

## القيادة الريفية – المرحلة الثالثة – قسم الارشاد الزراعي ونقل التقنيات

اعداد

د.وسام ياقو عزيز

المحاضرة الاولى

### 1- مفهوم القيادة

يعد موضوع القيادة Leadership من المواضيع بالغة الأهمية في حياة المجتمعات وحيثما وجدت هذه المجتمعات فأنها تتطلع إلى قائد يقوم بتوجيهها ومساعدتها في بلوغ أهدافها فخلال عصور التاريخ المختلفة عرف الإنسان إن الفرق بين النجاح والفشل في مختلف مجالات الحياة يعود في جانب كبير منه إلى القيادة ومن المعروف إن كل جماعة أو منظمة تحتاج إلى قائد ، فالقيادة في حقيقتها تعد ظاهرة اجتماعية تتمثل في شخص له نفوذ قوي بين الناس يقوم ليعبر عن أحاسات الجماعة وتحقيق مطالبها التي لا يستطيعون تحقيقها منفردين فوجود العنصر القيادي بين الجماعة ضرورة تتمثل بسلوكه الذي يجمع سلوك الجماعة على الوحدة والتأثير فيهم، وعملية التأثير بعدها اغلب الباحثين شرطاً ضرورياً في القيادة، ولكون العمل القيادي يتحدد من خلال علاقة من يقود بمن يقاد فهناك فهم مختلف لطبيعة هذه العلاقة، ويرى البعض أن هذه العلاقة هي علاقة هرمية ومسوّغ ذلك إن أهداف القائد تتطابق تماماً مع أهداف المنفذين لها ، وعليه تباينت التعاريف حول مفهوم القيادة واختلف المفكرون والباحثون في تعريفها، إلا أن اغلبهم أكدوا على تأثير سلوك القائد على سلوك التابعين له، فضلاً عن الصفات والخصائص الشخصية التي يمثلها ،

وبهذا يمكن تعريف القيادة بأنها النشاط الذي يمارسه الشخص للتأثير في سلوك الأتباع وجعلهم يتعاونون لتحقيق بعض الأهداف التي يرغبون في تحقيقها.

كما تعرف القيادة بأنها عملية التأثير الذي يمارسه الفرد (القائد) على الآخرين الذين يمثلون (الأتباع) أو التابعين له من خلال توجيهه لسلوكهم ومشاعرهم في اطار التفاعل الاجتماعي والعلاقات القائمة بينهم

كما تعرف القيادة على أنها عملية اجتماعية مؤثرة في نفوس القادة من خلال تطوعهم للجهود الثانوية للوصول إلى الأهداف الخاصة .

أما في الإرشاد الزراعي : فتعرف القيادة بأنها توجيه الناس وحثهم على التعاون طواعية ولشعورهم بالمسؤولية للقيام بأي عمل تقرره الجماعة (الطنوبي واخرون، 1995) ويعرفها قشطة (1981) بأنها القدرة في التأثير على الآخرين وتوجيه سلوكهم لتحقيق أهداف مشتركة فهي إذن مسؤولية تجاه المجموعة للوصول للأهداف (قشطة، 1981). أما الباحث فيعرف القيادة على أنها قدرة شخص للقيام بتوجيه الجماعة نحو الهدف المنشود الذي يسعون لتحقيقه حيث يكون لهذا الشخص القابليات والإمكانيات التي تؤهله للقيام بدوره في توجيه الجماعة .

فالقيادة إذن هي ذلك النشاط الذي يؤدي إلى التأثير في جماعة من الناس ليتعاونوا جميعاً على تحقيق هدف مرغوب فيه، ويعني ذلك أن القيادة عملية يستطيع الفرد القادر بواسطتها أن يؤثر ويوجه أفكار الآخرين وسلوكهم ومشاعرهم نحو هدف مرغوب، وقد يكون تأثير القيادة أما عن طريق الكتابة واللوحات والمخترعات ويطلق على هذا النوع من القيادة بالقيادة الفكرية أو ( غير مباشرة) أو قد يحدث التأثير القيادي بواسطة الاتصال الشخصي أو المواجهة من خلال المناقشة أو الخطابة أو الإيضاح ويطلق على هذا النوع من القيادة بالقيادة ( المباشرة)، وهي التي تعيننا أكثر من غيرها في مجال الإرشاد الزراعي على المستوى المحلي لأنها أجدى وأقوى في التأثير على الأتباع وخاصة عند اتخاذ القرارات .

أن نجاح هذه القيادة يتطلب توفر العناصر التالية :

- 1- وجود القائد الريفي المحلي أثناء عملية القيادة .
- 2- وجود المسترشدين مع القائد الريفي المحلي .
- 3- وجود تفاعل اجتماعي متبادل بين القائد الريفي المحلي وتابعيه .
- 4- توفر الموقف المناسب .
- 5- وضوح الهدف المراد الوصول إليه .

وهذا يعني أن القيادة تحتاج لشخص لديه القدرة في التأثير مع وجود مجموعة من الأفراد لديهم الاستعداد في الاستجابة لهذا الشخص أو القائد، كي يؤثر هذا القائد على هؤلاء الأفراد لابد أن يكون هناك تفاعل اجتماعي بين القائد وتابعيه، وذلك من خلال اللقاءات والاجتماعات التي تكسب الأفراد الثقة بالقائد وتزيد من قدرة القائد على التعرف من قرب على همومهم ومشكلاتهم واحتياجاتهم الحقيقية وغالباً ما يبرز القادة في مواقف معينة تتولد نتيجة لوجود مشكلة معينة يكون لهم دور ريادي في إبرازها والتصدي لها ومحاولة التواصل مع الأفراد للهدف يكون في العمل على تحقيقه حل لتلك المشكلة .

### القيادة والرئاسة والفرق بينهما

#### أ. القيادة

- 1- تنبع من داخل الجماعة وتظهر تلقائياً في أغلب الأحيان
- 2- تكون مسبقة بعملية تنافس عليها من قبل عدد من أعضاء الجماعة
- 3- الجماعة هي التي تحدد هدفها وليس القائد
- 4- التفاعل الديناميكي بين أعضائها شرط أساسي لظهور القيادة
- 5- القائد عضو في جماعة يشاركها معاييرها وأهدافها، ويعمل على توطيد الصلة بينه وبين ويتأثر بالجو الاجتماعي باقي أفراد الجماعة، فهو يؤثر في نشاطه وفي أهداف الجماعة السائد الذي ينتج عنه هذا التفاعل

6.- سلطة القائد تمنح له تلقائيا من أفراد الجماعة الذين يختارونه كقائد ويصبحون أتباعا له

7.- تقوم القيادة على مشاعر الود والاحترام من أجل تحقيق غاية مشتركة .

### ب. الرئاسة

1.- تقوم نتيجة لنظام وليس نتيجة لاعتراف تلقائي من قبل الأفراد

2.- مصدر السلطة هي النظام الرسمي

3.- تختار الرئاسة الهدف المشترك ولا تحدده الجماعة نفسها بالضرورة .

4- يوجد تباعد إجتماعي أكبر بين الرئيس وأعضاء الجماعة، ويحاول الرئيس الاحتفاظ به كوسيلة للسيطرة على الجماعة ودفعها لتحقيق هدف الجماعة

الرئيس عضو في جماعة يختار لها هو الهدف المشترك، وتتميز الجماعة بمشاعر مشتركة .  
5.- قليلة

6.- تستند الرئاسة إلى السلطة والسيطرة .

7- ليس من الضروري أن تقوم الرئاسة على مشاعر الود و الاحترام من أجل تحقيق غاية مشتركة

## محاضرة 2

### 3-أهمية القيادة :

تعد القيادة إحدى المعاني المهمة في حياة المجتمع وتقدمه وبلوغ أهدافه وذلك نتيجة للدور الفعال والأساسي الذي تؤديه في حياة المجتمع، وان هذه الأهمية للقيادة بدأت تتضاعف نتيجة للتطور الحضاري وتعقد الحياة العصرية وبذلك أصبحت الحاجة ملحة إلى القيادة المؤهلة من نواحي الفهم العميق والحكمة والدراية حتى تصبح قادرة على القيام بالدور المطلوب أداءه بالشكل المطلوب.

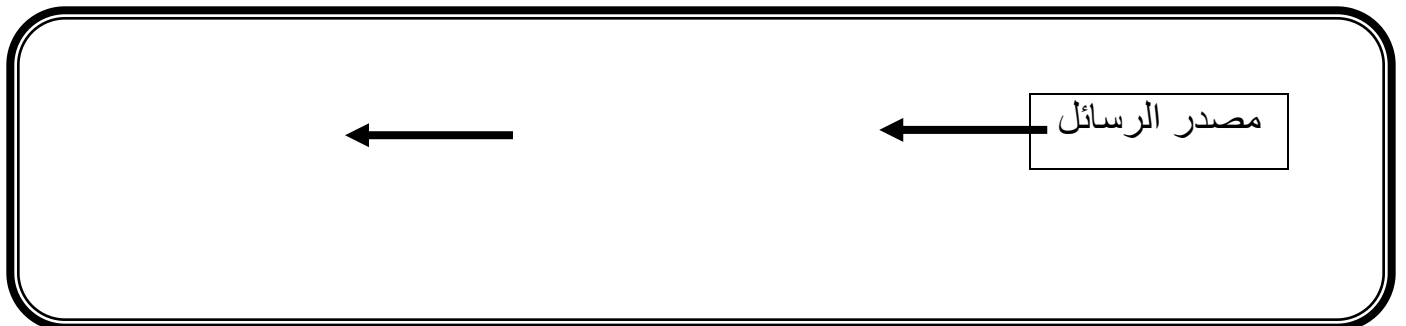
أن الاهتمام بدراسة القيادة ينبع بالأساس من الحقيقة القائلة إن القائد لا يمتلك فقط المسؤولية الأساسية لانجاز الأعمال من قبل الأتباع وإنما أيضا كونه يسيطر أكثر من أي شخص آخر على كافة الوسائل اللازمة لتأمين الحاجات البشرية للأتباع، وبهذا اعتبر تأمين الحاجات مسألة أساسية في معرفة ودراسة القيادة الناجحة وعلاقة ذلك بأداء الأتباع وفي فهم المتغيرات الكثيرة التي تؤثر في السلوك البشري. ولأن القيادة هي التأثير الفعال في نشاط الجماعة وتوجيهها نحو الهدف والسعي لبلوغ هذا الهدف، وان القوة التي تتدفق بين القادة والأتباع بطريقة مهمة يترتب عليها توجيه طاقات الأفراد بأسلوب متناسق ومتناغم باتجاه الأهداف التي حددها القادة والسعي لتحقيق هدف معين والمحافظة عليه وهو مبعث رضا مشترك لكل من القادة والأتباع في آن واحد.

ومن ذلك نرى أن القيادة من أهم عناصر التطور فهي المرشد والموجه والدليل وهي التي تفتح الأفاق لتحقيق الأهداف المستقبلية، ولهذه الأهمية ينبغي على القائد الذي يقوم بهذا الدور ان يمتلك المواصفات الأساسية التي تجعله قادراً على هذه المهمة حيث يقوم القائد بتوجيه الأفراد ويرشدهم وينسق أعمالهم ويوفق بين مجهوداتهم ويثير دوافعهم وطموحاتهم، ويحفزهم على التعاون والتنافس لذا أن مهمة القائد ليست باليسيرة وتتطلب من القائد جهداً ووقتاً ومهارات حتى يستطيع ان يقود جماعته نحو الهدف بالدرجة الواجبة من الكفاءة والفعالية.

#### 4- أهمية القيادة في الإرشاد الزراعي

احتلت القيادة وما زالت تحتل أهمية واسعة في كافة المجالات الأكاديمية والتطبيقية وفي كل ميدان من ميادين الحياة وإذا كانت الحاجة إلى القيادة ذات الكفاءة تظهر في المجتمعات التي تشهد تغيرات جذرية تستهدف التنمية والتطوير فإن هذه الحاجة تصبح أكثر حيوية بالنسبة للمجتمعات الريفية المحلية ، حيث أن فكرة الاستعانة ببعض أفراد السكان الريفيين ممن يتمتعون بصفات وخواص اقتصادية واجتماعية وثقافية وقيادية تعد من أهم مرتكزات العمل الإرشادي الزراعي واحد أهم عوامل كفاءته، وهم ما يعرفون بالقيادة الريفيين حيث يزداد أهمية الدور الذي يلعبه القادة المحليون في العمل الإرشادي كلما زادت نسبة المزارعين إلى المرشدين الزراعيين، وفي مثل هذه الظروف تشتد الحاجة إلى حلقات اتصال بين خدمات الإرشاد الزراعي والمزارعين لنقل المعلومات إليهم ونقل احتياجاتهم ورغباتهم إلى المرشدين ومشاركة القادة في حل المشكلات الزراعية التي تواجه المجتمعات المحلية والنظر في مدى ملائمة الإرشادات المقدمة للعادات المحلية، لذا فإن هؤلاء القادة يؤدون الكثير من الوظائف والأدوار في إطار النشاط الإرشادي الزراعي ومن هذه الأدوار :

1- نقل وتوصيل التوجيهات الزراعية المستحدثة والخبرات التي تعلموها إلى المزارعين وتفسيرها حسب رأيهم الشخصي وخبرتهم ووضعها في لغة بسيطة تلائم المزارعين حيث إن الرسائل الإرشادية تنتقل بفعالية أكبر عندما يثق المتلقي بالمرسل ويشارك اتجاهاته نحو التقنية الجديدة . إذ يقوم جهاز الإرشاد الزراعي بعملية إقناع هؤلاء القادة بالأفكار والمعلومات المطلوب توصيلها إلى الزراع ويقومون القادة عن طريق الاتصال الشخصي بالمزارعين بتوصيل هذه الأفكار والمعلومات إليهم بالتأثير فيهم وإقناعهم بتبني هذه الوسائل الإرشادية وبالتالي فإن مكان القادة الريفيين المحليين في نموذج الاتصال يتمثل بالشكل التالي.



