



القيادة بين النظرية والممارسة:

قراءة تركيبية في الأنماط والفاعلية والتغيير

ذ. إبراهيم لوكنا

وزارة التربية الوطنية والتعليم الأولي والرياضة

المملكة المغربية

الملخص

يستعرض هذا البحث القيادة بوصفها ظاهرة اجتماعية وتنظيمية متعددة الأبعاد تجمع بين الدلالة اللغوية والاصطلاحية والسلوكية والقيمية. يبدأ بتأصيل المفهوم لغوياً ومفاهيمياً، مبرزاً تباين المداخل بين التركيز على السلطة والسمات الفردية والسلوك والتفاعلات التنظيمية. ثم يتتبع النظريات المفسرة للقيادة تاريخياً من نظرية الرجل العظيم ونظرية السمات، مروراً بالنظريات السلوكية، وصولاً إلى نظرية الموقف والنظرية التفاعلية التي تدمج السمات بخصائص الجماعة وسياقات العمل وتؤكد شرعية القيادة عبر اعتراف الجماعة. ويحلل البحث أنماط القيادة الثلاثة (الاستبدادية، الديمقراطية، والحرّة) من حيث أسسها وخصائصها وآثارها في الروح المعنوية، والإنتاجية، والتماسك الجماعي، مع إبراز توازن القيادة الديمقراطية بين الحزم والمشاركة. كما يحدد خصائص القيادة الفعالة على مستوى الرؤية الاستراتيجية والتواصل والتخطيط، والقدرات والصفات الشخصية، وإدارة الفرق، والتجديد الذاتي المتكامل، موضحاً تفاعل هذه الأبعاد مع خصائص المرؤوسين والنسق التنظيمي وطبيعة المهمة. ويختتم البحث بإبراز أهمية القيادة في التغيير المؤسسي بوصفها القوة المحركة لربط الأفراد بخطة المؤسسة واستراتيجياتها، وضبط المتغيرات والتكيف معها، وتنمية رأس المال البشري عبر التدريب والتفويض وبناء ثقافة تنظيمية داعمة. يُبرز التحليل أنّ فعالية القيادة تتأسس على مزيج من النفوذ الشخصي والسلطة الرسمية والممارسة القيمية التي تصوغ بيئة عمل منتجة ومتوازنة.



Abstract

This study examines leadership as a multifaceted social and organizational phenomenon that integrates linguistic, conceptual, behavioral, and value-laden dimensions. It begins by grounding the concept linguistically and theoretically, highlighting divergent approaches that emphasize authority, individual traits, behavior, and organizational interaction. The review then traces leadership theories chronologically—from the Great Man and Trait approaches, through Behavioral theories, to Contingency and Interactionist perspectives that integrate leader attributes with group characteristics and situational demands while stressing legitimacy through followers' recognition.

The analysis compares three leadership styles—autocratic, democratic, and laissez-faire—in terms of foundations, characteristics, and their effects on morale, productivity, and group cohesion, underscoring democratic leadership as a balance between firmness and participation. The study delineates hallmarks of effective leadership across strategic vision, communication, and planning; personal attributes and managerial capabilities; team leadership; and holistic self-renewal. These dimensions interact with follower characteristics, organizational systems, and task features. Finally, the paper foregrounds leadership's centrality to institutional change as the driving force aligning people with organizational plans and strategies, managing environmental shifts, and developing human capital through training, delegation, and a supportive organizational culture. Overall, effectiveness emerges from an integrated blend of personal influence, formal authority, and value-based practice that shapes a productive and balanced work environment.



المقدمة

تُشكّل القيادة موضوعاً محورياً في الدراسات الإدارية والاجتماعية والتربوية، إذ تُعدّ من أبرز الظواهر التي رافقت التنظيمات البشرية منذ نشأتها الأولى. وقد أولتها العلوم الحديثة اهتماماً متزايداً بالنظر إلى دورها الحاسم في توجيه الأفراد وتنظيم الجماعات وتحقيق الأهداف المشتركة. فمن خلالها تُبنى الرؤى، وتُتضح السياسات، وتُستثمر الموارد المادية والفكرية والتقنية بما يكفل استمرارية المؤسسات وتكيفها مع المتغيرات المحيطة.

ورغم هذا الحضور المركزي، ظلّ مفهوم القيادة عصياً على تعريف موحد بسبب تباين المداخل النظرية واختلاف السياقات التطبيقية. فقد ركّزت بعض المقاربات على السلطة وممارستها، بينما انشغل آخرون بسمات القائد الفردية وخصائصه الشخصية، في حين أولت تيارات أخرى عنايتها بالسلوكيات والتفاعلات أو بالأهداف والإنتاجية. هذا التعدّد أفرز جدلاً واسعاً أغنى البحث في القيادة، لكنه كشف أيضاً عن صعوبة حصرها في إطارٍ اصطلاحى واحد.

وتاريخياً، عرفت النظريات المفسّرة للقيادة تحولات بارزة؛ فانقلبت من الرؤية الفطرية المتمثلة في "نظرية الرجل العظيم" ونظرية السمات، إلى المقاربات السلوكية التي أبرزت أنماط الأداء العملي، ثم إلى النظرية الموقفية التي ربطت فعالية القيادة بالظروف والسياقات التنظيمية، وصولاً إلى النظرية التفاعلية التي دجّجت بين السمات الشخصية ومتطلبات الموقف والتفاعل الجماعي. ويكشف هذا التطوّر عن كون القيادة ظاهرة متعددة الأبعاد تتداخل فيها العوامل الفردية والتنظيمية والاجتماعية في آن واحد.

كما تتجلّى أهمية القيادة في تعدّد أنماطها وأساليبها: من القيادة الاستبدادية القائمة على المركزية والاحتكار، إلى القيادة الديمقراطية التي تؤسّس للتشاور والمشاركة، ثم القيادة الحرة التي تمنح الأفراد استقلالية واسعة. ورغم تباين هذه الأنماط في فعاليتها ونتائجها، فإنها تبيّن أن الممارسة القيادية تتأثر بالبيئة المؤسسية والظروف الاجتماعية والغايات المرجوة.

ولم يعد مفهوم القيادة يُقاس بمجرد السلطة أو الموقع، بل ارتبط بخصائص الفعالية: الرؤية الواضحة، التواصل الفعال، القدرة على التخطيط والتنظيم، بناء الثقة، وتحفيز الفريق. يضاف إلى ذلك البعد الأخلاقي والتجدّد الذاتي المستمر، مما يجعل القيادة عملية ديناميكية تتجاوز الفرد إلى الجماعة، وترتبط بين القيم والسلوكيات من جهة، وبين الأهداف المؤسسية والتحوّلات الاجتماعية من جهة أخرى.

وانطلاقاً من ذلك، تحتلّ القيادة موقعاً أساسياً في عمليات التغيير المؤسسي والتنمية التنظيمية، إذ تمثل الأداة الرئيسة لإعادة الهيكلة، وضبط التفاعل بين البيئة الداخلية والخارجية، وضمان انسجام الأفراد مع خطط المؤسسة ورؤيتها المستقبلية. فهي ليست مجرد خيار تنظيمي، بل ضرورة حيوية تتيح للمؤسسات والمجتمعات مواجهة تحديات العصر بمرونة وفعالية.

أهمية البحث

تنبع أهمية هذا البحث من كونه يساهم في تأصيل المفهوم القيادي عبر تتبع تطوّره النظري والعملي، بدءاً من الجذور التاريخية لنظرية الرجل العظيم، مروراً بنظرية السمات والسلوكيات، وصولاً إلى المقاربات السياقية والتفاعلية. ويبرز البحث كيف أنّ القيادة ليست مجرد سمة فردية فطرية، بل هي ظاهرة اجتماعية وتنظيمية معقّدة تتداخل فيها السمات الشخصية والظروف الموقفية والعلاقات التفاعلية.

كما تتجلّى أهمية الدراسة في قدرتها على تحويل الإطار النظري إلى أداة عملية، وذلك من خلال تحليل أنماط القيادة (الاستبدادية، الديمقراطية، الحرة) وآثارها على الروح المعنوية، والإنتاجية، والتماسك المؤسسي. هذا التحليل يوفّر أساساً علمياً يساعد المؤسسات على اختيار الأسلوب القيادي الأنسب تبعاً للظروف والمتغيرات.

