

دور القيادة التبادلية في زيادة الالتزام التنظيمي دراسة ميدانية في قطاع الشركات الصناعية بالإسماعيلية إبراهيم السيد محمود أبو سبع

الملخص:

قام الباحث بأجراء هذه الدراسة في قطاع الملابس والمنسوجات في المنطقة الصناعية في الاسماعيلية والمكونة من عينة حصر شامل للقيادة والمديرين وهي ٤٩ مفردة وعينة عشوائية للمروؤسين عددها ٢٨٢ مفردة والتي ظهر فيها، انخفاض كبير في مستويات الالتزام التنظيمي للعاملين، أيضا وصول معدلات الغياب الي ٢٦% من اجمالي العاملين، وصول معدلات ترك العمل الي ١٩%. لذلك قام الباحث بوضع الافتراض الاساسي للدراسة وهو (لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين القيادة التبادلية والالتزام التنظيمي) وقد قام الباحث بتطبيق هذا الفرض علي المعايير الثلاثة للقيادة التبادلية وهي (المكافآت الشرطية - الإدارة بالاستثناء الايجابية - الإدارة بالاستثناء السلبية) مع الانواع الثلاثة للالتزام التنظيمي وهي (المعياري - المستمر - العاطفي).

استعان الباحث بالاساليب الإحصائية وبرنامج (SPSS) لأجراء الاختبارات الإحصائية للدراسة والتي من خلالها أثبت الباحث عدم صحة الفرض الرئيسي للدراسة وانه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين القيادة التبادلية بأنواعها الثلاثة وبين الالتزام التنظيمي بأنواعه الثلاثة. وكانت اهم النتائج ان المكافآت الشرطية والإدارة بالإستثناء الإيجابية لهما علاقة معنوية طردية مع الالتزام التنظيمي بأنواعه الثلاثة. ولكن الإدارة بالإستثناء السلبية لها علاقة معنوية ولكن عكسية مع الانواع الثلاثة للالتزام التنظيمي.



Abstract:

The purpose of this study was to identify the role of transactional leadership to increase the organization commitment in Ismailia industries company sector. The sample of the study consisted of 42 employees from leadership levels and 282 employees from made levels management. Researcher used the descriptive and analytical approach and some statistical approaches (spss) tests.

Hypotheses. There is no significant effect with statistic indication between the transactional leadership and organizational.

Results. Applying Contingent Rewards policy gave effective positive results to the organizational commitment levels .Active management by exception policy is achieving high level of organizational commitment. Passive management by exception policy has inverse relationship with the organizational commitment levels.

Recommendations. It's a vital to apply Contingent Rewards policy to increase the level of organizational commitment .Activate the Active management by exception policy because there is a direct positive relationship on the organizational commitment. Non activate the Passive management by exception because there is a direct inverse relationship on the organizational commitment.



المقدمة:

تقوم القيادة التبادلية على مفهوم بناء العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين على أساس الثواب والمكافأة مقابل العمل والإنتاج والعقاب مقابل عدم العمل وانخفاض الإنتاج. ويقوم هذا الأسلوب أيضا على قيام القائد بتوجيه العاملين وإصدار الأوامر مع السماح لهم بالحرية في العمل أحيانا إذا استمر أداءهم له بشكل جيد ولفترة مناسبة

في السبعينات من القرن الماضي وضع (Burns 1978) أساس نظرية القيادة التحويلية (Transformational Leadership) والقيادة التبادلية (Transactional Leadership) والتي احتلت حيزا كبيرا من اهتمام الباحثين منذ ذلك الحين. وقام (Bass 1985) بتطوير أدوات لقياس أساليب القيادة التحويلية والتبادلية تم استخدامها عالميا وعلى نطاق واسع .

حاز الالتزام التنظيمي (Organization Commitment) واحدة علي قدر كبير من الاهتمام للباحثين في مجال السلوك التنظيمي ويرجع ذلك إلي أن الالتزام التنظيمي للموظف يعتبر من أهم العوامل التي تحدد فاعلية وكفاءة المنظمة (Steers 1977) علاوة علي ذلك فهناك اعتقاد قوي بأن هناك علاقة بين العديد من الظواهر السلوكية مثل زيادة معدلات دوران العمل ونسبة الغياب وبين إحساس العاملين بالالتزام التنظيمي (Meyer et al. 1993).

الدراسات السابقة:

١. دراسة (واعر ٢٠١٥)

"دور الانماط القيادية في تنمية الإبداع الإداري دراسة حالة: مجمع

صيدال في الجزائر"

أهداف الدراسة: قياس أثر انماط القيادة (التحويلية والتبادلية التشاركية والأبوية) علي الإبداع الإداري.



نتائج الدراسة: وجود علاقة إرتباطية طردية موجه بين انماط القيادة الادارية (التحويلية والتبادلية والتشاركية والابوية) والإبداع الإداري واقوي علاقة كانت لصالح القيادة التحويلية. وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للقيادة التبادلية علي الإبداع الإداري لدي العاملين بمجمع الصيدال.

٢. دراسة (صالح، المبيضين ٢٠١٥)

"القيادة الإدارية بين المعاملات والقيادة التحويلية واثرها في تنفيذ الأهداف الاستراتيجية لوزارة البيئة في الاردن "

أهداف الدراسة: التعرف علي تأثير القيادة التحويلية والمعاملاتية علي عملية تنفيذ الأهداف الاستراتيجية لوزارة البيئة.

نتائج الدراسة: تأثير نهج القيادة التحويلية كان اكثر من تأثير القيادة التبادلية في تنفيذ الاهداف الاستراتيجية لوزارة البيئة الأردنية.

