الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد الصديق بن يحيى-جيجل-

كلية علوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

العنوان

الأنماط القيادية وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي

دراسة حالة شركة الخزف الصحي -الميلية-

مذكرة مقدمة استكمالا لمتطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: تسيير الموارد البشرية

إعداد الطالبة: **إشراف الأستاذ:**

✓ **قليل آمنة** *** شاطر شفيق**

أعضاء لجنة المناقشة

الأستاذ/ بوخمخم جنات	جامعة جيجل	رئيسا
الأستاذ/ شاطر شفيق	جامعة جيجل	مشرفا ومقررا
الأستاذ/ جبلي حسيبة	جامعة جيجل	مناقشا

السنة الجامعية: 2017/2016 م.

الشكر

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم ((من اصطنع إليكم معروفا فجازوه، فإن عجزتم عن مجازاته فأدعو له حتى تعلموا أنكم قد شكرتم، فإن الله يحب الشاكرين))

شكرا جزيلا لكل من مد لي يد العون، وأنا أخط هذه السطور الأخيرة تعود بي ذاكرتي إلى الأيام التي قضيتها في الدراسة من الابتدائي حتى الجامعة مع زملائي وزميلاتي وأساتذتي الكرام الذين بذلوا جهدا كبيرة لبناء جيل يعتمد عليه، أقول شكرا كفيتم ووفيتم.

أخص بالذكر أستاذي الكريم المشرف على مذكرتي: " شاطر شفيق" وأقول له جزاك الله عني كل خير فلك فائق التقدير والإحترام.

أتقدم بالشكر أيضا إلى موظفي مؤسسة الخزف الصحي بالميلية على مساهمتهم في إنجاز هذا العمل.

ولا يفوتني أن أتقدم بخالص الشكر والتقدير لأصحاب لجنة المناقشة لتفضلهم بالموافقة على مناقشة هذه الرسالة والحكم عليها والاستفادة من توجيهاتهم السديدة والمفيدة .

وأخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين .....

وشكرا.

الإهداء

تبارك الذي جعل لي طريقا في العلم ومهد لي سبله ووفقني لإتمام هذه الدراسة لأهدي هذا العمل المتواضع إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة ونصح الأمة ...إلى نبي الرحمة ونور العالمين سيدنا ونبينا محمد عليه أفضل الصلاة وأزكى التسليم.

أهدى هذا العمل إلى روح والديا العزيزين وأخي الغالى أسكنهم الله فسيح جناته الخلد، أمين يارب العالمين.

إلى أغلى ما أملك في الحياة ودفعني للوصول إلي هذا المستوى قرة عيني أخي العزيز سفيان وأختي الغالية إيمان وأولادها(أدم، رحيق الجنة، ماريا)، أطال الله في عمرهم وأدامهم فوق رأسي.

إلى عائلتي الحبيبة إخواني وأخواتي وأولادهم جميعا أدامهم الله لي، إلى أعز صديقاتي ورفيقات دربي لمشاركتهم دراستي بلعبهم وضحكاتهم وعبثهم بسمة وفاطمة.

إلى كل من أحبهم وحفظهم قلبي ولم ينطق بهم لساني وحملتهم ذاكرتي ولا تحملهم مذكرتي.

فهرس المحتويات

الموضوع	الصفحة
الشكر	
فهرس المحتويات	
فهرس الجداول	
فهرس الأشكال	
قائمة الملاحق	
مقدمة	أ- ز
الفصل الأول: الإطار النظري للقيادة	
تمهيد	14
المبحث الأول: ماهية القيادة	15
المطلب الأول: مفهوم القيادة	20-15
المطلب الثاني: مصادر القيادة وعناصرها	23-21
المطلب الثالث: متطلبات القيادة	25-23
المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في القيادة	27-25
المبحث الثاني: نظريات القيادة	27
المطلب الأول: نظرية الرجل العظيم	28-27
المطلب الثاني: النظرية السلوكية	30-29
المطلب الثالث: النظرية الموقفية	31-30
المطلب الرابع: النظرية التفاعلية	33-31
المبحث الثالث: الأنماط القيادية	33
المطلب الأول: القيادة الديموقراطية	37-33
المطلب الثاني: القيادة الحرة	40-37
المطلب الثالث: القيادة الأوتوقراطية	44-40
المطلب الرابع: أنماط أخرى للسلوك القيادي	47-44
خلاصة الفصل	48
الفصل الثاني: الالتزام التنظيمي وعلاقة الأنماط القيادية به	
تمهيد	50
المبحث الأول: ماهية الالتزام التنظيمي	51
المطلب الأول: مفهوم الالتزام التنظيمي	54-51

المطلب الثاني: مراحل الالتزام التنظيمي	56-55
المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي	57-56
المبحث الثاني: قياس الالتزام التنظيمي	57
المطلب الأول: مداخل وأبعاد الالتزام التنظيمي	59-57
المطلب الثاني: طرق قياس الالتزام التنظيمي	61-59
المطلب الثالث: فوائد قياس الالتزام التنظيمي	62
المبحث الثالث: الانماط القيادية والالتزام التنظيمي	62
المطلب الأول: علاقة الأنماط القيادية بالالتزام التنظيمي	63-62
المطلب الثاني: العوامل المساعدة على تشكيل وتكوين الالتزام التنظيمي	65-64
المطلب الثالث: أثار الالتزام التنظيمي	68-66
خلاصة الفصل	69
الفصل الثالث: علاقة الأنماط القيادية بالالتزام التنظيمي في مؤسسة الخزف الصحي- الميلية	
تمهيد	71
المبحث الأول: تقديم شركة الخزف الصحي بالميلية – جيجل-	72
المطلب الأول: نشأة الشركة وأهميتها الإقتصادية	74-72
المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لشركة الخزف الصحي	79-74
المطلب الثالث: التعريف بالعملية الإنتاجية	81-79
المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية	82
المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة	82
المطلب الثاني: تخطيط وتصميم الدراسة	85-82
المطلب الثالث: أساليب المعاجة الإحصائية لبيانات أداة الدراسة (الاستبيان)	87-85
المطلب الرابع: اختبار أداة الدراسة	90-87
المبحث الثالث : تفريغ و تحليل نتائج الدراسة واختبار فرضياتها	90
المطلب الأول: تفريغ وتحليل نتائج الدراسة الخاصة بمحور الشخصية والوظيفية	93-90
المطلب الثاني: تفريغ وتحليل نتائج الدراسة الخاصة بمحور الانماط القيادية	98-93
المطلب الثالث: تفريغ وتحليل نتائج الدراسة الخاصة بمحور الالتزام التنظيمي	101-99
المطلب الرابع : اختبار فرضيات الدراسة	109-102
خلاصة الفصل	110
الخاتمة	114-111
قائمة المراجع	

الملاحق	
الملخص	

فهرس الجداول

الرقم	عنوان الجدول	رقم الصفحة
01	الآثار المترتبة عن الالتزام التنظيمي.	68
02	مصادر وأنواع المواد الأولية.	80-79
03	تحويل معلومات الجنس إلى رموز.	83
04	تحويل معلومات السن إلى رموز	83
05	تحويل معلومات الحالة الإجتماعية إلى رموز.	83
06	تحويل معلومات المستوى التعليمي إلى رموز.	83
07	تحويل معلومات الراتب الشهري إلى رموز.	84
08	توزيع درجات عبارات المحور الثاني (النمط القيادي) وفقا لمقياس ليكارت الخماسي.	84
09	توزيع درجات عبارات المحور الثالث (الالتزام التنظيمي) وفقا لمقياس ليكارت الخماسي.	85
10	معاملات ارتباط بيرسون لعبارات محور الأنماط القيادية بأبعادها.	88
11	معاملات ارتباط بيرسون لعبارات محور الالتزام التنظيمي بالدرجة الكلية للمحور.	89
12	معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة.	90
13	توزيع أفراد العينة حسب الجنس.	91-90
14	توزيع أفراد العينة حسب السن.	91
15	توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية	92-91
16	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	92
17	توزيع أفراد العينة حسب الدخل الشهري.	93
18	التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول العبارات المتعلقة بالنمط الديموقراطي.	94
19	التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول العبارات المتعلقة بالنمط القيادي الحر.	96-95
20	التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول العبارات المتعلقة بالنمط القيادي الأوتوقراطي.	98-97
21	التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة بالالتزام التنظيمي	100-99
22	نتائج معامل الارتباط بيرسون بين النمط الديموقراطي والالتزام التنظيمي	102

23	نتائج معامل الارتباط بيرسون بين النمط الحر والالتزام التنظيمي	103
24	نتائج معامل الارتباط بيرسون بين النمط الأوتوقراطي والالتزام التنظيمي.	103
25	نتائج إختبار(T) للعينات المستقلة لدلالة الفروق في محور الالتزام التنظيمي تبعا لمتغير الجنس.	104
26	نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في محور الالتزام التنظيمي تبعا لمتغير السن.	105
27	نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في محور الالتزام التنظيمي تبعا لمتغير الحالة الاجتماعية.	106
28	نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في محور الالتزام التنظيمي تبعا لمتغير المستوى التعليمي.	107-106
29	نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في محور الالتزام التنظيمي تبعا لمتغير الدخل الشهري.	107

فهرس الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	رقم الصفحة
01	أسلوب القائد الديموقراطي.	34
02	أسلوب القائد الحر.	38
03	أسلوب القائد الأتوقراطي.	42
04	أبعاد الالتزام التنظيمي.	59
05	محددات الالتزام التنظيمي.	65
06	الهيكل التنظيمي لشركة الخزف الصحي بالميلية.	75
07	الهيكل التنظيمي الفرعي لمصلحة الأفراد بالشركة.	77

قائمة الملاحق

رقم الملحق	موضوع الملحق
01	قائمة المحكمين.
02	استبيان الدراسة.
03	معاملات ارتباط عبارات الأبعاد بالدرجة الكلية للبعد والمحور الذي تنتمي إليه.
04	معامل آلفا كرونباخ.
05	التكرارت والنسب المئوية للمتغيرات الشخصية والوظيفية.
06	التكرارت والنسب المؤوية للمحور الأول والثاني.
07	اختبار فرضيات الدراسة.

مقدمة

نتيجة للتطورات المتسارعة والتغييرات المتلاحقة التي تعرفها البيئة الحالية، فإن المؤسسة الإقتصادية تواجه العديد من التحديات التي تهدد بقائها واستمرارية نشاطاتها، ومع ذلك فإن بعض المؤسسات تستطيع أن تتجاوزها في حين أن بعضها الأخر يتعرض للإفلاس والزوال عند أدنى خطر يواجهها، وهو ما يلقي على عاتق القيادات مسؤولية صناعة القرار السليم الذي يسمح للمؤسسة بالإرتقاء نحو مستقبل أفضل، إذ أن النجاح الذي تحققه أي مؤسسة يتوقف إلى حد بعيد على قدرة وكفاءة قياداتها على تحديد أهداف واضحة واختيار أنسب الوسائل لتحقيقها

لقد أصبح واضحا في عصرنا الحالي أن تقدم الأمم في الحقيقة هو نتيجة طبيعية لفاعلية قياداتها في العديد من المجالات، لذا تحاول مختلف المؤسسات إكتشاف القدرات القيادية بين أفرادها والعمل على تدريبها وتنميتها لأداء دورها القيادي في تحقيق أهداف التنمية.

يعد الالتزام التنظيمي ضمن أبرز المتغييرات السلوكية التي سلطت عليها الأضواء، إذ اكدت العديد من الدراسات والأبحاث أن ضعف مستوى الالتزام التنظيمي يؤدي إلى ارتفاع تكلفة الغياب والتأخر عن العمل وتسرب العمالة من المنظمات وانخفاض درجات الرضا الوظيفي، بينما يؤدي زيادة مستوى الالتزام التنظيمي إلى تحسين أداء المنظمة وزيادة فاعليتها وتحقيق أهدافها.

ومن بين ما يتطلبه تحقيق ذلك زرع الالتزام لدى المرؤوسين ومحاولة إيجاد السبل الكفيلة التي تؤمنها القيادة للحصول على إلتزام الفرد اتجاه المنظمة، لكنها تدرك في ذات الوقت أن مثل هذا الإلتزام قد يكون من الصعب الحصول عليه دائما ولجميع المرؤوسين وبالتالى ينبغى تشجيعه وصولا إلى إلتزام أوسع.

إشكالية الدراسة

تمثل القيادة جانبا مهما من جوانب العملية الإدارية، حيث أن القائد له دور حيوي في تحديد الأهداف وإشباع حاجات مرؤوسيه، ونجاح القائد يتوقف على الأسلوب القيادي المناسب والمؤثر في المرؤوسين، والتزام الفرد للمنظمة يمثل عاملا مهما من حيث التنبؤ ببقائه في المنظمة أو تركه لها.

ضمن هذا السياق يمكن بلورة إشكالية الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

*** ما علاقة الأنماط القيادية بالإلتزام التنظيمي للعاملين في مؤسسة الخزف الصحي بالميلية ؟**

وانطلاقا من التساؤل الرئيسي تم طرح التساؤلات الفرعية التالية:

1 -ماعلاقة النمط القيادي الديموقراطي بمستوى الالتزام التنظيمي في مؤسسة الخزف الصحي بالميلية؟

2 -ما علاقة النمط القيادي الحر بمستوى الالتزام التنظيمي في مؤسسة الخزف الصحي بالميلية؟

3 -ماعلاقة النمط القيادي الاوتوقراطي بمستوى الالتزام التنظيمي في مؤسسة الخزف الصحي بالميلية؟

4 -لا توجد فروق ذات دلالة دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات الإلتزام التنظيمي للعاملين في مؤسسة الخزف الصحي بالميلية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، الحالة الإجتماعية، المستوى التعليمي، الدخل الشهري)؟.

ثانيا- فرضيات الدراسة

وكإجابة أولية على التساؤلات الفرعية تم وضع الفرضيات التالية:

أ -**الفرضية الأولى:**

توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين النمط القيادي الديموقراطي ومستوى الالتزام التنظيمي للعاملين في مؤسسة الخزف الصحي بالميلية؛

ب -**الفرضية الثانية:**

توجد علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين النمط القيادي الحر ومستوى الالتزام التنظيمي للعاملين في مؤسسة الخزف الصحي بالميلية؛

ت -**الفرضية الثالثة:**

توجد علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين النمط القيادي الاوتوقراطي ومستوى الالتزام التنظيمي للعاملين في مؤسسة الخزف الصحي بالميلية،

ث -**الفرضية الرابعة :** لا توجد فروق ذات دلالة دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات الالتزام التنظيمي للعاملين في مؤسسة الخزف الصحي بالميلية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، الحالة الإجتماعية، المستوى التعليمي، الدخل الشهري)؛

ويتفرع عن هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

- **الفرضية الفرعية الأولى:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط الالتزام التنظيمي للعاملين في مؤسسة الخزف الصحي بالميلية تعزى لمتغير الجنس؛

- **الفرضية الفرعية الثانية:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط الالتزام التنظيمي للعاملين في مؤسسة الخزف الصحي بالميلية تعزى لمتغير السن؛
- **الفرضية الفرعية الثالثة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط الالتزام التنظيمي للعاملين في مؤسسة الخزف الصحي بالميلية تعزى لمتغير الحالة الإجتماعية؛
- **الفرضية الفرعية الرابعة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط الالتزام التنظيمي للعاملين في مؤسسة الخزف الصحي بالميلية تعزى لمتغير المستوى التعليمي؛
- **الفرضية الفرعية الخامسة** : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط الالتزام التنظيمي للعاملين في مؤسسة الخزف الصحي بالميلية تعزى لمتغير الدخل الشهري؛

مبررات اختيار الموضوع:

ترجع أسباب اختيار هذا الموضوع إلى مايلي:

- رغبتي في إثراء الرصيد المعرفي، وإفادة المهتمين بهذا الموضوع.
- رغبتي في التعمق أكثر في دراسة هذا الموضوع .
- قلة الدراسات التي تناولت هذا الموضوع.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق ما يلي:

- تحديد النمط القيادي الأكثر ممارسة في شركة الخزف الصحي بالميلية–جيجل.
- تحديد مستوى الالتزام التنظيمي المتوفر في شركة الخزف الصحي بالميلية.
- توضيح العلاقة بين النمط القيادي المتبع والالتزام التنظيمي في شركة الخزف الصحي بالميلية.
- معرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات الإلتزام التنظيمي للعاملين في مؤسسة الخزف الصحي بالميلية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، الحالة الإجتماعية، المستوى التعليمي، الدخل الشهري).

أهمية الدراسة

ترجع أهمية الدراسة الحالية لما تقدمه من إضافات من الناحية العلمية والنظرية كالأتي:

الأهمية العلمية:

تتضح الأهمية العلمية لهذه الدراسة في تفعيل الجانب السلوكي نحو الالتزام التنظيمي حيث يمثل هذا الجانب الأساس في زيادة فعالية الأداء للمرؤوسين، وتساهم هذه الدراسة في إثراء المعرفة العلمية في مجال القيادة ومدى الارتباط بمستوى الالتزام التنظيمي، في ظل ما تتوصل إليه الدراسة من نتائج.

الأهمية العملية:

تكمن أهمية الدراسة العلمية الحالية من خلال ما ستسفر عليه الدراسة من نتائج وتوصيات قد تساعد متخذي القرار بالشركة في تفعيل الممارسات القيادية بالشكل الذي يؤدي إلى الرفع من مستوى الالتزام التنظيمي بالشركة.

حدود الدراسة

بسبب طبيعة موضوع الدراسة والمنهجية المستخدمة اقتصرت هذه الدراسة على:

- **حدود الموضوعية:**

تركز الدراسة الحالية على الأنماط القيادية التي قدمها الباحث كورث لوين" Kurt lewin" (النمط الديموقراطي، النمط الحر) وعلاقتها بالالتزام التنظيمي.

- **الحدود الزمانية:**

أجريت الدراسة في السداسي الثاني من السنة الجامعية 2017/2016.

- **الحدود المكانية:**

تم تطبيق هذه الدراسة في شركة الخزف الصحي بالميلية ولاية جيجل.

- **الحدود البشرية:**

أجريت هذه الدراسة على عينة عشوائية من المرؤوسين العاملين في شركة الخزف الصحي بالميلية على إختلاف تصنيفاتهم الوظيفية.

منهج الدراسة

لإنجاز هذا البحث والتوصل إلى إجابات عن التساؤلات المطروحة مسبقا، وبالتالي على الإشكالية الرئيسية فقد اعتمد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وهذا بالنسبة للجزء النظري من الدراسة، وذلك بغية استيعاب الإطار النظري للبحث وفهم مكوناته وتحليل أبعاده، أما بالنسبة للجانب التطبيقي فقد تم استخدام منهج دراسة حالة والمنهج الإحصائي، حيث استخدم المنهج الأول لأجل التعمق والوصول إلى تعميمات متعلقة بالحالة المدروسة وهذا من خلال إسقاط الجانب النظري للدراسة على مؤسسة إقتصادية جزائرية، أما المنهج الثاني فقد استخدم في جمع البيانات ومعالجتها إحصائيا.

أدوات الدراسة

تم الاعتماد في الدراسة على مجموعة من الأدوات للحصول على البيانات والمعلومات، أهمها الكتب والمذكرات والمجلات المتخصصة وشبكة الأنترنت، هذا فيما يخص الجانب النظري للدراسة، أما الجانب التطبيقي والذي يعكس الدراسة الميدانية فتم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، بالإضافة إلى الوثائق والسجلات المتعلقة بالمؤسسة محل الدراسة، كما تم استخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الإجتماعية (SPSS) النسخة 20 لمعالجة بيانات الإستبيان وترجمتها إلى نسب وتكرارات ومتوسطات وانحرافات...الخ.

هيكل الدراسة

من أجل الإلمام بمختلف الجوانب التي يطرحها موضوع الدراسة تم تقسيم هذه الدراسة إلى ثلاث فصول، فصلين نظريين وفصل تطبيقي.

الفصل الأول جاء تحت عنوان الإطار النظري للقيادة، تم التناول فيه ثلاثة مباحث، المبحث الأول تم التطرق فيه إلى ماهية القيادة، أما الثاني تم التطرق فيه إلى نظريات القيادة، والمبحث الثالث تم التطرق فيه إلى الأنماط القيادية.

أما الفصل الثاني والذي يحمل عنوان الالتزام التنظيمي وعلاقة الأنماط القيادية به، تم التطرق فيه أيضا ثلاثة مباحث، المبحث الأول تم التطرق فيه إلى ماهية الالتزام التنظيمي، أما المبحث الثاني تم التطرق إلى قياس الالتزام التنظيمي، والمبحث الثالث تم التطرق فيه إلى الأنماط القيادية والالتزام التنظيمي.

في الفصل الثالث والأخير، والذي يحمل عنوان علاقة الأنماط القيادية بمستوى الالتزام التنظيمي للعاملين في مؤسسة الخزف الصحي بالميلية، فقد تم معالجته من خلال البدء بتقديم الشركة محل الدراسة كمبحث أول، ثم عرض الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية كمبحث ثاني، وفي المبحث الثالث تفريغ وتحليل نتائج الدراسة واختيار فرضياتها.

الدراسات السابقة

أولا: الدراسات المتعلقة بالأنماط القيادية

فيما يلي عرض لعدد من الدراسات التي لها علاقة بموضوع الدراسة مرتبة من الأقدم إلى الأحدث:

الدراسة الأولى: علاقة الأنماط القيادية بمستوى الإبداع الإداري دراسة مسحية على العاملين في المديرية العامة للجوازات بالرياض.

هذه الدراسة عبارة عن رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجيستر في العلوم الإدارية من إعداد الطالب عادل بن صالح الشقحاء عام 2003 بجامعة نايف العربية للعلوم الأمنية – كلية الدراسات العليا– قسم العلوم الإدارية هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الأنماط القيادية السائدة في المديرية العامة للجوازات بالرياض وتحديد مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين والعلاقة بينهما، واعتمد الباحث على المنهج الوصفي الارتباطي الشامل واستخدم الإستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات والتي وزعت على عينة حجمها (125).

ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة نذكر مايلي:

- جاء النمط القيادي الديموقراطي في المرتبة الأولى يليه النمط المتسلط ثم النمط الحر من حيث درجة الممارسة في المديرية العامة للجوازات بالرياض؛
- تمارس عناصر الإبداع الإداري بصورة متوسطة في المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض؛
- وجود علاقة ارتباطية موجبة بين الأنماط القيادية(النمط القيادي الديموقراطي، النمط القيادي الحر، النمط القيادي المتسلط) ومستوى الإبداع الإداري بالمديرية العامة للجوازات؛

الدراسة الثانية: الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نطر العاملين بإمارة مكة المكرمة.

هذه الدراسة عبارة عن رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجيستر في العلوم الإدارية من إعداد الطالب "طلال عبد الملك الشريف"، عام 2004، بجامعة نايف العربية للعلوم الأمنية –كلية الدراسات العليا– قسم العلوم الإدارية، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أنماط القيادة السائدة والأداء الوظيفي بأمارة مكة المكرمة وطبيعة العلاقة بينهما، واعتمد الباحث على استخدام المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الإستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات والتي وزعت على عينة حجمها(240 فردا).

ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة نذكر مايلي:

- تبين أن هناك توافر لأنماط القيادة الثلاثة حيث يمارس القادة في إمارة منطقة مكة المكرمة النمط الديموقراطي بدرجة عالية والنمط الحر بدرجة متوسطة والنمط الأوتوقراطي بدرجة أقل؛
- تبين وجود عوامل وخصائص تؤدي إلى إرتفاع مستوى الأداء الوظيفي وأخرى تؤدي إلى إنخفاض مستوى الأداء الوظيفي؛
- وتبين أن هناك علاقة موجبة ودالة إحصائيا بين نمط القيادة الديموقراطي ومستوى الأداء الوظيفي، في حين نرى وجود علاقة سلبية ذّات دلالة إحصائية بين كل من نمط القيادة الحر والأوتوقراطي ومستوى الأداء الوظيفي؛

الدراسة الثالثة: الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين في غزة.

هذه الدراسة عبارة عن رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجيستر في إدارة الأعمال من إعداد الطالب حسن محمود حسن ناصر عام 2010 بالجامعة الإسلامية غزة – كلية التجارة – قسم إدارة أعمال، تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أنماط القيادة السائدة والأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية وطبيعة العلاقة بينهما، واعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الإستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات والتي وزعت على عينة حجمها(227 فردا).

ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة نذكر مايلي:

- أظهرت نتائج الدراسة أن تمط القيادة الديموقراطي هو النمط الأكثر استخداما لدى مديري المنطمات الأهلية الفلسطينية بمحافظات غزة؛
- وبينت النتائج أن هناك موافقة كبيرة من قبل أفراد العينة على جميع فقرات الأداء الوظيفي؛
- أظهرت نتائج الدراسة ووجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الديموقراطي المستخدم ومستوى الأداء الوظيفي؛

ثانيا: الدراسات المتعلقة بالالتزام التنظيمي

الدراسة الأولى: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي دراسة ميدانية على هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض.

هذه الدراسة عبارة عن رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجيستر في العلوم الإدارية من إعداد الطالب محمد بن غالب العوفي عام 2005 بجامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا– قسم العلوم الإدارية– هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على القيم السائدة المكونة للثقافة التنظيمية في هيئة الرقابة والتحقيق في منطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية والتعرف على مستوى الالتزام التنظيمي لديهم وكشف طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي في هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية ، واعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي واستخدم الإستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات والتي وزعت على عينة حجما(240).

ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة نذكر مايلي:

- توصلت الدراسة إلى أن أكثر القيم المكونة للثقافة التنظيمية التي تسود في هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض هي قيمة القوة، ثم الفاعلية، ثم فرق العمل، ثم الكفاءة، ثم النظام، ثم الصفوة، ثم تأتي قيمة العدل، وأخيرا قيمة المكافأة، وأن جميع هذه القيم تسود بدرجة متوسطة؛
- بالنسبة لمستوى الالتزام التنظيمي في هيئة الرقابة والتحقيق فكان عاليا؛
- هناك علاقة إيجابية بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي كما أن قيم الثقافة التنظيمية ترتبط بعلاقة إيجابية مع الالتزام التنظيمي؛

الدراسة الثانية: الالتزام التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين بجوازات منطقة مكة المكرمة

هذه الدراسة عبارة عن رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجيستر في العلوم الإدارية من إعداد الطالب سعد ترحيب غنام البقمي عام 2012 بجامعة نايف العربية للعلوم الأمنية– كلية الدراسات العليا– قسم العلوم الإدارية، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بجوازات بمنطقة مكة المكرمة ومستوى أدائهم الوظيفي، ومعرفة ما إذا كان هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإلتزام التنظيمي والأداء الوظيفي، لدى العاملين وكذا معرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في أراء المبحوثين حول محاور الدراسة، واعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت الإستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات والتي وزعت على عينة حجمها 229 فردا.

ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة نذكر مايلي:

- إن غالبية أفراد العينة يوافقون على توفر الالتزام التنظيمي بجوازات مكة المكرمة بدرجة مرتفعة؛
- كشفت الدراسة أن غالبية أفراد العينة من المبحوثين المشاركين في الدراسة يرون أن مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بجوازات منطقة مكة المكرمة مرتفع؛
- هناك علاقة طردية (موجبة) ذات دلالة إحصائية بين مستوى الالتزام التنظيمي ومستوى الأداء لدى العاملين بجوازات منطقة مكة المكرمة؛

الدراسة الثالثة: أثر العدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمي دارسة حالة–خزينة ولاية جيجل–

هذه الدراسة عبارة عن رسالة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير من إعداد الطالبة بن حواسمة بسمة عام 2016 بجامعة محمد الصديق بن يحي جيجل– كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير– قسم علوم التسيير، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة بخزينة ولاية جيجل والتعرف على مستوى الالتزام التنظيمي لدى موظفيها ومعرفة أثر العدالة التنظيمية على مستوى الالتزام التنظيمي لدى موظفي الخزينة، واعتمدت الطالبة على المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت الإستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات والتي وزعت على عينة حجمها(62) فردا.

ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة نذكر مايلي:

- إدراك ضعيف لموظفي خزينة ولاية جيجل بالنسبة للعدالة التوزيعة والعدالة الإجرائية؛
- رضا الموظفين عن المعاملة التي يتلقونها من طرف رؤسائهم؛
- تسجيل مقبول للإلتزام التنظيمي لدى الموظفين الخزينة؛
- وجود أثر إيجابي ومتوسط للعدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمي لموظفي خزينة ولاية جيجل؛

ثالثا: الدراسات المتعلقة الأنماط القيادية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي

الأنماط القيادية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للعاملين في الأمانة العامة لمجلس الشورى السعودي.

هذه الدراسة عبارة عن رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجيستر في العلوم الإدارية من إعداد الطالب أحمد ناصر عسيري عام 2014 بجامعة نايف العربية للعلوم الأمنية- كلية الدراسات العليا- قسم العلوم الإدارية، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الأنماط القيادية السائدة في الأمانة العامة لمجلس الشورى السعودي وعلاقتها بمستوى الالتزام التنظيمي للعاملين فيها، واعتمد الباحث على المنهج العلمي واستخدمت الإستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات والتي وزعت على عينة حجمها(218) فردا، ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة نذكر ما يلي:

- أوضحت النتائج أن ترتيب الأهمية لأهم الأنماط ممارسة بالأمانة العامة لمجلس الشورى كانت بالمرتبة الأولى ممارسة جاء بها نمط القيادة الديمقراطي بمتوسط (3.48 من أصل 5)، يليه بالمرتبة الثانية النمط القيادة الحر بمتوسط (3.43 من أصل 5)، بالمرتبة الثالثة جاء نمط القيادة الأتوقراطي بمتوسط (3.41 من أصل 5).
- أوضحت المؤشرات الإحصائية لمعامل ارتباط بيرسون بين الأنماط القيادية والالتزام التنظيمي عن وجود علاقة طردية دات دلالة إحصائية بين الالتزام التنظيمي والأنماط القيادية.

التعقيب على الدراسات السابقة:

تتفق الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية فيما يلي:

1 بحث الأنماط القيادية بمفهومه كدراسة ضرار العتيبي (2007)، ونظرياتها وأنماطها كدراسة طلال عبد المالك الشريف(2004).

2 -بحث الالتزام التنظيمي بمفهومه ومراحله كدارسة عاشوري إبتسام (2014)، وطرق قياسه كدراسة سميرة بالاطرش(2010).

3 -إستخدام المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري، الإعتماد على الإستبانة كأداة أساسية لجمع البيانات.

وتختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في:

1 -**هدف الدراسة:** حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على علاقة الأنماط القيادية بالالتزام التنظيمي من وجهة نظر العاملين في شركة الخزف الصحي بالميلية، والذي اختلف عن أهداف الدراسات السابقة وذلك لاختلاف موضوعاتها.

2 -**الحدود المكانية:** أجريت الدراسات السابقة على عدد من المنظمات الحكومية والخاصة في عدد من الدول، بينما طبقت هذه الدراسة على شركة اقتصادية جزائرية لم يسبق وأن طبق عليها دراسة مماثلة لهذه الدراسة وهي شركة الخزف الصحي بالميلية-جيجل-.

3 -**الحدود الزمنية:** تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في زمن تطبيقها حيث طبقت هذه الدراسة في السداسي الثاني من السنة الجامعية 2017/2016.

صعوبات الدراسة:

لا يخلو أي بحث علمي من الصعوبات مهما كانت درجته ومستواه، ومن بين الصعوبات التي واجهتني في إعداد هذا البحث أذكر:

- صعوبات في توزيع واسترجاع الاستبيانات.
- قلة المراجع الخاصة بالالتزام التنظيمي.
- ضيق الوقت لتوزيع الاستبيانات.
- تهرب بعض العاملين من الإجابة عن الأسئلة.

الفصل الأول: الإطار النظري للقيادة.

المبحث الأول: ماهية القيادة.

المبحث الثاني: نظريات القيادة

المبحث الثالث: الأنماط القيادية.

تمهيد

يحتل مفهوم القيادة أهمية خاصة لدي الباحثين والعلماء في مجالات الإدارة وعلم النفس وعلم الاجتماع، وكذلك لدى الممارسين لها بمختلف المؤسسات، ويرجع السبب في ذلك إلى أنها حجر الزاوية في حياة أي منشأة ونجاحها.

فالقيادة عملية تتميز بفاعلية مستمرة وهي تعبر عن علاقة شخص بأخر فهي العلاقة القائمة بين الرئيس والمرؤوسين والتي بواسطتها يمكن للرئيس أن يؤثر تأثيرا مباشرا على سلوك الأفراد الذين يعملون معه وأن يعطى المعلومات الضرورية لقراراته، وديناميكية القيادة تعود إلى الاستمرارية في تغير ظروف المشروع الذي يتطلب تغير متواصل في خطط وسياسات المشروع كذلك الإنسان نفسه في تغير مستمر فسلوك الفرد يتغير دائما خلال حياته وهدا التغير يجعل من الضروري أن يكون تعديل في العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين.

وبغية الإلمام بأهم الجوانب المتعلقة بالأنماط القيادية تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث:

المبحث الأول: ماهية القيادة.

المبحث الثاني: نظريات القيادة.

المبحث الثالث: الأنماط القيادية.

المبحث الأول: ماهية القيادة

تشكل القيادة محورا مهما ترتكز عليه مختلف النشاطات في المنظمات العامة والخاصة على حد سواء، وفي العصر الحديث مع تطور الدولة واتساع خدماتها أصبحت القيادة لا غنى عنه لترشيد سلوك الأفراد وتعبئة قدراتهم وتنسيق جهودهم وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف المرجوة ولتحديد المفهوم الحديث للقيادة لابد من تسليط الضوء على مجموعة من العناصر لخصتها في هذا المبحث.

المطلب الأول: مفهوم القيادة

سوف نتطرق في هذا المطلب لتعريف القيادة، أهميتها، الخصائص والفرق بين القيادة والإدارة.

