

جامعة ابن خلدون - تيارت -



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر  
في شعبة : علوم التسيير التخصص : إدارة أعمال  
بعنوان :

أثر أنماط القيادة الإدارية على الالتزام التنظيمي في  
المؤسسة . دراسة تحليلية .

تحت إشراف :

الدكتورة : عثمانى أمينة

من إعداد الطالبين :

بوعلام بشير

عبد المنعم يارا

الصفة	الدرجة العلمية	أعضاء اللجنة
رئيسا	أستاذ محاضر أ	ساجي فاطيمة
مشرفا مقرا	أستاذ محاضر أ	عثمانى أمينة
عضوا مناقشا	أستاذ محاضر أ	بالعجين خالدية
عضوا مناقشا	أستاذ محاضر ب	مفتاح فاطيمة

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ : .....

السنة الجامعية : 2022/2021

## كلمة شكر

الحمد لله كما ينبغي لجلال وجهه و عظيم سلطانه

أتقدم بخالص شكري و امتناني إلى :

الأستاذة الفاضلة دكتورة عثمانى أمينة على توجيهاتها و نصائحها القيمة

أعضاء لجنة المناقشة على قبولهم المناقشة

جميع أساتذة كلية العلوم الاقتصادية التجارية و علوم التسيير جامعة ابن خلدون تيارت

## الملخص:

نجاح القائد الإداري في تحقيق الالتزام يتوقف على اختياره للنمط القيادي المناسب الذي يمكن من خلاله أن يضمن التزام العامل و تحقيق العمل بالجودة المطلوبة، لهذا جاءت دراستنا بهدف التعرف على أنماط القيادة الإدارية و أثرها على التزام التنظيمي للعاملين ذلك أن نمط القيادة الإدارية يؤثر على الالتزام التنظيمي.

**الكلمات المفتاحية:** المهارات القيادية، الالتزام الوظيفي،

## **Abstract**

. The success of the administrative leader in achieving commitment depends on his choice of the appropriate leadership style through which he can guarantee the commitment of the worker and achieve the work of the required quality.

**Key words:** Leadership skills, job commitment.

الفه ررس

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
أ. هـ	الشكر الإهداء الملخص فهرس المحتويات فهرس الأشكال و الجداول مقدمة
	<u>الفصل الأول: القيادة الإدارية أسس و مفاهيم</u>
07	تمهيد
08	المبحث الأول: عموميات حول القيادة الإدارية
08	المطلب الأول: ماهية القيادة الإدارية
11	المطلب الثاني : أسس القيادة الإدارية و أهم خصائص السلوك القيادي
14	المبحث الثاني: عناصر القيادة و صفات القائد
14	المطلب الأول: عناصر القيادة
15	المطلب الثاني : صفات القائد
20	المبحث الثالث: نظريات و أنماط القيادة
20	المطلب الأول: نظريات القيادة
28	المطلب الثاني: أنماط القيادة
33	خلاصة
	<u>الفصل الثاني: الإطار النظري للالتزام التنظيمي</u>
35	تمهيد
36	المبحث الأول: أسس الالتزام التنظيمي
36	المطلب الأول: ماهية الالتزام التنظيمي

38	المطلب الثاني : خصائص و محددات الالتزام التنظيمي
42	المبحث الثاني: مراحل و أبعاد الالتزام التنظيمي
42	المطلب الأول: مراحل الالتزام التنظيمي
43	المطلب الثاني : أبعاد الالتزام التنظيمي
45	المبحث الثالث: العوامل المؤثرة على الالتزام التنظيمي و نتائجه
45	المطلب الأول: العوامل المؤثرة على الالتزام التنظيمي
46	المطلب الثاني: نتائج الالتزام التنظيمي
50	خلاصة
	<b>الفصل الثالث: أثر القيادة الإدارية على الالتزام التنظيمي</b>
52	تمهيد
53	المبحث الأول: مهارات القيادة الإدارية الداعمة للالتزام التنظيمي
53	المطلب الأول: مهارة بناء العلاقات الإنسانية و تمكين العاملين
56	المطلب الثاني : مهارة القدرة على الاتصال
60	المبحث الثاني: القيادة التحويلية و الالتزام التنظيمي
60	المطلب الأول: أبعاد و وظائف القيادة التحويلية
67	المطلب الثاني : أثر القيادة التحويلية على الالتزام التنظيمي
68	المبحث الثالث: القيادة التبادلية و قيادة عدم التدخل و أثرهما على الالتزام التنظيمي
68	المطلب الأول: القيادة التبادلية و الالتزام التنظيمي
71	المطلب الثاني: قيادة عدم التدخل و الالتزام التنظيمي
75	خلاصة
77	<b>خاتمة</b>
81	<b>قائمة المراجع</b>

فهرس الأشكال:

الصفحة	اسم الشكل	رقم الشكل
14	العناصر المؤثرة في عملية القيادة	1 . 1
44	أبعاد الالتزام التنظيمي	2 . 1

حقك حقا



تشكل القيادة محورًا مهمًا ترتكز عليه مختلف النشاطات في المنظمات العامة والخاصة على حد سواء. وفي ظل تنامي المنظمات وكبر حجمها وتشعب أعمالها وتعقدتها أصبحت الحاجة ملحة لإحداث التغيير والتطوير الملائم بالشكل الذي يضمن لها الاستمرارية والتميز. وهذه مهمة لا تتحقق إلا في ظل قيادة إدارية واعية، تمتلك من المهارات القيادية ما يمكنها من تحريك الجهود وتوجيه الطاقات لتحقيق أفضل مستوى من الإنجاز.

كما حظي موضوع الالتزام التنظيمي في الثلاثين سنة الأخيرة باهتمام الكثير من الباحثين الغربيين والعرب في مجال السلوك التنظيمي وعلم النفس الصناعي، وركزت الأبحاث بصفة عامة حول مسببات ومحددات الالتزام التنظيمي وما قد يترتب عليه من نتائج سلوكية قد تؤثر على مستقبل المنظمة بكفاءة وفاعلية، وخير الأمثلة على ذلك التجربة اليابانية حيث يعتبر الالتزام التنظيمي للأفراد العاملين في اليابان شيء مقدس بالنسبة لهم، ويليه الألمان الذين يلتزمون بالعمل في مؤسساتهم إلى التقاعد ويحرصون على تقديم أفضل منتج وخدمة

### إشكالية البحث:

بناء على ما سبق، فإنَّ الإشكالية التي نسعى إلى بلورتها تتمحور أساسًا حول البحث عن كيفية تأثير أنماط القيادة الإدارية على الالتزام الوظيفي لهذا قمنا بهذه الدراسة محاولة منا في الإجابة على الإشكالية التالية:

ما هو أثر أنماط القيادة الإدارية على الالتزام التنظيمي في المؤسسة؟

يندرج تحت الإشكالية الرئيسية الأسئلة الفرعية التالية:

ماهية القيادة الإدارية و ما هي خصائصها و مقوماتها؟

ما مفهوم الالتزام التنظيمي؟

كيف تؤثر أنماط القيادة الإدارية على الالتزام التنظيمي؟

### فرضيات البحث:

تدور دراستنا في محاولة اختبار صحة الفرضيات التالية:

الفرضية الأولى : يستخدم القائد الإداري قوة شخصيته و قوة منصبه في التأثير على مرؤوسيه لدفعهم إلى تحقيق أهداف المؤسسة

الفرضية الثانية: الالتزام التنظيمي هو شعور الفرد بأنه ملتزم بالبقاء في المؤسسة و المشاركة في تحقيق أهدافها.

الفرضية الثالثة: هناك علاقة إيجابية بين الالتزام التنظيمي و أداء العاملين و تحقيق أهداف المؤسسة.  
المنهج المستخدم:

للإجابة على الإشكالية و حتى نصل إلى ثمره هذا الموضوع و نظرا لصعوبات البحث توجب علينا اعتماد المنهج الوصفي و ذلك من خلال التطرق إلى المفاهيم و الدلالات المتعلقة القيادة الادارية و الالتزام الوظيفي.

### أدوات الدراسة:

و تماشيا مع هذا المنهج اعتمدنا في هذه الدراسة على بعض الأساليب التالية:

- ✓ أسلوب البحث الأكاديمي: الذي يعتمد على المراجع المختلفة مثل الكتب و الدوريات و المقالات و الملتقيات و المحلات و الدراسات المقدمة في هذا الموضوع.
- ✓ أسلوب البحث المعلوماتي عن طريق شبكة الانترنت.
- ✓ القوانين و التشريعات ذات الصلة بموضوع بحثنا.

### أهمية البحث:

يكثسي البحث في موضوع القيادة الإدارية و دوره في الالتزام الوظيفي أهمية علمية و أكاديمية بالغة، ذلك لأن القيادة تعتبر روح العملية الإدارية وجوهرها، فالقيادة الناجحة تساهم في تحقيق الإدارة الناجحة، والقيادة غير الناجحة تكون لها نتائج غير طيبة، وبالتالي تظهر أهمية القيادة في العملية الإدارية كأحد الوظائف الهامة التي يجب دراستها حتى تعرف الدور الذي تقوم به لتحقيق التفاعل وديناميكية العملية الإدارية في سبيل تحقيق أهدافها.

كما أن الالتزام عند الموظف من أهم العوامل التي تحدد فعالية و كفاءة المؤسسة فكلما كان مستوى الالتزام مرتفعا كام مستوى الأداء مرتفعا

### أهداف البحث:

هناك عدة أهداف يرمي إليها بحثنا هذا يمكننا إيجازها فيما يلي:

- ◀ تحديد العناصر الأساسية في القيادة الادارية ؛
- ◀ التعريف بالالتزام الوظيفي و أنواعه و محدداته و المشاكل التي تواجهه
- ◀ محاولة الربط بين القيادة الإدارية و الالتزام الوظيفي من خلال توضيح تأثير أنماط القيادة الإدارية في الالتزام الوظيفي؛

### أسباب اختيار الموضوع

يعود سبب اختيارنا لهذا الموضوع لسببين احدهما موضوعي و الآخر ذاتي: فبالنسبة للسبب الموضوعي فيكمن في ما لأنماط القيادة الإدارية من أهمية في وقتنا الحالي في ترشيد و تحسين الالتزام الوظيفي و كذلك ندرة الدراسات التي تناولت هذا الموضوع. أما السبب الذاتي فيعود إلى ارتباط هذا الموضوع بمجال تخصصنا.

### حدود الدراسة :

**الحدود الموضوعية :** تقوم دراستنا حول أنماط القيادة الإدارية على الالتزام الوظيفي  
**الحدود المكانية و الزمنية :** نظرا لصعوبة إجراء الدراسة الميدانية لم ترتبط دراستنا بمكان معين أو فترة زمنية محددة.

### صعوبات البحث:

خلال قيامنا ببحثنا هذا واجهتنا مشكلة أساسية غيرت مجرى البحث و تقسيمه تمثلت في صعوبة إجراء الدراسة الميدانية بسبب استحالة تقديم المعلومات، إضافة إلى قلة المراجع.

### الدراسات السابقة:

دراسة محمد نشوان الزاكي بعنوان القيادة الإدارية وأثرها على كفاءة الأداء (الخرطوم 2003) رسالة دكتوراه غير منشورة في إدارة الأعمال بجامعة النيلين.  
تعرضت الدراسة بشكل كبير إلى التعرف على واقع القيادة الإدارية وأثرها على كفاءة الأداء وتحليل جوانب القوة والضعف لتطوير وتفعيل دور القيادة الإدارية  
أهم النتائج التي توصل إليها:

1. عدم اهتمام القيادات بمشاركة العاملين وانعدام العدالة والمساواة و تفشى المحسوبية والفساد الإداري و تجاهل و غياب دور جماعات العمل وفقدان البرامج التدريبية المناسبة لتحسين الأداء وتطوير القدرات.

2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في القطاعين العام والخاص فيما يتعلق بتأثير القيادات الإدارية في كل جماعات العمل وكفاءة الأداء والإبداع، فيما توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين العاملين في كل من القطاعين العام والخاص فيما يتعلق بتأثير القيادات الإدارية في كل من الروح المعنوية والمشاركة الإنتاجية.

دراسة سليمان عمر محمد بعنوان القائد الإداري ووظائفه ومهاراته في مواجهة تحديات العصر بمنشآت الأعمال (الخرطوم: 2004 م) رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال بجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا).

تعرض الباحث وبشكل رئيسي إلى التعرف على القائد الإداري في وظائفه ومهاراته في مواجهة تحديات العصر بمنشآت الأعمال بولاية الخرطوم.

أهم النتائج التي توصل إليها الباحث:

1. اعتماد معظم القادة الإداريين لأسلوب وطريقة الحرية المطلقة لاختيار مديري الإدارات ورؤساء الأقسام رغم عدم صلاحية هذا الأسلوب خاصة في المستويات التنفيذية.

2. أيضاً محدودية استخدام أسلوب الاختبارات النفسية للتعرف على الحقائق والسمات التي تتعلق بالدوافع والأوامر والنزعات الانفعالية للشخص، وبذلك تفقد المنشآت محوراً هاماً في اختيار كفاءة الإدارة.

3. عدم وجود برنامج معين لتقويم الأداء واعتماد القادة الإداريين على دفتر الدوام وإغفالهم المصادر الأخرى للمعلومات.

دراسة مصطفى الطيب أبو قناية بعنوان مفاهيم الإدارة الإستراتيجية لدى القيادات الإدارية وأثرها في تطوير أداء المنشآت (الخرطوم 2002) رسالة دكتوراه غير منشورة في إدارة الأعمال بجامعة الخرطوم).  
أهم النتائج التي توصل إليها:

1 . تدنى مستوى إلمام ومعرفة القيادات الإدارية بمفاهيم وأساليب الإدارة الإستراتيجية، وكذلك ضعف المستوى المتواضع للقيادات الإدارية من المعرفة بأهمية تطبيق أساليب الإستراتيجية، كما أظهرت وجود علاقة ارتباطية قوية موجبة بين مستوى الإلمام والمعرفة وبين درجة الممارسة الفعلية والتطبيق لهذه الأساليب في الواقع العلمي.

2 . كما بينت النتائج إن وجود الممارسات الفعلية لأساليب الإدارة الإستراتيجية بالمنشآت السودانية ضعيفة جداً مما انعكس سلباً على أداء المنشآت كما أظهرت الدراسة إن القيادات الإدارية بالسودان لازالت تطبق الممارسات التقليدية

### التمييز بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

كل الدراسات السابقة المذكورة ركزت علي القيادة الإدارية والمدراء في كونها مقالة في أثارهم و دورهم في بلوغ الأهداف وتحقيق النجاح بالإضافة إلى ذلك تناولت الدراسات السابقة القيادة الإدارية من جوانب:

- اتخاذ القرارات.

- الرضا الوظيفي.

- الإدارة الإستراتيجية.

لم تتناول أي من تلك الدراسات السابقة جانب تحسين مهارات وتطوير مديري الإدارة العليا، ومدى تأثير السمات الايجابية للقيادات الإدارية في تطوير المهارات ومدى تأثير سنوات الخبرة والتأهيل العلمي الالتزام الوظيفي.

### تقسيم البحث:

للإجابة على الإشكالية الرئيسية و اختبار صحة الفرضيات ارتأينا تقسيم بحثنا إلى ثلاثة فصول تسبقها مقدمة و تليها خاتمة تحتوي على النتائج العامة للبحث و التوصيات

الفصل الأول: القيادة الإدارية أسس و مفاهيم

الفصل الثاني: الإطار النظري للالتزام التنظيمي

الفصل الثالث: أثر القيادة الإدارية على الالتزام التنظيمي

## الفصل الأول

### القيادة الإدارية أسس و مفاهيم

المبحث الأول: عموميات حول القيادة الإدارية

المبحث الثاني: عناصر القيادة و صفات القائد

المبحث الثالث: نظريات و أنماط القيادة

### تمهيد الفصل

تشكل القيادة محورًا مهمًا تركز عليه مختلف النشاطات في المنظمات العامة والخاصة على حد سواء. وفي ظل تنامي المنظمات وكبر حجمها وتشعب أعمالها وتعقدتها أصبحت الحاجة ملحة لإحداث التغيير والتطوير الملائم بالشكل الذي يضمن لها الاستمرارية والتميز. وهذه مهمة لا تتحقق إلا في ظل قيادة إدارية واعية، تمتلك من المهارات القيادية ما يمكنها من تحريك الجهود وتوجيه الطاقات لتحقيق أفضل مستوى من الإنجاز

لقد توصل العلم إلى نظريات عديدة بالنسبة للقيادة وذلك لأن فعالية القيادة تحددها متغيرات تتعلق بسلوك القائد وخصائص الأفراد والموقف الذي يوجد فيه القائد؛ كما يجب أن يتميز القائد بمجموعة من الصفات لكي ينجح.

لذا قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: عموميات حول القيادة الإدارية

المبحث الثاني: عناصر القيادة و صفات القائد

المبحث الثالث: نظريات و أنماط القيادة

### المبحث الأول: عموميات حول القيادة الإدارية

تعتبر القيادة من أهم الوظائف الإدارية التي يمارسها المدير وذلك لأن الخطة بعد أن يتم وضعها تنتقل إلى حيز التنفيذ وتتناولها العقول والأيدي والآلات لتنجزها حسب الأهداف المقررة والمراحل المحددة.

### المطلب الأول: ماهية القيادة الإدارية

تعد القيادة من الوظائف الرئيسية المعنية بعمليات التوجيه والتطوير والتحديث في أداء المؤسسات وعنصرها ما لتفعيل قدرتها على أداء دورها وتحقيق أهدافها.

### 1 . مفهوم القيادة:

القيادة هي نشاط إيجابي يقوم به شخص بقرار رسمي تتوفر به سمات وخصائص قيادية يشرف على مجموعة من العاملين لتحقيق أهداف واضحة بوسيلة التأثير والاستحالة أو استخدام السلطة بالقدر المناسب وعند الضرورة<sup>1</sup>.

ويمكن تعريف القيادة أيضا بأنها " فن التأثير على الرجال " <sup>2</sup>.

ويمكن القول بأن القيادة الفعالة هي محصلة التفاعل بين القائد ومرءوسيه في المواقف التنظيمية المختلفة<sup>3</sup>.

وتقوم القيادة على دفع وتشجيع الأفراد نحو إنجاز أهداف معينة والقيادة تعني التأثير على الآخرين في تنفيذ قرارات أشخاص آخرين ويفرق هذا التعريف بين نوعين من القيادة هما :  
القيادة التي تعتمد على الإقناع وهي التي تستمد قوتها من شخصية القائد وكذلك القيادة القائمة على التخويف والتهديد وتستمد قوتها من السلطة الممنوحة للرئيس؛

<sup>1</sup>. المنيف إبراهيم عبد الله ، (الإدارة : المفاهيم، الأسس، المهام) دار العلوم للطباعة والنشر، الطبعة الثالثة، جدة، 1983، ص151، ص 186.

<sup>2</sup>. فصوص أحمد عبد ربه "فن القيادة في الإسلام" مكتبة المنار، الزرقاء، الأردن، ص 33

<sup>3</sup>. سليمان حنفي محمود "الإدارة: منهج شامل". دار الجامعة المصرية - الإسكندرية - 1980 ص 563.



وتعرف القيادة بأنها " مجموعة من السلوك والتنظيمات والتصرفات من طرف الرئيس أو المدير يقصد بها التأثير على الأفراد من أجل تعاونهم في تحقيق الأهداف المطلوبة " <sup>1</sup>.

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 الموضوعية ويمكن القول بأن القيادة تعمل في مجال تنمية القدرة على تفهم مشاكل المرؤوسين 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 <sup>2</sup>.

مما سبق يمكننا تعريف القيادة سلوك يقوم به القائد للمساعدة على بلوغ أهداف الجماعة و تحريك الجماعة نحو الأهداف و تحسين التفاعل الاجتماعي بين الأعضاء و الحفاظ على تماسك الجماعة و تيسير الموارد للجماعة.

### 2. أهمية القيادة الإدارية:

تظهر أهمية القيادة من خلال النقاط التالية <sup>3</sup>:

- ✓ تستطيع القيادة الإدارية تحويل الأهداف المطلوبة إلى نتائج.
- ✓ توجه القيادة الإدارية العناصر الإنتاجية بفعالية نحو تحقيق الأهداف.
- ✓ بدون القيادة يفقد التخطيط والتنظيم والرقابة تأثيرها في تحقيق أهداف المنظمة.
- ✓ بدون القيادة يصعب على المنظمة التعامل مع متغيرات البيئة الخارجية والتي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في تحقيق المنظمة لأهدافها المرسومة.

✓ إن تصرفات القائد الإداري وسلوكه هي التي تحفز الأفراد وتدفعهم إلى تحقيق أهداف المشروع. ويمكن القول أن تأثير العامل القيادي يسير في اتجاهين متعاكسين فالقائد يؤثر على أتباعه ويتأثر بهم وذلك يؤدي إلى تعديل سلوك القائد والمرؤوسين وتصرفاتهم ومن المعروف أن العمل القيادي إذا تم تكراره عدة مرات فإنه يترك أثرا (انطبعا) كبيرا في سلوك المرؤوسين وعاداتهم ( القدوة ) حيث أن عمل

<sup>1</sup> - Whyte william (man and organization) Homewood, 111, richard , Irwin inc, 1959, p 183.

<sup>2</sup>. المغربي كامل محمد ، " المدخل لإدارة الأعمال : أسس ووظائف "، مكتبة عمان ، عمان، الأردن 1974- ص-ص 235. 236.

<sup>3</sup>. علاقي مدني عبد القادر ، " الإدارة: دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية". حمامة، جدة، السعودية، 1985، ص 582.

القائد ( ضمناً أو علانية) يعمل على تفسير الخطط والسياسات التي تتبعها إدارة المؤسسة الرسمية وبذلك يصبح مثالا يقتدي به المرؤوسين في سلوكهم وتصرفاتهم.

ومما لا شك فيه أن القيادة ليست مجرد علاقة شخصية بين شخصين وإنما يمتد تأثيرها إلى النظم الاجتماعية الموجودة في الشركة (المؤسسة) ويتصف القائد الناجح بأنه يعمل جادا في تحسين مقدرته على الإلمام والتبصير في أحوال الأفراد الذين يعمل معهم ويتطلب ذلك منه سلوكاً معيناً كالاعتناق والإدراك الذاتي والموضوعية<sup>1</sup>.

