



اسم المقال: سياسات وضع البات الحكام

اسم الكاتب: أ.م.د. فرح ضياء حسين مبارك

رابط ثابت: <https://political-encyclopedia.org/library/272>

تاريخ الاسترداد: 2026/07/09 14:57 +03

الموسوعة السياسيّة هي مبادرة أكاديمية غير هادفة للربح، تساعد الباحثين والطلاب على الوصول واستخدام وبناء مجموعات أوسع من المحتوى العلمي العربي في مجال علم السياسة واستخدامها في الأرشيف الرقمي الموثوق به لإغناء المحتوى العربي على الإنترنت. لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسيّة - Encyclopedia Political، يرجى التواصل على [info@political-encyclopedia.org](mailto:info@political-encyclopedia.org)

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسيّة - Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام المتاحة على الموقع <https://political-encyclopedia.org/terms-of-use>

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة العلوم السياسيّة جامعة بغداد ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكرية ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.





## سياسات وضع اليات الحكام

أ.م.د فرح ضياء حسين مبارك(\*)

الاطار العام للبحث

اهمية البحث

تنبع اهمية البحث من الدور البارز الذي يمتننه القادة على الصعيد السياسي والاداري والاقتصادي والمجتمعي بشكل عام ، مما يستلزم تسليط الضوء على هذه الزاوية .

فرضية البحث

تعمل السياسات الحديثة على التوجه باستعمال اليات تحد من الدور الواضح للحكام وتحويل الحاكم الى رجل تنفيذي ، حيث يمكن الافتراض ان نوع السياسات العامه للدولة هي المعيار الوحيد الذي ينقل الحاكم من شخص حاكم الى شخص تنفيذي .

صعوبات البحث

تعتبر ندرة الموضوع وحدائه الفكرة كفيله يترجمه صعوبات البحث .

منهج البحث

انتهج الباحث المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتبر الاجدر لتوضيح وتغطية حجم الفكره .

وقد صنف البحث الى : المقدمة

الفصل الاول : تشخيص السلطه

الفصل الثاني : تأسيس السلطة - تأسيس الحكم

الفصل الثالث : سياسات وضع اليات الحكام

الخاتمه

المقدمة

(\*) كلية العلوم السياسية، جامعة بغداد.



" استمع الى الجميع ورأسي هو مجلسي الوحيد "

مقوله نابليون

يبدو ان مقوله نابليون اثارت المخاوف العلمية والعالمية من امكانية خلق نابليون جديد يهدم ويكسر الحدود القانونية المرسومة لحياة المجتمعات ، خاصة وان التطورات الحديثة لم تعد تتلائم مع وجود شخصيات تفتقر للديمقراطية وتميل للعنف والضغط والقوة ، واذا كان لابد من القوة فالقوة القانونية التي تمنح كل مؤسسة او كل منصب او كل حاكم الدور المناسب مع قدراته ومع القبول العام لشخصه ، خاصة وان المجتمعات تعاني اليوم من فوبيا الحكام - اي النظر الى الحاكم من قبل المحكوم على انه اداة ضغط وترهيب وتجاوز للقانون كل هذه الموبقات في شخص الحاكم فكان لزاما ايجاد توجه جديد هو تقييد هذا الشخص وتكبيله بجملة قوانين وسياسات تحد من دوره الفردي وتحوله الى جزء من مؤسسه لا يجزؤ على تجاوزها وبعبارة مستبد ، ولو اخذنا الحكام من منظورنا الديني لوجدنا ان لهم صفات جليل اهمها: جهاد النفس والعفة والعدل والانصاف والانتصاف والنصح والامانة وحكمه الرأي وعدم الاستبداد والتسامح وحسن الخلق والحلم والاناة والرفق ، ولكن الى اي حد يملك حكام اليوم سمات حكام الامس المسلم ، تعتبر مقولة موريس دوفرجه في وصف الانظمة السياسية وربطها بشخصيات القادة : " ان قيمة اي نظام تتوقف الى حد بعيد على اقدار الرجال القائمين عليه" وان كانت المقولة واقعية في عقود مضت ولكن اليوم الاتجاه يسري عكس من رؤية موريس دوفرجه ، حيث يقصد ان قدرات وامكانيات القادة والحكام على ادارة الدولة ومؤسساتها وحجم الكاريزما التي يمكن ان تتحكم بأليات وطرق صناعة القرارات والسياسات العامة الادارية والسياسية هي من ترسم صورة النظام وتزيد من وقاره السياسي ، وبما ان هذه الفكرة بدأت اليوم بالانحسار خاصة في خضم الاتجاه العام الذي يعمل على تقييد الحكام وتطوير القادة بقدر كبير من اليات قانونية دستورية تتحكم بمقدرات الدولة وبمصائر الشعوب بدل من ترك حياة العامة وحاجاتهم بيد شخوص قد تتلاعب اهوائهم وطموحاتهم بنوع القرارات التي تصدر عنهم كجهات رسمية مسؤولة عن صناعة القرارات ورسم السياسات العامة ، لذا فكرة البحث تتجه الى تحجيم القادة والحكام باليات دستورية وقانونية واجرائية ادارية



– سياسية الى الحد الذي يحدد من كاريزما الحكام ويقيد دورهم الذاتي في ابتداع قرارات وسياسات تتدخل فيها اعتبارات مصلحة وسياسية ومؤثرات خارجية ، وعليه يتحول الحاكم الى رجل تنفيذي مهمته الحفاظ على القوانين التي ينطقها الدستور بعد ان يقترحها صاحب السيادة الحقيقية ( الشعب ) .

## الفصل الاول

### تشخيص السلطة

" ان قيمة اي نظام تتوقف الى حد بعيد على اقدار الرجال القائمين عليه "

موريس دوفرجيه<sup>1</sup>

تلعب القيادة دوراً مهماً في الحكم وفي مرمى العمل السياسي خاصة وان كانت ذات قدرات استثنائية ، ولكن الى اي حد يبقى للقادة والحكام الدور الاساس في بناء صرح العمل السياسي الفعال ، مما خلق طبقة من القادة تروج لحالة الحكم الشخصي وتحويل السلطة الى إقطاعية صرفه لصالحهم ، مما استوجب دراسة ابعاد هذا التوجه ودراسة الطريق المعاكس له .

تعتبر القيادة هي الفعل الايجابي الذي يقوم به فاعل سياسي للتاثير واستعمال طرق التوجيه والاستمالة بهدف احداث نقله معينة ، والقيادة الفاعلة هي جهود وانشطة بهدف التغيير والتطور ، فهي مجموعة الجهود المبذولة لتحقيق الاهداف وبالتالي العمل ضمن قنوات اساسها تقسيم العمل وتوحيده وتوجيهه ليحقق الانجاز الفعال باقل التكاليف وبكفاءه عالية<sup>2</sup> .

ولدراسة تشخيص السلطة اي تحويلها لاملاك شخصية للحكام تم تقسيم الفصل الى  
مبحثين هما :

المبحث الاول : اثر السلوك السياسي على تشخيص السلطة

المبحث الثاني : العوامل المؤثرة على تشخيص السلطة

## المبحث الاول

اثر السلوك السياسي على تشخيص السلطة



يعتبر السلوك السياسي للشخصيات الحاكمة انعكاس لمجموعه من المؤثرات والعوامل والضغوط النفسية والخارجية والاجتماعية والاقتصادية والثقافية التي تظهر بشكل سلوكيات عامة تنعكس على طريقه صناعه واتخاذ القرارات وعلى السياسات التي ينتهجها صاحب السلطة وبالنتيجة ممكن ان تكون المؤثر الفاعل في تحويل السلطة الى وسيله شخصية للحكام بدل من ان تكون اداة لتحقيق الصالح العام تصبح اداة لتحقيق الصالح الخاص للحكام ، يعرف السلوك السياسي بانه الدوافع والمواقف التي تساهم في بناء التماثل والمطالب والرغبات السياسية وكذلك العقائد والقيم والأهداف ، في حين أن السلوك السياسي هو كل تصرفات الفرد تجاه المجتمع السياسي الذي يعيش فيه ولايمكن حصر أشكاله<sup>3</sup> ، ويذهب البعض على اعتبار السلوك السياسي بانه الاستعداد النفسي لِتَمَلِّكَه ردود فعل متواصلة ودائمة ومنظمة ومندمجة وبشكل نسبي وبتجاه بعض الأهداف ، ويمكن اعتبار الموقف ، أساساً للسلوك البطيء حينما يتسم بالشدّة ، فالمواقف السياسية هي مواقف اجتماعية مثبتة في مقابل حالات سياسية والتي هي حالات اجتماعية منظور اليها من زاوية السلطة ، بمعنى آخر من زاوية الحكومة أو من زاوية بقاء المجتمع ، وان هناك فرقاً بين السلوك السياسي والموقف السياسي ، فبفعل التنشئة يصبح للفرد او الجماعات استعداد مسبق للسلوك السياسي<sup>4</sup> ، والنتيجة هي تحويل السلطة الى اداة حكم بيد الحاكم وتتضح بنوع المواقف\* التي تعكس شخصية الفرد الحاكم ، والمواقف هي ما يؤثر في الفرد في لحظة ما من منبهات اجتماعية ومن علاقات تنظيم هذه المنبهات ، وعرفت بانها نقطة على تدرج متصل يشير إلى درجات متفاوتة من تعقد العوامل المؤثرة في السلوك ، والتدرج يبدأ بالمنبه وهو ابسط المؤثرات الخارجية في السلوك ثم ينتقل إلى الشيء ثم إلى المحيط ثم إلى الموقف ثم إلى البيئة ثم إلى المجال ، ويعرف الموقف بكونه استعداد عقلي وعصبي صقلته التجربة وله تأثير موجه أو فعال على ردود فعل الفرد إزاء كل المواضيع أو الوضيعات التي يرتبط بها<sup>5</sup>