٣. دراسة (عزمي ٢٠١٥)

"تأثير الثقة التنظيمية علي الالتزام التنظيمي. دراسة تطبيقية علي معاوني أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنصورة"

أهداف الدراسة: التعرف علي طبيعة العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدي معاوني أعضاء هيئة التدريس. وتحديد أثر الممارسات الداعمة للثقة علي العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي.

نتائج الدراسة: وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بين الثقة التنظيمية وأبعادها وبين الالتزام التنظيمي بأنواعه. وتوافر علاقة طردية ايجابية بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي.



٤. دراسة (شين ٢٠١٦)

"تأثير الأنماط القيادية في تنمية المهارات في الموسم. دراسه حاله:

مؤسسة صناعة الكوابل بسكره "

أهداف الدراسة: تحليل تأثير الأنماط القيادية والمتمثلة في القيادة التبادلية والقيادة التحويلية في تنمية المهارات في الموسم.
نتائج الدراسة: مستوي توافر خصائص القيادة التبادلية في المؤسسة متوسط. يوجد ارتباط ذو دلالة إحصائية بين نمط القيادة التبادلية وتنمية المهارات في مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة.

تحديد الفجوة البحثية:

بعد العرض السابق لمجموعة من الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة من كل الجوانب المختلفة، يمكن تحديد هذه الفروقات والفجوة البحثية من خلال الجدول التالي.

جدول تحديد الفجوة البحثية

| الدراسة الحالية | الفجوة البحثية | الدراسات السابقة |
|---|---|--|
| يسعي الباحث الي: بيان تأثير القيادة التبادلية علي الالتزام التنظيمي يعتبر مجال التطبيق من المجالات التي تشمل كم كبير من المروؤسين والتي تتأثر سريعا بالنمط القيادي ويتأثر | تتبين الفجوة البحثية في النقاط التالية: الدراسات السابقة لم تتفق علي نتئج موحدة وقد يرجع ذلك لعدة اسباب منها أختلاف البيئة ألتى اجريت بها الدراسة وهذا الاختلاف يساهم في تعزيز الحاجة لهذه | تنوعت الدراسات السابقة بين: دراسات تناولت العوامل الديموغرافية وتأثيرها علي الالتزام التنظيمي. دراسات تناولت المسؤولية الاجتماعية للمنظمة وتأثيرها علي |



| الدراسة الحالية | الفجوة البحثية | الدراسات السابقة |
|--|---|--|
| حجم الانتاج بمستويات الالتزام التنظيمي. تشمل الدراسة الحالية علي عينتين من مجتمع واحد وهما عينة الحصر الشامل للقادة والمديرين لبحث الانماط القيادية المعمول بها داخل التنظيم ، وأيضا عينة عشوائية للمرؤسين لاختبار مستويات الالتزام التنظيمي مع أبعاد القيادة التبادلية. | الدراسة. لم يجد الباحث دراسات تناولت هذا المجال من خلال التطبيق علي قطاعات ومنظمات داخل جمهورية مصر العربية او الشرق الاوسط وهذا ما يزيد الدافع لوجود مثل هذه الدراسة لاختلاف طبيعة البيئة التطبيقية قيام الباحث من خلال النتائج والتوصيات التي سيتم التوصل اليها بتقديم خطة عمل تتضمن تحقيق مستوي متميز من الالتزام التنظيمي مما يساعد علي تحسين الاداء وزيادة الانتاج وتحقيق الأهداف التنظيمية. | الالتزام التنظيمي دراسات تناوت العلاقة بين الانماط القيادية المتنوعة وتأثيرها عيل الالتزام التنظيمي. دراسات تناولت البيئة الداخلية وتأثيرها علي الالتزام التنظيمي. دراسات تناولت دور القادة والمديرين في تفعيل وتنمية الالتزام التنظيمي. دراسات تناوت دور القادة والمديرين في تنمية روح الابداع وتنمية المهارات اخل التنظيم. |

مشكلة الدراسة:

يمكن استنتاج المشكله في التسؤل التالي إلي أي مدي يمكن لاسلوب القيادة التبادلية ان يعمل علي تحسين مستويات الالتزام التنظيمي داخل المنظمات؟



أهمية الدراسة:

١. تقدم هذه الدراسة للمسؤولين إطاراً علمياً يمكن من خلاله التعرف علي المتغيرات المرتبطة بالالتزام التنظيمي، مما يساعد المسؤولين في إجراء التعديلات المطلوبة من أجل تحسين مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين وتخفيض نسبة ٢٦% من الغياب مما يساعد علي تطوير الأداء في المنظمات.
٢. مدي مساهمة نمط القيادة التبادلية في رفع مستويات الالتزام التنظيمي داخل المنظمات.
٣. تقديم نمط قيادي يمكن من خلاله تحسين العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين والتقدم بالإنتاج في المنظمة.

أهداف الدراسة:

١. توضيح دور القيادة التبادلية بعناصرها الثلاثة (المكافآت الشريطية- الإدارة بالاستثناء الايجابية- الإدارة بالاستثناء السلبية) في تنمية الالتزام التنظيمي بأنواعه الثلاثة (الالتزام العاطفي - الالتزام المعياري - الالتزام المستمر).
٢. توضيح تأثير المتغيرات الديموغرافية علي العلاقة بين القيادة التبادلية والالتزام التنظيمي.

فروض الدراسة:

- الفرض الأول: لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين القيادة التبادلية والالتزام التنظيمي.
- الفرض الثاني: لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للمتغيرات الديموغرافية علي العلاقة بين القيادة التبادلية والالتزام التنظيمي.



