



## جامعة ستاردوم

مجلة ستاردوم العلمية للدراسات  
الاقتصادية و الإدارية

مجلة علمية محكمة تصدر بشكل  
ربعي من جامعة ستاردوم

العدد الأول - المجلد الثالث 2025

ISSN: 2980-3799



**هيئة تحرير مجلة ستاردوم العلمية للدراسات " الاقتصادية والإدارية "**

**رئيس التحرير**

أ.د. محمد عبدالرحمن - مصر

**مدير التحرير**

د. مناف نعمه - العراق

**المدقق اللغوي**

أ.ليلى حسين العيان - تركيا

**عضو هيئة تحرير**

د. أحمد مصبح - فلسطين

د. أحمد منير - مصر

د عبدالله علي - مصر

د. حسن هاشم - مصر

فتح الرحمن يوسف - السودان

جميع حقوق الملكية الأدبية والفنية محفوظة  
لمجلة ستاردوم العلمية للدراسات الاقتصادية والإدارية

## أثر القيادة الإدارية على السلوك التنظيمي

الباحث/عبدالله فهد العتيبي

جامعة ستاردوم – عمادة الدراسات العليا و البحث العلمي – كلية إدارة

الأعمال – درجة الدكتوراة

### الملخص:

يشهد عالم منظمات الأعمال اليوم تطورات متسارعة في مختلف الأنشطة الاقتصادية والاجتماعية، وهو ما جعل القيادة الإداري 4 ضرورة حتمية لتحقيق الكفاءة والنجاح التنظيمي. فالقيادة تمثل المحرك الأساسي في توجيه الموارد البشرية وتنفيذ الخطط الاستراتيجية وتحقيق الاتصال الفعال داخل بيئة العمل، مما يسهم في ترسيخ الثقافة التنظيمية وتعزيز الانسجام بين أفراد المنظمة. وقد حظي موضوع القيادة باهتمام واسع منذ بدايات التجمعات البشرية، مروراً بمراحل التطور الاقتصادي والاجتماعي والثقافي، وصولاً إلى العصر الحديث الذي يتميز بالتعقيد الوظيفي والبنائي. وفي إطار تفسير السلوك التنظيمي، انقسم الباحثون إلى ثلاث اتجاهات رئيسية؛ الأول يتمثل في نظرية العقلنة التي تفسر السلوك وفقاً للهيكل الرسمي واللوائح التنظيمية، والثاني في مدرسة العلاقات الإنسانية التي ترى أن السلوك ينبع من اعتبارات نفسية واجتماعية داخل الجماعة. ويسلط هذا البحث الضوء على أهمية القيادة الإدارية كأساس لتطور المنظمات، مع التركيز على الأبعاد النفسية والتنظيمية المؤثرة في سلوك العاملين.

**الكلمات المفتاحية:** القيادة الإدارية، السلوك التنظيمي، منظمات الأعمال، الثقافة التنظيمية العلاقات الإنسانية، نظرية العقلنة، التنمية التنظيمية



## المقدمة:

إن ما تشهده منظمات الأعمال على مختلف أنشطتها الاقتصادية والاجتماعية والتطور المتسارع لهذه المنظمات مرتبط أشد الارتباط بالقيادة الإدارية الفعالة، فكل تخطيط واستراتيجية متبعة من طرف أي منظمة تحتاج إلى إدارة في توجيه الأسلوب العملي في القيادة الوجهة لتحريك الموارد البشرية في المنظمة، والوصول إلى إنجاز عملية الاتصال وتبادل المعلومات ما بين أفراد الجماعة الواحدة في المنظمة، وكل هذا يتوقف على اختيار القيادة الإدارية المساهمة في نشر الثقافة التنظيمية بصفة عامة.

وقد حظي موضوع القيادة الإدارية على إهتمام العديد من الباحثين والمتخصصين بمختلف اتجاهاتهم ومشاربهم الفكرية منذ نشأة أول التجمعات الإنسانية البدائية البسيطة، و مروراً بمجموعة من التحولات والتغيرات والتبديلات المتعددة الأوجه، في مختلف النواحي الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتنظيمية، وانتهاء بتبلور المرحلة العلمية للمجتمع، المتصفة بالتشابك والتعقيد البنائي والوظيفي، حيث شهدت بوادر إدراك ووعي جديد ومختلف لدور الفعل القيادي وأهميته في إحداث التطور والتقدم والتنمية على مستوى المنظمة.<sup>1</sup>

