

## الثقة القيادية و علاقتها بالالتزام التنظيمي لدى العاملين

الأستاذة: بن عيدة نصيرة  
جامعة أبو القاسم سعد الله (الجزائر 2)

### الملخص :

تعتبر الثقة التنظيمية مثار اهتمام الدراسات الإدارية ولا سيما دراسات السلوك التنظيمي ، و إن كانت أهميتها واضحة في الوقت الحاضر فإنها ستزداد بشكل مثير في المستقبل نظرا لاتجاه المنظمات نحو العلاقات المفتوحة و اعتمادها على المعلومات وسلطة الثقة بدل سلطة الجزاء ، فهي متغير أساسي في التفاعل الإنساني و لها علاقة قوية بالتنبؤ بالسلوك الفردي ونجاحه فيما يتعلق بمستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين ، فالقيادة الإدارية الفعالة بحاجة ماسة إلى أن تستبصر بدورها الرئيسي في بناء وتعزيز الالتزام التنظيمي فعلى الرغم من تعدد البحوث التي تناولت موضوع التزام العاملين إلا أنها تفتقد إلى إيضاح الدور القيادي في بلورة هذا الشعور و توضيح العوامل التي تربط القيادة بالتأثير في التزام العاملين من خلال ما يسمى بالثقة القيادية.

### Abstract :

Organizational trust is interest to management studies especially organizational behavior studies, and if its importance is clear at the present time it will increase dramatically in the future due to the tendency of organizations towards open relations and reliance on information and the authority of trust rather than power of punishment is a fundamental variable in human interaction and has a strong relationship to predicting and succeeding in individual behavior with regard to the level of organizational commitment of employees, effective administrative leadership needs to be seen as its main role in building and strengthening organizational commitment, however it lacks a clear leadership role in shaping this feeling and clarifying the factors that link leadership to influencing employees commitment through so-called leadership trust .

## الكلمات المفتاحية :

الثقة التنظيمية (Organizational Trust)، الثقة القيادية (Leadership Trust) ،  
الالتزام التنظيمي (Organizational Commitment)، القيادة الإدارية  
(Administrative Leadership) ، أساليب القيادة الإدارية ( Administrative  
Leadership Methods) .

## المقدمة :

اهتم الكثير من الباحثين في علم النفس الاجتماعي و علوم الإدارة بدراسة  
ظاهرة القيادة الإدارية سواء من حيث الأساليب القيادية وعلاقتها ببعض المتغيرات  
التنظيمية أو من حيث وضع نظريات أو مداخل لتفسيرها ومحاولة الوصول إلى  
النموذج الفعال لها نظرا للأهمية التي تقوم عليها في تسيير وتنظيم رأسمالها البشري

و بما أن مواقف و سلوكيات العاملين اتجاه المؤسسة و أهدافها تتأثر كثيرا  
بالنمط القيادي المتبع فعلى القيادة الادارية إثارة اهتمام رؤوسها و دفعهم إلى  
الحرص على تحقيق الأداء الجيد بكامل رغبتهم ، ولئن كانت الشخصية الإنسانية  
متعددة باختلاف البيئة و الثقافة فمن الطبيعي أن تتنوع حاجات الأفراد العاملين و  
رغباتهم ، ومنه تقع على عاتق القيادة الإدارية مهمة توحيد اتجاهاتهم و تنمية  
مستوى الثقة المتبادلة بين الطرفين ومحاولة كسبها في حدود سياسة المنظمة و  
خاصة ما تعلق منها بالقرارات التي لها ارتباط بمصيرهم و مستقبلهم الوظيفي ، لأن  
نجاح المنظمة مرهون بخلق ما يسمى بالثقة القيادية مما يزيد من درجة الالتزام  
نحوها .

## 1/ تحديد المفاهيم :

### أ) مفهوم الثقة التنظيمية :

رغم الاتفاق الواسع بين المنظرين و الباحثين في مختلف حقول العلوم  
الاجتماعية على أهمية الثقة إلا أن البداية كانت عام 1970 رغم بعض المحاولات  
البسيطة التي سبقتها من قبل علماء معروفين مثل ماغريغور وليكرت (McGregor  
et Likert) في الستينات ، وقد وصفت الثقة عل أنها الصمغ الاجتماعي " social  
glue" الذي يربط ويلصق الأنواع المختلفة للهيكل التنظيمية معا ، و كذلك هي

عنصر أساسي لبناء العلاقات الإنسانية ، إنها تخلق التآزر و تعطي الناس الشعور بالأمان<sup>1</sup> .

كانت دراسة الثقة فيما مضى كسمة من السمات الشخصية وهذا المفهوم لم يعد يتناسب مع المفهوم التنظيمي الحديث الذي يعتبر الثقة عنصرا من عناصر رأس المال الاجتماعي التنظيمي ، يمكن استثماره في خلق و تكوين القيمة المضافة للمنظمة أسوة برؤوس أموالها الأخرى .

من بين التعاريف التي تطرقت إلى الثقة التنظيمية ما يلي :

تعريف برنارد **Bernard** هناك خمس حقائق تعكس مفهوم الثقة التنظيمية وهي<sup>2</sup> : الإحسان : وهو شعور طرف ما بأن الطرف الآخر يحسن إليه ويمده بالعطف ، المعولية : وهي المدى الذي يعتمد فيه شخص ما على شخص آخر أو مجموعة أخرى ، الكفاءة : وهي المدى الذي يمتلك فيه الطرف المؤمن المهارة و المعرفة و الخبرة ، الاستقامة : وتعني شخصية ، سلامة نزاهة و مصداقية الطرف المؤمن وأخيرا الانفتاح: وهو المدى الذي ليس فيه حجب للمعلومات عن الآخرين .

تعريف باتون **Patton**: الثقة هي اعتماد شخص على شخص آخر تحت ظروف من المخاطرة من أجل تحقيق هدف معين<sup>3</sup> .