القيادة التبادلية – خصائصها وسماتها :

يرى (Small 2002) أن القيادة التبادلية نشأت من نظرية التبادل الاجتماعي، وتعتمد على تبادل أشياء ذات قيمة بين القائد التبادلي يعمل على تنظيم جماعات العمل ويؤمن بمبدأ تحفيز الأفراد حتى يتم إنجاز الأهداف.

تعريف القيادة التبادلية:

أوضح (العطية ٢٠٠٣) أن القيادة التبادلية نوع من القيادة يرشد ويدفع بموجبه القادة التابعين لهم باتجاه الأهداف المحددة عن طريق توضيح متطلبات الدور والمهمة فقط دون مساعدة للتابعين ويتصفون بالتخلي عن المسؤولية وتجنب اتخاذ القرار، كما أن القائد هنا يتبنى أنظمة وأساليب قيادية مرنة تمكن من التكيف والتأقلم مع التطورات والتغييرات العالمية المعاصرة ويهتم بالعمل الجماعي المنظم وبناء فريق العمل وإيجاد بيئة إدارية صحية تقوم على التفاهم والحوار البناء والمشاركة بين جميع المستويات الإدارية.

يري الباحث هنا أن القيادة التبادلية محكومة بالبيئة التنظيمية السائدة وإجراءات وأساليب العمل والأهداف المحددة مسبقا من جانب المنظمة والإدارة العليا وعدم الميل إلى إجراء التغيير والتطوير خوفا من المخاطر ومن ثم فإن هذه القيادة تعتمد على عملية التبادل التي تتم بينها وبين المرؤوسين في ضوء الأهداف التنظيمية وإجراءات ولوائح العمل.

أهم سمات و خصائص القيادة التبادلية:

١. وجود الجانب الشرطي في العلاقة التبادلية بين القيادات و العاملين حيث يربط القائد التبادلي بين التقدير و المكافآت و بين العمل الجيد و الأداء المتميز و لا يحق للمرؤوسين مناقشة القائد التبادلي فيما يتعلق بالعائد الممنوح علي اعتبار انه يعطي لهم عند إنجازاتهم لعمل معين.
٢. تدخل القائد في أعمال المرؤوسين في حالات الفشل فقط أو المشكلات المتعلقة بالعمل و هنا نلاحظ التوجيه لدي المدير التبادلي يكون بعد حدوث المشكلة و



حالة الفشل و لا يكون تدخلا مانعا أو لوضع إجراءات تصحيحية تمنع حدوث هذه المشكلات.

٣. تحديد أهداف المجموعة وفقا للوائح و الإجراءات التي تعتمدھا المنظمة في ممارسة نشاطها و من ثم فان القائد يصمم هيكل إجراءات و يكلف المجموعات و العاملين بمهام في ضوء الأهداف التي يحددها.

إبعاد القيادة التبادلية:

من الدراسات التي اطلع عليها الباحث في مجال القيادة التبادلية وجد اتفاق من دراسات عديدة على إن القيادة التبادلية لها بعدين هما: المكافآت الشرطية والإدارة بالاستثناء .

المكافأة الشرطية: Contingent Rewards

يري (Dahlia 2002) أن المكافآت الشرطية تعني العملية التي يتعاقد القائد خلالها مع التابعين علي منحهم مكافآت إذا تم إنجاز العمل المطلوب ، فمن خلالها يعرف التابعين ماذا يعملون لكي يتم مكافأتهم أو عقابهم و تعني المكافأة الشرطية توفير دعم كافي للمرؤوس .

(Personal Recognition) كبديل للمكافآت الشرطية و عرف الباحثان التقدير الشخصي بأنه منح المكافآت مثل المدح و الثناء علي جهود المرؤوسين لإنجازاتهم الأهداف المحددة.

توصلت الدراسات المتنوعة إلي وجود علاقة بين المكافآت الشرطية و العديد من المتغيرات التنظيمية مثل الثقافة التنظيمية والأداء و الالتزام التنظيمي و الذكاء العاطفي.



الإدارة بالاستثناء Management by Exception

الإدارة بالاستثناء الايجابية Active Management by Exception

يري (Dahlen 2002) أن الإدارة بالاستثناء الايجابية تهتم بالكشف عن الانحرافات عن القواعد و المعايير لاتخاذ الإجراءات التصحيحية و يعرفها (Omar 2005) بأنها تعني إرشاد المرؤوسين نحو تحقيق الأداء المطلوب و اتخاذ الإجراءات التصحيحية عند حدوث انحرافات.

توصلت الدراسات المتنوعة ألي وجود علاقة بين الإدارة بالاستثناء الايجابية والعديد من المتغيرات التنظيمية مثل الرضا الوظيفي والثقافة التنظيمية والأداء والالتزام التنظيمي و ذلك علي النحو التالي:

في دراسة (Burns 2007) ألتى استهدفت تحليل العلاقة بين القيادة التحويلية و القيادة التبادلية والرضا الوظيفي و توصلت أيضا إلي وجود تأثير معنوي ايجابي للإدارة بالاستثناء الايجابية علي الرضا الوظيفي. وجاءت دراسة (Mancini 2007) لتؤكد وجود تأثير معنوي ايجابي للإدارة بالاستثناء الايجابية علي الرضا الوظيفي.

الإدارة بالاستثناء السلبية Passive Management by Exception

يري (Alter 1995) إن الإدارة بالاستثناء السلبية تعني معالجة الأخطاء بعد حدوثها وإخبار الأفراد بأخطائهم وعدم الثناء علي أدائهم الجيد و التعامل بمبارد الفعل تجاه الأخطاء ويري (Dahlen 2002) أنها تعني تدخل القادة عند تعقد المشكلات فقط.

