

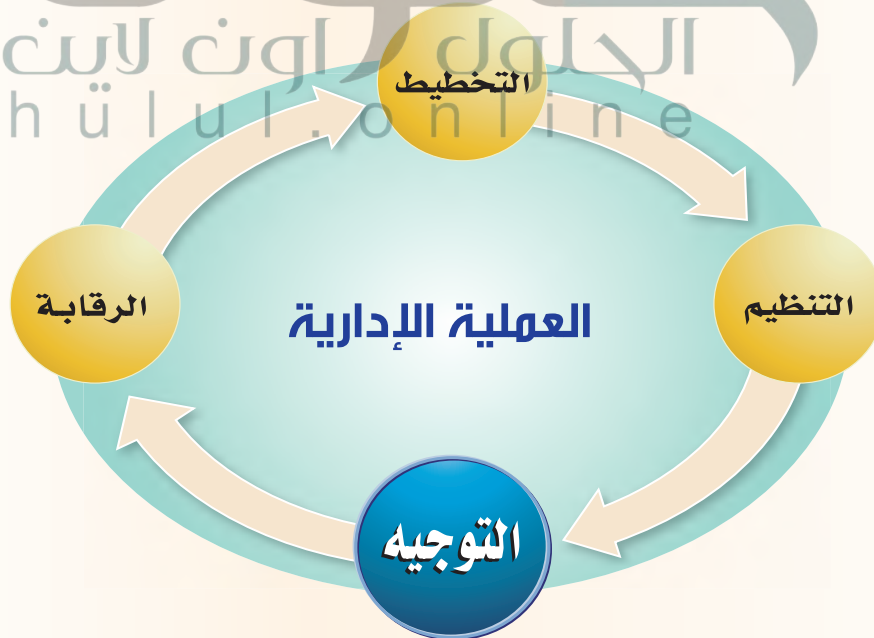
# الوحدة الرابعة

## الإشراف الإداري والقيادة [التوجيه]

بعد دراستك لهذه الوحدة ستكون قادراً - بإذن الله - على أن:

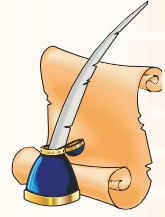


- ◆ تعرف الإشراف الإداري.
- ◆ توضح أهمية الإشراف الإداري.
- ◆ تعرف التوجيه أحد أدوات الإشراف الإداري.
- ◆ توضح عوامل نجاح التوجيه.
- ◆ تعرف الحفز أحد أدوات الإشراف الإداري.
- ◆ تحدد الحاجات الإنسانية في ضوء نظرية ما سلو.
- ◆ تذكر أنواع الحفز.
- ◆ تعرف التدريب أحد أدوات الإشراف الإداري.
- ◆ تذكر أسباب الاهتمام بالتدريب.
- ◆ تحدد فوائد التدريب.
- ◆ تصنف أنواع التدريب.
- ◆ تعرف القيادة أحد أدوات الإشراف الإداري.
- ◆ تعدد مصادر التأثير القيادية.
- ◆ تشرح أهم نظريات القيادة.
- ◆ تميز بين أنماط القيادة.



قال تعالى: ﴿ادْعُ إِلَى سَبِيلِ رَبِّكَ بِالْحُكْمَةِ وَالْمَوْعِظَةِ الْحَسَنَةِ وَحَدِّ لَّهُمْ بِالَّتِي هِيَ أَحْسَنُ إِنَّ رَبَّكَ هُوَ أَعْلَمُ بِمَنْ ضَلَّ عَنْ سَبِيلِهِ وَهُوَ أَعْلَمُ بِالْمُهْتَدِينَ﴾.

[النحل: ١٢٥].



تمهيد

قال تعالى: ﴿وَالَّذِينَ اسْتَجَابُوا لِرَبِّهِمْ وَأَقَامُوا الصَّلَاةَ وَأَمْرُهُمْ شُورَى بَيْنَهُمْ وَمِمَّا رَزَقْنَاهُمْ يُنفِقُونَ﴾ [الشورى: ٣٨].

ما هو الإشراف الإداري؟ لماذا ندرس الإشراف الإداري؟



ابحث في لسان العرب عن معنى

ابحث

كلمة إشراف:

الإشراف من النافذة : الإطلال منها

أقيمت حفلة تحت إشراف الوزير:

تحت رعايته:

يشرف إشرافاً دائماً على الصلاح:

يطلع اطلاعاً.



**منزل الحلم:** بعد أن تسلم سامي الصور النهائية من المخطط الهندسي للمنزل الجديد من مكتب الإعمار الهندسي. وهو من أفضل المكاتب الهندسية في المدينة. استطاع أن ينهي إجراءات التعاقد مع أمهر العمالة في مجال البناء لتنفيذ المخطط الهندسي، وكذلك إنهاء إجراءات توريد أفضل مواد البناء اللازمة لتنفيذ العمل. سافر سامي خارج المملكة في دورة تدريبية لمدة عام، وبعد إنهاء الدورة عاد وهو يحمل الشوق الكبير إلى رؤية منزله الحلم، وقد أصبح حقيقة وصل سامي إلى الموقع المنزل الجديد....

ماذا تتوقع أن يكون حال منزل سامي؟

ما الاحتمالات التي قد تخالف توقعاتك؟

علام قامت توقعاتك؟

هل تم ممارسة عملية التخطيط والتنظيم قبل تنفيذ المنزل؟ وض ذلك.

ما أهم عملية (وظيفة) افتقدها مشروع بناء منزل الحلم؟

## تعريف الإشراف الإداري:

هو عبارة عن توجيه وقيادة المرؤوسين للعمل بأقصى طاقاتهم والعمل على تحقيق الأهداف المتبادلة بين الإدارة والمرؤوسين، عن طريق التشجيع والتحفيز والاتصالات المتبادلة ومعرفة احتياجات المرؤوسين وتحقيق التوازن بين أهداف الإدارة وأهداف الموظفين.

## أهمية الإشراف الإداري

تشغل عملية الإشراف الإداري الحلقة الثالثة من حلقات سلسلة العمليات الإدارية، وفي الغالب تأتي بعد وظيفتي التخطيط والتنظيم. وعلى الرغم من أن كثيراً من المشروعات التي تُعد لها الخطط الجيدة والتنظيم الأمثل، إلا أن المشروع قد يواجه الكثير من الصعوبات والمعوقات في ظل العمل في بيئة سريعة التبدل والتغير عند تنفيذ المشروع، لذا ظهرت أهمية الإشراف الإداري على أنها وظيفة من وظائف الإدارة مرتبطة بتنفيذ عمليات المشروع. ويرتكز عمل وظيفة الإشراف الإداري على التعامل مع العنصر البشري (الموارد البشرية) من خلال علاقة المدير بمرؤوسيه (موظفين - عمال) وعن طريق هذه العلاقة يمكن تنفيذ خطط المشروع وتحقيق أهدافه.

