضج الإنفعالي والعقلي<sup>1</sup>.

وقد توصل "Boos" إلى أن معظم الدراسات التي تناولت السمات القيادية خلال

النصف الأول من القرن المنصرم اشتملت على السمات القيادية التالية<sup>2</sup>:

1- القدرة: (مثل: الذكاء - الإستعداد - القدرة على التحدث).

2- الإنجاز: (مثل: التقويم - المعرفة - القدرات الرياضية - والمهارات).

3- المسؤولية: (مثل: الإعتماد على النفس - المبادرة - المثابرة).

4- المشاركة: (مثل: النشاط، حُسن العلاقات - التعاون).

كما حاول الباحثون الوصول إلى مجموعة من الخصائص والسمات التي تُميّز القادة الناجحين والقادة غير الناجحين، ومن ذلك ما قلناه ستوجد في "Stogdill" في العام 1948 من خلال مراجعته للبحوث التي نُشرت عن العوامل الشخصية المتعلقة بالقيادة في الفترة من 1904-1947 وشملت هذه الدراسة جماعات مختلفة<sup>3</sup> فوجد في بعضها أن القادة أطول قامة - إلى حد ما - عن غيرهم، وأضخم حجماً، وأصح بدناً، وأحسن مظهراً، وأذكى - إلى حد ما -

1- درويش، إبراهيم. 1978. ص: 111-112.

2- الكلابي، سعد عبد الله. 2000. نحو نموذج شامل في القيادة: دراسة نقدية لنظريات ومداخل القيادة الإدارية. جامعة الملك سعود.

مركز البحوث بكلية العلوم الإدارية. ص: 13.

3- Stogdill, 1948, " Personal Factors Associated with Leadership ", J, Psychol, p, 25-35-71.

\* قام ستوجديل بإجراء دراسة ثانية ومماثلة عن البحوث والدراسات التي تمت خلال الفترة 1948-1970 التي تناولت السمات كمفسر لظاهرة القيادة .

عن باقي الأفراد، فأوجد على أثر ذلك نظاماً لتصنيف القادة يقوم على أساس ست مجموعات رئيسية هي<sup>1</sup>:

- 1- الخصائص الجسمية: كالعمر والطول والوزن والمظهر.
- 2- الخلفية الاجتماعية: كالتهليل والتنقل والمركز الاجتماعي، والطبقة التي ينتمي إليها.
- 3- الذكاء: الحكم على الأمور والحسم والطلاقة في الحديث.
- 4- الشخصية: وتشتمل على الاستقلالية والثقة بالنفس والتسيب والإقدام والجسارة.
- 5- الخصائص المرتبطة بالعمل: ومنها حاجة الإنجاز والمبادأة والإصرار وحاجة المسؤولية ومدى الاهتمام بالآخرين والاهتمام بالنتائج.
- 6- الخصائص الاجتماعية: كالقدرة على الإشراف والتعارف والمهارات الشخصية والاستقامة وحالة النفوذ.

إلا أن الدراسات أثبتت أن هذه السمات لا يمكن توافرها مجتمعة في شخص واحد، فوجود سمة واحدة منها في قائد لا يعني بالضرورة وجودها لدى شخص آخر، فشخصيات جمال عبد الناصر والمهاتما غاندي ونابليون بونابرت، وهنكل كلها شخصيات قيادية، لكن توافر المواصفات الجسمية كالضخامة مثلاً ونبرة الصوت لدى جمال عبد الناصر ليست كذلك عند نابليون بونابرت، والشجاعة والذكاء والقدرة على التحليل لدى نابليون بونابرت ليست كذلك عند غاندي الذي يتميز بسماتٍ أخرى لا تقل أهمية عن تلك السمات المتوفرة

1- سيزالاقى، أندرو دي، ومارك، ووالاس. 1992. السلوك التنظيمي والأداء. ترجمة: أحمد جعفر أبو القاسم. الرياض: معهد الإدارة العامة. ص: 293.

لدى جمال عبد الناصر أو هتلر أو نابليون بونابرت وهذا معناه أن النظرية السمات لا تفسر تفسيراً كاملاً سبب القيادة<sup>1</sup>.

إذ يرى بعض الباحثين عدم جدوى تعدد السمات أو الصفات اللازمة للقيادي الناجح ونادى بربط هذه السمات بما تتطلبه القيادة من تفوق شخصي في الفنون القيادية، وهذا يتطلب القدرة الجسمية والإدراك الحسي، والقدرة على التصور واستخدام التكنولوجيا، والمعرفة والذاكرة، وتفوق شخصي في العزيمة والتحمل والمثابرة والإصرار و الشجاعة والقدرة على الاحتمال<sup>2</sup> وبالرغم من إجراء العديد من الدراسات لإثبات صحة هذه النظرية لكنها لم تستطع تحديد سمات وصفات القيادة التي يمكن أن تستخدم باستمرار في التمييز بين القادة وغير القادة والتي يمكن أن تتنبأ باستمرار بصدق وفاعلية القيادة عند الأشخاص<sup>3</sup>.

وتعرضت نظرية السمات لكثير من الانتقادات ومنها عدم وجود أدلة مقنعة تؤكد وجود علاقة بين السمات القيادية من ناحية والصفات السلوكية الحقيقية للقادة من ناحية أخرى<sup>4</sup>، كما أنه لا توجد مؤشرات على توافر سمات مشتركة بين القادة، فقد يكون شخص معين قائداً ناجحاً بسبب أخلاقه، وشخص آخر بسبب قدرته على الملاحظة، وشخص ثالث

1- القريوتي، محمد قاسم. 1989. السلوك التنظيمي: دراسة للسلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية. عمان: الأردن. ص: 105.

2- أبو الخير، كامل حمدي. 1989. أصول الإدارة العلمية. القاهرة: مكتبة عين شمس. ص: 356.

3- برونطي، سعاد. 2001. أساسيات إدارة الأعمال. عمان: دار وائل للنشر. ص: 366.

4- الكلابي، سعد عبد الله. 2000. نحو نموذج شامل للقيادة: دراسة نقدية لنظريات ومداخل القيادة الإدارية. جامعة الملك سعود. مركز البحوث بكلية العلوم الإدارية. ص: 16.

بسبب قوته التي تُشعرُ أفراد الجماعة بالأمن تحت حمايتها، وشخصٍ رابعٍ بسبب عمله وذكائه مما يجعل أتباعه يثقون في حُسن تقديره للأمر وسلامة أحكامه وقراراته<sup>1</sup>.