## شكل ( 1 ) موقع القادة الريفيين المحليين في نموذج الاتصال

2- قدرة القادة الريفيين المحليين في التأثير على الأتباع في مراحل التبني للمبتكرات الحديثة وخاصة في مرحلتي الاهتمام والتقييم وذلك لأنهم يشكلون جزءاً مهماً من فئة المتبنون الأوائل إذ يقومون بتجريب التوصيات والمستحدثات الزراعية الجديدة والاستعداد لتقبل المخاطرة، فالمزارعون يتعلمون من الأفراد الذين لهم مكانة اجتماعية أعلى منهم ويتخذونهم قدوة لهم، ولذلك يراقب المزارعون كيفية أداء قادة الرأي والمجددين لأعمالهم وقد يعتمدون إلى تقليدهم، ويسهم الحوار بين قادة الرأي وأفراد المجتمع بإظهار استعداد القادة لمشاركة أفراد المجتمع في معلوماتهم مما يشكل دافعاً لهم للتعلم ممن يتفوقون عليهم كما تسمح لهم بتحديد ما هي الممارسات التي يمكن تبنيها أو عدم تبنيها.

3- ان هؤلاء القادة يكون لهم دور كبير من خلال الاشتراك بالتنظيمات المختلفة في تخطيط وتنفيذ البرامج والمشاريع الإرشادية، بما يضمن تصدي تلك البرامج للمشاكل الواقعية والحاجات الملحة للسكان الريفيين، والوصول إلى الحلول المناسبة والتي تتفق مع الواقع الاقتصادي والثقافي والاجتماعي لهم ويضمن مساندتهم لها من خلال توضيح ومناقشة الأهداف القريبة أو البعيدة التي يراد التخطيط لتحقيقها، والتعرف على الإمكانيات المادية والبشرية المتوفرة أو المتوقع توفرها، وتوفير ما يتطلبه التخطيط من معلومات صحيحة وبيانات إحصائية، وتحديد الأولويات بين الأهداف المراد تحقيقها وبين المشروعات والبرامج والوسائل المقترحة لتحقيقها وغير ذلك من الأعمال التي ينبغي للقائد أن يقوم بها

## لمساعدة الجهات الرسمية العليا الأخرى

- 4- استحالة قيام وكلاء التغيير ( المرشد الزراعي أو أخصائي التنمية الريفية ) بالاتصال المباشر بكل الأفراد والجماعات الريفية فالمرشد الزراعي مهما كان ناجحاً لا يمكنه التعامل المباشر وجها لوجه مع جميع الزراع في المنطقة التي يعمل بها خاصة في المجتمعات كثيفة السكان كما هو الحال في معظم المجتمعات الريفية. وبالتالي فان القادة الريفيين المحليين يعتبرون من أفضل الوسائل لربط وكلاء التغيير بالأفراد والجماعات الريفية .
- 5- يقوم القادة الريفيين بنقل المشاكل والمعوقات التي تواجه تطبيق تلك المستحدثات الزراعية إلى المسؤولين بالإرشاد الزراعي وذلك من اجل إيجاد انسب الحلول لهذه المشاكل التي تعيق من تطبيق تلك المستحدثات في الواقع العملي.

وبسبب هذه الأدوار وغيرها تتضح الأهمية والدور الحيوي لهؤلاء القادة بالمشاركة التطوعية في العمل الإرشادي وأثرهم في زيادة فعالية وكفاءة الأجهزة الإرشادية على الرغم من اختلاف ادوار هؤلاء القادة ووظائفهم من مجتمع ريفي إلى آخر حسب طبيعة العادات والتقاليد المحلية. كذلك تتضح أهمية القيادة الريفية المحلية بوصفها هدف في حد ذاته عبر تأكيد الكثير من المختصين على أهمية العناية بتنمية وتطوير القيادات الريفية كأحد الأهداف العامة للإرشاد الزراعي، والذي يتبين في كيفية تعليم الأفراد تحديد مشاكلهم بدقة ومساعدتهم في اكتساب معارف مفيدة وتشجيعهم وتحسيسهم لاتخاذ الخطوات العلمية لتطبيق تلك المعارف معتمدين على أنفسهم في ظروفهم الخاصة.



### محاضرة 3

#### 5- الأنماط القيادية المختلفة :

أولاً: القيادة الديمقراطية Democratic Leadership

في هذا النوع من القيادة نرى أن القائد يميل إلى تفويض بعض سلطاته لمؤوسيه ، وتتميز القيادة الديمقراطية بأنها تعتمد على الاهتمام بالعلاقات الإنسانية بين الأفراد ومشاركتهم جميعاً في اتخاذ القرار ، وأن القائد الديمقراطي يعمل على إشباع حاجات مرؤوسيه بما يساهم في إيجاد روح التعاون بين الأفراد في المنظمة وتوافق مع الاتجاه العام للمنظمة وأهدافها .

ثانياً: القيادة الرسمية Formal Leadership

#### المحاضرة الثالثة

مما لا شك فيه أن القيادة الرسمية تنبع من المركز الوظيفي الذي يشغله القائد في المنظمة وفيها تظهر سلطات القائد على مرؤوسيه من واقع المركز التنظيمي الذي يشغله ، وليس بالضرورة أن تتوفر في هذا القائد المؤهلات للقيادة ، فنجد مثلاً أن هناك أفراد قد وصلوا إلى مكانه قيادية في منظمات الأعمال فقط لأنهم أبناء أصحاب رأس المال .

ثالثاً: القيادة غير الرسمية Informal Leadership

يعكس هذا النمط نموذج قيادي يستمد سلطاته من الصفات والسمات والمهارات الشخصية التي تجعله في مكانة قبوا من الآخرين ، فيؤثر فيهم ويوجههم إلى الطريق اللازم لتحقيق أهدافهم ونرى أن القيادة غير الرسمية تظهر في التنظيمات غير الرسمية وذلك في التجمعات غير الرسمية داخل المنظمات والتي تتعرض إلى مشاكل واحدة أو إلى أخطار واحدة مما يجعلهم يبحثون في شأن حل تلك المشاكل.

## رابعاً : القيادة الاوتوقراطية Autocratic leadership

من أهم ما يميز ذلك النمط القيادي هو استخدام القائد الاوتوقراطي للسلطة الرسمية كأداة يتحكم بواسطتها ويضغط على مرءوسيه لإجبارهم على تنفيذ عمل معين كما أن القائد الاوتوقراطي مستبد ومتحكم في كل القرارات عكس القائد الديموقراطي ، وهو لا يثق في قدرات ومهارات مرءوسيه مما يساهم في ازدياد روح الشك والريبه في العاملين معه وبالتالي يعكس هذا الأمر على المنظمة روح التوتر والقلق

## خامساً : القيادة الشكلية Laissez-Leadership

تتميز القيادة الشكلية بالعمل على توجيه العاملين نحو هدف المنظمة بأسلوب سهل ، وذلك عن طريق الثقة في قدراتهم ، وتفويض السلطات الكاملة لهم والتأثير في سلوكهم وتوجيه قدراتهم نحو تحقيق الهدف المنشود وهي قيادة رمزية تصل فيها سلطات القائد إلى ادنى درجه لها ، وتظهر في الهيكل التنظيمي على قمة الهرم التنظيمي ، ولكنها في حقيقة الأمر لا تملك اية سلطات حقيقية فهي أقرب إلى القيادة الشرفية أو الفخرية .

## سادساً : القيادة الشخصية Personnel Leadership

يقصد بها ذلك النمط من القيادة القائم على توجيه الأفراد -المرؤوسين- في المنظمة والتأثير عليهم من خلال العلاقات الشخصية عن طريق الاتصال الشخصي ، وتبرز هذه القيادة بين الأفراد المكونين للتنظيمات غير الرسمية أو بين ذوى الاتجاهات والأفكار المتشابهة ، أو أبناء البلدة الواحدة. وتتميز هذه القيادة بالمقدرة الشخصية للقائد في التأثير على الآخرين ومن أبرز القيادات الشخصية ما يسمى بقيادة رجال الدين وهي قريبة الشبهة بالقيادة غير الرسمية .

## سابعاً : القيادة غير الشخصية Impersonal Leadership

وهي القيادة غير المباشرة والتي تنجم عن توجيهات القائد للأفراد المرؤوسين أو التابعين له بطريقة غير مباشرة ، وذلك يتم عن طريق تفويض سلطات القائد إلى من هم دونه في مستويات إدارية مختلفة لقيادة الأفراد حيث تظهر في حالة المنظمات الكبيرة الحجم والتي يكون أفرادها بالآلاف أو مئات الآلاف - وتتم عن طريق قيادة الأفراد والتأثير عليهم في ضوء توجيهات القائد - الرئيس العام للمنظمة - وتتم تنفيذ تلك التوجيهات عن طريق مديري الإدارات أو القيادات المتوسطة والدنيا في أفرع وأقسام المنظمة

## ثامناً : القيادة الأبوية Fatherness leadership

في هذا النمط تبرز أهمية الصفات اللازم توافرها في القائد ، فالقيادة الأبوية تعكس الروح التي يتعامل بها القائد مع المرؤوسين ، وفي حالة اقتناع المرؤوسين بأن قائدهم يتعامل معهم مثلما يتعامل مع ابنائه ويتبين لهم انه يفضل مصالحهم ويودهم ويعطف عليهم بحنان الابوه فإنهم في هذه الحالة سوف يتفانون في خدمة المنظمة .

## تاسعاً : القيادة الموقفية Contingency Leadership

ان هذا النمط القيادي يتحدد طبقاً لنوعية الموقف ، فمثلاً القيادة وقت الحرب أو الأزمات والطوارئ تختلف عن القيادة وقت السلم والرخاء ، كما أن القيادة في نفس المؤسسة تختلف من موقف لآخر ومن إدارة لأخرى ، كل حسب الهدف المطلوب تحقيقه ونوعية الأفراد المراد قيادتهم والتأثير فيهم وتوجيههم نحو الهدف .

## عاشراً : القيادة الأبدية (المتسببة) Elutocratic Leadership

في هذا النوع من القيادة فإن القائد الرسمي الذي يتم اختياره لهذا المنصب قد يفضل في القيام بمهامه بشكل مناسب أو أنه ذو نفوذ ضعيف أو ليس له رغبة في القيادة بذاتها، وهذا النمط يتجنب القائد فيه اتخاذ دور إيجابي فعال في عملية القيادة فهو موجود ولكنه لا يقوم بمهامه القيادية الفعلية وإن ما يحدث هنا أن القائد غير الرسمي يقوم بتولى مهام قيادة المجموعة بدلا منه .

القيادة الريفية – المرحلة الثالثة – قسم الارشاد الزراعي ونقل التقنيات

#### محاضرة (4)

### انواع القادة في العمل الارشادي الزراعي

ينقسم القادة في العمل الإرشادي إلى قسمين هما :

أ- القادة المهنيون (Professional leaders) :

وهم قادة بحكم وظائفهم، حيث يشغلون مناصب رسمية بالحكومة أو الهيئات المختلفة ويقومون بأعمالهم وخدماتهم مقابل أجر مادي وينطوي تحت هذا النوع من القادة في مجال الإرشاد الزراعي كل من يعمل في الجهاز الإرشادي من مرشدين ومفتشين وأخصائيين إرشاديين على مختلف المستويات الإدارية .

ب- القادة المحليون (Local Leaders) :

ويعرفهم كل من كلسي وهيرن بأنهم أناس اختيروا بسبب اهتمامات خاصة وكفاءة معينة من بين من يحتلون مراكز قيادية في المجتمع المحلي وذلك ليعملوا في البرامج المحلية ومن ضمنها البرامج الإرشادية، وهم يعملون في الغالب دون مقابل مادي مكثفين بالرضا بما يترتب من نتائج لعملهم في تحسين الظروف والنهوض بمجتمعاتهم الريفية المحلية ويصنف ساندرز

القادة المحليين إلى نوعين هما :

## 1- قادة التنفيذ (Action Leaders)

- وهم القادة الذين يدرّبوا للقيام بوظائف وأنشطة محددة تتعلق بتخطيط وتنفيذ وتقييم البرامج وهؤلاء القادة يصنّفون على النحو التالي :
- أ- قادة تنظيميون : وهم القادة الذين يشاركون في الأعمال التنظيمية والإدارية على مستوى التنظيمات الإرشادية المحلية .
- ب- قادة متخصصون في مجالات معينة : وهم القادة الذين يجيدون تخصص زراعي أو اقتصادي منزلي معين ويساهمون في تعليم الآخرين، مثال ذلك ربة البيت الريفي التي تجيد الحياكة وفن التفصيل وتقوم لتعلمه لفتيات القرية .
- ج- قادة النشاط : وهم الذين يساهمون في القيام بأنشطة إرشادية معينة مثل إقامة حقول إرشادية في مزارعهم .
- د - مخططي البرامج : وهم يقومون بالمساعدة في وضع وتخطيط البرامج الإرشادية المحلية .

## 2- قادة الرأي (Opinion leaders)

هم الأشخاص ذوي النفوذ بالقرية والذين لهم تأثير في الآخرين وذلك لتوافر صفات وخصائص معينة فيهم مثل مكانتهم الاجتماعية والاقتصادية أو نتيجة لمستوى تعليمهم، أو السن أو السمعة، وعادة يكون تأثيرهم غير مباشر، وقد يكون لهم صفة رسمية باحتلالهم مراكز اجتماعية ووظيفية معينة أو لا تكون لهم صفة رسمية ويمثل قادة الرأي نمطاً مهماً ومتميزاً من القادة المحليين إذ إنهم ، أولئك الأفراد الذين يقصدهم غيرهم طلباً للنصيحة والمعلومات أو لأنهم الأفراد الذين يؤثرون بطريقة غير رسمية على اتجاهات الآخرين وسلوكهم الظاهر بدرجة متكررة نسبياً ، كما إن قادة الرأي يؤثرون في آراء الآخرين بطريقة غير رسمية، أي أن قيادة الرأي تختلف عن القيادة الرسمية التي تمارس اعتماداً على المنصب

الرسمي الذي يحتله الفرد، يضاف إلى ذلك أن هؤلاء القادة إذا تبنوا مبتكراً زراعياً معيناً فإنه يصبح من الصعب وقف انتشاره بين باقي أفراد المجتمع المحلي.