وقد انقسم العلماء فيما يخص تفسير السلوك التنظيمي إلى ثلاثة اتجاهات: الاتجاه الأول تمثله نظرية العقلنة أو الرشد، التي تفسر السلوك وعلاقات العاملين داخل المنظمة في ضوء أوضاعهم الرسمية التي يشغلونها داخل التنظيم. وكذا في حدود اللوائح أو القواعد التنظيمية التي ترتبط بها. أما الاتجاه الثاني يمثله مدرسة العلاقات الإنسانية، التي ترجع السلوك العاملين داخل المنظمة إلى اعتبارات نفسية (سيكولوجية) تشكل الخلفية التي على أساسها يرتبط ويتوحد أعضاء التنظيم فيما بينهم أثناء العمل، وينمون معايير وقيم خاصة بأدائهم بعيداً عن التنظيم الرسمي.

<sup>1</sup> أحمد ماهر السلوك التنظيمي (مدخل بناء المهارات الإسكندرية، الدار الجامعية للطباعة والنشر. ٢٠١٤م ص ٢١.

يعرف العالم المعاصر بصفة عامة مجموعة من التطورات والتغيرات المتسارعة الخطى، كما عرفت المجتمعات العربية بصفة خاصة، تحولات سياسية اقتصادية، اجتماعية وثقافية، أثرت على نمط معيشة الأفراد وأفكارهم وطرق تصرفاتهم. ويعتبر للسلوك التنظيمي للإداريين أهمية في وقتنا الحاضر نتيجة للتطور السريع الذي تشهده جميع مجالات الحياة السياسية والاجتماعية والسياسية، ولاسيما أن الإدارة تواجه ضغوطا شديدة في ظل هذه التطورات المتلاحقة ضرورة ملحة للاهتمام بالسلوك التنظيمي للإداريين لضمان تطورها المعرفي الهائل، فقد تم التأكيد على أهمية الدور الذي يؤديه مدير المدرسة والنمط القيادي المتبع لدى مديري الإدارات وأثر ذلك في تحقيق كافة الاهداف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية التي تساعد على تطور المنظومة الإدارة للدولة.<sup>2</sup>

**أسئلة البحث :**

لذلك تحتل وظيفة القيادة مكانة هامة جدا من بين الوظائف الإدارية الأخرى وتبرز أهمية وظيفة القيادة من خلال التأثير الذي يمارسه القائد على مرؤوسيه، بتوظيفه للكثير من المهارات وتمتع به بقوة تمكنه من التأثير المباشر على مرؤوسيه، وحسن استغلال القائد لهذا المورد من أجل الحصول على تعاونهم وخلق ثقافة تنظيمية مميزة للمنظمة تمكنها من الاستمرار في ظل ظروف المنافسة الشرسية.

ولأهمية دور القيادة الإدارية في توجيه الدفة نحو آفاق مستقبلية واسعة من خلال تحديد رؤية ورسالة وقيم ومبادئ المنظمة، واختيار أفراد المجتمع أو الموظفين الذين يكونون ويتبنون ويشاركون القيادة، واصبح هناك اهتمام متزايد بدراسة السلوك التنظيمي والمواطنة التنظيمية في منظمات الأعمال لتأثيرها على تطوير العاملين حيث تعد أخلاقيات الأعمال من أساسيات النجاح لأنها تعكس ثقة المنظمة بموظفيها وأجهزتها، وكذا ثقة المجتمع الذي تعمل في خدمته فالالتزام بسلوك الإدارة التنظيمي سوف يؤثر على سمعة وترجم هذه الثقافة، إلا أننا نرى أنه ما زال هناك فجوة وقصور في اكمال هذا الجانب ومن هذا المنطلق، يمكن صياغة المشكلة البحثية في التساؤل الرئيسي التالي:

<sup>2</sup> بشير العلاق: القيادة الإدارية، الأردن، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ٢٠١٠، ص ٢٧.

ما هو أثر القيادة الإدارية على السلوك التنظيمي في المنظمات، ويتفرع من هذا السؤال عدد من التساؤلات الفرعية:

1. ما هي الأساليب القيادية الإدارية الأكثر شيوعاً، وأثرها على السلوك التنظيمي في المنظمات.
2. أي الأساليب القيادية أكثر إسهاماً في بناء الثقافة التنظيمية في المنظمات.
3. إلى أي حد يمكن أن تؤثر شخصية القائد الإداري على الثقافة التنظيمية في المنظمات.