كذلك صعوبة توافر هذا الكم الهائل المُشار إليه سابقاً من السمات القيادية وبشكلٍ متكامل لدى شخصٍ واحد، وإن كثيراً من القادة الناجحين لا تتوفر فيهم كل الصفات القيادية، وأن كثيراً من القادة يتوافر لديهم قدر كبير من السمات القيادية ولكنهم قادة غير ناجحين، وأن السمات القيادية تتغير باختلاف مجال القيادة ذاته (أمني، عسكري، سياسي)<sup>2</sup>، فهذه السمات ليست من العمومية في كل زمان ومكان كما صورها أنصار نظرية السمات، هذا بالإضافة إلى اتفاق الباحثين على عددٍ من السمات القيادية وعدم اتفاقهم على تعريف تلك السمات إجمالاً، وعدم وجود أسباب قياس دقيقة لسمات الشخصية القيادية، حيث كشفت الدراسات التي تناولت بعض سمات الشخصية (الذكاء والعدالة والمهارة الإنسانية) عن اختلاف علاقة تلك السمات بالنجاح في القيادة باختلاف أساليب القياس، كما يُؤخذ على النظرية عدم واقعيتها وإغفالها للطبيعة الوظيفية للقيادة<sup>3</sup>.

- 
- 1- الشريف، طلال عبد الملك 2004. الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة. (رسالة ماجستير منشورة). جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. الرياض: المملكة العربية السعودية. ص: 47.
  - 2- النمر، سعود بن محمد، وآخرون. 2001. الإدارة العامة: الأسس والوظائف. الرياض: مطابع الفرزدق. ص: 319.
  - 3- عبد الرحيم، لينا عبد الحميد أمين 2009. أثر النمط القيادي لمدراء المكتب الإقليمي بغزة "الأونرا" على تهيئة البيئة الإبداعية للعاملين (رسالة ماجستير منشورة في إدارة الموارد البشرية). الجامعة الإسلامية: غزة. ص: 19.

## 2- مدخل المواقف ونظرياته

لقد أدى التعدد التباين في المواقف والآراء حول نظرية السمات ومن قبلها نظرية الرجل العظيم إلى تخلي البعض من المفكرين والباحثين عنهما كأساس لتفسير حقيقة القيادة، والأخذ بمدخل المواقف ونظرياته كأساس لتفسير حقيقة القيادة، وهو مدخل يختلف عن النظريات السابقة إلى أنه يرجع نشأة وظهور القيادة إلى عوامل خارجية - غير ذاتية - لا يملك القائد إلا سيطرة قليلة عليها، وأحياناً لا يملك عليها أي سيطرة، وأنَّ المَعْمُولَ الرئيسي والأساسي لظهور أية قيادة يعود إلى طبيعة وظروف الموقف البيئي<sup>1</sup> وما يحيط به من عوامل وعناصر موقفية وبيئية هي بطبيعتها عرضة للتغير والتحول من فترة لأخرى، ومن موقف لأخر، ومن ثم ساد الاعتقاد بأن القادة هم نتاج مواقف محددة وعلى ذلك فقد تزايدت الأبحاث والدراسات التي أخذت بهذا الاتجاه وخاصة من جانب أولئك الذين لم يقتنعوا بنتائج بحوث ودراسات مدخل السمات، وخاصةً بعد ما تبين لهم أن مدخل المواقف أكثر إقناعاً في تفسير نشأة عددٍ كثير من القيادات على مدار التاريخ، على ما بين هذه القيادات من تباين في السمات والصفات، ومن هؤلاء (هتلر) في ألمانيا، وموسوليني في إيطاليا، وروزفلت في الولايات المتحدة الأمريكية في ثلاثينيات القرن العشرين،

1- أبو الفضل، عبد الشافي محمد. 1996. القيادة الإدارية في الإسلام. القاهرة: المعهد العالمي للفكر الإسلامي. ص: 19-20.

وظهور قيادة (ماوتسي تونغ) في الصين وسطوع نجمه فيما بعد الحرب العالمية الثانية.

فكل هؤلاء القادة - بالرغم من إختلافهم في السمات - إنما هم نتاج تلك العوامل والظروف البيئية التي سادت الموقف إبان الفترة التي تولوا فيها القيادة، أمّا ماهية وكم وأهمية تلك العوامل والعناصر الموقفية التي تؤثر في نشأة وظهور القيادة، فإن المؤيدون لهذا المدخل يختلفون حول العناصر الموقفية وأهمية كل منها، ومن هنا نشأت نظريات مختلفة تعكس إختلاف المواقف حول تلك العناصر والعوامل البيئية والموقفية وأهمية كل منها<sup>1</sup>.

ومن أبرز النظريات التي سلكت ذلك النهج لتفسير القيادة هي نظرية التابعين ونظرية المواقف:

#### أ - نظرية التابعين

يرى القائمون بهذه النظرية أن الأفراد يعملون لتسليم زمام قيادتهم وإتباع الشخص الذي يعتقدونه فيه أن له القدرة على تحقيق رغباتهم الشخصية، وتعتمد نظرية التابعين اعتماداً كبيراً على قدرة القائد في إشباع الحاجات الأساسية للجماعة، وتُعتبر الأستاذة جانينس "Ganings" من أهم الدعاة لهذه النظرية.

1- أبو الفضل، عبد الشافي محمد. 1996. القيادة الإدارية في الإسلام. القاهرة: المعهد العالمي للفكر الإسلامي. ص: 20.

ويرى أنصار هذه النظرية من أنّ التابعون (أفراد الجماعة) هم الركيزة الأساس والرئيس

لنشأة وظهور القيادة، لذلك فإن تولي شخص ما قيادة جماعة من الجماعات رهن بنظرة

أفراد الجماعة لذلك الشخص، واعتقادهم بأنه الأكثر قدرة على إشباع رغباتهم وتحقيق

أهدافهم<sup>1</sup>، إلا أنه يلاحظ ويؤخذ على نظرية التابعين أنّها اهتمت بالجوانب الإنسانية ولكنها

في الوقت ذاته أغفلت كيفية تحقيق هذه الأهداف.

#### ب - النظرية الموقفية

بدأت هذه النظرية في الظهور العام 1948<sup>2</sup> وهي تختلف عن سابقتها في أن مؤيديها

يرون أنّ المعول الرئيس في ظهور القيادة لا ينحصر فقط في الاستجابة لاحتياجات ورغبات

ومصالح أفراد الجماعة المتفردة، بل أن هناك أبعاداً متعددة في أي موقف هي العامل الرئيس

في تحديد وإفراز القيادة في ظل هذا الموقف، وعلى ذلك فإن القيادة تُعد محصلة عوامل

موقفية تتصل بالمواقف التي يتواجد فيها الفرد.

1- الغبيوي، ناصر سعدي ضيف الله. 2003. علاقة النمط القيادي بأداء الأطباء في المستشفيات العسكرية والمدنية. دراسة مقارنة بين مستشفى الملك فهد للحرس الوطني ومجمع الرياض الطبي. (رسالة ماجستير منشورة). الرياض: أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية. ص: 27.