يعد قادة الرأي أكثر أنواع القادة قرباً للعمل الإرشادي الزراعي، إذ يطلق عليهم القيادات الإرشادية، إذ يؤدي قادة الرأي دوراً حيويّاً في التأثير على أقرانهم وإقناعهم بالمبتكرات الصالحة للتطبيق في مزارعهم أو منازلهم أو مساعدتهم على إيجاد الحلول المناسبة لما يواجههم من مشكلات في كافة نواحي الحياة الأمر الذي جعل البعض يطلق على هؤلاء القادة : المؤثرون، قادة المعلومات، مفاتيح الاتصال، المتصلون الاساسيون، موجهو العلاقات الداخلية والخارجية، الخبراء، واضعو أهداف الجماعة، ...الخ، كما إن قائد الرأي يتميز عن غيره من الأقران بمجموعة من الخصائص والسمات التي تلعب دوراً وظيفياً في تشكيل الموقف القيادي فتجعله من انسب المواقف لأحداث التغييرات السلوكية المرغوبة.

### **خصائص وصفات القائد الريفي المحلي :**

بالرغم من انه ليست هناك قدرات وسمات معينة يتصف بها القائد لتجعله صالحاً للقيادة في كل مجال من مجالات الحياة وفي كل جماعة ، لان القيادة كما أوضحنا سابقاً حصيلة تفاعل بين شخصيته ونوع الجماعة التي يقودها ألا أن نتائج العديد من البحوث التي أجريت بهدف التعرف على صفات القائد الريفي وتحديدتها قد أسفرت على أن هناك نمطاً من الصفات يميز إلى حد ما هؤلاء القادة الأكفاء وان هناك حد أدنى من القدرات والسمات يجب أن تتوافر في كل واحد منهم بصرف النظر عن نوع الجماعة التي يقودها لأنهم جميعاً يواجهون مشكلة بعينها وهي كيفية معاملة الناس وسياساتهم وحفزهم على العمل وحل ما يعترضهم من مشكلات. ومن هذه الخصائص والصفات ما يلي :

1- أن يمتاز هؤلاء القادة بالمعرفة والخبرة والكفاءة الفنية في مجال الاختصاص والرغبة في الأخذ بأساليب الإنتاج الحديثة للموقف الاجتماعي الذي يتطلب القيادة مما يرفع من مكانتهم الاجتماعية، حيث انه لا يوجد أشخاص لديهم القدرة على التصدي في جميع المواقف التي

قد تتطلب مهارات معينة ومعلومات متخصصة ، كذلك هناك أكثر من صاحب رأي في المجتمعات لمعالجة قضايا المجتمع المختلفة ويمكن الاستفادة منهم في دعم البرامج الإرشادية .

2- وضع القائد لمصالح المجتمع في الاعتبار الأول ، والاستعداد للخدمة العامة والاهتمام في مصلحة كل فرد من الجماعة من منطلق القول بأن (( سيد القوم خادمهم )) وهذه الصفات تجعل القائد مقبولاً من الجماعة بشكل طوعي ، ولهذا فإن سلطة قادة الرأي أدبية نابعة من إجماع الجماعة التي هو جزء منها وليست من سلطة مستمدة من خارج حدود الجماعة كما هو الحال في القيادات الرسمية حيث تقل الفروق بين القيادات الرسمية وغير الرسمية بقدر ما يتم اختيارهم بطريقة ديمقراطية .

3- أن تتوفر لديه القدرة القيادية وهنا يتطلب توفر الحكمة والبصيرة في تقديره الأمور وبعد النظر والقدرة على استشراق المستقبل والقدرة على المبادرة واتخاذ القرارات على أسس موضوعية ، ويتعين أن يتوفر لدى القائد القدرة على الاتصال والإقناع وجمع وتنظيم الناس وتوجيه النقاش الذي يدور بينهم بحيث يؤدي إلى الخروج بنتائج أو خطة عمل محددة ، وهذا يتطلب من القائد الإلمام بمشاكل وظروف المجتمع والقدرة على جمع المعلومات التي تسمح له بتعريف الجماعة بمشاكلها وتنظيم وتنسيق النشاطات المختلفة التي يتطلبها الموقف وتوجيه الأفراد للعمل بشكل طوعي ، بحيث تأخذ جهود الجماعة اتجاهًا إيجابيًا معيّنًا لتطوير المجتمع اقتصادياً واجتماعياً

4- توافر الرغبة الصادقة والدافع الشخصي والاستعداد لتحمل المسؤوليات والمهام القيادية ومهما كلفه ذلك من تضحيات وعن قبول ورضا .

5- تقبل الجماعة للقائد وخاصة في المجتمع الديمقراطي حيث أن القائد من صنع الجماعة وهو صورة لها فكل جماعة تختار انسب الأشخاص للتعامل مع مشاكلها وأهدافها في موقف ما ، وتقبل القائد عملية أساسية حيث تربطه بجماعته علاقة تتمثل في نظام الاستجابة الدائرية

حيث تساعد الجماعة على خلق وتنشيط القائد أما القائد فيعمل على تنشيط الجماعة والمحافظة على قوتها وتماسكها

6- يجب على القائد أن لا يتحيز لفئة دون أخرى ولرأي خاص في الجماعة دون الآراء الأخرى بل يجب أن يكون محايداً ينظر إلى الصالح العام دون أي اعتبار آخر .

7- تنمية حب العلاقات الإنسانية السليمة : كما يجب على القائد أن يدرك الطريق الذي يختاره للتأثير على الأتباع بما يحفظ كيانهم ، ويؤدي إلى أحسن النتائج دون توتر أو احتكاك وهذا ما يستلزم خبرته الكافية في مجالات العلاقات الإنسانية حتى يستطيع الحكم الصادق على المواقف واختيار انسب الوسائل الملائمة التي تؤدي إلى تحقيق الهدف دون المساس برغبات الأتباع وإشباعها .

أما أهم الصفات التي يجب أن تتوفر في القائد الريفي المحلي :

1- الذكاء : يعد الذكاء احد العوامل المهمة في القيادة ، فهو ضروري للقائد لكي يتمكن من مواجهة ومعالجة المشاكل بحكمة وتعقل والتصرف في المواقف المختلفة بطريقة لبقة لا تعرقل خطة المجموعة أو تحقيق أهدافها ، وكلما ازداد ذكاء القائد اتسعت قيادته وحكمه على الأمور بالحكمة والرجاحة والسلامة والاستمرار ، أن وجود صفة الذكاء في القائد تمكنه من التعليل والتفكير السليم والحكم الصائب ومن التخطيط والتقييم والاتصال الناجح المؤثر في سلوك الأتباع والإقناع بالأسلوب الذي يتناسب مع الموقف الذي يجري فيه الاتصال ، ومن التكيف مع المواقف المتجددة والمختلفة ومجابهة هذه المواقف ايجابياً بما تقتضيه ، ومن التنويع في سلوكه وتغييره كلما تغيرت الظروف.

2- الثقة بالنفس : فالشخص الذي يثق بنفسه يعطي للآخرين الشعور بأنه قوي وقادر على حل المشكلات التي تواجهها الجماعة .

3- المهارة في معاملة الناس : تتطلب المهارة في معاملة الناس قدراً كافياً من الذكاء الاجتماعي والالتزان الانفعالي وضبطاً للنفس ، فضلاً عن مجموعة أخرى من القدرات أهمها:



أ- التقمص الوجداني : ويعني ذلك أن يضع القائد نفسه موضع الآخرين ليتسنى له أن يؤدي الأمور من وجهات نظرهم وان يدرك أحوالهم النفسية وان ينفذ إلى مشاعرهم وحاجاتهم ومتاعبهم ليتسنى له فوق ذلك أن يشعر بتأثير سلوكه في نفوسهم ، وهي قدرة لازمة لكل قائد يريد أن يظل التوافق الحق قائماً بينه وبين من يعاملهم من الناس ويختلف القادة بعضهم عن بعض في هذه القدرة غير أنها ككل مهارة أخرى يمكن أن تنمى بالتدريب .

ب- حساسية لمشاعر الغير : وهي من الصفات التي تعين القائد على النجاح فهي تعينه على تعديل سلوكه وفقاً للحالة النفسية للجماعة في الظروف المختلفة .

4- الثبات : بمعنى أن لا يتناقض القائد مع نفسه في سلوكه أو تصرفاته أو يغير من أفكاره واتجاهاته بطريقة مستمرة ملحوظة أو يناقض في طريقة معاملته للآخرين ، إذ قد يتبع ذلك آثار سلبية تتعلق بفقد ثقة المجموعة وعدم تعاونهم معه .

5- نبيل الهدف : يجب أن تكون أهدافه نبيلة أي لصالح الجماعة حتى لا تستغل جهود الجماعة لصالحه الشخصي .

6- التحمس : يجب أن يكون القائد متحمساً وثاباً إلى التقدم ، إذ لا يمكن لقائد متكاسل متواكل من إثارة حماس أفراد جماعته.

7- الثقافة العامة والواسعة التي تجعل القائد على وعي بما يجري في مجتمعه الريفي وفي أمته الواسعة من أحداث وتغيرات وتحولات وبالمشاكل التي تواجه مجتمعه فهذه الثقافة تجعل القائد أوسع أفقا وأكثر الماماً بالواقع الذي يعيش فيه ، وأكثر معرفة بنفسه وبإمكانياته وبما فيه من نقاط قوة وضعف ، وأكثر فهماً وتفهماً لطبائع الناس وحاجاتهم وأكثر قدرة على بناء علاقات طيبة معهم وعلى مشاركتهم في مشاعرهم وأكثرهم قدرة على التكيف الايجابي مع نفسه ومع الوسط الذي يعيش فيه

8- اللياقة البدنية : أن عمل القائد يستلزم الانتظام في العمل ومراعاة المواعيد الرسمية وقوة التحمل والعمل لساعات متصلة في كثير من الأحيان والاحتفاظ بروح التحمس للعمل

والتماسك في المواقف العصبية ، وتلعب اللياقة البدنية والصحية دوراً هاماً في هذه الناحية

9- المظهر الخارجي : على الرغم مما تلاقيه هذه الصفة من عدم الاهتمام ألا أن لها قيمتها ، فالقائد يجب أن يبدو بمظهر الشخص الذي هو في مركز الأشراف والقيادة ولذا ينبغي ان يكون نظيفاً حسن المظهر ويعتني بهندامه حتى يوحى بالثقة في شخصيته ومركزه

10- كما يجب أن ينتمي القائد إلى عائلة بارزة في القرية حيث هذا يساعده على حل الكثير من المشاكل والصعوبات التي تواجههم في حياتهم لتفسير أمورهم نحو أفضل وجه يريدونه في الكثير من الأحيان وان شهرة عائلة القائد الريفي تساعده في اغلب الأحيان على حل الكثير من الأمور المتعلقة على حساب علاقات عائلته العريقة.

11- أن تكون له سمعة طيبة حيث أن السمعة الطيبة هي التي تحدد مكانة القائد الريفي المحلي، فكلما كانت سمعته طيبة أدى ذلك إلى رغبة أهالي القرية لطاعته والانقياد لأوامره

## محاضرة ( 5 ) القيادة الريفية ، المرحلة الثالثة ، قسم الارشاد الزراعي ونقل التقنيات

### القوة التي يستعين بها القائد في التأثير على الآخرين

ان القائد الفعال هو الذي يجعل الآخرين يتصرفون على النحو المطلوب منهم من خلال استخدام

عدد من الوسائل او القوة التي يستعين بها القائد في التأثير على الآخرين والتي يمكن حصرها

فيما يلي :

1- قوة الإثابة: (Reward power)

ويتحدد مقدارها من خلال كمية الحوافز الإيجابية التي تستطيع القائد أن يمنحها للمرءوسين، ويتطلب الاستخدام الفعال لقوة الإثابة أن يحدد القائد أي الإثبات أكثر قيمة بالنسبة لكل مرءوس فهل هي: المال، أم الاهتمام، أم التقدير.

#### 2- قوة القسر: (Coercive Power)

وتكمن هذه القوة نم قدرة القائد على إنزال العقاب بالمرءوس إذا لم يستجب لما يصدره من أوامر وتعليمات أو حين ينخفض مستوى أدائه.

#### 3- قوة الشرعية: (Legitimacy Power)

وتتجسد في القيم التي يستدمجها التابع والتي تركز على أن القائد له حق شرعي في أن يؤثر عليه، ومن ثم يجب أن يتقبل هذا التأثير.

#### 4- قوة التوحد: (Identification Power)

ينبع الإحساس بالتوحد مع القائد من التابع، ويقوم على أساس الإعجاب بالقائد والرغبة في التشبه به ويضفي مثل هذا الإحساس مزيدا من القوة للقائد يسمح بتعظيم تأثيره على التابع.

#### 5- قوة الخبرة:

وتعتمد على حيازة القائد لقدرة مرتفع من الخبرة الفنية، وكم أكبر وأكثر تنوعا ودقة من المعلومات حول المهام الموكلة للجماعة مقارنة بمرءوسيه مما يجعلهم يشعرون دوما أنهم

بحاجة إليه للاستفادة من رصيد خبراته في تدليل ما يواجههم من عقبات فضلا عن ترشيد أدائهم وتطويره.