**فرضيات البحث:**

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الإدارية (القيادة الأوتوقراطية القيادة الديمقراطية القيادة المتساهلة) على السلوك التنظيمي داخل المنظمات في مدينة الرياض عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) وتتفرع من الفرضية الرئيسية مجموعة من الفرضيات الفرعية التالية:

(1) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الأوتوقراطية على السلوك داخل المنظمات في مدينة الرياض عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )

(2) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الديمقراطية على السلوك داخل المنظمات في مدينة الرياض عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )

(3) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة المتساهلة على السلوك التنظيمي داخل المنظمات في مدينة الرياض عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )

**أهداف الدراسة:**

- (1) التعرف على مفهوم القيادة الإدارية و أثرها في المنظمات .
- (2) التعرف على أساليب وأنماط القيادة الإدارية الأكثر شيوعاً في المنظمات .
- (3) التعرف على اثر القيادة الإدارية على السلوك التنظيمي للأفراد داخل المؤسسة.
- (4) الكشف عن الأساليب القيادية الأكثر إسهاماً في بناء الثقافة التنظيمية في المنظمات
- (5) التعرف على مهارات القائد الإداري التي تسهم في تنمية الثقافة التنظيمية في المنظمات
- (6) دراسة وتحليل محددات الأداء الفردي والجماعي داخل المنظمة من حيث اتجاهات الفرد وإدراكه للمشاكل ودوافعه المتعددة .

**أهمية البحث:**

- (1) التوصل إلى النمط الفعال للقيادات الإدارية القادرة على تحقيق المعدلات الملائمة للإنتاجية داخل المنظمة .
- (2) إدراك أهمية تحليل كل من السلوك الفردي والجماعي للتوصل على المعرفة الشاملة للسلوك التنظيمي .
- (3) الوقوف على أهم المشاكل السلوكية التي تقابل أية منظمة وخاصة مشكلة إشباع دوافع العاملين ورفع معنوياتهم .
- (4) دراسة وتحليل سلوك جماعات العمل داخل المنظمة والعمل على إيجاد السلوك الإيجابي.

**متغيرات البحث:**

وحتى نتمكن من وصف مستوى أهمية أثر القيادة الإدارية على السلوك التنظيمي بالتطبيق على مجموعة من المنظمات بمدينة الدوادمي، لجأ الباحث الى استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتحقق من معنوية الاستبيان تبين ذلك من خلال استخدام معامل ارتباط بيرسون بين المتغير المستقل والمتغير التابع، حيث بلغت قيمة متوسطة ( $R=0.318$ )، بقيمة معامل تحديد ( $R^2=0.101$ )، وقيمة معامل التحديد المعدل ( $\text{Adjusted } R = 0.093$ ) ( $\text{Square}$ ) ويعنى هذا أن المتغيرات المستقلة تفسر (10.1%) من التباين الحاصل في السلوك التنظيمي.

يظهر من خلال الجدول أعلاه أن قيمة معامل كرونباخ ألفا لإجمالي فقرات الاستبيان بلغت 0.801 وهي قيمة مرتفعة جدا  
تعكس درجة الثبات العالية التي يتمتع بها، كما نلاحظ كذلك أن معامل الثبات لكل المتغيرات كانت متقاربة وتفوق جميعها الحد الأدنى المطلوب لتحقيق شرط الثبات وهو (0.60)  
حدود البحث:

اقتصر البحث الحالي على الحدود الآتية.

- 1- الحد الموضوعي: أثر القيادة الإدارية على السلوك التنظيمي
- 2- الحد البشري اقتصر البحث على عينة من القيادات الإدارية (مدير - وكيل - رئيس قسم) وموظفي بعض المنظمات في محافظة الدوادمي
- الحد الزمني: تم تطبيق الدراسة في العام 1445هـ - 2024م
- مجتمع وعينة البحث :

الجهة	الاستبيان المرسل	الاستبيان المقبول
المحاسبين والمحللين الماليين بالبنوك	30	25
الموظفين الإداريين بالجامعات	25	25
الكادر الإداري بالمستشفيات و المستوصفات	30	25
الموظفين الإداريين بإدارة التعليم	30	25
الاستبيان النهائي		100