تعريف زهير الصباغ : الثقة هي مجموعة من التوقعات المشتركة بين طرفين حيث ينظر إلى الاتفاق بأنه عقد نفسي غير مكتوب على الالتزام بينهما سلوكيا وعقلانيا ، وينتج عن هذا الاتفاق الممثل للعقد النفسي ثقة متبادلة تحكم العلاقة بين الطرفين رغم أنه غير مكتوب و غير ملزم قانونيا إلا أنها الأساس و المعيار الوحيد في تقويم نوعية وطبيعة العلاقة بينهما<sup>4</sup> .

---

<sup>1</sup> Pussa,A & Tolyanen,U : **Organizational Identity and Trust** , EJBO Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies , Vol 11,No 2,2006, p.p 29-32

<sup>2</sup> أسماء طه نوري الشكري : أثر العدالة التنظيمية و الثقة التنظيمية في الاحتراق النفسي للعاملين رسالة دكتوراه ، كلية الإدارة و الاقتصاد ، جامعة بغداد ، 2008 ، ص ص 39-40 .

<sup>3</sup> Patton,B. Bobby and Giffin,Kim : **Trusting Me Trusting You**, Bell and Howel Company , Columbus , p 7-

10

<sup>4</sup> موسى أحمد السعودي : العلاقة بين الثقة التنظيمية و الرضا الوظيفي ، دراسات العلوم الادارية ،

تعريف الحوامدة و الكساسبية : الثقة التنظيمية مؤشر على توقعات الأفراد أو الجماعات بأن نظام صنع القرارات التنظيمية يمكن الاعتماد عليه في تحقيق نتائج

مفضلة للأفراد أو الجماعات أو التنظيمات حتى دون ممارسة أي تأثير على هذا النظام<sup>5</sup>.

تختلف التعاريف حول مفهوم الثقة التنظيمية الذي أخذ يتأرجح بين مفهومين ، بالنسبة للمفهوم الأول يؤكد على أهمية الثقة بين الأفراد والمجموعات من خلال النظر إلى الثقة على أنها التوقع الذي يحمله الفرد أو المجموعة بأن العمل الموعود به شفهيًا أو كتابيًا من قبل فرد آخر أو مجموعة أخرى يمكن الاعتماد عليه ، أما المفهوم الثاني فينظر إلى الثقة على أنها تركز على نتائج القرارات المتوقعة عندما تعرف على أنها التوقع بأن نظام صنع القرار سيحقق نتائج للفرد أو الجماعة حتى دون ممارسة التأثير على هذا النظام .

#### (ب) مفهوم القيادة الإدارية:

يعتبر مفهوم القيادة الإدارية من المفاهيم التي لم ترس على اتفاق بين العديد من الباحثين والممارسين و علماء الإدارة وذلك لتباين منطلقاتهم الفكرية والإدارية ، فالقيادة لا تعني الإدارة كما أن الإدارة لا تعني القيادة ، فالقيادة الإدارية شاملة لخصائص كل منهما ولذلك سنحاول تحديد مفهوم القيادة أولاً ثم الإدارة ثانياً .

المقصود بالقيادة : هناك عدة مفاهيم تناولت هذا الموضوع وهي متقاربة فيما

بينها:

يعرفها اردواي تيد Ordway Tead في كتابه فن القيادة (1935) أن القيادة "هي مزيج من السمات التي تمكن الفرد من حث الآخرين على إنجاز المهام الموكلة إليهم"<sup>6</sup>.

يعرفها رالف ستوجديل Ralph Staggdill "القيادة هي عملية تأثير القائد في نشاطات الجماعة لإعداد الهدف والحصول عليه"<sup>7</sup>.

---

<sup>5</sup> نضال الحوامدة ومحمد الكساسبية : أثر الثقة التنظيمية والمشاركة في صنع القرارات على رضا أعضاء هيئة التدريس في جامعة مؤتة ، دراسة ميدانية ، مؤتة للبحوث والدراسات ، جامعة مؤتة ، الأردن ، المجلد 15 ، العدد 6 ، 2000 ، ص 149 .

<sup>6</sup> شوقي طريف : السلوك القيادي وفعالية الإدارة ، دار غريب ، القاهرة ، 1993 . ص 34.

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن كل باحث يركز على جانب من جوانب القيادة كسمات القائد و سلوكه ، الجماعة بخصائصها ، التأثير الذي يمارسه القائد على الجماعة ، إلى جانب الأهداف التي ترغب كل من الجماعة و القائد تحقيقها فالقيادة " هي القدرة على التنسيق مع مجموعات مختلفة من الأشخاص ، فيقدم القائد الاتجاه و الرؤية التي تمكنهم من القيام بالعمل في المؤسسة على أكمل وجه فهي إذن : "عملية تواصل و تفاعل متواصل و متغير حسب الموقف و الظروف حيث تعرف ديناميكية القيادة إلى التغيرات في البيئة الخارجية ، و كذلك ما يرتبط من التغيرات في البيئة الداخلية من سياسات استراتيجيات، هياكل تنظيمية و كذلك التغير في الأحاسيس و المشاعر و التفاعلات الإنسانية.

المقصود بالإدارة : من بين التعاريف التي تناولت و اهتمت بتحديد معنى الإدارة

نجد:

تعريف كمبال Kimball في كتابه أصول التنظيم الصناعي حيث يقول "إن الإدارة تشمل جميع الواجبات و الوظائف التي تختص أو تتعلق بإنشاء المشروع من حيث تمويله و وضع سياسته الرئيسية و توفير ما يلزمه من معدات و إعداد التكوين أو الإطار التنظيمي الذي يعمل فيه و كذلك اختيار الرؤساء و الأفراد الرئيسيين"<sup>8</sup>.

تعريف مارش و سايمون March and Simon : " الإدارة تعني الاستخدام الأمثل لعناصر الإنتاج الأربعة و التي تبدأ جميعها بحرف (M) و هي القوى البشرية (Men) رأس المال (Money) المواد (Materials) و المكائن و المعدات (Machines)<sup>9</sup>.

بعد التطرق لبعض التعاريف حول الإدارة لا نكاد نجد تعريفا جامعاً شاملاً للإدارة فكل باحث يعرفها من منظوره الخاص إلا أنهم يتفقون على كونها تنسيق الجهود و الموارد لتحقيق الهدف الذي أنشأت من أجله المنظمة ، فالإدارة ليست هدفاً بحد ذاتها بل هي وسيلة لتحقيق التكامل و التفاعل بين عوامل الإنتاج كما أنها تكامل لمجموعة من الصفات فهي تكتسي الصفة الجماعية الهدافية ، التنظيمية الاجتماعية ، الذهنية و الفاعلية .