إضافة إلى ذلك، يكشف البحث عن متركّزات القيادة الفعّالة مثل وضوح الرؤية، التواصل الاستراتيجي، بناء الثقة، إدارة الصراع، والتجدّد الذاتي، وهي عناصر تمثل ضمانة أساسية لنجاح القائد في التأثير الإيجابي وتوجيه الجهود الجماعية نحو الأهداف المشتركة.



كما يوضح البحث الدور المركزي للقيادة في عمليات التغيير المؤسسي، حيث تُعدّ القيادة قوة محركة قادرة على ربط الأفراد بخطط المنظمة واستراتيجياتها، والتكيف مع المتغيرات التقنية والتنظيمية، وتنمية رأس المال البشري عبر التدريب والتطوير المستمر.

وبذلك، فإن القيمة الأكاديمية والعملية لهذا البحث تكمن في كونه مرجعاً علمياً شاملاً يوفر رؤية متكاملة لفهم القيادة من منظور تاريخي، نظري، وسلوكي، مع إسقاطات مباشرة على واقع المؤسسات والمجتمعات المعاصرة.

الإشكالية

رغم الأهمية البالغة التي تحظى بها القيادة في ميادين الإدارة وعلم الاجتماع وعلم النفس التربوي، ظلّ مفهومها مثار جدل بين الباحثين نتيجة لتعدد المداخل النظرية وتباين السياقات التنظيمية التي تناولتها. فبعض الدراسات ربطت القيادة بالسلطة وممارستها، فيما انشغل آخرون بسمات القائد الفردية وخصائصه الشخصية، بينما ركّزت مقاربات أخرى على السلوكيات الفعلية أو على الأهداف والإنتاجية. هذا التباين أفرز وفرة في التفسيرات، لكنه كشف في المقابل عن غياب تعريف موحد جامع.

وتتعمّق الإشكالية أكثر عند النظر إلى التطوّر التاريخي للنظريات؛ حيث انتقل الفكر القيادي من التفسير الفطري (نظرية الرجل العظيم والسمات) إلى التفسير السلوكي ثمّ السياقي (نظرية الموقف)، وصولاً إلى التفسير التفاعلي الذي سعى إلى الجمع بين مختلف الأبعاد. كما يتجلى البعد الإشكالي في اختلاف أنماط القيادة (الاستبدادية، الديمقراطية، الحرة) وما يترتب عنها من نتائج متباينة على مستوى الأفراد والمؤسسات.

وعليه، يمكن صياغة الإشكالية الرئيسة كما يلي:

كيف يمكن فهم القيادة فهماً متكاملًا يوازن بين أبعادها اللغوية والاصطلاحية، ويتتبع مسارها النظري والعملية، ويستخلص من خلال خصائصها وأنماطها ومتطلباتها الدور الحاسم الذي تؤديه في إنجاح التغيير المؤسسي والتنمية التنظيمية؟

الأهداف

يهدف هذا البحث إلى:

1. تقديم تعريف منظم للقيادة في أبعادها اللغوية والاصطلاحية.
2. تتبع النظريات المفسّرة للقيادة وفق تسلسلها التاريخي من النظرية الفطرية (الرجل العظيم) إلى النظرية التفاعلية التكاملية.
3. استعراض أنماط القيادة الرئيسة (الاستبدادية، الديمقراطية، الحرة) وخصائصها.
4. إبراز ملامح القيادة الفعّالة من خلال الرؤية والتواصل والتخطيط والصفات الشخصية والتجدّد الذاتي.
5. توضيح أهمية القيادة ومتطلباتها ودورها في التغيير المؤسسي والتنمية التنظيمية.

أسئلة البحث

1. ما حدود المعنى اللغوي والاصطلاحي للقيادة، وما سبب غياب التعريف الموحد؟
2. كيف تطوّرت النظريات المفسّرة للقيادة عبر التاريخ؟
3. ما السمات الرئيسة لكلّ من القيادة الاستبدادية والديمقراطية والحرة؟
4. ما العناصر المكوّنة لفعالية القيادة؟
5. ما أهمية القيادة في ربط الأفراد بخطط المؤسسة ودعم التغيير المؤسسي؟



المنهج

يعتمد البحث على منهج وصفي-تحليلي يقوم على:

1. الوصف: عرض التعريفات والأنماط والنظريات الخاصة بالقيادة.
 2. التحليل: مناقشة مضمون هذه التعريفات والنظريات واستخلاص أبعادها.
 3. المقارنة: بين النظريات التاريخية (الرجل العظيم، السمات، السلوكية، الموقفية، التفاعلية) وأنماط القيادة (الاستبدادية، الديمقراطية، الحرة) لتبيان أوجه التشابه والاختلاف.
- ويستند البحث إلى قراءة نقدية للنصوص النظرية المتوفرة دون إدخال بيانات ميدانية.

المحور الأول: تعريف القيادة

تمهيد

تُعَدُّ القيادة من أبرز القضايا التي حظيت باهتمام واسع في ميادين العلوم الإدارية وعلم الاجتماع وعلم النفس التربوي، لما لها من دور حاسم في توجيه الأفراد وتنظيم الجماعات وتحقيق الأهداف المشتركة. وقد تباينت النظريات والمداخل التي تناولت القيادة بين الماضي والحاضر، مما أفرز جدلاً واسعاً حول ماهيتها وحدودها وتعريفها. فمنهم من ركّز على السلطة، وآخرون على السمات الشخصية للقائد، وفريق ثالث على السلوك الفردي، بينما انصب اهتمام بعض الباحثين على الإنتاجية والأهداف. هذا التنوع جعل القيادة مفهوماً غنياً بالتفسيرات، لكنه في الوقت نفسه ظل غصياً على التعريف الموحد.

1-المعنى اللغوي للقيادة

في اللغة الإنجليزية يُستخدم مصطلح *Leadership* المشتق من الفعل *Lead*، الذي يتضمن معاني القيادة والتقدم على الآخرين واحتلال المركز الأمامي وممارسة السيطرة والتأثير والتوجيه، إضافة إلى إظهار الطريق. أما في اللغة العربية، فتشير القيادة إلى القود، وهو نقبض السوق، فيقال: يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها، بما يبرز القائد في المقدمة باعتباره قدوة ومرشداً. وقد ورد في المعجم الوسيط أنّ القائد هو كلّ من يتولى القيادة، ويُعدّ هادياً ومرشداً وزعيماً، سواء كان قائد وحدة عسكرية أو قائد فرقة موسيقية. ويشير السعود (2013، ص 17، ص 70) إلى أن القيادة في اللغة العربية مصدر من الفعل "قاد"، ومنها القائد، أي الذي يتولى توجيه الناس.

2-المعنى الاصطلاحي للقيادة

أ- تعدد المداخل والخلاف المفاهيمي

ظلّ مفهوم القيادة محلّ جدل واسع بين الباحثين في العلوم الإدارية، إذ لم يتم التوصل إلى تعريف موحد بسبب تنوع المناهج والسياقات التنظيمية. فقد ركز بعض الباحثين على الصفات والخصائص الفردية للقائد، بينما اهتم آخرون بكيفية استخدام السلطة، ورأى فريق ثالث أن القيادة تتحدد بالقدرات والمهارات التي يمتلكها القائد (السعود، 2013، ص 72). وقد أوضح الغامدي (1440هـ، ص 19) أنّ نظريات القيادة قد تباينت عبر الزمن: فمنها ما ركز على سلطة القائد، ومنها ما اهتم بالسمات الشخصية، ومنها ما انطلق من السلوك، في حين ركز البعض الآخر على الإنتاجية والأهداف. هذا التعدد في الرؤى أدى إلى بروز مدارس وأساليب متعددة، انعكست في الدراسات والبحوث التي تناولت أثر القيادة في تسيير المؤسسات وتنظيمها. ويؤكد مرسل (2014، ص 9) أنّ القيادة ظاهرة اجتماعية يصعب وضع مفهوم محدد لها إلا إذا حُدّدت الأبعاد التي ينبغي أن يشملها.



ب- التعريفات السلوكية والتنظيمية والتفاعلية

من الزاوية السلوكية، تُفهم القيادة على أنها سلوك اجتماعي موجّه لتحقيق أهداف محددة، يقوم على التفاعل المتبادل بين القائد ومرؤوسيه، بحيث يتأثر كل طرف بالآخر. وهي أداة لإرضاء العاملين وتعزيز التماسك الداخلي، كما تعكس الثقافة التنظيمية والبيئة المحيطة، وتشكل وسيلة للتشجيع والتحفيز وبناء روح الفريق (السكران، 2014، ص 20).

