

# الفصل الخامس بناء القيادة والتنظيم غير الرسمي في المصنع

## مقدمة:

يعد موضوع القيادة من الموضوعات التي شغلت فكر واهتمام الكثير من العلماء والمختصين بالعلوم الاجتماعية عامة وعلم الاجتماع على وجه الخصوص؛ نظراً لما يحظى به هذا الموضوع من أهمية بالغة على مستويات الجماعة أو المجتمع. وتعتبر القيادة من الموضوعات المهمة والبالغة الخطورة في حياة الشعوب، فالقائد الجيد هو الذي يوصل شعبه إلى شاطئ الأمان، ويعكس ذلك القائد الفاشل هو الذي يؤدي بشعبه إلى الهاوية، ونفس الشيء يصدق على القائد الإداري. ويؤكد علماء النفس الاجتماعي على أهمية القيادة والدور الذي تلعبه في بناء الشعوب وتطورها وتماسكها. ولما كان السلوك البشري يسعى دائماً إلى تحقيق أهداف حيوية متجددة لشعوبها، فإن القيادة تعمل على بلورة هذا الهدف حتى يكون محدداً واضح المعالم، وذلك باستخدام وسائل مناسبة لتحقيق الهدف. (١)

وفي كل مجتمع توجد بعض العناصر التي تتميز باستعداد فطري لتولي القيادة، بينما الكثرة تخضع وتتبع ما يلقي إليها من أوامر وتوجيهات. والقيادة في حقيقتها تعتبر ظاهرة اجتماعية وهي تتمثل في شخص له نفوذ قوي بين الناس يقوم ليعبر عن إحساسات الجماعة وتحقيق مطالبها التي لا يستطيعون تحقيقها منفردين. (٢) ويقول نابليون: لا يستطيع أحد أن يقود أفراداً دون أن يقوم بتوضيح المستقبل الخاص بهم، فالقائد هو بائع الأمل. من خلال هذا القول يتضح لنا أن الدور الأعظم للقائد هو بلورة الرؤية والأهداف البعيدة. كما لا تصلح

التجمعات البشرية ولا تنتظم من غير قيادة حكيمة تسعى في مصالح تابعيها؛ جلباً للخير والكارم، ودفعاً للشر والردائل؛ من غير استثناء، أو ظلم، أو إهمال. (٣)

ومن هنا يتناول هذا الفصل المعالجة السوسيوولوجية لبناء القيادة وأثرها في تشكيل التنظيم غير الرسمي في المصنع، عن طريق تعريف القيادة وأهم خصائصها وأنماطها ونظرياتها، ومفهوم التنظيم غير الرسمي ووظائفه.

**أولاً : تعريف القيادة:**

تعد القيادة ظاهرة اجتماعية شأنها شأن غيرها من ظواهر المجتمع المختلفة تنشأ تلقائياً عن طبيعة الاجتماع البشري، وتؤدي وظائف اجتماعية ضرورية، وتتناول ألوان من النشاط الاجتماعي والاقتصادي والديني والأخلاقي. وقد وجه الكثير من الباحثين جهودهم نحو دراسة القيادة فأخضع كلاً منهم جانباً من جوانبها طبقاً لطبيعة تخصصه واهتماماته للبحث والتحليل والتفسير، ومن ثم اختلفت نظرتهم إلى مفهومهم، وعلى ذلك تعددت تعريفات القيادة، وإن كانت جميعها تدور حول اتجاه واحد يؤكد على أن القيادة مصطلح يشير إلى "العملية التي بواسطتها يقوم الفرد بالتوجيه أو التأثير في أفكار ومشاعر الآخرين أو في سلوكهم لتحقيق هدف معين يرغب القائد في تحقيقه لصالح الجماعة".

وتمثل القيادة عاملاً أساسياً في النهوض بالمجتمعات، وفي إحداث التغيرات المختلفة في حياة الشعوب. إذ يمكن بواسطة القيادة تحقيق أهداف المجتمع، ولذلك فإنه ليس من الغريب أن توجه عناية كبيرة إلى دراسة موضوع القيادة وإلى البحث في أحسن الطرق لاختيار القادة وتدريبهم. (٤) كما تشير إلى العملية التي بواسطتها يقوم الفرد بالتوجيه أو التأثير في أفكار ومشاعر الآخرين أو في سلوكهم. وقد يحدث هذا التأثير من خلال أعمال الفرد أو مؤلفاته أو رسوماته أو اختراعاته أو ابتكاراته، ويطلق على هذا النوع من القيادة اسم القيادة غير المباشرة أو القيادة

الذهنية ، وتضم العلماء والفنانين والكتاب وغيرهم من الذين تؤثر أفكارهم وأعمالهم بعمق على الآخرين.

وقد يحدث التأثير عن طريق اتصال القائد وجهاً لوجه بأشخاص آخرين تابعين أو مرعوسين، ويطلق على هذا النوع من القيادة اسم القيادة المباشرة *Direct Leader Ship*، والقيادة أياً كان نوعها تركز على هدف معين يرغب القائد في تحقيقه، وهو توجيه سلوك آخرين نحو غرض معين، وبمعنى آخر فإن القائد مسئول عن تنسيق مجهودات ونشاطات أعضاء الجماعة التي يقودها لتحقيق هدف مشترك، فهي عملية تفاعل ، ولا يوجد قيادة بدون تبعية، ويجب أن يتجه التابعون الاتجاه الذي حدده لهم القائد بالإضافة إلى هذا التفاعل لا بد أن يتصف بال تكرارية والاستمرارية، وهذا لا يتحقق في حالات التفاعل قصيرة الأمد، فالقائد إذن من تربطه بالتابعين علاقات تفاعل متكررة يمارس فيها تأثيراً مستمراً على سلوك ومشاعر هؤلاء التابعين.

ويجب التفرقة بين مفهومي القيادة والرئاسة؛ رغم تشابه المسئوليات من حيث إصدار الأوامر للآخرين والأخذ بأيديهم نحو تحقيق الأهداف واشتراكهم في بعض الخواص الهامة، فالقيادة تنبع تلقائياً من الجماعة، بينما الرئاسة مفروضة عليها وفق الأوضاع التنظيمية القائمة، واستمرارها مرهون بنظام ووضع رسمي محدد يقر سلطة الرئيس الرسمية، وهي تمثل تركيز السلطة وتجميعها في فرد واحد بينه وبين باقي أعضاء التنظيم مسافة رسمية وتقليدية. فالقائد "هو الفرد الذي يقوم بهمة توجيه وتنسيق النشاطات المناسبة مع باقي الأفراد. أما المدير فهو الشخص الذي يقوم بدور محدد ضمن هيكل منظم، ورغم أن هذا الدور يعطي المدير سلطة رسمية فهناك مديرين غير قادرين على القيادة، ومن الواضح أن هؤلاء

المديرين ذو نجاحات محدودة في التنظيم، ويجب على القائد الإداري أن يكون قادراً على توجيه وتنسيق المهام داخل الجماعة.

ولذا قد يستمد المدير سلطته وقوته من مركزه الوظيفي، بينما يستمد القائد قوته وسلطته من خصائصه الشخصية ومن قدرته على التأثير في الآخرين، إن المدير الجيد قد يكون قائداً جيداً وقد لا يكون، بالمقابل فإن القائد الناجح لن يكون بالضرورة مديراً ناجحاً لأنه يفتقد المهارات الإدارية التي سوف تسمح له بقيادة المنظمة بفاعلية. ولذا فالقيادة *Leadership* تنبع من الجماعة، ويشعر الأعضاء سلطاتها، وقد يحظى بها الفرد بطريقة غير رسمية. أما الرئاسة *Head ship* فتستمد من سلطة خارج الجماعة وتفرض على الأعضاء الذين يقبلونها خوفاً من العقاب، وتمثل سلطة مستقلة نسبياً عن خصائصهم كأفراد- فالمدیر إنما هو ملك ويستند سلطته من تقبل الرؤوسين الذين يرأسهم. (٥)

وقد احتل موضوع القيادة اهتماماً بارزاً بين علماء الاجتماع خاصة في محاولتهم دراستها كظاهرة اجتماعية لها صور متعددة، ويبدو أن هذا الاهتمام أخذ ثلاثة اتجاهات :

الاتجاه الأول : حاول فيه علماء الاجتماع الربط بين القيادة والتغير الاجتماعي.  
الاتجاه الثاني : حاول الربط بين القيادة ودراسة الحراك الاجتماعي، وخاصة عند دراستهم لحراك الصفوة في مجتمعات الانجاز الصناعي ، حيث وصفهم "فلفريد بارتيو F. pareto" بأنهم الأفراد الذين يتميزون عن غيرهم من أفراد المجتمع بسمات مميزة مثل الذكاء والمهارة والمقدرة وما شابه ذلك. وقسم هذه الفئة إلى جماعتين : صفوة حاكمة وصفوة محكومة، حيث تتكون الجماعة الأولى من الأفراد الذين يلعبون دوراً كبيراً في الحكومة، وتشكل المجموعة

الثانية بقية أفراد المجتمع، وتضم الصغوة الحاكمة كل الأفراد الذين تتوافر لديهم سمات تتناسب مع المناصب السياسية . (٦)

الاتجاه الثالث : تناول ظاهرة القيادة في ثنايا دراسته لعملية الضبط الاجتماعي، حيث أفرد لدراسة القيادة جانباً أساسياً فيها. ويذهب "Roucek" إلى أن القيادة بمثابة عملية تفاعل بين أفراد الجماعة الصغيرة تحركها تجاه قبول القيم المشتركة والأهداف والمواقف التي يتفاعل فيها الأعضاء مع القائد وكل منهم والآخر، ولذا يمكن اعتبار عملية القيادة إحدى عمليات الضبط الاجتماعي.

وظهر نتيجة لهذه الاتجاهات المتفرقة مجموعة لا حصر لها من المصطلحات والمفاهيم مثل القوة، والمكانة، والسلطة، والمرتبة، والهيبة، والتأثير، والإشراف، والضبط، والسيطرة وكلها مفاهيم ترتبط بطريقة مباشرة أو غير مباشرة بظاهرة القيادة. (٧)

وتوجد عدة تعريفات للقيادة، منها:

١. هي قدرة الفرد على التأثير على شخص أو جماعة، وتوجيههم وإرشادهم لنيل تعاونهم وتحفيزهم، للعمل بأعلى درجة من الكفاءة، من أجل تحقيق الأهداف المرسومة. وهذا يعني أن القيادة عملية تواصل بين القائد أو المدير ومرؤوسيه، حيث يتبادلون المعارف والاتجاهات، ويتعاونون على إنجاز المهام الموكولة إليهم. (٨)

٢. هي عملية تبادلية تعني القدرة على إحداث تأثير في الأشخاص، بتوجيههم في قيامهم بالأعمال التي من شأنها تحديد الهدف علاوة على التأثير في سلوكهم ومعتقداتهم وقيمهم لصالح التنظيم. ويلاحظ من هذا التعريف أن عملية القيادة تشمل تحليل سلوك الأفراد والجماعات ودفعهم للعمل برغبة قوية متزايدة لتحقيق أهداف الجماعة الموضوعة والمحددة، من خلال التأثير على الأفراد

والجماعات بشكل يزيد عما هو مطلوب لأداء الأعمال في المؤسسة. وهذا يتطلب بالإضافة إلى تحديد الأهداف والتخطيط والتنظيم نظاماً للمعلومات يساعد الأفراد في أداء دورهم، مما يعكس هذا التعريف أهمية جهات النظر الحديثة باعتبار المؤسسة نظاماً اجتماعياً مفتوحاً، يملك فيه الأفراد اتجاهات ورغبات ودافع مختلفة. فضلاً عن أن هذه العلاقة يترتب عليها تمثيل دورين متبادلين يمثل الدور الأول من يتولى القيام بالعمل وهو القائد ووظيفته إصدار الأوامر. ويمثل الدور الثاني من ينجزون العمل وهم الأتباع أو الأفراد ووظيفتهم تنفيذ الأوامر وهذا واجب عليهم. (٩)

٣. هي قدرة الفرد في مساعدة الآخرين في تحديد الأهداف وتحقيقها. (١٠)

٤. يرى بعض الباحثين أن القيادة هي: " نشاطات وفعاليات ينتج عنها أنماط متناسقة لتفاعل الجماعة نحو حلول المشاكل المتعددة، أو عملية تأثير على نشاطات الجماعة لتحقيق الأهداف، أو نشاط أو حركة تحتوي على التأثير على سلوك الناس الآخرين أفراد أو جماعات نحو تحقيق أهداف مرغوبة.

