



## القيادة فطرية أم مكتسبة؟

### بحث في نظريات القيادة

الباحث الحسين أيت حدو

أخصائي نفسي وباحث في علم النفس

كلية الآداب والعلوم الإنسانية المحمدية جامعة الحسن الثاني

"مختبر أبحاث التكامل المعرفي في علم النفس وعلم الاجتماع"

الدكتور ميلود السعيد

أستاذ باحث في علم النفس

بكلية الآداب والعلوم الإنسانية المحمدية جامعة الحسن الثاني

المغرب

### ملخص المقال:

إن الناظر في الواقع المعاصر للإنسان بمنظار علم النفس الاجتماعي وما رافقه من تغيرات متتالية سيلاحظ أننا أصبحنا نعيش عصر التنظيمات الاجتماعية بأشكالها المختلفة (الأسرة، المدرسة، المقولة، الأحزاب، الجمعيات..) بحيث لا تكاد تجد موقعا للفرد إلا ضمن تنظيم اجتماعي معين، بل لا نتحدث عن الفرد إلا في وضعية المرض الذي يجبر الإنسان عن الخروج من التنظيم مؤقتا والعيش في عزلة مرضية.

من هنا وفي إطار انفتاح علم النفس على مجال التنظيمات المهنية والمقاولات والمصانع منذ فترة، أصبح موضوع القيادة، باعتباره من الموضوعات الهامة في "علم النفس اجتماع التنظيمات" على اختلاف أنواعها، وهو بذلك يتقاطع في دراسته لهذا الموضوع مع عدة تخصصات أخرى من قبيل (علم الإدارة، التربية، المجال العسكري، السياسي..) (Cummings et al 2009)

سنتناول في هذا الإطار مجموعة من المحاور المتداخلة، نحاول فيها رصد السمات العامة للقيادة كما هي متبلورة في نظريات القيادة الكلاسيكية المتمركزة حول السمات والسلوك والمواقف مما يسمح لنا منهجيا بالكشف عن الخصائص الفطرية للقيادة وأيضا خصوصياتها المكتسبة وذلك في إطار موضوع جدلي تحليلي استكشافي منفتح.

الكلمات المفتاحية: القيادة، السمات، السلوك، الموقف، الفطري المكتسب



## Abstract

Anyone who looks at the contemporary reality of man from the perspective of social psychology and the successive changes that accompany it will notice that we have come to live in an era of social organizations in their various forms (family, school, enterprise, parties, associations...) such that we can hardly find a place for the individual except within a specific social organization. We do not talk about the individual life except the pathological life that forces him to leave the organization temporarily and live in pathological isolation.

Therefore, in the context of the openness of psychology to the field of professional organizations, enterprises, and factories some time ago, the topic of leadership has become one of the important topics in “psychology and the sociology of organizations” of all kinds, and thus its study of this topic intersects with several other specializations such as (management science, education, military, political field..) (**Gummings et al 2009**)

In this context, we will address a group of overlapping topics, in which we attempt to monitor the general characteristics of leadership, as they are crystallized in classical leadership theories centered on traits, behavior, and situation, which allows us to systematically reveal the innate specificities of leadership as well as its acquired specificities, within the framework of an open-minded, exploratory, dialectical topic.

Keywords: leadership, traits, behavior, Situational, innate, acquired



## 1. مدخل إلى موضوع المقال:

لاشك أن القيادة "leadership" تلعب دوراً محورياً ومؤثراً في مجال التنظيمات المهنية والمقاولات، بل ويمكن القول أن نجاح أو فشل المنظمة يقف على مدى فعالية قائد التنظيم، ولذلك فإن تاريخ هذا المفهوم يتميز بالغنى العلمي على المستوى الأبحاث والدراسات والنظريات العلمية (نظرية الرجل العظيم، نظريات السمات النظرية الموقفية..).

كما يرتبط هذا المفهوم بسياق انفتاح العلوم الاجتماعية على المصانع والعمال إبان ظهور المدرسة الإنسانية في ثلاثينات القرن 20 بحيث تحول اهتمام الباحثين في مجال الإدارة إلى التركيز على العامل الإنساني خاصة أعمال (Elton Mayo, 1949) وزملائه في مصنع) هوثورن التابع لشركة ويسترن اليكترىك بمدينة شيكاغو (1924-1932). وبالتالي أصبح ينظر للمقولة كنظام من العلاقات والتفاعلات الإنسانية والاجتماعية وليس فقط نظاماً آلياً أو تقنياً، أي يتم التركيز فيه أكثر على الآلة والجانب التقني.

ومن هنا برهنت مجموعة من الأبحاث السلوكية في مجال علم النفس الاجتماعي خلال هذه الفترة عن أهمية سيكولوجية التحفيز في تحقيق الإنتاجية، مما أدى إلى بروز نظرية سيكولوجية القيادة في حقل علم النفس الاجتماعي، خلال سنوات الثلاثينات من القرن العشرين 20، وذلك باعتبار أن العامل الإنساني هو المحور الفاعل والمحرك لدينامية المنظمات الصناعية (Mayo, 1933).

من هذا المنطلق يمكن تصنيف العديد من الأبحاث حول مفهوم القيادة ضمن ثلاث مداخل كبرى وهي: مدخل السمات الذي يبحث في سمات القيادة، بمعنى السمات التي تميز القائد عن غيره، يليه المدخل السلوكي الذي انكب على دراسة الأنماط السلوكية للقائد، ثم المدخل الموقفى الذي ركز اهتمامه على المواقف والسياقات الظرفية والأتباع، وبالتالي كل نظرية تحاول أن تفسر وأن تبحث عن دلالة القيادة سواء في شخص القائد وسماته وسلوكاته وأيضاً البحث في المواقف والأتباع.

ومن هنا عبر هذه المقالة سنحاول دراسة وتحليل مضامين هذه المداخل الثلاثة والإجابة عن سؤال هل القيادة فطرية وراثية أم أنها مكتسبة يمكن تعلمها عبر التربية والتدريب؟

## 2. دلالة مفهوم القيادة:

بالعودة إلى معاجم اللغة العربية سنجد أن القيادة من القود وهو نقيض السوق، نقول فلان يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها، فالقود من الأمام والسوق من الخلف. (ابن منظور، 1311)

وتقول العرب قاد البعير واقتاده ومعناه جره خلفه، وبالتالي القيادة من الناحية اللغوية تدل على ذلك الفعل الذي يقوم به الشخص الذي يكون في مقدمة الجماعة ويسوقها خلفه، وبالتالي القائد لا يكون خلف الجماعة وإنما يتقدم الجماعة ويجرها إلى الأمام (نفس المرجع السابق، حرف القاف) وهذا جوهر الفرق بين القائد والمدير.