ينبع السلوك القيادي من نمطين فالنمط الرسمي الذي يحصل عليه الحاكم بالقانون وبحكم المنصب ، والنمط غير الرسمي نقصد به القائد الفطري الذي يتحول الى

شخص مؤثر بحكم فطرته وطريقته في عرض الافكار واقناع الجماهير وتوجيههم<sup>6</sup> ، و يدرس السلوك السياسي من عدة اتجاهات تؤثر في المواقف السياسية للحكام اهمها :

الاتجاه الاول : التوازن الجهوي

يقصد به توزيع المناصب السياسية في مواقع الدولة المختلفة توزيعاً جهوياً، حسب المناطق الجغرافية أو القوى الاجتماعية ذات الثقل السياسي الاجتماعي، مما يتيح توزيع الأدوار وتبادلها، ولهذا الاتجاه في تكوين النخب جوانب سلبية وأخرى ايجابية وفقاً لمستوى الاستقرار والتحديث، وهذا المفهوم هو استنتاج مطور عن مفهوم "المعادلة السياسية"<sup>7</sup> ، والمراد بهذا الاتجاه انه كلما كانت العملية السياسية متعادلة وعادلة كلما انعكس ايجاباً على سلوك الحاكم .

الاتجاه الثاني : الأصل الاجتماعي

الجذر الاجتماعي الذي ينتمي إليه الأفراد الذين توكل إليهم مهام ومسؤوليات عليا، وعادة ما يحدد الأصل الاجتماعي وفق أصل العائلة وموطنها الأساسي ومكان الولادة . حيث تعود جذور مفهوم الأصل الاجتماعي إلى الإطار التحليلي الذي قدمه إميل دوركهايم حول دور الأصل الاجتماعي في خلق الرموز السياسية والدينية<sup>8</sup> ، والمراد بهذا الاتجاه ان الجذور العائلية تؤثر على السلوك السياسي حسب طبيعه البيئة الاجتماعية التي نشأ فيها الحاكم .

الاتجاه الثالث : الفاعل السياسي

يعتبر الفرد أو مجموعة الأفراد و المؤسسات ذات القدرة على صنع السياسات العامة أو التأثير بها والسياسات التي يمكن أن يتبناها النظام السياسي هي الفاعل السياسي الفعلي ، وكلما يتعدد الأفراد أو الجماعات المرجعية أو جماعات الضغط أو المؤسسات التنفيذية أو التشريعية ومؤسسات المجتمع المدني كلما يزداد دور الفاعل واثاره السياسية .

الاتجاه الرابع : طبيعه النظام السياسي

هو مجموعة من التفاعلات وشبكة معقدة من العلاقات الإنسانية، تتضمن عناصر القوة أو السلطة، أو الحكم، فالنظام السياسي يختلف عن مفهوم الدولة التي هي مفهوم مركب من ارض واقليم وشعب وموارد ونظام سياسي جميعها يستخدم لفهم الظاهرة السياسية ،



والنظام هو موجود ضمن اركان الدولة ، فاذا كان هذا الركن غير مستقر ينعكس على شخصيه القاعدة الجماهيرية وبالمحصلة ينعكس على شخص الحاكم .

الاتجاه الخامس : الثقافة السياسية

يعرفها (لوشان باي) بأنها مجموع الاتجاهات والمعتقدات والمشاعر التي تعطي نظاماً ومعنى للعملية السياسية، وتقدم القواعد المستقرة التي تحكم تصرفات الأفراد داخل النظام السياسي، وهي تنصب على المثل والمعايير السياسية التي يلتزم بها أعضاء المجتمع السياسي، وهي دائمة التعرض للتغير المستمر .

تتنوع الثقافات ولها اشكال :-

ثقافة العشيرة : هي تفاعل بين المرونة والتقدير والبيئة الداخلية ونوع التنظيم العائلي ونوع الالتزام والقناعات والاسلوب الانفع من ود ووثام وقيادة ابوية ، فالثقافة هي ذات اسلوب ابوي مما ينعكس على شخصية التابعين وتطلعاتهم .

الثقافة الهرمية (البيروقراطية): هي ثقافة تفاعل بين الاستقرار والضبط وخطوط السلطة واتخاذ القرار والرقابة والمسؤولية ونظام القواعد والاجراءات التي تحكم عمل، حيث تتصف هذه الثقافة باسلوب القيادة الادارية النمطية الرسمية.

ثقافة السوق: هي تفاعل متغيرات خارجية ترتبط بنظام الحوافز والانتاج والقيادة وروح المنافسة التي تعتبر معيار النجاح وهذا يعكس فلسفة الادارة السياسية .

الثقافة التطويرية: هي تفاعلات بين المرونة والتقبل والمواصفات الديناميكية التي تعمل بها على اساس المخاطرة والتعاون والاعتماد والاتصالات والنمو السريع مما يقود الى الابداع والابتكار.

الثقافة البناءة: تشجع على العلاقات والمساندة واجادة العمل وتكريم الكفاءات وتنمية روح الولاء والانتماء والتركيز على رضا العاملين وتطوير الذات .

الثقافة الدفاعية: الالتزام باللوائح والقوانين والقواعد الثابتة والتركيز على التسلسل الهرمي للسلطة وتجنب الصراعات لضمان ثبات واجادة العمل .

الثقافة الهجومية : استعمال الهجوم لكسب اكبر مساحة ممكنة من إمكانات العمل بالاستناد على العنصر البشري والقوة والمنافسة .



ثقافة التمكين: هي القدرة والمكنة التي تدفع سلوك الافراد للاداء الوظيفي الكفوء ، وتجعل التوجه باستعمال ثقافة التمكين داعٍ الى ناتج ابداعي ، مما يدفع الحاكم الى الخطوط الامامية في درجة الكفاءة فكلما زاد التمكين زاد معه الابداع .

الثقافة التطبيقية: هي ثقافة الربط بين التجربة والخبرة والثقافة الشخصية<sup>9</sup> .

ان الثقافة تحتاج الى جانب اجرائي وهو مهم ليساعد على التجديد والابتكار والابداع والدعم والتمكين وتطوير العاملين والتنسيق والتكامل مما يعكس هذا الجانب الإجرائي الداخلي ، اما الجانب الاجرائي الخارجي فيشمل التعليم والتوجيه وخلق التغيير والرؤية المشتركة الموجهه .

#### الاتجاه السادس : النخبة السياسية

يمثل التحليل النخبوي للمجتمع السياسي التركيز على سلوك صغير نسبياً من النشطين وصناع القرار، ليس على مستوى مؤسسات الحكم فقط، والنخبة السياسية هي أقلية تستأثر بالقوة السياسية وتتخذ القرارات الهامة التي تؤثر على حياة المجتمع، وهم غالباً يشكلون مجموعات متماسكة وواعية تتحقق لها السيطرة إما بفعل الانتماء العائلي، أو التحكم في موارد الإنتاج، أو تجسيد القيم الاجتماعية والدينية السائدة، أو ارتقاء المستوى التعليمي، أو حيازة مهارات معينة<sup>10</sup>.

#### الاتجاه السابع : المعايير البيئية

تلعب المعايير البيئية دور في تحريك السلوك السياسي ، حيث تعكس البيئة نوع وحجم التنشئة التي هي بمثابة عملية تشكيل وإعداد أفراد إنسانيين حتى يستطيعوا اكتساب المهارات ، والقيم ، والاتجاهات ، وأنماط السلوك المختلفة التي تسيّر لهم عملية التعامل مع البيئة الاجتماعية التي ينشئون منها أفراداً ، وعلية يتأثر الفرد الحاكم بما يتم تخزينه اثناء الطفولة ونوع العلاقات الاجتماعية والعائلية سواء اكانت مستقرة ام غير مستقرة ومدى ايجابية انعكاستها وسلبياها على سلوكه العام والسياسي بشكل خاص وتصنف كالآتي<sup>11</sup> :



- 1- تأثير الطفولة المبكرة : ان وجود علاقة وثيقة بين البيئة الاجتماعية - العائلية ونوع التنشئة خاصة اذا كانت التربية باتجاه التثقيف الاجتماعي والديني والسياسي ، حيث تنعكس سلبا او ايجابا على السلوك السياسي العام للفرد الحاكم .
- 2- مبدأ اللذة والاحتياجات الاجتماعية : وهذا رأي عالم النفس الشهير فرونان الذي يرى بأن حياة الطفل الأولى قائمة على طلبات جوهرية ، وكيف الطفل غرائزه تبعاً للمحيط المؤثر عليه ولكن اللذة تبقى متأصلة لديه لذلك تدفعه الى القيام بنشاطات اجتماعية وسياسية ، مما يدفع الطفل الى توجيه احتياجاته الاجتماعية وبلورها باتجاه طموح معين قد يكون سياسي فيصبح الهدف الاسمي .
- 3- نظرية غريزة الموت : اذ يوجد في كل إنسان ميلان<sup>12</sup> :
  - أ- الميل الأول ينطوي على إرادة الحياة وتتنجه نحو البحث عن اللذة لديه وإشباعها ، وقد تتحول اللذة الى وسيلة تحقيق الذات .
  - ب- الميل الثاني ينطوي على الفناء على تدمير الذات حيث ما من مخلوق يرضى بالموت لنفسه فأن الإنسان ينقل إرادة تدمير ذاته إلى الآخرين.
- 4- التعويض نتيجة الاحتياجات: يحاول الفرد أن يجد متنفساً لطاقته المكبوتة في مجالات أخرى ، حيث يجد المجالات السياسية المتنفس الحقيقي بعد حيازة السلطة وتمكينه من القوى وبالتالي تتحول السلطة الى اداة بيده .
- 5- عقد أو دين: في السياسة توجد عقدة الأب (أو عقدة أوديب) على كل من صادفهم في الحياة بما في ذلك الساسة وبالغ في ذلك الى حد الإفراط فالثورات والحروب



الأهلية والخصومات الحزبية وحتى المذاهب السياسية كالأشراكية والشيوعية, فسرت على أنها تمرد لسلطة الأب أو عرضوا أن السلطة ذات صبغة أبوية وتقوم في لاشعور المرء على صورتي الأب والأم .