---

<sup>7</sup> محمود السيد أبو النيل : علم النفس الصناعي ، دار النهضة العربية ، بيروت ، 1985 ، ص

623.

<sup>8</sup> محمد عبد الفتاح الصيرفي : مبادئ التنظيم و الإدارة ، دار المناهج ، الأردن ، ط 1 ، 2006 ، ص

16.

<sup>9</sup> المرجع نفسه ، ص 17 .

### ج) مفهوم الثقة القيادية :

يؤكد العديد من الباحثين بأن مفهوم الثقة التنظيمية هو مفهوم متعدد المستويات، فثقة الفرد داخل المنظمة تتكون اتجاه أكثر من جهة لأن المنظمة وحدة اجتماعية متعددة الأطراف فقد تكون هذه الثقة موجهة نحو زملاء العمل أو تكون موجهة صوب القائد ( مشرف العمل ) أو قد تكون أكثر شمولية لتتوجه نحو الإدارة العليا ، وهذه القضية طبيعية لأن الفرد العامل داخل المنظمة تكون لديه شبكة من العلاقات المتبادلة مع أطراف مختلفة داخل المنظمة .

و الثقة القيادية تمثل أحد مستويات الثقة التنظيمية التي تتبلور ما بين العاملين ومدراءهم المباشرين الذين يشرفون على عملهم بشكل يومي ، وتتكون المعلومات التي يعتمد عليها العامل في رسم مشاعر الثقة أو عدم الثقة اتجاه قائده على أساس التفاعل اليومي الذي يحدث فيما بينهما .

و على العموم يقصد بالثقة القيادية التوقعات الايجابية الموثوقة من قبل العامل بخصوص تصرف و سلوك الرئيس المباشر أو الإدارة العليا ، و النية و الرغبة للثقة بكلماتهم و أفعالهم ، وتكون هذه الثقة على أساس القواعد و السياسات و مخرجات القيادة مثل العدالة و جودة العلاقة و المكافآت و فرص التطوير المهني و الاحترام وغيرها من المواضيع الأخرى .

و تدور مجالات الثقة القيادية حول مواضيع تتعلق بشعور العامل بالحرية في مناقشة مشكلات العمل معه و اعتقاده التام بأن رئيسه في العمل سوف يعامله بإنصاف و بدون تمييز و يعتمد عليه في الحصول على أي مساعدة قد يحتاج إليها أثناء العمل .

### د) مفهوم الالتزام التنظيمي:

إن مفهوم الالتزام التنظيمي مفهوم قديم في مجال العلوم الإنسانية إلا أنه لم يحظ بالاهتمام الكافي في مجال الإدارة إلا بعد ظهور المدرسة السلوكية التي تؤكد على العلاقات الإنسانية وأهميتها في مجال التنظيمات المختلفة ولقد تطرق العديد من الباحثين إلى مفهوم الالتزام التنظيمي من عدة جوانب مختلفة و اجتهدوا في تعريفهم له:

تعريف الفضلي : الالتزام التنظيمي هو السلوك الذي يقوم به العاملون في المنظمة والذي يعبر عن درجة التزامهم بأهداف وقيم المنظمة التي يعملون بها وذلك من خلال الرغبة في بذل الجهد لدعم أهداف المنظمة وتنمية العضوية فيها<sup>10</sup> .

تعريف بيتر لو **Petter Low** على أنه قوة إيمان الفرد و قبوله بأهداف المنظمة وقيمها والرغبة في بذل قصارى الجهود لصالحها والمحافظة على عضويته فيها<sup>11</sup> .

يعرفه كل من **Porter & Steers , Mowday** الالتزام التنظيمي بأنه درجة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها وأن الالتزام يمثل اعتقادا قويا وقبولا من جانب الفرد لأهداف المنظمة وقيمها ، و رغبته في بذل أكبر عطاء أو جهد ممكن لصالح المنظمة التي يعمل فيها ، مع رغبة قوية في الاستمرار في عضوية هذه المنظمة<sup>12</sup> ، حيث أن هذا المفهوم يتصف بالشمولية واليجابية ، فالعلاقة طبقا لهذا المفهوم يجب أن تكون قوية و ايجابية و ديناميكية و تقوم على الاقتناع الداخلي بأهداف وغايات التنظيم ، ليس لمجرد تقييم لما يحصل عليه الفرد من مزايا و منافع مختلفة، و الارتباط الوجداني الذي يتمثل في ولائه للمنظمة ويعزز رغبته في البقاء بالعمل والاستمرارية فيه أي أن هذا المفهوم يشمل على القناعة التامة بأهداف وقيم التنظيم و القوة للعمل و بذل الجهد و الوقت من أجل تحقيق هذه الأهداف ، و أيضا الارتباط العاطفي الذي يربط الفرد بالبقاء بالمنظمة .

## 2/ أنماط القيادة الإدارية و مستويات الثقة التنظيمية فيها :

بالرغم من وجود عدة تصنيفات للقيادة إلا أن المعيار الرئيسي لتصنيف القادة من حيث أسلوب القائد وطريقته في ممارسة عملية التأثير في موظفيه ، وإذا ما كان يركز كل السلطات في يده من خلال ما يسمى بسلطة الجزاء ويهتم بالعمل لا غير ولا يعتمد على دفع المرؤوسين وتحفيزهم للعمل أو أنه لا يركز كل السلطات في يده ويتيح

---

<sup>10</sup> فضل الفضلي : علاقة الالتزام التنظيمي بعلاقات العمل ما بين الرئيس و تابعيه و المتغيرات الديمغرافية ، مجلة الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، المجلد 37، عدد 1، الرياض، 1997، ص 81.

<sup>11</sup> Charles Kiesler : **The psychology of commitment** , experiments linking behavior to believe , New York Academic press Vol 106, 1991, p 13.