### السلوك القيادي والعوامل المؤثرة عليه

حظي موضوع السلوك القيادي باهتمام بالغ لدى الباحثين بوصفه عنصرا مهماً في العملية القيادية، حيث ارتبط نشوء السلوك القيادي بظهور الحاجة للنشاط التعاوني بين الأفراد، وعليه فإن السلوك القيادي ليس بالشيء الجديد عند الكائن الحي، فقد وجد عند الإنسان على انه عملية تأثير منذ أقدم العصور عندما بدأ يشكل المجموعات البشرية. فالسلوك القيادي ينظر إليه على انه حصيلة التفاعل بين كافة العناصر والمتغيرات التي تؤثر في طبيعة عملية القيادة وان هذه المتغيرات هي قدرات واحتياجات (شخصية، واحتياجات التابعين ومتطلبات الطرف) بمعنى آخر أن القيادة هي مجموع مؤشرات الحالة الواقعية والبيئية المحيطة بالموقف فضلا عما يتمتع به الفرد من مواصفات السلوك القيادي المعتمد ومؤهلاته ونوعه، وعليه فإن السلوك القيادي يأخذ بنظر الاعتبار الجوانب المادية والإنسانية بالحسبان وتأثير هذين الجانبين في سلوك القائد، لذا فإننا نرى أن القيادة ما هي إلا سلوك ناجم من حصيلة العلاقة والتفاعل اللذين يقعان بين القائد وتابعيه في موقف يتمخض في تحقيق هدف الفرد والمجموعة لذا لا يجب أن يقتصر فهمنا لديناميات القيادة على دراسة السلوك أو العوامل التي تؤدي إلى القيادة بل يجب أيضا أن نأخذ في الحسبان كل القوى التي تحدد سلوك القائد بمجرد اختياره .

تنوعت التعاريف للسلوك القيادي من هذه التعاريف يعرف السلوك بأنه الطريق الذي يتبعه القائد من اجل توجيه الأتباع في موقف ما . وعرفه اخرون بأنه الاتجاهات الفعلية التي يتم

اختيارها من قبل القائد ويعمل بموجبها داخل المجتمع ويعدّها الإطار الذي يوجه علاقته مع أتباعه، كذلك يعرف السلوك بأنه قدرة تأثير شخص ما على الآخرين بحيث يجعلهم يقبلون قيادته طواعية دونما أّزام قانوني وذلك لاعتراف الجماعة التلقائي بقيمة القائد في تحقيق أهدافها كونه معبرا عن آمالها وطموحاتها مما يتيح له القدرة على قيادة الجماعة بالشكل الذي يريده .

### ينقسم السلوك القيادي الى قسمين :

1- السلوك القيادي المهتم بالعمل : بأنه المدى الذي يكون القائد فيه قادرا على تحديد وتشكيل دوره ودور أتباعه في السعي لتحقيق الهدف المراد الوصول إليه . كما يعرف بأنه سلوك القائد الذي ينظم ويحدد مهمات أتباعه وعلاقته بهم فضلا عن تحديد الدور الذي يتوقعه من كل فرد كما عرفه موعة باحثين بأنه : السلوك الذي ينتهجه القائد في تطبيق القواعد والتعليمات والإجراءات الخاصة بالعمل والإنتاج عن طريق تحديد الأعمال للأتباع واطلاعهم لما هو متوقع منهم أداءه لغرض تحقيق الأهداف.

2- السلوك القيادي المهتم بالعلاقات الإنسانية فيعرف بأنه : درجة استجابة القائد للجماعة وحاجاتها فهو يرتبط بالمحافظة على الجماعة كما يهتم القائد بمشاعر الأتباع والعلاقات الإنسانية القائمة بينهم.

ايضا يعتبر السلوك القيادي المهتم بالعلاقات الانسانية بانه التفاعل الذي يحدث بين القائد والأتباع والذي يقوم على التفاهم والاحترام المتبادل والثقة المتبادلة بهدف الوصول إلى تحقيق أهداف القائد والإتباع معا.

## محاضرة 6

وتوجد طرق مختلفة في درجة التوجيه للقيادة وكمية التحكم، وان هذه الطرق تتدرج من القوى الضعيفة إلى الإرشاد برفق، وقد يستخدم القائد طرق الإغراء والإقناع، وتقديم الاقتراحات، أو قد يستطيع أن يهيئ الظروف التي تؤدي إلى استجابة الأتباع بالطريقة التي يرغبها القائد .  
والذي يهمنا هنا اكتشاف أنواع القوى سواء كانت مرغوبة أو غير مرغوبة والتي تؤثر في سلوك القائد ويمكن تقسيم هذه القوى والعوامل إلى ما يأتي :

1- نوع العمل المراد تحقيقه : يمكن توضيح أهمية هذا العامل بمقارنة سلوك وعمل القائد في موقفين مختلفين الأول سفينة مشرفة على الغرق والموقف الثاني مناقشة غير رسمية بين أفراد جماعة ما، والموقفان مختلفان تماماً فطرق التأثير في الجماعة لا بد وان تختلف ، فلا يمكن التصور بأن القائد في الموقف الأول يستخدم وسيلة الإغراء في قيادة الآخرين، كما لا يمكن قبول استخدام الأوامر في الموقف الثاني.

2- العوامل التي تخص القائد : أصبح من غير المقبول وصف طرق أو وسائل القيادة أو العوامل المحددة للسلوك القيادي دون اخذ شخصية القائد في الاعتبار، فالسلوك القيادي لا يمكن دراسته وتحليله في فراغ دون ارتباطه بالقائد وعلاقته بأفراد جماعته فمن الأمور التي يجب على القائد أن يأخذها بالاعتبار هو مدى ثقته بالآخرين ومدى تحملهم المسؤولية، ومدى إمكانية الاعتماد عليهم في مواجهة الموقف، كذلك من الأمور التي يجب الأخذ بها هي القيم التي يؤمن بها القائد، إذ أن هناك من يؤمن بمشاركة الأتباع له في اتخاذ القرارات التي تحكم تصرفاتهم، وآخرون لا يؤمنون بالدور الذي يلعبه الأتباع في المشاركة، وأخيراً يعتمد تبني

القائد لأسلوب قيادي معين على ميله لفلسفة قيادية معينة يشعر بالراحة في إتباعها، فقد يهوى القيادة بأسلوبها المتسلط وقد يهوى المشاركة مع الجماعة في الكثير من أعماله .

3- عوامل تتعلق بالأتباع : يتأثر سلوك القائد حتماً بنوع استجابة رد فعل الأتباع، أن الطفل الصغير الذي يجهل قواعد المنطق السليم قد تجدي القوة في معاملته، أما الكبار فسوف يجبرون القائد أن يمتنع عن الكثير من المغريات، فالإتباع الذين يتعودوا على المعاملة الحسنة نجدهم يسيئون استغلال القائد الذي يعاملهم بحرية أو يحسن معاملتهم، ولذا فإن هذا السلوك قد يجبر القائد على أتباع أساليب أخرى قد تتسم بالشدة التي كان يتبعها سلفه، وبعض الأتباع قد لا يرتاح إلى اخذ الأوامر، كما أن بعضهم لا يستجيب إلى التلميح.

4- ظروف البيئة : ويقصد بها بيئة العمل عموماً وبيئة المنظمة والمجتمع والقيم والتقاليد التي تسير عليها وتؤمن بها على وجه الخصوص إذ تلعب هذه العوامل أثراً كبيراً في أتباع نمط قيادي معين، إذ لا يستطيع القائد أن ينحرف عما اعتاد عليه المجتمع من سلوك قيادي وإلا واجه الكثير من المتاعب والصعاب، كما إن نوع الجماعة يمثل عاملاً مهماً في أتباع سلوك قيادي معين، فكلما استطاعت الجماعة خلق عادات وتقاليد مشجعة على التعاون والتماسك كلما توافقت في إعطائها صفات شخصية كالتعليم والخبرة، كما تشجع القادة على الاتجاه لإشراك الأتباع .

5- الموقف : يؤثر الموقف على نوع الأسلوب المتبع في القيادة، إذ لا تشجع المواقف الصعبة القادة على المشاركة، خاصة إذا كانت تلك المواقف خارجة عن نطاق إمكانيات الأتباع في تقديم ما يمكن أن يفيد لحلها.

6- الضغوط الزمنية : تلعب الضغوط الزمنية والحاجة الملحة لاتخاذ القرار دوراً في ميل القائد إلى الانفراد بإصدار القرارات دون الرجوع إلى مشاركة الجماعة .

7- الجزاءات التي يمتلكها القائد : يعني اصطلاح الجزاءات التي تحت تصرف القائد والتي تضيف وزناً خارجياً على سلوكه، فالمدرس مثلاً يستخدم التقديرات والدرجات كإجراءات تحت تصرفه، فالقدرة على التعيين والإقالة والترقية وإعطاء مكافآت أو إنزال العقوبات كلها قوى تحت تصرف القائد تؤثر في سلوكه القيادي.

### قيادة ريفية – المرحلة الثالثة – قسم الارشاد الزراعي ونقل التقنيات

( محاضرة 7 )

#### نظريات القيادة

ان الحياة عبارة عن مجموعة قضايا تثبت ببراھين لتتجم عنها النظريات التي تحاول من خلال تطبيقها العلمي ان تفرض الياتها في برمجة الواقع المعاش ، ولعل اهم هذه النظريات هي النظريات القيادية حيث تحاول النظريات القيادية ان توضح ظاهرة القيادة ، والاجابة عما اذا كانت القيادة فن ام علم ام خليط من كليهما ومهما تعددت الاجتهادات حول توضيح مفهوم القيادة تاتي هذه النظريات محاولة لتفسير ظاهرة القيادة والتي هي محصلة عملية تفاعل بين القائد واتباعه ، وهذا ما يؤكد فهم صفات الناس الذين نتعامل معهم حتى يمكن ادراك ما يؤثر فيهم ويجعلهم يتوجهون الوجهه المطلوبة في سلوكهم . لذلك تعددت النظريات والاتجاهات الفكرية التي قدمت لتفسير ظاهرة القيادة .

واهم هذه النظريات

اولا :نظرية الرجل العظيم (The Great man Theory)



تعد هذه النظرية من اقدم النظريات لدراسة القيادة اذ يمكن ارجاعها الى علماء الاغريق والرومان والتي ترى ان القائد يولد ومعه سمات القيادة او لا يولد بها ، وان القادة يولدون ولا يصنعون ذكر اصحاب هذه النظرية ان بعض الرجال العظام يبرزون في المجتمع لما يتمتعون به من قدرات ومواهب عظيمة وخصائص وعقريات غير مألوفة تجعل منهم قادة ايا كانت المواقف التي يواجهونها ، وقد كان ( Galton 1879 ) في طليعة دعاة هذه النظرية ، وقد شككت محاولته دعوة للنظر في بيان القيادة وفق اساس نظرية ، فالقائد في هذه النظرية يمتلك القدرة على التأثير في الأحداث التي تطرأ على الجماعة لتجعل منهم قادة على اقرانهم الاخرين الذين خلقوا ليكونوا تابعين في كل المواقف الاجتماعية التي يمرون بها ، وترى هذه النظرية ان ما يطرأ على حياة الجماعات او المجتمعات انما هو نتاج الافراد وقد ولدوا بمواهب وقدرات فذة غير اعتيادية وان هذه المواهب والقدرات لا تتكرر في اناس كثيرين على مر التاريخ .

ونستكشف من ذلك ان هذه النظرية تفرض بأن الصفات الفذة التي يمتاز بها الفرد ليصبح قائد هي صفات موروثه وليست مكتسبة كذلك نرى ان الرجال العظماء ينجحون في قيادة جماعاتهم في بعض الظروف في حين يعجزون عن تحقيق أي تقدم قيادي لنفس الجماعات في ظروف اخرى وفي حالات أخرى لم ينجح هؤلاء القادة في قيادة جماعات اخرى غير جماعاتهم الاصيلين ، فالقيادة ليست صفة مطلقة بل يتصف بها افراد دون آخرين وان هناك عوامل اخرى تؤثر في نجاح القائد او غيره ، وابرز نقد يمكن ان يوجه الى هذه النظرية هو ان القيادة يمكن ان تكتسب من قبل افراد من ذوي المستوى العادي في الذكاء بالإضافة إلى ان هذه النظرية تركز على طبيعة الحال الذي تمارس فيه القيادة ، فهناك من الظروف والمواقف المتغيرة التي لا يستطيع الرجل العظيم التأثير بها او التفاعل معها لاختلاف بناء الجماعات وظروفها وأهدافها وطبيعة العلاقات التفاعلية ما بين اعضائها ، كما ان هذه النظرية تجاهلت كيفية أداء الوظائف القيادية في المواقف المختلفة فضلاً عن اهمالها لصفات التابعين وحاجاتهم ومسؤولياتهم

### ثانياً : نظرية السمات

وفقاً لهذه النظرية ان القائد يتمتع بخصائص وسمات شخصية الى جانب القدرات والقابليات البدنية التي تميزه عن الاخرين وتمكنه من التأثير فيهم وتوجيههم ويمكن القول بان نظرية الرجل العظيم

هي واحدة من الاطر الفكرية التي تربط بها نظرية السمات ، وان السمات او الصفات التي يتمتع بها القائد تتراوح ما بين صفات ومظاهر جسمية فسيولوجية تتمثل ب ( الشكل ، نبرة الصوت ، الطول ، الوسامة ، .... الخ ) وصفات نفسية ( كالحماس ، الثقة بالنفس ، القدرة على المبادأة ، النضج الاجتماعي ، توفر الحاجات للانجاز ، الخلق الجيد ) كذلك صفات ذهنية اخرى ( كالذكاء والقدرة على التفكير والتحليل والشجاعة ) وما الى ذلك اي ان مفهوم القيادة فيها يقوم على اساس ان النجاح في القيادة يتوقف على سمات معينة تمتاز بها شخصية القائد عن غيره ، وان توفر هذه السمات في شخص ما تجعل منه قائدا ناجحا ، وقد واجهت هذه النظرية العديد من الانتقادات منها :

- 1- عدم اتفاق الكتاب والباحثين في مجال القيادة على عدد محدد من السمات التي يجب ان يتمتع بها القائد
- 2- من الصعب ان تتوافر الصفات كلها في شخص واحد الا اذا كان انسانا غير عاديا
- 3- صعوبة قياس السمات والصفات الشخصية لتعددتها وعدم ثباتها وعدم الاتفاق على اسلوب محدد لقياس هذه السمات
- 4- اثبتت التجربة العلمية ان القائد قد يكون قائدا ناجحا في موقف معين ولكنه يفشل في موقف اخر فان مواقف الحياة تتغير وقد يقتضي هذا تغييرا في موقف القائد من وقت لآخر ومن موقف لآخر

وعلى الرغم مما وجه لمنهج السمات من انتقادات وتحفظات فان نظريتي الرجل العظيم ونظرية السمات الشخصية تعتبر من اكثر النظريات انتشارا في مواقع العمل في الحياة خاصة في المجتمعات التقليدية والنامية فلا زلنا نجد ان بعض السمات مثل عراقة الحسب والنسب والغنى والثروة والجاه والمكانة الاجتماعية والاقتصادية التي يتمتع بها بعض الافراد في هذه المجتمعات تعد اهم المقومات التي تستند على اساسها المناصب القيادية .