6- الشخصية السلطوية : ان (الشخصية السلطوية) هي الشخصية تتميز بانصياع صارم وخضوع أعمى إلى القيم التقليدية في المجتمع والطاعة التامة للسلطات في عالم منظم يقوده الأقوياء وما على الضعفاء سوى الانصياع والتبعية والخضوع

7- الشخصية الديمقراطية : يرى لاسول وتلكس ان الشخصية الديمقراطية هي شخصية ميالة نحو التعاون مع الآخرين اي الود في العلاقات والمشاركة مع الآخرين<sup>13</sup>.

### المبحث الثاني

#### العوامل المؤثرة على تشخيص السلطة

ترتبط عملية نقل السلطة الى القائد الذي تسند له باطار قانوني بالطبيعة السايكولوجية الاجتماعية للمجتمع الذي يكلف شخص بادارة اموره السياسية ، ويميز البعض بين تشخيص السلطة والسلطة الشخصية التي تعني حقيقة تأسيسية بان يجوز السلطة شخص واحد يستحكم بها وتسمى عند ذاك ( غرفة العمليات ) ويعتقد الباحث انها غرفة عمليات الشخصية وذلك لانها تدار بفكر الشخص الحاكم لذا اطلق الباحث عليها تاسيس السلطة ، وتقوم عملية تاسيس السلطة على اعتبارين هما : -

الاعتبار الاول : ظاهرة مشروعه

اعتبار لا يتعارض مع الديمقراطية ساد في دول تتضح فيها العلاقة بين السلطات ولكن تم تشخيصها بشخصها مثل تشرشل وروزفلت وكيندي ، حيث ان تشخيص السلطة ظاهرة اصبحت مشروعه في النظام الرئاسي الامريكي وبدت واضحه بدور المؤسسات باختيار الرئيس وبالنظام البرلماني يتضح دور الاحزاب السياسية جليا في تشخيص السلطة .

الاعتبار الثاني : علاقة تبادلية

اعتبار وارد بطبيعة العلاقة بين الحاكم والمحكوم خاصة وان الحاكم بشخصه يستمد سلطته من المحكوم مما يخلق حالة ديمقراطية بالحفاظ المتبادل بين الطرفين على استمرار الود السياسي .



يتاثر السلوك السياسي وتنوع المواقف الى مواقف نفسية واجتماعية وسياسية وتحدد عملية تشخيص السلطة بجملة عوامل تؤثر على استقرار واستمرار وتنوع المواقف السياسية نوجز منها الاهم وهو<sup>14</sup> :

1- العوامل الذاتية : تعكس العوامل الذاتية مجموعه التجارب والقيم التي حصل او مر بها الفرد الحاكم تتمحور بسلوكيات تتأثر بتجارب شخصية وتجارب مجتمعية وتجارب سياسية ... الخ .

2- المرجعيات : تعمل كفاعل مهم في توجيه الفرد الحاكم خاصة اذا كان من الشخصيات العقائدية والتي تميل الى احترام اراء الاعلم مما يؤثر على شكل المواقف السياسية التي تصدر عن الفرد الحاكم .

3- الطبقة الاجتماعية : وقد شهدت المجتمعات الإنسانية منذ فجر تاريخها عدة أنواع من نظم التراتب الاجتماعي أهمها :

. الرق : نظام تراتب يكون فيه بعض الناس ملكاً لآخرين .

. الكاست : نظام تراتب اجتماعي يوجد في شبه القارة الهندية ، في نظام الكاست

يتحدد الموقع الاجتماعي للفرد لحظة ميلاده ولا يمكن تغييره بعد ذلك أبداً .

. الطبقة : نظام تراتب اجتماعي يقوم على الاختلافات الاجتماعية والاقتصادية بين

جماعات الناس، تفقد هذه الاختلافات بين الناس إلى اختلافات في ممتلكاتهم وسيطرتهم على

الموارد المادية والحصول على الفرص الوظيفية والتعليمية ، واهم خصائص نظام الطبقات

هي<sup>15</sup> :

ا . نظم الطبقات تتميز بالمرونة .

ب . الموقع الطبقي يمكن اكتسابه جزئياً .

ج . الطبقات مؤسسات اجتماعية - اقتصادية .

د . نظم الطبقات نظم كبرى .

ان تنوع الطبقات يعكس امكانية الحراك الاجتماعي وهو حركة الأفراد والجماعات بين

مختلف المواقع الطبقيه ، وياخذ الحراك طريقتان :



- الحراك داخل الجيل الواحد: كيفية حركة الأفراد صعوداً وهبوطاً عبر المقياس الاقتصادي الاجتماعي أثناء فترة حياتهم العملية.

- الحراك عبر الأجيال : ويمكن قياس الحراك عبر الاجيال بطرق مختلفة تشمل :

#### الحراك الرأسي

هو الانتقال صعوداً وهبوطاً عبر المقياس الاقتصادي الاجتماعي .

#### الحراك إلى أعلى

هو الانتقال إلى أعلى المقياس الاقتصادي الاجتماعي من خلال زيادة ممتلكات الثروة، الدخل أو المكانة.

#### الحراك إلى الأسفل

هو الانتقال نزولاً عبر المقياس الاقتصادي الاجتماعي من خلال نقصان ممتلكات الثروة، الدخل أو المكانة ، وقد يواجه الحراك الاجتماعي حالة الإقصاء الاجتماعي التي لها عدة أنواع من أهمها<sup>16</sup> :

. الإقصاء الاقتصادي : وهو إقصاء من الإنتاج والاستهلاك.

. الإقصاء السياسي : إقصاء من المشاركة السياسية الفاعلة.

.. إقصاء السكن والجوار : الناس الذين يعيشون في مساكن مزدحمة وغير مهيأة من حيث بيئتها ونوعية مبانيها.

- الإقصاء الاجتماعي : إقصاء من حياة المجتمع الاجتماعية ، والإقصاء الاجتماعي لا ينتج فقط من إقصاء بعض الناس وإنما يحدث أيضاً نتيجة إقصاء الناس لأنفسهم من الجرى العام للمجتمع ، و يحدث الإقصاء الاجتماعي في قمة المجتمع ويضعف التضامن والانسجام الاجتماعيين وهو مؤذ بنفس درجة الإقصاء الاجتماعي في الطبقات الدنيا شأنه في الطبقة العليا ، ورغم تنوع التقلبات الاجتماعية من حراك الى اقصاء جميعها بالمحمل تؤثر على الطبقة ونوع الحياة الاجتماعية والاقتصادية ، وبالنتيجة تؤثر على انفعالات الفرد الحاكم تتضح بنوع القيم والتربية والعادات المترسخة من البيئة وتتضح اثارها على المواقف السياسية خاصة وان كانت الطبقة الاجتماعية تتأثر بنوعين من المعايير هي<sup>17</sup> :

- المعايير الموضوعية وهي تتضح في الثقافة والتربية والتعليم ، والمهنة ، والدخل والملكية ، والمنطقة السكنية ولقب العائلة .

- المعايير الذاتية التي تنعكس في الفرد وآرائه وميوله ومصالحه وأهدافه .

ومن جملة العوامل المؤثرة على السلوك السياسي وعلى سياسات تشخيص السلطة نوضح كيفية تأثير عوام العوامل المتعددة كمؤثر فاعل على السلوك من جوانب عدة اهمها :

### اثر الطبقة على تشخيص السلطة

#### اثر الطبقة على القدرة

ينعكس اثر الطبقة ابتداء القدرة التي يمتلكها الحكام في التوجه نحو هدف خاص وهو تحويل السلطة الى ملكية شخصية ، و تعرف القدرة هي استخدام المعرفة والسلوك المكتسب والتبصر في تقدير الحاجات وتوفير القيادة في موقف ما ، وهي كذلك سمة أو مجموعة من السمات التي يتمتع بها الفرد<sup>18</sup> ، ومن التعريف يتضح ان للحكام قدرة ومعرفة وسلوك مكتسب وسمات لها اثر المتغير الاجتماعي في شحذ القدرة والمعرفة التي تحدد نوع الشخصية والسمات التي تنعكس سلبا او ايجابا على السلوك العام للحاكم بحكم نوع البيئة الطبقية التي ينتمي اليها ، كما وتؤثر الطبقة بشكل مباشر على القدرات الفردية للحكام من عدة اتجاهات هي:

1- القدرة على استعمال المعرفة - القدرة على انتاج المفيد من القرارات - القدرة

على التغيير - القدرة على التجديد - القدرة على استحداث اساليب جديدة

تلائم روح العصر -القدرة على المرونة والاستجابة .