القيادة حسب المعجم الفرنسي "Larousse" تنسب للشخص الذي يتواجد على رأس جماعة أو التنظيم، (حزب سياسي، نقابة، حركة سياسية) وكذلك الشخص التي يتواجد ضمن تنظيم معين ويأخذ مبادرات تؤثر على هذا التنظيم.

وحسب قاموس (Le petit Robert, 2005) القيادة هي وظيفة مرتبطة بإصدار الأوامر commandement أو التوجيه «.



إذن يمكن القول أن مفهوم القيادة مفهوم مختلف عن الإدارة وله محددات خاصة ومعنى مميز من الناحية اللغوية وبالتالي ما يمكن استخلاصه أن هناك ثلاث عناصر أساسية تحدد مدلول القيادة وهي:

شخص القائد، الأتباع، التأثير، التنظيم.

ومن الناحية "الإيمولوجية" كلمة قائد **leader** مشتق من الجذر الإنجليزي **leader** والذي يدل على فعل التوجيه **guider** والجذر اللاتيني **ducere** الذي يعني السوق أو القود **conduit** كما أن العديد من المعاجم الأوروبية والأنكلوساكسونية واللاتينية التي بنت تصورها لهذا المفهوم بناء على الجذور اللاتينية والانجليزية منذ 1300 إلى الآن باستثناء اللغة الفرنسية التي ليس لها مقابل في اللغة لمفهوم القيادة والقائد، لذلك نجد لفظ " **leadership** " الانجليزي يستخدم أيضا في اللغة الفرنسية (Rost,1991).

هناك سيل من التعاريف التي تناولت مفهوم القيادة مما يضعنا أمام مأزق وضع تعريف دقيق نظرا لتعدد الدراسات حول هذا المفهوم، فقد صنف العالم "J.Rost,1991" المئات من التعاريف الذي يعد من أكثر المراجع في القيادة تصنيف القيادة، ولكن رغم تعدد هذه التعاريف يمكن القول أنها تدور حول معاني محددة لجوانب القيادة.

حسب (Fiedler 1967) القيادة هي " القدرة على توجيه وتنسيق أنشطة المجموعة"، أما Hersey et (1982, 1995) **Blanchard** " القيادة هي عملية التأثير على أنشطة شخص أو مجموعة من أجل تحقيق هدف ما لحالة معينة»

في كتابه "القيادة للقرن الحادي والعشرين" قدم " Rost " نقداً وتحليلاً لدراسات القيادة من خلال نظرة عامة على الدراسات عبر تقييم 450 كتاباً وفصلاً ومقالة صحفية، ويتناول تعريفات القيادة منذ عام 1900 إلى عام 1979 وكيف تم استخدامها في الأدبيات في الثمانينيات، وطبيعة القيادة، والقيادة والإدارة، والقيادة والأخلاق في التسعينيات، والقيادة في المستقبل، وخلص إلى التعريف التالي:

"القيادة هي علاقة تأثير بين القادة والأتباع الذين يعترضون إحداث تغييرات حقيقية تعكس أهدافهم المشتركة" (جوزيف روست 1991 ص102)

وبالتالي وفقا لهذا الباحث (نفس المرجع السابق) القيادة تشمل أربع عناصر أساسية نلخصها في الجدول أسفله:



علاقة التأثير	علاقة قائد مع الأتباع	الدافع نحو التغيير	الهدف المشترك
أي التأثير الذي يمارسه القائد على الأتباع، ولكن هذا التأثير غير قسري أي أن الأتباع يتأثرون بسلوك القائد بشكل تلقائي	هذه العلاقة تجعل الأتباع نشطين وفاعلين ولا بد أن يكون هناك أكثر من تابع	أي أن القائد والأتباع لديهم بنية مشتركة من أجل تحقيق تغيير ملموس في الحاضر والمستقبل	القائد مع الأتباع يسعون لتحقيق أهداف مشترك ولكن بشكل غير قسري بل هناك توافق ضماني بين الطرفين

إذن من خلال التعريف أعلاه يتضح أن القيادة هي فعل التأثير التلقائي بين القائد وأتباعه من أجل تحريكهم نحو تحقيق الأهداف المشتركة داخل التنظيم سواء كان رسمياً أو غير رسمي، وهذا هو الفرق الجوهرى بين القيادة والإدارة، كون هذه الأخيرة فيها نوع من القسر والسلطة لكن القيادة مبنية على التفاعل الإنساني بين القائد وأتباعه بشكل غير قسري، ولكن هل كل الناس مؤهلين للقيادة؟ هل هناك سمات محددة لممارسة القيادة؟ وهل هي مكتسبة يمكن تعلمها أم أنها فطرية تخص أفراد دون غيرهم؟ هذا ما سنوضحه خلال هذه المقالة عبر عرض المداخل النظرية الثلاثة للقيادة: مدخل السمات والمدخل السلوكي والمدخل الموقفى.

### 3. المداخل النظرية لفهم القيادة:

أ. مدخل السمات:

ظهرت مجموعة من النظريات حول القيادة والتي تنعت في أدبيات القيادة بنظريات السمات **Trait Approach** مع مجموعة من الباحثين على رأسهم (allport, 1967) و (stogdil, 1948)، وهذه النظريات برزت بعد سقوط نظرية الرجل العظيم **great man** لصحابها (Thomas Carlyle, 1841) الذي ينظر للقيادة باعتبارها موهبة وقدرات خارقة، بحيث حسب هذه النظرية القادة يتميزون بخصائص جسدية وشخصية تجعلهم يتميزون عن غيرهم (ogut et attar, 2007)، وبالتالي هذه النظرية وكأنها تقول نحن ولدنا قادة، ولم نصنع كذلك. (Stoner et Freeman, 1989, p 23; Kirkpatrick et Locke, 1991, p 48)

وبالتالي قصور هذه النظرية في تفسير وفهم ظاهرة القيادة (جلدة 2009)، أدى إلى بروز نظريات السمات والتي يتزعمها (Stogdill, 1948) الذي خلص إلى أن الإنسان لا يمكن أن يصبح قائدا إلا بتواجد مجموعة من السمات الشخصية **Personality traits** إلى جانب أعمال **G.allport** الذي يعد من الأوائل الذين بحثوا في سمات الشخصية الإنسانية، وبالتالي اتجهت الأبحاث لفهم ظاهرة القيادة من منطلق السمات، أي الكشف عن السمات الخاصة بالقيادة والتي تميز القادة عن غيرهم.

