

الفصل الرابع القيادة وعلم النفس الاجتماعي

مقدمة

لابد للمجتمعات البشرية من قيادة تنظم شؤونها وتقيم العدل بينها وقد أمر الرسول صلى الله عليه وسلم بتعيين القائد في أقل التجمعات البشرية حين قال عليه الصلاة والسلام (إذا خرج ثلاثة في سفر فليؤمروا أحدهم)، وقد يميّز القائد الفرنسي نابليون "جيش من الأرانب يقوده أسد أفضل من جيش من الأسود يقوده أربب"، وبذلك نرى أن القيادة هي حلقة وصل بين الأفراد لبناء قيم النجاح.

مفهوم القيادة:

فالقود في اللغة نقىض السوق يقال يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها فمكان القائد في المقدمة كالدليل والقدوة والمرشد ومن إحدى تعريفات القيادة بأنها هي القدرة على التأثير على الآخرين وتوجيه سلوكهم لتحقيق أهداف مشتركة، فهي إذاً مسؤولية تجاه المجموعة المقدمة للوصول إلى الأهداف المرسومة، أما القائد فهو الشخص الذي يستخدم نفوذه وقوته للتأثير على سلوك وتوجهات الأفراد من حوله لإنجاز أهداف محددة.

أما هولاندر (Hollander) فيعرّف القائد بأنه الذي يمارس أكبر قدر من التأثير في الجماعة، ويعرف القيادة على أنها العملية التي تمارس من خلالها السلطة على الآخرين. وقد سعت البحوث الأولى في هذا المجال إلى تمييز السمات أو الخصائص التي تؤدي إلى صعود أفراد بعضهم إلى موقع النفوذ والسلطة. وانصب جل الاهتمام على البحث عما إذا كانت الخصائص القيادية موروثة أم مكتسبة، وبعبارة أخرى ما إذا كان القادة يولدون كذلك أم أن الظروف تصنعهم وما هو الفرق بين القادة والأتباع؟ ويطلق على المنحى الذي يهتم بالخصائص المميزة للقائد بـ"منحي السمات".

أما بحوث المرحلة التالية، فقد ركزت اهتمامها على الكشف عن الظروف التي تؤثر في مدى فعالية الأشخاص الذين يتم تعينهم للقيام بأدوار قيادية رسمية، وهو ما يحدث في المؤسسات الكبيرة عادة. ويشار إلى هذا المنحى غالباً بـ "المنحى الموقفي" ويقر هذا المنهج بأن القيادة عملية اجتماعية معقدة يعتمد فيها القائد على الجماعة وتعتمد فيها الجماعة على القائد. ويهدف هذا الفصل إلى مراجعة نظريات وبحوث علم النفس الاجتماعي المتصلة بظهور القادة.

العامل التي تؤثر في العملية القيادية بعد أن يتسلم القادة مراكز السلطة

والنفوذ هي :

أولاً - السمات وظهور القائد:

سادت نظرية الشخص العظيم في تفسير ظهور القائد لسنوات طويلة. وخلاصة هذه النظرية أن القادة أشخاص متميزون وغير عاديين، يصعدون بطريقة طبيعية إلى مراكز السلطة والمسؤولية لأنهم يملكون خصائص أو سمات شخصية خاصة تجعلهم ملائمين للبقاء على القمة. وبناء على هذه النظرية فإن مستقبل المجتمعات... رهين بأيدي مجموعة صغيرة من الأشخاص الذين يتمتعون بسلطة كبيرة، وأن هؤلاء الأشخاص يصلون إلى موقع النفوذ والسلطة من خلال قوة شخصياتهم، ويتمكنون في مواقعهم تلك من توجيه حياة الآخرين والسيطرة عليها. ومثل هؤلاء الأشخاص يولدون عظماء ويصعدون إلى مراكز السلطة بغض النظر عن الظروف الاجتماعية أو التاريخية.

وقد قام ستوغديل Stogdill بمراجعة عدد كبير من دراسات القيادة التي أجريت في بيئات مختلفة شملت المؤسسة العسكرية، ومدارس الأطفال، والأحزاب السياسية. واستنتج ستوغديل من مراجعته الشاملة تلك أن القادة يميلون إلى أن يتميزوا قليلاً عن الاتباع من حيث الذكاء، والمهارة الاجتماعية، والتوجه للإنجاز، والخبرة، والعمر، وطول القامة، في حين توصلت دراسات أخرى إلى نتائج تشير إلى

لصل الرابع: القيادة وعلم النفس الاجتماعي

أن القادة يحصلون على درجات أعلى على مقاييس الثقة بالذات والسيطرة ، والى أنهم يجمعون بين الاهتمام بالنجاح، والميل إلى الانتماء والتوصل مع الآخرين.