#### اثر الطبقة على المعرفة

تستقطب المعرفة للحكام انواع من الفنون منه<sup>19</sup> :

- فن الاتصال : تؤثر المعرفة بشكل مباشر على قدرة الحاكم على الاتصال مع

العامة واحتوائهم واستيعاب تقلباتهم وبالمقابل التأثير عليهم بما يملك من معرفة

وخبيرة .



- فن الاستشارة : المعرفة تؤثر على شكل الاجابات والاستشارات التي يتوجب على الحاكم الادلاء بها ، وهنا تنعكس المعرفة على حجم التأي والتريث والحكمة في تقديم الاستشارات ورسم السياسات للدولة .
  - فن التحدث : تؤثر المعرفة على القدرة الخطابية وعلى نوع المعلومات وحجم الثقافات التي يملكها ويحاكي بها المواطنين فهي القاعدة التي تمكنه من حكم عقول المواطنين قبل تصرفاتهم .
  - فن القضاء : حجم المعرفة يؤثر بشكل قطعي على نوع الاحكام التي تصدر عن شخص الحاكم ، فكلما كانت المعرفة محايدة وعلمية رصينه كانت احكامه منطقية مستقره وبعكسه تتحول احكامه الى كلمات ركيكه هزليه .
  - فن القيادة : يستفاد الحكام من كم المعرفة التي يكون قد حازها على قدرته الفعلية في القيادة .
  - فن الترويض : ان ترويض الجماهير من فنون القيادة تزداد براعتها مع زيادة المعرفة والعكس بالعكس.
- كذلك يتاثر السلوك العام للحكام بعوامل :
- عامل السن - عامل الخبرة - عامل الجنس - عامل الشخصية - عامل التعود على الاسلوب الديمقراطي ، ومجموع تأثير هذه العوامل ينعكس على الاتي :
  - القدرة على التطوير - زيادة روح التعاون - القدرة رفع مستوى المؤسسة و كفاءتها في مواجهة التحديات - تكوين الاتجاه الايجابي من خلال القدرة على التخطيط والإعداد لمواجهة المواقف غير المتوقعة - الاستفادة من الطاقات الشخصية - القدرة على التأثير في الآخرين - الإحاطة الكاملة بشبكات الاتصال بين الأفراد والمجموعات - تحمل الآراء النقدية البناءة والقدرة على التعامل معها - بعد النظر والقدرة على تحديد الرؤية - التكامل والعدل والأمانة والخلق الرفيع - الكفاءة في المهارات والتصرف الناضج - القدرة على الإقناع والتأثير - القدرة على حل المشكلات والمرونة العقلية - الوعي بالذات وضبط النفس والتوجيه الذاتي والاتزان<sup>20</sup>



### اثر العوامل الاقتصادية على تشخيص السلطة

تعتبر المؤثرات الاقتصادية فاعله في التأثير على الدوافع السياسية للفرد الحاكم خاصة ببعض المواقف التي تستلزم مواقف قانونية او فردية - شخصية او حتى ذات نمط ديمقراطي ، حيث أثبتت الدراسات ان العوز الاقتصادي وقصور ذات اليد ينعكس سلبا على الشخصيات التي تصل الى مناصب تستحکم بمقدرات دول و حياة الشعوب ، ربط علماء الاقتصاد بين سوء الوضع الاقتصادي والسلوك السياسي الذي يتسم بالعنف ، حيث ربط ماركس في كتابه " الأيدولوجية الألمانية " إن الاتجاه الجارف نحو السيطرة على الأرض واستخدام القتل والسرقات كان له الأثر في ظهور السلوك الإجرامي في النواحي السياسية <sup>21</sup> ، خاصة وان المجتمعات بشكل عام تعاني من الفقر والظلم والارهاب والبطالة وارتفاع الاسعار بمجملها عوامل دافعه نحو التوتر الشخصي مما ينعكس على السلوك العام للفرد الحاكم الذي عاش في خضم هذه المؤثرات السلبية

### اثر الكاريزما على السلوك السياسي في تشخيص السلطة

تعكس الكاريزما قدرة القائد على التأثير في السلوكيات العامة للأفراد وبالتالي القدرة على توجيه الرأي العام واحتواءه في حالة حدوث أي تمرد شعبي او مجتمعي ، والكاريزما صفات فطرية أكثر من كونها مكتسبة .  
أن علاقة التوتر بين الدوافع والرغبات الفردية من جهة والمتطلبات الاجتماعية الثقافية والمجتمع الكلي من جهة أخرى تعتبر الاساس في تشكيل سلوكيات متوتره داخل المجتمع ، ومن اهم هذه العوامل الاجتماعية المؤثرة في سلوكيات الحكام وبناء كاريزما شخصية هي الاسرة <sup>22</sup> :

- تؤثر الاسره على السلوك العام للفرد بسبب حالات الطلاق وكنوع الخلافات والتشابك العائلي وعدم الاستقرار النفسي داخلها ، مما ينعكس سلباً على الفرد الحاكم ، ومن جانب اخر نوع الترف والافراط في التدليل او المشاجرات لكل منها انعكاس سلبى على سلوك الفرد الذي قد يجوز سلطة في يوم ما ،



حيث تجعل منه شخص مضطرب فاقد الرضا النفسي مما يولد لديه رغبة حقيقية في اثاره الشغب وعدم التهذئة العامة مع المجتمع الذي يقوده .

- تؤثر الاسره على افرادها بنوع العلاقات العائلية وانعكاساتها على الفرد خاصة روح العداة او التسامح لدي الوالدين ، فالتسامح يقود لسلوكيات جيدة ، كما ان الشدة وطريقة التربية الصارمة تنعكس سلبا على افراد الاسره من خلال امتصاص الاسرة لمجموعة من القيم والمعايير الصارمه التي تحاول نقلها لكل افرادها ، ومن جاتب اخر نقل الطموحات الى الجيل التالي يجعل ذلك عبئ على عاتق افراد الاسرة والنتيجة تطفح على شكل سياسات فردية ليس لها منظور ايجابي للفرد المتأثر بها .

#### اثر الوعي على السلوك السياسي

يعتبر الوعي مجموعه من الافكار والمعتقدات والقيم والمبادئ التي يستقيها الفرد من جهات عدة ، خاصة وان الإنسان يولد خالياً من العمليات الذهنية والفكرية المعقدة وخالياً من المرتكزات الأساسية للإنسان كالمبادئ والقيم وغيرها من الأمور التي تنظم الحياة الإنسانية العامة أي الاجتماعية والسياسية وغيرها ، يبدأ الإنسان بالتعرف على بيئته والظروف والأحداث المحيطة به ويكتسب شيئاً فشيئاً الوعي بما يدور حوله ، وكل ما يحدث من الأمور الحياتية العامة والخاصة سوف يترك أثراً في قرارة فكر ونفس الإنسان ، ومن المؤسسات الأساسية المؤثرة في هذا الوعي عند الإنسان بالاضافة الى الاسرة هي الأحزاب السياسية وتلعب دوراً مهماً للفرد في صياغة المفاهيم والأحداث السياسية ويكون دورها في الغالب سلبياً لأنها تجعل الفرد في الغالب مرتبطاً بمصلحة الحزب الذي ينتمي اليه ، وكلما زادت الأحزاب السياسية زادت معها الرؤى السياسية ، مما يترك تأثيراً سلبياً على المجتمع بسبب تشتت الأفكار المختلفة ، وعليه يصبح اكتساب الوعي السياسي تبعاً لاختلاف الأحزاب واختلاف المجتمعات التي تعمل فيها ولقد استخلص علماء الاجتماع السياسي النقاط الأربعة التالية حول العوامل الدافعة للمشاركة السياسية والعلاقة الجدلية بين درجة التحزب والمشاركة السياسية وهي - كلما انخفضت درجة التحزب كلما انخفضت درجة المشاركة السياسية - كلما زادت درجة الانضباط داخل



صفوف الحزب كلما زادت درجة المشاركة - السياسية لأعضائه - كلما زاد التحصيل الدراسي للمواطن كلما زاد اهتمامه بالشؤون السياسية وكما زادت فرضية مشاركته في الحياة السياسية - ان الإنسان يفكر سياسيا كما يفكر اجتماعيا وليس هنالك إنسان بالغ وفي كامل أهليته العقلية لا يهتم بالشؤون السياسية بتاتا<sup>23</sup>.

### اثر الثقافة على السلوك السياسي

تعب الثقافة دورا مهماً في توجيه السلوك السياسي بالاتجاه الاكثر انضباطا ومنطقية ولثقافته اقسام هي<sup>24</sup> :

الثقافة العاطفيه : تشمل النواحي المعنوية الماديه مثل اللغة والطقوس الدينيه  
الثقافة المذهبيه : تتكون من مجموعة من العناصر الثقافيه التي تميز من يعتقدون مذهبها  
خاصا كالمذاهب الدينيه والسياسيه.

الثقافة التنظيميه : تشمل سياسة الحكم واساليب الحروب والتنظيم الاقتصادي .  
الثقافة الجماعيه : تشمل الثقافات التي تميز كل جماعه مثل القبائل البدائيه.  
ولكل من هذه الانواع انعكاساته الايجابيه والسلبيه على شخص الحاكم وحسب ما يستند اليه من قواعد تربيته ومبادئ تصاغ وتبلور على شكل ثقافة عامة ، تدور متغيرات الثقافة ونسبة الوعي والكاريزما والعوامل الاقتصادية والاجتماعية وكل المتغيرات التي لها صلة بتحويل السلطة الى سلطة مشخصنه والدفع باتجاه تشخيص السلطة لصالح الحكام ، مع ان التغيرات العالمية والمجتمعية لا تدفع بنفس الاتجاه مما خلق حالة توازن وتوافق ظاهرية بين تمحول السلطة بشخص الحكام وبين حصن الدساتير لحقوق الشعوب في ان تبقى السلطة الشعبيه هي بيد صاحبها الشرعي .