<sup>12</sup> محمد الصيرفي : التحليل على مستوى المنظمات ، الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي ، الجزء الرابع ، المكتب الجامعي الحديث ، 2009 ، ص 19 .

الفرصة لموظفيه لمشاركته في مهامه ويعتمد على إيجاد الدافع إلى العمل لدى موظفيه عن طريق ما يسمى بسلطة الثقة أو أنه يترك جميع المسؤوليات للمرؤوسين بدون توجيه أو الاشتراك في إيجاد الحلول ، ولقد صنفت أساليب القيادة الإدارية على أساس هذا المعيار إلى ثلاثة أساليب قيادية وهي:

## 1-2 : النمط الديمقراطي وجانب الثقة التنظيمية فيه :

ينبع هذا الأسلوب من احتياجات الجماعة ، فهؤلاء القادة يشجعون أعضاء المجموعة على أداء وظائف ومسؤوليات القيادة فهؤلاء القادة يقترحون ولا يأمرن ويعتمدون على إرضاء الأتباع ، و يفضلون عمليات صنع القرارات المشتركة بين الأتباع والقادة<sup>13</sup> .

ترتكز القيادة الديمقراطية على ثلاثة مرتكزات أساسية تتمثل في إقامة العلاقات الإنسانية بين القائد ومرؤوسيه وإشراكهم في بعض المهام القيادية وتفويضهم السلطة وسنتطرق إلى كل مرتكز على حدى .

### أ- العلاقات الإنسانية بين القائد الإداري ومرؤوسيه :

يقصد بالعلاقات الإنسانية بأنها اهتمام القائد الإداري بالعنصر الإنساني في المنظمة والعناية به وإشباع حاجاته عن طريق المعاملة بالعدل والمساواة ، فهي تلك العمليات التي تساعد العاملين في موقف معين بما تخلقه من تأثير إيجابي على دافعيتهم لتحقيق التوازن بين حاجاتهم والأهداف التي تسعى إليها المنظمة ، بحيث تساعد على تحقيق الرضا بين العاملين وتحقيق الأهداف المسطرة مما يؤدي إلى زيادة كفاءة العاملين وتنمية أدائهم وتطويرهم في الوقت نفسه من أجل تحقيق الشعور بالثقة والانتماء والألفة لدى العاملين ، و يمكن تحديد مفهوم العلاقات الإنسانية حول الأفكار التالية : يكون العمل فعالا عندما يحدث اندماج بين الموظف والتنظيم الذي يعمل فيه ، عدم التعارض بين مصالح العامل ومصالح التنظيم ، كما يجب أن يعامل العاملون المعاملة التي تضمن كرامتهم ويجب الاهتمام كذلك بإشباع حاجاتهم عن طريق التحفيز الإيجابي، إذ يمكن تحفيز العامل من خلال إشباع حاجاته الاقتصادية أو النفسية أو الاجتماعية ، ولكي يستطيع القائد الإداري الديمقراطي تحقيق ما يبتغيه من علاقات إنسانية طيبة مع مرؤوسيه عليه :

---

تيسفا جبير ميدن ، بيتر شافيز : تحديات القيادة للإدارة الفعالة ، تر حسين سلامة عبد العظيم



## أولاً: تحقيق التآلف والاندماج بين العاملين .

فالقائد الديمقراطي هو الذي يعمل على تهيئة قدر كبير من التفاعل بين العاملين ويشجعهم على الاشتراك والإسهام في نشاطات التنظيم<sup>14</sup> .

علاقات الدعم والمساندة تساعد على شعور العامل بالثقة والمسؤولية وفي هذا وسيلة تغنيه عن الرقابة عليهم وتؤدي إلى توليد الانضباط الذاتي .

التوفيق والموادمة بين مصالح العاملين ومصالح التنظيم التي تعتبر مؤشرا من مؤشرات الثقة لدى المرؤوسين ، بحيث كلما استطاع تحقيق التوازن بين مطالب المرؤوسين ومطالب التنظيم كلما استطاع كسب ولائهم وتجاوبهم معه ، وهذا يساعده على تحقيق التفاعل والاندماج في العمل .

تبرز كذلك مهارة القائد الديمقراطي في تحقيق التآلف والاندماج بين العاملين واهتمام خاص في ضم ودمج العاملين الجدد لجماعة العمل، كما أنه لتحقيق التآلف والاندماج ينبغي على القائد الديمقراطي تقديم يد العون والمساندة لمعاونيه القائمة على الثقة وعدم التحيز لعامل على حساب عامل آخر .

ثانياً: تفهم القائد لمشاعر مرؤوسيه .

إن تفهم القائد الديمقراطي للشخصية الإنسانية لمرؤوسيه تعتبر من الأسس الهامة لإقامة علاقات إنسانية معهم ويعتمد تفهم القائد لمشاعر مرؤوسيه من خلال إدراك القائد لنفسه وإدراك القائد لوجهة نظر مرؤوسيه ومعرفة القائد لنفسه وإدراكه للأثر الذي قد تتركه تصرفاته في نفوس مرؤوسيه لا تقل أهمية عن تفهمه لوجهة نظرهم ، فقد يرى القائد نفسه أنه موضوعي وعادل في معاملته لمرؤوسيه في حين يرى المرؤوسون العكس ، لذلك على القائد إدراك الانطباعات التي يمكن أن تتركها تصرفاته في نفوس مرؤوسيه.

" إن تفهم القائد لوجهة نظر مرؤوسيه أو التقمص الوجداني يعني مقدرة القائد على تقييم الأمور من خلال نظرة مرؤوسيه لها وذلك بأن يضع نفسه موضع مرؤوسيه"<sup>15</sup> .

<sup>14</sup> نواف كنعان: القيادة الإدارية، دار الثقافة ، عمان ، ط1، الإصدار الثامن ، 2009 ، ص 175 .

<sup>15</sup> نواف كنعان ، المرجع السابق ، ص 140 .

على القائد الإداري أن يضع نفسه دائما موضع المرؤوسين ويتفهم وجهة نظرهم ، ولا تقل أهمية هذه النقطة عن أهمية المهارات الفنية والتقنية للقائد في زيادة الإنتاج .