أولا: تعريف القيادة

تعددت المحاولات لوضع تعريف محدد للقيادة، فكما تدل التسمية فالقائد هو الذي يقود جماعة أو الذي تنقاد له مجموعة من الناس، ويمكن القول:

- أن القيادة هي:" القدرة على التأثير على الآخرين وتوجيههم للعمل بحماس وثقة نحو تحقيق هدف معين"[1].
- وعرفها باس (Bass) بأنها: "العملية التي يتم عن طريقها أثارة اهتمام الآخرين وإطلاق طاقاتهم وتوجيهها نحو الاتجاه المرغوب"[2].
- أما " **ليكرت** " (Tikert) فيعرفها بأنها: " قدرة الفرد على التأثير في شخص أو جماعة، توجيههم وإرشادهم لنيل تعاونهم وحفزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاية من أجل تحقيق الأهداف المرسومة "[3].
- ويعرفها "**ففنر**" و"**برسشوس**" (Phiffner & Presthus) بأنها:" نوع من الروح المعنوية والمسؤولية التي تتجسد في المدير والتي تعمل على توحيد جهود مرؤوسيه لتحقيق الأهداف المطلوبة، والتي تتجاوز

---

(1) ضرار العتيبي وآخرون، **العملية الإدارية: مبادئ وأصول وعلم وفن**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص: 164.

(2) محمد حسنين العجمي، **الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2008, ص:57.

(3) حسين حريم، **السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال**، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص: 215.

مصالحهم الآنية"[1] .

- ويصف "**قولدور**"(Goulduer) "القيادة في ضوء ما يمتلكه القائد من سمات "[2].
- ويرى **همفل** و**كونر** (Hamphel & koner) بأن القيادة: "عبارة عن سلوك الفرد عندما يوجه نشاطات الجماعة نحو هدف مشترك"[3].

- ويعرفها " كون" (Kohn): " أنّ القيادة هي نوع من القدرة أو المهارة في التأثير على المرؤوسين في أداء ونجاز ما يحدده القائد "[4].
- ويرى بعض الباحثين أن القيادة هي: " فن يكتسب وينمى ويمارس بالخبرة والمهارة والتدريب والتعليم والمتابعة ليصبح القائد مؤهلا ودربا على الأساليب الصحيحة في القيادة، وتلعب الرغبة لدى الفرد دورا هاما في اكتسابه المهارات القيادية وإتقانه لها" [5].
- تعرف أيضا أنها: " ذلك السلوك المميز الذي يتبعه القائد لتوجيه سلوك الجماعة والتأثير فيهم وإقناعهم للتفاعل فيما بينهم من اجل تحقيق الأهداف المشتركة "[6].
- أيضا هي: "تنسيق القدرة على أن تسبق مجهودات ونشاطات أعضاء الجماعة أو الأفراد لتحقيق هدف مشترك"[7].
- وتعرف أيضا "بأنها عملية يعني أن القيادة ليست سمة أو صفة يتحلى بها القائد وإنما هي نتيجة للتفاعل الذي يحدث ما بين القائد وأتباعه"[8]!

---

[1] صلاح الدين عبد الباقي، **مبادئ السلوك التنظيمي**، دار الجامعة للنشر والتوزيع، الإسكندرية ، 2005، ص :215.

[2] محمود سلمان العميان، **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2001، ص: 258.

[3] حسين مرضي الدوسري، **الأنماط القيادية وعلاقتها بالرضا الوظيفي في كلية التقنية بالخرج من وجهة نظر الموظفين** مذكرة ماجيستر(غير منشورة) في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2013، ص: 22.

[4] محمد فريد الصحن، سعيد محمد المصري، **إدارة الأعمال**، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1999، ص: 283.

[5] هايل عبد المولى طشطوش، **أساسيات في القيادة والإدارة (النموذج الإسلامي في القيادة والإدارة)**،دار الكندي للنشر والتوزيع، عمان، 2008 ص: 26.

[6] مريم درب، كريمة غطاس، **نمط القيادة وعلاقته بالرضا الوظيفي – دراسة ميدانية على عينة أساتدة التعليم المتوسط لدى إكماليات (بلدة عمر– تقرت)**، مذكرة ليسانس(غير منشورة) في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2012، ص: 15.

[7] علاء محمد سيد فنديل، **القيادة الإدارية وإدارة الإبتكار**، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص :15.

[8] صلاح بن معاذ المعيوف، **القيادة الإدارية النظرية والتطبيق**، فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر، عمان، 2006، ص: 20.

وعليه فإن كل تعاريف القيادة تنصب في أن: [1]

القيادة هي العملية التي بواسطتها يقوم الفرد بتوجيه أو التأثير في أفكار ومشاعر أفراد آخرين أو في سلوكاتهم، وهذا التأثير قد يحدث من خلال أعمال الفرد أو مؤلفاته أو رسوماته أو اختراعاته أو ابتكاراته وتشمل القيادة هنا على هدف معين يرغب القائد في تحقيقه بمعنى:

– إن القيادة هي النشاط الإداري الذي يسعى إلى تنظيم الإنتاجية وتشجيع استخدام حل المشكلات وتحفيز الآخرين وتحقيق درجات عالية من الرضا لديهم.

– الوصول إلى الهدف بأحسن الوسائل وبأقل التكاليف وفي حدود الإمكانيات والتسهيلات المتاحة من حسن استخدامها.

– العملية التي تتعلق بالتوجيه والتأثير في أنشطة المهام التي يقوم بها أعضاء الجماعة.

– الجهود المبذولة للتأثير على سلوك الأفراد من أجل الوصول إلى أهداف المؤسسة باعتبار أن القيادة هي النشاط الإيجابي الذي يؤديه شخص ما في مجال الإشراف على الآخرين لتحقيق غرض ما باستخدام وسيلة التأثير والاستمالة.

ثانيا: خصائص ومهارات القيادة

أ –خصائص القيادة

يمكن حصر خصائص القيادة فيما يلي [2]

1– القيادة نشاط وحركة لأن القائد يتعامل مع أشخاص لديهم قدرات جسمية وعقلية ووجدانية فالقائد الناجح هو الذي يوجه هذه القدرات توجيها بناءا لا توجيها تخريبيا.

2– القيادة تؤثر في الأفراد والجماعات ليسلكوا نحو هدف مشترك تسعى الجماعة لتحقيقه والتأثير يأتي عادة عن طريق المناقشة والإقناع لا عن طريق الأمر والفرض.

3– القيادة تعاون وعلى القائد أن يبث روح التعاون بين أفراد جماعته ولا سيما عند تنفيذ الأهداف المشتركة.

---

[1] ربحي مصطفى عليان، **أسس الإدارة المعاصرة**، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص ص: 179– 180.

[2] محمد حسنين العجمي، مرجع سبق ذكره، ص: 67.

4- القيادة هدف حيوي ومن ثم فواجب القائد أن يحفز الأفراد حتى ينشطوا لأجل تحقيق هدفهم.

ب -**مهارات القيادة**

وتتمثل في:[1]

- المهارات الذاتية أو الشخصية: ويقصد بها الصفات والقدرات اللازمة في بناء الشخصية للقائد مثل السمات الجسدية (قدرة الفرد المتصلة بالثروة البدنية والعصبية وقوة التحمل) والقدرات العقلية (كالاستعداد الفكري والذهني وأهمها الذكاء) وملكة الابتكار وضبط النفس (وهي القوة المحركة للعمل حتى يتمكن القائد من صنع القرار واتخاذه دون تردد وبحسم وتوقع الاحتمالات ومواجهتها بهدوء).
- المهارات الفنية: وهي المعرفة المتخصصة في فرع من فروع العلم وتطويعها في كيفية التعامل مع الأشياء بسهولة بما يكفل تحقيق الهدف، وبمعنى آخر قدرة القيادة على استخدام الوسائل العلمية والتكنولوجية لتحقيق الهدف المنشود.
- المهارات السلوكية أو الإنسانية: وتعني قدرة القائد على التعامل مع البشر بصفة عامة وتابعيه وخصوصا العمل على تنسيق جهودهم والعمل بروح الفريق ، وقد ثبت أن هذا النوع يعد من المهارات الضرورية لنجاح أو فشل القادة في قيادة التنظيمات الحديثة.
- المهارات السياسية والإدارية: ويقصد بالأولى قدرة القائد على رؤية التنظيم الذي يقوده ومهاراته في تبصر الصالح العام والأهداف العامة وما يتطلبه ذلك من ربط بين أهداف التنظيم الذي يقوده وسياسته من ناحية، وأهداف وسياسة النظام القائم، أي التوفيق بين الاتجاهات والضغوط الموجودة في المجتمع وبين نشاط التنظيم وعلى القيادة ألا تتجاهل المثل العليا والأهداف السياسية التي يطمح الشعب إلى تحقيقها. بينما المهارات الإدارية تعني قدرة القيادة على فهم عملها وتحقيق المواءمة بين أهداف التنظيم وإشباع حاجات ورغبات التابعين، ويتمثل هذا في قدرة القيادة على التخطيط الجيد والتنظيم الأمثل للمنظمة لاستغلال الطاقات البشرية ووضع معدلات الأداء بطريقة موضوعية وفعالة.

[1] عبد الحميد السيد رجب، **دور القيادة في اتخاذ القرار خلال الأزمات**، مطبعة الإيمان، الإسكندرية، 2000، ص ص : 8- 9.

ثالثا: الفرق بين القيادة والإدارة

نختصر الفرق بين القيادة وإدارة في النقاط التالية: [1]

أ – الحديث عن القيادة قديم قدم التاريخ بينما الحديث عن الإدارة لم يبدأ إلا في بداية القرن العشرين، ومع ذلك فالقيادة فرع من علم الإدارة.

ب –تركز الإدارة على أربع عمليات رئيسية هي: التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة.

ت –تركز القيادة على ثلاث عمليات رئيسية هي:

- تحديد الاتجاه والرؤية.
- حشد القوى تحت هذه الرؤية.
- التحفيز وشحذ الهمم.

ث –القيادة تركز على العاطفة، بينما الإدارة تركز على المنطق.

وهناك فرق بين القائد والمدير نوجزه فيما يلي: [2]

– إن مفهوم القائد قصد به قدرة تأثيره على الآخرين بحيث يجعلهم يقبلون قيادته طواعية دونما إلزام قانوني، وذلك لاعترافهم التلقائي بقيمة القائد في تحقيق أهدافها وكونه معبرا عن آمالهم وطموحاتهم مما يتيح له القدرة على قيادتهم بالشكل الذي يريده، فالقائد الناجح هو من يستطيع كسب تعاون العاملين معه وتحقيق التجانس بينه وإقناعهم بأن في تحقيقهم لأهداف التنظيم نجاح شخصي لهم وتحقيقا لأهدافهم، أما المدير فهو يعتمد على السلطات الممنوحة في التعامل مع الآخرين، ويكون مفروضا على الجماعة ويسعى إلى تحقيق الأهداف الرسمية.

رابعا: أهمية القيادة

تعد القيادة عنصرا حيويا في حياة استمرار المنظمات، والقائد هو المسؤول عن التوجيه والتنسيق بين كافة العناصر الإنتاجية ومسئول أيضا عن تحقيق أهداف المنظمة من خلال قيادة الآخرين فهو أساس فعالية القيادة.

---

[1] مصطفى يوسف كافي، **إدارة الصراع والأزمات التنظيمية**، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص: 143.

[2] نواف كنعان، **القيادة الإدارية**، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص ص:91– 92.

وعليه فأهمية القيادة تنعكس في:[1]

1) أنها حلقة الوصول بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية.
2) أنها البوتقة التى تنصهر داخلها كافة المفاهيم والإستراتيجيات والسياسات.
3) تدعيم القوى الإيجابية في المؤسسة، وتقليص الجوانب السلبية قدر الإمكان.
4) السيطرة على مشكلات العمل وحلها، وحسم الخلافات، والتوفيق بين الآراء.
5) تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم مورد للمؤسسة كما أن الأفراد يتخذون من القائد قدوة لهم.
6) مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة.
7) أنها التي تسهل للمؤسسة تحقيق الأهداف المرسومة.

وأيضا تتجلى أهميتها في:[2]

1- إن القيادة لابد منها في الحياة حتى ينتظم منسق الحياة ويقام التعادل تدعيم السلوك الايجابي ومواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المنظمة.

2- تنمية مهارات وقدرات الأفراد في المنظمة.

3- تتدفق القيادة لتوجيه الطاقات بأسلوب متناسق يضمن عمل العاملين بين خطط المنظمة وتصوراتها المستقبلية.

---

[1] مصطفى يوسف كافي، مرجع سبق ذكره، ص: 141.

[2] صابرين عطية مرسال، **الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية**، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2014، ص ص: 14-15.

المطلب الثاني: مصادر وعناصر القيادة

سوف نتطرق في هذا المطلب إلى مصادر القيادة وعناصرها.

أولا: مصادر القيادة

لقد اهتم كثير من الباحثين بكيفية ممارسة عملية القيادة، ومن أين يستمد القائد قوة السلطة وتأثيرها، ومن الدراسات المشهورة ما قام بها كل من "**فرنش** و**ريفان**" "French & Reven" حيث حددا خمسة مصادر يستمد منها القائد قوة التأثير وهي: [1]

أ – **قوة القانون:** هي القوة الممنوحة لموقع أو منصب ما كما هو محدد في الهيكل التنظيمي وفي السلطة الرسمية المعطاة لهذا المنصب، فالمدير الذي يمارس سلطته ويكلف مرؤوسيه بمهام يفعل ذلك من موقعه كرئيس وما على المرؤوسين سوى طاعته، إذن فهي قوة المنصب لا قوة الشخص.

ب –**قوة الحافز أو المكافأة :** عندما يشعر الفرد أن إطاعته لأوامر رئيسه ستعود عليه بمكافأة مادية (راتب، أجر مثلا) أو بمكافأة معنوية(شكر وتقدير، وسام عمل... إلخ)، فإنه سوف ينظر إلى رئيسه كقائد ويحترم هذه الخاصية فيه، من خلال المزيد من الطاعة والولاء، في هذه الحالة، فإن مصدر قوة القيادة هو قوة المكافأة التي يقدمها الرئيس لمرؤوسيه[2].

ت –**قوة الإكراه :** هي الوسيلة التي تقوم على استخدام المدير لسلطته لدفع مرؤوسيه إلى العمل عن طريق استشارة الخوف والتهديد وتوقيع الجزاء.

ث –**قوة الخبرة:** تزداد قدرة المدير على التأثير في مرؤوسيه كلما كانت شخصيته تتسم بالمرونة وكان على دراية كبيرة بالنواحي الخاصة بالنشاط الذي يعمل فيه[3].

ج –**قوة الشخصية:** وتعتبر هده القوة المستمدة من الشخصية المتميزة للقائد وجاذبيته الذاتية وأصحاب الجماهير والجماعات به.

---

[1] حسين إبراهيم بلوط، **المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات**، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، بيروت، 2005، ص: 423.

[2] ربحي مصطفى عليان، مرجع سبق ذكره، ص: 182.

[3] صلاح الدين محمد عبد الباقى، **السلوك التنظيمي– مدخل تطبيقي معاصر**، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2003، ص: 243.

إذن فهي قوة التأثير في الآخرين نتيجة إعجابهم وتمسكهم بالشخص المعروف[1].

وخلاصة القول أن القيادة يمكن أن تكتسب عن طريق التعليم والتدريب، حيث نجد أن العديد من الأفراد لديهم موهبة للقيادة اعتمادا على امتلاكهم خصال وميول نحوها، كما أن الموهبة تخلق القائد الطبيعي لكن ذلك يحتاج إلى صقل وتدريب حتى يستطيع مواكبة التطورات والتغييرات الخاصة والنجاح في ميدان القيادة، وبذلك يتم الالتقاء والامتزاج بين الفطري والمكتسب، ويكون الناتج قادة ذوي خصائص مميزة من حيث الذكاء وسعة الأفق وسداد الرأي، والاتزان والنضج وقوة الشخصية، وبالتالي يكون النجاح بكل معانيه [2].

ثانيا: عناصر القيادة

حتى تقوم عملية القيادة لابد من وجود فريق عمل وقائد له أو هدف مشترك يسعون لتحقيقه وبلوغه في ظرف معين ضمن أنظمة وتعليمات المنظمة نفسها حيث حظي مفهوم المدير والقائد باهتمام واسع وبالغ من كتاب الإدارة وهناك ثلاث عناصر رئيسية للقيادة:[3]

1- **الجماعة أو المرؤوسين :** حيث هم الدين يمنحون السلطة والنجاح للقيادة والمنظمة في حال تفاعلهم واستجابتهم لكل ما يطلب منهم من قبل القائد وتأدية كل الأعمال الموكولة إليهم بنجاح ولّا يعتبر المرؤوسين والجماعة العاملة في المنظمة من الأمور التي تعزز نجاح القيادة في تحقيق أهدافها.

2- **القائد:** وهو من أهم عناصر العملية القيادية لما لخبراته وقدراته ومؤهلاته وصفاته الشخصية أهمية في نجاح العملية القيادية والرقي بها إلى مصاف العمليات.

3- **الهدف:** يسعى القائد دائما نحو تحقيق هدف القيادة عن طريق المرؤوسين وذلك بحثهم والتأثير في سلوكهم من أجل القيام بالمهام المطلوبة منهم وبكفاءة عالية.

ومع ذلك فإنه يمكن القول بتساوي العوامل الثلاثة من حيث أهميتها، فالقائد القوي ذو الشخصية المتميزة قد

---

[1] ضرار العتيبي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 180.

[2] منير لواج، **دور القيادة الإدارية في تفعيل إستراتيجية إدارة الموارد البشرية- دارسة ميدانية بشركة إنتاج الكهرباء سونلغاز- جيجل**، مذكرة ماجستير (غير منشورة) في علوم التسيير، جامعة جيجل، الجزائر، 2006، ص: 29.

[3] خالد عبد الوهاب الزيديين، **القيادة الإدارية وتطوير منظمات التعليم العالي**، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص ص: 47-48.

يستطيع تغيير متطلبات الجماعة من أجل خلق الموقف الذي يناسب إمكانياته وقدراته[1].

المطلب الثالث: متطلبات القيادة

في ضوء العديد من الدراسات التي تناولت موضوع القيادة حدد الباحثون المتطلبات الرئيسية لنجاح القيادة والمتمثلة في:

أولا: الاتصال

ويعرف الاتصال بأنه: "عملية تبادل المعومات أو التبادل المشترك للحقائق والأفكار والانفعالات وتحقيق مفهوم مشترك لها بين جميع الأطراف المعنية في الأوامر" . ولذلك فإن الاتصال وفق هذا التعريف هي:[2]

أ –تبادل المعلومات والحقائق والأفكار والانفعالات.

ب –تبادل مشترك بين الأفراد.

ت –تحقيق مفهوم مشترك حولها.

ثانيا: الرؤيا

هي صورة واضحة ملزمة، توفر أسلوبا إبداعيا ليقوم بها للتحسين تتميز وتعتمد على التقاليد، وترتبط بالأفعال التي يجب أن يقوم بها الأفراد لتحقيق التغيير وتطرق الرؤيا على مشاعر وطاقات الأفراد وحينما تتم توصيلها بشكل صحيح، فإنها تخلق الحماس الذي يظهر لدى الأفراد في الأحداث الرياضية والفعاليات الترفيهية الأخرى، وتجلب هذه الطاقة والالتزام إلى موقع العمل[3].

---

[1] فاطمة الزهرة رحاي وآخرون، **دور القيادة الادارية في تنمية الموارد البشرية– دراسة حالة بمديرية الخدمات الجامعية – جيجل**، مذكرة ليسانس(غير منشورة) في العلوم التجارية، جامعة الصديق بن يحي، جيجل، الجزائر، 2014، ص: 11.

[2] علي الضلاعين، **أساسيات في إدارة أعمال**، الطبعة الثانية، مركز يزيد للخدمات الطلابية للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص: 178.

[3] ماجدة العطية، **سلوك المنظمة (سلوك الفرد والجماعة)**، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان،2003 ، ص: 234.

ثالثا: الذكاء العاطفي

إن ما يمتاز به القادة هو المعامل العاطفي يكون عاليا مما يؤهلهم للتأثير في الذين يعملون معهم والذكاء العاطفي هو القدرة على فهم واحترام عواطف الآخرين والتأثير به والاستجابة الذكية لها وهذه السمة هي التي تقرب القائد من العاملين معه بطريقة تكون فاعلة لفريق العمل[1]

رابعا: المرؤوسين

إن القيادة الإدارية تتكون من طرفين قائد وتابعين، وقد يكون التابعين غير الأكفاء مشكلة أكبر للتنظيمات من القادة الأكفاء[2].

خامسا: الابتكار

الابتكار إحدى القدرات العقلية المهمة التي تولد بها وإن كانت بدرجات متفاوتة لدى كل منا، ويعد الابتكار من أهم القدرات التي يجب أن تحظى بالاهتمام والعناية لأن المبتكرين هم الذين غيروا وجه التاريخ والعالم وهم ثروة بشرية نادرة، وعنصر أساسي لتقدم الأمم والمنظمات، والتفكير الابتكاري هو ذلك النوع من التفكير الذي يتسم بالصفات الآتية:[3]

أ –الحساسية الفائقة للمشكلات.

ب التفاعل المستمر والواعي مع الواقع.

ت الطلاقة بمعنى إنتاج عدد كبير من الأفكار في وقت قليل.

ث المرونة بمعنى القدرة على تغيير زاوية التفكير من دون تزمت أو جمود.

ث قدرة عالية على تقويم الأشياء وإدراك نواحي النقص والقصور فيها.

---

[1] نجم عبود نجم، **القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرين**، دار صفاء للنشر والطباعة والتوزيع، 2011، ص:76.

[2] نفس الصفحة من المرجع السابق.

[3] مدحت محمد أبو النصر، **الموارد البشرية (الإتجاهات المعاصرة)**، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2007، ص ص:328– 329.

سادسا: البيئة

يقصد بذلك بيئة العمل، وبيئة المنظمة والقيم والتقاليد التي تسير عليها وتؤمن بها على وجه الخصوص، إذ تلعب هذه العوامل أثرا كبيرا في إتباع نمط قيادي، إذ لا يستطيع القائد أن ينحرف عما اعتادت عليه المنظمة وإلا واجه كثيرا من المتاعب والصعاب وإلى جانب بيئة العمل أو المنظمة يلعب بعدها موقعها الجغرافي دورا مهما، إذ أن بعدها أو طبيعة حجمها يلزم المدبر بتفويض جزء من صلاحيته والسماح للمرؤوسين بالمشاركة له في اتخاذ القرارات[1].

أيضا تتطلب القيادة:[2]

أ –وجود هدف أو أهداف يحرك المرؤوسين إليه.

ب وجود مجموعات من الأفراد في المنظمات.

ت وجود قائد يجعل ذلك في قوالب عملية تؤثر في المرؤوسين.

المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في القيادة

لا شك أنّ للقيادة علاقة تبادل وتأثير بين القادة والتابعين له، وهذه العلاقة تتم في إطار مناخ وظروف المنظمة التي يعمل بها القائد الإداري من بين هذه العوامل: [3]

أولا– عوامل خاصة بالقائد : إن سلوك القائد يتأثر في أية لحظة بمجموعة من العوامل التي تتفاعل داخليا في شخصيته الذاتية من بينها:

– **ميوله القيادي الشخصي** : يختلف ميول القادة إلى نمط معين من الأنماط القيادية بحسب شخصياتهم المتأثرة بالظروف النفسية والاجتماعية وغيرها، مدى شعوره بالأمان في المواقف الغامضة بحسب البيئة.

---

[1] محمد قاسم القريوني، **السلوك التنظيمي (دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال)**، الطبعة الخامسة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص ص: 207– 208.

[2] صابرين عطية مرسال، مرجع سبق ذكره، ص:11.

[3] رعد حسن الصرن، **إدارة الابتكار والإبداع (كيف تخلق بيئة ابتكارية في المنظمات)**، دار الرضا للنشر والتوزيع، دمشق، 2001، ص: 155.

- **نظام القيم الذي يؤمن به :** حيث يتأثر سلوك القائد بمدى الأهمية التي يوليها لكفاءة المؤسسة والنمو الشخصي للمرؤوسين لتحقيق أهداف المؤسسة.

- **مدى ثقته في مرؤوسيه :** فالقادة يختلفون في مدى الثقة التي يولده للآخرين بصفة عامة، بالتالي ينطبق ذلك على مدى ثقتهم بمرؤوسيهم الذين يشرفون على أعمالهم في فترة ما.

ثانيا- عوامل الخاصة بالمرؤوسين: قبل اختيار القائد النمط القيادي لمجموعة معينة من الأفراد، فإنه يجب أن يأخذ في اعتباره أيضا مجموعة من العوامل التي تؤثر في سلوك مرؤوسيه، ويمكن القول أنه كلما توفرت الشروط التالية كلما أمكن القائد من إعطاء حرية أكبر للمرؤوسين:

أ -ازدياد حاجة المرؤوسين إلى الاستقلالية والاعتماد على النفس.
ب -توفر درجة كافية من القادة على تفهم المواقف الغامضة.
ت -توفر الاهتمام لدى المرؤوسين بالمشكلة التي يوجهونها والشعور بأهميتها.
ث -توفر درجة كبيرة من الفهم اتجاه أهداف المؤسسة.

وبالتالي فإن غياب العناصر السابقة تؤدي إلى لجوء القائد إلى سلطته المباشرة، بل هناك ظروف تفرض مبدأ التصرف الفردي للقائد، ويلاحظ أنه بزيادة درجة ثقة المرؤوسين في قائدهم فإن حريته تزداد في تغيير سلوكه دون تخوف من سوء تأويل ذلك من المرؤوسين.

ثالثا- عوامل خاصة بالوقف: حيث تتمثل في: [1]

يقصد بالعوامل البيئية بيئة العمل عموما، وبيئة المنظمة والقيم والتقاليد التي تسير عليها وتؤمن بها على وجه الخصوص، إذ تلعب هذه العوامل أثرا كبيرا في نوع النمط القيادي المتبع إذ لا يستطيع أن ينحرف عما اعتادت عليه المنظمة من نمط قيادي، وإلا واجه كثيرا من المتاعب والمصاعب وإلى جانب بيئة العمل أو المنظمة يلعب موقع المنظمة الجغرافي دورا مهما، إذ أن بعد المنظمة أو طبيعة حجمها يلزم المدير بتفويض جزء من صلاحياته والسماح للمرؤوسين بالمشاركة له في اتخاذ القرارات.

[1] محمد قاسم القريوتي، **مبادئ الإدارة النظريات والعمليات والوظائف**، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص ص:271-272.

أما العوامل الموقفية فتتعلق بالأسلوب المتبع في القيادة، إذ لا تشجع المواقف الصعبة القادرة على إتاحة المجال للمشاركة، وخاصة إن كانت تلك المواقف خارجة عن نطاق إمكانيات المرؤوسين في تقديم ما يمكن أن يفيد لحلها.

المبحث الثاني: نظريات القيادة

لقد تبلورت معظم الجهود التي قام بها علماء الإدارة وعلماء النفس والإجتماع في ثلاث مداخل للقيادة، منها ظهرت عدة نظريات أطلق عليها نظريات القيادة، حيث سوف نتطرق في هذا المبحث لنظرية الرجل العظيم والنظرية السلوكية، الموقفية وأخيرا النظرية التفاعلية.

المطلب الأول: نظرية الرجل العظيم

تقوم هذه النظرية على الافتراض بأن هناك مجموعة من الصفات والخصائص التي تفسر القدرات القيادية عند البعض وهي في مجموعها تكون ما يمكن تسميته بالشخص العظيم[1].

حيث تعود الجدور الأولى لهذه النظرية لعهود الأغريق والرومان حيث كان القادة يولودون قادة وأنهم قد وهبوا من السمات والخصائص الجسمانة والعقلية والنفسية ما يعينهم على هذا ويعتبر فرنسيس جالتون

(Franssis djaltoun) من أبرز الدعاة لهذه النظرية وقد كان لدراسة التي قام بها جالتون في عام 1879 تأثيرا كبيرا على عدد من الباحثين والمفكرين الذين تبنوا هذا الاتجاه من حيث تفسير نشأة القيادة على أساس السمات الوراثية ابتداءا من وودز (Woods) في عام 1913 وانتهاء بجنينجر (Jennings) في عام 1960.

أيضا من أبرز كتاب هذه النظرية التي يرى من خلالها كل من **تيد، براون** (Browen,Tead) أن القائد شخص يمتاز بسمات معينة تفوق سمات الرجل العظيم، وهذه السمات هي وراثية تولد مع الشخص فلا يمكن تعلمها[2].

وتذهب هذه إلى أنه إذا تم التعرف على ما يميز القائد الناجح، فإنه يمكن تنمية وإيجاد هذه السمات في الآخرين لجعلهم قادة ناجحين، بالتالي يتعين المقارنة بين صفات القادة وصفات غير القادة أولا، ثم المقارنة

---

[1] المرجع السابق، ص:265.

[2] أحمد قوراية ، **فن القيادة المرتكزة على المنظور النفسي الاجتماعي والثقافي** ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007، ص: 258.

بين خصائص وسمات القادة الناجحين وتلك لغير الناجحين منهم المتوصل إلى الخصائص والصفات الشخصية والجسمانية للقيادة الإدارية الناجحة[1].

وتعترف نظرية السمات باستمرار الشخصية الإنسانية[2].

وقد توصل باس(Bass) أن معظم الدراسات التي تناولت السمات القيادية خلال النصف الأول من القرن العشرين اشتملت على الصفات التالية:[3]

- القدرة: (مثل: الذكاء- الاستعداد- القدرة على التحدث).

- الإنجاز: (مثل: التقييم- المعرفة- القدرات الرياضية – المهارات).

- المسؤولية: (مثل: الاعتماد على النفس- المبادأة- المثابرة).

- المشاركة: (مثل: النشاط- حسن العلاقات- التعاون).

- المركز الاجتماعي: (مثل: الحالة الاجتماعية والاقتصادية- الشهرة).

ولقد تعرضت نظرية السمات لكثير من الانتقادات أهمها:[4]

أنها تجاهلت دور البيئة والمؤسسة في صنع القائد، بحيث أهملت جوانب مهمة في القائد مثل الخبرة والمعرفة

التي يمكن أن يكتسبها من العمل والتي قد تؤهله لتسليم موقع قيادي، أيضا يعاب على هذه النظرية أنها لم تأخذ بالحسبان الموقف الذي يجد فيه القائد نفسه، إذ أنه ليس هناك صفات ثابتة تحدد طبيعة القائد في كل الأوقات ولم يتفق حتى واضعوها على السمات التي يجب أن تتوفر في القائد ليكون قائد.

---

(1) سامى جمال الدين، **الإدارة و التنظيم الإداري**، دار حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2004، ص:238.

(2) سامر جلده، **السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة**، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، بدون سنة نشر، ص: 52.

(3) طلال عبد الملك الشريف، **الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة**، مذكرة ماجستير(غير منشورة) في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2004، ص:59.

(4) ضرار العتيبي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص:169.

المطلب الثاني: النظرية السلوكية

نتيجة للإنتقادات التي وجهت لنظرية السمات وإثبات عدم قدرتها على تحديد السمات التي يمكن أن يتميز بها القائد الناجح ظهرت هناك الأبحاث والدراسات والتي تدور جميعها حول سلوك القائد وقد ركزت هذه النظريات على تحليل السلوك للقائد أُثناء قيامه بواجباته.

وهل القائد في سلوكه يركز على العمل أم العاملين[1].

وظهرت مرحلة النظريات السلوكية نتيجة حدثين هامين هما:[2]

1 -إخفاق نظرية السمات في تقديم تفسير واضح مقبول لفاعلية القيادة.

2 -ظهور حركة العلاقات الإنسانية في الإدارة نتيجة دراسات هوثورن (Hawthorn).

ظهرت هذه النظرية بداية من سنة 1912 من خلال الأبحاث والدراسات التي أنجزها بافلوف وتورندايك وواطسون (Tourndaic&Paflouf &Watson) ينطلق أصحاب الاتجاه السلوكي في تفسير القيادة من أهمية التدريب في خلق قادة قادرين على التفاعل مع المرؤوسين وعلى استشارة الدافعية لديهم نحو مزيد من العمل وقد كانت جهود الباحثين في جامعة أوهايو في الولايات المتحدة الأمريكية في الأربعينيات من القرن الماضي، بداية البحث عن العوامل السلوكية في تفسير ظاهرة القيادة، إذ تم تلخيص بعدين سلوكيين رئيسين لنمط السلوك القيادي تتمثل في:

- البعد الأول في تحديد أدوار مختلف العاملين لتحقيق الأهداف حيث يقوم القائد المبادر بتحديد المهام الرئيسية لأفراد الجماعة، ومعايير الأداء المطلوب من الأفراد الوصول إليها.
- البعد الثاني بالاهتمام بالمناخ التنظيمي وبنوعية العلاقات السائدة ويركز القائد هنا على خلق الثقة المتبادلة بين العاملين وتقدير أرائهم، واحترام مشاعرهم، ويهتم بتحقيق رضاهم وراحتهم ويساعد في حل مشاكلهم

وتكررت الأبحاث في هذا الاتجاه بدراسات مماثلة في جامع ميتشغان الأمريكية حيث يتم تصنيف السلوك القيادي إلى نموذجين الأول يهتم بالعاملين والثاني يهتم بالإنتاج وقد اشتهر مثل هذا النمط فيما عرف

---

[1] محمد عبد المقصود محمد، **القيادة الإدارية**، مكتبة المجتمع للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص:78.

[2] حاتم سماتي، **النمط القيادي وعلاقته بتماسك المجتمع(دراسة حالة لدى عمال مؤسسة النسيج والتجهيز ببسكرة)**، مذكرة ماجستير(غير منشورة) في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2011، ص: 31.

بالشبكة الإدارية التي طورها كل من **بليك** و**موتون** (Blake and Mouton)[1].

المطلب الثالث: النظرية الموقفية

ظهرت هذه النظرية منذ بداية السبعينيات بعد أن تعددت الدراسات والأبحاث في هذا المجال، وقد أكدت هذه الدراسات أهمية المتغييرات البيئية والتكنولوجيا والقيم الاجتماعية وأثرها على طبيعة التنظيم الإداري وأسلوب العمل المتبع في المنظمة ودعت لوجوب تطبيق المبادئ والمفاهيم الإدارية بشكل يتلائم مع الظروف التي تمر بها المنظمة.

إن السمات والمهارات المطلوب توافرها في القائد تعتمد بدرجة كبيرة على الموقف الذي يعمل فيه، وعلى الموقع القيادي الذي يشغله مثلا فرئيس مصلحة حكومية يحتاج إلى مهارات وقدرات تختلف عن تلك التي تحتاجها القائد العسكري في الميدان[2].