تكون مجتمع الدراسة من مجموعة من المنظمات في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية محل الدراسة حيث بلغ عددها (4) منظمات وتعمل جميعها في مدينة الرياض، وقد راعى الباحث التوزيع الجغرافي لهذه المنظمات لضمان تمثيل كامل مجتمع الدراسة بلغ عدد أفراد عينة الدراسة 145 مبحوثاً والذين يمثلون كامل مجتمع الدراسة استهدف الباحث كامل عينة الدراسة من المديرين ورؤساء الأقسام والعاملين داخل مجموعة المنظمات في مدينة الدوامي بالمملكة العربية السعودية محل الدراسة تم توزيع الاستبيان على كامل عينة الدراسة والبالغ عددهم (100) مبحوثاً حيث تم استرداد (115) استبانة، وبعد فحص الاستبانات تم استبعاد (15) استبانة لعدم صلاحيتها للتحليل وبهذا يكون عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (100) استبانة، وهو ما يمثل ما نسبته (100%) من إجمالي عدد الاستبانات المستردة.

#### الفجوة البحثية :

هدفت الدراسة إلى الكشف عن الفجوات البحثية في موضوع اثر القيادة ادارية على السلوك التنظيمي وذلك خلال الفترة 1430-1445هـ، والكشف عن الفجوة البحثية في منهجية الدراسات العلمية لمرحلة الدكتوراه في القيادة الادارية والسلوك التنظيمي، والكشف عن الفجوة البحثية في الأدوات المستخدمة بالدراسات العلمية بمرحلة الدكتوراه في تخصص القيادة الادارية والسلوك التنظيمي واستخدمت الدراسة أسلوب تحليل المحتوى، واستمارة تحليل المحتوى كأداة للدراسة التي تم تطبيقها على عدد من رسائل الماجستير المجازة في تخصص القيادة الادارية.

#### منهجية البحث/

في ضوء طبيعة الدراسة والتساؤلات المطروحة والفرضيات والأهداف المسطرة التي تسعى الدراسة لتحقيقها، والتي تتركز على دراسة أثر القيادة الإدارية على السلوك التنظيمي كما هي في الواقع ومحاولة وصفها وصفاً دقيقاً، حيث اعتمدنا في دراستها على المنهج الوصفي التحليلي حيث يسعى إلى تحديد الوضع الحالي لظاهرة معينة ومن ثم يعمل على وصفها وتوضيح خصائصها، حيث يتم وضع عدد من الفرضيات الرئيسية والفرعية ليقرر الجانب الميداني للدراسة قبولها أو رفضها، باعتبار كونها إجابات مؤقتة للظاهرة المدروسة التي يجري قياسها والتحقق منها باستعمال أساليب التحليل المناسبة من أجل الوصول إلى الاستنتاجات التي تحقق أهداف الدراسة وتسهم في فهم الواقع وتطويره.

## الإطار النظري:

### المبحث الأول: تعريف الأثر:

لغة: يشير مصطلح الأثر من الناحية اللغوية وهو مشتق من أثر، يؤثر تأثيراً في الشيء، اصطلاحاً يمكن تعريفه مثل أي شكل للفعل من قبل (أ) المؤثر يمارس بطريقة فعالة على (ب) المتأثر. ينتمي التأثير إذن إلى فئة علاقة السلطة، وأن يكون لدى (أ) تأثير كما لو كان لديه سلطة. يعني بالنسبة له القدرة على تبديل فعل (ب) في اتجاه اختيار (أ) عن قصد. لأنه يعتبر التوجه الجديد لـ (ب) أكثر ملائمة لمصالحه الخاصة. إن ممارسة التأثير على (ب) يعني بالنسبة لـ (أ) جعله يتعاون عبر إقناعه أو على العكس عبر رده.

لكن التأثير يتميز عن السلطة بطبيعة الموارد التي يستخدمها تستند السلطة في المعنى الضيق للكلمة على موجب إكراهي حسب بارسونز ، هذا الإكراه نفسه يحل في نهاية الأمر بصقته التطبيق الفعلي - أو على الأقل التهديد للقوة المادية التي تعاقب عصيان التمرد.

يستعير التأثير دوافع مختلفة وذلك ما يعترف به الحس العام عندنا يجمع بواسطة الترادف بين التأثير والمعالجة. فالتأثر على أحد الأشخاص لا يعني أكراهه عبر تقديم أو إظهار القوة.<sup>3</sup>

### القيادة الإدارية:

تعد القيادة من العوامل المهيمنة ذات الأثر الكبير في حركية الجماعات ونشاط المنظمة، وفي خلق التفاعل الإنساني اللازم لتحقيق أهداف الفرد والمنظمة على حد سواء مما جعلها تأخذ حيزاً كبيراً من اهتمام الباحثين وتظهر أهمية القيادة أيضاً من خلال استطاعتها على تحويل الأهداف المطلوبة إلى نتائج وأنها توجه العناصر الإنتاجية بفعالية نحو تحقيق الأهداف فبدون مع القيادة يفقد التخطيط والتنظيم والرقابة تأثيرهما في تحقيق أهداف المنظمة، وبدون القيادة يصعب على المنظمة التعامل .