### 1-الاعتناق :

هو مقدرة الشخص على تفحص الأمور والنظر إليها من زاوية الشخص الآخر فحتى يتمكن القائد من توجيه مرءوسيه على العمل وتحفيزهم لا بد أن يكون قادرا على وضع نفسه موضع ذلك المرؤوس فيحس بإحساسه ويشعر بشعوره تجاه المؤسسة وأهدافها وتجاه زملائه ورؤسائه تجاه القيم التي تؤثر على إنتاجية الموظف وكفاءته.

### 2-الإدراك الذاتي:

هي مقدرة الشخص على تقييم نفسه بين الآخرين تقييما صحيحا، فهناك الكثيرون الذين يحملون عن أنفسهم فكرة تختلف عن الفكرة التي يحملها الآخرون. فقد يعتقد بعض الرؤساء بأنهم عادلون ورحيمون في معاملاتهم لمرؤسيهم وموضوعيون في تحليلهم للمشاكل التي توجههم، إلا أن مرءوسيهم قد يروا بأن هؤلاء الرؤساء متحيزون ولا يتميزوا بالعدل أو الرحمة أو الموضوعية.

### 3-الموضوعية:

هي مقدرة الشخص على تحليل الوضع الراهن تحليلا عقلانيا دون تدخل العاطفة. فالقائد الناجح هو الذي يستطيع تحديد القوى التي دفعت بمرءوسيه لأن يسلكوا سلوك معين. إن قدرته على تجميد العاطفة وتحليل الأمور بموضوعية تمكنه من تفهم أفضل لسلوك المرؤوسين وبالتالي توجيههم وإرشادهم.

<sup>1</sup>. المغربي كامل محمد ، " المدخل لإدارة الأعمال : أسس ووظائف " . مكتبة عمان، عمان، الأردن 1974 - ص-ص 235 . 236.

### المطلب الثاني: أسس القيادة الإدارية و أهم خصائص السلوك القيادي

#### 1. أسس القيادة الإدارية:

تقوم القيادة الإدارية على مجموعة من الأسس تتمثل فيمايلي:

- ✓ توزيع المسؤولية و أشراك المرءوسين في اتخاذ القرارات.
- ✓ ضمان حرية الاتصال و التفاعل ووجهها لوجه بين كل أعضاء الجماعة.
- ✓ العمل على ضمان الأمن و الراحة في العمل جسميا و نفسيا.
- ✓ إظهار الود و الفهم و تبادل الاحترام في علاقات العمل و في كل أنماط السلوك الاجتماعي .
- ✓ الاهتمام بالأفراد و الانتباه لهم و حسن الإصغاء إليهم.
- ✓ التقبل المتبادل مع المرءوسين و فهم مشكلاتهم و العمل على حلها.
- ✓ التفاهم المتبادل مع المرءوسين و تقبل معاييرهم و فهم إطارهم المرجعي.
- ✓ العمل على تحويل العمل المتمركز حول الذات إلى عمل متمركز حول الجماعة.
- ✓ زيادة التعبير التلقائي عن المشاعر و المعاني.
- ✓ النقص على نقص اعتماد أعضاء الجماعة على القائد.
- ✓ التقليل إلى أقصى حد ممكن من استخدام قوة المركز و السلطة.
- ✓ إتباع المنهج العلمي في الوصول إلى القرار السليم عن طريق الأسلوب الصحيح و استشارة أهل العلم و الخبرة في داخل الجماعة و خارجها.

- ✓ مراعاة أسس العلاقات العامة.
- ✓ مساعدة الجماعة في تحقيق أهدافها.
- ✓ تنسيق جهود الجماعة و التعاون و تشجيع التعاون بينهم.
- ✓ مساعدة الأفراد على الاندماج مع الجماعة و التوافق الاجتماعي.
- ✓ الاهتمام بأفراد الجماعة و الدفاع عن مصالحهم و التوفيق بين مصلحة الجماعة و مصلحة المؤسسة.
- ✓ المعاملة الإنسانية لأفراد الجماعة.

### 2. خصائص السلوك القيادي : تتمثل أهم الخصائص فيما يلي<sup>1</sup>:

- المبادرة و الابتكار و المثابرة و الطموح :** فالجماعة تنتظر من القائد أن يكون أكثر الأعضاء مبادرة بالعمل و أكثرهم قدرة على الابتكار في المواقف الاجتماعية.. فهو أول من تتوقع منه الجماعة أن يبدأ بالسلوك و التصرف و كذلك تتوقع الجماعة منه أن يكوم أكثر مثابرة و أقوى احتمالا و مستوى طموحة أعلى من الفرد المتوسط.
- التفاعل الاجتماعي :** فالجماعة تنتظر من القائد أن يكون أكثر الأعضاء مساهمة و نشاطا و ايجابية في التفاعل الاجتماعي في شئ أكثر من الوعي الاجتماعي و بدرجة اكبر من الذكاء الاجتماعي و ينتظر منه أن يكون أكثر ودا و حرارة في استجاباته الانفعالية.
- السيطرة:** و قد يكون لدى القائد رغبة أكثر من غيره من أعضاء الجماعة في السيطرة و علو المركز و المكانة الاجتماعية و تركيز السلطة و القوة في يده.
- التمثيل الخارجي للجماعة:** و هنا يعمل القائد كمثل خارجي للجماعة و كسفير لها لدى الجماعات الأخرى و الأفراد الآخرين خارج الجماعة.
- العلاقات العامة:** و هنا يعمل القائد كضابط للعلاقات العامة الداخلية بين أعضاء الجماعة بعضهم البعض

مقال مأخوذ من الموقع الالكتروني: <http://www.hdrmut.net/vb/showthread.php?t=240170> شبكة<sup>1</sup>

و هو يعمل كحارس و رقيب على سلامة التماسك الاجتماعي.

**التكامل:** القائد يعمل على تحقيق التكامل الاجتماعي في جماعته و يحترم مبدأ القيادة الجماعية و يعمل على تدعيمه.

**التخطيط و النظام و التنظيم:** و القائد بالاشتراك مع أعضاء الجماعة يضطلع بقدر أكبر من غيره على عملية تخطيط السلوك الجماعي للجماعة و تنظيم هذا السلوك و تنسيقه و توجيهه و تركيز انتباه الأعضاء على الهدف.

**الإعلام:** و يلعب القائد دورا هاما كرجل إعلام في الجماعة و يطلعها على حقائق الأمور فعن طريقه عادة تصل المعلومات إلى أعضاء الجماعة و تنتقل المعلومات منها إلى الجماعات الأخرى.

**التقبل و الاعتراف المتبادل بين القائد و الأتباع:** و يشترط أن يعبر عن هذا التقبل و الاعتراف و العلاقات الوطيدة و مراعاة مشاعر الآخرين و أن يترجم هذا كله سلوكيا.

**التوافق النفسي و الاجتماعي:** و هذا ضروري جدا في السلوك القيادي و يرتبط به الثبات و الرزانة و عدم التأثير بالنقد و تقبله بروح طيبة و الاستفادة منه و الاعتراف بالأخطاء و المبادرة على إصلاحها.

و يتضح اثر الجماعة في سلوك القائد الناجح كما يلي

تفاعل الجماعة مع القائد ومساعدته في تنفيذ ما يخطه أو يشير إليه مما يصل الجماعة إلى هدفها المنشود .. استخدام اللياقة في استشارة اهتمام القائد مما يساعد على نجاحه و تحقيق مصلحة الجماعة.. و إدراك الجماعة أخطاء القائد و مواطن ضعفه حتى يمكن للجماعة توجيهه و سد النقص لديه بلياقة تحقيا لصالح الجماعة.. و على الجماعة تسوية المسائل البسيطة من تلقاء نفسها تخفيفا للعبء عن القائد.

## المبحث الثاني: عناصر القيادة و صفات القائد

تتأثر القيادة الإدارية بمجموعة من العناصر كما أنه هناك يجب أن تتوفر في القائد الناجح سوف نتطرق لها في هذا المبحث.

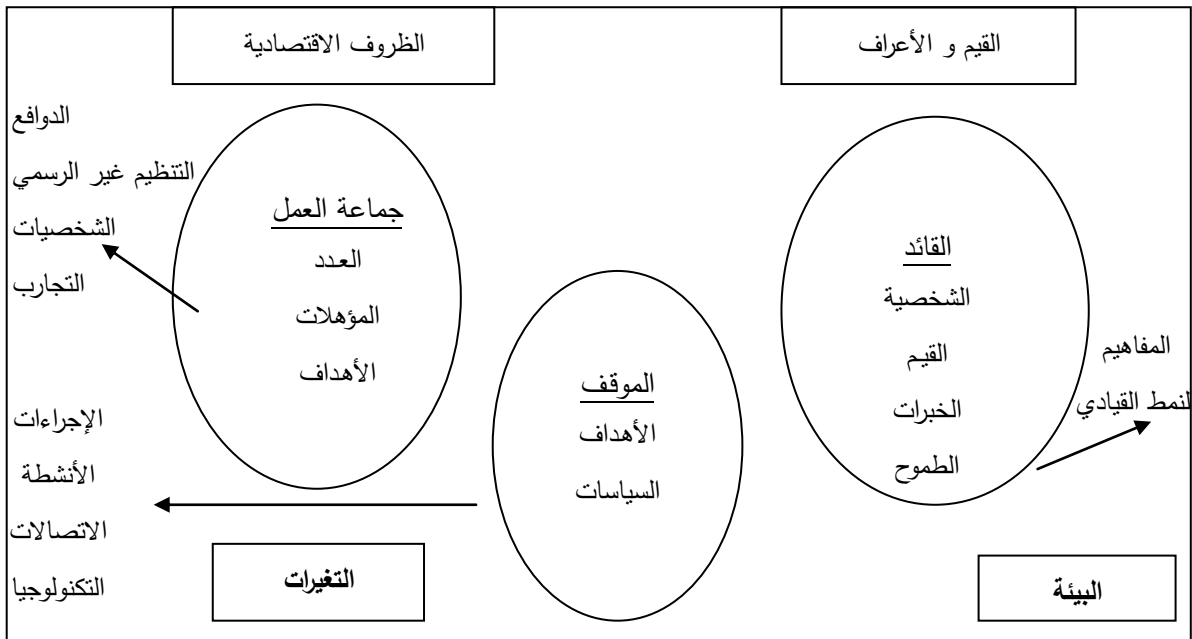
### المطلب الأول: عناصر القيادة

تنقسم العناصر التي تؤثر على عملية القيادة إلى ثلاثة عناصر<sup>1</sup>:

- القائد
- جماعة العمل
- الموقف

وهذه العناصر تتفاعل مع بعضها البعض ويؤثر كل منها في الآخر وكما يوضح الشكل التالي:-

### شكل رقم (1-1) العناصر المؤثرة في عملية القيادة



المصدر: عبد الوهاب علي محمد، "مقدمة في الإدارة"، معهد الإدارة العامة، السعودية ص 103

ولعل القائد الناجح يجب أن يركز على ما يلي<sup>1</sup>:

<sup>1</sup>. عبد الوهاب علي محمد، "مقدمة في الإدارة"، معهد الإدارة العامة، السعودية 1982-ص 103.

- 1- التخطيط بالمشورة والمشاركة مع مرءوسيه.
- 2- الزمن هو استثمار المستقبل.
- 3- أهداف المؤسسة هي أهداف القائد الخاصة.
- 4- تنمية وتطوير مرءوسيه.
- 5- تكوين روح الجماعة وبيئة عمل صحية.
- 6- تكوين روح الالتزام الذاتي في العاملين.
- 7- الرقابة لعدم الوقوع في الأخطار مستقبلا.
- 8- يعالج الصراعات التنظيمية بالمواجهة والفهم والإدراك الترشيدي.
- 9- معرفة سبب الخطر لديه وبأنه ناتج عن سوء فهم وليس سوء نية

### المطلب الثاني : صفات القائد

الصفات المميزة للقائد الناجح عملية نسبية تختلف من وظيفة قيادية إلى أخرى، وتتوقف على عوامل متداخلة، ولكن هناك صفات أساسية للقيادة يمكن توضيحها فيما يلي<sup>2</sup>:

#### 1- الثقة بالنفس وبالآخرين:

تعاني المنظمات الكبيرة من ضعف الأداء وانحدار المعنويات، نتيجة لانعدام الثقة والاحترام المتبادل بين القادة ومرؤوسهم.

ومن الممكن أن تخدع إذا وثقت كثيراً، ولكنك ستعيش في عذاب إذا لم تثق بما يكفي.

<sup>1</sup>. ديسلر جاري "أساسيات الإدارة: المبادئ والتطبيقات الحديثة". دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية 1991 ص 551.

<sup>2</sup>. مقال بعنوان: "المهارات القيادية"، مأخوذ من الموقع الإلكتروني <https://kenanaonline.com/files/0037> أطلع عليه يوم 28. 4.

### 2- وظيفته الرئيسية ليست حل المشكلات:

القائد يستطيع مساعدة منظمته على التطور والنجاح إذا كان تدخله لحل المشكلات عند الضرورة. لا تخبر الناس أبداً كيف ينجزون الأشياء, أخبرهم فقط ماذا ينجزون؟ وسوف يفاجئونك ببراعتهم.

### 3- الواقعية والمعرفة:

يفضل الناس حل المشكلات وليس الحديث عنها, ومن يرغب في المعرفة فليبحث حوله, وسوف يجد الكثيرين ممن لديهم خبرات كبيرة يعطونها للآخرين, وعلى القائد الاستفادة منها, فالمعرفة تزود القائد بالواقعية والالتزان, والجهل سبب قلة المعرفة.

### 4- مد يد المساعدة للآخرين:

لا تحبط أحلام الآخرين بعدم الحماس وعدم التعاون, لأن ذلك يعني أنك تقتل أحلامك وإمكانية تقدمهم.

### 5- لديه القدرة على الاتصال:

القائد لديه مجموعة مهارات الاتصال:

○ كتابة التقارير

○ الحديث والإقناع.

○ الاستماع والإنصات.

### 6- ينظم ويدير الوقت بكفاءة:

يحتاج القائد إلى مقدرة سريعة في تنظيم أفكاره وقراءة المنشورات والتعامل مع مساعديه, وتوفير الوقت للتفكير والتخطيط وعليه أن يقود وقته ويتحكم فيه.

### 7- صناعة القرارات:

كثير من القادة يتوقعون أن يكونوا صانعي قرارات ذوي كفاءة عالية, وعميقي التفكير, ويقبلون مسؤولية الاختبارات العسيرة, ولكن يكتشفون أن صناعة القرار من الصناعات الثقيلة في العملية الإدارية.



فالقرار هو القلب النابض لها حيث يترجم المدخلات والعلاقات والظروف إلى مدخلات معين، ويحتاج القادة أن يكون لديهم مهارة الحصول على المعلومات وتحليلها، ودراسة المؤشرات وتحديد البدائل، واختيار الحلول المناسبة وصياغتها في عبارات معبرة وفي الزمن المناسب.

### 8- مستوى مميز من الأخلاقيات الشخصية:

لا بد أن تتطابق أخلاقيات القائد الشخصية مع أخلاقيات المهنة التي يقوم بها، وكثير من القادة يصلون إلى أعلى المناصب، ولكنهم يسقطون من فوق عروشهم نتيجة لحدوث تصدع في مستوى أخلاقهم الشخصية، إن كل فرد مسئول عن سلوكه، ولكن القائد تقع عليه مسئولية إضافية وهي مسئوليته عن سلوك مرؤوسيه.

### 9- قدر كبير من الطاقة والنشاط:

القائد الحقيقي لديه حاسة قوية للتفريق بين ما هو مهم وما هو مثير فقط، إن التفاهات والمشاكل الصغيرة ذات قوة تدميرية لأن عددها كبير جداً إذا أعارها القائد المزيد من الاهتمام. إن هذه الأمور الصغيرة والتفاهات تمر بدون ملاحظة، ولكن بالغم من ذلك تتراكم كما يتراكم التراب في مرشح المياه ويعوق تقدم المياه التي هي سر الحياة، ويتم تكريس الجهد في التعامل مع هذه التفاهات من خلال مزيد من التعليمات واللوائح، وعلى القائد أن يعي أن المبالغة في التعامل مع الموضوعات غير الهامة هي إهدار للجهود والأموال.

### 10- ترتيب الأعمال حسب أهميتها:

ترتيب الأولويات شيء أساسي وضروري للاستقرار ويتعامل معها من القاع في القمة، وكلما كانت الفترة أقصر كان ذلك أفضل، ومن الممكن أن تمسك النمر من ذيله إذا كنت تعرف ماذا تفعل بعد ذلك.

### 11- التحلي بالشجاعة:

القائد الشجاع هو المستعد لمواجهة المخاطر، ليس من أجل المغامرة ولكن بهدف إنهاء المهمة. والقائد الجبن هو الذي يحجم من مجابهة الأمور لأنه يخافها أو يخاف من نتائجها، وليست هناك حلول وسط فإما أن يبدأ في العمل أو يدع خوفه يسيطر عليه ويسير به في الظلمات.

### 12- الإخلاص والاجتهاد:

القائد الذي يجب عمله يفكر في كيفية تجويد الأداء، ومن القادة الناجحين لا يهتمون بالنواحي المادية، فهم يؤدون عملهم الذي يجبونه ويأتي العائد المادي في المرحلة الثانية. والقائد المخلص والمجتهد غير متشائم، ولا يشكو كثيراً، حيث أنه ليس لديه وقت لذلك.

### 13- الخلق و الابتكار:

القادة الناجحون لديهم قدرة واضحة على الابتكار وتوليد الأفكار والحلول، والقائد شخص مجدد وغير تقليدي ولا ينتظر قرارات الآخرين كثيراً.

### 14- يضع الهدف نصب عينيه:

إن عقل القائد لا يستطيع التركيز في أكثر من شيء واحد، والتركيز في عمل معين ووضع الهدف محل التنفيذ بصورة دائمة يولد نوعاً من الحماية والمناعة ضد الألم والتعب الذي ينشأ من العمل.

### 15- الحماس الثابت والمستمر:

شخصية القائد وخاصة الذي يقع تحت ضغوط كثيرة تتطلب شعلة كبيرة من الحماس. وعلى القادة أن يفحصوا حماسهم، ويجددوا مصدره، هل هو عن حب حقيقي أم لظروف طارئة؟ والإبجازات هي التي تزيد من جرعة الحماس.

### 16- القدرة على الحسم:

يجب على القائد أن يكون قاطعاً وعاقلاً في نفس الوقت، وعليه أن يعطي الفرصة لنفسه لأن يستمع لأكثر من اقتراح أو رأي قبل أخذ القرار، وعليه أيضاً أن يتشاور مع أهل الخبرة ومساعديه والمخلصين له.

### 17- ذو عقل مفتوح:

أنجح القادة هم أولئك الذين لا يغلغون عقولهم أبداً، والذين يهتمون بسماع وجهات نظر جديدة، والذي يتوقون للتعامل مع قضايا جديدة.

### 18- أن يمتلك الفكاهة:

الفكاهة تخدم القائد في أنها ملطف عظيم للتوتر، وعلاج لكثير من المواقف، ورسالة يصعب سردها أو إرسالها بكلمات الحوار الجافة، ولكن لا تستعمل الفكاهة ضدهم.

### 19- له رؤيا نافذة:

حيث يعمل على الوصول إلى أعماق الموضوع ويملك حاسة قوية تعينه على الوصول إلى الخفايا والخبايا التي يصعب ذكرها ولكن يمكن إدراكها.

### 20- القائد يملك العقل والقلب:

فلا تكن سيفنا ولنا ولا قلبا جامدا ولكن استخدم الأسلوب العلمي الصحيح في مكانه الصحيح.

### المبحث الثالث: نظريات و أنماط القيادة

سنتناول في هذا المبحث النظريات المفسرة للقيادة الإدارية و مختلف أنماطها.

#### المطلب الأول: نظريات القيادة

فيما يلي عرض لنظريات القيادة :

نظرية الصفات الشخصية.

نظرية السلوك الإداري.

النظرية الظرفية.

نظرية القوى القيادية.

وتجدر الإشارة أن بحث موضوع القيادة ضمن هذه النظريات الأربعة هو لأغراض المناقشة فقط. فكل من هذه النظريات القيادية يحتوي على نظريات أخرى فرعية.

#### 1- نظرية صفات الشخصية :

تؤكد نظرية الصفات الشخصية وجود صفات جسدية أو عاطفية أو اجتماعية أو فكرية تميز القادة الفعالين عن غيرهم من الأشخاص الآخرين والقادة العاديين. ولقد شاعت هذه النظرية خلال الثلاثينات والأربعينات والخمسينات من هذا القرن. ولقد ثبت فشل دراسات صفات القيادة وأنه لا توجد عملية أية سمات واضحة تميز القائد الناجح من الفاشل. ولن تستطيع هذه النظريات وضع قائمة بالصفات الأساسية للقائد أو وضع أولوية لهذه الصفات. رغم ذلك فإن بعض الدراسات الحديثة تشير إلى وجود علاقات إيجابية بين الفاعلية الإدارية وعدد من الصفات الشخصية التي تشمل<sup>1</sup>:

- الذكاء.
- كفاءة الإشراف.
- المبادرة.
- الثقة بالنفس.
- الفردية.

<sup>1</sup>. النجار محمد عدنان ، " الأسس العلمية لنظرية التنظيم والإدارة" ، دار الفكر، دمشق، 1980، ص 203.