توصلت الدراسات المتنوعة إلي وجود علاقة بين الإدارة بالاستثناء السلبية و كل من الأداء الوظيفي و الرضا الوظيفي و ذلك علي النحو التالي: في دراسة (Klinsontorn 2005) التي استهدفت معرفة تأثير الأنماط القيادية علي الالتزام التنظيمي و أداء المرؤوسين و توصلت إلي وجود تأثير سلبي للإدارة بالاستثناء علي أداء المرؤوسين.



الالتزام التنظيمي:

الالتزام التنظيمي يتميز باتساع مفهومة حيث أنه يعبر عن ظاهرة تحدث نتيجة للعلاقة التبادلية بين الفرد والمنظمة التي يترتب عليها اتفاق متبادل يظل قائماً طالما بقيت العلاقة التعاقدية مستمرة.

يري كل من (Porter & Steers 1982) الالتزام التنظيمي هو قوة تطابق الفرد مع المنظمة التي يعمل بها وارتباطه بها وان الفرد الذي يظهر مستوى عالياً من الالتزام التنظيمي تجاه المنظمة يتمتع بالصفات التالية :-

- اعتقاد قوي بقبول أهداف المنظمة.
- الاستعداد لبذل أقصى جهد في سبيل تحقيق أهداف المنظمة.
- الرغبة القوية في الاستمرار والبقاء في المنظمة.

يمكن للباحث استخلاص تعريفاً للالتزام التنظيمي وهو:-

علاقة تنشأ بين العامل والمنظمة تعود نتائج هذه العلاقة بالنفع علي طرفي العلاقة حيث يحقق العامل الالتزام والارتباط للمنظمة وبالتالي تحقيق الإنتاج الأعلى وتحقيق الأهداف الخاصة بالمنظمة، ومن الطرف الأخر كلما تحققت أهداف المنظمة كلما عد ذلك علي العاملين فيها من خلال المكافآت والأجور.

أنواع الالتزام التنظيمي:

من خلال الدراسات التي تمت علي الالتزام التنظيمي يري الباحث أن جميع الأبحاث التي تناولها الباحث تناولت الالتزام التنظيمي من خلال ثلاثة أنواع، (Allen & Meyer 1991-1990) تم تقسيم الالتزام التنظيمي إلي ثلاثة أنواع وهي:

Affective Commitment الالتزام العاطفي أو الوجداني

الالتزام العاطفي هو التطابق الشعوري بين الفرد والمنظمة والتوحد بينهما واهتمام الفرد بالعمل في المنظمة وذلك من خلال مجموعة من المشاعر الايجابية



مثل الولاء والسعادة والمحبة التي يشعر بها الفرد تجاه عملة في المنظمة ويكون لدي الفرد في الالتزام العاطفي رغبة قوية في الاستمرار بالعمل لدي المنظمة لأنه موافق علي أهدافها وقيمها ويريد المشاركة في تحقيق الأهداف.

يري الباحث أن الالتزام العاطفي هو الشعور بالارتباط الوجداني والشخصي بالمنظمة والرغبة في البقاء في هذا التنظيمي والتضحية من أجل تقدم وزيادة حجم هذا التنظيم والارتباط بهذا التنظيم إلي آخر العمر.

الالتزام المعياري أو الأخلاقي Normative Commitment

يري (عشوش ١٩٩٦) أن الالتزام المعياري يعني الإحساس بالالتزام الأدبي للبقاء في المنظمة وينبع هذا الإحساس غالباً من القيم التي يؤمن بها الفرد سواء قبل التحاقه بالمنظمة من خلال عملية التطبيع التنظيمي.

يري الباحث أن الالتزام المعياري هو شعور الفرد بالالتزام والواجبات نحو التنظيم الذي يعمل فيه وان الفرد مستعد للتضحية من أجل استمرار هذا التنظيم ولدية الاستعداد الكامل لتقديم كل ما لدية من أجل تقدم وارتفاع مكانة هذا التنظيم.

الالتزام المستمر Continuance Commitment

يري (عشوش ١٩٩٦) أن الالتزام المستمر هو الالتزام المترتب علي تقدير الفرد للمزايا الوظيفية التي يمكن إن تضيع عليه عند تركه للمنظمة التي يعمل فيها حالياً وانتقاله إلي منظمة أخرى أي أنه ينطوي علي بعدين فرعيين هما التضحية الشخصية، **Personal Sacrifice** والافتقار إلي البدائل **Lack Alternative** وهنا يظل الفرد في المنظمة إزاء حاجته لذلك حتى يتسنى له تجنب تكلفة الفرصة البديلة.

يري الباحث أن الالتزام التنظيمي المستمر هو التزام الفرد بالواجبات وقوانين التنظيم الذي يعمل به وانه مستعد للبقاء في هذا التنظيم إلي آخر فترات



العمل لدية ويكون لدي الفرد الاقتناع التام بالقوانين واللوائح الخاصة بالتنظيم وموافق عليها ولدية كامل الاستعداد لقضاء العمر في هذا التنظيم.

العلاقة بين القيادة التبادلية والالتزام التنظيمي:

تتبين العلاقة بين القيادة التبادلية والالتزام التنظيمي في النقاط التالية

- دور المدراء في خلق روح الالتزام التنظيمي للمرؤوسين.
- مفهوم القيادة التبادلية وعلاقته بالالتزام التنظيمي للمرؤوسين.
- علاقة الاتصال والقيادة التبادلية بالالتزام التنظيمي والرغبة في العمل.
- ممارسات القيادة التبادلية وعلاقتها بتحقيق الالتزام التنظيمي للمرؤوسين.
- العناصر العامة للقيادة التبادلية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي.
- علاقة التمكين بالالتزام التنظيمي.