رغم أن هذه النظرية قريبة جدا من منطق نظرية الرجل العظيم التي تؤمن بأن القادة يولدون ولا يصنعون، وبالتالي القيادة لا تخرج عن ما هو فطري وراثي، إلا أن هناك اختلاف دقيق بينهما (المخلافي 2009) ذلك أن نظرية السمات ظهرت بعد نظرية الرجل العظيم، وبالتالي لا يمكن أن تثبت نظرية السمات أفكار تم إسقاطها من الناحية العلمية.



كذلك مفهوم السمات رغم أنه يشير إلى نوع من الخصائص الفردية والثابتة نسبياً، إلا أنها سمات تتطور وتبنى باستمرار عبر التجربة والتدريب.

يعتبر **Allport** من الأوائل اللذين اهتموا بسمات الشخصية الإنسانية، بحيث قدم تعريفاً للشخصية باعتبارها " ذلك التنظيم الديناميكي داخل الفرد لتلك الأنظمة النفسية الجسمية التي تحكم تكيفاته مع البيئة" (allport 1937).

ويرى أن كل شخص هو متفرد في بنائه النفسي ولا يمكن مقارنته بأي شخص آخر، ولكن "Allport" يعترف بأن الفرد يتعرض لمؤثرات حضارية في مجتمعه مما ينتج عنده ظهور أحياناً سمات متشابهة بين أفراد تلك الحضارة كما أن الثقافة تؤثر في سلوك الفرد وتضع الحدود، لكن تبقى ثمة مساحة للفردية واسعة ضمن تلك الحدود.

إذن هذا الباحث ينظر إلى السمات باعتبارها خصائص متكاملة لوصف الشخصية، ففي عام 1936، اكتشف أن قاموساً واحداً للغة الإنجليزية يحتوي على أكثر من 4000 كلمة تصف سمات شخصية مختلفة، وصنف بذلك هذا الباحث سمات الشخصية إلى ثلاثة مستويات (فليه وعبد الحميد 2014):

❖ **سمات رئيسية:** وهي السمات القوية والبارزة والمهيمنة في الشخصية، فالشخصيات (مثل أبراهام لنكولن، غاندي، شيفغافارا، عبد الكريم الخطابي إسماعيل هنية..) ومختلف المشهورين جداً عبر التاريخ ذلك بسبب السمات الرئيسة لديهم، (هناك من ارتبط اسمه بالنضال، وآخر بالقوة والصلابة، وآخرين بالمواقف السياسية..) لدرجة أن أسمائهم غالباً ما ترتبط بصفات رئيسية تميزهم عن غيرهم، ولذلك وفقاً لألبورت، فإن السمات الرئيسية نادرة وتميل إلى التطور بمرور الوقت.

❖ **سمات مركزية:** هي الخصائص العامة التي تشكل الأسس الأساسية للشخصية، ولكنها ليست مهيمنة مثل السمات الرئيسية، إلا أنها تشكل خصائص مركزية لوصف الشخصية، فنحن نتحدث عن السمات الموجودة والمهمة ولكنها ليست مهيمنة على الإطلاق.

❖ **سمات ثانوية:** السمات الثانوية هي تلك السمات التي ترتبط أحياناً بالمواقف وظروف محددة، أي التصرفات التي تكون أقل عمومية وأقل أهمية بشكل ملحوظ، وفي كثير من الأحيان، تظهر فقط في مواقف معينة أو في ظل ظروف محددة.

إذن من هذا المنطلق يمكن أن نفهم القيادة عبر مجموعة من السمات الشخصية التي تعتبر لصيقة بالقائد وبالتالي لا يمكن الحديث عن قائد دون توافر مجموعة من السمات، لكن الإشكال هنا هو أن هذه السمات رغم أهميتها تطرح إشكالاً قابلية للتطور والتعلم والتصنيف.

إلى جانب **G.allport** يعتبر **Stogdill** من الباحثين البارزين في نظريات السمات بجامعة **أهايو**، بحيث نشر مقالته الأولى حول العوامل الشخصية المرتبطة بالقيادة سنة 1948 وفي سنة 1974 كتابه المعروف **Handbook of leadership** بحيث قام بدراسات ميدانية على مرحلتين: **الاستطلاع الأول** يتضمن تحليل نتائج 124 دراسة حول السمات التي تؤهل الأفراد للقيادة، وبالتالي الشخص القيادي يختلف عن الإنسان العادي من خلال متوسط السمات الثمانية التي حددها في هذا الاستطلاع الأول (Nourthous, 2018):



الذكاء

اليقظة

البصيرة

المسؤولية

المبادرة

المثابرة

الثقة في النفس

المؤانسة

### جدول رقم 1: السمات الثمانية للشخصية القيادية حسب (Stogdill 1948)

رغم أهمية هذه السمات أكد **Stogdill** أن مجرد وجود هذه السمات لا يعني أن الشخص قابل للقيادة، بل لابد أن تتفاعل هذه السمات مع الأتباع والمواقف المختلفة وهذا سيفتح الباب للمدخل السلوكي والموقفى لاحقا (Nourthous, 2018)، وهنا يمكن القول أنه فعلا القائد لابد له من سمات خاصة وأحيانا هذه السمات تكون ثابتة ولكن لابد من توافر عناصر أخرى تكمل معادلة القيادة مما يطرح إمكانية تعلم القيادة.

في سنة 1974 قام باستطلاع ثاني حول 163 دراسة جديدة حول السمات القيادية وقارنها بنتائج الدراسة الأولى وكان الاستطلاع الثاني أكثر توازنا في وصف سمات القيادة والتي حددها في السمات العشر التالية:

الدافع للمسؤولية

النشاط لتحقيق الاهداف

المخاطرة والاصالة في حل المشكلات

الدافع للمبادرة في المواقف

الثقة والهوية الشخصية

الاستعداد لقبول عواقب القرار

الاستعداد لإستيعاب الضغوط

الإستعداد لتحمل الإحباط

القدرة على التأثير في الآخرين



## القدرة على إدارة هيكلية أنظمة التفاعل

### جدول رقم 2: السمات الثمانية للشخصية القيادية حسب (Stogdill 1974)

إذن من خلال هذا المدخل نستنتج أن نظريات السمات حاولت أن تحدد مفهوم القيادة بالبحث عن السمات الأساسية للقيادة أي البحث في خصائص الشخصية القيادية وبالتالي كأن هذا المدخل يقول إن: القيادة هي سمات فردية لشخصية القائد.