## أدوات الإشراف الإداري

لكل عمل أو وظيفة أدوات يستعان بها عند أدائها، وقد تكون هذه الأدوات مادية (ملموسة) أو غير مادية وفي الغالب يتم استخدام كلا النوعين.

اذكر بعضًا من الأدوات التي يستخدمها الطبيب:

- ١ - مقياس درجة الحرارة ..... ٢ - الشوكة الرنانة ..... ٣ - أداة لأخذ ضغط الدم .....  
٤ - نسبة الأوكسجين ..... ٥ ..... ٦ .....

اذكر بعضًا من الأدوات التي يستخدمها رجل البيع:

- ١ - العينات ..... ٢ - نموذج السلطة ..... ٣ - آلات عرض الأفلام والصور .....  
٤ - الكتالوج والألبوم ..... ٥ ..... ٦ .....

من أهم الأدوات التي تستخدم في وظيفة الإشراف الإداري:

- ١ - التوجيه ..... ٢ - الحفز ..... ٣ - التدريب ..... ٤ - القيادة .....

وتعتمد وظيفة الإشراف الإداري على هذه الأدوات للوصول إلى تحقيق أهدافه، لذا فإنه من المهم جدًا أن نتعرف على هذه الأدوات والتي هي في حقيقة الأمر تعمل مع بعضها بعضًا بطريقة تكاملية وبشكل متوازن ومتداخل؛ مما يحقق التنسيق والانسجام في أداء المهام.

## أولاً: التوجيه

تأمل العبارات الآتية:

- الأب يوجه الأبناء.
- قائد الفريق يوجه فريقه.
- المدرس يوجه الطلاب.
- الرئيس يوجه المرؤوسين.
- الطيار يوجه الطائرة.

لماذا يتم التوجيه؟ بماذا يكون التوجيه؟ متى يتم التوجيه؟ كيف يتم التوجيه؟

من تعريف الإدارة «كما درسنا في الوحدة الأولى» أن حقيقة العمل الإداري ما هو إلا تنفيذ الأعمال عن طريق الآخرين، فمن خلال الجهود البشرية المشتركة تسعى المنظمة إلى تحقيق أهدافها. على أن يكون هناك تخطيطًا وتنظيمًا لهذه الجهود، ويتبع ذلك الإشراف الإداري ليعمل على أن يكون أداء المهام والواجبات التي يقوم بها الفرد أو المجموعة منسجمًا ومتوافقًا مع ما يقوم به الآخرون ووفق الخطط والتنظيمات الموضوعية.



وتبرز أهمية التوجيه كأداة من أدوات الإشراف الإداري فيما يأتي:

١. مساعدة المرؤوسين على تنفيذ خطط المشروع من خلال القيام بالمهام المطلوب أدائها بأسلوب يحقق التكامل بين الجهود البشرية.
٢. تزويد المرؤوسين بالبيانات والمعلومات اللازمة لأداء أدوارهم.
٣. مساعدة المرؤوسين في مواجهة الصعوبات التي قد تواجههم.
٤. تصحيح الانحرافات وتصويب الأخطاء إن وجدت.

### تعريف التوجيه

يورد علماء الإدارة عدة تعريفات للتوجيه من أبرزها:

- عملية إصدار الأوامر والتعليمات للمرؤوسين بشأن تنفيذ العمليات التفصيلية اللازمة للوصول إلى أهداف المنظمة.
- النسق الذي يتبعه المسؤولون في المنظمات للتأثير في الأفراد والجماعات لأداء العمل بانسجام ولتحقيق الأهداف.
- عمل مستمر لرجل الإدارة أثناء عملية التنفيذ، حيث يواجه المشكلات اليومية ويقوم ما اعوج، ويوجد التعاون بين العاملين وينمي روح الفريق الواحد.

### نشاط:

- استنتج مع زملائك عناصر التوجيه من التعريفات السابقة.
- بعد التأمل في التعريفات السابقة، هل تستطيع كتابة تعريف يتضمن عناصر التوجيه التي استنتجتها؟  
هو مجموعة الأوامر والتعليمات التي تصدرها الإدارة للمرؤوسين وذلك لتحقيق الأهداف المنشودة.

**سلامة الأمر:** فيجب على الرئيس قبل إصدار الأوامر أن يتحقق من قدرات وطاقات المرؤوسين على تنفيذ هذه الأوامر وتوافر الأدوات اللازمة ومناسبة التوقيت والمدة الزمنية المتاحة.  
**وضوح الأمر:** يجب ان يكون الأمر واضح وموجز حتى يسهل للمرؤوس فهمه واستيعابه، وأن يكون وافيًا لا يترك مجالاً للتفسير الخاطئة

عرفنا أن التوجيه إصدار أوامر وتعليمات من الرئيس إلى المرؤوسين و تزويد المرؤوسين بالبيانات والمعلومات لتصحيح الأخطاء والتغلب على الصعوبات التي تواجه عملية التنفيذ. لذا فإن أي قصور أو إهمال في عملية التوجيه قد يؤدي إلى خلل في أداء الوظائف والمهام. ولتحقيق نجاح التوجيه يجب أن نتعرف على جانبين وهما:

### الأول: طبيعة علاقة الرئيس بالمرؤوسين:

إن طبيعة عملية التوجيه هي مساعدة المرؤوسين للعمل وفق الخطط والتنظيم المحدد من خلال الدور الذي يقوم به المدير في وظيفته الإشرافية وتستند هذه العلاقة إلى مجموعة من المبادئ أهمها ما يأتي:

١- قدرة الرئيس على استخدام الأسلوب الأمثل خلال توجيه المرؤوسين لتنفيذ أعمالهم، باتباع أسلوب  
لين بعيداً عن التسلط والإساءة متمثلاً بقوله تعالى: ﴿ **ادْعُ إِلَى سَبِيلِ رَبِّكَ بِالْحُكْمَةِ وَالْمَوْعِظَةِ الْحَسَنَةِ**  
**وَجَدِ لَهُمُ بِالَّتِي هِيَ أَحْسَنُ إِنَّ رَبَّكَ هُوَ أَعْلَمُ بِمَنْ ضَلَّ عَنْ سَبِيلِهِ وَهُوَ أَعْلَمُ بِالْمُهْتَدِينَ** ﴾ [النحل: ١٢٥].

٢- الانسجام بين أهداف المنظمة وأهداف المرؤوسين، على أن يشعر العاملون في المنظمة بأن أهدافهم تسيير وفق أهداف المنظمة وليس العكس.  
٣- وحدة الأمر (ارجع إلى مبادئ التنظيم الإداري).

يعرف الأمر كأسلوب من أساليب التوجيه بأنه: تعليمات معينة من الرئيس إلى المرؤوسين يلزمهم من خلالها بأداء عمل معين، أو التوقف عنه في ظل ظروف معينة.