متغيرات البيئة الخارجية والتي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في تحقيق المنظمة لأهدافها المرسومة (حمادي 2013).

وتعرف القيادة الإدارية بأنها هي التأثير في الأفراد وتنشيطهم في العمل معا في مجهود مشترك لتحقيق أهداف التنظيم الإداري يعني أنها تعتمد على ثلاثة عناصر تتمثل في القائد يمارس

<sup>3</sup> علي بن هادية وآخرون القاموس الجديد للطالب المؤسسة الوطنية للكتاب، ط07، الجزائر 1991، ص 11.

النشاط مؤثراً مرؤوسين يوجههم إليهم نشاط القائد لتوفير الهدف التنظيمي (أسامة الخيري، 2013).

### السلوك التنظيمي:

إن السلوك بصفة عامة هو ردود أفعال حركية يقوم بها الكائن الحي في حياته اليومية، استجابة لمتطلباته الداخلية فطرية أو غير فطرية، واستجابة للظروف الخارجية المحيطة به. وتتمظهر هذه الاستجابات في نشاطات غير ملموسة كالتفكير والتأمل والإدراك.

ونشاطات ملموسة كالكلام والعمل، اللعب... الخ، كما أنه هناك من يصنف هذه الاستجابات ليس على أساس تمظهرها بل على أساس كون أنها فطرية وليدة الغرائز، أو مكتسبة وليدة التعلم والتأهيل الاجتماعي والثقافي.<sup>4</sup>

إن الإشكالية الأساسية المطروحة أمام المختصين والباحثين في دراستهم للسلوك البشري لا تكمن في طبيعة العناصر التي يتم تصنيف هذا السلوك على أساسها، بل تكمن جوهرياً في الوقوف على المسببات والدوافع التي تحركه وتتحكم فيه، لأن أي باحث في هذا المجال ينطلق من مسلمة أساسية هي أن السلوك الإنساني لا تحركه الصدفة والعشوائية، وإنما هو خاضع على الأقل لمبدأين أساسيين هما السببية والدافع.

أ - مبدأ السببية: يعني أن السلوك البشري تحكمه أسباب وعلاقات وقوانين كامنة في طبيعة التصرفات والتعبيرات الخارجية والداخلية الصادرة عن الفرد، ومهمة الباحث تتمثل في البحث والكشف عن هذه الأسباب والعلاقة الموجودة بين السبب والسلوك كنتيجة له، فإذا كانت النتيجة واحدة والمتمثلة في السلوك بغض النظر عن طبيعته ونوعيته فإن المسببات عديدة ومتنوعة حسب تعدد التوجهات النظرية الموجودة.

ب- مبدأ الدافع: أما الدافع هو حالة داخلية تثير السلوك في ظروف معينة ولتحقيق غاية معينة. كذلك فإن لكل سلوك دافع يقف وراءه ويقوده. فانطلاقاً من هذين المبدئين يصبح السلوك البشري قابل للبحث والدراسة بالنسبة للباحث، والتوجيه والترشيد بالنسبة للمسير والموجه. إلا أن هناك بعض المؤلفين يضيفون لهذين المبدئين مبدأ ثالث يتمثل في القصد والهدف مع اختلاف كبير بين المدارس.

<sup>4</sup> كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي: مفاهيمه وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، دار الفكر، ط02، الأردن 1994، ص 23.

## تعريف السلوك التنظيمي:

يعني البحث في المعارف التي تتعلق بمختلف أنواع السلوك داخل المنظمات والتي يمكن الحصول عليها من خلال الدراسة العلمية لسلوك الأفراد والجماعات والعمليات التنظيمية، وهذه المعارف يمكن أن تكون غاية السلوك، كما يمكن أن يستفيد بها الممارس لتحسين الفعالية التنظيمية، وتحسين نوعية الحياة بالنسبة للعاملين في المنظمات.1