أما نتائج الدراسات المتعلقة باكتشاف الخصائص المميزة للقادة فكانت

متضاربة بوجه عام، فلم تكشف هذه الدراسات عن فروق ثابتة بين القادة وغير القادة في السمات الشخصية.

وعلى الرغم من استمرار ظهور الادعاءات بوجود سمات تميز القادة عن غير القادة، إلا أن المتفق عليه الآن أن نظرية السمات محدودة وان السمات التي يحتاجها القائد تختلف من جماعة إلى أخرى، ومن موقف إلى آخر ومن مشكلة إلى أخرى.

ثانياً - الموقف وظهور القائد:

قام بيلز (Bales) بدراسة وجهة النظر القائلة بأن المواقف المختلفة تتطلب سمات شخصية مختلفة، وهي وجهة نظر تؤكد دور متطلبات الموقف في تحديد القيادة المناسبة. وبناء على هذا المنظور فإن الشخص الذي يحظى بأكبر فرصه للوصول إلى موقع القيادة هو الشخص المؤهل أفضل تأهيل لمساعدة الجماعة على تحقيق أهدافها في ظروف محددة. وبعبارة أخرى، هو الفرد الذي يتمتع بالمهارات والقدرات الأكثر فائدة للجماعة في موقف معين، على أن موقع القيادة قد يحتاج إلى شخص آخر في ظل ظروف أخرى أو في فترة زمنية أخرى.

وتقديم تجربة شريف المعروفة بتجربة "روبر كيف" (Robber's Cave) Field Experiment دليلاً داعماً لوجهة النظر هذه، حيث وجد الباحث في تلك التجربة أن زيادة حدة التنافس بين جماعتين من الأولاد في مخيم صيفي أدت إلى قيام إحدى المجموعتين بتغيير قائدتها، و اختيار شخص آخر يتمتع بقدر أكبر من القوة الجسمانية من القائد الأول.

ورغم وجود الأدلة التي تؤيد الرأي القائل بأن خصائص الموقف هي التي تحدد ظهور القائد، إلا أنها في الوقت ذاته لا تؤيد ما يذهب إليه دعاة هذا الاتجاه

من أن أي فرد يمكن أن يصلح لتولي مركز القيادة في ظل شروط معينة. وعلى الرغم من أن السمات الشخصية قد لا تكون بمستوى الأهمية التي يفترضها أصحاب "اتجاه السمات" إلا أن بعض الأفراد يبدون أكثر استعداداً لتبؤ دور القائد من البعض الآخر، كما يبدو أن الناس يعرفون جيداً مقدار ما لديهم من قدرة على تبؤ مراكز السلطة والنفوذ.

ثالثاً: التفاعل وظهور القائد:

تم في السنوات الأخيرة تطبيق النظرية التفاعلية على كل من نظرية السمات ونظرية الموقف في ظهور القادة وبناء على هذه النظرية فإن سمات الفرد ومتطلبات الموقف تحددان ظهور القائد معاً.

أنماط السلوك القيادي:

سوف نستعرض ثلاثة أنماط للقيادة وهي **الأساليب الديمocrاطية والأتوqratية واللامبالية** ونقوم بشرحها فيما يلي :

أجرى ليفين وزملاؤه (Lewin et al) واحدة من أوائل الدراسات في هذا المجال، عمدوا فيها إلى استقصاء آثار ثلاثة أنماط قيادية على مجموعة من طلبة المدارس في العاشرة من العمر، وكان هؤلاء الطلبة ينضمون إلى نواد معينة بعد انتهاء اليوم المدرسي. أما النشاط الذي كانت تتولاه تلك النوادي فيتمثل في تصميم النماذج . وقد اتبع في الإشراف على هؤلاء الأولاد ثلاثة أساليب مبينة على النحو التالي:

القادة الأتوqratيون: كان هؤلاء القادة يحددون للأولاد النماذج الواجب عليهم عملها والأشخاص الذين يمكنهم العمل معهم، وكانوا يوجهون المدح أو اللوم للأولاد أحياناً على ما يقومون به من عمل دون أن يوضحوا لهم مبررات ذلك اللوم أو المدح. ورغم أنهم كانوا يتعاملون مع الأولاد بشيء من

الود إلا أنهم كانوا يتعاملون معهم في الوقت ذاته بطريقة متعالية وغير شخصية.