### ثالثا : النظرية الموقفية

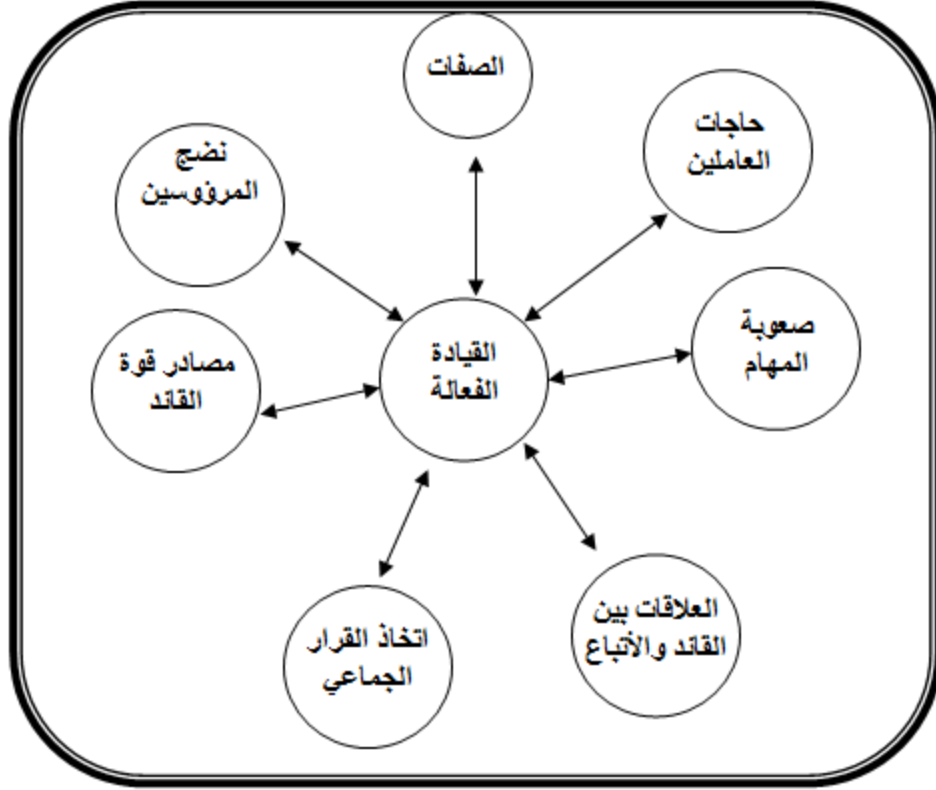
معينة تفترض هذه النظرية ان القيادة هي نتيجة للتفاعل بين الناس في مواقف معينة وان القيادة ليست نتيجة لسمات معينة في شخص ما وذلك لان المواقف هي التي تقرر القادة وتجبرهم على السلوك بطريقة معينة ، وهذه النظرية تعطينا مفهوما وظيفيا ديناميكيا للقيادة اي انه يمكن لاي شخص ان يكون قائدا في بعض المواقف كما تفترض هذه النظرية على انه ليس هناك اسلوب قيادة امثل ، حيث تحدد ظروف الموقف الاسلوب المناسب للقيادة والعوامل الموقفية التي تتناولتها النماذج الموقفية هي صعوبة المهمة ، الصفات ، نضج العاملين ، حاجات العاملين في اتخاذ القرار الجماعي ، العلاقات بين القائد والاتباع ، ومصادر قوة القائد . كما ترى هذه النظرية ان المهارات وانماط السلوك القيادية تعتمد بشكل اساسي على الظروف والمتغيرات الموقفية التي يكون فيها القائد فنجاح القائد في منظمة او في مجتمع من المجتمعات ليس دليلا على نجاحه في كل المنظمات وفي كل المجتمعات فاختلفت المنظمات والمجتمعات من حيث

اتجاهاتها وفلسفة حياتها ومشكلاتها يؤدي في النهاية الى اختلاف خصائص القيادة فيما بينها ، اي ان السمات والمهارات المطلوب توافرها في القائد تعتمد بدرجة كبيرة على الموقف الذي يعمل فيه وعلى الموقع القيادي الذي يشغله ، فنظرية الموقف تربط بين سمات وصفات القائد والموقف الذي يعمل من خلاله فهي لا تنكر ما تحتاجه القيادة من سمات وخصائص ، ولكنها تربطها بالظرف الذي يعيشه القائد بالموقف الذي يتعرض له على اساس ان عوامل الموقف والمتغيرات المرتبطة به هي التي تحدد السمات التي تبرز القائد وتعمل على تحقيق فاعلية القيادة ، وهناك بعض المآخذ على هذه النظرية يمكن استخلاصها بما يلي :

1- عدم اتفاق الكتاب والباحثين حول عناصر الموقف التي يمكن على ضوءه تحديد ما اذا كان ملائماً او ضغير ملائم .

2- ليس هناك اتفاق بين الكتاب والباحثين حول انواع السلوك القيادي فالبعض يرى انها ثلاث انواع اساسية هي الاوتوقراطي والديمقراطي وقيادة عدم التدخل ، بينما يقسم بعض الاخر السلوك القيادي الى اربعة انماط اساسية تنقسم بدورها الى ثمانية ، بحسب استخدامها في مواقف ملائمة وغير ملائمة ،

ونتيجة للمآخذ السابقة ظهر اتجاه يرى وجوب التوفيق بين نظرية السمات ونظرية الموقف على اساس ان القيادة ليست مجرد سمات يمتلكها القائد كما انها ليست نتاجا للموقف وحده ، وانما هي ثمرة للتفاعل بين سمات القائد وعناصر الموقف وخصائص الجماعة .



العوامل الموقفية المؤثرة على فعالية القائد

## محاضرة 8

### رابعاً: النظرية التفاعلية : (Interaction Theory)

يرى انصار هذه النظرية بأن القيادة عملية تفاعل بين الشخص والموقف وتفسر القيادة من وجهة النظر هذه بأنها محصلة تفاعل بين مواقف تستدعي الابتكار والإبداع وبين مهارات انسانية قادرة على التفاعل مع هذه المواقف ، فالقيادة تصبح هنا وظيفة تساعد الجماعة على تحقيق اهدافها من خلال الاستفادة من مواقف معينة وحشد التأييد لحل مشاكل تنظيمية معينة سواء كانت تتعلق بالإنتاج أو بنمط العمل او بالمناخ التنظيمي ، كما تقوم هذه النظرية على اساس التكامل بين كل المتغيرات الرئيسية في القيادة وهي :

أ- شخصية القائد

ب- شخصية الاتباع من حيث حاجاتهم واتجاهاتهم ومشاكلهم .

ج- الجماعة نفسها من حيث بناء العلاقات بين افرادها وخصائص الجماعة .

د - المواقف التي تحددها طبيعة العمل والبناء الطبقي والثقافة القائمة وغيرها من العوامل .

كما تمتاز هذه النظرية بشمولها وتوفيقها بين الاتجاهات الفكرية السابقة فهي تهتم بأهمية الاختلافات الموقفية ، أي ارتباط بموقف معين ، وتهتم ايضا بشخصية وخصائص كل من القائد والأتباع بطريقة تمكن الجماعة من تحقيق وبلوغ اهدافها ، فالقائد الناجح هو الذي يستطيع ان يحدث التفاعل ويخلق التكامل مع افراد الجماعة ، وهذا لن يتم ألا بتعرف القائد على مشكلات الجماعة ومتطلباتها ، ثم العمل على حل تلك المشكلات وتحقيق هذه المتطلبات ، ووفقاً لهذه النظرية تعد القيادة عملية تفاعل اجتماعي تتحدد خصائصها على اساس ابعاد ثلاثة هي السمات الشخصية للقائد ، وعناصر الموقف ، ومتطلبات وخصائص الجماعة ومن ثم فان نجاح القيادة يرتبط بقدرة القائد على التفاعل مع اتباعه وتحقيق اهدافهم وحل مشاكلهم وإشباع حاجاتهم ، وعلى الرغم من مزايا النظرية التفاعلية ودورها الايجابي في تحديد خصائص القيادة إلا أن التطورات الحديثة في المجالات كافة أثبتت عدم كفاية هذه النظرية لتحديد خصائص القيادة.

### خامسا : النظرية الوظيفية

زاد الاهتمام بدراسة القيادة عندما اصبح التوجيه للخصائص القيادية داخل نطاق جماعات معينة حيث سلط الضوء على هذه الجماعات وهي تقوم بنشاطها مما نتج عنه تركيز على ملاحظة سلوك الافراد وفصل السلوك القيادي عن غيره ووصف التفاعل الاجتماعي بين القائد وتابعيه فاصحاب هذه النظرية ينظرون الى القيادة على انها القيام بالوظائف او الاعمال الاجتماعية التي من شأنها مساعدة الجماعة على تحديد وتحقيق اهدافها ، وتحسين نمط التفاعل بين الاتباع وكذا المحافظة على كيان وتماسك الجماعة . ويعتقد دعاة هذه النظرية ان القيادة قد يقوم بها فرد واحد او اكثر من اعضاء الجماعة حيث تكون العلاقات داخل الجماعة في ضوء بناء تفاعلي وليست في ضوء السمات الشخصية للافراد ومن اشد الباحثين في تصوير مفهوم القيادة كان هيمفل ومساعدوه الذين عرفوا القيادة بانها القيام بعمل من شأنه تكوين بناء تفاعلي يساهم في حل المشكلة المشتركة للجماعة وهذه النظرية تنطوي على العملية القيادية مجموعة من الوظائف التي لا تتغير مهما كانت المواقف وقد تم تجميع هذه الوظائف في ثلاث مجاميع متميزة وهي

- 1- مجموعة الوظائف الاجرائية : وتتعلق بمدى الدقة في تحديد الهدف وفي تخصيص المهام والاعمال وتنظيمها
- 2- مجموعة الوظائف المرتبطة بالهدف المادي : وهي تتعلق بمدى كفاءة التابعين وقدراتهم على التحرك باتجاه تحقيق الهدف
- 3- مجموعة الوظائف المرتبطة بالحفاظ على صيانة وحدة الجماعة : وهي تتعلق بكيفية تحقيق التالف والمعاشة المشتركة بين اعضاء الجماعة

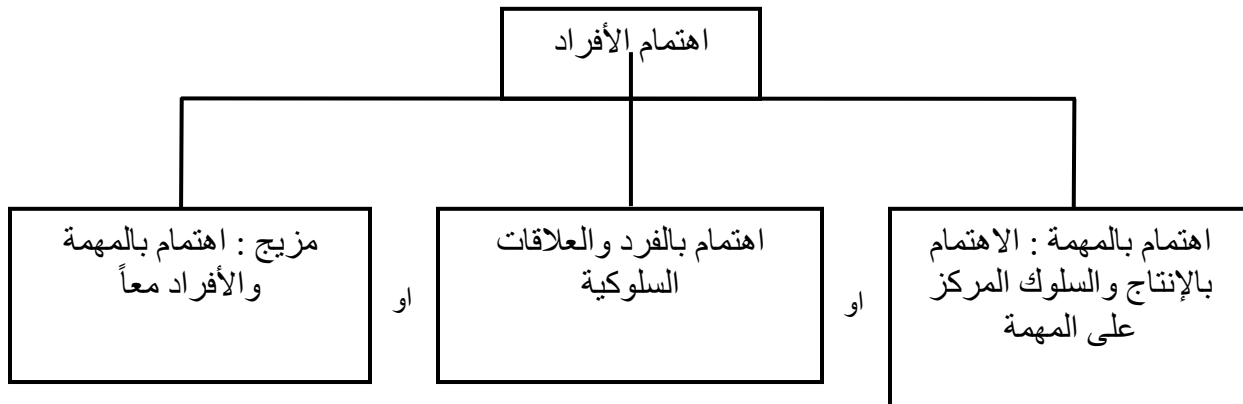
وعلى الرغم من الاسهامات الايجابية للنظريات السابقة في تحديد خصائص القيادة الفعالة ، الا ان التطورات الحديثة في كافة المجالات اثبتت عدم كفايتها في الكشف عن الابعاد المختلفة لسلوك القائد كما اخفقت في اثبات وجود اتساق في العلاقة بين سلوك القائد واداء ، لذا فان الباحثين يتجهون نحو دراسة السلوك القيادي ليتعرفوا على ما يقوم به القائد من تصرفات وانماط سلوكية مختلفة ،