د. هي القدرة على التأثير على مجموعة من الأفراد على نحو يدفعهم إلى التعاون الاختياري بمحض إرادتهم لتحقيق أهداف التنظيم. فالقيادة بهذا المفهوم علاقة إنسانية اجتماعية ايجابية هادفة تقوم على القناعات والخيارات الطوعية لأفراد التنظيم، وثقتهم اللامحدودة في القدرات الفعلية لشخصية القائد قدرة نابعة من الموقع الأعلى للوظيفة. وليست بحكم أي مظهر من مظاهر الخشية أو الخوف من الاستبداد أو إكراه الرئيس المباشر أو الأعلى الذي يستمد سلطاته وصلاحياته من القوانين واللوائح والنظم داخل المنظمة. والتي تمكنه من فرض سلطته وقدرته على إلزامية مرؤوسيه وإجبارهم على تنفيذ الأوامر. استناداً على سلطته. (١١)

٦. ويعرفها المارشال (William slim) : بأنها مزيج من القرة والقدرة على الإقناع والإكراه، ويضيف بأنها ظاهرة إبراز شخصيتك الخاصة بك، بحيث تجعل أفرادك يعملون ما تريده منهم حتى ولو كانوا غير متحمسين للقيام بالعمل المطلوب. (١٢)

٧. هي التي تعتمد على الإقناع وتستمد قوتها من شخصية القائد، وكذلك القيادة القائمة على التخويف والتهديد وتستمد قوتها من السلطة الممنوحة للرئيس. أو هي مجموعة من السلوك والتنظيمات والتصرفات من طرف الرئيس أو المدير يقصد بها التأثير على الأفراد من أجل تعاونهم في تحقيق الأهداف المطلوبة " . كذلك يمكن تعريف القيادة بأنها " قدرة الفرد في التأثير على شخص أو مجموعة وتوجيههم وإرشادهم من أجل كسب تعاونهم وحفزهم على العمل بأعلى درجة الكفاية في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعة ويمكن القول بأن القيادة تعمل في مجال تنمية القدرة على تفهم مشاكل الرؤوسين وحفزهم على التعاون في القيام بالمهام الموكلة إليهم وتوجيه طاقاتهم واستخدامها إلى أقصى درجة ممكنة من الكفاية الإنتاجية . وتعود أهمية القيادة إلى العنصر البشري الذي أخذ يحتل المكانة الأولى بين مختلف العناصر الإنتاجية. (١٣)

ومن خلال التعريفات السابقة يمكن ملاحظة التركيز على سلوك القائد (التأثير) على مرءوسيه من أجل دفعهم للعمل وإنجاز الأهداف المطلوبة وتأتي هنا أهمية التأثير الإيجابي من خلال توجيه القائد لمرءوسيه لإنجاز الأعمال المطلوبة بالشكل الصحيح . كما يمكن أن نستنتج ما يلي:

١. وجود شخص قائد.
٢. وجود مجموعة تتم قيادتهم.
٣. ممارسة مهارات التأثير.

- ٤ . استخدام هذه المهارات بقصد تحقيق الهدف .
- ٥ . أن القيادة الفعالة هي محصلة التفاعل بين القائد ومرعوسيه في المواقف التنظيمية المختلفة .
- ٦ . أن جوهر القيادة يتمثل في التأثير على الآخرين؛ فلا وجود للقيادة دون قدرتهم على التأثير.

### ثانياً : سمات القيادة:

- قديماً قال القائد الفرنسي نابليون: ( جيش من الأرناب يقوده أسد، أفضل من جيش من أسود يقوده أرنب )، وعليه فأهمية القيادة تكمن في:-
- ١ ) أنها حلقة الوصول بين العاملين، وبين خطط المؤسسة، وتصوراتها المستقبلية.
- ٢ ) أنها البوتقة التي تنضجها داخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات.
- ٣ ) تدعيم القوى الايجابية في المؤسسة، وتقليص الجوانب السلبية قدر الإمكان.
- ٤ ) السيطرة على مشكلات العمل وحلها، وحسم الخلافات، والترجيح بين الآراء.
- ٥ ) تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم مورد للمؤسسة، كما أن الأفراد يتخذون من القائد قدوة لهم. (١٤)
- ٦ ) مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة.
- ٧ ) أنها التي تسهل للمؤسسة تحقيق الأهداف المرسومة.
- وقد اختلف الباحثين فيما بينهم وأثير تساؤل هام في مجالات مختلفة عما إذا كانت هناك خصائص معينة فطرية أو مكتسبة يجب توافرها في القيادة الناجحة أو المثالية. وللإجابة عن هذا التساؤل ظهر هناك ثلاثة آراء : الأول : يعتقد

أصحابه بضرورة توافر خصائص عامة في القائد ، ويمكن أن نسميها نظرية الصفات القيادية، والثاني : يركز على أشكال السلوك القيادي وأنماطه، ويمكن أن نسميها نظرية السلوك القيادي، والثالث : يذهب أصحابه إلى ارتباط القيادة وخصائصها بالمواقف المختلفة ، ويمكن تسميتها نظرية الموقف. (١٥)

وقد تبين من البحوث التي أجريت في هذا المجال أن الخصائص الأساسية التي يجب أن تتوفر في القيادة هي إن القيادات الناجحة تقوم على توافر جملة من المواصفات الشخصية للقائد. ويقصد بالصفات الشخصية مجموعة الخصائص الفكرية والنفسية والجسدية التي تمكنه من ممارسة مهامه بكفاءة ونجاح. ويمكن تلخيص هذه الخصائص فيما يلي (١٦) :

- ١) البنية الجسدية السليمة التي تؤهله للقدرة على الانتظام في عمله، ومراعاة واحترام المواعيد بالدقة اللازمة، وقوة التحمل والعمل لساعات طويلة.
- ٢) المظهر الشخصي الذي يليق بمكانة القائد، وبدوره كمشرف. فالمظهر اللائق يوحي بالثقة في النفس وفي المركز، ويمنح الهبة والاحترام، فكم من قائد أصبح محط سخرية واستهزاء بسبب إهماله لمظهره الشخصي.
- ٣) إن النظافة والاعتناء بالهندام أصبحنا من المعايير المهمة في انتقاء القيادات.
- ٤) النضج الانفعالي الذي يساعد القائد على السيطرة على نفسه، وحفظ توازنها في حالة الرضا أو الغضب. ففي حالة التعرض للمواقف الصعبة، يتعين على القيادي الإمساك بزمام الأمور، وإعطاء المثل في ضبط النفس ومواجهة الأمور بثبات. كما أن القيادي الناجح لا يظهر التحيز أو التحامل على البعض انجرارا وراء أحكام مسبقة أو حماس زائد.
- ٥) الذكاء والتريخ، وهما خاصيتان تضيفان على القائد القوة والحنكة في اتخاذ القرارات. فالذهن الوقاد والذاكرة القوية يساعدان على الاستدكار واستنباط

الحلول المناسبة في المواقف المختلفة، بخلاف كثرة النسيان أو الغفلة والبلادة وضعف التركيز تجعل القائد غير قادر على التدبير والتأثير، وتجعل المتعاملين معه ناقمين عليه متذمرين من أدائه محتقرين لشخصه.

(٦) القدرة على الإقناع، ولا تتم إلا من خلال النظر الثاقب للأمور والانتباه المتواصل والمركز على العمل والعاملين، بالإضافة إلى اللباقة في التعامل والكلام والرقي الثقافي والفكري والاجتماعي. فلكي ينجح القائد في إقناع أتباعه بالانخراط الفعال في العمل، لا بد أن ينجح في نقل المعلومات إليهم والتحاوّر معهم وعرض الأفكار والأهداف والخطط بأسلوب حضاري ولبق.

(٧) المبادرة الشجاعة: قد يتصف المدير بقوة التفكير والبصيرة واللباقة في الإقناع وقد يكون ذا مستوى عال من الذكاء والتركيز، والتفكير، والتخطيط، والإبداع، والقدرة على التصور، إلا أن نجاحه يبقى رهيناً بمبادراته وشجاعته في اتخاذ القرارات اللازمة في الوقت المناسب، وبلسرعة اللازمة والحزم اللازم في التنفيذ.

(٨) الصفات الإنسانية: إن الاهتمام برغبات العاملين وطموحاتهم المختلفة والعمل على إنصاف الجميع، وخلق روح التضامن والتكافل الاجتماعي، والرعاية والعطف والشعور بمشكلات الأفراد والجماعات، وتقديم العون، وتأمين الحلول بحب ووثام، كلها سلوكيات تضي على شخصية المدير القدسية والطهر، وتجعله في نظر العاملين معه مثالا للقيم الإنسانية النبيلة. كما أن صدقه وإخلاصه، وأمانته تجعله واحدا متوحدا أمام الجميع في حضوره وغيابه، فكرا وحديثا ومواقفاً، إذا أصاب يفرح له الجميع وإذا أخطأ لا يؤاخذ على خطئه، لأنه صادق وعادل ونواياه حسنة. (١٧)

٩) القدرة على حل المشكلات : إن الكثير من الحلول لا تخضع للقواعد العلمية، ولا للقدرات بل تحتاج إلى خبرات متراكمة تمكن المدير من القدرة على التشخيص، والتحليل للفعل ورد الفعل البشري اتجاه مواقف مختلفة. فلكل فرد طريقة للتعامل معه. فالغاضب يحتاج إلى تهدئته، والكسول لا بد من دفعه وتحفيزه، والمحبط في حاجة لبدرة أمل والمغرور في حاجة لتعديل وهكذا.

١٠) أن المدير الناجح يقطع الطريق عن كل المحسوبيات في تقويم الآخرين وإعطاء كل ذي حق حقه، متبعاً سلوكيات موحدة مع الجميع وفقاً لمعايير الأداء والكفاءة. الحيوية، قوة التحمل، الحزم، الإقناع، تحمل المسؤولية، والذكاء المرتفع وبالإضافة إلى ذلك يمكن أن يتحلى القادة في كل المستويات بالصفات الأخلاقية الأساسية مثل : النزاهة، الأمانة، الشرف، والكرامة بحيث يكونوا قدوة أخلاقية لتابعيهم ومرؤوسيهـم فليست هناك جدوى من رئيس يملك مهارات استثنائية وعلم وثقافة إذا لم يكن على هذا المستوى المطلوب من النزاهة والشرف. ثم أنه لو كان كذلك سيكون قدوة سيئة ولاشك في أهمية القدوة الطيبة والحسنة بالذات في القائد ويدخل في مضمون القدوة الأخلاقية صفات أخرى كالجدية والاهتمام. (١٨)

ويرى ج.كورتوا في كتابه لمحات في فن القيادة ١٧ صفة للقائد هي: الهدوء وضبط النفس ، ومعرفة الرجال، والإيمان بالمهمة، والشعور بالسلطة، والبداهة والمبادرة وأخذ القرار، والانضباط، والفعالية، والتواضع، والواقعية، والدمائة والعطف، وطيبة القلب، والحزم، والعدل، واحترام الكائن البشري، وإعطاء المثل، والمعرفة، والتنبؤ. (١٩)

كما قام كل من داني كوكس (Danny Cox) وجون هوفر (John Hoover) بدراسة على مجموعة من القادة الإداريين في بعض المنظمات واستطاعوا من خلالها تلخيص صفات القادة إلى عشر صفات ، هي (٢٠) :

١) صقل المقاييس العليا للأخلاقيات الشخصية : بحيث لا يستطيع القائد الفعال أن يعيش أخلاقيات مزبوجة إحداها في حياته العامة (الشخصية) والأخرى في العمل، فالأخلاقيات الشخصية لا بد أن تتطابق مع الأخلاقيات المهنية.

٢) النشاط العالي: بحيث يترفع القائد عن توافه الأمور وينغمس في القضايا الجليلة في حال اكتشافه بأنها مهمة و مثيرة.

٣) الإنجاز: فالقائد الفعال تكون لديه القدرة على إنجاز الأولويات، غير أن هناك فرقا ما بين إعداد الأولويات وإنجازها.