ويضيف القطرانة (2017، ص 18) أنّ القيادة هي القدرة على التأثير في الآخرين لتحقيق أهداف مشتركة، وذلك من خلال عملية تواصل وتفاعل يتبادل فيها القائد والمرؤوسون المعارف والاتجاهات، ويتعاونون على إنجاز المهام. أما الصيرفي (2006، ص 130)، فيشير إلى أنّ الباحثين لم يتفقوا على تعريف موحد للقائد أو القيادة: فهناك من يعدّها سمة جماعية مرتبطة بالمكانة أو المركز، وآخرون يرونها خاصية فردية تتجلى في ضبط النفس والسيطرة، فيما يعتبرها فريق ثالث قدرة على التأثير عبر الإقناع الناتج عن تفاعل سمات القائد مع خصائص الأتباع ومتطلبات المهمة.

ج- التأطير الاجتماعي والقيمي

على المستوى الاجتماعي، يوضح عبد الرحمن (2015، ص 181) أن القيادة لا يمكن أن تُفهم إلا ضمن إطار الجماعة، فهي وظيفة اجتماعية يضطلع بها القائد عبر التأثير وتوجيه السلوك نحو أهداف مشتركة. ومن هذا المنطلق، فهي وظيفة اجتماعية وسمة شخصية وعملية سلوكية في آن واحد، تضمن تماسك الجماعة. وفي السياق نفسه، يرى رشوان (2010، ص 5) أنّ القيادة ليست ظاهرة فردية، بل هي تعبير عن وحدة الجماعة وتماسكها، وتتطلب مزيجاً من المهارات والخبرة والحماس والرؤية الواضحة للتخطيط المجتمعي. كما أنّ القائد الناجح ليس بالضرورة الأذكى، بل هو الأقدر على التأثير عبر الاتزان الانفعالي والنضج العاطفي وتحفيز الآخرين، مما يجعل القيادة في جوهرها عملية قائمة على بناء القيم.

د- الفطرة والاكْتساب والمهارة القيادية

تذهب بعض الأدبيات إلى أنّ القيادة ليست صفة فطرية بحتة، بل هي مجموعة من العادات التي تُكتسب بالتربية والممارسة المستمرة. ويشير الفقي (2008، ص 8) إلى أنّ القائد يُبنى ويُنشأ بالتدريب والتوجيه، حتى وإن وُجد أفراد يولدون بقدرات خاصة. وفي هذا السياق، أكّد هلوب والصرايرة (2012، ص 43) أنّ القيادة مهارة يمارسها أفراد يتميزون بالمبادرة، وبقدرة على توجيه الجماعة بحزم وحكمة، إضافة إلى امتلاكهم الذكاء والقدرة على اتخاذ القرارات وفرضها على الآخرين.

هـ- النفوذ الشخصي ودمج المنصب بالمهارة

يرى زيدان (2014) أن القيادة تقوم على قدرات الفرد القائد في التأثير الشخصي، إلى جانب خصائص طبيعية ذهنية وأحياناً جسدية، تمكّنه من إحداث تغيير في توجهات الأفراد داخل الجماعة. ويضيف أنّ الرئيس قد يكون قائداً فعالاً إذا جمع بين موقعه الإداري ومهارات القيادة، مما يعزز قدرته على التأثير والمبادرة والإنتاج، وبالتالي يحقق نجاحاً في قيادة الوحدة التي يشرف عليها. ويؤكد أيضاً في صياغة أخرى أنّ جوهر القيادة يكمن في النفوذ الشخصي المستند إلى خصائص طبيعية وعقلية وبدنية، وأن الجمع بين المنصب الإداري والمهارة القيادية يجعل القائد أكثر قدرة على الإبداع والنجاح، من خلال تعزيز روح المبادرة ورفع مستوى الإنتاجية.

خاتمة المحور

من خلال ما سبق، يتضح أنّ القيادة مفهوم متعدد الأبعاد يتراوح بين الدلالات اللغوية التي تشير إلى القود في العربية و *Leadership* في الإنجليزية، والتفسيرات الاصطلاحية التي انقسمت بين السمات الفردية والسلوك التفاعلي والوظيفة الاجتماعية. وبرغم غياب تعريف موحد جامع، فإن مجمل الدراسات تؤكد أنّ القيادة عملية تأثير متبادلة وتفاعل جماعي، تقوم على قيم اجتماعية وتنظيمية، وتشمل جوانب فطرية



مكتسبة عبر التربية والممارسة والتدريب. كما أنّ القائد الفعّال هو من يدمج بين النفوذ الشخصي والسلطة الرسمية، ويستثمر مهاراته وقدراته لتحقيق الأهداف المشتركة، مع تعزيز التماسك الجماعي وبناء روح الفريق.

الخور الثاني: النظريات المفسّرة للقيادة

تمهيد

تنوّعت النظريات المفسّرة للقيادة عبر التاريخ، وتطوّرت وفق السياقات الفكرية والاجتماعية التي نشأت فيها. فقد اعتبرت بعض النظريات القيادة هبةً فطرية يولد بها بعض الأفراد، بينما ركّزت أخرى على السمات الشخصية والخصائص العقلية والاجتماعية. ومع تقدّم الدراسات، ظهر اتجاهٌ جديد يركّز على السلوكيات الفعلية للقائد، ثم على المواقف والسياقات التي تُمارَس فيها القيادة، وصولاً إلى النظرة التفاعلية التي جمعت بين مختلف الأبعاد. وفيما يلي استعراض لأهم هذه النظريات وفق تسلسلها التاريخي.

أولاً: نظرية الرجل العظيم

1- الجذور التاريخية

ذكر أنّ نظرية الرجل العظيم تُعدّ أول مدخل علمي لدراسة القيادة، إذ تعود جذورها إلى العصور اليونانية والرومانية. وقد برز فرانسيس جالتون كأحد أبرز المهتمين بتفسير القيادة وفق هذا المنظور. وتقوم هذه النظرية على أنّ التغيّرات الكبرى في المجتمعات الإنسانية كانت نتيجة أشخاصٍ وُلدوا بقدرات استثنائية نادرة، تكاد توصف بالسحرية، ولا تتكرر كثيراً عبر التاريخ. لذلك، ركّزت الدراسات المبكرة على الصفات الوراثية في محاولة لتفسير القيادة على أساس موروث. ويرى أنصار هذه النظرية أنّ القيادة والتأثير والقوة ليست سوى نتائج لهذه المواهب، وأن بعض الأشخاص يولدون قادة بينما الآخرون يفتقرون إلى هذه الصفات. ومن ثمّ، يفسّر القادة نجاحهم أو فشلهم من خلالها، بينما يجد فيها غير القادة دليلاً على عدم أهليتهم (السعود، 2013، ص 130-131).

2- مضمون النظرية

تُعدّ هذه النظرية من أقدم المحاولات لتفسير القيادة، حيث ترى أنّ التحولات الاجتماعية والجماعية تحدث بفضل أشخاص يتمتعون بقدرات استثنائية ومواهب عقلية فريدة تؤهلهم للقيادة. وتذهب بعض الاتجاهات إلى أنّ القادة يولدون بصفاتٍ فطرية خاصة تجعلهم مؤهلين منذ البداية. وقد أصبحت هذه الرؤية أحد المداخل الأساسية في دراسة القيادة، وكان من أبرز المدافعين عنها فرانسيس جالتون (أبو النصر، 2013، ص 104).

3- التطور التاريخي والفروع

ترجع الجذور الأولى للنظرية إلى الإغريق والرومان، حيث ساد الاعتقاد بأن القادة يولدون بفضل خصائص جسمانية ونفسية وعقلية مميزة. وانبثقت عنها نظريات فرعية مثل:

- نظرية البطل،
- نظرية الأمير،
- نظرية الرجل المتميّز.

ويتقاطع هذا التصور مع بعض الممارسات التاريخية، مثل ما عُرف عند العرب قبل الإسلام، إذ كان بعض الرجال يرسلون زوجاتهم إلى فرسان آخرين لينجبن أبناء يُصوّر أنهم سيصبحون فرسان القبيلة. وقد قدّم جالتون عام 1879 دلائل إحصائية ووراثية حول أثر الصفات الجسمانية والوراثية في القيادة، ما أثّر في عدد من الباحثين الذين تبنوا هذا المنحى. واستمر هذا الاتجاه مع وودز (1919)، وصولاً إلى جينينجز



(1960) الذي درس ظروف القيادة في أربع عشرة قرية عبر عدة قرون، وخلص إلى أنّ شخصية القائد وقدراته هي التي تصنع الأمة. كما أجرى في العام نفسه تحليلاً موسعاً لهذه النظرية محدداً نماذج متعددة مثل: البطل، الأمير، والرجل المتميز (لهلوب والصرايرة، 2012، ص 132-133).