## قسم الارشاد الزراعي ونقل التقنيات ... المرحلة الثالثة....القيادة الريفية...محاضرة (9)

### النظريات السلوكية : ( Behavioral Theories )

بسبب عدم قدرة الباحثين على تحديد السمات المشتركة بين القادة فإن ذلك أدى بهم إلى البحث في السلوكيات التي تمارس من قبل قادة محددین، فيما إذا كانت هناك سلوكيات متميزة للقادة، فإذا ما كان المدخل السلوكي للقيادة ناجحاً فإن مضمونه يجب أن يكون مختلفاً عن مدخل السمات

. ويفترض السلوكيون إن القادة لا يولدون ولكنهم ينمون، لذا إن هناك نتائج هامة لهذا المدخل، أولاً التركيز على ما يعمله القائد أكثر من شخصيته فيمكنها افتراض وجود أسلوب للقيادة، ثانياً بالرغم من استقرار السمات ( فالكثير منها يأتي من الولادة) أما السلوك فإنه يتعلم ويكتسب، يأخذ المدخل السلوكي بعين الاعتبار وجهة وهوية القائد وهناك افتراضاً بأن القائد إما أن يكون ذي اهتمام بالأفراد أو المهمة أو مزيج من الاثنين :



شكل (4) يوضح المدخل السلوكي

- لذا فإن المدخل السلوكي يرى إن العملية القيادية يجب أن لا تركز فقط على العمل المنوي انجازه ولكنها يجب أن تركز على إشباع حاجات الجماعة.
- أما أهم وأكثر النظريات السلوكية انتشاراً فهي :
- 1- نظرية عالم الاجتماع كورت لوين .
  - 2- نظرية دوغلاس ماجريجور .
  - 3- نظرية عالم النفس الاجتماعي ليكارت في جامعة متشيجان .
  - 4- نظرية جامعة ولاية أوهايو ستيت .
  - 5- الشبكة الإدارية لبليك وموتون .
  - 6- نموذج ج فروم ويأتو .
  - 7- نظرية او نموذج تاننيوم وشميدت

وسوف يتطرق الباحث إلى نموذج جامعة ولاية أوهايو بالتفصيل

### - نموذج جامعة Ohio State ( 1945 )

من بين الكثير من النظريات السلوكية شمولاً تلك التي نتجت عن بحث بدأ في جامعة أوهايو ستيت عام (1945) وفي هذه الدراسة حاول الباحثون تحديد الأبعاد المستقلة للسلوك القيادي وبدأ في أكثر من ألف بعد، ثم توصل الباحثون لتقليصها إلى صنفين تضمنت السلوك القيادي الذي يتم وصفه من قبل العاملين والسلوك القيادي الذي يتم وصفه من خلال الاهتمام بالعمل أو المهمة، وأطلقوا على هذين البعدين التركيب والاحترام، ويشير التركيب إلى المدى الذي من المحتمل أن يعرف القائد ويبنى دوره أو دور العاملين الذين يعملون من اجل تحقيق هدف ما، أما السلوك الذي يحاول تنظيم العمل فيهتم بعلاقات العمل وتنظيمها، والقائد الذي يتميز بدرجة عالية من تكريس التركيب يمكن وصفه على انه الشخص الذي يحدد مهام أعضاء الجماعة، ويتوقع من العاملين المحافظة على معايير أداء الجماعة ويؤكد على انجاز العمل في مواعيد المحددة، أما الاحترام فيمكن وصفه على انه المدى الذي من خلاله يتم وصف علاقات



عمل الشخص بأنها تتميز بالثقة المتبادلة واحترام آراء العاملين ومراعاة مشاعرهم هذا إلى جانب اهتمامه براحة الأتباع ورفاهيتهم ورضاهم، ولذلك فإن القائد الذي يتميز بدرجة عالية من خاصية الاحترام فإنه يمكن وصفه على انه ذلك الشخص الذي يساعد العاملين على حل مشاكلهم الشخصية وانه ودود يمكن التواصل معه ويعامل جميع العاملين على قدم المساواة .

لقد طرحت هذه الدراسة شكلا يعبر عن بعدي القيادة ويتألف من محورين الأول يعبر عن النمط القيادي المهتم بالعمل والنمط الثاني يمثل النمط المهتم بالعلاقات الإنسانية، وتم تقسيم الشكل إلى أربعة مربعات كل مربع يعبر عن مزيج من نمط السلوك القيادي نحو العمل أو العلاقات الإنسانية .

وقد استخلصت دراسة جامعة أوهايو انه ليس هناك نموذج مهيمن (Dominant) وليس هناك بعد واحد كسلسلة السلوك بل يمكن للقائد أن ينمو باتجاه أي من البعدين أو يمزجهما، وتتحدد في ضوء ذلك أربعة أنماط قيادية يوضحها الشكل التالي :



### شكل يوضح أنماط القيادة

حسب نظرية السلوك القيادي لجامعة ولاية أوهايو

وقد أوضحت هذه الدراسة إن هناك بعدين أساسيين للقيادة هما :

#### 1- البعد القيادي المهتم بالعمل ( Behavior Initiating Structure )

وينطوي هذا السلوك على تحريك دور كل من القائد والإتباع من اجل أن يعرف كل طرف ما هو مطلوب منه وإيجاد خطوط وقنوات اتصال رسمية فضلاً عن تحديد كيفية انجاز المهام و الأعمال، والصفة الغالبة على هذا السلوك هي اهتمام القائد بتوجيه الأتباع بغية تحقيق الأهداف وانجاز الأعمال .

#### 2- البعد القيادي المهتم بالعاملين (Task employee leadership)

يقوم هذا النمط على القيام ببناء علاقات بين القائد والأتباع ومنحهم فرص المشاركة في تحديد أهداف المنظمة ومشاركتهم في اتخاذ القرارات مع تشجيع الاتصالات بين القائد وتابعيه، أن هذا النمط من السلوك يتميز بالثقة المتبادلة وعلاقات الاحترام بين القائد والأتباع .  
إن ما توصلت إليه هذه الدراسة هو أن النمط القيادي الملائم هو الذي يحاول تحقيق أهداف المنظمة والعاملين . ومن هنا نجد إن النمط القيادي الملائم هو الذي يمتاز بالاهتمام الأقصى بكلا البعدين أي الاهتمام ببعده العمل والاهتمام ببعده العلاقات الإنسانية .

ومن النتائج الأخرى التي توصلت إليها دراسة جامعة أوهايو هو أن المتغيرات التي ترتبط بأحد هذين البعدين، ترتبط بعضها ببعض الآخر دون أن يكون هناك ترابط بين مجموع المتغيرات التي تتعلق ببعدي القيادة، بمعنى آخر أن هذين البعدين مستقلان عن بعضهما، أي إن معدل أو درجة قيام القائد بالأنشطة التي تتعلق بالبعد الأول ( العمل ) لا ترتبط طردياً أو عكسياً بدرجة أو معدل قيامه بالأنشطة التي تتعلق بالبعد الثاني ( العلاقات ) ..

كما انه نتج عن تحديد هذين البعدين عمل استبيان وصف سلوك القائد (LEBG) الذي أعده بصورته الأولية كل من هيمفل وكونز (1957) (Hemphill & Coons , 1957) واستخدمه هالبن (Halpin) وطوره ستوجل ( Stogdill )

لقد أوضحت دراسة جامعة ولاية أوهايو أن سلوك القائد ما هو إلا مهمة كلا النوعين من النشاط أي إن الأسلوب القيادي الفعال على وفق هذه الدراسة هو الأسلوب الذي يهتم بشكل عال في كلا البعدين ولقد أدى هذا بدوره إلى إمداد الباحثين بأساس لوضع المزيد من التفسيرات المنفردة أو المعقدة الخاصة بالسلوك القيادي وما زالت تحظى هذه الدراسة باهتمام الكثير من الباحثين والمهتمين بموضوع القيادة والسلوك القيادي نظراً لأهمية النتائج التي توصلت إليها وخاصة في مجال تحديدها للأبعاد الرئيسية للقيادة والسلوك القيادي.

## محاضرة 10 النظريات المتعلقة بالطبيعة الإنسانية نظرية X ونظرية Y

### التعريف بالنظرية:

هي نظريات حول الدوافع البشرية، تم إنشاؤها وتطويرها من قبل ماكغريغور دوغلاس في معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا التابعة لمدرسة سلون للإدارة في الستينات من القرن المنصرم، تستخدم في إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، الاتصالات التنظيمية و تنمية الموارد البشرية، تصف موقفين مختلفين للغاية عن دوافع القوى العاملة (ويكيبيديا، 2014).  
رأى ماكغريغور أن الشركات والمؤسسات تتبع أحد النظريات. كما أعرب عن اعتقاده في أن العامل الأساسي في ربط تحقيق الذات بالعمل يكمن في رفع ثقة الإداريين بمروسيهم (ويكيبيديا، 2014).

نظريتي X و Y تختلفان وتتناقضان في توضيحهما لأوضاع واقع العالم. فهما يقومان على افتراضات مختلفة عن الأفراد، كما أنه من الواضح أن هؤلاء الذين يقومون بمسؤوليات إدارية أو قيادية يعتقدون أن إحدى هاتين النظريتين تكون أكثر دقة من الأخرى في تمثيلها للطبيعة البشرية. فهؤلاء الذين ينظرون إلى مروسيهم بما يتفق مع نظرية X يميلون إلى الاعتقاد بأن دافعية العاملين في الأساس تقوم على مبدأ الجزرة والعصا. وعليه يدعون مسبقاً إلى ضرورة الإشراف المغلق المتشدد على مروسيهم، كما يؤمنون بحتمية الحاجة إلى ممارسة الضبط الهرمي من أعلى إلى أدنى في منظماتهم، ويعتقدون أن صنع القرار التشاركي قد تكون فكرة جيدة إلا أنها مجردة وغير عملية في العالم الواقعي (دواني، 2013).

### نظرية X

في هذه النظرية التي ثبت تأثيرها العكسي في الممارسة الحديثة، تفترض الإدارة بأن الموظفين بطبيعتهم كسالى ويجنبون العمل إذا ما في وسعهم ذلك. ونتيجة لهذا، تعتقد الإدارة بأنه

يجب أن يخضع العمال إلى نظم إشراف شاملة عن كثب باستخدام عناصر التحكم المتقدمة، وهناك حاجة إلى بنية هرمية محكمة. ووفقاً لهذه النظرية، فإن الموظفين سيظهرون قليل من الاندفاع فقط نحو العمل مع تغييب برامج الحوافز التحريضية (ويكيبيديا، 2014).

فالإداريون الذين يقبلون بهذه النظرية وافترضاها عن الطبيعة البشرية، من الطبيعي أن يوظفوا أفكارها الأساسية في تخطيط سياساتهم وفي صنع قراراتهم، وفي تنفيذ جوانب أخرى من سلوكياتهم الإدارية (دواني، 2013).

والقائد الإداري الذي يؤمن بهذه الافتراضات يكون تسلطياً في إدارته ضماناً لسير العمل على الوجه المطلوب (الدعيلج، 2009).

لهذا يرى أرجرس (Argyris, 1993) أن نظرية X قد تثير أنماطاً سلوكية لدى القادة تتفاوت في تطبيقها، ويمكن تصنيف هذا التفاوت إلى نوعين من السلوك لكنهما لا يخرجان عن إطار نظرية X وافترضاها، وهما:

1- نمط سلوكي A متشدد: يتميز بالقيادة المباشرة المتشددة، وبالضبط المحكم والإشراف المغلق.

2- نمط سلوكي A لين: يتميز بأسلوب إقناعي مع المرؤوسين ويكسب طاعتهم عن طريق المكافأة والمناورة، ويتعامل معهم بأسلوب ربما يوصف بالعلاقات الإنسانية.

إلا أن في كلي النمطين لا يخرج القائد أو الإداري عن الإطار الفلسفي لنظرية X الملتزم بأسلوب المناورة والضبط والرقابة والذي يمثل الإدارة الكلاسيكية القديمة بكل ما تحمله من معنى. إذ يعتمد كلا الأسلوبين على افتراضات نظرية X عن طبيعة الإنسان المتعلقة بالعمل (دواني، 2013).

### تأثير نظرية X علي نمط القيادة:

- 1- تعتمد القيادة علي مبدأ إدارة التحكم والسيطرة.
- 2- يفقد الرؤساء الثقة في المرؤوسين ويتسم المناخ التنظيمي بالخوف والعقاب والتهديد.
- 3- يسود اتصال في اتجاه واحد من أعلي إلى أسفل فقط.

- 4- يتم اتخاذ القرارات في قمة الهرم التنظيمي للمنظمة.
- 5- يتخذ المدير القرارات دون الرجوع إلى الآخرين.
- 6- يهيمن المدير على سير العمل .
- 7- يسعى المدير لتحقيق الأهداف التي وضعها بثنتى الأساليب.
- 8- يسود نمط قيادة سلطوي.

### تأثير نظرية X على نوعية المهام الموكلة اليهم:

يوكل المدير إلى الموظفين المهام البسيطة التي لا تحتاج إلى الاستقلالية أو الإبداع، والتي لا تحتاج إلى تمكين أو مشاركة في صنع أو اتخاذ القرار، وتتسق نوعية المهام الموكلة مع رؤية ونظرة المدير لمروءوسيه، الذي يرى أنهم كسلاء وغير قادرين علي تحمل المسؤولية (عبدالوهاب، 2010).

### تأثير نظرية X على نمط الرقابة:

- 1- تزيد الرقابة والتوجيه علي المرؤوسين.
- 2- يسعى المدير إلى استعمال النظام لضبط سير العمل .
- 3- يعمل بحزم تجاه التلكؤ بالعمل أو قلة الإنجاز.
- 4- يستعمل المدير أساليب التخويف والعقاب والخصم من الأجر أو الحرمان من الترقية أو الحوافز.
- 5- يكون نمط الرقابة عن قرب وعن كثب.