٤) امتلاك الشجاعة: فهناك فرق في الطريقة التي يتعامل بها الشخص الشجاع والشخص الخجول مع الحياة، فالشخص الجريء المقدم قد يلجأ إلى المشي على الحافة بهدف إنجاز الأعمال مع تحمله لكافة النتائج المترتبة على ذلك والمسؤولية الكاملة، في حين أن الشخص المسالم ذا الحركة البطيئة والثقيلة يعكف على المشي بحذر وعلى أطراف الأصابع بهدف الوصول إلى الموت بسلام. (٢١)

٥) العمل بدافع الإبداع: يتميز القادة الفعالون بدوافعهم الذاتية للإبداع والشعور بالضجر من الأشياء التي لا تجدي نفعا أما الأفراد الذين يتمتعون بالحماس والإقدام فلن يكون لديهم الصبر لانتظار رنين الهاتف من أجل البدء بالعمل ، فالقائد الفعال هو شخص مبدع خلاق يفضل أن يبدأ بطلب المغفرة على طلب الإذن.

٦) العمل الجاد بتفان والتزام: فالقادة الفعالين يقوموا بإنجاز أعمالهم بتفان وعطاء كبير كما يكون لديهم التزام تجاه تلك الأعمال.

٧) تحديد الأهداف: فجميع القادة الفعالين الذين تم دراستهم يمتلكون صفة تحديد الأهداف الخاصة بهم والتي تعتبر ذات ضرورة قصوى لاتخاذ القرارات الصعبة. (٢٢)

٨) استمرار الحماس: إن أغلب القادة يمتلكون حماسا ملهما، فهم تماما كالشعلة التي لا تنطفئ أبدا لتبقى متقدة على الدوام، فنمو القائد وتطوره يتطلب حماسا حقيقيا ملهما وإذا كان الفرد في حيرة حول الكيفية التي يمكن الحصول بها على ذلك الحماس فما عليه إذا إلا إعادة الصفات القيادية السابقة لوجود علاقة وثيقة ومتراصة بين تلك الصفات.

٩) امتلاك الحنكة: فالقائد الفعال هو ذلك الشخص الذي يمتلك مستوى رفيعا من الحنكة بحيث يتمكن من تنظيم المواقف الفوضوية، فهو لا يتجاوب مع المشاكل بل يستجيب لها. (٢٣)

١٠) مساعدة الآخرين على النمو: فالقادة الحقيقيون لا يسعون للتطوير والنمو الذاتي فقط، وعندما يكون جو العمل سليما وصحيا، يتم حينها تبادل الأفكار بحرية مما يؤدي إلى التعاون، ومن خلال هذا التعاون تصبح المنظمة والعاملون فيها جزءا متكامللا لا يتجزأ منتجين فريقا يتصدى لأقوى الفرق والمهام. ويقول الفيلسوف الفارابي في كتابه الشهير (المدينة الفاضلة) القائد:

هو منبع السلطة العليا والمثل الأعلى الذي تتحقق في شخصيته جميع معاني الكمال، وهو مصدر حياة المدينة وبعامة نظامها. ومنزلة القائد للأفراد كمنزلة القلب بالنسبة لسائر أنحاء الجسم، لذلك لا يصلح للقيادة إلا من زود بصفات وراثية ومكتسبة يتمثل فيها أقصى ما يمكن أن يصل إليه الكمال في الجسم والعقل والعلم والخلق والدين.

كما يذكر الفارابي بأن قائد المدينة الفاضلة (القائد السياسي أو العسكري) يجب أن يتصف بالشجاعة والذكاء والفهم والتصور السليم لكل ما يقال أمامه، وأن يكون تام الأعضاء وسليم الحواس، وأن يكون حسن العبارة وقوي اللسان، وأن يكون محباً للعلم والعلماء، وأن يكون صادقاً ومحباً للصدق والوفاء، وأن يكون محباً للعدل ويكره الظلم، وأن يكون كبير النفس محباً للكرامة، وألا يهتم بجمع المال، وأن يكون اجتماعياً ومتواضعاً، وأن يكون قوي العزيمة وجسوراً مقداماً غير خائف ولا ضعيف النفس. (٢٤)

ويتأثر اختيار القائد بمؤثرات قد تختلف بعض الشيء في جوهرها عن اختيار المدير. ومن أهمها:

- ١) حجم التنظيم ونوعه: فحجم التنظيم ونوعه يمكننا من خلق الظروف المواتية لصنع القائد ووجود جمع من الأتباع يساندونه.
- ٢) موقع التنظيم: فوجود التنظيم في منطقة مكتظة بالسكان له تأثير مخالف عن وجوده في منطقة نائية أو غير مكتظة بالسكان.
- ٣) نوع المشكلة التي تصنع الموقف الذي بدوره يصنع القائد: فهل هي مشكلة عامة تتعلق بالأجور والحوافز أم مشكلة فنية تتعلق بالأجهزة والآلات والمعدات، وعلى سبيل المثال فإن مشكلة استخدام معدات مستهلكة وأسلحة وذخيرة فاسدة في حرب ١٩٤٨م ضد اليهود في فلسطين وما ترتب على ذلك من آثار خلفت مواقف وصنعت قيادات قامت بثورة يوليو سنة ١٩٥٢م.
- ٤) نوع العاملين ومدى إيمانهم بمشكلاتهم: أي مدى معرفتهم لأبعادها وقدرتهم على صنع القيادة بتأييدها والالتفاف من حولها وحمايتها من الضغوط التي تقع عليها والأذى الذي قد يتوقعها. (٢٥)

٥) المناخ المناسب لظهور القائد و القدرة على الاستمرار في الوقوف من حوله :  
فالمناخ الديمقراطي يساعد على ظهور القيادات كما يعاونها على الحركة أما  
المناخ الاستبدادي الذي يعتمد على القهرو على البطش فلا يساعد على ظهور  
القيادات وممارستها لمهامها ولكنه قد يصنعها لتعمل طويلا في الخفاء.

٦) الوقت المناسب : فكما أن المناخ يؤثر في صنع القيادات وظهورها فإن الوقت  
المناسب يكون له تأثير بالغ على ذلك أيضا.

٧) مقدار الوقت المتاح : يؤثر هو الآخر في صنع القيادات وظهورها. ففي  
المنظمات الحديثة قد لاتتاح الفرصة لصنع القيادات ( بينما قد يحتاج ذلك  
لتلك المنظمة في الأجل الطويل. (٢٦)

### ثالثا: أنماط القيادة *Kinds of Leadership*:

لا شك أن القيادة لا تأتي بالتنصيب أو الاعترافات الخاصة ولا تأتي بالمال  
أيضاً بل هي قدرات خاصة ومواهب يعتمد عليها القائد وتضفي عليها التجارب  
وقوة التفكير وسعة الأفق ورحابة الصدر مهارات متعددة تجعله يمسك بزمام الأمور  
بثقة واقتدار. وتقسم مهام القائد في الغالب إلى قسمين (٢٧) :

القسم الأول: مهام رسمية تنظيمية: وتتلخص في المهام الرسمية لتنفيذ  
مبادئ التنظيم الإداري في التنظيم؛ لكي تسير الأمور بانضباط وجدية، وأبرز هذه  
المهام مايلي :

١) التخطيط: أي رسم السياسات ووضع الإستراتيجيات وتحديد الأهداف  
البعيدة والقريبة، ووضع الخطط الموصلة إليها، وتحديد الموارد والإمكانات  
المادية والبشرية في ذلك كله. ولكي يتمكن القائد من إنجاز مهامه بشكل فاعل  
وناجح عليه أن يقوم بتوضيح أهداف التنظيم للعاملين معه، والاستماع إلى  
آرائهم حول القضايا، والتعرف إلى أهدافهم الشخصية، وليس الحصول على

تعهداتهم والتزاماتهم بالمشاركة في إنجاز الأدوار والخطط فقط ، فالقيادة الناجحة والفاعلة تقوم على القناعات الشخصية للأفراد وتحظى بالتعاطف والتعاون بإرادة ورضا، وهذا لا يتحقق في الغالب إلا إذا شعر الأفراد أن في إنجاز خطط التنظيم وتحقيق أهدافه تحقيقاً لأهدافهم وطموحاتهم أيضاً، ولو تلك الطموحات الذاتية التي يجب أن يشعر فيها الكثير من الأفراد بالاحترام والتقدير والاعتناء برأيهم والاهتمام بدورهم. (٢٨)

(٢) التنظيم : تقسيم العمل وتوزيع المسؤوليات والوظائف بين الأفراد، وتوزيع العاملين عليها حسب الكفاءات والخبرات والقدرات والتموحيات. ولا يكون التوزيع ناجحاً إلا إذا وضع الرجل المناسب في مكانه المناسب، وهذا ما يفرض عليه أن يراعي الخبرة والتخصص والقدرة والفاعلية في الأفراد، ولعلّ أنجح أسلوب وأبقى لضمان التنظيم الأقوى هو التوزيع على أساس اللجان أو الهيئات والجماعات المستقلة التي تحظى بصلاحيه التفكير والتخطيط في مهامها حسب نظام شوري مفتوح، ويبقى للمدير دور الاستشارة لأنه في هذا يضمن تفرغاً كبيراً للإدارة ، ويضمن للأفراد طموحاتهم واحترام آرائهم، فهذا الأسلوب يؤدي دوراً كبيراً في دفع العاملين إلى المشاركة في العمل بحماس وقناعة ويضمن التزامهم في تحقيق الأهداف وبهذا يكفي نفسه المزيد من الرقابة والقلق من التسبب والانفلات. (٢٩)

(٣) التنسيق بين أطراف العمل، وتوجيه الجميع للمسير باتجاه هدف المنظمة الأول والحث على الأداء بأعلى مستوى من الكفاءة والفاعلية، وهنا لابد للمدير من العمل على تذليل العقبات التي تقف أمام التنسيق وتمنع من تحقيقه أو تعرقل نجاحه من النزاعات الشخصية بين الأفراد أو عدم قناعة البعض الآخر المؤمن بالفردية أو الذي يصعب عليه تجاوزها للقبول بالجماعية

والتنسيق، وغير ذلك من الموانع والمعوقات التي تواجه التنسيق والتعاون، وهذا ما يتطلب منه الاتصال الدائم مع العاملين وشرح أهداف المنظمة لهم وتذكيرهم بها باستمرار لشحذ همهم وتحفيزهم للتعاون، وبعبارة مختصرة عليه أن يعمل دائماً لخلق روح الفريق المتكامل والمتعامل المتحد الأهداف والطموحات .

٤) تشكيل شبكة من الاتصالات العمودية والأفقية: وذلك لنقل المعلومات والأفكار والقرارات والإطلاع على مجريات الأمور وتذليل الصعوبات أو معرفتها ليكون الجميع في أجواء العمل وتفهم حاجاته ومتطلباته .

٥) المتابعة والإشراف : فنجاح واستمرار الكثير من الأعمال يعود على مهمة المتابعة التي يقوم بها المدير مباشرة أو بوساطة المهام والخطط، كما تعد المتابعة المستمرة وسيلة للثواب والعقاب وأداة للإصلاح والتقويم والتطوير، وأيضاً تعد مهمة كبيرة لاكتشاف الطاقات الكبيرة من تلك الخاملة، لتحفيز الخامل وترقية الكفاء المتحمس إلى غير ذلك من فوائد جمة، فمهمة المتابعة المتواصلة من المدير تعد من أكثر المهام تأثيراً على الإنجاز وتحقيقاً للنجاحات.

القسم الثاني: مهام غير رسمية: وتعتمد بشكل كبير على شخصية القائد وآفاقه وأسلوبه الشخصي في التعامل مع الآخرين، إلا أن لها الدور الكبير في تحقيق أهداف المنظمة وتطوير العاملين وتماسكهم ، ومن هذه المهام :

١) الاهتمام بالجماعات غير الرسمية : وهي عبارة عن جماعات تتكون بشكل طبيعي، وفي كل جماعة مصالح مشتركة تجمعهم بشكل اختياري أو مخطط فيعملون على فرض سياسة تخدم أهدافهم بعيداً عن شكل الإدارة الرسمي كجماعات الاختصاص العلمي أو الانتماء الإقليمي أو الديني أو غير ذلك وهنا يتوجب على القائد الاهتمام بهذه الجماعات وإقامة اتصالات جيدة معهم

وذلك بهدف الاقتراب منهم والتعرف على مشكلاتهم وأفكارهم من الداخل لتذليل الصعوبات وتحقيق ما يمكن تحقيقه بما لا يضر بمصالح المنظمة بل يصب في خدمتها. (٣٠)

(٢) الاتصال مع الجماعات المختلفة في التنظيم : بحيث يكسر الحاجز بين الطابع الرسمي الذي يفرضه العمل وغير الرسمي الذي يفرضه الشعور أو الطموح أو المصلحة المشتركة مما يجعل المدير متفهماً لمطالبهم ،وبذلك يحتويهم نفسياً وفكرياً ويبعد عنهم المضايقات كما يقرب وجهات النظر معهم من خلال شرح رؤيته بلا نقل من الغير، كما يمنع من الحسد والتحليلات البعيدة عن الواقع فيحول دون الانقسامات والاضطرابات التي قد تحدث جراء هذا الخلاف وبهذا يكون قد ضمن الوحدة والتفاهم وتحقيق النجاح للجميع .