2- عبد الرحيم، لينا عبد الحميد أمين. 2009. أثر النمط القيادي لمدراء المكتب الإقليمي بغزة "الأونزا" على تهيئة البيئة الإبداعية للعاملين. (رسالة ماجستير منشورة في إدارة الموارد البشرية). الجامعة الإسلامية - غزة. ص: 19.

فهي ترى أن لأي فرد عادي أن يصبح قائداً إذا ما وجد نفسه في موقف أزمة استدعت الحل واستطاع أن يُعطي الحل<sup>1</sup>، بمعنى آخر تقوم هذه النظرية على افتراض مُؤداه أن أي قائد لا يمكن أن يظهر كقائد إلا إذا تهيأت في البيئة المحيطة به ظروف مواتية أو سائجة لإستخدام مهاراته وتحقيق تطلعاته، أي أنّ ظهور القائد لا يتوقف على سماته الشخصية التي يمتلكها، بل على عوامل وظروف تتعلق بالموقف الذي يكون فيه<sup>2</sup>.

ولقد وُجّهت العديد من الإنتقادات لنظريات المواقف منها:

- 1- ركّزت على الظروف البيئية وحده وأغفلت بل أهملت ما للوراثة وللإستعدادات الفطرية من دور في صناعة القائد.
- 2- عدم اتفاق الكُتّاب والباحثين حول العوامل الموقفية وأهمية كل منها في تحديد وإبراز القيادة.

### ج- النظرية الوظيفية

وفق هذه النظرية فإن القيادة لا تتعلق بشخصٍ ما في حد ذاته، بل هي وظيفة تُؤدى، حيث يتطلب الموقف القيادي أنواعاً محددة من الإجراءات والأعمال ينبغي تأديتها، وعلى ذلك فالقيادة هي القيام بتلك الأعمال أو الوظائف التي يتطلبها الموقف وكذلك فن القيادة وفق هذا المفهوم لا تعني القيادة، فالقائد هنا

1- حنفي. 1993. مرجع سابق. ص: 417.

2- البدرى، طارق عبد الحميد. 2001. الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية. عمّان: دار الفكر. ص: 59.

ما هو إلا أداة يتم من خلالها تنفيذ هذه الإجراءات المؤدية إلى تحقيق الحل الملائم طبقاً لمتطلبات الموقف القيادي<sup>1</sup>، حيث يسهم في تحديد وتوزيع الأدوار على أعضاء الجماعة والتنسيق بين هذه الأدوار، بهدف مساعدة الجماعة على تحقيق المهام الموكولة إليها أو الأهداف التي تريد الجماعة تحقيقها.

وهناك من يرى أن الحروب وغيرها من المواقف الحرجة أو الأحداث المفاجئة قد أتاحت وهيأت الفرصة لبعض الأشخاص المغمورين لأن يتولوا زمام القيادة، وأنه لولا هذه المواقف لكان من الممكن أن يضلوا مغمورين يحجبهم عن القيادة الروتين اليومي للحياة، وقد يظن البعض من أن هذا يقوي ويدعم نظريات القيادة الموقفية، ولكن يجد هذا من أن المترابط بين الموقف وظهور القيادة لم يكن مُطرده الحدوث في جميع الحالات، فالملاحظ أن هناك حالات تضمنت عدداً من المواقف الحرجة، ومع ذلك لم تسفر تلك المواقف عن ظهور القادات القادرة على تولي زمام تلك المواقف.

ويرى الباحث أن الموقف في حد ذاته ليس العامل الأساسي أو الرئيسي في ظهور القيادة، ولكن لعل توافر الأشخاص ذوي القدرات القيادية والقادرين على مجابهة تلك المواقف له دوره وتأثيره أيضاً في ظهور القيادة كنموذج دراستنا هذه الدكتور محاضر محمد رئيس وزراء دولة ماليزيا الأسبق فيما بين 1981-2003.

ونظراً لتعدد العناصر والعوامل الموقفية والاختلافات في مواقف المؤيدين لمدخل المواقف حول ماهية تلك العناصر الموقفية، واختلافهم حول مدى أهمية كل منها في تحديد وإبراز القيادة، فلقد كان لكل هذه الاعتبارات تأثيرها في تشكك جانب من المفكرين في مدى دقة هذا المدخل ومدى صلاحيته لتفسير حقيقة القيادة، وقد أوقع هذا التشكك حيرة لدى المهتمين بشؤون هذه الظاهرة (القيادة) خاصةً أنه سبق للبعض أن تشكك في مدخل السمات وفي مدى صلاحيته لتفسير حقيقة القيادة، ولقد كان المنهج الذي تصوره للخروج من هذا المأزق هو محاولة التوفيق بين المدخلين (مدخل السمات ومدخل المواقف) ومن ثم عرف الفكر المعاصر المدخل المشترك في تفسير ظاهرة القيادة وحقيقة مقوماتها.

### 3- المدخل المشترك ونظرياته

إن أبرز ما يميز هذا المدخل في تفسيره للقيادة أنه يُرجع نشأة أو ظهور القيادة إلى شخصية القائد وسماته وخصائصه، كما يرجعها أيضاً إلى عوامل خارجية ترتبط بطبيعة وظروف الموقف البيئي وعلى ذلك فهذا المدخل في تفسيره للقيادة يأخذ بكل المدخلين السابقين، ويرى أن نشأة القيادة وظهورها يتحدد على ضوء الموقف الذي يحدد المواصفات القيادية التي تستجيب لمتطلبات هذا الموقف، كما يتحدد في ذات الوقت على ضوء مدى توافر السمات القيادية في الأفراد في ظل هذا الموقف، وعلى ذلك فليس للموقف وحده،

وليس لتوافر الشخصية القيادية وحدها تأثيراً كبيراً في ظهور ونشأة القيادة، بل معهما معاً، فالقيادة وفق هذا المدخل تتوقف على الشخصية والموقف وظروفه وعلى التفاعل بينهما، أي أن هذا المدخل يقف أيضاً موقف الوسط بين المدخلين السابق ذكرهما.