### 2- نظرية السلوك الإداري:

إذا كانت نظرية الصفات الشخصية تميز بين القادة بحسب تكوينهم الشخصي فإن نظرية السلوك الإدارية تميز بين القادة الإداريين حسب أنماط سلوكهم وتصرفاتهم وأعمالهم. وتنقسم هذه النظرية إلى:

#### أولاً : القيادة الدكتاتورية ( التسلطية ) :

تقوم القيادة الدكتاتورية على افتراض أن القيادة حق يعطي للفرد الذي يتمتع بالسلطة حيث تحدد الأعمال وتوزع التسهيلات وتعطي التوجيهات دون التشاور مع الشخص الذي يقوم بتنفيذ العمل. ويعتقد القائد المتسلط أنه بسبب مركزه وما يتمتع به من سلطة يمكنه أن يقرر أفضل من غيره ماذا ينبغي عمله، كذلك فإن الأساليب الرقابية المستخدمة عنيفة وجامدة في ظل القيادة الدكتاتورية<sup>1</sup>. كذلك فإن القائد المتسلط من النادر أن يعطي أسباباً لتصرفاته، رافضاً بشدة إيضاح أوامره وتوجيهاته، مستهتراً بكل الآراء التي تخالفه، ولذلك فإن القائد الدكتاتوري سينفرد بوضع السياسات واتخاذ أغلب الإجراءات وتوجيه مباشر لجميع الأعمال<sup>2</sup>. وتجدر الإشارة إلى أن القائد السلطوي قد يستخدم (نادراً) أسلوباً إيجابياً في تشجيع المرؤوسين وذلك حين يغدق عليهم المهابات والمكافآت ويسمى في هذه الحالة بالقائد السلطوي السموح وللأسلوب القيادي السلطوي مساوئ<sup>3</sup>:

1. كره الناس ( المرؤوسين ) لأسلوبه وعدم التجاوب معه بسبب تركيزه على الخوف.
2. يشعر العاملون بالعجز وضعف المعنويات.
3. على الرغم من إنتاج العاملين إلا أنهم يعملون مكرهين ومجبرين.

#### ثانياً : القيادة الديمقراطية :

ضمن هذه القيادة يسعى القائد إلى إيجاد الشروط الموضوعية التي تساعد الأفراد على أداء ما يريدون فعله بأنفسهم دون قسر أو إكراه ويتم ذلك عبر العلاقات الاجتماعية الطيبة والتعاطف مع المرؤوسين وإشعارهم بأهمية آرائهم وضرورة إظهارها<sup>4</sup>. وتتسم القيادة الديمقراطية بالحرية في ممارسة شؤون الجماعة، ومناقشة

<sup>1</sup>. توفيق جميل احمد ، "إدارة الأعمال: مدخل وظيفي" ، دار النهضة العربية، بيروت، 1986 ص 347.

<sup>2</sup>. الغمري إبراهيم ، "الإدارة: دراسة نظرية وتطبيقية" دار الجامعات المصرية، الطبعة الثالثة، الإسكندرية، 1982، ص 382.

<sup>3</sup>. النجار، محمد عدنان ، " الأسس العلمية لنظرية التنظيم والإدارة، مرجع سبق ذكره، ص 203.

<sup>4</sup>. المرجع السابق ذكره ، ص 203.

مشاكلها في هيئة جماعية. وفي ظلها تنمو روح المبادرة والابتكار عند الأعضاء، ويزدهر الشعور بالرضا عند التابعين لإحساسهم بالعمل الجماعي وأنهم يساهمون في إقامة دعائمه ويترتب على ذلك الحماس في العمل الفردي وإتقانه بما يحقق اكتمال في العمل الجماعي وسرعة وسهولة الوصول إلى الأهداف. ويسر هذا النمط من القيادة تكوين جيل من قادة المستقبل حيث يمكن اكتشافهم بسهولة وتنمية قدراتهم عن طريق الممارسة الديمقراطية<sup>1</sup>. ومن الجدير بالذكر أنه يمكن القول أن القيادة الديمقراطية تؤدي إلى<sup>2</sup> :

1. إشباع وتلبية حاجات المرؤوسين (العاملين).
  2. انخفاض معدل الشكاوي ومعدل الدوران.
  3. احترام حقوق الإنسان وكرامته.
  4. سيادة الديمقراطية والحرية والمساواة على مشاعر الناس (العاملين).
  5. تنمي الثقة والتعاون بين القائد والمرؤوسين.
  6. اندفاع العاملين تجاه أعمالهم حيث يؤدي المناخ الديمقراطي درجة عالية من الرضا.
- وتكون القيادة الديمقراطية أكثر فاعلية في الأحوال التالية :

1. القرارات التي تتخذها القيادة الإدارية غير روتينية في جوهرها.
  2. لا يمكن تطبيق التنميط أو المركزية في المعلومات والبيانات اللازمة لاتخاذ القرارات.
  3. لا توجد ضرورة لاتخاذ القرارات بسرعة.
  4. يشعر العاملون بحاجة قوية للمبادرة والاستقلال.
  5. إشراك الإدارة الدنيا في اتخاذ القرارات.
  6. يؤمن المساعدون ( المرؤوسون ) أنهم قادرين على المشاركة والمساهمة في اتخاذ القرارات.
  7. يثق المرؤوسون بقدرتهم على العمل المستقل دون الحاجة للإشراف الضيق عليهم.
- كما أن القيادة المشاركة تكون أكثر ما تكون فعالة في الأحوال التالية<sup>3</sup> :
- 1- عند وجود الوقت الكافي الذي يسمح بمشاركة المرؤوسون.

<sup>1</sup> . عساف محمود ، "أصول الإدارة" ، دار الجامعات المصرية، الطبعة الثالثة، الإسكندرية ، 1982 ، ص 417.

<sup>2</sup> . الغمري إبراهيم ، "الإدارة: دراسة نظرية وتطبيقية" دار الجامعات المصرية، الطبعة الثالثة، الإسكندرية، 1982 ، ص 382.

<sup>3</sup> - Keith Davis "Human Relations at work". New York, Mc Graw – Hill Book Company , 1969.

- 2- عندما تكون التكاليف المالية المتكبدة في المشاركة أقل من الفوائد الناجمة عنها.
- 3- عندما يجوز المشاركون على قدرات ثقافية وعلمية متميزة.
- 4- عندما يشعر الرئيس بالأمان والطمأنينة بعدم تهديد مركزه نتيجة مشاركة الآخرين.

### عيوب القيادة الديمقراطية ( المشاركة ) :

يمكن أن تأتي القيادة الديمقراطية - رغم فوائدها ومزاياها الكثيرة - بنتائج عكسية فترك الموظفين يشاركون في صنع القرار يعني بشكل ضمني استهلاك للوقت أكثر مما لو قمت ببساطة بصنع القرار بنفسك وتقريرة لهم. كذلك فإن القرارات قد تتسم بالبطيء لقيامها على عقد الاجتماعات والمناقشة وضرورة التعرف على وجهات النظر المختلفة<sup>1</sup>. ومع ذلك فلعل أكبر العيوب، هو أنه في حين تؤدي المشاركة إلى التزام أكبر فإن آثارها على أداء الموظفين ليس مرغوبا بالضرورة. فأحيانا، تكون مجموعة القائد المشارك هي الأقل أداءً والأكثر دكتاتورية بسبب انهيار معنوياتهم سريعا في حال عدم الالتفات إلى مقترحاتهم أو مشاركتهم<sup>2</sup>.

### ثالثاً : القيادة المسيبة ( غير الموجهة )

القائد ضمن القيادة المسيبة يتجنب دوره القيادي ويهجر قوته وسلطاته ويترك المرؤوسين يتدبرون أمورهم بأنفسهم واضعين الأهداف والحلول، ومشجعين ومدربين أنفسهم بأنفسهم على حسن الأداء. ويتقلص دور القائد المتسبب في النهاية ليقصر على تلبية حاجة المرؤوسين من الموارد والمعلومات التي تهمهم وتلزمهم لتأدية أعمالهم. ومن الواضح أن القيادة المسيبة تحمل دور القائد، كما تحمل القيادة السلطوية دور الجماعة.

وبدون شك فإن القيادة المسيبة تخسر كثيرا من جراء عدم ممارسة القيادة الفعالة على أعمال المرؤوسين. فترك أعضاء المجموعة بدون قيادة فعالة سيؤدي لظهور قيادات غير رسمية متصارعة ومتنافرة ويعرض الوحدة التنظيمية وأهدافها للتشتت والبلبل والضياغ.

وقد يكون من نتائج القيادة المسيبة ضعف أهداف المجموعة وفقدان أعضائها اعتزازهم بأنفسهم في أنهم يؤدون أشياء هامة مع الاحتمال شعورهم بالقهر والفشل وعدم الاستقرار.

وقد يكون من المنطقي استعمال هذا النمط من القيادة في الحالات التي تتطلب استقلال المرؤوسين وعدم التدخل في شؤونهم تشجيعا لهم على الابداع والابتكار كما هو الحال في مراكز البحوث والجامعات.

<sup>1</sup>. عساف محمود ، "أصول الإدارة" ، مرجع سبق ذكره، ص 417.

<sup>2</sup>. ديسلر جاري "أساسيات الإدارة : المبادئ والتطبيقات الحديثة". دار المريخ للنشر، الرياض ، السعودية 1991 ص 551.

### 3- النظرية الظرفية ( نظرية المواقف ) :

ويؤمن أصحاب هذه النظرية بأن القيادة الفعالة هي ممارسة لنماذج سلوكية متعددة تعتبر جميعها ضرورية للوصول للأهداف وتحقيق تفاني المساعدين واندفاعهم في العمل فالقيادة الموقفية لا يمكن تفسيرها بمعزل عن عوامل كثيرة تتعلق بـ :

- القائد.
- المرؤوسين.
- الجوانب التنظيمية في المؤسسة.
- الجوانب المادية والبيئة المحيطة.

والجماعات المختلفة تلائمها قيادات من نماذج شتى، والشخص الذي يصلح لقيادة مجموعة في مشروع صناعي لا يصلح بالضرورة لقيادة مجموعة في مشروع تجاري، كذلك فإن القائد الذي يصلح لإدارة العاملين في إدارة الإنتاج قد لا يصلح لإدارة موظفي إدارة التسويق أضف إلى ذلك، فإن السمات والأساليب القيادية التي تصلح لقيادة مستقرة قد لا تجدي لقيادة منظمة جديدة أو متغيرة، وينطبق نفس الكلام بالنسبة للشركات الربحية والمؤسسات غير الربحية أو الشركات في ظل المنافسة والشركات الاحتكارية أو الشركات الكبيرة والشركات صغيرة الحجم... الخ

ومن خلال الدراسات والأبحاث الكثيرة التي تمت على القيادة ظهرت أهمية بعض العوامل الظرفية التي أثرت على فعاليتها مثل<sup>1</sup> :

- خبرة القائد السابقة، وعمره.
- نوعية العمل الذي يشغله القائد.
- متطلبات أعمال أعضاء المجموعة.
- حجم مجموعة المساعدين.
- درجة التعاون الضرورية بين الأعضاء.
- العوامل النفسية المهيمنة على المرؤوسين.
- توقعات المرؤوسين الحضارية.
- التكوين الشخصي للمساعدين.
- المجتمع الذي تعمل ضمنه المنظمة.

<sup>1</sup> . النجار محمد عدنان ، " الأسس العلمية لنظرية التنظيم والإدارة " ، مرجع سبق ذكره ، ص 214.



○ الوقت اللازم لاتخاذ القرار.

### 4- نظرية القوى القيادية:

حدا انعدام الاتفاق حول صفات القائد المحببة أو سلوكه الإداري الفعال ببعض العلماء للبحث عن طريقة أخرى للنظر في المشكلة القيادية. وقد ساهم بعض علماء الاجتماع تجاه هذه الطريقة الجديدة وبجته عن أسباب قدرة بعض الرؤساء القادة في التأثير على مشاعر وسلوك المرؤوسين فيما يسمى بنظرية القوى القيادية.

وتقترح نظرية القوى القيادية أن درجة تأثير القائد في مشاعر وسلوك المرؤوسين تتفاوت بحسب حوزته لقوى قيادية أو بحسب تصور المرؤوسين لحوزته لها. أما قوى القادة المؤثرة فقد شملت أشياء كثيرة مثل المكافأة والعقاب والتحايل والسرية والملكية والعضلية والفكرية والثقة والقدرة والخبرة والقبول الاجتماعي ... الخ. ولعل افضل توضيح قدم بهذا الشأن ما قام الأستاذان "فرنش وريفني" French & Reven في أبحاثهما في جامعة ميتشيقان حيث اقترحا خمسة أسس لقوة القائد وقدراته في التأثير على الآخرين وهي :

- |                         |                  |
|-------------------------|------------------|
| <b>Reward power</b>     | 1- قوة المكافأة  |
| <b>Coercive Power</b>   | 2- قوة العقاب    |
| <b>Legitimate Power</b> | 3- القوة الرسمية |
| <b>Referent Power</b>   | 4- قوة القدوة    |
| <b>Expertise Power</b>  | 5- قوة الخبرة    |

### \* قوة المكافأة :

تحدد قدرة القائد في التأثير على تفكير وسلوك المرؤوس إلى حد بعيد نتيجة رغبة المرؤوس في إشباع حاجاته ورغباته وقدرة القائد على تقديم المشبعات والحوافز لتلبيتها. فالمرؤوس يفهم طبيعة الارتباط الموجود بين ما يطلب منه من فكر وسلوك وبين القدرة على إشباع ما لديه من حاجات ورغبات، فيتجاوب لذلك مع ما يطلب منه من تغيير. وقد يسيطر القائد الإداري على مجموعة من المكافآت والحوافز التي تمكنه من حيازة قوة المكافأة مثل الترقية وزيادة الأجر وتحسين صورة العمل والثناءات والاحترام والاعتبار للمرءوسين. وغالبا ما تتحد درجة حيازة القائد لقوة المكافأة بعدد من العوامل والقيود. فهو قد لا يمكنه، مثلا ضمان عمل المرؤوس أو التأثير في ترقيته وتعويضاته نظرا لشمول هذه الأمور في القوانين والسياسات والقواعد العامة التي لا يمكن له السيطرة عليها. كما قد يتمكن المرؤوس من إشباع حاجاته

ورغباته من قبل زملائه وأصدقائه داخل العمل أو خارجه أو يكون قادرا على تغيير عمله والالتحاق بوظيفة أخرى داخل المشروع وخارجه، مما يؤثر على قوى القائد علي المكافأة ويجعل المرؤوس يتقبل بدرجات اقل سلطات رئيسه.

وبالطبع لا يمكننا أن نتصور أن تكون قوى القائد في المكافأة مطلقة غير مقيدة، إلا إذا كنا نتكلم عن القادة في المراكز العليا أو في المشاريع الخاصة الصغيرة. كما أن استخدام قوة المكافأة بشكل مؤثر فعال يتطلب من القائد أن يعي القيود التي تحد منها وان يتحقق من استخدامها بشكل معقول ومتوازن، عندما يتحقق الهدف العام والمصلحة المشتركة وليس مجرد المحسوبية أو إرضاء لبعض الجهات المعينة أو مكافأة للأعمال الفاسدة والعقيمة وغير المجدية، وتلجا بعض المنظمات والمشاريع في بعض الحالات لتحديد شروط منح المكافآت في أنظمتها وسياساتها الاقتصادية ببعض أشخاص الإدارات العليا لعدم قدرة العديد من الإداريين على التمييز بين الأعمال المجدية والفعالة وتلك التي تكون عقيمة وفاسدة أو لعدم قدرتهم على الحكم بموضوعية على الحالات التي تستوجب منحها أو تقييم شروط منحها بعدالة لمختلف المستفيدين.

### \* قوة العقاب:

تشكل قوة العقاب الوجه المقابل والجانب الآخر من قوة المكافأة. وإذا كانت قوة المكافأة تعبر عن العطاء والسخاء والبذل من قبل الرئيس، والتجاوب الإيجابية والاندفاع في سلوك المرؤوس، فان قوة العقاب تحرم وتمنع وتبخل وتعكس الجوانب السلبية في سلوك الرئيس وردود فعل المرؤوس. فعندما يهدد أحد الرؤساء بإمساك الحوافز التي تشبع حاجات ورغبات المرؤوس في الترقية وزيادة الأجر وتحسين شروط العمل وتقديم الثناء والاحترام والاعتبار، فإنما يستخدم بشكل غير مباشر قوته في العقاب. ويكون استخدامه لقوة العقاب بشكل مباشر عندما يقرر حسم نسب مئوية من راتب المرؤوس و يقون بإنذاره أو توبيخه أو إحالته لمجلس التأديب أو يطرده من العمل. وكما هو واضح فان استخدام القائد لقوته في العقاب يشابه سلوكه السلطوي الذي تمت الإشارة إليه ضمن النظرية السلوكية.

### \* القوة الرسمية:

لا يعتمد تجاوب المرؤوس مع رئيسه على توقعاته استخدام القائد لقوتي المكافأة والعقاب فقط. فالشخص الذي اشتغل في عمله في المنظمة فترة طويلة من الزمن يصبح أكثر تقديرا وتجاوبا وتقبلا لتوجيهات وأوامر الأشخاص الذين يحتلون مراكز رسمية فيها. فالمرؤوس قد يتقبل توجيهات وأوامر رئيسه

لأنه يوكل له مركزا في القيادة فيندفع في تطبيقها معتبرا أشياء مقدسة وممارسة طبيعية محقة لسلطة المركز الرسمي الذي يشغله القائد.

وتشكل قدرة القائد بالتأثير على تفكير وسلوك المرؤوس بسبب مركزه الرسمي القوة الرسمية. وتظهر قوى الرئيس الرسمية، كما أنها تنمو وتتقوى بالرموز والإشارات والمكاتب والرتب والملابس التي تعبر جميعها عن السلطة والقوة الموجودة في المركز أو الشخص الذي يشغل المركز.

ويعتمد تجاوب المرؤوس مع سلطات رئيسه الناشئة عن قوته الرسمية على تصور هو إدراكه لدور الرئيس الرسمي وادوار الآخرين الرسمية للحد من سلطاته والتأثير فيها. فقد لا يعبا بتوجيهات المسؤول عند دراسة الحركة والزمن إذا تبين انه يتجاوز سلطاته ومهمته أو أن اقتراحاته ستعدل من قبل شخص آخر لا يهمه أمر دراسة الحركة والزمن. وقد تحارب توجيهات عميد الكلية حول مضمون المقررات وطرق التدريس أو دوام الأساتذة من أنها تشكل انتهاكاً لحرمة التعليم وتجاوزاً لمركز العمادة الرسمي. إذا لم يتمتع العميد بالدور الرسمي الفعال لوضع آرائه موضع التنفيذ أو اعتقد أنها ستقاوم من قبل آخرين بيدهم الكلمة النهائية.

### \* قوة القدوة:

يرتاح بعض الأشخاص في الانصياع لتوجيهات وأوامر أولئك الذين يعجبون بهم ويعتبرونهم مثلهم الأعلى. وليس أدل على اثر قوة القدوة من تقبل الطفل الصغير لتوجيهات والديه وتعلمه منهم الشيء الكثير.

ويعزى أكثر الناس شيوع الموضات وتقليعات الملابس والقبعات وقص الشعر وغيرها إلى حب تقليد الآخرين خاصة أولئك المشهورين والمتمتعين بالمراكز الاجتماعية الرفيعة منهم. ويتم تقليد الآخرين بأساليب مختلفة كطريقة الحديث ونوع اللباس وتسريحة الشعر وطريقة التفكير وأساليب القيادة والإشراف وغيرها من أمور. وتسمى قدرة القائد في التأثير على مرءوسيه بسبب رغبته في تقليده والشعور بالتميز والارتباط معه بقوة القدوة. ويمكن أن تفسر قوة القدوة رغبة بعض المرؤوسين معرفة الكثير من طباع ومهارات رئيسهم البيئية والاجتماعية والدينية من اجل تقليده والتميز معه أو لإيجاد تبريرات منطقية لعدم تقليده والتميز معه ورفض توجيهات وسلطاته.

### \* قوة الخبرة:

تزيد المعرفة المتخصصة والقدرة التحليلية الرفيعة للقائد في التأثير على تفكير وسلوك المرؤوسين وجعلهم يتقبلون توجيهاته وأوامره بطوعه ويسر خاصة إذا كانت تتعلق بموضوع اختصاصه. وقد يكون اثر

الخبرة والمعرفة واضحة بالنسبة للكثيرين من الأشخاص نظراً لأنها عملياً المؤهلات الفنية الضرورية لممارسة القيادة الفعالة التي يمكنها أن تحقق الأهداف والغايات الأساسية بأقل الجهود والتكاليف والازعاجات. كما يمكن لقوة الخبرة أن تفسر سبب تمتع القائد المرتقي من المراتب الدنيا للمراتب العليا بإعجاب الآخرين وتقديرهم في انه قام بأعمال مشابهة وعالج مشاكل موازية.

### المطلب الثاني: أنماط القيادة

يمكننا التمييز بين الأنماط التالية للقيادة:

#### 1. نمط المدير الدكتاتور: لتوضيح هذا النمط نتطرق إلى مايلي<sup>1</sup>:

##### \* طريقة الإدارة :

✓ مسؤول شخصياً عن تنفيذ العمل من خلال الآخرين، فهو صاحب السلطة وعلى الآخرين الطاعة.  
✓ أنه يقوم بتخطيط العمل بشكل محكم وكذلك الأنظمة والقوانين واللوائح وذلك لأنهم كسالى - من وجهة نظره.

✓ تنظيم العمل بشكل محكم وعلى أساس السلطة هي العمود الفقري والطاعة حتمية يستخدم في عملية التوجيه قانون الثواب والعقاب بشكل محكم ويدفع الناس للعمل دفعاً. يضع معايير رقابية محكمة لقياس الأداء وتصحيح الانحرافات أولاً بأول وعقاب المخطف ليكون عبرة ويعتمد على الزيارات المفاجئة لاكتشاف الأخطاء.

##### \* النظرة للأهداف :

يعتقد المدير الدكتاتور أن هناك تعارض بين أهداف المنظمة وأهداف الأفراد وفي حال تحقيق أهداف الأفراد فإن ذلك يكون على حساب أهداف المنظمة.

##### \* النظرة للزمن :

- ✓ الأهداف بالنسبة له محدودة بزمن والزمن محدد بالساعة والدقيقة.
- ✓ البرامج الزمنية محددة تحديداً دقيقاً.
- ✓ ينظر إلى البرامج الزمنية بقدسية لأنها تحدد بداية ونهاية لكل الأعمال.
- ✓ يعطي تعليمات مختصرة شفوية ولا يجب الحديث الطويل لأنه يعتبره مضيعة للوقت.
- ✓ يجب التقارير المختصرة والتي توضح المطلوب بسرعة.

<sup>1</sup>. الهواري سيد ، " المديرون 5 أنواع " . مكتبة عين شمس، القاهرة 1995، ص.ص: 51-61.

### \* مفهوم السلطة :

- ✓ أن السلطة حق له وليس حقا للآخرين.
- ✓ أن السلطة نفوض وقد فوضت له من أعلى.
- ✓ السلطة تحكم تصرفات الآخرين.

### \* نوع العلاقات :

العلاقات السليمة عند المدير الدكاتور هي علاقة شخص يأمر وشخص يطيع الأوامر.