4-النقد

رغم انتشارها، تعرّضت هذه النظرية لانتقادات واسعة. فهي تُرجع القيادة إلى صفات فطرية وتتجاهل العوامل الاجتماعية والتنظيمية. ويرى منتقدوها أنّ القائد الذي ينجح في جماعة قد يفشل في أخرى بسبب اختلاف البنية والنظام، وأنّ أي تغيير لا يتحقق ما لم تُبدّل الجماعة استعداداً لتقبّله (عامر والمصري، 2013، ص 22).

ثانياً: نظرية السمات (النظرية الذاتية)

1-الأسس النظرية

ترى النظرية أنّ القيادة ترتبط بصفات أصيلة يولد بها الفرد، مثل: الشجاعة، الصدق، الطلاقة في التعبير، الالتزام بالقيم الإنسانية، الحكمة في اتخاذ القرار، إضافةً إلى مهارات إدارية متخصصة كالخطيط والتنظيم وتحفيز الأفراد، ومهارات إنسانية تعزّز من روح الفريق والانتماء المؤسسي (زيدان، 2014، ص 8).

2-نشأة النظرية وتطورها

ظهرت هذه النظرية كدرّ على نظرية الرجل العظيم، حيث ركّز الباحثون على السمات التي تميّز القادة الناجحين، معتمدين على انتشار الاختبارات النفسية في ثلاثينيات وأربعينيات القرن العشرين. وقد أظهرت الدراسات أنّ القادة يتميزون بقدرات عقلية كالذكاء والطلاقة اللغوية والأصالة، وخصائص شخصية مثل المبادرة والسيطرة وتقدير الذات، وخصائص جسمية كالمظهر والطول (السعود، 2013، ص 132-133).

3-تصنيف ستوجل

وضع رالف ستوجل نظاماً تصنيفياً للسمات القيادية يشمل ست فئات:

الخصائص الجسمية، العقلية، الشخصية، الاجتماعية، الخلفية الاجتماعية، والخصائص المرتبطة بالعمل. وأظهرت نتائجه أنّ الصفات الجسدية والذكاء وحدهما غير كافيين، بينما تلعب السمات الشخصية والاجتماعية دوراً أكبر. كما برزت الحاجة القوية للإنجاز، والمسؤولية، والمثابرة كسمات مميّزة للقادة (السعود، 2013، ص 133-136).

4-القوائم السماتية في الدراسات اللاحقة

ركّزت الدراسات اللاحقة على قوائم شاملة للسمات القيادية. فقد أشار أبو النصر (2013، ص 104) إلى أنّها ضمت معظم الفضائل الإنسانية من الطموح إلى حب الحياة. وأوضح القطرانة (2017، ص 16-17) أنّ القيادة تقوم على سمات متعددة تشمل الذكاء والحزم والمسؤولية والقدرة على الإنجاز. وأكد لهلوب والصرايرة (2012، ص 133) غياب اتفاق على أسس موحّدة للتصنيف، في حين ركّز عامر والمصري (2013، ص 22) على خصائص مثل السيطرة والثقة بالنفس والمكانة الاجتماعية. وذهب النخلة (2014، ص 43-44) إلى أنّ القيادة تقوم على خصائص فطرية يهبها الله لقلّة من الأفراد.



ثالثاً: النظريات السلوكية

1- الأسس العامة

تركّز هذه النظريات على أفعال القادة وسلوكياتهم الملموسة، وتصنّفها في نماذج محددة لأنماط القيادة، مع تسجيل الأخطاء الشائعة التي تثير قلق المديرين والعاملين (أبو النصر، 2013، ص 104-105).

2- مضمون النظرية

ترى أنّ فاعلية القيادة تُقاس بمدى رضا المرؤوسين ومستوى أدائهم. وقد ميّزت بين نمطين:

- النمط الأول: إنساني-علاقات إنسانية قائمة على الاحترام والصداقة والتبادل.
- النمط الثاني: إداري-يركّز على المهام وتنظيم العمل وضبط الاتصال (لهلوب والصرايرة، 2012، ص 17).

3- مبررات ظهورها

جاءت نتيجة فشل نظرية السمات في تقديم سمات ثابتة. فهي ترى أنّ القادة يمكن تكوينهم بالتدريب على سلوكيات معينة. فبينما تعتبر نظرية السمات أنّ القادة يولدون، ترى النظرية السلوكية أنّ القادة يُعلّمون. ومن هنا ركّز علماء السلوك على أنماط القيادة في توجيه الأفراد لتحقيق أهداف محددة وزيادة الإنتاجية والمعنويات (عامر والمصري، 2013، ص 27).

رابعاً: نظرية الموقف

مقدمة

تُعَدّ نظرية الموقف محاولة لتجاوز قصور السمات والسلوك، إذ تركز على الظروف والسياقات التي تُمارَس فيها القيادة.

1- الأسس النظرية

ترى أنّ القيادة لا تقوم على السمات وحدها، بل على قدرة القائد على التكيف مع المواقف واتخاذ القرارات الملائمة لتحقيق الأهداف بأعلى كفاءة (زيدان، 2014، ص 8-9).

2- القيادة الموقفية في الممارسة

تؤكد أنّ القيادة تتغيّر بتغيّر السياقات: فالجمال العسكري يختلف عن الصناعي أو الديني. وعليه، فإن فعالية القيادة تعتمد على قدرة القائد على تغيير أسلوبه وفق الموقف (أبو النصر، 2013، ص 105؛ القطرانة، 2017، ص 17-18).

3- محددات القيادة الموقفية

تُحدّد عوامل مثل: حجم المنظمة، المناخ القيمي والمعياري، العلاقة بين القائد والمرؤوسين، والقدرة على الموازنة بين السلطة الرسمية وغير الرسمية (لهلوب والصرايرة، 2012، ص 20-21).

4- دور الظروف الاجتماعية

تؤكد أنّ بروز القائد مرهون بالظروف الاجتماعية المحيطة، وأن السمات المطلوبة تختلف بحسب نوع العمل وحجم الجماعة وأهدافها، مما يصعّب وضع قائمة سمات ثابتة (عامر والمصري، 2013، ص 25).



5- مرونة الأدوار القيادية

تختلف المهارات القيادية باختلاف المستوى الإداري، مما يجعل القيادة مرتبطة بالظروف والسياقات إلى جانب الصفات الشخصية (النخلة، 2014، ص 48-49).

خامساً: النظرية التفاعلية

1- الأسس النظرية

ترى أنّ القيادة الفاعلة تتحقق حين يجمع القائد بين السمات الشخصية ومتطلبات الموقف وخصائص الجماعة، وأن الصفات لا تكفي ما لم تُترجم إلى سلوك عملي (زيدان، 2014، ص 9).

2- التكامل مع النظريات السابقة

تجمع بين نظرية السمات ونظرية الموقف، وتؤكد أنّ القيادة ثمرة تفاعل بين شخصية القائد وصفاته، طبيعة المجموعة، والظروف المحيطة (القطرانة، 2017، ص 18).

3- التفاعل الاجتماعي

تعتمد على التفاعل المتبادل بين القائد والجماعة، وعلى وعي القائد بذاته وبأتباعه، ثم الإدراك المشترك للموقف. ومن ثمّ تُفهم القيادة كعملية تفاعل اجتماعي تكفل التماسك وتحقيق الأهداف (عامر والمصري، 2013، ص 27).

4- الدمج بين السمات والموقف

لا تقوم القيادة على الصفات وحدها، بل على قدرة القائد على التفاعل الإيجابي مع الجماعة وتلبية متطلباتها، مما يجعل النظرية أكثر واقعية وإيجابية (النخلة، 2014، ص 49-50).

5- الاعتراف الجماعي بالقيادة

تؤكد أنّ السمات القيادية لا تكفي دون اعتراف الجماعة بالقائد وقبولها لقيادته، وهو ما يمنحها الشرعية (المعراج، 2020، ص 54).

خاتمة المحور

من خلال هذا العرض التاريخي، يتبين أنّ الفكر القيادي انتقل من التفسير الفطري (نظرية الرجل العظيم، نظرية السمات) إلى التفسير السلوكي (النظريات السلوكية)، ثم إلى التفسير السياقي (نظرية الموقف)، وصولاً إلى التفسير التكاملي (النظرية التفاعلية). ويكشف هذا التطور أنّ القيادة ظاهرة متعددة الأبعاد تتداخل فيها السمات الفردية والظروف الموقفية والعلاقات الاجتماعية والسلوكيات العملية، مما يفرض تبني مقاربة شمولية في دراستها.