وبالتالي لا يمكن الحديث عن قائد بدون وجود السمات القيادية التي تؤهله للقيادة، ولكن العائق أمام هذه النظرية هو أنها فشلت في الحسم في لائحة السمات المحددة التي يمكن تعلمها وربطها بالقيادة، بالإضافة إلى تجاهلها لعنصر الأتباع وكيف تؤثر هذه السمات فيهم (Wirba, 2017)، وبالتالي تعطي انطباع حول صعوبة تعلم هذه السمات، لكن هذا لا ينفي أهمية حضور السمات في شخص القائد رغم خصائصها الثابتة والتي تحمل نفحات فطرية حول القيادة، إذن هذه القيود والحدود لهذه النظرية دفعت الباحثين إلى التفكير في متغير آخر في القيادة وبالتالي اتجهت الأبحاث من البحث في السمات إلى البحث في السلوك تحت مسمى النظريات السلوكية للقيادة **1950/1944 Behavioral Approach**.

ب. المدخل السلوكي:

في أواخر الثلاثينات من القرن العشرين بدأت أبحاث القيادة تركز على السلوك **behavior** أي تصرف وما يفعله القائد وكيف يفعله، وبالتالي هذا هو المنطلق للمدخل السلوكي وفي هذا السياق برزت سلسلة من الأبحاث في كل من جامعة **Ohio** و **Michigan** و **Iowa**، في الأربعينات والخمسينات من القرن 20.





هذه الأبحاث ركزت على مجموعة من الأنماط السلوكية للقائد ووصلت ذروتها في الستينات من القرن العشرين عبر أعمال (بلاك وموتون 1964) الذين اكتشفوا كيفية استخدام المدراء لسلوكهم في المهام والعلاقات التنظيمية، بالإضافة إلى أعمال مجموعة من العلماء الذين يمثلون رواد هذا الاتجاه على رأسهم أعمال **kurt lewin** وأعمال **Ransis likert** و **McGregor**.

إذن هذا المدخل ركز أيضا على عنصر القائد في معادلة القيادة، ولكن تميز بتجاوز مفهوم السمات نظرا لبعدها الثابت نسبيا، وتم التركيز على السلوك، وهنا قام **K.lewin** بدراسة تجريبية في نادي ترفيهي للأطفال لثلاثة أنماط من السلوك القيادي على ثلاث مجموعات مختلفة وعلى رأس كل مجموعة قائد يتصرف بسلوك مختلف، وهي الأنماط الثلاثة هي: النمط الدكتاتوري والنمط الديمقراطي والنمط المتساهل.

الأسلوب الاستبدادي	الأسلوب الديمقراطي	أسلوب المتساهل
- تعطي الأولوية لتعليمات القائد بدلا من المجموعة. - يملئ القائد السلوك الذي يجب اتخاذه. - يعطي ويفترض كل شيء بخصوص لقرارات. - أشكال الصراع تبقى كامنة لأنها تمنع من خلال القوة القمعية للزعيم.	- يشمل الجميع بما في ذلك أعضاء المجموعة - يشجع أعضاء المجموعة - يلعب دور المحفز، - يضم كل الذكاءات والمقترحات جماعية ويضعها في خدمة الأهداف المنشودة.	- يتميز بالطاقة السلبية للقائد. - يدعوا جميع العقول أن تعبر كما شاء - يلعب دور الإخبار بالمعطيات لمتاحة مع الاحتفاظ بمكانة الزعيم.

جدول رقم (3): خصائص الأنماط القيادية الثلاثة حسب (Lewin, Lippit, et White (1939)

إذن من خلال هذه التجربة تبين أن النمط القيادي كسلوك يؤثر على أداء الأتباع وحجم الإنتاجية، وبالتالي هذه العلاقة بين سلوك القائد والأتباع لم تشر إليها نظريات السمات، كما بينت نتائج التجربة أيضا حسب **lewin** أن مجموعة القائد المستبد **autocratic** حققت نتائج متفوقة مقارنة مع مجموعة القائد الديمقراطي **democratic** لكن فقط عند حضور القائد، في حين أن مجموعة القائد الديمقراطي حققت نتائج متفوقة سواء بحضور وحتى في غياب القائد، وكما تتصرف هذه المجموعة بنوع من الرضى والايجابية داخل الجماعة.

إذن هنا تبين أن القيادة لا تنحصر فقط مجموعة من السمات الشخصية بل هي سلوك ونمط تصرف القائد مع الأتباع، وبالتالي هناك أنماط من السلوكيات تختلف من قائد لآخر.

أيضا في سياق انفتاح الأبحاث على مجال الإدارة والمقاولة والمصانع ظهرت نظرية **x,y** لصاحبها (McGregor, 1964) من معهد مساتشوستس للتكنولوجيا (MIT Sloan School of Management) التي تأثرت بأعمال **Maslow** للحاجات الإنسانية وفي كتابه الجانب الإنساني للمؤسسة 1960 ناقش **McGregor** العديد من الافتراضات القيادية السائدة حول دافع العمال وسلوكهم ولخص نظريته في وجهتي نظر متناقضتين (McGregor, 1978):



**النظرية X:** لدى أنصار هذه النظرية وجهة نظر سلبية إلى حد ما حول الطبيعة البشرية، ذلك أن البشر لديهم نفور متأصل من العمل و الإشتغال، وهم كسالى و يحاولون دائماً إن أمكن الهروب من العمل. ونتيجة لذلك، القادة في هذا النمط يرون بأن الإكراه والسيطرة هما أمران لازمان لضمان حسن سير العمل كون العاملين تتخفف الرغبة في تحمل المسؤولية.

**النمط Y:** هي عكس النمط الأول وتفترض أن الجهد البدني والفكري اللازم للعمل يتم بشكل طبيعي، وأن الموظفين قادرين على المبادرة وضبط النفس والإبداع.