### 2- المدير المجامل: و يمكننا تعريفه من خلال<sup>1</sup>:

#### \* الافتراضات الأساسية :

- ✓ إن الحاجات الإنسانية متعددة ويختلف الأفراد في حاجاتهم ودوافعهم.
- ✓ إن الناس بطبيعتهم طيبون ووظيفة المدير مساعدة رؤوسيه في حل مشاكلهم.
- ✓ إن المدير المجامل يصور نفسه على أنه الأخ الأكبر ووظيفته مساعدة الآخرين.

#### \* طريقة الإدارة :

- ✓ يعتقد كل شخص مسؤول عن تنفيذ العمل حيث أن المدير المجامل يقود الرؤوسين ولا يدفعهم
- ✓ إن طريقته هي طريقة كماليات.
- ✓ تخطط العمل ولكن بدون إحكام حيث أن الناس طيبون.
- ✓ يتسامح مع رؤوسيه والمحور التحفيزي الذي يعمل على أساسه هو محور عاطفي اجتماعي.
- ✓ يعتمد على التنظيم غير الرسمي ليعرف ما يدور في التنظيم الرسمي ولا يتدخل لتصحيح بسرعة أو بعنف لكي لا يسبب مضايقات لأحد.

#### \* النظرة للأهداف :

يعتقد المدير المجامل أنه لا يمكن تحقيق أهداف المنظمة إلا إذا حققنا أهداف الأفراد ومدراء هذا النمط يرددون دائما أن مصلحة العمل تتطلب الاهتمام أولا بمصلحة الأفراد.

#### \* النظرة للزمن :

إن المدير المجامل يفهم السلطة على أنها ذلك القبول من الرؤوسين المتعلق بتنفيذ عمل معين.

#### \* نوع العلاقات :

<sup>1</sup> - الهوارى سيد ، " المديرون 5 أنواع ". المرجع السابق ذكره ، ص . ص : 61 . 93.

المدير المحامل يهتم بالعلاقات غير المخططة أكثر من العلاقات المخططة وهو يشجع العلاقات بين الأفراد ومن الطبيعي أن تظهر الشللية في إدارته نتيجة تغذيتها بالأحاديث والاهتمام بالناس.

### 3- المدير البيروقراطي: و يمكن توضيحه من خلال<sup>1</sup> :

#### \* الافتراضات الأساسية :

- ✓ أن العمل شر أو لا فائدة فيه على أحسن تقدير.
- ✓ أن معظم الناس أشرار والبعد عنهم غنيمة.
- ✓ ليس من مسؤوليته التحفيز، ومن يريد شيء يسعى إليه.
- ✓ ليس من الضرورة الرقابة على الناس لعدم وجود فائدة من ذلك.

#### \* طريقة الإدارة :

- ✓ لا يدير أشخاصا ولكنه مفقود بينهم.
- ✓ لا يخطط ولا ينظم أو لا يوجه فتلك من وظائف الرئيس.
- ✓ يؤمن بترك الناس على حالها.

#### \* النظرة للأهداف :

هدف المدير البيروقراطي هو البقاء على قيد الحياة وهدف المنظمة لا يهمله ولا يشارك في صياغته وليس معنيا به.

#### \* النظرة للزمن :

- ✓ يحضر في الميعاد إذا كان غيابه أو تأخيره سيكون ملحوظا.
- ✓ ينسحب من الاجتماع دون أن يدري أحد بخروجه.
- ✓ يحول البريد الوارد إليه المختص فورا أو إلى أعلى.
- ✓ يبدو وكأنه مشغول وأن الوقت غير كافي لحل أي مشكلة.

#### \* مفهوم السلطة :

مفهوم السلطة لا تتعدى من أنه ساعي بريد وظيفته توصيل الرسائل ليس إلا.

#### \* نوع العلاقات :

يتجنب الظهور والاجتماعات والكلام.

<sup>1</sup> . الهواري سيد ، " المديرين 5 أنواع " . المرجع السابق ذكره ، ص . ص : 131 . 141 .

4- المدير الزبقي ( الميكافيلي ) : يمكن تعريفه من خلال ما يلي<sup>1</sup> :

- الافتراضات الأساسية :

- ✓ العمل في حد ذاته شيء مر.
- ✓ الناس غير طموحين.
- ✓ يتم التحفيز على المستوى الفسيولوجي ومستوى الأمان لمعظم الناس.
- ✓ الرقابة نسبية وتوفير الجو الودي.

\* طريقة الإدارة :

- ✓ ممكن تنفيذ الأعمال بمساعدة الآخرين عن طريق إشراكهم في القرارات.
- ✓ يقوم بتخطيط العمل بمشاركتهم عن طريق أخذ آرائهم بشكل عام.
- ✓ يقوم بتنظيم العمل مع الاستعانة برأيهم ويؤمن بالتنظيم غير الرسمي وأهميته.
- ✓ يقوم بتحفيز الآخرين باستخدام الثواب والعقاب.
- ✓ يقوم بالرقابة على المرؤوسين وتوقيع الجزاء المعقول.

\* النظرة للأهداف :

يجد تعارضاً بين أهداف المنظمة وأهداف الفرد.

\* النظرة للزمن :

- ✓ الأهداف محددة بزمن معقول.
- ✓ لا ينظر إلى البرامج الزمنية وكأنها جوهر العملية التخطيطية.
- ✓ تعليماته ليست مختصرة كالدكتاتور وليست طويلة كالمجامل فهي وسط.
- ✓ لا يجب التقارير التي تصمم بطريقة الاستثناء.

\* مفهوم السلطة :

يعتبر السلطة بأنها سلطة المجموعة.

\* نوع العلاقات :

ينظر المدير الميكافيلي إلى نوعين من العلاقات : علاقات رسمية محدودة ومعتمدة في ضوء الهيكل

التنظيمي وعلاقات شخصية

5- المدير قائد الفريق: يمكننا تعريفه من خلال<sup>1</sup> :

<sup>1</sup> - الهواري سيد ، " المديرون 5 أنواع " . المرجع السابق ذكره ، ص . ص : 151 . 164 .

### الافتراضات الأساسية :

- ✓ العمل طبيعي مثله مثل اللعب إذا كانت الظروف ملائمة.
- ✓ الرقابة الذاتية لا يمكن الاستغناء عنها في تحقيق أهداف المؤسسة.
- ✓ الطاقة الابتكارية لحل المشكلات التنظيمية والإدارية.
- ✓ التحفيز على المستوى الاجتماعي ومستوى المكانة ومستوى تحقيق الذات بالإضافة إلى المستوى الفسيولوجي ومستوى تحقيق الأمان.
- ✓ ممكن أن يقوم الناس بتوجيه أنفسهم ذاتيا ويكونوا مبتكرين إذا تم تحفيزهم بشكل سليم.

### \* طريقة الإدارة :

- ✓ مسؤولية تحقيق النتائج هي مسؤولية الجميع.
- ✓ مسؤولية التخطيط مسؤولية الجميع.
- ✓ التنظيم عبارة عن نظام منسق إداريا فالكل مسؤول عن نجاح المنظمة.
- ✓ طالما أن كل شخص شارك في صياغة أهداف المنظمة فليس هناك اختلاف بين أهداف المنظمة والأهداف الشخصية وبالتالي فإن التوجيه والمراقبة تنبع من ذات الفرد.
- ✓ إن الفهم المتبادل والإحساس العالي بمسؤولية الالتزام تجعل الرقابة الذاتية ممكنة.

### \* النظرة للأهداف :

إن المدير قائد الفريق يعتبر نفسه مسؤولا ليس عن وضع الأهداف للمنظمة ولكن ينظر إلى نفسه مسؤولا عن التأكد من أهداف سليمة للمنظمة منسقة مع أهداف سليمة للفرد. المدير الفعال يقوم بوضع أهداف المنظمة مع مرءوسيه ورؤسائه بحيث تكون هناك أهداف لكل منصب من المناصب الإدارية متفقة مع المناصب الإدارية الأخرى رأسيا وأفقيا.

### \* النظرة للزمن :

إن مفهوم المدير قائد الفريق للسلطة بأنها المستمدة من الوقت والموقف.

### \* نوع العلاقات :

تعتبر العلاقات لدى قائد المجموعة علاقات عضوية.

<sup>1</sup> - الهوارى سيد ، " المديرين 5 أنواع ". المرجع السابق ذكره ، ص . ص : 177 . 207.



### خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل توصلنا إلى أن القيادة هي جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض وأنها مفتاح الإدارة وأن أهمية مكانتها ودورها نابع من كونها تقوم بدور أساسي يشمل كل جوانب العملية الإدارية.

حيث تعتبر القيادة القدرة على التأثير في الآخرين من أجل تحقيق الأهداف المشتركة، وهذا يعني أن القيادة عملية تواصل بين القائد أو المدير ومرؤوسيه، حيث يتبادلون المعارف والاتجاهات، و يتعاونون على إنجاز المهام الموكولة إليهم.

لا شك أن كل قائد يجب أن يتميز بصفات أو مهارات تساعده على التأثير في سلوك تابعيه وتحقيق أهداف الإدارة التي يعملون فيها، ولكي يستطيع القائد تفهم الأطراف الثلاثة لعملية القيادة وهي القائد، التابعون، الموقف فلا بد أن يحوز أو يكتسب أربع مهارات وذلك لكي يبلغ أهداف العمل ويرفع الإنتاجية من ناحية، ويحقق أهداف الأفراد ويرفع درجة رضاهم من ناحية أخرى

كما يوجد العديد من أساليب القيادة الإدارية من أهمها القيادة الأوتوقراطية، القيادة التسيببية، القيادة الديمقراطية.

بأن نجاح القائد يكمن في مدى قدرة القائد على جمع المعلومات الكافية عن العمل والعاملين، ومن ثم التعامل مع المرؤوسين على ضوء ما توفر لديه من معلومات، وكذلك قدرته على اتخاذ القرار المناسب، كما أن القائد يجب أن يميز بالذكاء الخارق والشخصية القوية والقدرة على الحكم الصحيح والمنطقي على الأمور، وكذلك لا بد من توافر عنصر المرونة في القائد، والقدرة على اختيار البديل الأفضل من بين البدائل المطروحة، كما أن القائد الناجح هو ذلك القائد الذي يحكم بعقله على الأمور، ويستبعد العاطفة عند اتخاذ القرارات.

## الفصل الثاني الإطار النظري للالتزام التنظيمي

المبحث الأول: أسس الالتزام التنظيمي

المبحث الثاني: مراحل و أبعاد الالتزام التنظيمي

المبحث الثالث: العوامل المؤثرة على الالتزام التنظيمي و نتائجه

### تمهيد الفصل

لاقي مفهوم الالتزام التنظيمي اهتماماً واضحاً في الفكر الإداري الحديث، لما له من علاقة إيجابية بفاعلية المنظمة، وتأثير واضح في درجة إنجاز العمل

يعد الالتزام التنظيمي من أبرز المتغيرات السلوكية التي سلط عليها الضوء حيث أكدت نتائج العديد من الدراسات والأبحاث عن ارتفاع تكلفة الغياب وارتفاع التأخر عن العمل وتسرب العمالة من المنظمات وانخفاض درجات الرضا الوظيفي،

تؤثر مجموعة من العوامل في تطوير وتعزيز الالتزام التنظيمي لدى الأفراد داخل المنظمات التي يعملون فيها، وتجعل الأفراد العاملين فيها يرتبطون ببيئة عملهم بشكل كبير. حيث هناك مجموعة من العوامل تساعد في تكوين الالتزام التنظيمي

ويتميز الالتزام التنظيمي بالعديد من الخصائص والمميزات.

لهذا قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: أسس الالتزام التنظيمي

المبحث الثاني: مراحل و أبعاد الالتزام التنظيمي

المبحث الثالث: العوامل المؤثرة على الالتزام التنظيمي و نتائجه

### المبحث الأول: أسس الالتزام التنظيمي

يعد الالتزام التنظيمي من المواضيع التي لاقت اهتماماً واضحاً في حقل الإدارة في العقود الأخيرة لما له من علاقة بفعالية المؤسسة ودرجة إنجاز العمل فيها.

### المطلب الأول: ماهية الالتزام التنظيمي

**1. مفهوم الالتزام التنظيمي:** هناك عدة تعاريف للالتزام التنظيمي يمكن ذكر أهمها فيما يلي:

الالتزام هو استعداد الفرد لبذل جهود كبيرة لصالح المنظمة، وامتلاك الرغبة القوية في البقاء في المنظمة، والقبول بالقيم والأهداف الرئيسية للمنظمة ؛

و يعرف الالتزام بأنه التقييم الايجابي للمنظمة والعزم على العمل لتحقيق أهدافها "، وهو مستوى الشعور الايجابي المتولد لدى الفرد تجاه المنظمة التي يعمل فيها، والإخلاص لها وتحقيق أهدافها مع شعوره المستمر بالارتباط والافتخار بالعمل فيها بالعمل فيها.

و يعبر الالتزام التنظيمي عن استعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة ورغبته الشديدة في البقاء بها، ومن ثم قبوله وإيمانه بما بأهدافها قيمها.

ويعرف على أنه إقتناع الفرد التام وقبوله لأهداف المنظمة التي يعمل فيها و قيمها، ورغبته في بذل أكبر جهد ممكن لصالحها وعدم ترك العمل فيها حتى لو توافرت ظروف عمل أفضل في منظمة أخرى.

ويعرف أيضا " بأن الإلتزام التنظيمي حالة غير ملموسة يستدل عليها من ظواهر تنظيمية تتابع من خلال سلوك الأفراد العاملين في التنظيم، وتصرفاتهم التي تجسد مدى ولائهم."

و ينظر إلى الالتزام التنظيمي بوصفه مناصرة الفرد وتأييده للمنظمة وانه نتاج تفاعل ثلاثة عناصر وهي:<sup>1</sup>

**التطابق: Indentification** ويعني تبني أهداف وقيم المنظمة باعتبارها أهدافا وقيما

<sup>1</sup> صلاح الدين عبد الباقي : السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004 ، بدون طبعة، ص 17.

للفرد العامل فيها.

**الانهماك: Envolement** ويقصد به الاستغراق أو الانهماك النفسي للفرد في أنشطة المنظمة.

**الولاء: Loyalty** والمقصود به شعور الفرد بالارتباط العاطفي القوي تجاه المنظمة.

### 2. أهمية الالتزام التنظيمي:

إن الالتزام التنظيمي من أبرز المتغيرات السلوكية التي سلط عليها الضوء، حيث أكدت نتائج العديد من الدراسات والأبحاث عن ارتفاع تكلفة الغياب وارتفاع التأخر عن العمل وتسرب العمالة من المنظمات وانخفاض درجات الرضا الوظيفي، كما سلطت النتائج الضوء على أهمية البحث عن أسباب الظواهر السلبية السابقة، وقد أكدت الكثير من الدراسات الأهمية الواضحة للالتزام التنظيمي، حيث أن ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي في بيئة العمل ينتج عنه انخفاض مستوى مجموعة من الظواهر السلبية وفي مقدمتها ظاهري الغياب والتهرب عن أداء المهام.

كما يمثل الالتزام التنظيمي عنصرا هاما في الربط بين المنظمة والأفراد العاملين بها لا سيما في الأوقات التي لا تستطيع فيها المنظمات أن تقدم الحوافز الملائمة لموظفيها ودفعهم لتحقيق أعلى مستوى من الانجاز.

إن التزام الأفراد للمنظمات التي يعملون بها يعتبر عاملا هاما أكثر من الرضا الوظيفي في التنبؤ ببقائهم في منظماتهم أو تركهم للعمل.<sup>1</sup>

وأیضا يعتبر التزام الأفراد لمنظماتهم عاملا هاما في ضمان نجاح تلك المنظمات واستمرارها وزيادة إنتاجها، كما تكمن أهمية الالتزام في ترجمة الرغبات والميول والاعتقادات التي تكون داخل الفرد تجاه منظمته إلى سلوك إيجابي يدفع بالمنظمة إلى التقدم والبقاء.

<sup>1</sup> - ناصر دادي عدون، ادارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004، ص ص

بالإضافة إلى عدة أسباب أدت إلى الاهتمام بهذا المفهوم وهي أن الالتزام التنظيمي يمثل أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بعدد من النواحي السلوكية، وخاصة معدل دوران العمل، فمن المفترض أن الأفراد الملتزمين سيكونون أطول بقاء في المنظمة وأكثر عملاً نحو تحقيق أهداف المنظمة، وكذلك مجال الالتزام يؤدي بالفرد بالاستقرار بالمنظمة.

### المطلب الثاني : خصائص و محددات الالتزام التنظيمي

**1. خصائص الالتزام التنظيمي:** يتميز الالتزام التنظيمي بمجموعة من الخصائص يمكن إيجازها فيما يلي<sup>1</sup>:

- ✓ الالتزام التنظيمي حالة غير ملموسة يستدل عليها من ظواهر تنظيمية تتابع من خلال سلوك وتصرفات العمال في التنظيم، والتي يجسد مدى ولائهم.
- ✓ إن الالتزام التنظيمي حصيلة تفاعل العديد من العوامل الإنسانية التنظيمية وظواهر إدارية أخرى داخل التنظيمي.
- ✓ إن الالتزام التنظيمي بناء متعدد الأبعاد وليس بعدا واحدا ورغم اتفاق اغلب الباحثين على تعدد أبعاده، إلا أنهم يختلفون في تحديد هذه الأبعاد ولكن الأبعاد تؤثر في بعضها البعض.
- ✓ يتميز الالتزام التنظيمي بأنه حالة غير ملموسة تتجسد في ولاء العمال لمنظمتهم ونجد درجة ثباته ليست مطلقة وأبعاده متعددة ومؤثرة في بعضها البعض.
- ✓ يعبر الالتزام التنظيمي عن استعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة في البقاء بها، و قبوله وإيمانه بأهدافها وقيمتها.
- ✓ يشير الالتزام التنظيمي إلى الرغبة التي يبديها الفرد للتفاعل الاجتماعي من أجل تزويد المنظمة بالحيوية والنشاط ومنحها الولاء.
- ✓ يتصف الالتزام التنظيمي بأنه متعدد الأبعاد.

<sup>1</sup>. صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سابق، ص 24.

- ✓ إن الالتزام التنظيمي حالة نفسية تصف العلاقة بين الفرد والمنظمة.
- ✓ يؤثر الالتزام التنظيمي على قرار الفرد فيما يتعلق ببقائه أو تركه للمنظمة.
- ✓ يتميز الأفراد الذين لديهم التزام تنظيمي بالصفات التالية : قبول أهداف وقيم المنظمة الإنسانية والإيمان بها، وبذل المزيد من الجهد لتحقيق أهداف المنظمة، ووجود مستوى عال من الانخراط في المنظمة لفترة طويلة، ووجود الميل لتقويم المنظمة التقويم الايجابي
- ✓ يتصف الالتزام التنظيمي حالة غير ملموسة تتجسد في ولاء العمال لمنظماتهم ونجد درجة ثابتة ليست مطلقة وأبعاده متعددة ومؤثرة في بعضها البعض
- ✓ يتأثر الالتزام التنظيمي بمجموعة الصفات الشخصية والعوامل التنظيمية و الظروف الخارجية المحيطة بالعمل.
- ✓ تتمثل مخرجات الالتزام التنظيمي في البقاء في المنظمة وعدم تركها و درجة انتظام وحضور العاملين والأداء الوظيفي والحماس للعمل والإخلاص للمنظمة.

### 2 . محددات الالتزام التنظيمي

هناك مجموعة من العوامل التي تساعد على تكوين الإلتزام التنظيمي داخل التنظيم يمكن توضيحها فيمايلي:

**2.1 السياسات :** ضرورة العمل على تبني سياسات داخلية تساعد على إشباع حاجات الأفراد العاملين في التنظيم، ومن المعروف أن لدى أي إنسان مجموعة من الحاجات المتداخلة التي تساعد على تشكيل السلوك الوظيفي لهؤلاء الأفراد.

ويعتمد السلوك في شدته و إيجابيته، أو سلبيته على قدرة الفرد عمى إشباع هذه الحاجات، فإذا أشبعت هذه الحاجات فإن ذلك سيزيد على إتباع نمط سلوكي إيجابي

بشكل يساعد على تكوين ما يسمى بالسلوك المتوازن، وهذا السلوك المتوازن الناتج عن مساندة التنظيم للفرد في إشباع هذه الحاجات يتولد عنه الشعور بالرضا والإطمئنان والانتماء، ثم الالتزام أو الولاء التنظيمي، وتفاوت هذه الحاجات عند الأفراد العاملين من حيث الأهمية والأولوية في العمل على إشباعها، وقد أشار إليه ماسلو في نظرية سلم الحاجات الإنسانية على الحاجات الفسيولوجية، والحاجة للأمن، والحاجة إلى الحب والانتماء، والحاجة إلى الاحترام، والحاجة إلى تحقيق الذات.

**2.2 وضوح الأهداف :** يساعد وضوح الأهداف التنظيمية على زيادة الالتزام التنظيمي لدى الأفراد العاملين، فكلما كانت الأهداف واضحة ومحددة كلما كانت عملية إدراك وفهم الأفراد للالتزام أو الولاء التنظيمي والمنظمة أكبر وينطبق ذلك على النهج والفلسفة والكفاية الإدارية.

### 3.2. العمل على تنمية مشاركة الأفراد العاملين في التنظيم :

تساعد المشاركة من قبل الأفراد العاملين بصورة إيجابية على تحقيق أهداف التنظيم فالمشاركة هي الاشتراك الفعلي والعقلي للفرد في موقف جماعي يشجعه على المشاركة والمساهمة لتحقيق الأهداف الجماعية، ويشترك في المسؤولية في تحقيق تلك الأهداف، وقد أوضحت الكثير من الدراسات أن المشاركة تعمل على زيادة الولاء والالتزام التنظيمي وتجعل الأفراد يرتبطون ببيئة عملهم بشكل أكبر بحيث يعتبرون إن ما يواجهه الفرد من مشكلات هو تهديد لهم ولأمنهم واستقرارهم، الأمر الذي يؤدي إلى تقبلهم لروح المشاركة برغبة جامحة وروح معنوية عالية.

