

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي



جامعة العربي التبسي - تبسة



LARABI TEBESSI\_TEBESSA UNIVERSITY

UNIVERSITE LARBI

جامعة العربي التبسي\_تبسة

كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية

قسم علوم انسانية

الميدان : علوم انسانية و اجتماعية

الشعبة : علم مكتبات

التخصص : إدارة معرفة

## دور القيادة الادارية في تحقيق الإلتزام التنظيمي

دراسة ميدانية في مكتبة كلية العلوم التجارية والاقتصادية وعلوم التسيير جامعة تبسة

مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر "ل.م.د"

دفعة 2018

اعداد الطالبتين: مباركية صبيحة

اشراف الاستاذ: د. علوي هند

مرحباوي حليلة

اعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
د. أولم خديجة	استاذ محاضر . أ.	رئيسا
د. علوي هند	استاذ محاضر. أ.	مشرفا و مقررا
أ. طالبي فطيمة	استاذ مساعد .أ.	عضوا ممتحنا

السنة الجامعية : 2017/2018





## { الإهداء }

نهدي ثمرة جهدنا إلى أعز ما نملك في الوجود إلى الوالدين اللذان انتظر هذه اللحظة بفارغ الصبر اطل الله في عمرهما.

إلى عائلة مرحباوي و مباركية و إلى الاخوة و الأخوات

وإلى الكتاكيت الصغار "تسنيم، سيف، شعيب، على، جهاد، لؤي، طلب، اسحاق، يوسف، صلاح، طلب و شفاء ومريم، اسلام"

الي صديقتي " مرحباوي حليلة" و نطلب لها الشفاء العاجل من مرضها

الى اصدقائي الذي اكن لهم كل المحبة و الاحترام

" سناء ، منال ،صنيه ، جمعة ، فرماجه ، لطيفة ، رودينا ، اسماهان "

مرحباوي حليلة

مباركية صبيحة

## {شكر و عرفان}

نحمد لله الذي وفقنا لهذا حمدا يليق بجلاله وعظيم سلطانه.

نتقدم بخالص عبارات الشكر و العرفان للدكتورة المشرفة " علوي هند " التي كانت سندا لنا بنصائحها و توجيهاتها القيمة طوال مدة الدراسة ، فلها مني جزيل الشكر و خالص الاعتراف بالجميل .

كما اتوجه بالشكر الى اعضاء اللجنة المناقشة على تفضلهم و قبولهم مناقشة رسالتي الدكتورة "الم خديجة " و الاستاذة " طالبي فطيمة " .

كما اتقدم بالشكر الجزيل الى كل اساتذتي في كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية تبسة و كل من ساهم في المساعدة و المساندة .

مباركية صبيحة

مرحباوي حليلة



## كشاف الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
24	أنموذج يوضح فكرة العساف في أنموذج الادارة	01
24	مكونات مفهوم الادارة	02
54	نمط تنظيم العمل ونمط الحساسية للأخرين	03
56	الشبكة الادارية	04
58	الانماط القيادية حسب ليكارت	05
61	نمط القيادة الديمقراطية	06
67	القيادة الفوضوية	07
114	تدرج الاهداف التنظيمية و تسلسلها	08
129	أنموذج التنظيم العمودي أو الرأسي	09
130	أنموذج التنظيم الرأسي الاستشاري	10
131	أنموذج التنظيم الوظيفي	11
132	أنموذج التنظيم بواسطة اللجان	12
133	أنموذج التنظيم الغير رسمي	13
135	أنموذج التقسيم على اساس الوظيفة	14
136	التقييم على اساس فئة المستفيدين	15







## الفصل الأول :

### الإطار المنهجي للدراسة

- 1- مشكلة الدراسة
- 2- فرضيات الدراسة
- 3- أهمية الدراسة
- 4- أهداف الدراسة
- 5- أسباب اختيار موضوع الدراسة
- 6- الدراسات السابقة
- 7- ضبط المصطلحات

## الفصل الثاني: القيادة الإدارية في المكتبات الجامعية

### تمهيد

عندما تجتمع القيادة والإدارة في شخص واحد أي ان يمارس المدير الذي بيده السلطة ووظيفة معتمدا على قوة التأثير في الجماعة و حفزهم وإقناعهم لتحقيق الأهداف تارك السلطة الرسمية، معتمدا على الطاعة التي تتبع من الجماعة التي يديرها، فهو بذلك يصبح مديرا قياديا حيث يتخذ يتخذ من تحقيق هدف المنظمة عاملا مشتركا لهم جميعا .وهنا يمكن أن نطلق عليه المدير القائد أو نطلق على الإدارة القيادة الإدارية .

فالقيادة الإدارية عملية مهمة وضرورة اساسية في كل المؤسسات سواء كانت في القطاع العام او الخاص لما لها من دور في تحقيق التميز والنجاح لذا سنتعرض في هذا الفصل لبعض المفاهيم التي طورها رواد النظريات الإدارية الحديثة وسنتناول مفهوم القيادة بمعناه العام إلى جانب مفهوم القيادة الإدارية وعلاقتها بالإدارة وأنماط القيادة الإدارية ونظرياتها وأهميتها .

## 1- ماهية القيادة الإدارية في المكتبات الجامعية

### 1-1- مفهوم القيادة :

تعد القيادة أحد المؤثرات المركزية التي تسهم إسهاما كبيرا في تحديد طبيعة التفاعلات داخل المنظمة، و من ثم فهي إما أن تسهم في توجيه تلك التفاعلات إيجابا نحو بلوغ الأهداف الرئيسية لتلك المنظمة. أو تكون سببا في إقناعها من بلوغ تلك الاهداف .  
إن فهمنا للقيادة عامة يقتضي تحديدا مسبقا لمبررات وجودها و مقوماتها .ويقتضي كذلك تبيين الأسس النفسية والاجتماعية التي تقوم عليها، و إبرازا الدور المهم للقيادة الذي لا يمكن بحال الاستغناء عنه في تفعيل الإدارة الى حد اصبحت الحاجة ملحة للإدارة التنظيمات الحديثة وقيادتها .

يمكن تعريف القيادة من خلال استعراض عدد من التعاريف التي قدمها بعض الباحثين و الممارسين الكبار في مجال الإدارة على اختلاف اتجاهاتهم ,ثم مناقشتها قصد محاولة التوصيل إلى تحديد الخصائص العامة التي تميز مفهوم القيادة.

يرى همفل HEMPHIL بأن القيادة : هي نشاطات وفعاليات ينتج عنها أنماط متناسقة لتفاعل الجماعة نحو حلول المشكلات المتعددة .

ويعتقد STOGDILL بأنها : عملية تأثير نشاطات الجماعة لتحقيق الأهداف 3.

أما ريتشارد و زملائه **RETCHARD ETAL** : فإنهم يعتقدون أن القيادة هي عملية تأثير وفعالية لصفات وخصائص القائد الشخصية ,و كذلك خصائص التابعين ,و كذلك المواقف التي يمر بها الناس الآخرين أفراد أو جماعات نحو تحقيق أهداف مرغوبة .<sup>1</sup>

أما جون أديير (John Adair) فيرى أن القيادة : "هي عملية تأثير وشحن همهم المرؤوسين للعمل مع بعض بجهد عام لتحقيق أهداف التنظيم, القيادة هي العلاقة بين شخص يسمى القائد و جماعة (التابع) و تتسم هذه العلاقة بالتفاعل و الاندماج بين حاجات الاتباع او الجماعة " .<sup>2</sup>

يرى Kuhn ان القيادة : "هي نوع من القدرة أو المهارة في التأثير على المرؤوسين بحيث يرغبون في أداء و إنجاز ما يحدده القائد .

فالقيادة هي القدرة على حث و حفز الأفراد على إنجاز ما ترغب القيادة في تحقيقه .<sup>3</sup>

ويرى هوي و ميسكل (hog ;miskel ;1978) يعتقدان "بان مصطلح القيادة فيه نوع من الغموض , ولكنهما يتفقان على ان موضوع مدهش للدراسة ,و ان تعريفات القيادة كثيرة بعدد الابحاث التي درستها , وذلك فقد قدما مفاهيم للقيادة و هي :

<sup>1</sup> \_جلدة ,سامر : السلوك التنظيمي و النظريات الادارية الحديثة .عمان :دار اسامة للنشر ,2008. ص. 147.

<sup>2</sup> \_john.adair :the skills of leadenhip. 1 pub .hants publishing company limited .1984.p 12.

<sup>3</sup> \_حنفي ،عبد القادر و اخرون :محاضرات في السلوك التنظيمي .ط1. مكتبة و مطبعة الاشعاع الفنية .ص. 104.

- 1\_ القيادة هي "العملية التي يقوم بها شخص يعطي مهمة توجيه الأفراد و تنسيق نشاطاتهم .
- 2\_ القيادة هي " عملية ممارسة السلطة و اتخاذ القرارات .
- 3\_ القيادة هي "عملية التأثير على نشاطات مجموعة منظمة من الافراد لتحقيق بعض الاهداف.
- اما التمان و هودجتس (Altman &Hodgett .1979) فيعتقدان بان القيادة هي عملية التأثير على الآخرين من اجل توجيه جهودهم نحو تحقيق بعض الأهداف المحددة , ولهذا التأثير مصدران :

الأول :قوة مكانة القائد التي تأتي من السلطة الممنوحة له .

الثاني : رهبة المرؤوسين بالطاعة .<sup>1</sup>

اما ( r. Perthus و t. piffer ) فيعتبران القيادة "نوعا من الروح المعنوية و المسؤولية التي تتجسد في القائد و التي تعمل على توحيد جهود مرؤوسيه لتحقيق الأهداف المطلوبة و التي تتجاوز المصالح الأنية لهم".<sup>2</sup>

القيادة" هي وظيفة من وظائف السمات و الخصائص المكتسبة بالخبرة و التعليم .

ركز هذا التعريف على السمات و الخصائص المكتسبة بالخبرة و التعليم .

فإن القيادة هنا تكتسب و لا تورث .

و هذا التعريف

يركز على جانب مهم من جوانب القيادة و هو القدرة على القيام بمهام القيادة في خدمة الجماعة و تحقيق ادافها .<sup>3</sup>

فالقيادة : "صفة تدل على هيئة نسبية بين شخص يقوم بعمل جماعي و أشخاص يتبعون عمله و يسيروا على مثاله لتحقيق غاية مشتركة فيكون احد الطرفين قائدا و الاخر مقاد .<sup>4</sup>

اما جون اتزيوني (j etzioni) فيعرف القيادة بانها "مهارة تستند على السمات الشخصية للقائد لحث القبول الطوعي للمرؤوسين في مجال واسع من المواضيع ."<sup>5</sup>

إن هذه التعاريف رغم اهتمامها بالدور الذي يمارسه سلوك القائد داخل الجماعة , وهو ما نتج عنه محاولات عديدة لوصف و تصنيف سلوكيات القيادة وفقا لعدد من الأبعاد او الأنماط , إلا إن هذه التعاريف تهمل عمليات التفاعل بين القائد و مرؤوسيه والتي تنتج عنها هذه السلوكيات

<sup>1</sup> \_الخطيب ,رداح محمود : القيادة /دراسات حديثة .عمان :مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع , 2013 .ص 15.

<sup>2</sup> \_صلاح الدين ,عبد الباقي :السلوك التنظيمي /مدخل تطبيقي معاصر .الاسكندرية :الدار الجامعية ,2003,ص 241.

<sup>3</sup> \_زايد ,فهد خليل :فن القيادة /كيف تكون قائدا ناجحا .عمان :دار بافا العلمية للنشر و التوزيع ,2012,ص

<sup>4</sup> \_بن عاشور ,محمد الفاضل :معجم العلوم الاجتماعية .الهيئة المعروفة للكتاب ,1975,ص 590.

<sup>5</sup> \_pierre collerette ,pouvoir ,leadership,autorite dans les organisations, éd presse de luniversite.uebec, sd,p 154.

كما انها تتعامل مع القيادة كظاهرة ساكنة . وكان السلوك القيادي للقائد ثابت لا يغير الظروف . هذا الانتقاد جعل بعض الباحثين يركزون على نتائج هذا السلوك وهو التأثير في الجماعة

فالقيادة : دور اجتماعي (وظيفة اجتماعية) يقوم بها القائد للمساعدة في تحقيق اهداف الجماعة , وهي شكل من اشكال التعامل الاجتماعي بين الفرد "القائد " و افراد الجماعة(المرووسين) يقوم فيه بقيادة الجماعة و التأثير في سلوك افرادها و توجيه اعمالهم .<sup>1</sup>

اما اودونيل و كونتر O'donnell .Kuentz فيعتبران ان القيادة "هي عملية التأثير التي يقوم بها الفرد, القائد, في مرؤوسه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في اداء نشاط تعاوني"<sup>2</sup>

ويرى سميث , Smith.1991, أن القيادة" هي عملية التأثير على الآخرين . وأن القائد هو الشخص الذي يؤثر على الآخرين للقيام بالمهام عن طريق توجيه سلوكهم و توضيح طريقهم و القيام بدور المتحدث باسم الجماعة أمام الجماعات الأخرى. ويعبر عن مشاعرهم و قراراتهم داخل و خارج التنظيم , ويساعدهم على تحقيق أهدافها وتنظيم مواردها وقدراتها.

و يمكن تعريف القيادة بأنها: نوع من العلاقة بين شخص وتابعيه , بحيث تكون لإرادته ومشاعره وبصيرته قوة التأثير على الآخرين الذين يمثلون التابعين . وهذا التأثير القيادي يكون ناتجا لمحاولات يقوم بها القائد و يستفيد منها توجيه سلوك او مشاعر الآخرين .<sup>3</sup>

ويرى شوقي ناجي ان القيادة "نوع من التفاعل يتمكن من خلاله فرد , القائد , من استمالة او حث جماعة للقيام بعمل يتلاءم و توقعات القائد " .<sup>4</sup>

ويرى محمد منير مرسى القيادة على انها "السلوك الذي يقوم به الفرد حيث يوجه نشاط الجماعة نحو هدف مشترك " .<sup>5</sup>

فقد ينظر البعض الى القيادة من مدخل نظرية السمات او الصفات باعتبارها : "القدرة على التأثير في الآخرين و توجيههم نحو تحقيق أهداف محددة " .<sup>6</sup>

في حين ينظر اخرون الى القيادة من مدخل اجتماعي باعتبارها: عملية تفاعل اجتماعي تتم في إطار عام من العلاقات المتقابلة و الاتصالات الاجتماعية بين عدد من الافراد يشكلون جماعة محددة المعالم و تتبلور فيها علاقة القائد بأتباع وفقا لطبيعة هذه العلاقة الاجتماعية "

أما الباحثون الذين يستندون الى المدخل السلوكي فينظرون الى القيادة بانها: " مجموعة السلوكيات التي يمارسها القائد في الجماعة والتي تعد محصلة للتفاعل بين خصائص القائد و

<sup>1</sup> شفيق ,محمد: سيكولوجية القيادة /psychologie of leadership. مركز تطوير الاداء و التنمية للنشر و التوزيع .ص 9

<sup>2</sup> كنعان ,نواف :القيادة الادارية .عمان : دار زهران ,1992.ص 98.

<sup>3</sup> رشوان ,حسين عبد الحميد :القيادة :دراسة في علم الاجتماع النفسي و الاداري و التنظيمي .مصورات حسين الخزامي ,2012.ص 16

<sup>4</sup> شوقي ,ناجي :ادارة استراتيجية .عمان :دار الحامد , 2000 .ص 305.

<sup>5</sup> مرسى ,منير مرسى :الادارة العلمية اصولها و تطبيقها .ط1.دار الكتاب ,القااهرة .2001.ص 141.

<sup>6</sup> محسن , عبد العالي :القيادة التربوية /مدخل استراتيجي .ط2.لبنان :شركة المؤسسة الحديثة للكتاب ,2014.ص 24.

الاتباع و خصائص المهمة و الهيكل التنظيمي و الثقافة التنظيمية و التي تهدف الى حث الافراد على تحقيق الاهداف المحددة لهم بأكبر قدر من الفاعلية ."

وفي ميدان علم الاجتماع تعرف "القيادة": بأنها ظاهرة اجتماعية تساعد على بروز شخص ،أو أشخاص بسبب مقدرته على حل مشكلات المجموعة وخدمة مصالحها والقيادة ممكن أن تعتمد على مؤهلات ومميزات شخصية :قوة، شجاعة، كرم

وإذا نظرنا إلى مجموعة أخرى من التعريفات فإننا نجد مدرسة المشاة الأمريكية تعرف "القيادة" بأنها : "فن التأثير في الأشخاص وتوجيههم بطريقة معينة يتسنى معها كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم وتعاونهم في سبيل الوصول إلى هدف معين"

ولا حظنا أنه بالرغم من الكم الهائل من التعريفات فإنها لم تستطع أن تهتدي لموقف محدد تجاه حقيقة القيادة وذلك الانتماء أصحاب هذه النظريات إلى مدارس متباينة بينما نرى أن الشريعة الإسلامية من خلال مصادرها الأساسية (القرآن، والسنة النبوية)، تعطي مضمونا شاملا للقيادة يشير إلى العملية التي بواسطتها تعود الفرد جماعة، بطريق التوجيه أو التأثير في أفكارهم أو مشاعرهم أو سلوكهم

والقيادة بمعناها العام في الإسلام هي ذلك السلوك الذي يقوم به شاغل مركز الخلافة (القائد) أثناء تفاعله مع غيره من أفراد الجماعة في عملية سلوكية<sup>1</sup>

فقد كان الرسول صلى الله عليه وسلم يحث أولي الأمور على أن يولوا أعمال المسلمين شيئاً فولى رجلاً وهم يجد من هو أصلح منه، فقد خان الله ورسوله والمؤمنين<sup>2</sup>، واختار الأصلح كما يقول الإمام ابن تيمية يكون باختيار الأمتل في كل منصب بحسبه ويعرف الأمتل بقوته وأمانته لقوله تعالى: " إن خير من استأجرت القوي الأمين"<sup>3</sup>، والقوة تكمن في الحكم بين الناس بالعدل والقدرة على تغيير الأحكام، والأمانة ترجع إلى خشية الله، كما طبقت الإدارة في هذه الفترة، مبدأ الاجر على قد العمل بتطبيق لأحكام الآية الكريمة" ولكل درجات مما عملوا ولغو فيهم أعمالهم وهم لا يظلمون"<sup>4</sup>

وتكمن أهمية هذه التعاريف أنها تعتبر القيادة عملية تفاعل ديناميكي بين القائد والمرووسين والموقف، وإنما تنمو خلال هذا التفاعل وليست سابقة عليه، مما جعلها تسود بدون القيادة المعاصرة

من خلال التعاريف السابقة للقيادة فقد تبين أن الإصلاح القيادة أكثر من تعاريف، منها ما يحدده بالمركز الذي يشغله الشخص في الجماعة وهناك تعاريف تحدد القيادة عن طريق الوظائف التي يؤديها الشخص القائد.

<sup>1</sup> الجريسي، خالد بن عبد الرحمان: القيادة الادارية من المنظور الاسلامي، ص 199

<sup>2</sup> مصباح، عامر، خصائص القيادة عند الرسول صلى الله عليه وسلم، دار عومة، ط1، الجزائر، 2003\_1640

<sup>3</sup> سورة القصص، الآية، 26

<sup>4</sup> سورة الشورى، الآية، 38

وبناء على يمكن اقتراح التعريف التالي للقيادة: " قدرة تأثير شخص ما على الآخرين بحيث يجعلهم يقبلون قيادتهم، وذلك لاعتراض جماعة التلقائي بقيمة هذا القائد في تحقيق في تحقيق أهدافها .

## 2-1- مفهوم الادارة .

يمكن القول أن الإدارة قديمة قدم الإنسان نفسه، ذلك لأن تنظيم لا عماله و شؤون حياته يعد سلوكا إداريا، مهما كان بسيطا. أما الإدارة كعلم او حقل من حقول المعرفة فإنها حديثة نسبيا، وتعد العشرينيات من القرن العشرين، البداية الحقيقية لنشأة علم الادارة. وقد كان لتضخم المنظمات، و تعدد وسائل العمل والانتاج، و التقدم العلمي الدور الرئيسي في التطور المتسارع للإدارة بمفهومها الحديث .

وعلى الرغم من أهمية الإدارة في كافة الاعمال و الأنشطة الإنسانية، الا انه لا يوجد اتفاق واضح و اكيد بين الخبراء و الباحثين في مجال الادارة على تعريف موحد او شامل او متفق عليه . فمصطلح الادارة لا زال غير محدد بدقة، ويحمل المعاني و المفاهيم المختلفة و المتنوعة وقد جاءت كلمة (إدارة) أصلا من كلمة لاتينية تعني الخدمة (service) ، أي الخدمة التي تعود على المجتمع الذي يتعامل مع المؤسسة او المنظمة بالفائدة والنعمة العام. أما في اللغة العربية فقد جاءت الكلمة (إدارة) من الاصل (أدار الشيء) اي الإحاطة به أو جعله يدور .

يقول فريدريك تايلور (Frederick Taylor) : أن الإدارة هي ان تعرف بالضبط ماذا تريد، ثم تتأكد من ان الافراد يؤدونه بأفضل و ارحص طريقة ممكنة<sup>1</sup>

هي عملية التخطيط و التنظيم و القيادة و الرقابة للمواد البشرية و المادية و المالية و المعلوماتية في بيئة المنظمة

ووضح اوجا(Ahuja) أن الإدارة تمثل "الجزء الأساس في اي نشاط جماعي داخل المنظمة، وهي تقود الى تحقيق الغايات (الأهداف) المشتركة"

بينما يشير (الشامي) عن مفهوم الادارة بشمولية اوسع، معتبرا أنها العنصر الاساس و المهم في المنظمة، المسؤول عن تنفيذ الأهداف و تحقيق النتائج التي تسعى اليها المنظمة في نشاطها<sup>2</sup>

فالإدارة : هي عملية مشتركة لكل جهد جماعي سواء كان عاما أو خاصا، مدنيا او حربيا، كبيرا أو صغيرا . وبالرغم من أن الإدارة تختلف في الشكل و المضمون كما تختلف إدارة الشؤون العامة و الخاصة في نقاط كثيرة إلا أنه يوجد حد معين من أوجه الشبه المميز للعمل

الإداري<sup>3</sup> .

<sup>1</sup> \_عليان، ربحي مصطفى: ادارة و تنظيم المكتبات و مراكز مصادر التعليم .عمان : دار صفاء للنشر، 2001،ص.15.

<sup>2</sup> \_ النعيمي، صلاح عبد القادر: الادارة. عمان: دار البازوري العلمية للنشر و التوزيع، 2008،ص.19.

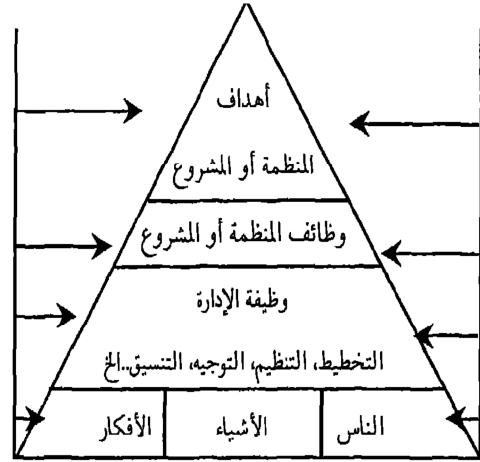
<sup>3</sup> \_الهادي، محمد محمد : الادارة العلمية و مراكز التوثيق و المعلومات. المكتبة الأكاديمية، 1990،ص.29.



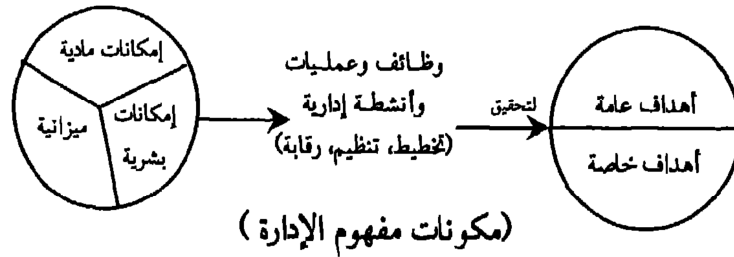
ويعرف جون مي (John mee) الإدارة انها "فن الحصول على اقصى النتائج باقل جهد, حتى يمكن تحقيق أقصى رواج وسعادة لكل من صاحب العمل و العاملين ,مع تقديم افضل خدمة للمجتمع .

و يعرف لفنجستون (Livingston) الادارة على انها نشاط لتحقيق الهدف بأحسن الوسائل و اقل التكاليف , و بأفضل استخدام للمواد و التسهيلات المتاحة .

ويرى عساف ان الادارة:(ظاهرة انسانية واعية (عاقلة) تقوم على اساس التخطيط و التنظيم و التنسيق و التوجيه و الرقابة الخ, و تهدف الى تمكين الناس من انشاء منظماتهم و مشاريعهم و تسيير هذه المنظمات بما يضمن تحقيق اهدافها بكفاءة و فع



ويعرف الجيوسي وجاد الله الادارة بانها "عبارة عن مجموعة من الاعمال و النشاطات و القواعد التي تهدف الى الحصول على الغايات و الاهداف المطلوبة و المخطط لها ,من خلال العمل و الجهد الجماعي للقوى العاملة ضمن الوظائف الادارية التي تضمن تحقيق الاهداف ,والتي تلبي رغبة الادارة في الانتاجية الفعالة و الاستمرارية وهي :التخطيط ,التنظيم ,التنسيق ,التوجيه و الرقابة."<sup>1</sup> و فب



الادارة تعبير يتكرر دائما وفي مواقف مختلفة , و هو يعني اشياء متباينة للأشخاص المختلفين .فالادارة عند البعض هي مجموعة الافراد الذين يشغلون المناصب الرئاسية و القيادية في المؤسسات و الشركات و منظمات الاعمال المخلفة في المجتمع , و الادارة عند البعض الاخر هي مجموعة الاعمال و الوظائف التي يمارسها المديرون في مواقع العمل المختلفة .

في حين يرى فريق من الناس ان الادارة هي تلك القواعد والاجراءات المنظمة التي يتعامل الناس على أساسها. وفي حقيقة الامر ان الادارة عملية انسانية مستمرة تعمل على تحقيق اهداف محددة باستخدام الجهد البشري و الاستعانة بالموارد المادية المتاحة ,وقد تكون الاهداف التي تسعى الادارة لتحقيقها انتاجية او اقتصادية<sup>1</sup>.

اما(IVANCEVICH & OTHERS) فيشير الى تعدد اوجه تعريفات الادارة, حيث ينظر اليها: بوصفها عملية A PROCESS :لكونها تضم مجموعة من الوظائف و النشاطات التي يؤديها المديرون في المنظمة.

بوصفها علم A DISPLINE :لكونها تشمل على مبادئ و اسس ونظريات .

بوصفها افراد A PEOPLE :فهي تضم مجموعة من الافراد (العاملين)بوجههم المديرون لا نجاز اهداف المنظمة .

بوصفها مهنة A CAREER :فهي مهنة يخصص الافراد حياتهم العملية من اجل التفوق فيها, وهي تفرض عليهم فرص و تحديات مختلفة<sup>2</sup>.

ومن خلال هذه التعاريف يمكن استنتاج التعريف التالي للإدارة : "هي وظيفة تنفيذ الاعمال عن طريق الاحرين باستخدام التخطيط و التنظيم و التوجيه و الرقابة و ذلك من اجل تحقيق اهداف المنظمة بكفاية و فاعلية مع مراعاة المؤثرات الداخلية و الخارجية على بيئة العمل."

### 1-3- مفهوم القيادة الادارية :

ان الانسان عاقل بطبعه و لا يتقبل الظواهر غير المفهومة ويسعى دائما لايجاد الطريقة مناسبة لفهمها وجعلها ضمن ارادته .وذلك من خلال التعامل مع من حوله وصولا الى القرار الذي يحدد الاهداف وطريق الوصول الى غايته.

و لعل اهم الاسباب التي ادت الى زيادة الحاجة للقيادة الادارية في المنظمات الحديثة هو مستوى التعليم والثقافة لدى العاملين فيها فضلا عن ضرورة استجابة القيادة الاداريين الى مطالب الزبائن(السوق) و الحكومات ( الجماعات الضاغطة ) و اذا تواجه المنظمات هذه الضغوطات (التحديات) داخلية كانت ام خارجية فلا بد من وجود مهارات قيادية عالية لكي يتسنى مواجهة التحديات .

ويتضح معنى القيادة من "القيادة الادارية" من خلال التعريفات المتعددة التي وضعها علماء الادارة , و التي يمكن من خلال استعراض بعض منها :

<sup>1</sup> \_السلمي, على :السلوك الانساني في الادارة .مكتبة غريب .ص.9

<sup>2</sup> \_ النعيمي :صلاح عبد القادر: المرجع السابق .ص.21

ف"القيادة الادارية" عند كانتز و ادنيل (Koontz and O'donnell) هي: "هي عملية التأثير التي يقوم بها المدير على مرؤوسيه, لا قناعهم وحثهم على المساهمة الفعلة بجهودهم في اداء نشاط تعاوني "

ومع ان هذا التعريف يهتم ب "التأثير" الا انه حدده بشخص المدير كما اهتم بدرجة التأثير المطلوبة و التي تعتبر احدى نتائجه, وهي التعاون على العمل بثقة و حماس.<sup>1</sup>

يعرفها "فنتز و برستوس" (Pfiffner & Presthus) بانها: نوع من الروح المعنوية و المسؤولية التي تتجسد في المدير, والتي تعمل على توحيد جهود مرؤوسيه لتحقيق الاهداف المطلوبة, و التي تتجاوز مصالحهم الانية."

ويعرفها "الن" (Allen) بانها: "النشاط الذي يمارسه المدير ليجعل مرؤوسيه يقومون بعمل فعال".<sup>2</sup>

و يعرف وايت (white) القيادة الادارية "بانها قيام القائد بتوجيه و تنسيق و رقابة اعمال الاخرين في الادارة".

ويرى هنت و لارسون (Hunt & Larsen) ان القيادة الادارية" هي الوسيلة التي يتمكن بواسطتها المدير من بث روح التالف و التعاون المثمر بين الموظفين في المنظمة من اجل تحقيق الاهداف المشروعة

و تعرف القيادة الادارية بانها" فن تنسيق الاشخاص و رفع روحهم المنوية في اهداف معينة"<sup>3</sup>

ويرى (Leith Wood) ان القيادة و الادارة مفهومان يكملان احدهما الاخر و لا يمكن ان ينظر لأي منهما بشكل مفصل . و موقف (Leith Wood) هذا مبني على التحليل الدقيق للممارسات التعليمية لقادة المدارس (مديريها) الرسميين .<sup>4</sup>

القيادة الادارية : هي قدرة فرد معين على التأثير في سلوك الاخرين و توجيههم لاداء اعمال يراها محققة لا اهداف مطلوبة .

وهي القدرة على مساعدة هؤلاء الاخرين لتحقيق اهدافهم الشخصية من خلال سعيهم لتحقيق الاهداف العامة و جعلهم يشعرون بالرضا .

تفاعل مستمر و تواصل دائم في السر و العلن بين مجموعة من البشر بينهم من يتولى التوجيه ومنهم من يقوم بالتنفيذ , وكلهم في قارب واحد تتصل مصالحهم و تتشابك اهدافهم , و يتأثرون جميعا بما يحيطهم من ظروف ايجابية و سلبية, و المفروض ان يتعاونوا على الوصول الى بر الامان.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> \_ الجريسي, خالد عبد الرحمان : المرجع السابق .ص.32.

<sup>2</sup> \_ الدين, عبد الباقي :مبادئ السلوك التنظيمي .ص.215.

<sup>3</sup> الاغا, وفيق حلمي :القيادة الادارية و دورها في احداث التطوير و التغيير التنظيمي الايجابي في البنوك العاملة في قطاع غزة .مجلة جامعة الازهر .غزة : قسم ادارة الاعمال.2010.ص.304

<sup>4</sup> سلامة , ياسر خالد : الاداة التربوية/اصولها و اسسها العلمية .ص.272

<sup>5</sup> كلاله , محمود : القيادة الادارية .ط1.عمان :دار زهران ,1997.ص.176.

فالقيادة الادارية اليوم واقعا مهما لا يستغنى عنه, و هي لابد منها لحياة المجتمع البشري حتى تترتب حياتهم و يظهر العدل و يحال دون ان يأكل القوي الضعيف, و هو ما اتضح جليا في قول الله تعالى (ولولا دفع الله الناس بعضهم ببعض لفسدت الارض ولكن الله ذو فضل على العالمين).

يعرفها الشحاء على انها: فن التأثير على الاخرين و توجيه جهودهم و طاقتهم نحو تحقيق الاهداف المرجوة .

و عرفها ( Hunt & larsen ) بانها : "الوسيلة التي يتمكن بواسطتها المدير من بث روح التالف و التعاون المثمر بين الموظفين في المنظمة من اجل تحقيق الاهداف المشروعة .

عرفها العلاق على انها : عملية التأثير على سلوك الاخرين للوصول الى تحقيق الاهداف المشتركة .

يعرفها السكارنة على انها: قوة التأثير بالآخرين بحيث يقوموا بما مطلوب منهم بطواعية

عرفها ناصر على انها: النشاط الذي يمارسه الشخص المكلف بإدارة المنظمة عن طريق التأثير على المرؤوسين افراد او جماعات و استمالتهم بقصد تحقيق اهداف المنظمة<sup>1</sup>.

كما عرفها العجمي على :انها : "القدرة على التأثير في سلوكيات العاملين والتي تمكن القائد من توجيههم التوجيه الصحيح ليحققوا الاهداف المتفق عليها

يشير حبتور الى القيادة الادارية بانها "وظيفة ديناميكية في الادارة وهي ليست سلطة على الناس ولكنها موضوعة للتأثير في الناس". ويرى سميث انها " القدرة الذاتية للمدير (القائد) على تكوين رؤية مستقبلية و اكتساب المهارات التواصلية اللازمة لتوضيح هذه الرؤية من خلال مصطلحات العملية و المهارات ".

#### 1-4-4-علاقة القيادة بالإدارة

العلاقة بين القيادة و الادارة علاقة تكاملية فعندما تجتمع القيادة و الادارة في شخص واحد اي ان يمارس المدير الذي بيده السلطة وظيفته معتمدا على قوة التأثير في الجماعة و حفزهم و

---

3\_ شلح, بشير عبد الله محمد : الانماط القيادية و علاقاتها بالاحراق الوظيفي من وجهة نظر الاطباء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية \_ محافظات غزة \_ مذكرة ماجستير. ادارة اعمال, غزة. قسم ادارة الاعمال. جامعة الازهر. 2015. ص ص. 23. 24

اقناعهم لتحقيق الاهداف تاركا السلطة الرسمية, معتمدا على الطاعة التي تتبع من الجماعة التي يديروها, فهو بذلك يصبح مديرا قياديا حيث يتخذ من تحقيق هدف المنظمة عاملا مشتركا لهم جميعا, وهنا يمكن ان نطلق عليه المدير القائد او نطلق على الادارة القيادة الادارية .

فنجاح الادارة و فعاليتها يعتمد بصفة اساسية على ما تتمتع به شخصية المدير القائد من صفات شخصية و قدرات و مهارات , و لقد اتجهت الجهود في العصر الحديث الى وضع معايير ثابتة يمكن في ضوئها اختيار القادة الاداريين الذين يمكنهم القيام بوظائفهم القيادية بكفاءة , و لهذا اسهمت الدراسات المتعددة في اثراء موضوع القيادة الادارية و اختلفت الآراء من دراسة الى اخرى ومن موقف الى موقف و كان ذلك مواكبة مع التطور التقني , و ما ادى اليه هذا التطوير في تطوير مفهوم الادارة الحديثة .<sup>1</sup>

القيادة ليست فطرية في البشر ولهذا يمكن للقائد ان يطورها, فقد سقطت نظرية " القائد المولود" أو القيادة المولودة بالفطرة فأصبحت القيادة لها منظرها ونظرياتها ووسائلها وأدواتها ويمكن أيضا تنميتها بالخبرة والممارسة على اعتبار أنها مكتسبة فالقيادة دائما تكون في قمة الهرم في و ميدانها هو التعامل مع المواقع الادارية والقيادية حسب تسلسلها الهرمي القيادي، فالإدارة ترتبط ارتباطا مباشرا وقوي بالسلطة فهي لا تعمل إلا في ظل إجراءات محددة وقوانين، بينما القيادة تهتم بالإشراف والتوجيه وتشجيع العاملين وخلق جو ملائم وخلق الحوافز لديهم واقناعهم لا اكراههم، إن الإداري يحافظ على الوضع الذي يقوم به التنظيم، وليس له دور في تغييره لأنه يوظف الوسائل والاساليب القائمة بالفعل لتحقيق الاهداف المرجوة، وينظر على انه عنصر من عناصر الاتزان والاستقرار، أما القائد هو داعية التغيير في البناء والتنظيم ومن هنا ينظر إليه على انه عامل مقلق للأوضاع الراهنة<sup>2</sup>.

يشير الشريف ( 2004 ) ( أن آراء علماء الإدارة قد اختلفت إزاء هذه العلاقة التي بين أيدينا، فهناك من يرى بأن الإدارة هي جزء من القيادة، وهناك من يعتقد بأن القيادة هي جزء من الإدارة، ومن العلماء من يرى أن الإدارة علم فيما القيادة تعتبر فناً، وينطلق الرأى الأول من كون القيادة تقع في أعلى الهرم الإداري، وبالتالي فالقيادة لديهم اهتمامات وتطلعات استراتيجية شاملة حيث لا يقبلون بالانغماس في تفاصيل الأعمال الروتينية. أما ال أري الثاني فيبرر رؤيته للقيادة بأنها جزءاً من الإدارة من خلال أن القيادة هي إحدى الوظائف والمسؤوليات التي تخص المدير، كما وذهبت النظريات الإدارية الحديثة إلى إفراد نموذجاً قيادياً مستقلاً ينصهر في العملية الإدارية .<sup>3</sup>

القيادة بدون ادارة تجعلنا نعيش في عالم التخطيط للمستقبل , مع اهمال الانجاز الفوري الذي نحتاج اليه كي نصل لأهدافنا المستقبلية , والادارة وجدها تجعلنا لا نرى سوى مشاكلنا اليومية التي تستغرقنا فلا يتاح لنا الوقت للتفكير و التخطيط للغد ,انها تجعلنا نبتعد عن الاهداف البعيدة و الصورة الكلية و ربطها بالقيم و المبادئ ,نحن نعلم ان الانسان يمكن ان يتعلم علم

<sup>1</sup> \_ الاعظمي, سعيد رشيد :علم النفس الاداري .ط1. عمان:دار الجليس الزمان ,2014.ص 220 .

<sup>2</sup> \_ محمد, مرسي, الادارة التعليمية, ط1, مطبعة دار العالم العربي, القاهرة, مصر, 1984, ص 141

<sup>3</sup> \_ شلح, بشير عبد الله محمد : المرجع السابق .ص 19

الإدارة , فهو يدرس في الجامعات و المعاهد وهناك العديد من المتخصصين الذين يقدمون الدورات المتميزة فيه , و لكن هل يمكن ان تعلم فن القيادة ؟ حير هذا السؤال العالم , و اختلف فيه العلماء و الدارسون , فمنهم من يرى انها موهبة فطرية تولد مع الشخص , ومن هؤلاء "كوارين بجنيس : الذي يقول انك لا تستطيع تعلم القيادة , القيادة شخصية وحكمة و هما شيئين لا يمكن تعليمهما .<sup>1</sup>

ويرى ( John Kotler ) أن هناك فرقا بين الإدارة والقيادة، ولكنهما يجتمعان في كونهما نظم عمل متكاملة داخل المنظمات على وجه الخصوص، وانه يعتقد أن القيادة الفعالة تنتج تغيير يفيد المنظمات، وكما ويعتقد أيضاً أن الإدارة الجيدة تتحكم في التعقيدات داخل المنظمة وبيئة عملها، كما ويرى كذلك بأن المنظمات الناجحة بحاجة ماسة إلى الجمع بين القيادة الفعالة والإدارة الجيدة (ناصر، 2010 .) ويشير العلق ( 2010 ) أنه يمكن إيجاز الفرق بين القيادة والإدارة بالآتي:

- 1 - القيادة تعتبر قديمة قدم التاريخ، بينما الإدارة تعتبر حديثة عهد العقود الأخيرة من القرن التاسع عشر، ومع ذلك فالقيادة فرع من فروع الإدارة.
- 2 - تركز الإدارة على عمليات رئيسية أربع هي التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة.
- 3 - تهتم القيادة بالتركيز على ثلاث عمليات رئيسية هي:
  - أ- تحديد الاتجاه والرؤية.
  - ب- حشد القوى لهذه الرؤية.
  - ت- التحفيز وشحن الهمم.
- 4 - تركز الإدارة على المنطق، فيما تظهر القيادة اهتمامها بالعاطفة.
- 5 - القيادة تولي اهتماماً بالكليات اختيار العمل الصحيح،( فيما تهتم الإدارة بالتفاصيل الجزئية. )
- 6 - كلاهما يشتركان في تحديد الهدف، والوسائل والأجواء المناسبة لتحقيقه، والتحقق بعد ذلك من انجازه وفق الأسس المعايير المطلوبة.<sup>2</sup>

"والإدارة الجيدة هي مجموعة من الفعاليات الواضحة والمتخصصة والمحترفة، إنها علم عام يتضمن التقييم والتخطيط والتنفيذ والقيادة والتحفيز والتنسيق والقياس، وان أفضل ما يمكن التفكير به من جهة الإدارة هو أنها نظام يدمج ممارسات الإدارة المثبتة بدون حدود زمنية مع علاقاتها التي ارتت القيادة الشخصية المركز عليها ."

<sup>1</sup> \_ الاعظمي , سعيد رشيد : المرجع السابق .ص 222.

<sup>2</sup> \_ شلح , بشير عبد الله محمد .ص 19.

ويمكن القول أن من الأهمية بمكان أن يتم الجمع بين القيادة والإدارة في تطبيق نشاطات المنظمة، فالمدير الجيد هو حقاً قائداً جيداً في عمله، ففي حين أن الإدارة تركز على جوانب التخطيط والتنظيم والتوجيه والتنسيق والرقابة، فإن القيادة تشير إلى اهتمامها بتحديد الرؤية وحشد القوى باتجاه هذه الرؤية وكذلك التحفيز وشحذ همم الجماعة من خلال مخاطبة العاطفة لديهم لتحقيق أهداف الوظيفة الإدارية التي خططت الإدارة لتحقيقها.<sup>1</sup>

## 1-5-1- أهمية القيادة الإدارة :

### 1-5-1-1- أهمية القيادة في الجانب التنظيمي للإدارة :

لا يقتصر دور القيادة في الجانب التنظيمي على مجرد اصدار الاوامر و التأكد من ان النشاطات الادارية تتم داخل التنظيم في الحدود المرسومة لها , و لكن الدور الاساسي و الهام للقائد هو امداد المرؤوسين بكل ما يحفزهم و يبعث النشاط في نفوسهم و يحافظ على روحهم المعنوية العالية , مما يغرس في نفوسهم حب العمل المشترك و روح التعاون , كما ان دور القائد في الجانب التنظيمي يبرز من خلال قدرته على تنسيق نشاطات المرؤوسين و جهودهم و توجيهها من خلال وضع الموظف المناسب في الوظيفة المناسبة , و تحديد المسؤوليات لاقسام التنظيم و العاملين فيه , فقيادة جميع جوانب التنظيم تأتي من خلال التنسيق , و الاعمال التي تنسق تبني وحدات تعمل في توافق و تناغم .<sup>2</sup> و هذا ما جعل "فنفر و برستوس " يصفان عملية التنسيق التي يقوم بها القائد لجهود المرؤوسين بانها من العوامل الحيوية التي تضمن فعالية التنظيم و استمرار بقائه .<sup>3</sup>

### 1-5-1-2- أهمية القيادة في الجانب الانساني للإدارة :

يتضح دور القيادة في الجانب الانساني من خلال مسؤوليات القائد الاداري الكثيرة في مجال العلاقات الكثيرة الانسانية و المتمثلة في : اقامة علاقات انسانية بينه وبين مرؤوسيه تقوم على التفاهم المتبادل , اشراكهم في مناقشة ما يمس شؤونهم و اعتماد ما يبدونهم من اراء و اقتراحات ذات قيمة و هو ما يسمى الادارة بالمشاركة : (management participatif) و اشعار كل عضو بالتقدير و الاعتراف المناسبين لما يبذله من جهود في نشاط مجموعته و يحفزهم على العمل بحماس و رضا لتقديم اقصى طاقاتهم في العمل مما يتطلب منه الوقوف على حقيقة دوافعهم , حاجاتهم , شخصياتهم , اتجاهاتهم النفسية , قدراتهم و ميولهم الى جانب مستوى ادراكهم و تخيلهم و تفكيرهم .<sup>4</sup> كما ان الدور الانساني للقائد لا يقتصر على دوره كقائد في علاقاته بمرؤوسه , و لكن يشمل دوره كمرؤوس يخضع لسلطات عليا يلتزم بتوجيهاتها , و هو ما يسمى بدور التبعية حيث يفرض عليه هذا الدور ان يسلك مع مرؤوسيه سلوكا يحافظ من خلاله على التوازن بين ما ياتي اليه من توجهات من السلطات الاعلى و ما يصدره من توجهات الى مرؤوسيه , و هناك دوره كزميل للقادة الاخرين , يفرض عليه ان يبني علاقات طيبة مع اقرانه في نفس المستوى , وان يستخدم هذه العلاقات في خلق الدعم و التعاون معهم

<sup>1</sup> \_ شلح . بشير عبد الله محمد . ص 20 .

<sup>2</sup> \_ جاك , بينكان : افكار عظيمة في الادارة , ترجمة محمد الحديد . القاهرة : الدار الدولية , 1991 . ص 127 .

<sup>3</sup> \_ كنعان , نواف : المرجع السابق . ص 114 .

<sup>4</sup> \_ زكي , محمود هاشم : اساسيات الادارة . الكويت : منشورات ذات السلاسل , 2001 . ص 54 .

وكذا دوره و علاقته كمشارك في النشاطات المتعددة خارج التنظيم ,كاشترائه في النوادي و الجمعيات و النقابات ,و تعامله مع جماعات او ممثلين حكوميين لتنظيمات اخرى ,مما يتطلب من القائد القدرة على تحقيق التكامل و التوفيق بينهما جميعا و هو ما يزيد من صعوبة الموقف و من اهمية دوره الانساني في التنظيم .

### 1-5-3- اهمية القيادة في الجانب الاجتماعي للإدارة :

من المظاهر الاجتماعية الهامة للتنظيم ,امتداد النشاط الاجتماعي لا أعضاء الفريق العامل فيه (قادة و مرؤوسين ) خارج نطاق العمل في شكل اتصالات او نقابات او جمعيات توفر الخدمات الرياضية ,الصحية الثقافية والترفيهية لأعضائها , و يبرز دور القيادة الإدارية هنا من خلال قدراتها على توجيه هذه النشاطات و استغلالها بما يكفل تعزيز التعاون التماسك بين العاملين في التنظيم , و اذا كان للقيادة دور هام و مؤثر في الجانب الاجتماعي للإدارة ,فإنها من ناحية اخرى تتأثر بعوامل اجتماعية من داخل التنظيم تكون نابعة من الأعضاء العاملين فيه , و تتمثل في عاداتهم , تقاليدهم , قيمهم , اتجاهاتهم , تطلعاتهم , كما تتأثر بعوامل اجتماعية من خارج التنظيم , تتمثل في القيم الاجتماعية السائدة من المجتمع ككل , و التي تفرض على القائد ان يأخذها في اعتباره لان تنكره لها يفقده تعاون مرؤوسيه مما يعرقل اهداف التنظيم<sup>1</sup>, مثلما اكد زكي محمود هاشم في قوله " : ان الاسلوب الإداري الاصلح للتطبيق في مجتمع ما هو الاسلوب الذي يوائم ظروف هذا المجتمع وواقعه الفعلي "<sup>2</sup>.