## ماهية السلوك التنظيمي

إن كلمة السلوك التنظيمي تستخدم للدلالة على كل أشكال وأنماط الحركة التنظيمية، فمثلا الأفعال والتصرفات والتعبيرات ومحاولات التأثير وغيرها من الأنشطة التي يمارسها العضو أو المكلف بالتنظيم في حياته التنظيمية كلها تدخل ضمن ما نشير إليه بكلمة السلوك التنظيمي والذي يتمثل في سلسلة متتالية من الأفعال وردود الأفعال التي تصدر عن عضو التنظيم، في محاولاته المستمرة لتحقيق أهدافه وإشباع رغباته المتطورة والمتغيرة من خلال إستجاباته نتيجة للتأثيرات التنظيمية التي يتلقاها من عناصر التنظيم الأخرى داخل المنظمة، مثل القادة والرؤساء والمشرفين ويمكن أيضا أن نعبر عن السلوك التنظيمي من خلال الطريقة التي يعبر بها أعضاء التنظيم عن تفاعلهم، وذلك برفضهم أو قبولهم لمحاولات التأثير الموجهة إليهم من عناصر المناخ المحيطة بالمنظمة سواء كانت عناصر بشرية أم مادية، فالسلوك التنظيمي يعتبر مصدر كل القيم في حياة التنظيم، وهو بذلك مصدر كل الأنشطة المنتجة والمحققة للغايات والأهداف<sup>5</sup> تاريخية لتطور السلوك التنظيمي:

يعتمد كل من العلماء والممارسين في مجال السلوك التنظيمي على المعلومات والمعارف المستقاة من دراسة العلوم السلوكية مثل علم النفس وعلم الاجتماع في حل ما يواجهونه من مشاكل لجعل الأفراد أكثر إنتاجية وأكثر رضا عن العمل، وكيفية تنظيم الأفراد في شكل فرق عمل، وكيفية تصميم الوظائف لجعل أعضاء التنظيم أكثر قدرة على التكيف مع المتغيرات التي تحدث في بيئة العمل، وفي هذا الصدد نجد إسهامات ومداخل أهتمت بدراسة السلوك التنظيمي محاولة بذلك

<sup>5</sup> جيرالد جرنبرج روبرت بارون (ت) رفاعي محمد رفاعي - إسماعيل علي بسيوني، إدارة السلوك في المنظمات، دار المريخ، الرياض - المملكة العربية السعودية، 2004، ص26.



المتنبؤ بسلوك الأفراد والجماعات في أوضاع معينة وتحت تأثير ظروف بيئية معينة وأثر ذلك على الأداء والإنتاجية بصفة عامة.<sup>6</sup>

**الإدارة العلمية:**

لقد كان الفضل لخبراء الكفاءة الصناعية في دراسة السلوك التنظيمي بهدف تحسين إنتاجية العاملين وذلك بالبحث على ما يجب فعله لجعل العاملين ينتجون أكثر في وقت أقل، إذ يعتبر فردريك تايلور الأب الروحي للإدارة العلمية والذي كان إتجاه هذا المدخل الذي نماء تايلور إلى التعرف على أفضل الطرق التي يؤدي بها العاملون وظائفهم.

تقلد تايلور عدة مناصب في شركة فيلادلفيا مصانع الصلب، وفي عام 1880 حينما كان يعمل كمشرف للعمال أستشعر بعض نواحي عدم الكفاءة في أداء العاملين، وذلك من منطلق قيام بعض العمال بالحركات الغير الضرورية اثناء رفع قضبان الصلب لتحميلها، مما دفعه لدراسة المكونات الفردية لهذا العمل وتصميم ما يعتقد أنه الطريقة المثلى لأدائه، أي القضاء على الحركات الزائدة التي لا تمد التنظيم بشئ، كما ركز تايلور على فكرتين حديثتين، فالأولى إعطاء العناية لإختيار الأفراد وإعدادهم وتدريبهم على الأعمال التي سيؤدونها، والفكرة الثانية زيادة أجور العاملين والتي تزيد من دافعيتهم للعمل ومن ثم إنتاجيتهم، فهذا النوع من الأفكار شجع وزاد من إهتمام الدراسات في هذا المجال وعبدت الطريق للوصول إلى ما آل إليه الآن علم السلوك التنظيمي.