### 4.2. العمل على تحسين المناخ التنظيمي :

فالمناخ التنظيمي هو ذلك المجال المتضمن للطرق والأساليب والأدوات والعناصر والعلاقات المتفاعلة داخل بيئة المنظمة بين الأفراد، وبناء على ذلك يمكن النظر للمناخ التنظيمي على أنه يمثل شخصية المنظمة الناجحة وان نجاحها يعتمد على جو العمل السائد، فالمناخ التنظيمي الجيد يشجع على خلق جو عمل إيجابي يعمل على تحقيق الاستقرار للأفراد والتنظيم، ويجعل العاملون يشعرون بأهميتهم في العمل من حيث المشاركة في اتخاذ القرارات ورسم السياسات والشعور بوجود درجة عالية من الثقة المتبادلة، ولأن تمتع



العاملين بمناخ تنظيمي ملائم من حيث الوفاق والتعاون والعدالة والمساواة للوصول إلى تحقيق الأهداف التنظيمية يعزز الثقة المتبادلة، ويرفع الروح المعنوية، ويزيد درجة الرضا الوظيفي، ويدعم الشعور بالالتزام والولاء التنظيمي.<sup>1</sup>

### 5.2. تطبيق أنظمة حوافز مناسبة :

يتطلب المناخ التنظيمي الجيد أنظمة حوافز معنوية ومادية مناسبة، فتوافر الأنظمة المناسبة يؤدي إلى زيادة الرضا عن المناخ التنظيمي وعن المنظمة ككل، وبالتالي زيادة الالتزام وارتفاع معدلات الإنتاج وتقليل التكاليف، واتفق الباحثون على أن المنظمات العاملة في القطاع العام اقل المنظمات استخداماً للحوافز وتطبيقاً لأنظمة الحوافز الجديدة.

### 6.2. العمل على بناء ثقافة مؤسسية :

إن الاهتمام بإشباع حاجات العاملين والنظر إليهم كأعضاء في بيئة عمل واحدة ترسخ معايير أداء متميز لأفرادها، وتعمل على توفير درجة كبيرة من الاحترام المتبادل بين الإدارة والأفراد العاملين، وإعطائهم دوراً كبيراً في المشاركة في اتخاذ القرارات، سيترتب عليه زيادة قوة وتماسك المنظمة، وزيادة الالتزام والولاء لها.

### 7.2. نمط القيادة :

إن الدور الكبير الذي يجب أن تقوم به الإدارة هو أقناع الآخرين، وفي جو عمل مناسب، بضرورة انجاز الأعمال بدقة وفعالية، فالإدارة الناجحة هي الإدارة القادرة على كسب التأييد الجماعي لانجاز الأعمال من خلال تنمية مهارات الأفراد الإدارية باستخدام انظمه الحوافز المناسبة، فالقائد الناجح هو الذي يستطيع زيادة درجات الالتزام التنظيمي لدى الأفراد.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> جرينبرج جيرالد يارون، ، إدارة السلوك التنظيمي: ترجمة محمد بسيوني إسماعيل، دار المريخ، السعودية، ط1، 2004، ص 142.

<sup>2</sup> محمد بن غالب العوفي: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم 54

الإدارية، جامعة نايف العربية، الرياض، 2005، ص 86.

## المبحث الثاني: مراحل و أبعاد الالتزام التنظيمي

الالتزام التنظيمي يمر عبر مجموعة من المراحل كما له أبعاد متعددة سنحاول توضيحها من خلال هذا المبحث.

### المطلب الأول: مراحل الالتزام التنظيمي

الإلتزام التنظيمي للفرد يمر بثلاثة مراحل متتابعة وهي<sup>1</sup>:

**1 . مرحلة التجربة :** وهي التي تمتد من تاريخ مباشرة الفرد لعمله ولمدة عام واحد يكون الفرد خلالها خاضعا للتدريب والإعداد والتجربة ويكون خلال تلك الفترة إهتمامه منصبا على تأمين قبوله في المنظمة، ومحاولة التأقلم مع الوضع الجديد، والبيئة التي يعمل فيها، وحاوله التوفيق بين اتجاهاته وأهدافه واتجاهات و أهداف المنظمة ومحاولة إثبات ذاته.

و خلال هذه الفترة يواجه الفرد عددا من المواقف التي تكون عنده مرحلة التجربة وتهيئه للمرحلة التي تليها ومن هذه المواقف : تحديات العمل، تضارب الولاء عدم وضوح الدور، ظهور الجماعات المتلاحمة، إدراك التوقعات، نمو الاتجاهات نحو التنظيم، والشعور بالصدمة.

**2 . مرحلة العمل والإنجاز :** وتتراوح مدة هذه المرحلة بين العامين والأربعة أعوام وخلال هذه الفترة يحاول الفرد تأكيد مفهوم الإنجاز، وأهم ما يميز هذه الفترة الأهمية الشخصية للفرد وتخوفه من العجز، ويتبلور وضوح الولاء للعمل في المنظمة.

**3 . مرحلة الثقة بالتنظيم :** وتبدأ تقريبا من السنة الخامسة من التحاق الفرد بالمنظمة وتستمر إلى ما لا نهاية، حيث يزداد ولائه وتتقوى علاقته بالتنظيم و الانتقال إلى مرحلة النضج.  
و عملية ارتباط الفرد بالمنظمة تمر عبر مرحلتين هما :

○ **مرحلة الانضمام للمنظمة :** التي يريد الفرد العمل بها وغالبا ما يختار التي يعتقد أنها تحقق رغباته وتطلعاته.

<sup>1</sup> حسين حريم ، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003 ، ص192.

○ مرحلة الالتزام التنظيمي : وهنا يصبح الفرد حريصا على بذل أقصى جهد لتحقيق أهداف المنظمة والنهوض بها.

### المطلب الثاني : أبعاد الالتزام التنظيمي

تختلف صور التزام الأفراد تجاه المنظمات باختلاف القوة الباعثة والمحركة لهم و هناك أبعادا مختلفة للالتزام التنظيمي يمكن ذكرها فيمايلي:

#### 1 . بعد الالتزام العاطفي ( Affective Commitment ) :

إن الالتزام العاطفي للفرد يتأثر بدرجة إدراكه للخصائص التي تميز عمله من استقلالية وأهمية، ومهارات مطلوبة، وقرب المشرفين وتوجيهه له، كما يتأثر هذا الجانب من الالتزام بدرجة إحساس الفرد بأن البيئة التنظيمية التي يعمل بها تسمح له بالمشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات سواء ما يتعلق منها بالعمل أو ما يخصه، أي هو الارتباط المحدود، وأصحاب هذا التوجه هم الذين يعملون وفق تقييم ذاتي للمتطلبات التي تتطلبها ظروف العمل المختلفة فيكون الارتباط بين الفرد والمنظمة وفق ما تقدمه لهم منظماتهم، ويرجع الالتزام العاطفي إلى الشعور بالانتماء والالتصاق النفسي بالمنظمة.<sup>1</sup>

#### 2 . بعد الالتزام المعياري : ( normative Commitment )

ويقصد به إحساس الفرد بالالتزام بالبقاء في المنظمة، وغالبا ما يعزز هذا الشعور دعم المنظمة الجيد للعاملين فيها والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الإيجابي، ليس فقط في إجراءات تنفيذ العمل، بل بالمساهمة في وضع الأهداف والتخطيط ورسم السياسات العامة للمنظمة، ويعبر عنه بالارتباط الأخلاقي السامي، وأصحاب هذا التوجه هم الموظفون أصحاب الضمير الذين يعملون وفق مقتضيات الضمير والمصلحة العامة

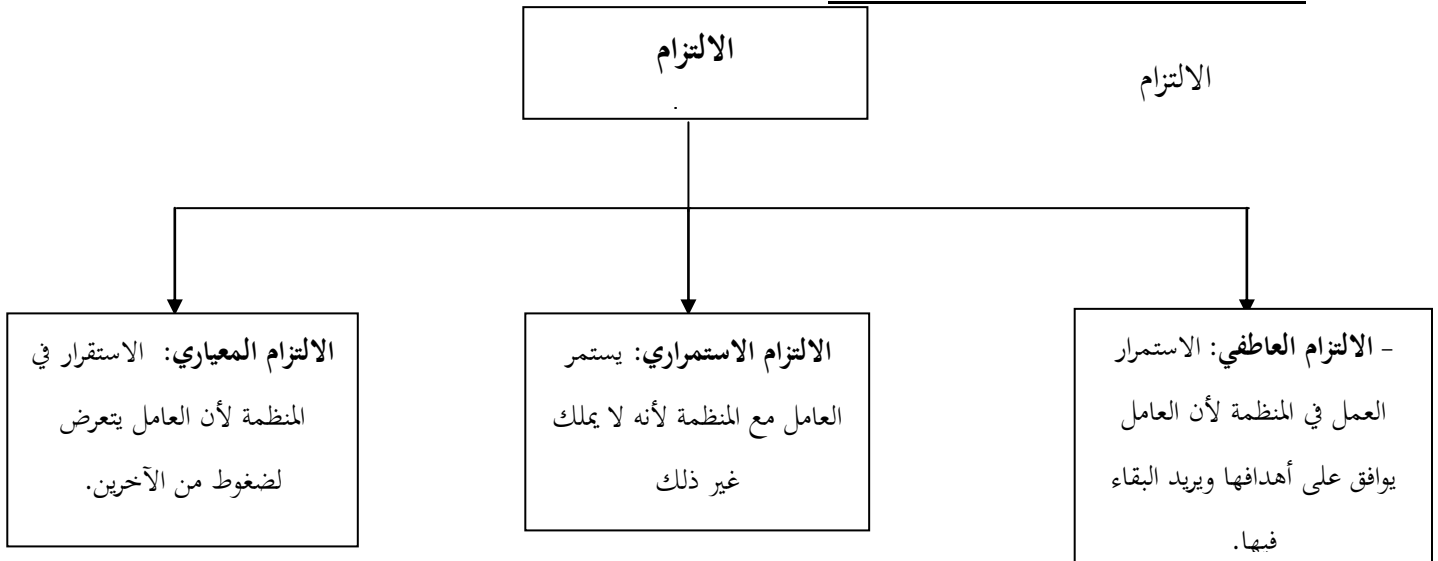
#### 3 . بعد الالتزام المستمر : ( Continuance Commitment )

<sup>1</sup> ماجدة العطية ، سلوك المنظمة، سلوك الفرد والجماعة : دار الشروق للنشر والتوزيع ، 2003 ، ص 252 .

وينبثق هذا البعد بأن ما يتحكم في درجة التزام الفرد تجاه المنظمة التي يعمل فيها هي القيمة الاستثمارية التي من الممكن أن يحققها لو استمر بالعمل مع المنظمة، مقابل ما سيفقده لو قرر الالتحاق بجهات أخرى، أي أن هذا ارتباط مصلحي يقوم بالدرجة الأولى على المنفعة التي يحصل عليها من المنظمة، فما دامت المنظمة التي يعمل فيها تقدم له من المنافع العوائد ما يفوق ما يمكن أن تقدمه المنظمات الأخرى فيستمر بالارتباط بها، أما إذا لاحت بالأفق أي عوائد أفضل من التي تقدمه له المنظمة التي يعمل فيها فإنه لن يتردد بالانتقال الى الوضع الآخر، وأصحاب هذا الارتباط هم النفعيون الانتهازيون و أصحاب الطموحات العالية.<sup>1</sup>

ومن خلال الأبعاد الثلاثة للالتزام التنظيمي: العاطفي، المعياري، المستمر فإن الشكل الآتي يوضحها أكثر وذلك لتوضيح العلاقة بين الأبعاد و مدى التزام الفرد في المنظمة وهذا وفقا للشكل :

### الشكل 2.1 : أبعاد الالتزام التنظيمي



المصدر: جرينبيرج جيرالد يبارون، إدارة السلوك التنظيمي: ترجمة محمد بسيوني إسماعيل، دار المريخ، السعودية ، ط1، 2004. ص 154.

<sup>1</sup> ماجدة العطية ، مرجع سابق ، ص 253.

### المبحث الثالث: العوامل المؤثرة على الالتزام التنظيمي و نتائجه

بعد تناولنا المراحل التي يمر بها الالتزام التنظيمي و أبعاده سنتطرق للعوامل المؤثرة فيه و نتائجه.

**المطلب الأول: العوامل المؤثرة على الالتزام التنظيمي :** هناك مجموعة من المتغيرات تؤثر على

الالتزام التنظيمي يمكن توضيحها فيما يلي:

#### 1 . العمر :

أثبتت نتائج بعض الدراسات على وجود ارتباط ايجابي فيما بين التقدم بالعمر والالتزام التنظيمي، أي انه كلما تقدم الموظف في العمر ارتفع معدل الالتزام التنظيمي لديه نتيجة لأن الكبار في السن من الموظفين أكثر حرصا وظيفيا في العمل.<sup>1</sup>

#### 2 . مدة الخدمة :

أكدت بعض الدراسات أن معدل الالتزام التنظيمي يرتفع مع تقدم سنوات الخبرة، أي وجود علاقة طردية ايجابية، وذلك لعدة أسباب منها أن التفاعل الاجتماعي فيما بين الموظف وزملاء العمل من جهة، والموظف وقيادته المباشرة من جهة أخرى، وتقادم وجود الفرد في محيط العمل تزداد خبرته في أداء الأعمال ويكتسب الطرق والأساليب الجديدة للتعامل مع الزملاء والتابعين إضافة إلى ارتفاع معدل الفرص لديه لتحقيق مراكز وظيفية متقدمة علاوة على إمكانية تحقيق بعض الامتيازات الوظيفية الأخرى معنوية كانت أو مادية، لذلك لا يميل الفرد الذي أمضى سنوات خدمة طويلة وحقق مراكز وظيفية متقدمة إلى ترك منظمته للعمل في منظمة جديدة أي أن احتمال انتقال الفرد الى منظمات أخرى تقل مع زيادة عمل الفرد.

<sup>1</sup> محمد بن غالب العوي ، مرجع سابق ص86.

### 3 . مستوى التعليم :

أكدت بعض الدراسات بين التأهل العلمي للموظف ومعدل الالتزام التنظيمي، وذلك نتيجة لأسباب عديدة يرجع معظمها لارتفاع معدلات توقعها وطموحات الفرد المؤهل وسعيه المستمر لتحقيق عائد مادي ومعنوي أفضل، علاوة على تزايد الخيارات والبدائل الوظيفية أمام الفرد كلما ارتفع تأهيله العلمي، أما البعض الآخر من الدراسات أكدت على الارتباط الايجابي بين الالتزام التنظيمي والمستوى التعليمي للموظف، أي أنه كلما ارتفع التأهيل العلمي للفرد ارتفع معدل التزامه التنظيمي.

### 4 . عبئ العمل

كشفت بعض الدراسات أن شعور الفرد بزيادة عبئ الدور الذي يؤديه قد يؤدي إلى انخفاض درجة الالتزام التنظيمي. أي أن هناك علاقة عكسية بين عبئ الدور والالتزام التنظيمي.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: نتائج الالتزام التنظيمي

يؤثر الالتزام على المتغيرات التنظيمية التالية:<sup>2</sup>

#### 1 . الروح المعنوية :

تشير الدراسات إلى أن للالتزام التنظيمي دور كبير في رفع الروح المعنوية الأمر الذي يترتب عليه حب الأفراد لعملهم ومنظمتهم، وحماسهم للقيام بالأعمال المطلوبة، وتعرف الروح المعنوية بأنها اتجاهات الأفراد والجماعات نحو بيئة العمل، فالاتجاهات الايجابية تنمي التعاون التلقائي ببذل كل الطاقات في سبيل تحقيق الأهداف التنظيمية .

<sup>1</sup> فريد راغب محمد النجار ، السياسات الإدارية و إستراتيجيات الأعمال ، مؤسسة الكتاب ، 2003 ، ص141.

<sup>2</sup> فريد راغب محمد النجار ، 1مرجع سابق ، ص 42.

والروح المعنوية هي نتاج الإدارة السلوكية الناجحة، فالروح المعنوية العالية هي تعبير عن العلاقة المميزة للمنظمة الجيدة مع العاملين فيها، فمن الصعب فرض الروح المعنوية بالقوة أو بالإجبار، وتؤدي المعنويات المرتفعة إلى زيادة درجة الإلتزام التنظيمي عكس الروح المعنوية المنخفضة نتيجة لقصور في السياسات الداخلية أو لعيوب في بيئة العمل الداخلية الذي يترتب عليها تدني مستوى الإلتزام التنظيمي و تدني الإنتاجية.

### 2. الأداء المتميز :

يمتاز الأفراد الذين تتوافر لديهم درجات عالية من الإلتزام التنظيمي في بيئات عملهم بالأداء الوظيفي الجيد الناتج عن حب الأفراد، وحماسهم للعمل والتزامهم بأهداف التنظيم.

وتشير الأبحاث والدراسات إلى أن الإلتزام من أهم مقومات الإبداع الوظيفي، كما يشير أيمن المعاني إلى أن هناك علاقة قوية بين الإلتزام التنظيمي و الإبداع الإداري، مما يشير إلى ضرورة قيام الإداريات بتعزيز قيم الإلتزام التنظيمي ودعمه وتشجيعه للحصول على مزيد من الإبداعات في المجال الوظيفي.

### 3. تسرب الموظفين :

يعرف التسرب بأنه توقف الفرد عن العضوية في المنظمة التي يتقاضى منها تعويضاً نقدياً ويعتبر تسرب الموظفين أو تركهم لأعمالهم في المنظمات الإدارية من الظواهر السلبية التي تهدد حياة المنظمات وتمنع تقدمها، ويشير المعاني إلى أن هذا التسرب يترتب عليه آثار سلبية منها :

### 1.3. تعطيل الأداء الوظيفي في مجالين :

أ- التعطيل الناتج عن فقدان الكفاءات الجيدة من العاملين نتيجة لتركهم المنظمة.

ب- التعطيل الناتج عن الفراغ الوظيفي نتيجة لعدم وجود الكفاءات، وكذلك التعطيل نتيجة لتكاليف عملية البحث عن بدائل مناسبة، خاصة إذا كان الأفراد التاركون لعملهم يتمتعون بكفاءات عالية جداً.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> محمد بن غالب العوفي، مرجع سابق ص93.

### 2.3. الارتباك في الأنماط الاجتماعية والاتصالات :

فإذا كان الأفراد التاركون للعمل يتمتعون بمهارات وكفاءات عالية من حيث الأداء والاتصال والمشاركة، فإن تركهم للعمل سيؤثر على كل هذه المزايا بما في ذلك زعزعة تماسك الأفراد وثقتهم في المنظمة وتدني إنتاجيتهم.

### 3.3. تدني المعنويات :

إذا استمرت عملية ترك العاملين للمنظمة، والذهاب للمنظمة إلى مكان عمل آخر، فإن ذلك سيضعف الروح المعنوية لبقية الأفراد العاملين، ومن ثم تدني الإنتاجية وتراجع البناء التنظيمي وارتفاع التكاليف.

### 4.3. ارتفاع التكاليف :

تسرب العاملين يترتب عليه تكاليف عالية كالإعلان عن وظائف جديدة، يتبعها تكاليف التدريب وتكاليف التكيف في بيئة العمل الجديدة.

### 5.3. زيادة أعباء العمل :

نتيجة لترك العمل فإن أعباء العمل على العاملين في التنظيم ستزداد، حيث تحتاج عملية استبدال عناصر جديدة من ذوي الكفاءات العالية بالموظفين إلى وقت وجهد وإلى تكاليف تستغرق أحيانا فترات زمنية تتراوح ما بين شهر إلى عام، وخلال فترة البحث عن بدائل تزداد الواجبات الوظيفية على بعض الأفراد الأمر الذي ينعكس سلبا على الأداء والمعنويات والانتماء، وتشكل الضغوطات المتزايدة على الأفراد من إرهاق وإجهاد واستنزاف للطاقات إلى التفكير بترك العمل والبحث عن مكان آخر.

### 6.3. العقد النفسي :

يعرف العقد النفسي بأنه اتفاق غير مكتوب بين المنظمة والعاملين فيها، فهناك علاقة تكاملية تبادلية بين العاملين وبين التنظيم، فالمنظمة تطالب الأفراد بضرورة الالتزام بالأنظمة والقوانين والأهداف،



وأن يبذلوا قصارى جهدهم للحصول على المزيد من الإنتاجية مقابل مطالبة الأفراد للمنظمة بالعمل على توفير البيئة المساعدة على إشباع حاجاتهم من أمن واستقرار وحوافز.

ويؤدي الشعور بالالتزام التنظيمي إلى عدد من النتائج الإيجابية بالنسبة للمنظمة كإنخفاض معدل دوران العمل، واستقرار العمالة والانتظام في العمل، وبذل المزيد من الجهد والأداء مما يؤثر على انخفاض تكلفة العمل، وزيادة الإنتاجية وتحقيق النمو والازدهار للمنظمة.

وقد أكدت نتائج العديد من الدراسات على الأهمية الواضحة للالتزام الوظيفي في حالة ارتفاع مستويات في بيئة العمل إذ ينتج عنه انخفاض في مستويات مجموعة من الظواهر السلبية، وفي مقدمتها تأتي ظاهرتا الغياب والتهرب عن أداء العمل فقد أكدت نتائج العديد من الدراسات الأخرى على ارتفاع تكلفة التغيب، والتأخر عن العمل وتسرب العمالة، وانخفاض درجات الرضا الوظيفي، والتي تستنزف الكثير من جهد وإمكانات المنظمات.

#### 4. تأثير الإلتزام التنظيمي على الفرد :

إن تأثير الإلتزام على الفرد ينقسم إلى قسمين :

**الأول :** يرى أن للالتزام تأثير على الفرد خارج نطاق العمل سواء أكان هذا التأثير إيجابيا أو سلبيا، فقد يقوي رغبة الفرد في الاستمرار في العمل بالمنظمة ويجعله يستمتع عند أدائه لعمله، وبالتالي يزداد رضاه الوظيفي مما يجعله يتبنى أهداف المنظمة، وهذا في جانبه الإيجابي، أما الجانب السلبي لتأثير الإلتزام على الفرد يجعله يستثمر كل جهده وطاقاته ووقته للعمل ولا يترك أي وقت للنشاط خارج العمل وهذا يجعله يعيش في عزلة عن الآخرين إضافة إلى أن العمل وهمومه تسيطر على تفكيره خارج العمل.

**الثاني :** يرى أن تأثير الإلتزام ينعكس على تقدمه الوظيفي، حيث ان الموظف ذا الإلتزام المرتفع كونه في العادة مجدا في عمله، وأكثر وأسرع ترقيا وتقدما في المراتب الوظيفية، وأكثر إخلاصا واجتهادا في تحقيق أهداف المنظمة، وتزداد ثقته في المنظمة بأنها ستكافئه على شدة إخلاصه والتزامه.