### 1-5-4- اهمية القيادة في تحقيق اهداف الإدارة :

رغم تعدد و تباين الاهداف التنظيمية ,تبقى وظيفة القائد و دوره في تحقيق الاهداف واحدة في جميع التنظيمات الإدارية ,وهو العمل على تحقيق هذه الاهداف من خلال توضيحها و تحديدها لمرؤوسيه , و الحيلولة دون تعارض الاهداف و متطلبات التنظيم مع الاهداف و متطلبات التنظيم مع الاهداف و متطلبات الموظفين العاملين به من جهة , و بينها وبين الاهداف المجتمعية ككل من جهة اخرى .

فدور القيادة في تحقيق اهداف الإدارة تبرز اهميته من خلال تحمل القيادة الإدارية لمسؤولية حل كل التناقضات الموجودة في التنظيم , ومواجهة المشاكل التي تترتب على تعدد و تعقد الاهداف التنظيمية من خلال التوفيق بين المتناقضات و المواقف , كما أشار "ستوغد يل " على ان اهمية القيادة تبرز في : "التوفيق و الموازنة بين ما تم انجازه فعلا من العمل و بين ما يراد انجازه من اعمال او تحقيقه من اهداف وظيفية , و التوفيق بين اشباع الحاجات و متطلبات التنظيم و بين المصادر المالية و القوى البشرية المتاحة في التنظيم لإشباع هذه الحاجات , و اخيرا التوفيق بين خطوط التنظيم و التنسيق و الاتصال الرسمي و بين الانماط المتعددة من الخطوط التي يتبعها التنظيم غير الرسمي "<sup>3</sup>.

### 2- تطور القيادة الإدارية في الفكر الإداري :

<sup>1</sup> \_ كنعان ,نواف : المرجع السابق .ص, ص: 118\_ 119.

<sup>2</sup> \_ زكي ,محمود هاشم : المرجع السابق .ص 65.

<sup>3</sup> \_ كنعان , نواف : المرجع السابق .ص 119\_ 120.



ترجع نشأة علم الإدارة الحديث الى بداية المجتمع الصناعي في النصف الثاني من القرن التاسع عشر ,حيث شعر رجال الاعمال بضرورة قيام فكر اداري ينظم انتاج سلعهم و تسويقها ,و يحدد العلاقات بينه وبين العاملين كما يضع الاسس و الاساليب التي من شأنها ان تطور الانتاج الصناعي ، والقيادة الادارية باعتبارها جانبا هاما في العملية الادارية لكونها روح وظيفة التوجيه لا بد من دراستها ومعالجتها في اطار المدارس المختلفة للفكر الاداري ابتداء من المدرسة الكلاسيكية ثم مدرسة العلاقات الانسانية الى المدرسة السلوكية واخيرا المدرسة الحديثة في الإدارة، وهذا حتى تقف على الجهد التي قدمها رواد وانصار هذه المدارس والتي ساهمت في تطوير مفهوم القيادة الادارية وتحليل اساليبها، كل ذلك من خلال معالجة الكيفية التي تطورت بها القيادة الادارية في ظل هذه المدارس.

## 1-2- القيادة الادارية في ظل المدرسة الكلاسيكية

ظهرت المدرسة الكلاسيكية في اوائل القرن العشرين ,و سادت حتى اواخر الثلاثينات منه .وتعتبر هذه المدرسة نتاجا للتفاعل بين عدة تيارات كانت سائدة خلال هذه الفترة ,تمثلت في :سيطرة الالة و الثورة الصناعية على الانسان ,حيث كان محور تفكير روادها يدور حول تقييم العمل لتحقيق الكفاءة الانتاجية .وقد ارسى افكار هذه المدارس روادها الاوائل :فريدريك تايلور ,و هنري فايول ,فضلا عن الافكار التي قدمها عالم الاجتماع الالمانى ماكس ويبر .<sup>1</sup>

و نجمل فيما يأتي جهود هؤلاء الرواد في مجال القيادة الادارية وهي:

\_ حركة الادارة العلمية .

\_ حركة عملية الادارة او التقسيم الاداري .

\_ حركة الادارة البيروقراطية .

**اولا: حركة الادارة العلمية :**

يعتبر فريدريك تايلور (frederick taylor 1856 \_ 1915) مؤسس هذه الحركة و ابو الادارة العلمية التي امتدت من 1880 الى 1930, حيث يرى ان الادارة علم حقيقي يقوم على مبادئ محددة , و لذلك فان تايلور اتبع المنهج العلمي في تحليله و فهمه للعملية الادارية .<sup>2</sup>

### مبادئ الادارة العلمية :

ويعد فريدريك تايلور (Frederick Taylor) ،الصناعي الامريكي ،المنظر الرئيسي لنظرية الادارة العلمية .و قد شكلت افكاره و آراؤه انطلاقة مهمة في عالم الادارة و نظرياتها ،اذ حث من خلالها المديرين على احلال الطرق العلمية محل الطرق القديمة البائدة ،و قدم لهم اربعة مبادئ رئيسية تساعدهم في اداء مسؤولياتهم ،و هي :

<sup>1</sup> \_ الجبريسي ,خالد عبد الرحمان : المرجع السابق ص 48.  
<sup>2</sup> \* مرحباوي صالح

- ✓ تطبيق المنهج العلمي القائم على الملاحظة، التجربة و القياس على المشاكل الادارية بدل الاعتماد على الاساليب التقليدية المتمثلة عن طريق المحاولة و الخطأ، حيث قام بوضع نظرية للوقت و الحركة كما وضع معايير قياسية لظروف العمل مثل: الحرارة، الاضاءة فترات الراحة، و إجراءات العمل، و هذا كي تكون الظروف مناسبة و مساعدة للعمل .
- ✓ اختيار العاملين و تدريبهم على اساس علمية للقيام بالعمل، و هذا بتوظيف عاملين تتوفر فيهم المهارات التي تطلبها الوظائف مع تبسيط اجراءات ووسائل العمل حتى تريح العامل، اضافة الى سقل مهارات العاملين و تطوير مهاراتهم لأداء العمل .
- ✓ التقسيم العادل للمسؤولية بين المديرين و العمال حيث يقوم المديرون بتخطيط العمل و تحديد المهام بالتفصيل ثم يتولى العمال التنفيذ، أي يقتصر دور المدير على تحديد ما وكيف يجب اداؤه، و على المرؤوسين اداء ما يحدده المدير.
- ✓ تحقيق التعاون بين الادارة و العاملين من اجل بلوغ الاهداف و هذا بدل الصراع الذي يؤدي الى تخفيض الانتاجية بفعل العلاقات السيئة التي كانت بين المديرين و العاملين .

و قد اعتبر تايلور ان حافز الأجور العالية يؤدي الى رفع الكفاءة الإنتاجية، لذا وضع ما يسمى بالخطة التفاضلية للعمل بالقطعة بمعنى ربط الاجور بالإنتاج .<sup>1</sup>

#### مساهمة الادارة العلمية في مجال القيادة :

رغم ان الإدارة العلمية قد اغفلت قدرات العاملين، و تناست تقدير سلوكهم، فإن تايلور اسهم من خلال دراساته و ابحاثه بتقديم عدد من المبادئ و التوجيهات التي كان لها تأثير في تحديد مفهوم القيادة الإدارية و تطويره، و يتضح ذلك من خلال تصوراته لمهام المدير؛ فقد رأى ان على المدير أن يستخدم المعايير العلمية في الحكم على أداء مرؤوسيه بدلا من اعتماد الطرق المرتجلة، و أن يختار مرؤوسيه و يدرّبهم على اساس علمي، و أن يعمل على تنمية قدراتهم و يتعاون معهم بإخلاص لضمان إنجازاتهم للعمل، و على المديرين تحقيق اكبر قدر من العدالة في تقسيم المسؤولية بينهم و بين مرؤوسيهم، بحيث يتولى المديرون مهمة تخطيط العمل و تنظيّمه، في حين يتحمل المرؤوسين مسؤولية التنفيذ . كما اشار تايلور إلى اهمية الحوافز المادية و فاعليتها في تشجيع المرؤوسين، و حثهم على اتقان العمل، و رفع كفاءتهم الإنتاجية، و هي تأخذ صور متعددة، كزيادة الاجور، و الترقيّة السريعة، و تهيئة الظروف الجيدة للعمل، و تخفيض ساعات العمل، كل ذلك مع تقدير المدير لمرؤوسيه و احترامه لمشاعره .<sup>2</sup>

#### ❖ تقييم الادارة العلمية :

ان مما يأخذ على الادارة العلمية إغفالها لبعض العوامل السلوكية و الاجتماعية و اثرها في النشاط الاداري، وكذلك نظرتها الى العاملين على انهم الات يستخدمها المدير و يؤثر فيها كما يشاء، و اهمالها للحوافز المعنوية و تجريد الادارة من العواطف و المشاعر الانسانية –الا ان بالرغم من ذلك كله، فقد كان لأفكار تايلور اثر بارز في توجيه الانظار الى اهمية القيادة الادارية و عظم تأثيرها في الانتاج .<sup>3</sup>

<sup>1</sup> -صالح مرحبا وي

<sup>2</sup> -الجريسي، عبد الرحمان الرجع السابق. ص 48

<sup>3</sup> -الجريسي، عبد الرحمان الرجع السابق

## ثانيا : حركة عملية الادارة او التقسيم الاداري :

في الوقت الذي نادى فيه تايلور (Taylor) بتطبيق مبادئ الادارة العلمية في الولايات المتحدة الامريكية على المستوى التشغيلي في المصانع ، كان هنري فايول (1841\_1925) يجري عدة دراسات متعلقة بالمنهج العلمي ، لدراسة مهمة المدير والمبادئ العامة للإدارة ، وقام بنشر مؤلفاته عام 1917 بعنوان : الادارة العامة و الصناعية .

### ❖ اعمال هنري فايول :

يعتبر هنري فايول الرائد الاول لعلم ادارة الاعمال ، فهو اول من حلل الوظيفة الادارية الى عناصرها الست : الوظائف الفنية ، الوظائف المالية ، ووظائف الصيانة و المحاسبة ، الوظائف الادارية و تشمل هذه الاخيرة التنبؤ ، التنظيم ، التنسيق ، الرقابة و القيادة ، و هي من المهام الرئيسية التي تناط بالمدير .<sup>1</sup> كما حاول فايول تأكيد اهمية و إظهار اهمية المنهج العلمي في حل المشكلات الادارية من خلال ابحاثه ، فقد كان فايول يسعى الى تطوير المفاهيم الادارية في مستويات الادارة العليا خاصة انه كان مديرا عاما لإحدى شركات التعدين ، كما قام هنري بوضع مجموعة من المبادئ تتمثل في : مبدا تقسيم العمل ، مبدا السلطة و المسؤولية ، مبدا النظام و الانضباط ، مبدا وحدة التوجيه ، مبدا وحدة الامر ووحدة الرئاسة ، مبدا خضوع مصلحة الافراد لمصلحة المنظمة ، حصول العمال على الكفاءة العادلة نتيجة الخدمات الترتيب و التنظيم ، العدل و المساواة ، استقرار العاملين في المنظمة و اخيرا التعاون و العمل الجماعي .<sup>2</sup>

### ❖ مساهمة فايول في مجال القيادة :

يرى بعض الكتاب ان فايول استخدم كلمة commandement للدلالة على احدى المهام الخمس التي تناط بالمدير و انه كان يعني بها القيادة و التوجيه و ليس اصدار الاوامر ، وان ما جعل فايول يبرز القيادة كواحدة من العناصر الهامة للوظيفة الادارية نابعة من ضرورة القيادة و اهميتها ، و ان الخطوط التي رسمها فايول للقائد الاداري سليمة و يمكن تطبيقها في نطاق الادارة العامة او الصناعية .<sup>3</sup>

الا ان البعض الاخر يري ان فايول لم يشر الى القيادة بشكل واضح في تقسيمه الخماسي لعناصر الادارة ، فمثلا يرى جدلان gladden انه كان من المستحسن اضافة قيادة الافراد كمهمة ادارية سادسة لتغطي هذه المهام كل النشاطات التي يناط بالإدارة العليا في المنظمة ، ومع ذلك فان جدلان يبرز اغفال فايول لوظيفة قيادة الافراد بان هذه الوظيفة تدخل ضمن المهام الخمس التي ذكرها ، مما يوحي ان جدلان يعترف ان القيادة تندرج ضمن الوظائف الخمس للإدارة .<sup>4</sup>

اضافة الى مساهمات فايول السابقة في القيادة ، هناك مساهمات اخرى في مجال القيادة الادارية ، حيث برزت كعنصر هام في الوظيفة الادارية وتعني القيادة عند فايول الحفاظ على

<sup>1</sup> - دريوش ، شهيناز : اثر انماط القيادة الادارية على تنمية الابداع الموارد البشرية

<sup>2</sup> - القيادة الادارية و علاقاتها بمشروع الاتصال

<sup>3</sup> -صالح مرحباوي ص 68

<sup>4</sup> -صالح مرحباوي :المرجع السابق ص 69

نشاط العاملين في المؤسسة. يرى ان كفاءة الادارة تركز على كفاءة القيادة الكبار لذا دعي الى: فاقامة مراكز للدراسة و التدريب لخلق مجموعة من القادة الاداريين تكون لديهم التجربة و الخبرة و القدرة لإصلاح الجهاز الاداري في المؤسسات الصناعية و الادارات العامة للدولة. كما يرى بان سلطة القائد مستمدة من المنصب و السلطة الشخصية التي تستمد من صفاته الذاتية التي يتمتع بها، وتكتسبه قدرة على التأثير في سلوك المرؤوسين. و قد قدم فايول مجموعة من هذه الصفات التي يرى انه ينبغي توافرها في القائد وهي :

\_\_ صفات جسمية : كالصحة ،القوة و الحيوية .

\_\_ صفات عقلية :كالفطرة على الفهم و التقدير و التعبير و ادراك الامور بشكل سليم .

\_\_ صفات اخلاقية :كالجرأة والشجاعة .

\_\_ صفات تتعلق بالخبرة و التجربة وهي ما يكتسبها القائد من خلال وظيفته <sup>1</sup>.

اضافة الى ذلك ، فقد اقترح فايول مجموعة من التوجهات لترشد سلوك المدير مثل تشجيع الرغبة لدى المرؤوسين للمبادرة و تحمل المسؤولية و التوفيق و التنسيق بين جهودهم، اي انه يجب ان يمارس دورا اداريا و قياديا في نفس الوقت <sup>2</sup>.

ثالثا - الادارة البيروقراطية

أنشأه النظرية البيروقراطية على يد عالم الاجتماع الالمانى ماكس فيبر max weber (1864- 1920) و يعتبر من اول و اشهر من كتب في البيروقراطية ، و قد اسهم فيبر في تطوير القيادة الادارية ،من خلال فهم و تحليل اساليب انسياب خطوط السلطة داخل المنظمات و توفير الحد الاعلى من الكفاءة الانتاجية .

### ❖ تصنيفات ويبر للسلطة :

وقد وضع فيبر من خلال هذه النظرية اسسا علمية في الادارة ،تأخذ بعين الاعتبار مصلحة كافة الاطراف ذات العلاقة بالمؤسسة لتحقيق اكبر قدر ممكن من الكفاءة الادارية و الانتاجية .

وقد اسهم فيبر في مجال القيادة الادارية من خلال وضع ثلاث اشكال رئيسية بناء على الاسس التي يعتمد عليها القائد في سلطته و نفوذه و تأثيره على الاخرين ، و تتمثل هذه الاشكال في ما يلي :

#### 1- السلطة التقليدية *autorité traditionnelle*

وقد كان لهذه السلطة جذور عميقة عبر التاريخ ،فهي تقوم على اسس تقليدية و تعتمد على اعتقاد قائم على قداسة الاعراف و التقاليد القديمة المتوارثة فهي تعتمد على مشاعر الناس و فطرتهم، و الحاكم يمارس سلطته فيها من خلال موقفه في التنظيم ، و يرى بعض العلماء ان

<sup>1</sup> - دريوش شهيناز مموار

<sup>2</sup> -كنعان نواف :المرجع السابق .ص.63.

سلطة الملوك و الامراء و شيوخ العشائر و الاقطاعيون هي الاساس لهذا النوع ، و من هنا فهي تنتقل بالوراثة من الابن و غير قابلة للتغيير .

### ب- السلطة البطولية :

تمارس السلطة هنا من خلال المواصفات التي يتحلى بها القائد ، لذلك فقد استخدم كلمة (charisme) و هي مقتبسة من اللغة اليونانية ، و تعني مدى تحلي الانسان بمواصفات خارقة تمكنه من ممارسة سلطاته بالأسلوب الذي يحقق له قدرا هائلا من ضبط النفس ، و طاقة استثنائية في ممارسة هذه السلطة في التأثير على العاملين معه و التابعين له ، بحيث يتقبلون هذه التعليمات أو هذه التوجهات برحابة صدر ورضا كامل . و قد ادى هذا الى توجه عدد من العلماء و المفكرين الذين تأثروا بدراسات ماكس و بوبر الى البحث عن سمات و صفات هؤلاء القادة .<sup>1</sup>

### ج- السلطة الرشيدة *autorite rationnelle*

تقوم على اساس أن القوانين و التعليمات و الأنظمة هي التي تحكم و تعرف الواجبات و المسؤوليات لكل موقع و تحدد الطريق الواجب اتباعه للوصول إلى الأهداف العامة ، و طالما أن القوانين و الانظمة هي التي تشكل دستور عمل أي منظمة و تخدم المصلحة العامة عندما تكون مدعاة للاحترام و الارتياح من الجميع ، و بما أن هذه السلطة شرعية بحكم اختيارها و انتخابها بالشكل القانوني لابد ان تطبق نفس المعادلة في عملية اتخاذ القرارات ، بمعنى لا تتخذ إلا القرارات مشروعة تتفق مع القوانين و الانظمة .

في ظل تصور فيبر لوضع المنظمة لكل نموذج من نماذج السلطة السابقة ينظر الى النموذج الاخير – السلطة الرشيدة- على انه أكثر النماذج صلاحية و معقولة لإدارة و هو ما اسماه الادارة البيروقراطية او التنظيم البيروقراطي .<sup>2</sup>

### ❖ مساهمة فيبر في مجال القيادة :

قدم و بوبر تصورا خاصا للنمط القيادي الذي يتناسب مع نماذج السلطة الثلاثة التي قدمها ، و ذلك من خلال ممارسة هذه النماذج في المنظمات المختلفة قصد معرفة العلاقة بين القائد الاداري و مرؤوسيه في ظل هذه الاشكال من السلطة ، و على ذلك تكون القيادة الادارية في هذه النماذج كما يلي :

#### أ- في ظل السلطة الرشيدة :

فإن سلطة القائد الرسمي تقوم – في تصوره- على اعتقاد المرؤوسين في التنظيم الاداري بشرعية و نظامية القواعد و القوانين التي تحكم التنظيم ، و حتى قيادته في اصدار الاوامر و التعليمات في اطار هذه القواعد و القوانين ، و ان المرؤوسين يتبعون هذه الاوامر باعتبارها قواعد رسمية تشكل دستور التنظيم .فسلطة القائد الرسمي هنا نابعة من مركزه القيادي ، و ان هذا المركز يبقى ثابتا مهما تبدل شخص القائد ، لذلك يكون ارتباط المرؤوسين بمركز القائد و ليس بشخصيته

<sup>1</sup> - الجريسي ، عبد الرحمان .ص 52.

<sup>2</sup> -مرحباوي صالح : المرجع السابق .ص 71.

## ب- في ظل السلطة البطولية (الزعامية)

ان سلطة القائد تقوم على اعتقاد المرؤوسين المبالغ فيه بان القائد يملك صفات شخصية خارقة تجعله يتميز بقوته و تفوقه على الاخرين ، كما ان المرؤوسين ينظرون الى اوامر قائدهم على انها مقدسة . و في ظل هذا النمط القيادي لا وجود لأي مظهر من مظاهر تفويض السلطة ، فالسلطة بأكملها يمارسها القائد باسمه ، لانه هو الذي يوجه سلطته و يفرضه لوحده .<sup>1</sup>

## ج - في ظل القيادة التقليدية :

تقوم سلطة القائد على حقه الشرعي في ممارسة السلطة على مرؤوسيه ، و يظهر ان القائد يقوم بدوره القيادي ضمن التقاليد التي تكون مصدرا لشرعية الاعمال و القرارات التي يقوم بها ، فتبعية المرؤوسين تكون لشخص القائد و ليس لمركزه الوظيفي .<sup>2</sup>

## ❖ تقييم النموذج البيروقراطي لويبر :

رغم ان ويبر اعتبر التنظيم البيروقراطي هو التنظيم الامثل ، الا ان تطبيقاته الميدانية اظهرت بعض العيوب التي تحد من فعاليته ، و لعل من ابرز المآخذ التي كشفت عنها الدراسة البيروقراطية المثالية لويبر نذكر ما يلي :

- اهمال الفرد و اغفال الطبيعة الانسانية و الاجتماعية له و الاهتمام بالمنصب ، كما ان الترقية المبنية على الاقدمية تؤدي الى انخفاض الكفاءة الانتاجية .
- التركيز في مبدأ الرقابة و الاشراف على القواعد و التعليمات يؤدي الى الانحراف عنها مما يدفع القادة الى المزيد من الرقابة و الاشراف و بالتالي المزيد من النتائج السلبية و في النهاية تصل المنظمة الى حالة تخصص فيها جزء كبير من الموارد و الوقت للقيام باعمال الرقابة ، و ترك الاعمال الاساسية أي دون تنفيذ حقيقي.<sup>3</sup>
- اغفل جوانب العلاقات غير الرسمية .
- اهتم بالصورة و الشكل العام الرسمي للمنظمة ، و اغفل الطرق المختلفة التي تؤثر في تشكيل المنظمة في صورة غير رسمية وبهذا اغفل في تحليل اهم النواحي الديناميكية للمنظمة الرسمية .<sup>4</sup>

و يرى المختصون في علم الادارة ان نموذج "ماكس فيبر" ادى الى وضع اسس متينة للعلاقة بين القائد و المرؤوسين ، الا انه يؤخذ عليه تركيزه على البناء الرسمي للتنظيم و تجاهله للعلاقات غير الرسمية التي تنشأ داخله . اضافة الي ان النموذج البيروقراطي تجاهل مقومات شخصية القائد كمطلب هام من مطالب القيادة ، حيث يتعامل مع بعد واحد في القيادة و هو المهمة في حين تجاهل الابعاد الاخر مثل العلاقات و الحوافز ، اضافة الى ان البيروقراطية اقرب الى الرئاسة منها الى القيادة الادارية الحقيقية .<sup>5</sup>

<sup>1</sup> - الجبريسي ، عبد الرحمان : المرجع السابق . ص . 54-55

<sup>2</sup> - مرحباوي ، صالح : المرجع السابق . ص . 74 .

<sup>3</sup> - علي ، السلمي : تطور الفكر الاداري . ص 40

<sup>4</sup> - الجبريسي ، عبد الرحمان : المرجع السابق . ص . 55-56 .

<sup>5</sup> - شهبانز المرجع السابق ص 23

الا انه رغم هذه المأخذ لا يمكن انكار بعض الافكار الهامة التي قدمها نموذج ويبر للبيروقراطية في مجال القيادة الادارية ، فمبدأ التسلسل الاداري له دور في المحافظة على تماسك المنظمة و يجعلها تعمل كجسد واحد عن طريق العلاقات الترابطية المتينة بين القائد الرسمي و مرؤوسيه اضافة الى ان مبدأ التخصص يؤدي الى معرفة القادة بأنواع التخصصات التي تحتاجها المنظمة لتحقيق اهدافها مما يهيئ الفرصة لاختيار المرؤوسين المختصين في ناحية معينة للاستفادة منهم .

### ❖ تقييم مساهمة المدرسة الكلاسيكية في مجال القيادة

تهدف المدرسة الكلاسيكية الى ايجاد مبادئ عامة قد جعلت اهتمامها منصبا على تطبيق مبادئ الية لحل المشكلات الادارية في التنظيم الاداري ، و الكشف عن قوانين مرتبة للتنظيم و الادارة يلتزم بها القادة الاداريون في العمل ، و يبدو ذلك جليا من خلال اتباع حركة الادارة العلمية للمنهج العلمي في تحليل العملية الادارية وفهمها ، في محاولة لإيجاد التنظيم الفعال و تنسيق النشاط بين العاملين فيه ، و من خلال المبادئ و التوجيهات التي نادى بها انصار حركة عملية الادارة او التقسيم الاداري لترشيد سلوك المديرين و ضمان حسن ادائهم للمهام ، كما اتضح ذلك عبر المعايير التي وضعها ويبر لنمط التنظيم البيروقراطي المثالي الذي نادى به وتحليله لتصنيفات السلطة و انماط القيادة التي تتلاءم معها.<sup>1</sup> وقد تعرضت النماذج التي قدمتها المدرسة الكلاسيكية في القيادة الادارية لبعض الانتقادات ولعل ابرزها :

- اغفال دور التنظيم الغير رسمي في المنظمة بل انها حاولت بكل الاساليب التي وضعتها القضاء عليها حيث رأت ان التنظيم الرسمي وحده كاف و ضروري لفعالية المنظمة .
- اعتبار الانسان مجرد آلة متناسية ان له اتجاهات ومشاعر و رغبات تحكم سلوكه و بالتالي تحدد مستوى انتاجه الى جانب الطبيعة المادية للإنسان .
- التركيز المفرط على الحوافز المادية باعتبارها المحرك الوحيد لطاقت الانسان على العمل وكان الانسان يعمل فقط لا شباع حاجاته الفيزيولوجية.<sup>2</sup>

لكن هذا لا ينف ان هذه المدرسة الفكرية قد وضعت الاسس الاولى للتسيير و التنظيم و شكلت الارضية التي نمت عليها التيارات الفكرية التي تلتها و نقصد بذلك الفكر الاداري السلوكي .

### 2-2-1 القيادة الادارية في ظل العلاقات الانسانية

تمثل مدرسة العلاقات الانسانية الاتجاه الثاني في الفكر الاداري ويعد التون مايو (Hilton Mayo) من الرواد الاوائل لهذه المدرسة ، و من الذين اسهموا اسهاما كبيرا في تطويرها وتكوينها ، و خصوصا بعد قيامه بالتعاون مع مجموعة من زملائه ببعض التجارب بين عامي 1924-1932 عرفت بدراسة هاوثون و تناولت مواضيع كثيرة مثل : الاجور ، ظروف العمل ، العلاقات الانسانية ، الاتصالات ، و المشاركة في اتخاذ القرارات . و هذه المدرسة قد جاءت بكثير من النتائج التي توصل اليها مايو مخالفة لطروحات المدرسة الكلاسيكية ، حيث اظهرت متغيرا جديدا هو الحالة النفسية للعاملين ، ولهذا نادى مدرسة العلاقات الانسانية الى التركيز

<sup>1</sup> - الجريسي ، عبد الرحمان المرجع نفسه ص 55 .

<sup>2</sup> - كنعان ، نواف : المرجع السابق ص 72

على البعد الانساني في العلاقة القائمة بين ارباب العمل و الادارة من جهة و العمال من جهة اخرى.

و يؤكد رواد هذه المدرسة على اهمية العلاقات الانسانية في مجال الادارة اذ تمثل احد المقومات الاساسية لنجاح القادة الاداريين ، لذا ارتبطت العلاقات الانسانية بالقيادة و اصبحت من السمات البارزة للقيادة الادارية الحديثة .

#### ❖ سمات مدرسة العلاقات الانسانية

اهم السمات الرئيسية لمدرسة العلاقات الانسانية<sup>1</sup>:

- ✓ اهتمامها بالجانب الانساني للإنتاج، ونظرتها الكلية للفرد ككائن حي له دوافعه وطموحاته ورغباته التي تتحكم بسلوكه .
  - ✓ اهتمامها بالحوافز المعنوية لإثارة دوافع الفرد.
  - ✓ دعوتها الى تطوير علاقة ايجابية بين الادارة و العاملين .
  - ✓ ربطها بين رضا الفرد العامل و انتاجيتها .
  - ✓ نظرتها الى التنظيم على انه نظام اجتماعي بالإضافة الى كونه نظاما اقتصاديا و فنيا وان هذا النظام الاجتماعي يحدد ادوار و معايير لسلوك الفرد قد تختلف عن ادوار و معايير و التنظيم الرسمي للتنظيم وبذلك فقد كشفت هذه المدرسة اهمية دور التنظيمات غير الرسمية او الجماعات غير الرسمية للعمل في تحديد اتجاهات الافراد العاملين و ادائهم ودعت الى المشاركة في السلطة و التعاون و التنسيق بين الافراد العاملين في التنظيم
  - ✓ دورها في ادخال مفهومين اساسيا في البيئة التنظيمية وهما الحوافز و الدوافع .
- ❖ مساهمة العلاقات الانسانية في مجال القيادة

هناك علاقة وثيقة بين القيادة و مدرسة العلاقات الانسانية التي تعتبر ان الانتاج يعتمد على العلاقة بين العاملين و القادة ، فاذا ما حلت العلاقات الانسانية ، الاتصالات الفعالة ، الاهتمام بالعاملين و دوافعهم ومعنوياتهم محل السيطرة و التحكم فان انتاج العاملين سيرتفع ، كما ابرزت اهمية التشاور بين القادة الرسميين و العاملين و كذلك المشاركة في اتخاذ القرارات في تحسين المناخ النفسي و الاجتماعي للعمل ، وهو ما يدفع العاملين لأداء المهام دون حاجة الى كثير من الاشراف<sup>2</sup>.

يرى رواد مدرسة العلاقات الانسانية على ان القائد يقوم بدور الميسر ، حيث يسهل للمرؤوسين الطريق للقيام بالعمل عن طريق اقتناعهم و تعاونهم و اتاحة الفرصة لهم لتنمية و تحسين قدراتهم ، و انه لا يوجد تعارض بين اشباع حاجيات المرؤوسين و بين تحقيق اهداف المنظمة ، بمعنى ان اشباع حاجات المرؤوسين سيقودهم الى تقديم اعلى مستوى من الاداء ، كما ان القيادة التي تمثل اهداف المنظمة و تسعى لتحقيقها و تحاول تسخير كل القوى التي تمكن المرؤوسين من اشباع حاجاتهم و بالتالي تحقيق اهداف المنظمة .

<sup>1</sup>-المشري : المرجع السابق .ص. 66  
<sup>2</sup> - ظاهر ، الكلالدة : المرجع السابق .ص. 67.



ومن النتائج الأساسية التي استمدت من تجارب الهاو ثورن Hawthorne ان القيادة الناجحة تعمل على تحقيق درجة اكبر من التقارب و التعاون بين التنظيمين الرسمي و الغير رسمي و ان تحقيق هذا التعاون و التقارب انما يتم عن طريق اشتراك العاملين في عملية الادارة و تحميلهم المسؤولية للعمل على تحقيق الاهداف<sup>1</sup>.

ان القيادة في ظل مدرسة العلاقات الانسانية هي قيادة ديمقراطية تعتمد على الحوار و تبادل الآراء و الافكار بين القادة المرؤوسين ،لذا على القائد الاداري ان يولي اهمية كبيرة الى شكاوي المرؤوسين و تظلماتهم ويحاول تقديم الحلول لحل مشاكلهم و مساعدتهم على اجتياز مصاعبهم ليحصل بذلك على رضاهم و يكسب ثقتهم مما يؤدي الى العمل بروح ايجابية تجعل الانتاج يزداد اكثر و اذا اراد القائد الرسمي تسخير كل الطاقات بفعالية اكبر لابد عليه اعتماد نظام حوافز متنوع حسب حاجات العاملين<sup>2</sup>.

#### ❖ تقييم مدرسة العلاقات الانسانية

رغم ان مدرسة العلاقات الانسانية وجهت اهتمام الباحثين و الممارسين في مجال الادارة الى اهمية العلاقات الانسانية لكي يأخذها المديرون بعين الاعتبار ،الا انها تعرضت لمجموعة من المأخذ لعل ابرزها ما يلي :

- ✓ التركيز على الدوافع الاجتماعية و تجاهل الدوافع الاقتصادية التي تلعب دور هام في زيادة الانتاجية ، حيث ان الفرد له حاجات مادية يسعى لإشباعها و التي لا يمكن اهمالها
- ✓ الاهتمام بالتنظيمات غير الرسمية واهمال التنظيمات الرسمية رغم اهمية هذه الاخيرة في مجالات التخطيط ، التنظيم ، الرقابة و التوجيه .
- ✓ الاهتمام بالعلاقات الانسانية دون الاهتمام بالإنسان نفسه حيث اثبتت تجارب اخرى ان قدرة القائد الاداري او الجماعة في احداث التأثير المطلوب على سلوك الفرد لا يتحقق الا برغبة هذا الاخير في الانتماء الى الجماعة اولا ، و هذا ما اولت له المدرسة السلوكية اهتمامها ،أي الاهتمام بالفرد ذاته وليس بعلاقتها فقط مع الاخرين<sup>3</sup> .و بذلك تعتبر المدرسة السلوكية امتداد لمدرسة العلاقات الانسانية و مكمل لا فكارها.

#### 1-2-3- القيادة الادارية في ظل المدرسة السلوكية

بدا هذا الاتجاه يظهر في بداية الخمسينات 1950 و استمرت حتى نهاية الستينات 1960 حيث انتقل الاهتمام و التركيز من دراسة العلاقات بين التنظيم و العاملين بعد ان لعبت الاعتبارات الاجتماعية و الانسانية دورها في المرحلة السابقة الى دراسة السلوك البشري و مكونات الشخصية و الاعتبارات النفسية ودافع السلوك بحيث اصبحت هي الاساس و بدا يظهر ميل كبير في تطبيق نتائج الدراسات و الابحاث في العلوم السلوكية و النفسية و الاجتماعية للوصول

<sup>1</sup>-كنعان ، نواف : المرجع السابق .ص 7

<sup>2</sup> - مرحباوي ، صالح :المرجع السابق ص 81

<sup>3</sup> - كنعان نواف : المرجع السابق .ص 77

الى حلول للمشاكل الادارية و التي تزداد تعقيدا بسبب التطور التكنولوجي و الذي انعكس على التقدم الصناعي و التجاري و التنموي الاقتصادي<sup>1</sup>.

ان الاتجاه السلوكي هو امتداد للدراسات و الابحاث الشهيرة في مصنع الهوثون في شركة وسترن الكترينك الامريكية و التي جرت في منتصف العشرينيات و حتى مطلع الثلاثينيات حيث اكدت هذه الدراسات في محصلتها النهائية على ان المتغيرات الاجتماعية لها اثر كبير يفوق الاعتبارات المادية على العملية الانتاجية<sup>2</sup>. و قد ظهرت عدة نظريات و دراسات لعدد من الباحثين اشهرهم :شستر برنارد ،كريس ارجريس ،ابرهام ماسو ،فريدريك هرزبرغ . و غيرهم

#### ❖ مبادئ المدرسة السلوكية

ان الدراسات التي جاءت بها المدرسة السلوكية صارت تحلل السلوك على مستوى الفرد لمعرفة دوافعه و تحليل بواعثه قصد ايجاد الطرق و الاساليب لتحفيز هذا السلوك بواسطة حوافز متنوعة يمكن ان تلبي حاجاته و تحقق رغباته ،كما ان المدرسة السلوكية ليس لها افتراضات معينة حول طبيعة الانسان فلا هو بالاقتصادي كما اكد تايلور ولا هو بالاجتماعي كما اكد مايو ،بل انها تأخذ بالاتجاهين معا ،كما انها لم تقدم تصورا قاطعا على شكل و هيكل التنظيم و ان عمدت الى ترجيح اللامركزية و نمط القيادة بالمشاركة ، الا انه رغم تعدد الاتجاهات المدرسية السلوكية تبقى تجمعها قواسم مشتركة من اهمها<sup>3</sup>:

- اخذ الابعاد النفسية و الاجتماعية و السلوكية للفرد بشكل شامل ثم تحليل سلوكه من خلال هذه الابعاد ، أي انها تعتمد على الدراسة العلمية لسلوك الفرد ، وهي متأثرة في ذلك بنتائج العلوم السلوكية التي تأثر على المظاهر الخارجية للسلوك باعتبارها افضل وسيلة لفهم دوافع و حقيقة هذا السلوك
- اهمية الحاجات في تشكيل سلوك الانسان ،مما يتطلب من الادارة اعتماد نظام شامل للحوافز المادية و المعنوية لا رضاء هذه الحاجات ،و بالتالي الحصول على السلوك المرغوب .
- المنظمة هي وحدة اجتماعية تتأثر بالقوى و المؤثرات البيئية الخارجية ،فالمنظمة حسبها نظام مفتوح يتضمن تفاعلات داخلية بين مكوناته ، اضافة الى التفاعل مع محيطه ،اذلك فهي لا تستطيع العمل معزولة عن هذا المحيط .
- الصراع بين اهداف العاملين و اهداف المنظمة لا يمكن تجنبه الا من خلال محاولة فهم هذا الصراع قصد تطوير وسائل و سبل للاستجابة للحاجات المشتركة بين العاملين و المنظمة<sup>4</sup>.

#### ❖ تقييم مساهمة المدرسة السلوكية في مجال القيادة

ان المحاولات التي قدمتها المدرسة السلوكية في مجال القيادة لم تسلم من النقد الذي استهدف الكشوف عن الثغرات الموجودة فيها اضافة هذه المدرسة ، فمن المأخذ عليها عنايتها الزائدة بمشاعر الافراد و حاجاتهم و اهتمامها الزائد بالعنصر البشري و دور القيادات الادارية ،حيث

<sup>1</sup>-حنفي ، عبد الغفار :السلوك التنظيمي ادارة الافراد .ط1. القاهرة : دار الجامعية ، 1992.ص 44.

<sup>2</sup>- عطوف ، ياسين : مدخل في علة النفس الاجتماعي .ط2.بيروت : دار النهار ، 1919.ص 59.

<sup>3</sup>- ظاهر ، الكلالدة : المرجع السابق .ص 77

<sup>4</sup>- ظاهر ، الكلالدة : المرجع نفسه ص 77

وصل بها الامر الى حد التدخل في حياة المرؤوسين الشخصية ، فخرجت بذلك حدود المنظمة الى مجالات خارج نطاقها و ذلك بسبب تأكيدها المفرط على الفرد على حساب العمل<sup>1</sup>.

#### ❖ تقييم مساهمة المدرسة السلوكية في مجال القيادة الادارية

ان الرؤية السلوكية في القيادة الادارية من خلال ما قدمه ارجيرس الذي اسهم في تطوير مفهوم القيادة الادارية من خلال تصوره للتنظيم ،و الذي يقيمه على اعتقاده بان العنصرين الاساسيين للتنظيم هما :الفرد ، التنظيم الرسمي ،لذلك فانه يرى ان استخدام قيادة التنظيم للأساليب الامرة و الرقابة المشددة يجعل الافراد يمنعون في سلوكهم المعادي للتنظيم الرسمي ،و قد يصل بهم الامر الى ايجاد تجمع غير رسمي يجدون فيه ملاذا لتخفيف اسباب التوتر و الاحباط .<sup>2</sup>

#### 1-2-4 القيادة في ظل المدرسة الحديثة للإدارة

بدأت المدرسة الحديثة في الادارة في بداية السبعينات من القرن الماضي ،وهي مستمرة حتى وقتنا الحاضر و تقوم على افتراض انه لا توجد طريقة وحيدة افضل (one best way) للشكل الذي يجب ان يكون عليه التنظيم ،فوجود التنظيمات الرسمية يقابله تنظيمات غير رسمية .كما ان التفاعل و الصراع لم يعد فقط داخل المؤسسة بين العاملين و القيادات الادارية ،و انما امتد الى الصراع بين المؤسسات ذات الحقل الانتاجي والخدماتي المتشابه و ذلك بسبب ظهور المنافسة ،اضافة الى صراع من نوع اخر و هو التوفيق بين حماية البيئة الطبيعية و الاجتماعية و بين الاهداف الاقتصادية للمنظمة .

#### ❖ مبادئ المدرسة الحديثة في الادارة :

يعتبر ظهور المدرسة الحديثة في الادارة كرد فعل للنقائص و الثغرات التي برزت في مبادئ و افكار المدارس السابقة ،كما انها نتيجة طبيعية لتطور بيئة المنظمات و ما اصبح ما يميزها من تغير و تعقيد ، و قد ظهرت عدة ابحاث حديثة في التنظيم ،الا انه على العموم فهي تشترك في الافكار التالية :

- ✓ عدم الايمان بوجود اسلوب تنظيم افضل لان ذلك يتعلق بحجم المنظمة ،استراتيجيتها ، التكنولوجيا المستخدمة و البيئة التي تنشط فيها ،فهذه العوامل تؤثر على الهياكل القاعدية ،لذلك فتنظيم معين قد يناسب منظمة و لكنه لا يناسب منظمة اخرى .
- ✓ نتيجة الفروق الفردية بين الافراد و تعدد و اختلاف الحاجات الانسانية ،فان نظام الحوافز ليس واحدا ولا ثابتا ولكنه متغير و متعدد حسب الظروف ، فالحوافز المادية قد تكون فاعلة مع الفرد الذي هو في امس الحاجة للمادة بسبب ظروفه الاقتصادية ،لكنها لا تكون فاعلة مع فرد ينقصه الشعور بالاحترام و التقدير .
- ✓ تركز المدرسة الحديثة على كيفية صنع القرار الاداري ،فعملية صنع و اتخاذ القرار تحتل اهمية كبيرة في الادارة الحديثة ،حتى ان بيتردركر Peter

<sup>1</sup>-كنعان ، نواف : المرجع السابق. ص 83

<sup>2</sup>- الجريسي ، عبد الرحمان : المرجع السابق. ص

Drucker يعتبرها الادارة ذاتها ،لذلك فالقرار في المدرسة الحديثة يخضع لمنهجية العقلانية المحدودة حسب هيربرت سيمون ،بما يلزمه من جمع المعلومات عن المشكلة و تحليلها قصد تحديد البدائل الممكنة ،بالمفاضلة بينهما يتم اختبار البديل الافضل .

✓ النظر الى المنظمة على انها نظام مفتوح يتأثر بالبيئة الخارجية ،لذا على المنظمات احذ المتغيرات البيئية بعين الاعتبار و خاصة التنافسية قصد اعداد الاستراتيجية الملائمة لمواجهةها <sup>1</sup> .

❖ مساهمة المدرسة الحديثة في مجال القيادة

تأثرت القيادة الادارية بأفكار و مبادئ المدرسة الحديثة في الادارة من خلال بروز مجموعة من النظريات التي تعتبر انه لا يوجد نموذج قيادي امثل لكل الظروف ،فالقيادة تعتمد على المواقف أي الظروف التي يمارس فيها القائد الاداري تأثيره على الجماعة مثل :نوع المهمة ،خصائص المنظمة ،و المرؤوسين وقد تنوعت هذه النظريات على حسب العوامل الموقفة التي تعطيها الاولوية و الاهمية لنجاح القيادة <sup>2</sup> .

### 3- نظريات القيادة الادارية و انماطها

#### 3-1 نظريات القيادة الادارية

لقد تعددت و تغيرت دراسات و نظريات القيادة من حيث نوعية المتغيرات التي يفترض تاثيرها على اسلوب القيادة الادارية ،فهناك دراسات تفترض ان اسلوب القيادة الادارية للقائد قد ركزت على سلوك و صفات القائد و اثره في مرؤوسين و هذا ما دل على تعدد هذه النظريات التي اختلفت اراؤها و تفاسيرها لمفهوم القيادة ،و قدمت كل نظرية وجهة نظر مختلفة عن الاخرى .وسوف تناول اهم النظريات المفسرة لظاهرة القيادة .

#### 3-1-1- نظرية الرجل العظيم

نظرية الرجل العظيم من اقدم نظريات القيادة تعود جذورها الى عهد الاغريق و الرومان ،حيث كان الاعتقاد السائد ان القادة يولدون و لا يصنعون ،و ان سمات القيادة مورثة وليست مكتسبة ،حيث يقول افلاطون "ان القيادة العظام قد ولدوا عظاما " .لذا فان هذه النظرية تقترض (ان القائد يملك مواهب و قدرات غير عادية و يقود الاخرين من خلال شخصية قوية و ارادة حديدية ) .

ويرى اصحاب هذه النظرية ان الرجال العظام يبرزون في المجتمع لما يتمتعون به من مقدرات غير مألوفة ، و امتلاكهم مواهب عظيمة و سمات وراثية تجعل منهم قادة أيا كانت المواقف التي يواجهونها و تمكنهم من تحديد شخصية المجتمع و تغيير التاريخ تغييرا جوهريا

<sup>1</sup> - ظاهر ، الكلاذة :المرجع السابق .ص 82-86

<sup>2</sup> - مرحباوي ،صالح : المرجع السابق .ص 92

ورسم مساره الحالي و المستقبلي ،<sup>1</sup> و ان القادة هم رجال من ذوي الشخصيات الز عامية و الكفاءات المتميزة ممن يمارسون دورا بارزا في التأثير بحركة التاريخ ، فالقائد شخص ذو صفات متفردة تمكنه من اسر عقول الجماهير ، بحيث يجعلها تتبنى اهدافه بل وتدرکها على انها اهدافها . و يظهر ذلك من خلال الدراسات حول الخلفية الوراثية و الدور الجوهری الذي يؤديه العامل الوراثي في بروز القيادة ، و ان القادة يشيع وجودهم في اسر معينة و طبقات حائزة للصفات الوراثية المؤهلة للقيادة .<sup>2</sup>

وتعتبر الافكار و التصورات التي ارتكزت عليها نظرية الرجل العظيم انعكاسا لكل الظروف السياسية و الاجتماعية و الثقافية التي سادت في مراحل تاريخية مختلفة في المجتمع الغربي ، و استمدت منها مغزاها و حقيقتها ، و اسهمت في صياغتها ، فهذه النظرية تمثل التفكير القديم حول موضوع القيادة .