تركز هذه النظرية على أن القيادة للتفاعل والبيئة المحيطة بها ولذلك فإن الفاعلية القيادية هنا ترتبط بمواقف متعددة ومختلفة وكل موقف له متطلبات الخاصة وهذا ما يؤكد نجاح بعض القيادات في مواقف وفشلها في مواقف أخرى، في الظروف التي تحدد الشكل القيادي المطلوب ومن أوضح هذه النظريات. تستند نظرية الموقف إلى أنّ الخصائص القيادية لا ترتبط بسمات شخصية عامة، وإنّما ترتبط بسمات نسبية تتفاعل مع موقف معين وتفترض هذه النظرية أنّ المهارات القيادية لا تحركها إلا المواقف والظروف التي يواجهها القائد عن اتصالاته، وأن نوعية القادة تختلف وفقا لاختلاف المواقف والظروف، وأنّ بروز القيادة يعتمد على وجود المشكلات، حيث ظهرت هذه النظرية منذ عام 1948 عندما ذكر " ستوجديل " (Stodjdill) أنّه أصبح واضحا أنّ التحليل المنطقي للقيادة لا يقتصر على القائد وإنّما لابد من التطرق للمواقف، ولقد اتضح من الدراسة التجريبية التي قام بها "بافيلا" (Bavela) أنّ التعرف على القادة يتم إلى حد كبير من خلال المراكز الإستراتيجية التي يشغلونها في شبكة الاتصالات، أكثر مما يعتمد على السمات الشخصية للقادة بالإضافة

[1] محمد قاسم القريوتي، **مبادئ الإدارة(النظريات والعمليات والوظائف)**، مرجع سبق ذكره، ص:267.

[2] أسامة خيري، **القيادة الإدارية**، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص ص:18- 19.

إلى دراسات "فيدلر" (Fidler) والتي ركز فيها على فعالية القيادة بين العوامل الموقفية، حيث تشمل العوامل الموقفية على:[1]

1 -**نفوذ المركز أو الوظيفة:** يتصل ذلك بالسلطة أو النفوذ أو التأثير المتولد عن المركز، يشتمل هذا الحق في التعيين والفصل، وزيادة الراتب والترقية أو التوصية وكذلك مركز المدير داخل الهيكل التنظيمي، ومدى التأييد الذي يحصل عليه من مرؤوسيه. وقد بدأ استخدام مفهوم النفوذ أو سلطة الوظيفة أو المركز منذ سنة 1961 بواسطة "اتزيوني" (Etziouni) حيث يرى أنّ النفوذ هو ناتج من المركز داخل التنظيم والأكثر من التأثير الشخصي.

2 -**نمط الوظيفةَ:** فعالية القيادة هي دالة لمدى روتينية العمل الذي يقوم به التابع أو مدى تغييره، وحسب طبيعة الأعمال نجد أنّ بعض المهام من السهل تحديدها بوضوح، وتنفيذ هذه المهام، وتقييم الإنجاز بطريقة موضوعية، بينما البعض الآخر يصعب تحديدها وقياس نتائجها كالأعمال الإدارية والابتكارية.

3 -**العلاقة بين القائد وجماعة العمل** : تتوقف فعالية القيادة على نمط وشكل العلاقة الشخصية بين القائد وأعضاء جماعته فمثل هذا النوع من العلاقة إنّما هو انعكاس لمدى ثقة المرؤوسين في قائدهم ودرجة إخلاصهم له وأيضا التعبير عن وجهة نظر القائد اتجاه مجموعته إذا كانت العلاقة التفاعلية قائمة بين القائد ومجموعته فهذا مؤشر على كفاءة وفاعلية القيادة أما إذا حدث العكس فالاحتمال هو تناقص فاعلية القيادة[2].

المطلب الرابع: النظرية التفاعلية

تقوم هذه النظرية على مفهوم يتجاوز تركيز النظريات السابقة على عامل واحد من العوامل المؤثرة في الظاهرة القيادة، إذ أن نظرية التفاعل وفقا لإطارها الفكري عبارة عن عملية التأثير المتبادلة بين العوامل ذات الأثر على ظاهرة القيادة وهي (القائد، الجماعة، الموقف) إذ أن هذه العوامل تلعب نفس الآثار النسبية المتبادلة[3].

---

[1] محمد فريد الصحن، سعيد محمد المصري، **إدارة الأعمال**، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1999، ص ص: 286 – 287.

[2] عبد الغفار حنفي، **السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص: 430.

[3] خضير كاظم محمود، موسى سلامة اللوزي، **مبادئ إدارة الأعمال**، دار إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص: 305.

ووفقا لهذه النظرية تعد القيادة عملية تفاعل اجتماعي، تتحدد خصائصها على أساس أبعاد ثلاثة هي: السمات الشخصية للقائد، وعناصر الوقف، ومتطلبات وخصائص الجماعة، ومن ثم، فنجاح القيادة هذا يرتبط بقدرة القائد على التفاعل مع مرؤوسيه وتحقيق أهدافهم وحل مشكلاتهم وإشباع حاجاتهم، وبهذا تؤكد النظرية التفاعلية على أهمية المرؤوسين كعامل مؤثر في نجاح القيادة أو فشلها، وهكذا تقوم القيادة على نظام التأثير بين العناصر الثلاثة، فالقائد يؤثر في مرؤوسيه مثلما تؤثر الجماعة في القائد، والقائد يؤثر في الموقف ويتأثر به، والموقف يؤثر في المجموعة ويتأثر بها، والقائد الناجح هو القائد الذي لديه القدرة على إيجاد التكامل والتفاعل بين هذه العناصر جميعا، فبالقدر الذي يستطيع فيه القائد أن يكيف سلوكه ليواجه متطلبات الموقف والمرؤوسين، بقدر نجاحه في النهوض بأعباء القيادة، وتحقيق أهداف التنظيم وأهداف العاملين فيه[1].

ويرى بعض الباحثين أنه مهما كانت قدرة القائد على التفاعل مع مرؤوسيه فقد يلقى استجابات مؤيدة من بعضهم وأخرى معارضة من بعضهم الآخر، مما يؤثر سلبا وإيجابا على نجاحه في قيادته، وقد كشف نتائج الدراسات أن الموظف الذكي يتلقى الأوامر من قائده وينفذها بعد تقويمها ويقدم البدائل لنفسه ولزملائه ليتوصل إلى قناعة بقبولها ويقدم النصائح لزملائه بقبولها، وبذلك يبدي استجابات مؤيدة تساعد على نجاح القائد، في حين يستخدم الموظف المتهور أو المستهتر تأثيره لتحقيق مصالحه الخاصة أو لتحقيق مصالح المجموعة التي يواليها على حساب مصلحة التنظيم، وبذلك تكون استجابته سلبية[2].

والنظرية التفاعلية لا تنكر أهمية الإسهامات التي قدمتها كل من نظرية الموقف لتحديد خصائص القيادة، ويرى أنصارها أن القيادة الفعّالة هي القيادة المرتكزة حول الجماعة، وأن السمات القيادية التي تحدد نجاح القائد هي التي تمكنه من التفاعل مع مرؤوسيه، وهناك من يرى أن القيادة الفعّالة عملية تقوم على تأثير القائد في المرؤوسين في موقع معين، وتأثير المرؤوسين في القائد في هذا الموقف، ويرى آخرون أن القيادة لا تقتصر على علاقة القائد بمرؤوسيه وإنما تشمل أيضا علاقته برؤسائه وعلاقته مع زملائه، وعلى الرغم من أنّ النظرية التفاعلية تبدوا واقعية في تحليلها لخصائص القيادة وأنّها أسهمت إيجابا في تحديد خصائص

---

[1] عادل بن صالح الشقحاء، **علاقة الأنماط القيادية بمستوى الإبداع الإداري(دراسة مسحية على العاملين في المديرية العامة للجوازات)**، مذكرة ماجيستر (غير منشورة) في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2003، ص: 27.

[2] نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص: 375.

القيادة، إلا أنّ التطورات الحديثة في مجال الإدارة كشفت عن عدم كفاية نظرية السمات أو نظرية الموقف أو النظرية التفاعلية في تحديد خصائص القيادة التي تحقق الفعالية الإدارية[1].

المبحث الثالث: الأنماط القيادية

إن النمط لقيادي كما يعرفه "فيدلر" (Fidller) هو الأفعال والتصرفات والوظائف التي يقوم بها القائد من خلال تصميم وتنظيم العمل بين المجموعات وتحديد علاقات العمل وإبداء الاهتمام بأهداف العاملين وحاجاتهم.

وسأتعرض في هذا المبحث إلى الأنماط القيادية الثلاثة وذلك بذكر خصائصها ومزاياها وعيوبها.

المطلب الأول: القيادة الديموقراطية

سوف أتطرق في هذا المطلب إلى تعريف القيادة الديموقراطية، أشكالها، مرتكزاتها، ثم أثارها.

أولا: تعريف القيادة الديموقراطية

تشبع القيادة الديموقراطية على نقيض القيادة الاستبدادية حاجات كل من القائد والمرؤوسين كما أنها تتسم بالاحترام المتبادل وتقبل المرؤوسين قائدهم بروح الرضا ويتعاونون معه مختارين هدف الجماعة والقيم التي يؤمن بها. فهذا النوع من القيادة يستند على ثلاث ركائز هي: العلاقات الإنسانية والمشاركة وتفويض السلطة ويتسم سلوك القائد الديموقراطي بدرجة عالية من المشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات ودرجة عالية من المساندة من جانب القائد[2].

يتمثل أسلوب القيادة الديموقراطية بالقيادة التي تعتمد على العلاقات الإنسانية والمشاركة وتفويض السلطة فالقيادة الديموقراطية تعتمد أساسا على العلاقات الإنسانية السليمة بين القائد ومرؤوسيه التي تقوم على إشباعه لحاجاتهم، وخلق التعاون فيما بينهم وحل المشكلات. والشكل الموالى يوضح العلاقة بين القائد والمرؤوسين في إطار النمط الديموقراطي:[3]

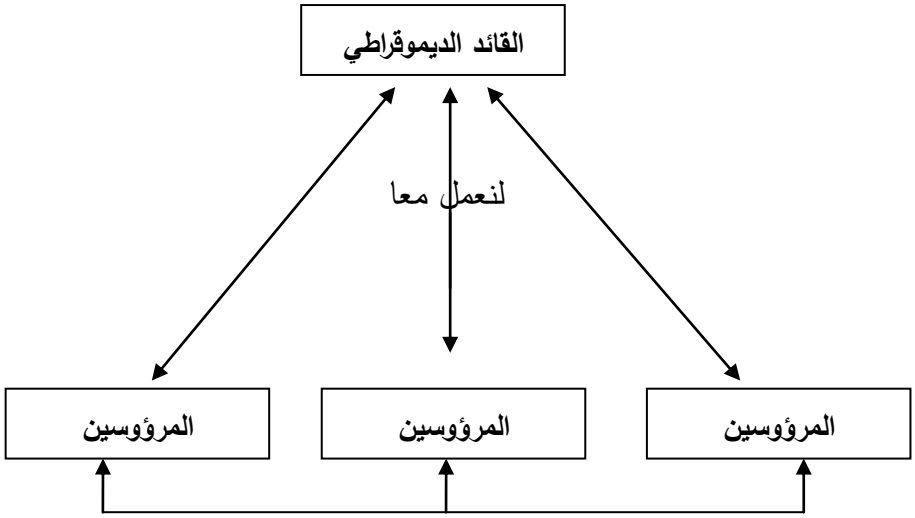
---

[1] طلال عبد الملك الشريف، مرجع سبق ذكره، ص :61.

[2] حسن محمود حسن ناصر، مرجع سبق ذكره، ص:45.

[3] صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص: 220.

الشكل رقم (1): أسلوب القائد الديموقراطي.



المصدر: ليندة فرخة، **أساليب القيادة الإدارية على أداء الموارد البشرية في المنظمة (دراسة ميدانية بالشركة الإفريقية للزجاج)** مذكرة ماجيستر (غير منشورة) في تسيير الموارد البشرية، جامعة جيجل، الجزائر، 2008، ص:44.

من خلال الشكل نلاحظ أن القائد الديموقراطي يشجع على المشاركة في صنع القرارات من خلال تشكيل شبكة من الإتصالات العمودية والأفقية، وذلك لنقل المعلومات والأفكار والقرارات والإطلاع على مجريات الأمور وتذليل الصعوبات أو معرفتها، ليكون الجميع على دراية بأمور العمل. وبذلك فإن هذا الأسلوب يركز على إقامة العلاقات الإنسانية الطيبة بين القائد وتابعيه، لاحتوائهم وجعلهم يحسون بأهميتهم ومكانتهم بالنسبة له، فيجعلهم دائما في ظله وكتفه، وبذلك يكتسب ثقتهم ويضمن طاعتهم المستمرة.

ثانيا: أشكال ومرتكزات القيادة الديموقراطية

أ- أشكال القيادة الديموقراطية

يرى كنعان أن هناك خمسة نماذج من سلوكيات القائد الديموقراطي إزاء تطبيق مبدأ المشاركة هي:[1]

- ✓ القائد الديموقراطي الذي يتيح قدرا بسيطا من الحرية للمرؤوسين للمشاركة في وضع القرار وذلك بطرح المشكلة التي تواجهه أمام مرؤوسيه ويطلب منهم مشاركته في إيجاد حلول متعددة لها ثم يقوم باختيار الحل الذي يراه مناسبا.

[1] عمار كيرد، **تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة مؤسسة سونلغاز- مديرية التوزيع بالأغواط)**، مذكرة ماجيستر(غير منشورة) في إدارة الأعمال، جامعة أكلي محند أولحاج، البويرة، الجزائر، 2014، ص:50.

- ✓ القائد الديموقراطي الذي يحدد المشكلة ويرسم الحدود التي يمكن اتخاذ القرار في إطارها، ويفوض مرؤوسيه اتخاذ القرار في ذلك الإطار.
- ✓ القائد الديموقراطي الذي يتخذ القرار بنفسه ولكنه يحرص على إثارة الحوار بتنفيذه، وإذا لقي الأشياء لديهم يعمل على تعديله.
- ✓ القائد الديموقراطي الذي يتيح لمرؤوسيه فرصة أكبر للمشاركة في اتخاذ القرار في طرق تنفيذه
- ✓ القائد الديموقراطي الذي يترك لمرؤوسيه أمر اتخاذ القرار الذي يوافقون عليه، وهو بدوره سيقبل أي قرار يكون مقبولا ومتفقا عليه من قبل المرؤوسين.

ب- مرتكزات القيادة الديموقراطية

تركز القيادة الديموقراطية على ثلاث مرتكزات أساسية هي:

1- العلاقات الإنسانية بين القائد ومرؤوسيه: تعني الاهتمام بحقوق العاملين وإشباع حاجاتهم مع الإصرار على أدائهم للعمل كما أن العلاقات الإنسانية بالنسبة للقائد لا تقتصر على علاقته بمرؤوسيه وإنما تشمل أيضا علاقته بزملائه من القادة، وعلاقته بمعاونيه، ثم أخيرا علاقته برؤسائه الأعلى منه سلطة[1].

2- المشاركة: القائد الديموقراطي يعتمد في إشراك مرؤوسيه على ما يسمى بمؤتمرات حل المشكلة، التي تستهدف التشاور وتبادل الآراء بينه وبين مرؤوسيه حول المشكلات المعروضة مما يشعر المرؤوسين بقيمة أفكارهم واقتراحاتهم، أيضا إلى بمشاركتهم في صنع القرار يجعلهم يتقبلونه ويتحمسون لتنفيذه[2].

3 -**تفويض السلطة :** وذلك من خلال نقل السلطة من الرئيس للمرؤوس مع تخويله صلاحية اتخاذ القرارات في المهام التي فوضها إياه وتحمل المسؤولية الناتجة عن إمتلاك السلطة[3].

ومن هنا يتضح أن مرتكزات القيادة الديموقراطية تهدف إلى تحقيق أهداف المرؤوس والمؤسسة معا.

---

[1] نواف كنعان، القيادة الإدارية، ص: 183.

[2] شهيناز درويش، **أثر أنماط القيادة الإدارية على تنمية إبداع الموارد البشرية (دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصناعية الخاصة بولاية قسنطينة)**، مذكرة ماجيستر (غير منشورة) في تسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2011، ص: 89.

[3] فوزية بوقطف، **أثر تفويض السلطة على فعالية القرار(مصنع ايتار الجزائر للخزف بقالمة نموذجا)**، مذكرة ماجستير (غير منشورة) في تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة 20 أوت 55، سكيكدة، الجزائر، 2009، ص: 14.

ثالثا: أثار القيادة الديموقراطية

هناك أثار إيجابية من بينها:[1]

– رفع الروح المعنوية للعاملين وإقبالهم على العمل برغبة ونشاط.

– تحقيق الترابط الجماعي وخلق جو اجتماعي سليم.

– تحقيق الاستقرار النفسي والأمان للعاملين.

– تنمية روح الابتكار والعطاء بين العاملين.

وتوجد مزايا أخرى تتمثل فيما يلي:[2]

– المشاركة في عملية صنع القرارات تساعد على ترشيد عملية اتخاذ القرار، وتساعد على جعل القرار المتخذ أكثر إثباتا مما يضمن عدم تعديله بعد فترة وجيزة، ويؤدي إلى الالتزام بتنفيذه.

– تفويض السلطة يساعد القائد على توزيع جزء من مهامه، مما يتيح له الوقت والجهد للتفرغ للمهام القيادية بدلا من تبديد جهده في النواحي الإجرائية والشكلية والبسيطة.

ينتج عن استخدام أسلوب القيادة الديموقراطية، جماعة عاملة تكون أكثر تعاونا وإيجابية وانسجاما، ومن بين الآثار السلبية ما يلي:[3]

– عدم واقعية الديموقراطية من خلال التطبيق العملي, لطبيعة بعض القادة الذين يعتقدون أن مشاركة الموظفين ضعفا، ومظهرا لتنازل القائد عن بعض مهامه القيادية.

– تتطلب وقت وجهد بسبب مناقشة القائد للموظفين وسماع أرائهم واقتراحاتهم مما يقلل من تركيز القائد على الإنتاج، فيؤثر سلبا على الروح المعنوية للموظفين وعلى إنتاجيتهم، حيث أن اهتمام القائد بالموظفين لا يؤدى بالضرورة إلى رفع الروح المعنوية للموظفين وزيادة إنتاجيتهم، ويري بعض الباحثين أن أكثر الانتقادات

---

[1] محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص: 26.

[2] حسن محمود حسن ناصر، مرجع سبق ذكره، ص:47.

[3] عالية بنت عبد الرحمن سليمان السحيمي، **تأثير أنماط القيادة اللإدارية على سلوك المواطنة التنظيمية (دراسة تطبيقية على موظفات جامعة الملك عبد العزيز بجدة)**، مذكرة ماجستير (غير منشورة) في الإدارة العامة، السعودية، 2016، ص ص: 29– 30.

الموجهة للقيادة الديموقراطية مبالغ فيها، وأن للقيادة الديموقراطية مزايا تفوق ما يترتب عليها من أثار ولكن لا يعني هذا عدم وجود مشكلات وصعوبات تواجه القائد الديموقراطي.

المطلب الثالث: القيادة الحرة

سوف أتطرق في هذا المطلب لتعريف القيادة الحرة وخصائصها وأثارها.

أولا: تعريف القيادة الحرة

إن القيادة الحرة تركز اهتمامها على حرية الفرد العامل في أداء العمل[1].

إن نمط القيادة الحرة يشرك مع النمطين الآخرين للقيادة الديموقراطية والأوتوقراطية في أنه يستهدف توجه مجهودات الأفراد العاملين من خلال التأثير في سلوكهم, ونظرا لاختلاف بين هذا النمط والنمطين الآخرين في درجة التأثير، كما أن كل نمط من أنماط القيادة الثلاثة يركز اهتمامه على عنصر معين، فالقيادة الديموقراطية تركز اهتمامها على الفرد العامل في أداء العمل والقيادة الأوتوقراطية تركز على الإنتاج[2].

تميز هذا الأسلوب بتنوع السلوك وتذبذبه، إذ يكتشف أساليب القيادة مظاهر الهزل والتسيب ورغم حرية العاملين والتساهل الذي تتخذه الإدارة طريقا لها، فإن رضا العاملين عن أعمالهم في ظل هذه القيادة منخفض جدا بالمقارنة مع القيادة غير الديموقراطية، لأن التساهل والتهاون وعدم الحسم يثبط من همة النشيطين، الذين قد يرون أن تقدير الإدارة لهم لا يختلف عن تقديرها للكسالى منهم وقد يكون التساهل كبيرا إلى درجة يترك فيها القائد سلطة اتخاذ القرارات للمرؤوسين، ويصبح في حكم المستشار، حيث لا يسيطر على مرؤوسيه بطريقة مباشرة ويفوض سلطة إصدار القرارات إلى مجموعة تكون بدورها حرة في التصرف[3].

يتميز هدا النمط من القيادة بعدم تدخل القائد في مجريات الأمور ولا يعطي توجيهاته أو إرشاداته للعاملين إطلاقا إلا إذا طلب منه ذلك فهي قيادة تترك للأفراد حرية في التصرف والعمل دون أي تدخل من جانب القائد، وقد يكون السبب في ذلك يترك الأمور تسير في المؤسسة بدون توجيه أو قيادة ويتميز هذا النمط القيادي بأنه أقل الأنواع من حيث الفاعلية وإنتاجية العمل، حيث أفراد مجموعته لا يحترمون شخصيته،

---

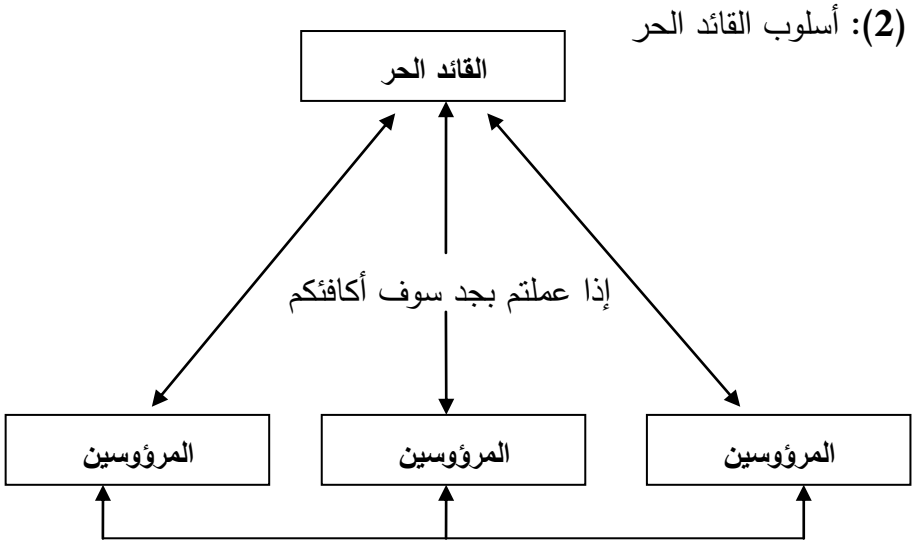
[1] صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص:221.

[2] كمال برباوي، **دور الأنماط القيادية والمتغييرات الشخصية للأفراد في التغيير التنظيمي**، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، بشار، الجزائر، العدد 4/ ديسمبر 2013، ص: 148.

[3] محمد قاسم القريوتى، **مبادئ الإدارة (النظريات والعمليات والوظائف)**مرجع سبق ذكره، ص:270.

وكثير ما يشعر أفرادها بالإحباط والضياع وعدم القدرة على التصرف حتى يعتمدون على أنفسهم في أحوال كثيرة تتطلب تدخل القائد[1].

الشكل رقم (2): أسلوب القائد الحر



المصدر: ليندة فرخة، **أساليب القيادة الإدارية على أداء الموارد البشرية في المنظمة (دراسة ميدانية بالشركة الإفريقية للزجاج)**، مذكرة ماجيستر (غير منشورة) في تسيير الموارد البشرية، جامعة جيجل، الجزائر، 2008، ص:51.

.

من خلال الشكل نلاحظ أن " القائد الحر يفسح المجال للمرؤوسين لتقديم الأفكار، ويفوض لهم جزء قليل من السلطة المتعلقة باتخاذ بعض القرارات الغير المهمة.

ثانيا: خصائص النمط الحر.

ومن أهم الخصائص المميزة لأسلوب القيادة الحرة والتي كشفت عنها الدراسات التطبيقية الخصائص التالية:[2]

– اتجاه القائد إلى إعطاء أكبر قدر من الحرية لمرؤوسيه لممارسة نشاطاتهم وإصدار القرارات وإتباع الإجراءات التي يرونها ملائمة لإنجاز العمل.

[1] سماتى حاتم، مرجع سبق ذكره، ص : 47.

[2] صلاح الدين عبد الباقى، ص ص:221– 222.

– اتجاه القائد إلى تفويض السلطة لمرؤوسيه على أوسع نطاق، وميله إلى إسناد الواجبات إليهم بطريقة عامة وغير محددة فتفويض السلطة يتم على أوسع نطاق لأنه يعطى مرؤوسيه المزيد من الحرية والاستقلال في ممارسة أعمالهم.

– إتباع القائد سياسة الباب المفتوح في الاتصالات، فالقائد الذي يتبع أسلوب القيادة الحرة يرى أن أسلوب الحرية في الإدارة لن يكون مجديا إلا إذا جعل مفتوحا لمرؤوسيه وسهل لهم سبل الاتصال به لتوضيح الآراء والأفكار التي يلتبس عليهم أمرها.

وتتميز نمط القيادة الحرة بخاصتين أساسيتين هما:[1]

– تفويض السلطة: ويقصد بها تنازل القائد الإداري عن بعض من اختصاصاته لمرؤوسيه أو تابعيه أو تابعيه حتى يتفرغ هو لأمهات المسائل، ولا يضيع وقته في التفصيلات مما ينعكس إيجابيا على كفاءة أداء العمل الإداري.
– الفعالية في الاتصالات: القائد الذي يتبع أسلوب القيادة لمن أراد الحرة يحرص على إتباع سياسة فعالة في هذا الصدد، وهي سياسة الباب المفتوح في الاتصالات، وذلك بترك بابه مفتوحا لمن أراد من المرؤوسين الاتصال به بقصد الاستيضاح أو الاستعلام عن أمر أو فكرة معينة.

ثالثا: أثار القيادة الحرة

أ –**الآثار الإيجابية للقيادة الحرة:** فقد ثبت أن أسلوب القيادة الحرة يترتب عليه نتائج مرضية إذا ما توفرت بعض العوامل والشروط التي تساعد على نجاحه ومن أهم هذه العوامل:[2]

- عندما لا ينظر القائد الذي يمارس أسلوب القيادة الحرة نظرة متزمتة إلى تفويض السلطة، ويتوفر لديه القدرة والمهارة على التكيف مع هذا الأسلوب.
- إنّ أسلوب القيادة الحرة يمكن أنّ يؤدي إلى نتائج حسنة إذا كانت الظروف ملائمة لتطبيقه، وتوفر لدى القائد الذي يتبعه المهارة والقدرة على تطبيقه.

---

[1] سعيد السيد على، **العملية الإدارية(الأصول الحديثة في علم الإدارة العامة)**، دار الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007، ص: 280-281.

[2] أسماء بعيو، دلال بومزبر، **أثر الأنماط القيادية على أداء الموارد البشرية–دراسة حالة شركة الخزف الصحي – الميلية**، مذكرة ليسانس(غير منشورة) في علوم التسيير، جامعة جيجل، الجزائر، 2015، ص: 19.

- عندما يكون العاملون في ظل القيادة الحرة على مستوى عال من التعليم.
- أسلوب أفضل للأفراد الذين يتحلون بقدرات إبداعية ابتكارية ويتجاوبون جيدا مع جو الحرية.

ب –**عيوب النمط القيادي الحر:** تتمثل هذه الآثار في:[1]

- يؤدي هدا النمط إلى شعور المجموعة بالإحباط حيث يشعر الغالبية بأن القائد وجد لتوجيه النصح والمشورة للعاملين معه, كما قد يصف بعض العاملين القائد المتحرر بالضعف رغم الفاعلية.
- الفرد الذي يعمل بحرية مطلقة لا يكون مسرورا دائما في عمله لأن الحرية المطلقة تؤدي إلى نتائج سلبية.
- عدم وجو حماسة حقيقية عند العاملين والإخفاق في تعبئة طاقة كبيرة وإهمالهم لعملهم.

أيضا:[2]

- يفتقد هذا النمط لمنهجية واضحة، وسياسة مرسومة، وضوابط تنظيمية يلتزم بها الموظفين.
- النظر على القائد كشخص غير مبال، وقائد شكلي فيفقد احترام الموظفين له.
- تدني الإنتاج وعدم وجود توجيه حقيقي ورقابة فعالة.
- كثرة المناقشات والاجتماعات التي تستغرق وقتا طويلا، والتي لا تخرج في غالب الأحيان بقرارات، وحتى وإن خرجت بقرارات فتكون أغلبها بلا متابعة وتنفيذ.

المطلب الأول: القيادة الأوتوقراطية (الدكتاتورية)

سوف نتطرق في هذا المطلب إلى القيادة الأوتوقراطية وأشكالها وأثارها:

أولا: تعريف القيادة الأوتوقراطية

إن أهم السمات التي تميز سلوك القائد الأوتوقراطي تتمثل في اتخاذه من سلطته الرسمية أداة التحكم والضغط على المرؤوسين لإجبارهم على إنجاز العمل، ولذلك فهو يركز على كل السلطات في يده، ويحتفظ لنفسه بالقيام بكل عمل صغير، أو كبير في المنظمة، ويصدر أوامر، وتعليماته التي تتناول ويصدر على إطاعة مرؤوسيه لعدم ثقته بهم، ويركز على الاهتمام بالإنجاز للعمل وعلى الحافظة على مركزه، وأحيانا ينسب كل إنجاز يتحقق في المنظمة إلى نفسه. أيضا يقوم القادة بإصدار الأوامر المحددة، وطلب الولاء من

---

[1] حسن محمود حسن ناصر، مرجع سبق ذكره، ص: 49.

[2] عالية إبراهيم محمد طحطوح، **تأثير أنماط القيادة الإدارية على سلوك المواطنة التنظيمية (دراسة تطبيقية على موظفات جامعة الملك عبد العزيز)**، مذكرة الماجيستر(غير منشورة) في الإدارة العامة، جامعة الملك عبد العزيز، السعودية، 2016، ص: 31.

مرؤوسيهم، والتأكد على ضرورة إنجاز العمل، وممارسة الرقابة عن كتب، واتخاذ القرارات الفردية دونما مشاركة من المرؤوسين، ولا يتقبلون الاقتراحات واللجوء إلى أسلوب الإكراه والعقاب والتهديد باستعمال السلطة لفرض النظام والقيام بالإنجاز[1].

يعود تاريخ هذا النمط إلى بداية تكون المجتمعات في العصور القديمة حيث كان الرجل القوي يسخر الرجل الضعيف لخدمته، تنطلق فلسفة القيادة هذه من مبدأ إيمان القادة المتسلطين بأنّ عليهم استخدام سلطاتهم الرسمية كأدوات ضغط على العاملين ليحققوا أهداف التنظيم مع عدم اكتراث القائد لأراء العاملين[2].

ويطلق عليها القيادة التسلطية أو القيادة الاستبدادية، حيث يعتقد القائد التسلطي أن الإدارة عملية اتخاذ القرارات، وإصدار التعليمات ومتابعة تنفيذها، ويكون اهتمامه منصبا على الاهتمام بالعمل، وبذل أقصى ما لديهمن طاقة لتسيير شؤون المؤسسة، وتهيئة جميع الوسائل لتحقيق أهدافها، وفي ضوء ذلك فإن القائد التسلطي يتميز بمجموعة من السمات أهمها: الصرامة، كثرة إصدار التعليمات، والالتزام بالحرفية في التعليمات والتدخل في عمل المرؤسين، وعدم منحهم الحرية في العمل[3].

والشكل الموالى يوضح أن القائد الأوتوقراطي يأمر ويأخذ كل القرارات بنفسه ويطلب من مرؤوسيه أن ينفذوا أعمالهم كما طلب منهم, باختصار فالقائد الأوتوقراطي تصرفاته دكتاتورية.

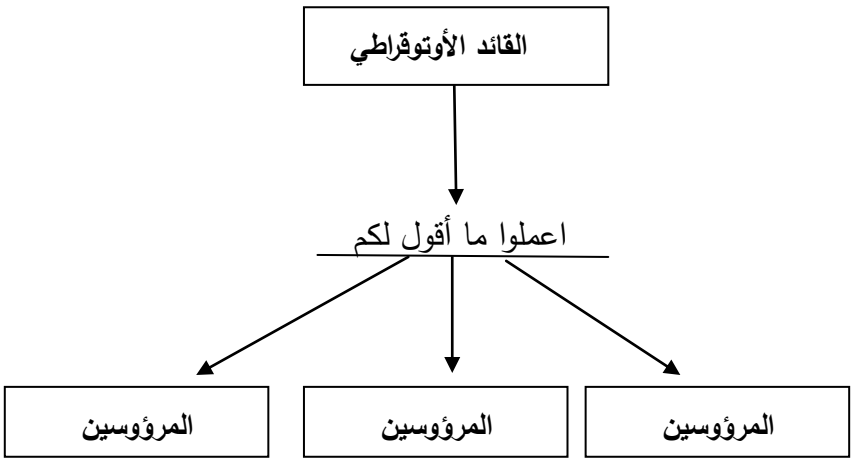
---

[1] محمد سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص: 259.

[2] ربيعة بن سعادة، صبرينة بن عراب، **القيادة الإدارية وأثرها على إدارة الموارد البشرية إستراتيجيا**، مذكرة الليسانس(غير منشورة) في علوم التسيير، جامعة الصديق بن يحي، جيجل، الجزائر، 2010، ص: 14.

[3] حنان النصر العدواني، **الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت وعلاقتها بالضغوط التنظيمية للمعلمين من وجهة نظرهم**، مذكرة ماجيستر(غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، عمان، 2013، ص: 20.

الشكل رقم (3): أسلوب القائد الأوتوقراطي



Source: Pierre g .bergeron**, la gestion moderne: une révision- globale et intégrée**, 3éme edition – gaétan morin éditeur, Monteréal, 1997, p :309.