القادة الديمقراطيون: كان هؤلاء القادة يقومون بمناقشة المشاريع الممكنة مع الأولاد ويسمحون لهم باختيار زملاء العمل، واتخاذ قراراتهم بأنفسهم بوجه عام، ويوضحون لهم ملاحظاتهم بشأن العمل، ويشاركونهم النشاطات الجماعية.

القادة غير المبالين: كان هذا النوع من القادة يتربكون الأولاد يفعلون ما يشاؤون، ولا يقدمون لهم المساعدة إلا إذا طلبوها (وهو ما لم يتكرر كثيراً) ولم يوجهوا للأولاد ثناء أو لوماً على ما يفعلون.

ولدى ملاحظة سلوك الأولاد في ظل هذه القيادات المختلفة لوحظ أن العاملين مع القائد الأوتوقراطي أصبحوا أكثر عدوانية إزاء بعضهم البعض عند وقوع أي خطأ، وكانوا يظهرون الخضوع عند تعاملهم مع القائد (وقد لوحظ أن معظم تلك التصرفات كانت تهدف إلى لفت الأنظار). وإذا حدث أن ترك القائد الغرفة، كان هؤلاء الأولاد يتوقفون عن العمل، ويصبحون إما لامباليين أو معطلين لعمل الآخرين. غير أن ما أنتجته هذه المجموعة من نماذج كان يضاهي من ناحيتي الجودة والكمية ما أنتجته مجموعة القائد الديموقراطي.

أما المجموعة التي كان يشرف عليها قائد ديمقراطي، فرغم أن إنتاجها كان أقل بقليل من إنتاج المجموعة التي أدارها مشرف أوتوقراطي، إلا أن العلاقات المتبادلة بين الأولاد كانت أفضل، كما كان الأولاد يميلون إلى بعضهم البعض بدرجة أكبر من أفراد المجموعة التي كان يديرها مشرف أوتوقراطي. وكان اتصالهم بالشرف يدور حول مهام العمل بشكل رئيسي، وإذا ما تلاك المشرف الغرفة كان العمل يستمر لديهم دون انقطاع معتمدين على أنفسهم، وعند وقوع أي خطأ كانوا يتعاونون فيما بينهم لتصحيحه والتغلب على ما ينشأ فيه من صعوبات.

وكما حدث مع الأولاد الذين أشرف عليهم قائد أوتوقراطي، فإن الأولاد الذين أشرف عليهم قائد لامبالي أصبحوا أكثر عدائًة إزاء بعضهم البعض (على الرغم من أن سلوكهم العدوانى كان أقل نوعاً ما مما كان عليه الحال لدى المجموعة التي أشرف عليها المدير الأوتوقراطي). أما بالنسبة لمقدار العمل المنجز فكان ضئيلاً للغاية، سواء كان القائد موجوداً أم لا. وفي حال حدوث أخطاء ظهور صعوبات أثناء العمل، كان يسهل إحباط هؤلاء الطلبة، وتشييم عن العمل.

وقد تم تغيير القادة مرة كل سبعة أسابيع، وكان عليهم استخدام الأسلوب الخاص بكل مجموعة من الأولاد. وهكذا، تعرضت كل مجموعة منهم لنمط واحد فقط من أنماط السلوك القيادي، ومارس هذا الأسلوب في الإشراف عليها ثلاثة أشخاص مختلفين، وكان الهدف من ذلك هو التأكد من أن سلوك الأولاد يعود إلى نمط السلوك الإداري وليس السمات الشخصية الخاصة بالمشرف. ومن المفيد أن نذكر هنا أنه تم نقل اثنين من الأولاد العدوانيين من المجموعة الأوتوقراطية إلى المجموعة ظهر أنهم تخلوا عن عدوانيتهم بسرعة وأصبحوا أكثر تعاوناً، وأكثر التزاماً بالواجبات.

وتشير نتائج دراسة ليفين وزملائه بوضوح إلى أن نمط القيادة هو العامل الحاسم في سلوك الأولاد، وليس سمات شخصية القائد. لكن براون Brown يرى أن فهمنا للجماعات وللقيادة لا يتحقق إلا إذا أخذنا في الاعتبار البيئة الاجتماعية المحاطة بهم والتي يشكلون هم أنفسهم جزءاً منها. وقد أشارت دراسة ليفين وزملائه ضمنياً إلى أن أفضل الأساليب وأكثرها قبولاً من بين الأساليب الثلاثة التي تمت دراستها كان الأسلوب الديمقراطي.