ولقد أسفر هذا المدخل عن العديد والعديد من النظريات التي راحت جميعها تحاول تفسير القيادة في إطار هذا المدخل، ولكن حسب إجهاد ووجهة نظر كلٍ منها، في تحديدها لماهية تلك السمات القيادية أو العناصر الموقفية، ومدى أهمية ودور كلٍ منها في نشأة وظهور القيادة، ولقد تناول ستوجردول في كتابه الشامل عن القيادة عدداً من النظريات ولعل من أهم تلك النظريات:

#### أ- النظريات الموقفية الشخصية

يرى أنصار هذه النظرية أنه لفهم القيادة ينبغي ألا يُعقَل تأثير التفاعل بين القائد وعناصر الموقف القيادي، ولعل هذا هو جوهر هذا الاتجاه، أما فيما بعد ذلك فتتباين اهتماماتهم حيث تتركز حول جزئيات يرى كل منهم جليرة بالاهتمام. فهناك من يرى بوجوب الاهتمام بالسمات العملية والعقلية والعاطفية للأفراد في ذات الوقت الذي تهتم فيه بالظروف الموقفية السائدة التي تتعامل معها وفي ظلها الأفراد.

وهناك من مؤيدي هذه النظرية أيضاً من أولى اهتمامه لتوضيح وظيفة القيادة وفق هذا

الاتجاه، حيث يرى أنها تلخص في مساعدة الجماعة على اكتشاف السبل والوسائل التي بها

وعن طريقها يمكن تحقيق أهداف موجودة ومُتَّفَق عليها، وكذلك مساعدة الجماعة على التمسك بأهداف متفق عليها.

كما أنَّ هناك من رأى أنَّ فهم حقيقة القيادة يتطلب منَّا أن نُوجِّهَ اهتمامنا نحو التعرف على سمات ودوافع القائد كفرد وإنسان، وأبرز ملامح وخصائص الدور الذي يلعبه أو يؤديه كقائد، وتصورات وأفكار الجماهير المنتخبة التي تحيط به ودوافعهم لمتابعته وكذلك مضمون الموقف الذي يشملُه ويحتويه هو تابعه<sup>1</sup>.

#### ب- النظرية التفاعلية المشتركة

تدعو هذه النظرية إلى فكرة الامتزاج والتفاعل بين المتغيرات التي نادت لها النظريات الأخرى التي سبقتها، فهي ترى أن القيادة هي علاقة مُركبة بين السمات الشخصية للقائد والظروف الموقفية والعوامل الوظيفية معاً<sup>2</sup>، بمعنى التكامل والتفاعل بين كل المتغيرات الرئيسية في القيادة وهي<sup>3</sup>:

- القائد: شخصيته ونشاطه في الجماعة.
- الأتباع: اتجاهاتهم وحاجاتهم ومشكلاتهم.
- الجماعة نفسها: بناؤها والعلاقات بين أفرادها وخصائصها وأهداف ديناميكيتها.

1- أبو الفضل، عبد الشافي محمد. 1996. القيادة الإدارية في الإسلام. القاهرة: المعهد العلمي للفكر الإسلامي. ص: 32-33.  
 2- البدرى، طارق عبد الحميد. 2001. الأساليب القيادية في المؤسسات التعليمية. عمَّان: دار الفكر. ص: 59.  
 3- شوشان، عمَّار. 2009. النمط القيادي لمديري الثانويات وعلاقته بدافعية الإنجاز لدى الأساتذة. (رسالة ماجستير منشورة). جامعة الحاج لخضر بباتنة. الجزائر. ص: 46.

- المواقف كما تحددها الظروف المادية وطبيعة العمل وظروفه.

وتقوم هذه النظرية على أساس وجود صفات عامة لازمة لأي قائد، وصفات خاصة

للقيادة في كل موقف من المواقف، وهي تُعد من أقرب النظريات إلى الصحة بحسب الخبراء في هذا المجال، حيث أثبتت الدراسات بأن التبعية الناجحة والقيادة مرتبطان ويكتمل كل منهما الآخر<sup>1</sup>.

### ج- النظريات التبادلية في القيادة

تنطلق هذه النظرية من الافتراض القائل بأن التفاعل الاجتماعي ما هو إلاّ تعبير عن نموذج أو شكل من أشكال التبادل الذي فيه يقوم أعضاء الجماعة بالتضحية بجهودهم لصالح هؤلاء الأعضاء ويستمر التفاعل الاجتماعي داخل الجماعة ما دام أعضاؤها يحققون من وراء التبادل الاجتماعي منافع متبادلة.

ويرى بلو Blau<sup>2</sup> على ضوء هذا المفهوم أنه على قدر إسهام القائد ودوره المتميز في مساعدة وتنمية أعضاء الجماعة ترتفع مكانته لديهم وفي المقابل فإنه على قدر التزام أعضاء الجماعة وتعاونهم مع القائد يكون إسهام وعطاء القائد ومعاونته لهؤلاء الأعضاء، وعلى ذلك فإن القائد يستفيد كثيراً كما يستفيد أعضاء الجماعة من اتباع نصائحه الجيدة والتميزة، حيث إن افتقارهم لنصائحه وتقديرهم لهم يكسبه مزيداً من الإمكانيات القيادية.

1- البدري، طارق عبد الحميد. 2001. الأساليب القيادية في المؤسسات التعليمية. عمان: دار الفكر. ص: 59.

2- Blau, P. M. 1964, *Exchange and Power in Social Life*, New York, Willey.

أمّا جاكوبس "Jacops" فقد قدّم نظرية التبادل الاجتماعي، ودعّمها بالعديد من الدراسات الواسعة، وهو يرى أن الجماعة تُقدّم للقائد المكانة والمركز، والتقدير كمكافأة له نظير خدماته ومساهماته المتميزة والفريدة من أجل تحقيق أهدافها، وأنّ القائد حتى في المنظمات الرسمية أمّا يركز بصفة أساسية على حثّ أعضاء الجماعة على أداء وإنجاز الأعمال الموكولة إليهم بدون استخدام القوة أو الجبر، فالقيادة - من وجهة نظره - إنّما تتضمن قيام علاقات تبادلية متكافئة بين القائد والتابعين، وبدون هذه العلاقة لا تتحقق القيادة<sup>1</sup>.

من خلال استعراض الباحث للمداخل المختلفة في تفسير القيادة وما تنطوي عليه كل نظرية من نظرياته، يتضح أنّ هناك تبايناً واختلافاً واضحاً في تفسير حقيقة القيادة، كما نرى أنّ النظريات السابقة رغم محاولة البحث والتفسير قد عجزت عن إيجاد تفسير متكامل ومتفق عليه يحظى بموافقة جميع الباحثين والمفكرين حول حقيقة القيادة وعناصرها المختلفة حيث يمكن القول: "لا الصفات ولا المواقف وحدها، أو التفاعل بين الإثنين كافية لتفسير ظاهرة القيادة، ذلك أنّ الإنقياد من قِبَل جماعة ما لقائد ما لا يتم إلا إذا كان القائد يُقدّم للتابعين أو لأعضاء الجماعة مجموعة من المنافع ويخدم لهم المصالح أكثر مما يطلبه منهم<sup>2</sup>.