### الثاني: إصدار الأوامر والتعليمات:

ولكي يمارس الرئيس عملية التوجيه بكفاءة ونجاح يجب أن يتعرف على المبادئ الأساسية التي يستند عليها إصدار الأوامر، ومن أبرز هذه المبادئ:

١- سلامة الأمر: فيجب على الرئيس قبل إصدار الأوامر أن يتحقق من قدرات وطاقات المرؤوسين على تنفيذ هذه الأوامر، وتوافر الأدوات اللازمة، ومناسبة التوقيت والمدة الزمنية المتاحة. «إذا أردت أن تطاع فأمر بالمستطاع».

٢- وضوح الأمر: فيجب أن يكون الأمر واضحاً موجزاً، حتى يسهل للمرؤوس فهمه واستيعابه، وأن يكون وافياً لا يترك مجالاً للتفسيرات الخاطئة.

٣- أن يكون الأمر مقنعاً: بحيث تكون طريقة إصدار الأمر مقبولة لدى المرؤوسين وبأسلوب بعيد عن الجفاء والغلظة، وأن يصدر الأمر بصيغة مألوفة متمثلاً بقوله تعالى: ﴿ **فِيمَا رَحِمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لَئِن لَّهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ** ﴾ [آل عمران: ١٥٩].

٤- استشارة المرؤوسين في الأعمال التي سوف يكلفون القيام بها وإشراكهم في اتخاذ القرار.  
٥- أن يقدم الرئيس للمرؤوسين الأسباب الداعية لذلك الأمر ومعرفة نتائج العمل الذي يقومون به، وقد لا يتطلب الأمر تفسيراً كاملاً عن الأمر ولكن يقدم ما يناسب من معلومات تساعد على إدراك المرؤوسين لأهمية الدور الذي يقومون به ويساعدهم على الإنجاز.

### أنواع الأوامر:

- أوامر عامة
- أوامر محدودة
- أوامر شفوية
- أوامر كتابية
- أوامر رسمية
- أوامر غير رسمية

## ثانياً: الحفز



ما هو الحفز؟ وما أنواع الحوافز؟



### عادل والموظف الجديد

زياد موظف جديد، ويعمل في وظيفة من الوظائف ذات المرتب القليل، بدأ العمل في الإدارة منذ أربعة أشهر، لا يواظب على الدوام، فقد يتغيب عن العمل يوماً أو يومين في الأسبوع، ويحضر بقية الأيام متأخراً وينصرف قبل نهاية الدوام بساعة أو ساعتين. عادل مدير الإدارة في حيرة من كيفية التعامل مع زياد، فهو يرى أن زياد شخص قادر على الإنجاز بكفاءة عالية ويمكن الاستفادة منه وخصوصاً أن الإدارة تعاني من نقص في عدد الموظفين وأمامها العديد من المهام خلال الشهور القادمة، ولا تستطيع تغطية النقص الموجود في عدد الموظفين. عادل لجأ إلى الخبير الإداري، وبعد أن عرض عليه المشكلة رد عليه الخبير بعبارة واحدة:

هل فكرت في التحفيز؟



### أجب عن الأسئلة الآتية من خلال المناقشة مع زملائك

كيف نواجه عدوى الإهمال التي تصيب الموظفين الآخرين؟

من وجهة نظرك... ما الأسباب التي أدت إلى إهمال زياد في عمله؟

ما المشكلة الرئيسية التي يواجهها المدير في الحالة السابقة؟

هناك علاقة بين التوجيه والحفز، ونجاح عملية التوجيه يتوقف على قدرة الرئيس في استخدام الحفز لتوجيه وحث العاملين للقيام بالأدوار المطلوبة منهم بكفاءة عالية، وفي الوقت المحدد وعن طريق الحفز يمكن إثارة اهتمام المرؤوسين بأهداف المنظمة وربطها بأهدافهم الشخصية.

### تعريف الحفز



يعرّف الحفز بأنه: حث المرؤوسين عن طريق مجموعة من العوامل أو المؤثرات التي تدفعهم لبذل جهد أكبر في عملهم أو الامتناع عن الأخطاء.

ويعرف علماء علم النفس عملية التحفيز بأنها دفع الفرد لاتخاذ سلوك معين أو إيقافه أو تغيير مساره، من أجل إشباع الرغبة أو الحاجة التي قد تكون الهدف الخاص للفرد. حاول اشتقاق عناصر تعريف الحفز.

كيف تتم عملية التحفيز؟



يعمل الرئيس من خلال إشباع حاجات المرؤوسين إلى توجيه جهودهم نحو الأداء المطلوب لتحقيق الأهداف المنظمة.

لذلك يجب على الرئيس أو الإدارة العليا أن تعرف الرغبات والحاجات التي تؤدي إلى تكوين السلوك (الأداء) المرغوب فيه بالجودة المطلوبة و الزمن المحدد.

### نشاط:



أورد قصة أو مثالاً يوضح عملية الحفز كما لاحظتها في الشكل السابق.

المكافآت - توفير بيئة عمل مريحة - طلب رأي الموظفين - الترقية لمنصب أعلى - تخصيص وقت ومكان للاستراحة

### نظرية الحاجات



من أبرز نظريات الحاجات نظرية ماسلو (Maslow) والتي حددت الحاجات الإنسانية بخمس حاجات كما في الشكل (١/٤)، وهذه الحاجات هي:

- ١ - الحاجات الأساسية: الضرورية المادية (أكل، وشرب، الراحة..).
- ٢ - الحاجات المتعلقة بالأمن والطمأنينة (الحماية من الأخطار.....).
- ٣ - الحاجات الاجتماعية (الأسرة، الأصدقاء، الانتماء.....).
- ٤ - الحاجة إلى التقدير (الاحترام، الشهرة...).
- ٥ - تحقيق الذات (الإبداع، الوصول إلى منصب كبير..).

الشكل رقم ١/٤ هرم الحاجات الإنسانية

### نشاط:



كتب الكثير من الباحثين حول نقد هذه النظرية، ناقش هذه النظرية وحاول أن تتقدمها نقداً علمياً.

### أنواع الحوافز



تصنف الحوافز وفق عدة تصنيفات ومن أهم

- الحوافز الإيجابية والحوافز السلبية.
- الحوافر المادية والحوافز المعنوية.
- الحوافز المباشرة والحوافز غير المباشرة.
- الحوافز الجماعية والحوافز الفردية.

\* قد تتداخل هذه التصنيفات.

## مثال:

1. الحوافز الإيجابية: وتقدم للعاملين لحثهم على بذل الجهد لرفع معدلات الإنتاج أو الاستمرار في أداء العمل بالمستوى نفسه، وتنقسم إلى حوافز مادية وحوافز معنوية: الحوافز المادية مثل ( مكافآت مادية بزيادة معدل الإنتاج ) . الحوافز المعنوية مثل ( خطاب الشكر ) .
2. الحوافز السلبية: وتستخدم في حال وقع قصور في الأداء وتكرار الأخطاء التي قد تسبب للمنظمة الخسائر، وتنقسم إلى حوافز مادية وحوافز معنوية:

- الحوافز المادية مثل ( الخصم من الراتب أو الأجر ) .
- الحوافز المعنوية مثل ( التوبيخ أو الإنذار الكتابي ) .