إن تفهم القائد لمشاعر مرؤوسيه بشكل جيد يؤدي إلى رفع روحهم المعنوية ، عن طريق الاجتماعات الفردية والجماعية من أجل سماع اقتراحاتهم واعتراضاتهم و الصعوبات و المشاكل التي قد تواجههم في العمل كما يستمع لشكاويهم وتظلماتهم مما يزيد من درجة الثقة بينهم .

ثالثا : تفهم القائد لمشاكل مرؤوسيه .

القائد الديمقراطي يدرك مشاكل تابعيه ويحاول معالجتها ، كمقدار التعب والملل الذي ينتاب الفرد العامل وظروف العمل.....الخ

القائد الديمقراطي موضوعي وعادل في انتقاده لموظفيه ، وفي حالة خطئهم يعمل على تصويب الخطأ دون اللفظ بكلمات عدائية للعامل مع مراعاة توجيه النقد بصورة غير علنية وعلى انفراد وليس أمام زملاء العمل .

إن التصويب القويم للخطأ المني الغير متعمد بدون إيذاء مشاعر العامل يخلق مجالا من الثقة يقوي علاقة المرؤوس بالقائد و التزامه نحوه.

رابعا : إشباع الحاجات الإنسانية للمرؤوسين .

لا يمكن للقيادة الديمقراطية أن تحقق درجة عالية من إثارة المرؤوسين و دفعهم إلى العمل المنتج إلا بتلبية حاجاتهم وإشباعها والعمل على اتخاذ ذلك وسيلة لحفزهم على أداء العمل على أحسن وجه ، و إشباع الحاجات الإنسانية للموظف يتمثل في الحوافز الايجابية التي يمكن للقائد الديمقراطي من خلالها بناء علاقات إنسانية مع مرؤوسيه و يدفعهم للقيام بالعمل على نحو أفضل<sup>16</sup> .

إن إشباع الحاجات الإنسانية للموظف يتطلب تفهم القائد الديمقراطي لحاجات الموظف الاقتصادية الاجتماعية و النفسية ومحاولة إدراكها فعلى القائد الديمقراطي:

إشباع الحاجات الاقتصادية للعامل من خلال: نظام عادل للأجور إلى جانب تعزيزها بالمكافآت التشجيعية .

إشباع الحاجات النفسية للعاملين من خلال: حاجة العامل إلى الإحساس بالأمن والطمأنينة عن طريق الرضا عن بيئة العمل وعلاقته بالقائد، توفير القائد المعلومات والمعرفة اللازمة للموظف، وجود نظام ثابت يحكم علاقات العمل ويحدد الثواب والعقاب إلى جانب التأمين الصحي، العجز والشيخوخة وتعويض نهاية الخدمة كلها تساهم في شعور العامل بالثقة و الأمان إلى جانب حاجة الموظف إلى الاحترام والتقدير الذاتي وتحقيق الذات والاستقلالية والحرية في العمل .

إشباع الحاجات الاجتماعية للموظف : إن إشباع الحاجات الاجتماعية للموظف لا تقل أهمية عن إشباع حاجاته النفسية و الاقتصادية ومن أهم الحاجات الاجتماعية : الحاجة إلى الانتماء التنظيمي والحاجة إلى الإحساس بالكفاءة والتفوق والحاجة إلى تبادل الأفكار مع الزملاء للحد من تكوين التجمعات الغير رسمية فعلى القائد إدراك أهميتها ليتمكن من إشباعها .  
خامسا: المشاركة في اتخاذ القرار وتفويض السلطة .

تعني المشاركة دعوة القائد لمؤوسيه والالتقاء بهم لمناقشة مشاكلهم الإدارية التي تواجههم وتحليلها ومحاولة الوصول إلى أفضل الحلول الممكنة لها مما يخلق الثقة لديهم لإشراك القائد لهم في وضع الحلول الملائمة للمشاكل الإدارية<sup>17</sup> .  
من جوانب الثقة في المشاركة في اتخاذ القرار أنها تعطي حرية الرأي وحرية النقد للمؤوسين ، وتساهم في تنمية القيادات في المستويات الدنيا من المنظمة مما يشعر العاملين بأهميتهم وكيانهم ، كما أن مشاركة المؤوسين في اتخاذ القرار تؤدي إلى ولائهم لقائدهم وثقتهم به .

وهكذا تتضح لنا المرتكزات الأساسية التي تقوم عليها القيادة الديمقراطية، والتي تهدف جميعها إلى تحقيق أهداف الموظف والتنظيم الذي يعمل فيه على حد سواء وهذا ما جعل الكثير من كتّاب الإدارة يؤكدون على المدخل الديمقراطي للقيادة باعتباره الأسلوب القيادي الأصح للتطبيق والأكثر فعالية في التنظيم الإداري ، وخاصة بعد أن أصبح المعيار لقياس فاعلية القيادة ، أي أن فعالية القيادة أصبحت تقاس بمدى أثرها على المؤوسين الخاضعين لها ومدى ثقتهم بها .

---

<sup>17</sup> نواف كنعان ، المرجع السابق ، ص 218 .

## 2-2 النمط الأوتوقراطي (التسلطي) وجانب الثقة التنظيمية فيه :

يتميز هذا الأسلوب بنظرته إلى الإنسان كأداة للعمل وكمصدر من مصادر الإنتاج، بغض النظر عن كونه مخلوقا اجتماعيا يخضع لمتغيرات نفسية واجتماعية ، ويلجأ القائد إلى استخدام سلطته المستمدة من مركزه الوظيفي<sup>18</sup> لقد أثبتت الدراسات أن سلوك القادة ذوي الميول الأوتوقراطية يتدرج في شدته بين ثلاثة نقاط :

الأوتوقراطي العنيف: الذي يستخدم التأثير السلبي بدرجة كبيرة كالعقاب والتخويف والأمر والنهي .

الأوتوقراطي الخير: الذي يحاول أن يستخدم كثيرا من الأساليب المرتبطة بالقيادة الايجابية من خلال الإطراء والثناء وأيضا من خلال العقاب الخفيف لكي يضمن تنفيذ قراراته .

الأوتوقراطي المناور : الذي يجعل المرؤوسين يعتقدون أنهم شاركوا في صنع القرار في حين أنه هو الذي اتخذ القرار بنفسه .