❖ من الانتقادات التي وجهت الى هذه النظرية :

تعمل هذه النظرية على بناء نظام يعتمد على الفرد و لا يترك مكانا للجماعة نلان المطلوب منها هو الخضوع و الطاعة و حسب ، و عليه فان القائد يعتمد في اختيار معاونه على توافر عنصر الولاء قبل الكفاءة ، ما يساعد على تكوين سياج بشري حوله تسوده علاقاته بالمصالح الشخصية و غالبا ما يبقى القائد فترة طويلة في موقعه ما دم حيا ، ما يؤدي - في اغلب الاحوال - الى عدم تكييف القائد و تطوره مع التغيرات التي تحدث حوله ، سواء في المجموعة المحيطة به ، او في المجتمع بعامه .<sup>3</sup>

2-2-3 - نظرية السمات :

بدأت هذه النظريات مع بداية القرن الحالي ، و اهتمت الدراسات بالقائد نفسه ، وهي تفترض ان فاعلية القيادة تتحدد بتوافر خصائص و سمات معينة ، و تركزت الدراسات حول اكتشاف هذه الخصائص و السمات ، و اتباع هذه النظرية يعترضون ان الانسان يولد قائدا و قد تعددت و تنوعت السمات التي اشارت اليها الدراسات المختلفة . و من بين هذه السمات ما يتعلق بالبنية الجسدية ومنها ما يتعلق بالشخصية ، و هناك خصائص عقلية و بعضها يتعلق بالأنشطة و النضج العاطفي .<sup>4</sup>

وقد اجريت دراسات متعددة تبحث عن السمات المشتركة للقادة الناجحين على امل ان تصبح هذه المجموعة معيارا يمكن استعماله للتنبؤ بنجاح القيادة في أي موقف ، و التحقق بالتالي من السمات التي تجعل من شخص ما قائدا اداريا افضل من غيره ، و قد تبني الدارسون الطريقة الاستقرائية للكشف عن السمات القيادية .<sup>5</sup> و من بين هذه الدراسات :

❖ دراسات رالف ستوجدیل (r.stogdill)

<sup>1</sup> - شهر زاد المموار ص39

<sup>2</sup> - الجريسي ، عبد الرحمان : المرجع السابق ص 82 83 ،

<sup>3</sup> - الجريسي ، عبد الرحمان : المرجع السابق ص 83-84 .

<sup>4</sup> - عبيدات ، سهيل احمد : الانماط الادارية وفق نظرية الشبكة الادارية و علاقتها بفعالية ادارة الوقت . ط1. اريد : دار الكتاب ، 2004، ص

<sup>5</sup> - كنعان ، نواف : المرجع السابق ص 312

توصل ستوجد يل ،من خلال تقييمه لأكثر من خمس عشرة دراسة ميدانية ،لمعرفة السمات التي تجعل من انسان ما قائدا ناجحا ، اجريت بين عامي (1904\_1947م)الى ان اهم هذه السمات ما يلي :<sup>1</sup>

- 1\_ المقدرة :و تتضمن الذكاء ،و طلاقة اللسان ،و اليقظة ،و الاصالاة و العدالة .
- 2\_ المهارة في الانجاز: و تتضمن الثقافة و التعليم ، المعرفة الواسعة ،القدرة على انجاز الاعمال ببراعة ونشاط .
- 3\_ الحس بالمسؤولية : و تتطلب المبادلة ،الثقة بالنفس ، المثابرة ، الاعتماد على النفس ، الرغبة في التفوق و الطموح .
- 4\_ روح المشاركة :و تتطلب النشاط ، الروح الاجتماعية الطيبة ،المساهمة و التعاون ، القدرة على التكيف و التحلي بروح الفكاهة و المداعبة .
- 5\_ المكانة الاجتماعية :و تتطلب الشعبية ،أي ان يكون القائد محبوبا سواء داخل التنظيم او خارجه ،كما تتطلب ان يكون للقائد مركزا اجتماعيا و ماليا .
- 6\_ القدرة على تفهم الموقف :و تتطلب مستوى ذهنيا جيدا و مهارة في تلبية حاجات المرؤوسين ،و قدرة على تحقيق اهداف التنظيم الذي يقوده مهما كانت الظروف و قد لاحظ ستوجد يل ان هذه الدراسات افترضت ان القائد يتمتع ببعض السمات التي تؤهله للقيادة ،اما التابع \_ المرؤوس \_ فيفتقر الى بعض هذه السمات ،لذلك فانه لا يتمكن من القيام بدور القائد .<sup>2</sup>

#### ❖ دراسات كيرك باتريك و لوك Kirk Patrick & look.

قام كل من كيرك باتريك و لوك ،بأبحاث حول الصفات المميزة للقائد الناجح ، توصلوا من خلاله ان هذه الصفات تتلخص فيما يلي :

- \_ وجود الدافع : و يتمثل في الرغبة الشديدة في تحقيق الغايات ،الطموح العالي ،الطاقة و الإقدام .
- \_ الصدق و الاستقامة : و تتمثل في الامانة .
- \_ الحافز الى القيادة : و تتمثل في الرغبة في التأثير على الاخرين لتحقيق الاهداف المحددة .
- \_ الثقة بالنفس : الوثوق في القدرات الشخصية .
- \_ القدرة العقلية : و تتمثل في الذكاء و القدرة على دمج و تفسير قدر كبير من المعلومات .
- \_ الابتكار و الابداع و الالمام بالتقنيات الحديثة لإدارة الاعمال .

<sup>1</sup> - الجريسي عبد الرحمان : المرجع نفسه ص 84-85-

<sup>2</sup> - الجريسي عبد الرحمان : المرجع السابق .ص 84.

\_ المرونة : و تتمثل في القدرة على التكيف مع احتياجات المرؤوسين و الظروف المحيطة .<sup>1</sup>

#### ❖ دراسات ابراهيم درويش

قام ابراهيم درويش بحصر السمات و الصفات الشخصية للقائد كما يلي :<sup>2</sup>

\_ الذكاء و سرعة البديهة و طلاقة اللسان .

\_ الثقة في النفس و الايمان بالقيم .

\_ المهارة و حسن الاداء و القدرة على التكيف .

\_ الحزم و السرعة في اختيار البدائل المناسبة .

\_ المقدره على الاقناع و التأثير .

\_ الاستعداد الطبيعي لتحمل المسؤولية .

\_ المقدره على التنسيق و خلق الوحدة و تحقيق الترابط داخل التنظيم .

\_ الحكم الصائب على الامور و القدرة على تمييز الجوانب المهمة للمشكلة .

\_ الامانة و الاستقامة و الاحساس بواجبه الاخلاقية .

#### ❖ دراسات براون Brown

توصل براون ،من خلال دراسته الميدانية للقيادة الى مجموعة من السمات يجب توفرها في القائد هي :ان يكون القائد اكبر سنا ،انسب صحة ، احسن مظهرا و اكثر ذكاء ،اصوب حكما ، انفذ بصيرة و اوسع معرفة ، اقدر على التحمل و المثابرة ، اقدر على التكيف و تحمل المسؤولية ، اقوي ثقة في النفس و في التحكم عند الانفعال .<sup>3</sup>

و لقد تعرضت هذه النظرية الى الانتقادات و ذلك بسبب توفر السمات المذكورة في شخص واحد ،بالإضافة الى اختلاف الباحثين في تحديد السمات القيادية و عدم تحديد الخصائص التي تميز القادة عن التابعين و كذلك تجاهل دور المرؤوسين في فاعلية عملية القيادة .<sup>4</sup> و فشل انصار هذه النظرية في ايجاد نمط متسق للسمات التي تميز القادة و الذي يمكن تطبيقه بصفة عامة ،ان الكثير من السمات التي افترضها انصار هذه النظرية انها لا توجد الا في القادة ،قد تتوافر في غيرهم مثل الذكاء ،القدرات الجسمية و غيرها ،و تجاهلت هذه النظرية الطبيعة الموقفة للقادة ،ذلك ان السمات المطلوبة توافرها في القائد تعتمد بدرجة كبيرة على الموقع القيادي المطلوب شغله و على نوع الموقف الذي يعمل فيه القائد .

#### 3-2-3 النظريات السلوكية

<sup>1</sup> - مرحباوي ن صالح :المرجع السابق .ص 102.

<sup>2</sup> \_ رشوان : احمد ياسين عيد الحميد :المرجع السابق .ص 75

<sup>3</sup> - كنعان ، نواف : المرجع السابق .ص 315

<sup>4</sup> - سامر جلد : المرجع السابق ص 145

ان النظرية السلوكية ظهرت و تطورت نتيجة ، ظهور حركة العلاقات الانسانية في الادارة نتيجة دراسات هوثورن ، و اخفاق نظرية السمات و الرجل العظيم في تقديم تفسير واضح لفعالية القيادة .تحول اهتمام الكتاب و الباحثين الى جانب اخر و هو السلوك القيادي بدلا من السمات . و تفترض هذه الدراسات و النظريات ان العامل المحدد لفعالية القيادة هو القائد و ليس سماته ، بل سلوكه الذي يتكون من محصلة تفاعل مجموعة الانشطة و الترفات التي يبيديها في العمل ، و التي تشكل اسلوبا ، و نمطا عاما لقيادته ، و هكذا سعى الباحثون الى تحديد وتعريف اساليب القيادة التي مكنت القادة من التأثير بفعالية على المرؤوسين ،ومن بين هذه الدراسات و النظريات :

#### ❖ دراسات ايوا Iowa

اجريت هذه الدراسة بواسطة ليببت R.lippt و أويت R.WHIT و بإشراف كيرت ليفين KURT LEWIN ، ولقد اجريت الدراسات على عدد من التلاميذ في سن العاشرة ينتمون الى نوادي الهواة . و مقسمين في مجموعات و يشرف على كل مجموعة قائد يتبع نمط قيادي محدد و لقد كن هناك ثلاثة انماط قيادية هي :

1\_النمط الاستبدادي في القيادة AUTOCORATIC :و يركز قائد السلطة في يده فهو الذي يحدد النشطة و هو الذي يوزعها على الاعضاء ولا يشاركونهم في اتخاذ القرارات

2\_النمط الديمقراطي في القيادة DEMOCRATICE و يساعد قائد الجماعة في تنظيمها و يوجهها لتحديد انشطتها و يشاركونهم في توزيع الاعمال على الاعضاء

3\_النمط الحر او التسبب في القيادة LAISSEZ-FAIRE ولا يقوم القائد هنا باي عمل او مجهود في توجيه او متابعة عمل اي فرد في الجماعة فهو لا يحدد و لا يوزع اي عمل عليهم ولا يمدح او ينقد اي اداء .<sup>1</sup>

ومن اهم النتائج التي توصلت اليها هذه الدراسة :

\_ كانت المجموعات التي اتبعت نمط القيادة الاستبدادي اعلى انتاجية من الجماعة التي اتبعت

\_ تميزت الجماعة ذات النمط الديمقراطي عن الجماعات ذات النمط الاستبدابي بدرجة اعلى في نواحي الابتكار في الانشطة و الدفاعية و الثبات على مستوى الاداء وروح الفريق و التفاعل الجماعي و الرضى في العمل .

\_ الجماعات التي استخدمت النمط الاستبدادي او الحر ادت الى نتائج مختلفة في جميع النواحي السابقة .<sup>2</sup>

#### ❖ دراسات ميشيغان

<sup>1</sup> -ماهر ، احمد : السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات .الاسكندرية : الدار الجامعية ،2003،ص ص 305 ،306.  
<sup>2</sup> - سهيل ، احمد عبيدات : المرجع السابق .ص 22



بدأت دراسات ميشيغان بعد الحرب العالمية الثانية و ذلك بواسطة كل من كاتز و لكارث Katz & Kahn and likert و لقد اجريت الدراسات الاساسية في احدى الشركات في الاقسام ذات الانتاجية العالية و الاقسام ذات الإنتاجية المنخفضة وكان الغرض هو دراسة الفرق بين النمط القيادي في الاقسام المختلفة الانتاجية . ولقد توصلت الدراسة الى النتائج التالية :

تتميز الاقسام ذات الإنتاجية العالية بان مشرفيها يهتمون بالجوانب الانسانية ، و الاشراف الذي يهتم بالعاملين ، و قد سمي بنمط القيادة المهتم بالعاملين employee-centered ، و هذا النمط القيادي يهتم بمشاعر العاملين و راحتهم و الاشراف يأخذ الشكل العام الذي لا يهتم بالتفاصيل و دقائق الامور الخاصة بالعمل ، ويقوم القائد بتخصيص كبير من يومه للإشراف و القيادة.

تتميز الاقسام ذات الانتاجية المنخفضة بان مشرفوها يهتمون بالإنتاج وشؤون العمل وقد سمي بأسلوب القيادة المهتم بالإنتاج ، حيث يهتم هذا الاسلوب القيادي بالعمل ، الإنتاج ، الاجراءات ، طرق الاداء و تفاصيل الامور و دقائقها ، ولا يترك فرصة للمرووسين لاشتراك في حل مشاكل العمل <sup>1</sup>.

#### ❖ دراسات اوهايو Ohio

بدأت هذه الدراسات فور انتهاء الحرب العالمية الثانية و قام بهذا الدراسات شارتل و ستوجديل و فليشمان shartie, syogdill, and fleishman وكان الاهتمام منصبا فيها ناحية التعرف على الوظائف التي يؤديها القائد و لقد تم سؤال العديد من الاطراف عن التصرفات و الافعال و الوظائف التي يؤديها قاداتهم في اعمالهم و من خلال التحليلات الاحصائية المتقدمة امكن التمييز بي مجموعتين من و ضائف القادة و المجموعة الاولى تشير الى تنظيم العمل initiating strucure و المجموعة الثانية تشير الى الحساسية للأخرين consideration ، ويوضح الشكل (1) هذين النمطين للقيادة.

نمط الحساسية الأخرين	نمط تنظيم العمل
<p>6- يظهر امتثاله لمن يؤدي عمله بصورة جيدة</p> <p>7- يركز على اهمية الروح المعنوية العالية بين افراده</p> <p>8- يتعامل مع مرؤوسيه كأنداد</p> <p>9- سهل التعامل معه ، محب للناس و محبوب منهم</p>	<p>1- يدير العمل بيد من حديد</p> <p>2- يصر على ضرورة اتباع الافراد لقواعد و طرق عمل محددة و نمطية</p> <p>3- يصر على ضرورة ابلاغه باي قرارات تنسم بواسطة الافراد</p> <p>4- يربط العاملين و العمل بشكل يؤدي لأداء عالي</p> <p>5- يتدخل في تحديد تفضيلات العمل، و من يؤديه و كيف يؤدي</p>

شكل (1) نمط تنظيم العمل ونمط الحساسية للأخرين

و يتضح من شكل (1) ان نمط القيادة الخاص بتنظيم العمل يهتم بتحديد الانشطة و الاجراءات و القواعد و جدولة العمل و الاساليب الخاصة بإنجاز الاعمال ،اما نمط القيادة الخاص بالحساسية للأخريين فهو يهتم بمشاعر الناس ، و بان تسود بينهم علاقات اجتماعية و انسانية طيبة.

و بموجب هذا التحليل فان هذين النمطين ليسا متعارضين و القائد الفعال هو الذي يستطيع تحقيق درجة عالية في كليهم ، و بالتالي يحقق الرضى و الانجاز الجماعي لمروسيه .<sup>1</sup>

### 3-2-4- نظرية ماجر يجور: MC GREGORS THEORY X AND THERORY Y

يروى دوجلاس مجر يجور DOUGLAS MCGREGOR وجود مكونين لفلسفة الادارة و يحدد خصائص و سمة المنظمة و يؤثر على الاجيال المتعاقبة من الادارة و تقوم كل فلسفة على مجموعة من الافتراضات حول الافراد لجانبيين متضادين اي لأوضاع متضادة وشبهها بالسلسلة و اسمى الافتراضات الخاصة بمجموعة الاولى بنظرية (X) و المجموعة الثانية بالنظرية (Y)<sup>2</sup>

#### ❖ افتراضات نظرية (X)

- تفترض سلسلة طبيعة الانسان .
- و ترى ان الانسان بطبعه سلبي و لا يحب العمل .
- ان الانسان لا يريد تحمل المسؤولية في العمل .
- الفرد يفضل دائما ان يجد شخص يقوده و يوضح له ماذا يعمل .
- العقاي الو التهديد بالعقاب من الوسائل الاساسية لدفع على العمل .
- لابد من الرقابة الشديدة و الدقيقة على الانسان لكي يعمل .
- الاجر و المزايا المادية من اهم حوافز العمل<sup>3</sup>

#### ❖ افتراضات نظرية (Y)

تفترض على عكس سابقها :

- ان الفرد راض عن العمل و لديه الرغبة في الانجاز.
- وهو يتحمل المسؤولية ولا يحتاج الى المتابعة و الاشراف الدائمين .
- طما انه ماهر في توجهاته و مندفع نحو الابداع .
- لذلك يمكن تحفيزه بوسائل متعددة.(مادية و معنوية)<sup>4</sup>.

نلاحظ ان هناك ان ثمة فرقا بين نظرية (X) و نظرية (Y) في القيادة ،حيث تبدو (X) بانها تسلطية ، تشاؤمية ، ثابتة و ليس فيها مرونة ،حيث تكون السيطرة فيها خارجية ، و لا تنطلق من الفرد العامل نفسه .بالمقابل فان نظرية (Y) تبدو ديمقراطية ، و تشكل نوعا من التكامل بين حاجات الفرد و مطالب التنظيم ، و تأخذ بالاعتبار مشاعر الاخريين و لا تنكرها .

<sup>1</sup> - احمد ،ماهر :المرجع نفسه .ص ص 306-307

<sup>2</sup> -حنفي ن عبد الغفار و اخرون : المرجع السابق .ص 110.

<sup>3</sup> - لعويسات ، جمال الدين : المرجع السابق .ص 13

<sup>4</sup> - النعيمي : صلاح عبد القادر : المرجع السابق .ص 73

لذلك من المفترض – تبعا لماكجريجور – ان القائد الذي يتبنى نظرية (X) ستكون قيادته ذات طابع اوتوقراطي ،في حين ان الذي يتبنى نظرية (Y) سينحو نحو القيادة المتشاركة الديمقراطية . و في هذا اقرار بان "اتجاهات المديرين (القادة) حول طبيعة الافراد تؤثر الى درجة كبيرة من سلوك هؤلاء المديرين (القادة)".<sup>1</sup>

### 3-2-5- نظرية الشبكة الادارية :

تستند هذه النظرية التي انتشرت بشكل واسع ،و نالت قبولا كبيرا الى بليك و موتون (Blake&mouton) ،و تعتمد النظرية على تفاعل بعدي او نمطي للقيادة الذين تم تطويرها وهما :الاهتمام بالانتاج ،و الاهتمام بالإنسان ،و استنادا لذلك حددا ثلاثة انماط قيادية يكون نمط القيادة لاحد المديرين عاليا في احد البعدين ، و منخفضا في الاخر ،او العكس ،او منخفضا في الاثنين ،او عاليا فيهما<sup>2</sup> . كما توضح ذلك الشبكة الادارية في الشكل رقم (2)

عالي	1.9							9.9
نمط القيادة								
المهتم								
بالعمل								
و الانتاج				5.5				
منخفض	1.1							9.1
	منخفض	نمط القيادة المهتم بالعاملين					عالي	

<sup>1</sup> - الجريسي ،عبد الرحمان : المرجع السابق .ص 96  
<sup>2</sup> - عبيدات ، سهيل احمد : المرجع السابق . ص 29.

## الشبكة الادارية

ويتبين من الشكل 2 انه من الممكن ان يتمتع القائد بكل من النمطين القيادين و بدرجات مختلفة . ويبرز الشكل خمسة انماط للقيادة وكل منها ذا تركيز و اهتمام مختلف على بعد القيادة . وفيما يلي الشرح لهذه الانماط القيادية الخمسة .

- (1) القائد المنسحب (1.1) وهو القائد النسبي الذي يترك الامور تجري دون ان يتدخل فيها . و هو لا يهتم سواء بالانتاج او المرؤوسين ، و لا يحب ان يتدخل في توجيه العمل ، و لا يحب ان يشترك في تفاعلات اجتماعية . اذن فهذا القائد ينسب من العملية القيادية ، و يتنازل عن حقوقه و واجباته ، و لا يهتم بمشاعر الناس ، و لا يهتمه الاداء ، و اتمام العمل .
  - (2) القائد المساعد (1.9) وهو القائد الذي تنصب اهتماماته على الانتاج ، و الاداء و اتمام العمل على الوجه السليم ، بينما يعطي اهتماما قليلا للعلاقات الانسانية و الاجتماعية و مشاعر الناس ، و هذا القائد المساعد مستعد ان يضحي برضاه و ارتياح الناس في سبيل انجاز العمل ، و لذلك قد تغلب عليه صفات المقاولين المتسلطين<sup>1</sup> .
  - (3) القائد الاجتماعي (9.1) و هو القائد الحماسي ، الذي يعطي كل اهتمامه لمشاعر الناس و العلاقات الاجتماعية ، و يعطي ادنى اهتمام لأداء العمل و الانتاج . ان هذا القائد الاجتماعي يسعى الى تنشيط و رفع دافعية مرؤوسيه و رضاهم عن العمل ، و هو مستعد ان يضحي من بانجاز العمل في سبيل ان يحصل على ارتياح و رضاه .
  - (4) القائد الوسط
  - (5) القائد المثالي (9.9) و هذا القائد يستطيع ان يحقق التوازن و التكامل بين اقصى استخدام للعلاقات الانسانية و اعلى تركيز على العمل و الانتاج ، و من خلال خبرته و عمله يطور اسلوبا متميزا للتوجيه و الارشاد و وضع القواعد و اجراءات العمل بالشكل الذي يحقق به نتائج العمل ، و في نفس الوقت يشعر الافراد بارتياح و رضاه ، و يمكننا ان نطلق على هذا القائد بانه "سوبرمان" و هو النمط المثالي للقائد .
- و يمكن القول ان الشبكة الادارية تعد مثلا لنموذج عملي للقيادة الذي يقوم على سلوكين رئيسيين للقيادة ، الاهتمام بالمرؤوسين و الاهتمام بالانتاجية ، و تستخدم في مجال التطوير التنظيمي اين تستعمل افكارها كأساليب رائدة في المؤسسة للتعرف على نوعية الاساليب القيادية السائدة في المؤسسة و التي يتعاملون معها و من ثم العمل على تطويرها .

### 3-1-6- نظرية رنسيس ليكرت rancis likert في القيادة الادارية

لقد اقترح ليكرت اربعة سلوكيات ادارية يجب العمل بها بحيث : استحدث مع زملائه الباحثين في جامعة ميشيغان نظرية الانماط التي تقوم على اساس ان القيادة تقع ما بين اربعة انماط على طرفي النقيض : الاستبدادي ، و المشارك ، و يقع بينهما الاستبدادي العادل ، و التشاوري .

#### الانماط القيادية حسب ليكرت

النمط الرابع القيادة الاجتماعية المشاركة	النمط الثالث القيادة الاستشارية	النمط الثاني الاستبدادي العادل	النمط الاول الاستبدادي المستغل
الحرية ( الاعتماد على المرؤوسين )		التحكم ( الاعتماد المطلق على الرئيس )	

الشكل 4

و لقد صنف ليكرت القيادة الادارية الى اربعة انماط كما يلي :

#### 1- القيادة المستغلة المتسلطة :

و من اهم مظاهر هذا النمط و مواصفاته :

- انخفاض درجة ثقة الادارة في المرؤوسين لدرجة كبيرة .
- التركيز على استخدام اسلوب التهديد و العقاب في تحفيز المرؤوسين .
- الاعتماد في الاتصال على قناة احادية الاتجاه ، هي من الاعلى الى الاسفل .
- القرارات تتخذ غالبا في قمة التنظيم، و تفرض عن طريق الاوامر ،حيث يكون هناك قدر كبير من المركزية .
- التركيز على الاساليب الرقابية البوليسية من جانب القيادات .

#### 2\_ القيادة المتسلطة العادلة او النمط الاستبدادي العادل :

و من اهم مظاهر هذا النمط و مواصفاته :

- يساعد ثقة المدير في المرؤوسين نسبيا .
- الاعتماد في دفع المرؤوسين للعمل على الترغيب مع قليل من التهديد ،حيث تستخدم المكافآت و بعض الاساليب العقابية لحفز العاملين .
- السماح ببعض الاتصالات من اسفل الى اعلى .
- تتخذ القرارات في القمة مع السماح لبعض من في المستويات الاقل باداء بعض الاراء و الافكار .
- يشبه القائد الى درجة كبيرة الوالد الذي يؤمن باستخدام سلطته الابوية .

#### 3\_ القيادة الاستشارية :

و من اهم مظاهر هذا النمط :

- استخدام كثير من الاساليب الايجابية ،ومنها السماح ببعض المشاركة في تحفيز المرؤوسين .
- يتمه تفويض جانب لا بأس به من السلطات للمستويات الادنى .

- يعمل القائد على الاستشارة في الظروف غير الاعتيادية .
- تساعد ثقة المدير في كفاءة مروضيه و مقدرتهم لكن في حدود معينة ، اي :ان هذه الثقة ليست مطلقة تماما .

و كم ذكرنا فان لكرت يفترض ان النمط الامثل و الاكفأ الإدارة هو النمط الرابع ( المشاركة و الديمقراطية في القيادة) ، و هذا ينطوي على منطلق ضمني مفاده ان نمط القيادة وحده هو الذي يحدد فعالية القائد ،في حين ان هذا التصور اصبح غير مقبول حاليا ، نظرا لان الفعالية في القيادة تتوقف على متغيرات و عناصر عديدة و هي لا تقتصر على النمط القيادي <sup>1</sup> .

### 3-1-7- النظريات الموقفية

يعتبر المدخل الوقي احد المداخل القيادية الاكثر شيوعا و انتشارا فهو مدخل قيادي اشادي واسع الاستخدام ، يقترح كيف يصبح القادة فعالين في عديد من المؤسسات المختلفة و المهام التنظيمية المتنوعة ، و يقدم هذا المدخل نموذجا يقترح للقيادة كيف يتصرفون استنادا الى متطلبات موقف معين ،فهو يقوم على فرضية اساسية مفادها ان النجاح في القيادة لا يتحدد فقط بناء على شخصية القائد وسلوكه ،بل كذلك على متغيرات الموقف ، و من بين اهم نظريات المدخل الموقفية :نظرية فيدلر ،نظرية المسار و الهدف .

#### ❖ نظرية لفيدلر

و تنطلق نظرية فيدلر (من جامعة الينوي )مثل جميع النظريات الموقفية من افتراض ان القائد الفعال يعتمد على عناصر الموقف التي تتلاءم مع قدرات و سمات القائد فيها و هذا ما اكده فريد فيدلر (Fiedler) في تحديد ان سمات القائد التي تتلاءم مواقف معينة يمكن استخدامها في تحسين فعالية الادارة ، و ان القيادة يمكن تحسينها من خلال :

- تغيير سمات القائد لتلائم المواقف .
- اختيار القادة الذين سماتهم تتلاءم الموقف المحدد .
- تحريك القادة في المنظمات الى المواقف التي تتلاءم مع سماتهم <sup>2</sup> .

#### ❖ نظرية المسار و الهدف لفاعلية القيادة

هذه النظرية قام بتطويرها روبرتا هاوس و قد اطلق عليها هذا المصطلح "نظرية المسار و الهدف لفاعلية القائد "اذن ان اسس هذه النظرية تقوم على اساس نظرية التوقع للدافعية ،و يتعلق مصطلح المسار و الهدف بالمصطلحات المعروفة لنظرية التوقع الخاصة بتوقعات الجهد و الأداء و الكفاءة ،و قوة جذب الفعل .

تتضمن وظيفة الدافعية للقائد مضاعفة ما يتلقاه المروضين نظير تحقيقهم لأهداف العمل ،و تسهيل مهمة الوصول إلى هذه المكافآت بتوضيحها و إزالة الحواجز و المعوقات الموجودة في الطريق الموصل إليها ،و إتاحة المزيد من الفرص لإشباع الحاجات الذاتية في هذا الطريق <sup>1</sup> .

<sup>1</sup> - الجريسي عبد الرحمان : المرجع نفسه .ص 102،103،104.

<sup>2</sup> - نجم ، عبود نجم : المرجع السابق .ص 76.

تطوير المسار و الهدف :

تضمنت نظرية المسار و الهدف في القيادة الادارية في بداية تكوينها على يد هاوس عام 1901 وضعا لأسلوبين من سلوك القائد الإداري و هما:<sup>2</sup>

السلوك التوجيهي : و هو الذي يحدد ما هو متوقع من المرؤوسين .

السلوك المساعد : و هو الذي يهتم بحاجات العاملين – ثم تطورت النظريات علو هاوس و زملاؤه كل من ميتشل عام 1981 و قرين عام 1980 حيث تمت إضافة ثلاث أساليب جديدة هي السلوك المشارك و هو الذي يتشاور مع مرؤوسيه لسلوك الموجه للإنجاز: و هو الذي يحدد اهداف طموحه

## تمهيد

يعد الالتزام من الظواهر المهمة في حياة البشرية بشكل عام ، وقد حث الدين الاسلامي على الالتزام بأمر الله عزو جل به فقال سبحانه في كتابه الكريم : " حَافِظُوا عَلَى الصَّلَوَاتِ وَالصَّلَاةِ الْوَسْطَى وَقُومُوا لِلَّهِ قَانِتِينَ " سورة البقرة الآية (238) .<sup>1</sup>

إن الالتزام التنظيمي من المواضيع التي لاقت اهتماما واضحا في حقل الإدارة في العقود الأخيرة ، لما له من علاقة بفعالية المنظمة ودرجة انجاز العمل فيها، إذ 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 ومناقستها للمنظمات الأخرى . ونظرا لتعدد الأدبيات في النظر إلى الالتزام التنظيمي من زوايا مختلفة ، فقد برزت الحاجة إلى دراسة هذا النوع من الظواهر الإدارية .



## 1- مفهوم الالتزام التنظيمي:

**لغة:** (organizational commitment) : من لزم الشيء لزوماً ، أي ثبت ودام، ولزمه المال وجب عليه الالتزام<sup>1</sup>

**اصطلاحاً:** تزايد الاهتمام بمفهوم الالتزام التنظيمي خلال الفترة الأخيرة سواء لدى المديرين أو الأكاديميين على اعتبار أن الموظف الملتزم يكون أكثر التصاقاً بمنظمتها وأكثر جدية في تحقيق أهدافها . وفي هذا السياق لابد من التعرف على أهم مفاهيم وتعريفات الالتزام التنظيمي التي المفكرون في الإدارة تحديدها :

- فقد عرف كل من ( Porter & Smith 1970 ) : الالتزام التنظيمي بأنه توجه يتسم بالفعالية والإيجابية نحو المنظمة<sup>1</sup>

- الرغبة التي يبديها الفرد في التفاعل الاجتماعي من أجل تزويد المنظمة بالحيوية والنشاط ومنحها الولاء<sup>2</sup>

- درجة الالتزام العامل في عمله ومقدار الجهد والوقت الذي يكرسه لهذا الغرض ولبي مدى يعتبر عمله جانباً في حياته<sup>3</sup> .

- عملية الايمان بأهداف المنظمة وقيمها والعمل بأقصى طاقة لتحقيق الاهداف وتجسيد تلك القيم<sup>4</sup>

---

1- ابراهيم شهاب الخالدي: معجم الإدارة : موسوعة ادارية شاملة لمصطلحات الإدارة العامة وإدارة الأعمال . عمان . دار اسامة ، 2011. ص 86 .

2- شياع الحمبلي : العوامل المؤثرة على الالتزام التنظيمي ( دراسة تحليلية لآراء العاملين في المعهد التقني الانبار) .. مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية . مجلد (4) . الع دد(9) . جامعة الانبار . 2012 .

3-Vecchio Robert p; Organiz ational behavior. Orlando : the Dryden press. 1991. P20

4- سلطان حميد عبد الحميد اللحاني : واقع الالتزام التنظيمي لدى الموظفين الإداريين في إدارة التربية والتعليم بمكة من وجهة نظر القيادة التربوية. كلية التربية: جامعة أم القرى . رسالة ماجستير . 2015 . ص 8.

5- سعد تراحيب غنام البقمي : الالتزام التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين بجوزات منطقة مكة المكرمة . كلية الدراسات العليا : جامعة نايف العربية للعلوم الامنية . رسالة ماجستير . 2012. ص7.

- أما الباحثين اواريمي وشاتمن فيعرفان الالتزام من المنظور النفسي : " الربط النفسي الذي يربط الفرد بالمنظمة مما يدفعه للاندماج في العمل والى تبني قيم المنظمة " ويشير الباحثان إلى أن هناك ثلاثة جوانب للارتباط النفسي:<sup>1</sup>

**1- الإذعان** : يعود مفهوم الإذعان عند الفرد للمنظمة إلى توقعه تلقي المكافآت الخارجية كالرواتب والبيئة المادية المناسبة لأداء العمل.

**2- تحديد الهوية**: فيعود إلى مدى الأهمية التي يعلقها الشخص. أما العضوية والانتساب للمنظمة.

**3- التسرب الاستبطان**: فيعود الى مدى التوافق بين قيم الفرد والمنظمة.

- اما وجهة نظر شليدون (1971) كانت كالتالي <sup>٨</sup> التزام الموظف لمؤسسته يتمثل في التقييم الايجابي لها من اجل تحقيق اهدافها التي أنشأت من أجلها.

و باستعراض المفاهيم السابقة يلاحظ ان هناك اتفاقا واضحا على مفهوم الالتزام التنظيمي يتجسد ثلاث عناصر تناولتها المفاهيم بشكل او بأخر وهي :

1- الاعتقاد القوي في قيم التنظيم واهدافه ومدى تقبلها .

2- الاستعداد القوي في قيم التنظيم واهدافه ومدى تقبلها .

3- الرغبة الجامحة للبقاء عضوا في التنظيم <sup>2</sup>.

التعريف الاجرائي :<sup>٨</sup> مفهوم الالتزام التنظيمي وهو الرغبة و الشعور الداخلي للفرد بالالتزام والعمل بالطريقة التي يمكن من خلالها تحقيق مصالح المؤسسة.

---

1- محمد بن غالب العوفي : الثقافة التنظيمية و علاقتها بالالتزام التنظيمي . كلية الدراسات العليا : جامعة نايف العربية .رسالة ماجستير .2005. ص 36.

2- سعيد بن العاتق الغامدي : النمط القيادي واثره على الالتزام التنظيمي . كلية التربى : جامعة ام القرى .رسالة ماجستير.2010. ص 60، 61.

## 2- أهمية الالتزام التنظيمي :

يعد الالتزام التنظيمي من الظواهر السلوكية التي نالت اهتماما متزايدا من قبل العديد من الكتاب لما يشكله من اثار كبيرة في نجاح المنظمة و استمرارها في بيئة الاعمال ، وقد اكدت الكثير من الدراسات على اهمية الالتزام التنظيمي ، اذا اوضحت الدراسات ان ارتفاع مستوى مجموعة من الظواهر السلبية في مقدمتها ظاهرة الغياب ودوران العمل.

كما ان اهمية الالتزام التنظيمي تضم من خلال التأثير المتعدد المستويات ، فعلى المستوى يسهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي ، والذي ينعكس على انخفاض معدل دورانهم ومستويات غيابهم ، والشعور بالاستقرار الوظيفي لدى الافراد ، اما على مستوى المنظمة فنجد انه يزيد من مستوى الانتماء للمنظمة وزيادة الإنتاجية وتقليل التكلفة الناتجة عن تغيب العاملين وعن عدم اداءهم للأعمال بكفاءة وفعالية.<sup>1</sup>

تتمثل أهمية الالتزام التنظيمي بعدة نقاط وهي :

- يمثل الالتزام التنظيمي نمطا هاما في الربط بين المنظمة والافراد العاملين بها لاسيما في الأوقات التي لا تستطيع فيها المنظمة تقديم الحوافز الملائمة لدفع هؤلاء الافراد للعمل وتحقيق أعلى مستوى من الانجاز.

- ان التزام الافراد خاصة المديرين المنظمات التي يعملون بها يعتبر عاملا هاما أكثر من الرضا الوظيفي في التنبؤ ببقائهم في منظماتهم أو تركهم للعمل.<sup>2</sup>

---

1- محمد جودت محمد فارس : العلاقة بين الثقة التنظيمية و الالتزام التنظيمي ( دراسة ميدانية على جامعة الازهر - غزة - ). مجلة الجامعة الاسلامية للدارسات الاقتصادية و الادارية ,مجلد(22), العدد(2), جامعة الازهر . ص 171,

2- الزهرة برا لله : مستوى الالتزام التنظيمي لدى عمال مؤسسة سوناطراك (دراسة ميدانية استكشافية لمدينة ورقلة) . كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية : جامعة قاصدي مرباح ورقلة .مذكرة اللسانس . 2012.

وتكمن أهمية الالتزام التنظيمي في ترجمة الرغبات والميول و  
الاعتقادات التي تكون داخل الفرد تجاه منظمته الى سلوك ايجابي يدفع  
بالمنظمة الى التقدم والبقاء.<sup>1</sup>

### 3- خصائص الالتزام التنظيمي :

بعد مراجعة عامة لأدبيات الالتزام التنظيمي ومن خلال الاطلاع على  
ماذكره الباحثون عن الخصائص التي تميز الالتزام التنظيمي ،يمكن  
استخلاص عدة خصائص لمفهوم الالتزام التنظيمي :

ذكر حمادات (2006، ص68) من خصائص الالتزام مايلي:

- ان الالتزام التنظيمي حالة نفسية تصف العلاقة بين الفرد والمنظمة.

- يؤثر الالتزام التنظيمي على قرار الفرد فيما يتعلق ببقائه أو تركه  
للمنظمة.

- يتصف الأفراد الذين لديهم التزام تنظيمي بالصفات التالية :قبول أهداف  
وقيم المنظمة الأساسية الايمان بها، وبذل المزيد من الجهد لتحقيق أهداف  
المنظمة ، ووجود مستوى عال من الانخراط في المنظمة لفترة طويلة ،  
ووجود الميل لتقويم المنظمة.<sup>1</sup>

- يشير الالتزام التنظيمي الى رغبة التي يبديها الفرد للتفاعل الاجتماعي  
من جل تزويد المنظمة بالحيوية والنشاط ومنحها الولاء.

- الالتزام التنظيمي حالة غير ملموسة يستدل عليها من خلال ظواهر  
تنظيمية تتابع من خلال سلوك وتصرفات الأفراد العاملين في التنظيم ،  
والتي تجسد مدى التزامهم .<sup>2</sup>

---

1- سلامة عادل عبد الفتاح : الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس.  
القاهرة : كلية التربية. مج(23). ج(1). 1999. ص 16.

2- سامي ابراهيم ، حمادة حنون : قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات  
الفلسطينية بقطاع غزة. كلية التجارة: الجامعة الاسلامية . رسالة ماجستير. 2006. ص 15.

- الالتزام التنظيمي حصيلة تفاعل العديد من العوامل الانسانية ، والتنظيمية وظواهر إدارية أخرى داخل التنظيم .
- الالتزام التنظيمي لن يصل الى مستوى الثبات المطلق لان التي تحصل فيه تكون أقل نسبيا من درجة التغيير التي تتصل بالظواهر الادارية الأخرى .
- وقد أضاف العنزي خصائص أخرى للالتزام التنظيمي هي:
  - أن الالتزام التنظيمي يمثل شعورا نفسيا لمقدار ومستوى الارتباط بين الموظف والمنظمة .
  - إن الالتزام التنظيمي نسبي يحتمل أن يرتفع أو ينخفض وفقا لأسباب عدة، ولكنه يتميز بالثبات النسبي نوعا ما مقارنة بالظواهر الادارية الأخرى.
  - إن الالتزام التنظيمي المرتفع يحتمل أن يساهم في قبول أهداف المنظمة ، وبذل جهد كبير لتحقيقها ، ومحاولة البقاء واستمرار عضوية الموظف بالمنظمة .
  - إن مستوى الالتزام التنظيمي يواجه صعوبة في قياسه بشكل كبير مباشر ، قياسه بشكل أفضل من خلال آثاره الظاهرة على شعور الموظف المنظمة<sup>1</sup> .

#### **4- السلوك الناجم عن الالتزام التنظيمي :**

ينجم عن التزام العاملين لتنظيماتهم عدة مخرجات تكون في معظمها سلوكا إيجابيا يعود عليهم وعلى تنظيماتهم بالفوائد الكبيرة ، ومن أبرز هذه المخرجات وأكثرها تأثيرا في حياة المنظمات مايلي :

#### **4-1- شعور العاملين بروج معنوية عالية :<sup>1</sup>**

1- ماجدة العطية: سلوك المنظمة وسلوك الفرد في الجماعة.(د.م) : دار الشرق .2003. ص54.

لقد تعدد تعريف الروح المعنوية فمنهم من يرى أن يقصد بالروح المعنوية (morale) هو: ذلك الاستعداد الوجداني الذي يهيئ للعاملين مشاطرة أقرانهم بحماس مختلف نشاطاتهم ،ويجعلهم أقل قابلية للميل الى المؤثرات الخارجية.

ويرى بأن الروح المعنوية تعتمد على خمسة عوامل رئيسية وهي :

- 1- ثقة أعضاء المجموعة في هدفها .
  - 2- ثقة أعضاء المجموعة في قيادتها .
  - 3- ثقة أعضاء المجموعة ببعضهم .
  - 4- الكفاءة التنظيمية للمجموعة .
  - 5- الحالة العاطفية والذهنية لأعضاء المجموعة .
- وقد بينت الدراسات أن للالتزام التنظيمي دور مهم في رفع الروح المعنوية للعاملين فيجعلهم يحبون عملهم والمنظمة التي ينتمون إليها ويدفعهم للعمل بتعاون وحماس كبير لتحقيق الأهداف التنظيمية . إن الروح المعنوية تتحقق بشكل إيجابي عندما يشعر كل شخص بأنه يحقق أهدافه في الوقت الذي يسهم فيه في تحقيق أهداف منظمته.
- 4-2- الحد من تسرب الموظفين:

يعد تسرب الموظفين أي تركهم لمنظماتهم ظاهرة تنظيمية خطيرة ويعني التسرب الوظيفي توقف الفرد عن العضوية في المنظمة التي تقاضى مرتبه منها ولهذا التسرب نتائج عديدة هي

4-2-1- التكاليف المرتفعة:

فالتسرب ذو تكلفة عالية منها تكلفة الاعلان ، الاختيار ، التدريب والاعداد وغيرها من المصروفات العالية<sup>2</sup>.

---

1- ايناس فؤاد نواوي فلمبان : الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين و المشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة. كلية التربية :جامعة ام القرى بمكة . رسالة ماجستير. 1429 هـ . ص ص 33-34

#### 2-2-4- تعطيل الأداء:

يتعطل الأداء من ناحيتين الأولى ينجم عن فقدان كفاءة العاملين قبيل تركهم أعمالهم والثاني عن كلفة شغل الوظيفة وتعطيل العمل ، وكلفة البحث عن البديل

#### 3-2-4- ارتباك الأنماط الاجتماعية و الاتصالات:

تتميز المنظمة بما لديها من أنماط اجتماعية رسمية ، فإن كان تاركوا العمل من العاملين المشاركين ، أو ممن كانوا ضمن جماعة عمل متماسكة ، فسوف يكون للتسرب آثار سلبية على بقية العاملين ، قد لاتقف عند زيادة أعباء العمال وانخفاض الأداء، بل تؤثر على درجة تماسك الجماعة وتكاملها، وتعوق تعزيز التماسك فيضعف التزام العاملين.

#### 4-2-4- انخفاض المعنويات:

عندما يرى العاملون في تنظيم معين ان كثيرا من زملائهم يتركون العمل الى تنظيمات اخرى ، بينما تضعف كما تضعف روحهم المعنوية فتتخفف نسبة انجازهم ، مما يؤثر تأثيرا سلبيا في المنظمة.

#### 5-2-4- زيادة عبء العمل على الموظفين في التنظيم :

فكثيرا من التنظيمات تعجز عن توظيف اشخاص جدد مكان المتسربين لأسباب مالية أو عدم وجود بديلين لهم أو لجهل الادارة بحجم العمل و ضغطه النفسي علي العاملين أو جهلها بقدرات الموظفين الحقيقية فيتولد لدى الموظفين في المنظمة النفور و الاستياء و ويوصلهم الى مرحلة الارهاق و الاجهاد و استنزاف الطاقة فيدفعهم ذلك الى التفكير الجدي بترك العمل عند ظهور اول فرصة<sup>1</sup>

#### 4-2-6- الانجاز المبدع:

يرى الكثيرين من الباحثين ان الافراد الذين يتصفون بدرجة عالية من الالتزام و الولاء لتنظيماتهم التي يعملون فيها يمتازون بانجاز متميز . و يرون أن (الفرد ذو الالتزام التنظيمي العالي ) يكون أكثر حماسا للعمل ، و أكثر التزاما بأهداف التنظيم و يسعى تلقائيا للإنجاز المبدع الذي يزيد من إنتاجيته و أداءه.<sup>1</sup>

#### 5- العوامل المساعدة في تكوين الالتزام التنظيمي :

تشير معظم الدراسات الت جريت في مجال الالتزام التنظيمي ان هناك العديد من العوامل التي تساهم في تنمية التزام العاملين وولائهم لمنظماتهم هي:<sup>2</sup>

5-1- السياسات: ضرورة العمل على تبني سياسات داخلية تساعد على إشباع حاجات الافراد العاملين في التنظيم ، ومن المعروف أن لدى أي إنسان مجموعة من الحاجات المتداخلة تساعد على تشكيل ،في التنظيم السموك الوظيفي لهؤلاء الافراد . ويعتمد السلوك في شدته وإيجابية او سلبيته على قدرة الفرد على إشباع هذه الحاجات فإذا أشبعت هذه الحاجات فإن ذلك سيترتب عليه إتباع نمط سلوكي ايجابي بشكل يساعد على تكوين ما يسمى بالسموك المتوازن ، وهذا السموك المتوازن الناتج عن مساندة التنظيم للمفرد في إشباع هذه الحاجات يتولد عنه الشعور بالرضا والاطمئنان والانتماء ، ثم الالتزام أو الولاء التنظيمي. وتتفاوت هذه الحاجات عند الافراد العاملين من حيث الاهمية والأولوية في العمل على اشباعها، وقد اشار ماسلو في نظرية سلم الحاجات الإنسانية على

1- ايناس فؤاد نواوي فلميان : المرجع السابق . ص 37.

2- سلطان حميد عبد الحميد اللحياني : المرجع السابق . ص 18.



الحاجات الفسيولوجية والحاجة للأمن ، الحاجة إلى الحب والانتماء  
والحاجة إلى الاحترام والحاجة إلى تحقيق الذات.<sup>1</sup>

2-5- إشباع حاجات العاملين الانسانية في التنظيم : من المعروف ان  
للعاملين مجموعة من الحاجات المتداخلة التي يسعون الى اشباعها ، فهم  
يرغبون في اشباع حاجاتهم الفسيولوجية الاساسية و حاجتهم للأمن و  
الشعور بالطمأنينة في التنظيم ، و يسعون لأن يكونوا مقدرين محبوبين ، و  
أن ينتمون لجماعة و يسعون بالتالي لتحقيق ذاتهم ، و التنظيم الذي لا  
يساعدهم في تحقيق و إشباع هذه الحاجات لا يمكن على الأغلب أن يكون  
مكانا لاستقرارهم ، بل يسعى اعضاءه للبحث عن غيره يمكنهم من تحقيق  
هذه الحاجات مما يزيد من التزامهم التنظيمي له ، و يدفعهم إلى مزيد من  
العمل الجاد المنتج لتحقيق أهدافه .

فإذا شبعت تلك الحاجات بمساعدة ذلك التنظيم فإنه يتولد لدى الفرد ذلك  
الشعور بالرضا و الاطمئنان و من ثم بالانتماء و الالتزام التنظيمي ،  
فالالتزام التنظيمي يزيد إذا سعت المنظمة الى العمل على اشباع الحاجات  
الانسانية للعاملين لديها .<sup>2</sup>

3-5- وضوح الاهداف: يساعد وضوح الاهداف التنظيمية على زيادة  
الالتزام التنظيمي لدى الافراد العاملين ، فكلما كانت الاهداف واضحة  
ومحددة كلما كانت عملية إدراك وفهم الافراد للالتزام التنظيمي أو الولاء  
التنظيمي والمنظمة اكبر وينطبق ذلك على المنهج وفلسفة والكفاية  
الإدارية.<sup>3</sup>

لقد أظهرت الدراسات ان الالتزام التنظيمي يزداد كلما كانت اهداف  
المنظمة واضحة يستطيع الافراد فهمها و تمثلها و السعي لتحقيقها ، و كذلك  
كلما كانت ادوارهم واضحة و محددة ساعد ذلك على زيادة الانتماء و

1- محمد بن غالب العوفي : المرجع السابق . ص 35.