ولبيان التعارض مع النظرية X، تفترض النظرية Y أيضاً ما يلي:

- إن بذل الجهد البدني والعقلي في العمل أمر طبيعي مثل اللعب والترفيه، الشخص العادي ليس لديه نفور فطري من العمل، بل في ظل ظروف معينة يمكن أن يكون العمل مصدرًا للرضا والمتعة (وسيتم أداءه طوعًا) أو مصدرًا للعقاب (وسيتم تجنبه إن أمكن).
  - السيطرة الخارجية والتهديد بالعقوبات ليست الوسيلة الوحيدة للحصول على جهد موجه نحو الهدف، بل يستطيع الإنسان أن يوجه نفسه ويسيطر عليها عندما يعمل على تحقيق الأهداف التي يشعر بالمسؤولية عنها.
  - المسؤولية عن أهداف معينة تقع على أساس المكافآت المرتبطة بتحقيقها، وأهم هذه المكافآت إشباع الذات والحاجة إلى تحقيق الذات، يمكن الحصول عليها مباشرة من خلال الجهد الموجه نحو الأهداف.
  - يتعلم الفرد العادي في ظل الظروف المناسبة ليس فقط قبول المسؤولية، بل البحث عنها، وأن تجنب المسؤوليات، وضعف الطموح، والأهمية المعطاة للأمن هي بشكل عام نتائج الخبرة وليست خصائص فطرية للإنسان.
  - إن الموارد العالية نسبيًا للخيال والإبداع لحل المشكلات التنظيمية يتم توزيعها على نطاق واسع، وليس بشكل ضيق، بين السكان.
- في نهاية المطاف، يُظهر عمل **McGregor** أن القادة لديهم افتراضات تظهر أن الأشخاص يختلفون على ضوء الأساليب المختلفة للقيادة حيث يفضل قادة النظرية X الأسلوب الاستبدادي في حين يفضل قادة النظرية Y الأسلوب التشاركي. (Adnane Chadr,2020)

ومن بين الدراسات التي أجريت أيضاً حول القيادة والتي ركزت على أنماط السلوك نهاية سنة 1940 دراسات جامعة أوهايو **Ohio** والتي ركزت على الأبعاد المختلفة لسلوك القائد وشكلت نقطة تحول في دراسة السلوكيات القيادية بدلا من البحث في السمات (Stogdill et konz, 1957) وكان التركيز على السلوكيات القيادية التي يمكن تطبيقها في مختلف الوضعيات والمواقف، بخلاف نظرية السمات واعتمد الباحثون في دراسات جامعة أوهايو على دراسات كمية للبحث عن سلوكيات القيادة، وهكذا تمكنوا من تطوير منهج متعدد الأبعاد للقيادة من خلال تحديد عشر فئات من السلوك (البدء، والتمثيل، والتأخي، التنظيم، الهيمنة، الاعتراف، الأهمية المعطاة للإنتاج، التكامل والاتصال التصاعدي والهبوطي) (Stogdill, 1969)

علاوة على ذلك، اعتمدت جامعة ميشيغان **Michigan** أيضاً منظور السلوكية للتعرف على الخصائص القيادية في السنوات 1950 ومع ذلك، على عكس دراسات أوهايو، تم تطوير المزيد من التفسيرات النظرية حول سلوك القائد.

وبعد البحث الأولي في كل من جامعة **Ohio** و **Michigan** توصل الباحثون في القيادة الذين قضوا سنوات عديدة في محاولة العثور على الأدلة التجريبية عن أهمية وفعالية التركيز على سلوكيات القادة (Iszatt-White et Saunders, 2017)

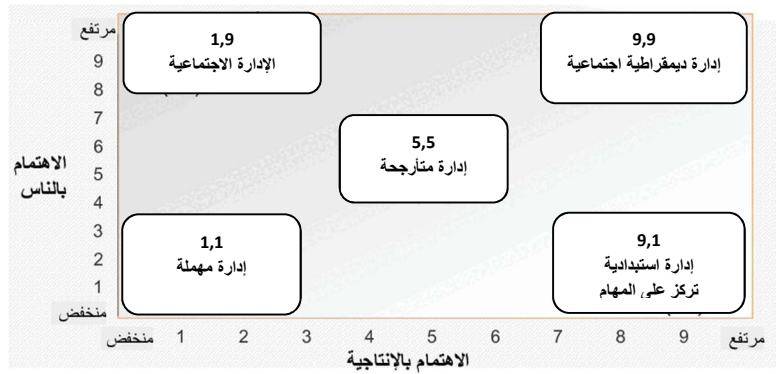
2017



هناك نظرية سلوكية أخرى للقيادة يطلق عليها في أدبيات علم القيادة بـ "الشبكة الإدارية **grille managerial**" التي طورها كل من (بلاك وموتون 1964)؛ لأول مرة في الستينيات من القرن 20 والتي شهدت مع مرور الوقت العديد من الأحداث والتطورات (بلاك وموتون، 1964، 1978، 1985، 1994)؛ وتعرف أيضا باسم اسم "شبكة القيادة" (بلاك وماكانس، 1991). هذه الشبكة هي "توليف أنماط مختلفة من القيادة يمكن ملاحظتها في المنظمات" (بلان، 2015، ص. 65)

المحور الأفقي للشبكة يمثل التوجه نحو الإنتاج (المهام) ويشير المحور العمودي إلى التوجه نحو (الناس). ومن هذا المنظور المنهجي من الممكن التمييز بين الأساليب السلوكية المختلفة للقائد "المراجع نفسه"، ففي الواقع، يعرض المؤلفان مفهومين رئيسيين للإدارة.

الأول هو أن رؤية إدارة الفريق تركز قبل كل شيء على الانتهاء من المهام المطلوب إنجازها، الثاني التركيز على الفرق من قبل القادة بشكل أكبر على الأفراد وعلى القضايا التحفيزية المختلفة، أي على إدارة العلاقات ومهارات التعامل مع الآخرين في العمل وأخيرا على الجو والمناخ الاجتماعي الذي يسود بداخل الفرق. كما يوضح الشكل اسفله:



شكل (1) شبكة الإدارة بلاك وموتون (1964)

إذن تعتبر هذه الشبكة أداة بسيطة لتحديد وفهم وتقييم عواقب أسلوب الإدارة، الهدف منها تحديد درجة التركيز على العلاقات الإنسانية (درجة الاهتمام بالعلاقات) والتركيز على النتائج (درجة ذات أهمية للإنتاج). ومن هذين البعدين (الإنتاج والعلاقات)، يميز بليك و موتون (1978) بين خمسة أنماط للقيادة كما هي موضحة على الشكل (1) أعلاه.

لا يمكننا أن ننسى أيضا أبحاث، **Rensis Likert 1967** الذي ساهم بشكل كبير في البحث عن أنماط ممارسة القيادة، ويعتبره **Plane (2015, p. 53)** "مخترع الإدارة التشاركية في الشركات"

ترأس رينسيس ليكرت معهد البحوث الاجتماعية في جامعة ميشيغان، حيث تم إجراء أكثر من 500 دراسة على أكثر من 350 شركة، وتم استجواب 20 ألف مدير تنفيذي وحوالي 200.000 من المرؤوسين. (إيزات وايت وسوندرز، 2017، ص 70).