(٣) المشاركة: وقد بات نموذج الإدارة التشاركية حقيقة مفروضة على واقع المنظمات إذا أرادت الانتصار في المجالات المختلفة ،وتتمثل القيادة التشاركية في إقامة العلاقات الإنسانية الطيبة بين القائد والعاملين معه واحتوائهم عاطفياً وإشعارهم بأهميتهم وموقعهم من قلب القائد ورعايته فيجعلهم دائماً في ظله وكنفه ينعمون بالراحة والطمأنينة والثقة به، وبهذا يمنع من وجود أفراد يسبحون خارج فضاء المنظمة وإن وجد منهم فإن أسلوبه الحكيم هذا من شأنه أن يحتويهم ويرجعهم إلى الأجواء .

(٤) مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية ويبحث مشكلات العمل ومعالجتها ووضع الحلول الناجحة لها بروح جماعية متوحدة، فمن الخطأ أن يتصور بعض المدراء أن مشاركة المدير للعاملين معه في الرأي والقرار يقلل من شأن المدير القائد أو ينزل من مستواه ،بل الروح الجماعية المتفتحة ترفع من شأن المدير وتعطيه قوة فوق قوته وتضفي عليه احتراماً وتقديراً قد لا يحصل

عليه إلا بهذا الأسلوب كما تعد من أبرز عوامل نجاحه في القيادة وتأثيره على الأفراد وحفظ تماسك المنظمة وتحقيق أهدافها .

٥) درجة الرعاية التي يبديها المدير تجاه القيم والمثل الإنسانية والأخلاقية في التعامل: كقيمة الوفاء والستر على النواقص والعثرات والعمى والصفح والسماحة والكرم وغيرها من صفات إنسانية نبيلة تجعله قدوة وأسوة يحتذى بها الجميع، فيسعى لتقمص شخصيتها وبذلك يحول المدير منظمته إلى مدرسة للتربية والتهديب والتعليم وهي تمارس أدوارها اليومية في العمل. (٣١)

٦) مهارة تبصر الأهداف العامة للتنظيم وربطها بأهداف المجتمع ومعالجة المشكلات الإدارية في إطار الأعراف العامة، وهذا يتطلب منه معرفة جيدة بالسياسة العامة للدولة، وتفهم كافي للاتجاهات السياسية وتبصرها والقدرة على التعامل معها بحكمة، ليكون أقدر على التوفيق بين الضغوط العامة واتجاهات المجتمع والدولة وبين نشاط المنظمة، مع إعطاء الأهمية للصالح العام .

٧) المهارة في تنظيم الوقت وإدارته، وذلك من خلال تحديد المهمات المطلوب إنجازها وتحديد الأولويات وتتابعها الإنجازي على مراحل الزمن ، وتلافي الأوقات المهدورة .

ويمكن تحديد أنماط القيادة داخل التنظيمات الاقتصادية عامة والصناعية الحديثة خاصة، وفقا لنمطين أساسيين ، هما:

النمط الأول: القيادة الرسمية :

وهي القيادة الإدارية التي تمارس مسؤولياتها وفقاً لمنهج التنظيم ( أي : اللوائح والقوانين ) التي تنظم أعمال التنظيم، فالقائد الذي يمارس مهامه من هذا المنطلق تكون سلطاته ومسؤولياته محددة من قبل مركزه الوظيفي والقوانين واللوائح المعمول بها. ومن المؤكد أن القيادة الإدارية لا تقوم في فراغ، بل لا بد من

تواجد مرؤوسين أو أتباع تحت إمرة القائد، يتبنون أفكاره ورؤاه، وينفذون خططه مؤتمرين بأوامره وبالتالي يصبحوا هم صانعو هذه القيادة، فتفاعلهم معه واستجاباتهم إليه أمر ضروري حتى تتجسد القيادة على أرض الواقع، فالقائد هو مركز العملية الإدارية وأتباعه يطوفون حوله، يحققون له السلطة والنفوذ والتأثير. وتوجد هذه القيادة عندما يقود المدير من خلال ممارسة السلطة الرسمية، وأن ممارسة السلطة الرسمية من خلال تلك التصرفات - مثل تحديد الواجبات والمهام- ينبع من المركز الرسمي للمدير داخل هيكل السلطة للمنظمة، ونجد أن أي مدير في موقع إداري لديه الفرصة والمسؤولية لممارسة القيادة الرسمية في علاقته مع مساعدين، وبذلك فهم معنيون بالتأكد من أن أداء المساعدين.

وتعتمد عملية القيادة على ثلاثة أركان هي: القائد والأتباع والموقف الاجتماعي الذي يتفاعلون فيه. وهذه الأركان الثلاثة هي التي يتشكل نتيجة لتفاعلها المظهر القيادي. ويجب أن يتم التوافق بين الأركان الثلاثة حتى يتم التفاعل، فالموقف يساعد على تهيئة الفرصة للقيادة ويظهر الاحتياج إليها والقائد هو فرد من الجماعة يشعر بشعور أفرادها ولديه القدرة على استغلال قدرات الأفراد وتأثير عليهم لجابهاوا الموقف الذي يتفاعلون فيه والأفراد بالتالي يجب أن يكون لديهم شعور بالحاجة إلى القيادة كذا الاستعداد للتعاون مع القائد في الموقف الذي يتفاعلون فيه. (٣٢)

وتتوقف فاعلية القائد وقدرته على تحقيق أداء عال ورضا مرتفع من جانب المرؤوسين على نمط القيادة الذي يمارسه القائد في علاقته بمرؤوسيه وفي ظل هذا الاتجاه حاولت الأبحاث اكتشاف المتغيرات الرئيسية التي يمكن أن تعد معياراً يتم على أساسها تصنيف أنماط السلوك القيادي. وتأثير هذه الأنماط على سلوك

الأفراد من رضا وأداء ولقد جرى التفكير في بادئ الأمر في إظهار الصفات الشائعة في تصنيف أنماط العلاقات المختلفة في المجتمعات فهنصف السلوك القيادي إلى :

١ - القيادة الاستبدادية (الأوتوقراطية) : يعتبر القائد المستبد أقرب إلى الرئيس منه إلى القائد وذلك لأنه يتحكم في تابعيه بغير إرادتهم ويضع خطته لهم منفرداً ويبعداً عنهم ويقوم على تنفيذها بأساليب حكيمية مسيطرة ويعتقد القائد المستبد "والذي يطلق عليه أحياناً لفظ أوتوقراطي" أن من حقه أن يتحكم في أتباعه بسبب ما له من امتياز عليهم من اتساع الخبرة أو ما يتميز به من قوة أو شخصية. وغالباً ما يعتقد أنه بسبب مركزه وما يتمتع به من سلطة يمكنه أن يقرر أفضل من غيره ماذا ينبغي عمله؟ وفي ظل هذا النوع من القيادة تكون الأساليب الرقابية المستخدمة عديدة وعذيفة.

والقائد الأوتوقراطي يتصف غالباً بالصراحة والإيجابية والموضوعية فهو يعرف ما يريد ويفعل في سبيل ذلك ما يشاء ويتجه مباشرة إلى هدفه وكلمته هي القانون الذي لا ينتقض كما أنه يفاخر بأعماله وتغلب عليه صفة الكبرياء وقلمه يعترف بأخطائه بل أنه إذا أخطأ فإنه يعالج ذلك في صمت بخطة جديدة ويشعر في تنفيذها دون أن يعلن عن خطئه. وينقسم هذا النوع من القيادة إلى ثلاثة أنواع فرعية مختلفة وهي (٣٣) :

أ ( الأوتوقراطي الصارم : القائد الأوتوقراطي الصارم قائد قاس و صارم طبقاً لمبادئه فهو لا يفوض السلطة لأحد، وعلى الرغم من أنه ليس بالضرورة أن يكون قاسياً في نفسه فإنه يعمل على مبدأ أن "العمل عمل" ويكون مغرماً ببعض العبارات مثل "الوقت من ذهب" ودائماً يكون ذا ميل محافظ ومناصر لنظرية "السيد والمسود" وربما يكون كريماً تجاه الأعضاء من الزمرة التي تتفانى في العمل والتي تعرف على أنها خدام للجماعة . ومن أهم

مميزات هذا النوع ربطه بين السلطة والقيادة، وجعلها في قبضة واحدة، وتعد السلطة القوة المحركة لدور القائد وسبيله في فرض إرادته واحترامه بين أتباعه، وفي غالب الأحيان يتم الخضوع لمثل هذه القيادات تحت طائلة الخوف من العقاب والمساءلة. (٣٤)

ب) الأوتوقراطي الطيب: يشبه الأوتوقراطي الطيب بالأوتوقراطي الصارم في كثير من الاعتبارات لكنه معذب بوحز ضميره وبنوء بحمل فكرة أن عليه مسئولية أخلاقية تجاه مستخدميه فهو يريد أن يعمل الخير لهم فليست هناك تحسينات بالمعنى المادي تقدم لما يستحقه مستخدموه وإذا كان متدنياً فقد يكون له اهتمام خاص بمعتقدات مستخدميه وحتى بأخلاقهم وهو اهتمام لا يقابل بالترحاب دائماً لأنه خارج عن السائد وخاصة في الميدان الصناعي. والأوتوقراطي الطيب يرقى الناس الضعفاء أكثر من الأقوياء دون أي تحفظ ثم يشكو حينئذ من أنه ليس هناك إنسان يستطيع تحمل أية مسئولية.

ج) الأوتوقراطي القاصر: يوصف الأوتوقراطي القاصر بأنه عكس النوعين السابقين من القادة فهو لا ضمير له - كاذب - مرتشى - مغتر يتبع أي السبل التي يشعر أنها ستساعده في الوصول إلى هدفه. والقائد الأوتوقراطي القاصر يثبت أو يتغير كيفما يشاء طبقاً للسلطة الموكلة إليه. وقد يكون مسيطراً وديكتاتورياً في علاقته مع رؤوسيه ونظراً لمركزه الممتاز في التنظيم يمكنه أن يسلك سلوكاً يقرب من السلوك المتحرر في ضبطه للجماعة. وهو يعمل على انقسام الجماعة وحفظ الاتصال بين الأعضاء إلى الحد الأدنى وعن طريقه وهو بذلك يضع نفسه في موقف المتحكم في كل أعمال الجماعة التي لن يكون لها غنى عنه في هذه الحالة. (٣٥)

٢- القيادة الديمقراطية (٣٦) : لا يختلف القائد الديمقراطي عن القائد الأوتوقراطي في مقدار السلطة المخولة له ولكن في طبيعة دوره في الجماعة ففي القيادة الديمقراطية إشباع لحاجات كل من القائد والأتباع إذ يعمل القائد على تشجيع إسهام كل فرد في العمل إلى أقصى حد ممكن وتقوية مشاركته في أنشطة الجماعة وفي تحديد أهدافها. كما يعمل على توزيع المسؤوليات أكثر من تركيزها في شخصه بدعم الاتصالات الشخصية والعلاقات الإنسانية بين أعضاء الجماعة وإحاطة الأعضاء علماً بخطوات العمل كاملة مع إيضاح الهدف الرئيسي الذي تعمل من أجله الجماعة فضلاً عن كونه موضوعياً في مدحه أو نقده لعمل الأفراد وتجنبه الحزبية أو التملق الأمر الذي ترتب عليه قلة مشاعر التوتر والصراع في الجماعات ذات القيادة الديمقراطية. (٣٧)

والنظام الديمقراطي يتطلب تحمل التبعات وبذل الجهد أكثر من أي نظام آخر. والقائد الديمقراطي يمتاز عن القائد الأوتوقراطي في النقاط التالية:

أ) تقديم الاقتراحات الموجهة وهي تختلف عن إعطاء الأوامر في أنها تقدم صراحة أو ضمناً اقتراحاً بالعمل يرتبط بأهداف العضو نفسه وهذه الاقتراحات تقدم في الوقت المناسب الذي يتفق وحاجة العضو.

ب) تشجيع التوجيه الذاتي ويشمل ذلك التطبيق المباشر للإجراءات الديمقراطية مثل المنافسة الجماعية وقرار الأغلبية والمناقشة الحرة والانتخاب السري إذا تطلب ذلك وتكليف اللجان ببحث موضوعات معينة.