2- سلطان حميد عبد الحميد اللحياني : المرجع السابق . ص 20.

3- صلاح الدين عبد الباقي : السلوك الفعال في المنظمات . الاسكندرية : الدار الجامعية .  
ص 35.

الالتزام التنظيمي و ذلك لتجنب حالة الصراع التي تحدث في حالة غموض ادوار العاملين .

4-5- المكانة الاجتماعية: و يقصد بها المرتبة الاجتماعية للشخص مقارنة بآخرين في أي نظام اجتماعي. و قد تكون المكانة مكانة رسمية أو مرتبة اجتماعية تضيفها الجماعة على شخص ما تعبيراً عن شعورهم نحوه فتكون مكانة غير رسمية يرتبط الأفراد في التنظيم ببعضهم بعضاً حسب مراتبهم بترتيب هرمي معين تحدد فيه مرتبة كل فرد بالنسبة للآخرين التنظيم. و يسعى العاملون ببذل قصارى جهودهم للمحافظة على مكانتهم و تنميتها. و للمكانة الاجتماعية اسباب عديدة منها : الدرجة الرسمية التي يحصل عليها الشخص في بناء المنظمة و أنماط العمل و مهاراته و ظروف العمل ، و الاجور و الاقدمية في التعيين بالإضافة الى الاسباب التي يحصل عليها الشخص من خارج المنظمة كالتعليم و المكانة المهنية.<sup>1</sup>

5-5- العمل على تنمية مشاركة الافراد العاملين في التنظيم : تساعد المشاركة من قبل الافراد العاملين بصورة ايجابية على تحقيق اهداف التنظيم، فالمشاركة كما يراها دايفن هي الاشتراك الفعلي والعقلي للفرد في موقف جماعي يشجعه على المشاركة والمساهمة لتحقيق الاهداف الجماعية ، ويشترك في المسؤولية في تحقيق الاهداف ، وقد اوضحت الكثير من الدارسات أن المشاركة تعمل على زيادة الولاء والالتزام التنظيمي وتجعل الافراد يرتبطون ببيئة عملهم بشكل اكبر بحيث يعتبرون إن ما يواجهه الفرد من مشكلات هو تهديد لهم ولأمنهم واستقرارهم، الامر الذي يؤدي الى تقبلهم) لروح المشاركة برغبة جماعية وروح معنوية

عالية.<sup>2</sup>

---

1-سلطان حميد عبد الحميد اللحياني : المرجع السابق . ص 23.

2محمد بن غالب العوفي : المرجع السابق .ص ص 35.

5-6- العمل على تحسين المناخ التنظيمي : فالمناخ التنظيمي هو ذلك المجال المتضمن للطرق والاساليب و الادوات والعناصر والعلاقات المتفاعلة داخل بيئة المنظمة بين الافراد ، وبناء على ذلك يمكن النظر

للمناخ التنظيمي على انه يمثل شخصية المنظمة الناجحة وان نجاحها يعتمد على جو العمل السائد ، فالمناخ التنظيمي الجيد يشجع على خلق جو عمل ايجابي يعمل على تحقيق الاستقرار للأفراد، 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 الاهداف التنظيمية يعزز الثقة ويدعم الشعور بالالتزام والولاء ، ويزيد درجة الرضا الوظيفي، ويدعم الشعور بالالتزام والولاء التنظيمي.

5-7- تطبيق أنظمة حوافز مناسبة : يتطلب المناخ التنظيمي الجيد أنظمة حوافز معنوية ومادية مناسبة ، فتوفر الأنظمة المناسبة يؤدي إلى زيادة الرضا عن المناخ التنظيمي وعن المنظمة ككل ، وبالتالي زيادة الالتزام وارتفاع معدلات الانتاج وتقليل التكاليف، واتفق الباحثون على أن المنظمات العاملة في القطاع العام اقل المنظمات استخداما للحوافز وتطبيقا لأنظمة الحوافز الجديدة.<sup>1</sup>

5-8- نمط القيادة : ان الدور الكبير الذي يجب ان تقوم به الادارة هو اقناع الاخرين، وفي جو عمل مناسب بضرورة انجاز الاعمال بدقة وفعالية ، فالإدارة الناجحة هي الادارة القادرة على كسب التأييد الجماعي لإنجاز الاعمال من خلال تنمية مهارات الافراد الادارية باستخدام انظمة الحوافز المناسبة، فالقائد الناجح هو الذي يستطيع زيادة درجات الالتزام لدى الافراد.<sup>1</sup>

5-9- الرضا الوظيفي : يقصد بالرضا الوظيفي المشاعر التي يبديها الفرد نحو عمله في التنظيم ، و ينشأ الرضا من إدراك الفرد للفرق بين ما تقدمه له الوظيفة و ما يجب عليها ان تقدمه له ، فكلما قل الفرق بينهما ازدادت درجة الرضا الوظيفي لديه . و يرى هيرزبيرج Herzberg ان الرضا الوظيفي يمكن تحديده بمعرفة شعور الفرد نحو ما تنطوي عليه الوظيفة بما في ذلك الشعور بالإنجاز والاعتبار والمسؤولية اما عدم الرضا فيمكن تحديده تم تحديده من خلال شعوره نحو بيئة العمل المتمثلة بسياسة التنظيم و ظروف العمل المادية و درجة الاستقرار و الامن في الوظيفة و المركز الاجتماعي و الاجور و اسلوب الاشراف.<sup>2</sup>

---

1- اللوزي سوسي : التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم . عمان : دار وائل .1999.ص162.

2- سلطان حميد عبد الحميد اللحياني : المرجع السابق . ص 19.

## 6 - مراحل تطور الالتزام التنظيمي : 1

يشير المعاني الى أن بوكانن (Bochanan) ذكر أن الإلتزام التنظيمي للفرد يمر بثلاثة مراحل متتابعة وهي :

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

ويقول بوكانن : إنه 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 الإتجاهات نحو التنظيم ، والشعور بالصدمة .

**2.6. 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 .

**3.6. مرحلة الثقة بالتنظيم :** وتبدأ تقريبا من السنة الخامسة من التحاق الفرد بالمنظمة وتستمر الى ما لا نهاية ، حيث يزداد ولائه وتتقوى علاقته بالتنظيم و الانتقال الى مرحلة النضج .

وقد ذكر العتيبي والسواط ( Welsch and Iavan ) أشار إلى أن عملية ارتباط الفرد بالمنظمة تمر عبر مرحلتين حددهما في التالي :

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

**. مرحلة الالتزام التنظيمي :** وهنا يصبح الفرد حريصا على بذل أقصى جهد لتحقيق اهداف المنظمة والنهوض بها.<sup>1</sup>

## **7- انواع الالتزام التنظيمي:**<sup>2</sup>

يفرق العلماء بين ثلاثة انواع للالتزام التنظيمي وهي كالتالي :

**7-1- الالتزام المعياري :** يتعلق شعور المورد البشري بضرورة العمل من منظور أدبي ، و حيث تشعر الموارد البشرية بأن من واجبهم الاخلاقي فعل تلك الاشياء و القيام بتلك الانشطة في هذه المنظمات ، و يشير الى شعور المورد بانه ملتزم بالبقاء بالمنظمة بسبب ضغوط الآخرين ، و الاشخاص الذين يقوى لديهم الالتزام المعياري يأخذون في حساباتهم

---

1- حسين حريم: المرجع السابق. ص 193.

2- عاشور ابتمام : علاقة الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية ( دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان والتسيير الترقية العقاري بمدينة الجلفة . كلية العلوم الانسانية والاجتماعية :جامعة محمد خيضر. رسالة ماجستير . سنة 2015. ص 47.

إلى حد كبير ماذا يمكن أن يقوله الآخرون أو تركوا العمل بالمنظمة ، و أنه التزام أدبي حتى أو كان على حساب أنفسهم ، و يتضح ذلك باختصار في العناصر التالية :

- يتعلق بشعور المورد البشري بضرورة العمل لدى المنظمة من منظور أدبي .

- تشعر الموارد البشرية أن من واجبهم الأخلاقي قبل تلك الأشياء و القيام بتلك الأنشطة في هذه المنظمات .

- يشير إلى شعور المورد بأنه يلتزم بالبقاء بالمنظمة بسبب ضغوط الأخرى ، و الأشخاص الذين لديهم الالتزام المعياري يأخذون في حساباتهم إلى حد كبير ماذا يمكن أن يقرأه الآخرون أو ترك العمل بالمنظمة أنه التزام أدبي على لو كان على حساب نفسه .

2-7- الانتماء الاستمراري: عرفها (Allan & Mewer) على أنه الاندماج في أنشطة المنظمة مع الأخذ في الاعتبار التكاليف التي سوف يتحملها الفرد إذا ما ترك المنظمة<sup>1</sup>.

ويشير الالتزام البقائي (الاستمراري) إلى وعي المورد البشري بالكلفة المرتبطة بترك المنظمة ، ويعكس نتيجة مقارنة المورد بالمساهمات التي يقدمها للمنظمة في مقابل ما يحصل عليه في عملية التبادل النفعي القائم بينهما ، ويرى البعض أن المورد البشرية الذين لديهم التزام بقائي عالي يبقون في المنظمة المجرّد الحاجة الماسة لذلك ، ويتميز هذا النوع بما يلي:

---

1- اميرة محمد رفعت حواس : اثر الالتزام التنظيمي والثقة في الادارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية. كلية التجارة: جامعة القاهرة. رسالة ماجستير. 2002 . ص60.

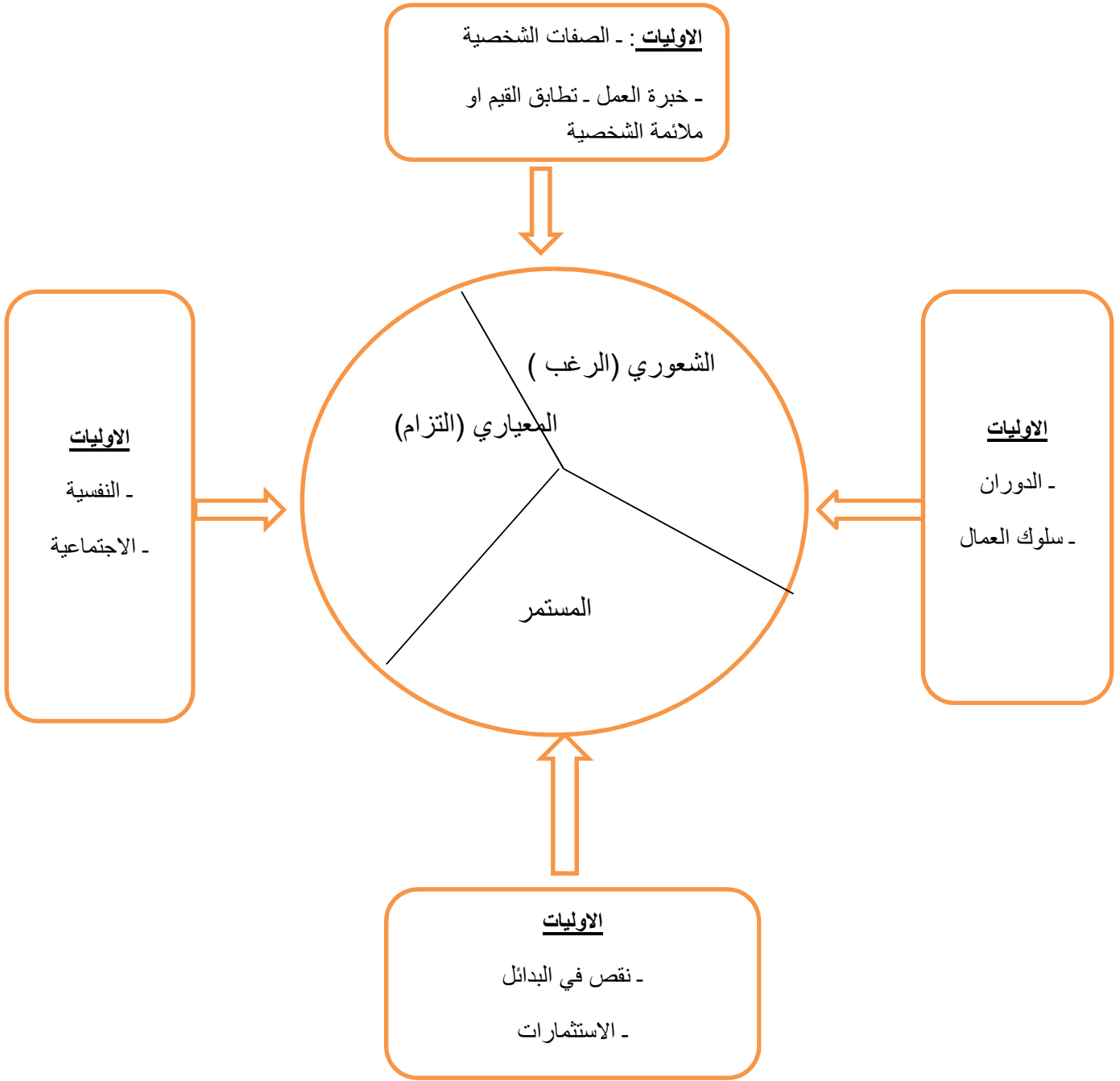
- يشير الى الوعي المورد البشري بالكلفة المرتبطة بترك المنظمة .
- يعكس نتيجة مقارنة المورد البشري المساهمات التي يقدمها للمنظمة في مقابل ما يحصل عليه في عملية التبادل النفعي القائم بينهما .
- يرى البعض ان المورد البشرية الذين لديهم التزام بقائي عالي يقوم في المنظمة لمجرد الحاجة الماسة ، واي سبب ما قد يتحمله المورد من تكاليف متوقعة نتيجة تركه للعمل .

3-7- الالتزام العاطفي : ،يشير إلى الارتباط العاطفي للمورد البشري وتوافقه واندماجه مع المنظمة ذو الالتزام الوجداني المرتفع يستمرون في العمل بالمنظمة لأنهم يريدون الاستمرار ببناء في رغبة وشعور إيجابي وتعاطف من قبل المورد البشري نحو المنظمة ، ويعني ان الموارد البشرية الذين يظهرون معدلات الالتزام الوجداني نحو منظماتهم ، ويبقون فيها بسبب علاقة الحب أو العمل الي يشعرون بها نحو تلك المنظمات ، ويرى البعض ان الالتزام العاطفي يعبر عن قوة رغبة المورد البشري في الاستمرار بالعمل بمنظمة معينة ، ولأنه تلك الاهداف و تتضح تلك هذه في النقاط التالية :

- يشير إلى الارتباط العاطفي للمورد وتوافقه والديباجة مع المنظمة.
- تستمر الموارد البشرية ذوي الالتزام العاطفي المرتفع في العمل بالمنظمة لرغبتهم وشعورهم الايجابي وتعاطفهم نحو المنظم.
- يرتبط المورد بعلاقة الحب والود نحو منظمته.
- يعبر الالتزام العاطفي عن قوة ورغبة المورد البشري في الاستمرار بالعمل بمنظمة معينة ،ولأنه موافق على اهدفها وقمتها ويرغب في المشاركة في تحقيق تلك الاهداف<sup>1</sup>



## مخطط يمثل اولويات انواع الالتزام التنظيمي<sup>1</sup>



1- باسم عباس كردي : الانماط القيادية واثرها في الالتزام التنظيمي ( دراسة ميدانية في كلية الادارة والاقتصاد ). مجلة القادسية للعلوم الادارية و الاقتصادية .مج (12).ع(3). جامعة القادسية . 2010.

## 8- ابعاد الالتزام التنظيمي : 1

هناك عدة ابعاد للالتزام التنظيمي اهمها :

### 1-8- الولاء التنظيمي ( Organizatonal Toyalry ) :

يتصرف مفهوم الولاء كونه شعور ينمو داخل الفرد بالانتماء للمنظمة وأن هذا الفرد جزء لا يتجزأ من المنظمة التي يعمل فيها، وان هدفه تحقيق اهدافها، ومن هذا يتولد لدى الفرد رغبة قوية في بذل مزيد من الجهد لتحقيق نجاح المنظمة.

### 2-8- المسؤولية اتجاه المنظمة ( Rexpoaribility towards organization )

تعني إحساس الفرد بالالتزام نحو البقاء في المنظمة وذلك مقابل الدعم الجيد الذي تقدمه المنظمة لموظفيها والسماح لهم بالمشاركة و التفاعل الايجابي ،وليس فقط في تحديد الإجراءات وكيفية تنفيذ ، العمل بل المساهمة في وضع الأهداف ورسم السياسات العامة للمنظمة ، مما يجعل الفرد يمتنع عن ترك المنظمة لكونه ملتزماً اخلاقياً في تمكين المنظمة في تحقيق هذه الأهداف والتنفيذ السياسات التي تشارك في وضعها وكذلك لالتزامه بأخلاق المهمة التي تحتم عليه البقاء في المنظمة.

### 3-8- رغبة الاستمرار بالعمال في المنظمة (Desireta continue to Works in the organization)

يتمثل بعد الالتزام الاستمرار بالعمل في المنظمة ام التنظيمي ن درجة الالتزام التنظيمي لدى الفرد بالقيمة الاستثمارية والتي من الممكن أن يحققها الفرد لو أستمر في المنظمة مقابل ما سيفقده لو قرر الالتحاق بجهات اخرى.

---

1. جرينبيرج جيرالد يبارون : إدارة السلوك التنظيمي :ترجمة محمد بسيوني إسماعيل .

4-8- الإيمان بالمنظمة (faith in the organization) : يعني مدى إيمان الأفراد بالمنظمة قناعتهم بإثراء ومدى إظهارهم بعضويتها ، ويتكون هذا البعد لدى الفرد معرفته الخصائص المميزة لعمله ودرجة استقلاله واهمية وتنوع المهارات المطلوبة ، وقرب المشرفين وتوجيههم له ، الإيمان بالمنظمة وأهدافها وقيمتها و فلسفتها نجاحا للأفراد انفسهم ويدفعهم لبذل أقصى مجهود ، و إخلاص في تأدية مهامهم ، وتوفير كافة سبل الدعم للمنظمة التي يؤمن بها.<sup>1</sup>

وقد حدد <sup>٨</sup> ستاو ، سيلانيك <sup>٨</sup> 1977 ابعاد الالتزام التنظيمي كمايلي :

- الالتزام الاتجاهي : والمقصود به العمليات التي تتطابق من خلالها اهداف الفرد مع اهداف وقيم المؤسسة وتزداد لديه الرغبة للبقاء و الاستمرار فيها.

- الالتزام السلوكي : والمقصود به العمليات التي يصبح الفرد من خلالها مرتبطا بمؤسسته ناتجا من سلوكه السابق ، فجهده ووقته الذي يقضيه داخل مؤسسته يجعله متماسكا بها و بعضويتها .

اما <sup>٨</sup> كيدرون <sup>٨</sup> فيذكر بعددين للالتزام التنظيمي :

- الالتزام الاخلاصي : والمقصود به تبني الفرد قيم واهداف المؤسسة ويجعلها جزءا من قيمه واهدافه .

- الالتزام المحسوب : والمقصود به الرغبة التي يبديها الموظف باستمرار في عمله بالمؤسسة رغم وجود عمل بديل بمؤسسة اخرى وبمزايا افضل .

- 
- 1- ماجدة العطية: سلوك المنظمة، سلوك الفرد والجماعة . دار الشروق للنشر والتوزيع . 2003 . ص 252 .
  - 2.أ.عاشور ابتسام : الالتزام التنظيمي في المؤسسة الجزائرية . مجلة تاريخ العلوم .ع(6).70 .

## 9 - طرق قياس الالتزام التنظيمي :

لقد طور بعض المهتمين بدراسة الالتزام وتحليله عددا من المقاييس بهدف قياس مستويات التزام الفرد في المنظمة ، وقد تباينت تلك المقاييس في طبيعتها ومكوناتها ، حيث يوجد عدد كبير من المقاييس للالتزام التنظيمي نذكر منها :

9-1- مقياس بورتر وزملائه : اطلق عليه استبانة الالتزام التنظيمي ، ويتكون من (15) فقرة تستهدف قياس درجة التزام الافراد بالمنظمة وولاء و اخلاص الافراد للمنظمة بالإضافة الى قياس الرغبة في مضاعفة الجهد لتحقيق اهداف المنظمة وقبولهم لقيمها ، واستعان بمقياس ليكرت السباعي لتحديد درجة الاستجابة. ويمكن استخدام المقياس لوصف الالتزام بشكل عام.<sup>1</sup>

9-2- مقياس توشن : وقد احتوى المقياس على خمس فقرات سداسية الاستجابة لقياس الالتزام التنظيمي كما تضمن المقياس ثماني فقرات اخرى رباعية و خماسية الاستجابة تقيس الالتزام المهني.<sup>2</sup>

9-3- مقياس جورج وزملائه : وهو محاولة لقياس الالتزام القيمي لأعضاء البيئة التدريسية من خلال 6 فقرات عبرت كل منها عن واحدة من القيم التالية :

- استخدام المعرفة والمهارة.

- زيادة المعرفة من تخصصه .

---

1- محمد احمد غالي : القيادة الخادمة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي دراسة تطبيقية على الجامعات في قطاع غزة . كلية التجارة : الجامعة الاسلامية .رسالة ماجستير . 201548 .  
2- سميرة بالأطرش : الالتزام التنظيمي و علاقته بلا داء الوظيفي ( دراسة ميدانية لدى عينة من مربيات رياض الاطفال - ورقلة - ) . كلية العلوم الانسانية والاجتماعية : جامعة قاصدي مرباح . رسالة ليسانس. 2011 . ص25 .

- العمل مع زملاءه بكفاءة عالية.
  - بناء سمعة جيدة كأستاذ .
  - العمل على مواجهة الصعوبات والتحديات.
  - المساهمة بأفكار جديدة في حقل التخصص.
- وقد أستخدم من أجل تحديد الأهمية النسبية لكل فقرة من الفقرات أعلاه مقياس خماسي الاستجابة.

4-9- مقياس كوردين وزملائه : والتي ساهمت في بناء المقياس ثلاثة مصادر هي المقابلات النقابات لتحديد خصائص المشاعر ، المعتقدات، و الأعمال المتعلقة بالانتماء للنقابة . وتم ذلك من خلال عشرون فقرة للاستجابة ومراجعة الأدبيات التي ركزت على قياس الالتزام والخروج منها ب 20 فقرة استهدفت الاستدلال على التزام الافراد بالمنظمة في حين ضم المصدر الثالث 48 فقرة منها 45 فقرة ذات مؤشرات سلبية وبالإستفادة من المصادر اعلاه استطاع تحد 30 فقرة خماسية الاستجابة وهي :

- 16 فقرة منها تتعلق بالولاء .
- 8 فقرات تصف المسؤولية ازاء المنظمة.
- 4 فقرات تقيس الرغبة للعمل فيها .
- 3 فقرات لتحديد مستوى الايمان بها.<sup>1</sup>

---

1- سامية خميس ابو ندا : تحليل بعض المتغيرات الشخصية وانماط القيادة بالالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية ( دراسة ميدانية على الوزرات الفلسطينية في قطاع غزة ).كلية : التجارة. رسالة ماجستير . 2007.

## 10- الآثار التنظيمية للالتزام التنظيمي :

تأثير الالتزام على المتغيرات التنظيمية التالية :1

### 1.10. الروح المعنوية :

تشير الدراسات إلى أن للالتزام التنظيمي دورا كبيرا في رفع الروح المعنوية الأمر الذي يترتب عليه حب الأفراد لعملهم ومنظماتهم ، 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 .

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 .

### 2.10. 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.

---

1- فريد راغب محمد النجار : السياسات الادارية واستراتيجيات الاعمال . { دم . } : مؤسسة الكتاب . 2003 . ص 141 .

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

### 3.10. تسرب الموظفين :

يعرف موبلي التسرب " بأنه توقف الفرد عن العضوية في المنظمة التي يتقاضى منها تعويضا نقديا " 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 :

### 1.3.10. 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 لعمالهم يتمتعون بكفاءات عالية جدا .

### 2.3.10. 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<sup>1</sup>.

1- محمد بن غالب العوفي : المرجع السابق . ص 93.

### 3.3.10. 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 .

### 4.3.10. ارتفاع التكاليف :

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

### 5.3.10. 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 .

### 6.3.10. العقد النفسي<sup>1</sup> :

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

1- محمد غالب العوفي : المرجع السابق . ص 94.



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 كانهخفاض 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 ، تستنزف الكثير من جهد و إمكانيات المنظمات <sup>1</sup>.

## 11- تنمية الالتزام التنظيمي:

الالتزام التنظيمي عملية عفوية يتم تنميتها من خلال توجيه العاملين نحو المؤسسة وأهدافها وذلك من خلال استراتيجيات واضحة تبعا لمراحل الالتزام الوظيفي المتمثلة في الالتزام الاندماج والتداخل .

---

1- محمد بن غالب العوفي : المرجع السابق . ص 95.  
2- اميرة محمد رفعت حواس : اثر الالتزام التنظيمي و الثقة في الادارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على البنوك الخارجية . كلية ادارة الاعمال : جامعة القاهرة . رسالة ماجستير . 2004 . ص98.

وتعتبر مرحلة الالتزام عن الحالة التي يتكون فيها قبول الفرد لزملاء العمل بقصد الاستفادة من خبراتهم ومعارفهم في مجال ترقية مساره الوظيفي في مجال التحفيز والترقية .

وفي هذه المرحلة نجد أن المواقف والسلوكيات لدى الأفراد مستمدة ليس من الإيمان المشترك بالمؤسسة ولكن من رغبته في المكافآت التي تقدمها المؤسسة وتعتبر هذه المرحلة عن بعد الرغبة في البقاء والاستمرار بالعمل بحسابات المنافع الشخصية المحققة أو تلك التي يمكن تحقيقها في المستقبل .

أما مرحلة الاندماج فهي تظهر عند قبول العاملين تأثير زملائهم من أجل الحفاظ على علاقة تشاركية فيما بينهم والمؤسسة وتعتبر هذه المرحلة عن بعد الافتخار والاعتزاز لدى العاملين بمؤسستهم .

أما في مرحلة التداخل يصبح الفرد على قناعة كاملة بأن هناك تداخل وانسجام كاملين فيما بين أهدافه الشخصية وأهداف المؤسسة بل تصبح أهداف المؤسسة هي أهدافه الشخصية<sup>1</sup>.

## 12- الالتزام التنظيمي في المكتبات الجامعية :

قد اشارت (مال كورميك) الى ان مستوى الالتزام التنظيمي لدى المكتبيين يتأثر بشكل ملحوظ بالمراحل الوظيفية ، وبموقع العمل في المكتبة ، وبعدد العاملين ، علاوة على ذلك اشار (بوردي) الى ان المكتبيين الاكثر رضا والتزاما يعملون في مكتبات تدعم ادارتها انماط الادارة التشاركية ، والاتصال المفتوح ، وفرص الترقية والانجاز .

---

1- اميرة محمد رفعت حواس : المرجع السابق . ص 99,

ومن الدراسات القليلة التي اجريت حول الالتزام التنظيمي للعاملين في المكتبات ، دراسة (باريش 2001) التي بحثت في اثر السلوك القيادي على الالتزام التنظيمي والاستقلال الوظيفي للمكتبيين الذين يعملون في اقسام خدمات المعلومات في المكتبات ، وقد أظهرت نتائج الدراسة ان اكثر من نصف المكتبيين يتصورون انفسهم على درجة عالية من الالتزام من الالتزام العاطفي ، كما بينت الدراسة ان هناك علاقة ايجابية بين كل من الالتزام العاطفي والمعياري للمكتبيين.

واظهرت مجموعة اخرى من الدراسات التي اشار اليها كل من (احمد ، امين ...)

ان للتوتر التكنولوجي الناجم عن استخدام النظم المحوسبة المتكاملة لإدارة المكتبات ، والاقراص المتراسة ، وقواعد البيانات ، والانترنت ، والشبكة العنكبوتية ، والتغير السريع في تكنولوجيا المعلومات ، تأثيرا سلبيا على الالتزام التنظيمي للعاملين في المكتبات في موضوع الدراسة <sup>1</sup>.

---

1- يونس اسماعيل الشوابكة وحسن الطعاني : الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي للعاملين في المكتبات الجامعية الرسمية الاردنية. مجلة العلوم التربوية. مج(40). ع(1).جامعة الرسمية الاردنية.2013. 184.

## خلاصة الفصل:

إن الالتزام التنظيمي هو أحد الركائز الأساسية التي تقوم عليها المكتبات ، فهو يعتبر عنصر مؤثر في نجاح أو فشل المكتبات خاصة في عصرنا هذا الذي هو عصر التنظيمات ، فالالتزام التنظيمي باعتباره حالة إيجابية غير ملموسة يشعر بها الفرد تجاه مكتبته التي يعمل بها، قمنا في هذا الفصل بالتعرف عليه وعلى مدى أهميته للفرد والمكتبة لهذا فقد أوجزنا في هذا لمحة عامة عن ماهية الالتزام التنظيمي في المكتبات وكان هذا بإيجاز لقللة المراجع المتخصصة في هذا المجال لأن مفهوم الالتزام التنظيمي يعتبر من المفاهيم الحديثة في المنظمة ..















































## الفصل الرابع : دور القيادة الادارية في تحقيق الالتزام التنظيمي :

### تمهيد :

اظهرت تطبيقات الادارة وجود عدد من الوظائف التي تمارس في المنظمات على اختلاف انواعها ( الصناعة و التجارة و الخدماتية ) و لأننا سنعرض بالتفصيل الى انواع المنظمات و الوظائف الشائعة الاستعمال الى انواع الوظائف الادارية التي هي مسؤولية المدير ، نحاول ان نعطي فكرة اولية عن مهام وظائف العملية الادارية التي تحقق نوع من القيادة الادارية و الالتزام التنظيمي للعمال .

### 1- التخطيط :<sup>1</sup>

يعتبر التخطيط من الوظائف القيادية المهمة في الادارة ، وقد شاع استعمال هذا المصطلح التخطيط في عالمنا المعاصر ، و اصبح يستعمل على نطاق واسع ابتداء من المحيط الشخصي و العائلي و انتهاء بالتخطيط على مستوى الدولة مرورا بالمنظمات و الشركات و المؤسسات و غيرها من الانشطة البشرية التي ترمو الى انجاز اهداف معينة .

و يحتل التخطيط المركز الاول بين عناصر العملية الادارية بحكم مفهومه و مضمونه ، اذ يتم رسم الخطوط العريضة للمستقبل عن طريق تحديد اهداف المنظمة الادارية ، ثم تعيين وسائل تحقق هذه الاهداف بخطوات متوافقة ، و متناسقة باستخدام الامكانيات المادية و البشرية المتاحة ، و اخيرا بمتابعة و مراقبة ما تم انجازه من الخطة و ما تبقى منها لتقييم مدى النجاح او اوجه القصور في الانجاز . و بدون التخطيط السليم يصبح العمل الاداري عملا ارتجاليا لا هدف له ، و بلا خطوات منظمة يسير على هداها ، مما يؤدي الى الفوضى في العمل ، و هذا امرا لم يعد يتماشى مع روح العصر ، و سرعة التقدم ، و الطموح الاهداف التي تصبو اليها شعوب العالم .

و قد عرف "هنري فايول" "التخطيط" بأنه توقع المستقبل و الاستعداد له . و ثم تعريفات اخرى للتخطيط متعددة تدور بمجملها حول هذا المعنى ، و انه تم التعبير عنه بأساليب مختلفة ، لهذا فان معنى التخطيط في نظر الباحث لا يخرج عن كونه تحديد الاهداف المستقبلية .

و يقول "عنيم" : ان التخطيط فن و علم و منهج و هو ايضا نشاط متعدد الابعاد و يسعى دائما لتحقيق التكامل بين ابعاده المختلفة ، و يتعاطى في بعده الزمن مع الماضي و الحاضر و المستقبل و يقيم جسورا بينهما و هو ايضا : عملية

جماعية وليست فردية و كل فرد في مجموعة المخططين له دوره الذي لا يمكن الاستغناء عنه .

اما الهمشري فيعرف التخطيط عدة تعريفات اهمها :

- انه انساب الاساليب لتحقيق هدف معين مكن خلال فترة زمنية معينة ، في ضوء الظروف الحالية ، و تلك التي يمكنها ان تسود مستقبلا بأفضل صورة ممكنة .

<sup>1</sup> - الجريسي عبد الرحمان : المرجع السابق . ص 30.

- ايضا هو ذلك النشاط لذي تقرر فيه الادارة ماذا تريد ان تعمل و اين ، و متى ، وكيف .
- هو عملية ذهنية تختص مقدما بتحرير الهدف او الاهداف المنوي تحقيقها من قبل فرد او جماعة خلال فترة زمنية محددة بالاستعانة بسياسات و اجراءات ، وقوانين و استراتيجيات معروضة من قبل الادارة العليا في المؤسسة .<sup>1</sup>

**ويعرف التخطيط في مجال علم المكتبات و المعلومات بانه :** عملية ذهنية تخطيطية تحليلية تتطلب قدرا واضحا من العلم و المعرفة و الحنكة و الذكاء و الخبرة من جانب المخطط له اذ انها علم و فن معا .

ايضا ان عملية التخطيط هي جوهر العملية الادارية في المكتبات و مراكز المعلومات كونها الحلقة الاولى الاساس لجميع العمليات الادارية الاخرى كالتقييم و الاشراف و الرقابة و هي سهم بدرجة كبيرة في تحقيقها بشكل المطلوب .<sup>2</sup>

### 1-2- اهداف التخطيط في المكتبات و مراكز المعلومات :

يمكن تلخيص اهداف التخطيط في ما يلي :

#### ❖ اهداف تنظيمية : و تتمثل فيمايلي:

- ✓ مساعدة المكتبة في تحقيق اهدافها المنشودة .
- ✓ زيادة نجاح المكتبة او مراكز المعلومات عامة و كفاءتها الادارية خاصة .
- ✓ زيادة التنسيق و التكامل الداخلي في المكتبة او مراكز المعلومات نعني بذلك زيادة التنسيق و التكامل بين الانشطة الرئيسية و الفرعية من جهة و الموارد المالية و البشرية المتاحة من جهة اخرى بغرض تحقيق الاهداف الموضوعية .
- ✓ فالتخطيط الجيد هو انعكاس واقعي للمكتبة او مراكز المعلومات الحديثين .

#### ❖ اهداف وقائي :

يهدف التخطيط الجيد الى التقليل من المخاطر المستقبلية و العوامل المفاجئة و غير المتوقعة ، و ايجاد الحلول المناسبة لهما قبل حدوثها او حتى العمل على تلافياها كليا .

### 1-3- اهمية التخطيط في المكتبات :

تتفق الآراء جميعا على ان التخطيط من اهم الوظائف التي تضطلع بها الادارة الحديثة للمكتبات ، لانه يؤثر تأثيرا مباشرا على طبيعة القرارات الادارية و نوعيتها فيما يتعلق بالنشاطات و الاعمال المتراد انجازها بغرض تحقيق الاهداف المرسومة .

اصبح التخطيط ضروريا لادارة المكتبات الى يومنا هذا ، و ذلك نتيجة لعوامل عديدة اهمها التغير المتسارع في البيئة الداخلية للمكتبات و المتمثل في النقص الحاد في الميزانيات و الزيادة المضطرة في اسعار مصادر المعلومات و الاجهزة و المواد و التطورات التكنولوجية .<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - عليان، ربحي مصطفى : المرجع السابق . ص 63.

<sup>2</sup> - الهمشري عمر احمد : المرجع السابق . ص 105.

<sup>3</sup> - الهمشري ، عمر احمد: المرجع نفسه. ص 104.

- يؤدي الى وضع اهداف واضحة .
- يحدد مراحل العمل و الخطوات الواجب اتباعها لتحقيق الاهداف .
- يهتم بتوفير الامكانيات المختلفة المطلوبة و سبل الحصول عليها و توفرها .
- يحقق الرقابة عند التنفيذ و يسهل المتابعة و معالجة المشكلات .
- يحقق نوعا من الامن النفسي للأفراد و الجماعات و المؤسسات .
- عملية فكرية تتع المنهج العلمي في دراسة المشكلات و حلها .

و تأتي أهمية التخطيط في الحياة الاقتصادية المعاصرة من كثرة التغيرات التي تحدث في البيئة و تؤثر على وظيفة التخطيط والتي يلخصها هانز (haynez) في ستة مجموعات رئيسة على النحو التالي :

- ✓ التغيير التكنولوجي .
- ✓ التغيير في السياسات الحكومية ( القوانين و الانظمة الحكومية )
- ✓ التغيير في النشاط الاقتصادي العام ( الظروف الاقتصادية ) .
- ✓ يؤدي الى وضع أهداف واضحة
- ✓ يحدد مراحل العمل والخطوات الواجب اتباعها لتحقيق الاهداف
- ✓ يهتم بتوفير الامكانيات المختلفة المطلوبة وسبل الحصول عليها وتوفرها
- ✓ يحقق الوقاية عند التنفيذ ويسهل المتابعة ومعالجة المشكلات
- ✓ يحقق نوعا من الامن النفسي للأفراد والجماعات والمؤسسات
- ✓ عملية فكرية تتع المنهج العلمي في دراسة المشكلات وحلها.

وتأتي أهمية التخطيط في الحياة الاقتصادية المعاصرة من كثرة التغيرات التي تحدث في البيئة وتؤثر على وظيفة التخطيط والتي يلخصها هانز (haynez) في ستة مجموعات رئيسية على النحو التالي :

- ✓ التغيير التكنولوجي
- ✓ التغيير في السياسات الحكومية (القوانين والانظمة الحكومية)
- ✓ التغيير في النشاط الاقتصادي العام (الظروف الاقتصادية)
- ✓ التغيير في درجة المنافسة وطبيعتها بين الشركة في مجال السلع والتسويق
- ✓ التغيير في المعايير والاتجاهات الاجتماعية
- ✓ التغيير في الموارد البشرية (السكان) والموارد الطبيعية

#### 1-4- التنبؤ لأغراض التخطيط الجيد:

وهذا التنبؤ أكثر اساليب التخطيط أهمية في المكتبات ومراكز المعلومات ، كغيرها من المنظمات ، ويعد كذلك احد التحديات الرئيسية للمديرين فيها لأنه يتطلب تصور المستقبل ومعرفة كينونته وتقدير اتجاهاته والعوامل الداخلية والخارجية المؤثرة فيه وذلك بغرض وضع الخطط المناسبة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> عليان ربحي مصطفى: المرجع السابق. ص ص 66\_67

## ❖ مجالات التنبؤ:

لتنبؤ في المكتبات ومراكز المعلومات خمسة مجالات رئيسية هي:

- ✓ التنبؤ بالطلب على المنتجات والخدمات المعلوماتية الحالية.
- ✓ التنبؤ بالاتجاهات المستقبلية في الطلب ، مثل الاتجاهات الطلب على خدمات حديثة معينة، واتجاهات الطلب على المواد الخام اللازمة للعمليات المختلفة ، واتجاهات الطلب على العمالة والتوظيف وغيرها.
- ✓ التنبؤ بالتغيرات المستقبلية في الاتجاهات العامة، مثل التغيرات الممكن حصولها في الاتجاهات السياسية والاجتماعية والاقتصادية، وغيرها، التي تؤثر على عمل المكتبات ، وكذلك التغيرات المتعلقة بالاتجاهات العمالة عامة ، واتجاهات المستخدمين وسلوكياتهم، واتجاهات الدعم الحكومي للمكتبات ومراكز المعلومات وغيرها.
- ✓ التنبؤ بمقدار التغير في الاتجاهات المذكورة سابقا.
- ✓ التنبؤ الفني والتكنولوجي.

## ❖ انواع التنبؤ من حيث المدى:

- (1) **التنبؤ قصير الاجل:** ويخدم أو يصف هذا النوع من التنبؤات حاجات المكتبة أو مركز المعلومات الحالية أو الفورية أو في القريب العاجل ويعتمد اساسا على البيانات المجمعة من بيئتها الخارجية.
- (2) **التنبؤ طويل الاجل:** ويشير هذا النوع من التنبؤ الى حاجات المكتبة أو مركز المعلومات للتخطيط طويل الاجل، ويعتمد اساسا على البيانات الخارجية (الاقتصادية، والاجتماعية والسياسية... الخ) والتي لا يستطيع المكتبة أو مركز المعلومات التحكم فيها بشكل مباشر.
- (3) **التنبؤ المتحرك أو المستمر:** وهو تنبؤ شامل يخطي أو يخدم كلا من التنبؤ طويل الاجل وقصير الاجل، ويتصف هذا النوع من التنبؤ بالمرونة الواضحة، وانما تغيرت ظروف المكتبة أو مراكز المعلومات أو لم تتحقق الاهداف المرسومة، فان الادارة تقوم بتغيير أو تعديل تقديرات هذا التنبؤ.<sup>1</sup>

## 1-5- خطوات التخطيط في المكتبات ومراكز المعلومات

تتم عملية التخطيط في المكتبات ومراكز المعلومات وفق الخطوات التالية:

### ❖ تحديد الاهداف التنظيمية:

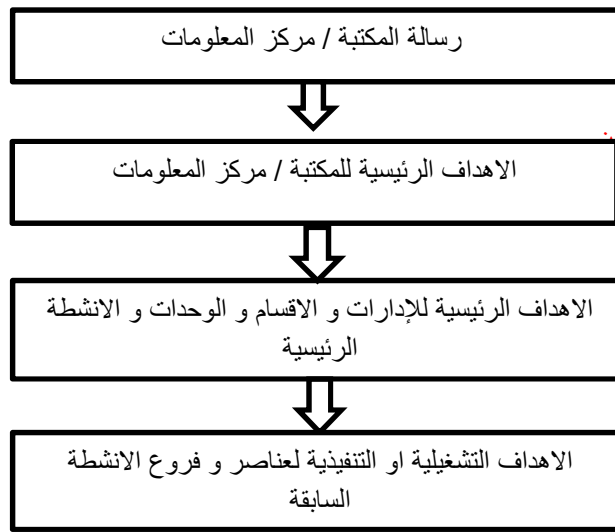
الاهداف هي الغايات المطلوب الوصول اليها والتي انشئت المكتبة من اجلها ومن ثمة تعتبر نقطة الانطلاق في العمل المكتبي ككل لانها تحدد الاتجاه العام لعمل المكتبة فاذا لم يكن هناك اهداف تنظيمية محددة تسعى المكتبة الى تحقيقها كان عملي جهدا ضائعا ومفرغا من مضمونه.

وتتبع اهمية الاهداف التنظيمية من كونها تعمل كمرشد للمديرين في المكتبات ومراكز المعلومات والعاملين الاخرين فيها في عدة مجالات منها:

<sup>1</sup> - الهمشري ، عمر احمد : المرجع السابق . ص 118.

- كمرشد في عملية اتخاذ القرار: اذ يتوجب على المديرين فهم الاهداف التنظيمية واستيعابها بوضوح حتى يتمكنوا من اتخاذ القرارات اللازمة لتحقيقها
- كمرشد لتحقيق الكفاية الانتاجية: اذ ان فهم المديرين للاهداف التنظيمية يمكنهم من استعمال الموارد المتاحة بفاعلية اكبر.
- كمرشد في التكامل التنظيمي: اذ ان تكامل الاهداف الفرعية والعامه للمكتبات أو مراكز المعلومات يؤدي بطبيعة الحال الى تكامل العملية الادارية والانشطة المختلفة فيها.
- كمرشد في تقييم الاداء والاهداف هي معايير رقابية يقاس بموجبها مدى الانجاز . ومن هنا نرى ان الاهداف التنظيمية الملائمة هي اساسية لنجاح المكتبة او مركز المعلومات . وان تحديدها المسبق مهم في عملية التخطيط.

الشكل رقم (06): تدرج الاهداف التنظيمية وتسلسلها.<sup>1</sup>



### ❖ وضع السياسات المناسب لتحقيق الاهداف:<sup>2</sup>

تعني السياسات هنا التوجيهات أو مجموعة المبادئ أو مجموعة المبادئ والمفاهيم التي تضعها ادارة المكتبة او مركز المعلومات لكي يسترشد ويلتزم بها المخططون والمنفذون في كل مرحلة من مراحل العمل او تنفيذ الخطة المرسومة

### ❖ عمل التنبؤات

يعني عمل التنبؤات كما ذكرنا سابقا وضع مجموعة من الافتراضات لما سيكون عليه المستقبل او التعرف على المشكلات المتوقعة حدوثها في المستقبل ويمكن ان تعيق الوصول الى تحقيق الاهداف وتحديد الوسائل والاساليب اللازمة للتغلب على عدة مشكلات، ويتطلب عمل التنبؤات الاخذ بعين الاعتبار التغيرات في عوامل البيئتين الداخلية والخارجية للمكتبة ومركز المعلومات.

<sup>1</sup> - المصدر: الهمشري ، عمر احمد : المرجع السابق . ص 212.  
<sup>2</sup> موقع الكتروني

## ❖ تحديد العمليات والانشطة الواجب انجازها:

يتم في عدة مراحل تحديد العمليات والانشطة التي يجب انجازها والخطوات والاجراءات التفصيلية الواجب التقيد بها خلال العمل وتعيين الوسائل (الآلات، الاجهزة، المعدات، الادوات) الواجب توافرها للقيام بالأعمال وتحقيق الامراض وتحديد الاشخاص الذين ستوكل اليهم عدة العمليات والانشطة.

## ❖ تحديد البدائل وتقييمها

يندر ان نجد خطة ليس امامها سوى واحدة فقط ، حيث يوجد عادة امام الخطة اكثر من بديل ، ويجب على المخطط في عدة المرحلة القيام بتحديد مدة البدائل المختلفة المتاحة امامه ، واختيارها من خلال اعداد تنبؤات دقيقة للتكاليف والايرادات والكثير من الاعتبارات ذات العلاقة وتعد عدة الخطوة على درجة كبيرة من الاهمية والصعوبة ، ولذلك يستعان بالخبراء والحاسوب وقد يتم استخدام اساليب بحوث العمليات والاستعانة بالحاسوب للقيام بعملية المفاضل بين البدائل<sup>1</sup>

## ❖ وضع برنامج زمني لإنجاز العمل

توضع البرامج لكي يتبين وقت البداية ووقت النهاية لكل عمل او مشروع في المكتبة ومقدار التداخل الزمني بين العمليات<sup>2</sup>

## ❖ وضع الميزانيات التقديرية:

تعرف الميزانية التقديرية بانها كشف او بيان موارد واموال محددة ومخصصة لمشروع ما او نشاط ما او لوحدة من الوحدات في المنظمة وهي نوع من اعداد الخطة او الخطط في صورة كمية او مالية، ومعنى هذا ان الميزانية التقديرية بيان احصائي تتناول كل صور العمليات المستقبلية المطلوب انجازها في فترة زمنية محددة تكون عادة سنة، وهي من اهم الدعامات التي يعتمد عليها في التخطيط لا نها تعبر عن الاعمال التي تشملها الخطة بالأرقام وتوضيح كافة النفقات التي يجب الالتزام بحدودها اثناء التنفيذ<sup>3</sup>

## ❖ اقرار الخطة وتنفيذها

تحتاج الخطة الى قرار من ادارة المكتبة او مراكز المعلومات لتبيينها واعتمادها ، ثم ترفع بعد ذلك للإدارة العليا للمؤسسة التي تتبعها المكتبة او مركز المعلومات بغرفة الموافقة عليها وقرارها ايضا ، وبعد هذا اجراء رسميا ضروريا لتنفيذ الخطة، لأنه بدون صدور قرار بذلك تبقى الخطة حبرا على ورق فالقرار هو الدعم الرسمي اللازم لتنفيذها واذا ما اقرت الخطة يبدأ على الفور تنفيذها<sup>4</sup>

## ❖ تنفيذ الخطة ومتابعتها

<sup>1</sup> عليان ربحي مصطفى، المرجع السابق، ص

<sup>2</sup> موقع الكتروني

<sup>3</sup> موقع الكتروني

<sup>4</sup> الهمشري، عمر احمد المرجع السابق، ص116

بعد عملية اقرار الخطة والاعلان عنها، تقوم الجهات ذات العلاقة في المشروع او المؤسسة بالبدء بعمليات التنفيذ للخطة كل حسب مسؤولياته وواجباته بناء على مراحل التنفيذ والبرامج الزمنية لكل مرحلة وهذا لا بد من الاشارة الى اهمية وجود التنسيق الكامل بين كافة الجهات والقطاعات اثناء التنفيذ لضمان تحقيق الاهداف<sup>1</sup>.