فالمساهمات التي قدمتها الإدارة العلمية لقت تقديرا من طرف بيتر دركر peter drucker حيث وصف تايلور بأنه : أول رجل في التاريخ لم ينظر للعمل بإعتباره شيئا مسلما به بل ينبغي فحصه ودراسته لقد شجعت حركة الإدارة العلمية الكثير من العلماء والباحثين على إستكمال البناء الذي بدأته، حيث نجد في هذا الصدد عالم النفس هوجو مونستر بيرج Hugo munsterberg

<sup>6</sup> علي السلمي إدارة السلوك التنظيمي، دار غريب، القاهرة 2004، ص 249

### المبحث الثالث: الافتراضات التي يقوم عليها السلوك التنظيمي

يمكن أن يكون العمل منتجاً وفي نفس الوقت مصدراً للبهجة والسرور :  
لقد أدى إنشاء السكك الحديدية بربط شرق الولايات المتحدة الأمريكية بباقي الأجزاء مما نتج عنه حركة وتطوراً ملحوظاً في المجال السكاني مما أدى الى تعاظم الطلب على المنتجات الصناعية، وهذا أ استدعى إنشاء مصانع جديدة والتي بدورها جذبت الكثير من المهاجرين الباحثين عن لقمة العيش والبحث عن ظروف معيشية أكثر رخاء هروباً من قساوة العمل في المزارع رغم ان ظروف العمل في تلك المصانع العملاقة لم تكن تبعث على السرور حيث الضوضاء والحرارة العالية وصرامة التعليمات والمعاملة الغير آدمية من جانب المشرفين والرؤساء حيث كانت نظرة الرؤساء الى العمال عكس ما هي عليه الآن فالطبيعة الإنسانية في الوقت الراهن تبعث على الكثير من التفاؤل وهذا ما يعتقده مختلف المسؤولين في المنظمات، أن غالبية الناس لديهم القدرة على العمل الجاد متى تهيأت الظروف لذلك، بالتقدير السليم لجهودهم وذلك بإعطائهم الأجور المناسبة مثلاً وفرص النجاح في العمل من خلال الإهتمام بتأهيائهم وتدريبهم وهذا من الممكن يجعلهم يبذلوا كل ما في وسعهم دون الحاجة إلى أي ضغط أو اكراه، وما على إدارة المنظمة ان تلعب دور تهيئة الظروف المناسبة لذلك.

مرجع سابق، ص32.

72

### النتائج:

توصلت الدراسة الى العديد من النتائج:

1. أن هناك أنماط القيادة الإدارية لدى العينة، واختلاف النسب المئوية لأفراد العينة بالموافقة على بعض العناصر الواردة في الاستبيان إنما تدل على أن أنماط القيادة موجودة بنسب مختلفة، وموافقة عينة الدراسة على ضرورة توافر بعض عناصر الاستبيان مما يدل على اقتناعهم بضرورة توافر هذه الصفات في المدير تأكيداً على أنه درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي الفني لنمط القيادة الديمقراطي وعلاقته بالسلوك التنظيمي للدارسين بالمنظمات في مدينة الدوامي.
2. في الإمكان تغيير سلوك الأفراد وجود علاقة دالة إحصائياً بين أنماط القيادة وجودة الأداء الإداري للمديرين.

3. على بعض القادرة الإداريين خلق الوعي لدى مديريها بالتوجه نحو شرح رسالة وهدف الإدارة لموظفيها محدداً ما هو مطلوب منهم أداءه وتوسيع مداركهم ومساعدتهم بحل المشاكل التي تواجههم، ووجود علاقة إيجابية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين متوسطات استجابة عينة الدراسة للنمط القيادة الديمقراطي والالتزام التنظيمي للموظفين.

4. زيادة الوعي للمدراء حول الأساليب والممارسات القيادية الأفضل لزيادة الرضى الوظيفي للإداريين، يمكن زيادة الرضى الوظيفي والاحتفاظ بمعدلات الاداريين من خلال تشجيع علاقات إيجابية ومحترمة بين القادة وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية حول تصورات الموظفين لمهارات المدير ومدي الرضى الوظيفي للمدراء والموظفين معا لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول تصورات الموظفين لأساليب القيادة ومستوي الرضى الوظيفي ترجع لمتغير (الوظيفة، والنوع).