من جوانب عدم الثقة في القيادة الأوتوقراطية والتي كشفت عنه الدراسات المتعددة:

-تركيز القائد الأوتوقراطي وخاصة من الطراز التسلطي السلطات في يده وإنفاده في اتخاذ القرارات وعدم تفويض السلطة لمرؤوسيه وتزمته في الإشراف عليهم مما يترتب عليها آثار سلبية .

-تفرد به بأداء المهام واتخاذ القرارات دون إشراك المرؤوسين يفرض عليه الإلمام بجميع الأمور التي هي من الناحية العملية صعبة التحقيق .

-التدخل المستمر في أعمال موظفيه يثير سخط الموظف الكفاء الواثق من نفسه وفي عمله فقد أثبت التطبيقات العملية أن اتجاه القائد إلى إصدار التعليمات المفصلة والإصرار على التطبيق الحرفي لها يقتل روح الابتكار والإبداع لدى الموظف ويضعف روحه المعنوية مما ينعكس سلبا على أدائه .

إن إتباع مثل هذا النمط يترتب عليه نمط اتصالات تسير في اتجاه واحد أي الاتصالات نحو الأسفل من القائد إلى مرؤوسيه مما يعطل عملية التغذية العكسية،

---

علي عياصرة ، محمد محمود العودة الفاضل ، :الاتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية ، دار حامد ، ط1 ،الأردن، 2006 ، ص 114 .<sup>18</sup>

فقد أشارت الدراسات أن القائد عندما يكثر من الاتصالات بمؤوسيه هذا راجع إلى أنه يراجع أعمالهم دون أن ينتظر حتى ينقلوا إليه مشاكلهم مما يجعل حريتهم في أداء العمل محدودة ومقيدة .

إن التركيز على العمل بشدة وبطريقة محددة يترتب عليه محاولة العامل التخفيف من عبء العمل الواقع عليه إلى زملائه الآخرين تخلصاً من المسؤولية مؤقتاً أو بالنسبة للعمال الأكفاء فقد يحيلون الأعمال الموكلة إليهم إلى غيرهم لاعتقادهم أنها غير هامة .

هذه الآثار السلبية التي تترتب عن هذا الأسلوب القيادي تبدو واضحة في ظل النمط الأوتوقراطي التسلطي أكثر من النمطين الخير والمناور ، ولكن هذا لا يعني أن هذين الأخيرين لا يحدثان أثارا سلبية مماثلة .

ففي النمط القيادي الأوتوقراطي المناور على سبيل المثال "يترتب على إتباع القائد لوسائل المشاركة الزائفة ( Pseudo participation) القائمة على خلق الإحساس لدى المرؤوسين بالمشاركة دون إشراكهم فعلا أن يشعر المرؤوسون بعدم تقدير القائد لأرائهم، إذ ينكشف لهم على المدى البعيد حقيقة الوضع وينتهبوا إلى أن القائد إنما يهدف من وراء إشعارهم بالمشاركة إلى الحصول على موافقتهم على القرار الذي ينوي اتخاذه وتحقيق مصالحه" <sup>19</sup> .

استخدام القائد للجزاءات لا يترتب عليه دفع الموظف إلى بذل أقصى جهده لإنجاز العمل على نحو جيد بل يكتفي بإنجاز القدر الكافي من العمل الذي يجنيه ، فيؤدي النمط الأوتوقراطي إلى السلوك العدواني للموظف و من مظاهر السلوك العدواني ، السلبية، التجريب ، تعمد ارتكاب الأخطاء ، التماطل أو التباطؤ في إنجاز الأعمال ، كما يترتب عن النمط الأوتوقراطي ظهور تجمعات غير رسمية داخل التنظيم الرسمي بغية التخفيف من توترهم و يلجأ المرؤوسون إلى التجمع في مجموعات غير رسمية من أجل مقاومة القيادة الأوتوقراطية وضغوطاتها ويترتب عن ذلك على المدى الطويل بروز قيادات غير رسمية في هذه الجماعات .

### 3-2 النمط التسيبي (الحر) وجانب الثقة التنظيمية فيه :

يتفق الباحثون و علماء الإدارة على أن أسلوب القيادة الحرة يشترك مع الأسلوبين الأوتوقراطي و الديمقراطية في أنه يستهدف توجيه مجهودات الأفراد العاملين في ظله

من خلال التأثير في سلوكهم إلا أنه يركز اهتمامه على حرية الفرد العامل في أداء العمل واتباع سياسة الباب المفتوح في الاتصالات فالقائد الذي ينتهج أسلوب القيادة الحرة ، يرى أن أسلوب الحرية في الإدارة لن يكون مجديا إلا إذا جعل بابه مفتوحا لمروسيه وسهل لهم سبل الاتصال به .

اتجاه القائد إلى إعطاء أكبر قدر من الحرية و الثقة لمروسيه لممارسة نشاطاتهم وإصدار القرارات واتباع الإجراءات التي يرونها ملائمة لانجاز العمل على أوسع نطاق فيستجيبون لهذه الثقة ببذل أقصى جهودهم لإثبات قدراتهم .

اتجاه القائد إلى تفويض السلطة لمروسيه على أوسع نطاق و ميله إلى إسناد الواجبات إليهم بطريقة عامة و غير محددة ، فالتفويض يتم على أوسع نطاق لأنه يعطي مروسيه المزيد من الحرية والاستقلال في ممارسة أعمالهم<sup>20</sup> .

إن الاتجاه الغالب لدى كتاب الإدارة هو أن نمط القيادة الحرة غير مجد لكونه يقوم أساسا على حرية المرؤوسين الكاملة في العمل فالقائد الذي يتبع مثل هذا النمط يمثل في نظرهم القائد الذي لا يقود بل يلقي مسؤولية انجاز العمل على مروسيه دون ضبط سلوكهم أو توجيه جهودهم .

لقد أثبت الدراسات أن الفرد الذي يعمل بحرية مطلقة لا يكون مسرورا دائما فالحرية الزائدة في العمل تؤدي إلى نتائج سيئة تنعكس على زملائه في العمل ، فإتباع النهج المطلق بعيدا عن توجيه القائد يؤدي إلى محاولة السيطرة لعدم وجود قيود رادعة مما يؤدي إلى تفكك مجموعات العمل و فقدان الثقة و روح التعاون فيما بينها .