## **1-6- من يقوم بالتخطيط في المكتبات ومراكز المعلومات**

هناك جماعات مختلفة تقوم بالتخطيط في المكتبات ومراكز المعلومات منها:

### **(1) الاطار العليا في المكتبة ومراكز المعلومات**

تشمل الادارة العليا في المكتبة او مراكز المعلومات المدير ونوابه ومستشاريه ان وجدوا او يلعب المدير الدور الاكبر والابرز في عملية التخطيط التنظيمي اذ ان لديه السلطة النهائية في هذا المجال، فكلما اتسع مجال التخطيط وتزداد اهميته في التخطيط ايضا كلما اتجهت المكتبة او مركز المعلومات نحو التخطيط بعيد المدى والتخطيط الاستراتيجي.

### **(2) الادارة الوسطى والادارة الدنيا في المكتبة ومراكز المعلومات**

تبرز اهمية الادارة الوسطى (مدراء الدوائر ورؤساء الاقسام) في المكتبة او مراكز المعلومات في التخطيط متوسط المدى والادارة الدنيا (رؤساء الوحدات والشعب) في التخطيط القصير المدى والتخطيط التشغيلي المتعلق بالأنشطة اليومية لهذه الوحدات والشعب ، وبشكل تعاوني بينهما وبين الادارة العليا، ويعد رؤساء الاقسام والوحدات او الشعب مهما في في التخطيط لأنهم الاقرب الى العمل والانشطة والمشكلات اليومية المختلفة لا قسامهم ووحداتهم مما يكسبهم خبرة كبيرة في وضع خطط عملية ومناسبة.

### **(3) فريق التخطيط**

ظهرت بعض المكتبات ومراكز المعلومات كإدارة او فريق من الموظفين هدفه الرئيسي هو التخطيط، وقد يعمل هؤلاء الموظفين في بعض الاحيان كمصدر المعلومات ، وفي بعض الاحيان كمحفزين للتخطيط، واحيان اخرى كمؤيدين للتخطيط، ومدافعين عنه، او كمشاركين في تنسيق برامج التخطيط جميعه، ان مشاركة العاملين في المكتبة ومركز المعلومات في عملية التخطيط يعد مهما في درجة قبولهم للخطط الموضوعية ورضاهم عنها والتزامهم بها.

### **(4) لجنة التخطيط**

قامت بعض المكتبات ومراكز المعلومات بتشكيل لجان خاصة بالتخطيط، يشارك فيها مجموعة مختارة من المدربين في المستويات الادارية المختلفة، وبعض المستشارين ان وجدوا وبعض الموظفين ممن لديهم الخبرة الكافية في العمل والتخطيط ولديهم القدرة على العمل مع الاخرين، وتقوم هذه اللجنة بتقديم تقاريرها وخططها الموضوعية الى الادارة العليا للمكتبة او مركز المعلومات لا قرارها.

<sup>1</sup> عليان، ربحي مصطفى: المرجع السابق، ص 741

## 5) مكتب او دائرة او قسم خاص بالتخطيط

قامت بعض المكاتب ومراكز المعلومات ولا سيما المكتبات العامة والاكاديمية بتأسيس مكاتب او دوائر او اقسام خاصة ضمن هيكلها التنظيمية تكون مهمتها تطوير خطط معينة او الاشراف على ذلك التطوير او التنسيق بين الخطط الموضوعية على نحو دقيق، ومن التجارب الاولى لمثل هذه المكاتب او الاقسام ما قامت به من جامعة كولومبيا في الولايات المتحدة الامريكية قبل اكثر من ثلاثة عقود عندما تأسس بها قسم خاص بالتخطيط.<sup>1</sup>

### 7-1- انواع الخطط

تستخدم المنظمات انواع مختلفة من التخطيط وفق لأغراضها المختلفة ويمكن تصنيف التخطيط وفق لذلك على ضوء عدة معايير اهمها:

#### 1- التخطيط حسب مدى تأثيره

ويقسم التخطيط من حيث تأثيره الى النحو التالي:

##### ❖ التخطيط الاستراتيجي

هو التخطيط الذي يكون مهما ويحدث تغيير نوعي في المنظمة وتمارسه الادارة العليا وتأثيره بعيد المدى ومن امثله: التخطيط لاضافة خط انتاجي جديد او التخطيط لفتح سوق جديدة

##### ❖ التخطيط التكتيكي

تمارسه الادارة الوسطى والعليا وتأثيره متوسط المدى ، ويوضع لمساعدة التخطيط الاستراتيجي ومن امثله: تقدير حجم الطلب على سلعة مذكورة في السوق.

##### ❖ التخطيط التشغيلي

وتمارسه الادارة الدنيا وتأثيره متوسط المدى ويركز عادة على تخطيط الاحتياجات لانجاز المسؤوليات المحددة للمدراء او الاقسام او الادارة.

#### 1) التخطيط حسب المدى الزمني

##### ❖ التخطيط طويل المدى

هو الذي يغطي فترة زمنية طويلة ويمكن القول نسبيا ان الفترة خمسة سنوات فما فوق وهي فترة تخطيط طويل

##### ❖ التخطيط متوسط المدى

هو التخطيط الذي يغطي فترة تزيد عن سنة وتقل عن خمسة سنوات<sup>2</sup>

<sup>1</sup> الهمشري، عمر احمد : المرجع السابق. ص ص 117\_118  
<sup>2</sup> موقع الكتروني.



## ❖ التخطيط قصير المدى

الذي يغطي فترة زمنية تقل عن سنة.

## (2) التخطيط حسب الوظيفة :

### ❖ تخطيط الانتاج

ويركز على المواضيع المتعلقة بالإنتاج، تدفق مواد الخام والعاملين في الإدارة ومراقبة جودة الانتاج.

### ❖ تخطيط التسويق

ويركز مثلاً: تقييم المنتج والتسويق والترويج والتوزيع

### ❖ التخطيط المالي

ويركز على القضايا المتعلقة بالجانب المالي.

### ❖ تخطيط القوى العاملة

مثل الاحتياجات، الاستقطاب، التدريب، التطوير<sup>1</sup>

## 8-1) ميادين التخطيط في المكتبات ومراكز المعلومات

لما كان التخطيط في المكتبات ومراكز المعلومات كغيرها من المنظمات منهاجاً عقلانياً منظماً من التفكير والتعامل مع الأمور فإن ميادينه تشمل جميع النواحي: الاقتصادية والاجتماعية والمالية والبشرية والتنظيمية لها.

### 1\_ التخطيط الاقتصادي

يقصد به التخطيط لمستقبل المكتب او مركز المعلومات الاقتصادي بشكل عام، كإعداد خطط تنموية شاملة او التخطيط للدخول في استثمارات، او اقامة معارض الكتب الربحية او الاستثمار الامثل للعاملين من خلال استغلالهم في اقامة الدورات وورش للعمل، مما يؤدي الى استقطاب اموال اضافية الى المكتبة او مركز المعلومات.

### 2\_ التخطيط الاجتماعي

يقصد به محاولة معالجة وحل المشكلات والمعوقات الاجتماعية التي تصاحب جهود تطوير والعريضة لمعالجة المشكلات الاجتماعية التي تؤثر سلباً على العمل في الكثير من الاحيان كاشراك المرأة في منوبات العمل التي قد تمتد الى ساعات متأخرة من الليل.

---

<sup>1</sup> موقع الكتروني

### 3\_ التخطيط المالي

تعاني المكتبات ومراكز المعلومات في الوقت الحاضر من صعوبات مالية كبيرة ناتجة عن الانخفاض في ميزانيتها ومواردها المالية لذا يصبح التخطيط المالي في هذه الحالة امرا في غاية الاهمية

### 4\_ تخطيط القوى العاملة

يهدف هذا النوع من التخطيط ضمان حصول المكتبة او مركز المعلومات على الافراد المؤهلين اللازمين لسير العمليات الفنية والخدماتية والمعلوماتية والادارية المختلفة خلال فترة زمنية مستقبلية، ويتضمن تخطيط القوى العاملة في المكتبات ومراكز المعلومات ايجاد حل لمشكلات ثلاث اساسية هي

\_\_ مشكلة تحديد انواع الافراد اللازمين للقيام بالاعمال المختلفة

\_\_ مشكلة تحديد عدد الافراد اللازمين للقيام بالاعمال المختلفة

\_\_ مشكلة تطوير اداء العاملين وتدريبهم للقيام بالاعمال المختلفة<sup>1</sup>

### 5\_ التخطيط التنظيمي

يقصد بالتخطيط التنظيمي تحديد ادوار جميع العاملين في المكتبة او مركز المعلومات وبيان سلطتهم ، وذلك درعا للصراع التنظيمي وتعارض الادوار بغرض تحقيق الاهداف ومن امثلة مجالات التخطيط التنظيمي: وضع الدراسات لتبسيط اجراءات العمل وتوضيح الوظائف وتحليلها، ووضع المعايير اللازمة لمختلف الاعمال، ووضع نظام سليم لا دارة نظم المعلومات.

### 1-9- صعوبات التخطيط في المكتبات ومراكز المعلومات<sup>2</sup>

على الرغم من التطورات الواضحة في مجال الادارة بشكل عام والتخطيط بشكل خاص ، وفي مجال المعلوماتية التي ادت الى ظهور نظم المعلومات الادارية وغيرها من الاساليب الادارية الحديثة، وعلى الرغم من الثورة التكنولوجية وما قدمته للتخطيط من امكانيات هائلة في مجال السيطرة والتحكم والتنبؤ، الا ان عملية التخطيط والمخططين لا زالوا يواجهون العديد من المعوقات والمشكلات التي تحد من فاعلية العملية التخطيطية والتي من اهمها:

\_\_ التكاليف الباهظة لعملية التخطيط واعادة التخطيط، حيث انها تتطلب جهودا واموالا هائلة قد لا تكون متوافرة لدى الدولة او المؤسسة او المنشأة.

\_\_ صعوبة وضع التقديرات الصحيحة والدقيقة من قبل المخططين، لان العملية تتم وفي ذهن المخطط المستقبل، وكما نعرف فان المستقبل غير مرئي وبالتالي لا يمكن التنبؤ بسهولة وبدقة.

<sup>1</sup> - ربحي ، مصطفى عليان : المرجع السابق ص 178.  
<sup>2</sup> - الهمشري ، عمر احمد : المرجع السابق ص 120.

- غياب المرونة عن الخطة بسبب عوامل داخل المكتبة، او سلوكيات لدى المدراء او العاملين، كما ان السياسات والاجراءات والقواعد والقوانين المتبعة قد تكون جامدة ومن الصعب تغييرها وتعديلها.
- عدم الالتزام بالتخطيط بسبب غياب الوعي باهميته، او لانشغال المديرين بالمشاكل اليومية وتجاهلهم لما يخفيه المستقبل من متغيرات ومفاجآت.
- مقاومة بعضهم للتغيير الذي تطالب به الخطة او تحتاجه عملية التخطيط، فالتخطيط وظيفة ادارية متحركة وتتطلب التغيير الدائم والتكيف مع المستجدات.
- سرعة التغيير في البيئة المحيطة بالخطة سواء كانت هذه البيئة داخلية او خارجية وتشمل هذه البيئة الظروف الاقتصادية والسياسية والاجتماعية المحيطة.
- التمسك بحرفية الخطة والتطبيق الحرفي لها، مما يؤدي الى الجمود وعدم نجاح الخطة احيانا، ولهذا لا بد من تطبيق مبدأ المرونة للتغلب على الصعوبات وتختلف صعوبات عملية التخطيط حسب طبيعة كل مجتمع، ومدى تطوره ونهضته، ومدى توافر التسهيلات والامكانيات لجهاز التخطيط، وبشكل عام التاكيد على الصعوبات التالية:
- اشكالية المعلومات (غيابها او نقصها)

\_\_ اشكالية الموضوعية وعدم حيادية بالنسبة للتخطيط

\_\_ سرعة التغيير في وتيرة حركة المتغيرات، وعدم انتظام حركتها.

\_\_ عدم وضوح الخطط وتعقيدها، وخاصة من وجهة نظر المنتقدين.

### 10-1- طرق زيادة فعالية التخطيط في المكتبات ومراكز المعلومات<sup>1</sup>

حتى يكتسب التخطيط فعالية المرجوة، فلا بد له اولا وقبل كل شيء ان يحظى بدعم الادارة العليا للمؤسسة الام التي تتبعها المكتبة وجميع المستويات الادارية في المكتبة نفسها والعاملين فيها.

ويمكن زيادة فعالية التخطيط ايضا، والاخذ بعين الاعتبار العوامل التالية لدى القيام بعملية التخطيط:

#### ❖ المرونة

ان جهود الخطة يعني انهيارها، لذا لا يجب ان نترك الخطة للعاملين في المكتبة او مركز المعلومات مجالا للتفكير والتصرف وفق روح الخطة ووفق الظروف المتغيرة دون تقديم بحرفيتها.

#### ❖ الثبات

الثبات هنا لا يعني الجمود. لكن كثرة التغيرات المفاجئة في الخطة يمكن ان تثير ردود فعل محببة لدى القائمين على تنفيذها، لذا يجب ان تمتلك الخطة نوعا من الثبات.

<sup>1</sup> - الهمشري عمر احمد : المرجع السابق. ص 123.

## ❖ الاستمرارية

تعني الاستمرارية هنا ان تكون التفكير في الخطة مستمرا لحين الانتهاء منها، ومن ثم يبدأ التفكير بالخطة الجديدة، ويعني هذا ان يكون التخطيط طويل المدى اطارا للخطة المتوسطة والقصيرة.

## ❖ الوضوح

يعني وضوح الخطة ان تصاغ بدقة سهلة وبسيطة، مما يسهل ضمها على الاشخاص القائمين على تنفيذها في المكتبة او مركز المعلومات.

## ❖ البساطة

ان تعقيد الخطة غالبا ما يؤدي الى صعوبة تنفيذها ، اذا لا بد ان تكون بسيطة في تركيبها وعلاقات عناصرها المختلفة .

## ❖ الواقعية

هي ان تبين الخطة في ضوء الموارد والامكانيات المتاحة للمكتبة او مركز المعلومات حاليا ومستقبلا، ويجب ان تبين كل تقاؤليات وهمية مطلقة يصعب تحقيقها.

## ❖ المشاركة في اعداد الخطة

تعني المشاركة هنا اشراء الافراد العاملين في اعداد الخطة ، كل في مجال تخصصه بالافادة من خبراتهم السابقة، ومهاراتهم المكتسبة في المجال

## ❖ الاعلان عن الخطة

يعني الاعلان عن الخطة قيام المكتبة او مركز المعلومات بحملة توعية عامة تعرف العاملين فيها بالخطط الموضوعية واهدافها والتعرف على ردود فعلهم ازائها، والاجابة عن اسئلتهم واستفساراتهم حولها

## ❖ القبول بالخطة وبالالتزام بها

مما سبق يتبين لنا ان قبول العاملين بالخطة ومدى التزامهم بتنفيذها يعد من المعايير المهمة لزيادة فعالية التخطيط

## ❖ توفير الهيكل التنظيمي<sup>1</sup>

ان توفير الهيكل التنظيمي المناسب للمكتبة او مركز المعلومات يساعد كثيرا على تحسين عملية التخطيط وفعاليتها، اذ يساعد الهيكل التنظيمي على توفير الاطار العام الذي تعمل بمقتضاه

<sup>1</sup> الهمشري ، عمر احمد : المرجع السابق ص 120.

الدوائر والاقسام والوحدات المختلفة في المكتبة او مركز المعلومات ويسهل عملية الاتصال فيما بينها.

### ❖ توفير المعلومات اللازمة

يعد تدفق المعلومات الى مواقع التخطيط بالدقة والوقت المناسبين احد المعايير المهمة لزيادة فعالية التخطيط، ويستلزم هذا وجود نظام معلومات اداري حديث في المكتبة او مركز المعلومات لتولي المهمة.<sup>1</sup>

### 11-1- الادوات المساعدة في التخطيط

من اهم الادوات المساعدة في التخطيط بالمكتبات ومراكز المعلومات

#### (1) المخططات الزمنية

يطلق على المخططات الزمنية ايضا اسم الخرائط الزمنية، ويعد المخطط الزمني الجانت (gantt chaat) من اشهر المخططات المساعدة في عملية التخطيط اهمها وهو عبارة عن مخطط يعتمد الوقت عاملا اساسا في برمجة الاجراءات والانشطة التي تشمل عليها الخطة.

#### (2) المخططات الشبكية

المخطط الشبكي عبارة عن اداة يتم من خلالها بيان نتائج الانشطة التي تشمل عليها الخطة بحيث تظهر على شكل مخطط او رسم بياني، ويمكن استخدام هذا الرسم في مرحلة ما قبل البدء بتنفيذ الخطة ومرحلة تنفيذها.<sup>2</sup>

#### (3) الحاسوب

يعد الحاسوب اهم ادوات التخطيط على الاطلاق في وقتنا الحاضر، ويمكن استخدامه للتخطيط لانشطة كثيرة في المكتبات ومراكز المعلومات مثل التنبؤ ومعرفة اتجاهات المستقبل، وتخطيط تنمية المجموعات، وتخطيط المخزون من مصادر المعلومات والمخازن، وتخطيط خدمات المعلومات وتسويقها، وتخطيط القوى العاملة، وتخطيط المباني، والتخطيط المالي.

### 2\_ التنظيم والقيادة الادارية

لا يعتبر التنظيم هدفا بذاته، وانما هو يمثل وسيلة للوصول الى الهدف بطريقة افضل، واذا كانت مهمة التخطيط هي تحديد اهداف المنظمة الادارية واعداد الامكانيات اللازمة لتحقيق هذه الاهداف فان التنظيم يمثل الوسيلة التي يتم بها انجاز هذه الاهداف.

والتنظيم هو توجيه جميع موارد الادارة البشرية والمادية نحو تحقيق اهداف الادارة، وذلك من خلال تقسيم الانشطة المختلفة وتجميع اوجه النشاط المتشابهة في وحدات معينة تتشابه او تترابط فيها الانشطة بشكل منطقي، ويعمل التنظيم كذلك على تحديد العلاقات والتداخلات بين الوحدات

<sup>1</sup> الهمشري، عمر احمد، المرجع السابق، ص 121\_122

<sup>2</sup> الهمشري، عمر احمد : المرجع نفسه، ص 133\_134

الإدارية، ما يؤدي في النهاية إلى العمل كمجموعة متسقة معتمدة بعضها على بعض ، مكونة تنظيمًا موحدًا يحقق في النهاية هدف الإدارة بأقل تكلفة وجهد ممكن، ويتطلب ذلك في القيادة أن تكون قادرة على وضع كل عمل وكل فرد في مكانه الصحيح، وربطها بعضها مع بعض بشكل أكثر منطقية وواقعية.

و دون تنظيم إداري سليم فإن المنظمة لن تنجح في الوصول إلى غايتها بالكفاءة المطلوبة وفي الوقت المحدد لذلك، فالتنظيم ضرورة لا بد منها لترتيب الجهود البشرية وتصنيفها في سبيل الوصول إلى غايات التي انشئت من أجلها المنظمة، أيًا كان حجم تلك المنظمة وطبيعة عملها.<sup>1</sup> لذا فإن التنظيم عبارة عن:

**التنظيم:** هو عملية تصميم الهيكل التنظيمي، وبهذا فإن الهيكل التنظيمي هو حصيلة عملية التنظيم ونتائجها، وهو الآلية الرسمية التي يتم من خلالها إدارة التنظيم بنجاح.

وهو العملية التي تحدد الأعمال التي يراد أداؤها وتجميعها، والتقسيمات الإدارية اللازمة والعلاقات وأنماط الاتصال، وتوزيع المسؤوليات والواجبات وتفويض السلطات والصلاحيات اللازمة لأداء الأعمال، غرض تحقيق الأهداف.<sup>2</sup> وللتنظيم أهداف تعريفات أخرى:

- أنه الطريقة التي يتم بموجبها التعاون الإنساني من أجل تحقيق أهداف مشتركة وهو العملية التي يتم بموجبها تحديد الأعمال وتقسيمها، وتوضيح المسؤوليات وتفويض السلطة وإنشاء العلاقات بين العاملين لكي تمكنهم من العمل معاً بأقصى كفاءة لغرض إنجاز الأهداف.

وهو عملية تحديد الأعمال التي يراد أداؤها وتجميعها والتقسيمات الإدارية اللازمة لأداء الأعمال بغرض تحقيق الأهداف.

وهكذا يمثل التنظيم كيان المنظمة أو هيكلها الذي بواسطته تمارس نشاطها وعن طريقة تحقق أهدافها، فهو الجزء الذي يتوقع من كل عضو في المنظمة ممارسته، وتتم العلاقات بين هؤلاء الأعضاء بغرض أن تكون جهودهم الأكثر فعالية في تحقيق أهداف المنظمة.

## 2-1- أهمية التنظيم في المكتبات ومراكز المعلومات

للتنظيم في المكتبات ومركز المعلومات فوائد كثيرة من أهمها ما يلي:

- يعرف كل موظف في المكتبة أو مراكز المعلومات بالأنشطة أو الأعمال التي يجب أن يقوم بها وبموقعه الإداري في التنظيم العام.

<sup>1</sup> الجريسي، عبد الرحمان: المرجع السابق. ص 32\_33  
<sup>2</sup> عليان ربحي مصطفى، المرجع السابق، ص 112

يحدد علاقات العمل داخل المكتبة، وبذلك يستطيع كل موظف معرفة طبيعة علاقته برؤسائه ومرؤوسيه وزملائه في العمل مما يؤدي الى ايجاد علاقات عمل سليمة ومرغوبة وتطوير نظم الاتصال فيها.<sup>1</sup>

يوفر المسائل التي تمكن الافراد العاملين في المكتبة من العمل مع بعضهم بعضا بكفاءة في سبيل تحقيق الاهداف، فهم الذي يوحد جهود الافراد لدى قيامهم بالعمل.

يحدد لكل موظف واجباته ومسؤولياته وسلطاته الضرورية لانجاز العمل، ويعمل بالتالي على القضاء على مشكلة الازدواجية في العمل، وتعارض الادوار، والصراع الوظيفي.

يضمن اعلى درجات التنسيق والانسجام بين النشاطات المختلفة للمكتبة او مركز المعلومات، وبهذا فهو يوفر مناخ عمل مشجع للإبداع والانتاجية الفعالة.

يحقق الاستثمار الامثل للطاقات البشرية والامكانيات المادية والتكنولوجية المتوافرة.

يساعد في تسهيل واجبات الادارة والمدرين، ويسهل عملية الاشراف والرقابة وذلك من خلال وضع اجراءات ومعايير يمكن على اساسها قياس العمل.

يساهم في احداث تغييرات جديدة واجبائية في الهيكل التنظيمي، وذلك من خلال مرونته واستجابته للتغيرات في البيئتين الداخلية والخارجية للمكتبة او مركز المعلومات ضمانا للبقاء والاستمرارية والنمو.<sup>2</sup>

## 2-2- عناصر التنظيم

العناصر الاساسية لعملية التنظيم الاداري في المكتبات ومراكز المعلومات،

**اولا:** تحديد الاعمال او الانشطة المراد اداؤها بغرض تحقيق اهداف وخطط المكتبة.

**ثانيا:** تحديد التقسيمات الادارية (الادوات والاقسام والشعب) اللازمة وذلك من خلال تكوين هيكل تنظيمي منطقي مفهوم وشامل.

**ثالثا:** تحديد المسؤوليات والسلطات الخاصة بكل وحدة من وحدات المكتبة او مركز المعلومات.

**رابعا:** تحديد نظام واحد من العلاقات بين ادارات واقسام وشعب العمل المختلفة وخطوط السلطة والمسؤولية بينهما.<sup>3</sup>

## 2-3- خصائص التنظيم الجيد في المكتبات ومراكز المعلومات

للتنظيم الجيد في المكتبات ومراكز المعلومات خصائص متنوعة، نذكر منها ما يلي:

### ❖ الافادة من التخصص

يساعد التنظيم الجيد في المكتبات ومراكز المعلومات عن تطبيق مبدأ التخصص في العمل كالتزويد او الفهرسة والتطبيق او استرجاع المعلومات وغيرها.

<sup>1</sup> الهمشري، عمر احمد، المرجع السابق، ص 138

<sup>2</sup> الهمشري، المرجع نفسه، ص 138

<sup>3</sup> عليان ربحي مصطفى: المرجع السابق. ص 113

## ❖ التنسيق بين اعمال المكتبة او مركز المعلومات

يعد التنسيق بين الوحدات الادارية للمكتبة او مراكز المعلومات ضروري وذلك للقضاء على التكرار، والازدواجية، وتصارع الادوار والصراع التنظيمي بينهما، ويعد حسن التنسيق بين اعمال المكتبة او مركز المعلومات دليل واضح على وجود التنظيم وفاعليته، وحسن توزيع الاعمال بين الوحدات الادارية المختلفة وفي داخل كل وحدة على حدة.

## ❖ الاتصال الفعال

يجب ان يتضمن التنظيم الامثل في المكتبات ومراكز المعلومات شبكة اتصالات واضحة وفعالة تكفل تدفق المعلومات من ادنى مراتب التنظيم الى المستويات العليا فيه وبالعكس، وذلك بسرعة فائقة ودون عوائق.

## ❖ اولويات الانشطة

يساعد التنظيم الجيد على التمييز بين الانشطة الاساسية المهمة التي تساعد على تحقيق اهداف المكتبة او مركز المعلومات وتلك الانشطة الثانوية وغير المهمة في المجال اذ تعطي اولوية خاصة بالأنشطة الاساسية المهمة، مما يؤدي الى التقليل من الوقت الضائع والتكلفة.

## ❖ تحقيق الرقابة التلقائية

يساعد التنظيم الجيد على تحمل الفرد لمسؤولية انجاز العمل المفروض به على افضل وجه، وبالتالي ستكون لدى الفرد رقابة ذاتية تلقائية على عمله لينجزه بالشكل المطلوب.<sup>1</sup>

## ❖ عدم الاسراف

التنظيم الجيد هو التنظيم الذي يمكن للمكتبة او مركز المعلومات من توفير ما يمكن توفيره في الوقت والجهد والتكلفة.

## ❖ التعاون بين العاملين

يوفر التنظيم الجيد الوسائل التي تمكن الافراد العاملين في المكتبة او في مركز المعلومات، من العمل مع بعضهم البعض بكفاءة في سبيل تحقيق الاهداف المنشودة.

## ❖ مراعاة الظروف الداخلية والخارجية للمكتبة

التنظيم الاداري الجيد هو الذي يهتم بالظروف والتغيرات الحاصلة والمتوقعة في البيئتين الداخلية والخارجية للمكتبة، ووضع الاساليب والطرق المناسبة لمواجهة هذه الظروف والتغيرات.

<sup>1</sup> الهمشري، عمر احمد: المرجع السابق، ص139



## ❖ استقرار التنظيم

بمعنى انه يجب الا يجري تعديل اساسي في التنظيم الا اذا كان لأساليب قوية تبرز ما يبذله من جهود ووقت ومال في التعديل او اعادة التنظيم.<sup>1</sup>

### 2-4- مبادئ التنظيم الاداري في المكتبات ومراكز المعلومات<sup>2</sup>

- \_ مبدأ ضرورة التنظيم واهميته
- \_ مبدأ تحديد الهدف من التنظيم ووحدة الهدف وعدم تعارض الاهداف
- \_ مبدأ التحديد الوظيفي لكل قيم او دائرة ولكل فرد في التنظيم
- \_ مبدأ تفويض السلطة في التنظيم
- \_ مبدأ ديناميكية التنظيم (مرونة) وعدم جموده
- \_ مبدأ التنظيم حول الوظائف وليس حول الاشخاص، بمعنى الاقسام والدوائر والشعب من اجل انجاز الوظائف والاعمال وليس ارضاء للأشخاص او من اجلهم
- \_ مبدأ المركزية واللامركزية في التنظيم ولكل إيجابياته وسلبياته وكلما اتجهت المكتبات ومراكز المعلومات نحو اللامركزية في التنظيم كلما استطاعت انجاز اعمالها وتقديم خدماتها بكفاءة اكبر وسرعة وروتين اقل.<sup>3</sup>

### 2-4 - انواع التنظيم في المكتبات و مراكز المعلومات :

هناك نوعان من التنظيم في المكتبات ومراكز المعلومات هما : التنظيم الرسمي و التنظيم الغير الرسمي و نتناول في ما يلي كل منها بالشرح:

#### اولا : التنظيم الرسمي formel organisation

يقصد بالتنظيم الرسمي في المكتبات ومراكز المعلومات ذلك النوع من التنظيم الذي يهتم بالهيكل التنظيمي وبالتحديد العلاقات والمستويات الادارية و تقسيم الاعمال وتوزيع الاختصاصات وتحديد المسؤوليات و السلطات . و يشمل ايضا القواعد واللوائح والترتيبات التي تطبقها ادارة المكتبة او مركز المعلومات وتعبر عن السمات الرسمية بين الافراد العاملين بهدف تنفيذ بسياسات العمل في المكتبة او مراكز المعلومات ، اذا التنظيم الرسمي هو التنظيم الذي يقوم بفعل ادارة المكتبة او مراكز المعلومات وقصدها لتنسيق اوجه النشاط في المكتبة من اجل بلوغ اهداف محددة. يأخذ التنظيم الرسمي عدة اشكال اهمها ما يلي :

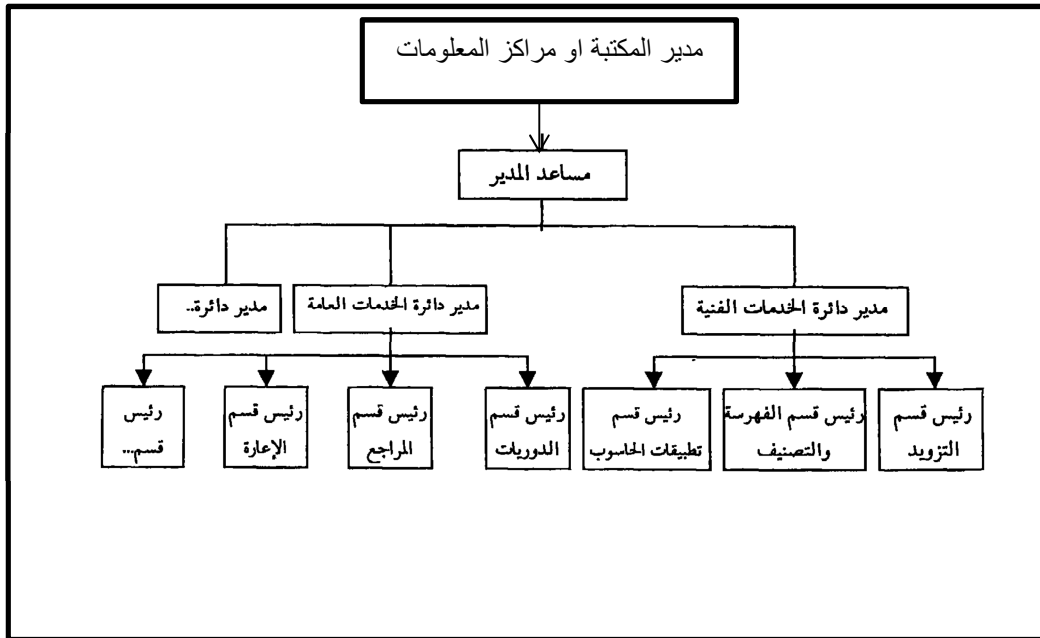
<sup>1</sup> ربحي عليان مصطفى، المرجع السابق، ص 117

<sup>2</sup> - ربحي عليان مصطفى : المرجع السابق . ص 119.

## 1- التنظيم العمودي او الراسي line- organization :

تتكون المكتبة او مراكز المعلومات حسب التنظيم العمودي من مستويات ادارية متعددة وترتبط ببعضها البعض ارتباطا رأسيا او عموديا . ويتخذ التنظيم شكل الهرم يجلس في قمته مدير المكتبة ويليه رتبة مساعد ومدير فمدير الدوائر ، رأسا الاقسام ورأسا الشعب . ويشار الى ارتباط المستويات الادارية المختلفة بعضها ببعض بخطوط متصلة وتصدر الاوامر حسب هذا التنظيم من الاعلى الى الاسفل وواجب المستوى الاداري الادنى تنفيذها ، وبعد هذا النمط التنظيمي الاكثر شيوعا في المكتبات .

يمتاز هذا الشكل من التنظيم ببساطة و سهولة فهمه فأركان المسؤولية محددة بصفة قاطعة ، و يعرف كل مرؤوس من هو رئيسه و مدى سلطاته و مسؤولياته ، و يمتاز ايضا بسرعة اتخاذ القرارات و البث في مختلف الامور بشكل حاسم لأن سلطة الرؤساء فيه كبيرة .



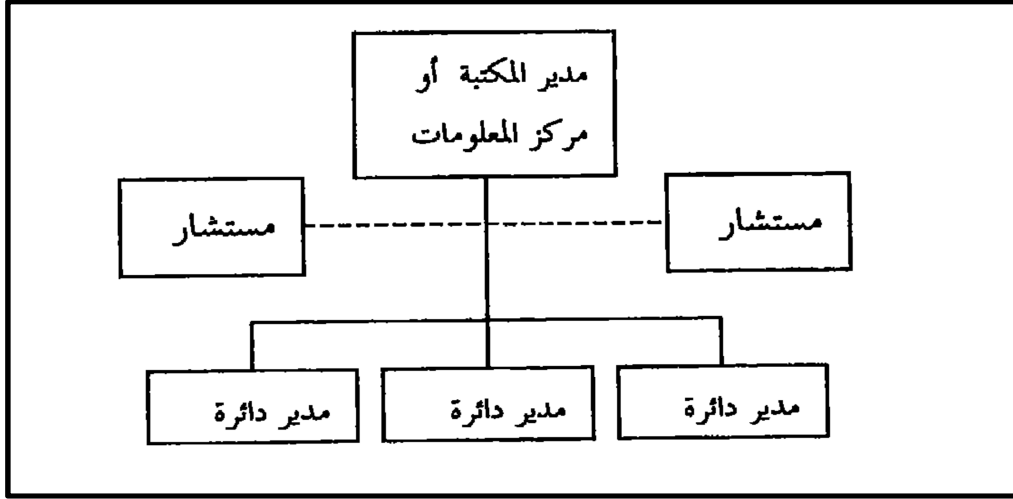
الشكل رقم ( 08 ) : انموذج التنظيم العمودي او الراسي<sup>1</sup>

## 2- التنظيم الراسي الاستشاري line and staff - organization:

نظرا لمحدودية قدرات المديرين في المكتبات ومركز المعلومات في بعض القضايا والاختصاصات، فقد اقتضى الامر في بعض الاحيان الاستعانة او تعيين مجموعة من الاستشاريين والخبراء يتصل عمل هؤلاء اساسا في التخطيط ووضع السياسات ورفعها لمدير المكتبة لينظر فيها، ودراسة البرامج والمشكلات التي تواجه الادارة قبل اتخاذ القرارات بشأنها ورفع التوصيات حيالها.

<sup>1</sup> - المصدر : الهمشري عمر احمد : المرجع السابق . ص 143.

وبالرغم من مزايا هذا الشكل من التنظيم من حيث توفير الاسس العلمية والموضوعية للقرارات التي تفرض على المديرية في المكتبات او مراكز المعلومات واتخاذها ، مما يساعدهم في اتخاذ قرارات افضل، وتوفيره للعاملين التنفيذيين وقت اكثر لا نجاز المهام التي تسهم مباشرة في تحقيق الاهداف الموضوعية، لان مهمة المستشارية والخبراء الاساسية في القيام بالعمل الفكري الخاص بحل مشكلات التنظيم.<sup>1</sup>



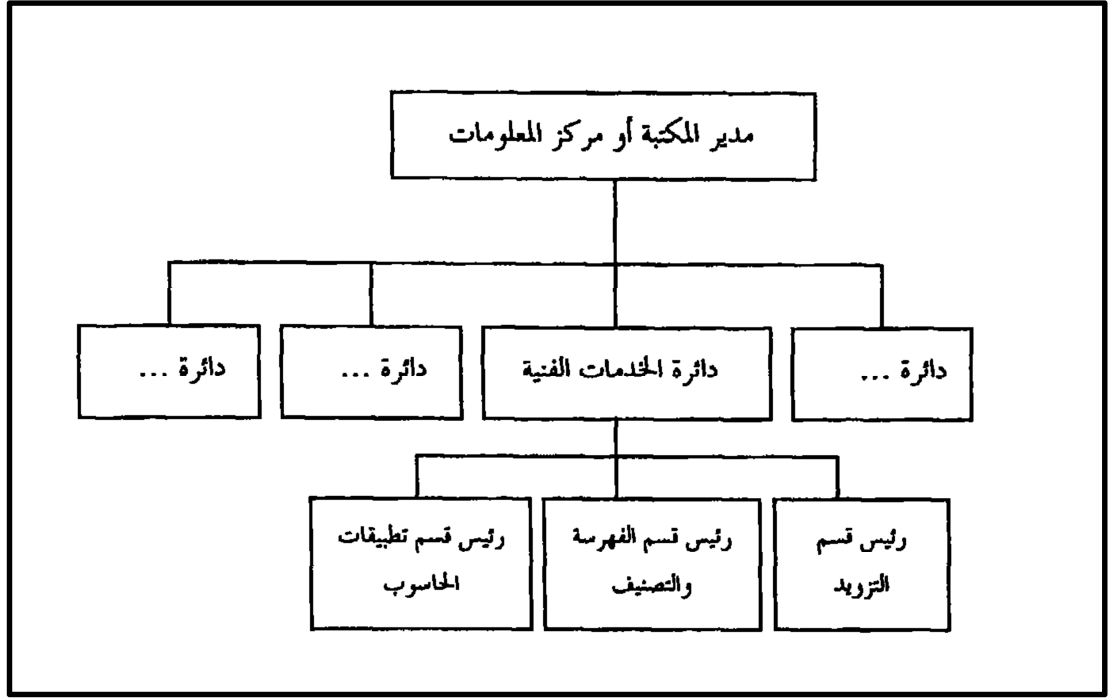
الشكل رقم ( 08 ) : انموذج التنظيم الراسي الاستشاري<sup>2</sup>

### 3- التنظيم الوظيفي

يرتكز التنظيم الوظيفي على اساس التخصص في تقسيم العمل، وبالتالي تقسيم الاعمال في المكتبات ومراكز المعلومات الى ادارات او اقسام او وحدات ادارية مختلفة تختص كل منها بنشاط وظيفي محدد، فكل الاعمال التي تختص بالاعداد الفني لمصادر المعلومات (تزويد، فهرسة ، وتصنيف...الخ) تنجز ضمن دائرة الخدمات الفنية وكل الاعمال التي تختص بخدمات القراء ( اعارة، مراجع، دورات).

ومن مزايا التنظيم الوظيفي انه يتيح تقسيم العمل على اساس وظيفة مما يسهل الاستفادة من مزايا التخصص والخبرة، ويساعد على اتقان العمل بشكل افضل وانه يساعد على التنمية روح التعاون بين العاملين في المكتبة او مركز المعلومات، وانه يمكن المدير من الحصول على مساعدة علمية وفنية تمكنه من معالجة كثير من القضايا الادارية والتقنية.

<sup>1</sup> - الهمشري ، عمر احمد : المرجع السابق . ص 143 .  
<sup>2</sup> - الهمشري ، عمر احمد : المرجع نفسه . ص 144 .



الشكل رقم (09) : نموذج التنظيم الوظيفي<sup>1</sup>

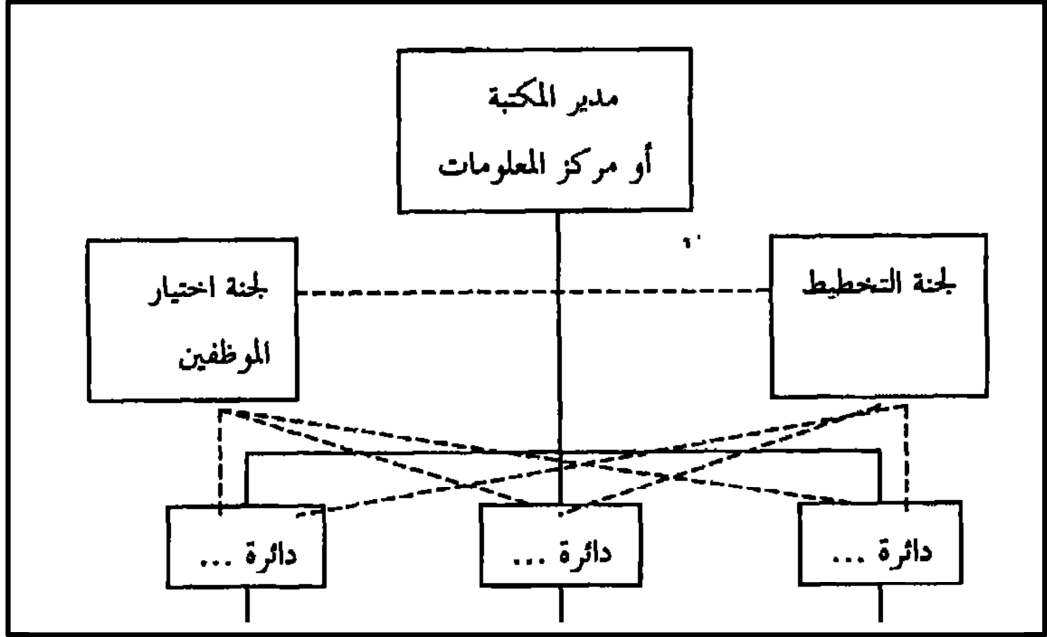
#### 4- التنظيم واسطة اللجان او تنظيم الفريق :

يعد أسلوب تشكيل اللجان من الأساليب المهمة التي تستخدمها المكتبات و مراكز المعلومات في تسيير أعمالها ، و تعرف اللجنة بأنها مجموعة الأشخاص من مختلف الدوائر و الأقسام يتولون بشكل جماعي مسؤولية القيام بعمل معين او مهام مشتركة او دراسة موضوع ما للوصول الى اهداف محددة . فقد تكون هناك لجان تنفيذية تمتلك السلطة التنفيذية في انجاز المهام الموكلة لها

و يستخدم هذا الشكل من التنظيم بكثرة في المكتبات و مراكز المعلومات في المكتبات الجامعية مثلا هناك لجنة المكتبة على مستوى الجامعة ، و لجان المكتبة على مستوى الكليات بالجامعة . تقوم بوضع السياسات و تقديم الاقتراحات و التوصيات .

ومن مزايا هذا النمط التنظيمي انه يخفف من الحواجز التقليدية بين الوحدات المختلفة من المكتبة ، و يسهل جمع الخبراء و المختصين . مما يساعد على دراسة المشكلات و القضايا المطروحة من وجهات نظر متعددة و يعكس عليها بالتالي بالشكل الايجابي كما انه يشعر اعضاء اللجنة بروح المشاركة ، مما يرفع روحهم المعنوية وولائهم للعمل .

<sup>1</sup> - المصدر : عليان ، ربحي مصطفى : المرجع السابق . ص 121.



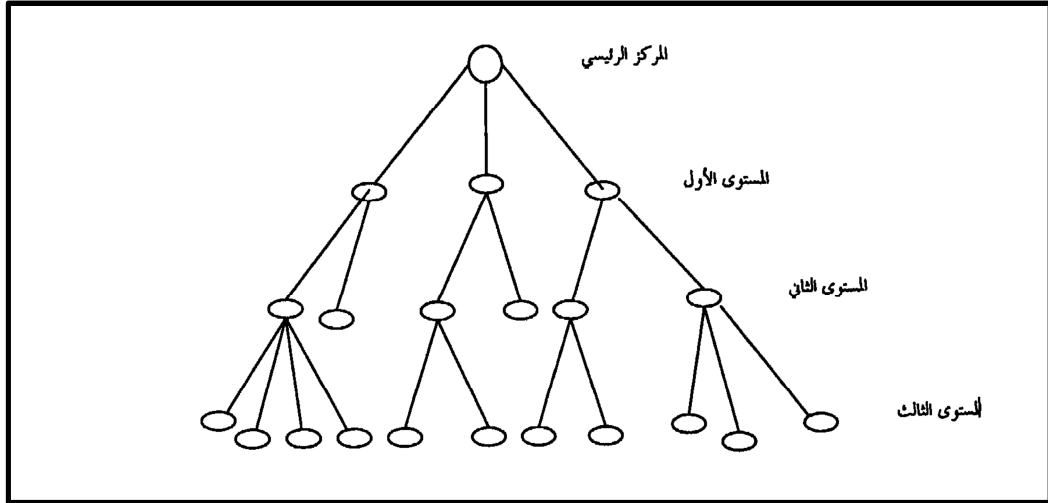
الشكل رقم(10) : نموذج التنظيم بواسطة اللجان<sup>1</sup>

#### ثانيا : التنظيم غير الرسمي informa organisations

التنظيم غير الرسمي هو: عبارة عن نماذج من العلاقات الشخصية و الاجتماعية التي تظهر بسبب الأنشطة غير الرسمية للعاملين في المكتبة او مراكز المعلومات ،وينشأ هذا النوع من التنظيم هذا النوع من التنظيم ويتطور بشكل عفوي ، ويتأثر في تشكيله بقواعد سلوك الافراد العاملين المنضمين اليه وقيمهم واهتماماتهم وعلاقاتهم الاجتماعية ، اذا فالعلاقات الشخصية و الاجتماعية هي الأساس في التعامل بين اعضائه.

و يوجد التنظيم غير الرسمي عادة الى جانب التنظيم الرسمي ، و اكنه لا يظهر على الخرائط التنظيمية كما هو الحال في التنظيم الرسمي . ومن امثله تنظيم غير الرسمي في المكتبات و مراكز المعلومات فريق كرة القدم ، و فريق كرة السلة ، و فريق التصوير ، و مجموعة قهوة المساء اليومية ، و غيرها التي يؤسسها الافراد العاملون بمحض ارادتهم و بدافع شخصي منهم .<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - المصدر : الهمشري ، عمر احمد : المرجع السابق . ص 148 .  
<sup>2</sup> - عليان ، ربحي مصطفى : المرجع السابق . ص 130 .