المحور الثالث: أنماط القيادة

تمهيد

تُعَدّ دراسة أنماط القيادة من أبرز المداخل لفهم كيفية ممارسة السلطة وتوجيه الجماعات نحو تحقيق الأهداف. فالقيادة ليست شكلاً واحداً، بل هي أنماط متعددة تتباين في أسسها النظرية وآلياتها العملية، وهو ما ينعكس مباشرة على المناخ التنظيمي، والروح المعنوية، ومستوى الإبداع داخل المؤسسات. ويظهر التحليل أنّ هذه الأنماط الثلاثة الرئيسة - الاستبدادي، الديمقراطي، والحر (الفوضوي) - تتوزع بين مركزية مطلقة، ومشاركة تشاورية، واستقلالية واسعة.



أولاً: القيادة الاستبدادية

1- السمات العامة

تتسم القيادة الاستبدادية بالاستبداد وفرض السيطرة، حيث ينفرد القائد بتحديد سياسة العمل كاملة ويشرف على جميع الخطوات والأنشطة. يوزع المهام بدقة ويصدر أوامر كثيرة قد تعارض مع رغبات الجماعة، معتمداً على الطاعة المطلقة حتى وإن أدى ذلك إلى الانقسام داخل المؤسسة. ويترب على هذا النمط ضعف الروح المعنوية، انتشار العداء، المنافسة غير الصحية، انعدام الثقة، والاعتماد المفرط على القائد (السكرانه، 2014، ص 179).

2- احتكار السلطة

في هذا الأسلوب يحتكر القائد السلطة والقرارات، فلا يستشير رؤوسيه ولا يشاركهم في صناعة القرار. يعتمد على العقاب أكثر من الثواب، ويفرض التفويض، مما يجعل دور المرؤوسين مقتصرًا على الطاعة والتنفيذ. ويمارس القائد سلطته عبر الإلزام والتهديد، فيعمل الأفراد بدافع الخوف لا الرضا (رشوان، 2010، ص 107-111).

3- التحكم المطلق

يقوم القائد بتحديد السياسات والخطط دون مشاركة، ويفرض أوامره بالقوة. يعتمد على الثواب والعقاب وفق أحكام ذاتية، ما يؤدي إلى غياب الاستقلالية وتفكك الجماعة، حيث يسود الصراع والعدوانية واللامبالاة والنفاق (عبد الرحمن، 2015، ص 193-194).

4- المركزية المطلقة

يُبنى هذا النمط على تركيز السلطة بيد القائد وحده، فلا يسمح بأي تفويض حتى في الأمور البسيطة. ويسعى دائماً إلى توسيع صلاحياته (مرسال، 2014، ص 24-25).

5- الطابع الاستبدادي

يتسم القائد في هذا النمط بالتعجرف والانغلاق على ذاته، فلا يتيح مساحة للنقاش، مما يضعف الإبداع. ورغم أن هذا النمط قد يكون فعالاً في المواقف الطارئة التي تتطلب الحزم، إلا أنه يعيق النمو البشري والعلاقات الإنسانية (مرسال، 2014، ص 25).

6- غياب الشورى

تغيب المشاورة في هذا النمط، حيث يتخذ القائد القرارات بمفرده وينسب النجاح لنفسه بينما يُحمّل المرؤوسين مسؤولية الفشل (أبو النصر، 2013، ص 311).

7- السيطرة بالقوة

ترتبط القيادة الاستبدادية تاريخياً بفكرة سيطرة القوي على الضعيف. وتقوم على استغلال السلطة الرسمية كأداة للضغط والتحكم، عبر التهديد والعقاب، دون اعتبار لرأي العاملين (القطرانة، 2017، ص 32-33).

8- فرض الإرادة

يستغل القائد سلطته لفرض إرادته وأهوائه مستخدماً أساليب التخويف، ويحدد الأهداف ووسائل تحقيقها دون إشراك المرؤوسين (الأشهب، 2014، ص 65).



9- الاستحواذ الكامل

يتسم القائد بالاستحواذ التام على السلطة، معتمداً على التهديد والإجبار لترهيب المرؤوسين ودفعهم إلى الخضوع، مما يعمق مناخ الخوف (الأشهب، 2014، ص 66).

10- التطبيق التربوي

في المؤسسات التعليمية، يقوم القائد بإصدار أوامره للمعلمين عبر تسلسل هرمي صارم، فيُهمّش دورهم ودور التلاميذ ويجعلهم مجرد أدوات للتنفيذ. وهذا النمط يُضعف روح التعاون ويعيق الإبداع، ما يجعله مرفوضاً في الفكر التربوي الحديث (عامر والمصري، 2013، ص 32).

11- الجذور التاريخية

تعود جذور هذا النمط إلى العصور القديمة، حيث كان القوي يسيطر على الضعيف. ويقوم على اعتقاد القائد بأن سلطته القانونية تمنحه الحق في إجبار العاملين، معتمداً على التهديد والعقاب (النخلة، 2014، ص 60).

12- الطاعة والإلزام

يرتكز هذا النمط على مبدأ المكافأة والعقاب، حيث يرى القائد أن الأفراد كسالى بطبيعتهم ولا بد من دفعهم بالرقابة الصارمة. ورغم أنه يمنح المرؤوسين التعليمات التفصيلية، فإنه لا يهتم بتنمية العلاقات الإنسانية (المعراج، 2020، ص 44).

ثانياً: القيادة الديمقراطية

1- الأسس النظرية

ترتكز على التعاون والمشاركة، إذ يشجع القائد الأفراد على إبداء آرائهم، ويوزع المهام بعدالة، ويمنح المرؤوسين حرية نسبية في العمل، مما يعزز الانتماء والروح المعنوية (السكرانه، 2014، ص 179-180).

2- اللامركزية والمشاركة

تعتمد على اللامركزية، فتحقق الرضا والانتماء من خلال التواصل الفكري، مشاركة القرارات، وتنظيم العلاقات الإنسانية على أساس التفاهم والتعاون (رشوان، 2010، ص 100-107).

3- المناخ الاجتماعي

يتسم هذا النمط بمناخ اجتماعي قائم على الاحترام المتبادل. يتم تحديد السياسات بالقرارات الجماعية، ويُشجع القائد النقد الذاتي والمشاركة، مما يرفع الروح المعنوية ويعزز التماسك (عبد الرحمن، 2015، ص 194-195).

4- المشاركة وتفويض السلطات

يشرك القائد مرؤوسيه في صياغة السياسات واتخاذ القرارات، مما يزيد من الالتزام ويعزز الإنتاجية. وهو نمط يتماشى مع روح الشريعة الإسلامية التي تؤكد المسؤولية الجماعية (مرسال، 2014، ص 25-26).

5- جوهر القيادة الديمقراطية

يقوم على التشاور ورأي الأغلبية، بما يعزز المسؤولية المشتركة والانتماء (أبو النصر، 2013، ص 311).

6- القيادة المشاركة (أو التعاونية)



جاءت كرد فعل على مساوئ الاستبداد والتسيّب، وهي تقوم على الثقة والمشاركة وفتح قنوات اتصال مستمرة بين القائد والجماعة (القطرانة، 2017، ص 33-34).

7- الإقناع والابتكار

تعتمد على الإقناع واحترام المشاعر والأفكار، وتشجع على الابتكار والتعاون وإطلاق الطاقات الكامنة (الأشهب، 2014، ص 66).

8- الإبداع والمسؤولية الجماعية

تقوم على إشراك الأفراد في التخطيط والتنظيم، مما ينمي الالتزام والإبداع ويعزز الرضا الجماعي (عامر والمصري، 2013، ص 37).

9- التوازن بين الأنماط

تمثل القيادة الديمقراطية توازناً بين الاستبداد والفوضى، إذ تجمع بين الحزم والمشاركة، وتعزز التعبير الحر بما يقوي وحدة الجماعة (النخلة، 2014، ص 61-62).

10- القيادة الوسطية

يُعتبر هذا النمط وسطياً، حيث يحدد القائد الأهداف بالتشاور، ويفوض السلطات، ويهتم بتطوير الأفراد وإعداد قيادات جديدة (المعراج، 2020، ص 46).