## محاضرة 11

### نظرية Y

في هذه النظرية، تفترض الإدارة بأن الموظفين طموحين ولهم دوافع ويتحلون بممارسات ضبط النفس، ويعتقد بأن الموظفين يتمتعون بواجباتهم سواء من العمل الذهني أو البدني، ولديهم القدرة على حل المشاكل الإبداعية، ولكن غالباً لا تستخدم مواهبهم في معظم المنظمات،

وبإعطائهم الظروف المناسبة، فإن إداريي النظرية Y يرون بأن الموظفين سوف يتعلمون التماس وقبول المسؤولية وممارسة ضبط النفس في سبيل إنجاز الأهداف التي التزموا بها (ويكيبيديا، 2014). يتوقع المرء في حالة هذه النظرية أن الإداريين الذين يؤيدون افتراضات نظرية Y يختلفون بصورة جوهرية عن أنصار نظرية X بسلوكهم الإداري. فالقائد الإداري الذي يؤمن بهذه الافتراضات يكون مشاركاً و(ديموقراطياً) في إدارته وفي سلوكه (الدعليج، 2009).

ولهذا يرى أرجرس (Argyris, 1993) أن النظرية Y تثير نمط السلوك B الذي يتميز بالالتزام بأهداف مشتركة للقادة والمرؤوسين، وبمستوى عالٍ من الثقة والاحترام، والرضا عن العمل، وعلاقات منفتحة ذات مصداقية. كما يتصف النمط B القيادي بالوضوح والواقعية والتعاونية. فهو نمط قيادي سلوكي تأثيري أكثر إنتاجية من النمط A لأنه يعكس فهماً دقيقاً لحقيقة ما يعني له الفرد في المؤسسة.

يحدد أرجرس أن نمط السلوك A اللين غالباً ما يشبه خطأً بنمط السلوك B الذي يمثل نظرية Y مما أحدث شيئاً من التشويش والإرباك لهؤلاء الذين يحاولون تطبيق هذه الأفكار النظرية على المدارس (دواني، 2013).

### تأثير النظرية Y على نمط القيادة:

- 1- يتخذ المدير القرارات بالتشاور مع الآخرين.
- 2- يُشعر العاملین بالانتماء إلى المشروع.
- 3- يشجع المبادرات والإبداع في العمل.
- 4- يشارك العاملون الرؤساء في صنع القرار في جميع المستويات التنظيمية.
- 5- المدير يشجع الاتصالات الصاعدة ويكون الاتصال مزدوج أو ذو اتجاهين.
- 6- يثق الرؤساء ثقة كبيرة في المرؤوسين.
- 7- يشارك المرؤوسين الي حد كبير في صنع واتخاذ القرارات.
- 8- يعمل المدير علي تطوير وتدريب مرؤوسيه والاتصال بهم وأن يكون سهل الوصول

اليه.

9- يكون هناك نمط ديمقراطي في قيادة المنظمة.

**تأثير النظرية Y على نوعية المهام الموكلة:**

الرؤساء يوفرون الفرص لتحمل مزيد من المسؤولية، ويتم التركيز علي تكبير الوظائف، بمعنى زيادة المهام والمسئوليات والواجبات التي يقوم بها الموظف، وكذلك الإثراء الوظيفي، أي زيادة سلطات وصلاحيات الموظف وزيادة مشاركته في صنع واتخاذ القرار. ويتعاون الرؤساء والمرؤوسين في حل المشاكل التنظيمية (عارف، 2008).

والمدير يوكل الي عامليه المهام المعقدة التي تحتاج الي الإبداع وتشعرهم بالتحدي والإنجاز عند القيام بها، وتتسق نوعية المهام الموكلة مع رؤية ونظرة المدير لمرؤوسيه، الذي يري انهم مبدعين وقادرين علي تحمل المسؤولية (عبد الوهاب، 2010).

**تأثير النظرية Y على نوعية الرقابة:**

- 1- يعمل المدير علي دعم مرؤوسيه حتى لو حدث أخطاء منهم، كما أن الرئيس يعبر عن شكره وتقديره عندما يقوم العاملين بأداء طيب.
- 2- يكون نمط الرقابة هو الرقابة عن بعد.
- 3- يتم تفعيل الرقابة الذاتية للعاملين.
- 4- المدير يدرّب ويوجه العاملين ويكون مثلاً يحتذي به .
- 5- المدير يعترف بالعمل الجيد وقيمه.

## محاضرة 12

**نظرية أنظمة ليكيرت الإدارية وعلاقتها بنظريتي مكغريغور X و Y**

لقد قضى ليكيرت سنوات عديدة في إجراء دراسات على المدارس وغيرها من المنظمات وتوصل بالتالي إلى تحديد مدى من الأنماط الإدارية مؤلف من أربعة أنظمة (داوني، 2013):





لدى هذا المرؤوس سلوكاً يتفق مع هذه الافتراضات. فالمنحى الأوتوقراطي يؤثر في واقع الأمر على الأفراد كي يتجهوا نحو السلوك اللاناضج، بينما المنحى الديمقراطي يؤثر على الأفراد كي يتجهوا نحو السلوك الناضج (داوني، 2013).

الجدول الآتي يمثل متصلاً للسلوكات الناضجة واللاناضجة، إذ يبين لنا أن الأنماط الأوتوقراطية التي تمثل النموذج (X) تشحن الأفراد بردود فعل لمشاعر الكسل، واللامبالاة، والتصلب الموصوف في نظرية (X)، بينما أنماط القيادة الديمقراطية تدفع الأفراد ليكونوا أكثر نشاطاً واستجابة واستقلالية، أي تدفعهم نحو المناحي الموصوفة في نظرية (Y) (داوني، 2013).

نموذج (Y)	نموذج (X)
إيجابي	سلبي
مستقل	اتكالي
مهارات متنوعة	مهارات محدودة
اهتمامات مدعومة وقوية	اهتمامات سطحية وشاذة
منظور طويل المدى	منظور قصير المدى
عقلية متمكنة ومراكز متكافئة	عقلية تابعة وضعيفة
الوعي وضبط الذات	إمكانات تفتقر للوعي

Source: Argyris, Chris, (1993), The Individual and the Organization, Irvington, New York

## محاضرة 13

### العلاقة بين أسلوب القيادة وأداء الموظف

يُعرف أسلوب القيادة التحويلية في الأفكار الجديدة بأنه أحد أساليب القيادة الفعالة. وقد تألف النمط من أربعة أبعاد للتأثير المثالية، والدافع الملهم، والتحفيز الفكري، والنظر الفردي (ستوري، 2004). في الواقع، كل سلوك القيادة التحويلية (النظر الفردي، والإلهام، والتحفيز الفكري والكاريزما) التي توفر قيادة عالية الأداء والفعالية لها تأثير إيجابي وعالي على رضا الموظف

وتحسين وضع المنظمة (Hoy & Miskel، 2008). كما سعت الدراسة لفحص العلاقة بين أساليب القيادة على أداء موظفي المؤسسة.

من بين الأساليب المختلفة للقيادة ، كان الأسلوب الموجه نحو التنمية والموجهة نحو البراغماتية الأكثر أهمية للباحثين. لا تعتبر القيادة الموجهة نحو التحولات والقيادة ذات التوجه البراغماتي نظريتين متناقضتين ، بل هي أيديولوجيتان متكاملتان حيث يتم تقديم كل منهما إلى نماذج القيادة العليا (Stone Et. 2004). لكن المفهومين مختلفان بعضهما البعض. في حين يتم التأكيد على القيادة العملية المنحى والموجه نحو التحولات على التأثير والتأثير ، يتم تحقيق توجه عملي لهذا التأثير بطرق غير تقليدية تكون في وضع يمكنها من الخدمة. فالقيادة ذات التوجه البراغماتي تشدد بشكل أكبر على خدمة الأتباع ، كما تظهر مزيداً من الثقة والحرية للمرؤوسين. القيادة التحويلية هي مزيد من التركيز على الأهداف التنظيمية ، في حين يتم التركيز على قيادة الخادم وتركيزه على الأشخاص الذين تبعوه

في نموذج القيادة البراغماتية ، فإن الدافع القيادي للقيادة يأتي من الشعور بالمساواة بين القادة والمرؤوسين. وبعبارة أخرى ، فإن نظام الاعتقاد من القائد سيجبره على معرفة نفسه على قدم المساواة مع تلك الخيوط. هذا هو كل أعضاء المنظمة متساوية ونفس القانون والمعلومات والمنظور ودور القائد هو تسهيل تكوين المنظمة

وأظهرت النتائج أن القيادة الانتقالية والقيادة البراغماتية قد أثرت على أداء الموظفين والأداء سيؤدي إلى زيادة وبين هذين الأسلوبين القيايين التحويليين المرتبط بدرجة أعلى ذات صلة. في الواقع ، هذه النتائج لها آثار هامة للمديرين. تجدر الإشارة إلى أن القيادة الانتقالية والقيادة البراغماتية ليست نظريتين متناقضتين ، بل هي أيديولوجيات تكميلية. لأنه يتم تقديم كلا النموذجين القائد الأعلى (Stone and others، 2004، p 359). نظراً لفعالية كل أسلوب القيادة ، إذا دمجا وشغلوا كلا الأسلوبين يمكنهم الحصول على فوائد منه. وبالطبع ، ينبغي أن يوضع في الاعتبار دائماً أن الاعتماد الوحيد على أسلوب القيادة يمكن أن يكون ضاراً وربما يؤدي إلى نتائج غير مقصودة. على سبيل المثال ، بغض النظر عن دوافع الموظفين وإبداعهم ، فإن القيادة البراغماتية ستقلل من تحفيز الموظفين ورضاهم وأخلاقيات العمل والجهود التي من شأنها أن تحول دون أدائهم. أيضاً

ذا من المهم أن يجمع المدراء بين أسلوب القيادة التحويلية والبراغماتية مع بعضهم البعض. في الواقع ، يمكن للقادة زيادة التحفيز والجهود ورضا أتباع القيادة الانتقالية ومكافآت القيادة البراغماتية. يجب على القائد أن يعرف كيف يدير (القيادة البراغماتية) والقيادة المباشرة (القيادة الانتقالية) للمنظمة. يمكن أن تساعد المهارات الإدارية المديرين على التفكير بشكل أكثر فاعلية في المشاكل الروتينية في المنظمة. بينما يمكن أن تساعد المهارات (القيادة التحويلية) على توفير الشعور والإلهام لنفس المشاكل

وقد أشارت النتائج التي تم الحصول عليها من قيادة عدم التدخل إلى أن أسلوب قيادة عدم التدخل يؤدي إلى الفوضى في المنظمة وكل شخص ، لأن نفسه قائد. ليس هناك أي تحسن في المنظمة ولن يؤدي إلا إلى انخفاض في أداء الموظفين ، حيث إن كل منظمة ناجحة تحتاج إلى قائد يتصرف فيه جميع الموظفين وفقاً لوجهة نظره وفي منظمة يوجد أسلوب القيادة هذا ، وليس قائداً ، هناك عدد من وجهات النظر وهذا يؤدي إلى الصراع والتوتر بين العمال مما يؤدي بطبيعة الحال إلى انخفاض في الأداء.

في هذه الدراسات ، تم فحص تأثير أساليب القيادة على الكفاءة والأداء والتحفيز ومعنويات الموظفين. وفقاً للنتائج ، يتم تقديم الاقتراحات التالية: 1 - بسبب تأثير القيادة الانتقالية وأسلوب القيادة البراغماتية ، يقترح أن يستخدم المديرين تكوين القيادة التحويلية والقيادة البراغماتية كاستراتيجية إدارية أساسية في المنظمة.

قترح أن يتم تدريب المديرين على استخدام كل من أساليب القيادة ، إلى جانب الحاجة المتزايدة إلى مهارات وكفاءات جديدة للقيادة نتيجة للتغيرات في المجتمع ، وبرنامج التدريب على القيادة أكثر أهمية من أي وقت مضى. صرح باس وافوليو (2004) أنه ينبغي تعليم القيادة التحويلية لجميع الناس على جميع مستويات المنظمة ليكون لها تأثير إيجابي على الأداء العام. من ناحية أخرى ، أظهرت الدراسات أن التدريب يمكن أن يؤدي إلى تعزيز القيادة الانتقالية والقيادة البراغماتية. لذا ، يجب على المنظمات إيلاء اهتمام خاص لقضايا التعليم. 3 - بما أن التخطيط والإشراف هو عمل الأداء ، فمن المقترح للمديرين أن يكون للأغراض التنظيمية المضيفة تخطيطاً دقيقاً ومحسوباً وإذا كانت القيادة البراغماتية وأسلوب القيادة التحويلية يتفاعلان مع بعضهما البعض ، فإن الهدف هو العمل بشكل أسرع

ما يقترح البحث المستقبلي ما يلي: 1 - في البحث المستقبلي لتقييم أداء الموظفين بالإضافة إلى الاستبيانات ، يتم استخدام أدوات أخرى مثل (المقابلات والملاحظات) حتى يصل تقييم المديرين بتدريس الأداء بثقة أكبر إلى نتيجة. 2- يقترح أن يتم تعميم النتائج بدقة ، الدراسات المقابلة لهذا البحث في مدن أخرى. 3- بالنظر إلى أن الدراسة الحالية لم تكن تدرس أبعاد أسلوب القيادة التحويلية ، فمن المقترح أن الباحثين في المستقبل يجب أن يفحصوا كل جانب بأداء الموظفين

ما هي القيادة؟ يعتقد بعض الناس أن مصطلح القائد والمدير مترادفان، ولكنهما مختلفان، ووفقاً لرأي Fred E.Fiedler فإن القائد "هو الفرد في مجموعة والذي له مهمة توجيه وتنسيق النشاطات المناسبة للمهمة" أما المدير فهو الشخص الذي يقوم بدور محدد ضمن هيكل منظم، و رغم أن هذا الدور يعطي المدير سلطة رسمية فهناك مديرين غير قادرين على القيادة، ومن الواضح أن هؤلاء المديرين ذو نجاحات محدودة في المنظمة، وأن مصطلح القيادة الإدارية يعني أن كل من المهارات القيادية والإدارية ضرورية للمنظمة. ويجب على القائد الإداري أن يكون قادراً على توجيه وتنسيق المهام داخل الجماعة.