ج) سلوك المرح والثقة وهو نوع من السلوك لا يخطط له عن قصد ولكنه ينشأ كنتيجة للعلاقة الكلية بين القائد الديمقراطي وأعضاء جماعته التابعين له.

٣ - القيادة الحرة : تختلف القيادة الحرة عن النوعين السابقين من القيادة من حيث يترك القائد لتابعيه الحبل على الغارب فلا يشترك معهم أو يوجههم أو يسهم في المناقشات أو اتخاذ القرارات أو يعلق على أعمالهم إلا متى طلبوا منه ذلك. ومن هنا توصف بأنها قيادة "متسيبة" أو "فوضوية". وبعبارة أخرى فالقائد المتسيب لا يتدخل في توجيهه المرؤسين وإرشادهم أو حل مشاكلهم أو تحديد هدف مشترك يسعى الجميع لبلوغه فهو موجود ولكن يقتصر عمله في أغلب الأحيان على استقبال الزوار والحفاوة بهم وكثيراً ما يكون قد وصل إلى مركزه لمهارته الفنية دون أن يكون قادراً على الضبط وحمل الناس على العمل والتعاون. (٣٨)

٤ - القيادة البيروقراطية : وهو نمط من أنماط القيادة يطلق عليه اسم القيادة البيروقراطية والقائد في هذا النمط يؤمن إيماناً كبيراً بالروتين ويسير عمله على وتيرة واحدة إلى جانب ذلك هناك عدة صفات تتصف بها القيادة البيروقراطية وهي (٣٩) :

أ ) يؤمن القائد بالنظام في كل شيء ولا بد أن يكون عمله ضمن جهاز منظم محدد المعالم والأهداف.

ب) يكون القائد هادئاً دائماً ويؤمن بأن العجلة من الشيطان.

ج ) لا يتصل القائد بجميع أعوانه اتصالاً مباشراً ولكن يتصل بهم عن طريق معاونيه المباشرين.

د ) يسيطر القائد على الجهاز الذي يرأسه أكثر مما يسيطر على اللذين يعملون معه.

ه ) يقبل القائد آراء الرؤساء دون مناقشة وينتظر من مرؤسيه نفس التصرف.

## النمط الثاني: القيادة غير الرسمية :

وهي تلك القيادة التي يمارسها بعض الأفراد في التنظيم وفقاً لقدراتهم ومواهبهم القيادية، وليس من مركزهم ووضعهم الوظيفي، فقد يكون البعض منهم في مستوى الإدارة التنفيذية أو الإدارة المباشرة إلا أن مواهبه القيادية وقوة شخصيته بين زملائه وقدرته على التصرف والحركة والمناقشة والإقناع يجعل منه قائداً ناجحاً. وتظهر عندما يكون الشخص بلا سلطة رسمية، ويؤثر في توجيه سلوك الآخرين، والقيادة 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. (٤٠)

وهذا النوع من القيادة يظهر بواسطة جماعات التنظيم، ويعبر عنهم في بعض الأحيان بجماعات الضغط، ولهذه الجماعات أنواع وأشكال متعددة، وهي تشكل العمل المتداخل بين شخص وآخرين أثناء العمل، وفي المنزل أو في النادي أو في الدولة أو في المنشأة أو في غيرها، وفي الغالب يكون من نفس الجماعة قادة مختلفين للأغراض المختلفة أو حسب المصالح، وقد تقدم الفرق بين الأمرين، وهذا النوع من القيادة مهم جداً وينبغي أخذه في الاعتبار، وبالرغم من أن القيادة الاجتماعية كقيادات الدول والمنشآت والفتيات الدينية وما إلى ذلك، تمارس عن طريق القادة المعترف بهم رسمياً، إلا أن نجاح الكثير من التنظيمات يتوقف على تعاون هؤلاء القادة الذين يطلق عليهم بالقيادة غير الرسميين، وربما يطلق عليهم بالرموز كما يطلق عليهم أيضاً أهل الحل والعقد والنفوذ الفعلي، والمحتمل لهذا النوع من القيادة غير الرسمية على النتائج الإدارية يبدو ضخماً وكثيراً ما يقع القائد والمدير في تناقض بين اختلاف هذين النوعين من القيادة الرسمية وغير الرسمية، كما أنه يقع في تناقض بين أقطاب القيادة غير الرسمية، لأن كلاً يجر النار إلى قرصه، سواء عن عقيدة أو عن غرض.

وبشكل عام فإن كلا من هذين النوعين من القيادة لا غنى عنه في التنظيم فالقيادة الرسمية وغير الرسمية متعاونان في كثير من الأحيان لتحقيق أهداف المنظمة وقلما أن تجتمعان في شخص واحد. كما أن القيا دتين الرسمية وغير الرسمية تتعايشان في معظم مواقف العمل، وقد يتصرف المديران أحياناً كقيادة رسميون في بعض المواقف وكقيادة 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 يفتقد إلى السلطة الرسمية.

كما نجد أن القيا دتين الرسمية وغير الرسمية تتعايشان في معظم مواقف العمل، وقد يتصرف المديران أحياناً كقيادة رسميون في بعض المواقف وكقيادة 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. ويرى محمد عاطف غيث أن هناك ما يسمى بالقيادة الملهمه (الكارزمية) ، وهى نموذج للقيادة يقوم على الخصائص البطولية أو المقدمة لشخصية القائد أكثر مما يعتمد على الوضع الرسمي سواء كان موروثاً أو مكتسباً والقائد الملهم قد يكون في قمة السلطة أو خارج نطاقها. وهناك ما يسمى بقيادة (الزعامة) ، وتعني ممارسة التأثير والسلطة في نطاق علاقة معينة أو جماعة عن طريق عضو أو أكثر فيها وتنصب الوظيفة القيادية أساساً على توجيه الأنشطة الجماعية نحو أهداف الجماعة.(٤١)

## رابعاً: نظريات القيادة : *Theories of leadership*

ظهرت العديد من الأفكار التي تحاول وضع وصف دقيق ومحدد للقيادة، وذلك على فترات متتالية. وفي البداية كان يعتقد أن القيادة موهبة يولد بها الإنسان وتكبر وتعيش معه، ومن الطبيعي أن تكون مثل هذه المعتقدات ذات قبول لدى المجتمع في ظروف زمنية ومكانية قديمة، وحتى الآن لا يستطيع أحد أن ينكر أن هناك بعض القادة الموهوبين الذين ظهوروا في فترات تاريخية سابقة ولعبوا في حياة شعوبهم أدواراً مميزة مازال التاريخ يسجلها لهم حتى الآن، ولكن هؤلاء كانوا حالات نادرة، ظن المجتمع قديماً أنه يحتاج إليهم وبصفة خاصة في المجتمعات الأقل نمواً. ولكن العالم الآن يعيش عصر الواقعية والحقائق والتفكير العقلاني والتنبؤات المبنية على أسس علمية، ولذلك فهو يحتاج إلى القائد أكثر من البطل والذي يملك الحدود الدنيا من المعارف لأداء دوره بجانب الموهبة.

وقد ظهرت العديد من النظريات المفسرة للقيادة، وسوف نتعرض لها للوقوف على تطور الفكر نحو القيادة، وتتمثل أهم هذه النظريات فيما يلي :

### 1- نظرية الرجل العظيم : *Great man theory*

وهي من أوائل النظريات التي تحدثت عن القيادة، وقد تبنى هذه النظرية العديد من العلماء، ولكن السير فرانسيس جالتون *Sir Francis Galton* بصفة خاصة كان أكثر تحيزاً لها بل وحاول إثباتها بالبيانات الإحصائية والوراثية. وتفترض هذه النظرية أن القيادة سمة مميزة للفرد، وأن عدداً قليلاً من الأفراد لديهم من السمات الشخصية والقدرات ما يمكنهم أن يكونوا قادة، أن القائد الفرد يملك مواهب وقدرات غير عادية ويقود من خلال شخصية قوية وإرادة حديدية. كما أنهم يسهمون في تحديد شخصية المجتمع، وبالتالي تغيير المجتمع تغييراً جذرياً، ويذهبون للاعتقاد بأن القادة يولدون ولا يصنعون وأن سمات القيادة موروثية وليست مكتسبة. فأفكار هذه النظرية تركزت حول المعايير والسمات الشخصية التي تصنع الزعامة الناجحة، وكيف أن القيادة الناجحة تتطلب أشخاصاً ذوي مواهب نادرة

تجعلهم صالحين للقيادة، وأن الرجل العظيم يستطيع أن يحدث في الجماعة تغييرات متى كانت مستعدة لتقبلها.

## ٢- نظرية السمات: *Theory of Traits*

يعتبر العلماء ستوجديل وتيد وبرنارد *Stogdel, Tead and Bernard* من المتحمسين لهذه النظرية وقد اعتمدوا على ملاحظة عدد من القادة المعروفين وقاموا بحصر الصفات المشتركة بينهم واعتبروهما صفات لازمة للقيادة. وقد نشر أوردواي تيد *Ordway Tead* قائمة بعشر صفات (سمات) للقائد :

أ- القدرة العصبية والجسدية *Neuro-physical ability*.

ب- الحماسة *Enthusiasm*.

ج- الود والحب *Friendliness*.

د- الاستقامة والنزاهة *Integrity*.

هـ- الإدراك الفني *Technical mastery*.

و- الحزم *Decisiveness*.

ز- الذكاء *Intelligence*.

ح- مهارة التعليم *Teaching skill*.

ط- الإيمان *Faith*.

ي- المعرفة بالهدف والسبيل نحو تحقيقه *A sense of purpose and direction*.

والقائد المثالي في رأى تيد *Tead* هو الذي يملك الصفات العشرة السابقة مجتمعة أما العالم تشستر برنارد *Chester Barnard* يؤكد أن للقيادة وجهان : الوجه الأول هو التفوق الشخصي (*Individual Superiority*) عن طريق توفير بعض المواصفات الفنية مثل : القدرة الجسدية المميزة ، ومهارات الحديث والاتصال، والمعرفة، والتذكر، والتصور. أما الوجه الثاني فيشمل التحلي بالتصميم والمثابرة، والاحتمال.

### ٣- نظرية القيادة الإنسانية : *Human-oriented approach*

تهتم هذه النظرية بمساهمة الفرد وتنمية قواه الكامنة بدلاً من التركيز على المؤسسة في هيكلها التنظيمي وطرق عملها. وتقوم القيادة بحفز الأفراد وتشجيعهم وتدريبهم لتصل بهم إلى أقصى درجة من إمكاناتهم الكامنة. وتقوم هذه النظرية على أساس أن الإنسان يسعى إلى إشباع حاجاته السيكولوجية الأساسية التي يمكن إشباعها ضمن الإطار العام للمنظمة، فالإنسان يحتاج إلى اعتراف الآخرين وتقديرهم، والانتماء للجماعة والفرصة لتنمية قدراته. ومن هذا المنطلق نجد أن دور القائد يتغير بتغير الظروف المتعلقة بسلوك الإنسان. وقد وضع ماكي يغور *Make Yagor* نظريته الثانية المعروفة بنظرية (ص) والتي تقول :

- أ- بذل الجهود العقلية والجسدية شيء طبيعي كما هو الحال عند بذلها أثناء اللعب أو الراحة، والإنسان بطبيعته يحب العمل لأنه مصدر لإشباع رغباته.
- ب- التهديد والعقاب الداخلي أو الخارجي ليس الطريق الوحيد للحصول على الجهود اللازمة لتحقيق أهداف المشروع فالإنسان يعمل تلقائياً على مراقبة النفس وتوجيهها لتحقيق الأهداف التي تعهد إليه.
- ج- التزام الفرد بالأهداف يعتبر نتيجة للمكافأة المتعلقة بتحقيق تلك الأهداف فإشباع الغرور النفسي، وتحقيق الذات وغيرها تعتبر من أهم المكافآت التي يمكن استخدامها من أجل توجيه جهود الفرد تجاه تحقيق أهداف المشروع.
- د- الإنسان تحت ظروف ملائمة يتعلم قبول المسؤولية كما يتعلم السعي من أجلها فطبيعة الإنسان لا تتضمن الكسل وعدم الطموح وتجنب المسؤولية.
- هـ- المقدرة على التخيل والابتكار والتفكير العميق في حل مشاكل المؤسسة توجد بين العديد من الناس ولا تنحصر في طبقة واحدة.
- و- قدرات الإنسان العقلية الكامنة لم تستنبط إلا بصورة جزئية في ظل الظروف الصناعية الحديثة.