### الفصل الثاني

#### تأسيس السلطة - تسليط الحكام

" الدولة تجسيد لأسمى فكرة أخلاقية " هيجل<sup>25</sup>

#### المبحث الاول

#### تاسيس السلطة



ان الانسان لا يستسلم بسهولة للضغوط وهو بطبيعته المتطلعة دائما تواق الى نقلات نوعية في حياته العملية ، مما يجعل قياسات الفشل والنجاح نسبية ، و حسب الظروف المحيطة به وليس حسب امكاناته ، لذا يعتبر الحاكم هو شخص من الجماعه يملك القدرة على استخدام القوه والتاثير والتغيير ويملك قدرة عالية على التفاعل الاجتماعى واستخدام كل ما من شأنه ان يخلق حالة من القدرة والامكانية باستغلال المعرفة الشخصية وتوجيهها في المبادرة والمبادأة لبناء جسور الروابط مع المجتمع ، وتنبع اهمية الحاكم من دوره في 26 :

- حلقة وصل بين السلطة والحكوميين - توحيد الجهود - توجيه المجتمع - بناء الطاقات واستثمارها - اقامة العدل - سد الاحتياجات المجتمعية - بناء جسور التفاهم مع التنوع الموجود في المجتمع السياسي ، يحتاج الحاكم ليكون قادر على تأدية الدور المنوط به الى متطلبات اهمها 27 :

1- التاثير : ان حكم تاثير الحاكم يتوقف على ما يملكه من مكتسبات معرفية وعلمية فتنحور طريقته في عرض افكاره لتكون اكثر تاثير واقناع .

2- النفوذ : يرتبط النفوذ بحجم السلطة والقوة المفوض هاو الممنوحه له بحكم المنصب ، وعلى العكس بعض الحكام يملك سلطة وقوة ولكن لا يملك القدرة على استعمالها او حتى يعاني من ضعف الشخصية للحد الذي لا يجرو على استعمال نفوذه .

3- السلطة القانونية : يحصل الحاكم على سلطته القانونية من نوع الصلاحيات التي يخوله الدستور بما بحكم المنصب او الاختصاصات التي يكلف بمسؤوليتها تحت مظلة القانون ، تعتمد متطلبات تاسيس السلطة على جملة هذه متغيرات اساسية هي :

1- الدافعية : ان قبولية الجهود والطاقات وتوجيه المبدول منها ، تعتمد على الدافع في اخراج هذه المهارات والطاقات واستخدامها بأعتماد القوة المحركة الدافعة داخل الحاكم وهي الرغبة في الاستحواذ ، والدوافع انواع قد تكون دوافع خارجية كالحوافز واسلوب التحفيز والمكافآت والترقيات العادلة ، وهناك دوافع



جوهريّة هي دوافع عملية لتحفيز الفرد على تنمية الذات والابداع المثمر النابع من الداخل بما يتفق ويتوافق مع المهارات والثقافة والامكانية الفردية فتزداد الرغبة في الاستحواذ على السلطة والتمكن منها وهناك دوافع وطنية حماسية تعمل بحس وطني واندفاع حقيقي لتحقيق المرجو من الاهداف المخطط لها.

- 2- القدرات : هي قدرات وامكانيات ذاتية وجهود دفع وتحفيز .
- 3- دعم القيادة : حيث يستند الدعم على شخصية القادة ونوع الحرية والاستقلالية الممنوحة له اثناء عمله ، ولا ينكر ان للرغبة في تحمل المسؤولية والايمان بالقدرة الذاتية يساعد بشكل اكيد <sup>28</sup>.
- 4- الرؤية والرسالة : ان مجموعة المعايير والمبادئ الاساسية التي تعتبر الموجه لشحن الهمم ولزيادة الدافع <sup>29</sup> ، والرؤية والرسالة هي مكونات داخلية لدى الشخص الفاعل يسخرها لخدمة دافع وطني .
- 5- الاتفاق والتوافق : هي الاتفاق وهو قوة وتماسك وتطابق وتجانس بين قيم ومعتقدات الفرد والمؤسسة التي يعمل فيها ، فكلما زاد الاتفاق والتوافق حقق الحاكم نجاح عالي المستوى .
- 6- التطبيع : هو صهر ودمج وتوفيق قيم ومعتقدات الفرد مع قيم ومعتقدات الحكومة<sup>30</sup>.
- 7- الاحتواء : ان الاحتواء يفعل الشعور بالانتماء ، وكلما زاد الاحتواء زاد حجم الانتماء وزادت معه الرغبة في تاسيس السلطة <sup>31</sup>.
- 8- التمكين : هو قيم غير ملموسة تزيد حرية الحكام واستقلاليتهم الذاتية ، وبواسطة التمكين يمكن تحفيز وتفجير الطاقات وخلق الدافع الاكبر بالاستحواذ على السلطة وتاسيسها وفق رغبة الحاكم <sup>32</sup>

اليات تاسيس السلطة

يتم العمل على تأسيس السلطة وتنسحب الى الحاكم بالاستناد الى عناصر تبدأ ب <sup>33</sup>:



- 1- نقل سند السلطة من الإنسان إلى المؤسسة ، تقوم على نقل الملكات الذهنية من المفكرين والعلماء الى الجهات التي تقوم بتفعيلها واستعمالها بشكل صحيح ، وعليه عملية تأسيس السلطة تستند الى هذا العنصر على اعتبار ان النقل من التفكير الى التفعيل هو الممر الصائب لتشخيص السلطة .
  - 2- إخضاع السلطة لنظام قانوني ، ان وضع نظام قانوني وافي ومكتمل يساعد على توجيه الحكم باتجاه تاسيس السلطة بتوزيع الاختصاصات والصلاحيات من الصيغة الجامدة كقوانين الى صيغة مرنة وهي سلطة تملك صلاحيات العمل .
  - 3- تعدد المنظمات ، هي تعدد المؤسسات على اعتبار انها الوسيلة الناجعة لتوزيع الاختصاصات بما يتناسب مع التخصص الوظيفي ونوع العمل .
  - 4- العمل على تأمين المصالح العامة ، ان التخلف اذا اصاب النظام السياسي ومؤسساته قاد الى عدم إدراك المجتمع لضرورة وأهمية وفائدة تأسيس السلطة، لذا لا بد من ادراك المجتمع باهمية تاسيس السلطة وتشخيصها لتكون القاعدة التي يبني عليها نوع القرارات التي تسد المصالح العامة.
- تعتبر عملية تقوية نفوذ الحكام والقوه المنوط بهم مع غطاء قانوني كفيله يجعل الحاكم يستحوذ على مساحات واسعة من المضمار السياسي وتفتح افاق العمل على الصعيد المؤسسي والقانوني لضمان تاسيس سلطة الحاكم.

#### المبحث الثاني

#### تسليط الحكام

تدور الفكرة الثانية حول تحويل الحاكم الى مصدر سلطوي واعتباره منبر عاكس حقيقي للسلطة ، لذا من الصعب بناء مؤسسات وقواعد حكم عن طريق الفرد الحاكم الذي يتبنى فكرة السلطة التي بيده وكانها ورث شرعي لشخصه ، وباب بناء سلطة حاكم واثرها على المتغيرات الاستجابية للفرد الحاكم وهي كالتالي<sup>34</sup>:

1. العمليات الذهنية الأساسية كالذاكرة والتفكير وهي العمليات التي تحكم افكار واعتقادات واحكام الفرد الحاكم تجاه الآخرين .



2. المتغيرات الطبيعية كالتأثيرات المباشرة وغير المباشرة كالحرارة والازدحام والخصوصية وغيرها.

3. المحيط الثقافي يحدث ضمنه السلوك والفكر.

4. العوامل والعمليات البيولوجية التي تتعلق بالسلوك الاجتماعي بما في ذلك الموروث الجيني.

بمجملة عوامل فعالة لبناء اساس حاكم تواق لتأسيس سلطة شخصية وتحويل الحكم لسلطة حكم خاصة ، وهناك عدة عوامل يشترط توافرها لتكوين الاتجاهات النفسية و الاجتماعية والسياسية للحكام نذكر منها <sup>35</sup> :

1- قبول نقدي للمعايير الاجتماعية عن طريق الإيحاء : يعتبر الإيحاء من أكثر العوامل شيوعاً في تكوين الاتجاهات وعند قبوله لاتجاه معين عن طريق الإيحاء من السهل تقبله لما يمكن ضخه له من مواقف سياسية او ادوار ، ذلك أنه كثيراً ما يقبل الفرد تجاهاً ما دون أن يكون له أي اتصال مباشر بالأشياء أو الموضوعات المتصلة بهذا الاتجاه ، فالاتجاه أو تكوين رأي ما لا يكتسب بل تحدده المعايير الاجتماعية العامة التي يمتصها الشخص من البيئة او المجتمع دون نقد أو تفكير، فتصبح جزءاً نمطياً يصعب عليهم التخلص منه ، ويلعب الإيحاء دوراً هاماً في تكوين هذا النوع من الاتجاهات فهو أحد الوسائل التي يكتسب بها المعايير السائدة في المجتمع ، فإذا كانت النزعة في بلد ما ديمقراطية فإن الأفراد فيه يعتقدون هذا المبدأ.