### 3/ الثقة القيادية كعامل من عوامل تنمية الالتزام التنظيمي :

يمكن للثقة في القيادة الإدارية تعزيز وتشجيع الالتزام التنظيمي المؤثر عن طريق: أ) السياسات التنظيمية : هي جملة الإجراءات و السياسات التي تعتمدها المنظمة من أجل تحقيق أهدافها و تلعب هذه السياسات دورا ناجحا في توحيد أهداف المنظمة وأهداف الأفراد من خلال تبني سياسات و إجراءات داخلية تساعد على إشباع حاجات الأفراد العاملين في التنظيم<sup>21</sup> .

<sup>20</sup> نواف كنعان، مرجع سابق، ص 254

<sup>21</sup> موسى اللوزي : التطوير التنظيمي (أساسيات ومفاهيم حديثة )، دار وائل ، عمان ، ط1

من المعروف أن لدى الإنسان مجموعة من الحاجات المتداخلة التي تساعد على تشكيل السلوك الوظيفي ، الذي يعتمد سواء في إيجابياته أو سلبياته على قدرة القائد على إشباع هذه الحاجات و التي تؤدي بالضرورة في حال إشباعها إلى نمط سلوكي ايجابي يساهم في تكوين ما يسمى بالسلوك المتوازن الناتج عن مساندة التنظيم للفرد والشعور بالرضا و الاطمئنان و الانتماء ثم الالتزام التنظيمي لأن هذا الأخير يزداد من خلال سعي المنظمة إلى العمل على إشباع هذه الحاجات الإنسانية للعاملين لديها والعكس صحيح .

(ب) وضوح الأهداف و الأدوار : يساعد وضوح الأهداف التنظيمية على زيادة الالتزام التنظيمي لدى الأفراد العاملين فكلما كانت الأهداف واضحة و محددة ازدادت عملية إدراك و فهم الأفراد للمهام المنوطة بهم ، و المعايير المقررة لها مما يؤدي إلى إحساس الفرد بالالتزام التنظيمي الذي يتأثر بالنهج و الفلسفة و الكفاءات الإدارية

22

(ج) إثراء الوظائف : إعطاء الأفراد فرص جديدة للتحكم في طريقة تأدية وظائفهم و تقديرهم لإسهاماتهم الهامة و قد نجحت هذه الطريقة في شركة فورد ببرنامج إشراك العمال و قد تمتعوا بقدر كبير من الاستقلال في أداء أعمالهم<sup>23</sup> .

فالإثراء الوظيفي هو أحد أساليب تصميم الوظائف ، حيث تتاح للفرد فرص أكثر حرية و أوسع في تخطيط و تنظيم أداء العمل و اتخاذ القرارات في إطار وظيفته دون الحاجة إلى إشراف أو مراقبة مما يؤدي إلى تغيير محتوى العمل و هذا ما يؤدي إلى زيادة التزام الأفراد نحو قيادتهم .

(د) المناخ التنظيمي : يقصد بالمناخ التنظيمي محصلة الظروف و المتغيرات و الأجواء الداخلية للمنظمة كما يعيها أفرادها و يحللونها عبر عملياتهم الإدراكية ليستخلصوا منها مواقفهم و اتجاهاتهم والمسارات التي تحدد سلوكهم و أدائهم و درجة انتمائهم وولائهم للمنظمة<sup>24</sup> .

---

<sup>22</sup> أيمن عودة المعاني : الولاء التنظيمي لدى المديرين في الوزارات الأردنية ، دراسة ميدانية ،

مجلة الإداري ، مسقط ، مجلد 21 ، عدد 78 ، 1999 ، ص 37.

<sup>23</sup> محمد سعيد أنور سلطان : السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية ، 2003، ص

211

<sup>24</sup> وهيب الكبيسي و يونس الجنابي : طرق البحث في العلوم السلوكية ، مطبعة التعليم العالي ، بغداد

، ط1، 1987 ، ص 57 .

ه) الحوافز : يعرف التحفيز كذلك بكونه " القوة التي تدفع الفرد لإعطاء معنى لاحتياجاته ورغباته وعاداته والذي يؤدي إلى سلوك يقلل من حالة التوتر و بذلك إرجاع التوازن النسبي لمدة معينة"<sup>25</sup> .

ولا تتم العملية التحفيزية إلا من خلال ما يسمى الحوافز وهي كل الوسائل و العوامل التي يكون من شأنها حث الموظفين و العمال على أداء واجهم بجد و إخلاص وتشجيعهم على بذل أكبر جهد و عناية في أداء هذه الواجبات و مكافأتهم على ما يبذلونه من جهد زائد عن المعدل في مجال الإنتاج و الخدمات<sup>26</sup> .

و) الثقافة التنظيمية : هي محدد هام من محددات الالتزام التنظيمي ، لأنها تمارس تأثيرا كبيرا على سلوك الأفراد في المنظمات و تركز على إيجاد قيم و أهداف مشتركة بين العاملين الأمر الذي جعلها تفرض على القادة و المديرين الاهتمام بها في محاولة الوصول إلى فهم أبعادها و عناصرها .

فالثقافة التنظيمية هي ما تشمل عليه بيئة المنظمة من فلسفات ، استراتيجيات، قيم ، مسلمات ، معتقدات اتجاهات و معايير تشترك في تكوين شخصيتها و سمات العاملين بها و سلوكياتهم<sup>27</sup> .

ن) أسلوب القيادة الإدارية : يؤثر الأسلوب أو النمط القيادي تأثيرا بالغا على اتجاهات الأفراد نحو الثقة في المنظمات التي يفتقدها الكثير من العاملين ، كما يؤثر النمط القيادي في الحفاظ على الموارد البشرية العاملة في المنظمات من خلال تحقيق درجة عالية من الرضا الوظيفي للعاملين مما يضمن بقائهم و استمرارهم في المنظمة و التزامهم التنظيمي في تحقيق شعورهم بعدالة الأجور و الحوافز و مزايا العمل و الأمن الوظيفي .