ثالثاً: القيادة الحرة (الفوضوية)

1- السمات العامة

تقوم على تدخل محدود من القائد، مع ترك الأفراد يتمتعون بحرية واسعة في العمل، بما يخلق مناخاً يسوده الانفتاح الكامل والثقة المتبادلة (السكرانه، 2014، ص 180).

2- الاستقلالية والحرية المطلقة

يُسمح للأفراد بالتصرف دون قيود أو برامج صارمة، بينما يكتفي القائد بدور استشاري عند الضرورة. غير أن هذا النمط قد يؤدي إلى تفكك الجماعة (رشوان، 2010، ص 112-113).

3- غياب الضوابط

تسود حرية مطلقة للأعضاء، مع حياد شبه كامل من القائد. وقد تتراوح نتائج العمل بين نشاط عالٍ أو تقاعس تام، ما يخلق غياباً لمعايير ثابتة (عبد الرحمن، 2015، ص 195).

4- ضعف التنظيم

يترك المرؤوسون لاتخاذ القرارات وتنظيم المهام بشكل مستقل، لكن القائد يفتقر إلى جماعة منظمة يعتمد عليها عند الحاجة (أبو النصر، 2013، ص 311).

5- التطبيق العملي

يُمنح العاملون حرية بعد تزويدهم بالوسائل، وهو ما ينجح مع ذوي الكفاءة العالية أو في مؤسسات بحثية. لكن غياب التوجيه والحوافز قد يؤدي إلى الفوضى أو الاستغلال السلبي (المعراج، 2020، ص 45-46).



خاتمة المحور

من خلال استعراض الأنماط الثلاثة، يتضح أنّ القيادة الاستبدادية تقوم على المركزية المطلقة والسلطة الفردية، في حين تقوم القيادة الديمقراطية على المشاركة والتشاور ورفع المعنويات، أما القيادة الحرة فتقوم على منح الاستقلالية والحرية المطلقة للأفراد. ويظهر أنّ كل نمط من هذه الأنماط له إيجابيات وسلبيات، وأنّ الاستخدام الأمثل للقيادة يقتضي اختيار النمط الأنسب وفق الموقف والظروف.

المحور الرابع: خصائص القيادة الفعّالة

تمهيد

تُعَدّ القيادة الفعّالة أحد المحاور الرئيسة في الأدبيات الإدارية والتربوية، إذ إنها تمثل الأساس الذي يضمن نجاح المنظمات واستمرارها. ولا تُقاس فعالية القيادة فقط بالنتائج المحققة، بل تتجلى كذلك في مجموعة من السمات الشخصية والسلوكية والقيمية التي تُمكن القائد من التأثير الإيجابي في مرؤوسيه، وبناء فريق متماسك قادر على مواجهة التحديات وتحقيق الأهداف.

أولاً: العوامل المؤثرة في القيادة الفعّالة

تحدد القيادة الفعّالة من خلال مجموعة من الخصائص المتداخلة. فمن جهة، يقوم نجاح القائد على صفاته الشخصية مثل الجاذبية، الحزم، الحيوية، والقدرة على استيعاب الآخرين، إضافة إلى منظومته القيمية والمعتقدية. ومن جهة أخرى، تؤثر أفكار القائد وخبراته وطموحاته ودفاعيته في أداء الجهاز القيادي. كما تلعب خصائص المرؤوسين دوراً محورياً، إذ يرتبط ذلك بمستواهم العلمي وتجاربهم السابقة ومعتقداتهم وفهمهم، فضلاً عن استعدادهم لتحمل المسؤولية ونوعية تعاملهم مع القائد. وإلى جانب ذلك، يتأثر الأداء القيادي بالنسق التنظيمي المتمثل في ثقافة المؤسسة وحجمها وأهدافها وهيكلها الإداري، وكذلك طبيعة المهمة التي قد تكون روتينية أو مبتكرة، دائمة أو مؤقتة، فردية أو جماعية، مع اختلاف درجة وضوحها تبعاً لطبيعة العمل (السكارنه، 2014، ص 32-33).

ثانياً: الرؤية، التواصل، والتخطيط

تُعَدّ الرؤية الواضحة للأهداف حجر الأساس في القيادة الإدارية الناجحة. فالقائد الفعال هو من يمتلك تصوراً استراتيجياً شاملاً، ويقدر على نقله بوضوح إلى مرؤوسيه وإقناعهم به. ولا يقتصر الأمر على نقل الأفكار، بل يتطلب تبسيطها وشرحها بما يتيح للتابعين استيعابها وتوظيفها في العمل اليومي. ومن ثمّ، فإن بناء بيئة عمل منسجمة مع هذه الأهداف وتقديم القائد نفسه قدوة في السلوك شرط لنجاحه، إذ يرتكز ذلك على القدرة على التأثير الفعلي وتحقيق الالتزام وتحفيز الأداء الجماعي (مرسال، 2014، ص 26-27).

كما تقوم القيادة الفعّالة على وضوح المهمة منذ البداية، والمتابعة المستمرة لمراحل التنفيذ عبر تواصل دائم يضمن فهم الجميع لمقتضياتها. ويُضاف إلى ذلك اتخاذ القرارات الحاسمة في الوقت المناسب، بعد تحليل معمق للموقف والاستئناس بآراء المعاونين. ويُنتظر من القائد أن يُجسّد ما يقول عملياً، وأن يُدرّب الأفراد على العمل بروح الفريق بما يعزز التماسك، إلى جانب معرفته بقدرات أتباعه واحتياجاتهم وتكليفهم بمهام متناسبة مع إمكاناتهم، بما يحافظ على حماسهم ومعنوياتهم. كذلك، يظل بناء الثقة المتبادلة وقنوات الاتصال الفعّالة، وتفويض السلطة بوعي وتنمية حسّ المسؤولية والانتماء، من ركائز القيادة الناجحة (الصيرفي، 2006، ص 150-151).

ثالثاً: الصفات الشخصية والقدرات القيادية

تُجمل الأدبيات الصفات القيادية في جملة عناصر أساسية، تشمل: التخطيط الجيد والتنظيم الدقيق، حيث يُخصّص القائد الناجح معظم وقته لوضع خطط مبتكرة والعمل في بيئة منضبطة. وهو يُتخذ قراراته بحزم ووضوح، ويتمتع بذكاء اجتماعي يمكنه من التواصل الفعال والتفويض السليم، فضلاً عن الرؤية الثاقبة، القدرة على تقبّل النقد البناء، وإشغال روح الحماسة والابتكار في فريقه. ويُضاف إلى ذلك حرصه على تطوير ذاته بالقراءة والتدريب المستمر. ولا تُتصور القيادة بلا ثقة؛ فاطمئنان القائد إلى كفاءته ومبادئه يمنحه القدرة على ضبط المواقف ومعالجة



المشكلات دون يأس أو استسلام، على أن يركز ذلك إلى التزام خلقي راسخ، خاصة من منظور إسلامي يرفض مقايضة القيم بالمكاسب السريعة (الفقي، 2008، ص 15-17).

كما أن القائد الإداري الناجح يتجسد في صفات مثل الهدوء والالتزان وحسن التعقل عند اتخاذ القرارات، إلى جانب المرونة وسعة الأفق، والقدرة على الابتكار والتجديد في إطار العمل (لهلوب والصرايرة، 2012، ص 54). ويضاف إلى ذلك الذكاء فوق المتوسط، ورجاحة الرأي، والفصاحة في التعبير، والنضج العقلي والعاطفي، بما يمكنه من التحليل المنطقي والإقناع. وتقوم فعاليته أيضاً على وعي عملي يُترجم النظريات إلى تطبيقات، وحسن إنساني يمكنه من فهم حاجات الآخرين ورعايتهم، فضلاً عن الثقة بالنفس وإدارة الوقت بروح منضبطة وفعالة (الأشهب، 2014، ص 77-78).

وتشير الدراسات إلى أن القيادة الناجحة ليست وليدة السمات الفطرية وحدها، بل هي حصيلة تفاعل بين الخصائص الطبيعية والقدرات المكتسبة من البيئة. فالقائد الفعال يتميز بالتعاطف، الانتماء للجماعة، المرونة، والقدرة على التكيف مع المواقف المختلفة، إضافة إلى الأمانة، الذكاء العملي، التوازن النفسي، والثبات في المواقف. وهذه السمات مجتمعة تُكسبه الاحترام وتجعل منه مرجعاً قادراً على توجيه فريقه نحو الأهداف المشتركة (عامر والمصري، 2013، ص 68-69).