غير أن سيليس Sayles قام باستعراض نتائج عدة دراسات مسحية وتجريبية حول أنماط السلوك القيادي في المؤسسات الصناعية ولم يجد أن أيّاً من هذه الأساليب تفوق باستمرار على الأنماط الأخرى في الدراسات التجريبية التي تضمنتها

القيادة بوصفها عملية:

تتطلب القيادة من القادة والأتباع على السواء ، أداء عدد من الأدوار الخاصة بالعلاقة بينهما ، وهناك عدد من الطرق التي يمكن أن يتبعها عضو الجماعة ليصبح قائداً "شرعياً". وتشير قضية الشرعية إلى كيفية وصول القائد إلى المركز القيادي ، أي كيفية تحقيق الشرعية ، ففي الجماعات ذات البناء التنظيمي الرسمي تقوم جهة خارجية باختيار قائد الجماعة ، ويسمى هذا الفرد القائد المعين (appointed leader) ، أما الجماعات غير الرسمية (informal groups) فإن أعضاءها يقومون بمنح القائد السلطة (حيث يتولى القائد السلطة بدعم من أعضاء الجماعة وهم يستطيعون كذلك تغيير قرارهم بحرمانه منها).

ويسمى الفرد الذي يصل إلى السلطة بهذه الطريقة القائد المختار (emergent leader). ولا بد من الإشارة إلى أن الجماعات الرسمية لا تخلو من قائد مختار (أو غير رسمي) يمارس نفوذه بين زملائه اعتماداً على خصائصه الشخصية، وعلى قدراته اللغوية بوجه خاص .

وسواء تولى القائد منصبه عن طريق التعيين أم عن طريق الاختيار فإن القيادة عملية اجتماعية معقدة، تتضمن تبادلاً أو تفاعلاً مستمراً بين القائد وأعضاء الجماعة . فالقائد يعتمد على الجماعة ، ويحتاج إلى مودتها وتأيدها ، وتتأثر عملية القيادة بأسرها بطبيعة اتجاهات أعضاء الجماعة نحو القائد . وقد ننسى أحياناً حقيقة أن القادة هم أعضاء في الجماعات التي يقودونها ، وهم يحتاجون إلى الامتثال لمعاييرها وتجسيدها من جهة ، كما يحتاجون إلى العمل على التغير من جهة أخرى . ومن هنا فإن القادة بالامثال لمعايير الجماعة ، وبالخروج على هذه المعاير في بعض الأحيان لتحقيق التغير المطلوب ، ويعملون كوسطاء للتغير فيوجهون جماعاتهم نحو آفاق جديدة .

لكن القدرة على إحداث التغيير، لا بد من أن تكتسب من خلال ما يمكن تسميته بالرصيد الخاص للقائد لدى الجماعة. ويمكن تحقيق ذلك الرصيد من خلال القبول المبدئي للمعاير السائدة، وإظهار الكفاءة الضرورية لتحقيق أهداف الجماعة، وتبني طموحاتها ومثلها العليا . وفي إحدى الدراسات التي أيدت هذا الرأي، أحضر ميري Merei عدداً من الأطفال الذين أظهروا قدرات قيادية في وقت سابق، إلى روضة أطفال تضم جماعات صغيرة من الأطفال الأصغر عمراً، فوجد ميري أن القادة الذين حققوا أكبر قدر من النجاح كانوا أولئك الذين تقبلوا في البداية ممارسات الجماعة السائدة ثم قاموا بإدخال تغيرات صغيرة بالتدريج . وعلى الرغم من تميز هذا الأسلوب في القيادة بالحيوية والдинاميكية، إلا أنه كنظيره فيدلر، يتجاهل جانبين أساسين لعملية تفاعل القائد مع الآخرين مبينة كما يلي:

ركزت بحوث القيادة جل اهتمامها على علاقات القائد بمرؤوسيه المباشرين ، لكن الممارسة العملية تشير إلى أن القادة يخصصون نسبة لا بأس بها من وقتهم للاتصال برؤسائهم وزملائهم وأخرين من داخل المؤسسة وخارجها.

ويرى ليكرت Likert أن القادة في أي مؤسسة كبيرة يقومون بدور كبير وحيوي؛ وذلك بربط الجماعات المختلفة ببعضها البعض داخل الإطار المؤسسي العام. وقد جرى تطوير هذه الفكرة في النظريات التي أعادت صياغة مفهوم القيادة ليأخذ بعين الاعتبار كفاءة القائد في التعامل مع الحاجات والمتطلبات المتضاربة الكامنة في الدور أي المطالب التي تفرض نفسها على الشخص الذي يحتل دوراً معيناً. وبالنظر إلى تفاعلات القائد من هذا المنظور الواسع يمكن الافتراض بأن القائد يستخدم أساليب قيادية مختلفة، أو أشكالاً مختلفة من التأثير مع الأعضاء المختلفين الذي يقتضي دوره كقائد التعامل معهم .