دور المدراء في خلق روح الالتزام التنظيمي للمرؤوسين:

إن مهارة القادة هي تحقيق التوازن بين عنصرين يكمل كل منهما الآخر، الأول أن يكون للمنظمة أهداف إستراتيجية تسعى المنظمة إلي تحقيقها من خلال خطة عمل وإستراتيجية تعمل بها ،الثاني ما تملكه المنظمة من موارد بشرية قادرة علي تنفيذ سياسات المنظمة لتحقيق أهداف التنظيم .لذلك يعتبر تحقيق التوازن بين المنظمة والمرؤوسين من المهام الكبيرة ويتطلب قادة علي مستوي عالي من المهارة والتمسك بالمبادئ القيادية التي تعمل علي تحقيق التوازن لكي نصل إلي تحقيق الأداء المتكامل.

أوضح (Mintzberg1973) أنه يمكن تقسيم الأدوار التي يقوم بها القادة والمدراء داخل التنظيم للعمل علي تحسين مستويات الالتزام التنظيمي وهي:
أ. توضيح الأهداف الوظيفية وقيم المنظمة .
ب. تخطيط العمل اليومي.



- ج. تفويض السلطة للمرؤوسين.
د. فاعلية القرارات وتوضيح المتغيرات.
هـ. تنمية الخبرات والمهارات الوظيفية.

توضيح الأهداف الوظيفية وقيم المنظمة.

المنظمة هي مجموعة من أفراد وجماعات يعملون في وظائف وإدارات في أنظمة وعلاقات رسمية لتحقيق هدف معين. لكل منظمة رؤية ورسالة ومجموعة من القيم تمثل الثقافة السائدة داخل التنظيم. والرؤية هي فكرة فلسفية أو منظور مستقبلي للإدارة والعاملين ومصدر الشعور بالولاء والانتماء المشترك، إما الرسالة فهي تمثل الهدف من وجود التنظيم والمهمة التي تقدمها للمجتمع، الثقافة هي منظومة من القيم والتقاليد والقواعد التي يشترك فيها أعضاء التنظيم والتي تحدد المبادئ الأخلاقية والسلوكيات للعاملين (David 1995).

يقع علي المدراء والقادة مسئولية تهيئة بيئة العمل الداخلية حتى يتسنى للأفراد إنجاز الأنشطة المكلف بها والتي تساهم في بلوغ الأهداف (أبوقحف ٢٠٠٢) ويجب أن يكون برنامج أداء الإدارة داخل التنظيم مصمماً علي أن يكون نموذجاً يهتم بتبادل الآراء والعلاقات الإنسانية وليس نموذجاً لتقييم الأداء حيث يساعد ذلك علي كفاءة المرؤوسين ويزيد من طموحاتهم الوظيفية (Lee 1999) إذا استطاع المدراء والقادة داخل التنظيم جعل المرؤوسين يتقبلون رؤية وقيم المنظمة يمكن خلاله تحقيق الأهداف المطلوبة للتنظيم وبالتالي يساعد علي زيادة مستويات الالتزام التنظيمي لدي المرؤوسين .

١. تخطيط العمل اليومي:

التخطيط هو أحد الوظائف الرئيسية للقادة والمدراء والتي يجب أن تتم علي مستوي عالي من الكفاءة والإعداد لمواجهة المواقف الغير متوقعة. وقد عرف التخطيط علي انه جميع الأنشطة التي يقوم بها المدير والتي ينتج عنها طرق للتصرف محددة مقدما، أيضا التخطيط هو تحديد



الأهداف و السياسات ووضع البرامج والتنبؤ بالظروف المستقبلية (جاد الرب ٢٠١٤)

يري الباحث أن القادة يجب عليهم الاستماع إلي المرؤوسين وإلي أفكارهم ومقترحاتهم وان ما يعرضونه يلاقي القبول والاهتمام والتشجيع مما يزيد من قدرتهم علي الابتكار والإبداع وبالتالي يساعد علي تحقيق مستويات عالية من الالتزام التنظيمي للمرؤوسين.

٢. تفويض السلطة للمرؤوسين:

أن كفاءة القادة لا تتوقف فقط علي مهاراتهم في تحقيق الأهداف التنظيمية، ولكن أيضا في عدد القادة الجدد الذين يصنعونهم من خلال السياسات التي يتبعونها. فالهدف ليس خلق جيل من التابعين الذين يأتزمون لينفذون وإنما إيجاد كوادر قيادية تستطيع المنظمة الاعتماد عليهم في عملية التطوير والتنمية مما يجعل لها قدرة تنافسية. لان يحدث ذلك من دون أن يمنح المدراء للمرؤوسين قدر من سلطاتهم وصلاحياتهم لتحمل المسؤولية.

يري الباحث أن تفويض السلطة يساعد علي تطوير الأداء الوظيفي، زيادة درجة رضاء المرؤوسين، زيادة درجة الإتيقان والإبداع عندما يدركون أن أداءهم يساعد في تحقيق أهداف المنظمة، خلق بها عمل متميزة يسودها التعاون وتحمل المسؤولية، تنمية القدرات والمهارات.