بعد تحليل النتائج، حدد ليكرت أن هناك العديد من نماذج السلوك الإداري التي إنبثقت من البحث، وقد جمع كل هذه الاتجاهات في نموذج من أربعة أنظمة، تتراوح بين الأسلوب الاستبدادي والأسلوب التشاركي (ليكرت، 1961) يمثل الجدول التالي الأنماط الأربعة التي حددها ليكرت:

### النظام 1: الاستبدادي الاستغلالي

ويتجلى هذا النوع من القيادة في وجود قائد لديه ثقة قليلة في أتباعه ويتخذ جميع القرارات داخل المجموعة بدافع التهديد والإكراه.

### النظام 2: الاستبدادي الأبوي

هنا يتمتع القائد بثقة قليلة نسبياً في أتباعه ويأخذ بعين الإعتبار قرارات المجموعة، ويستخدم القائد نظام مكافآت لتحفيز المرؤوسين.

### النظام 3: القائد الاستشاري

يتمتع القائد بمستوى أعلى من الثقة في أتباعه وبالتالي يدعوهم للمشاركة في صنع القرار، يتم تحفيز المجموعة من خلال قدرتها على المشاركة في صنع القرار.

### النظام 4: القائد التشاركي

يظهر القائد درجة عالية من الثقة في أتباعه، ويوضح أن مسؤولية النجاح أو الفشل يقع على عاتق المنظمة بأكملها والتحفيز يعتمد على الأداء.

إذن صفوة القول من خلال عرض أعمال المدخل السلوكي تبين أنه تجاوز نظريات السمات التي تعطي انطباع بأن القيادة ترتبط بسمات خاصة بشخصية القائد والتي تميزه عن غيره من الأشخاص، وانفتحت على متغير السلوك، باعتبار السلوك متغير يمكن اكتسابه وتعديله كما أثبتت ذلك النظريات السلوكية في علم النفس خاصة مع تجارب (واطسون، بافلوف سكينر..) الذين أثبتوا أن علم النفس لا بد أن يدرس السلوك القابل للقياس والتجربة، وبالتالي هذا المدخل يعتبر أن القيادة هي أنماط من السلوك الذي يؤثر من خلاله القائد على الأتباع في وضعيات معينة.

رغم أن (Nourthous 2018) أكد أن من عيوب هذه النظرية عدم تحديد نمط متفق عليه من السلوكيات يمكن تطبيقه في كل المواقف كما أنها أيضاً ركزت على سلوك القائد ولم تشر لأهمية الأتباع.

لكن تبقى أهميتها في كونها تعتبر القيادة مرتبطة بأنماط من السلوك والتي تعطي انطباع عن القابلية للتعلم والإكتساب والتعديل والتدريب، لكن هذه النظرة تبقى منحصرة في شخص القائد، ولم تأخذ بعين الإعتبار المواقف المفاجئة والظروف والسيئات المختلفة وهذا يفتح الباب أمام أبحاث النظريات الموقفية.

### ج. المدخل الموقفية:

يشكل هذا المدخل استمرارية للأبحاث التي استهدفت ظاهرة القيادة، وينطلق من القيود والحدود التي وقفت عندها النظريات السابقة، نظرية السمات والنظريات السلوكية، كونها أعطوا الأهمية لشخص القائد وأهملوا المواقف والأتباع والظروف المتغيرة، خاصة انه عندما نتحدث عن القيادة فنحن أمام معادلة تضم متغيرات القائد/ الأتباع/ الجماعة والتنظيم/ الظروف والمواقف المتغيرة، ذلك انه قد تحدث أزمات أو مواقف مفاجئة، وبالتالي هناك عدم الانسجام بين النظريات السابقة، وفي هذا السياق يوضح (robins et al 2015) أن صعود أو سقوط العديد من القيادات يصعب فهمه فقط من خلال معيار السمات وأنماط



السلوك، خاصة في عصرنا الحالي الذي تعثره تغيرات وتحولات متسارعة، ذلك أنه يصعب الحديث عن سلوك قيادي صالح لكل موقف ولكل الأزمان والمواقف، كما أن السمات القيادية التي كانت ناجحة في زمان مضى قد لا تنجح في وقتنا الحالي المعاصر، وبالتالي هذا المنطلق هو الذي انطلقت منه النظريات الموقفية مع كل من (fiddler,1964) وأيضا أعمال hersey et (blanchard,1969) وآخرون، كون هذه النظريات الموقفية تركز على فرضية أنه لا يمكن الحديث عن قائد صالح لكل موقف ولكل ظرف وبالتالي لابد من تطابق وتكيف القيادة مع الموقف.

يعتبر العالم (فيدلر، 1964) أحد العلماء الأوائل للنظريات الموقفية والذي طرح نموذج يؤكد من خلاله أن قوة القائد وفعالته ترتبط بنمط القيادة وطبيعة الموقف الذي يؤثر فيه أي التوفيق بين نمط القيادة وطبيعة الموقف.



وبالتالي حسب فيدلر ليس هناك نمط قيادي أفضل، بل يتحدد مستوى وفعالية القيادة حسب طبيعة الموقف (فيدلر 1967) وميز بين نمطين: النمط الموجه نحو المهمة والنمط الموجه نحو العلاقات وبالتالي تحديد نمط القيادة أمر حاسم و ضروري لنجاح القائد ولهذا قام بوضع استبيان يسمى (LPC (Least Preferred Co-worker استبيان التابع الأقل تفضيلا.

من أجل تحديد نمط القيادة والتمييز بين ما إذا كان القائد يقوم بالتوجيه نحو المهمة أو العلاقات، بحيث يطلب من القائد تذكر جميع أتباعه (موظفيه) الذين اشتغلوا معه في مسيرته المهنية بحيث يقوم بتصنيفهم ووصفهم، وبالتالي حسب هذا النموذج الفيديلي إذا كان التابع الأقل تفضيل لديه درجة عالية في LPC هذا يعني أن القائد يكون موجه نحو المهام.