ومن ذلك نرى أن التوجه نحو الإنسان الفرد عملية هامة، حيث يجب إشباع احتياجاته الجسمية والعقلية حتى يتوصل إلى الحد الأقصى في تنمية قدراته الكامنة ومساهمته في قيادة الآخرين. ومن الصعب أن نجد القيادة الإنسانية وحدها ولكنها تكون ضمن سلسلة من الأنشطة القيادية. وعلى الطرف الأول لهذه السلسلة نرى المدير القائد الذي يعتمد على سلطاته، والطرف الآخر يوجه اهتمامه بالدرجة الأولى للمرؤوسين عن طريق تنمية قدراتهم ومنحهم حرية نسبية واسعة ضمن حدود واضحة. (٤٢)

#### ٤- النظرية الموقفية : *Situational theory*

ترتبط هذه النظرية السلوك القيادي بالموقف والظروف المحيطة، فمن يصلح للقيادة في مرحلة قد لا يكون مناسباً لمرحلة أخرى وظروف مغايرة، وأنه لا يوجد قائد إلا بعد مروره بتجربة، تظهر فيها شخصيته، وقدرته على القيادة تبرز من خلال التجربة؛ فالقيادة ظاهرة من مظاهر التفاعل بين الأفراد ولا يكفي أن يتواجد الأفراد في مكان وزمان معين لكي نقول أن هذا التجمع جماعة يمكن أن يخرج من بينها قائد، بل يجب أن توجد هذه الجماعة داخل تنظيم معين، يقوم بتطبيق أساليب سبق الاتفاق عليها لتحقيق الهدف المشترك لهذه الجماعة، وعند تكوين الجماعة في وقت معين تظهر لها رغبات معينة، وسمات الفرد الشخصية التي تستطيع أن ترضى هذه الاحتياجات هي وحدها التي يمكن أن تصبح سمات قائد. ولذا تحكم هذه النظرية عناصر هي: سمات القائد، وسمات الأتباع، وطبيعة الموقف.

وتفتقر النظرية أن فعالية القيادة تتوقف على تبني سلوك يلاءم متطلبات الموقف، وتحديد المواقف القيادية الهامة واقتراح الأساليب القيادية التي تتناسب مع تلك المواقف والتي تحقق رضا العاملين والإنتاجية، فنقطة البداية عند أصحاب هذه النظرية هي توفر العناصر اللازمة لمواجهة حاجة الجماعة في ظروف معينة.

وتقوم هذه النظرية على :

أ- كمية التوجيه (السلوك العملي).

ب- العون الاجتماعي - العاطفي (سلوك العلاقات).

وسلوك العمل وسلوك العلاقات بعدين حساسين من أبعاد سلوك القائد والتفاعل بينهما هو الذي يحدد نمط القائد استبدادي - ديمقراطي - تعاوني... وهكذا، ولفترة قريبة كان من المعتقد أن العمل والعلاقات يكونان أساليب القيادة ولهذا يمكن أن تبدو سلسلة متصلة تنتقل ما بين سلوك قائد متسلط جدا (العمل) من ناحية إلى سلوك قائد ديمقراطي جدا (علاقات) من ناحية أخرى. والسنوات الأخيرة أبعدت فكرة وجود العمل والعلاقات مجتمعين. وفي جامعة أوهايو وبعد أن أمضى الباحثون وقتا في ملاحظة سلوك القادة في مجموعة متنوعة من الأوضاع وجدوا أنه يمكن تصنيف معظم أنشطة القادة إلى فئتين أو بعدين سلوكيين متميزين ومختلفين وأطلقوا عليهما :

أ- الهيكل الابتدائي (سلوك العمل) *Working Behavior* : ويشير إلى مدى انشغال القائد في الاتصال بالآخرين في اتجاه واحد شارحاً لهم ماذا يجب أن يفعلوه؟ ومتى وأين؟ وكيف يتم إنجاز الأعمال؟

ب- الاعتبارات (سلوك العلاقات) *Relation Behavior* : ويعني مدى انشغال القائد بالاتصال في الاتجاهين بتوفير العون الاجتماعي (العاطفي) ومراعاة العوامل السيكولوجية وتسهيل السلوكيات.

وأثبتت الدراسات في هذا المجال أن القيادة تميل إلى التنوع إلى حد كبير واتصف سلوك بعض القادة بصفة خاصة بتوجيه أنشطة التابعين لهم بلغة إنجاز العمل بينما ركز قادة آخرون على توفير العون الاجتماعي (العاطفي) بلغة العلاقات الشخصية بينهم وبين التابعين، بينما كان هناك قادة آخرون تميزت أساليبهم بلوك العمل والعلاقات معاً. وكان هناك بعض القادة يميل سلوكهم إلى توفير القليل من العمل أو العلاقات للتابعين لهم ولم يظهر أسلوب واحد سائد، ولكن

ظهرت تركيبات متنوعة بدلاً من ذلك. وهكذا أثبتت الأبحاث التي أجريت أخيراً حول النظرية الموقفية في القيادة أنه ليس هناك أسلوب أفضل للقيادة، فإن أي من الأساليب الأساسية المذكورة في الشكل التالي يمكن أن تكون فعالة أو غير فعالة حسب الظروف المتاحة.

إلا أن نتائج الدراسات التي تناولت سمات القيادة تشير إلى أن الصورة الفردية يصعب إبعادها تماماً عن صورة القيادة، وأن القيادة يصعب أن تكون وقفاً تماماً على الموقف. وذلك لأن الفروق الفردية تؤثر بوضوح في إدراك الأفراد اجتماعياً للآخرين، ومن ثم تلعب دورها الهام في تحديد المواقف بالنسبة لهم. ويميل الباحثون في مجال القيادة إلى الاعتقاد بأنه يجب أن يتوفر حد أدنى معين من القدرات في كل القادة. إلا أن هذه القدرات موزعة أيضاً على نطاق واسع بين غير القادة، فضلاً عن ذلك فإن سمات القائد التي تبدو أنها غير ضرورية وفعالة في جماعة أو موقف ما قد تختلف تماماً عن السمات الضرورية لقائد في موقف آخر مختلف. وإذا صح ذلك فإن له أثراً في تحديد وسائل اختيار القادة وتدريبهم.

ويدفعنا ذلك إلى أن نعيد التفكير في تلك النظم التي تبقى مسئوليات القيادة في نفس الشخص بصرف النظر عن التغييرات في أعمال الجماعة. أي أنه من الضروري أن تتسم أعمال الجماعات بالمرونة حيث تعمل على اختيار قياداتها من الأعضاء طبقاً للظروف وكذلك برامج التدريب التي يجب أن تعمل على معالجة القصور في احتياجات القادة.

#### ٥- النظرية التفاعلية : *An electoral approach to leadership*

عارض ف. ه. سانفورد *F. H. Sanford* وهو أحد الباحثين في مجال القيادة النظريات السابقة ونادى بأن إرادة التابعين وانعقاد رأى أغلبيتهم في السير وراء شخص معين بذاته، تعتبر عنصراً هاماً في توضيح صورة القيادات المؤثرة والفعالة، غير أن نفس الكاتب تراجع عن رأيه بعد فترة وأصدر كتاباً يتضمن مجموعة من القواعد المتماسكة وحدد ثلاثة أوجه لظاهرة القيادة.

أ- الصفات الشخصية والنفسية للقائد . *Psychological attitudes of leader* : وتشمل القيم- الاستعداد للمشاركة- الشعور الداخلي بالأمن- القدرة على التوقع.

ب- الجماعة (التابعون) ومواقعهم واحتياجاتهم *Problems, needs and attitudes of the followers* ، وتشمل الاتجاهات- الحاجات- فهم وإدراك الأهداف والاستعداد للمشاركة- العلاقات بين الأفراد- التقاليد- التوزيع الجغرافي- تماسك الجماعة.

ج- الموقف الذي يربط القادة والأتباع *Situations which unite the leaders and the followers* : وتعنى طبيعة العمل والمواقف المؤثرة، وهذه النظرية تطلب من القائد أن يكن على قدر كبير من الفهم والإدراك لطبيعة دوافعه الخاصة وقدرته على إدارة الغير والمواقف المختلفة والسيطرة على مشاعره وأعصابه ومهارات شخصية تعينه على مواجهة المواقف المختلفة.

وعلى القائد أن يحدد دوافعه الحسية ويتعرف عليها جيداً، حيث أنها تختلف من شخص لآخر بحيث يكون التابعون وراء القائد ويكون القائد وراء رغبات التابعين إلا أن تبعية الآخرين لن تكون إلا للشخص الذي يمتلك مهارات القيادة. وقدرة القائد على إدارة الغير تنطلق من قاعدة أساسية وهي الاتجاهات التي تحكم نظريته إليهم حيث يجب أن تكون إنسانية، وتضع في الاعتبار حاجات الغير. وإدارة المواقف المختلفة تظهر حاجة القائد لبعض الذكاء الذي يمكنه من التفاعل والتكيف مع المواقف الصعبة والحرية وعندما تكون الجماعة متفاعلة في العمل ومتجاوبة بشكل إيجابي ومشاركة فعلياً في التنفيذ. ويكون دور القائد هو التنظيم والمتابعة والتدريب والعمل معها. ومع أن القائد يمتلك القدرة على التجاوب مع الجماعة وكذلك المهارة اللازمة لإنجاز العمل الذي يقوم به إلا أنه يعيب هذه النظرية أنها تتطلب مجتمعا جيد الممارسة الديمقراطية والعمل المشترك وله إمكانات مواجهة المشكلات والمواقف المتغيرة بأسلوب متطور

ولا يكون لفرد واحد من الجماعة السلطة الأولى والأخيرة في كل القضايا والأنشطة. والدور الأساسي هنا للعمل الناتج من تفاعل عناصر النظرية الثلاثة الشخصية-التابعين-الموقف. وكلما كان هدف الجماعة هو إنجاز العمل المكلفة به وتحقيق الأهداف التي تسعى إليها كلما كان العمل ناجحاً للقائد والجماعة.(٤٣)

#### خامساً : التنظيم غير الرسمي:

يمارس الأفراد في المنظمة الصناعية ألواناً من النشاط، وأنماطاً من السلوك بعضها رسمي تحدد الخرائط التنظيمية، وبعضها الآخر غير رسمي ينشأ بطريقة تلقائية للتفاعل الحربيين الأفراد، وينقسم السلوك غير الرسمي إلى قسمين: الأول: لا صلة له بأداء الأعمال، وإنجاز المهام، وهو الذي يعرف باسم النشاط غير الرسمي الآخر: له صلة وثيقة بإنجاز الأعمال، وهو الذي يعرف باسم التنظيم غير الرسمي فالذهاب للمطعم، أو التحدث عن المباريات الرياضية يعتبر نشاطاً غير رسمي غير أن من الممكن أن يصبح هذا النشاط جزءاً من التنظيم إذا ساهم بصورة ما في أداء العمل، كأن يعمل على رفع الروح المعنوية بين العاملين في المصنع، أو يساهم في تقييد معدلات الإنتاج، أو يؤثر في اختيار بعض المرشحين للنقابة.

ويعرف التنظيم غير الرسمي: شبكة من العلاقات الشخصية والاجتماعية التي تنشأ بعيداً عن التنظيم الرسمي، والتي ترتبط بأداء الأعمال، وإنجاز المهام في المنظمة.

#### ويتألف التنظيم غير الرسمي من جملة عناصر هي:

١ - الجماعات غير الرسمية: وهي التي تتميز بالتفاعل التلقائي الذي يحدث لفترة طويلة نسبياً، ومن أمثلة تلك الجماعات (الزمر) وجماعات (الأصدقاء) و(العُصب). ووفقاً لهذا فإن مجموعة من الأفراد يركبون عربة، أو يندفعون من بوابة المصنع، أو يذهبون إلى المطعم، لا يعتبرون جماعة غير رسمية، وإنما يعتبرون حشداً أو جمهرة، حيث إنهم لا يتصلون ببعضهم اتصالاً وثيقاً

ولا يتفاعلون معاً لفترة طويلة نسبياً، ولا يتصف سلوكهم بالثبات والاستمرار كما أنهم لا يسعون إلى تحقيق غاية مشتركة.

٢ - وجود تنظيم يحدد العلاقات بين هذه الجماعات من حيث الحقوق والواجبات والمكانات، ومدى ما لكل منها من نفوذ أو تأثير على غيرها من الجماعات.