## ثالثاً: التدريب

### تعريف التدريب:

عملية منظمة تهدف إلى زيادة مهارات ومعلومات الموظف لتحقيق أهداف المنظمة.

هل التدريب ترف أم حاجة؟ من الذي يحتاج للتدريب؟

أبرز الأسباب التي ساعدت على زيادة الاهتمام بالتدريب:

1. تطور أساليب العمل الإداري وتطور الأدوات وآليات العمل.
2. الثورة المعلوماتية في جميع المجالات بصفة عامة والمجالات الإدارية بصفة خاصة.
3. التغير السريع في بيئة الأعمال.
4. إعداد الموظفين للعمل في المستويات العليا وسرعة معدل دوران العمل.
5. إعداد الموظفين الجدد.

جميع الأسباب السابقة وغيرها أكدت على الاهتمام بالتدريب وجعلته أداة من أدوات الإشراف الإداري، فالرئيس يعرف وبشكل مباشر مدى حاجة المرؤوسين إلى المهارات الإدارية والفنية والتي من خلالها يتمكنون من أداء عملهم، والمعلومات والبيانات اللازمة لأداء الأعمال المطلوب تنفيذها؛ ومن ثم أهمية تدريب العاملين.

### فوائد التدريب:

- زيادة الإنتاج.
- تخفيض النفقات ( التالف ) .
- الحفز المعنوي.
- توفير الكفاءات البشرية.
- خفض معدل دوران العمل.

( ما معنى «دوران العمل»؟ ابحث في مصادر المعلومات عن معنى هذا المصطلح الإداري، ثم ناقشه مع زملائك )



## أنواع التدريب:

**التدريب الداخلي:** ويكون الموظف المتدرب على رأس العمل مثل:

- تدريب الزمالة.
- المشاركة في الدراسات والبحوث.
- حضور الاجتماعات والمناقشات.
- التكليف المؤقت بأعمال في مستويات أعلى.

**التدريب الخارجي:** ويكون خارج المنظمة ويفرغ الموظف للتدريب:

- الدورات والورش التدريبية.
- الندوات والمؤتمرات.
- المحاضرات والمناقشات.
- الابتعاث.

## رابعاً: القيادة

### تعريف القيادة

- هناك صياغات عدة لتعريف القيادة كتبها بعض الباحثين في مجال القيادة ومنها:
- «السلوك الذي يقوم به الفرد حين يوجه نشاط جماعة نحو هدف مشترك».
  - «التأثير في الآخرين ليتعاونوا على تحقيق هدف ما اتفقوا على أنه مرغوب فيه».
  - «عملية التأثير التي يقوم بها القائد في مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفاعلة بجهودهم في أداء النشاط التعاوني».
  - «التأثير في الأفراد وتنشيطهم للعمل معاً في مجهود مشترك لتحقيق أهداف المنظمة».

### نشاط:

حاول تحديد أبرز العناصر لتعريف القيادة.

- هدف مشترك
- التأثير في الآخرين
- إقناع
- جهود مشتركة
- قائد - مرؤوسين
- تعاون



## مصادر التأثير في القيادة (مصادر قوة القائد) :

يقاس مدى نجاح كثير من المنظمات بقدرتها القيادة فيها على التأثير في المرؤوسين وتوجيههم بكفاءة عالية لتحقيق الأهداف المطلوبة. ونجاح القيادة يعتمد على عملية التأثير التي يمارسها القائد في المرؤوسين بهدف حفز وتوجيه نشاطاتهم وجهودهم، لذا أصبح من المهم أن نقف على أهم مصادر التأثير التي يستطيع من خلالها القائد القيام بعملية التأثير وبشكل إيجابي.

### المصدر الأول: الحوافز الإيجابية

يستطيع القائد منح المرؤوسين حوافز مادية ومعنوية؛ نظراً لأدائهم للعمل والمهام المطلوبة بكفاءة على أن تكون هذه الحوافز قادرة على إشباع حاجاتهم.

### المصدر الثاني: الحوافز السلبية

ما رأيك في استخدام الجزاء وسيلة

للتأثير في الآخرين؟

غير مناسب: لأن قوة تأثيره على الآخرين تتحقق

عندما يكون قادراً على التحكم بنفسه عند العصبية

أو استثارته من أحد.

فالنجاح يكون في عدم البعد عن الكلام الجارح أو

السيء عند الغضب. لذلك يجب أن يكون في درجة

عالية من الهدوء.

استخدام الحوافز السلبية للتأثير في المرؤوسين من خلال التهديد باستخدام العقوبات والجزاءات عند عدم قيام المرؤوسين بالمهام المطلوبة منهم بالكفاءة المطلوبة أو التأخير في الإنجاز، ويتحفظ كثير من الباحثين في علم الإدارة على هذا النوع من التأثير.

### المصدر الثالث: الخبرة

الخبرة التي يمتلكها القائد تساعده في التأثير على المرؤوسين، فكلما كان القائد يمتلك خبرة ومعرفة في مجال العمل أكثر من مرؤوسه كان ذلك أدى أن ينقادوا له ويستجيبوا لأوامره.

### المصدر الرابع: الشرعية (القانون أو النظام)

يعطي النظام القائد السلطة التي من خلالها يلتزم المرؤوسون بقبول وطاعة أوامره.

### المصدر الخامس: البيانات والمعلومات

تعدُّ البيانات و المعلومات مصدراً مهماً في العمل الإداري، فمن يمتلك المعلومات السليمة يمكنه اتخاذ القرارات بالصور الناجحة، ويستطيع القائد من خلال موقعه التعرف على الكثير من المعلومات.

### المصدر السادس: الانتماء

حيث إن إحساس المرؤوسين بانتمائهم إلى المنظمة يجعلهم يستجيبون لأوامر القائد الذي يمثلها.

من الواضح أن مصادر التأثير السابقة قد تتكامل فيما بينها فقد يؤدي استخدام الحوافز الإيجابية إلى زيادة الانتماء.