نلاحظ من الشكل أن القائد الأوتوقراطي يحتكر السلطة لنفسه من أجل القيام بكافة الأعمال مهما كان حجمها، ويصدر الأوامر والتعليمات ويتخذ كل القرارات بنفسه، ويطلب من مرؤوسيه أن يطيعوه وينفذوا أعمالهم كما طلب منهم، كما نلاحظ أن الاتصالات بين القائد ومرؤوسيه تكون في اتجاه واحد من الأعلى إلى الأسفل[1].

ثانيا: أشكال القيادة الأوتوقراطية

توجد هناك أنماط متعددة لسلوك القائد الأوتوقراطي تتداخل فيما بينها وسأعرض فيما يلي أشكال القيادة الأوتوقراطية :[2]

أ –**القيادة الأوتوقراطية التسلطية :** يقوم أسلوب القائد الأوتوقراطي التسلطي أو التحكمي يقوم على تحكم القائد في موظفيه واستخدامه سلطته الرسمية أداة تهديد لانجاز العمل دون تقدير للعلاقات الإنسانية في تعامله مع موظفيه، وهو يمثل أعلى درجات السلوك الأوتوقراطي تطرفا في استبداديته ويرى بعض كتاب الإدارة أنه إذا كان هذا الأسلوب القيادي قد ساد في الإدارة في الماضي، فإن دوره قد أصبح يتطلب نمطا من القيادة لا يقوم على الإنفراد بالسلطة، وإنما يقوم على العلاقات الإنسانية الطيبة مع المرؤوسين وإشراكهم في صنع القرارات.

---

[1] ليندة فرخة، **أساليب القيادة الإدارية على أداء الموارد البشرية في المنظمة (دراسة ميدانية بالشركة الإفريقية للزجاج)** مذكرة ماجيستر (غير منشورة) في تسيير الموارد البشرية، جامعة جيجل، الجزائر، 2008، ص: 42.

[2] نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص: 159.

ب -**القيادة الأوتوقراطية الخيرة أو الصالحة** : هنا القائد يحاول أن يستخدم كثيرا من الأساليب المرتبطة بالقيادة الإيجابية ويستخدم الإطراء والثناء وقليل من العقاب حتى يضمن ولاء المرؤوسين لتنفيذ قراراته وتخفيف ردود الفعل السلبية التي قد تظهر بينهم[1].

ت -**القيادة الأوتوقراطية (المتعاملة أو اللبقة)** : فالقائد يجعل مرؤوسيه يعتقدون أنهم يشتركون في صنع القرار عن طريق الندوات أو اللقاءات التي يعقدها مع مساعديه ليترك لدى العاملين انطباعا بوجود حرية وإتاحة فرصة للمناقشة، ولكنه يتخذ القرارات.

ثالثا: أثار القيادة الأوتوقراطية

إن هناك دراسات كشفت عن نتائج إيجابية تؤكد نجاح هذا النمط القيادي في بعض أشكاله, وفي ظل ظروف ومواقف تقتضي تطبيقه ومن المزايا التي يتمتع بها هذا النمط القيادي ما يلي:

أ-**مزايا القيادة الأوتوقراطية** : هناك جوانب إيجابية للقيادة الأوتوقراطية يجب عدم إغفالها حيث أنّها تكون في بعض الأوقات أكثر فعالية من أنواع القيادة الأخرى حيث تشير الخبرة في مجال أنواع القيادة إلى أن القيادة الأوتوقراطية المطبقة جيدا ستكون فعالة في المواقف التالية: [2]

- ✓ خلال فترة الأزمات، وفي ظل الظروف الطارئة التي تهدد سلامة التنظيم أو العاملين.
- ✓ عندما يكون الموظفون جدد وقدراتهم بسيطة.
- ✓ عندما يكون الاتصال والتنسيق على درجة بالغة من الأهمية.
- ✓ إذا كان القائد خبيرا معترفا بقدراته في مجال المشكلة.
- ✓ عندما تكون نوعية القرار على أهمية بالغة، وقبول القرار من المرؤوسين ذو أهمية بسيطة.
- ✓ إذا كانت هناك حاجة إلى تنظيم وتنسيق مبدئيين.
- ✓ بالإضافة إلى ذلك فإن استخدام أسلوب القيادة الأوتوقراطية يوفر سرعة في العمل ووضوح الاتجاه الثابت. وأحيانا يستفيد الموظفون من الأوامر التي تبلغهم ما يجب فعله.

---

[1] طلال عبد الملك الشريف، مرجع سبق ذكره، ص: 67.

[2] حسن محمود حسن ناصر، **الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين**، مذكرة ماجستير (غير منشورة) في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2010، ص:44- 45.

ب- مساوئ القيادة الأوتوقراطية: بالرغم من وجود جوانب إيجابية للقيادة الأتوقراطية إلا أنّها لا تخلو من الجوانب السلبية نذكر منها:[1]

- ✓ إحساس المرؤوسين بالسخط والقلق والاضطراب، مما يؤوي إلى خلق المتاعب في العلاقات بين القادة والمرؤوسين.
- ✓ عدم قياس المرؤوسين بأي عمل ما لم يكن لديهم أوامر صريحة ومحددة من قائدهم، تجنبا للخطأ والتعرض للجزاء.
- ✓ تعطيل التغذية العكسية، بسبب استخدام القائد لنمط الاتصالات التي تسير في اتجاه واحد.
- ✓ الاتصالات إلى أسفل من القائد للمرؤوسين، يؤدي إلى عدم الفهم المتبادل بين الطرفين.
- ✓ استخدام القائد لأسلوب الضغط والشدة والتحكم، دون تقديره واحترامه لمرؤوسيه، يترتب عليه تولد شعور بالفشل والإحباط.
- ✓ ظهور التجمعات الغير رسمية بين المرؤوسين داخل التنظيم الرسمي وذلك للتخفيف من القلق النفسي والتوتر والإحباط لدى المرؤوسين، مما يؤثر على الأداء بسبب الصراع بين التنظيم الرسمي والتنظيم الغير رسمي.
- ✓ إن استخدام هذا النمط القيادي لا يتفق مع الشخصيات الكفؤة في التنظيم وهذا يؤدي بدوره إلى تسرب الكفاءات وعدم الاستفادة منه بالشكل الذي يحقق الأهداف المرجوة.

المطلب الرابع: أنماط أخرى للسلوك القيادي

من المهم أنّ يتعرف الفرد على النمط الذي يتخذه في قيادة مرؤوسيه وذلك حتى يتفهم نواحي القوة والضعف في هذا النمط ويتوصل إلى طرق تحسينه وتطويره بما يساعده على تحقيق نتائج أفضل. وقد أجريت تصنيفات عديدة للسلوك القيادي منها نموذج تنبوم وشمدت، ونموذج بليك وموتون ونمودج ليكرت.

أولا : نمودج تنبوم وشمدت

وضع كل من تنبوم وشمدت (Tannenbaum and Shamidt) نموذج هام للسلوك القيادي الذي يمكن الإستفادة منه في معالجة المواقف التي تواجههم ويظهر هذا النموذج أنّ هناك سبعة أنماط قيادية

[1] نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص ص :65 - 66.

يتحرك خلالها القائد عند اختيار نمطه القيادي. وهذه الأنماط السبعة تتأثر بعدد من العوامل أهمها مايلي:[1]

-العوامل الشخصية للقائد مثل: المعرفة والخبرات والقيم والمعتقدات.

-العوامل المتعلقة بالمرؤوسين كالاستقلالية والتحمل والمسؤولية والمعرفة والخبرة.

-العوامل المتعلقة بالظروف أو الموقف التنظيمي والتكوين جماعة العمل، والتكوين البيئي الثقافي والاقتصادي والاجتماعي السائد في المنظمة.

وهذا النموذج يشير إلى أن هناك أنماط قيادية تتمركز سلطة إتخاد القرارات فيها بيد القائد، بينما هناك أنماط أخرى تكون السلطة فيها متمركزة في يد الجماعة، وهذه الأنماط هي:

- يتخذ القرار بشكل أوامر على المرؤوسين تنفيذها.
- يتخذ القرار لوحده ويبرره للمرؤوسين.
- يحاور المرؤوسين بشأن القرار ولا يلتزم بتنفيذ اقتراحاتهم.
- تتم مناقشة القرار بجو ديموقراطي ويتخذ القرار بناءا على رأي الأغلبية.
- يستشير المرؤوسين بشأن القرار وقد ينفد بعض مقترحاتهم.
- يصدر توجيهات بشأن القرار للمرؤوسين ويتركهم يتخذون القرار بأنفسهم.

ثانيا : نموذج بليك وموتون

قام هذا النمودج على ضوء أبحاث بليك وموتون (Blake and Mouton) في عام 1972م، وقد تأثرت هذه الأبحاث إلى درجة كبيرة بدراسات جامعة أوهايو التي توصلت إلى أن السلوك القيادي يأخد أحد البعدين أو الإتجاهين، البعد الأول يركز الإهتمام على العاملين ومشاعرهم وإحتياجاتهم، والبعد الثاني يهتم بالعمل لتحقيق أهداف المنظمة، وسلوك القائد كما يراه " بليك وموتون"، لا يخرج عن كونه مزيجا من الإهتمام بين هذين العنصرين، وقد برز من خلال هذا النمودج خمسة أنماط رئيسية للقيادة وهي كما يلي: [2]

- **القائد السلبي:** ويتميز هذا الأسلوب القيادي بالسلبية حيث ينعدم الإهتمام بالإنتاج والعاملين على حد سواء، وغالبا ما يفشل هذا النمط القيادي في تحقيق أهداف التنظيم.

[1] طلال عبد الملك الشريف، مرجع سبق ذكره، ص ص: 86-87.

[2] المرجع السابق، ص: 88.

– **القائد الإجتماعي:** يعمل هذا الصنف من القادة على إيجاد جو إجتماعي مفعم بالعلاقات الحميمة والصداقات ويهتمون بالعاملين وتلبية رغباتهم، لكن إهتمامهم بالعمل ضئيل.

– **القائد التقليدي:** حيث الإهتمام بالإنتاج في أقصى درجاته بينما يعمل العاملون كوحدات منتجة مثلها مثل الآلات، ومن مسؤولية المدير أن يخطط ويوجه ويتحكم في عمل مرؤوسيه.

– **القائد المتوازن:** وهو الذي يريد أنّ يحقق توازن بين العمل والروح المعنوية ويعتقد أنّ التوازن يمكن أنّ يحقق نتائج مقبولة.

– **القائد الجماعي:** تعمل القيادة في هذا المستوى على إستثمار الطاقات الكامنة بالعنصر البشري وتوظيفها لما يخدم مصلحتهم ويحقق أهداف التنظيم.

ويعتبر النمط الأخير للقيادة أحسن الأنماط وأرفعها درجة وهو الذي يحقق التكامل أو الإندماج بين القيم الإنسانية ومتطلبات العمل.

ثالثا: نموذج ليكرت (Likert)

إستحدث ليكرت (Likert) مع زملائه الباحثين في جامعة "ميتشجان"، نموذج الأنماط الذي يقوم على أساس أن القيادة تقع ما بين أربعة أنماط على طرفي النقيض الإستبدادي (الإستغلالي) والمشارك ويقع بينهما النفعي (العادل) والتشاوري[1].

ويقوم نموذج "ليكرت" على إستخدام النمط الديموقراطي إذ يرى أن القائد الإداري يعتمد على السلطة المقبولة من مرؤوسيه وليس السلطة المعطاة، لأنهم يشعرون بتماثل القيم والطموحات والتوقعات والأهداف وعلى هذا الأساس ظهرت الأنماط الأربعة التالية:

– **الإستبدادي المستغل:** ويستخدم هذا النظام من قبل القائد الذي لا يثق بأتباعه مما يجعل يتولد لديهم الخوف نتيجة التهديد والعقاب.

– **الإستبدادي العادل:** ويستخدمه القائد الذي يجد لديه بعض الثقة بمرؤوسيه، إلا أنه يحتفظ بصلاحية اتخاذ القرارات ومراقبتها بالرغم من أنه يعطي تفويضا بسيطا للتنفي، ونتيجة لهذا الأسلوب غير الواضح فإن المرؤوسين يتوقعون العقاب كما يتوقعون المكافأة.

– **القائد الإستشاري:** يستشير مرؤوسيه بأمور القرار و يسمح بمشاركتهم في بعض جوانب القرار.

– **القائد المشارك:** تتم مشاركة المرؤوسين في صنع القرار الذي يتخذ بالأغلبية.

---

[1] طلال عبد الملك الشريف، مرجع سبق ذكره، ص: 89.

ولاحظ ليكرت أن المديرين الذين يستخدمون النمط الرابع من الإدارة يحققون أقصى حالات النجاح كما لاحظ أن بعض الشركات التي استخدمت هذا النمط كانت أكثر فعالية في تحديد الأهداف بالمشارك.

خلاصة

من خلال ما تم عرضه تبين أن مفهوم القيادة ظهر منذ القدم وقد حظي باهتمام كبير من جانب الباحثين حيث تعتبر القيادة من أكثر العمليات تأثيرا في سلوك العنصر البشري في المنظمة، فهي تؤثر في أداء الأفراد ورضاهم عن العمل، كما أن القائد يعتبر المحور الذي يتجمع حوله المرؤوسين لتكوين فريق عمل فعال إدا أحسن التعامل مع مرؤوسيه وهذا يدفعهم للعمل بجدية كما أن هناك فرق بين المدير والقائد فالقادة مهمتهم الأساسية تحقيق رسالة المنظمة أما المديرون تنفيذ الخطط أيضا وجود الاختلاف بين نظريات القيادة التي قمت بذكرها وهي نظرية الرجل العظيم، النظرية السلوكية، النظرية الموقفية، النظرية التفاعلية. وأخيرا تطرقت إلى الأنماط القيادية (النمط الأوتوقراطي، النمط الديموقراطي، النمط الحر) وبالتالي فإن القيادة الناجحة تتطلب مؤهلات يجب توافرها في القادة من خلال تهيئة الظروف داخل المؤسسة.

الفصل الثاني: الالتزام التنظيمي وعلاقة الأنماط القيادية به.

المبحث الأول: ماهية الالتزام التنظيمي.

المبحث الثاني: قياس الالتزام التنظيمي.

المبحث الثالث: الأنماط القيادية والالتزام التنظيمي.

تمهيد

يعتبر الالتزام التنظيم ي من أبرز المتغيرات السلوكية التنظيمية التي تناولتها الدراسات والأبحاث الغربية نتيجة تطور الفكر الإداري في النصاف الأول من القرن العشرين، وظهور مدرسة العلوم السلوكية بعد الحرب العالمية الثانية التي ارتبطت ارتباطا وثيقا بمدرسة السلوك الإنساني، التي ركزت على حركة النشاط الإنساني من جهة وارتباط هذه الحركة بالمناخ الثقافي من جهة أخرى.

أما في العالم العربي فإن مفهوم الالتزام التنظيمي يعتبر من المفاهيم الإدارية الحديثة في أدبيات الإدارة العربية بشكل عام، والمتوفر منها ينطلق من الدراسات الغربية.

وبغية الإلمام بأهم الجوانب الجوانب المتعلقة بهذا الموضوع، تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث:

المبحث الأول: ماهية الالتزام التنظيمي.

المبحث الثاني: قياس الالتزام التنظيمي.

المبحث الثالث: الأنماط القيادية والالتزام التنظيمي.

المبحث الأول: ماهية الإلتزام التنظيمي.

يمثل الالتزام قوة تدفع الأفراد للقيام بسلوك أو الاستمرار في سلوك معين بالرغم من وجود البدائل الإيجابية التي تدفع الفرد للإقلاع عن ذلك السلوك، فيمكننا أن نرى الالتزام بصورة يومية في المنظمات من خلال بقاء الكثير من العاملين في العمل بالرغم من الظروف المتدهورة والمناخ السيء، ولكنه الالتزام الذي يبقى الأفراد في أعمالهم.

المطلب الأول: مفهوم الالتزام التنظيمي.

سوف أتطرق في هذا المطلب لتعريف الالتزام التنظيمي، وأهميته، وخصائصه.

أولا: تعريف الالتزام التنظيمي

يرتبط نجاح أي منظمة ووصولها إلى أهدافها بشكل مباشر بمدى إيمان الأفراد العاملين بتلك الأهداف وقناعاتهم بها وسعيهم للوصول لها وشعورهم بتطابقها أو على الأقل قربها من أهدافهم الشخصية[1].

من أوائل من قدموا تعريفا للإلتزام التنظيمي كان "بوتر وسميت" (Porter And Smith) في عام 1970 حيث نظرا إليه من منظور نفسي ووصفاه بأنه: " توجه يتسم بالفاعلية والايجابية نحو المنظمة" وهو التعريف الذي اغلب عليه الباحثين في مجال الإلتزام "[2].

تعود كلمة الالتزام إلى الفعل لزم، ولزم الشيء بمعنى أثبته وداوم عليه وألزمه المال و العمل فصار واجبا عليه ويعد الإلتزام المنظم ي من المفاهيم السلوكية التي أخذت أبعادا و اتجاهات واسعة وقد أستعمل بطرائق مختلفة لتشير في الفرد الملتزم الذي يحرص على أن يظهر نما ذج سلوكية معينة كالدفاع عن المنظمة والشعور بالفخر والاعتزاز لها والرغبة في البقاء فيها لأطول مدة ، كما أنه يبرز مستويات عالية من سلوك الدور المتميز الذي ينصب نحو الأداء المطلوب"[3].

---

[1] فوزية عبد الرزاق، **العدالة التنظيمية وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي لدى الأستاد الجامعي – دراسة ميدانية على كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير**، مذكرة ماستر(غير منشورة) في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2013، ص: 26.

[2] سميرة بالاطرش، **الالتزام التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي – دراسة ميدانية لدى عينة من مربيات رياض الأطفال (ولاية ورقلة)**، مذكرة الليسانس(غير منشورة) في علم النفس، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2010، ص:13.

[3] باسم عباس كريدي، **الأنماط القيادية وأثرها في الالتزام التنظيمي**، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، الأردن، المجلد 12، العدد 3، 2010، ص: 30.

وأيضا يعد تعريف"موداي و ستير" (Mowday and steers) من أكثر التعريفات شيوعا، حيث يحدد الإلتزام التنظيمي على أنه: " يمثل اتجاها لدى الفرد يشتمل على رغبة أو شعورا قويا للبقاء عضوا في تنظيم معين ، واستعدادا تاما لبذل جهود قوية لصالح ذلك التنظيم ، وإيمانا كاملا بالقيم التي يتبناها التنظيم ، وقبولا تاما للأهداف التي يسعى لتحقيقها"[1].

أيضا عرف "سمرس ودكوتيس" (summers&Decottis) الالتزام التنظيمي بأنه : "امتداد لتوافق أهداف وقيم المنظمة مع توجهات الموظف أو أهدافه المنظمية بشكل يساهم في هذه الأهداف والقيم"[2].

أيضا هناك اختلاف في المفهوم بين مفردات الولاء والإنتماء والإلتزام رغم ورود هذه المصطلحات الثلاثة في بعض الدراسات بنفس المعني، وفيما يلي شرح لكل مصطلح:[3]

تعريف ولاء: بمعنى " أمانة أو وفاء ضمن المصطلح الأجنبي(loyalty) أي أنه الإخلاص لفكرة أو لشخص أو جماعة أو وطن أو الوفاء له".

تعريف الانتماء: هو" شعور المرء بالطمأنينة لكونه ينتمي إلى جماعة مختارة ".

تعريف الالتزام: في قاموس اكسفورد وردت كلمة إلتزام (Commitment) بمعنى الحالة أو الوضع الذي يقدم به الفرد الكثير من الوقت والاهتمام لمؤسسته لأنه يعتقد أنها الحق, قد يحدث الإلتزام التنظيمي نتيجة الولاء التنظيمي وقد لا يكون بينهما علاقة ، كالتزام العامل بما يوجبه عليه عقد العمل مثلا ، وعليه فإن مفهوم الإلتزام يختلف عن مفهوم الولاء وليس مرادفا.

وباستعراض المفاهيم السابقة نلاحظ أن هناك اتفاقا واضحا على مفهوم الإلتزام يتجسد في ثلاث عناصر تناولتها جميع المفاهيم:[4]

---

[1] عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، **المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية**، المكتبة العصرية للنشر، مصر، 2007، ص ص: 237- 238.

[2] شياع علي الجميلي، **العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي- دراسة تحليلية لأراء العاملين في المعهد التقني الانبار**، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 4، العدد9، 2012، ص: 296.

[3] عاشوري ابتسام، **الإلتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية- دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري (بمدينة الجلفة، المديرية العامة)**، مذكرة ماجستير(غير منشورة) في علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2014، ص ص: 53- 54.

[4] سميرة بالاطرش، مرجع سبق ذكره، ص: 30.

1 +عتقاد القوي في قيم التنظيم وأهدافه ومدى تقبلها.

2 +لإستعداد والميل لبذل جهد وافر للتنظيم.

3 +لرغبة الجامحة للبقاء عضوا في التنظيم.

وبالتالي يمكن القول أن الإلتزام التنظيمي حالة نفسية تتمثل في تمسك الفرد بمنظمته ، واقتناعه بأهدافها ، الأمر الذي ينعكس على سلوكياته حيث يسعى لنجاح هذه المنظمة، وبذل قصارى جهده.

ثانيا: خصائص الالتزام التنظيمي

يتميز الالتزام التنظيمي بعدة خصائص يمكن ذكرها من خلال الأتي: [1]

- يعبر الالتزام التنظيمي عن استعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة، ورغبته الشديدة في البقاء بها، ومن ثم قبوله وإيمانه بأهدافها وقيمها.
- يشير الالتزام التنظيمي إلى الرغبة التي يبديها الفرد للتفاعل الاجتماعي من أجل تزويد المنظمة بالحيوية والنشاط ومنحها الولاء.
- يمثل الالتزام التنظيمي شعور داخلي يضغط على الفرد لارتباط بالمنظمة وللعمل بالطريقة التي يمكن من خلالها تحقيق مصالح المنظمة.
- يعبر الالتزام التنظيمي عن حالة غير محسوسة يستدل عليها من خلال ظواهر تنظيمية معينة تتضمن سلوك الأفراد وتصرفاتهم وتجسد مدي ولائهم لمنظماتهم.
- يستغرق الالتزام التنظيمي في تحقيقه وقتا طويلا لأنه يجسد حالة قناعة تامة للفرد، كما أن التخلي عنه لايكون نتيجة لتأثير عوامل سطحية طارئه، بل يكون نتيجة لتأثيرات استراتيجية ضاغطة.

وحسب عبد الحميد فإن خصائص الالتزام التنظيمي كما يلي: [2]

- ✓ تعكس التصرفات التي يقدمها الفرد التضحيات من أجل منظمته.
- ✓ تبين تلك التصرفات المثابرة والقدرة على التحمل.
- ✓ توضيح تلك الالتزامات الاستغراق من ق بل الأفراد تجاه منظماتهم من خلال ما يدمونه من الوقت الشخصي من أجل الأنشطة المرتبطة بالمنظمة.

---

[1] سامي إبراهيم حماد حنونة، **قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدي العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة**، مذكرة ماجستير (غير منشورة) في إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2006، ص: 13.

[2] عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، **المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية**، مرجع سبق ذكره، ص:238.

ثالثا: أهمية الالتزام التنظيمي.

هناك عدة أسباب قد أدت إلى الاهتمام المتزايد بهذا المفهوم وهي: [1]

- أن الالتزام التنظيمي يمثل أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بعديد من النواحي السلوكية ، وخاصة معدل دوران العمل، فمن المفترض أن الأفراد الملتزمين سيكونون أطول بقاء في المنظمة ، وأكثر عملا نحو تحقيق أهداف المنظمة.
- أن مجال الالتزام التنظيمي قد جذب كلا من المديرين وعلماء السلوك الإنسان ي نظرا لما من كونه سلوكا مرغوبا فيه.
- أن الإلتزام التنظيمي يمكن أن يساعدنا إل ى حد ما في تفسير كيفية إيجاد الأفراد هدفا لهم في الحياة.

وحسب إيناس فإن أهميته تكمن في:[2]

- سلوك الفرد ونشاطاته مثل: التحول الوظيفي والغياب والفاعلية.
- ارتباطه بالهيكل المعرفي مثل: الرضا الوظيفي والمشاركة والتوتر الوظيفي.
- ارتباطه بسمات ودور الموظف بما فيها: الاستقلالية والمسئولية ونوع الوظيفة وصراع الأدوار والغموض.
- ارتباطه بالسمات الشخصية للموظف مثل: العمر والجنس والحاجة للإنجاز
- هذه العلاقات تلتقي مع الإعتقاد أن الإلتزام الوظيفي موقف مستقر نسبيا مع الوقت.

كل ما سبق يعطى الإلتزام أهمية، فكل من هذه العوامل يرتبط بإنتاجية الفرد وبالتالي إنتاجية المنظمة وفاعليتها.

---

[1] صلاح الدين عبد الباقى، **مبادئ السلوك التنظيمي**، مرجع سبق ذكره، ص: 216.

[2] إيناس فؤاد نواوي فلمبان، **الرضا الوظيفي وعلاقته بالإلتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم**، مذكرة ماجستير (غير منشورة) في الإدارة التربوية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، 2008، ص: 29.

المطلب الثاني: مراحل الالتزام التنظيمي.

يتولد الإلتزام التنظيمي من محصلة تفاعل قوى متعددة تتمثل في خصائص الأفراد وشخصياتهم وضغوط العمل والعوامل التنظيمية والمؤثرات المجتمعية والبيئة العامة ومن خلالها يمر الفرد بعدة مراحل من الإلتزام التنظيمي[1].

حسب بوكانن(Bochanan) وهي متتابعة كما يلي: [2]

1. **مرحلة التجربة:** وهي التي تمتد من تاريخ مباشرة الفرد لعمله ولمدة عام واحد يكون الفرد خلالها خاضعا للتدريب والإعداد والتجربة ويكون خلال تلك الفترة اهتمامه منصبا على تأمين قبوله في المنظمة ومحاولة التأقلم مع الوضع الجديد والبيئة التي يعمل فيها ومحاولة التوفيق بين اتجاهاته وأهدافه واتجاهات وأهداف المنظمة ومحاولة إثبات ذاته ، ويقول بوكانن "أنه خلال هذه الفترة يواجه الفرد عددا من المواقف التي تكون عنده مرحلة التجربة وتهيئة للمرحلة التي تليها ومن هذه المواقف تحديات العمل، عدم وضوح الدور ، ظهور جماعات متلاحمة، إدراك التوقعات، نمو الاتجاهات نحو التنظيم, والشعور بالصدمة.
2. **مرحلة العمل والإنجاز:** وتتراوح مدة هذه المرحلة بين العامين وأربعة أعوام ، وخلال هذه الفترة يحاول الفرد تأكيد مفهوم الانجاز ، وأهم ما يميز هذه الفترة الأهمية الشخصية للفرد وتخوفه من العجز ، ويتبلور وضوح الولاء للعمل والمنظمة.
3. **مرحلة الثقة بالتنظيم:** وتبدأ تقريبا من السنة الخامسة من التحاق الفرد بالمنظمة وتستمر إلى ما لانهاية، حيث يزداد ولائه وتتقوى علاقته بالتنظيم والانتقال إلى مرحلة النضج ، وعملية انتقال الفرد بالمنظمة.

وقد ذكر العتيبي والسواط أن عملية ارتباط الفرد بالمنظمة تمر عبر مرحلتين حدودها في التالي: [3]

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

---

[1] سعد تراحيب غنام البقمي، **الإلتزام التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين بجوازات مكة المكرمة**، مذكرة ماجستير (غير منشورة) في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2012، ص: 22.

[2] عاشوري ابتسام، مرجع سبق ذكره، ص ص: 68- 69.

[3] عبد الله محمد الثمالي، **علاقة الإلتزام التنظيمي ببيئة العمل الداخلية- دراسة تطبيقية على قوات الأمن الخاصة**، مذكرة ماجستير (غير منشورة) في العلوم الإدارية، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2002، ص ص: 24- 25.

– مرحلة الولاء التنظيمي وهنا يصبح الفرد حريصا على بذل أقصى جهد لتحقيقه أهداف المنظمة والنهوض بها.

وأضاف العتيبي والسواط أن أورلى (oreily) أشار إلى أن هناك ثلاثة مراحل للإلتزام التنظيمي:

– **الادعان أو الإلتزام** : حيث يكون التزام الفرج في البداية مبنيا على الفوائد التي يحصل عليها من المنظمة وبالتالي فهو يقبل سلطة الآخرين ويلتزم بما يطلبونه.
– مرحلة التطابق أو التماثل بين الفرد والمنظمة حيث يتقبل سلطة الآخرين رغبة منه في الاستمرار بالعمل في المنظمة لأنها تشبع حاجاته لانتماء وبالتالي فهو يفخر بها.
– مرحلة التبني واعتبار أهداف وقيم المنظمة أهدافا وقيما له وهنا يكون الإلتزام نتيجة لتطابق الأهداف والقيم.

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الإلتزام التنظيمي

تؤثر في الإلتزام التنظيمي مجموعة كبيرة من العوامل منها ما يقع ضمن بيئة المنظمة أو خارجها فقد حددها "ستريس"(Steers) بثلاث مجموعات هي السمات الشخصية ، خصائص الوظيفة والخبرات الوظيفية ثم أضيفت لها مجموعة رابعة وهي الخصائص التنظيمية " ستريس وبورتر"(Steers&Porter) مجموعة أخرى لها وهي الظروف الخارجية المحيطة بالعمل وفي دراسة حديثة تم تحديد العوامل المؤثرة في ا لالتزام التنظيمي بخصائص الوظيفة وحالات الدور بالنسبة للفرد كتخصص العمل وتحدياته وعلاقات القائد بـالأعضاء بالإضافة إلى الخصائص التنظيمية "وريت وروبوغ"(Wright & Rohubaugh) [1].

وقد ذكر كل من "بورتر وستريس" (Steers&Porter) بعض العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي هي:[2]

– **عوامل شخصية :** وهي العوامل ذات العلاقة بالفرد العامل نفسه مثل: شخصية الفرد العامل وثقافته وقدرته على تحمل المسؤولية أو توقعات الفرد للوظيفة ، أو ارتباطه النفسي بالعمل أو المنظمة ، أو عوامل تتعلق باختياره العمل.
– **عوامل تنظيمية:** وهي العوامل التي تتعلق بالخبرة العملية أو نطاق العمل نفسه كالتغذية الراجعة

[1] صفوان محمد المبيضين، عائض بن شافي الأكلبي، **التوظيف والمحافظة على الموارد البشرية**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص: 193.

[2] أحمد ناصر عسيري،**الأنماط القيادية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للعاملين في الأمانة العامة لمجلس الشورى السعودي**، مذكرة ماجستير(غير منشورة) في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2013، ص:19.

والإستقلالية فضلا عن الإشراف المباشر، وتمسك أفراد العمل بأهداف المنظمة ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، تتمثل في بيئة العمل وطبيعته وخصائصه ونمط القيادة الإدارية والمناخ التنظيمي بشكل عام.

- **عوامل غير تنظيمية :** وهي عوامل ترتكز على مدى توافر فرص عمل بديلة للفرد بعد اختياره لقراره الأول في الالتحاق بالمنظمة.

المبحث الثاني: قياس الالتزام التنظيمي

سوف أتطرق في هذا المبحث إلى مداخل الالتزام وأبعاده، وطرق قياسه، وفوائده.

المطلب الأول: مداخل وأبعاد الإلتزام التنظيمي

أولا: مداخل الإلتزام التنظيمي

اتفق العديد من الكتاب والباحثين على إدراج مفاهيم الالتزام التنظيمي المختلفة تحت تقسيمين أساسيين هما:

أ -**الالتزام السلوكي.**

المدخل القائم على التبادل ، وهو المدخل الذي كان نتيجة جهود متنوعة بذلها العديد من علماء النفس الإجتماعي، وينظر هذا المدخل إلى الالتزام التنظيمي على أنه نتيجة لعملية التبادل بين الفرد والمنظمة فيما يتعلق بمساهمات الفرد والحوافز التي يحصل عليها، وفي ظل هذا المدخل يزداد التزام الفرد نحو التنظيم كلما زاد تفضيله لعملية التبادل ، إن التزام الفرد تجاه المنظمة يمثل حصيلة لعملية التبادل التي يقوم بها الفرد مع المنظمة. فالفرد يقدم الجهد، والوقت...الخ، مقابل الحصول على إشباع حاجات معينة، وبالتالي إذا وجد الفرد المنظمة التي تعطيه المزيد من الإشباع ، فسوف يترك المنظمة التي يعمل بها لينظم للمنظمة التي تعطيه إشباع أكثر، أي أن ارتباط الفرد ورغباته، ويتوقف على مدى ما يقدمه الفرد مقابل ما يحصل عليه[1].

حيث يرى" كانتر" (Kanter) أن الالتزام التنظيمي يمثل رغبة الفرد كدور اجتماعي في بذل طاقته وولائه للمنظمة كنظام اجتماعي، وكذلك عبر"سالنيك"(Salanick) عن الالتزام من ناحية سلوكية بأن عرف الالتزام

[1] صلاح الدين عبد الباقي، **مبادئ السلوك التنظيمي**، مرجع سبق ذكره، ص: 320.

التنظيمي بأنه الحالة التي يصبح من خلالها الفرد مقيدا بأعماله والتي يتم تدعيم أنشطة المنظمة وارتباط الفرد بها[1].

ثانيا: الالتزام الاتجاهي

يختلف المدخل الاتجاهي (السيكولوجي) في نظرته للالتزام عن المدخل السلوكي أو المدخل القائم على التبادل، فإذا كان المدخل السلوكي يشير ينظر إلى الالتزام التنظيمي على أنه محصلة لعملية التبادل بين الفرد والمنظمة والتي تحكمها رغبات الفرد المادية وحاجاته إلى الأمن والأمان، فإن المدخل الاتجاهي ينظر إلى الالتزام على أنه اتجاه عادة ما يكون أكثر نشاط وإيجابية نحو المنظمة. وهنا الالتزام التنظيمي يشتمل على الارتباط بأهداف التنظيم وقيمه، والرغبة في بذل أكبر جهد ممكن لمساعدة المنظمة في تحقيق أهدافها والرغبة القوية للبقاء في المنظمة[2].