٣. فاعلية القرارات وتوضيح المتغيرات:

تعتبر عملية صنع القرارات من العمليات التي تحدد مدي قدرة وكفاءة الإدارة علي الأداء الفعال. ومن ناحية أخرى تعتبر عملية اتخاذ القرارات تشكل الأساس للتخطيط الاستراتيجي فالخطط والاستراتيجيات تكون فعالة من خلال صنع القرارات. ويرى هربرت سايمون أن عملية اتخاذ



القرارات مرادف للعملية الإدارية نفسها أو هي الإدارة ويعرفها بقوله أن اتخاذ القرارات هي قلب الإدارة وأن مفاهيم نظرية الإدارة يجب أن تكون مستمدة من منطق وسيكولوجية الاختيار الإنساني، أين كانت التعاريف فإن جوهر عملية اتخاذ القرارات أنها ذلك النظام الذي يقوم بدراسة الظواهر المطروحة للوصول إلي المشاكل التي تواجه المنظمة وإيجاد أفضل البدائل وتقييمها واختيار البديل المناسب (جاد الرب ٢٠١٢).

يري الباحث ان القرارات التي يتخذها القادة والمديرين المرؤوسين هم من يطبقون وينفذون هذه القرارات لذلك يجب مشاركة المرؤوسين في صناعة القرارات لان هذا يساهم بقدر كبير في تنفيذ القرار وزيادة مستويات الالتزام التنظيمي للمرؤوسين .

٤. تنمية الخبرات والمهارات الوظيفية:

يجب أن ينصب اهتمام المدراء علي تنمية وتطوير الموارد البشرية المتاحة داخل المنظمة ليتمكنوا من أداء المهام الوظيفية الملقاة علي عاتقهم وليس الاهتمام فقط بتطوير الأنظمة والهياكل لتوجيه المرؤوسين ودفعهم للعمل، ويعرف التدريب بأنة عملية منظمة مستمرة لتنمية مجالات واتجاهات الفرد أو المجموعة لتحسين الأداء وإكسابهم الخبرة المنظمة وخلق الفرص المناسبة للتغيير في السلوك من خلال توسيع معرفتهم وصقل مهارتهم وقدراتهم عن طريق التحفيز المستمر (الغزاوي، عباس ٢٠٠٤)

يري الباحث انه علي القادة والمدراء معرفة ما يحتاج آلية المرؤوسين من مهارات وخبرات وان يسمحوا لهم بالمشاركة وتقديم المقترحات وتبيين القدرات الوظيفية ومشاركة العاملين في وضع تصور لطرق تحقيق الأهداف كل هذا يزيد من معدلات الالتزام التنظيمي.



مفهوم القيادة التبادلية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمرؤوسين:

أشارت العديد من الدراسات منها (المрад ٢٠٠٥، Bart 2004) إلى أن مفهوم القيادة التبادلية يحتوي علي مجموعة من المداخل يمكن من خلالها استنتاج العلاقة بينها وبين مستويات الالتزام التنظيمي للمرؤوسين ومنها.

القيادة التبادلية تركز علي عنصر التكيف والتأقلم مع التطورات وإيجاد شئ من المرونة وذلك لتحقيق أهداف التنظيم.

القيادة التبادلية تعتمد علي وجود جانب شرطي في العلاقة التبادلية بين القادة والمرؤوسين حيث يربط القائد التبادلي بين التقديرات والمكافآت وبين العمل الجيد. ويمكن توضيح مكونات مفهوم القيادة التبادلية وتأثيرها علي الالتزام للمرؤوسين.

ممارسات القيادة التبادلية وعلاقتها بتحقيق الالتزام التنظيمي للمرؤوسين:

يوضح لنا كل من (Steven 2003- Lisa 2002) أنه من خلال القيادة التبادلية تعمل المنظمة علي التوجيه والتنسيق والاتصال واتخاذ القرارات والرقابة بهدف تحقيق أهداف التنظيم. ومن ثم تعني القيادة ممارسة جميع الوظائف الإدارية في التنظيم. كما أن القيادة تعني عملية التأثير إداريا علي الأفراد لتحريكهم لتحقيق هدف معين في موقف معين، وبالتالي فإن القيادة تعني التأثير علي الأفراد بغرض إنجاز الأهداف. لذلك يري الباحث أن القيادة التبادلية لها التأثير المباشر علي مستويات الالتزام من خلال ممارسة بعض السياسات الإدارية التي تزيد من معدلات الالتزام التنظيمي للمرؤوسين ومنها الموضحة في الشكل التالي.

العناصر العامة للقيادة التبادلية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي:

أوضح كل من (حيدر ٢٠٠٥، الباحسين ٢٠٠٤، Kristina 2004) أن القيادة هي خلاصة سمات وسلوكيات تميز القائد عن المرؤوسين من حيث القدرة علي التأثير كما أنها تحتوي علي عملية الإسهام والتشجيع والتحفيز للمرؤوسين



ومن ثم فإن عنصر التحفيز والتشجيع يلعب دوراً هاماً في التأثير علي انتظام العمل والالتزام التنظيمي للمرؤوسين وبالتالي يرتبط الالتزام التنظيمي بالقيادة التبادلية.

منهجية الدراسة:

المنهج المستخدم:

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لأنه يعتبر الأفضل لموضوع البحث، حيث يهدف إلي وصف الظاهرة والتعرف عليها وعلي مكوناتها من خلال تحديد وتحليل وتفسير العوامل المؤثرة فيها.

مجتمع والعينة:

قام الباحث بتوجيه نوعين من قائمة الاستقصاء الاولي موجهة الي القادة والمديرين وعدد مفردتها ٤٩ والاخري موجهة الي العاملين وعدد مفردتها ٢٨٢ مفردة.