أولاً: القيادة الرسمية و القيادة غير الرسمية

### 1. القيادة الرسمية

تتواجد عندما يقود المدير من خلال ممارسة السلطة الرسمية، وأن ممارسة السلطة الرسمية من خلال تلك التصرفات – مثل تحديد الواجبات و المهام- يتبع من المركز الرسمي للمدير داخل هيكل السلطة للمنظمة، و نجد أن أي موظف في موقع إداري لديه الفرصة والمسؤولية لممارسة القيادة الرسمية في علاقته بالمساعدين، وبذلك فهم معنيون بالتأكد من أن أداء المساعدين.

### 2. القيادة غير الرسمية

تظهر عندما يكون الشخص بلا سلطة رسمية، ويؤثر في توجيه سلوك الآخرين، والقادة غير الرسميين هم أولئك الذين يتحملون المسؤولية في مواقف المجموعات، ورغم أنهم لا يعينون رسمياً أو لا ينتخبون فإنهم قادة من خلال تصرفاتهم أو جاذبيتهم الشخصية.

كما نجد أن القيادتين الرسمية وغير الرسمية تتعايشان في معظم مواقف العمل، وقد يتصرف المديرين أحياناً كقادة رسميون في بعض المواقف وكقادة غير رسميون في مواقف أخرى، وعندما يتصرف كقائد رسمي فإن المدير يتبع خط السلطة ويمارس التأثير في اتجاه هبوطي في الهيكل التنظيمي، وذلك من المدير إلى التابعين، ولكن عندما يتصرف كقائد غير رسمي فإن المدير يؤثر على العاملين خارج التنظيم الرسمي، والمطلوب هو قوة إقناع لتحقيق القيادة غير الرسمية نظراً لأن القائد غير الرسمي يفنق إلى السلطة الرسمية.

### ثانياً: القيادة الفعالة والقيادة الناجحة

من المهم التمييز بين القيادة التي تحاول والقيادة الناجحة والقيادة الفعالة والأمثلة الآتية توضح هذه الأنماط:

1. القيادة التي تحاول: الشخص (أ) يريد تغيير سلوك الشخص (ب)، ومن الملاحظ أنه يحاول تحقيق ذلك.
2. القيادة الناجحة: الشخص (ب) يغير سلوكه كدالة لجهود الشخص (أ).
3. القيادة الفعالة: كدالة لتغير سلوكه فإن الشخص (ب) سيكون أكثر رضاء وسيتم مكافأته بشكل مناسب، أو سيحقق هدفاً هاماً.

ونجد أن معظم المديرين يعملون وفقاً للنمط رقم (1) حيث يحاولون فقط التأثير على تغيير سلوك الموظف – ولسوء الحظ فإن هؤلاء المديرين ليس لديهم مهارة استخدام سلطاتهم الرسمية لتنسيق وتوجيه الموظف لتحقيق أهداف المنظمة.

### ثالثاً: النساء كقيادات إدارية

ظل التقدم الإداري للنساء لفترات في الماضي مسدوداً بسبب التقاليد التنظيمية، ولكن بالتدريج تم إزالة العقبات وتمهيد الطريق أمامهن وأصبحت المرأة تحتل الكثير من المناصب في البنوك وفي

القطاع الحكومي وفي الجامعات وفي قطاع الأعمال العام وفي القطاع الخاص .. الخ، ومنذ حقبتين من الزمان كان من الصعب دراسة أوجه التشابه وأوجه الاختلاف بين قيادات الذكور والإناث حيث كانت الأقلية من النساء تحتل المناصب القيادية، ورغم أن النساء في الإدارة ظلن أقلية إلا أن مثل هذه الدراسات أصبحت أكثر شيوعاً وأكثر إمكانية لإجرائها الآن عن ذي قبل.

وهناك سؤالين ينبغي توجيههما بشأن المناصب القيادية:

الأول: عن المهارات والمقدرات اللازمة للقيادة، هل القيادات من النساء أكثر أو أقل من القيادات من الرجال في الاهتمام بالناس؟ وهل القيادات من النساء أكثر أو أقل من القيادات من الرجال في الاهتمام بالعمل؟

الثاني: يتعلق باستجابة التابعين للقيادات من الرجال ومن النساء، وهل لا يسمح للنساء بالقيادة بسبب التعود والتقوُّب والتحيز من جانب العاملين الرجال؟

وهناك بعض البحوث التي تجيب عن السؤال الأول حيث أثبتت دراسات جامعة أوهايو أنه ليس هناك فروق في الاهتمام لكل من المجموعتين، وهناك باحثون آخرون طبقوا بحوثهم على 2000 مدير (950 نساء و966 رجال) لمعرفة ما إذا كانا مختلفين عند ممارسة العملية الإدارية، وتبين أنه ليس هناك أية فروق بين القيادات من النساء والقيادات من الرجال.

أما الإجابة على السؤال الثاني فكانت من خلال دراسة قام بها كل من Arthur G. Jago و Victor H. Vroom أن النساء كُنَّ ذوات توجه في المشاركة أكثر من الرجال، كما اكتشفوا أن النساء المتسلطات كان ينظر إليهن بشكل سلبي أكثر من الرجال المتسلطين، ولذا فينبغي على النساء أن يكن أكثر تساهلاً وأقل تشدداً وأكثر اهتماماً بمشاعر الآخرين، ووفقاً لهذه الدراسة نجد أن الرجال يلزم اهتمامهم بهذه البنود مثل النساء، كما وتوصلت دراسة أخرى أن القيادات من

النساء والتي أخذت بالنمط الاستبدادي كن أقل فاعلية، أما بالنسبة للرجال فكانوا بصفة عامة أكثر قبولاً من المشرفات من النساء.

وعموماً فإن القيادات من النساء لسن مختلفات عن القيادات من الرجال، ولكن يتم فهمهن على نحو مختلف ولا شك أن القيادات من النساء المتعلمات- ومع زيادة عددهن- سوف يدعو بالتدرج إلى الفهم الصحيح لهن من جانب مرؤوسيهن، ولسوء الحظ فإن السيدات لا زلن يواجهن تمييزاً في المنافسة على الفرص الوظيفية في الإدارة.

## محاضرة 15

رابعاً: القيادة التحويلية

هل يمكن لقائد ما أن يغير المنظمة كلها؟ والقادة التحويليون أو المروحيون يحاولون تغيير المنظمة ككل من "حالة" أو من "ثقافة" إلى أخرى، وهذه ترتبط بـ "كاريزما" القائد، حيث ينمي مشاعر الثقة القوية نحوه، و بهذه الطريقة يشجع القائد إحداث عدة تحويلات داخل ثقافة المنظمة.

خامساً: بدائل القادة والتفاعلات

تم إعطاء اهتمام زائد إلى الإدارة بالمشاركة، وبالتالي إلى إدارة ذاتية للموظف، وذلك في السنوات الأخيرة، وباختصار فإن هناك اهتمام أقل للنموذج التقليدي حيث تدفق جميع التوجيهات من القائد إلى تابعيه، وتم إعطاء اهتمام أكبر إلى البدائل للقيادة، وهناك اهتمام حالي نحو نظرة تفاعل للقيادة، وتحدد هذه النظرة أن سلوك القائد يؤثر على سلوك مساعديه، أو بعد آخر وهو أن البديل للقيادة يجعل القائد غير لازم نسبياً أو يصبح لا ضرورة له، مثلاً قد نجد أن المساعدين المهنيين الذين يعرفون حق المعرفة كيف يؤدون واجباتهم ومهامهم لا يحتاجون إلى قائد يضع هيكل لهم أو يخبرهم بما ينبغي عمله.

سادساً: القوة و الحصافة ( السياسة)



يثور لدى القارئ تساؤل أليست القيادة في الحقيقة هي قوة وحصافة ولباقة وسياسة؟ والإجابة – كما في معظم الأسئلة المتعلقة بالإدارة – ليست قاطعة، ولكن مع ذلك فإن كل القوة والحصافة واللباقة ومرتبطة بشكل وثيق بالقيادة.

## 1. القوة Power

تمثل القوة عنصراً مؤثراً على مخرجات المنظمة، والقوة يمكن أن تنشأ من عدة مصادر، ويرى بعض المفكرين أن هناك 5 أنواع من القوة، ويمكن باختصار الإشارة إليها:

أ. القوة الشرعية: وهي القوة الممنوحة بواسطة تسلسل خط السلطة.

ب. قوة المكافأة: وهي قوة منح أو إيقاف المكافآت.

ج. قوة القسر والإكراه: وهي قوة العقاب.

د. قوة السند: وهي القوة من خلال التعريف أو التقليد أو الكاريزما.

هـ. قوة الخبير: وهي القوة من خلال المعلومات و/ أو الخبرة.

كما أن هناك مدخل آخر يصنف القوة كأحد نوعين:

الأول: قوة المنصب.

الثاني : القوة الشخصية.

وقوة المنصب كامنة في المنصب نفسه بغض النظر عن شاغله، ووفقاً لهذا الرأي فإن القوة الشرعية وقوة المكافأة وجانب من قوة القسر وقوة الخبير هي جميعاً تدخل ضمن قوة المنصب، وقوة المنصب ترتبط تماماً بالسلطة الرسمية في المنظمة.

أما القوة الشخصية فهي كامنة في الشخص ذاته وليست مرتبطة بمنصبه في المنظمة، والقوة الشخصية يمكن تحقيقها من خلال قوة السند وكذا قوة الخبير والقسر والمكافأة، والإقناع عادة ما

يستخدم لتحقيق القوة الشخصية، وعادة ما يتم مقارنة قوة المنصب والقوة الشخصية بأنواع القيادة سواء الرسمية أو غير الرسمية.

## 2. الصحافة واللباقة ( السياسة ) : Politics

نجد أن الصحافة واللباقة مرتبطة بالقوة، حيث يمكن تعريف الصحافة التنظيمية بأنها الأنشطة التي ينفذها الناس للحصول على - وزيادة - استخدام القوة وكذا الموارد الأخرى للحصول على أفضل المخرجات في الموقف، ولذا فإن السلوك الحصيف يقدم أدوات عامة يستطيع بها الناس استخدام القوة.

وقد أكدت دراسة علمية أن ثلث المستجوبين تقريباً يرون أن السلوك الحصيف أثر على قرارات الأجور في المنظمة، وأن 28% منهم يعتقدون أنه أثر على قرارات استئجار العمالة في المنظمة، كما يرى نفس المستجوبين أن السلوك الحصيف والسياسي يسود في المستويات الإدارية العالية في المنظمة أكثر من المستويات الدنيا.

ويرى أكثر من نصف المستجوبين أن الصحافة واللباقة قد تكون غير عادلة وغير صحيحة وغير رشيدة ولكن أغلبهم يرون أن المديرين الناجحين يكونوا أكثر حصافة ولباقة وسياسة، ويرى المسح كذلك أن المديرين يرون السلوك الحصيف والسياسي كأمر غير مرغوب ولكن لا يمكن تحاشيه في الحياة التنظيمية.

ومن المهم فهم أسباب السلوك السياسي والإستراتيجيات لإدارتها، وفيما يلي الإستراتيجيات المقترحة لكبح آثار السلوك السياسي:

1. كن على دراية بأنه إذا لم تكن تصرفاتك ليست بدافعية سياسية فإن الآخرين يفترضون أنها كذلك.
2. من خلال إعطاء المرؤوسين الاستقلالية، والمسؤولية والتحدي والتغذية الراجعة فإن ذلك يقلل احتمالات السلوك السياسي من جانبهم.
3. تحاشي استخدام القوة إذا كنت تريد تحاشي أعباء الدافعية السياسية.
4. توضيح الخلافات وعدم الاتفاق بشكل علني مما يدعو إلى عدم إتاحة الفرصة للمرؤوسين للسلوك السياسي.
5. تعكس الأنشطة التي من وراء الكواليس النوايا السياسية حتى ولو لم تكن موجودة في حقيقة الأمر.

## المراجع

1. زكريا، (2014م)، نظرية إكس ونظرية واي، ويكيبيديا، [http://ar.wikipedia.org/w/index.php?title=%D9%86%D8%B8%D8%B1%D9%8A%D8%A9\\_%D8%A5%D9%83%D8%B3%D9%88%D9%86%D8%B8%D8%B1%D9%8A%D8%A9\\_%D9%88%D8%A7%D9%8A&diff=13615795&oldid=13197222](http://ar.wikipedia.org/w/index.php?title=%D9%86%D8%B8%D8%B1%D9%8A%D8%A9_%D8%A5%D9%83%D8%B3%D9%88%D9%86%D8%B8%D8%B1%D9%8A%D8%A9_%D9%88%D8%A7%D9%8A&diff=13615795&oldid=13197222)
2. عبد الوهاب، سمير، (2010م)، ادارة الموارد البشرية المعاصرة، وحدة دعم سياسات اللامركزية بجامعة القاهرة، القاهرة.
3. عارف، عالية، (2008م)، الإصلاح الإداري: قضايا نظرية ومداخل للتطوير، مكتبة الشروق الدولية، القاهرة.
4. داوني، كمال سليم، (2013م)، القيادة التربوية، دار المسيرة، عمان.

5. الدعليج، إبراهيم بن عبدالعزيز، (2009)، الإدارة العامة والإدارة التربوية، دار الرواد، عمان.

6. Owens, Robert, (1995), Organizational Behavior in Education, Allyn & Bacon, Boston

7. Argyris, Chris, (1993), The Individual and the Organization, Irvington, New York