ثالثا: أبعاد الالتزام التنظيمي

وهناك ثلاثة أبعاد للالتزام التنظيمي وهي:[3]

أ -**الإلتزام العاطفي:** ويشير إلى الارتباط العاطفي بالمنظمة ويتطور هذا الإلتزام حينما يشارك العامل في اتخاد القرارات والعمليات التنظيمية ، ويدرك أهمية وقيمة الارتباط بالمنظمة ، ويستمد هويته من ارتباطه بالمنظمة مثلا يشعر العامل بالالتزام العاطفي حينما يشعر أن المنظمة تعامله بعدالة واحترام وتقازره وتسانده.

ب -**الإلتزام الاستمراري:** ويشير إلى رغبة العامل في الاستمرار بالعمل لدى المنظمة، وينشأ حينما يدرك العامل أنه يكون خاسرا وأنه لا توجد فرصة عمل بديلة فيما لو ترك المنظمة ، وبالتالي ينبغي أن يستمر في المنظمة.

ت -**الإلتزام الأخلاقي:** ويتطور حينما تنمو داخل العامل وتزرع فيه قيم ومعايير المنظمة من خلال التطبيع، ويجني الفوائد التي تحته على الشعور بالحاجة التبادلية أو قبول شروط وبنود العقد النفساني، أي بمعنى أن العامل يشعر بالتزام تجاه المنظمة.

---

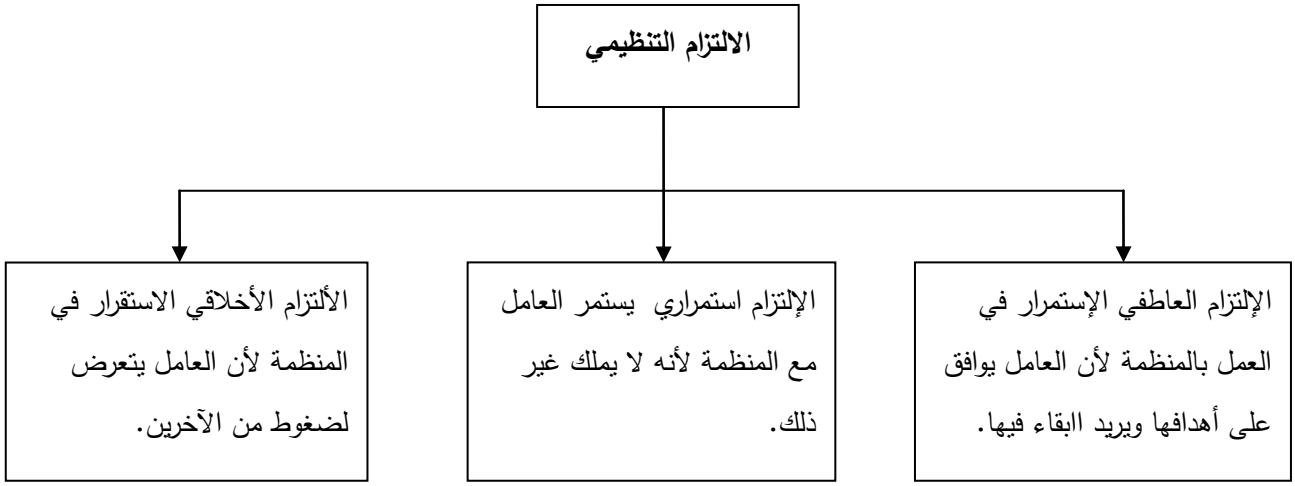
[1] أميرة محمد رفعت حواس، **أثر الإلتزام التنظيمي والثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية**، مذكرة ماجستير(غير منشورة) في إدارة الأعمال، جامعة القاهرة، القاهرة، 2003، ص: 59.

[2] صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص: 320.

[3] حسين محمود حريم، **إدارة الموارد البشرية(إطار متكامل)**، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص:391.

وجميع هذه الأبعاد لها تأثيرها على أداء العامل ومدى رغبته في الاستمرار بالعمل ، ولكن تأثير الالتزام العاطفي والالتزام الأخلاقي لها تأثيرا أكبر من تأثير الالتزام الاستمراري وبصورة عامة يساعد الالتزام على تقليص دوران العمل، والتغييب، وتحسين الأداء، وتعزيز سلوكيات المواظبة التنظيمية.

الشكل رقم (4): أبعاد الإلتزام التنظيمي



المصدر: صابرين مراد نمر أبو جاسر، **أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي – دراسة تطبيقية على موظفي وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية**، مذكرة ماجستير(غير منشورة) في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2010، ص: 22.

المطلب الثاني: طرق قياس الإلتزام التنظيمي

تقسم طرق قياس الإلتزام التنظيمي إلى نوعين:[1]

أولا- الطرق الموضوعية: وهي قياس الالتزام التنظيمي من خلال الآثار السلوكية وذلك باستخدام وحدات قياس موضوعية تبين مدى رغبة الفرد بالبقاء في التنظيم ، ودوران العمل ، وكثرة الحوادث ، مستوى الأداء ، الغياب.....الخ .

من خلال رصد هذه الظواهر يتم التعرف على درجة الالتزام الموجودة بالمنظمة.

ثانيا-الطرق الذاتية: هي قياس الالتزام التنظيمي بواسطة أساليب تقديرية توضح تقدير العاملين لدرجة التزامهم وهذه لا يمكن أن تؤدي إلى بلورة مؤشرات معينة تكشف مستوى الالتزام التنظيمي، ويوجد عدد

[1] سميرة بالاطرش، مرجع سبق ذكره، ص ص :24- 25 .

كبير من المقاييس للالتزام التنظيمي نذكر منها: [1]

أ -**مقياس توشن:** وقد احتوى المقياس على خمس فقرات سداسية الاستجابة لقياس الالتزام التنظيمي كما تضمن المقياس ثماني فقرات أخرى رباعية وخماسية الاستجابة تقيس الالتزام المهني.

ب **مقياس مارشن وسافري:** حيث قدم مقياس للالتزام مدى الحياة يتكون من أربعة فقرات وقد استخدم كأداة لقياس إدراك الفرد لكيفية تعميق الالتزام مدى الحياة ، وتعزيز استحسان المنظمة ، وحث الفرد على الالتزام بقيم العمل وأخيرا إبراز نية الفرد للبقاء في المنظمة.

ت -**مقياس بورتر وزملائه:** وقد أطلق عليه استبانه الالتزام التنظيمي ويتكون المقياس من خمسة عشر فقرة تستهدف قياس درجة الالتزام عند الأفراد بالمنظمة واستعان بمقياس ليكون السباعي لتحديد درجة الاستجابة ويمكن استخدام المقياس لوصف الالتزام بشكل عام.

ث -**مقياس جورج وزملائه:** وهو محاولة لقياس الإلتزام التنظيمي من خلال ستة فقرات.

إن تعدد المقاييس التي نقيس بها خاصية الإلتزام التنظيمي تجعلنا أكثر دراية باتجاهات سلوك الأفراد نحو التنظيم و تجعل الفرد أكثر وضوحا مع نفسه تجاه المنظمة.

وحسب (سلمان) فإن:[2]

– المقاييس التي امتازت بصدقها وثبات سريانها عند تطبيقها في بينات تنظيمية مختلفة منها مقياس الالتزام التنظيمي المطور من قبل (Porter) إذ طبق هذا المقياس على عينة بلغت(1244) عاملا و(96) مديرا من (15) فقرة وبواقع (5) فقرات لكل بعد من أبعاد الإلتزام التنظيمي والمتمثلة (الإيمان والقبول بقيم و أهداف المنظمة، الرغبة القوية في المحافظة على أعضاء المنظمة، والرغبة القوية في بذل الجهود لصالح المنظمة) وقد تم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي لقياس مستوى استجابات أفراد العينة.

– أما "جوش"(Jouch) فقد طور مقياسا لأبعاد الالتزام التنظيمي المتمثلة (باستخدام المعرفة والمهارات ، زيادة المعرفة في مجال العمل، بناء السمعة الجيدة في العمل، المشاركة بالأفكار والآراء الجديدة في مجال العمل)

---

[1] سامي إبراهيم حماد حنونة، مرجع سبق ذكره، ص: 21.

[2] هاذي عذاب سلمان، **دور الأنماط القيادية المعاصرة في تحقيق الالتزام التنظيمي– دراسة تحليلية لأراء عينة من القيادات الإدارية العليا في الشركات الصناعية العراقية**، مذكرة دكتوراه(غير منشورة) في الإدارة العامة، جامعة سانت كليمنتس العالمية، بغداد، 2013، ص ص: 102– 104.

ويتألف هذا المقياس من ستة فقرات خماسية الاستجابة وقد تم تطبيقه على عينة بلغت (84) تدريسي في عدد من الجامعات في الولايات المتحدة الأمريكية.

– أما "كيدرون"(Kidron) فقد قدم مقياسا موضوعيا لقياس إلزام الفرد داخل المنظمة، إذ تم تطبيقه على عينة مكونة من (237) مدير في عدد من الشركات المالية ، إذ تألف هذا المقياس من (13) فقرة لقياس بعدين للالتزام التنظيمي والتي تمثلت (بالالتزام المحسوب) والذي تكون من (4) فقرات خماسية الاستجابة، (الالتزام المعنوي) الذي تألف من(9) فقرات سباعية الاستجابة.

– في حين طور موداي وألن (Mowday.et al..) مقياسا لقياس أبعاد الالتزام الاتجاه ي أو الالتزام الشعوري والالتزام المستمر ويتألف من (15) فقرة خماسية الاستجابة ، وفي عام (1982) تم تعديل هذا المقياس من قبل ذات الباحثين إذ تم تخفيض الفقرات من(15) فقرة إلي (9) فقرات سباعية الاستجابة، وتم استخدام هذا المقياس في العديد من الدراسات إذ اثبت مصداقية ومعولية عالية.

– وقدم ويل وكوك (Cook & Wall) مقياسا للالتزام التنظيمي والذي يتألف من (9) فقرات وبواقع (3) فقرات لكل بعد من أبعاد الالتزام التنظيمي المتمثلة(بالتطابق ، الانتماء أو التعلق بالمنظمة، الولاء التنظيمي) إذ تم الاعتماد على مقياس ليكرت السباعي الاستجابة لقياس مستوى استجابات أفراد العينة.

– أما قوردن (Gordon) فقد طور مقياسا بالأبعاد الأربعة للالتزام التنظيمي والمتمثل(بالمس ؤولية، الولاء ، الإيمان بالمنظمة، الرغبة في العمل)، وقد تألف هذا المقياس من(90) فقرة خماسية الاستجابة لقياس مستوى استجابات افراد العينة التي تألفت من (3400) عامل في أربعة فروع تابعة للنقابات العمالية.

– في حين قدم ألن وميار (Allen&Meyer) مقياسا لقياس أبعاد الإلتزام التنظيمي وفق المدخل الحديث والمتمثلة (بالالتزام الشعوري، الالتزام المعياري ، الالتزام المستمر) ويعد هذا المقياس من أهم وابرز مقاييس الالتزام التنظيمي, فقد قدم هذا المقياس في عام(1990) من قبل "ألن وميار"(Allen&Meyer) وبواقع(24) فقرة سباعية الاستجابة، وفي عام (1993) تم تعديله من قبل سميث وألن وميار (Smith&Allen&Meyer) ليتضمن (18) فقرة وبواقع (6) فقرات لكل بعد من أبعاد الإلتزام التنظيمي، وقد تم تطبيق هذا المقياس في العديد من الدراسات التي أثبتت مصداقية ومعوليه عالية، لذا فقد تم الاعتماد على هذا المقياس لقياس أبعاد الالتزام التنظيمي في الدراسة الحالية.

المطلب الثالث: فوائد قياس الالتزام التنظيمي

إن عملية قياس الالتزام التنظيمي تعتبر ظاهرة إدارية واعية وهادفة تجني المؤسسة والعاملون من ورائها فوائد كثيرة، من بين هذه الفوائد ما يلي:[1]

1 -يقدم الالتزام التنظيمي للإدارة مؤشرات دالة على مستوى الأداء الوظيفي.
2 -تدخل في تركيب أبعاد مادية ومعنوية وإنسانية تتمثل في المشاعر والاتجاهات نحو كثير من الأمور لها علاقة بالعاملين والتنظيم على حد سواء.
3 -أن قياس الالتزام التنظيمي يعتبر أداة تشخيصية جيدة للمعوقات التي تواجه الأفراد والمنظمة للمساهمة في حلها.

تحقق البحوث في مجال الالتزام التنظيمي فائدة كبيرة للمنظمة في العمل من حيث القدرة على إحداث تغييرات في الإدارة وظروف العمل.

المبحث الثالث: الأنماط القيادية والالتزام التنظيمي

وسنتناول في هذا المبحث علاقة الانماط القيادية بالالتزام التنظيمي والعوامل المساعدة على تشكيل وتكوين الالتزام التنظيمي والأثار المترتبة عنه.

المطلب الأول: علاقة الأنماط القيادية بالإلتزام التنظيمي

كثير هي الأبحاث والدراسات التي تناولت القيادة من حيث التأثير على بيئة العمل، وكذلك محتويات وظيفة المرؤوس أو التابع لها إضافة إلى التأثير على مستويات أداء ذلك التابع:[2]

فالقيادة مثلا مسؤولة مسؤولية مباشرة عن ربط الموظف بالوظيفة المناسبة وبالتالى لايمكن تجاهل دور القيادة في عدم التزام الموظف أو الموظف أو ضعف علاقته بوظيفته ومنظمته. ويرى أورلي أن رئيس العمل أو المشرف يعد أحد المتغييرات المهمة التي تحدد مدى إمكانية استغلال طاقات وقدرات الموظف التابع له كما يرى ذات الباحث أن رئيس العمل يلعب دورا أساسيا في التأثير على أداء وإمكانيات وقيم المرؤوسين تجاه العمل، أما مايرز فقد رأى أن تأثير الرئيس في العمل مصدر قدرة ذلك الرئيس على التحكم في

---

[1] سعيد بن محمد أل عاتق الغامدي، **النمط القيادي لمدير المدرسة وأثره على الالتزام التنظيمي للمعلمين بالمدارس الثانوية الحكومية**، مذكرة ماجستير (غير منشورة) في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، 2009، ص 26.

[2] أحمد بن ناصر علي عسيري، مرجع سبق ذكره، ص ص: 34- 35.

محتويات وظائف تابعيه لذلك يجب تدريب القيادة على كيفية إعطاء المرؤوسين المزيد من المستويات لتخطيط ومتابعة أعمالهم كمدخل لتوليد اتجاهات إيجابية لديهم نحو أعمالهم. وخرجت بعض الدراسات إلى أنه يوجد في الغالب متغير وسيط يربط فيما بين الأنماط القيادية والإلتزام التنظيمي، ويدعو ذلك إلى إلزام القادة في استخدام أساليب مختلفة في إدارة الأفراد، ويدعو إلى إلزام القادة في استخدام أساليب مختلفة في إدارة الأفراد، والعمل على التنوع في اتباع أيا من الأنماط القيادية المناسبة مما يؤثر على مستوى الإلتزام التنظيمي لدى الأفراد، وتؤدي المتغييرات الدخيلة وتجعل من الأنماط القيادية التأثير في الرفع من مستوى الإلتزام التنظيمي، وبالتالى إيجاد أثر للأنماط على الالتزام وتأكيد العلاقة. وقد بحثت الدراسات في العلاقة المباشرة ما بين الإلتزام التنظيمي والنمط القيادي، وقد هدفت هذه الدراسة إلى تحديد درجة ممارسة الأنماط القيادية لدي مديري المدارس في المرحلة المتوسطة وعلاقتها بمستوى الالتزام التنظيمي، وهدفت كذلك إلى توضيح أثر المتغييرات الوظيفية على مستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين بهذه المدارس. وكذلك من الدراسات ما بحث في الأمر الناجم عن ممارسة الأنماط القيادية على الالتزام التنظمي، حيث درست أثر الأنماط القيادية لرؤساء الأقسام العلمية على الإلتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات، وهدفت الدراسة إلى معرفة طبيعة العلاقة بين الأنماط القيادية والالتزام التنظيمي، وقد توصلت إلى وجود علاقة إيجابية بين الإلتزام التنظيمية ونمط قيادي يمارس داخل الجامعات.

وللقيادة تأثير واضح في درجة التزام الموظف وسعيه لخدمة أغراض منظمته والعمل على الإستمرار فيها، ويضرب بعض الباحثين أمثلة من الإدارة الأمريكية على ذلك حيث أن الموظف في بعض المنظمات الأمريكية أصبح يتطلع للحظة التقاعد باعتبارها لحظة الخروج من جحيم العمل نتيجة لسلوك وتصرفات الرئيس المباشر، أن الدعم والتفهم بعد مراجعت لعدة دراسات حول تأثير أسلوب القيادة على الإلتزام، أن الدعم والتفهم والتقدير الإجتماعي من جانب الرئيس لمرؤوسيه يساهم بوضوح في رفع معدلات الإلتزام وارتباط أولئك المرؤوسين بأعمالهم ومنظماتهم.

المطلب الثاني:العوامل المساعدة على تشكيل وتكوين الالتزام التنظيمي

تعددت اجتهادات الباحثين والدارسين واتجاهاتهم حول العوامل التي تساعد على تكوين الإلتزام التنظيمي داخل التنظيم، إلا أن دراسات روبرت مارش وماناري تعتبر من الدراسات المتميزة التي أشارا فيها إلى العوامل المساعدة على تشكيل وتكوين الإلتزام التنظيمي وهي:[1]

أولا- السياسات: ضرورة العمل على تبنى سياسات داخلية تساعد على إشباع حاجات الأفراد العاملين في التنظيم, ومن المعروف أن لدى أي إنسان مجموعة من الحاجات المتداخلة التي تساعد على تشكيل السلوك الوظيفي لهؤلاء الأفراد، ويعتمد السلوك في شدته وإيجابياته، أو سلبيته على قدرة الفرد على إشباع هذه الحاجات، فإذا أشبعت هذه الحاجات فإن ذلك سيترتب عليه إتباع نمط سلوكي إيجابي بشكل يساعد على تكوين ما يسمى بالسلوك المتوازن، وهذا السلوك المتوازن الناتج عن مساندة التنظيم للفرد في إشباع هذه الحاجات يتولد عنه الشعور بالرضا والاطمئنان والانتماء.

ثانيا- وضوح الأهداف : يساعد وضوح الأهداف التنظيمية على زيادة الالتزام التنظيمي لدى الأفراد العاملين فكلما كانت الأهداف واضحة ومحددة كلما كانت عملية إدراك وفهم الأفراد للالتزام أو الولاء التنظيمي والمنظمة أكبر، وينطبق ذلك على النهج والفلسفة والكفاءة الإدارية.

ثالثا- العمل على تنمية مشاركة الأفراد العاملين في التنظيم : تساعد المشاركة من قبل الأفراد العاملين بصورة إيجابية على تحقيق أهداف التنظيم، فالمشاركة كما يراها دايفن هي الاشتراك الفعلي والعقلي للفرد في موقف جماعي يشجعه على المشاركة والمساهمة لتحقيق الأهداف الجماعية ويشترك في المسؤولية في تحقيق تلك الأهداف.

رابعا- العمل على تحسين المناخ التنظيمي: فالمناخ التنظيمي هو ذلك المجال المتضمن للطرق والأساليب والأدوات والعناصر والعلاقات المتفاعلة داخل بيئة المنظمة بين الأفراد وبناءا على ذلك يمكن النظر للمناخ التنظيمي على أنه يمثل شخصية المنظمة الناجحة وأن نجاحها يعتمد على جو العمل السائد فالمناخ التنظيمي الجيد يشجع على خلق جو عمل إيجابي يعمل على تحقيق الاستقرار والتنظيم.

[1] محمد بن غالب العوفي، **الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي – دراسة ميدانية على هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض،** مذكرة ماجستير(غير منشورة) في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2005، ص ص:28- 29.

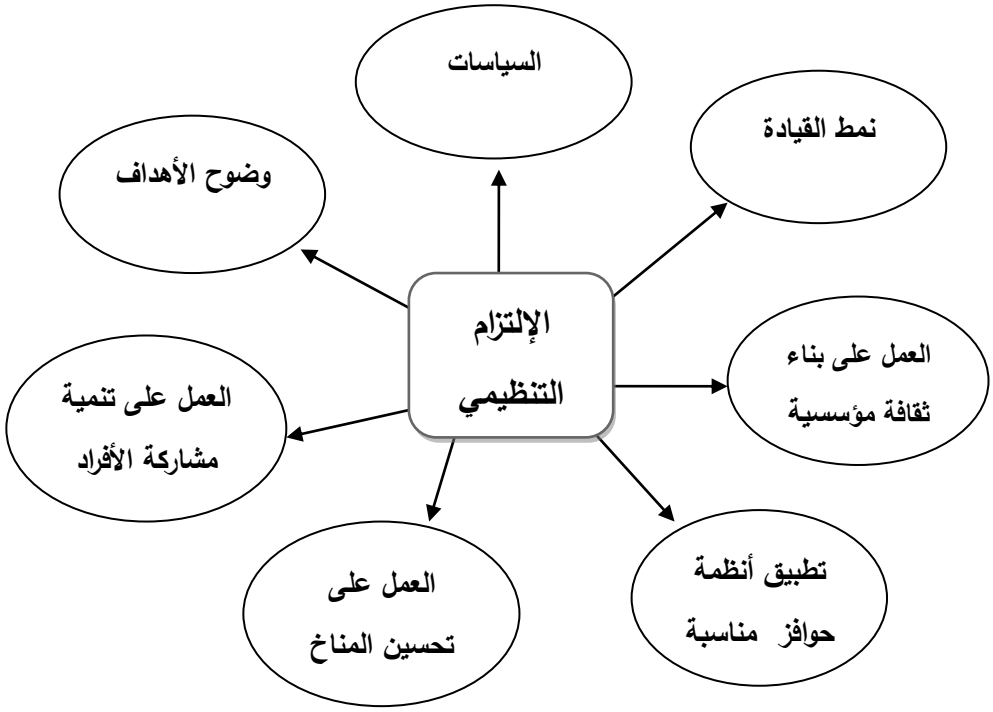
خامسا- تطبيق أنظمة حوافز مناسبة : يتطلب المناخ التنظيمي الجيد أنظمة حوافز معنوية ومادية مناسبة فتوافر الأنظمة المناسبة يؤدي إلى زيادة الرضا عن المناخ التنظيمي وعن المنظمة ككل وبالتالي زيادة الالتزام وارتفاع معدلات الإنتاج وتقليل التكاليف، واتفق الباحثون على أن المنظمة العاملة في القطاع العام أقل المنظمات استخداما للحوافز وتطبيقا لأنظمة الحوافز الجديدة.

سادسا- العمل على بناء ثقافة مؤسسية : إن دورا كبيرا في لاهتمام بإشباع حاجات العاملين والنظر إليهم كأعضاء في بيئة عمل واحدة ترسخ معايير أداء لأفرادها، وتعمل على توفير درجة كبيرة من الاحترام المتبادل بين الإدارة والأفراد العاملين، وإعطائهم دورا كبيرا في المشاركة في اتخاذ القرارات، سيترتب عليه زيادة قوة وتماسك المنظمة، وزيادة الالتزام والولاء لها.

سابعا- نمط القيادة: إن الدور الكبير الذي يجب أن تقوم به الإدارة هو إقناع الآخرين وفي جو عمل مناسب بضرورة إنجاز الأعمال بدقة وفاعلية، فالإدارة الناجحة هي الإدارة القادرة على كسب التأييد الجماعي لإنجاز الأعمال من خلال تنمية مهارات الأفراد الإدارية باستخدام أنظمة الحوافز المناسبة.

والشكل الموالى يوضح محددات الالتزام:

الشكل رقم(5): محددات الإلتزام التنظيمي.



المصدر: من إعداد الطالبة.

المطلب الثالث: أثار الإلتزام التنظيمي

تأثير الالتزام على المتغيرات التنظيمية التالية:[1]

أولا- الروح المعنوية: تشير الدراسات إلى أن للإلتزام التنظيمي دورا كبيرا في رفع الروح المعنوية الأمر الذي يترتب عليه حب الأفراد لعملهم ومنظماتهم، وحماسهم للقيام بالأعمال المطلوبة، وتعرف الروح المعنوية بأنها اتجاهات الأفراد والجماعات نحو بيئة العمل ، فالإتجاهات الإيجابية تنمي التعاون التلقائي ببذل كل الطاقات في سبيل تحقيق الأهداف التنظيمية ، والروح المعنوية هي نتاج الإدارة السلوكية الناجحة ، فالروح المعنوية العالية هي تعبير عن العلاقة المميزة للمنظمة الجيدة مع العاملين فيها ، فمن الصعب فرض الروح المعنوية بالقوة أو بالإجبار ، وتؤدي المعنويات المرتفعة إلى زيادة درجة الإلتزام التنظيمي عكس الروح المعنوية المنخفضة نتيجة لقصور في السياسات الداخلية أو لعيوب في بيئة العمل الداخلية الذي يترتب عليها تدني مستوى الإلتزام التنظيمي وتدني الإنتاجية.

ثانيا- الأداء المتميز: يمتاز الأفراد الذين تتوافر لدي درجات عالية به من الإلتزام التنظيمي في بيئات عملهم بالأداء الوظيفي الجيد الناتج عن حب الأفراد ، وحماسهم للعمل والتزامهم بأهداف التنظيم ، وتشير الأبحاث والدراسات إلى أن الإلتزام من أهم مقومات الإبداع الوظيفي ، كما يشير أيمن المعاني إلى أن هناك علاقة قوية بين الإلتزام التنظيمي ، والإبداع الإداري ، مما يشير إلى ضرورة قيام الإدارات بتعزيز قيم الإلتزام التنظيمي ودعمه وتشجيعه للحصول على مزيد من الإبداعات في المجال الوظيفي.

ثالثا- العقد النفسي: يعرف العقد النفسي بأنه اتفاق غير مكتوب بين المنظمة والعاملين فيها ، فهناك علاقة تكاملية تبادلية بين العاملين وبين التنظيم ، فالمنظمة تطالب الأفراد بضرورة الإلتزام بالأن ظمة والقوانين والأهداف، وأن يبذلوا قصارى جهدهم للحصول على المزيد من الإنتاجية مقابل مطالبة الأفراد للمنظمة بالعمل على توفير البيئة المساعدة على إشباع حاجاتهم من أمن واستقرار وحوافز.

ويؤدي الشعور بالإلتزام التنظيمي إلى عدد من النتائج الإيجابية بالنسبة للمنظمة وانخفاض معدل دوران العمل، واستقرار العمالة والانتظام في العمل ، وبذل المزيد من الجهد والأداء مما يؤثر على انخفاض تكلفة العمل، وزيادة الإنتاجية وتحقيق النمو والازدهار للمنظمة وقد أكدت نتائج العديد من الدراسات على الأهمية الواضحة للإلتزام التنظيمي في حالة ارتفاع مستوياته في بيئة العمل إذ ينتج عنه انخفاض في مستويات

[1] محمد بن غالب العوفي، مرجع سبق ذكره، ص ص:40- 42.

مجموعة من الظواهر السلبية ، وفي مقدمتها تأتي ظاهرتا الغياب والتهرب عن أداء العمل فقد أكدت نتائج العديد من الدراسات الأخرى على ارتفاع تكلفة التغيب ، والتأخر عن العمل ، وتسرب العمالة ، وانخفاض درجات الرضا الوظيفي، والتي تستنزف الكثير من جهد وإمكانيات المنظمات.

رابعا– تسرب العاملين: يعرف موبلي التسرب بأنه : " توقف الفرد عن العضوية في المنظمة التي يتقاضى منها تعويضا نقديا"، ويعود ذلك إلى عدم شعوره بالولاء والإنتماء لعمله مما يؤثر على درجة التزامه في العمل بالمنظمة، ويعتبر تسرب العاملين أو تركهم لأعمالهم في المنظمات من الظواهر السلبية التي تؤثر على

الإلتزام التنظيمي مما تمنع تقدم المنظمات ، وذلك لأن التسرب يؤدي إلى تدني الأداء والروح المعنوية وزيادة أعباء العمل[1].

كما تؤكد نتائج الدراسات أن ارتفاع مستوى الإلتزام التنظيمي ربما يرتبط بالعديد من النتائج والمخرجات الإيجابية للأفراد مثل: زيادة مشاعر الإنتماء، وجود أهداف أو أغراض لحياة الفرد، القوة، التصور الذاتي الإيجابي. كما تؤدي زيادة الإلتزام إلى زيادة المكافأت التنظيمية فالأفراد الملتزمون يجب أن يحصلوا على مكافأت أكثر من الأفراد غير الملتزمين حتى يشجعهم ذلك على بذل الجهد. بينما نجد النتائج السلبية تؤكد أن المنافع والمزايا تعود على الأفراد من الإلتزام به الكثير من العوائد التي تعود على الفرد إلا أن هناك الجوانب السلبية وهي: [2]

– قلة الفرص المتاحة للتطور والنمو الذاتي.

– زيادة الضغوط العائلية والإجتماعية نتيجة الإلتزام إتجاه منظمة معينة.

– قلة الفرص المتاحة للتقدم الوظيفي.

[1] عاشوري ابتسام، مرجع سبق ذكره، ص: 72.

[2] زهية بوغريزة، سارة لهزيل، **أثر المناخ التنظيمي في الإلتزام التنظيمي – دراسة حالة مديرية الموارد المائية لولاية جيجل**، مذكرة ماستر(غير منشورة) في علوم التسيير، جامعة الصديق بن يحي، جيجل، الجزائر، 2015، ص: 50.

وحسب "خميس" فإن أثار الإلتزام التنظيمي تنقسم إلى أثار إيجابية وأثار سلبية: [1]

من بين الأثار الإيجابية: تعزيز رغبة الفرد في الإستمرار في العمل، الأمر الذي ينعكس على رضاه الوظيفي ويجعله يتبنى أهداف المنظمة ويعتبرها أهدافه، فيسعى جاهدا لتحقيق هذه الأهداف وقد اعتبر الرضا الوظيفي عاملا مهما في تطور الإلتزام التنظيمي خاصة في المراحل الأولى من التوظيف، وخلق حالة من الرضا النفسي للفرد نتيجة المنافع التي يحصل عليها، مما يؤدي إلى امتداد هذا التأثير إلى علاقاته العائلية وضمان استقرارها وتوارثه

ومن بين الأثار السلبية: العزلة الإجتماعية وسيطرة العمل على تفكير الفرد خارج أوقات العمل.

والجدول التالي يوضح الآثار المترتبة عن الالتزام التنظيمي.

الجدول رقم (1): الآثار المترتبة عن الالتزام التنظيمي.

مستوى التحليل	الآثار الممكنة	
	ايجابية	**سلبية**
الفرد	الأمان	انخفاض القدرة على الحركة والتقدم الوظيفي
	الاهداف والاتجاه	
	التصور الذاتي الايجابي	انخفاض القدرة على النمو والتطور الذاتي
	المكافآت التنظيمية	
	الجاذبية للعاملين المحتلمين	زيادة الضغوط المرتبطة بالعائلة
	الشعور بالانتماء والارتباط	والعلاقات الاجتماعية.
جماعة العمل	ثبات العضوية	التفكير الجماعي.
	فعالية الجماعة	انخفاض القدرة على الإبتكار والتكيف
	التماسك	الصراعات بين الجماعات
المنظمة	زيادة الفاعلية ترجع إلى جهد الفرد	انخفاض الفاعلية يرجع إلى انخفاض القدرة على التطور والتكيف.
	انخفاض دوران العمل	
	انخفاض نسبة الغياب	
	انخفاض نسبة التأخير	
	الجاذبية للأعضاء الموجودين خارج التنظيم	

المصدر: صابرين مراد نمر أبو جاسر، مرجع سبق ذكره، ص: 29.

[1] خميس أبو ندا، **تحليل علاقة بعض المتغييرات الشخصية وأنماط القيادة باالإلتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية– دراسة ميدانية على الوزارات الفلسطينية**، مذكرة ماجستير (غير منشورة) في إدارة الاعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2007، ص:41.

خلاصة

وخلاصة لما تقدم يمكن القول إلى أن الفرد الذي يكون ارتباطه الرئيسي في المنظمة قائما على الإلتزام المستمر الذي يعد وسيلة لتحقيق أهدافه الشخصية والتي لا يستطيع تحقيقها في منظمة أخرى، فهو يعتبر عنصر مؤثر في نجاح أو فشل المنظمات.

وبهذا نستنتج أن الالتزام التنظيمي هو مدى اقتناع الفرد بالمنظمة وبقيمها وأهدافها إلى درجة التوافق معها بشكل جيد تجعله يشعر بأنه جزء لا يتجزأ من هذه المنظمة.

الفصل الثالث: علاقة الأنماط القيادية بالالتزام التنظيمي في شركة الخزف الصحي – الميلية.

المبحث الأول: تقديم شركة الخزف الصحي –بالميلية –

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية.

المبحث الثالث: تفريغ وتحليل نتائج الدراسة واختبار فرضياتها.

تمهيد

بعدما تم عرضه في الجانب النظري لأهم الجوانب المتعلقة والمرتبطة بكل من الأنماط القيادية والالتزام التنظيمي وعلاقة الأنماط القيادية بالالتزام التنظيمي سوف أحاول في الجانب التطبيقي إسقاط ما تم التوصل إليه نظريا على شركة الخزف الصحي بالميلية وحتى أستطيع إبراز ذلك سوف أتطرق في المبحث الأول إلى تقديم المؤسسة محل الدراسة، ثم أستعرض في المبحث الثاني الإجراءات التنظيمية للدراسة الميدانية، وأخيرا أقوم في المبحث الثالث بتفريغ وتحليل إجابات أفراد العينة على محاور الدراسة واختبار الفرضيات.

المبحث الأول: تقديم شركة الخزف الصحي بالميلية – جيجل –

يتم تقديم الشركة محل الدراسة (شركة الخزف الصحي بالميليۃ) من خلال إستعراض نشأتها وأهميتها الاقتصادية، ومجالها الجغرافي، وكذا توضيح مهام مختلف أقسام الهيكل التنظيمي والتعريف بالعملية الإنتاجية.

المطلب الأول: نشأة الشركة وأهميتها الاقتصادية

سنتناول في هذا المطلب نشأة وتطور شركة الخزف الصحي، وأهميتها الاقتصادية.