2- تعميم الخبرات : الإنسان دائماً يستعين بخبراته الماضية ويعمل على ربطها بالحياة الحاضرة ، وعندما يتكون لديه هذا المبدأ أي المعيار يستطيع أن يعمله في حياته الخاصة والعامة .

3- تمايز الخبرة : نعي أنه يجب أن تكون الخبرة محددة الأبعاد واضحة في إدراكه حتى يربطها بمثلها خلال تفاعله مع عناصر بيئته الاجتماعية والسياسية .

4- حدة الخبرة : لا شك أن الخبرة التي يصاحبها انفعال حاد تساعد على تكوين الاتجاه ، فالانفعال الحاد يعمق الخبرة ويجعلها أعمق أثراً في نفس الفرد وأكثر ارتباطاً



- بنزوعه وسلوكه في المواقف السياسية التي تصبح ذات تأثير على أحكامه ومعاييرها ،  
تتكون الاتجاهات السياسية عندما تمر بثلاث مراحل أساسية هي :
- 1- المرحلة الإدراكية أو المعرفية : يكون الاتجاه في هذه المرحلة ظاهرة إدراكية أو معرفية تتضمن تعرف الفرد بصورة مباشرة على بعض عناصر البيئة والمجتمع الذي يعيش فيه ، وهكذا يتبلور الاتجاه السياسي أو الثقافي أو العدائي أو العنيف .
- 2 - مرحلة نمو الميل نحو شيء معين : وتتميز هذه المرحلة بميل الفرد نحو شيء معين ويستند إلى خلط من المنطق والتقلبات الذاتية.
- 3- مرحلة الثبوت والاستقرار: إن الثبوت والميل على اختلاف أنواعه ودرجاته يستقر ويثبت على شيء ما عندما يتطور إلى اتجاه فعلي للفرد يتسم بالثبوت ، يتحقق التفاعل السياسي بين الحاكم والبيئة المجتمعية على أساس جوانب منها<sup>36</sup> :-
- الجانب الإدراكي :
  - اي كيفية ادراك الفرد للأشياء و الحاجات المجتمعية ومدى ارتباطه بها ودوره في تحقيقها .
  - الجانب الانفعالي :
  - اي عملية التأثير و التأثير بين الفرد و الجماعة التي ينتمي لها .
  - الجانب التفاعلي :
- يوثر على التفاعل و الانصهار مع البيئة للوصول لمرحلة بناء الأدوار السياسية وهي انضج مرحلة يصل لها الفرد الحاكم ، ان فكرة الحكم والسلطة ونوع التفاعلات، الذي حدد من منظور تحليلي دور واثر الحكام على الحياة السياسية<sup>37</sup>:
- 1- اعتبر الحكام اساس لوضع المعادلة السياسية للمجتمع وخلق حالة التوازن بين المصالح بالاستناد الى قوة الحكام التنظيمية.
- 2- اعتبر الحكام هم مصدر القوة للحد الذي يمكن ان يكون بيد الحاكم مفتاح السيطرة السياسية.
- اعتبر الحكام هم الطبقة السياسية و النخبة الحاكمة كنخبة نوعية تتألف من تكنوقراط وكبار الموظفين<sup>38</sup> ، انعكس هذا على متغيرات اثرت بدور الحكام



في شغل المناصب العليا وتحقيق التوازن التفاعل السياسي ، وبناء النظام السياسي بالاستناد الى الثقافة السياسية والبيئة الاجتماعية والسياسية وتوجيه كم الولاءات باللجوء الى فكرة الشرعية<sup>39</sup> .

### الفصل الثالث

#### سياسات تألية الحكام

" أن تنظيما دستوريا مناسبا لممارسة المهام الحكومية يمكنه أن يساهم في التعاون الذي لا غنى عنه للسلام الاجتماعي "

جورج بوردو<sup>40</sup>

### المبحث الاول

#### ابعاد تألية الحكام

هناك سياسات حديثة تعتمد الى صناعه القادة تقوم على ابعاد منها<sup>41</sup>:

- البعد العلمي : وهو استعمال وسائل توجيهه باسلوب علمي عن طريق قراءة الحكام من منظور تركيز التفكير الانساني : عملية اتخاذ اي قرار تحتاج الى شئ كبير من التركيز لاستحضار الثقافات والقناعات والطرق والحلول والبدائل وطرق حلها، فعملية التركيز المبرمج يعطي الحكام فسحة للتحرك والتغيير.
- البعد الوظيفي يقوم هذا البعد على دراسة طبيعه العقل التخطيطي المنتظم : هي قدرة تخطيطية تعكس طبيعة الادمغة التي تقود صناعة القرار ووقت تنفيذه ونتائج حل المشاكل بطريقة دقيقة ، هذا الاسلوب المنتظم يزيد من الابداع السياسي مما يستلزم طريقه حذره في تحجيم دوره .
- البعد التشاركي يمكن استغلال حالة العصف الذهني : وهي طريقة الهجوم والانقضاض على الممشكلة ، وخلال فترة قصيرة تتم مواجهة الازمة ، ويتم ابتكار طرق عديدة وناجحة لحلها بأقصر وقت ممكن ، حيث يولد العصف الذهني مفاجأة بطرق حل مبتكرة لمواجهة اي مشكلة داخل منظومة العمل مما يدفع باتجاه الابتكار والابداع على المستوى السياسي .



- بعد سياسات تألية الحكام : وهو بعد مبتكر يمكن ان يستعمل الانحراف الشعبي : طريقة وعنصر مهم بالانحراف عن الروتين في التفكير والقناعات ولكن باستحضار معلومات وتقارير غير معروفة وقد تكون جديدة للاستفادة منها في تحقيق الاهداف السياسية .

تروم الاتجاهات الحديثة الى جعل الحاكم مجرد شخص تنفيذي لايملك اتخاذ قرار وانما يقتصر دوره على صناعه القرارات والتهيئه لها وتقديم المعلومات ووضعها في اجندة الجهات المسؤولة عن اتخاذ القرارات والسياسات، مما يخفف من دور القائد الصارم ويحوله الى شخص يحاول استرضاء الجموع الشعبية .

تحجيم دور الحكام بعد انتهاء الكاريزما من فلسفة الحكم بشكل عام حيث يتحول الحاكم الى مجرد شخص تنفيذي يتجرد من السلطة الا السلطة القانونية لادارة الدولة وفق ما يمنحه الدستور ، مع وضع حد لدوره الشخصي الا في الحدود القانونية التي يمنحها له القانون .

#### وظائف الحكام

هناك عدة وظائف للقائد يمكن الإشارة إليها علي النحو التالي <sup>42</sup> :

- 1- القائد كإداري منفذ وله مسؤولية المباشرة في تصميم سياسات وأهداف الجماعة كذلك مسؤولية مراقبة تلك السياسات .
- 2- القائد كمخطط حيث غالباً ما يقرر الطرق والوسائل التي تستخدمها الجماعة في تحقيق أهدافها .
- 3- القائد كواضع للسياسة حيث يقوم بوضع أهداف وغايات وسياسات الجماعة التي يقوم بقيادتها .
- 4- القائد كخبير و مصدر المعرفة والخبرة الفنية والإدارية للجماعة .
- 5- القائد كممثل للجماعة حيث يقوم القائد بدور الممثل للجماعة في علاقتها الخارجية .

- 6- القائد كمصدر للثواب والعقاب ففي يده منح الثواب وإيقاع العقاب ، وهذه الوظيفة تؤدي الي نظام وضبط الجماعة .
- 7- القائد كحكم ووسيط حيث يقوم بدور الحكم والوسيط بين أعضاء الجماعة خاصة في حالة الصراع والمشاحنات بين أعضائها .
- 8- القائد كنموذج أو مثل أعلي خاصة وانه يلعب دور النموذج لأعضاء الجماعة كي يجذوا حذوه ويقتنوا به .
- 9- القائد كرمز للجماعة حيث يقف القائد كمثل حي ورمز قائم لاستمرار الجماعة في أداء مهمتها.

مكونات الاتجاه العام للحكام :

يمكن انتهاج سياسيات معينة يمكن من خلالها تألية الحكام باستخدام المكونات الشخصية للقادة منها نوع الانفعالات والمعرفة وطبيعة الاداء <sup>43</sup> :

1- المكون الانفعالي العاطفي :

الذي يشير الى مشاعر والانفعالات العاطفية للحكام و التي تظهر تجاه موضوع او شخص ما، حيث يمكن استغلالها وتوجيهها لجعل الحاكم شخص يقبل بالتألية وينمط القانون السائد .

2- المكون المعرفي العقلي :

ويتضمن الحقائق والمعلومات والافكار والمعتقدات التي تظهر لدى الافراد عن موضوع الاتجاه ، حيث من خلال المعرفة التي يمتلكها الحكام الدخول المنطقي لفكرة التألية دون ان يشعر الحاكم بأن التألية هي تقييد.

3- المكون الادائي او النزعه الى الفعل :

ويشير الى النزعه الايجابية والسلوك تجاه موضوع معين او النزعه السلبيه والسلوك بعيدا عن موضوع معين ، ومن هنا يمكن توجيه قيمة الاداء الفعال للحكام بدخول الحاكم بقالب قانوني بعيد عن الاجتهادات الشخصية وبالنتيجة يتحقق الاداء الفعال .