و بناء على ما توصلت إليه الأبحاث في نظريات القيادة و أنماطها فان النمط الديمقراطي في القيادة ينبع من احتياجات الجماعة ، فهؤلاء القادة يشجعون أعضاء المجموعة على أداء وظائف و مسؤوليات القيادة و يقترحون و لا يأمرن و

---

<sup>25</sup> Blondin, perriti, sekiou et autres : **Gestion des Ressources Humaines**, bruxelles, 2 éme édition de boek université, 3 éme tirage, 2007 p 410.

<sup>26</sup> سنان الموسوي : إدارة الموارد البشرية و تأثيراتها على العولمة ، دار مجدلوي ، ط1 ، الأردن ، 2004 ، ص 229.

<sup>27</sup> أندرو دي سيزلاجي و مارك جي والاس : السلوك التنظيمي والأداء ، ترجمة جعفر أبو القاسم أحمد ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ، 1991 ، ص 231



يعتمدون على إرضاء الأتباع ، و يفضلون عمليات صنع القرارات المشتركة بين الأتباع و القادة<sup>28</sup> .

## الخاتمة :

الثقة القيادية في المنظمة هي إحدى مكونات رأسماليها الاجتماعي التنظيمي و هي عنصر أساسي في تحقيق فاعلية المنظمة ، فالثقة القيادية من الأمور صعبة البناء سهلة الهدم .

الثقة القيادية مفهوم إدراكي غير ملموس ومن الصعب قياسه ، يمكن ملاحظته من خلال الآثار المترتبة عليه كالاتزام التنظيمي لما لهذا الأخير من أثر كبير في نجاح المنظمة أو فشلها .

إن الثقة القيادية و الاتزام التنظيمي أمران متلازمان فلا يمكن تحقيق الكفاءة والفعالية في المنظمة إلا عندما يصل القادة إلى القناعة بأن الجانب الإنساني في المنظمات لا يقل أهمية إن لم يزد عن الجانب التنظيمي ، وعندما يعلمون بأن العقلانية لا تكمن في رؤية الاتزام كمفتاح لزيادة القدرات التنظيمية بل إن العقلانية من جانب القادة تكمن في أهمية رؤية العاملين يتحكمون في هذا الاتزام ، فلا يمكن تحقيق الاتزام إلا بوجود الثقة ، فالثقة العالية بالقيادة تشير إلى الاتزام العالي لدى العاملين في المنظمة مما يخلق مناخا من السيطرة على السلوك و زيادة معدلات الأداء و التماسك مما يقلل من ميل الأفراد لتترك المنظمة .

---

توصفا جببير ميدن ، بيتر شافيز : تحديات القيادة للإدارة الفعالة ، ترجمة حسين سلامة عبد العظيم

## قائمة المراجع : باللغتين العربية والأجنبية

- (1) أبو النيل محمود السيد: علم النفس الصناعي ، دار النهضة العربية ، بيروت ، 1985.
- (2) اللوزي موسى : التطوير التنظيمي (أساسيات و مفاهيم حديثة )، دار وائل ، عمان ، ط1 1999.
- (3) المعاني أيمن عودة : الولاء التنظيمي لدى المديرين في الوزارات الأردنية ، دراسة ميدانية ، مجلة الاداري ، مسقط، مجلد 21 ، عدد 78 ، 1999
- (4) الفضلي فضل : علاقة الالتزام التنظيمي بعلاقات العمل ما بين الرئيس و تابعيه و المتغيرات الديمغرافية ، مجلة الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، المجلد 37، عدد 1، الرياض، 1997.
- (5) الصيرفي محمد : التحليل على مستوى المنظمات ، الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي ، الجزء الرابع ، المكتب الجامعي الحديث ، 2009
- (6) الصيرفي محمد عبد الفتاح : مبادئ التنظيم و الإدارة ، دار المناهج ، الأردن ، ط 1، 2006
- (7) سنان الموسوي : إدارة الموارد البشرية و تأثيراتها على العولة ،، دار مجدلاوي ، ط 1، الأردن ، 2004
- (8) السعودي موسى أحمد : العلاقة بين الثقة التنظيمية و الرضا الوظيفي ، دراسات ، العلوم الإدارية ، المجلد 32 ، العدد1 ، 2005
- (9) الشكري أسماء طه نوري: أثر العدالة التنظيمية و الثقة التنظيمية في الاحتراق النفسي للعاملين ،رسالة دكتوراه ، كلية الادارة و الاقتصاد ، جامعة بغداد ، 2008
- (10) طريف شوقي : السلوك القيادي و فعالية الإدارة ، دار غريب ، القاهرة ، 1993.
- (11) الكبسي وهيب، الجنابي يونس: طرق البحث في العلوم السلوكية، مطبعة التعليم العالي، بغداد ط1، 1987
- (12) كنعان نواف: القيادة الإدارية ، دار الثقافة ، عمان ، ط1 ، الإصدار الثامن ، 2009.
- (13) ميدن تيففا جيبير ، شافيز بيتر : تحديات القيادة للإدارة الفعالة ، تر حسين سلامة عبد العظيم ، دار الفكر ، (دت) ، عمان ، 2005.
- (14) سلطان محمد سعيد أنور : السلوك التنظيمي ، دار الجامعة الجديدة ، الاسكندرية ، 2003 .
- (15) سيزلاجي أندرو دي ووالاس مارك جي : السلوك التنظيمي و الأداء ، ترجمة جعفر أبو القاسم أحمد ، معهد الادارة العامة ، الرياض ، 1999
- (16) عياصرة علي ، الفاضل محمد محمود العودة : الاتصال الإداري و أساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية ، دار حامد ، ط1 ، الأردن، 2006
- 17) Charles Kiesler : **The psychology of commitment** , experiments linking behavior to believe , New York Academic press Vol 106, 1991.
- 18) Patton,B. Bobby and Giffin,Kim : **Trusting Me Trusting You**, Bell and Howel Company , Columbus .
- 19) Pussa,A & Tolyanen,U : **Organizational Identity and Trust** , EJBO Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies , Vol 11,No 2,2006