## نظريات القيادة

تعدُّ موضوعات القيادة من أكثر الموضوعات التي نالت اهتمام الدارسين والباحثين في مجال الإدارة وعلم النفس وعلم الاجتماع، مما أدى إلى زيادة المعرفة بمفاهيم القيادة وأساليبها، وقد تعددت النظريات التي تناولت القيادة وحاولت الإجابة عن التساؤلات التي مفادها «ما الذي يميز القادة عن غيرهم؟، كيف يتم اختيار القادة؟»

ومن بين النظريات التي حاولت إعطاء تفسيرات للقيادة والسلوك القيادي:

نظرية السمات ← النظرية السلوكية ← النظرية الموقفية ← الشبكة الإدارية

### نظرية السمات (الصفات):

يرى أصحاب هذه النظرية أن هناك سمات معينة إذا توافرت في الفرد فإنه يستطيع أن يقوم بمهام القائد، ويحاول الدارسون للقيادة وفقاً لهذه النظرية معرفة تلك السمات من خلال التعرف على سمات نماذج من القادة عبر التاريخ. ومن تلك السمات:

الذكاء وسرعة البديهة. طلاقة اللسان. الثقة بالنفس. الإيمان بالقيم. المهارة وحسن الأداء. القدرة على التكيف. الحزم. السرعة في اختيار البدائل المناسبة. المقدرة على الإقناع والتأثير. الاستعداد الطبيعي لتحمل المسؤولية. المقدرة على التنسيق وتحقيق الترابط داخل التنظيم. المهارة في إقامة اتصالات وعلاقات جيدة داخل التنظيم وخارجه. الحكم الصائب على الأمور. الجرأة. الأمانة والاستقامة. النضج العاطفي والعقلي. وجود الدافع الذاتي للعمل والإنجاز. حب العمل والإمام بجوانبه ونشاطاته. القدرة على الفهم للأمور. المبادرة. وقد وجه لهذه النظرية الكثير من الانتقادات؛ الأمر الذي حمل بعض الباحثين إلى دراسة سلوك القائد، حيث ظهرت النظرية السلوكية.

كثير من القادة لا يتمتعون بكل الصفات في اختيار القائد:- الظروف التي تفرض نفسها أحياناً في اختيار القائد - رأي المجموعة في ترشيح الفرد لمركز القائد - الصفات التي لم يمكن للعلماء إيجاد نموذج محدد يمكن على أساسه ترشيح الفرد للقيادة

نشاط:



ابحث في مصادر المعلومات عن الانتقادات التي وجهت لنظرية السمات.

### النظرية السلوكية:

وتركز هذه النظرية على أهمية دراسة سلوك القائد وكيف يؤثر في الآخرين في تفسير ظاهرة القيادة، وتختلف النظرية السلوكية عن نظرية السمات في أن نظرية السمات ترى أن الوراثة هي العامل المؤثر في القيادة بما توفره من سمات تهيئ الإنسان للقيادة؛ بينما تركز النظرية السلوكية على أن العامل المؤثر في القيادة هو سلوك القائد وكيفية تأثيره في الآخرين؛ ومن ثمَّ يمكن تدريب الإنسان على تلك السلوكيات ليكون مهيباً للقيادة.

نشاط:



هل تعرضت النظرية السلوكية للانتقاد؟ ابحث في مصادر المعلومات عن الإجابة، واعرضها على زملائك.

الاعتماد على الأسلوب العلمي التحليلي فقط. - التركيز على العامل الانساني  
- التركيز على أسلوب واحد للقيادة - محدودية النظر لطبيعة النفس البشرية.

### النظرية الموقفية:

وتقوم هذه النظرية على افتراض أن أي قائد لا يمكن أن يظهر كقائد إلا إذا تهيأت في البيئة المحيطة له ظروف مواتية تمكنه من استخدام مهاراته وتحقيق تطلعاته، أي أن ظهور القائد لا يتوقف على الصفات التي يتمتع بها، وإنما يعتمد على ظروف الموقف الذي ظهر فيه القائد، وهذا ما يفسر بروز بعض القادة في مواقف وفشلهم في مواقف أخرى.



نشاط:



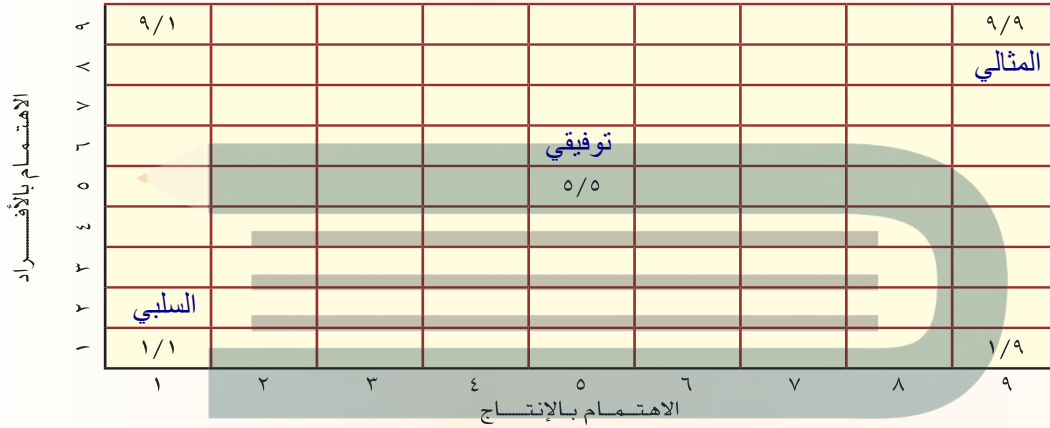
ابحث في مصادر المعلومات عن أمثلة يمكن أن تؤيد هذه النظرية.

## الشبكة الإدارية:

وفقاً لهذه النظرية فقد تم تصنيف القادة في خمس مجموعات، تعكس كل مجموعة درجة اهتمام القائد بكل من بعدي:

الأفراد (العلاقات الإنسانية)  الإنتاج (المهمة أو العمل)  وينتج عن مدى اهتمام القائد بكل من بعدي (الأفراد) و (الإنتاج) شبكة من الأنماط القيادية والتي يوضحها الشكل الآتي:

الشكل رقم ٢/٤ الأنماط القيادية وفقاً للشبكة الإدارية



- حيث يعكس النمط (١/١) القائد **السلي** الذي يولي كلاً من العمل والعلاقات الإنسانية اهتماماً قليلاً، والعاملون مع هذا النمط لا يشعرون بالرضا الوظيفي، كما أنه لا يمكنه تحقيق أهداف العمل.
- ويعكس النمط (٩/١) القائد **الاجتماعي** الذي يولي جل اهتمامه للعاملين معه، ويقدم العلاقات الإنسانية بين العاملين على مصلحة العمل.
- أما النمط (١/٩) فهو يعكس القائد **المتسلط**؛ حيث يهتم بالعمل والإنتاج بالدرجة الأولى ويحرص على تطبيق العاملين للأنظمة بشكل صارم، ويتبع أساليب رقابة دقيقة على العاملين معه دون مراعاة لظروفهم ومشاعرهم.
- وفي النمط (٥/٥) يحاول القائد أن يكون **توفيقي**؛ فهو يغلب جانب العلاقات الإنسانية عندما يتخوف من حدوث مشاكل من العاملين، وإذا هدأت الأمور فإن القائد وفقاً لهذا النمط يغلب جانب العمل.
- النمط (٩/٩) يمثل النمط **المثالي** للقيادة، حيث يستطيع القائد أن يولي اهتماماً كبيراً لكلا البعدين (الإنتاج والعاملين).