رابعاً: القيادة الديمقراطية في الفرق

يتضح أنّ القائد الناجح لفريق العمل هو من يتبنى القيادة الديمقراطية، القائمة على مبدأ الشورى، وإشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات. وهو قائد يتسم بالمعرفة الشاملة بالأهداف، ويعتمد أسلوب الإدارة بالحب والمرح، ويحسن الاستماع، ويمتلك مهارات الإقناع، فضلاً عن عدالته في المعاملة، وقدرته على إدارة الصراعات وتحفيز التفكير الإبداعي. ويضاف إلى ذلك مهاراته الإدارية العالية، ووضوح تحمله للمسؤولية، وحرصه على ضمان العدالة في توزيع العمل (أبو النصر، 2013، ص 163-164).

وفي هذا السياق، لا تُحتزل القيادة في الأوامر المباشرة، بل تتجلى كذلك في إشارات غير لفظية تحملها نظرة القائد أو ابتسامته أو طريقة جلوسه ووقفته، وهي رسائل تعزز مكانته في أعين أتباعه. ويضاف إلى ذلك قدرته على التحدث الفعال، وتبسيط الأفكار المعقدة، وفن الاستماع الذي يبعث رسالة احترام ويُقوي العلاقة مع المرؤوسين. كما يبرز حسن توظيف الزمان والمكان، وفهم شخصيات الأفراد وطموحاتهم، بما يمكنه من التعامل معهم بمرونة وتوجيههم لتحقيق الأهداف المشتركة (النخلة، 2014، ص 40-42).

خامساً: التجدد الذاتي المتكامل

يُشير ستيفن كوفي إلى أنّ القائد الحقيقي هو من يُجدّد ذاته باستمرار عبر أبعادها الأربعة: البدني، العقلي، الانفعالي، والروحي. فالتجديد لا يقتصر على المهارات الإدارية، بل يشمل الرياضة، القراءة، التفكير، حسن الاستماع، والممارسة الروحية كالعبادة والصدقة. ويُعدّ وقت التدريب الذاتي أثمن أوقات القائد، إذ يمكنه من الحفاظ على طاقته الإيجابية وتوازنه النفسي والاجتماعي. كما يظل القائد المتجدد مبادراً، مبدعاً، يعيش الحياة كرسالة وخدمة لا كمهنة فحسب، ويُقدّر ذاته دون أن يستعبد منصبه أو لقبه. وهو يعمل بروح الفريق، يُسند المهام وفق مواطن القوة، ويثق بالآخرين، مع ضبط ردود فعله إزاء المواقف السلبية. وبهذا، تصبح القيادة تجربة متكاملة تقوم على الانسجام مع الذات والآخرين في آن واحد (القطرانة، 2017، ص 61-62).

خاتمة المحور

يمكن القول إن القيادة الفعالة تقوم على تفاعل متوازن بين السمات الشخصية للقائد، وخصائص المرؤوسين، والنسق التنظيمي، وطبيعة المهمة. وهي لا تُحتزل في صفات فردية، بل تُترجم إلى ممارسة عملية قائمة على الرؤية، التخطيط، التواصل، وبناء الثقة. ويمثل الجمع بين القدرات الإدارية، والالتزام الأخلاقي، والتجديد الذاتي، الضمانة الحقيقية لقيادة ناجحة قادرة على استثمار طاقات الأفراد وتحقيق الأهداف المشتركة.



الخور الخامس: أهمية القيادة ومتطلباتها ودورها في التغيير المؤسسي

تمهيد

تُعَدُّ القيادة عنصرًا أساسيًا في نجاح أي مؤسسة، فهي التي توجه الأفراد وتربط جهودهم بخططها المستقبلية. ولا ينجح التغيير المؤسسي بشكل عفوي، بل يحتاج إلى قيادة واعية قادرة على إقناع العاملين، وتحفيزهم، وتوظيف الموارد المتاحة لصالح المؤسسة. ومن هنا تظهر أهمية القائد بصفته القدوة التي تساعد على مواجهة التحديات، وحل المشكلات، وضمان استمرارية المؤسسة في ظل المتغيرات المتسارعة.

1- التغيير المؤسسي ودور القيادة

لا يحدث التغيير المؤسسي بصورة تلقائية، بل يتطلب اقتناع الإدارة العليا بضرورته، وهو ما يجعل القيادة تحتل موقعًا حاسمًا في تقرير مصير هذا التغيير، إذ يمكنها أن تسهم في إنجاحه أو إفشاله. فالتغيير داخل مؤسسات المجتمع المعاصر يُعَدُّ بمثابة اختبار يكشف مدى وعي القيادة واستجابتها لمتطلبات المرحلة، وكذلك قدرتها على استثمار الإمكانيات المادية والتقنية والفكرية المتاحة. وعلى الرغم من التطور الكبير في استخدام التكنولوجيا، مثل الحواسيب والذكاء الاصطناعي في مجالات الإنتاج والتخطيط المالي والتسويقي والتنظيمي، فإن العقل البشري يبقى المرجع الأساس وصاحب القرار النهائي في توجيه هذه الأدوات وتوظيفها لتحقيق أهداف المؤسسة (السكران، 2014، ص 349-350).

2- القيادة كعنصر حاسم في نمو المنظمة

تشبه المنظمات الكائن الحي في نموها وتطورها، ويُعَدُّ القائد العنصر الحاسم في تميزها أو إخفاقها. ولهذا السبب، أولت المنظمات الحديثة أهمية كبرى للقيادة الإدارية باعتبارها المحرك الرئيس لعملياتها، فحرصت على اختيار القادة المؤهلين وتدريبهم وتطوير كفاءاتهم. وتبرز فعالية القيادة عندما ينسجم سلوك القائد مع مسؤولياته وظروف المنظمة، مما يسمح له بالتكيف مع المتغيرات وتلبية الحاجات المتجددة. ومن هنا تنشأ ضرورة وجود قيادة واعية قادرة على إعادة التنظيم، وصياغة التشريعات المناسبة، وتفعيل التفاعل بين البيئة الداخلية والخارجية، إضافةً إلى الاستجابة لحاجات الأفراد التي لا تتحقق إلا بوجود قيادة رشيدة وفعالة (السعود، 2013، ص 90-91).

3- وظائف القيادة وأثرها التنظيمي

تتجلى أهمية القيادة أيضاً في كونها أداة لتنظيم الحياة وتحقيق العدل داخل المؤسسات، فهي تمثل القوة الموجهة التي تضمن انسجام عمل الأفراد مع خطط المنظمة ورؤيتها المستقبلية. كما تسهم القيادة في تعزيز السلوك الإيجابي، والسيطرة على مشكلات العمل عبر وضع خطط مناسبة لمعالجتها. وإلى جانب ذلك، تُعدُّ القيادة أداة لمواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لصالح المنظمة، من خلال رسم استراتيجيات قادرة على تحفيز المرؤوسين نحو أهداف عليا، وتنمية مهاراتهم وقدراتهم بما يعزز استمرارية المؤسسة وفعاليتها (مرسال، 2014، ص 14-15).

4- القيادة كظاهرة اجتماعية وأداة توجيه

لا يمكن إغفال أن القيادة تُعَدُّ في جوهرها ظاهرة اجتماعية رافقت الإنسان منذ بداياته، وأصبحت عنصرًا لا غنى عنه في أي جماعة أو منظمة، إذ نادراً ما يوجد تجمع بشري يخلو من قائد. وتتجلى أهمية هذا الدور في تحفيز الهمم وضمان نجاح عمليات التغيير. ويظهر هذا بوضوح من خلال دور القادة التحويليين الذين يتميزون بقدرتهم على مواجهة جمود القيادات التقليدية. وعليه، تُعدُّ القيادة أداة توجيه فعالة تساعد على حل المشكلات وتعقيدات العمل، بحيث إن غيابها يؤدي إلى فقدان المؤسسات والمجتمعات فرص النجاح والاستمرار (أبو النصر، 2013، ص 20).