### خلاصة الفصل

قمنا في هذا الفصل بالتعرف عليه وعلى مدى أهميته للفرد والمنظمة لهذا فقد أوجزنا في هذا الفصل تعريفه وخصائصه ومراحل تطوره أبعاده ومحدداته و المتغيرات المؤثرة عليه و تأثيره على الفرد ومدى تنميته حيث يعتبر الالتزام التنظيمي أحد الركائز الأساسية التي تقوم عليها المنظمات، فهو يعتبر عنصر مؤثر في نجاح أو فشل المنظمات خاصة في عصرنا هذا الذي هو عصر التنظيمات، فالالتزام التنظيمي باعتباره حالة إيجابية غير ملموسة يشعر بها الفرد تجاه منظمته التي يعمل به.

و يعبر الالتزام التنظيمي عن اتجاه الفرد نحو المنظمة ويشمل الرغبة القوية في البقاء عضوا فيها. ويظهر الالتزام في بذل العامل جهودا إضافية في العمل، ويعد الأفراد الملتزمون تجاه منظماتهم مصدر قوة تساعد في بقائها ومنافستها للمنظمات الأخرى.

## الفصل الثالث

# أثر القيادة الإدارية على الالتزام التنظيمي

المبحث الأول: مهارات القيادة الإدارية الداعمة للالتزام التنظيمي

المبحث الثاني: القيادة التحويلية و الالتزام التنظيمي

المبحث الثالث: القيادة التبادلية و قيادة عدم التدخل و أثرهما على الالتزام

التنظيمي

### تمهيد الفصل

تأثر القيادة الإدارية على سلوك الموظفين من خلال امتلاكها لمجموعة من المهارات التي تمكنهم من جعل المرؤوسين يعملون بجد و يسعون إلى تحقيق نتائج ايجابية و تجعلهم أكثر التزاما و ولاء للمؤسسة،

كما أن النمط القيادي المناسب في التسيير يضمن أكثر التزام العاملين للمؤسسة؛

لهذا ارتأينا في هذا الفصل التطرق إلى المهارات القيادية الداعمة للالتزام التنظيمي لدى الموظفين، و تحديد أثر أنماط القيادة الإدارية على الالتزام التنظيمي ؛

لهذا سوف نتطرق في هذا الفصل إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: مهارات القيادة الإدارية الداعمة للالتزام التنظيمي

المبحث الثاني: القيادة التحويلية و الالتزام التنظيمي

المبحث الثالث: القيادة التبادلية و قيادة عدم التدخل و أثرهما على الالتزام التنظيمي

### المبحث الأول: مهارات القيادة الإدارية الداعمة للالتزام التنظيمي

المهارات القيادية هي قدرة القائد بإحداث المواءمة بين الفريق والبيئة الخارجية والداخلية المحيطة بهذا الفريق بحيث يجعل من هذه البيئة قوة دافعة لتحقيق أهداف الفريق.

#### المطلب الأول: مهارة بناء العلاقات الإنسانية و تمكين العاملين

تقوم فكرة التمكين الإداري على قيام الإدارة العليا بمنح السلطة والثقة للعاملين لأداء مهامهم بحرية، الأمر الذي يساهم بإيجاد جو من الارتياح والشعور بالأهمية وزيادة تحمل المسؤولية وخلق شعور إيجابي لدى العاملين يمثل دافعا مهما للعمل

فالتمكن الإداري وهو ممارسة إدارية تساهم في تعزيز دور الفرد في المنظمة من خلال المشاركة في اتخاذ القرار والتحفيز وتحمل المسؤولية وتهيئة كل مستلزمات أداء العمل بنجاح وفاعلية.

#### 1. أبعاد التمكين الإداري: يمكن توضيح أبعاد التمكين الإداري فيما يلي:

✓ **تنمية السلوك الإبداعي:** الإبداع هو أحد الأساسية في إدارة المنظمات بشكل عام والمنظمات التربوية بشكل خاص. ويعرف أنه توكيد أساليب ناجعة لإنجاز العمل أما القرار الإبداعي هو القرار الذي يحمل حلول للمشكلة من خلال طرائق جديدة في التفكير، وعرف بأنه تبني سلوك جديد من خلال بروز إطار يمكن أن يستعمل فيه السلوك الجديد الذي تتبناه المنظمة، أما مجال الإبداع تظهر نتيجة الظروف التي تفرضها تغيرات في بيئة المنظمة كالتكنولوجيا، والفجوة بين أداء المنظمة الفعلي والأداء المرغوب.

✓ **تفويض السلطة:** تقاس مركزية أو مركزية السلطة بدرجة تفويضها من قبل الإدارة العليا للمستويات الأدنى وكلما زاد تفويض السلطة كلما زاد نهج الإدارة إلى اللامركزية والعكس صحيح

○ ويقصد بها أن يعهد بالمسؤولية والسلطة إلى شخص آخر لإتمام واجب محدد بوضوح، وتعرف بأن يعهد القائد ببعض اختصاصاته التي استمدتها من القانون لأحد العاملين من المستويات الإدارية المتتالية على أن يكون آلية أن يصدر قرارات يعرف الحاجة إلى الرجوع إلى القائد.

✓ **التقليد والمحاكاة:** تعرض محاكاة السلوك دراسة للتمييز الشخصي جيل العامل إلى تقليد ومحاكاة سلوك الأشخاص والذين يكون لهم الاحترام وتعتبر المحاكاة وأكثر الوسائل في تطوير المهارات وتغيير السلوك.

✓ **العمل الجماعي:** العمل مجموعة من الناس يشكلون نظاماً من الكيانات المترابطة لديها هدف مشترك اختلافاً واضحاً بين فريق العمل والجماعة من حيث شمولية العمل فالفريق مكلف بانجاز المهمة وتحقيق الهدف بصفة عمل لأنه جزء من الهيكل التنظيمي أما المسؤولية جماعية على فكرة العمل الجماعي.

✓ **التحفيز الذاتي:** تعتبر دراسة الحوافز وسيلة المعرفة الكيفية التي يتم بها إشباع حاجات العاملين فإذا رأيت القيادة أن تزيد من إنتاجية وكفاءة العاملين لديها عليها التعرف على دوافعهم وتنمي حاجاتهم حتى تقدم لهم حوافز مناسبة وتحفزهم للسلوك المرغوب، وأساس التمكين هو التعزيز الإيجابي.

#### 2. التمكين و الالتزام التنظيمي:

التمكين الإداري يفيد المنظمة والأفراد على حد سواء هنالك مجموعة من المزايا يمكن الحصول عليها وتشمل هذه الفوائد<sup>1</sup>:

✓ يخلق الحافز لتخفيض مستوى الأخطاء التنظيمية وتنمية روح المسؤولية الشخصية لدى الأفراد على أعمالهم.

✓ يعطي فرص أكبر للإبداع والابتكار، وإطلاق العنان لقدراتهم الكامنة من خلال شعور الأفراد بامتلاكهم للوظيفة.

✓ يساعد على التطوير والتحسين المستمر للعمليات والمنتجات والخدمات من خلال التعلم المستمر من الأخطاء والتغذية المرتدة على السلوك.

✓ زيادة رضا الزبون الخارجي من خلال امتلاك زبون داخلي (العمال) يمتلك إحساس بالرضا عن

<sup>1</sup> - Spatz, David. "Team-building in construction : Practice Periodical on Structural

Design and Construction", Vol. 5, 2000, pp 93-105

وظيفته وعن مرئوسيه.

- ✓ اتخاذ قرارات ذات دقة وسرعة عالية من خلال توسيع مجال الحرية لدى الأفراد.
- ✓ تخفيض نسبة الغياب و دوران العمل و اختزال الوقت الضائع.
- ✓ زيادة معدل الإنتاجية عن طريق الشعور المستمر للأفراد بالفخر و الإعزاز بالذات وان وظيفتهم ذات اثر كبير في المنظمة.
- ✓ تقليل الضغوط الممارسة على الأفراد من خلال استخدام طرق تشجع انفتاح الإدارة كإعتماد فرق الإدارة الذاتية.
- ✓ شعور الإدارة العليا بالارتياح نظير تمكين أفراد الإدارة الوسطى والدنيا، مما يسمح لها بأخذ وقت أكبر لعملية التخطيط الإستراتيجي والبحث عن تعظيم الحصة السوقية.
- ✓ زيادة وقت الإدارة العليا لتنمية مبيعات وعائدات الإدارة العليا.
- ✓ المحافظة والبحث عن رفع القدرة التنافسية وجعلها المستمرة لوقت بعيد من خلال المحافظة على الحصة السوقية.
- ✓ خلق الثقة والتعاون بين مختلف المستويات الإدارية .

### 3. مزايا تطبيق إستراتيجية تمكين العاملين:

- لتطبيق إستراتيجية تمكين العاملين عدة مزايا يمكن إيجازها فيما يأتي .:
- ✓ تخفيض عدد المستويات الإدارية في الهياكل التنظيمية، وهو ما يؤدي إلى زيادة فعالية عملية الاتصالات وخفض زمن اتخاذ القرار.
  - ✓ تخفيض تكاليف التشغيل بالتقليل من عدد المستويات الإدارية غير الضرورية.
  - ✓ زيادة تركيز واهتمام الإدارة العليا بالقضايا الإستراتيجية وترك الأمور اليومية للصف الثاني من الإداريين.
  - ✓ تنتج إستراتيجية التمكين بعد تقليل المستويات الإدارية فائض فيالعاملين بالمنظمة يمكن استخدامه في خلق وإنشاء إدارات لوظائف جديدة.

- ✓ إطلاق قدرات الأفراد العاملين الإبداعية والخلاقة بضمان وصول
- ✓ مقترحاتهم وأفكارهم إلى متخذي القرار، وعدم وضع هذه الأفكار في الطريق الطويل للمستويات الإدارية الهرمية الكبيرة في الارتفاع والمعوقة للإبداع والابتكار.
- ✓ توفير المزيد من الرضا الوظيفي والتحفيز والانتماء الوظيفي.
- ✓ توفر إستراتيجية تمكين العاملين مناخ تنظيمي إيجابي لتنفيذ الاستراتيجيات الإدارية الحديثة مثل إدارة الجودة الشاملة.

#### المطلب الثاني : مهارة القدرة على الاتصال

يعد الاتصال الإنساني جانباً مهماً في الحياة فهو أداة فعالة من أدوات التغيير والتطوير والتفاعل بين الأفراد والجماعات. ويلعب دوراً مهماً في التطور والتغير الاجتماعي والثقافي والاقتصادي، فكلما اتسعت وتنامت خطوات التغيير والتطور، اتسعت وازدادت الحاجة إلى المعلومات والأفكار والخبرات، وبالتالي إلى قنوات الاتصال لنقلها وإيصالها إلى الأفراد والجماعات.

#### 1. مفهوم الاتصال

الاتصال هو العملية التي يتم بها نقل المعلومات والمعاني والأفكار من شخص إلى آخر أو آخرين بصورة تحقق الأهداف المنشودة في المنشأة أو في أي جماعة من الناس ذات نشاط اجتماعي. إذن هي بمثابة خطوط تربط أوصال البناء أو الهيكل التنظيمي لأي منشأة ربطاً ديناميكياً. فليس من الممكن أن نتصور جماعة أياً كان نشاطها دون أن نتصور في نفس الوقت عملية الاتصال التي تحدث بين أقسامها وبين أفرادها وتجعل منهما وحدة عضوية لها درجة من التكامل تسمح بقيامهما بنشاطهما.

الاتصال في أي منشأة أو منظمة يحدث وفق التنظيم الرسمي وأيضاً في التنظيم غير الرسمي الذي قد يحس به المسؤولون في المنشأة أو يحسون بجزء منه أو لا يحسون ولكنه على أية حال ذات أثر قد يفوق في شدته الاتصال عن طريق التنظيم الرسمي



2 . مهارات الاتصال: كلما كان القائد متمكنا من مهارات الاتصال كلما انعكس ذلك ايجابيا على الموظفين، و تتمثل هذه المهارات فيمايلي<sup>1</sup>:

✓ الإصغاء: من مقومات الاتصال الفعال إصغاء القائد لمروسيه، لأن ذلك يتيح له الفرصة لاكتشاف حقيقة ما يريد المرؤوس قوله، كما يعطي للمرؤوس فرصة للتعبير الكامل عن نفسه كما أن إصغاء القائد للآخرين يضمن فعالية القرارات التي يتخذها من خلال الحديث الشفوي، و القائد الفعال هو الذي يعرف كيف يصغي إلى مرؤوسيه، و يعرف كيف يخلق الجو الملائم في علاقاته بهم من خلال اهتمامه بمقترحاتهم و مشكلاتهم و وجهات نظرهم و هذا كله من خلال إصغائه إليهم<sup>2</sup>.

إذن فالإصغاء الجيد هو مهارة هامة لتحقيق الاتصال الجيد لدى القائد فمن خلاله يمكن معرفة قدرات الآخرين، و التخفيف من غضب العاملين، و رفع معنوياتهم و التعرف على الحقائق الهامة في العمل.

✓ مهارة التفكير

و تعرف هذه المهارة بأنها سرعة استعمال الفكرة في المواقف و العلاقات المحيطة بالعمل خلال عملية الاتصال، و لابد من التفريق بين نوعين من التفكير أثناء استخدام أو دراسة مهارة التواصل مع الآخرين هما:

- التفكير التحليلي:

هو التفكير الذي يعتمد على المنطق كأساس للوصول إلى حل لمشكلة ما، و لابد من إتباع خطوات علمية منطقية للتعرف على المراحل التي تمر بها المشكلة.

<sup>1</sup> مقالة بعنوان " مهارات الاتصال " مأخوذة من الموقع

[https://www.google.ae/url?esrc=s&q=&rct=j&sa=U&url=https://www.kau.edu.sa/Files/0001866/files/24124\\_%25D9%2585%](https://www.google.ae/url?esrc=s&q=&rct=j&sa=U&url=https://www.kau.edu.sa/Files/0001866/files/24124_%25D9%2585%)

- التفكير الابتكاري:

هو التفكير الذي يعتمد على الخيال و الإبداع للوصول إلى حل لمشكلة ما، و يتميز هذا النوع بتعدد الأفكار المختلفة التي تقود الشخص للوصول إلى الحل.

✓ مهارة التحدث:

و تعرف هذه المهارة بأنها قدرة الشخص على التحدث بفاعلية مع الآخرين و تجنب الوقوع في الأخطاء أثناء الحديث، و عملية توجيه الأسئلة إلى المستمع بالطريقة التي تساعد الشخص على إيصال رسالته بشكل فعال.

و حتى يتمكن المرسل من التحدث بفعالية إلى المستقبل، يجب أن يراعي النقاط التالية :

- اختيار التوقيت المناسب للتحدث مع المستمع.
- معرفة محتوى الرسالة، و ما تتضمنه من مفاهيم.
- استخدام أساليب متنوعة في الحديث و التركيز على جوهر الموضوع.
- استخدام لغة بسيطة و مصطلحات واضحة.
- استخدام الأمثلة المباشرة أثناء الحديث.

✓ مهارة الاستماع :

و تعرف هذه المهارة قدرة المستقبل على التركيز بمحتوى الرسالة و فهمها على الوجه المطلوب، و تمر هذه المهارة بعدة مراحل :

- الإنصات
- التفسير
- الاستيعاب
- التذكير
- التقييم

- الاستجابة ( لفظية، غير لفظية، استجابة المشاعر )
- و حتى يتمكن المستقبل من عملية الاستماع للمرسل، لابد من تنفيذ الخطوات التالية :
- عدم مقاطعة المرسل.
- التركيز على الهدف الأساسي لحديث المرسل.
- عدم إطلاق الأحكام على حديث المرسل حتى ينتهي من حديثه.
- التعمق في كلمات المرسل و محاولة تفسيرها بالوجه المطلوب.

### ✓ مهارات الاتصال غير اللفظي

و تعرف هذه المهارة بأنها مجموعة من الأشكال الحركية و الإيماءات التعبيرية التي توحى إلى معاني يتفق عليها مجموعة من الناس، و تستخدم هذه المهارة لتوضيح فكرة ما دون التعبير عنها بالكلام، و من أهم أنواع الاتصالات غير اللفظية و التعبيرية ما يلي :

- ✓ النواحي الصوتية المصاحبة للكلام.
- ✓ الإنصات بالنظرات.
- ✓ الحركات الصامتة.
- ✓ استخدام الوضع الجسماني في الاتصالات.

### ✓ مهارة الإقناع

الإقناع هو عملية فكرية و شكلية يحاول فيها أحد الطرفين التأثير على الآخر و إخضاعه لفكرة ما، و حتى يستطيع أي شخص إقناع الآخرين بأي فكرة لابد أن يستخدم الشخص عدة أساليب منها ما يلي :

- التجارب الميدانية المعززة بالأرقام و الأدلة و البراهين.
- القصة القصيرة ذات المعاني و الدلالات.
- الأمثال العربية الأصيلة المستندة على الإرث الحضاري و الفكري.
- البراهين و الحجج.

- التعابير الطبيعية المتمثلة بالمودعة و الاحترام و التقدير و الاعتراز و السرور.

### المبحث الثاني: القيادة التحويلية و الالتزام التنظيمي

هي مفهوم حول القيادة تشرح الآليات المتبعة لتحقيق تغييرات مخططة مرغوبة من خلال مشاركة القادة والمرؤوسين في تحقيق أهداف عالية المستوى وإيجاد الطرق للنجاح. وتعتمد على عدد مختلف من الآليات التي ترفع الروح المعنوية للمرؤوسين كما وبتعزيز دوافعهم الذاتية وذلك بربط هوية المرؤوسين بالأهداف المرجو تحقيقها.

وقائد التحول هو الذي يمتلك القدرة على تعزيز وبناء رؤية مشتركة ويلهم للمرؤوسين لتطوير أساليب جديدة لحل المشكلات ويسعى باستمرار لتطوير مهارات المرؤوسين. ومن أهم مهاراته جعل المرؤوسين يهتمون بالمشروع بدافع ذاتي. بالإضافة لذلك، يملك مهارة تحديد نقاط قوة وضعف مرؤوسيه وبالتالي يعين المهام للشخص المناسب بحسب قدراته لزيادة نجاحه في عمله.

### المطلب الأول: أبعاد و خصائص القيادة التحويلية

يمكن تعريف القيادة التحويلية بأنها عملية يشترك فيها الفرد مع الآخرين ويكون روابط تعمل على رفع مستوى الدافعية و الأخلاق عند كل من القائد و التابع، لذ فإن القائد التحويلي يلبي حاجات الآخرين و دوافعهم في المنظمة و يحاول مساعدتهم في الوصول إلى أقصى قدراتهم مهاراتهم، و هو الذي يحاول تغيير القيم التنظيمية المشتركة لمؤسسته ليعكس معياراً أكثر إنسانية و عدالة لتمكين المدير و الأتباع من الوصول إلى مجموعة من القيم الأخلاقية أقوى و أعلى من القيم السابقة

#### 1. أبعاد القيادة التحويلية: تتمثل أبعادها فيما يلي<sup>1</sup>:

✓ الكاريزما الجاذبية أو التأثير المثالي: حيث يقوم القائد بغرس الكبرياء في نفوس العاملين، و ترتيب أولويات المهمات و تحديد الواجبات الأكثر أهمية، و نشر الإحساس برسالة المنظمة .

<sup>1</sup>. مقال بعنوان ، القيادة التحويلية مفهومها و ابعادها ، مؤخود من الموقع الالكتروني :

فالقائد يضع المعنى أو المغزى من خلال الفهم و التواصل المستمر مع العاملين، كما أنه يمتلك مقدرة عالية على الإقناع و يطرح رؤى و أفكارا عن مستقبل المنظمة .

فالقادة الكاريزميون يمكن تمييزهم عن غيرهم من القادة من حيث استخدامهم لممارسات إدارية مهنية مصقولة تحدث تأثيرا و تترك انطبعا واضحا لدى العاملين.

وتوصف الكاريزما بالتأثير المثالي، فالقادة الذين تمثل تصرفاتهم أدوارا نموذجية لأتباعهم، و يرغبون في محاكمتهم بدرجة كبيرة، و عادة ما يكون لدى هؤلاء القادة معايير عالية جدا للسلوك الأخلاقي، و يمكن الاعتماد عليه للقيام بالشيء الصحيح يكن لهم الأتباع احتراما عظيما، و غالبا ما يثقون فيهم إلى حد بعيد و يزود هؤلاء القادة الأتباع برؤية و شعور بالرسالة.

يعرف التأثير المثالي بأنه "إظهار مشاعر الاحترام للآخرين، و بناء الثقة المتبادلة و الثقة في رسالة المنظمة، حيث يستطيع القائد التحويلي أن يجعل العاملين يتأثرون بممارساته، و ذلك عندما يتحسس العاملون معه مقدرته على تحقيق أهداف المنظمة و رسالتها"

كما أن التأثير المثالي خاصية ملحوظة لدى القادة الذين يمتلكون البصيرة و الإحساس برسالة المنظمة، و الذين يحظون بالاحترام و الثقة و التقدير من قبل العاملين. و هذا النوع من القادة يجعل العاملين يقدمون جهودها إضافية لتحقيق مستويات أداء تفوق التوقعات .

التأثير المثالي يحدث عندما يتصرف القادة كأتماط رموز للدور أو المنصب الذي يشغلونه، حيث ينظر العاملون لهم على أنهم مثال للأخلاق و لقيم و يبدون مشاعر الإعجاب و الاحترام و الثقة تجاههم، كذلك فإن سلوك القائد ممارسته التي تجسد الحرص على المصالح العامة تجعله أكثر تأثيرا على العاملين معه.

#### ✓ الاعتبارية الفردية:

و ذلك بتفويض الصلاحيات لهم و تمكينهم من ممارساتها و تحفيزهم على اكتشاف خبرات و تجارب تعليمية و العمل على تدريبهم و تطوير مهاراتهم و مراعاة الفروق الفردية بينهم .

هذا العامل يمثل القادة الذين يوفر المناخ المساند الذي ينصتون فيه بعناية الحاجات الأتباع الفردية، و يتصرف القادة كالمدرين و المستشارين في أثناء محاولتهم مساعدة الأفراد في أن يحققوا ذاتهم فهؤلاء القادة ربما يستخدمون التفويض وسيلة لمساعدة الأتباع على النمو من خلال التحديات الشخصية .