الشكل رقم ( 11 ) : نموذج التنظيم الغير رسمي<sup>1</sup>

## 2-5- الهيكل التنظيمي في المكتبات ومراكز المعلومات<sup>2</sup>:

يعرف الهيكل التنظيمي : بأنه البناء او الاطار الذي يحدد الادارة و الاجزاء الداخلية (الاقسام و التنظيم) المكتبة اللازمة لتحقيق الاهداف، وايضا خطوط السلطة ومواقع اتخاذ القرار ومواقع تنفيذ القرارات الادارية .

ويشار الى الهيكل التنظيمي في الادب المنشور واحيانا بـ " البنيان التنظيمي " باعتبار انه يشبه الى حد كبير البنيان العادي ، له تصميم مثلث ، و اساسيان و دعائم يرتكز عليها ، و تقسيمات داخلية واضحة و طرق تفود الى التقسيمات و ترابطها جميعا بشكل انسيابي .

### العوامل المؤثرة في اختيار الهيكل التنظيمي المناسب للمكتبات و مراكز المعلومات :

ليس هناك هيكل تنظيمي جاهز يمكن تطبيقه في اي مكتبة او مركز المعلومات ، لذا تقوم كل مكتبة على حدة بتصميم هيكل تنظيمي وتنظيمي و تطويره هناك مجموعة من العوامل التي تؤثر على اختيار الهيكل التنظيمي المناسب . من ابرزها :

❖ **مراكز المعلومات** . ففي المكتبات الجامعية كبيرة الحجم و ذات النشاطات التخصصية الواسعة و المتنوعة على سبيل المثال يكون الهيكل التنظيمي اكثر تفضيلا . و تبرز فيه الدوائر و الأقسام و الشعب بشكل واضح .

❖ **عمر المكتبة** : و قد يكون الهيكل التنظيمي في بداية عمر المكتبة بسيطا في مكوناته و تفضيلاته و كلما ازدادت انشطتها و كبر حجمها مع الزمن و ما يحمله من تغيرات و تطورات. يصبح لزاما يعكس هيكلها التنظيمي الانشطة الجديدة على شكل دوائر او اقسام او شعب . و بالتالي يصبح اكثر اتساعا و تفضيلا و تعقيدا من ذي قبل .

<sup>1</sup> -المصدر : عليان ، ربحي مصطفى : المرجع السابق ص 131.

<sup>2</sup> - عليان ، ربحي مصطفى : المرجع نفسه ص 131.

❖ **درجة التخصص** : يتأثر الهيكل التنظيمي للمكتبة كثيرا بدرجة التخصص المطلوبة مكلما كانت درجة التخصص المطلوبة في العمل محدودة كلما كان الهيكل التنظيمي بسيطا و بالعكس .

❖ **طبيعة عمل المكتبة** : يؤثر مكان عمل المكتبة على نوعية الهيكل التنظيمي فالمكتبة التي يتوزع نشاطها و يغطي مناطق جغرافية مختلفة تتطلب هيكلا تنظيميا مختلفة عن المكتبة التي يتركز نشاطها في منطقة واحدة .<sup>1</sup>

❖ **العنصر البشري** : يؤثر حجم العنصر البشري و نوعه الذي تحتاجه المكتبة على اختيار الهيكل التنظيمي المناسب لها . فكلما زاد عدد العاملين في المكتبة زادت الحاجة الى التعمق في تخصصاتهم و خبراتهم ، فكلما كان الهيكل التنظيمي اكثر تعقيدا و تفضيلا ليعكس الترتيبات في علاقات السلطة و المسؤولية بين هذه التخصصات و القدرات المختلفة و العكس صحيح .

❖ **تكنولوجيا المعلومات** : تلعب تكنولوجيا المعلومات دورا هاما في اختيار الهيكل التنظيمي للمكتبة لأنها تعدد طبيعة العمل ، ووسائل تنظيمية و نوع الوظائف او المهام التي يجب القيام بها ، و علاقات العمل بين هذه الوظائف او المهام .

❖ **بيئة المكتبة** : من المعلوم انه كلما كانت البيئتين الداخلية و الخارجية للمكتبة اكثر استقرار و تجانسا كلما قل تعقيدا الهيكل التنظيمي الخاص بهما والعكس صحيح ، اذا فالمتغيرات البيئية المتلاحقة اثرها في تعقيد الهيكل التنظيمي للمكتبة .<sup>2</sup>

### **طرق التقسيم التنظيمي في المكتبات و مراكز المعلومات :**

يقصد بالتقسيم التنظيمي تقسم اوجه نشاط المكتبة و اعمالها و تجميعها في وحدات تنظيمية ( ادارات و اقسام و شعب ) و هناك عدة طرق او اسس لتكوين هذه الادارات و الاقسام و الشعب و من اهمها :

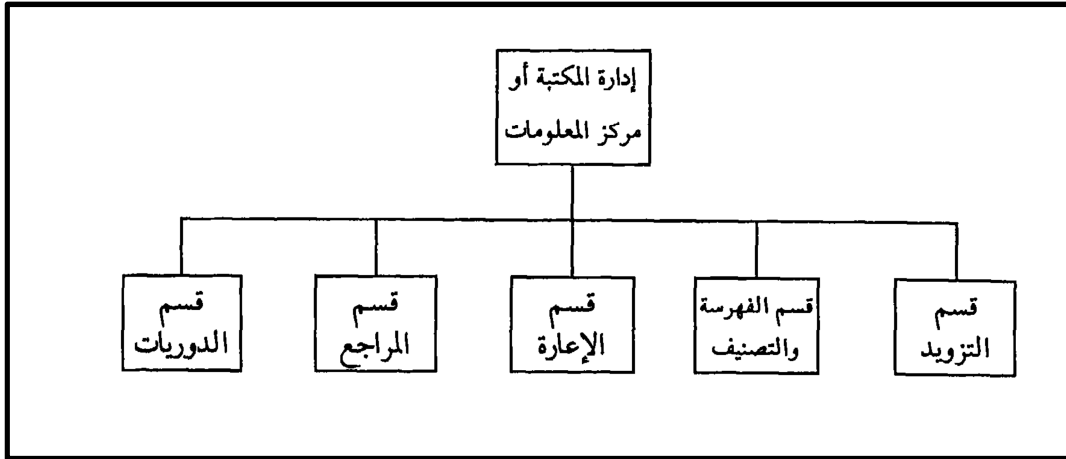
#### **اولا : التقسيم على اساس الوظيفة :**

يعد التقسيم على اساس الوظيفة من اكثر طرق التقسيم التنظيمي شيوعا في المكتبات . و يتم بناء عليه انشاء دوائر و اقسام و شعب ، يتولى كل منها وظيفة او وظائف رئيسية مثال : قسم التزويد و يتولى القيام بالوظائف ويمكن تقسيم كل وظيفة رئيسية الى وظائف فرعية حسب حجم اعمال و أنشطة كل الوحدات التنظيمية المكونة للمكتبة .<sup>3</sup>

1 - عليان ، ربحي.مصطفى : المرجع السابق . ص 131.

2 - عليان ، ربحي مصطفى عليان: المرجع السابق . ص ص 131- 132.

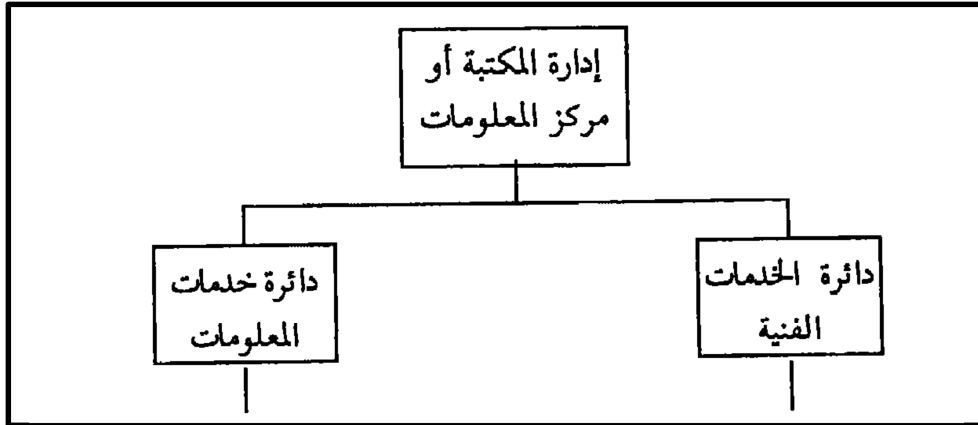
3 - الهمشري : المرجع السابق . ص 159.



الشكل رقم ( 12 ) : نموذج التقسيم على اساس الوظيفة<sup>1</sup>

### ثانيا : التقسيم على اساس الخدمة المقدمة :<sup>2</sup>

لقد تطورت الخدمات التي تقدمها المكتبات الى المستخدمين و تعددت و تنوعت في الآونة الاخيرة و بشكل ملحوظ ، و اذا اعتمدت الخدمة كأساس للتقسيم فانه يتم تنظيم دوائر و اقسام خاصة بكل خدمة من الخدمات لتي تقدمها المكتبة . مثال ذلك تقسيم المكتبة الى دائرتين رئيسيتين هما دائرة الخدمات الفنية و دائرة خدمات المعلومات ( خدمات القراء ) و من ثم تقسيم كل منهما الى اقسام خدماتية فرعية .



الشكل رقم (12) : التقسيم على اساس الخدمة<sup>3</sup>

### ثالثا : التقسيم على اساس فئات المستخدمين :

<sup>1</sup> - المصدر : الهمشري ، عمر احمد : المرجع السابق . ص 159 .

<sup>2</sup> - ربحي، عليان مصطفى : المرجع السابق . ص 135 .



يعد المستفيد محور نشاطات و اهتمامات المكتبة او مركز المعلومات لذا اعتبر اساسا مهما للتقسيم التنظيمي . و بناء على هذا الاساس يتم تقسيم دوائر و اقسام المكتبة حسب فئات المستفيدين منها ، كان يكون قسم للذكور و قسم اخر للإناث ، و يمكن تقسيمها ايضا الى المكتبة الاطفال .

### مخطط

كلما ان دور المدير القائد في الجانب التنظيمي يبرز من خلال قدرته على تنسيق أنشطة العاملين و جهودهم و توجيهها . حيث يستطيع المدير القائد من خلال عملية التنسيق هذه ايجاد السلوك الهادف لدى الموظفين و توجيه جهودهم كلها . و ذلك مكن خلال عدة امور من اهمها : وضع الموظف المناسب في الوظيفة المناسبة و تحديد المسؤوليات لا قسم التنظيم و العاملين فيها و ربط اقسام التنظيم الاداري بالعاملين فيها ، بالأهداف التي يسعى التنظيم لتحقيقها ، و ايجاد التنسيق الكامل بين جهود جميع العاملين داخل التنظيم ، و هذا ما جعل البعض يصف عملية التنسيق التي يقوم بها المدير القائد لجهود العاملين بانها من العوامل الحيوية التي تضمن فاعلية التنظيم و استمرارية بقائه .

### 3\_ التوجيه و القيادة الادارية :

يعتبر **التوجيه هو** الوظيفة الثالثة من وظائف الادارة التي يمارسها الاداري داخل العملية الادارية . و يجب كل قائد اداري ان يوفق بين نشاطات الفروع المختلفة للمنظمة حتى تؤدي وظائفها بأعلى مستوى من الكفاءة و الفعالية . و لكي يسير العمل الجماعي في المنظمة في طريق تحقيق الاهداف المرجوة .

**فالتوجيه** من المهمات الرئيسية للقيادة و الالتزام التنظيمي حيث يتم خلاله دفع المرؤوسين الى العمل عن طريق اصدار الاوامر و التعليمات التي تمكن الادارة متمثلة بالمدير القائد أيا كان مستواه الاداري من انجاز اعمالهم و يعرف التوجيه انه : الاتصال بالمرؤوسين و ارشادهم و ترغيبهم للعمل على تحقيق الاهداف .

- عملية ممارسة نوع من القيادة على المرؤوسين ، و الاشراف عليهم ، و الاتصال بهم و تحفيزهم على بذل جهود طيبة ، و تنسيق جهودهم الجماعية لتحقيق الأهداف المحددة .<sup>1</sup>

### 3-1- و يعرف الجيوسي التوجيه على النحو التالي :

- عملية ارشاد النشاطات افراد المنظمة في الاتجاهات المناسبة التي تؤدي الى تحقيق اهداف المنشأة .
- العملية التي يتم بها الاتصال بالعاملين لا رشادهم و ترغيبهم و التنسيق بين جهودهم و قياداتهم الى تحقيق الاهداف .

<sup>1</sup> - الهمشري : المرجع السابق . ص 186.

الكيفية التي تتمكن بها الإدارة من تحقيق التعاون بين العاملين في المنشأة و حفزهم للعمل بأقصى طاقاتهم و توفير بيئة العمل الملائمة و التي تمكنهم من اشباع حاجاتهم و تحقيق اهدافهم .<sup>1</sup>

### 3\_2\_ اهمية التوجيه في المكتبات و مراكز المعلومات :

تبع اهمية التوجيه في المكتبات و مراكز المعلومات في كونه يتعلق بالعنصر البشري ، الذي يعد اهم عناصر الانتاج ، و اساس نجاح المكتبات و مراكز المعلومات او فشلها ، فعندما يتوفر في المكتبات و مراكز المعلومات التوجيه السليم و الفعال ، لاشك انه سيحصل تعاون مثمر بين العاملين ، و زيادة في حبهم للعمل و رضاهم عنه و الانتماء اليه ، و بالتالي تحقيق الاهداف المرسومة .

و يمكن القول ان التوجيه هو صمام الامان لحسن سير العمل و تنفيذ الخطة الموضوعية و انه يحقق افضل النتائج من عمل المرؤوسين فهو ملازم للعمل اليومي و هو الذي يتحقق من خلاله صهر جهود العاملين في بوتقة واحدة و الارتقاء بروح العمل الجماعي ، اذ ليس هناك عمل جماعي ناجح الا ووراءه توجيه سليم ، يدل على الطريقة الصحيحة في العمل ، و يصحح الانحرافات و الاخطاء .<sup>2</sup>

### 3\_3\_ خطوات التوجيه في المكتبات و مراكز المعلومات :

يمكن تلخيص خطوات التوجيه خطوات في المكتبات و مراكز المعلومات فيما يلي :

اولا : اصدار التعليمات او التوجيهات : اذ يعد اصدار التعليمات و التوجيهات جوهر عملية التوجيه ، و على اساس يحدد الشروع في العمل . و كيفية ادائه و شرح دقائه و تفضيلاته بما يضمن حسن القيام به .

و ينبغي ان تتصف هذه التعليمات او التوجيهات بشروط من اهمها الوضوح و عدم اللبس و الواقعية و الكمال و الترابط و عدم الازدواجية او التعارض . و ان تكون صياغتها سليمة و مباشرة و انسانية و غير منفرة ليتقبلها المرؤوسين و يعملوا و فقها . لضمان قبول المرؤوسين لهذه التعليمات و التوجيهات وولائهم لها و التزامهم بتنفيذها فلا بد من إشراكهم في صياغتها

ثانيا : ضمان وصول التعليمات و التوجيهات للأفراد بشكل سليم :

لذلك يجب ضمان سلامتها و عدم سلامتها و عدم تشويشها او نقلها ناقصة ، كما لا بد من ان يكون الموجهة فهما لما يقول و لما يريد ، و ان يقوم باختيار قنوات الاتصال المناسبة لنقل المعلومات سواء كانت شفاهية او كتابية<sup>3</sup>

### 3\_4\_ مبادئ التوجيه في المكتبات و مراكز المعلومات :

1 - عليان ، مصطفى ربحي : المرجع السابق . ص 186.

2 - عليان ، ربحي مصطفى : المرجع نفسه ص 182.

3 - الهمشري : المرجع السابق . ص 182.

ان نجاح وظيفة التوجيه تتوقف بصفة اساسية على مبدئين من مبادئ الادارة هما :

#### 1) مبدأ تجانس الاهداف :

ينادي هذا المبدأ بان فاعلية التوجيه تتوقف على مدى تجانس اهداف الفرد العادية مع اهداف المنظمة من الطبيعي ان يكون للأفراد اهداف خاصة يسعون الى تحقيقها و لكن من المهم و الاهمية ايضا تحقيق اهداف المنظمة ، و بالتالي يجب ان يكون هناك تكامل و تجانس بلين اهداف الفرد و اهداف المنظمة . و ذلك سوف يؤدي الى تحقيق الاهداف الخاصة و الاهداف المنشودة مثل عندما مثل عندما تحقق اهداف المنظمة سوف ينال الافراد على مكافاتهم .

#### 2) مبدأ وحدة التوجيه ( الرئاسة ) :

و هذا من مبادئ الادارة العلمية حيث امن هذا المبدأ ينص على انه ينبغي الا يكون الفرد رؤوسا لا كثر من رئيس واحد حيث يكون تجاوب الافراد الكثر عندما يوجهوا بواسطة رئيس واحد مما يزيد من الولاء التنظيمي و يقلل من المنازعات و الصراعات التنظيمية .<sup>1</sup>

#### 4- التحفيز في المكتبات و مراكز المعلومات :

تعرف الحوافز بانها " الوسائل التي يتم بواسطتها اشباع الحاجات .

و تعرف انها " الوسائل او الظروف التي تتوافر في جو العمل و تشجيع رغبات العاملين في المكتبة او مركز المعلومات و تجعلهم يعملون بكل قواهم لتحقيق الاهداف الموضوعية .

و يعرفها البعض بانها " جميع العوائد المادية و المعنوية المتوافرة لبتي تشجع العاملين في المكتبة للقيام بعملهم على افضل وجه " .

و يجدر هنا ضرورة التفريق بين دوافع و الحوافز . فالدوافع هي محركات داخلية للسلوك الإنساني موجهة له نحو غايات و اهداف محددة اما الحوافز فهي محركات خارجية للسلوك الانساني و تتمثل في وسائل اشباع الحاجات و ادواته من محفزات مادية و اخرى معنوية .

#### 4-2- انواع الحوافز في المكتبات و مراكز المعلومات

##### اولا : الحوافز المادية و المعنوية :

تعرف الحوافز المادية : بانها " الحاجات التي تشبع حاجات الفرد المادية ، و هي حوافز ملموسة و متنوعة ، و تشمل الاجور او الرواتب و العلاوات السنوية ، و الزيادات التشجيعية و الكفاءات المالية و غيرها .

اما الحوافز المعنوية : الوسائل الغير مادية او التي لا تعتمد على المال فياثارة تحفيز العاملين في المكتبة على العمل . بل تعتمد على وسائل معنوية اساسها احترام العنصر البشري الذي له احساسه و اماله و تطلعاته الاجتماعية و طموحاته التي يسعى الى تحقيقها ، و يجب احترامها و تشمل الحوافز المعنوية مايلي :

<sup>1</sup> - عليان ، ربحي مصطفى : المرجع السابق . ص 186.

فرص الترقية و الاستقلالية في العمل و المشاركة في اتخاذ القرار و تحسين ظروف العمل و بيئته و تشمل ايضا اشعار العاملين باهميتهم و توفير الاستقرار و الامن الوظيفي لهم و تطويرهم مهنيا من حيث اشراكهم في دورات تدريبية داخلية او خارجية او ايفادهم في بعثات دراسية و تامينهم صحيا و توفر فرص المناسبة الشريفة و البناءة لهم كافراد و جماعات ، و العمل على توفير علاقات طيبة من جهة و بينهم و بين ادارة المكتبة من جهة اخرى و غيرها<sup>1</sup> ثانيا : حوافز سلبية و اخرى ايجابية :

تهدف الحوافز السلبية : الى دفع الفرد تجنب سلوك معين تفاديا للنتائج السلبية التي تترتب على ذلك السلوك فالفرد في هذه الحالة يتجنب سلوكاته و تصرفات معينة لا تتماثل مع القوانين و اللوائح السارية في المكتبة تفاديا للعقوبة التي تفود اليها المخالفة لهذا يمكن القول ان الحافز السلبي يهدف الى تحفيز معدلات تكرار السلوك غير الايجابي و ازالته نهائيا . و من امثلته الحوافز السلبية التنبيه او الانذار ، الحسم من الراتب . توقف الترقية او العلاوات السنوية مؤقتا ، و غيرها . اما الحوافز الايجابية : فهي الحوافز المادية و المعنوية المذكورة سابقا .

### ثالثا : الحوافز الفردية و الحوافز الجماعية :

الحوافز الفردية تعني الحوافز المادية او المعنوية او كليهما التي تقدم للفرد نتيجة قيامه بعمل متميز يساهم في تحقيق اهداف الوحدة التنظيمية ( الدائرة ، القسم ، الشعبة ) التي تنمي اليها او اهداف المكتبة اما الحوافز الجماعية فهي تلك الحوافز (مادية و معنوية ) التي تقدم المجموعة من العاملين في المكتبة نتيجة حسن ادائهم في العمل و تعاونهم و فريق واحد في تحقيق الاهداف الموضوعية .

### شروط نجاح الحوافز في المكتبات :

هناك شروط اساسية لابد من توافرها لنجاح نظام الحوافز في المكتبات منها :

- ✓ ضرورة ربط الحوافز بتحقيق اهداف المكتبة و اهداف العاملين فيهما على حد سواء .
- ✓ ضرورة توقيت الحوافز ، اذ يجب منح الحوافز للعاملين في المكتبة بالوقت المناسب لها ، اذ ان تأخيرها قد يؤدي الى فقدانهم الشعور بأهميتها
- ✓ ضرورة استمرارية الحوافز لأنها توقفها و لو لفترة مؤقتة او انقطاعها كليا سيؤدي الى انخفاض الروح المعنوية للعاملين في المكتبة و انتاجيتهم في العمل .
- ✓ ضرورة اتصاف نظام الحوافز بالعدل و المساواة و عدم اعتماده المحاباة او المحوسبة او العلاقات الشخصية .
- ✓ ضرورة تناسب الحوافز الممنوحة مع الجهد المبذول و ذلك ليعرف العاملون في المكتبة او مركز المعلومات ان العمل المتميز قرين بالحوافز المناسبة ، مما يدفعهم الى المزيد من العطاء .<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - الهمشري : المرجع نفسه . ص 193.

<sup>2</sup> - الهمشري : المرجع السابق . ص 193.

## مقومات نظام التحفيز : 1

ان تصميم نظام ايجابي وهادف للحوافز يتطلب الاستناد الى المقومات التالية :

- ✓ التعرف الى دوافع افراد التنظيم .
- ✓ تحديد اولويات الدوافع بالنسبة للأفراد .
- ✓ تحديد معايير و شروط منح الحوافز .
- ✓ الاعلان عن الحافز بطريقة ملائمة .

### 5- الرقابة و القيادة الادارية :

لا يمكن القيام بالعملية الادارية على اكمل وجه دون وجود رقابة تضبط ايقاع العمل في المنظمة ، لذلك فان " الرقابة تعتبر جوهرية عملية الادارة ، و هي حاجة حيوية لكل المشروعات للتأكد من ان الخطط قد نفذت ، و ان النتائج المرغوبة تحققت ، و هي وظيفة كل مدير مكلف بتنفيذ الخطط المرسومة مسبقا " .<sup>2</sup>

و قد تطورت وظيفة الرقابة في المكاتب بشكل كبير في الوقت الحاضر ، فبعد ان كانت تهدف في السابق الى كشف الانحراف و تحديد من هو المسؤول عنه من اجل معاقبته ، سواء اكان هذا الانحراف بقصد او غير قصد ( رقابة عقابية سلبية ) و اصبح هدفها الان اكتشاف الخطأ قبل وقوعه و العمل على منع وقوعه ما أمكن .

### 5-1- و تعرف الرقابة بانها :

- قياس الاداء و تصحيحه من اجل التأكد من ان اهداف المكتبة قد تحققت ، و ان الخطط الموضوعية لتحقيقها قد نفذت ، و تم انجازها بالشكل الصحيح .
- مجموعة الاعمال التي تهدف الى مراجعة ما تم عمله و قياس ما تم انجازه بالمقارنة مع ما حددته من اهداف ، و من ثم اتخاذ الاجراءات اللازمة لتصحيح مسار اي انحراف عن الخطة .<sup>3</sup>

**فالرقابة هي :** " التحقق من ان كل شيء قد تم وفقا للخطة التي اختيرت و المبادئ التي راسية بقصد توضيح الاخطاء و الانحرافات حتى يمكن تصحيحها ، و تجنب الوقوع فيها مرة اخرى " .

**و يعرفها اخرون بانها :** " التأكد من كل شيء في المنظمة يتم وفق الخطط الموضوعية ، و التعليمات الصادرة ، و المبادئ المعتمدة ، و ذلك بهدف الكشف عن مواطن الضعف و تصحيحها و هي عملية التحقق من تنفيذ اهداف الخطة لا على كفاءة ممكنة ، و كذلك التحقق من مدى صحة الاساليب الادارية و مناسبتها في تصحيح ما يكشف عند وضع الخطة موضع التنفيذ من اخطاء و معوقات .<sup>1</sup>

1

<sup>2</sup>- الجريسي ، عبد الرحمان : المرجع السابق . ص 35 .

<sup>3</sup> - الهمشري : المرجع السابق . ص 202 .

## 2-5- اهمية الرقابة في المكتبات :

تتبع اهمية الرقابة في المكتبات مما يلي :

✓ كونها عملية ضرورية للتأكد من حسن سير العمل و التأكد من ان الانجاز يسير حسبما هو مقرر له .

✓ كونها تساعد الادارة على الكشف عما قد يكون هناك من مشكلات تعترض تنفيذ عمل ما ، او الانحرافات او الاخطاء في مسار التنفيذ ، و معرفة اسبابها و معالجتها قبل ان يستفحل الامر . كما تساعد في التنبؤ بالأخطاء و الانحرافات المحتمل حدوثها و اتخاذ ما يلزم من اجراءات حدوثها .

✓ كونها عملية ديناميكية ، شاملة بمعنى انها ذات علاقة بكل عنصر من عناصر العملية الادارية في المكتبة و خاصة التخطيط و اتخاذ القرارات كما انها تنصب على جميع مدخلات المكتبة ( الافراد ، الاموال ، الاجهزة ، المواد ، السياسات ، الخطط ) و مخرجاتها ( بطاقات الفهرسة ، الفهرس المحوسب ، خدمات المستفيدين )<sup>2</sup>

## 3-5- انواع الرقابة في المكتبات و مراكز المعلومات :

هناك انواع مختلفة للرقابة في المكتبات و مراكز المعلومات و فق هذا المعيار الى ثلاثة انواع و هي :

اولا : الرقابة من حيث توقيت حدوثها :<sup>3</sup>

- 1) الرقابة الوقائية : و يطلق عليها ايضا تسمية " الرقابة التنبؤية " . و تسعى الى اكتشاف الاخطاء او المشكلات قبل حدوثها ، و الاستعداد لها و يتطلب هذا من الرئيس او المدير القدرة على التنبؤ من خلال الدراسة الفاصحة و التحليل الدقيق للمعطيات المختلفة للبيئتين الداخلية و الخارجية للمكتبة في ضوء الامكانيات و المواد المتاحة .
- 2) الرقابة المتزامنة : و هي التي تراقب سير العمل اولا باول ، فتقيس الاداء و تقيمه بمقارنته مع المعايير المحددة سابقا ، الخطا وقت حدوثه و العمل على معالجته فورا ، لمنع استفحال نظره الضار .
- 3) الرقابة اللاحقة : و تسمى ايضا بالرقابة البعدية لانها تتم بعد الانتهاء من تنفيذ العمل ، اذ تتم مقارنة الانجاز الفعلي مع المعايير المحددة لرصد الانحرافات و الابلاغ عنها مع الحلول المقترحة لمعالجتها بهدف تلاقيها مستقبلا

ثانيا : الرقابة من حيث شموليتها : و تقسم الى :

- 1) الرقابة الشاملة : و تسعى الى تقييم الاداء الكلي للمكتبة و معرفة مدى كفاءتها في تحقيق الاهداف الموضوعية .

1 - الجريسي ، عبد الرحمان : المرجع السابق . ص ص 38 39

2 - عليان ، ربحي مصطفى : المرجع السابق . ص 204.

3 - الهمشري : المرجع نفسه . ص 205 . .

(2) الرقابة على مستوى الوحدات الادارية : و تسعى الى تقييم الاداء و الانجاز الفعلي لدائرة معينة او قسم محدد في المكتبة لمعرفة مدى كفاءتها في اداء العمل و تحقيق الاهداف المرسومة له .

(3) الرقابة على مستوى الفرد : و تسعى الى تقييم اداء الفرد و انجازه و معرفة مستوى كفاءته في العمل ، و سلوكه فيه ، و مدى اسهامه في تحقيق الاهداف الموضوعية لدائرته او قسمه الذي يعمل فيه .

### ثالثا : الرقابة من حيث المصدر : و تنقسم الى :<sup>1</sup>

(1) الرقابة الداخلية : و تأتي من داخل المكتبة و يمارسها المسؤولون و الرؤساء او المديرون فيهما على مختلف مستوياتهم الادارية . و قد يعهد بها احيانا وحدة ادارية متخصصة بالعملية الرقابية . و تتم الرقابة ضمن هذا النوع على الافراد ، و على المواد الخام ، و على مصادر المعلومات ( الاعارة ، المراجع ، الدوريات ، استرجاع المعلومات ، وغيرها ) و على الاجهزة و الادوات المستخدمة ، و على المبنى و طرق استغلالها ، و غيرها .

(2) الرقابة الخارجية : وهي اتي تقوم بها اجهزة رقابية متخصصة من خارج المكتبة قد تتبع المؤسسة الام او الحكومة مثال على اعمال و ميزانيات و مصروفات و خدمات المكتبات المدرسية التابعة للوزارة المذكورة .

### رابعا : الرقابة من حيث نوع الانحراف :

(1) الرقابة الايجابية : و تسعى الى تحديد الانحرافات الايجابية و المفيدة عن الخطة الموضوعية ، و تحليلها ، و معرفة اسبابها ، و العمل على الافادة منها مستقبلا .

(2) الرقابة السلبية : و تسعى الى تحديد و كشف الانحرافات السلبية عن الخطة الموضوعية ، و تحليلها ، و معرفة اسبابها ، و العمل على ايجاد الحلول الناجعة لها لتلاقيها و عدم الوقوع بها مستقبلا .

### خامسا الرقابة من حيث طريقة تنظيمها :

تنقسم الرقابة في المكتبات و فق هذا المعيار الى ثلاثة انواع ، و هي :

(1) الرقابة المفاجئة : و هي التي تتم بشكل مفاجئ و دون سابق انذار بقصد الاطمئنان على حسن سير العمل ورصد الانحرافات ان وجدت .

(2) الرقابة الدورية : و هي التي تتم في فترات زمنية مجددة كل اسبوع ، او كل شهر مثلا .

(3) الرقابة المستمرة : و هي التي تتم عن طريق المتابعة المستمرة و التقييم المستمر لاداء العمل في المكتبة .

### 4-5- خطوات او مراحل عملية الرقابة في المكتبات :<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - عليان ، ربحي مصطفى : المرجع السابق . ص ص 206 207 .

هناك خمس مراحل اساسية للرقابة الادارية في المكتبات و هي :

### اولا: تحديد هدف / اهداف الرقابة :

الهدف العام لرقابة في المكتبات هو معرفة الانحراف او الخطأ قبل وقوعه و العمل على تحاشيه ، او معرفة الخطأ فور وقوعه و معالجته راسا قبل استفحاله . و يعني هذا بالتالي خضوع المكتبة بشكل شمولي الى عملية الرقابة .

اما الاهداف الخاصة للرقابة فتتضمن ملاحظة نتائج اعمال او أنشطة معينة و قياسها بناء على معايير محددة . فعلى سبيل المثال ، تركز الرقابة في مجال الانتاج على كمية الانتاج و نوعيته في المكتبة ، بينما تركز الرقابة في المجال المالي على حسن استغلال المكتبة لمواردها المالية و عدم صرف الاموال في وجوه خارج الوجود المحددة .

### ثانيا : تحديد معايير الاداء :

ان الهدف الاساسي من وجود المكتبات هو تقديم خدمات معلوماتية ذات جودة عالية و بالشكل الذي يرضي المستفيدين لذا لابد من وجود معايير و مقاييس يتم بموجبها قياس مدى جودة ادائها او انجازها بعامة و اداء العاملين فيها خاصة. و يعد توفير معايير اداء موضوعية ركنا اساسيا من اركان اي نظام رقابي فعال في المكتبة ، لا نها تعمل على تحديد مستوى جودة الانجاز المطلوب للتقيد به ، و من ثم اكتشاف الانحرافات في التنفيذ عن طريق مقارنة الانجاز الفعلي بها . لذلك يجب ان يكون المعيار محددًا بدقة ، و ان يكون واضح و مفهوم على نحو لا يقبل التأويل او التفسير

### و من المعايير التي يمكن استخدامها لتقييم اداء المكتبات ما يلي :

- 1- **معايير كمية** : و هي المعايير التي تحدد عدد الوحدات المطلوب انجازها من قبل الوحدات الادارية او الافراد العاملين في المكتبة خلال فترة زمنية معينة و مقارنته بكمية الانتاج او الانجاز الفعلي . مثال ذلك : عدد الكتب التي صنفت خلال شهر معين في قسم الفهرسة و التصنيف و مقارنته ايضا بالأشهر الاخرى من السنة ، او عدد الكتب المعارة خلال فترة معينة ، و مقارنته ايضا بالإعارات في فترات اخرى سابقة او لاحقة من السنة .
- 2- **معايير نوعية** : و هي معايير تتعلق بنوعية الاداء المطلوب و مستواه ، مثال ذلك نوعية خدمات المعلومات المقدمة الى المستفيدين و مستوى جودتها ، هل هي ممتازة ، او جيدة جدا ، او جيدة ، او ضعيفة ؟
- 3- **معايير التكلفة** : و هي معايير تتعلق بالرقم المالي التي يجب ان لا تتخطاه النفقات المالية المصروفة لا نتاج معين ، او تقديم خدمة . مثال ذلك : تكاليف شراء نظام محوسب و مقارنته بتكاليف جديد للمكتبة نظام اخر .
- 4- **معايير زمنية** : و هي معايير تعلق بالوقت الازم للقيام بعمل معين او اتاحة خدمة معينة او توفيرها .



5- **معايير القيم المعنوية** : وهي معايير مرتبطة بمجالات غير ملموسة مثل مدى دعم المشروع . درجة اخلاص العاملين وولائهم للمكتبة و روحهم المعنوية

**ثالثا : قياس الاداء :**

قياس الاداء هو خطوة اخرى من خطوات العملية الرقابية في المكتبات ، و يعني قياس العمل الفعلي الذي تم انجازه مقارنة بالمعايير الرقابية الموضوعية ، و تحديد اسباب الانحراف . فاذا كان الانجاز اكبر من المعيار كان الانحراف ايجابيا ، و اذا كان الانجاز اقل من المعيار كان الانحراف سلبيا .

و تحتاج عملية قياس الاداء الى توفر المعلومات و البيانات الصحيحة التي تبين واقع الحال و كيفية الاداء فعلا و ادوات القياس المناسبة ووضوح المعايير و موضوعيتها و تجدر الإشارة الى ان هناك بعض الاعمال في المكتبات التي يصعب قياسها مباشرة و على نحو دقيق ، مما يجعل الأجواء الى وسائل غير مباشرة في الرقابة امرا ضروريا . و مثال ذلك انه من الصعوبة بمكان قياس الاستخدام الداخلي الفعلي للمكتبة . فاذا تم اعتماد عدد الأشخاص الذين يدخلون المكتبة مؤشرا لاستخدامها و نجاحها فانه يجب التذكر انه ليس كالم من دخلها قد استخدمها فعلا . فقد يدخل بعضهم الى المكتبة لرؤية اصدقائهم و قد يدخلها اخرون لالتقاء شر البرد الشديد او الحرارة الشديدة و غير ذلك من الامور .

## - الاتصال في المكتبات و مراكز المعلومات :

- مفهوم الاتصال واهميته : توصف بيئة المكتبات ومراكز المعلومات بأنها بيئة اجتماعية ديناميكية تتطلب التفاعل الجاد والهادف بين افرادها من جهة وبينهم وبين المجتمع الذي يعيشون فيه من جهة اخرى ، لذلك يشكل الاتصال ركنا اساسيا فيها ، والاتصال عملية معقدة وهي عملية ذهنية ونفسية واجتماعية مستمرة وهاذا يتطلب من القائمين بها اكتساب مهارات خاصة بها ومهارات خاصة بفن العلاقات الانسانية والتعامل مع الاخرين .

وهناك تعريفات متعددة لمفهوم الاتصال نذكر منها ما يلي :

- فن خلق التفاهم واشاعته بين الافراد من خلال تبادل الافكار ونقلها ونشرها .
- عملية نقل هادفة للمعلومات من طرف الى اخر بغرض ايجاد نوع من التفاهم المشترك.
- تبادل الحقائق و الافكار والمعاني والمشاعر بين جهة واخرى لانجاز عمل او اتخاذ قرار او تغيير سلوكها .

## خصائص الاتصال في المكتبات :

- اولا : الاتصال عملية ديناميكية ومستمرة ومتغيرة وتتفاعل بعدة اشكال وهي : الاتصال بين الفرد ونفسه والاتصال بين الفرد وشخص اخر والاتصال بين مكتبة واخرى على سبيل التشاور
- ثانيا : الاتصال عملية هادفة دائمة ، بمعنى ان وراء عملية الاتصال هدف او غاية .
- ثالثا : الاتصال ليس نشاطا مستقلا وانما هو جزء لا يتجزأ من كل شيء يقوم به المدير في المكتبة .

رابعاً : الاتصال الفعال يستلزم فهم طرفي اطراف العملية الاتصالية للأفكار و المعلومات او المعاني المنقولة او المتبادلة ، ويتأكد كل طرف من ان الطرف الاخر يفهمه تماما وبوضوح وبذلك فإن العامل الجوهرى في قياس فاعلية الاتصال هو الفهم العام له .

#### اهداف الاتصال في المكتبات :

للاتصال في المكتبات ومراكز المعلومات اهداف متعددة اهمها :

- **الهدف التنظيمي** : عن طريق ربط دوائر و اقسام المكتبة ببعضها البعض و تنسيق انشطتها ، وذلك يقصد تحقيق الاهداف الموضوعية .
- **الهدف الاعلامي** : عن طريق نقل المعلومات الى الاخرين وتوعيتهم بالأمور .
- **هدف الإقناع**: من خلال محاولة اقناع الاخرين بالأفكار والآراء المنقولة .
- **الهدف السلوكي** : وذلك من خلال محاولة التأثير في سلوك الاخرين و اتجاهاتهم الايجابية .
- **الهدف التعليمي** : وذلك من خلال نقل معلومات جديدة تضيف الى معارف الاخرين وخبراتهم ومهارتهم في العمل .فقد ينتج عن العملية الاتصالية توضيح بعض طرق العمل وشروطه و التزاماته و مسؤولياته في المكتبة مما يفيد العاملين فيهما في تطوير ادائهم .
- **الهدف الاجتماعي** : وذلك عن طريق زيادة تفاعل العاملين في المكتبة او مراكز المعلومات ببعضهم بعضا ، مما يؤدي الى ايجاد علاقات طيبة بينهم تساعد في تطوير الاداء .
- **الهدف المعلوماتي** : من خلال السؤال عن قضية معينة و الحصول على تغذية راجعة حولها .

مبادئ الاتصال<sup>1</sup> في المكتبات ومراكز المعلومات :

هناك مبادئ اساسية للاتصال الجيد في المكتبات ومراكز المعلومات من اهمها :

- 1- **وضوح الاهداف** : بمعنى ضرورة وضوح الغاية التي قامت من اجلها العملية الاتصالية .
- 2- **هدف واحد في الاتصال الواحد** : هناك بعض العوامل التي قد تؤثر على نجاح العملية الاتصالية منها ضغط العمال ، والحالة النفسية لكل من المرسل والمستقبل ، لذلك لا بد من اختيار الوقت ' ان تكون ' المناسب للقيام بها .
- 3- **هدفه الدبلوماسية في الاتصال** : ونعني تكريس اللباقة والاحترام المتبادل بين الاطراف الاتصالية يجب ان تكون بداية الاتصال تقديرا ، و خاتمة تقديرا ايضا .
- 4- **الاتصال في اتجاهين و ليس في اتجاه واحد** : بمعنى ضرورة تشجيع الاسئلة و الاستفسارات اثناء الاتصال و الاجابة عليها بوضوح .
- 5- **وضوح مضمون الاتصال** : بمعنى ان يكون مضمون الاتصال تفسيرا لغاية الاتصال و هدفه

<sup>1</sup> - الهمشري : المرجع السابق . ص

6- تجزئة المعلومات : اذ ان يكون مضمون الاتصال كثرة المعلومات المتناقلة و تزامها اثناء عملية الاتصال قد تشعر الفرد بالاضطراب و بالتالي يفقد السيطرة عليها .

عناصر عملية الاتصال و مكوناتها في المكتبات و مراكز المعلومات :

تتكون عملية الاتصال في المكتبات و مراكز المعلومات من عدة عناصر وهي :

❖ المرسل ( Sender ) : و قد يكون فردا او جماعة او مكتبة او مركز المعلومات و هو نقطة البداية في عملية الاتصال ، و عادة ما يكون لديه افكار او معلومات يريد نقلها الى الاخرين في المكتبة او مراكز المعلومات ، و يجب ان يتحلى المرسل الناجح بالمنطق و البلاغة ، و فن الاتصال ، و القدرة على الاقناع و التأثير في الاقناع و التأثير في الاخرين و القدرة على ابراز وجهات النظر ، و التفاعل مع المعلومات ومع البيئة المحيطة .

❖ الرسالة ( message ) : و هي المعلومات او الافكار او المشاعر التي يرغب المرسل في نقلها او تبادلها مع الاخرين في المكتبة او مركز المعلومات او في مكتبات ومراكز المعلومات اخرى ، و يجب ان يكون للرسالة غرض واضح محدد و محتوى او مضمون و شكل مادي مناسب و ان تكتب بلغة واضحة دون ان تكون افكارها مترابطة و متسلسلة و ان تكون صحيحة و كاملة و مختصرة و مألوفة و ان تكون الرسالة مكتوبة او ملفوظة ( شفوية ) او في شكل صور او اشارات او رموز او محوسبة او في شكل سلوك معين يقوم به المرسل او اية معايير تم الاتفاق عليها و تساعد على تسهيل فهم مضمون الرسالة .

❖ قناة الاتصال : و هي الوسيلة التي يختارها المرسل لنقل رسالته الى المستقبل و قد تكون وسيلة لفظية من خلال الرموز الصوتية المباشرة او كتابية كالرسائل و التقارير ، او التصويرية كالصور و الملصقات و الافلام او تقنية (تكنولوجية ) كالهاتف او الفاكس او الحاسوب و عند اختيار القناة يجب ان يراعي المرسل عدة اعتبارات من بينها ان تكون قادرة على تحقيق الهدف من الاتصال و ان يستخدم القناة المناسبة في التوقيت السليم و ان تتوفر الامكانيات المادية اللازمة سواء لديه او لدى المستقبل لرد عليه و ان تكون القناة قادرة على اعطاء المرسل تغذية راجعة مباشرة للمستقبل .

❖ المستقبل : كملها

انواع الاتصال في المكتبات :

هناك نوعين من الاتصال في المكتبات :

اولا : الاتصال الرسمي : و الاتصال الذي يتم من خلال شبكة الاتصالات الرسمية و عبر خطوط السلطة التي تربط كافة اجزاء المكتبة او مركز المعلومات بعضها ببعض بحسب الهيكل التنظيمي فيهما قد يأخذ هذا النوع من الاتصال عدة اتجاهات و يتم بعده خطوط ايضا .

ثانيا الاتصال الغير رسمي : هو الاتصال الذي لا يتقيد بخطوط السلطة الرسمية في المكتبة و يحدث بين العاملين فيهما بشكل شخص عفوي او مقصود او في اوقات و اماكن مختلفة و من

امثلته الاتصال الذي قد تجريه مجموعة من العاملين في المكتبة أثناء تناولهم الشاي و في فترة استراحتهم و فيها يطرحون للنقاش .

خطوط تدفق الاتصال في المكتبات و مراكز المعلومات :

يجرى تدفق الاتصال الرسمي في المكتبات في اربع خطوط رئيسية :

اولا : الاتصالات الهابطة : تأخذ الاتصالات الهبطة خط سير انسياب السلطة في المكتبة اي من الاعلى الى الاسفل و تنقل الاوامر و التعليمات و التوجيهات و القرارات و التفسيرات من الرؤساء الى المرؤوسين او من الادارة العليا او من مستوى اداري اعلى الى مستوى اداري ادنى .

ثانيا : الاتصالات الصاعدة : هي الاتصالات التي تأخذ عملية الاتصال فيها طريق من الاسفل الى الاعلى و فق لتساعد السلطة و المسؤولية و تنقل فيها المعلومات على شكل تقارير و مقترحات و شكاوى و غيرها من المرؤوسين الى رؤساء او من مستوى ادنى الى مستوى اعلى في الهيكل التنظيمي للمكتبة

ثالثا : الاتصالات الافقية : تحدث الاتصالات الافقية بين الافراد العاملين على نفس المستوى الاداري في المكتب فالاتصال بين رؤساء الاقسام هو اتصال افقي و كذلك الاتصال بين الزملاء الذين يعملون بين القسم و الاقسام المختلفة هو وسيلة تعاون و تبادل الاخبار و الافكار و المشاعر و جهات النظر و المعلومات و الخبراء من الافراد من المستوى الاداري الواحد

رابعا : الاتصالات القطرية : هي اتصالات تناسب بشكل قطري اي بين الافراد في المستويات الادارية المختلفة في المكتبة بينهم علاقات وظيفية و لكن ليست علاقات مساءلة كان يتصل قسم المراجع برئيس شعبة في قسم التزويد للاستفسار عن شراء مراجعة معينة .

طرق الاتصال في المكتبات :

هناك اربعة طرق رئيسية و هي :

الاتصالات المكتوبة : تعد الاتصالات المكتوبة الاكثر اهمية في الوقت الحاضر و من اشكالها الرسائل الرسمية و الغير رسمية و الانظمة و القوانين و الاوامر المكتوبة و النشرات و التقارير و الذكرات و الشكاوى و الادلة و المجالات و الصحف و غيرها من المطبوعات .

وتتميز هذه الطريق بانها توفر دليلا مكتبيا و موثقا لطرفي الاتصال فيمكن استخدامها و سيلة اثبات قانونية و لهذه يجب بذل عناية خاصة في اختيار الافكار و الكلمات في صيغتها و تنظيمها و هي تمكن من الاتصال بعدد كبير من موظفي المكتبة في وقت واضح .

الاتصالات الشفوية و اللفظية : تعد الاتصالات الشفوية و اللفظية من اكثر طرق الاتصال استخداما في المكتبات و تتم الاتصالات الشفوية بيمن المرسل و المستقبل اما بطريقة مباشرة ( وجها لوجه ) من خلال المقابلات الشخصية و الخطب و المحاضرات و المناقشات و المحاضرات و المؤتمرات و اللقاءات و غيرها او بطريقة غير مباشرة من خلال الاذاعة الداخلية للاتصالات الهاتفية و التسجيلات المختلفة .

ومن مميزات الاتصالات الشفوية انها وسيلة مباشرة للاتصال و هي تبادل سريع للأفكار و المعلومات و المشاعر . و تسهم بمساهمة المستقبل في الحوار و اعطاء التغذية الراجعة المباشرة ، كما انها وسيلة سهلة الاقتناع .