٣ - وجود قوانين تحكم سلوك أعضاء الجماعة، وتنظم العلاقات القائمة بينهم من ناحية، وبينهم وبين غيرهم من أعضاء الجماعات الخارجية من ناحية أخرى ويمكن تقسيم هذه القوانين إلى قوانين داخلية تنظم أساليب النشاط وألوان السلوك تجاه كل من التنظيم الرسمي والجماعات الخارجية ذات الطابع الرسمي أو غير الرسمي.

٤ - اتفاق الجماعة على مجموعة من الآراء والمعتقدات والقيم التي تدعم قواعد السلوك وتحكم ألوان النشاط التي يمارسها الأفراد.

٥ - قيام ألوان من النشاط الجماعي غير الرسمي كالمراسيم والشعائر.

٦ - وجود نظام للاتصال بين الأعضاء، ويوقفهم على مختلف الآراء والمشاعر والأحداث التي لها صلة بتماسك الجماعة.

وقد تركّز الاهتمام السوسيولوجي بدراسة التنظيم غير الرسمي الذي ينشأ بين العمال دون المديرين، ويرجع ذلك إلى جملة عوامل هي:

١ - قامت معظم الدراسات في المجال الصناعي بتوجيه من الإدارة، وكان

هدف المديرين التعرف على المشكلات التي تنشأ في بيئة العمل كمشكلة

الغياب وتقييد معدلات الإنتاج، ودوران العمل، من المشكلات التي يسببها

غيرهم من الناس. وقد اكتشف الباحثون وجود تنظيمات غير رسمية تنشأ

بين العمال، وأنها تكون سبباً في بعض الأحيان لعرقلة جهود الإدارة

فنظروا إلى تلك التنظيمات على أنها تخضع في تكوينها للعاطفة الهوجاء

ولما كانوا ينظرون إلى الإدارة على أنها منطقية بالضرورة، فقد اعتقدوا أن

تلك التنظيمات لا تنشأ إلا بين العمال فقط، وإذا حدث بين المديرين فإن ذلك لا يكون إلا بدرجات غير ملحوظة.

٢ - الاختلاف الواضح بين طبيعة عمل المديرين والعمال، فالعامل إذا ترك عمله فإن من الممكن ملاحظته، أما المدير فقد يكون من طبيعة عمله ترك مكتبه والانتقال بين أقسام المصنع، وفي هذه الحالة يصعب التمييز بين ما يقوم به من أعمال رسمية أو غير رسمية.

٣ - لما كان أغلب العمال يؤجرون بالساعة، على حين أن المديرين يأخذون مرتبات شهرية، وكثيراً ما يذهبون إلى مكاتبهم في غير أوقات العمل الرسمية لتكملة الأعمال المتأخرة، فإنه من غير المتوقع أن يترك العمال أماكنهم في ساعات العمل بخلاف المدراء، ولذا فإن ملاحظة السلوك غير الرسمي للعامل تصبح أكثر سهولة ويسراً.

٤ - يتسم سلوك المديرين وأفراد الطبقة المتوسطة عموماً بالتحفظ، والالتزام بالقواعد، والخضوع للنظم، على حين أن سلوك العمال يتسم بالانطلاق والوضوح، فهم يضحكون بصوت عالٍ، ويتبادلون النكات بكثرة، ويؤيدون أقوالهم بالقسم المتكرر، وكل هذه أعمال يمكن ملاحظتها وقياسها بسهولة.

ويتفق الباحثون في علم الاجتماع الصناعي على أن النتائج التي أسفرت عنها تجربة هاوثورن في سنة ١٩٣٢م تعتبر البداية الحقيقية لدراسة التنظيمات غير الرسمية في المجال الصناعي. وفي تجربة حجرة بنك الأسلاك استخلص الباحثون من هذه التجربة نتائجين:

أولاهما: أنه نتيجة للاتصال المستمر بين مجموعات معينة من الناس لا بد وأن تظهر تجمعات غير رسمية، يظهر فيها قادة طبيعيين يختلفون عن القادة الذين تعينهم الإدارة.

أما الثانية ، فتشير إلى ضرورة أن تعمل الإدارة على إبقاء هذه التجمعات، وأن تسعى إلى التوفيق بينها وبين التنظيمات الرسمية حتى لا يحدث تعارض أو تناقض بين التنظيمين الرسمي وغير الرسمي.

وفي البحث الذي أجراه "التون مايو" في إحدى مصانع الطائرات في جنوب كاليفورنيا في سنة ١٩٤٤م، اتضح أن الاتصال القوي بين العمال يؤدي إلى نوبان الأفراد جميعاً في جماعة واحدة تسهم في استقرارهم وتعمل على التقليل من مشكلاتهم.

ويرى "بارنارد" أنه كلما زاد حجم الوحدات الإنتاجية، وزاد عدد العاملين بكل وحدة، وتعددت مشاكل الاتصال بينهم، أدى ذلك إلى انقسام الوحدة الكبيرة إلى مجموعة وحدات جزئية أو جماعات صغيرة يتراوح عدد أفراد كل منها في المتوسط بين ثمانية وعشرة، ويحدث بينهم اتصال مباشر، وتنشأ بينهم علاقات أولية وثيقة. كما يرجع بعض علماء الاجتماع عوامل تكوين الجماعات غير الرسمية إلى عامل الوظيفة أو المهنة، فالأشخاص الذين يشتركون في أعمال متشابهة يميلون إلى الاشتراك معاً في تنظيمات غير رسمية.

وقد لاحظ "كوترييل" في إحدى دراساته أن التجمعات غير الرسمية بين العاملين في السكك الحديدية تتكون على أساس وظيفي، فهناك تجمعات للمهندسين، وأخرى للعمال، وثالثة لنظار المحطات ورابعة للكتابة وهكذا.

ويرجع فريق آخر نشأة الجماعات غير الرسمية إلى عوامل أخرى من بينها العمر، والأقدمية، والنوع، والحالة الزوجية، والجنسية، والالتقاء الديني.

ويرى فريق ثالث أن العامل الايكولوجي (المكاني) له أثره الكبير في تكوين الجماعات غير الرسمي، حيث يساعد القرب المكاني على زيادة الاتصالات ونمو العلاقات الاجتماعية، فالأشخاص الذين يعملون في عنبر واحد يتجهون إلى الاشتراك معاً في تنظيمات غير رسمية بحكم التقارب الفيزيقي بينهم، نتيجة للتفاعل المستمر الذي ينشأ في بيئة العمل.

ويرى فريق رابع أن الجماعات غير الرسمية تنشأ نتيجة لعوامل مرتبطة  
بالمكانة الاجتماعية أو الهيبة التي يتمتع بها الأفراد سواء في داخل المصنع أو في  
البيئة الخارجية.

والواقع أنه ليس ثمة عامل واحد، نهائي وقاطع يمكن أن نرجع إليه ظاهرة  
نشأة الجماعات غير الرسمية في محيط العمل، فالعوامل التي سبق ذكرها تشتر،  
جديعاً في إيجاد هذا النوع من التنظيم.

ويستخدم الكاتب الاجتماعي في دراسته للتنظيم غير الرسمي عدد من  
الأدوات أهمها: المقاييس السوسيو مترية، والملاحظة العلمية، كما تتحدد  
موضوعات الدراسة وفقاً لوحدة الدراسة، ونوع السلوك الذي يعنى الكاتب  
بدراسته، والعناصر الثقافية التي يرى أنها تدعم ذلك السلوك، والجوانب البنائية  
والوظيفية التي تقوم عليها جماعات العمل غير الرسمية.

وقد ابتكر (مورينو) أسلوب القياس السوسيو متري لبيان شبكة العلاقات  
الاجتماعية بين أعضاء جماعة معينة، وتقدير ما بين أعضاء هذه الجماعة من  
تجاذب أو تنافر، وانحلال أو تماسك، وفي تحديد المكانات الاجتماعية التي يتمتع  
بها الأفراد، وقد أمكن الاستفادة بهذا الأسلوب في دراسة البناء الاجتماعي  
للجماعات غير الرسمية التي تتميز بصغر الحجم، واعتمادها على علاقات الوجه  
للووجه.

ولإجراء القياس السوسيو متري، قد يسأل الكاتب أفراد الجماعة كل على  
حده - عن أي فرد في الجماعة يحب أن يعمل معه، وقد يطلب إلى كل فرد أن يحدد  
ثلاث رتب، بحيث يرتب من يختارهم ترتيباً تنازلياً على حسب تفضيله مشاركتهم  
إياد.

وتفرغ النتائج التي يحصل عليها الكاتب فيما يعرف بمصفوفة العلاقات  
الاجتماعية، كما تصور النتائج فيما يطلق عليه اصطلاح "السوسيو جرام" ويكشف  
تحليل هذه النتائج عن أنماط العلاقات الاجتماعية، وأهمها: العلاقات المركزية

التي تبدو في اختيار الجماعة لفرد واحد منها، والعلاقات المتبادلة التي تبدو في تتابع العلاقة بين مجموعة أفراد يلي كل منهم الآخر والعلاقات الدائرية التي تبدأ بفرد معين ثم تعود إلى نفس الفرد، والعلاقات المنفردة وهي التي تبدو في فشل الفرد في اجتذاب الآخرين نحوه.

وتفيد نتائج الاختبار السوسيومترى أيضاً في التعرف على الأشخاص الذي يظفرون بأكبر عدد من الأصوات، هؤلاء هم "النجوم" وفي تحديد الذين لا يختارهم أحد، وهؤلاء هم "المعزولون".

ويمكن الاستعانة بأسلوب الملاحظة لجميع البيان التي تتعلق بالسلوك الظاهري للأفراد من حيث: أوجه النشاط التي يمارسونها، والحفلات والمراسيم والألفاظ التي يكثر استخدامها، وقد يستخدم الكاتب الملاحظة بالمشاركة أو بدون مشاركة.

— وظائف التنظيم غير الرسمي :

يذهب كثير من المديرين إلى أن التنظيمات غير الرسمية نتاج طبيعي لكسل العمال، وعدم استعدادهم للتعاون مع الإدارة، ويذهب العاملون في المجال النقابي إلى القول بأن التنظيمات غير الرسمية مرحلة ممهدة لقيام النقابة، فهي وسيلة لتجميع العمال غير المنظمين لتمكينهم من المطالبة بحقوقهم، والتعبير عن رغباتهم والوقوف في وجه الإدارة، ويذهب فريق ثالث إلى أنها تعبير واقعي عن صداقات الأفراد ورغبتهم في التعاون والتضامن والانتماء، بينما يذهب فريق رابع إلى أنها استجابة لحاجة العمال لإظهار عواطفهم، والتعبير عن مشاعرهم

ويرى شنيدر أن الجماعات غير الرسمية تنشأ كرد فعل للتقدم التكنولوجي وأن جماعات العمل غير الرسمي تؤدي إلى خمس وظائف :

١ - تخفيف الشعور بالرتابة والملل والتعب.

٢ - إتاحة الفرص أمام الأفراد لاكتساب المكانة.

٣ - تهيئة الفرص لزيادة تدفق الاستجابات الانفعالية.

٤ - توفير الغرض للاستقلال الفردي.

٥ - زيادة الشعور بالأمان.

ويمكن تحديد وظائف التنظيم غير الرسمي فيما يلي:

١ - تهيئة الفرصة للتعرف على دوره الاجتماعي: إن مركز الفرد في الجماعة أو المنظمة يتطلب منه القيام بدور معين، وهذا الدور يحدد الحقوق والواجبات التي ترتبط بالمركز، ويساعد على تنظيم توقعات الأفراد الآخرين من شاغلي المركز، كما يمكن الفرد نفسه من تحديد توقعاته من الأفراد الذي يتعاملون معه. ويلاحظ أن التنظيم غير الرسمي يهيئ للفرد فرصة التعرف على الدور الذي ينتظر منه القيام به، ويتضح ذلك بجلاء إذا نظرنا إلى الموظف الجديد الذي يحاول أن يحدد وضعه في المنظمة، ويتبين الصلة التي تربطه بغيره من الأفراد، فهذا الموظف لابد له أن يتعرف على النمط غير الرسمي للمكانات الاجتماعية، وعلى الطريقة التي يتم بها أداء الأعمال، وأهم من ذلك فإنه محتاج إلى أن يعرف كيف يتصرف في المواقف التي تواجهه، وكيف يتكيف مع ظروف العمل، وكيف يؤدي دوره بطريقة مقبولة.

ولما كانت الخرائط التنظيمية لا تحدد ما ينبغي عمله في هذا الموقف. بالإضافة إلى أن تحديد المكانات والأدوار الاجتماعية يخضع إلى حد كبير للمعايير التي تضعها جماعات العمل غير الرسمية، فإن التنظيم غير الرسمي يصبح مسئولاً عن مساعدة الأفراد في التعرف على طبيعة أدوارهم الاجتماعية، والتصرف وفقاً لما تتطلبه تلك الأدوار.