1- أبو الفضل، عبد الشافي محمد. 1996. القيادة الإدارية في الإسلام. القاهرة: المعهد العالمي للفكر الإسلامي. ص: 39-40.

2- القريوتي، محمد قاسم. 1989. السلوك التنظيمي: دراسة للسلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية. عمّان: الأردن. ص: 107.

كما أن تزامن هذه النظريات مع بعضها البعض من خلال ظهورها في فترات زمنية متزامنة، إنما كان يُمثّل تعميقاً للاختلاف والتباين القائم في موقف الفكر السياسي المعاصر من حقيقة القيادة، فظهور أي نظرية جديدة لم يكن يتبعه اختفاء أو سقوط النظريات السابقة لها، إنما كان يعني في أغلب الأحوال إضافة لما هو موجود وقائم من نظريات القيادة.

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA  
 جامعة العلوم الإسلامية الماليزية  
 ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA

## المبحث الثالث: القيادة السياسية وأهم أنماطها

### أولاً: مفهوم القيادة السياسية

يعاني مفهوم القيادة السياسية، كغيره من المفاهيم السياسية، من عدم وجود تعريف محدد واضح متفق عليه، إذ تعددت تعريفاته بتعدد الباحثين الذين تعرضوا لدراسة ظاهرة القيادة السياسية. فهو يخضع لطبيعة الدراسة وأهدافها ولوجهة النظر التي من خلالها ينظر الباحث إلى هذه الظاهرة. ولهذا لا نجد اطاراً متفق عليه بصورة عامة لتحديد مفهوم القيادة، فهناك أكثر من تعريف للقيادة السياسية وأكثر من أسلوب لتحديد مفهومها، حتى أن هناك من يشير إلى أن التعريفات المخصصة لمفهوم القيادة قد بلغ عام 1949 إفريقي 130 تعريفاً<sup>1</sup>.

وعند التعرض لدراسة أو تحديد مفهوم العامل القيادي فإنه يجب التمييز بين مستويين: المستوى التحليلي، والمستوى الإجمالي، فعلى المستوى التحليلي ينظر الباحثون إلى القيادة على أنها ظاهرة تخضع لعملية التفاعل بين عدة عناصر، فهناك من يؤكد على تعدد أقطاب العامل القيادي، فمثلاً ينظر فريدلر Fiedler إلى القيادة على أنها عملية تفاعل بين ثلاثة عناصر هي: القائد والجماعة السياسية والفاعلية<sup>2</sup>، كذلك نجد حامد ربيع يقول: "يجب أن نتذكر أن القيادة لا تعني

1- خليل، أحمد خليل. 1981. العرب والقيادة: بحث اجتماعي في معنى السلطة ودور القائد. بيروت: دارالحداثة للطباعة والنشر والتوزيع. ص: 26.

2- مصباح، زايد عبيد الله. 1999. السياسة الخارجية. الطبعة الثانية. طرابلس: دار تالة للطباعة والنشر. ص: 238.

شخصاً وإنما تعني قيماً وأن الظاهرة لا تفوض ولا تختلط بأسلوب ممارسة السلطة وإنما تصير في واقع الأمر عملية علاقة بين الطبقات الحاكمة والطبقات المحكومة"<sup>1</sup>.

ويعرف نظام محمود بركات القيادة بأنها: "تلك المجموعة التي تملك القوة المحركة والفعالة والنظرة الصائبة وقبلة القدرة على احتواء الآخرين لتحقيق الأهداف والفعاليات الرئيسية في المجتمع، كما أنها ترتبط بالقدرة على التأثير في سلوك الآخرين"<sup>2</sup>.

أما جلال معوض فيرى أن القيادة السياسية يمكن تعريفها كعملية بأنها: "قدرة وفاعلية وبراعة القائد السياسي، بمعاونة النخبة السياسية، في تحديد أهداف المجتمع السياسي وترتيبها تصاعدياً حسب الأولويات، واختيار الوسائل الملائمة لتحقيق هذه الأهداف بما يتفق مع القدرات الحقيقية للمجتمع، وتقدير أبعاد المواقف التي تواجه المجتمع واتخاذ القرارات اللازمة لمواجهة المشكلات والأزمات التي تفرزها هذه المواقف، ويتم ذلك في إطار تفاعل تحكمه القيم والمبادئ العليا للمجتمع"<sup>3</sup>.

أما على المستوى الإجرائي فإن الباحثين غالباً ما يركزوا على القائد السياسي كظاهرة فردية. فمثلاً نجد جلال معوض، الذي يعرف القيادة السياسية على أساس تعدد الأقطاب، يقول في إحدى دراساته المتعلقة بالقيادة السياسية: "ورغم ذلك فإننا في الدراسة الحالية

1- ربيع، حامد. 1977. نظرية السياسة الخارجية. القاهرة: مكتبة القاهرة. ص: 7.

2- بركات، نظام محمود. 1983. مراكز القوى في إسرائيل ودورها في صنع السياسة الخارجية الإسرائيلية 1963-1983. عمان: دار الجليل للنشر. ص: 19.

3- معوض، جلال عبدالله. 1985. علاقة القيادة بالظاهرة الإنمائية: دراسة في المنطقة العربية. (رسالة دكتوراه منشورة). جامعة القاهرة: كلية الاقتصاد والعلوم السياسية. ص: 9-10.

للقيادة كمدخل لتحليل النظم السياسية، نركز بالأساس على القائد السياسي باعتباره العنصر الأكثر أهمية في العملية القيادية والأيسر عملياً في تتبع خصائصه وتأثيره، دون أن يعني ذلك الخلط بين مفهومي القيادة السياسية والقائد السياسي لأن الأخير عنصر للقيادة التي ليست هي الظاهرة العردية<sup>1</sup>.

وتقول سلوى شعراوي في إحدى دراساتها: "هناك أكثر من تعريف للقيادة السياسية وأكثر من أسلوب لتحديد هذا المفهوم، وهذه الدراسة تتبنى تعريفاً محدوداً للغاية، حيث تعتمد على (Positional Approach) بمعنى أن القيادة السياسية ستمثل في الشخص الذي يحتل قمة الهرم السياسي بحكم منصبه أي رئيس السلطة التنفيذية وبالتحديد شخص رئيس الجمهورية"<sup>2</sup>.

وعند دراساتنا السياسية عادةً ما نصف رؤساء الدول على اختلاف أنواع نظمها السياسية وحكوماتها سواءً أكانت جمهورية أو ملكية بالقيادة، ومن الضروري أن تُميَّز وعلى المستوى التحليلي بين مفهومي القيادة والرئاسة أو بالأحرى بين كلٍ من القائد والرئيس عند تناولنا للقيادة من جانبها السياسي، كما ميَّزنا بينهما عند دراستنا لمفهوم القيادة في إطارها العام.