أساليب تحليل البيانات:

١. التوزيع التكراري والنسب المئوية للتعرف علي العوامل الديموغرافية للعينة.
٢. إجراء اختبار الثبات والصدق لقائمة الاستبيان.
٣. تحليل معامل ارتباط بيرسون (Person Correlation) ومعامل الانحدار لتوضيح تأثير المتغير المستقل علي المتغير التابع لمتغيرات الدراسة.
٤. إجراء اختبار One Way ANOVA لكل إجمالي متغير من الدراسة.



ولكي يتم عمل الخطوات السابقة تم تفريغ محتويات قوائم الاستقصاء في برنامج (SPSS) Statistical Package for Social Science.

تحليل معامل الارتباط بين متغيرات الدراسة:

يتم حساب معاملات الارتباط بين جميع المتغيرات في الدراسة لاختبار مدى قوة علاقة الارتباط بين المتغيرات. يتم استخدام معامل ارتباط بيرسون **Pearson Correlation Coefficient** لقياس درجة العلاقة بين المتغيرات وتم اختبار المتغيرات علي برنامج SPSS وكانت النتائج كالتالي عند مستوى معنوية ٠.٠١.

جدول يبين معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة.

| المتغيرات | المكفات الشريطية | الإدارة الايجابية | الإدارة السلبية | الالتزام المعياري | التزام العاطفي | الالتزام المستمر |
|-------------------|------------------|-------------------|-----------------|-------------------|----------------|------------------|
| المكفات الشريطية | ١ | | | | | |
| الإدارة الايجابية | ** ٠,٧٤٧ | ١ | | | | |
| الإدارة السلبية | ** ٠,٥٩٨ - | ٠,٢٦٠ - | ١ | | | |
| الالتزام المعياري | ** ٠,٨٦١ | ** ٠,٥٧٤ | ** ٠,٨٦٨ - | ١ | | |
| التزام العاطفي | ** ٠,٨٣٧ | ** ٠,٤٧٣ | ** ٠,٩٢١ - | ** ٠,٩٦٨ | ١ | |
| الالتزام المستمر | ** ٠,٤٥٣ | * ٠,٣٨٤ | ٠,١١٩ | ٠,٣٠١ | * ٠,٣٨٨ | ١ |



من الجدول السابق يتضح ما يلي:

- يوجد ارتباط موجب قوي بين كل من المكافآت الشريطية والإدارة بالاستثناء الايجابية حيث وصل قوة الارتباط إلي ٠.٧٤٧، بينما توجد علاقة عكسية قوية بين المكافآت الشريطية والإدارة بالاستثناء السلبية حيث وصلت العلاقة العكسية إلي ٠.٥٩٨. بين المكافآت الشريطية ، و-٠.٢٦٠. بين الإدارة بالاستثناء الايجابية. أيضا يوجد علاقة طردية قوية بين جميع متغيرات الالتزام التنظيمي (معياري -عاطفي - مستمر) حيث بلغت ٠.٨٦١. بين الالتزام المعياري، و٠.٨٣٧. بين الالتزام العاطفي، و ٠.٤٥٣. بين الالتزام المعياري. حيث انه كلما زادت المكافآت الشريطية يؤدي إلي زيادة أنواع الالتزام التنظيمي.
- كذلك توجد علاقة ارتباط طردية قوية بين الإدارة بالاستثناء الايجابية وبين أنواع الالتزام التنظيمي. حيث بلغت ٠.٥٧٤. بين الالتزام المعياري، و٠.٤٧٣. بين الالتزام العاطفي. وأيضا ٠.٣٨٤. بين الالتزام المستمر، حيث أن العلاقة طردية بين الإدارة بالاستثناء الايجابية وبين أنواع الالتزام التنظيمي أي انه أي زيادة في مستويات الإدارة بالاستثناء الايجابية يقابلها زيادة في إبعاد الالتزام التنظيمي.
- بالنسبة للإدارة بالاستثناء السلبية فهي ترتبط مع الالتزام التنظيمي المعياري ارتباط عكسي قوي حيث يصل إلي -٠.٨٦٨، أيضا ترتبط الإدارة السلبية مع الالتزام العاطفي بعلاقة عكسية تصل إلي - ٠.٩٢١. أي انه كلما زادت الإدارة بالاستثناء السلبية كلما أدي ذلك إلي ضعف مستويات الالتزام التنظيمي العاطفي والمعياري. بينما توجد علاقة طردية ولكن ضعيفة جدا تصل إلي ٠.١١٩. بين الإدارة بالاستثناء السلبية وبين الالتزام المستمر .
- أيضا من تحليل العلاقة بين المتغيرات يتضح وجود ارتباط قوي طردي ايجابي بين بعدي الالتزام التنظيمي العاطفي والمعياري حيث يصل إلي



٠.٩٦٩ أيضا يوجد ارتباط طردي بين الالتزام المستمر والالتزام العاطفي يصل إلي ٠.٣٨٨ .

النتائج:

في هذا الجزء يعرض الباحث مجموعة النتائج التي توصل إليها الباحث من هذه الدراسة وعملية اختبار الفروض التي تمت علي مجتمع الحصر الشامل والعينة الاحتمالية.