٢ - تحديد مستويات الأداء وفقاً لصالح العاملين في التنظيم: تقوم جماعات العمل غير الرسمية بتحديد مستويات الأداء وفقاً لصالح العاملين في التنظيم وقد أظهرت البحوث التي قام بها معهد البحث الاجتماعية بجامعة متشجن لدراسة خصائص جماعات العمل ذات الإنتاج المرتفع وذات الإنتاج المنخفض أن الجماعات المتناسكة يتميز أعضاؤها بأنهم يميلون إلى الإنتاج

على نفس المستوى الذي تختاره الجماعة وترتضيه، بمعنى أن الإنتاج يرتفع أو يهبط على حسب اتجاه تأثير الجماعة. ولذا فإن جماعات العمل غير الرسمية لا تعمل على تقييد الإنتاج والحد منه، إلا إذا كان هناك تناقض بين الإدارة وبين أعضاء الجماعة، أو إذا كانت زيادة الإنتاج تستخدم سلاحاً ضد العمال، وذلك عن طريق الاستغناء عن بعضهم، أو بإلزامهم بالتقيد بالمستوى المرتفع الذي وصلوا إليه.

٣ - إخضاع الأفراد لعناصر الضبط الاجتماعي: تعتبر جماعات العمل غير الرسمية المصدر الأساسي للضبط الاجتماعي، فعلى الفرد أن يسير وفقاً للمعايير والأفكار والفلسفات وأساليب السلوك التي تفرضها الجماعة والتي تنبع من داخلها، ويعتبر التهديد بفصل العضو المخالف من الجماعة وعزله اجتماعياً عن باقي الأفراد كافياً لجعل كل فرد يلتزم بالمواثيق غير الرسمية التي تلتزم بها الجماعة.

٤ - تحقيق الاتصال بين الأفراد وتوثيق الروابط بينهم: تساعد جماعات العمل غير الرسمية على تحقيق الاتصال المثمر والتفاهم المشترك بين الأفراد، وبذلك تعمل على نقل المعلومات والآراء والمشاعر والاتجاهات وتبادلها بين الأفراد بالإضافة إلى أن الاتصال والمشاركة الجماعية بين العمال تشعر كل فرد بأن الجماعة في حاجة إليه.

- تعقيب.

على مدار هذا الفصل حاولت استعراض التعريفات المتعددة لبعض العلماء والمهتمين بموضوع القيادة، وقد عكست غزارة التعريفات واختلاف وجهات نظر عارضها إلى أهمية هذا الموضوع، وخاصة في الآونة الأخيرة التي شهدتها المجتمع المصري. عقب ثورة ٢٥ يناير ٢٠١١، من (أزمة حقيقية) مر بها المجتمع عامة والتنظيمات الصناعية على وجه الخصوص، في ظل افتقار القيادة الحقيقية التي تستطيع - بخبراتها وسماتها الشخصية والعلمية والمهنية- لم شتات المجتمع

وتوظيف قدرات أعضائه التوظيف الأمثل ، واستغلال طاقاته الظاهرة والكامنة في تحقيق الأهداف المنشودة ، مما يستلزم من الباحثين والمفكرين ضرورة دراسة هذا الموضوع دراسة علمية (جادة) مع ابتكار الآليات الملائمة التي تمكن القادة من احتواء الأزمات ومعالجتها بطريقة (واعية ورشيده وحكيمة) بعيدا عن الأهواء والميول والأفكار والتعصبات المختلفة لذويها .

كما أوضح الفصل أن القيادة هي ( فن التأثير في الآخرين ، وتوجيههم بطريقة صحيحة ، يتثنى معها كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم وتعاونهم في سبيل تحقيق هدف مشترك ) ، من هذا التعريف يتبين لنا أن عملية القيادة لا تقوم إلا إذا وجد من يقود (القائد) ومن يقادون (المرؤوسين) ، ووجود هدف مشترك مطلوب لتحقيقه. وجميع التعريفات المختلفة للقيادة والعناصر المشتركة بينها توضح أن مفهوم القيادة يعتبر عملية معقدة ، بالإضافة لتعدد مستويات القيادة وأنواعها ، مثل القيادة الإدارية ، والقيادة السياسية والقيادة العسكرية... فضلاً عن الفرق بين الرئيس والقائد . يتضح لنا بأن القيادة ترتبط بالفرد أكثر من ارتباطها بالوظيفة التي يشغلها ، وتعتمد على مفهوم السلطة الشخصية أكثر من السلطة الرسمية . إن وجود قائد لأي مجموعة أو تنظيم ، لا يمنع ظهور تنظيمات غير رسمية قد تكون مؤيدة أو معارضة للأهداف التنظيمية ، إن ظهور مثل هذه التنظيمات لا يمثل خطراً إلا إذا تعارضت أهدافها مع أهداف التنظيم.

## مراجع الفصل الخامس

- ١) علي محمد إبراهيم كردي ، الإدارة والقيادة ، وادي النيل للتنمية البشرية ، القاهرة، ٢٠١١، ص ٢.
- ٢) ماهر محمد صالح حسن ، القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم ، دار كندى للنشر والتوزيع ، عمان ، ٢٠٠٤ ، ص ٦.
- ٣) نشرة القيادة الإدارية ، كتيب القيادة ، كلية القيادة والأركان المشتركة ، المطبعة العسكرية ، أم درمان 1995 - م . 4 . الموقع  
: <http://yomgedid.keneanaonline>
- ٤) مسعد الفاروق حمودة، إبراهيم عبد الهادي المليجي : المدخل إلى تنظيم المجتمع المعاصر، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، ٢٠٠١م، ص ١٩٧.
- ٥) فتوح أبو العزم، تادرس خليل وهبة : القيادة وتخطيط مجتمعنا الاشتراكي، دار الثقافة العربية للطباعة، عابدين، القاهرة، ١٩٦٦م، ص ١٥-١٩.
- ٦) عبد الكريم درويش وليلى تكلا : أصول الإدارة العامة، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، ١٩٨٥م، ص ٤١٠.
- ٧) فاطمة محمد على عثمان : القيادة النسائية في عالم متغير، سلسلة البحوث والدراسات الاجتماعية، الملتقى المصري للإبداع والتنمية، البيطاش، الإسكندرية، بدون تاريخ، ص ٦٣.
- ٨) إبراهيم لطفي طلعت: علم اجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، ٢٠٠٧، ص ٧٤.
- ٩) يحي عبد الحميد إبراهيم:التحديات الإدارية وإعداد قيادات المستقبل، دار التوزيع والنشر الإسلامية، مصر، ٢٠٠١، ص ١٦٠.
- 10) *Reitter. R. et autres : Culture d'entreprise , Vuibert Gestion , Paris, 1991, P 39*

- ١١) رياض الزغل : مقدمة في علم النفس الاجتماعي والسلوك التنظيمي ، ط١ ، دار قتيبية للطباعة والنشر، بيروت، ١٩٩٣، ص ٤١.
- ١٢) شهاب محمد علي: السلوك الإنساني في التنظيم، دار الفكر العربي للطبع والنشر، ١٩٩٧، ص ٥٣.
- ١٣) محمد قاسم القريوتي : نظرية المنظمة والتنظيم ، ط١ ، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، ٢٠٠٠، ص ٢٩٦.
- ١٤) موسى اللوزي: التطوير التنظيمي: أساسيات و مفاهيم حديثة، ط١، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، ١٩٩٩، ص ٤٩.
- 15) *www.deprep.org.schein.edgar.H : Leadership and organizational culture, in Frances Hesselbein , marshal Goldsmith , Richards Bernard (eds), the leader of the future , Francisco CA , tosey-boss , 1996, 08/09/2007, P P 61- 66*
- ١٦) فاطمة محمد على عثمان : القيادة النسائية في عالم متغير. مرجع سابق، ص ص ٧٣-٧٥.
- ١٧) إبراهيم عبد الهادي الملبجي : تنظيم المجتمع المعاصر ( نظرة تكاملية لطرق الخدمة الاجتماعية)، المكتب الجامعي الحديث، الأزاريطة، الإسكندرية، ٢٠٠٣م، ص ٢٤٣.
- ١٨) رفعت عبد الحليم الفادوري : إدارة الإبداع التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر الجديدة، ٢٠٠٥، ص ص ١٨٠ - ١٨١ .
- ١٩) نجم عبود نجم : أخلاقيات الإدارة في عالم متغير، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ٢٠٠٦، ص ٩٠.
- ٢٠) غراهام داوولينغ : تكوين سمعة الشركة : الهوية والصورة و الأداء، ترجمة، وليد شحادة، ط١ ، مطبعة العبكان، م.ع.السعودية ، ٢٠٠٣ ص ١٩٩ .

- ٢١) مصطفى محمود أبو بكر: التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة ،  
الدار الجامعية، الإسكندرية، ٢٠٠٣، ص ص ٢٨١ - ٢٨٢.
- ٢٢) موقع الساحة الكشفية  
<http://www.scoutsarena.com/muntada/showthread.php?11032->
- ٢٣) محمد رسلان الجبوسي وآخرون، الإدارة علم تطبيق، الطبعة الثانية،  
دار المسيرة للنشر والطباعة، عمان، ٢٠٠٠، ص ١٣١.
- ٢٤) ماجدة العطية: سلوك المنظمة: سلوك الفرد والجماعة، دار الشرق للنشر  
والتوزيع، الأردن، ٢٠٠٣، ص ص ٢٧٠ - ٢٧١.
- ٢٥) بشير العلاق. أسس الإدارة الحديثة، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع،  
عمان، ١٩٩٩، ص ٢٨٢ - ٢٨٤.
- ٢٦) عبد الباسط محمد حسن : علم اجتماع الصناعي، مكتب الأتجلو مصرية،  
القاهرة، ١٩٧٢، ص ١٤٣.
- ٢٧) محمد علي محمد: علم اجتماع التنظيم، دار الكتاب الجامعي، الإسكندرية،  
٢٠٠٢، ص ٤٤٥.
- ٢٨) حسين حريم : إدارة المنظمات منظور كلي، ط١، دار الحامد للنشر والتوزيع،  
عمان، ٢٠٠٣، ص ٢٧٠.
- ٢٩) محمد الصيرفي : إدارة التغيير، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، ٢٠٠٦،  
ص ص ٩٦ - ٩٨.
- ٣٠) يونس عبد الغفور: نظريات التنظيم والإدارة، المكتب الجامعي الحديث،  
الإسكندرية، ١٩٩٧، ص ١١٦.
- ٣١) محمد الصيرفي: التطوير التنظيمي، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، ٢٠٠٦،  
ص ٢٦٢

٣٢) فتوح أبو العزم، تادرس خليل وهبة : القيادة وتخطيط مجتمعنا الاشتراكي، مرجع سابق، ص١٤.

٣٣) موقع ويكيبيديا <http://ar.wikipedia.org/wiki/%D9%82%2C%2012/1/2014>

٣٤) فاطمة محمد على عثمان : القيادة النسائية فى عالم متغير، مرجع سبق ذكره، ص٧٧.

٣٥) لويس كامل مليكة : سيكولوجية الجماعات والقيادة، النهضة العربية، القاهرة، ص٢٤٩.

٣٦) علي عبد الرازق جليبي: علم اجتماع التنظيم "النظرية والتطبيق" ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ، ١٩٨٩ ، ص٣٠٢.

٣٧) فاطمة محمد على عثمان : القيادة النسائية فى عالم متغير، مرجع سابق ، ص ص٧٩-٨٠.

٣٨) أحمد عزت راجح : علم النفس الصناعي، دار الكتب الجامعية، الإسكندرية، ١٩٧٠، ص٣٨٨.

٣٩) عبد المنعم شوقي : تنمية المجتمع وتنظيمه، مكتبة القاهرة الحديثة، القاهرة، ١٩٦١، ص١١٩.

٤٠) سيد محمد جاد الرب: السلوك التنظيمي، مطبعة العشري، مصر، ٢٠٠٥ ، ص١٦٣.

٤١) محمد عاطف غيث : قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، الأزاريطة، الإسكندرية، ١٩٧٩م، ص٥٤، ٢٦٨.

٤٢) فاطمة محمد على عثمان : القيادة النسائية في عالم متغير، مرجع سابق، ص٧٦.

٤٣) محمد عبد الغنى حسن : القيادة الريفية "مهارات قيادة الآخرين" مرجع سابق ، ص ص١٧-٢٨.