## أنماط القيادة

من أساليب دراسة القيادة الأسلوب الذي يحاول التعرف على مختلف الأنماط التي تنقسم إليها القيادة، وتتجه العناية والاهتمام في هذا الأسلوب لا إلى نوع شخصية القائد ولا إلى العوامل الموقفية التي تؤثر في

## القيادة الرسمية والغيررسمية:

### القيادة الرسمية:

وهي التي تتم من خلال المناصب الإدارية التي يقتضيها الهيكل التنظيمي (القائد المنصب).

### القيادة غير الرسمية:

وتتمثل في من يملكون التأثير على المرؤوسين في المنظمة دون أن يتقلدوا المناصب الرسمية.

القيادة؛ وإنما إلى أنماط القيادة المختلفة والطابع المميز لها، والنمط القيادي: هو تعبير عن السلوك المتكرر للمدير تجاه جميع أطراف وعناصر الموقف الذي يواجهه.

وهناك العديد من التقسيمات لأنماط القيادة إلا أن أبرز تقسيم لأنماط القيادة وأكثرها شيوعاً هو ذلك الذي يصنف القيادة إلى أنماط ثلاثة رئيسة حسب مدى سماح القائد لمجموعته بالاشتراك في صنع بعض القرارات.

وتمثلت نقطة البداية الصحيحة للبحث في موضوع القيادة ومعرفة طبيعتها وأنماطها والتعرف على خصائص هذه الأنماط من خلال الدراسات التي قام بها ثلاثة من علماء النفس من جامعة (ايوا) عام 1939م وهم (Lewin)(R.Lippitt)(R. White). وهذا التصنيف قسم القيادة إلى ثلاثة أنماط هي:

القيادة الديمقراطية

القيادة الترسلية

القيادة الأوتوقراطية

## 1. القيادة الأوتوقراطية Authoritarian Leadership

وتسمى أيضاً (القيادة الاستبدادية) أو (التسلطية)، وتقوم هذه القيادة على الاستبداد بالرأي، وتستخدم أساليب الفرض والإرهاب والتخويف، ولا تسمح هذه القيادة بالنقاش أو التفاهم، كما أنها تقوم على توجيه عمل الآخرين بإصدار القرارات والتعليمات والتدخل في تفصيلات العمل، ولا يفوض القائد الأوتوقراطي بعض سلطاته لأي فرد، ويجعل العاملين معه يتصلون به مباشرة، وينعدم التعاون والود بين العاملين والقائد، كما أن جميع العاملين يدينون بالولاء لهذا النوع من القيادة.

### ومن خصائص نمط القيادة الأوتوقراطية:

- ❏ يقوم القائد بوضع سياسة العمل.
- ❏ يملئ القائد كل خطوات العمل دون استشارة لأفراد الجماعة.
- ❏ يقوم القائد بنفسه بتوزيع المسؤوليات على الأعضاء دون استشارتهم.
- ❏ لا يقوم القائد بإقامة علاقات شخصية مع أفراد الجماعة.
- ❏ يقوم القائد بنقد أو مدح أعضاء الجماعة دون توضيح الأسباب.
- ❏ يسيطر القائد على الجماعة من خلال استخدام المكافآت والعقوبات.

## إيجابيات نمط القيادة الأوتوقراطية:

- ⊖ هذا النمط هو الأنسب خلال فترة الأزمات أو في ظل الظروف الطارئة، وعندما يكون من الضروري السرعة في اتخاذ القرار.
- ⊖ بعض أشكال هذا الأسلوب (كالنمط الأوتوقراطي الخيّر) قد يكون ناجحاً وفعالاً في بعض المواقف، خاصة في الأعمال التي يحتاج أدائها إلى تعليمات محددة.
- ⊖ ينجح هذا الأسلوب في التعامل مع بعض النوعيات من الموظفين الذين لا تجدي الأساليب الحكيمة في إقناعهم واستجابتهم.

## سلبات نمط القيادة الأوتوقراطية:

- ⊖ إن تركيز السلطات في يد القائد، وانفراده في اتخاذ القرارات وعدم تفويضه السلطة لمؤوسيه؛ يترتب عليه آثار سلبية تعوق إنجاز العمل.
- ⊖ استخدام القائد للحوافز السلبية لإيجاد الدافع للعمل لدى مؤوسيه تؤدي إلى إحباطهم وانخفاض دافعيتهم للعمل، وتخفيض الإبداع.
- ⊖ النمط الأوتوقراطي للقيادة يؤدي إلى ظهور تجمعات غير رسمية بين المؤوسين داخل التنظيم الرسمي.
- ⊖ يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية للعاملين والمتمثل في: انعدام رضا العاملين، ارتفاع معدل الشكاوى والتظلمات، ارتفاع معدل الغياب عن العمل، وارتفاع معدل دوران العمل، مما ينتهي إلى إضعاف كفاءتهم الإنتاجية.

## ٢. القيادة الترسلية - Laissez Faire Leadership

وتسمى هذه القيادة أيضاً (المتساهلة) أو (الفضولية) وفي هذه القيادة تترك الحرية الكاملة للجماعة أو الأفراد في اتخاذ القرار ولا يمارس القائد أي سلطة على المجموعة، ويتركهم يعالجون مشكلاتهم بأنفسهم دون تدخل منه، كما أنه لا يقدم لهم أي معلومات إلا إذا طلبوا منه ذلك، ولا يقوم بدور في المناقشة ولا يشترك في أي عمل من الأعمال، ويسمح للمجموعات بالتقارب فيما بينها إلى حد كبير، ويقبل التوجيه إلى أدنى حد في هذا النوع من القيادة.

والجدير بالذكر أن هذا النمط من القيادة لا يصلح تطبيقه إلا في نطاق محدود في تلك المنظمات التي تتصف بقلّة عدد العاملين فيها، وتميز هؤلاء العاملين بمستواهم التعليمي العالي، وكون العمل الذي يمارسونه عملاً فكرياً بالدرجة الأولى.

## ومن خصائص نمط القيادة الترسلية:

- ⊖ يترك القائد للأعضاء حرية كاملة في اتخاذ القرارات مع أدنى مشاركة من قبله.



- ❌ لا يحاول القائد تنظيم سير العمل، ولا يصدر عنه إلا بعض التعليقات البسيطة.
- ❌ في ظل هذا النمط تكثر المناقشات الترسلية والتي لا تنتهي غالباً برأي سديد.
- ❌ يفقد القائد في النهاية السيطرة على أفراد الجماعة.