١. تزداد معدلات الغياب داخل مجتمع البحث أيضا معدلات ترك العمل من قبل المرؤوسين مما يساهم في ضعف النشاط الاقتصادي للمنظمة.
٢. أن الاساليب القيادية هي العصب القوي الذي تقوم عليه المنظمة والعامل القوي في نجاح اي تنظيم.
٣. القيادة التبادلية بكل ما تحمله من أساليب (المكافآت الشرطية – الادارة الاستثنائية الايجابية – الادارة الاستثنائية السلبية) كلها عوامل تشكل تأثير كبير علي العملية التنظيمية داخل الاطار التنظيمي.
٤. تطبيق أسلوب المكافآت الشرطية يعطي نتائج ايجابية جيدة علي مستويات الالتزام التنظيمي داخل المنظمات لما يحتوية من عناصر التحفيز والتشجيع علي الانجاز في العمل والالتزام بالعمل لتحقيق المقابل الامثل للمكافآت.
٥. تطبيق سياسة الادارة بالاستثناء الايجابية يعمل علي تحقيق مستويات عالية من الالتزام التنظيمي للمرؤوسين لأن الادارة الايجابية تعمل علي معالجة الاخطاء قبل حدوثها.
٦. الادارة بالاستثناء السلبية والتي تعني معاجاة الاخطاء بعد حدوثها وعدم الثناء علي الاداء الجيد وهذا ما لا يفضله المرؤوسين داخل التنظيم لذلك جأت العلاقة عكسية بينة وبين الالتزام التنظيمي للعاملين، والعمل به



يعمل علي تخفيض مستويات الالتزام التنظيمي للمرؤوسين ودفعهم الي ترك العمل.

التوصيات:

١. إعطاء المرؤوسين الاجر والمقابل المادي الذي يدفعهم الي الالتزام وبذل الجهود وتحقيق الاهداف.
٢. القيادة التبادلية لها تأثيرات كبيرة علي التنظيم والمرؤوسين وتدفع المرؤوسين الي تقديم اقصي مجهود لديهم وتحقيق أعلي التزام تنظيمي لهم.
٣. المكافآت الشرطية لها تأثير مباشر وفعال علي الالتزام التنظيمي العاطفي والمعياري والمستمر لذلك يري الباحث ضرورة العمل علي تنمية هذه السياسة الإدارية في التنظيم.
٤. الإدارة بالاستثناء الأيجابية لها تأثيرات مباشرة وفعالة علي الالتزام التنظيمي العاطفي المعياري المستمر لذلك يوصيالباحث بضرورة العمل علي تنمية هذه السياسة الإدارية داخل التنظيم.
٥. الإدارة بالاستثناء السلبية لها تأثيرات مباشرة علي الالتزام التنظيمي العاطفي المعياري والمستمر ولكن بشكل غير إيجابي حيث إن إتباع هذه السياسة من قبل التنظيم يساعد علي ضعف مستوي الالتزام ككل للعاملين لذلك يري الباحث ضرورة العمل علي تجنب العمل بهذه السياسة الإدارية في التنظيم.
٦. علي الادارة التنظيمية أن تأخذ في الاعتبار العوامل الديموغرافية التي كان لها تأثير مباشر علي مستويات الالتزام التنظيمي للعاملين وكذلك السياسة القيادية التي يعمل بها داخل التنظيم لان العوامل الديموغرافية والاختلافات بين العاملين تؤثر علي السياسة القيادية.



قائمة المراجع:

١. جاد الرب.سيد محمد (٢٠١٢) القيادة الإستراتيجية، القاهرة دار الكتاب الحديث.
٢. شين فيروز (٢٠١٦) تأثير الانماط القيادية في تنمية المهارات في المؤسسة دراسة حالة:مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة، رساله دكتوراه، جامعة محمد خيضر بسكرة ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية.
٣. صالح. أحمد- محمد المبيضين (٢٠١٥) القيادة الإدارية بين المعاملات والقيادة التحويلية وأثرها في تنفيذ الأهداف الاستراتيجية لوزارة البيئة في الاردن، دراسة ميدانية في الشركات الصناعية، مجلة العلوم الإدارية ، الجامعة الأردنية.
٤. عزمي. اسماء عبد المحيد (٢٠١٥) تأثير الثقة التنظيمية علي الالتزام التنظيمي. دراسة تطبيقية علي معاوني أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنصورة ، رساله دكتوراه ، جامعة قناة السويس الاسماعيلية، كلية التجارة.
٥. عسيري. أحمد بن ناصر- حامد. فيصل بن حسن (٢٠١٤) الأنماط القيادية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للعاملين في الأمانة العامة لمجلس الشوري السعودي، اطروحة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم.
٦. واعر. وسيلة (٢٠١٥) دور الأنماط القيادية في تنمية الإبداع الإداري دراسة حاله مجمع الصيدال بالجزائر. رساله دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، الجزائر.
7. Allen N. J. & Meyer J.P. (1990) The Measurement and Antecedents of affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization, **Journal of Occupational Psychology**, Vol.63, PP.1:18
8. Burns J. M. (1978) Leadership, Harper, New York
9. Bass B. M. (1985) Leadership and Performance beyond Expectations, Free Press, New York.
10. Bang H. (2007) Examining organizational commitment of volunteers in non-profit sport and Recreation organization ,**PhD Dissertation** ,University of Minnesota
11. Chang Y. (2003) Nursing Taiwan Chinese Philosophy Impact on Leadership styles and Job Satisfaction, **PhD Dissertation**, University of Wisconsin Milwaukee



12. Klinsontorn S. (2005) The Influence of Leadership Styles on Organizational Commitment and Employee Performance, **PhD Dissertation**, Nova Southeastern University
13. Lisa G & .Con S. (2002) Examining the Relationship Between Leadership and Emotional Intelligence in senior Level Managers ، **Leadership and Organization Development Journal** ،Vol.23PP. 87-89
14. Jackson J. (2008) Leadership Behavior Impacts on Performance at Company, **PhD Dissertation**, Pepper Dine University