الاتصالات الغير لفظية : الاتصالات الغير لفظية هي اللغة الصامتة ، و من اشكالها لغة الجسم ( الحركات و الاشارات ) ووضعه و تعابير الوجه و لغة الغيون و لغة الوقت من حيث التزام الفرد او عدم التزامه به و لغة المكان من حيث الاماكن التي يتردد عليها الفرد و لغة المسافة بين المرسل و المستقبل و تشمل الاتصالات الغير لفظية ايضا الوسائل البصرية مثل : الصور و الملصقات الجدارية و الرسومات و غيرها .

من خلال ما سبق يمكن القول ان حتى يكون التزام تنظيمي في المكتبة ناتج عن ادارة فعالة و جيدة يجب ان تكون القيادة الادارية ديمقراطية حيث هذا النمط من القيادة يفرض حرية الابداع و التعبير للعامل او المكتبي مما يسهل عملية الخروج من روتين الوظائف الادارية و الفنية و القيام بأنشطة ثقافية و تثقيفية يجعل المكتبي في حالة تطور و تعليم مستمر و ذاتي و تكوين نظامي و غير رسمي من خلال قيامه بالتنشيط و ربط المكتبة بحلقة ثقافية من ملتقيات و ايام دراسية و ندوات و معارض و اضافة خدمات نوعية للمكتبة بما يوافق مجتمع المكتبة و نمط الادارة السائدة و الميزانية المقررة ، كما ان هذا النمط ينمي هوية الانتماء للمكتبي بالمكتبة ليجعله قيمة مضافة في المجتمع المحلي و العام لا شباع حاجات الجمهور الداخلي و الخارجي و مساهمة المكتبيين في اتخاذ قرار تطور المكتبة كفريق عمل تشاركي مع القائد ، و في هذا لايبدي لفرض التزام تنظيمي قاربا لمكتبي ان يتبنى القائد وظائف الادارة العلمية التخطيط بأنواعه الاقتصادي و الاجتماعي و المال و الاهتمام بشكل مباشر بالتخطيط التنظيمي الذي يحد من ازمتات الصراع بين العاملين بالمكتبة افقيا و عموديا وتوصيف المهام بحيث تنجز الخدمات ضمن فريق عمل تشاركية مع التزام العامل ببعض الاخلاقيات التي يجب ان تحدد ضمن قانون اخلاقي داخلي يتفق عليه في اجتماع موسع بين القائد او المدير او العاملين اما بالنسبة للتنظيم في المكتبات يجب ان يكون تنظيم راسي تشاركي و الذي يفرض مبدا التعاون مع المدير او القائد لمحدودية قدراته مهما كانت له كفاءات و الزامه بوضع مجلس استشاري من العاملين ذوي الكفاءات العالية يتمثل دورهم في التخطيط و وضع السياسات و دراسة البرامج و الانشطة التي توافق ميزانية المكتبة . ، مع ربط المكتبة بعلاقات و تكتلات مع المكتبات الموازنة من خلال مصلحة العلاقات العامة اما التوجيه فمن المغير ان يكون بمفهوم تجانس الاهداف و الذي يوافق تجانس الفرد العادية مع اهداف المكتبة و بالتالي تحقق تكامل و تجانس مع اهداف المكتبة و العاملين مع الاعتماد على مبدا وحدة التوجيه و هي تحد من الصراعات التنظيمية و المنازعات ويزيد من الولاء التنظيمي حيث يعتمد في عملية التوجيه على تجارب الافراد و المؤسسات الاخرى منه بعض الاسقاطات حسب نمط المكتبة و نوع الخدمات التي تقدمها .

الرقابة و حسب راينا يجب ان تكون رقابة ايجابية فعالة تعتمد على نظام الحوافز المعنوية و المادية التي تزيد من فرص الترقية و الاستقلالية و العمل و المشاركة في اتخاذ القرار و تحسين ظروف العمل و توفير الاستقرار و الامن الوظيفي من خلال اشراك العاملين بالمكتبية في دورات تدريسيه و تكوينية و تنمية مهنية داخلية و خارجية تجعل العامل في حالة تعليم مستمر بالتالي الاستثمار في هذا المورد باعتباره اهم مورد في ادارة التغيير .

مع فرض رقابة عقابية ان استلزم الأمر من حين الى اخر من خلال مجالس او لجان قارة تناقش اوضاع العامل الذي يستوجب هذا النوع من الردع حيث لا تكون القرارات شخصية او ذاتية و لمصلحة خاصة مع فتح باب الاتصال القائم على احترام العلاقات و المستويات بكل انواعه الصاعد و الافقي و القطري و الهابط فقد يسود جو من الاحترام من خلال اخلاقيات ذاتية و مهنية .

و من هنا يمكن ان يفرض جو من الالتزام التنظيمي بين العاملين و تنمية خاصة الانتماء للمؤسسة او المكتبة لتجعل العامل في حالة عمل دائمة لوضع صورة حسنة للمكتبة في الوسط الداخلي و الخارجي و في المجتمع بكل ما يقدر من افكار و مبادرات ترعاها الادارة و تنفذها في فرق عمل تشاركية و بالتالي تخلق جو صحي في وسط العمل يضع المكتبة في مصاف الادارات الاخرى .

## الفصل الخامس : دور القيادة الادارية في تحقيق الالتزام التنظيمي في مكتبة كلية العلوم التجارية و الاقتصادية و التسيير بتبسة :

### تمهيد :

يعد الاطار النظري الاطار المرجعي في الدراسات و البحوث و منه ننتقل الى الجانب الميداني الذي يعد اهم خطوة في البحث العلمي و هذا من خلال مايمكن التوصل اليه من نتائج ذات قيمة علمية و عملية ، بعد جمع البيانات و تحليلها و الحكم على صدق او نفي الفرضيات تم التوصل الى مجموعة من النتائج و مناقشتها على ضوء الفرضيات . و سوف يعالج هذا الفصل في ثناياه اجراءات الدراسة الميدانية المتبعة في البحث للتعرف على دور القيادة الادارية في تحقيق الالتزام التنظيمي في مكتبة كلية العلوم التجارية و الاقتصادية و التسيير ، معتمدين في هذه الدراسة على استمارة الاستبيان كوسيلة اساسية لجمع المعلومات .

### 1- اجراءات الدراسة الميدانية :

#### 1-1- حدود الدراسة :

كل دراسة تتوفر على قسم ميداني لابد ان تتوفر بالضرورة على مجالات و حدود معينة تحدد المعالم الاساسية لهذه الدراسة . و هذه الحدود تدور في مجملها بين الحدود المكانية و الحدود البشرية الحدود الزمنية . و سنوضح فيمايلي كل منها :

#### 1-1-1- الحدود المكانية :

تتضح الحدود المكانية للدراسة من خلال عنوان " دور القيادة الادارية في تحقيق الالتزام التنظيمي في المكتبات الجامعية . دراسة ميدانية في مكتبة كلية العلوم التجارية و العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة العربي التبسي - تبسة -

### التعريف بكلية العلوم التجارية و العلوم الاقتصادية و علوم التسيير:<sup>1</sup>

جاءت نشأة قسم العلوم التجارية عام 1995 ولكن سرعان ما توسع القسم وأصبح معهد العلوم التجارية عام 2006 ، ووفق المرسوم التنفيذي رقم 09-08 المؤرخ ب 4 يناير 2009 الذي أنهى وجود المعاهد وهذا ما أدى إلى إنشاء كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير.

توفر الكلية حاليا تكوينا لطلبة التخرج ضمن الميدان رقم ( d06 ) للعلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير وفق خمسة اقسام هي :

❖ قسم التعليم الاساسي : الذي يشمل طلاب السنة الاولى علوم اقتصادية و علوم تجارية

و علو التسيير

❖ قسم العلوم الاقتصادية : و يشمل ثلاث تخصصات في الليسانس متمثلة في :

<sup>1</sup> - حمادية ، حدي ، مزياني مريم . التحفيز و اثره على الاداء الوظيفي : دراسة حالة موظفي جامعة العلوم التجارية و العلوم الاقتصادية و علوم التسيير . شهادة ماستر : جامعة العربي التبسي : تبسة . 2017.



- 1- اقتصاد نقدي و بنكي
- 2- اقتصاد كمي
- 3- اقتصاد و تسيير المؤسسات

و متخصصين ضمن الماستر هما :

- 1- اقتصاد نقدي و بنكي .
  - 2- اقتصاد كمي .
- ❖ **قسم علوم التسيير** : و يشمل تخصص واحد في الليسانس هو :
- 1- ادارة اعمال .

و تخصص واحد في الماستر هو :

- 1- ادارة و تسيير المؤسسات
- ❖ **قسم العلوم التجارية** : و يشمل تخصص واحد في الليسانس هو :<sup>1</sup>
- 1- تسويق .

و تخصصين في الماستر هما :

- 1- تسويق خدمي .
  - 2- تسويق مصرفي .
- ❖ **قسم المالية و المحاسبة** : و يشمل واحد في الليسانس هو :
- 1- محاسبة و مراجعة .

و تخصص واحد في الماستر هو :

- 1- مالية المؤسسة

كما فتحت الكلية باب التسجيلات في ما بعد التخرج للدكتوراه كلاسيك حيث بلغ عدد المسجلين ستة ( 06 ) طلبة ، كما فتح التأهيل الجامعي على مستوى قسم العلوم الاقتصادية .

**التعريف بمكان الدراسة :**

**مكتبة كلية العلوم التجارية و العلوم الاقتصادية و علوم التسيير:**

تم تدشين مكتبة كلية العلوم التجارية الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير يوم 10 جويلية 2012 بعد ان كانت تابعة للمكتبة المركزية بجامعة العربي التبسي ، و تعتبر هذه المكتبة الفضاء العلمي الذي تلتقى فيه جميع العلوم و هي محور العملية التعليمية بالأخص في الجامعة لما لها من دور في تنمية وبعث روح البحث العلمي في مختلف الميادين ، و عليه تحتل مكتبة كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير مكانة مميزة في مجتمع الكلية و توفر

---

<sup>1</sup> - حمادية ، حدى ، مزباني ، مريم : المرجع السابق .

هذه المكتبة كافة الخدمات لأساتذة و موظفي الكلية كما تلبي رغبات مستفيديها الداخليين و حتى الخارجييين .

**العاملون بالمكتبة :** هناك 21 عاملا بالمكتبة : 12 عون تقني ، 04 ملحق ، 03 مساعد مكتبي ، 02 رئيس مصلحة ، 01 محافظ مكتبة .

### 1-1-2- الحدود البشرية :

تتجلى الحدود البشرية لهذه الدراسة في مجموعة العاملين في مختلف مستوياتهم بمكتبة كلية العلوم التجارية و الاقتصادية و علوم التسيير جامعة العربي التبسي - تبسة - و بلغ عدد الموظفين الذين شملتهم الدراسة 21 عامل .

### 1-1-3- الحدود الزمنية :

شملت الحدود الزمنية لدراستنا في شقيها النظري و التطبيقي ، من بداية الموافقة على موضوع الدراسة من طرف اللجنة العلمية لقسم علم المكتبات لجامعة العربي التبسي بتبسة وبالتحديد قبل دخول الموسم الجامعي الجديد الى غاية 2 ماي 2017. و يمكن تجزئتها الى مراحل :

✓ **مرحلة التفكير في الموضوع :** بداية اختيار الفكرة و تحديد موضوع الدراسة و استغرقت شهرا .

✓ **مرحلة التجسيد العملي و الفعلي للدراسة :**

- تحديد الاطار المفاهيمي و النظري للدراسة
  - تحديد الاطار التطبيقي و الميداني للدراسة : و هذا من خلال الزيارات الاستكشافية و اعداد استمارة
  - الاستبانة و تحكيمها و توزيعا و تحليلها .
- \_ كتابة المذكرة و اخراجها بالشكل النهائي .

### 1\_2\_ منهج الدراسة :

انطلاقا من دراستنا و فهمنا للمنهج : فالمنهج هو الطريق او مجموعة الاجراءات المتبعة في دراسة ظاهرة او مشكلة ما بغرض اكتشاف الحقيقة<sup>1</sup>.

و تختلف المناهج المستخدمة باختلاف موضوع الدراسة ، و طبيعة الموضوع هي التي تحدد عادة المنهج المستخدم الملائم لموضوع الدراسة الذي نحن بصدد دراسته .

و بما ان دراستنا الحالية تعتمد على محاولة الكشف عن دور القيادة الادارية في تحقيق الالتزام التنظيمي في مكتبة كلية العلوم التجارية و العلوم الاقتصادية و علم التسيير ، فان المنهج الوصفي التحليلي هو الملائم للدراسة ، حيث يعالج البحوث الوصفية موضوعا او ظاهرة او وصف العلاقات الموجودة بين متغير او اخر تحليلها و تفسيرها للوصول الى تعميمات مقبولة بما يناسب طبيعة الموضوع .

<sup>1</sup> - بالاطرش ، سميرة : المرجع السابق . ص 63.

### 3\_1\_ مجتمعة الدراسة :

يمثل مجتمعة الدراسة جميع الموظفين مختلف المستويات سواء كان العاملون الرسميون او اصحاب عقود ادماج ما قبل التشغيل الذين يعملون بمكتبة كلية العلوم التجارية و العلوم الاقتصادية و علوم التسيير بجامعة العربي تبسة . و ذلك لسنة 2018، حيث يقدر عدد العاملين ب 21 عامل يمثل مجتمعة الدراسة و هو عبارة على مسح شامل لكل العينة محل الدراسة حسب الجدول التالي :

النسبة %	التكرار	المنصب الذي تشغله
52.38 %	11	عقود ادماج ما قبل التشغيل
18.18 %	04	ملحق بالمكتبات الجامعية
13.63 %	03	مساعد بالمكتبات الجامعية
9.09 %	02	رئيس مصلحة
4.54 %	01	محافظ مكتبة
100 %	21	المجموع

### الجدول رقم (01) : توزيع مجتمعة الدراسة حسب الوظيفة

#### 4-1- اساليب تجميع البيانات

##### 1-4-1 – المقابلة :

يقصد بالمقابلة تلك الوسيلة المستعملة لدراسة سلوك فرد او مجموعة افراد للحصول على الاجابة للأسئلة ، و قد اعتمدنا في دراستنا مقابلة مع الامين العام للمكتبة من اجل توزيع و جمع الاستبيان و جمع المعلومات عن مكتبة العلوم التجارية و العلوم الاقتصادية و علوم التسيير

##### 2-4-1- الاستبيان :

تقتضي اهداف الدراسة الى ضرورة الاستعانة باسبيان موجه الى العاملين بالمكتبة العلوم التجارية و الاقتصادية و علوم التسيير.

و لقد استخدمنا هذه الاداة لمعرفة دور القيادة الادارية في تحقيق الالتزام التنظيمي بمكتبة كلية العلوم التجارية و العلوم الاقتصادية و علوم التسيير .

نظرا لما تقدمه الاستثمارة من مزايا بحثية فقد اعتمدنا على شكل فقرات موزعة على مجموعة محاور و قد جاءت هيكلتها كالآتي :

- ❖ المحور الاول : القيادة الادارية في المكتبات الجامعية . و تتضمن الاسئلة من 01 الى 08 ، حيث تهدف اسئلة هذا المحور الى التعرف على واقع القيادة الادارية في المكتبات الجامعية بمكتبة كلية العلوم التجارية و الاقتصادية و التسيير .
  - ❖ المحور الثاني : الالتزام التنظيمي في المكتبات الجامعية . و تتضمن الاسئلة من 09 الى 16، و حاولنا من خلالها التعرف على واقع الالتزام التنظيمي داخل مكتبة العلوم التجارية و العلوم الاقتصادية و علوم التسيير .
  - ❖ المحور الثالث : دور القيادة الادارية في تحقيق الالتزام التنظيمي بمكتبة كلية العلوم التجارية و العلوم الاقتصادية و علوم التسيير . و تتضمن الاسئلة من 17 الى 32. و تهدف هذه الاسئلة لمعرفة العلاقة بين القيادة الادارية و الالتزام التنظيمي في المكتبة .
- 2- تحليل نتائج الدراسة :
- ❖ تحليل البيانات الشخصية :

النسبة %	التكرار	الجنس
42.85%	09	ذكر
57.14%	12	انثى
100%	21	المجموع

#### الجدول رقم (02): توزيع مجتمع الدراسة حسب الجنس .

يوضح هذا الجدول ان مجتمع الدراسة المتمثل في العاملين بكلية العلوم الاقتصادية و العلوم الاجتماعية و علوم التسيير حسب تصنيف الجنس للكشف عن اي الجنسين المتواجد بقوة في المؤسسة نجد ان اغليبتهم الجنس الانثوي . يحتل المرتبة الاولى بنسبة (57.14%) اما نسبة الذكور قليلة في مجال العمل المكتبي على مستوى الجامعة و هو ما يمثل نسبة (42.85%).

و نلاحظ من هذه النسب ان نسبة الاناث اكبر من نسبة الذكور و هذا راجع لان وضعية المكتبة من الوظائف التي تريح المرأة و تلائم طبيعتها و هذا ما يجعل نسبة وجود العمالات الاناث بالمكتبة مرتفعة .

النسبة %	التكرار	السن
28.57%	06	من 30 سنة فاقل
57.14%	12	من 30- 39
14.28%	03	من 40- 49
00%	00	من 50 فاكتر
100%	21	المجموع

### الجدول رقم ( 03 ) : توزيع مجتمع الدراسة حسب السن

يوضح الجدول رقم (03) الفئة العمرية الخاص بمجتمع الدراسة يوضح هذا الجدول ان اعلى نسبة من افراد العينة تقع على الفئة العمرية من ( 30-39 ) و تمثل 57.14% من عينة الدراسة ، في حين يقع اقلها من الفئة العمرية من (40-49) و تمثل 14.28% من عينة الدراسة . مما يعنى ان الغالبية العظمى من افراد العينة تقدر نسبتهم ب 57.14% من الباحثين و هذا راجع الى ان اغليبتهم من الذين لديهم خبرات طويلة في مجال العمل داخل المكتبة ، و هذا سيكون له تأثير واضح على تحقيق القيادة الادارية و الالتزام التنظيمي داخل المكتبة . و بالنسبة للفئة العمرية الذين اعمارهم تقل عن 30 سنة فاكل فكانت نسبتهم 28.57% مما يدل على ان المكتبة تفتح باب التوظيف للشباب و هذا سيكون له اثر ايجابي على المكتبة و نلاحظ ان نسبة الذين تزيد اعمارهم من 40-49 سنة فكانت ضئيلة مقارنة بالفئات الاخرى فهي تقدر ب 14.28 و هذا يعود الى احالة هؤلاء الى التقاعد .

النسبة %	التكرار	المؤهل الاكاديمي
13.04 %	03	ليسانس
34.78 %	08	ماستر
30.43 %	07	عون تقني
13.04 %	03	ثانوي
8.69 %	02	تقني سامي في الارشيف و التوثيق
100 %	23	المجموع

### الجدول رقم (04) توزيع مجتمع الدراسة حسب المؤهل الاكاديمي .

يتضح في الجدول ان اعلى نسبة من افراد عينة الدراسة هي لحملة الماستر اذ بلغت 34.78 % وهم المختصين في هذا المجال و توفر مستوى تعليمي عالي و يؤكد هذا الى حرص المكتبة على الاستفادة على الخبرات الأكاديمية في تسيير اعمالها كما الان هذه النسبة المعتمدة من الجامعيين في المكتبة تساعدها على التغيير و التطوير و الابداع و التعامل مع ظروف المكتبة، اما ادنى نسبة و هي تقني سامي و الارشيف اذ بلغت 8.69% لانه من النظام الاكاديمي القديم و بالتالي لا توجد لديهم هذه الشهادة .

النسبة %	التكرار	الخبرة المهنية
23.80 %	05	اقل من 05 سنوات
76.19 %	16	اكثر من 05 سنوات
100 %	21	المجموع

**الجدول رقم (05): توزيع مجتمع الدراسة حسب الخبرة المهنية.**

يوضح هذا الجدول ان نسبة ( 76.19%) من العينة خبرتهم اكثر من 05 سنوات ، و ( 23.80 % ) خبرتهم اقل من 05 سنوات و نلاحظ ان النسبة الكبيرة من عينة الدراسة تقدر ب ( 76.19% من الباحثين الذين تزيد خبرتهم اكثر من 05 سنوات و هذا راجع الى الخبرة المهنية و مدى تأثيرها على القيادة الادارية و الالتزام التنظيمي داخل المكتبة فكلما كانت الخبرة كبيرة كلما كانت القيادة ناجحة و ولاء و التزام تنظيمي داخل المكتبة ، و كلما تقل الخبرة يؤثر على الالتزام التنظيمي داخل المكتبة . و الخبرة المهنية لها تأثير واضح على المهارات و المعارف الذين امتلكوها من خلال سنوات العمل الطويلة ، اضافة الى درايتهم بكل مجريات العمل داخل المكتبة .

**المحور الاول : القيادة الادارية في المكتبات الجامعية :**

1- ما مفهوم القيادة الادارية لدى موظفي مكتبة العلوم التجارية و العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ؟

النسبة %	التكرار	الاحتمالات
71.42 %	15	النشاط الذي يمارسه المدير ليجعل مرؤوسيه يقومون بعمل فعال
28.57 %	06	هي فن تنسيق الاشخاص و رفع روحهم المعنوية في اهداف معينة
00 %	00	تعريف اخر
100 %	21	المجموع

**الجدول رقم (06): يبين مفهوم القيادة الادارية في مكتبة العلوم التجارية و الاقتصادية و علوم التسيير.**

من خلال الجدول نلاحظ ان مفهوم القيادة الادارية بالنسبة للعاملين في مكتبة كلية العلوم التجارية و العلوم الاقتصادية و علوم التسيير هو ان القيادة هي النشاط الذي يمارسه المدير ليجعل مرؤوسيه يقومون بعمل فعال و هذا بنسبة 71.42 اما النسبة الثانية من مجتمع الدراسة ان القيادة هي فن تنسيق الاشخاص ورفع روحهم المعنوية في اهداف معينة تقدر بنسبة 28.57 و نستنتج ان نسبة تعريف القيادة الادارية تقدر ب 71.42 و هي اكبر نسبة و هذا راجع النظرة للعاملين في المكتبة محل الدراسة ان القيادة هي نوع من السيطرة حتى يتحقق الالتزام التنظيمي في المؤسسة حسب النتائج الظاهرة .

## 2- ما علاقة القيادة بالإدارة ؟

النسبة %	التكرار	الاحتمالات
44 %	11	علاقة تكامل
12 %	03	علاقة تناقض
40 %	10	علاقة ترابط
04 %	01	علاقات اخرى
100 %	25	المجموع

### الجدول رقم ( 07 ) : يمثل العلاقة بين القيادة و الإدارة

من خلال الجدول نلاحظ ان علاقة القيادة بالإدارة بالنسبة للعاملين في مكتبة كلية العلوم التجارية و العلوم الاقتصادية و علوم التسيير بتبسة حيث يوضح ان اعلى نسبة هي 44 % و هي علاقة تكامل بين الرئيس و المرؤوس و تجمع بين القياد و الادارة في شخص واحد ، فنجاح الادارة و فعاليتها يعتمد بصفة اساسية على القيادة. يليها في المرتبة الثانية 40 % و هي علاقة ترابط تربط الرئيس بالمرؤوس بالمؤسسة اي ينتج الولاء بين الطرفين ثم ادنى نسبة و هي 12 % و هي علاقة تناقضان كلما سيطر الرئيس تمرد المرؤوس و كلما فتح الرئيس باب الحوار همش المرؤوس. و هناك من اعطى علاقة اخرى من عينة الدراسة اذ بلغت نسبتها ب 4 % .

3- في رايك ما هو النمط القيادي المتبع في مكتبة كلية العلوم التجارية و العلوم الاقتصادية و علوم التسيير؟

النسبة %	التكرار	الاحتمالات
4.54 %	01	النمط الاستبدادي
54.54 %	12	النمط الديمقراطي

النمط الحر او التسبيبي	08	36.36 %
انماط اخرى حددها	01	4.54 %
المجموع	22	100 %

**الجدول رقم ( 08 ) : يبين النمط القيادي السائد في مكتبة كلية العلوم التجارية و العلوم الاقتصادية و علوم التسيير .**

من خلال الجدول نلاحظ النمط القيادي المتبع في المكتبة فتبين لنا ان اعلى نسبة للنمط القيادي المتبع في مكتبة كلية العلوم التجارية و العلوم الاقتصادية و علوم التسيير هو النمط الديمقراطي بنسبة 54.54% و يليه النمط الحر التسبيبي بنسبة تقدر ب 36.36% اما بالنسبة للنمط الاستبدادي فتقدر نسبته ب 4.54% و هناك من عينة الدراسة من اعطى نمط اخر و هو النمط القانوني و تقدر نسبته ب 4.54% .

نلاحظ من خلال هذه النسب ان اعلى نسبة للنمط القيادي المتبع في المكتبة و هو النمط الديمقراطي و يعود ذلك الى العلاقة بين المرؤوسين و القائد علاقة تسودها المحبة و الاخاء و العمل فيها و يقوم على اساس التعاون و التبادل و النصيحة حيث يشعر الموظفين في المكتبة بنوع من الاستقرار و عدم الرغبة في ترك العمل ، اما بالنسبة للنمط الثاني و هو الحر التسبيبي فتقدر نسبته ب 36.36% في هذا النمط يرى الموظفين ان القيادة في المكتبة متحررة من سلطة القائد و قد تكون فوضوية لا نها تترك الفرد يعمل ما يشاء دون مراقبة و يترك لهم مطلق الحرية في التصرف دون تدخل منه اما بالنسبة للنمط الاخير و هو النمط الاستبدادي فكانت نسبته ضئيلة جدا فتقدر ب 4.54%

4- في رايك هل قوة الشخصية التي يتمتع بها القائد في المؤسسة تؤثر على انضباط العامل داخل مكتبة العلوم التجارية و العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ؟

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
نعم	09	42.85 %
لا	11	52.38 %
احياناً	01	4.76 %
المجموع	21	100 %

**الجدول رقم (09) : يوضح شخصية القائد الذي يتمتع القائد في المؤسسة تؤثر على انضباط العامل داخل مكتبة العلوم التجارية و العلوم الاقتصادية و علوم التسيير .**



نلاحظ من خلال هذا الجدول ان نسبة 52.38% اجابوا بلا و نسبة 42.85% اجابوا بنعم و نسبة 4.76% اجابوا بأحياننا .و من خلال النسب السابقة ان اعلى نسبة و هي نسبة الاجابة بلا و هذا راجع الى ان شخصية القائد لا تؤثر على انضباط العامل داخل المكتبة و هذا يؤدي الى افساد مناخ العمل حيث تسوده الفوضى و عدم الاستقرار. اما بالنسبة للإجابة بنعم فقد بلغت 42.85% وهي اقل من الاولى لان الموظف لم يعتد ان يبرز شخصيته في العمل لان الانماط الادارية السائدة عادة في المؤسسات و المكتبات يكون الراي الاول و الخير للقائد و قليلا ما يستشار الموظف في العمل و حتى توظيف المهام لهذا تبقى شخصية القائد المتحكمة تؤثر على الانضباط و الالتزام التنظيمي في المكتبة .

5- في رايك هل ثقة القائد فيك وفي زملائك يحسبك بالعمل و الجدية ؟

النسبة %	التكرار	الاحتمالات
71.42 %	15	نعم
14.28 %	03	لا
14.28 %	03	احيانا
100 %	21	المجموع

الجدول رقم 10 : يوضح ثقة القائد في العاملين داخل مكتبة العلوم التجارية و العلوم الاقتصادية و علوم التسيير .

يبين لنا الجدول ان نسبة 71.42% من العاملين اجابوا بنعم يرون ان ثقة القائد في العامل تحسسه بالعمل و الجدية بنسبة 14.28% اجابوا بلا ، و نسبة 14.28 % اجابوا بأحياننا . و هذا يعني ان ثقة القائد في العاملين تجعلهم يشعرون بانهم جزء من المؤسسة ، و يؤدي هذا الى امتثالهم للتعليمات و القرارات دون معارضة . و بالتالي سيبدلون الجهد الازم و الاداء و الإنتاجية و هذا لا يتحقق الا من خلال تدعيم ثقة القيادة الادارية في سلوك العاملين حول الاتجاهات السليمة للأداء و القضاء على نقاط الضعف من خلال رؤية مستقبلية ناجحة للمكتبة اما بالنسبة للإجابات بلا و احيانا فكانت متساوية لبهم نفس النسبة و هي 14.28% .

6- في رايك هل القيادة الادارية التي تراعي معاملة الافراد بالحسنى تنمي انضباط العامل بأوقات العمل في المكتبة ؟

النسبة %	التكرار	الاحتمالات
63.63 %	14	نعم
09.09 %	02	لا

احيانا	05	22.27 %
المجموع	22	100 %

**الجدول رقم (11) :** يبين ان القيادة الادارية هي التي تراعي معاملة الافراد بالحسنى ينمي انضباط العامل بأوقات العمل في المكتبة .

نلاحظ ان نسبة 63.63% من المبحثين اكدوا على ان القيادة الادارية التي تراعي معاملة الافراد بالحسنى تنمي انضباط العاملين باوقات العمل . و نسبة 22.72% لا يرون حدوث ذلك الا احيانا ونسبة 09.09% نفوا ذلك تماما .

يتضح لنا من خلال هذه النسب ان القيادة الادارية الناجحة و الفعالة هي التي تحسن معاملة العاملين و تقرب منهم لقراءة احتياجاتهم . و تعمل على تحفيزهم و هذا يجعل العاملين يعملون بانضباط و احساسهم بالرقابة عليهم . و هذا ما يخلق قيمة الوقت و العمل و الانضباط .

7- برايك ماهي اساليب القيادة المتبعة في المكتبة ؟

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
اسلوب القائد الاوتوقراطي الاستغلالي	05	20 %
اسلوب القائد الخيري	05	20 %
اسلوب القائد الاستشاري	06	24 %
اسلوب القائد المشارك الجماعي	09	36 %
المجموع	25	100%

**يبين الجدول رقم (12) :** اسلوب القيادة المتبع في مكتبة العلوم التجارية و العلوم الاقتصادية و علوم التسيير

يوضح لنا هذا الجدول ان اسلوب القيادة المتبع في المكتبة هو اسلوب القائد المشارك الجماعي و تقدر نسبته ب36% اما اسلوب القائد الاستشاري يقدر ب نسبة 24% و اسلوب القائد الاوتوقراطي و الخيري لهم نفس النسبة و تقدر ب 20%

يتضح لنا من خلال هذه النسب ان النمط القيادي المتبع في مكتبة العلوم التجارية و العلوم الاقتصادية و علوم التسيير هو اسلوب القائد المشارك الجماعي حيث يشارك الجميع في اتخاذ القرارات الازمة و المهمة و استخدام كثير من الاساليب الايجابية ، و السماح للموظفين المشاركة في تحفيز المرؤوسين و استشارتهم في الظروف الغير اعتيادية و العمل بروح الفريق

8- برايك كيف يتعامل معكم القائد في ظل الاسلوب القيادي المتبع ؟

النسبة %	التكرار	الاحتمالات
42.85 %	12	تعليمات و اوامر
28.57 %	08	علاقات اجتماعية
28.57 %	08	تسامح
00 %	00	عقوبات صارمة
100 %	28	المجموع

**يوضح الجدول رقم (13) : طريقة تعامل القائد مع العامل في ظل الاسلوب القيادي المتبع في مكتبة العلوم التجارية و العلوم الاقتصادية و علوم التسيير .**

نلاحظ من خلال هذا الجدول ان نسبة 42.85% من المبحثن اكدوا على انها تعليمات و اوامر و 28.57% علاقات اجتماعية و 28.57% تسامح و هذا راجع الى ان القائد يتعامل مع الموظفين بإصدار تعليمات و اوامر .اي يقوم بالتوجيه من خلال الاوامر مع الرقابة التلقائية ثم العمل ضمن فريق من خلال اثراء علاقات اجتماعية بين العاملين و نجد ان الردع و العقوبات الصادرة منعدمة .

**المحور الثاني : الالتزام التنظيمي في المكتبات الجامعية :**

9- برايك ماهي النتائج المتحصل عليها عند التزام العاملين بسلوكهم التنظيمي داخل المكتبة؟

النسبة %	التكرار	الاحتمالات
50 %	11	شعور العاملين بروح معنوية عالية
45.45 %	10	الحد من تسرب الموظفين
4.45 %	01	نتائج اخرى
100 %	22	المجموع

**الجدول رقم (14) : يوضح النتائج المتحصل عليها عند التزام العاملين بسلوكهم داخل مكتبة العلوم التجارية و العلوم الاقتصادية و علوم التسيير .**

نلاحظ من هذا الجدول ان 50% من المبحثن يشعرون بروح معنوية عالية عند التزامهم بسلوك التنظيمي و 45.45% الحد من تسرب الموظفين و 4.54% نتائج اخرى حددها العاملين في المكتبة .

فبعد شعور العاملين بروح معنوية يجعلهم يحبون عملهم و يشجعهم على التعاون و الحماس الكبير لتحقيق اهداف التنظيمية داخل مكتبة العلوم التجارية و العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و هذا ما يحد من تسرب الموظفين من العمل و التزامهم و ضبطهم بأوقات العمل

10\_ برأيك هل يؤثر العامل النفسي و الحالة العاطفية على التزامك التنظيمي داخل المكتبة ؟

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
نعم	13	52 %
لا	07	28 %
إذا كانت الاجابة بنعم كيف	05	20 %
المجموع	25	100 %

**الجدول رقم (15) :** يبين تأثير العامل النفسي و الحالة العاطفية على الالتزام التنظيمي للعامل داخل مكتبة العلوم التجارية و العلوم الاقتصادية و علوم التسيير .

نلاحظ من خلال هذا الجدول ان 52% من المبحثن يرون ان العامل النفسي و الحالة العاطفية تؤثر على التزام العامل داخل مكتبة العلوم التجارية و العلوم الاقتصادية و علوم التسيير لان العامل النفسي يؤثر على مردودية العمل داخل المكتبة و ينعكس سلبا على اداء الموظفين و عندما يكون الجانب النفسي مشغول بأمور خارج عن نطاق العمل سيكون هناك تقصير في العمل داخل المكتبة ، اما نسبة 28% من المبحثن يرون ان العامل النفسي و العاطفي لا يؤثر على التزام العاملين داخل المكتبة حيث يكون من الشخصيات التي تفضل بين الحالة الشخصية و اجواء العمل .

11\_ برأيك ماهي العوامل المساعدة في تكوين الالتزام التنظيمي في مكتبة العلوم التجارية و العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ؟

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
السياسات	05	14.28 %
اشباع حاجات العاملين الانسانية في التنظيم	13	37.14 %
وضوح الاهداف	09	25.71 %
المكانة الاجتماعية	03	8.57 %
العمل على تحسين المناخ التنظيمي	05	14.28 %
المجموع	35	100 %

**الجدول رقم (16):** يبين العوامل المساعدة في تكوين الالتزام التنظيمي داخل مكتبة العلوم التجارية و العلوم الاقتصادية و علوم التسيير .

نلاحظ من هذا الجدول ان نسبة 37.14% هي اشباع حاجات العاملين الانسانية في التنظيم و نسبة 25.71% من وضوح الاهداف و نسبة 14.28% من السياسات و العمل على تحسين المناخ التنظيمي و نسبة 8.57% من المكانة الاجتماعية حيث نلاحظ من خلال هذه النسب ان اعلى نسبة هي اشباع حاجات العاملين الانسانية في التنظيم و هذا راجع الى اشباع حاجات العاملين الفسيولوجية الاساسية و حاجاتهم للأمن و الشعور بالطمأنينة في التنظيم فاذا شبعت هذه الحاجات بمساعدة التنظيم فانه يتولد لدى العامل الشعور بالرضا و الاطمئنان و الالتزام التنظيمي اما بنسبة للعامل الثاني فتقدر نسبته ب 25.71% و هذا راجع الى زيادة الالتزام التنظيمي لدى العاملين في مكتبة العلوم التجارية و العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، فكلما كانت الاهداف واضحة و محددة كلما كانت عملية ادراك و فهم الافراد للالتزام التنظيمي و الولاء التنظيمي . اما بالنسبة للسياسات فتكون واضحة و حديثة و تسمح بالمشاركة في العمل ، اما نسبة المكانة الاجتماعية و هي الدرجة الرسمية التي يحصل عليها العامل في بناء المنظمة و انماط العمل و مهاراته و ظروف العمل و الاجور و الاقدمية في التعيين ( انظر للعنصر 4-5- في الفصل الثالث ) فكانت ضعيفة و تقدر ب 8.57%

12- برايك ماهي اهم مرحلة من مراحل الالتزام التنظيمي التي قمت بها اثناء عملك في المكتبة؟

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
مرحلة التجربة	05	22.72 %
مرحلة العمل و الانجاز	11	50 %
مرحلة الثقة بالتنظيم	06	27.27 %
المجموع	22	100 %

**الجدول رقم (17) :** يوضح اهم مرحلة من مراحل الالتزام التنظيمي التي قام بها العامل اثناء عمله بمكتبة العلوم التجارية و الاقتصادية و التسيير .

يوضح هذا الجدول ان اعلى نسبة هي مرحلة العمل و الانجاز و تقدر ب 50% و يليها مرحلة التجربة و مرحلة الثقة و التنظيم لهم نفس النسبة و تقدر ب 22.27

نلاحظ من خلال هذه النسب ان اهم مرحلة من مراحل الالتزام التنظيمي عند العاملين بالمكتبة و هي مرحلة العمل و الانجاز و تقدر نسبتها ب 50% و هذا راجع الى و لاء العامل للمكتبة و احساسه بالإنماء اليها و بالتالي التقاني في العمل دون وجود رقيب و خلال هذه

المرحلة يحاول الفرد تأكيد مفهوم الانجاز وتخوف الفرد من العجز ، اما بالنسبة للمرحلة الثانية و الثالثة فلهم نفس النسبة 22.22%

13- هل تشعر بالفخر و الاعتراز كونك تعمل في مكتبة كلية العلوم التجارية و العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ؟

النسبة %	التكرار	الاحتمالات
54.54 %	12	نعم
31.81 %	07	لا
00 %	00	احيانا
13.63 %	03	اذا كانت الاجابة " بنعم " لماذا
100 %	22	المجموع

الجدول رقم (18) : يوضح شعور العامل بالفخر و الاعتراز كونه يعمل في مكتبة كلية العلوم التجارية و العلوم الاقتصادية و علوم التسيير .

من خلال هذا الجدول نلاحظ ان 54.54% يشعر العاملين بالفخر و الاعتراز لأنه يعمل في مكتبة كلية العلوم التجارية و العلوم الاقتصادية و علوم التسيير لان في المكتبة مبادرة و مساهمة في نشر العلم و المعرفة من خلال مساعدة الطلبة في بحوثهم و الاحتكاك بالطلبة و الحب للعمل في المكتبة و الظروف المساعدة في العمل الجيد و معظم العاملون يرون ان انها العمل في المكتبة يناسب التخصص الذي درسه و عدم التمييز بين عمال المصلحة و توفير التعاون داخل المكتبة و حسن الاصغاء و النزاهة و المعاملة الحسنة و الكفاءة و تطبيق القانون لان القائد من المسؤولين الحديثين و بالتالي لا يمارس دكتاتورية في العمل و لان المسؤولة امرأة و بالتالي فهي تمارس قيادتها من منطلق شخصياتها اما نسبة 31.63% لا يشعرون بالفخر و الاعتراز كونه يعمل في المكتبة و يعود هذا الى الضغط في العمل و وجود صعوبة في العمل و عدم ملائمة العامل مع العمل ولا يجيد التعامل مع الطلبة و يرجع ذلك الى عدم وجود اي فكرة على العمل .

14- هل تعتبر مشاكل المكتبة التي تعمل بها جزءا متنا مشاكل الخاصة ؟

النسبة %	التكرار	الاحتمالات
28.57 %	06	نعم
47.61 %	10	لا
23.80 %	05	احيانا
100 %	21	المجموع

**الجدول رقم (19) :** يوضح العامل يعتبر مشاكل المكتبة التي يعمل بها جزءا من مشاكل الخاصة

يوضح هذا الجدول ان نسبة 47.61% من مجتمع الدراسة يرى ان مشاكل المكتبة لا يعتبرها جزءا من مشاكل الخاصة و هذا راجع الى ان العمل ليس خاص بعامل واحد بل خاص بجميع العمال في المكتبة و ان مشاكل المكتبة من مسؤولية القائد و نسبة 28.57% يرى ان مشاكل المكتبة من مشاكل الخاصة و هذا راجع الى الخبرة في المكتبة و يعتبر العمل من مسؤوليته و ان مشاكل المكتبة تعتبر مشاكل الخاصة و ان العامل يعمل بكل ثقة و اخلاص و اداء المهام بكل ثقة و اخلاص .

15- هل تفكر بترك عملك عند العرض عليك العمل في مكان اخر ؟

النسبة %	التكرار	الاحتمالات
61.90 %	13	نعم
19.04 %	04	لا
19.04 %	04	احيانا
100 %	21	المجموع

**الجدول رقم (20) :** تفكير العمل في ترك عمله اثناء العرض عليه في عمل اخر .

تبين لنا نسبة 61.90 من المبحثن يروا ان عند العرض عليهم عمل اخر يفكر في ترك عمله بمكتبة كلية العلوم التجارية و العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و هذا راجع الى ان العامل لا يعتبر العمل في المكتبة هواية بل يعتبرها لقمة عيش فقط و ان الراتب الشهري له اهمية في

اختيار الوظيفة و الاستقرار نظرا لمسؤوليات و مصاريف المعيشة تفوق النفقة و لا تلبي حاجياته المعيشية ، عدم شعورهم بالأمن و الارتياح وجود صعوبة في العمل .

### المحور الثالث : العلاقة بين القيادة الادارية و الالتزام التنظيمي

16- برايك هل القيادة الادارية الحكيمة تحفزك على الرغبة في تفاعل العاملين من اجل تزويد المنظمة بالحيوية و النشاط ؟

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
نعم	13	61.90 %
لا	03	14.28 %
احيانا	05	23.80 %
المجموع	21	100 %

**الجدول رقم (21) :** يوضح ان القيادة الادارية الحكيمة تحفز العامل على الرغبة في التفاعل العاملين من اجل تزويد المكتبة بالحيوية و النشاط .

يكتشف الجدول اعلاه ان نسبة 61.90% من العاملين يرون ان القيادة الادارية الحكيمة تحفزهم على الرغبة في تفاعل العاملين من اجل تزويد المكتبة بالحيوية و النشاط ، و نسبة 14.28% لا يرون ان القيادة الادارية الحكيمة تحفزهم على الرغبة في التفاعل و العمل من اجل تزويد المكتبة ، و ان نسبة 19.04% لا يرون حدوث ذلك الا احيانا .

و من خلال قراءتنا للنسب السابقة يتضح لنا ان القيادة الادارية الحكيمة هي التي تحفز العامل للرغبة في التفاعل من اجل تزويد المنظمة بالقيادة الادارية الحكيمة تزيد من ولاء و انتماء العامل للمكتبة و تزيد دافعيته للعمل من اجل التغيير و تطوير المكتبة و لا يمكن ان يتحقق هذا الا من خلال تنمية اسس لمعاملة الافراد بالحسنى و تحسين اخلاقيات و سلوكيات و اتجاهات العمل لديهم و تنمية روح الالتزام التنظيمي لدى الافراد من خلال استهداف اساليب ووسائل لتحفيزهم .



17- برايك هل التدريب و التكوين يزيد في التزامك التنظيمي بالمكتبة ؟

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
نعم	15	71.42 %
لا	02	9.52 %
احيانا	04	19.04 %
المجموع	21	100 %

**يوضح الجدول رقم (22) : بان التدريب و التكوين يزيد التزامك التنظيمي بالمكتبة .**

نلاحظ من خلال الجدول ان نسبة 71.42% من العاملين يرون ان منحهم فرص التدريب و التكوين تزيد من الالتزام التنظيمي بالمكتبة ، و هذا يساهم في تنمية قدرات و ثقافة العاملين دون شك ، بالإضافة الا تشجيعهم على الالتزام التنظيمي بالمكتبة ، و ان نسبة 19.04% من الباحثين يرون انها تساعدهم احيانا.

18- برايك هل القيادة الادارية تفرض التزام و انضباط تنظيمي لدى العامل داخل المكتبة ؟

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
نعم	16	72.72 %
لا	01	4.54 %
احيانا	05	22.72 %
المجموع	22	100 %

**يوضح الجدول رقم(23) : القيادة الادارية تفرض التزام و انضباط تنظيمي لدى العامل داخل المكتبة .**

نلاحظ من خلال الجدول ان نسبة 72.72% من العاملين يرون ان القيادة الادارية تفرض التزام و انضباط تنظيمي لدى العامل داخل المكتبة ، يجب ان تكون القيادة الادارية ديمقراطية حيث ان هذا النمط من القيادة يفرض حرية الابداع و التعبير للعامل او المكثبي مما يسهل عملية الخروج من روتين الوظائف الادارية و الفنية و لهذا لابد فرض التزام تنظيمي في المكتبة و يجب ان يتبنى القائد الوظائف الادارية العلمية ، هذا بالإضافة الى نسبة 4.54% يرون لن القيادة

الإدارية لا تفرض التزام و انضباط تنظيمي لدى العامل داخل المكتبة و ان نسبة 22.72% من الباحثين يرون انها تساهم احيانا .

19- برايك هل القيادة الادارية هي التي تفرض التعاون داخل المكتبة و تقوي عملية الايمان بأهداف المكتبة و قيمها ؟

النسبة %	التكرار	الاحتمالات
61.90 %	13	نعم
9.52 %	02	لا
28.57 %	06	احيانا
100 %	21	المجموع

**يبين الجدول رقم (24) : بان القيادة الادارية هي التي تفرض التعاون داخل المكتبة و تقوي عملية الايمان بأهداف المكتبة و قيمها**

نلاحظ من خلال الجدول ان نسبة 61.90% من العاملين يرون ان القيادة الادارية هي التي تفرض التعاون داخل المكتبة و تقوي عملية الايمان بالأهداف المكتبية و قيمها ، فالتعاون و التفاعل هو مزيج من التماسك هذ بالإضافة الى نسبة 9.52% يرون ان القيادة الادارية هي التي تفرض التعاون داخل المكتبة و تقوي عملية الايمان بأهداف المكتبة و قيمها و ان نسبة 28.57% منت الباحثين يرون انها تساهم احيانا .

20- هل تنعكس القيادة الادارية الناجحة على التزامك التنظيمي داخل المكتبة ؟

النسبة	التكرار	الاحتمالات
61.90 %	13	نعم
19.04 %	04	لا
19.04 %	04	احيانا
00 %	00	اذا كانت الجابة ب "لا" لماذا
100 %	21	المجموع

**يوضح الجدول رقم (25) : ان القيادة الادارية الناجحة تنعكس على التزام العامل داخل مكتبة العلوم التجارية و العلوم الاقتصادية و علوم التسيير .**

نلاحظ من خلال الجدول ان نسبة 61.90 من العاملين بمكتبة العلوم التجارية والعلوم الاقتصادية و علوم التسيير يرون ان القيادة الادارية الناجحة تنعكس على التزام العامل بالمكتبة وهذا راجع الى ان العمل بالمكتبة يكون بثقة و اخلاص و توفير التعاون داخل المكتبة ، تطبيق النظام الداخلي للمكتبة بطريقة جيدة و حسن الاصغاء و المعاملة الطيبة تنعكس على التزام التنظيمي للعامل و الكفاءة و النزاهة و تطبيق القانون فالقيادة الادارية الناجحة تتضمن العمل داخل المكتبة و تحقق اهدافها بتفاني فالقيادة الادارية الناجحة تراعي العمال و توفر طلباتهم ، فنجاح القيادة الادارية بنجاح العمل ، و نجاح العمل لا يتم الا بالتزام العمال بعملهم ، اما نسبة 19.04% من العاملين يرون ان القيادة الادارية الناجحة لانعكس على الالتزام التنظيمي للعاملين داخل مكتبة العلوم التجارية و الاقتصادية و علوم التسيير .