أولا– النشأة و التطور

يمكن تلخيص أهم التطورات التي مرت بها مؤسسة الخزف الصحي في ما يلي: [1]

وحدة الخزف الصحي هي شركة إنتاجية وتجارية تابعة لمؤسسة الخزف الصحي بالشرق (E.C.E) . والتي أنشأة طبقا للمرسوم الوزاري رقم 82/385 المؤرخ في المؤرخ في 1982/10/28 إضافة إلى الوحدات أخرى هي وحدة ابن زياد بقسنطينة وحدة العثمانية بميلة، وحدة أميزو ببجاية ووحدة ألعاشور بالجزائر العاصمة. وقد إنبثقت هذه المؤسسة عن إعادة هيكلة الشركة الوطنية لمواد البناء (C.M.N.S) التي أنشأة حسب المرسوم الوزاري رقم 68/455 المؤرخ في 1968/07/23 والكائن مقرها بولاية قسنطينة.

شرع في بناء وتجهيز وحدة الخزف الصحي بالميلية في شهر فيفري 1971غير أنّها لم تبدأ في العملية الإنتاجية إلا في مطلع سنة 1975 وبتاريخ1997/12/13 قررت الشركة القابضة لمواد البناء HOLDING تحويل وحدة الخزف الصحي للشرق بالميلية إلى شركة الخزف الصحي (S.C.S) ودخل هذا القرار حيز التنفيذ بتاريخ 1998/04/19 وهي الآن شركة ذات أسهم يقدر رأسمالها 20800000000 دج متخصصة في إنتاج الخزف الصحي وفق المعايير الجزائرية والأوروبية حيث أنّها تمكنت من الحصول على شهادة ISO بتاريخ 2006/11/29 وتحتل المرتبة الأولى من حيث الجودة النوعية وضخامة الإنتاج على مستوى الشرق الجزائري حيث تعمل بطاقة إنتاجية تقدر بما يقارب 10000 طن سنويا أي ما يعادل 490000 قطعة جاهزة سنويا حسب التصميم الأولي.

[1] وثائق مسلمة من مصلحة الموارد البشرية بالشركة.

ثانيا- المجال الجغرافي

تقع شركة الخزف الصحي في جنوب شرق مدينة الميلية بولاية جيجل بمحاذاة الطريق الوطني رقم 43 كلم الرابط بين ولايتي جيجل وقسنطينة حيث تبعد عن ولاية جيجل بـ56كلم وعن شرق الجزائر العاصمة ب 430كلم.هذا الموقع الجغرافي يسمح للشركة بأن تكون قريبة من خط السكة الحديدية الرابط بين ولايتي جيجل وقسنطينة مرورا بولاية سكيكدة وبالنسبة للنقل الجوي والبحري فهي تبعد ب 50 كلم عن مطار فرحات عباس بمدينة الطاهير وب 45 كلم عن ميناء "جن جن" الذي يعتبر من أهم الموانى على المستويين الوطني والإفريقي إذ يمكن للشركة من خلال استيراد كل ما تحتاجه من مواد خام وقطع غيار من خارج الوطن.

تتربع الشركة على مساحة إجمالية قدرها 12 هكتار منها 09 هكتارات مغطاة و 03 هكتارات غير مغطاة، حيث تتوزع المساحة المبينة كما يلي: [1]

- 25920م^{2}مخصصة لبنايات الإنتاج، 342م^{2}مخصصة لبنايات الإدارة،3111م^{2}خصصت لبنايات ملحقة.

ثالثا- الأهمية الاقتصادية للشركة و أهدافها.

يمكن تلخيص أهمية وأهداف شركة الخزف الصحي كما يلي: [2]

أ -**الأهمية الاقتصادية للشركة:** تنبع الأهمية الاقتصادية للشركة من احتلالها لمركز سوقي معتبر على مستوى الشرق الجزائري لما توفره من الكمية والنوعية الجيدة في مجال التجهيزات الخزفية الصحية والتي تلقي طلبا قويا نظرا لارتباطها بقطاع البناء وبرامج الحكومة المتعلقة أساسا بالسكنات التشاركية سكنات الاجتماعية كما تلقى منتجات الشركة رواجا دوليا حيث تم التصدير سابقا إلى كل من تونس وروسيا. وما يحسب للشركة أيضا أنّها استطاعت تغطية عجز الشركات الخزفية من دخلها الشهري الموجودة في الشرق الجزائري بنسبة تفوق 35 % (قبل مرحلة الاستقلالية)، أما من ناحية تشغيل اليد العاملة فالشركة توظف 437 عاملا حسب إحصائيات سنة 2007 وهي بذلك توفر دخلا لعدد من العائلات لبلدية الميلية والمناطق المجاورة لها.

ب -**أهداف الشركة:** للشركة أهداف طويلة ومتوسطة الأجل وأخرى قصيرة تتمثل الطويلة فيما يلي:

تلبية شروط الزبائن، تلبية الشروط الناشئة عن سياسة مجمع الخزف الصحي التحكم في تكاليف ومدة الإنتاج التحسين الدائم لظروف العمل.

---

[1] وثائق مسلمة من مصلحة الموارد البشرية بالشركة.

[2] وثائق مسلمة من مصلحة الموارد البشرية بالشركة.

أما فيما يخص الأهداف القصيرة سواء كانت سنوية أو شهرية فهي تستمد من الأهداف الطويلة الأجل ومن بين الأهداف الشهرية ما يلي:

- رفع رقم الأعمال الشهرية بنسبة 2%.

- تقليص المنتجات المعيبة الشهرية.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لشركة الخزف الصحي –الميلية–

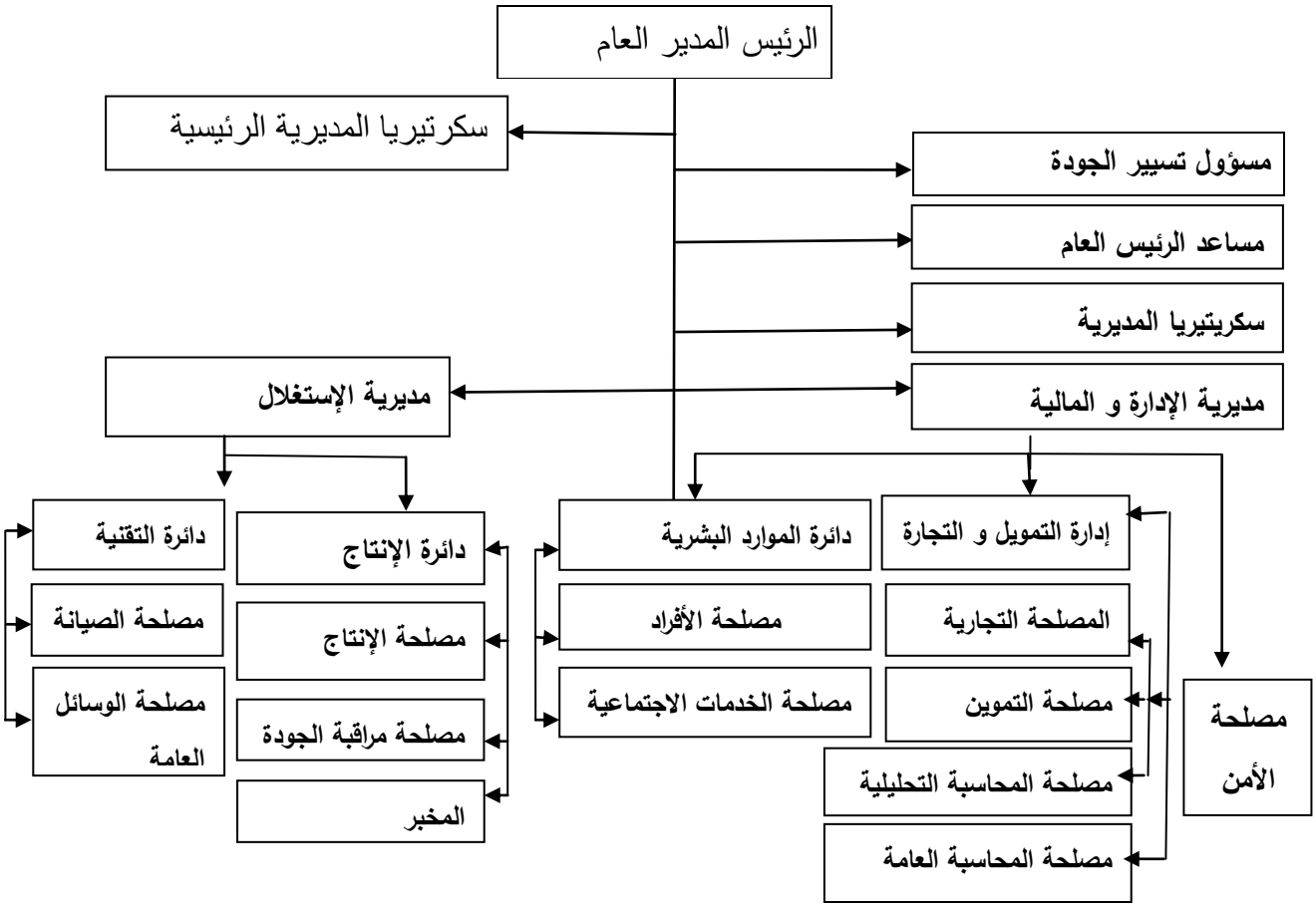
يوضح الهيكل التنظيمي مختلف المستويات الإدارية والأقسام المس ؤولة عن أداء المهام والنشاطات كما يحدد خطوط السلطة ومواقع إصدار القرارات.

وبخصوص الهيكل التنظيمي لشركة الخزف الصحي فإنّه يأخذ الشكل الرأسي المتميز بمركزية السلطة في صنع القرارات وحسب الشكل الموضح للهيكل التنظيمي لهذه الشركة فإنّ مختلف الوظائف والمهام موزعة على ثلاث مديريات: المديرية الرئيسية، مديرية الإدارة والمالية ومديرية الاستغلال. وهو كما يلي: [1]

أقوم بتوضيح الهيكل التنظيمي لشركة الخزف الصحي بالميلية كما في الشكل التالى:

[1] وثائق مسلمة من مصلحة الموارد البشرية بالشركة.

الشكل رقم(6): الهيكل التنظيمي لشركة الخزف الصحي بالميلية.



المصدر: مصلحة الموارد البشرية بالشركة.

أولا- المديرية الرئيسية:

أ -**الرئيس المدير العام :** تتمثل وظيفته في القيام بإعداد السياسة العامة للشركة تحديد الإستراتيجيات ومراقبة تطبيقها بالتخطيط والتنسيق بين مختلف نشاطات الشركة بالإضافة إلى تقييمه لسياسة الجودة والأهداف المرفقة لها وتخصيص الوسائل والإمكانات اللازمة لتحقيقها.

ب **سكريتاريا المديرية الرئيسية:** من أبرز مهامها حفظ المراسلات الخاصة بالمد ى، تنفيد جميع أنواع المكتبة استقبال المراسلات الهاتفية والفاكسات والرد عليها واستقبال زوار المدي.

ت **مسؤول تسيير الجودة:** من أهم أعماله وضع جهاز تسيير الجودة والسهر على تنفيذ برامج المراجعة الداخلية وتقييم التقارير دوريا إلى المدير العام حول تطوير هذا الجهاز إضافة إلى تمثيل الشركة في المحافل الدولية.

ث **مراجع داخلي:** تتمثل وظيفته في إعداد وتنفيذ برنامج شامل لتقييم جهاز المراقبة الداخلية بين مختلف مصالح الشركة، إعداد اقتراحات لتطوير الرقابة الداخلية، السهر على احترام القوانين والتنظيمات المعمول بها وغيرها من المهام.

ج **مصلحة الأمن** : تهتم بسلامة وأمن الشركة.

ثانيا- مديرية الإدارة والمالية:

تضم هذه المديرية دائرتي التموين والتجارة والموارد البشرية إضافة إلى مصلحتي المحاسبة العامة والمحاسبة التحليلية:

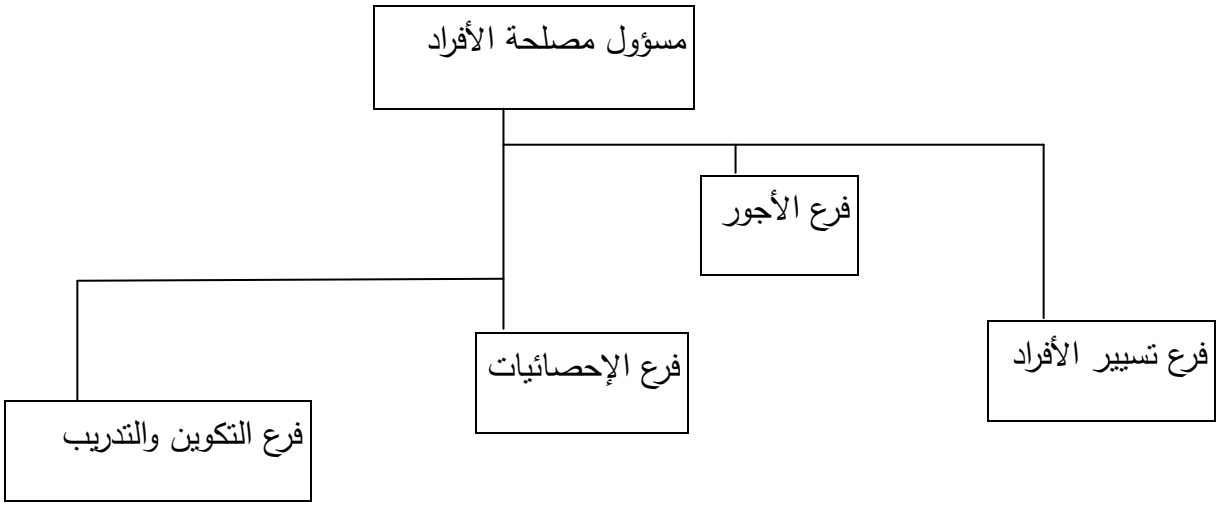
أ -**دائرة التموين والتجارة:** تشرف هذه الدائرة على كل العمليات التجارية المتعلقة بتموين احتياجات الشركة من الموارد الأولية من قطع غيار وغيرها إلى جانب كافة العمليات المتعلقة بتسويق منتجاتها النهائية وتعد من أهم الدوائر لما لها من تدخلات مع مختلف مصالح الشركة وتضم هذه الدائرة مصلحتين:

- **المصلحة التجارية:** تتمثل مهامها في كافة عمليات البيع وتتكون من وحدة البيع وورشة الشحن.
- **مصلحة التموين:** وتتضمن بدورها فرعي الشراء والتخزين وتهتم بشراء كافة حاجيات الشركة من مواد أولية وقطع غيار وغيرها.

ب -**دائرة الموارد البشرية:** تهتم هذه الدائرة بكل ماله علاقة بإدارة العنصر البشري وتوجيهه نحو خدمة أهداف الشركة وتضم مصلحتين:

- **مصلحة الأفراد:** تعتبر مصلحة الأفراد من أهم المصالح بالشركة كونها تعمل على تنظيم مختلف العلاقات الإدارية والاجتماعية بقصد التسيير الحسن للشركة حيث تقوم بمتابعة الحياة المهنية للعامل من توظيف، ترقية ومواظبة إلى نهاية علاقة العمل التي تربطه بالشركة. والشكل رقم (8) يبين فروع هذه المصلحة كما يلي:

الشكل رقم (7): الهيكل التنظيمي الفرعي لمصلحة الأفراد بالشركة.



المصدر: مصلحة الموارد البشرية بالشركة محل الدراسة.

وحسب ما يبينه الشكل فإنّ لكل فرع مهام تسب في خدمة المصلحة والدائرة والشركة ككل .

- **فرع تسيير الأفراد :** يعتبر هذا الفرع من أهم الفروع على مستوى المصلحة حيث يتولى متابعة ملفات الأفراد العاملين، مراقبة حضور العمال أو تغييرهم متابعة كل التغيرات التي تطرأ على أساس عدد ساعات العمل. ومن أهم مهامه: جمع مختلف المعلومات القاعدية (حسب الأجور، الغيابات، الإقتطاعات ...) إعداد كشف الأجور وغيرها.

- **فرع التكوين والتدريب:** يهتم بتأمين فرص التعلم لمختلف أفراد الشركة لاكتساب المعرفة والمهارات اللازمة لأداء المهام ويتم تحديد مضمون برنامج التدريب ومدى شموليته استنادا إلى الخطط المستقبلية.

- **فرع الإحصائيات:** يتولى هذا الفرع وضع برنامج الإنتاج مع تحديد كل سنة حجم الإنتاج المخطط ومطابقته مع اليد العاملة التي تتوفر عليها الشركة كما تمكن هذه الإحصائيات من وضع مستويات معيارية لأداء الفرد العامل لمعرفة الانحرافات حال وقوعها واقتراح الحلول المناسبة لها.

- **مصلحة الخدمات الاجتماعية:**

- **الفرع الاجتماعي:** يهدف إلى تقديم تسهيلات لمختلف الأفراد العاملين بالشركة كالتكفل بالتعويضات والضمان الاجتماعي.

- **المطعم:** توفر الشركة مطعم لتقديم وجبات غذائية للعاملين مقابل مبلغ رمزي يخصم من أجورهم.

- **التعاضدية:** توفر مختلف السلع الضرورية للحياة اليومية للعمال بأثمان معقولة مما يرفع من قدرتهم المعيشية.

- **مصلحتي المحاسبة العامة والتحليلية:** تهتم مصلحتي المحاسبة العامة والتحليلية بالمعاملات المالية والتجارية بمختلف أنواعها وتقديم المعلومات المالية الخاصة بنفقات وحركة الأموال داخل وخارج الشركة مع مختلف المتعاملين حيث تستخدم هذه المعلومات لتخطيط مختلف الأنشطة والعمليات والرقابة عليها ومعرفة مركزها المالي. إضافة إلى ذلك تقوم مصلحتي المحاسبة العامة بعدة مهام أهمها:

- إعداد ميزان المراجعة وجدول حساب النتائج، القيام بعمليات الجرد السنوي للمخزون والعملاء، القيام بالتسويات اللازمة قصد إعداد الحسابات الختامية

ثالثا- مديرية الاستغلال.

تضم مديرية الاستغلال دائرتين هما دائرة الإنتاج والدائرة التقنية.

أ -**دائرة الإنتاج:** تعتبر هذه الدائرة الجهة المشرفة مباشرة على الإنتاج وتضم إضافة إلى المخبر مصلحتين:

- **مصلحة الإنتاج:** تهتم بكل مراحل العملية الإنتاجية ابتداء من دخول المواد الأولية إلى ورشات الإنتاج إلى غاية خروجها غلى شكل قطع تامة الصنع، هذه الأخيرة يتم تحويلها إلى المخازن من أجل البيع وتضم هذه المصلحة ست(06) ورشات مقسمة حسب العملية الإنتاجية، ورشة تحضير الخليط الطيني ورشة القوالب ورشة السكب، ورشة الأفران وورشة الفرز والنوعية.
- **مصلحة مراقبة الجودة:** تقوم هذه المصلحة بمراقبة جودة المنتج قبل وأثناء وبعد العملية الإنتاجية فقبل هذه العملية تتم مراقبة نوعية المواد الأولية وأثناء الإنتاج تتم مراقبة الخليط الطيني عن طريق التحاليل المخبرية، أما مراقبة المنتج النهائي فتكون بلستبعاد مختلف القطع المعيبة.

ب –**الدائرة التقنية :** تهتم هذه الدائرة بمعالجة مختلف العوائق التقنية التي قد تعطل العملية الإنتاجية فتتدخل بالإصلاحات اللازمة وهي تضم مصلحتين:

– **مصلحة الصيانة:** تهتم بصيانة الآلات، التجهيزات، المرافق، البيانات، وسائل النقل ومختلف الأصول الثابتة والمنقولة للشركة.

– **مصلحة الوسائل العامة :** تقوم بصيانة الإدارة وتوفير الخدمات من وسائل النقل، سيارات شاحنات وكذلك الطلاء.

المطلب الثالث: التعريف بالعملية الإنتاجية.

على اعتبار أنّ النشاط الأساسي لشركة الخزف الصحي بالميلية إنتاجي، تبرز أهمية التعريف بالعملية الإنتاجية من خلال عرض أهم الموارد الأولية المستعملة ومصادرها ومختلف مراحل تحويل المواد الأولية إلى منتجات نهائية. [1]

أولا– المواد الأولية: تتوقف العملية الإنتاجية على المواد الأولية، التي تسهر الشركة على توفيرها من حيث الكم والنوع من مصادر عدة، بعضها محلي والآخر دولي، كما يوضح الجدول التالي:

الجدول رقم(2): مصادر وأنواع المواد الأولية.

المادة الأولية		مصدرها
غضار (طين)	Argile hycast	إنجلترا
صلصال رمبلند	Kaolin remblend	إنجلترا
صلصال	Kaolin I.P.c	إنجلترا
صلصال تامازارت	Kaolin tamazert	الميلية(جيجل)
فيلد سبات	feldspath	تركيا
كوارتز (رمل)	quartz	سكيكدة ، تبسة
سيليكات الصوديوم	Silicate soude	الطاهير(جيجل)
كربونات الصوديوم	Carbonate soude	روسيا

[1] وثائق مسلمة من مصلحة التموين بالشركة.

كربونات الباريوم	Carbnate baryum	فرنسا
ماء	eau	الميلية
الجبس	plàtre	ميلة
كربونات الكالسيوم	Carbonate calcium	قسنطينة
دول و مي	Dolomie	خنشلة
سيليكات الزيركون	Silicate zircon	إنجلترا
أكسيد الزنك	Oxyde zink	البليدة
كربو كسي مثيل سيلي لوز الصوديوم	Carboxy méthyle cellulose soude	فنلندا
غاز البروبان	Gaz propane	الجزائر
ورق مقوى	cartons	وهران
بلاستيك	plastique	وهران
ملونات	colorants	فرنسا

المصدر: مصلحة التموين بالشركة محل الدراسة.

تتوزع المواد الأولية المذكورة سابقا عبر مختلف ورشات العمل، فمنها ما هو مادة أساسية للإنتاج كالغضار والصلصال، ومنها ما هو مادة مساعدة كالبلاستيك والورق المقوى المستعملان في تغليف القطعة المنتجة، والملاحظ تنوع مصادر التموين بهذه المواد وهذا حسب أماكن تواجدها، تكلفتها ونوعيتها التي تأخذها الشركة بعين الاعتبار.

ثانيا- مراحل العملية الإنتاجية:

تتطلب عملية تحويل المواد الأولية إلى منتجات خزفية نهائية المرور بست (06) مراحل، كل مرحلة تتم في إحدى ورشات الإنتاج، وعموما يمكن تقسيم هذه المراحل إلى مجموعتين رئيسيتين هما المراحل الابتدائية والمراحل النهائية، ويمكن شرحها كما يلي:

أ -المراحل الابتدائية للعملية الإنتاجية

تتضمن هذه المجموعة المراحل التي يتم من خلالها التحضير الجيد للعمل الإنتاجي وتضم ورشات: تحضير الخليط الطيني،القوالب والسكب ويمكن تقديم شرح مختصر لأهم نشاطات هذه الورشات فيما يلي:

- **ورشة تحضير الخليط الطيني:** تعتبر ورشة التحضير بداية العملية الإنتاجية، حيث يتم على مستواها تحضير طين السكب بخلط المواد الأولية طبقا لمعايير النوعية المتفق عليها. وتتم عملية خلط المواد الأولية وفق برنامج إستهلاكات يومية على مدار السنة وذلك تحت إشراف رئيس الورشة، الذي يهتم بمراقبة الحضور اليومي للعمال بورشته، تحديد الكميات اللازمة من المواد الأولية وإعطاء الوقت اللازم لمزج هذه المواد حيث يتم نقل الخليط الناتج إلى ورشة السكب عبر أنابيب.
- **ورشة القوالب:** يتم على مستوى هذه الورشة صناعة نما ذج للقوالب الأصلية وتحويلها إلى ورشة السكب لاستقبال الخليط الطيني ويتم تحضير هذه القوالب ب استعمال الجبس ووفق برنامج يومي تحت مراقبة رئيس الورشة.
- **ورشة السكب:** يتم استقبال نماذج القوالب الأصلية إضافة إلى استقبال الخليط الطيني المضخ عبر الأنابيب من ورشة التحضير، حيث يتم سكبه في القوالب وفق برنامج يومي وحسب إجراءات النوعية المتفق عليها، وبعد هذه العملية التي تتم ببط ء وبوتيرة ثابتة يتم ترك الخليط ليجف لمد ساعة أو ساعة ونصف ثم تأتي عملية فك القوالب وصقلها، ثم النقل لورشة الطلاء.

ب -**المراحل النهائية للعملية الإنتاجية:** تتضمن هذه المراحل عملية الطلاء، الكي النهائي للقطع ثم عملية الفرز والتغليف. وكل عملية تتم في ورشة على حدى، ويمكن شرح أهم النشاطات الحادثة على مستوى كل منها كما يلي:

- **ورشة الطلاء:** تتم بعد عملية الصقل النهائي وفرز القطع الجيدة من القطع المعيبة، وهذه الأخيرة يتم إعادتها إلى ورشة السكب. أما القطع الجيدة فيتم طلائها أولا باللون الأبيض ثم اللون الثاني يكون من اختيار الزبون, تتم هذه العملية تحت إشراف الورشة ووفق برنامج يومي.
- **ورشة الأفران:** بعد تعرض القطع المطلية إلى التجفيف الاحتياطي البالغ 12 ساعة، تأتي مرحلة الكي النهائي في الأفران تحت درجة حرارة تتراوح بين 1240 و1280 درجة مئوية، وفي مدة تتراوح بين 21 إلى 24 ساعة قابلة للتغيير حسب الفصول , تنجز هذه العملية تحت إشراف رئيس الورشة، وفق البرنامج اليومي للإنتاج.
- **ورشة الفرز والرقابة:** تمثل المرحلة الأخيرة من عملية الإنتاج، يتم فرز القطع الخزفية وتصنيفها إلى قطع سليمة، قطعة تتضمن عيوب شكلية مسموح بها و قطع معيبة من الناحية الوظيفية والجمالية. تتم هذه العملية تحت إشراف رئيس الورشة يتم تغليفها وفصلها عن بعضها البعض لتجنب الانكسار، وبذلك تكون جاهزة للتخزين والبيع.

من خلال هذا العرض الموجز لمراحل العملية الإنتاجية بالشركة، يتضح أنّ هذه الأخيرة تعتمد الإنتاج بالسلسلة الشيء الذي قد يؤثر على مردود الإنتاج سلبا إذا ما تعطلت المراحل الأولى من هذه العملية.

واستنادا إلى التعريف بالشركة، يتضح أنّها تحتل المراتب الأولى من حيث كمية الإنتاج، تحقق معدل نمو مقبول في كل من كمية الإنتاج ورقم الأعمال وتؤمن دخلا لعدد من العائلات.

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية.

أرمى من خلال المبحث إلى توضيح الجانب التنظيمي للدراسة الميدانية، حيث سأتطرق لكيفية تخطيط وتصميم أداء الدراسة، وهذا بإبراز مجتمع وعينة الدراسة ونوع الأداة التي استخدمت لجمع البيانات، وكذا المحاور التي تغطيها. للأنتقل بعدها إلى إبراز أساليب المعالجة الإحصائية المستعملة في تحليل البيانات المجمعة وأختم هدا البحث بإجراء اختبار لأداة الدراسة للتأكد من مدى صدقها وثباتها.

المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة.

يضم مجتمع الدراسة مجموع العاملين بمؤسسة الخزف الصحي بالميلية والبالغ عددهم 437 عامل ونظرا لصعوبة الوصول إلى كل العاملين بالمؤسسة محل الدراسة تم حصر العينة في 70 مفردة، هذا ونشير إلى أننا استرجعنا (جميع الإستبيانات الموزعة) وكان 64 إستبيان صالح للتحليل.

المطلب الثاني: تخطيط وتصميم الدراسة.

بناءا على طبيعة البيانات التي يراد جمعها، وأخذا بعين الاعتبار الوقت المسموح به لإجراء هذه الدراسة الميدانية والإمكانيات المادية المتاحة، وكذا لعدم توافر بيانات منشورة مرتبطة بالموضوع، إضافة إلى صعوبة الحصول عليها عن طريق المقابلات الشخصية أو الملاحظة المباشرة، وجدنا أن الأداة الأكثر ملائمة وفعالية لتحقيق أهداف الدراسة هي "الاستبيان" ، ويغطي الاستبيان ثلاث محاور رئيسية هي محور الخصائص الشخصية والوظيفية، محور الأنماط القيادية ومحور الالتزام التنظيمي.

المحور الأول للاستبيان: البيانات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدارسة.

وهذه البيانات متمثلة في الجنس، السن، الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي، والدخل الشهري. وقد تم ترميز هذه المعلومات الشخصية والوظيفية بأرقام للمساعدة في إدخالها للبرنامج الإحصائي (SPSS) والجداول التالية توضح هذه الرموز:

الجدول رقم (3): تحويل معلومات الجنس إلى رموز.

المعلومات	الرمز
ذكر	1
أنثى	2

المصدر: من إعداد الطالبة.

الجدول رقم (4): تحويل معلومات السن إلى رموز.

المعلومات	الرمز
أقل من 35 سنة	1
من 35 سنة إلى 45 سنة	2
أكثر من 45 سنة	3

المصدر: من إعداد الطالبة.

الجدول رقم (5): تحويل معلومات الحالة الإجتماعية إلى رموز.

المعلومات	الرمز
أعزب	1
متزوج	2

المصدر: من إعداد الطالبة.

الجدول رقم (6): تحويل معلومات المستوى التعليمي إلى رموز.

المعلومات	الرمز
ثانوي أو أقل	1
جامعي (مستوى التدرج)	2
ما بعد التدرج	3

المصدر: من إعداد الطالبة.

الجدول رقم (7): تحويل معلومات الراتب الشهري إلى رموز.

المعلومات	الرمز
أقل من 20.000 دج	1
من 20.000 دج إلى 40.000 دج	2
أكثر من 40.000 دج	3

المصدر: من إعداد الطالبة.

المحور الثاني للاستبيان: الأنماط القيادية.

يتضمن هذا المحور 20 عبارة* موزعة على ثلاث أنماط هي: النمط الديموقراطي، والنمط الحر، النمط الأوتوقراطي، هذا وقد تم الإعتماد على الإستبيان الذي صممه الباحث عادل بن صالح الشقحاء عام 2003.[1]

المحور الثالث للاستبيان: الالتزام التنظيمي.

يتضمن هذا المحور 11 عبارة مخصصة لقياس مستوى الالتزام التنظيمي**، وقد تم الإستعانة بمقياس بورتر (Porter et al.1974) والذي قام بترجمته إلى اللغة العربية الباحث عبد الرحيم القطان عام 1987.[2]

وقد قابل عبارات المحور الثاني (الأنماط القيادية) والثالث (الالتزام التنظيمي) من الاستبيان مجموعة من الدرجات مرتبة وفقا لمقاس ليكارت الخماسي، والموزعة كما يلي:

الجدول رقم(8): توزيع درجات عبارات المحور الثاني (النمط القيادي) وفقا لمقياس ليكارت الخماسي.

موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
5	4	3	2	1

المصدر: من إعداد الطالبة.

* أنظر الملحق رقم: (02).

(1) عادل بن صالح الشحقاء، مرجع سبق ذكره.

** أنظر الملحق رقم: (02).

(2) القطان عبد الرحيم، **العلاقة بين الولاء التنظيمي والصفات الشخصية والأداء الوظيفي (دراسة مقارنة بين العمالة الأسيوية والعمالة العربية والعمالة السعودية والعمالة العربية للإدارة**، العدد2، 1987.

الجدول رقم(9): توزيع درجات عبارات المحور الثالث (الالتزام التنظيمي) وفقا لمقياس ليكارت الخماسي.

موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
5	4	3	2	1

المصدر: من إعداد الطالبة.

وتجدر الإشارة في الأخير إلى أن العبارات رقم (3، 6، 7، 9، 11)الخاصة بمحور الإلتزام التنظيمي اتجاهها عكسى، بحيث تتم معالجتها إحصائيا على النحو التالى:

غير محايد تماما(5)، غير موافق (4)، محايد(3)، موافق(2)، موافق تماما(1).

وقد تم الاعتماد في إعداد الاستبيان على الشكل المغلق، وذلك من خلال طرح عبارات لها إجابات محددة .

المطلب الثالث: أساليب المعالجة الإحصائية لبيانات أداة الدراسة (الاستبيان).

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات المجمعة، تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية والذي يرمز له اختصارا (Statistical Package for Social Sciences) للعلوم الاجتماعية وهو برنامج يحتوي على مجموعة كبيرة من الاختبارات الإحصائية التي تندرج ضمن الإحصاء الوصفي مثل التكرارات المتوسطات والانحرافات المعيارية ....الخ، وضمن الإحصاء الاستدلالي مثل معاملات الارتباط التباين الأحادي...الخ. وفيما يلي مجموعة الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها في هذه الدراسة:

أولا: المدى.

حيث بعد إدخال البيانات إلى الحاسب الآلي، ولتحديد طول خلايا مقياس ليكارت الخماسي تم حساب المدى بين أكبر وأصغر قيمة لدرجات مقياس ليكارت (5-1=4)، ثم تقسيمه على عدد درجات المقياس للحصول في الأخير على طول الخلية الصحيحة أي (5/4=0.80)، بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (1) و ذلك لتحديد الحد الأعلى لأول خلية أو فئة (1+0.8=1.8) و هكذا أصبح طول الخلايا أو الفئات كما يلي:

- من 1 إلى 1.80 يمثل "غير موافق تماما".
- من 1.81 إلى 2.60 يمثل "غير موافق".
- من 2.61 إلى 3.40 يمثل "محايد" .

- من 3.41 إلى 4.20 يمثل "موافق".

- من 4.21 وحتى 5.00 يمثل "موافق تماما".

هذا وننبه هنا إلى أن درجات الموافقة وغير الموافقة بالنسبة للمحورين تمثل المستويات التالية:

- الخيار (غير موافق تماما) يمثل المستوى المنخفض جدا لممارسة النمط القيادي، والمستوى المنخفض جدا بالنسبة للالتزام التنظيمي.

- الخيار (غير موافق) يمثل المستوى المنخفض لممارسة النمط القيادي، والمستوى المنخفض بالنسبة للالتزام التنظيمي.

- الخيار (محايد) يمثل المستوى المتوسط لممارسة النمط القيادي و المستوى المتوسط بالنسبة للالتزام التنظيمي.

- الخيار (موافق) يمثل المستوى العالى لممارسة النمط القيادي والمستوى المرتفع بالنسبة للالتزام التنظيمي.

- الخيار (موافق تماما) يمثل المستوى العالي جدا لممارسة النمط القيادي والمستوى المرتفع جدا بالنسبة للالتزام التنظيمي.

ثانيا: التكرارات والنسب المئوية.