كثيرا من القادة لا يؤثر على الآخرين بهدف تغيير سلوكهم فحسب بل لأسباب محددة لديهم بهدف دفعهم لإنجاز الأدوار المنوطة بهم بشكل أفضل.

كما توجد إستراتيجية التألف التي تشير إلى محاولات القائد بناء تحالف مع العاملين وإشعارهم بأهميتهم و تأسيس روابط صداقة معهم و الثناء على جهدهم، كما قد يطبق القائد إستراتيجية المنطق التي تعتمد على استخدام العقل و التفكير لإقناع الآخرين بأهمية إنجازهم لأدوارهم الوظيفية.

#### ✓ الاستشارة الفكرية:

تعني إثارة العاملين للتفكير بطرق جديدة في حل المشكلات، و استخدام التفكير المنطقي قبل الإقدام على أية ممارسة أو تصرف.

وقد أطلق على هذا البعد " الدافعية الإلهامية "، فيصف هذا البعد القادة الذين يوحدون الأتباع بتوقعات عالية و يلهموهم من خلال تحفيزهم ليلتزموا بالرؤية المشتركة للمنظمة، فعند تطبيق هذه الرؤية يستخدم القادة الرموز و التودد العاطفي لتركيز جهود الأتباع من أجل تحقيق أكثر مما يحققون من خلال اهتمامهم الذاتي.

و هذا النوع من القيادة يعزز روح الفريق، و من الأمثلة على هذا البعد مدير المبيعات و ذلك من خلال تحفيزه لموظفيه من خلال الكلمات و العبارات التشجيعية التطوير مستقبل شركتهم. و أيضا يقصد بها إثارة العاملين لجعلهم أكثر وعيا بالمشاكل التي تعترض تحقيق الأداءات التي تفوق التوقعات و يظهر دور القائد من خلال التعاطف مع الآخرين و الاستماع لأفكارهم ومقترحاتهم و مشاركتهم في أحاسيسهم ومشاعرهم .

هذا يعني أن القائد يمارس من خلال هذا البعد أساليب التقمص العاطفي لتحفيز العاملين على إيجاد حلول إبداعية لمشكلات المنظمة

فالقائد التحويلي يجب أن يعمل على إيجاد مبررات قوية تدعو العاملين إلى إعادة النظر في طرق تفكيرهم تجاه مشكلات العمل التقنية و الإنسانية و قيمهم الشخصية، و أن يساعدهم على حل المشكلات بطرق جديدة من خلال الحوار و تقديم الأدلة والبراهين الداعمة للحلول الإبداعية.

فالقائد التحويلي يقيم التوازن بين قيم العاملين و قيم المنظمة للوصول إلى نوع من التوحيد القيمي الشخصي والمنظمي. إن التحفيز الفكري يعد ضروريا و خاصة إذا كانت خبرة القائد ومعلوماته عن المشكلة محدودة كما أنه يعد ضروريا في الحالات التي يكون فيها أغلب العاملين من المتعلمين تعليما عاليا

#### ✓ التحفيز

يعرف التحفيز بأنه " إثارة المشاعر والعواطف لدى العاملين للعمل و الحركة، و القيادة الإلهامية و الرؤيوية و الروحية و عقيدة القائد و إيمانه ."

بعض الباحثين ينظرون للقيادة المحفزة كشيء غير قابل للبحث، باعتبار أن التحفيز هو من خصائص القائد الفطرية، بمعنى أن الكاريزما هي نوع من الموهبة التي لا يتم اكتسابها أو تغييرها، لذلك كان الاتجاه السائد يقضي بضرورة التعامل مع خصائص القائد الأكثر واقعية.

إن التركيز المعاصر على القيادة التحويلية يعانى من مشكلات ذات صلة بالتحفيز، ففي الوقت الذي يكون فيه التحفيز ملحوظا و شائعا في مستويات الإدارة العليا للمنظمة، فإن قيادات القاعدة قد تكون لديهم درجات معينة من التحفيز الملهم من وجهة نظر العاملين لهم بعكس الاعتقاد الذي كان سائدا و الذي يقتصر عملية التحفيز في مستويات الإدارة العليا.

فقد يعمل قادة المستويات الوسطى على تحفيز العاملين و تطوير مهاراتهم، و تحديد أدوارهم و تميط الأدوار لقادة ملهمين آخرين، و هذه الإجراءات تعمل على إلهام العاملين و إمكانية تحقيق ذلك تحدث و لو جزئيا من خلال الاهتمام المزدوج بتقدير الأفراد و تحفيزهم، و هذا السلوك يدعم المقدرة الإلهامية لدى القائد لكونه يجعل العاملين يشعرون بقيمتهم و يدعم ثقتهم بأنفسهم و إحساسهم بأن قائدهم يستطيع التغلب على العقبات، و بوسعه تقديم العون والمساعدة لهم لمواجهة تحديات العمل المتوقعة .

ويطلق على هذا البعد " الحفز الذهني " و يشير إلى القيادة التي تعمل على تحفيز الأتباع ليكونوا مبدعين و مبتكرين و متحدين لمعتقداتهم و لقيمهم للمعتقدات التي يتبناها القائد و المنظمة، و هذا النوع من القيادة يساند الموظفين في محاولتهم التبنّي أساليب و طرق جديدة، و يطور أساليب مبتكرة للتعامل مع القضايا التنظيمية، و ينمي تفكير الأتباع للاعتماد على أنفسهم لحل المشكلات التي يواجهونها.

✓ التمكين:

هو أحد الأبعاد الجوهرية للقيادة التحويلية و الافتراض الرئيس في فكرة التمكين أن سلطة اتخاذ القرار من المفترض أن يتم تفويضها للموظفين في الصفوف الأمامية لكي يمكن تمكينهم للاستجابة بصورة مباشرة للطلبات العملاء و مشاكلهم و احتياجاتهم و يتضح أن فكرة التمكين تتطلب التخلي عن النموذج التقليدي للقيادة الذي يركز على التوجه إلى قيادة تؤمن بالمشاركة والتشاور.

إن القائد التحويلي يعمل على تمكين الآخرين لمساعدتهم على تحويل رؤيتهم إلى حقيقة و المحافظة عليها.. يؤكد أن القادة الذين يتمتعون بسلوك تحويلي لديهم القدرة على إمداد مرؤوسيههم بالطاقة و الإلهام لتمكينهم من التصرف عن طريق إمدادهم برؤية للمستقبل بدلا من الاعتماد على أسلوب العقاب و المكافآت.

فالقائدات التي تمتلك الرؤية يمكن أن تخلق مناخ المشاركة و تهيئ الظروف المساعدة للتمكين التي عن طريقها يستطيع الموظفون أن يأخذوا على عاتقهم السلطة لاتخاذ القرارات التي تعمل على تحقيق تلك الرؤى بجانب إمداد الموظفين بالرؤية، فالقيادة التحويلية تتميز بقدرتها على خلق السلوك الإلهامي الذي يعزز الفاعلية الذاتية للعاملين للوصول إلى الهدف.

و تتميز القيادات التي لديها توقعات و طموحات عالية بقدرتها على تعزيز الفاعلية الذاتية للموظفين و تحفيزهم لبناء المبادرة الفردية لتحقيق الهدف .

## 2. مكونات القيادة التحويلية: تتكون من العناصر التالية<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> . مقال بعنوان : " القيادة التحويلية و التغيير " مؤخود من الموقع الالكتروني :

<https://uabonline.org/ar/%D8%A7%D9%84%D9%82%D9%8A%> / أطلع عليه يوم 2022 . 4 . 24



- ✓ **الرؤية:** يتعين على القائد التحويلي أن يملك القدرة على الإفصاح عن رؤيته حول مستقبل المنظمة، ويجدد التوقعات المستقبلية ويخطط لسلوكيات تتلاءم مع تحقيق تلك التوقعات.
- ✓ **الاتصال الفعال:** وهي قدرة القائد التحويلي على التواصل مع العاملين داخل المنظمة وتوليد الثقة والاحترام، فالقائد ا لتحويلي عليه أن يحفز ويثير المرؤوسين ذهنياً.
- ✓ **التمكين:** ويقصد بها أن يكون القائد التحويلي قادراً على أن يُمكن الآخرين من خلال دعمهم والتعاطف معهم، وإظهار الثقة في قدراتهم.
- ✓ **تنفيذ الرؤية:** وذلك بتنشيط المرؤوسين وتركيز جهودهم على تحقيق أهداف التغيير.
- ✓ **مما سبق يتضح أن القائد التحويلي يجب أن تكون له القدرة على تحفيز العاملين داخل المؤسسة وجعلهم يدركون أهمية التغيير للمؤسسة وتحقيق أهدافها**

### 3. خصائص القائد التحويلي: يتميز بالخصائص التالية:<sup>1</sup>

#### ✓ القدرة على التركيز و الانتباه:

يتمتع القائد التحويلي بقدرته على الإصغاء و الانتباه لما يقوله الآخرون بالإضافة إلى التركيز الكبير على الأمور المهمة في المواقف التي يواجهها من خلال تحديد الأولويات التي يقوم بها، ليس هذا فحسب بل إنه يعمل على جعل الآخرين يتبنوها، و في مجال التغيير يمثل هذا الشخص داعية التغيير الأول و أحد أبرز رموزه، فهو يعمل على شرح أهدافه و توضيح غاياته لإقناع الآخرين بأهمية الأخذ به، إضافة إلى ذلك فهو يمتلك القدرة على التعامل مع المواقف الغامضة و تلك التي يصعب التنبؤ بها

✓ **تحمل المخاطرة:**

يتسم القائد التحويلي بالشجاعة و تحمل المخاطرة، و التي لا تعني البلاهة و الغباء كما قد يتبادر للذهن، فالشجاعة هنا تعني أن يكون للشخص موقف واضح يتحمل من أجله المخاطرة المحسوبة و يرفض الوضع القائم غير الملائم، كما أنه يواجه الحقيقة حتى لو كانت مؤلمة، و يكشف الحقيقة للآخرين حتى و

<sup>1</sup> خيربي كتانة ، مدخل الى ادارة الاعمال، ، عمان، دار جرير، ط1، 2007 ، ص124.

لو لم يريدوا سماعها و لا يسعى إلى حماية نفسه من الفشل لأن الفشل بالنسبة له عملية تعليمية يحاول الاستفادة منها مستقبلا.

#### ✓ الثقة بالنفس و بالآخرين:

يتسم القائد التحويلي بأنه يثق بالآخرين و يثق الآخرون به بعيدا عن التسلط و الديكتاتورية، فسعيه الحثيث نحو تحقيق الأهداف التي يؤمن بها لا ينسيه إحساسه بالآخرين و العمل على تمكينهم Empowerment عن طريق تفويض بعض الصلاحيات لهم مشاركتهم في عملية صنع القرارات، و غالبا ما يضع القائد التحويلي أو قائد التغيير الحقيقي لنفسه مجموعة من المبادئ التي يسترشد بها في أعماله، و يتعامل مع الجانب العاطفي عن طريق الأخلاق العالية في التعامل و المثل العليا و الحوافز و العقوبات.

#### ✓ احترام الذات:

يحمل القائد التحويلي مجموعة من القيم و المثل الأساسية و التي في ضوئها تتشكل أقواله و سلوكه و تصرفاته، و يؤمن دائما بأن الفعل أبلغ من القول، كما أنه يدرك أن انسجام الأقوال مع الأفعال يولد الثقة و الاحترام و التقدير و الولاء عند الآخرين و هو ما يحتاجه القائد عندما يريد أن يقوم بعملية التغيير، بل إن كثيرا من جهوده تضيع بسبب عدم ثقة المرؤوسين بالقائد .

#### ✓ القدرة على الاتصال:

يتمتع القائد التحويلي بالقدرة على التصور لما ينبغي أن تكون عليه الأمور، و يعمل على ترجمة تصوراته إلى واقع، و بذلك فإنه يتمتع بقدرة على الاتصال وإيصال المعنى للآخرين مستندا في ذلك على الرؤية الواضحة لما يريد أن يفعله.

#### ✓ الإحساس بالآخرين:

يسعى القائد التحويلي إلى جعل أعمال موظفيه أكثر قيمة و معنى من خلال العمل على الارتقاء بمستوى كفاءتهم و فعاليتهم في أداء أعمالهم، كما أنه يعمل على إيجاد درجة عالية من الانسجام و التعاون بين الأفراد و الجماعة و رفع الروح المعنوية بين أعضائها .

### المطلب الثاني : أثر القيادة التحويلية على الالتزام التنظيمي

تسهم القيادة التحويلية في وضع معايير للأداء المنظمي، ضمن نسق متكامل ومترابط يجعلها قادرة على الاستجابة الفاعلة للتغيرات الداخلية والخارجية، وتضع قيمًا للمنظمة وتدعمها وتحديث تغيرات في ثقافتها ومعتقداتها وتبرز أهمية القيادة التحويلية وإمكانية تطبيقها في أنها قيادة فنية تتضمن أساليب إدارية على درجة عالية من الأهمية، وأنها تعمل على رفع مستوى الأداء المنظمي، وتستجيب بشكل فاعل للتغيرات التي تحدث في مناخ عمل المنظمات، والتقلبات في حاجات العاملين ورغباتهم وكذلك المتعاملين مع المنظمة، فضلاً عن رفع ثقة العاملين بالمنظمة وإشعارهم بالمواطنة والانتماء، وتبعث فيهم الدافعية اللازمة لتحقيق الأداء المتميز.

و هناك أثر واضح للقيادة التحويلية في أسلوب تنظيم العمل بشكل عام يمكن تلخيص هذا الأثر بالنقاط الآتية<sup>1</sup>:

- ✓ تطوير آداءات العاملين في المؤسسة، وتحسين مهاراتهم، وتشجيعهم على العمل الجماعي التعاوني، وتقليل عزلتهم المهنية.
- ✓ تشجع المرؤوسين على تقديم حلول إبداعية للمشكلات، وتحفزهم على المشاركة في نشاطات جديدة وبذل جهود إضافية لتحقيق رسالة المؤسسة وأهدافها.
- ✓ إشراك المرؤوسين في وضع الأهداف والرؤية الجديدة للمؤسسة، وتساعدتهم على اعتماد التفكير الإبداعي لإيجاد تفسيرات وبدائل متعددة لإنجاز الأهداف.
- ✓ تشكل من أفراد المؤسسة فريقاً واحداً يتقاسم المسؤوليات والصلاحيات، وتضع أمام العاملين آمالاً واسعة ممكنة التحقيق وترسيخ مناخاً تعاونياً يبعث على التميز والإبداع.

<sup>1</sup> . علي وليد يوسف غزاونة " دور القيادة التحويلية في رفع كفاءة اداء الموظفين الأكاديميين في مدرسة علي بن ابي طالب " ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في تخصص بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية، جامعة القدس، 2017، غير منشورة ، ص. ص : 31.30.

### المبحث الثالث: القيادة التبادلية و قيادة عدم التدخل و أثرهما على الالتزام

#### التنظيمي

سوف نقوم في هذا المبحث بالتطرق لكل من القيادة التبادلية و قيادة عدم التدخل و ما هي نتائجهما.

#### المطلب الأول: القيادة التبادلية و الالتزام التنظيمي

القيادة التبادلية هي نموذج يمكنه تحقيق الأهداف مع المجموعة المناسبة من الأفراد. ومع ذلك، لا تركز على تغيير أو تحسين المنظمة ككل.

بدلاً من ذلك، يهدف هذا النموذج إلى تحقيق أهداف قصيرة وطويلة الأجل مع الحفاظ على الروتين والتوافق والوضع الراهن داخل الشركة. ومن ثم يشار إلى المكافآت أو العقوبات باسم "المعاملة".

#### خصائص القيادة التبادلية

يعمل قادة المعاملات مع الرؤوسين والمديرين الآخرين لتحقيق النتائج، لكنهم ليسوا أنواع الأشخاص الذين ينظرون إلى الأشياء من منظور خارجي لتسهيل التغيير. قد يرى الموظفون هؤلاء الأفراد على أنهم قاسون ولكن عادلون. قد لا تبدو كل صفات قائد المعاملات مرغوبة، لكنها قد تعمل في الجو المناسب. سنقوم بإعطائك فيما يلي بعض خصائص القيادة التبادلية<sup>1</sup>:

✓ **التسلسل الهرمي**: يحتل هيكل وثقافة الشركة مكانة عالية في قائمة الأهمية في القيادة التبادلية. كل شيء يمر عبر القناة والعملية المناسبة. على سبيل المثال، إذا كانت لديك فكرة لزيادة المبيعات، فقد يُطلب منك إخبار مديرك الذي يقوم بعد ذلك بإبلاغ الإدارة العليا بذلك. غالبًا ما يُنظر إلى تجاوز هذه العملية على أنه عصيان.

<sup>1</sup> مقال بعنوان مؤخود من الموقع الالكتروني : <https://the-arabic-entrepreneur.com/%D9%85%D9%87%D8%A7%D8%B1%D8%A7%D8%AA> - 2022. 4. 24. أطلع عليه يوم

[entrepreneur.com/%D9%85%D9%87%D8%A7%D8%B1%D8%A7%D8%AA](https://the-arabic-entrepreneur.com/%D9%85%D9%87%D8%A7%D8%B1%D8%A7%D8%AA) -

- ✓ **الإدارة التفصيلية:** في القيادة التبادلية، تكون العمليات اليومية للأعمال صارمة. جميع القرارات نهائية من مدير المعاملات، لكن مسؤولية تحقيق الهدف تقع أيضاً على أكتافهم. نتيجة لذلك، يميل قادة المعاملات إلى إدارة الموظفين بدقة للتأكد من أن كل شيء يعمل كالساعة.
- ✓ **العمل نفسه:** لا تهدف القيادة التبادلية إلى تغيير أي من عمليات الشركة. إنهم يريدون أن يظل كل شيء كما هو تماماً داخل العمل، والذي قد يبدو سلبياً.
- ✓ **عملي:** التطبيق العملي والبراغماتي هما من الركائز الأساسية للقيادة التبادلية. سيتخذون قرارات مستوية بناءً على القيود والمعلومات المتاحة. هذا نادراً ما يؤدي إلى التفكير خارج الصندوق.
- ✓ **الدافع من خلال المصلحة الذاتية:** لدى كل من الموظف وقائد المعاملات ما يكسبونه من خلال الوصول إلى حصصهم أو تحقيق أهدافهم الشخصية، وغالباً ما يكون العمل الجماعي غير محترم أو غير موجود. بدلاً من ذلك، تهدف القيادة التبادلية إلى العثور على أفضل الموظفين لتحقيق أهدافهم والارتقاء إلى الإدارة العليا.
- ✓ **رجعي:** نظرًا لأهمية الوضع الراهن داخل الشركة، نادراً ما يكون قادة المعاملات استباقيين. بدلاً من ذلك، فهم رجعيون، ويقومون بتغييرات داخل القسم أو المنظمة فقط عندما يتم فرض أيديهم.

#### 2. مزايا القيادة التبادلية:<sup>1</sup>

على الرغم من أن الهيكل الصارم القيادة التبادلية قد يبدو غير جذاب للبعض، إلا أنه يتمتع ببعض المزايا مقارنة بالأنواع الأخرى من الأساليب الإدارية. سنقدم لكم فيما يلي بعض أهم مزايا القيادة التبادلية في مكان العمل:

- ✓ **تحقيق الهدف:** القيادة التبادلية تسهل تحقيق الأهداف. ففي أغلب الأحيان، تضع الشركات التي لديها هذه القيادة في الاعتبار أهدافاً قصيرة المدى، والتي غالباً ما تكون أكثر جدوى وواقعية من الأهداف طويلة المدى.

✓ **تحفيزية:** على الرغم من أن الأهداف قصيرة المدى التي وضعها قادة المعاملات غالبًا ما تكون صعبة، إلا أن هذا يشجع على التحفيز والإنتاجية. هذا هو المكان الذي يلعب فيه نظام المكافآت والعقاب. فمن خلال تحقيق الأهداف، يتلقى الموظفون تعويضًا نقديًا، وهو أكثر جاذبية للأفراد الذين لديهم دوافع ذاتية.

✓ **هيكل وأدوار محددة بوضوح:** في مؤسسة ذات القيادة التبادلية، يتم تحديد كل جانب من جوانب القسم بوضوح من أكثر أهمية إلى أقل. كموظف، أنت تعرف دورك المحدد وما هو متوقع منك في جميع الأوقات. هذا يزيل الغموض في المواقف المماثلة داخل الشركة، مع القضاء أيضًا على الازدواجية أو التداخل في العمل بين الموظفين.

✓ **الفعالية:** في الشركات الراسخة، تلك التي لديها إجراءات ثابتة، أو المنظمات التي لديها قوة عاملة شابة أو عديمة الخبرة، تكون القيادة التبادلية فعالة للغاية. إذ تلعب الأدوار والهيكل المحدد بوضوح دور في هذه الفعالية، حيث لا توجد حاجة للعب مع الإجراءات الحالية. بالإضافة إلى ذلك، يمكن لهذا النهج المباشر تحديد مناطق المشاكل أو الموظفين ناقصي الخبرة داخل النظام بدقة فعالة من حيث التكلفة.

✓ **عصا قياس للنجاح:** في بعض الشركات، ليس من السهل تحديد النجاح. وهنا يأتي دور القيادة التبادلية في إعطاء أهداف وإرشادات بسيطة وواضحة. لهذا الغرض، يحقق الموظفون الأهداف الموضوعية لهم. ويمكن أن تساعد عصا قياس النجاح الشركة على ضبط عملياتها أو زيادة المكافآت والعقوبات للموظفين.

### 3. أبعاد القيادة التبادلية : تتضمن هذه القيادة أربعة أبعاد:

✓ **المكافآت الطارئة:** يربط قادة المعاملات الهدف بالمكافآت، ويوضحون التوقعات ويوفرون الموارد اللازمة كما يضعون الأهداف المتفق عليها بشكل متبادل، ويقدمون أنواعًا مختلفة من المكافآت للأداء الناجح. ويضعون أهدافًا ذكية (محددة وقابلة للقياس وقابلة للتحقيق وواقعية في الوقت المناسب) لمروؤسيهم.

✓ **الإدارة النشطة عن طريق الاستثناء:** يراقب قادة المعاملات بنشاط عمل مروؤسيهم، ويراقبون الانحرافات عن القواعد والمعايير ويتخذون الإجراءات التصحيحية لمنع الأخطاء.