### إيجابيات نمط القيادة الترسلية:

- ❌ عندما يكون لدى القائد المهارة والقدرة على التكيف مع هذا الأسلوب والتكيف مع رؤوسيه، فإن الحرية الممنوحة للأفراد تزيد من ثقتهم بقدراتهم ودافعيتهم للعمل.
- ❌ عادة ما تكون الجماعة في ظل هذا النمط مرنة وتستطيع التكيف مع التغيير.
- ❌ لكون هذا النمط يتيح الاتصال المباشر بين القائد والمرؤوسين، ويتيح فرصة للتعبير عن الذات، ويمكن من العمل باستقلالية؛ فإن هذا يشجع الإبداعات والابتكارات.
- ❌ عندما يكون المرؤوسون على مستوى عالٍ من التعليم فإن التطبيق الواعي لهذا النمط يعمل على استيعاب العاملين لمتطلبات العمل وأهدافه وتحمل المسؤولية.
- ❌ عند التطبيق الواعي لهذا النمط فإنه يزيد من فرص اكتساب الخبرة في كيفية مواجهة المشكلات وتقييمها وإيجاد الحلول الملائمة لها.
- ❌ هذا النمط هو الأنسب لبعض الأنشطة مثل مراكز البحث العلمي، وفي المجموعات التي يتركز نشاطها على الجانب الفكري ويتمتع أفرادها بقدر عالٍ من تحمل المسؤولية وتقمهم متطلبات العمل.

### سلبيات نمط القيادة الترسلية:

- ❌ عند انتهاج القائد هذا النمط فقد يكون نتيجة لذلك:
- ❌ العمل بعيداً عن إشراف وتوجيه القائد يؤدي إلى محاولة بعض الأفراد السيطرة على زملائهم.
- ❌ تفكك مجموعة العمل وفقدان روح التعاون بين أفرادها.
- ❌ أفراد التنظيم من الناحية العملية لا يؤديون عملهم كاملاً.
- ❌ الافتقار إلى الضبط والتنظيم وزيادة حدة الروح الفردية لدى العاملين يجعل من الصعب توجيه المجموعة نحو تحقيق الأهداف.

### ٣. القيادة الديمقراطية Democratic Leadership

ويقوم هذا النمط من القيادة على أساس احترام شخصيات الأفراد والمساواة فيما بينهم وتمييزهم، ويقوم هذا النمط على حرية الاختيار والإقناع، وأن القرار النهائي يكون دائماً بالتشاور، والقائد هنا يشجع الآخرين ويراعي مطالبهم، وكذلك يقترح ولا يفرض ويترك للآخرين حرية اتخاذ القرار واقتراح البدائل والحلول، وهو الذي يراعي رغبات الأفراد ومطالبهم. ولذلك ترتبط القيادة هنا بالشخصية الديمقراطية، هذا بالإضافة إلى أن إنتاجية المجموعة وفق هذا النمط تكون أكبر منها في غيرها من الأنماط القيادية الأخرى خصوصاً على المدى البعيد.



## ومن خصائص نمط القيادة الديمقراطية:

- ⊖ أن الجماعة هي التي تقرر خطوات العمل وسياسته ومن ثمَّ يشعر الجميع بالالتزام في التنفيذ.
- ⊖ يناقش القائد طريقة العمل ككل مع المجموعة.
- ⊖ يُمنح العضو حرية الاختيار للزميل أو الزملاء الذين يرغب في العمل معهم.
- ⊖ تكون للقائد علاقات شخصية جيدة مع الجماعة بحيث يشعر الجميع بأنه واحد منهم.
- ⊖ يؤدي هذا النمط إلى تعاون أفراد الجماعة وتقبل بعضهم بعضاً، وإلى شيوع الحب بين الأفراد، ويقل النقد بينهم، وتكثر الاقتراحات البناءة.

## إيجابيات نمط القيادة الديمقراطية:

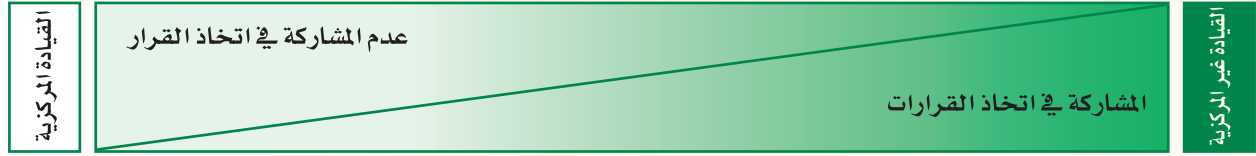
- ⊖ تكون الجماعة في ظل هذا النمط أكثر تعاوناً وإيجابية وانسجام.
- ⊖ يؤدي إلى رفع الروح المعنوية، ومن ثمَّ رفع الكفاءة الإنتاجية.
- ⊖ المشاركة تؤدي إلى تحفيز العاملين وتحقيق دافعية عالية.
- ⊖ يمكن من زيادة خبرة أفراد الجماعة في اتخاذ القرارات، ويطور القدرات الفردية من خلال المشاركة.
- ⊖ يشعر أعضاء الجماعة بالمسؤولية وبأنهم أكثر التزاماً بالأهداف.
- ⊖ يمكن التواصل مع أعضاء الجماعة بشكل أفضل من خلال الاتصال باتجاهين.

## سلبيات نمط القيادة الديمقراطية:

- ⊖ يرى بعض الباحثين أن المشاركة تمثل مظهرًا من تنازل القائد عن بعض مهامه التي يفرضها عليه منصبه، وهذا قد لا يكون سلبياً إلا إذا ابتعد القائد عن الأفراد بعد تفويضهم وهذا هو النمط الترسلية.
- ⊖ قد يهيمن الأفراد على المشاركة أو يقومون بإسهامات فوضوية.
- ⊖ قد يستغرق وقتاً طويلاً لاتخاذ القرار.
- ⊖ قد تؤدي الحلول الوسط إلى أداء بعض النشاطات والأعمال الأقل فاعلية؛ بسبب غلبة المجاملة على هذا الأسلوب.

ويرى بعض دارسي الإدارة أن القيادة الديمقراطية في ظل الظروف السلمية تعطي نتائج أفضل من غيرها، ومع ذلك فإن القائد قد يستخدم أسلوب القيادة الأوتوقراطية أو الترسلية، لأن الطرق الثلاث - حسب فلسفة هؤلاء الدارسين - لا تستبعد بعضها بعضاً، فالقيادة الأوتوقراطية قد تكون مؤثرة وناجحة في بعض الحالات التي تفشل فيها الأساليب الديمقراطية، والقيادة الترسلية في ظل الظروف المناسبة لها تقدم نتائج أفضل.

والقيادة وفقاً لمدى مشاركة المرؤوس في اتخاذ القرار لا تتحصر في ثلاثة أنماط بل إنها تتدرج كما في الشكل الآتي:



الشكل رقم ٣/٤ المشاركة في اتخاذ القرار

- ❖ القيادة المركزية: وتقوم على المركزية في اتخاذ القرارات ويطلب من الآخرين العمل وفق ما يقرر ويخطط، ويصر فيها القائد على رأيه ويفضل استخدام الحافز السلبي.
- ❖ القيادة غير المركزية: وهي على العكس من القيادة المستبدة وتقوم على مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات وتقبل المشورة وتنمي الابتكار والإبداع لدى المرؤوسين وتفضل استخدام الحافز الإيجابي.