تمت الاستعانة بالتكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة وكذا لتحديد استجابات أفرادها اتجاه عبارات محاور الاستبيان.

ثالثا: المتوسط الحسابي المرجح.

تم استعمال هذا المتوسط لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة الأساسية (الأنماط القيادية والالتزام التنظيمي)، وهو سيساعد كذلك على ترتيب العبارات حسب متوسطها الحسابي.

رابعا: الانحراف المعياري المرجح.

أستخدم هذا المقياس لمعرفة مدى انحراف استجابات أفراد عينة الدراسة، لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، ولكل محور من محاور الدراسة عن متوسطها الحسابي .

خامسا: معامل ارتباط بيرسون " r ".

استخدم هدا المعامل لمعرفة مدى ارتباط درجة كل عبارة من عبارات الإستبيان مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمى إليه (الاتساق الداخلي لأداة الدراسة) كما أستخدم هذا المعامل لمعرفة طبيعة العلاقة بين الأنماط القيادية والالتزام التنظيمي.

سادسا: معامل الثبات ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach):

استخدم هذا المعامل (**Alpha Cronback**) لتحقق من ثبات أداة الدراسة.

سابعا: إختبار(T) للعينات المستقلة (Indefendent- samfles T test).

استخدم هذا الإختبار للتعرف على إذا ما كانت هناك فروق ذّات دلالة إحصائية بين إتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو محاور الدراسة بإختلاف متغيراتهم الشخصية والوظيفية التي تنقسم إلى فيئتين.

ثامنا: إختيار التحليل الأحادي (one-way Anova):

استخدم هذا الإختبار للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو محاور الدراسة بإختلاف متغيراتهم الشخصية والوظيفية التي تنقسم إلى أكثر فيئتين.

المطلب الرابع: اختبار أداة الدراسة (الإستبيان)

سنحاول من خلال هدا المطلب دراسة الصدق الظاهري والبنائي لأداة الدراسة (الاستبيان) وكدا دراسة ثباتها كما يلي:

أولا: صدق الاستبيان

أ -**الصدق الظاهري للإستبيان:**

تم التأكد من صدق أداة الدراسة ظاهريا بعرضها على الأستاذ المشرف وبعض أساتذة التخصصين في مجال الموارد البشرية [*] من أجل مناقشته من حيث شموليته وإمكانية تحقيقها للهدف الذي ترمي إليه، وتجدر الإشارة هنا أن جميع الأساتذة المحكمين لم يوجهوا أي ملاحظات تخص تعديل محتوى الاستبيان، حيث أجمعوا على ملائمته لأهداف الدراسة.

ب -**الصدق البنائي للاستبيان:**

للتأكد من الصدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة تم حساب معاملات الارتباط بين الدرجة كل عبارة مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمى إليه [*] والتى تم الحصول عليها بعد توزيع 64 نسخة من الاستبيان على أفراد عينة الدراسة كما هو موضح في الجدول التالى:

الجدول رقم(10): معاملات ارتباط بيرسون لعبارات محور الأنماط القيادية بأبعادها.

13	البعد	معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة	البعد	معامل الارتباط بالمحور
01	النمط الديموقراطي	0.335**	11	الحر	0.495**
02		0.325**	12		0.466**
03		0.332**	13		0.887**
04		0.421**	14		0.797**
05		0.912**	15	النمط الأوتوقراطي	0.688**
06		0.295**	16		0.577**
07		0.359**	17		0.633**
08	النمط	0.521**	18		0.728**
09		0.834**	19		0.646**
10		0.928**	20		0.664**

[**]دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01.

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات (SPSS).

[*] أنظر الملحق رقم: 01.

[*] انظر الملحق رقم: (3).

يبين الجدول رقم(10) أن جميع معاملات الارتباط موجبة ودالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.01) و(0.05) مما يشير إلى وجود اتساق داخلي بين جميع عبارات محور الأنماط القيادية وبين الدرجة الكلية له.

الجدول رقم (11): معاملات ارتباط بيرسون لعبارات محور الالتزام التنظيمي بالدرجة الكلية للمحور.

رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور
01	0.75**
02	0.56**
03	0.45**
04	0.44**
05	0.22
06	0.66**
07	0.76**
08	0.58**
09	0.37**
10	0.38**
11	0.77**

** دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات (SPSS).

يبين الجدول رقم(11) أن معاملات الارتباط موجبة واغلبها دالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.01 مما يشير إلى وجود اتساق داخلي بين جميع عبارات محور الالتزام التنظيمي وبين الدرجة الكلية له.

ثانيا: ثبات الاستبيان

تم التأكد من ثبات أداة الدراسة (الاستبيان) باستخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ، والجدول الموالى يوضح معاملات ثبات أداة الدراسة.

الجدول رقم (12): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة

المحور	عدد العبارات	ثبات المحور	الترتيب
محور الأنماط القيادية	20	0.64	1
محور الالتزام التنظيمي	11	0.77	2

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات (SPSS) .

يتضح من خلال الجدول(12) أن معاملات ثبات أداة الدراسة [*] قد تراوحت بين 0.64 في حدها الأدنى لمحور الأنماط القيادية وبين 0.77 في حدها الأعلى لمحور الالتزام التنظيمي وهو ما يعني أن أداة الدراسة تتميز بدرجة عالية من الثبات.

المبحث الثالث: تفريغ وتحليل نتائج الدراسة واختيار فرضياتها

نرمى من خلال هدا المبحث إلى تفريغ وتحليل نتائج الدراسة واختيار فرضياتها، ومن أجل الوصول إلى دلك ينبغى علينا عرض وتحليل إجابات عينة الدراسة حول العبارات التي تضمنتها محاور الاستبيان.

المطلب الأول: تفريغ وتحليل نتائج الدراسة الخاصة بمحور الخصائص الشخصية والوظيفية

نرمى من خلال هدا المطلب إلى معرفة بعض الخصائص الشخصية والوظيفية [*] لأفراد عينة الدراسة وهي الجنس، السن، الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي، الدخل الشهري.

أولا:الجنس

يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب طبيعة جنسهم كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (13): توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

الجنس	التكرار	النسبة %
ذكر	46	71.87
أنثى	18	28,12

[*] انظر الملحق رقم: (4).

[*] انظر الملحق رقم: (5).

المجموع	64	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات (SPSS).

يتضح من الجدول (13) أن أفراد العينة ذكورا وهم يمثلون ما نسبته(71,87%) من الحجم الإجمالى للعينة، في حين بلغ عدد الإناث (14) أي ما نسبته (28.12%) من الحجم الإجمالى للعينة ويمكن تبرير زيادة عدد الدكور على الإناث على طبيعة العمل بشركة الخزف الصحي، وال ذي يحتاج في كثير من الأحيان إلى الجهد العضلي للتعامل مع الألات والمعدات.

ثانيا: السن

يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب سنهم كما هو موضح في الجدول التالى:

الجدول رقم(14): توزيع أفراد العينة حسب السن

السن	التكرار	النسبة %
أقل من 30 سنة	17	26.56
من30 سنة إلى 40 سنة	29	45.31
أكثر من 40 سنة	18	28.12
المجموع	64	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات (SPSS) .

يتضح من الجدول رقم(14) من أفراد العينة أي ما نسبته (45.31%) من الحجم الإجمالى للعينة تتراوح أعمارهم بين 30 و40 سنة، في حين بلغ عدد أفراد العينة التي تتزايد أعمارهم عن 40 سنة بلغ 18 فردا، أي ما نسبته (28,12%) من الحجم الإجمالى للعينة بينما بلغ عدد أفراد العينة الدين تقل أعمارهم عن 30 سنة 17 فردا، أي ما نسبته(26.56%) من الحجم الاجمالى للعينة.

ثالثا: الحالة الاجتماعية

يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب حالتهم الاجتماعية كما هو موضح في الجدول التالى:

الجدول رقم(15): توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية

الحالة الاجتماعية	التكرار	النسبة %
أعزب	22	34.37

متزوج	42	65.62
المجموع	64	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات (SPSS) .

يتضح من الجدول رقم(15) من أفراد العينة متزوجون, وهم يمثلون ما نسبته (65.62%) من الحجم الاجمالى للعينة، في حين بلغ عدد غير المتزوجين (22) فردا، أي ما نسبته (34.37%) من الحجم الإجمالى للعينة، ويمكن إرجاع هده النتيجة إلى غالبية أفراد الدراسة تزيد أعمارهم عن(30) سنة .

رابعا: المستوى التعليمي:

يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب مستواهم التعليمي كما هو موضح في الجدول التالى:

الجدول رقم(16): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمى

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة %
ثانوي أو أقل	31	48.43
جامعي مستوى متدرج	30	46.87
ما بعد التدرج	3	4.68
المجموع	64	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات (SPSS) .

يتضح من الجدول رقم(16) من أفراد العينة مستواهم التعليمي ثانوي أو أقل، وهم يمثلون ما نسبت(48.43%) من الحجم الإجمالى للعينة، في حين بلغ عدد أفراد العينة الدين يملكون مستوى تعليمى جامعي(مستوى متدرج)(30) فردا، أي ما نسبته (46.87%) من الحجم الإجمالى للعينة بينما بلغ عدد أفراد العينة الدين يملكون مستوى تعليمي عالى (ما بعد التدرج) (3) أفراد، أي ما نسبته (4.68%) من الحجم الإجمالى للعينة، بدلك نلاحظ أن أغلبهم مستوى تعليمي ثانوي أو أقل.

خامسا: الدخل الشهري

يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب الدخل الشهري كما هو موضح في الجدول التالى:

الجدول رقم (17): توزيع أفراد العينة حسب الدخل الشهري.

الدخل الشهري	التكرار	النسبة %
أقل من 20.00 دج	14	21.87
من 20.000 إلى 40.000 دج	38	59.37
أكثر من 40.000 دج	12	18.75
المجموع	64	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات (SPSS) .

يتضح من الجدول رقم(17) من أفراد العينة راتبهم الشهري يتراوح ما بين 20.000 و40.000 دج, وهم يمثلون ما نسبته(59.37%) من الحجم الإجمالى للعينة في حين يلغ عدد الأفراد الدين يتحصلون على راتب شهري أقل من 20.000دج (14) أفراد، أي ما نسبته (21.87%) من الحجم الإجمالى للعينة، بينما بلغ عدد أفراد العينة الدين يفوق راتبهم الشهري 40.000 دج (12) فردا، أي ما نسبته (18.75%) من الحجم الإجمالى للعينة، ويلاحظ من هده النتائج أن غالبية أفراد العينة يتقاضون راتبا شهريا يقل عن 40.000 دج.

المطلب الثاني: تفريغ وتحليل نتائج الدراسة الخاصة بمحور الأنماط القيادية

من أجل التعرف على درجة ممارسة الأنماط القيادية في شركة الخزف الصحي بالميلية تم تخصيص 20 عبارة موزعة على ثلاث أنماط قيادية في النمط الديموقراطي، النمط الحر، والنمط الأوتوقراطي.

حيث قمنا بحساب المتوسط الحسابي وكذا الانحراف المعياري، إضافة إضافة إلى التكرار والنسبة المئوية لكل عبارة من عبارات الأنماط القيادية* كما توضحه الجداول التالية:

* انظر الملحق رقم: (6).

الجدول رقم (18): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول العبارات المتعلقة بالنمط الديموقراطي.

رقم العبارة	العبارة	التكرار	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري
		النسبة	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق اطلاقا		
01	تتكافئ السلطة الممنوحة للمرؤوسين من قبل الرئيس مع مسؤولياتهم.	ت	14	39	11	–	–	4.04	0.62
		%	21.87	60.93	17.18	–	–		
02	يشرك الرئيس المرؤوسين في تخطيط العمل.	ت	12	48	–	–	4	4.06	0.66
		%	18.75	75	–	–	6.25		
03	يفوض الرئيس جزء من سلطاته للمرؤوسين.	ت	13	40	11	–	–	4.0313	0.61
		%	20.31	62.5	17.18	–	–		
04	يتيح الرئيس الفرصة للمرؤوسين على التجديد والإبتكار في أساليب العمل.	ت	12	41	9	2	–	3.98	0.67
		%	18.75	64.06	14.06	3.12	–		
05	يعتقد الرئيس أن المشاركة أساس إتخاد القرار السليم.	ت	20	33	8	–	2	4.71	5.05
		%	0.31	51.56	12.5	–	3.12		
06	يعبر الرئيس للمرؤوسين عن أفكاره بغرض مناقشتها معهم.	ت	22	33	9	–	–	4.20	0.67
		%	34.37	51.56	14.06	–	–		
المتوسط الكلي والانحراف المعياري لعنصر نمط القيادة الديموقراطية								4.17	0.95

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات (SPSS) .

من خلال الجدول رقم (18) يتضح أن أفراد عينة الدراسة يرون أن النمط القيادي الديموقراطي يمارس بدرجة عالية بمؤسسة الخزف الصحي، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلى لمدى موافقة أفراد العينة(4.17) من 5 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس لكارت الخماسي من (4.20إلى 5) وهي الفئة التي تشير للخيار "موافق ".

كما يتضح من نتائج الجدول أن هناك " اتساق مقبول" في رؤية أفراد العينة لدرجة ممارسة النمط الديموقراطي، حيث بلغ الإنحراف الكلي (0.95) .

ومن خلال نتائج الجدول، يمكن أيضا ترتيب العبارات الممثلة لنمط الديموقراطي، ترتيبا تنازليا حسب متوسطاتها الحسابية كمايلي:

- جاءت العبارة التي تنص على: " تتكافئ السلطة الممنوحة للمرؤوسين من قبل الرئيس مع مسؤولياتهم " في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي قدره 4.04 من 5.
- جاءت العبارة التي تنص على: " يشرك الرئيس المرؤوسين في تخطيط العمل" في المرتبة الثانية ، بمتوسط حسابي قدره 4.06 من 5.
- جاءت العبارة التي تنص على: " يفوض الرئيس جزء من سلطاته للمرؤوسين " في المرتبة الثالثة ، بمتوسط حسابي قدره 4.03 من 5.
- جاءت العبارة التي تنص على "يتيح الرئيس الفرصة للمرؤوسين لإبداء الرأي" في المرتبة الرابعة"، بمتوسط حسابي قدره 3.98 من 5.
- جاءت العبارة التي تنص على: " يعتقد الرئيس أن المشاركة أساس إتخاد القرار السليم " في المرتبة الخامسة، بمتوسط حسابي قدره 4.71 من 5.
- جاءت العبارة التي تنص على " يعبر الرئيس للمرؤوسين عن أفكاره بغرض مناقشتهم لها " في المرتبة السادسة، بمتوسط حسابي قدره 4.20 من 5

جدول رقم(19): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول العبارات المتعلقة بالنمط القيادي الحر.

رقم العبارة	العبارة	التكرار	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري
		النسبة	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق اطلاقا		
01	يعطي الرئيس المرؤوسين الحرية الكاملة لممارسة أعمالهم بالطريقة التي يفضلونها.	ت	8	42	6	5	3	3.73	0.94
		%	12.5	65.6	9.4	7.8	4.7		
02	ينفرد كل مرؤوس برأيه الشخصي في مواجهة مواقف العمل .	ت	7	22	22	9	4	3.29	1.04
		%	10.9	34.4	34.4	14.1	6.3		

03	يسمح الرئيس للعاملين بالخروج أثناء العمل بشكل متكرر .	ت	5	19	20	10	10	2.98	1.18
		%	7.8	29.7	31.3	15.6	15.6		
04	يتساهل الرئيس مع المرؤوسين المقصرين في أداء واجباتهم .	ت	5	16	10	10	23	2.53	1.40
		%	7.8	25.0	15.6	15.6	35.9		
05	يمنح الرئيس سلطاته الإدارية لجميع العاملين	ت	9	30	15	7	3	3.54	1.02
		%	14.1	46.9	23.4	10.9	4.7		
06	يوافق الرئيس على الأساليب التي يعتمدها المرؤوسين في إنجاز أعمالهم .	ت	10	30	14	10	-	3.62	0.93
		%	15.6	46.9	21.9	15.6	-		
07	يتناسى الرئيس اللوائح التنظيمية عند تسيير العمل	ت	9	16	9	11	19	2.76	1.46
		%	14.1	25.0	14.1	17.2	29.7		
المتوسط الكلي والإنحراف المعياري لعنصر نمط القيادة الحرة								3.21	0.77

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات (SPSS).

من خلال الجدول رقم (19) يتضح أن عينة الدراسة يرون أن النمط القيادي الحر يمارس بدرجة متوسطة بمؤسسة الخزف الصحي، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.21) من 5 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس لكارت، والتي تشير إلى الخيار " محايد" في أداة الدراسة.

كما يتضح من نتائج الجدول أن هناك " اتساق مقبول" في رؤية أفراد العينة لمدى تأثير نمط القيادة الحر السائد، حيث بلغ الإنحراف الكلي (0.77).

ومن خلال نتائج الجدول، يمكن أيضا، يمكن أيضا ترتيب العبارات الممثلة لنمط الحر، ترتيبا تنازليا حسب متوسطاتها الحسابية وهذا كمايلي:

- جاءت العبارة التي تنص على: " يعطي الرئيس المرؤوسين الحرية الكاملة لممارسة أعمالهم بالطريقة التي يفضلونها."في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي قدره 3.73 من 5.

– جاءت العبارة التي تنص على: " ينفرد كل مرؤوس برأيه الشخصي في مواجهة مواقف العمل" في المرتبة الثانية, بمتوسط حسابي قدره 3.29 من 5.

– جاءت العبارة التي تنص على: " يسمح الرئيس للعاملين بالخروج أثناء العمل بشكل متكرر " في المرتبة الثالث بمتوسط حسابي قدره 2.98 من 5.

– جاءت العبارة التي تنص على: " يتساهل الرئيس مع المرؤوسين المقصرين في أداء واجباتهم" في المرتبة الرابعة, بمتوسط حسابي قدره 2.53 من 5.

– جاءت العبارة التي تنص على: " يمنح الرئيس سلطاته الإدارية لجميع العاملين " في المرتبة الخامسة، بمتوسط حسابي قدره 3.54 من 5 .

– جاءت العبارة التي تنص على: " يوافق الرئيس على الأساليب التي يعتمدها المرؤوسين في إنجاز أعمالهم" في المرتبة السادسة، بمتوسط حسابي قدره 3.62 من 5.

– جاءت العبارة التي تنص على: " يتناسى الرئيس اللوائح التنظيمية عند تسيير العمل" في المرتبة السابعة، بمتوسط حسابي قدره 2.76 من 5.

جدول رقم(20): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول العبارات المتعلقة بالنمط القيادي الأوتوقراطي.

رقم العبارة	العبارة	التكرار	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري
		النسبة	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق اطلاقا		
01	يعتبر الرئيس تبادل الأراء مضيعة للوقت	ت	9	25	10	13	7	3.25	1.24
		%	14.1	39.1	15.6	20.3	10.9		
02	يحرص الرئيس على أن يسير العمل وفق التعليمات .	ت	27	27	27	–	4	4.14	1.03
		%	42.2	42.2	42.2	–	6.3		
03	لا يشارك الرئيس المرؤوسين في إتخاد	ت	18	33	6	–	7	3.85	1.16

	القرارت.	%	28.1	51.6	9.4	-	10.9		
04	يفرض الرئيس التعليمات والأنظمة على المرؤوسين	ت	18	33		9	4	3.81	1.18
		%	28.1	51.6		14.1	6.3		
05	يتابع الرئيس عمليات الغياب بحزم دون مراعات ظروف العاملين	ت	16	18	12	11	7	3.39	1.32
		%	25.0	28.1	18.8	17.2	10.9		
06	يستخدم الرئيس أسلوب العقاب أكثر من الثواب	ت	6	20	15	13	10	2.98	1.24
		%	9.4	31.3	23.4	20.3	15.6		
07	يركز الرئيس على الإنتاج فقط و يهمل العلاقات الإنسانية	ت	9	14	20	8	13	2.96	1.32
		%	14.1	21.9	31.3	12.5	20.3		
المتوسط الكلي والإنحراف المعياري لعنصر نمط القيادة الأوتوقراطية								3.48	0.82

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات (SPSS) .

من خلال الجدول رقم (20) يتضح أن عينة الدراسة يرون أن النمط القيادي الأوتوقراطي يمارس بدرجة عالية بمؤسسة الخزف الصحي، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.48) من 5 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس لكارت، والتي تشير إلى الخيار " موافق" في أداة الدراسة.

كما يتضح من نتائج الجدول أن هناك " اتساق مقبول" في رؤية أفراد العينة لمدى تأثير نمط القيادة الأوتوقراطي السائد, حيث بلغ الإنحراف الكلي (0.82) .

ومن خلال نتائج الجدول، يمكن أيضا ترتيب العبارات الممثلة لنمط الأوتوقراطي، ترتيبا تنازليا حسب متوسطاتها الحسابية كمايلي:

- جاءت العبارة التي تنص على: " يعتبر الرئيس تبادل الأراء مضيعة للوقت . " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3.25 من 5.
- جاءت العبارة التي تنص على: " يحرص الرئيس على أن يسير العمل وفق التعليمات " في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره 4.14 من 5.
- جاءت العبارة التي تنص على: " لا يشارك الرئيس المرؤوسين في إتخاد القرارت " في المرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي قدره 3.85 من 5.
- جاءت العبارة التي تنص على: " يفرض الرئيس التعليمات والأنظمة على المرؤوسين " في المرتبة الرابعة, بمتوسط حسابي قدره 3.81 من 5.

- جاءت العبارة التي تنص على: " يتابع الرئيس عمليات الغياب بحزم دون مراعات ظروف العاملين . " في المرتبة الخامسة ، بمتوسط حسابي قدره3.39 من 5.
- جاءت العبارة التي تنص على " يستخدم الرئيس أسلوب العقاب أكثر من أسلوب الثواب . " في المرتبة السادسة، بمتوسط حسابي قدره 2.98 من 5.
- جاءت العبارة التي تنص على: " يركز الرئيس على الإنتاج فقط ويهمل العلاقات الإنسانية " في المرتبة السابعة، بمتوسط حسابي قدره 2.96 من 5.

المطلب الثالث: تفريغ وتحليل نتائج الدراسة الخاصة بمحور الالتزام التنظيمي

للتعرف على مستوى الالتزام التنظيمي السائد في الشركة محل الدراسة، ثم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، كما يوضحه الجدول التالي:

الشكل رقم(21): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة بالالتزام التنظيمي

رقم العبارة	العبارة	التكرار	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
		النسبة	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق اطلاقا		
01	أنا مستعد أن أبدل جهدا أكثر مما متوقع مني عادة, من أجل مساعدة الشركة على النجاح.	ت	41	21	–	–	2	4.57	0.66
		%	64.1	32.8	–	–	3.1		
02	أتحدث عن الشركة أمام أصدقائي واصفا إياها بأنها جهة عظيمة تستحق أن يعمل المرء فيها.	ت	28	29	5	2	–	4.29	0.74
		%	43.8	45.3	7.8	3.1	–		
03	أشعر بالكثير من الالتزام نحو هذه الشركة.	ت	5	3	–	30	26	1.92	1.14
		%	7.8	4.7	–	46.9	40.6		
04	أنا غير مستعد للقيام بأي مهمة من أجل الاستمرار في العمل في هذه الشركة.	ت	38	20	2	4	–	4.43	0.83
		%	59.4	31.3	3.1	6.3	–		
05	أشعر بالفخر عندما أخبر الأخرين بأني	ت	20	42	2	–	–	4.28	0.51

	جزء من هذه الشركة.	%	31.3	65.6	3.1	–	–		
06	أنا مستعد أن أعمل لدى أي جهة أخرى مادامت نوعية العمل واحدة.	ت	3	–	–	45	16	1.89	0.81
		%	4.7	–	–	70.3	25.0		
07	أي تغيير في ظروفي الحالية مهما كان بسيطا، لا يؤدي بي إلى ترك العمل في هذه الشركة.	ت	3	12		35	14	2.29	1.15
		%	4.7	18.8		54.7	21.9		
08	أنا سعيد جدا لأني اخترت العمل في هذه الشركة وفضلتها عى غيرها من الجهات الأخرى التي كا ن يمكن أن أعمل فيها .	ت	32	19	7	6		4.20	0.97
		%	50.0	29.7	10.9	9.4			
09	غالبا ما أجد أنه من السهل أن أتفق مع أنظمة الشركة فيما يتعلق بالأمور التي تهم موظفيها.	ت	–	9	–	48	7	2.17	0.80
		%	–	14.1	–	75.0	10.9		
10	في الحقيقة تهمني سمعة هذه الشركة .	ت	20	36	8	–	–	4.18	0.63
		%	31.3	56.3	12.5	–	–		
11	لم ارتكب خطأ أكيدا حينما قررت العمل في هذه الشركة.	ت	20	12	–	26	6	3.21	1.48
		%	31.3	18.8	–	40.6	9.4		
المتوسط الكلي والإنحراف المعياري لمحور الالتزام التنظيمي								3.40	0.51

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات (SPSS) .

من خلال الجدول رقم(21) يتضح أن الالتزام التنظيمي السائد بشركة الخزف الصحي متوسط

وذلك حسب آراء أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.40) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس لكارت، والتي تشير إلى الخيار "محايد" في أداة الدراسة.

كما يتضح من نتائج الجدول أن هناك اتساق عام في حكم أفراد العينة على مستوى الالتزام التنظيمي السائد، حيث بلغ الإنحراف الكلي (0.51).

ومن خلال نتائج الجدول، يمكن أيضا ترتيب العبارات الممثلة لنمط الأوتوقراطي، ترتيبا تنازليا حسب متوسطاتها الحسابية كمايلي:

– جاءت العبارة التي تنص على: " أنا مستعد أن أبدل جهدا أكثر مما متوقع مني عادة, من أجل مساعدة الشركة على النجاح." في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي قدره 4.57 من 5.

– جاءت العبارة التي تنص على:" أتحدث عن الشركة أمام أصدقائي واصفا إياها بأنها جهة عظيمة تستحق أن يعمل المرء فيها" في المرتبة الثانية, بمتوسط حسابي قدره 4.29 من 5.

– جاءت العبارة التي تنص على : " أشعر بالكثير من الالتزام نحو هذه الشركة" في المرتبة الثالثة, بمتوسط حسابي قدره 1.92 من 5.

– جاءت العبارة التي تنص على :" أنا غير مستعد للقيام بأي مهمة من أجل الاستمرار في العمل في هذه الشرك" في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره 4.43 من 5.

– جاءت العبارة التي تنص على" أشعر بالفخر عندما أخبر الأخرين بأني جزء من هذه الشركة " في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي قدره 4.28 من 5 .

– جاءت العبارة التي تنص على " أنا مستعد أن أعمل لدى أي جهة أخرى مادامت نوعية العمل واحدة" في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي قدره 1.89 من 5.

– جاءت العبارة التي تنص على " أي تغيير في ظروفي الحالية مهما كان بسيطا، لا يؤدي بي إلى ترك العمل في هذه الشركة " في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي قدره 2.29 من 5.

– جاءت العبارة التي تنص على" أنا سعيد جدا لأني اخترت العمل في هذه الشركة وفضلتها عى غيرها من الجهات الأخرى التي كان يمكن أن أعمل فيها" في المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي قدره 4.20 من 5.

– جاءت العبارة التي تنص على" غالبا ما أجد أنه من السهل أن أتفق مع أنظمة الشركة فيما يتعلق بالأمور التي تهم موظفيها" في المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي قدره 2.17 من 5.

– جاءت العبارة التي تنص على" في الحقيقة تهمني سمعة هذه الشركة" في المرتبة العاشرة بمتوسط حسابي قدره 4.18 من 5.

– جاءت العبارة التي تنص على " لم ارتكب خطأ أكيدا حينما قررت العمل في هذه الشركة" في المرتبة الحادية عشر بمتوسط حسابي قدره 3.21 من 5.

المطلب الرابع: اختبار فرضيات الدراسة

تضمنت هذه الدراسة اختبار الفرضيات الأربعة لموضوعنا وهي كما يلي:

أولا- اختبار الفرضية الأولى

لاختبار الفرضية الأولى التي تقول: " هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين النمط القيادي الديموقراطي ومستوى الالتزام بشركة الخزف الصحي بالميلية ".

قمت بحساب معامل الارتباط بيرسون الخاص بإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بعد النمط الديموقراطي ومحور الالتزام التنظيمي*.

الجدول رقم (22): نتائج معامل الارتباط بيرسون بين النمط الديموقراطي والالتزام التنظيمي

العلاقة بين النمط الديموقراطي والالتزام التنظيمي	قيمة المعامل
النمط الديموقراطي ⟷ الالتزام التنظيمي	0.12

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات (spss).

يتضح من خلال الجدول رقم(22) أنه توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين النمط ا لديموقراطي والالتزام التنظيمي حيث بلغ معامل الارتباط بيرسون بين المتغيرين (0.12) وهو غير دال إحصائيا عند المستوى (0.05).

بناء على النتيجة السابقة يتم رفض الفرضية الأولى والتي تقول هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين النمط القيادي الديموقراطي ومستوى الالتزام بشركة الخزف الصحي بالميلية ".

ثانيا- اختبار الفرضية الثانية

لاختبار الفرضية الثانية التي تقول: " هناك علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين النمط القيادي الحر ومستوى الالتزام التنظيمي للعاملين في مؤسسة الخزف الصحي بالميلية".

قمت بحساب معامل الارتباط بيرسون الخاص بإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بعد النمط القيادي

* أنظر الملحق رقم: 06.

الحر ومحور الالتزام التنظيمي[*].

الجدول رقم(23): نتائج معامل الارتباط بيرسون بين النمط الحر والالتزام التنظيمي

العلاقة بين النمط الحر والالتزام التنظيمي	قيمة المعامل
النمط الحر ⟷ الالتزام التنظيمي	-0.52**

** ارتباط دال إحصائيا عند المستوى 0.05 فأقل.

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات (spss).

يتضح من خلال الجدول رقم(23) أنه توجد علاقة عكسية بين النمط الحر والالتزام التنظيمي حيث بلغ معامل الارتباط بيرسون بين المتغيرين (0.526-) وهو دال إحصائيا عند المستوى(0.05)،أي أنه كلما اتجهت قيادات الشركة لممارسة النمط الحر كلما انخفض مستوى الالتزام التنظيمي، ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى شعور المرؤوسين بالإحباط وعدم رضاهم، وبالتالي هذا القائد غير مبالي فيفقد احترام الموظفين له، ومنه يتم **قبول** الفرضية الثانية والتي تقول هناك علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الحر ومستوى الالتزام بشركة الخزف الصحي بالميلية".

ثالثا- اختبار الفرضية الثالثة

لاختبار الفرضية الثالثة والتي تقول: " هناك علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين النمط القيادي الأوتوقراطي ومستوى الالتزام بشركة الخزف الصحي بالميلية".

قمت بحساب معامل الارتباط بيرسون الخاص بإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بعد النمط الأوتوقراطي ومحور الالتزام التنظيمي[**].

[*] أنظر الملحق رقم: 06.

[**] أنظر الملحق رقم: 06.

الجدول رقم (24): نتائج معامل الارتباط بيرسون بين النمط الأوتوقراطي والالتزام التنظيمي.

العلاقة بين النمط الأوتوقراطي والالتزام التنظيمي	قيمة المعامل
النمط الأوتوقراطي ⟷ الالتزام التنظيمي	-0.44**

**ارتباط دال عند مستوى 0.05 فأقل.

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات (spss).

يتضح من خلال الجدول رقم(24) أنه توجد علاقة عكسية بين النمط الأوتوقراطي والالتزام التنظيمي حيث بلغ معامل الارتباط بيرسون بين المتغيرين (0.44-) وهو دال إحصائيا عند المستوى(0.05)، أي أنه كلما اتجهت قيادات الشركة لممارسة النمط الحر كلما انخفض مستوى الالتزام التنظيمي، ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى أن القائد الأوتوقراطي يحتكر السلطة لنفسه من أجل القيام بكافة الأعمال مهما كان حجمها ويصدر الأوامر والتعليمات ويتخذ كل القرارات بنفسه ويطلب من مرؤوسيه أن يطيعوه وينفذوا أعمالهم كما طلب منهم، ومنه يتم **قبول الفرضية الفرعية الثالثة** والتي تقول: " هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين النمط القيادي الأوتوقراطي ومستوى الالتزام بشركة الحزف الصحي بالميلية ".

رابعا- اختبار الفرضية الرابعة

تم استخدام اختبار t للعينات المستقلة (Independent-Samples T-test) لمعرفة الفروق في آراء العينة تبعا لمتغيرات الجنس والحالة الاجتماعية نظرا لاحتوائهما على خيارين فقط للإجابة، أما في بقية المتغيرات فقد تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA).

حيث جاءت صيغت الفرضية كالتالي: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) في آراء أفراد العينة حول الالتزام التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي، الدخل الشهري) عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$".

- اختبار الفرضية الفرعية الأولى.

حيث جاءت صيغتها كالتالي: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) في آراء أفراد العينة حول الالتزام التنظيمي تعزى لمتغير الجنس".

يوضح الجدول نتائج اختبار الفروق بين آراء المبحوثين بالنسبة لمتغير الجنس*:

الجدول رقم (25): نتائج إختبار (T) للعينات المستقلة لدلالة الفروق في محور الالتزام التنظيمي تبعا لمتغير الجنس.

	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمةt	القيمة الاحتمالية
الالتزام التنظيمي	ذكر	46	3.45	0.56	0.28	0.20
	أنثى	18	3.27	0.32		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات (SPSS).

من خلال الجدول رقم(25) نلاحظ أن القيمة الاحتمالية لمحور الالتزام التنظيمي تساوي 0.20 وهي أكبر من 0.05 مما يدل على عدم وجود فرق ذو دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة نحو محور الالتزام التنظيمي تعزى لمتغير الجنس عند مستوى الدلالة 0.05 .

وهذا ما يقتضي قبول الفرضية الفرعية الأولى والتي تنص على أنه: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) في آراء أفراد العينة حول الالتزام التنظيمي تعزى لمتغير الجنس".

- اختبار الفرضية الفرعية الثانية.

حيث جاءت صيغتها كالتالي: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) في آراء أفراد العينة حول الالتزام التنظيمي تعزى لمتغير السن".