و يؤكد فيدلر أنه بعد التعرف على نمط القيادة لابد من الأخذ بعين الاعتبار العناصر التي تحدد الموقف الذي يعمل فيه القائد، وبالتالي يحدد العوامل الظرفية الثلاثة التالية (نفس المرجع السابق)

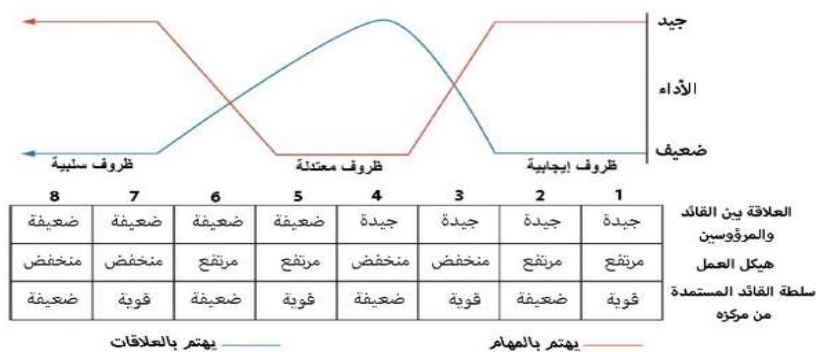
1. العلاقات بين القائد والأتباع: تحديد مستوى الثقة لدى الموظفين ومدى احترامهم للقائد.

2. بنية المهام: البرمجة وتقييم المهام.

3. السلطة المرتبطة بتراتبية المنصب: معرفة درجة التأثير (عالية أم ضعيفة) القائد على بعض المتغيرات: التوظيف، الانضباط،

الترقيات ..

كما يرى فيدلر أنه من الضروري على القائد البحث عن التوافق بين نمط القيادة والموقف، وبالتالي الجمع بين نتائج LPC وتقييم المتغيرات الظرفية مما يمكن من التوصل للفعالية القيادية المثلى (فيدلر 1977)





شكل (2): نموذج فيدلر (المصدر: مقتبس من «Leadership and effective management» ، فريد فيدلر ومارتن كيمرز، 1974)

إذن نلاحظ أن هذه النظرية تجاوزت الطروحات السابقة التي ركزت على سمات وسلوك القائد وأعطيت الأهمية للمواقف الظرفية الطارئة والتوفيق بينها وبين الأتباع، ومن هنا يمكن القول أن القيادة تكون مرنة وتتكيف مع المواقف المتغيرة، وكلما كانت هذه المواقف متعددة لا شك أنها ستعزز خبرة القائد في التمكن من المهارات القيادية وتكيفه مع مختلف المواقف الظرفية والطارئة.

في نفس السياق هناك علمين آخرين وهما (هيرسي وبلانشارد 1969) اللذان اشتغلا بشكل جماعي في كتاب يلخص نظرتهما للقيادة الموقفية وهو (Management of Organization Behavior, 1995) وهي في الحقيقة إستراتيجية لأعمال McGregor، بحيث يعتبر هذه النموذج من أكثر النماذج شهرة في علم القيادة الموقفية (plante, 2015)

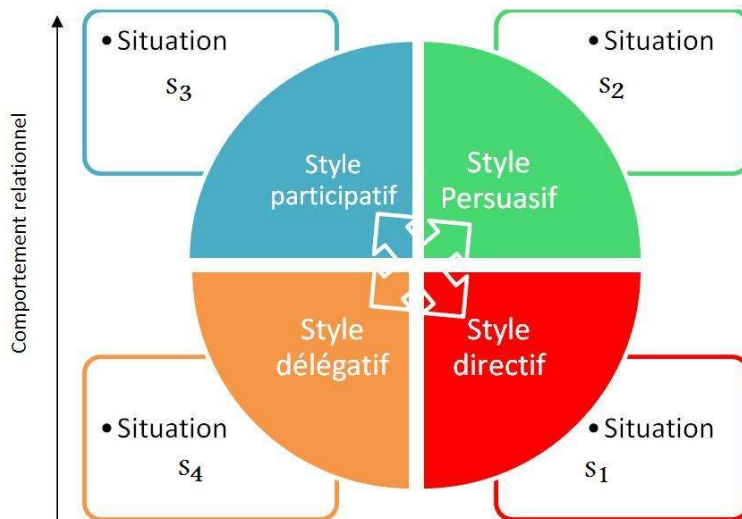
هذه النظرية تركز أكثر على عنصر الأتباع، وبالتالي هذا النموذج يتعارض مع العديد من النظريات السابقة التي أهملت عنصر الأتباع، وهذا النموذج تم تطبيقه في العديد من الشركات عبر العالم (Robins, 2015) هذا النموذج يؤكد على موافقة نمط القيادة ليتأقلم مع نضج واستقلالية الأتباع، التي يعرفها هيرسي وبلانشارد بكفاءة التزام الأتباع تجاه المهام.

وبالتالي حسب هذا النموذج الأتباع هم الحجر الزاوية في القيادة، بحيث هم الذين يقبلون أو يرفضون القائد مهما فعل وتعتمد فعالية القائد على نشاط الأتباع وكفاءتهم والتزامهم، إذن هذه النظرية تركز على نضج الأتباع، ذلك أن هذه النظرية تنظر لهذه العلاقة تماما مثل علاقة الأب بابنه بحيث يجب أن يمنح له المزيد من الاستقلالية لكي يحقق النضج الكامل وهذا النضج يأخذ شكلين: نضج نفسي ويتجلى في الثقة بالنفس، ونضج مهني، وهو المهام تقنية مثل تقنيات الاستحمام.

يتكامل هيرسي وبلانشارد (1969) في نموذجهما، بالإضافة إلى أسلوب القيادة (التوجه نحو المهمة، ونحو الأفراد)، هناك درجة نضج المرؤوسين في الموقف، وبالتالي وفقا لهذا النموذج فإن بناء أسلوب القيادة يتحدد وفق أربعة أنماط للقيادة: "التوجيه، التدريب والمشاركة والتفويض":

يركز النمطان S1 (التوجيه) و S2 (التدريب) على إنجاز المهمة.

و يركز النمطان S3 (المشاركة) و S4 (التفويض) على قدرات أعضاء الفريق للعمل بشكل أكثر استقلالية.





### شكل (3): شكل يوضح نموذج هيرسي وبلانشارد (1982)

وبالتالي فإن السلوك الأكثر فعالية هو الذي يأخذ في الاعتبار ليس فقط درجة كفاءة الموظفين ولكن أيضاً مستوى نضجهم المهني والنفسي.

في نهاية المطاف، هذا النموذج له طبيعة تعليمية وبديهية مثيرة للاهتمام للغاية، وهو ما يفسر بلا شك شعبيته الكبيرة في التدريب الإداري.