تنعكس هذه الاتجاهات على نوع السلوك السياسي للفرد الحاكم الى <sup>44</sup> :



- سلوك سياسي تنظيمي وهو السلوك السياسي الذي يلتزم به الإنسان تلبية للقوانين والأنظمة والتعليمات والقرارات والأوامر مقابل مصالح مادية ومعنوية.
  - سلوك سياسي غير تنظيمي وهو السلوك الذي يقوم به الإنسان طوعاً تحقيقاً لرغباته ولأهداف خاصة به , كأن يشارك في ندوة سياسية او يشارك في التصويت في الانتخابات العامة من دون ان يكون ملزماً بذلك.
- تدرس شخصيات الحكام من خلال سلوكياتها السياسية مع ان السلوك السياسي ليس وحده معيار التغيير باتجاه تحجيم دور الحكام على اعتبار وجود عدة متغيرات موثرة في هذا الجانب .

### المبحث الثاني

#### طرق وضع اليات الحكام

ان الخيانة العظمى بالنسبة لرئيس الجمهورية تتكون من اساءة استعمال الرئيس لوظيفته لتحقيق عمل ضد الدستور او المصالح العليا للبلاد " والخيانة العظمى هي <sup>45</sup>:

- 1- حالة خرق احكام الدستور .
  - 2- تجاوز حدود الصلاحيات الدستورية .
  - 3- حالة اساءة التصرف بمصالح البلاد العليا .
- حيث ظهرت فكره الحد من الدور الواسع للحكام وتحويله الى شخص تنفيذي ينتهي دوره بانتهاء ولايته من الفكره اعلاه .

ان الحد من صلاحيات السلطان ومنع الضغوط يجب ان تاخذ مجراها على سلوكه يرى دي توكفيل ان لها طريقتين هما <sup>46</sup> :

الطريقة الاولى : تكمن في إضعاف السلطان في مبدئه , بالذات , عبر تجريد المجتمع من حق او ملكة الدفاع عن نفسه في بعض الأحوال , أن إضعاف السلطة على هذا النحو , إجمالاً, يسمى في أوربا إقامة الحرية على أسس راسخة .

الطريقة الثانية : التخفيف من عمل السلطة ولا يتحقق ذلك من خلال تجريد المجتمع من حقوقه بل يكمن في توزيع حق استخدام القوة على أكثر من طرف واحد وفي زيادة



عدد الموظفين ومنح كل منهم السلطة التي يحتاج اليها لتنفيذ ما يناط به, وهذا ما يجعل كل فعل بذاته محدوداً واقل خطورة".

### اتجاهات تألية الحكام

تتبعس انواع الاتجاهات التي يمكن ان تساعد في تحقيق سياسات تألية الحكام وهي : 47

- 1-الاتجاه القوي : يبدو الاتجاه القوي في موقف الفرد من هدف او موقفاً حاداً لا رفق فيه يمثل اتجاهاً قوياً حاداً يسيطر على نفسه ، ويعتبر هذا النوع من الصعب ايجاد وسيلة يمكن بها اقناع الحكام بفكرة التألية .
- 2-الاتجاه الضعيف : هذا النوع من الاتجاه يتمثل في الذي يقف من هدف او موقفاً ضعيفاً رخوياً خانعاً مستسلماً بسبب عدم الشعور بشدة الموقف او خطورته ، وهنا يعتبر هذا الاتجاه صعب وذلك لعدم ادراك الشخص صاحب السلطة باهمية السياسات ودورها في بناء دولة رصينة وحاكم فعال .
- 3-الاتجاه الموجب : هو الاتجاه الذي ينحو بالفرد نحو شيء ما بطريقة إيجابية ، ويعتبر هذا الاتجاه من الاتجاهات التي يمكن ان يتحقق بها حالة بناء سياسات تألية الحكام .
- 4-الاتجاه السلبي : هو الاتجاه الذي يمنح بالفرد بعيداً عن شيء مما يجعل رد فعله سلبي بارد .
- 5-الاتجاه العلني : هو الاتجاه الذي لا يجد الفرد حرجاً في إظهاره والتحدث عنه أمام الآخرين .
- 6-الاتجاه السري : هو الاتجاه الذي يحاول الفرد إخفائه عن الآخرين ويحتفظ به في قرارة نفسه بل ينكره أحياناً حين يسأل عنه.
- 7-الاتجاه الجماعي : هو الاتجاه المشترك بين عدد كبير من الناس ، فإعجاب الناس بابطال الاتجاه الجماعي يجعل من سياسات تألية الحكام فكرة ممكن تحقيقها في حالة حصولها على القبول الجماعي .



- 8-الاتجاه الفردي : هو الاتجاه الذي يميز فرداً عن آخر .
- 9-الاتجاه العام : هو الاتجاه الذي ينصب على الكليات وقد دلت الأبحاث التجريبية على وجود الاتجاهات العامة، فأثبتت أن الاتجاهات الحزبية السياسية تتسم بصفة العموم، ويلاحظ أن الاتجاه العام هو أكثر شيوعاً واستقراراً من الاتجاه النوعي .
- 10-الاتجاه النوعي : هو الاتجاه الذي ينصب على النواحي الذاتية، وتسلك الاتجاهات النوعية مسلكاً يخضع في جوهره لإطار الاتجاهات العامة ، وبذلك تعتمد الاتجاهات النوعية على العامة وتشتق دوافعها منها ، والمراد هنا ان يتم دراسة كل الاتجاهات العامة والنوعية والموضوعية والفكرية للحاكم وللمجتمع وبالتالي الاستناد الى يصل اليه التمحيص من نتائج يمكن ان تخدم فكرة تألية الحكام <sup>48</sup>.

#### سياسات تألية الحكام

- ان عملية التغيير المؤسسي في رسم السياسات العامة والسياسات المحلية وانواع التغيير خاصة باتجاه تألية الحكام ، لابد ان يتمتع راسمو السياسات العامة بصفات وخصائص تمكنهم من العمل بالاتجاه الصحيح للوصول الى النتائج المرجوه وهي <sup>49</sup> :
- 1- عدم التوقع : ان شخص صانع القرار من البديهي ان يكون منفتح غير جامد الافق واسع الذهن يمتلك قدرة على التفكير المنطقي والموضوعي على اسس صحيحة .
- 2- قدرة استنطاق التقلبات النفسية - الاجتماعية : ان محاولة الاستفهام المنطقي ومعالجة الواقع الاجتماعي والنفسى بسلاسة تمكن راسمو السياسات العامه من بناء سياسات فعلية لتألية الحكام .
- 3- احتواء المواقف : وهي من بديهيات الصفات الشخصية لصانع القرار لما يفترض ان تحويه شخصيته من مملكة وممكنة من السيطرة على الصعوبات .
- 4- التفكير الخلاق : ان التطلع المستقبلي والرؤيا الجدية لاكتشاف اساليب جديدة للحلول <sup>50</sup> ، تعتبر منبر فعلي لوضع سياسات جدية .



1- سياسة الاشراف : يتضمن تفويض السلطة الواجبات والمسؤوليات والاشراف الدقيق المباشر من قبل مستويات الادارة العليا ، رغم ان اختلاف المستويات الادارية العليا يولد اوامر وقرارات خاضعة لمعايير الاداء التي لها مزايا اهمها هي التدريب الايجابي للمرؤوسين.

تتنوع الطرق والاساليب في محاولة للحد من الدور المبالغ فيه للحكام لخلق حالة توازن على الصعيد السياسي والعام المقصد منها جعل الحكام في اطار قانوني -مجتمعي عام يحد من مجالات الشخصنة .

الخاتمة

يعتبر الحاكم الشخص الرمز في العملية السياسية على اعتبار ان البشر بطبيعته ميال لان يعظم الشخص الاله ، ولكن مع التغيرات العالمية والمستجدات وتوسع المدارك الفكرية والثقافية والعامية جعلت من الشعوب اكثر انفتاحا على الحياه السياسية ، ومع تبلور الديمقراطية والشراكة السياسية اخذت السياسات وبشكل عام ان تتخذ ما يحد من الدور المتفرد للحكام الذي وصل لحد ان تتحول الدول الى اقطاعات شخصية ، مما ولد رد فعل ضمني وبطريقه مؤسساتية لبناء اليات حديثة تجعل من الحكام شخصيات تنفيذية ترتبط بنوع القانون السائد وتنفذه ، مع دور محدود قابل للتجسيم في حال كان الحاكم من الشخصيات التي تحاول فتح منافذ جديد لاختراق السلطة والتمكن منها .

يستنتج الباحث ان هذا النوع من الدراسات ورغم اهميته وصحة توجهه العلمي الا ان التكهن برد فعل الشعوب عن هذا النوع من الاجراءات التي تحد من دور الحكام تحتاج لثقافة سياسية واسعة وسعه الافق ومدارك متنوره لتتمكن من ولوج الممرات التي تقود لاليات التغيير الفعلي لدور الحكام السياسي وتجميع سطوتهم مع اعطاء فسحة بسيطه للحكام لابرار قدرتهم على الادارة السياسية .

المصادر

<sup>1</sup> M.Duverger , Institutions Politiquesw et droit constitutionnal , septien edition, presses universitaires de, france , paris 1963 , pp 653 .

<sup>2</sup> فاروق عبده ، معجم مصطلحات التربية ، لفظا واصطلاحا ، الإسكندرية : دار الوفاء ، 2004 ، ص 199 .