1- معوض، جلال عبدالله. 1987. "القيادة السياسية كأحد مداخل تحليل النظم السياسية" في: غانم، السيد عبد المطلب. اتجاهات حديثة في علم السياسة. جامعة القاهرة: مركز البحوث والدراسات السياسية. ص: 176-177.

2- جمعة، سلوى شعراوي. يونيو 1988. "التغيير والإستمرارية في مؤسسة الرئاسة" مجلة المستقبل العربي. السنة 11. العدد 112.

فالقيادة السياسية جانب متميز لممارسة السلطة السياسية يأخذ في اعتباره.

دائماً ودوافع وحاجات أعضاء النخبة السياسية والجماهير كبشر ويعتمد في تعامله معهم بالأساس على الإقناع والاقتناع، وَيَسْتَهْدِفُ بلوغ الأهداف العامة للمجتمع، بينما يمارس السلطة دون أن تنطبق عليه حقيقةً صفة القائد، أي من يوصفُ بالرئيس فإنه عادةً ما يتجاهل هذه الدوافع ويعامل الآخرين أي النخبة والجماهير باعتبارهم أشياء من منطلق سلطته القمعية وغالباً ما لا يعنيه من ممارسة السلطة المرتبطة بمنصبه الرئاسي سوى تحقيق أهدافه الخاصة.

وبعبارةٍ أخرى إذا كانت الرئاسة تعني في حقيقتها سلطة التوجيه والأمر والنهي النابعة من الإعتماد الكلي على فرض وتوقيع الجزاء فإن القيادة السياسية لا تعتمد بالأساس أو على الدوام هذه السلطة الجزائية بل تنظر إليها كأحدى أدواتها من الدرجة الثانية وتعتبر اكتساب ثقة الآخرين بطريقة الإقناع أدواتها الأولى مستغلةً في ذلك ما تتمتع به من خصائص وقدرات ذاتية نفسية وسلوكية<sup>1</sup>.

ويمثل القائد السياسي محور العملية السياسية والظاهرة القيادية لأنه من ناحية يشغل قمة النظام السياسي، وعليه من ناحية ثانية أن يؤدي عدداً وظوائف لها

1- معوض، جلال عبدالله. معوض، جلال عبدالله. 1985. علاقة القيادة بالظاهرة الإنمائية: دراسة في المنطقة العربية. (رسالة دكتوراه منشورة). جامعة القاهرة: كلية الاقتصاد والعلوم السياسية. ص: 10-12.

آثار هامة في حياة وتطور المجتمع والنظام السياسي، ويمكننا إجمال أهم هذه الوظائف في التالي<sup>1</sup>:

- 1- دور القائد كأداة للتغيير المجتمعي بمعناه الواسع للتنمية الشاملة ويرتبط هذا الدور بوظيفة القائد في تحديد أهداف المجتمع وصنع القرارات، وهنا تبرز أهمية اتصاف القائد بالبراعة في تقويم المواقف وحُسن التوقيت عند اتخاذ القرارات وإيجاد اختيار الأعوان.
- 2- دور القائد كأداة للتخطيط. فأي تغيير يستهدف تحقيق الأهداف والقيم العليا للمجتمع لا بد أن يستند إلى تخطيط معين لتحديد الأهداف وترتيبها وتقدير المواقف وأبعادها وعناصرها، وتحديد عناصر القوة والضعف داخل المجتمع. وعلى القائد أن يستعين بأهل العلم وذوي الخبرة والإختصاص في ذلك، وأن يأخذ القائد في اعتباره ردود أفعال الجماهير لضمان مشيئتها والتزامها بمساندة وتنفيذ هذه الخطط والسياسات.
- 3- دور القائد في خلق الشعور بالثقة والطمأنينة وتقدير الذات في نفس الفرد العادي في مواجهة ما يعاني منه ذلك الفرد من توتر وإحباط وخوف نتيجة للصراعات والمواقف الاجتماعية، وبهذا المعنى يصبح القائد أحد مكانيزمات الدفاع سواءً بطريقة الإسقاط والتي يقصد بها سعي الفرد لتخطي حالة التوتر والإحباط من

1- خليل، أحمد خليل. 1981. العرب والقيادة- بحث اجتماعي في معنى السلطة ودور القائد. بيروت: دار الحديث. ص: 29 - 34.

خلال النظر إلى ذاته كامتداد للقائد السياسي موضع الإعجاب والتقدير، أو بطريقة الإحلال ويقصد بها محاولة الفرد التخلص من شعوره بالإحباط الناشئ عن فشله في تحقيق أهدافه الخاصة من خلال إحلال الأهداف العامة التي تبناها القائد السياسي ونجح في تحقيقها محل الأهداف الخاصة.

4- دور القائد كأداة لتسوية الخلافات بين القوى والجماعات المختلفة في المجتمع، وهنا يجب على القائد أن يتخذ موقف الحياد من القوى والجماعات داخل المجتمع، ودون انحياز أو تحابؤ للجماعة التي ينتمي إليها وإن اعتمد عليهم القائد في وصوله للسلطة، ولكن هذا الحياد الذي يتخلله القائد لا يعني بأي حالٍ من الأحوال سلبية ولا مبالاة القائد إزاء قهر الجماعات الغنية القوية لما عداها من جماعات.

5- دور القائد كنموذج للمثاليات الاجتماعية ويرتبط هذا الدور بالقيم، فعلى القائد أن يمثل بالنسبة للنخبة السياسية للمجتمع المحكوم نموذجاً وقدرة سلوكية، وبحيث يُعبر في سلوكه الخاص والعام عن القيم والمبادئ الأخلاقية التي يتمناها المجتمع أن تكون موجودة في قائده.

6- دور القائد كرمز للمجتمع وآماله وشرفه وكرامته، وعادةً ما يرتبط هذا الدور بنمط القائد البطل أي القائد الزعيم الجماهيري الكاريزمي، وهو دور مألوف دأب

قادة الدول النامية على العمل به خاصةً في فترة استقلالها.

## ثانياً: أهم أنماط القيادة السياسية المعاصرة

إذا ما انتقلنا إلى دراسة القيادة السياسية كظاهرة فسنجد أن هذه الظاهرة من أبرز الظواهر الاجتماعية التي جذبت اهتمام الباحثين والدارسين في العلوم الاجتماعية بوجه عام وعلوم السياسة بوجه خاص، حيث كانت ولا تزال نقطة النقاش الدائمة تدور حول الشخصية القيادية، أي لماذا يبرز بعض الأفراد كقيادة دون غيرهم؟<sup>1</sup>

ولهذا فإن دراسة ظاهرة القيادة كانت محل اهتمام الباحث منذ زمن بعيد يعود إلى أيام الفيلسوف اليوناني أفلاطون، غير أن الدراسات الحديثة في هذا المجال انطلقت لتحليل نظريات القيادة ومعالجتها منذ نهاية القرن التاسع عشر كرد فعل للنظرية الماركسية بشكل سبقها من دراسات متفرقة<sup>2</sup>

وقد تطورت دراسة ظاهرة القيادة بدجة أكبر في القرن العشرين، خاصة بعد ظهور الحركة السلوكية في عقد الخمسينات، حيث برز العديد من الدراسات التي تناولت هذه الظاهرة بشكل يعكس النواحي السلوكية المرتبطة بالخصائص السياسية.