21- هل التخطيط يعتبر من الوظائف القيادية المهمة في الادارة ؟

النسبة %	التكرار	الاحتمالات
85.71 %	18	نعم
00 %	00	لا
9.52 %	02	احيانا
4.76 %	01	دون اجابة
100%	21	المجموع

**يوضح الجدول رقم (26) : التخطيط من الوظائف القيادية المهمة في الادارة .**

نلاحظ من خلال الجدول ان نسبة 85.71% من العاملين في مكتبة العلوم التجارية و العلوم الاقتصادية و علوم التسيير يرون ان التخطيط يعتبر من الوظائف القيادية المهمة في المكتبة ، و نسبة 9.52% لا يرن حدوث ذلك احيانا اما نسبة 4.76% من مجتمع الدراسة امتنع عن الاجابة .

نسب يتضح لنا ان التخطيط يعتبر من الوظائف القيادية المهمة في الادارة و قد شاع هذا المصطلح "التخطيط" في عالمنا المعاصر و اصبح يستعمل على نطاق واسع ابتداء منحت المحيط الشخصي و العائلي و انتهاء بالتخطيط على مستوى الدولة مرورا بالمنظمات و الشركات و المؤسسات و غيرها من الانشطة البشرية التي ترموا الى انجاز اهداف معينة و يحثل التخطيط المركز الاول بحكم مفهومه و مضمونه اذ يتم رسم الخطوط العريضة للمستقبل عن طريق تحديد اهداف المنظمة الادارية .

22- هل يساهم التخطيط في القيام بالوظائف الادارية الاخرى من تنظيم و توجيه و رقابة بشكل افضل في المكتبة ؟

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
نعم	18	85.71 %
لا	01	4.76 %
احيانا	02	9.52 %
المجموع	21	100 %

**الجدول رقم (27) :** يوضح مساهمة التخطيط في القيام بالوظائف الادارية الأخرى من تنظيم و توجيه و رقابة بشكل افضل في المكتبة .

نلاحظ من خلال الجدول ان نسبة 85.71% من العاملين بالمكتبية يرون ان التخطيط يساهم في القيام بالوظائف الادارية الاخرى من تنظيم و توجيه و رقابة بشكل افضل و هذا راجع الى ان التخطيط هو جوهر العملية الادارية في المكتبة كونها الحلقة الاولى و الاساس لجميع العمليات الادارية الاخرى كالتنظيم و التوجيه و الرقابة و هي سهم بدرجة كبيرة في تحقيقها بشكل المطلوب ، و هذا بالإضافة الى نسبة 4.76% يرون ان التخطيط لا يساهم في القيام بالوظائف الادارية الاخرى من تنظيم و توجيه و رقابة بشكل افضل في المكتبة ، و ان نسبة 9.52% من المبحثن يرون انها تساهم احيانا .

23- هل يساهم التخطيط في خفض الوقت و الجهد للقيام بالأنشطة المخطط لها في المكتبة ؟

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
نعم	17	80.95 %
لا	01	4.76 %
احيانا	03	14.28 %
المجموع	21	100 %

**الجدول رقم (28) :** مساهمة التخطيط في خفض الوقت و الجهد الازمين للقيام بالأنشطة المخطط لها في مكتبة العلوم التجارية و العلوم الاقتصادية و علوم التسيير .

نلاحظ من خلال هذا الجدول ان نسبة 80.95% من العاملين يرون ان التخطيط يساهم في خفض الوقت و الجهد للقيام بالأنشطة المخطط لها في المكتبة ، فالتخطيط من انسب الاساليب لتحقيق هدف معين و ممكن خلال فترة زمنية معينة في ضوء الظروف الحالية . و تلك التي يمكنها ان تسود مستقبلا بأفضل صورة ممكنة و يعتبر التخطيط في المكتبات عملية ذهنية تختص بتحقيق الاهداف المنول تحقيقها من قبل الفرد او الجماعة خلال فترة زمنية محددة و ان

نسبة 4.76% يرون ان التخطيط لا يساهم في خفض التكاليف و الجهد الازمين للقيام بالأنشطة المخطط لها في المكتبة ، اما نسبة 14.28% من المبحثين يرون انها تساهم احيانا .

24- ما علاقة التنظيم بالقيادة الادارية و الالتزام التنظيمي في المكتبة ؟

النسبة%	التكرار	الاحتمالات
43.33 %	13	تكاملية
23.33 %	07	تفاعلية
30 %	09	ترابطية
3.33 %	01	اخرى
100 %	30	المجموع

**يوضح الجدول رقم (29) : علاقة التنظيم بالقيادة الادارية و الالتزام التنظيمي في مكتبة العلوم التجارية و العلوم الاقتصادية و علوم التسيير .**

نلاحظ من خلال الجدول ان نسبة 43.33 % اجابوا بنعم ، يروا ان علاقة التنظيم بالقيادة الادارية و الالتزام التنظيمي في المكتبة علاقة تكاملية و هذا راجع الى ان التنظيم هو توجيه جميع موارد الادارة البشرية و المادية نحو تحقيق اهداف القيادة الادارية . و ذلك من خلال تقسيم الأنشطة المختلفة و العمل في المكتبة كمجموعة متسقة معتمدة بعضها على بعض مكونة تنظيميا موحدًا يحقق في النهاية عرض الادارة باقل تكلفة و جهد . بالإضافة الى نسبة 23.23 % يرى ان علاقة التنظيم بالقيادة الادارية و الالتزام التنظيمي علاقة تفاعلية ، و نسبة 30% يرون انها علاقة ترابطية .

25- برايك ماهي اوجه الاختلاف حول طبيعة التنظيم في مكتبتكم ؟

النسبة %	التكرار	الاحتمالات
14.28 %	03	غاية
80.95 %	17	وسيلة
4.76 %	01	دون اجابة
100 %	21	المجموع

**يوضح الجدول رقم (30) : اوجه الاختلاف حول طبيعة التنظيم في مكتبة العلوم التجارية و العلوم الاقتصادية و علوم التسيير .**

نلاحظ من خلال الجدول ان نسبة 80.95% يرون ان اوجه الاختلاف حول طبيعة التنظيم في مكتبة العلوم التجارية و العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير وسيلة وهذا راجع الى ان التنظيم في المكتبة يعتبر هدفا بذاته . و يمثل التنظيم وسيلة للوصول الى الهدف بطريقة افضل فاذا كانت مهمة التخطيط هي تحديد اهداف المكتبة الادارية و اعداد الامكانيات اللازمة لتحقيق هذه الاهداف ، فان التنظيم يمثل الوسيلة التي يتم بها انجاز الاهداف بالاضافة الى نسبة 14.28% يرون ان التنظيم غاية ، و اما نسبة 4.76% من مجتمع الدراسة فامتنعوا عن الاجابة

26- برايك ما علاقة التوجيه بالقيادة الادارية و الالتزام التنظيمي في المكتبة ؟

الاحتمالات	التكرار	النسبة%
ارشاد المرؤوسين	07	30.43%
توجيههم اثناء العمل	03	13.04%
اعطاء الاوامر اللازمة لحسن تنفيذ العمل	12	52.17%
دون اجابة	01	4.34%
المجموع	23	100%

**يوضح الجدول رقم (31):** علاقة التوجيه بالقيادة الادارية و الالتزام التنظيمي في مكتبة العلوم التجارية و العلوم الاقتصادية و علوم التسيير .

يبين هذا الجدول ان نسبة 52.17% من مجتمع الدراسة يرون ان علاقة التوجيه بالقيادة الادارية و الالتزام التنظيمي في مكتبة العلوم التجارية و العلوم الاقتصادية و علوم التسيير هي اعطاء الاوامر اللازمة لحسن تنفيذ العمل ، و نسبة 30.43% يرون ان علاقة التوجيه بالقيادة الادارية و الالتزام التنظيمي في المكتبة هي ارشاد المرؤوسين و ان نسبة 13.04% من مجتمع الدراسة يرون ان علاقة القيادة الادارية بالالتزام التنظيمي هي ارشاد المرؤوسين .

من خلال قراءتنا للنسب يتضح لنا ان علاقة التوجيه بالقيادة الادارية و الالتزام التنظيمي هي اعطاء الاوامر اللازمة لحسن تحسين العمل فالتوجيه من المهارات الرئيسية للقيادة و الالتزام التنظيمي حيث يتم دفع المرؤوسين الى العمل عن طريق اصدار الاوامر و التعليمات التي تمكن الادارة ممثلة بالمدير القائد مهما كان مستواه الاداري من انجاز اعمالهم و تنسيق جهودهم الجماعية لتحقيق الاهداف المحددة .

27- هل التوجيه يحفز العاملين على العمل بحماس و رضا لتقديم اقصى طاقاتهم في العمل ؟

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
نعم	13	59.09%

% 09.09	02	لا
% 27.27	06	احيانا
% 4.54	01	دون اجابة
% 100	22	المجموع

**يوضح الجدول رقم ( 32 ) : لان التوجيه يحفز العاملين على العمل بحماس و رضا لتقديم اقصى طاقتهم في العمل .**

28- هل توجد رقابة تضبط ايقاع العمل في المكتبة ؟

النسبة %	التكرار	الاحتمالات
% 50	11	نعم
% 18.18	04	لا
% 27.27	06	احيانا
% 4.5	01	دون اجابة
% 100	22	المجموع

**الجدول رقم (33) : يبين وجود رقابة تضبط ايقاع العمل في مكتبة العلوم التجارية و العلوم الاقتصادية و علوم التسيير .**

نلاحظ من خلال هذه النسب حول وجود رقابة تضبط ايقاع العمل في المكتبة ، حيث تبين لنا ان نسبة 50% اجابوا بنعم و نسبة 18.18% اجابوا بلا و نسبة 27.27% اجابوا بأحيانا و اما نسبة 4.5% فقد امتنع عن الاجابة .

من خلال النسب السابقة نلاحظ ان اعلى نسبة و هي الاجابة بنعم . و هذا راجع الى معرفة الانحراف و الخطأ قبل وقوعه في العمل على تحاشيه او معرفة الخطأ قبل وقوعه و معالجته و يعني الى خضوع المكتبة الى عملية الرقابة اما بالنسبة للإجابة احيانا فتقدر ب 27.27% و هذا الى القيادة في المكتبة تكون في فترات زمنية محددة .

29- هل التوجيه يحفز العاملين على العمل بحماس و رضا لتقديم اقصى طاقاتهم في العمل

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
نعم	13	59.09 %
لا	02	09.09 %
احيانا	06	27.27 %
دون اجابة	01	4.54 %
المجموع	22	100 %

الجدول رقم (34) : يبين ان التوجيه يحفز العاملين على العمل بحماس و رضا لتقديم طاقاتهم في العمل .

نلاحظ من خلال هذه النسب ان نسبة 59.09% من عينة الدراسة يروا ان التوجيه يحفز العاملين على العمل بحماس ورضا لتقديم اقصى طاقاتهم في العمل وان نسبة 27.27% يروا ذلك احيانا و نسبة 09.09% يروا ان التوجيه لا يحفز العاملين على العمل بحماس ورضا لتقديم طاقاتهم في العمل .

من خلال النسب السابقة نلاحظ ان اعلى نسبة و هي الاجابة بنعم و هذا راجع الى ان التوجيه من المهمات الرئيسية للقيادة و الالتزام التنظيمي حيث يتم من خلاله دفع المرؤوسين الى العمل عن طريق اصدار الاوامر و التعليمات التي تمكن الادارة ممثلة بالمدير القائد أيا كان مستواه الاداري من انجاز اعمالهم فالتوجيه يكون عن طريق الاتصال بالمرؤوسين و ارشادهم و ترغيبهم للعمل على تحقيق الاهداف و ممارسة نوع من القيادة على المرؤوسين و الاشراف عليهم و الاتصال بهم و تحفيزهم على بذل جهود طيبة و تنسيق جهودهم الجماعية لتحقيق الاهداف المحددة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - الهمشري ، عمر احمد : المرجع السابق . ص 186.



- برايك هل القائد يعتبر الرقابة في المكتبة :

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
وسيلة للعقاب و الجزاء عند حدوث خطأ او تقصير	06	27.27 %
وسيلة لتنمية اصحاب القدرات و تحفيز ذوي الكفاءات	14	63.63 %
دون اجابة	02	09.09 %
المجموع	22	100 %

الجدول رقم (35) : يبين كيف يعتبر القائد الرقابة في مكتبة العلوم التجارية و العلوم الاقتصادية و علوم التسيير .

نلاحظ من خلال هذا الجدول ان نسبة 63.63% من مجتمع الدراسة يرى ان الرقابة وسيلة لتنمية اصحاب القدرات و تحفيز ذوي الكفاءات و ان نسبة 27.27% من مجتمع الدراسة يرى ان الرقابة وسيلة للعقاب و الجزاء عند حدوث خطأ او تقصير .

نلاحظ من خلال هذا الجدول ان الرقابة وسيلة لتنمية اصحاب القدرات و تحفيز ذوي الكفاءات فالرقابة تكون ايجابية فعالة تعتمد على نظام الحوافز المعنوية و المادية و تزيد من فرص الترقية و الاستقلالية و العمل و المشاركة في اتخاذ القرار و تحسين ظروف العمل و توفير الاستقرار و الامن الوظيفي من خلال اشراك العاملين بالمكتبة في دورات تدريبية و تكوينية و تنمية مهنية داخلية و خارجية تجعل العامل في حالة تعليم مستمر و ذاتي.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - علوي هند . مقال غير منشور .

## نتائج الدراسة :

من خلال: دور القيادة الادارية في تحقيق الالتزام التنظيمي في مكتبة العلوم التجارية و العلوم الاقتصادية و علوم التسيير نستخلص مجموعة النتائج العامة التي استقينها من خلال ما صرح به مجتمع الدراسة بعد تحليل آرائهم كالآتي :

- يرى ما نسبته **71.42%** من مجتمع الدراسة ان مفهوم القيادة الادارية هي النشاط الذي يمارسه المدير ليجعل مرؤوسيه يقومون بعمل فعال .
- يرى ما نسبته **44%** من مجتمع الدراسة ان علاقة القيادة بالإدارة هي علاقة تكامل .
- يعتبر النمط الديمقراطي هو النمط الذي تتبعه مكتبة العلوم التجارية و العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و هذا ما يراه مجتمع الدراسة بنسبة **54.54%**
- يرى ما نسبته **52.38%** من مجتمع الدراسة ان قوة الشخصية التي يتمتع بها القائد في المؤسسة تؤثر على انضباط العامل داخل المكتبة .
- يرى ما نسبته **71.42%** من مجتمع الدراسة ان ثقة القائد في العاملين يحسبهم بالعمل و الجدية .
- يرى ما نسبته **63.63%** من مجتمع الدراسة ان القيادة الادارية هي التي تراعي معاملة الافراد بالحسنى تنمي انضباط العامل بأوقات العمل في المكتبة.
- يعتبر اسلوب القائد المشارك الجماعي هو الاسلوب المتبع في المكتبة و هذا ما يراه مجتمع الدراسة بنسبة **36%**.
- يرى ما نسبته **42.85%** من مجتمع الدراسة ان تعامل القائد مع الموظفين في ظل الاسلوب القيادي المتبع هو تعليمات و اوامر .
- يرى ما نسبته **50%** من مجتمع الدراسة ان النتائج المتحصل عليها عند التزام العاملين بسلوكهم التنظيمي داخل المكتبة فيشعر العاملين بروح معنوية عالية .
- يرى ما نسبته **37.14%** من مجتمع الدراسة ان من اهم العوامل المساعدة في تكوين التزام تنظيمي في مكتبة العلوم التجارية و العلوم الاقتصادية و علوم التسيير هو اشباع حاجات العاملين الانسانية في التنظيم .
- مرحلة العمل و الانجاز اهم مرحلة من مراحل الالتزام التنظيمي الذي قام بها العامل اثناء العمل داخل المكتبة بالنسبة لمجتمع الدراسة بنسبة **50%** .
- يرى ما نسبته **54.54%** من مجتمع الدراسة ان العاملين يشعرون بالفخر و الاعتراز لانهم يعملون في مكتبة العلوم التجارية و العلوم الاقتصادية و علوم التسيير .
- يرى ما نسبته **47.61%** من مجتمع الدراسة يرى ان مشاكل المكتبة لا يعتبرها جزءا من مشاكله الخاصة .
- يرى ما نسبته **61.90%** من مجتمع الدراسة عند العرض عليهم عمل اخر يفكر في ترك عمله بمكتبة كلية العلوم التجارية و العلوم الاقتصادية و علوم التسيير .

- القيادة الادارية الحكيمة تحفز العامل على الرغبة في تفاعل العاملين من اجل تزويد المكتبة بالحيوية و هذا ما يراه مجتمع الدراسة بنسبة **61.90%**.
- يرى ما نسبته **71.72%** من مجتمع الدراسة ان التدريب و التكوين يزيد التزام العامل التنظيمي داخل مكتبة العلوم التجارية و العلوم الاقتصادية و علوم التسيير .
- القيادة الادارية تفرض التزام و انضباط تنظيمي لدى العامل داخل مكتبة العلوم التجارية و العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و هذا ما يراه مجتمع الدراسة بنسبة **72.72%** .
- يرى ما نسبته **61.90%** من مجتمع الدراسة ان القيادة الادارية هي التي تفرض التعاون داخل المكتبة و تقوي الايمان بالأهداف المكتبة و قيمها .
- يرى ما نسبته **61.90%** من مجتمع الدراسة ان القيادة الادارية الناجحة تنعكس على التزام العامل داخل مكتبة العلوم التجارية و العلوم الاقتصادية و علوم التسيير .
- يرى ما نسبته **85.71%** من مجتمع الدراسة ان التخطيط من الوظائف القيادية المهمة في الادارة .
- يرى ما نسبته **85.71%** من مجتمع الدراسة ان مساهمة التخطيط في القيام بالوظائف الادارية الاخرى من تنظيم و توجيه و رقابة بشكل افضل في مكتبة العلوم التجارية و العلوم الاقتصادية و علوم التسيير.
- يرى ما نسبته **80.95%** من مجتمع الدراسة ان التخطيط يساهم في خفض الوقت و الجهد الازمين للقيام بالأنشطة المخطط لها في مكتبة العلوم التجارية و العلوم الاقتصادية علوم التسيير.
- ان علاقة التنظيم بالقيادة الادارية و الالتزام التنظيمي في مكتبة العلوم التجارية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير علاقة تكاملية و هذا ما يراه مجتمع الدراسة بنسبة **43.33%**.
- يرى ما نسبته **80.95%** من مجتمع الدراسة يرون ان اوجه الاختلاف حول طبيعة التنظيم في مكتبة العلوم التجارية و العلوم الاقتصادية و علوم التسيير .
- علاقة التوجيه بالقيادة الادارية و الالتزام التنظيمي في مكتبة العلوم التجارية و العلوم الاقتصادية و علوم التسيير اعطاء الاوامر الازمة لحسن تنفيذ العمل و هذا ما يراه مجتمع الدراسة بنسبة **52.17%**.
- يرى ما نسبته **59.09%** من مجتمع الدراسة ان التوجيه يحفز العاملين على العمل بحماس ورضا لتقديم اقصى طاقاتهم في العمل .

ومن منطلق الفرضيات التي شكلت اساس هذه الدراسة يمكن التعليق عليها كما يلي :

- ❖ فيما يخص الفرضية الاولى التي جاءت حول :تعتبر القيادة الادارية في مكتبة العلوم التجارية و العلوم الاقتصادية و علوم التسيير نشاط نفسي و مسالة تتعلق بالشخصية و قدوة القائد ، فقد تحققت و هذا ما تدل عليه النسبة **71.42%** من مجتمع الدراسة الذين يرون ان القيادة الادارية هي النشاط الذي يمارسه المدير ( انظر الجدول رقم **06** ) ، كذلك تدل عليها النسب المعبرة ان الشخصية التي يتمتع بها القائد تؤثر على انضباط العاملين

بنسبة 52.38% (انظر الجدول رقم 09) ، كذلك ما تعبر عليه نسبة 71.42% من مجتمع الدراسة التي ام ثقة القائد تحسسهم بالجدية .

❖ فيما يخص الفرضية الثانية التي جاءت حول : ان رغبة العامل في التفاعل الاجتماعي من اجل تزويد مكتبة العلوم التجارية و العلوم الاقتصادية و علوم التسيير بالحيوية و النشاط .تحققت هي الاخرى عند التزام العاملين بسلوكهم التنظيمي داخل المكتبة يشعر العاملين بروح عالية كما عبرت عليه نسبة 50% ( انظر الجدول رقم 14) ، كذلك ما تعبر عليه نسبة 54.54% يشعرون بالفخر و الاعتزاز ( انظر الجدول رقم 18) و نسبة 50% ( انظر الجدول رقم 17) اهم مرحلة من مراحل الالتزام التنظيمي لدى العامل هي مرحلة العمل و الانجاز . ( انظر الجدول رقم 17)

❖ فيما يخص الفرضية الثالثة التي جاءت حول : علاقة التأثير بين القيادة الادارية و الالتزام التنظيمي هي علاقة تفاعلية او تكاملية في مكتبة العلوم التجارية و العلوم الاقتصادية و علوم التسيير. فهي محققة و هذا ما دلت عليه نسبة 61.90% من مجتمع الدراسة ان القيادة الادارية الحكيمة تحفز العامل على الرغبة في تفاعل العاملين من اجل تزويد المنظمة بالحيوية و النشاط ( انظر الجدول رقم 21) ، كذلك ما تعبر عليه نسبة 72.72% ان القيادة الادارية تفرض التزام تنظيمي لدى العاملين داخل المكتبة و تقوي الايمان. ( انظر الجدول رقم 23) ، كذلك ما تعبر عليه نسبة 61.90% من مجتمع الدراسة ان القيادة تفرض التعاون داخل المكتبة ( انظر الجدول رقم 24) .

### ومن خلال النتائج المتحصل عليها يمكننا ان نخرج بجملته من الاقتراحات :

- ✓ اتسام القيادة الادارية بصفات و قيم اخلاقية تجعلهم قدوة للاتباع .
- ✓ دعوة القيادة الادارية الى الاطلاع و مسايرة التطورات الحديثة في مجال القيادة .
- ✓ الاهتمام و التركيز على اتخاذ القرارات و تنفيذهم في الواقع و تكييفهم مع مغيرات الواقع .
- ✓ ضرورة معرفة و تحديد العوامل المشجعة لخلق مزيد من الالتزام التنظيمي لتحقيق اهداف المكتبة و اهداف العاملين .
- ✓ تقديم مكافئات مادية للعاملين الممتازين والذين يظهرون مستوى عالي من الالتزام ، مما يعمل على زيادة مستوى الالتزام التنظيمي لدى هؤلاء العمال .
- ✓ ضرورة الاعتراف و التعامل مع المصالح الشخصية للعاملين و العمل على تحقيقها بما يضمن الانسجام و المصالح العامة للمنظمة .

## خاتمة

لابد ان تتبنى المكتبة نمط القيادة الادارية الديمقراطية و المشاركة في العمل بين اطراف المؤسسة مع انماط وظائف ادارية نوعية كالاعتماد مع مبدأ التجانس في عملية التوجيه و تحديد الاهداف بوضوح في الخطة مع التحقيق المستمر بين المصالح و فرض رقابة نوعية ايجابية تعتمد على الحوافز بأنواعها لخلق نوع من العلاقات الانسانية بين الرئيس و المرؤوس و زملاء العمل فيما بينهم حتى يزكى الاحساس بالانتماء الى المؤسسة او المكتبة و بالتالي نمو الالتزام التنظيمي داخل المكتبة دون الوصول الى مرحلة العقوبات الصارمة و الردع الذي يعتبر اخر الكسب في تسيير المؤسسات الحديثة .

## البibliو غرافية :

### المصادر :

1. قران كريم .

الكتب :

2. احمد ، سهيل عبيدات . الانماط الادارية وفق نظرية الشبكة الادارية و علاقاتها بفعالية ادارة الوقت . اريد : دار الكتاب ، 2004 .

3. احمد ، ماهر . السلوك التنظيمي مدخل بناء الاهرامات . الاسكندرية : الدار الجامعية ، 2003 .

4. اللوزي ، سوسي . التطور التنظيمي اساس و مفاهيم . عمان : دار وائل ، 1999 .

5. الهادي ، محمد محد . الادارة العلمية و مراكز التوثيق و المعلومات . [ د. م ] : المكتبة الاكاديمية ، 1990 .

6. جاك ، ديكان . الادارة العلمية . القاهرة : دار العالم العربي ، 1984 .

7. جرينبرج جيرالد ، ليارون . ادارة السلوك التنظيمي : ترجمة محمد بسيوني اسماعيل . السعودية : دار المريخ ، 2004 .

8. حسن حريم . السلوك التنظيمي . الاسكندرية : دار الجامعة الجديدة ، 2003 .

9. حسن عبد الحميد ، رشوان . القيادة (دراسة علم الاجتماع النفسي و الاداري و التنظيمي ) . [ د. م ] : مصورات حسين الخزامي ، 2012 .

10. خالد عبد الرحمان ، الجريسي . القيادة الادارية من المنظور الاسلامي . [ د. م ] : [ د. ن ] ، [ د. س ] .

11. خالد ياسر ، سلامة . الادارة التربوية ( اصولها و اسسها العلمية ) . [ د. م ] : [ د. ن ] [ د. س ] .

12. ربحي مصطفى ، عليان . ادارة و تنظيم المكتبات و مراكز مصادر التعليم . عمان : دار صفاء للنشر ، 2001 .

13. رشيد ، سعيد الاعظمي . علم النفس الاداري . عمان : دار الجليس الزمان ، 2014 .

14. زايد ، فهد خليل . القيادة ( كيف تكون قائدا ناجحا ) . عمان : دار يافا العلمية للنشر و التوزيع ، 2006 .

15. سامر ، جلدة . السلوك التنظيمي و النظريات الادارية الحديثة . عمان : دار اسامة للنشر ، 2008 .

16. شوقي ، ناجي . ادارة استراتيجية . عمان : دار الحامد ، 2000 .

17. صلاح الدين ، عبد الباقي . السلوك التنظيمي ( مدخل تطبيقي معاصر) . الاسكندرية :  
الدار الجامعية ، 2003.
18. صلاح الدين ، عبد الباقي . السلوك الفعال في المنظمات . الاسكندرية : الدار الجامعية ، [د.  
س]
19. صلاح عبد القادر ، النعيمي . الادارة . عمان : دار البازوري العلمية للنشر و التوزيع ،  
2008.
20. ظاهر ، الكلالدة . القيادة الادارية . عمان : دار زهران ، 1997.
21. علي ، السلمي . السلوك الانساني في الادارة . [د. م] : مكتبة غريب ، [د. س] .
22. عبد الباقي ، الدين . مبادئ السلوك التنظيمي . [د. م] [د. ن] [د. س].
23. عبد الغفار ، حنفي و اخرون . محاضرات في السلوك التنظيمي . [د. م] : مكتبة و مطبعة  
الاشعاع الفنية ، [د. س].
24. عبد العالي ، محسن . القيادة التربوية ( مدخل استراتيجي ) . ط1. لبنان : شركة المؤسسة  
الحديثة للكتاب ، 2014.
25. ماجدة ، العطية . سلوك المنظمة و سلوك الفرد في الجماعة [د. م] : دار الشرق ، 2003.
26. محمد ، مرسي . الادارة العلمية . القاهرة : مطبعة دار العالم العربي ، 1984.
27. محمود ، الخطيب رداح : القياد ( دراسات حديثة ) . عمان : مؤسسة الوراق للنشر و  
التوزيع ، 2013.
28. محمود هاشم ، زكي . اساسيات الادارة . الكويت : منشورات ذات سلاسل ، 2001.
29. مرسي ، منير مرسي . الادارة العلمية اصولها و تطبيقاتها . القاهرة : دار الكتاب ، 2001.
30. نواف ، كنعان . القيادة الادارية . عمان : دار زهران ، 1992.
31. ياسين ، عطوف . مدخل في علم النفس الاجتماعي . ط2. بيروت : دار النهار ، 1991.
- مقالات الدوريات :
32. باسم ، عباس كردي . الانماط القيادية و اثرها في الالتزام التنظيمي : دراسة ميدانية في  
كلية الادارة . مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية ، مج 12 ، ع3 . جامعة القادسية ،  
2010.

33. شياح ، الحمبلي : العوامل المؤثرة على الالتزام التنظيمي :دراسة تحليلية لآراء العاملين في المعهد التقني لانبار . مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية و الادارية ، مج 4، ع9 ، جامعة الانبار ، 2012.

34. عادل ، عبد الفتاح سلامة . الالتزام التنظيمي و الرضا الوظيفي لاجزاء هيئة التدريس .مجلة القاهرة ، مج 23، ع1. 1999.

35. محمد ، جودت محمد فارس . العلاقة بين الثقافة التنظيمية و الالتزام التنظيمي : دراسة ميدانية على جامعة الازهر . مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات الاقتصادية و الادارية ، مج 22، ع2. جامعة الازهر.

36. وفيق حلمي ، الاغا . القيادة الادارية و دورها في احداث التطوير و التغيير التنظيمي الايجابي في البنوك العاملة في قطاع غزة . مجلة جامعة الازهر ، 2010.

37. يونس اسماعيل ن الشوابكة ، حسن الطعاني . الرضا الوظيفي و علاقته بالالتزام التنظيمي للعاملين في المكتبات الجامعية الرسمية الاردنية . مجلة العلوم التربوية ، مج 40، ع 1. جامعة الرسمية الاردنية ، 2013.

الرسائل و الاطروحات الجامعية :

38. ابتسام ، عاشور . عبلاقة الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة و علاقته بالثقافة التنظيمية : دراسة تحليلية بمؤسسة ديوان التسيير الترقية العقاري . رسالة ماجستير : جامعة محمد خيضر : الجلفة ، 2015.

39. اسماعيل محمد نزال ، الشافعي . دور الانماط القيادية في تعزيز المسؤولية الاجتماعية في مديرات التربية و التعليم بمحافظات غزة . مذكرة ماجستير : جامعة الاقصى : غزة ، 2016.

40. الزهرة ، بر الله . مستوى الالتزام التنظيمي لدى عمال سونطراك : دراسة ميدانية استكشافية لمدينة ورقلة . مذكرة ليسانس : جامعة قاصدي مرباح : ورقلة ، 2012.

41. اميرة محمود رفعت ، حواس . اثر الالتزام التنظيمي و الثقة في الادارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية و سلوكيات المواطنة بالتطبيق على البنوك التجارية . رسالة ماجستير : جامعة القاهرة ، 2002.

42. ايناس فؤاد نواوي ، فلمبان . الرضا الوظيفي و علاقته بالالتزام التنظيمي لدى الشرفين التربويين و المشرفات التربويات بادارة التربية و التعليم . رسالة ماجستير : جامعة ام القرى : مكة .

43. سامي ابراهيم حمادة ، حنون . قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعة الفلسطينية بقطاع غزة . رسالة ماجستير : الجامعة الاسلامية : غزة ، 2006.



44. سامية ،خميس ابو رندا. تحليل بعض المتغيرات الشخصية و انماط القيادة بالالتزام التنظيمي و الشعور بالعدالة التنظيمية : دراسة ميدانية على الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة . رسالة ماجستير : 2007.

45- سعيد بن العاتق الغامدي . النمط القيادي و اثره على الالتزام التنظيمي . رسالة ماجستير : جامعة ام القرى ، 2010.

46. سميرة ، بالاطرش . الالتزام التنظيمي و علاقته بالاداء الوظيفي :دراسة ميدانية لدى عينة من مربيات رياض الاطفال رسالة ليسانس : جامعة قاصدي مرباح : ورقلة ، 2011.

47. سميرة يحي عبد الرحمان ، دحلان . انماط القيادة السائدة لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة و علاقتها بالرضا الوظيفي للعاملين . شهادة ماجستير : جامعة الازهر : غزة ، 2013.

49. سلطان حميد عبد الحميد ، اللحياني . الالتزام التنظيمي و علاقته بالاداء الوظيفي للعاملين بحوزات منطقة مكة المكرمة . رسالة ماجستير : جامعة نايف العربية للعلوم الامنية ، 2012 في

50. شاهيناز ، درويش اثر القيادة الادارية في تنمية ابداع الموارد البشرية : دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصناعية الخاصة .مذكرة ماجستير : جامعة منتوري : قسنطينة ، 2012.

51. محمد ، احمد غالي .القيادة الخادمة و علاقتها بالالتزام التنظيمي : دراسة تطبيقية على الجامعات في قطاع غزة . رسالة ماجستير : الجامعة الاسلامية .2015.

52. محمد بن غالب ، العويفي : الثقافة التنظيمية و علاقتها بالالتزام التنظيمي . رسالة ماجستير : جامعة نايف العربية ، 2005.

53.محمد عبد الله بشير ، شلح . الانماط القيادية و علاقاتها بالاحتراق الوظيفي من وجهة نظر الاطباء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية . مذكرة ماجستير : جامعة الازهر : غزة ، 2015.

54. محمد عبد الله ثاني ، النذير. القيادة الادارية و علاقاتها بمشروع استراتيجية الاتصال بالمؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية ، شهادة ماجستير : جامعة السانبة : وهران . 2010. مذكرات ماستر :

56. حدي ،حمادية ، مريم ، مزياني . التحفيز و اثره على الاداء الوظيفي : دراسة حالة موظفي جامعة العلم التجارية و العلوم الاقتصادية و علوم التسيير . شهادة ماستر : جامعة العربي التبسي : تبسة ، 2017.

57. صالح ، مرحباوي . اثر القيادة الادارية في تحسين جودة الخدمات المكتبية في جامعة تبسة : دراسة ميدانية بمكتبات جامعة العربي التبسي : مذكرة ماستر : جامعة تبسة ، 2017.

58. نور الدين ، بوراس . دور القيادة الادارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين ، مذكرة  
ماستر : جامعة محمد خيضر : بسكرة ، 2014.

البليو جرافية :

الكتب :



البليو جرافية :

المصادر :

1. القران كريم .

الكتب :

2. احمد ، سهيل عبيدات . الانماط الادارية وفق نظرية الشبكة الادارية و علاقاتها بفعالية ادارة الوقت .اريد : دار الكتاب ، 2004 .

3. احمد ، ماهر . السلوك التنظيمي مدخل بناء الاهرامات . الاسكندرية : الدار الجامعية ، 2003 .

4. اللوزي ، سوسي . التطور التنظيمي اساس و مفاهيم .عمان : دار وائل ، 1999 .

5. الهادي ، محمد محد . الادارة العلمية و مراكز التوثيق و المعلومات . [ د.م ]: المكتبة الاكاديمية ، 1990 .

6. جاك ، ديكان . الادارة العلمية . القاهرة : دار العالم العربي ، 1984 .

7. جرينبرج جيرالد ، ليارون . ادارة السلوك التنظيمي : ترجمة محمد بسيوني اسماعيل . السعودية : دار المريخ ، 2004 .

8. حسن حريم . السلوك التنظيمي . الاسكندرية : دار الجامعة الجديدة ، 2003 .

9. حسن عبد الحميد ، رشوان . القيادة (دراسة علم الاجتماع النفسي و الاداري و التنظيمي ) . [ د.م ] : مصورات حسين الخزامي ، 2012 .

10. خالد عبد الرحمان ، الجريسي . القيادة الادارية من المنظور الاسلامي . [د.م] : [د.ن] ، [د.س] .

11. خالد ياسر ، سلامة . الادارة التربوية ( اصولها و اسسها العلمية ) . [د.م] : [د.ن] [د.س] .

12. ربحي مصطفى ، عليان . ادارة و تنظيم المكتبات و مراكز مصادر التعليم . عمان : دار صفاء للنشر ، 2001 .

13. رشيد ، سعيد الاعظمي . علم النفس الاداري . عمان : دار الجليس الزمان ، 2014 .

14. زايد ، فهد خليل . القيادة ( كيف تكون قائدا ناجحا ) . عمان : دار يافا العلمية للنشر و

التوزيع ، 2006 .

15. سامر ، جلدة . السلوك التنظيمي و النظريات الادارية الحديثة . عمان : دار اسامة للنشر ،

2008 .

16. شوقي ، ناجي . ادارة استراتيجية . عمان : دار الحامد ، 2000 .

17. صلاح الدين ، عبد الباقي . السلوك التنظيمي ( مدخل تطبيقي معاصر ) . الاسكندرية : الدار الجامعية ، 2003 .
18. صلاح الدين ، عبد الباقي . السلوك الفعال في المنظمات . الاسكندرية : الدار الجامعية ، [د. س.]
19. صلاح عبد القادر ، النعيمي . الادارة . عمان : دار البازوري العلمية للنشر و التوزيع ، 2008 .
20. ظاهر ، الكلالدة . القيادة الادارية . عمان : دار زهران ، 1997 .
21. علي ، السلمي . السلوك الانساني في الادارة . [د. م.] : مكتبة غريب ، [د. س.] .
22. عبد الباقي ، الدين . مبادئ السلوك التنظيمي . [د. م.] [د. ن.] [د. س.] .
23. عبد الغفار ، حنفي و اخرون . محاضرات في السلوك التنظيمي . [د. م.] : مكتبة و مطبعة الاشعاع الفنية ، [د. س.] .
24. عبد العالي ، محسن . القيادة التربوية ( مدخل استراتيجي ) . ط1 . لبنان : شركة المؤسسة الحديثة للكتاب ، 2014 .
25. ماجدة ، العطية . سلوك المنظمة و سلوك الفرد في الجماعة [د. م.] : دار الشرق ، 2003 .
26. محمد ، مرسي . الادارة العلمية . القاهرة : مطبعة دار العالم العربي ، 1984 .
27. محمود ، الخطيب رداح : القياد ( دراسات حديثة ) . عمان : مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع ، 2013 .
28. محمود هاشم ، زكي . اساسيات الادارة . الكويت : منشورات ذات سلاسل ، 2001 .
29. مرسي ، منير مرسي . الادارة العلمية اصولها و تطبيقها . القاهرة : دار الكتاب ، 2001 .
30. نواف ، كنعان . القيادة الادارية . عمان : دار زهران ، 1992 .
31. ياسين ، عطوف . مدخل في علم النفس الاجتماعي . ط2 . بيروت : دار النهار ، 1991 .
- مقالات الدوريات :
32. باسم ، عباس كردي . الانماط القيادية و اثرها في الالتزام التنظيمي : دراسة ميدانية في كلية الادارة . مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية ، مج 12 ، ع3 . جامعة القادسية ، 2010 .
33. شياع ، الحمبلي : العوامل المؤثرة على الالتزام التنظيمي : دراسة تحليلية لاراء العاملين في المعهد التقني لأنبار . مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية و الادارية ، مج 4 ، ع9 ، جامعة الانبار ، 2012 .

34. عادل ، عبد الفتاح سلامة . الالتزام التنظيمي و الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس .مجلة القاهرة ، مج 23، ع1. 1999.
35. محمد ، جودت محمد فارس . العلاقة بين الثقافة التنظيمية و الالتزام التنظيمي : دراسة ميدانية على جامعة الازهر . مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات الاقتصادية و الادارية ، مج 22، ع2. جامعة الازهر.
36. و فيق حلمي ، الاغا . القيادة الادارية و دورها في احداث التطوير و التغيير التنظيمي الايجابي في البنوك العاملة في قطاع غزة . مجلة جامعة الازهر ، 2010.
37. يونس اسماعيل ن الشوابكة ، حسن الطعاني . الرضا الوظيفي و علاقته بالالتزام التنظيمي للعاملين في المكتبات الجامعية الرسمية الاردنية . مجلة العلوم التربوية ، مج 40، ع 1. جامعة الرسمية الاردنية ، 2013.
- الرسائل و الاطروحات الجامعية :
38. ابتسام ، عاشور . علاقة الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة و علاقته بالثقافة التنظيمية : دراسة تحليلية بمؤسسة ديوان التسيير الترقية العقاري . رسالة ماجستير : جامعة محمد خيضر : الجلفة ، 2015.
39. اسماعيل محمد نضال ، الشافعي . دور الانماط القيادية في تعزيز المسؤولية الاجتماعية في مديرات التربية و التعليم بمحافظات غزة . مذكرة ماجستير : جامعة الاقصى : غزة ، 2016.
40. الزهرة ، بر الله . مستوى الالتزام التنظيمي لدى عمال سوناطراك : دراسة ميدانية استكشافية لمدينة ورقلة . مذكرة ليسانس : جامعة قاصدي مرباح : ورقلة ، 2012.
41. اميرة محمود رفعت ، حواس . اثر الالتزام التنظيمي و الثقة في الادارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية و سلوكيات المواطنة بالتطبيق على البنوك التجارية . رسالة ماجستير : جامعة القاهرة ، 2002.
42. ايناس فؤاد نواوي ، فلمبان . الرضا الوظيفي و علاقته بالالتزام التنظيمي لدى الشرفين التربويين و المشرفات التربويات بإدارة التربية و التعليم . رسالة ماجستير : جامعة ام القرى : مكة .
43. سامي ابراهيم حمادة ، حنون . قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعة الفلسطينية بقطاع غزة . رسالة ماجستير : الجامعة الاسلامية : غزة ، 2006.

44. سامية ، خميس ابو رندا. تحليل بعض المتغيرات الشخصية و انماط القيادة بالالتزام التنظيمي و الشعور بالعدالة التنظيمية : دراسة ميدانية على الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة . رسالة ماجستير : 2007.
- 45- سعيد بن العاتق الغامدي . النمط القيادي و اثره على الالتزام التنظيمي . رسالة ماجستير : جامعة ام القرى ، 2010.
46. سميرة ، بالأطرش . الالتزام التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي :دراسة ميدانية لدى عينة من مربيات رياض الاطفال رسالة ليسانس : جامعة قاصدي مباح : ورقلة ، 2011.
47. سميرة يحي عبد الرحمان ، دحلان . انماط القيادة السائدة لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة و علاقتها بالرضا الوظيفي للعاملين . شهادة ماجستير : جامعة الازهر : غزة ، 2013.
49. سلطان حميد عبد الحميد ، اللحياني . الالتزام التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي للعاملين بحوزات منطقة مكة المكرمة . رسالة ماجستير : جامعة نايف العربية للعلوم الامنية ، 2012 في
50. شاهيناز ، درويش اثر القيادة الادارية في تنمية ابداع الموارد البشرية : دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصناعية الخاصة .مذكرة ماجستير : جامعة منتوري : قسنطينة ، 2012.
51. محمد ، احمد غالي .القيادة الخادمة و علاقتها بالالتزام التنظيمي : دراسة تطبيقية على الجامعات في قطاع غزة . رسالة ماجستير : الجامعة الاسلامية .2015.
52. محمد بن غالب ، العوفي : الثقافة التنظيمية و علاقتها بالالتزام التنظيمي . رسالة ماجستير : جامعة نايف العربية ، 2005.
- 53.محمد عبد الله بشير ، شلح . الانماط القيادية و علاقاتها بالاحترق الوظيفي من وجهة نظر الاطباء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية . مذكرة ماجستير : جامعة الازهر : غزة ، 2015.
54. محمد عبد الله ثاني ، النذير. القيادة الادارية و علاقاتها بمشروع استراتيجية الاتصال بالمؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية ، شهادة ماجستير : جامعة السانية : وهران . 2010.
- مذكرات ماستر :
56. حدي ، حمايدية ، مريم ، مزياني . التحفيز و اثره على الاداء الوظيفي : دراسة حالة موظفي جامعة العلم التجارية و العلوم الاقتصادية و علوم التسيير . شهادة ماستر : جامعة العربي التبسي : تبسة ، 2017.



57. صالح ، مرحباوي . اثر القيادة الادارية في تحسين جودة الخدمات المكتبية في جامعة تبسة : دراسة ميدانية بمكتبات جامعة العربي التبسي : مذكرة ماستر : جامعة تبسة ، 2017.
58. نور الدين ، بوراس . دور القيادة الادارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين ، مذكرة ماستر : جامعة محمد خيضر : بسكرة ، 2014.
- الكتب باللغة الاجنبية :

59. john, Adair.the skills of leadehip.1pub:hants publishing company limited  
1984.p12.

60. pierre collerette,pouvoir, leadership , autorite les organisations, ed ,  
presse de luniversite. P154.

60.vecchio,robertp."organizational behavior. Orlando:the dryden press,1991.p20.

#### الويبوغرافيا:

61. الشهري ، عبد الله . التخطيط في المكتبات .المنتدى العام للمكتبات والمعلومات .تمت الزيارة بتاريخ : [2018.03.15].[9:07] .متاح على خط المباشر : [alyaseer.net /dv/showtrer](http://alyaseer.net/dv/showtrer) .
62. الفيومي ، ابراهيم محمد . القيادة في المكتبات ومراكز المعلومات . منتديات اليسر . تمت الزيارة بتاريخ:[2018.02.05].[14:54] متاح على الخط المباشر : [https://www. Arado.org](https://www.Arado.org)

## ملخص الدراسة

تهدف هذه الدراسة الى الكشف عن دور القيادة الادارية في تحقيق الالتزام التنظيمي في المكتبات الجامعية دراسة ميدانية في مكتبة العلوم التجارية و العلوم الاقتصادية و علوم التسيير في المكتبات الجامعية دراسة ميدانية في مكتبة العلوم التجارية و العلوم الاقتصادية و علوم التسيير . و لقد تم الاعتماد على أداة الاستبيان لجمع البيانات من المبحثن ، تم التقسيم للاستمارة الى ثلاث محاور : المحور الاول : القيادة الادارية في المكتبات الجامعية و المحور الثاني الالتزام التنظيمي في المكتبات الجامعية و المحور الثالث : العلاقة بين القيادة الادارية و الالتزام التنظيمي في المكتبات الجامعية . يتكون مجتمع الدراسة من 21 عامل و عاملة في المكتبة و قد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي و قد توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج اهمها :

-ان شخصية القائد تؤثر على انضباط العاملين بالمكتبة العلوم التجارية و العلوم الاقتصادية و علوم التسيير .

وان النمط القيادي السائد في مكتبة العلوم التجارية و العلوم الاقتصادية و علوم التسيير هو النمط الديمقراطي و يليه النمط القيادي الحر و يليه النمط القيادي الاستبدادي ، كما ان هناك دور كبير للقيادة الادارية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى عمال المكتبة .

- وجود مستوى عالي من الالتزام التنظيمي لدى موظفي مكتبة العلوم التجارية و العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و قد توصلت الدراسة الى مجموعة من الاقتراحات اهمها :

- اتسام القيادة الادارية بصفات و قيم اخلاقية تجعلهم قدوة للاتباع .

دعوة القيادة الادارية الى الاطلاع و مساندة التطورات الحديثة في مجال للإدارة .

- ضرورة معرفة و تحديد العوامل المشجعة لخلق مزيد من الالتزام التنظيمي لتحقيق اهداف المكتبة و اهداف العاملين .
- تقديم مكافآت مادية للعاملين الممتازين و الذين يظهرون مستوى عالي من الالتزام ، العمل على زيادة مستوى التزام تنظيمي لدى العاملين بمكتبة العلوم التجارية و العلوم الاقتصادية و علوم التسيير.
-