#### التوصيات:

- وجوب الاعتماد في الترقية للمناصب القيادية على أساس تقييم النمط القيادي بدل الأقدمية في المنصب، بما يسمح بصعود الكفاءات التي تحوز على مؤهلات القيادة.
- يجب على القادة أخذ اقتراحات وآراء العاملين بعين الاعتبار لحل مشكلات تعطل سير العمل.
- العمل على خلق ثقافة تنظيمية تكون أساسا لدعم وتعزيز القائد بين العاملين داخل المنظمة.
- نشر ثقافة السلوك التنظيمي بين العاملين في المنظمة وذلك من خلال التركيز على العوامل والأدوات التي تستخدمها القيادة الإدارية المتمثلة في اتخاذ القرارات الاتصالات الإشراف التحفيز باعتبارها تؤثر بشكل كبير في نشر السلوك التنظيمي بين العاملين.
- يجب على القيادة الإدارية تشجيع المرؤوسين من المشاركة في عملية اتخاذ القرارات وتقديم أفكار ومقترحات لحل المشاكل التي تواجههم في أعمالهم، وذلك لأهمية عملية اتخاذ القرارات في نشر ثقافة السلوك التنظيمي.
- تعزيز التواصل بين الموظفين والإدارة من ناحية التوجيهات والإشراف الدائم والقضاء على أي معوقات قد تؤدي الى إضعاف عملية التواصل داخل المنظمة.
- العمل على توظيف وتوجيه التقنيات الحديثة نحو إنشاء شبكة اتصالات ومعلومات تربط بين مختلف الإدارات والأقسام فيما بينها، والإدارات والقيادات العليا، مع دعم سبل الاتصال والتنسيق بينها.
- منح العاملين بعض الحرية في تنفيذ المهام بالطريقة التي يرونها مناسبة ما لم تتعارض مع الأهداف الموضوعة للمنظمة.

- يجب على القيادة الإدارية أن تفهم أبعاد ومكونات الثقافة التنظيمية باعتبارها الوسط البيئي الذي تعيش فيه المنظمات.

## استبيان بعنوان أثر القيادة الإدارية على السلوك التنظيمي

ما مدى موافقتك على العبارات التالية:

م	العبارة	لا اوافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بقوة
1	يجب على الموظفين تنفيذ جميع الأوامر المصدرة اليهم					
2	القائد لا يحتاج التعرف على موظفيه					
3	لا يحتاج القائد الى ان يكون مثالا يحتذى به					
4	لا ينبغي ان تؤثر التحيزات والضغائن على قرار القائد					
5	يعد الترحيب بمقترحات الموظفين أمر ضروري					
6	ان تكون على حق أكثر أهمية من ان تكون لطيفا					
7	على القائد الجيد ان يكون منفتحا					
8	ينظر المدير إلى أخطاء العمل على أنها فرص تدريبية لرفع كفاءة الموظفين					
9	يدعم المدير اساليب فريق العمل في إنجاز الاعمال					
10	يعامل المدير جميع المرؤسين بالعدل والانصاف					

## المراجع:

- (1) إبراهيم عصمت مطاوع: الإدارة التربوية في الوطن العربي (أوراق عربية - عالمية، القاهرة مصر، مكتبة النهضة المصرية، الطبعة الأولى، ٢٠٠٣م.
- (2) أحمد سيد مصطفى : إدارة السلوك التنظيمي (رؤية معاصرة لسلوك الناس في العمل)، القاهرة ٢٠٠٥م.
- (3) ثائر سعدون محمد السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال عمان مركز رماح لتطوير الموارد البشرية والأبحاث، ٢٠١٦م.
- (4) راتب السعود، سوزان سلطان: درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقة الولاء التنظيمي لهيئة التدريس فيها، مجلة جامعة دمشق، المجلد ٢٥ العدد ٢ ٢٠٠٩م.
- (5) راوية حسن السلوك التنظيمي المعاصر، الإسكندرية، مصر ، الدار الجامعية، ٢٠٠٢م
- (6) سامح عبد المطلب عامر : إدارة السلوك الإنساني في المنظمات الحديثة، القاهرة- مصر، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع ٢٠١٠م.
- (7) كامل محمد المغربي: السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم عمان، دار الفكر للطباعة والنشر، ٢٠٠٤م.
- (8) محمد صالح الدين ابو العلا ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي، دراسة تطبيقية على المدراء العاملين في وزارة الداخلية في قطاع غزة رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف، السعودية. ٢٠٠٩م
- (9) محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، عمان، دار وائل للنشر، ٢٠١٣م
- (10) وليد شلابي دور الولاء التنظيمي في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى عينة من موظفي الإدارة المحلية بولاية مسيلة رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خيضر بسكر، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، ٢٠١٦م.





**STARDOM UNIVERSITY**

**STARDOM SCIENTIFIC JOURNAL OF  
ECONOMY AND ADMINISTRATIVE  
STUDIES**

**PEER REVIEWED JOURNAL PUBLISHED  
QUARTERLY BY STARDOM UNIVESRITY**

**1st issue -3<sup>rd</sup> volume 2025**

**ISSN: 2980-3799**