### نشاط جماعي:



من خلال تمثيل الأدوار على شكل مجموعات يقوم أحد الطلاب بلعب دور المدير ويمثل بقية طلاب المجموعة دور المرؤوسين (الموظفين) ويحدد لهذه المجموعة مهمة لإنجازها ويقوم المدير بإصدار مجموعة من الأوامر لتنفيذ العمل. يرصد الطلاب المرؤوسين نوع الأوامر المقدمة لهم. ويوجهون نقد لهذه الأوامر بعد الانتهاء من إنجاز النشاط.

- أجب عن الأسئلة الآتية:
- هو عبارة عن توجيه وقيادة المرؤوسين للعمل بأقصى طاقتهم والعمل على تحقيق الأهداف المتبادلة بين الإدارة والمرؤوسين عن طريق التشجيع والتحفيز والاتصالات المتبادلة ومعرفة احتياجات المرؤوسين وتحقيق التوازن بين أهداف الإدارة وأهداف الموظفين.
١. أكتب تعريف الإشراف الإداري؟
٢. ضع علامة (✓) أمام العبارة الصحيحة وعلامة (X) أمام العبارة غير الصحيحة لما يأتي:

- (✓) (١) يُعدُّ الخصم من الراتب أو الأجر من الحوافز السلبية التي يستعملها المدير مع مرؤوسيه لتوجيههم
- (✓) (٢) تركّز النظرية الموقفية للقيادة على أهمية توفر ظروف محيطية تسهم بشكل ملموس على ظهور القائد
- (X) (٣) من سلبيات القيادة « الديمقراطية» تفكك مجموعة العمل وفقدان روح التعاون بين العاملين
- (✓) (٤) يعكس النمط ( ١ / ١ ) في نظرية الشبكة الإدارية القائد السلبى قليل الاهتمام بالعمل والعاملين
- (✓) (٥) من فوائد التوجيه مساعدة المرؤوسين في مواجهة الصعوبات التي قد تواجههم أثناء أداء عملهم

٤. في الإطار الآتي مجموعة من الحوافز. أعد تصنيفها وفق أصناف الحوافز التي درست:

الانتقاد، خصم، هدية العيد، العمل الإضافي بأجر، مكافآت نهاية الخدمة، بدل الانتقال، توفير وسيلة النقل، شهادة التقدير، الشيك الذهبي، الإجازات المدفوعة، تذاكر طيران، توفير العلاج، الفصل عن العمل، بدل سكن، التقاعد، الترقية، التحويل إلى مستوى أقل، موقف سيارة خاص، عمولة، سائق خاص، النقل إلى مناطق بعيدة، هاتف محمول خاص، مكتب جديد، كمبيوتر محمول، قلم حبر ثمين، شهادة خبرة، التأديب، الإنذار الشفهي، بدل خطر، انتداب خارجي، تمثيل الإدارة في المؤتمرات.

٥. ارسم هرم الحاجات وفق نظرية ماسلو، وانقد هذه النظرية.
٦. اكتب تعريفاً للقيادة بأسلوبك الخاص متضمناً عناصر تعريف القيادة.
٧. اربط كل عبارة في القائمة الأولى بما يناسبها من القائمة الثانية:

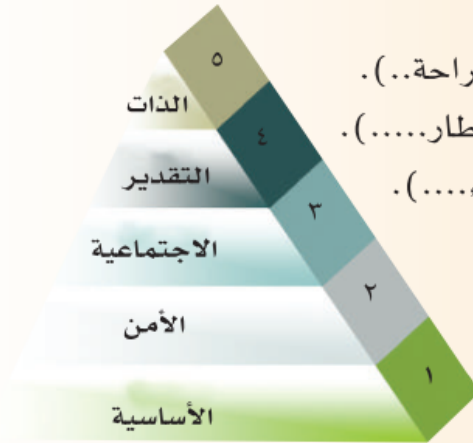
5	البيانات والمعلومات
4	تقدم للعاملين لرفع معدلات الإنتاجية
2	تقديم العلاقات الإنسانية على العمل
1	الحلقة الثالثة في سلسلة العملية الإدارية
3	تخفيض النفقات ( التالف )

(١)	الإشراف الإداري
(٢)	القائد الاجتماعي في الشبكة الإدارية
(٣)	فوائد التدريب
(٤)	الحوافز الإيجابية
(٥)	مصادر قوة القائد

أنواع الحوافز	النماذج
الإيجابية	هدية العيد - مكتب جديد- كمبيوتر- شهادة خبرة -
السلبية	الانتقاد- النقل لمناطق بعيدة -الإنذار الشفهي - التأديب - الفصل عن العمل
المادية	خصم - مكافآت نهاية الخدمة - بدل الانتقال - الشيك الذهبي - بدل السكن
المعنوية	تمثيل الإدارة في المؤتمرات - شهادة التقدير- توفير العلاج- الترقية
المباشرة	موقف سيارة - سائق خاص- التحويل إلى مستوى أقل
غير المباشرة	العمل الإضافي باجر- بدل خطر - عمولة - انتداب خارجي
الجماعية	الإجازة المدفوعة - تذاكر الطيران - التقاعد
الفردية	توفير وسيلة النقل - قلم حبر ثمين - هاتف محمول خاص

(4)

(5) من أبرز نظريات الحاجات نظرية ماسلو (Maslow) والتي حددت الحاجات الإنسانية بخمس حاجات كما في الشكل (١/٤)، وهذه الحاجات هي:



- ١ - الحاجات الأساسية: الضرورية المادية (أكل، وشرب، الراحة..).
- ٢ - الحاجات المتعلقة بالأمن والطمأنينة (الحماية من الأخطار.....).
- ٣ - الحاجات الاجتماعية (الأسرة، الأصدقاء، الانتماء....).
- ٤ - الحاجة إلى التقدير (الاحترام، الشهرة...).
- ٥ - تحقيق الذات (الإبداع، الوصول إلى منصب كبير..).

hulul.online

(6) هناك صياغات عدة لتعريف القيادة كتبها بعض الباحثين في مجال القيادة ومنها:

- «السلوك الذي يقوم به الفرد حين يوجه نشاط جماعة نحو هدف مشترك».
- «التأثير في الآخرين ليتعاونوا على تحقيق هدف ما اتفقوا على أنه مرغوب فيه».
- «عملية التأثير التي يقوم بها القائد في مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفاعلة بجهودهم في أداء النشاط التعاوني».
- «التأثير في الأفراد وتنشيطهم للعمل معاً في مجهود مشترك لتحقيق أهداف المنظمة».