1- Robert C.Tucker, "Personality and Political Leadership". Political Science Quarterly . vol.92.1977, p . 383 .

2- بركات، نظام محمود. 1983. مراكز القوى في إسرائيل ودورها في صنع السياسة الخارجية الإسرائيلية 1963-1983. عمان: دار الجليل للنشر. ص: 19.

ومن أبرز الذين تعرضوا لظاهرة القيادة السياسية وطبيعتها ماكس ووبر (Max Weber) الذي قام بتصنيف نماذج القيادة السياسية، وفقاً لمصدر الشرعية التي يحظى بها الحاكم لدى المحكومين، إلى ثلاثة أنواع هي<sup>1</sup>:

- 1- نمط القائد التقليدي: الذي يركز أساساً على السن أو المكانة التقليدية أو الدينية التي يمثلها في المجتمع، حيث تكون سلطة القائد معتمدة على الاعتقاد بقدسية الأعراف والتقاليد، ويدين له الأفراد بالولاء والطاعة وتكون سلطته مطلقة. ويظهر هذا النموذج في المجتمعات البدائية.
- 2- نمط القائد الملهم (الكاريزمي)، الذي يتمتع بشخصية ذات خصال وصفات فريدة تجعله في موقع السلطة والطاعة من طرف أفراد المجتمع الذين ينظرون إليه من خلال قدراته الشخصية كقائد بطل يتمتع بقوة وقدرات حارقة.
- 3- نمط القائد الشرعي العقلاني: وهو الذي لا ترتبط طاعته، طرف أفراد المجتمع، بشخصيته بقدر ما ترتبط بعمله في إطار شبكة من المؤسسات المبنية بصورة شرعية ولا تحمل الطابع الفردي.

ومن الذين تعرضوا لدراسته طبيعة القيادة، أيضاً، هنري كيسينجر وزير الخارجية الأمريكي الأسبق الذي يبرز أهمية العوامل البيئية في تكوين الشخصية

1- Max Weber . " The Types of Authority and Imperative Coordination " . in: Marvine E, Olsen . (ed) . Power in Societies . (New York : The Macmillan Company , 1971) . pp, 35 – 38.

القيادية، إذ يرى أن فهم الشخصية القيادية يتطلب دراسة هذه العوامل، والتي يحصرها في الآتي<sup>1</sup>:

- 1- الخبرة التي يكتسبها القائد من خلال سعيه إلى السلطة.
- 2- طبيعة البيئة التي يعمل فيها القائد.
- 3- القيم السائدة في المجتمع الذي يعيش فيه القائد.

ويعني التركيز على هذه العوامل التأكيد على أهمية دور نظام المعتقدات في الشخصيات القيادية، أي أن القائد في السلوكيات يعكس نظام المعتقدات الذي يحمله.

كما يميز كيسينجر بين ثلاثة نماذج معاصرة للقيادة، وهي<sup>2</sup>:

- 1- نموذج القائد البرجماتي - البيروقراطي.
- 2- نموذج القائد الأيديولوجي.
- 3- نموذج القائد الكاريزمي الثوري.

ويتجسد النموذج الأول في الدولة الغربية، بينما يظهر النموذج الثاني في الدول الشيوعية، في حين نجد النموذج الثالث في معظم دول العالم الثالث حيث يبرز القائد من خلال دوره في الكفاح الوطني، إذ إن معظم دول العالم الثالث

1- Henry A Kissinger, " Domestic and Structure and Foreign Policy ", in: James N, Rosenau , (ed), *International Politics and Foreign Policy*, ( New York : The Free Press, 1969 ), p. 267.

2- Ibid , pp. 267-272 .

كانت تخضع للسيطرة الاستعمارية، وبعد الاستقلال يتولى القائد السلطة نظراً لدوره في حركة الكفاح التحرير من جهة، ونظراً لنشاطه السياسي من جهة أخرى.

ويشير حامد ربيع في دراسته لنماذج القيادة السياسية وخصائصها إلى أن النظرية التي قدمها يونج (Young) عن نماذج القيادة، تعد أفضل تحليل لظاهرة القيادة، ويميز هذا التحليل بين سبعة نماذج هي<sup>1</sup>:

1- القائد الزعيم: وهو الذي لا يستطيع العيش إلا في إطار من الكفاح السياسي المستمر، وهو يمتاز بقدرة على الإقناع والسحر في القيادة، ومن أهم خصائصه قدرته العجيبة على خلق الأمل وتنظيم التجمعات، ومن الأمثلة على هذا النموذج ديغول ويقرب منه أيضاً ماوكسي تونغ، والرئيس المصري الراحل جمال عبد الناصر.

2- القائد الديمقراطي: وهو يميل إلى أسلوب التوفيق أو المهادنة في ممارسة السلطة، ومن سماته التسامح، ورفض المواقف الصلبة والتطرف، والإيمان بالثقافة واحترام الوضع القائم، وهو لا يسير أمام الجماهير كالقائد الزعيم إنما يسير خلفها، ومن الأمثلة على هذا النموذج تشمبرلين الذي قاد بريطانيا في فترة ما قبل الحرب العالمية الثانية.

3- القائد البيروقراطي: هو موظف أضحى قائداً سياسياً، وبذلك فهو ينتمي بعقليته وتفكيره ثم بخصائصه إلى السلوكية البيروقراطية. وهو بطيء الحركة يخشى المواقف الجديدة، وهو جبان تنقصه الشجاعة ويفضل العزلة وقلل أبواب الاتصال الخارجي.

1- ربيع، حامد. 1977. نظرية السياسة الخارجية. القاهرة: مكتبة القاهرة. ص: 34-39.

4- القائد الدبلوماسي: وهو يمتاز بالمرونة، أي القدرة السريعة على التكيف مع المواقف، وله القدرة على التلاعب بالكلمات والمواقف، وهو واقعي لا يتحدث عن الأخلاقيات والمثاليات إلا لسياير الاتجاه الذي يسعى لإقامة حركته به، وهو يكاد يجمع بين القائد الديمقراطي والقائد البيروقراطي.