ولا يقوم القادة بقيادة الجماعات التي ينتمون إليها فحسب؛ ولكنهم يقودون جماعاتهم أيضاً في مواجهة جماعات أخرى . وتتضح هذه الفكرة بجلاء من خلال

ما قد يقوم به القادة السياسيون من إجراءات حين يفتقرن إلى الشعبية في الداخل فيلجاؤن إلى سياسة عدوانية في الشؤون الخارجية. ومن أفضل الأمثلة في هذا الصدد سياسة مارجريت تاتشر في نزاع جزر الفوكلاند عام 1982، وسياسة جورج بوش في حرب الخليج عام 1991. ونلاحظ أن النظريات والبحوث في هذا المجال قد أهملت حتى الآن هذا الجانب من جوانب القيادة والمتعلقة بالعلاقات بين الجماعات وتأثيرها على سلوك القائد وقراراته.

القيادة والسلطة:

غني عن البيان أن القيادة والسلطة مفهومان متصلان ببعضهما البعض اتصالاً وثيقاً. وكما أن هناك أنواعاً عديدة من القيادة (القائد المعين، والقائد المختار) فإن هناك أنواعاً عديدة من السلطة أيضاً. وقد وضع فرنش وريفن French and Raven التصنيفات في هذا المجال ، ويتضمن تصنيفهما خمسة أنواع من السلطة كما هو مبين:

- (1) **السلطة الشرعية Legitimate power**: وهي الصلاحيات التي يتضمنها دور معين بغض النظر عن الشخص الذي يشغل الدور . ومن الأمثلة على من يتمتعون بالسلطة الشرعية رئيس الوزراء ومدير المدرسة.
- (2) **سلطة الإثابة (المنح) Reward power**: وتشير إلى مدى التحكم المتاح لفرد بموارد ثمينة كمال، والطعام، والحب، والاحترام، والتعاون. أما الأشخاص الذين يتمتعون بهذا النوع من السلطة فيتمثلون بأصحاب الأعمال ، ومالكي المتاجر، والوالدين، والأصدقاء، وزملاء العمل.
- (3) **قوة القمع والإكراه Coercive power**: وهي السلطة التي تستطيع أن توقع العقاب أو تمارس الحرمان وتمنع المكافآت وتحجب العاطفة. وبالرغم من أن سلطة الإثابة وسلطة القمع والإكراه تشكلان جزء من صلاحيات الدور ذاته، إلا أن الشخصية تؤدي دوراً هاماً في مدى استخدام السلطات المنوحة.

4) سلطة المعرفة والخبرة **Expert power**: ويشير هذا النوع من السلطة إلى امتلاك المعرفة، والمهارة والخبرة، وتشمل الأطباء والمعلمين وميكانيكي السيارة وما إلى ذلك وتتصل هذه السلطة بالسلطة الإعلامية والتي تتعلق بدورها بفرص الوصول إلى مصادر المعلومات الهامة.

5) سلطة الشخصية وجاذبيتها **Referent power**: وتشمل هذه السلطة السمات الشخصية الخاصة لدى الفرد مثل الجاذبية والقدرة على الإقناع. ومن الأمثلة على ذلك القائد الكارزمي (**charismatic leader**) (Greengerg 1995 and Baron, 1995) الذي يستطيع أن يتجاوز صلاحياته الشرعية . ويمكن أن يكون للوالدين والمعلمين سلطة شخصية بالإضافة إلى السلطة التي يمنحهم إياها الدور الذي يقومون به .

وربما تكون الخاصية المشتركة لدى جميع القادة هي "شهرة السلطة". وإذا قبلنا برأي أدلر **Adler** الذي يزعم فيه أن كلانا لدينا "رغبة في السلطة" ، ويقصد بذلك أن لدى كلانا ميلاً للتغلب على مشاعر النقص الأساسية لدينا، فإن القيادة بذلك تكون الطريق الذي يحقق القادة من خلاله هذا الهدف.

لكن غيرغن وغيرغن **Gergen and Gergen** لا يتفقان مع هذا الرأي. ويتصديان لوجهة النظر هذه بالقول أنه على الرغم من أن القيادة تتضمن السلطة، إلا أنه الخطأ الافتراض أن كل من يمتلك سلطة يكون مدفوعاً" برغبة قوية في امتلاكها، ويدافعان عن رأيهما بالقول بأن الكثير من القادة السياسيين يخرطون في هذا الميدان بدعم من الآخرين ومساندتهم للوصول إلى مراكز السلطة . وربما يكون الدافع إلى الانتماء أقوى بكثير من الدافع إلى السلطة.