إذن هذه النظريات الموقفية تجاوزت طرح النظريات السلوكية والسمات ولفتت الانتباه إلى انه لا يمكن الحديث عن نمط من القيادة الثابت الذي يصلح لكل زمان ومكان، بل لابد من التكيف مع المواقف والظروف المفاجئة وهو عنصر محدد للقيادة الموقفية، مع التركيز على أهمية الأتباع داخل معادلة القيادة، وبالتالي هنا يمكن القول أن عنصر المواقف والتجارب تعتبر مدخل لفهم فعالية القائد الذي يمكنه تعلم القيادة مقارنة مع غيره من الآخرين الذين يستعصي عليهم تعلم القيادة.

#### 4. خلاصة عامة:

إذن من خلال عرضنا لأهم النظريات الكلاسيكية التي وضعت الأسس الأولى لمفهوم القيادة والتي صنفناها لثلاثة مداخل كبرى، مدخل السمات، المدخل السلوكي المدخل الموقفية، تبين أن نظريات السمات تربط القيادة بالسمات الشخصية للقائد، هذه السمات هي المحدد الرئيسي لظاهرة القيادة، لكن تبين أن هذه السمات بالعودة إلى مفهوم السمات، يشير إلى نوع من الخصائص الفردية التي تكون غالباً ثابتة وتعتبر معيار الفروق الفردية، وبالتالي يفهم أن القادة عبر التاريخ مختلفين عن غيرهم كونهم يتمتعون بسمات شخصية خاصة، وبالتالي حاول رواد هذه النظرية تصنيف وجرّد مختلف السمات القيادية، رغم صعوبة الحسم في لائحة محددة، مما يجعل من الصعب تعلم القيادة، رغم أن هؤلاء الباحثين أشاروا إلى أن هذه السمات تكتسب عبر التدريب، وبالتالي هذا الطرح يبقى ضعيف جداً، وهذا لا يعني بأن هذه النظرية غير موقفة في فهم القيادة وإنما يمكن القول أنها ركزت على بعد واحد في القيادة وهو شخصية القائد.



في حين المدخل السلوكي حاول أن يستفيد من الأبحاث السلوكية في علم النفس بالتركيز عن متغير السلوك أي أن القيادة ليست مجرد سمات فردية وإنما هي أنماط من السلوك وتصرفات القائد حسب طبيعة الجماعة، وبالتالي اتجهت هنا الأبحاث في إثبات العديد من الأنماط القيادية، وهنا أصبحت ملامح القيادة واضحة ويمكن الحديث عن إمكانية تعلم هذه الأنماط كونها لا تخرج عن السلوك القابل للتعديل والتعلم، وبالتالي من خلال هذا الطرح يمكن القول أن القيادة هي أنماط من السلوكيات القيادية التي يمكن أن نلاحظ أثرها على الجماعة والاتباع ولكن هذه النظرية بدورها تجاهلت المواقف الظرفية المفاجئة وأيضاً أهمية الأتباع. وبالتالي فتح الباب أمام النظريات الموقفية التي تنطلق من مسلمة أساسية انه لا يمكن الحديث عن نمط قيادي صالح لكل المواقف المتغيرة وبالتالي القيادة ترتبط بالقدرة على التوفيق والتكيف مع المواقف المتغيرة، وهنا أصبحنا نتحد عن القائد، وأهمية المواقف والتجارب، المختلفة والأزمات.

إذن القيادة من خلال ما سبق معادلة تضمن شخصية القائد والاتباع والمواقف الظرفية والتنظيم وبالتالي هناك جانب مهم يتمثل في وجود سمات شخصية سيكولوجية محددة وهي جانب ثابت وفطري ولكن قابل للتطور والتعلم، وأيضاً سلوكيات لدى القائد تتكيف حسب المواقف المتعددة والمتغيرة، وبالتالي يمكن القول أن هناك نسبة قليلة من القادة بالفطرة ولكن هناك جزء كبير من القيادة مرتبط بالتعلم والخبرة والتدريب عبر المواقف والتجارب والتفاعلات بين القائد والاتباع والمواقف المفاجئة.

#### الهوامش:

ابن منظور، معجم لسان العرب - حرف القاف - قود- الجزء رقم 12

المخلافي، محمد. (2009) القيادة الفاعلية وإدارة التغيير. مصر: القاهرة: مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع.

جلدة، سامر (2009) السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة. الأردن، عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.

فليه، فاروق وعبد المجيد، السيد. (2014) السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية. الأردن، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع

**Adnane Chader (2020).** Le leadership émotionnel: les compétences émotionnelles au service du leadership. Université Paul Valéry - Montpellier III,

**Blake, R. R., et J. Mouton. (1964).** “The Managerial Grid: The Key to Leadership Excellence”, Gulf Publishing, Houston Company.

**Blake, R. R., et Mouton, J. S. (1978).** “The New Managerial Grid. Houston”, TX: Gulf Publishing Co. R.

**Cummings, G. et autre (2009):** “leadership styles and outcome patterns for the Nursing Workforce and Work Environment: A systematic review”, international journal of Nursing studies, vol.47, n3, p.363\_385.

**Carlyle, T. (1841)**” On Heroes and Hero Worship and the Heroic in History “. (Trad. de l'anglais par François Rosso), Paris, Maisonneuve

**Elton mayo(2003):**the Human-Problems-Industrial-Civilization, routledge

**J.C.Rost(1939)** Leadership for twenty first centry, Library of congress cataloging in publication data

**Iszatt-White, Marian & Saunders, Christopher (2017)** Leadership, New York, Oxford

**Larousse dictionnaire de francais**, imprimerie herissey juillet 1987





- Le nouveau petit Robert** (2005). Dictionnaire alphabétique et analogique de la langue française, paris dictionnaire le robert.
- Lewin, K., Lippitt, R., and White, R. K. (1939).** "Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Created Social Climates. *Journal of Social Psychology*, Vol 10, p 271-301
- Northouse, P. G. (2018).** *Leadership: Theory and practice*. Sage publications.
- Ögüt, A., & Attar, M. (2007).** The changing nature of sales leadership in the information age: Transactional or transformational-which to rely on? Retrieved March, 27, 2012,
- Plane, J. M. (1994).** Contribution de l'intervention en management au développement de l'entreprise cas d'expérimentations (Doctoral dissertation).
- Robbins, S.P. & Judge, T.A. (2015).** *Organizational Behavior* (16th ed). Upper Saddle River. New Jersey; Pearson Education, Inc.
- Stogdill, R. M. (1974).** *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. Free Press
- Stoner, J. A. F. & Freeman, R. E. (1989).** *Management* (4th ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice- Hall, Inc.
- Wirba, A. V. (2017).** *Leadership from an Islamic and Western Perspective*. Chartridge Books Oxford