5- القائد المصلح: وهو يبحث عن المثالية، يحلم بعالم يختلف عن العالم الذي يعيش فيه ولا يقبل الصعاب التي تفرضها الحياة العملية، وهو يتميز بالعاطفة، وهو شخص غير للإفساد ولا لتقبل المواقف الغامضة.

6- القائد المهيج أو المثير للفتنة: وهو يختلف عن القائد المصلح في كونه يستطيع أن يخلق علاقة الاتصال الواسعة مع الجماهير، فالمصلح بصفة عامة لا تعنيه الجماهير ولا يهتم بالرأي العام إلا في حدود معينة، ومن خصائص هذا النموذج حب العنف، وهو متعصب ولا يعرف الحلول الوسطى، ومن الأمثلة على ذلك وزير الخارجية الأمريكية الأسبق فوستر دالاس.

7- القائد العقائدي: ويحقق أهدافه من خلال مبادئه المبادئ والأفكار، وهو يركز على تقوية علاقته المباشرة مع الشباب في عصره لأن يعتقد أن الشباب يمثلون الأداة التي سوف تحقق ما يحلم به.

ويربط حامد ربيع في تحليله لهذه النماذج بين القيادة السياسية والسلوك السياسي الخارجي، إذ يرى أنه عند الدراسة وتحليل السياسة الخارجية يجب مراعاة المدلول الحركي لكل نموذج من نماذج القيادة، أي فيما يتعلق بكيفية مواجهته

للموقف السياسي وأساليب تلك المواجهة، فالسياسة الخارجية هي بدورها نوع من المواجهة، والقيادة السياسية تفترض التناسق وعدم التناق، ومن ثم فإن خصائص القيادة السياسية ستقود إلى نتائج معينة فيما يتعلق بأبعاد العمل السياسي الخارجي<sup>1</sup>.

وهناك من يصف نماذج القيادة وفقاً لقدرة القائد على اقناع الجماهير بالقرارات التي يتخذها إزاء مشكلة أو قضية ما، أي مدى قدرة القائد على اتخاذ الأساليب المقنعة والكفيلة بجعل قراراته مقبولة من طرف المحكومين، وعلى هذا الأساس ميز بيلى (F.G. Bailey) بين ثلاثة نماذج في دراسته للقيادات العربية. وقد حصر هذه النماذج في الأنماط التالية:

1- القائد البرجماتي - البيروقراطي: وهو القائد العقلاني القادر على اتخاذ القرار المناسب إزاء أي موقف ويمتلك القدرة على إقناع الآخرين بما يتخذونه من قرارات بأسلوب الحوار المنطقي، ويرى إمكانية تسوية المشاكل وحل القضايا من خلال معالجتها بأسلوب توفيق في إطار المؤسسات الرسمي.

2- القائد الكاريزمي: وهو الذي يتصف بالتعظيم والإدارة الحكيمة وينكر الفشل واليأس، ويخاطب الجماهير بأسلوب العاطفة، ولا يلتزم بالضوابط المؤسسة الرسمية، ويلجأ إلى الحلول الجذرية، كما أنه يتسم في طبيعته بالاستبدادية والتسلط.

3- القائد الوسيط - المنظم: وهو يشبه رجل الأعمال يعمل على تمثيل دور الوسيط للتوفيق بين المواقف والمصالح، ويفضل العمل الجزئي المرحلي ولا يتقيد بقواعد شكلية، وينتهج أسلوب الحوار المنطقي.

وهكذا نجد أن تصنيفات نماذج القيادة تختلف من باحث إلى آخر تبعاً لطبيعة الموقف أو النظرة التي من خلالها ينظر الباحث إلى العامل القيادي.

وتعد دراسة الظاهرة القيادية في منظورها السياسي ذي أهمية كبيرة، نظراً للارتباط المباشر بين السياسة والسلوك الإنساني، إذ إن القائمين بتسيير دفة الحكم أفراد متفاوت سماتهم لطبيعة المتغيرات التي يهأثر بها، كالميزات الموروثة والخبرات المكتسبة<sup>1</sup>.

ونظراً لقيام الدراسات المعاصرة بالتمييز بين عدة أنماط من القيادة بحسب الواقع العملي الذي تمارسه القيادة مع عناصرها، من حيث الميل إلى الحرية أو الإستبداد، وممارسة الديمقراطية أو النزوع إلى الفردية في اتخاذ القرار، وكذلك تمييز هذه الدراسات في ذكرها أنماط القيادة على مدى ثقة القائد بقدرات أتباعه وما يتعلق بحجم الإتصال بهم وسماع آرائهم ومحاورته لهم وإقتناعهم بما يتخذ من قرارات، فإنه يحسن بنا هنا أن نذكر أحد أهم التقسيمات لأنماط القيادة الحديثة لتكتمل الفائدة، حيث تقسم هذه الدراسة أنماط القيادة إلى ثلاثة أنماط<sup>2</sup>:

1- فضة، محمد إبراهيم. أكتوبر 1983. "أثر عامل الشخصية في صنع السياسة الخارجية". مجلة السياسة الدولية. العدد 74. ص:

1- القيادة المستبدة الطيبة: وهي التي يتميز فيها القائد بأنه ينصت بعناية لما يقوله

الأتباع، ويعطي الانطباع بأنه ديمقراطي، ولكنه يتخذ قراراته بشكل فردي دائماً.

2- القيادة الديمقراطية: وهي التي يقوم فيها القائد بإشراك الأعضاء في إتخاذ القرار، ويشرح

لأتباعه الأسباب الموجبة للقرارات التي اتخذها، ويعبر عن مدحه أو نقده للآخرين بموضوعية.

3- القيادة الليبرالية: وهي التي يهتز فيها ثقة القائد في قدراته القيادية؛ لأنها ضعيفة، بحيث

يكون الاتصال بأفراد جماعته ولا يتفاعل معهم<sup>1</sup>.

كما تشير بعض الدراسات الحديثة إلى وجود أركان ثلاثة للقيادة وهي<sup>2</sup>:

1- الرؤية المستقبلية، وتتمثل في الهدف الواضح، ودراسة المستقبل لتحقيقه، والتحلي بصفتي

التفاؤل والتميز.

2- الأتباع المخلصون؛ لأن بدونهم لا يستطيع القائد إنجاز الأهداف، وعلى قدر إخلاصهم

تكون سرعة الإنجاز.

3- التشجيع والتحفيز، من أجل الاستمرار في تحقيق الأهداف المرجوة، التي تؤدي

في النهاية للهدف النهائي المنشود.

1- زاد المرابطين. 1425هـ - 2004م. ج 5. فلسطين: مطبعة المنارة. ص: 176-177.

2- السويدان، طارق، و باشراحيل، فيصل. 2004. صناعة القائد. الكويت: مكتبة الندوة العامة. ص: 296.