- <sup>3</sup> د. سويلم العزي . سلوك السياسي في المجتمع العربي النشر دار الألفة مطبعة النجاح الجديدة الطبعة الأولى 1992 -ص 171.
- <sup>4</sup> ألكسي دوتوكفيل (والديمقراطية في أمريكا) اعداد والترجمة منى فياض، دار النشر، بغداد -أربيل-بيروت 2007 ص 40
- \* المواقف كلمة الإيطالية المنحدرة **Aptitudo** بالأصل متأتية من كلمة **Attitude** ان كلمة موقف اللاتينية فان مفهوم الموقف قد استجزأ من علم النفس العام ومنه **Aptitudo** بدورها من كلمة (الى علم النفس الاجتماعي، وعنه اخذ علم الاجتماع، ثم علم الاجتماع السياسي ، وهي ببسط أشكاله استعداد طبيعي مسبق لإنجاز مهام معينة ، المصدر د.محمد قصب ، أزمة الثقافة العربية، مؤسسة الكتاب العربي-بيروت ط 1 -1986 ص 26.
- <sup>5</sup> د .إبراهيم مدكور ، معجم العلوم الاجتماعية ، إعداد نخبة من الأساتذة المصريين والعرب .المختصين، الهيئة المصرية العامة للكتاب، ١٩٧٥ ، ص 375 .
- <sup>6</sup> خليل محمد حسن الشماع ، نظرية المنظمة ، عمان : دار المسيرة ، ط1 ، 2005 ، ص 225 .
- <sup>7</sup> Kourvelaris, leorge , A .( 1997). **Political Sociology: structure and process** London : ( allyn and bacon), 19 .
- <sup>8</sup> د. كمال المنوفي ، أصول النظم السياسية المقارنة، شركة الربيعان لنشر والتوزيع، الكويت (1987)، ص 40 .
- <sup>9</sup> محمد نجيب صبري ، اثر ادراك الثقافة التنظيمية على ضغوط العمل - دراسة تطبيقية على اعضاء هيئة التدريس بجامعة الزقاريق - مجلة البحوث التجارية - العدد الاول يناير 2005 ، ص 513-514 .
- <sup>10</sup> Schmaus , Warren(2001) . **Bethinking Durkheim and His Tradition.** Cambridge :Cambridge University Press.
- <sup>11</sup> Cullen Francis, (1983), **Rethinking crime and Deviance Theory. The Emergence of a structuring tradition.** Rowman and Allanheld. U.S.A- pp 15-16 .
- <sup>12</sup> روستم شانكالي ، دراسة في علم السياسة وفنونها..(التأخي موقع أليكتروني) تاريخ النشر6-1-2008.ص 13 .
- <sup>13</sup> روستم شانكالي ، المصدر اعلاه ، ص 15 .
- <sup>14</sup> Frank Tannenbaum, (1938), **Crime and the Community,** New York- p 22.
- <sup>15</sup> Wallace and Walf, (1991), **Contemporary Sociological theory: Continuing the classical tradition.** New Jersey. U. S. A- p 43 .
- <sup>16</sup> حمدي عبد الحميد ، التراتب الاجتماعي والتفاوت الطبقي ، مجلة العلوم الاجتماعية 2010 - العدد 31 ، [www.hamodisocio.blogspot.com](http://www.hamodisocio.blogspot.com)
- <sup>17</sup> د حمدان رمضان موفق ، د علي احمد خضر ، تأثير العوامل الاجتماعية في تكوين المواقف السياسية - دراسة ميدانية على محافظة الموصل ، دراسات موصلية - جامعه الموصل - العدد 12 ، 2006 ، ص 6-8 .
- <sup>18</sup> رياض سترك ، دراسات في الإدارة التربوية ، عمان : دار وائل ، ط 1 ، 2004 . ص 535 .
- <sup>19</sup> طارق عبد الحميد البدري ، أساسيات الإدارة التعليمية ومفاهيمها ، عمان : دار الفكر ، ط 2 ، 2005 .ص 110-111 .



- <sup>20</sup> سلامة عبد العظيم حسين وطه عبد العظيم حسين ، الذكاء الوجداني للقيادة التربوية ، الإسكندرية : دار الوفاء ، ط 1 ، 2006 ص 114-119 .
- <sup>21</sup> رعد الدخيلي ، الارهاب السياسي والاجتماعي دوافعه واسبابه ، المركز الحزبي لشبكة الاعلام العراقي ، 2013 .  
[www.center.imn@gmail.com](mailto:www.center.imn@gmail.com)
- <sup>22</sup> صلاح رزاق -المدخل الى علم النفس، ط ب 2، دار الشاهد للنشر بيروت 1968 ص:137-184.
- <sup>23</sup> أ.م.د هلمت كريم ، دراسات في السلوك السياسي الانتخابي ، دراسة نظرية ، ملفات اقواس 2014 - العدد 4 ، ص 12 .
- <sup>24</sup> هدى محمد فناوى : الطفل تنشئة وحاجاته ، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، 1990. ص 26 .
- <sup>25</sup> د هالة مصطفى ، الدولة وجدت لتبقى ، مركز الازهرام للدراسات السياسية والاستراتيجية ، مؤسسة الازهرام 2014 ، ص 13 .
- <sup>26</sup> محمد قاسم القريوتي ، مبادئ الإدارة : النظريات والعمليات والوظائف ، عمان ، ط 3 ، 2006 . ص 272 .
- <sup>27</sup> Armstrong , Michael ; handbook of human ; resource management 2009 – practice – 10 th , london kogan page limited . pp 318 .
- <sup>28</sup> Arnstron , Michael How to mange people , London – kogan page limited – 2008 . pp 44-46.
- <sup>29</sup> Shield , John , Managing emply performance & reward , canbridge university press 2007 – pp 41 .
- <sup>30</sup> رباب محمد فهمي ، اثر توافق الفرد مع المنظمة على الرضا الوظيفي : رسالة دكتوراه غير منشورة ، مكتبة كلية التجارة - جامعة القاهرة 2008 ، ص 83 .
- <sup>31</sup> Endres , M Grace & smoak , Lolita , The human resource graze – human performance improvement & employ engagement organization development journal 2008 vol 26 , pp 69-78 .
- <sup>32</sup> عبد الحميد المغربي وعبد العزيز علي مرزوق ، دراسات ادارية معاصرة - بدون ناشر 2010 - القاهرة ، ص 180 .
- <sup>33</sup> د سعاد الشراوي ، النظم السياسية في العالم المعاصر ، مركز كلية الحقوق - جامعه القاهرة 2007 ، 104-95 .
- <sup>34</sup> د. مراد يوسف علوان ، علم النفس الاجتماعي ، منشورات مجلة جامعه بابل - العدد 12 - 2012 ، ص 15 .
- <sup>35</sup> د صلاح عصيفير نجمة ، - المدخل الى علم النفس، ط ب 2 ، 1968 ص:137-184.
- <sup>36</sup> د مصطفى سويف ، مقدمة لعلم النفس الاجتماعي، ط 2، 1966، ص:329.
- <sup>37</sup> .Albertoni, Ettore(1987) Mosca and the Theory of Elitism .Oxford :Basil Blackwew,26-33.
- <sup>38</sup> عبد الغفار رشاد القصبي، التطور السياسي والتحول الديمقراطي (التنمية السياسية وبناء الأمة) ، (2006) ، جامعة القاهرة ، 17 .
- <sup>39</sup> أمين مهنا ، التحديث والاستقرار السياسي في الأردن، دار الجليل، الدار العربية للتوزيع، عمان، (1986) ، ص 89.
- <sup>40</sup> جورج بورودو ، الدولة ، ترجمة د . سليم حداد ، المؤسسة الجامعة للدراسات والنشر والتوزيع ، الطبعة الثالثة ، 2002 ، ص 43-53 .



- <sup>41</sup> سامي سلطي عريفج ، الإدارة التربوية المعاصرة ، عمان : دار الفكر ، ط2 ، 2004 ص 121-123 .
- <sup>42</sup> تاريخ علم النفس الاجتماعي ، mm\_3090@hotmail.com
- <sup>43</sup> مراد بن علي زريقات ، العوامل الاجتماعية لسيكولوجية الانحراف . ورقة عمل مقدمة ضمن أعمال مؤتمر التنمية البشرية والأمن في عالم متغير -جامعة الطفيلة التقنية - الأردن 2007 . ص 18 .
- <sup>44</sup> Price, R. A. et al. (1978). Learned helplessness and depression in a clinical population: A test of two behavioral hypotheses *Journal of Abnormal Psychology*, 87: 113-121
- <sup>45</sup> كاريندرس مايكل ، لماذا ينفرد الإنسان بالثقافة- الثقافة البشرية وتنوعها، ترجمة: شوقي جلال، دار النشر، عالم المعرفة- كويت-1998-ص(7).
- <sup>46</sup> ألكسي دوتوكفيل (والديمقراطية في أمريكا) اعداد والترجمة منى فياض، دار النشر، بغداد -اربييل-بيروت 2007 ص 40
- <sup>47</sup> الاتجاهات النفسية الاجتماعية ، copyright © 2002-2003 www.minshawi.com All Rights Reserved
- <sup>48</sup> Rensis Likert , *New Patterns of management* ( new York : mc graw hill book com. Inc. 1961 , p 5 .
- <sup>49</sup> D.Ponder , *The Effective manufacturing formen ,in proceeding of the tenth annual meeting* ( Madison , Wics ,industrial relations research association 1957 .,p 52 .
- <sup>50</sup> د احمد جمال الدين الظاهر ، واخرون ، البحث العلمي الحديث ، جدة - دار الشرق 1979 ، ص 116 .