- ✓ الإدارة السلبية عن طريق الاستثناء: يتدخل قادة المعاملات فقط عندما لا يتم استخدام المعايير أو عندما لا يكون الأداء وفقًا للتوقعات. حتى أنهم قد يستخدمون العقاب كرد فعل على الأداء غير المقبول.
- ✓ الفرص: يوفر القائد بيئة جيدة حيث يحصل المرؤوسون على العديد من الفرص لاتخاذ القرارات. ويتخلى القائد نفسه عن المسؤوليات ويتجنب اتخاذ القرارات وبالتالي تفتقر المجموعة غالبًا إلى التوجيه.

4. آثار القيادة التبادلية: يبالغ قادة المعاملات في التأكيد على الأهداف التفصيلية والقصيرة الأجل والقواعد والإجراءات القياسية. إنهم لا يبذلون جهدًا لتعزيز إبداع المتابعين وتوليد أفكار جديدة. قد يعمل هذا النوع من أسلوب القيادة بشكل جيد حيث تكون المشكلات التنظيمية بسيطة ومحددة بوضوح. يميل هؤلاء القادة إلى عدم مكافأة أو تجاهل الأفكار التي لا تتناسب مع الخطط والأهداف الحالية.

تم تنفيذ القيادة التبادلية لتكون فعالة للغاية في توجيه قرارات الكفاءة التي تهدف إلى خفض التكاليف وتحسين الإنتاجية. إذ يميل قادة المعاملات إلى أن يكونوا موجهين للغاية نحو العمل وتميل علاقتهم مع الموظفين إلى أن تكون عابرة ولا تستند إلى روابط عاطفية.

#### المطلب الثاني: قيادة عدم التدخل و الالتزام التنظيمي

هي أسلوب قيادة يتميز بالحرية الكبيرة التي يتمتع بها المرؤوسون. على عكس ما يحدث في النماذج الأخرى، يثق القائد في فريقه ويسمح لأعضائه بالقيام بما يعتبرونه أكثر ملاءمة في كل موقف.

إن قيادة سياسة عدم التدخل هي أسلوب قيادة يمنح المتابعين مستوى عاليًا من الاستقلالية. يأتي المصطلح من المصطلح الفرنسي "laissez faire"، والذي يعني "السماح بالمرور" أو "أتركه كما هو". من الناحية العملية، تعتبر قيادة عدم التدخل أسلوبًا مسترخيًا وقادرًا على عدم التدخل في القيادة يعزز حل المشكلات بشكل مستقل بين أعضاء الفريق. يتمثل أحد المبادئ الأساسية لفلسفة عدم التدخل في القيادة في أنه مع الحد الأدنى من التوجيه، يصبح أعضاء الفريق أكثر فاعلية في تطوير أهدافهم واستراتيجياتهم وحلولهم.

1. مميزات قيادة عدم التدخل: يمكن توضيحها فيما يلي<sup>1</sup>:

✓ اتخاذ القرارات بالتشاور:

في معظم أساليب القيادة، يكون الرئيس هو المسؤول عن اتخاذ جميع القرارات، وإخبار موظفيه بما يجب عليهم فعله ويتولى بشكل عام زمام الشركة أو الفريق. هذا صحيح بغض النظر عما إذا كانت آراء المرؤوسين تؤخذ في الاعتبار بشكل أو بآخر. على العكس من ذلك، في أسلوب عدم التدخل، لا يتخذ القائد أي قرارات أو يخبر موظفيه بما يقضون وقتهم فيه. بدلاً من ذلك، يتم تحديد هدف شامل في وقت مبكر، ويتم الوثوق في المرؤوسين للتصرف بأكثر الطرق فائدة لتحقيقه.

✓ تدريب أعضاء الفريق:

يقع على عاتق القادة واجب التدريب والتعليم وتوفير جميع الموارد التي يحتاجونها لأداء عملهم بشكل جيد. بهذا المعنى، يكون للقائد دور المعلم والميسر أكثر من دور القائد بالمعنى التقليدي للكلمة. علاوة على ذلك، سيتم تخصيص العديد من موارد الشركة لتحسين مؤهلات الموظفين، حتى يتمكنوا من أداء عملهم بشكل صحيح.

✓ الثقة في الموظفين:

من أجل استخدام أسلوب عدم التدخل بشكل صحيح، يجب أن يكون القائد قادرًا على الوثوق تمامًا بمرؤوسيه. يتمتعون بكل الحرية الممكنة عند اتخاذ القرارات وارتكاب الأخطاء والتعلم من أخطائهم واتخاذ الإجراءات التي يعتقدون أنها الأكثر ملاءمة لتحقيق أهداف الشركة. لتحقيق ذلك، يتعين على القائد اختيار جميع أعضاء فريقهم بعناية فائقة. بمجرد القيام بذلك، يمكنهم الاسترخاء مع العلم أن جميع العمال موهوبون بما يكفي لأداء وظائفهم بشكل صحيح. بالإضافة إلى ذلك، يجب أن يكون لدى القائد نفسه القدرة على تفويض الآخرين والثقة بهم.

<sup>1</sup>. مقال بعنوان "قيادة دعه يعمل" مؤخود من الموقع الإلكتروني: <https://ar.warbletoncouncil.org/liderazgo-laissez->



من ناحية أخرى، يجب أن يعرف المرؤوسون أنهم لن يعاقبوا إذا ارتكبوا خطأ أو فعلوا شيئاً بطريقة ليست بالضبط ما يريده القائد. بهذه الطريقة فقط يمكنهم تطوير كل إبداعاتهم وتحقيق أفضل النتائج على المدى الطويل، حتى لو كان عليهم أن يرتكبوا أخطاء عدة مرات.

#### ✓ زيادة الرضا الوظيفي:

وفقاً للعديد من الدراسات حول هذا الموضوع، فإن أحد الجوانب التي تقلل من معنويات الموظفين داخل الشركات التقليدية هو حقيقة أنهم لا يستطيعون اتخاذ قراراتهم الخاصة والحاجة دائماً إلى تنفيذ نفس الإجراءات بطريقة مماثلة. لكن هذا ببساطة ليس هو الحال مع القيادة الليبرالية. يبدو أن البحث عن قيادة عدم التدخل يشير إلى أن الموظفين الذين يتمتعون بقدر أكبر من الاستقلالية في عملهم يصبحون أيضاً أكثر حماساً من المعتاد. لهذا السبب، قد تزداد إنتاجيتك وستكون نتائجك أفضل، على الرغم من أن بعض العوامل يمكن أن تمنع هذا من أن يكون دائماً صحيحاً.

#### ✓ تعزيز الإبداع:

تتمثل إحدى أهم فوائد قيادة عدم التدخل في أنه يمكن للموظفين تطوير قدراتهم الكاملة ومحاولة الابتكار دون خوف من الفشل. نظراً لأن رؤسائهم يمنحونهم كل الحرية في العالم، فقد يأتون بأفكار جديدة ويحسنون أرباح الشركة.

على الرغم من أن الإبداع ليس مهماً لجميع الشركات، إلا أنه يمكن لمن يعملون في قطاع أكثر إبداعاً الاستفادة بشكل كبير من هذه الميزة. وهكذا، على سبيل المثال، في صناعات مثل التسويق أو الإعلان أو التصميم، أثبتت قيادة سياسة عدم التدخل أنها ناجحة للغاية.

#### ✓ تركيز القائد على أمور أكثر أهمية:

إن القائد الذي يتبع نموذجاً استبدادياً، أو يريد أن يشرف شخصياً على جميع تصرفات موظفيه، لن يكون لديه عملياً أي وقت لأي شيء آخر. لذلك بدلاً من إيجاد أهداف عمل جديدة، أو التعامل مع العملاء، أو تطوير أفكار جديدة، ستقضي كل وقتك في إدارة مرؤوسيك.

على العكس من ذلك، عندما يتم إتباع نموذج عدم التدخل، يمكن للمدير أن يثق في أن موظفيه سوف يؤدون وظائفهم بشكل صحيح حتى عندما لا يخضعون للإشراف.

#### 2. إيجابيات وسلبيات قيادة عدم التدخل

عندما يتم استخدام قيادة عدم التدخل بشكل مناسب، يمكن أن يكون لها فوائد هائلة لمكان العمل بأكمله. تشمل مزايا قيادة سياسة عدم التدخل ما يلي<sup>1</sup>:

- ✓ يشعر الموظفون بالاحترام والتقدير كمساهمين فرديين.
- ✓ يمكن للموظفين أن يصبحوا أكثر إبداعًا.
- ✓ الموظفون أكثر استعدادًا لتولي أدوار قيادية حسب الحاجة لمشاريع محددة.
- ✓ يمكن للفرق العمل بكفاءة عندما يركز كل عضو على مهامه الخاصة.

مثل أي نوع آخر من أنواع القيادة، فإن قيادة سياسة عدم التدخل لها عيوبها أيضًا. عادة ما تكون هذه العيوب أكثر وضوحًا عندما يتم استخدامها في مكان عمل أكثر ملاءمة للقيادة العملية، ولكنها يمكن أن تظهر في أي مكان عمل. تشمل عيوب قيادة سياسة عدم التدخل ما يلي:

- ✓ يمكن أن يصبح الموظفون مرتبكين بشأن الأدوار القيادية.
- ✓ قد يفشل الموظفون في تحمل المسؤولية عن أخطائهم.
- ✓ قد يلوم الموظفون الآخرين على الأشياء التي تسوء.
- ✓ يمكن للموظفين أن يصبحوا كسالى وعديمي الحافز.
- ✓ قد يتجنب الموظفون التحديات التي يواجهونها.

<sup>1</sup>. مقال بعنوان "أساليب قيادة عدم التحكم" مأخوذ من الموقع الإلكتروني: <https://the-arabic-entrepreneur.com/%D9%85%D9%87%D8%A7%D8%B1%D8%A7%D8%AA>

أطلع عليه يوم 22 . 5 .

### خلاصة الفصل

يعتبر تحقيق الالتزام التنظيمي في المؤسسات ضرورة حتمية لأنه يمثل رغبة الأفراد بالاستمرار في المؤسسة و بدل مجهودات في سبيل تحقيق أهدافها و ضمان بقائها و استمراريتها، و لتحقيق ذلك يتوجب توفر مهارات إدارية لدى قائد المؤسسة لأنه المسؤول الأول و المباشر على النظام داخل مؤسسته و لعل أهم المهارات القيادية مهارة بناء العلاقات الإنسانية، مهارة الاتصال، مهارة اتخاذ القرارات، و مهارة التمكين.

لكل نوع من أنواع القيادة الإدارية اثر على الالتزام التنظيمي فالقيادة التحويلية تجعل العاملين يشعرون أنهم جزء من المؤسسة و بالتالي يسعون إلى تحقيق أهدافها و تحقق التزاما بعيد المدى، كما أن القيادة التبادلية تسمح للعاملين ببذل جهود أكبر في خدمة المؤسسة و تحقق التزاما قصير المدى، و بالنسبة لقيادة عدم التدخل فلها تأثير سلبي على الالتزام التنظيم للعاملين حيث أن العاملين غالبا ما يشعرون بالإحباط و الضياع.

خاتمة

القيادة هي جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض وأنها مفتاح الإدارة وأن أهمية مكانتها ودورها نابع من كونها تقوم بدور أساسي يشمل كل جوانب العملية الإدارية، وتعتبر القيادة من أهم أدوات التوجيه فاعلية، فهي الوسيلة الأساسية التي عن طريقها يستطيع المدير بث روح التالف بين العاملين في المنظمة، حيث يرتبط نجاح أية منظمة بزيادة إنتاجيتها وقدرتها على تحقيق أهدافها، وهذا بلا شك يعتمد على أداء أفرادها وكفاءتهم، وكلما كان الأفراد العاملون على مستوى عال من الالتزام بعملهم ولديهم الرغبة الدائمة للارتقاء به كلما انعكس ذلك على إنتاجيتهم، وبالتالي تحقق المنظمة أهدافها المنشودة.

و الالتزام الإداري يعتبر حالة نفسية واجتماعية تدل على تطابق أهداف العاملين مع أهداف المنظمة، وشعور كل طرف بواجباته تجاه الطرف الآخر، والتمسك بقيم وأهداف المنظمة والشعور القوي بالانتماء إليها والدفاع عنها والرغبة في الاستمرار فيها.

و لقد جاءت هذه الدراسة محاولة منا توضيح أثر أنماط القيادة الإدارية على الالتزام التنظيمي في المؤسسة حيث حاولنا الإجابة على الإشكالية التالية:

ما هو أثر أنماط القيادة الإدارية على الالتزام التنظيمي في المؤسسة؟

و نظرا للظروف شخصية ممرنا بها خلال أعداد المذكرة تعذر علينا القيام بالدراسة الميدانية و بالتالي الوصول إلى الإجابة الدقيقة على الإشكالية و الوصول إلى نتائج أكثر دقة و حاولنا اختبار صحة الفرضيات و الوصول إلى نتائج من خلال الجزء النظري فقط.

### اختبار صحة الفرضيات:

**الفرضية الأولى صحيحة:** يستخدم القائد الإداري قوة شخصيته و قوة منصبه في التأثير على مرؤوسيه لدفعهم إلى تحقيق أهداف المؤسسة.

القيادة الإدارية هي النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ القرار وإصدار القرار وإصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين والقيادة الإدارية بهذا المفهوم تجمع بين استخدام السلطة الرسمية وبين التأثير على سلوك الآخرين واستمالتهم للتعاون لتحقيق الهدف.

**الفرضية الثانية صحيحة:** الالتزام التنظيمي هو شعور الفرد بأنه ملتزم بالبقاء في المؤسسة و المشاركة في تحقيق أهدافها.

يعبر الالتزام التنظيمي عن استعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة ورغبته الشديدة في البقاء بها، ومن ثم قبوله وإيمانه بها بأهدافها قيمها.

**الفرضية الثالثة صحيحة:** هناك علاقة ايجابية بين الالتزام التنظيمي و أداء العاملين و تحقيق أهداف المؤسسة.

كلما كان الفرد ملتزماً كان الأداء الجيد و بالتالي تتحقق أهداف المؤسسة و العكس صحيح.

**نتائج البحث:** من خلال بحثنا توصلنا إلى مجموعة من النتائج يمكن تلخيصها فيما يلي:

✓ القيادة عملية تواصل بين القائد أو المدير ومرؤوسيه، حيث يتبادلون المعارف والاتجاهات، و يتعاونون على إنجاز المهام الموكولة إليهم؛

✓ هدف القيادة أن يؤثر القائد على التابعين وذلك للوصول إلى الأهداف المحددة للجماعة؛

✓ المهارات القيادية هي قدرة القائد بإحداث المواءمة بين الفريق والبيئة الخارجية والداخلية المحيطة بهذا الفريق - بحيث يجعل من هذه البيئة قوة دافعة لتحقيق أهداف الفريق؛

✓ تركز القيادة على ثلاث عمليات رئيسية هي: تحديد الاتجاه والرؤية. حشد القوى تحت هذه الرؤية، التحفيز وشحذ الهمم.

✓ الالتزام التنظيمي هو حالة نفسية تصف العلاقة بين الفرد والمؤسسة التي يعمل بها، ويتجسد في ولاء العاملين وانتمائهم للمؤسسات التي يعملون فيها، وأنه نتاج العديد من العوامل الإنسانية والتنظيمية والظواهر الإدارية داخل المنظمة، وأنه يربط الفرد بالمنظمة التي يعمل فيها.

✓ الالتزام التنظيمي يتأثر بمجموعة من العوامل التي تؤثر فيه ومن هذه العوامل الصفات الشخصية والعوامل والظروف الخارجية المحيطة، وذلك لأنه يعبر عن حالة غير محسوسة يستدل عليها من خلال ظواهر تنظيمية معينة تضمن سلوك الأفراد وتصرفاتهم، وتجسد مدى ولائهم لمنظمتهم.

✓ يتميز الأفراد الذين لديهم التزام تنظيمي بالصفات التالية: قبول أهداف وقيم المنظمة الإنسانية والإيمان بها، وبذل المزيد من الجهد لتحقيق أهداف المنظمة، ووجود مستوى عال من الانخراط في المنظمة لفترة طويلة، ووجود الميل لتقويم المنظمة التقويم الايجابي.

✓ نجاح المنظمة ووصولها إلى أهدافها يرتبط بشكل كبير بمدى إيمان الأفراد العاملين بأهدافها، وقناعتهم بها، وسعيهم للوصول لتحقيقها، وشعورهم بتطابق هذه الأهداف مع أهدافهم الشخصية أو الذاتية أو على الأقل قربها منها؛ وهو ما يعرف إجمالاً بالالتزام التنظيمي.

✓ هناك العديد من المهارات القيادية التي يمكن من خلالها تحقيق الالتزام التنظيمي أهمها مهارة التمكين، المشاركة في اتخاذ القرارات، تفويض السلطة، و مهارة الاتصال؛

✓ القيادة التحويلية تحقق التزامات طويلة الأجل؛

✓ القيادة التبادلية تحقق التزامات قصيرة الأجل؛

✓ قيادة عدم التدخل تؤثر سلباً على الالتزام التنظيمي.

التوصيات: على ضوء دراستنا يمكن أن نقوم بتقديم مجموعة من التوصيات تتمثل في:

✓ يجب على القيادات الإدارية تشجيع الأفراد و تحفيزهم من خلال تقديم كل المساعدات التي يحتاجونها.

✓ مكافأة العمال تكون حسب المجهودات المبذولة من طرفهم؛

✓ الاتصال الدائم بين القائد و مرؤوسيه؛

✓ إجراء تكوين للعاملين من أجل تعزيز الالتزام التنظيمي؛

آفاق البحث: من خلال دراستنا يمكننا تقديم مواضيع ذات الصلة ببحثنا:

✓ مساهمة الالتزام التنظيمي في خلق ميزة تنافسية؛

✓ مساهمة القيادة الإدارية في تحقيق التوازن بين قيم العاملين و قيم المؤسسة.

# قائمة المراجع



## قائمة المراجع

### أولا : الكتب باللغة العربية

1. - المنيف إبراهيم عبد الله ، (الإدارة : المفاهيم، الأسس، المهام) دار العلوم للطباعة والنشر، الطبعة الثالثة، جدة، 1983.
2. المغربي كامل محمد، " المدخل لإدارة الأعمال : "أسس ووظائف" . مكتبة عمان، عمان، الأردن 1974.
3. - الغمري إبراهيم، " الإدارة: دراسة نظرية وتطبيقية" دار الجامعات المصرية، الطبعة الثالثة، الإسكندرية، 1982 .
4. النجار محمد عدنان، " الأسس العلمية لنظرية التنظيم والإدارة"، دار الفكر، دمشق، 1980.
5. - الهواري سيد ، " المديرون 5 أنواع" . مكتبة عين شمس، القاهرة 1995.
6. المغربي كامل محمد، " المدخل لإدارة الأعمال : "أسس ووظائف" ، مكتبة عمان، عمان، الأردن 1974.
7. جرينبيرج جيرالد ييارون، ، إدارة السلوك التنظيمي :ترجمة محمد بسيوني إسماعيل، دار المريخ، السعودية ، ط1، 2004.
8. - توفيق جميل احمد، " إدارة الأعمال: مدخل وظيفي"، دار النهضة العربية، بيروت، 1986.
9. ديسلر جاري " أساسيات الإدارة : المبادئ والتطبيقات الحديثة". دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية 1991.
10. حسين حريم، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003.
11. - علاقي مدني عبد القادر، " الإدارة: دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية". تامة، جدة، السعودية، 1985،
12. - عبد الوهاب علي محمد، " مقدمة في الإدارة"، معهد الإدارة العامة، السعودية 1982
13. ماجدة العطية، سلوك المنظمة، سلوك الفرد والجماعة : دار الشروق للنشر والتوزيع، 2003
14. - فصوص أحمد عبد ربه " فن القيادة في الإسلام" مكتبة المنار، الزرقاء، الأردن.

15. فريد راغب محمد النجار، السياسات الإدارية و إستراتيجيات الأعمال، مؤسسة الكتاب، 2003
16. سليمان حنفي محمود "الإدارة: منهج شامل". دار الجامعة المصرية - الإسكندرية - 1980.
17. صلاح الدين عبد الباقي : السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، بدون طبعة،
18. - عساف محمود، "أصول الإدارة"، دار الجامعات المصرية، الطبعة الثالثة، الإسكندرية، 1982.

### رسائل الماجستير

1. محمد بن غالب العوفي : الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم 54 الإدارية، جامعة نايف العربية، الرياض، 2005..
2. علي وليد يوسف غزاونة " دور القيادة التحويلية في رفع كفاية اداء الموظفين الأكاديميين في مدرسة علي بن ابي طالب "، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في تخصص بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية، جامعة القدس، 2017، غير منشورة.

### كتب باللغة الأجنبية

1. Keith Davis "Human Relations at work". New York, McGraw – Hill Book Company , 1969
2. Spatz, David. "Team–building in construction : Practice Periodical on Structural Design and Construction", Vol. 5, 2000
3. Whyte william (man and organization) Homewood, 111, richard , Irwin inc, 1959,.

1. [https://www.google.ae/url?esrc=s&q=&rct=j&sa=U&url=https://www.kau.edu.sa/Files/0001866/files/24124\\_%25D9%2585%](https://www.google.ae/url?esrc=s&q=&rct=j&sa=U&url=https://www.kau.edu.sa/Files/0001866/files/24124_%25D9%2585%)
2. [:https://www.starshams.com/2021/05/transformational-leadership.html](https://www.starshams.com/2021/05/transformational-leadership.html)
3. <https://uabonline.org/ar/%D8%A7%D9%84%D9%82%D9%8A%>
4. [https://the-arabic-entrepreneur.com/%D9%85%D9%87%D8%A7%D8%B1%D8%A7%D8%AA -](https://the-arabic-entrepreneur.com/%D9%85%D9%87%D8%A7%D8%B1%D8%A7%D8%AA-)
5. <https://ar.warbletoncouncil.org/liderazgo-laissez-13058>
6. <https://the-arabic-entrepreneur.com/%D9%85%D9%87%D8%A7%D8%B1%D8%A7%D8%AA>
7. <http://www.hdrmut.net/vb/showthread.php?t=240170>
8. <https://kenanaonline.com/files/0037>