5- ضرورة القيادة في المجتمعات والمؤسسات

القيادة ليست مجرد خيار تنظيمي بل هي ضرورة أساسية للمجتمعات البشرية، إذ تسهم في ضبط شؤونها وتحقيق العدل بينها. وقد أكد الرسول صلى الله عليه وسلم على وجوب تعيين قائد حتى في أصغر التجمعات البشرية لتجنب الخلاف وتوحيد الرأي. ومن الناحية المؤسسية،



تمنح القيادة المنظمة القدرة على تعزيز الجوانب الإيجابية وتقليص السلبيات، كما تعمل كحلقة وصل بين العاملين وخطط المؤسسة ورؤيتها المستقبلية. فهي بمثابة البوصلة التي تحدد السياسات والاستراتيجيات، وتضطلع بمهمة تنمية الأفراد وتدريبهم بوصفهم المورد الأهم للمؤسسة. وإلى جانب ذلك، يُعدّ القائد قدوة للعاملين، في حين تتجلى أهمية القيادة أيضاً في مواكبة المتغيرات وتوظيفها لخدمة المؤسسة، والسيطرة على المشكلات، وحسم الخلافات، بما يضمن تحقيق الأهداف المرسومة بكفاءة وفعالية (القطارنة، 2017، ص 21-22).

6- تطوير المستوى القيادي ومتطلباته

تطوير المستوى القيادي داخل المؤسسات يتطلب إعداد برامج تدريبية متنوعة تستهدف بناء الكفاءات الإدارية. فالقائد الناجح هو الذي يصوغ في بيئته ثقافة وعادات منسجمة مع أهداف المشروع، مستنداً إلى أن جوهر القيادة يقوم على بعد سلوكي يتجلى في علاقة الرئيس بمروؤسيه وزملائه. ويتجسد ذلك في قدرة القائد على التأثير في الآخرين وتوجيههم نحو عمل محدد. ولتحقيق هذه الفاعلية، ينبغي أن يمتلك القائد فهماً عميقاً للسلوك الإنساني، مع إقرار بأن الأفراد لا يمكن معاملتهم كآلات، بل كذوات لها حاجاتها وتطلعاتها. كما يتطلب الأمر توافر قدر من القوة أو السلطة التي تمنحه القدرة على إحداث التأثير والتميز (الأشهب، 2014، ص 57-58).

7- أهمية القيادة ومتطلباتها في ربط الأفراد بالخطط

وأخيراً، يمكن القول إن القيادة تمثل الرابط الحيوي بين الأفراد وخطط المؤسسة ورؤيتها المستقبلية، إذ تُعد الإطار الذي تتكامل داخله المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات. فهي تسهم في تعزيز الجوانب الإيجابية وتقليص السلبيات قدر الإمكان، وتعمل على السيطرة على مشكلات العمل وحلها وحسم الخلافات بما يضمن التوازن والاستقرار داخل المؤسسة. كما تضطلع القيادة بمسؤولية تنمية الأفراد وتدريبهم ورعايتهم باعتبارهم المورد الأهم، وتوفر لهم نموذجاً يُحتذى به. وهي أيضاً أداة لمواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة أهداف المؤسسة، بما ييسر لها بلوغ رؤيتها بكفاءة وفاعلية (النخلة، 2014، ص 51-52).

خاتمة المحور

يتضح من العرض السابق أن القيادة تمثل حجر الزاوية في عمليات التغيير المؤسسي والتنمية التنظيمية، إذ تجمع بين كونها ظاهرة اجتماعية ضرورية، وأداة توجيه فاعلة، وقوة محركة لخطط واستراتيجيات المؤسسات. كما أن فعاليتها تعتمد على استيفاء متطلباتها الأساسية من قيم ومهارات وسلوكيات، وعلى قدرتها في ربط الأفراد بالخطط المستقبلية وصياغة ثقافة تنظيمية قادرة على الاستجابة لمتغيرات العصر.

النتائج

1. القيادة مفهوم متعدد الأبعاد يتراوح بين المعنى اللغوي (القود Leadership) والمعنى الاصطلاحي الذي يجمع بين السمات الفردية والسلوك التفاعلي والوظيفة الاجتماعية.
2. تطوّرت النظريات المفسّرة للقيادة من التفسير الفطري (الرجل العظيم، السمات) إلى التفسير السلوكي، ثمّ السياقي (الموقف)، وصولاً إلى التفسير التكاملي (التفاعلي).
3. تتوزع أنماط القيادة إلى ثلاثة:

- الاستبدادية: تقوم على المركزية واحتكار القرار وضعف المشاركة.
- الديمقراطية: تقوم على التشاور والمشاركة ورفع المعنويات.
- الحرة: تمنح الأفراد حرية واسعة لكنها قد تُضعف التنظيم.

4. القيادة الفعّالة تقوم على: رؤية واضحة، تواصل فعال، تخطيط وتنظيم، بناء ثقة، صفات شخصية وقدرات قيادية، وتحديد ذاتي متكامل.



5. القيادة تمثل حجر الزاوية في التغيير المؤسسي، إذ تعمل كحلقة وصل بين الأفراد وخطط المؤسسة ورؤيتها المستقبلية، وتواكب المتغيرات وتوظفها لصالح المنظمة.

التوصيات

1. على مستوى المنظمة: ترسيخ القيادة الديمقراطية، تفعيل التفويض، بناء ثقافة تنظيمية داعمة، إدارة التغيير بوعي.
2. على مستوى القائد: تطوير الرؤية والتواصل، تنمية الصفات والقدرات القيادية، تعزيز العمل الفرقي، ممارسة التجدد الذاتي المتكامل.
3. على مستوى السياسات: تصميم برامج تدريب قيادي مستمر، وضع آليات متابعة وتقويم للأداء القيادي، وتبني المرونة في مواجهة الظروف الطارئة.

الخاتمة

يتضح من العرض السابق أنّ القيادة ظاهرة اجتماعية وتنظيمية معقدة ومتعددة الأبعاد، تجمع بين السمات الفردية والسلوكيات الميدانية والظروف الموقفية والتفاعلات الجماعية. كما يكشف التطور التاريخي للنظريات عن انتقال الفكر من التفسير الفطري إلى السلوكي فالسياقي، وصولاً إلى المقاربة التفاعلية التكاملية.

وتبين أن القيادة الفعّالة لا تختزل في صفات فردية، بل تتحقق عبر رؤية واضحة، وتواصل فعّال، وتخطيط استراتيجي، وتحدد ذاتي يضمن الاستمرارية. وهي في جوهرها ضرورة لا غنى عنها لنجاح المؤسسات وتطورها، إذ تُعدّ الأداة الرئيسة في إنجاح التغيير المؤسسي، وتحقيق التوازن بين القيم الاجتماعية والأهداف التنظيمية.



المراجع والمصادر:

- أبو النصر، مدحت محمد (2013). *قادة المستقبل: القيادة المتميزة الجديدة* (ط. 3). المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- الأشهب، نوال عبد الكريم (2014). *أساسيات في القيادة والإدارة*. دار أمجد للنشر والتوزيع.
- السعود، راتب سلامه (2013). *القيادة التربوية: مفاهيم وآفاق*. دار صفاء للنشر والتوزيع.
- السكارنه، بلال خلف (2014). *القيادة الإدارية الفعالة* (ط. 2). دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- الصيرفي، محمد (2006). *القيادة الإدارية والإبداعية*. دار الفكر الجامعي.
- الفقي، إبراهيم (2008). *سحر القيادة: كيف تصبح قائداً فعالاً؟*. دار أجيال للنشر والتوزيع.
- القطارنة، زياد أحمد (2017). *أساليب القيادة واتخاذ القرارات الفعالة*. شركة دار الأكاديميون للنشر والتوزيع.
- الغامدي، سعيد بن عبد الله بن علي (1440هـ). *استراتيجيات القيادة التحويلية*. كنوز المعرفة.
- عبد الرحمن، حسين أحمد (2015). *العلوم السلوكية: الدوافع - التفكير - النكاء - القيادة*. الدار العالمية للنشر والتوزيع.
- عامر، طارق عبد الرؤوف، و المصري، إيهاب عيسى (2013). *القيادة التربوية ومهارات الاتصال*. دار العلوم للنشر والتوزيع.
- زيدان، ناصر (2014). *مهارات القيادة الإدارية وأخلاقيات الأعمال*. الدار العربية للعلوم ناشرون.
- لهلوب، ناريمان يونس، و الصرايرة، ماجدة أحمد (2012). *مهارات القيادة التربوية الحديثة*. دار الخليج للنشر والتوزيع.
- المعراج، سمير عطية (2020). *القيادة الإبداعية وقدرتها على التجديد والابتكار*. دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع.
- مرسل، صابرين عطية (2014). *الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية*. دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر.
- النخلة، وفيق جابر (2014). *القيادة الإدارية وفن التحفيز*. دار أمجد للنشر والتوزيع.
- رشوان، حسين عبد الحميد أحمد (2010). *القيادة: دراسة في علم الاجتماع النفسي والإداري والتنظيمي*. مؤسسة شباب الجامعة.