يوضح الجدول نتائج اختبار الفروق بين آراء المبحوثين بالنسبة لمتغير السن**:

الجدول رقم (26): نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في محور الالتزام التنظيمي تبعا لمتغير السن.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة f	القيمة الاحتمالية
بين المجموعات	0.76	02	0.38	1.48	0.23
داخل المجموعات	15.74	61	0.25		

* أنظر الملحق رقم: 07.

** أنظر الملحق رقم: 07.

المجموع الكلي	16.51	63

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات (SPSS).

من خلال الجدول رقم(26) نلاحظ أن القيمة الاحتمالية لمحور الالتزام التنظيمي تساوي 0.23 وهي أكبر من 0.05 مما يدل على عدم وجود فرق ذو دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة نحو محور الالتزام التنظيمي تعزى لمتغير السن عند مستوى الدلالة 0.05 .

وهذا ما يقتضي قبول الفرضية الفرعية الثانية والتي تنص على أنه: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) في آراء أفراد العينة حول الالتزام التنظيمي تعزى لمتغير السن".

- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة.

حيث جاءت صيغتها كالتالي: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) في آراء أفراد العينة حول الالتزام التنظيمي تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية ".

يوضح الجدول نتائج اختبار الفروق بين آراء المبحوثين بالنسبة لمتغير الحالة الاجتماعية*:

الجدول رقم (27): نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في محور الالتزام التنظيمي تبعا لمتغير الحالة الاجتماعية.

	الحالة الاجتماعية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمةt	القيمة الاحتمالية
الالتزام التنظيمي	**أعزب**	22	3.57	0.20	23.03	0.06
	متزوج	42	3.32	0.59		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات (SPSS).

من خلال الجدول رقم(26) نلاحظ أن القيمة الاحتمالية لمحور الالتزام التنظيمي تساوي 0.06 وهي أكبر من 0.05 مما يدل على عدم وجود فرق ذو دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة نحو محور الالتزام التنظيمي تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية عند مستوى الدلالة 0.05.

وهذا ما يقتضي قبول الفرضية الفرعية الثالثة والتي تنص على أنه: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة حول الالتزام التنظيمي تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية".

* أنظر الملحق رقم: 07.

- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة.

حيث جاءت صيغتها كالتالي: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) في آراء أفراد العينة حول الالتزام التنظيمي تعزى لمتغير المستوى التعليمي".

يوضح الجدول نتائج اختبار الفروق بين آراء المبحوثين بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي*:

الجدول رقم (28): نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في محور الالتزام التنظيمي تبعا لمتغير المستوى التعليمي.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة f	القيمة الاحتمالية
بين المجموعات	0.22	2	0.11	0.41	0.66
داخل المجموعات	16.290	61	0.267		
المجموع الكلي	16.15	63			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات (SPSS).

من خلال الجدول رقم(27) نلاحظ أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.66 وهي أكبر من 0.05 مما يدل على عدم وجود فرق ذو دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) في آراء أفراد العينة نحو محور الالتزام التنظيمي تعزى لمتغير المستوى التعليمي عند مستوى الدلالة 0.05.

وهذا ما يقتضي قبول الفرضية الفرعية الرابعة والتي تنص على أنه: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) في آراء أفراد العينة حول الالتزام التنظيمي تعزى لمتغير المستوى التعليمي".

- اختبار الفرضية الفرعية الخامسة.

حيث جاءت صيغتها كالتالي: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) في آراء أفراد العينة حول الالتزام التنظيمي تعزى لمتغير الدخل الشهري".

يوضح الجدول نتائج اختبار الفروق بين آراء المبحوثين بالنسبة لمتغير الدخل الشهري**:

* أنظر الملحق رقم: 07.

** أنظر الملحق رقم: 07.

الجدول رقم (29): نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في محور الالتزام التنظيمي تبعا لمتغير الدخل الشهري.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة f	القيمة الاحتمالية
بين المجموعات	0.55	2	0.27	1.06	0.35
داخل المجموعات	15.95	61	0.26		
المجموع الكلي	16.51	63			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات (SPSS).

من خلال الجدول رقم(28) نلاحظ أن القيمة الاحتمالية لمحور الالتزام التنظيمي تساوي 0.35 وهي أكبر من 0.05 مما يدل على عدم وجود فرق ذو دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) في آراء أفراد العينة نحو محور الالتزام التنظيمي تعزى لمتغير الدخل الشهري عند مستوى الدلالة 0.05.

وهذا ما يقتضي قبول الفرضية الفرعية الخامسة والتي تنص على أنه: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) في آراء أفراد العينة حول الالتزام التنظيمي تعزى لمتغير الدخل الشهري".

من خلال ما سبق **نقبل الفرضية الرئيسية الرابعة** القائلة: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) في آراء أفراد العينة حول الالتزام التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي، الدخل الشهري) عند مستوى معنوية 0.05=

خلاصة

من أجل القيام بهذه الدراسة إتبع ت إجراءات منهجية للتوصل إلى نتائج دقيقة، حيث قم ت بتحديد المجتمع المراد دراسته والذي يبلغ حجمه(437) عامل، ومن تم إنتقاء عينة حجمها(64) عامل وبناءا على طبيعة البيانات التي يراد جمعها ، وجدت أن الأداة الأكثر ملائمة وفعالية لتحقيق أهداف الدراسة هي "الإستبيان"، هذا الأخير يغطي ثلاث محاور رئيسية هي محور البيانات الشخصية والوظيفية، محور الأنماط القيادية، ومحور الالتزام التنظيمي.

وبتحليل البيانات المجمعة الذي إستخدمت فيه برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS)، تبين أن النمط الأكثر ممارسة في شركة الخزف الصحي هو النمط الديموقراطي، يليه النمط الأوتوقراطي ثم النمط الحر، كما تبين أن مستوى الالتزام التنظيمي السائد في الشركة محل الدراسة جاء بدرجة متوسطة، وأن النمط الديموقراطي يرتبط بعلاقة طردية مع الالتزام التنظيمي لكنها غير دالة إحصائيا، في حين يرتبط كل من النمط الحر والنمط الأوتوقراطي بعلاقة عكسية ذات دلالة إحصائية مع الالتزام التنظيمي.

الخاتمة

من خلال هذه الدراسة حاولت إبراز العلاقة بين الأنماط القيادية والالتزام التنظيمي بشركة الخزف الصحي بالميلية لولاية جيجل حيث توصلت إلى مجموعة من النتائج والاقتراحات.

أولا: النتائج

يمكن تقسيم النتائج التي توصلت إليها الدراسة إلى مجموعتين، الأولى خاصة بالجانب النظري والثانية خاصة بالجانب التطبيقي، وذلك كما يلي:

أ -النتائج النظرية:

- يتحدد النمط السائد في أي مؤسسة بشخصية القائد وبيئة عمله وقدرة المرؤوسين على مواجهة المواقف.
- أن القيادة الجيدة يمكن أن تحول المنظمة من حالة التفكك إلى منظمة قوية و ناجحة، في حين أن القيادة الضعيفة قد تحول المنظمة الناجحة إلى أخرى فاشلة.
- تتأثر القيادة بالعديد من المتغييرات، أهمها سمات شخصية القائد، صفات وشخصيات المرؤوسين، أهداف المنظمة، نوع منظمة العمل سواء من حيث حجمها أو إنتاجها أو هيكلها، الظروف والعوامل المحيطة بالعمل، والموقف والضغوط الزمنية.
- القيادة الديموقراطية تقوم على إشراك المرؤوسين في عملية إتخاد القرار من خلال تفويض السلطة، والمشاركة، مما يخلق التعاون بين الرئيس والمرؤوسين.
- القيادة الحرة تقوم على إمتلاك المرؤوسين لحرية مطلقة من أجل القيام بمختلف الأعمال وتكون مشاركة القائد أقل.
- القيادة الأوتوقراطية تقوم على احتكار القائد لسلطة إتخاد القرار من أجل القيام بمختلف الأعمال مهما كان حجمها ويتم تنفيدها من قبل المرؤوسين.

– الالتزام التنظيمي هو ارتباط الفرد بالمنظمة التي يعمل فيها وتبنيه لقيمها.

– للالتزام ثلاثة أبعاد رئيسية وهي: الالتزام العاطفي, الالتزام الاستمراري, الالتزام الأخلاقي.

- إن الأفراد الذين يشعرون أنهم مرتبطين عاطفيا بمنظماتهم يؤدون أعمالا تطوعية في منظماتهم أكثر من غيرهم الذين ليس لديهم ارتباط عاطفي.

ب **النتائج التطبيقية**

جاء الفصل الأخير في طابعه التطبيقي استكمالا للدراسة النظرية التي قمت بها في الفصلين السابقين وبناء عليه توصلت إلى النتائج التالية:

- تمارس قيادات شركة الخزف الصحي بالميلية النمط الديموقراطي بدرجة عالية ، بحيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لهذا النمط 4.17 ؛
- تمارس قيادات شركة الخزف بالمط الديموقراطي يليه النمط الأوتوقراطي بدرجة عالية، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لهذا النمط 3.48 ؛
- تمارس قيادات شركة الخزف الصحي بالميلية النمط الحر بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لهذا النمط 3.21؛
- جاء النمط الديموقراطي في المرتبة الأولى من حيث الممارسة في شركة الخزف الصحي بالميلية يليه النمط الأوتوقراطي، ثم أخيرا النمط الحر؛
- يسود مستوى متوسط من الالتزام التنظيمي في شركة الخزف الصحي بالميلية، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمحور الالتزام التنظيمي 3.40؛

وجاءت نتائج إختبار الفرضيات كالتالي:

- تم رفض الفرضية الأولى والتي تقول "هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين النمط القيادي الديموقراطي ومستوى الالتزام بشركة الحزف الصحي–الميلية".
- تم إثبات الفرضية الثانية والتي تقول "هناك علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين النمط القيادي الحر ومستوى الالتزام بشركة الحزف الصحي بالميلية ".

- تم إثبات الفرضية الثالثة والتي تقول "هناك علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين النمط القيادي الأوتوقراطي ومستوى الالتزام بشركة الحزف الصحي بالميلية ".

– تم إثبات الفرضية الرابعة التي تقول: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) في آراء أفراد العينة حول الالتزام التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي، الدخل الشهري) عند مستوى معنوية $0.05 \geq \alpha$".

أما بالنسبة للفرضيات الفرعية كانت النتائج كالتالي:

– تم إثبات الفرضية الفرعية الأولى القائلة: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) في آراء أفراد العينة حول الالتزام التنظيمي تعزى لمتغير الجنس"؛

– تم إثبات الفرضية الفرعية الثانية القائلة: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) في آراء أفراد العينة حول الالتزام التنظيمي تعزى لمتغير السن"؛

– تم إثبات الفرضية الفرعية الثالثة القائلة: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) في آراء أفراد العينة حول الالتزام التنظيمي تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية"؛

– تم إثبات الفرضية الفرعية الرابعة القائلة: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) في آراء أفراد العينة حول الالتزام التنظيمي تعزى لمتغير المستوى التعليمي"؛

– تم إثبات الفرضية الفرعية الخامسة القائلة: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) في آراء أفراد العينة حول الالتزام التنظيمي تعزى لمتغير الدخل الشهري"؛

ثانيا: الإقتراحات

أ -محاولة إدخال مبدأ المشاركة في إتخاد القرارت القرارات المصيرية.

ب -تعزيز العلاقات بين المدير والعاملين من أجل رفع مستوى الالتزام لدى العاملين.

ت -وضع المدير سياسات مرتبطة بالموظفين بحيث تتوافق مع طموحاتهم وشؤونهم.

ث -توفير بيئة عمل سليمة داخل الشركة من أجل أداء المهمة مما يرفع مستوى الالتزام.

ج -بث روح التعاون والشعور بالإنجاز لدى العاملين من خلال تكوين فرق عمل مما يؤدي إلى الشعور بالإنتماء وبالتالى رفع مستوى الالتزام بالنسبة للعاملين.

ثالثا: أفاق الدراسة

أ- دراسة الأنماط القيادية وعلاقتها بالإبداع الإداري.

ب- دراسة أثر الأنماط القيادية على إدارة الصراع التنظيمي لدى المديرين في المؤسسات العامة.

ج- دراسة الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي.

د- دراسة الالتزام التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي في المؤسسات التعليمية.

قائمة المراجع

1- باللغة العربية.

أ – الكتب.

1- أبو النصر مدحت محمد، **الموارد البشرية (الإتجاهات المعاصرة)** ، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2007.

2- بلوط حسين إبراهيم، **المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات** ، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، بيروت، 2005.

3- جلده سامر، **السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة** ، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، بدون سنة نشر.

4- حريم حسين، **السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال** ، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2004.

5- حنفي عبد الغفار، **السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007.

6- خضير كاظم محمود ، اللوزي موسى سلامة، **مبادئ إدارة الأعمال** ، دار إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.

7- خيري أسامة، **القيادة الإدارية**، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، 2002.

8- الزيديين خالد عبد الوهاب، **القيادة الإدارية وتطوير منظمات التعليم العالي** ، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، 2013.

9- سامي جمال الدين، **الإدارة والتنظيم الإداري**، دار حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2004.

10- السيد رجب عبد الحميد، **دور القيادة في اتخاذ القرار خلال الأزمات**، مطبعة الإيمان، الإسكندرية، 2000.

11- السيد على سعيد، **العملية الإدارية (الأصول الحديثة في علم الإدارة العامة)**، دار الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007.

12- سيد فنديل علاء محمد، **القيادة الإدارية وإدارة الإبتكار**، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، 2010.

13- الصحن محمد فريد، سعيد محمد المصري، **إدارة الأعمال**، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1999.

14- الصرن رعد حسن، **إدارة الابتكار والإبداع (كيف تخلق بيئة ابتكارية في المنظمات)**، دار الرضا للنشر والتوزيع، دمشق، 2001.

15- صلاح الدين محمد عبد الباقى، **السلوك التنظيمي- مدخل تطبيقي معاصر**، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2003.

16- صلاح الدين محمد عبد الباقي، **مبادئ السلوك التنظيمي**، دار الجامعة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2005.

17- الضلاعين علي، **أساسيات في إدارة أعمال** ، الطبعة الثانية، مركز يزيد للخدمات الطلابية للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.

18- طشطوش هايل عبد المولى، **أساسيات في القيادة والإدارة (النموذج الإسلامي في القيادة والإدارة)**، دار الكندي للنشر والتوزيع، عمان، 2008.

19- عبد المقصود محمد محمد، **القيادة الإدارية**، مكتبة المجتمع للنشر والتوزيع، عمان، 2011.

20- العتيبي ضرار وآخرون، **العملية الإدارية: مبادئ وأصول وعلم وفن** ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2007.

21- العجمي محمد حسنين، **الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية** ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2008.

22- العطية ماجدة، **سلوك المنظمة (سلوك الفرد والجماعة)**، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2003.

23- عطية مرسال صابرين، **الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية** ، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2014.

24- عليان ربحي مصطفى، **أسس الإدارة المعاصرة**، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2007.

25- العميان محمود سلمان، **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان، 2001.

26- القريوتي محمد قاسم، **مبادئ الإدارة النظريات والعمليات والوظائف** ، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2003.

27- القريوني محمد قاسم، **السلوك التنظيمي (دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال)**، الطبعة الخامسة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2009.

28- قوراية أحمد ، **فن القيادة المرتكزة على المنظور النفسي الاجتماعي والثقافي** ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007.

29- كافي مصطفى يوسف، **إدارة الصراع والأزمات التنظيمية**، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.

30- كنعان نواف، **القيادة الإدارية**، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2002.

31- المبيضين صفوان محمد، بن شافي الأكلبي عائض، **التوظيف والمحافظة على الموارد البشرية** ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2012.

32- محمود حريم حسين، **إدارة الموارد البشرية(إطار متكامل)**، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2013.

33- المغربي عبد الحميد عبد الفتاح، **المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية** ، المكتبة العصرية للنشر، مصر، 2007.

34- نجم عبود نجم، **القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرين** ، دار صفاء للنشر والطباعة والتوزيع، 2011.

ب- مذكرات التخرج.

1- أبو جاسر صابرين مراد نمر، **أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي - دراسة تطبيقية على موظفي وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية** ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2010.

2- أبو ندا خميس، **تحليل علاقة بعض المتغييرات الشخصية وأنماط القيادة باالإلتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية - دراسة ميدانية على الوزارات الفلسطينية** ، مذكرة ماجستير(غير منشورة) في إدارة الاعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2007.

3- بالاطرش سميرة، **الالتزام التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي - دراسة ميدانية لدى عينة من مربيات رياض الأطفال (ولاية ورقلة)**، مذكرة الليسانس(غير منشورة) في علم النفس، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2010.

4- بعيو أسماء، بومزبر دلال، **أثر الأنماط القيادية على أداء الموارد البشرية-دراسة حالة شركة الخزف الصحي - الميلية**، مذكرة ليسانس، جامعة جيجل، الجزائر، 2015.

5- بن سعادة ربيعة، بن عراب صبرينة، **القيادة الإدارية وأثرها على إدارة الموارد البشرية إستراتيجيا**، مذكرة الليسانس(غير منشورة) في علوم التسيير، جيجل، الجزائر، 2010.

6- بن صالح الشقحاء عادل، **علاقة الأنماط القيادية بمستوى الإبداع الإداري(دراسة مسحية على العاملين في المديرية العامة للجوازرات)**، مذكرة ماجيستر(غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2003.

7- بن غالب العوفي محمد، **الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي - دراسة ميدانية على هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض** ، مذكرة ماجستير(غير منشورة) في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2005.

8- بن محمد أل عاتق الغامدي سعيد، **النمط القيادي لمدير المدرسة وأثره على الالتزام التنظيمي للمعلمين بالمدارس الثانوية الحكومية**، مذكرة ماجستير(غير منشورة) في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، 2009.

9- بنت عبد الرحمن سليمان السحيمي عالية، **تأثير أنماط القيادة اللإدارية على سلوك المواطنة التنظيمية (دراسة تطبيقية على موظفات جامعة الملك عبد العزيز بجدة)**، مذكرة ماجستير(غير منشورة) في الإدارة العامة، السعودية، 2016.

10- بوغريزة زهية، لهزيل سارة، **أثر المناخ التنظيمي في الإلتزام التنظيمي - دراسة حالة مديرية الموارد المائية لولاية جيجل**، مذكرة ماستر (غير منشورة) في علوم التسيير، جامعة جيجل، الجزائر، 2015.

11- بوقطف فوزية، **أثر تفويض السلطة على فعالية القرار(مصنع ايتار الجزائر للخزف بقالمة نمو ذجا)**، مذكرة ماجيستر (غير منشورة) في تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة 20 أوت 55، سكيكدة، الجزائر، 2009.

12- الثمالي عبد الله محمد، **علاقة الإلتزام التنظيمي ببيئة العمل الداخلية- دراسة تطبيقية على قوات الأمن الخاصة**، مذكرة الماجستير (غير منشورة) في العلوم الإدارية، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2002.

13- حنونة سامى إبراهيم حماد، **قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدي العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة**، مذكرة ماجيستر (غير منشورة) في إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2006.

14- درويش شهيناز، **أثر أنماط القيادة الإدارية على تنمية إبداع الموارد البشرية (دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصناعية الخاصة بولاية قسنطينة)**، مذكرة ماجيستر (غير منشورة) في تسيير الموارد البشرية، جامعة منتورى، قسنطينة، الجزائر، 2011.

15- رحاي فاطمة الزهرة وآخرون ، **دور القيادة الادارية في تنمية الموارد البشرية- دراسة حالة بمديرية الخدمات الجامعية – جيجل**، مذكرة ليسانس(غير منشورة) في العلوم التجارية، جيجل، الجزائر، 2014.

16- سماتي حاتم، **النمط القيادي وعلاقته بتماسك المجتمع(دراسة حالة لدى عمال مؤسسة النسيج والتجهيز ببسكرة)**، مذكرة ماجستير (غير منشورة) في علم النفس العمل والتنظيم ، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2011.

17- الشريف طلال عبد الملك، **الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة** ، مذكرة ماجستير (غير منشورة) في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2004.

18- طحطوح عالية إبراهيم محمد، **تأثير أنماط القيادة الإدارية على سلوك المواطنة التنظيمية (دراسة تطبيقية على موظفات جامعة الملك عبد العزيز)** ، مذكرة ماجستير(غير منشورة) في الإدارة العامة، جامعة الملك عبد العزيز، السعودية، 2016.

19- عاشوري ابتسام، **الإلتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية - دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري (بمدينة الجلفة, المديرية العامة)**، مذكرة ماجستير (غير منشورة) في علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2014.

20- عبد الرزاق فوزية، **العدالة التنظيمية وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي لدى الأستاد الجامعي – دراسة ميدانية على كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير** ، مذكرة ماستر (غير منشورة) في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2013.

21- العدواني حنان النصر، **الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت وعلاقتها بالضغوط التنظيمية للمعلمين من وجهة نظرهم** ، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، 2013.

22- عذاب سلمان هادي ، **دور الأنماط القيادية المعاصرة في تحقيق الالتزام التنظيمي- دراسة تحليلية لأراء عينة من القيادات الإدارية العليا في الشركات الصناعية العراقية** ، مذكرة الدكتوراه (غير منشورة) في الإدارة العامة، جامعة سانت كليمنتس العالمية، بغداد، 2013.

23- عسيري أحمد ناصر، **الأنماط القيادية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للعاملين في الأمانة العامة لمجلس الشورى السعودي** ، مذكرة الماجستير (غير منشورة) في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2013.

24- غنام البقمي سعد تراحيب، **الإلتزام التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين بجوازات مكة المكرمة،** مذكرة الماجستير (غير منشورة) في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2012.

25- فرخة ليندة، **أساليب القيادة الإدارية على أداء الموارد البشرية في المنظمة (دراسة ميدانية بالشركة الإفريقية للزجاج)**، مذكرة ماجيستر في تسيير الموارد البشرية، جامعة جيجل، الجزائر، 2008.

26- فؤاد نواوي فلمبان إيناس، **الرضا الوظيفي وعلاقته بالإلتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم** ، مذكرة الماجستير (غير منشورة) في الإدارة التربوية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، 2008.

27- كيرد عمار ، **تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة مؤسسة سونلغاز- مديرية التوزيع بالأغواط)**، مذكرة ماجيستر (غير منشورة) في إدارة الأعمال، جامعة أكلي محند أولحاج، البويرة، الجزائر، 2014.

28- لواج منير، **دور القيادة الإدارية في تفعيل إستراتيجية إدارة الموارد البشرية- دارسة ميدانية بشركة إنتاج الكهرباء سونلغاز- جيجل** ، مذكرة ماجستير (غير منشورة) في علوم التسيير، جامعة جيجل، الجزائر، 2006.

29- محمد رفعت حواس أميرة، **أثر الإلتزام التنظيمي واالثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية** ، مذكرة ماجستير (غير منشورة) في إدارة الأعمال، جامعة القاهرة، القاهرة، 2003.

30- محمود حسن ناصر حسن، **الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين**، مذكرة ماجستير (غير منشورة) في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2010.

31- مرضي الدوسري حسين، **الأنماط القيادية وعلاقتها بالرضا الوظيفي في كلية التقنية بالخرج من وجهة نظر الموظفين**، مذكرة ماجيستر (غير منشورة) في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2013.

32- مريم درب، كريمة غطاس، **نمط القيادة وعلاقته بالرضا الوظيفي – دراسة ميدانية على عينة أساتذة التعليم المتوسط لدى إكماليات (بلدة عمر– تقرت)** ، مذكرة ليسانس(غير منشورة) في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2012.

33- القطان عبد الرحيم، **العلاقة بين الولاء التنظيمي والصفات الشخصية والأداء الوظيفي (دراسة مقارنة بين العمالة الأسيوية والعمالة العربية والعمالة السعودية والعمالة العربية للإدارة**، العدد2، 1987.

ج- المجلات.

1- برباوي كمال ، **دور الأنماط القيادية والمتغييرات الشخصية للأفراد في التغيير التنظيمي** ، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، بشار، الجزائر، العدد 4/ ديسمبر2013.

2- الجميلي شياع علي، **العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي – دراسة تحليلية لأراء العاملين في المعهد التقني الانبار**، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 4، العدد9، 2012.

3- كريدي باسم عباس، **الأنماط القيادية وأثرها في الالتزام التنظيمي** ، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، الأردن، المجلد 12، العدد 3، 2010.

2- باللغة الأجنبية.

1- Pierre g .bergeron**, la gestion moderne: une révision- globale et intégrée,** 3éme edition – gaétan morin éditeur, Monteréal, 1997.

الملاحق

الملحق رقم (01): قائمة المحكمين.

اللقب والاسم	الكلية	الجامعة
شاطر شفيق	كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير	جامعة جيجل
شيخاوي صلاح الدين	كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية	جامعة برج بوعريريج
بوفروم حنان	كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير	جامعة جيجل
عزيزي وداد	كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير	جامعة جيجل

الملحق رقم (02): استبيان الدراسة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

وبعد:

أحيط سيادتكم علما بأن هذا الاستبيان هو جزء من دراسة علمية تكميلية لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص تسيير موارد بشرية، تحت عنوان: **الأنماط القيادية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للعاملين.**

والمطلوب منكم سيدي الكريم قراءة جميع العبارات الاستبيان بدقة وموضوعية ووضع علامة (×) في خانة واحدة أمام كل عبارة، علما بأن هذه البيانات لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

شكرا لكم على حسن تجاوبكم وتعاونكم

الطالبتين:

– قليل آمنة

ملاحظة: لا داعي لكتابة اسمك ولقبك.

المحور الأول: البيانات الشخصية والوظيفية.

الرجاء وضع علامة (×) في المكان الذي يناسبك:

1 الجنس

ذكر ☐ أنثى ☐

2 السن

أقل من 30 سنة ☐ من 30 إلى 40 سنة ☐ أكثر من 40 سنة ☐

3 الحالة الاجتماعية

أعزب ☐ متزوج ☐

4 المستوى التعليمي

ثانوي أو أقل ☐ جامعي (مستوى التدرج) ☐ ما بعد التدرج ☐

5 الدخل الشهري

أقل من 20000 دج ☐ من 20000 دج إلى 40000 دج ☐

أكثر من 40000 دج ☐

المحور الثاني: الأنماط القيادية.

إستمارة معلومات تملأ من طرف المرؤوسين .

ضع علامة (×) في خانة واحدة فقط من الخانات التي تعبر أكثر عن رأيه أمام كل عبارة من العبارات التالية :

رقم العبارة	العبارة	الإستجابة				
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
1	تتكافئ السلطة الممنوحة من قبل الرئيس مع مسؤولياتهم					
2	يشرك الرئيس المرؤوسين في تخطيط العمل .					
3	يفوض الرئيس جزءا من سلطاته للمرؤوسين.					
4	يتيح الرئيس الفرصة للمرؤوسين على التجديد والإبتكار في أساليب العمل.					
5	يعتقد الرئيس أن المشاركة أساس إتخاد القرار السليم.					
6	يعبر الرئيس للمرؤوسين عن أفكاره بغرض مناقشتها معهم.					
7	ينفرد نل مرؤوس برأيه الشخصي في مواجهة مواقف العمل .					
8	يعطي الرئيس المرؤوسين الحرية الكاملة لممارسة أعمالهم بالطريقة التي يفضلونها .					
9	ينفرد كل مرؤوس برأيه الشخصي في مواجهة مواقف العمل.					
10	يسمح الرئيس للعاملين بالخروج أثناء العمل بشكل متكرر.					
11	يتساهل الرئيس مع المرؤوسين المقصرين في أداء واجباتهم.					
12	يمنح الرئيس سلطاته الإدارية لجميع العاملين.					
13	يوافق الرئيس على الأساليب التي يعتمدها المرؤوسين في إنجاز أعمالهم.					
14	يتناسى الرئيس اللواءح التنظيمية عند تسيير العمل.					
17	يعتبر الرئيس تبادل الآراء مضيعة للوقت.					
18	يحرص الرئيس على أن يسير العمل وفق التعليمات.					
19	لا يشارك الرئيس المرؤوسين في إتخاد القرارات.					
20	يفرض الرئيس التعليمات والأنظمة على المرؤوسين.					
21	يتابع الرئيس عمليات الغياب بحزم دون مراعات ظروف العاملين.					
22	يستخدم الرئيس أسلوب العقاب أكثر من أسلوب الثواب.					
23	يركز الرئيس على الإنتاج فقط ويهمل العلاقات الإنسانية.					

النمط الديموقراطي	1–8
النمط الحر	9–14
النمط الأوتوقراطي	17–23

المحور الثالث: الالتزام التنظيمي

ضع علامة (×) في خانة واحدة فقط من الخانات التي تعبر أكثر عن رأيك، أمام كل عبارة من العبارات التالية:

الرقم	العبارة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقا
1	أنا مستعد أن أبذل جهدا أكثر مما هو متوقع مني عادة، من أجل مساعدة الشركة على النجاح.					
2	أتحدث عن الشركة أمام أصدقائي واصفا إياها بأنها جهة عظيمة تستحق أن يعمل المرء فيها.					
3	أشعر بالقليل من الولاء (الالتزام) نحو هذه الشركة.					
4	أنا مستعد للقيام بأي مهمة من الأجل الاستمرار في العمل في هذه الشركة.					
5	أشعر أن توجهاتي تتطابق مع توجهات هذه الشركة.					
6	أشعر بالفخر عندما أخبر الآخرين بأني جزء من هذه الشركة.					
7	أنا مستعد أن أعمل لدى أي جهة أخرى ما دامت نوعية العمل واحدة.					
8	هذه الشركة تشجعني على إظهار أفضل ما لدي فيما يختص بالأداء الوظيفي.					
9	أي تغيير في ظروفي الحالية مهما كان بسيطا، قد يؤدي بي إلى ترك العمل في هذه الشركة.					
10	أنا سعيد جدا لأني اخترت العمل في هذه الشركة وفضلتها على غيرها من الجهات الأخرى التي كان يمكن أن أعمل فيها.					
11	لا أجد الكثير الذي يمكن أن اكتسبه بتمسكي بالبقاء في هذه الشركة إلى أمد غير محدد.					
12	غالبا ما أجد أنه من الصعب أن أتفق مع أنظمة الشركة فيما يتعلق بالأمور التي تهم موظفيها.					
13	في الحقيقة تهمني سمعة هذه الشركة.					
14	بالنسبة لي هذه الشركة هي الأفضل من بين جميع الجهات التي يمكن أن أعمل لديها.					
15	لقد ارتكبت خطأ أكيدا حينما قررت العمل في هذه الشركة.					

الملحق رقم (02): معامل ارتباط أبعاد المحورين وأبعاد كل محور بالدرجة الكلية.

1- معاملات ارتباط بيرسون لعبارات النمط الديموقراطي.

Correlations

		A1	A2	A3	A4	A5	A6	النمط الديموقراطي
A1	Pearson Correlation	1	.450**	.611**	.486**	.009	.354**	.335**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.942	.004	.007
	N	64	64	64	64	64	64	64
A2	Pearson Correlation	.450**	1	.150	.496**	.043	.399**	.325**
	Sig. (2-tailed)	.000		.236	.000	.735	.001	.009
	N	64	64	64	64	64	64	64
A3	Pearson Correlation	.611**	.150	1	.571**	.049	.253*	.332**
	Sig. (2-tailed)	.000	.236		.000	.703	.044	.007
	N	64	64	64	64	64	64	64
A4	Pearson Correlation	.486**	.496**	.571**	1	.110	.286*	.421**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.388	.022	.001
	N	64	64	64	64	64	64	64
A5	Pearson Correlation	.009	.043	.049	.110	1	.036	.912**
	Sig. (2-tailed)	.942	.735	.703	.388		.779	.000
	N	64	64	64	64	64	64	64
A6	Pearson Correlation	.354**	.399**	.253*	.286*	.036	1	.295*
	Sig. (2-tailed)	.004	.001	.044	.022	.779		.018
	N	64	64	64	64	64	64	64
النمط الديموقراطي	Pearson Correlation	.335**	.325**	.332**	.421**	.912**	.295*	1
	Sig. (2-tailed)	.007	.009	.007	.001	.000	.018	
	N	64	64	64	64	64	64	64

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

2- معاملات ارتباط بيرسون لعبارات النمط الحر.

Correlations

		A7	A8	A9	A10	A11	A12	A13	النمط الحر
A7	Pearson Correlation	1	.256*	.236	.263*	-.143	-.168	.263*	.359**
	Sig. (2-tailed)		.041	.060	.036	.261	.184	.036	.004
	N	64	64	64	64	64	64	64	64
A8	Pearson Correlation	.256*	1	.577**	.527**	-.272*	-.095	.324**	.521**
	Sig. (2-tailed)	.041		.000	.000	.030	.455	.009	.000
	N	64	64	64	64	64	64	64	64
A9	Pearson Correlation	.236	.577**	1	.853**	.216	.080	.690**	.834**
	Sig. (2-tailed)	.060	.000		.000	.086	.528	.000	.000
	N	64	64	64	64	64	64	64	64
A10	Pearson Correlation	.263*	.527**	.853**	1	.303*	.276*	.849**	.928**
	Sig. (2-tailed)	.036	.000	.000		.015	.028	.000	.000
	N	64	64	64	64	64	64	64	64
A11	Pearson Correlation	-.143	-.272*	.216	.303*	1	.849**	.415**	.495**
	Sig. (2-tailed)	.261	.030	.086	.015		.000	.001	.000
	N	64	64	64	64	64	64	64	64
A12	Pearson Correlation	-.168	-.095	.080	.276*	.849**	1	.340**	.466**
	Sig. (2-tailed)	.184	.455	.528	.028	.000		.006	.000
	N	64	64	64	64	64	64	64	64
A13	Pearson Correlation	.263*	.324**	.690**	.849**	.415**	.340**	1	.887**
	Sig. (2-tailed)	.036	.009	.000	.000	.001	.006		.000
	N	64	64	64	64	64	64	64	64
النمط الحر	Pearson Correlation	.359**	.521**	.834**	.928**	.495**	.466**	.887**	1
	Sig. (2-tailed)	.004	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	64	64	64	64	64	64	64	64

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

3-معاملات ارتباط بيرسون لعبارات النمط الاوتقراطي.

Correlations

		A14	A15	A16	A17	A18	A19	A20	النمط الاتوقراطي
A14	Pearson Correlation	1	.402**	.494**	.388**	.524**	.372**	.564**	.797**
	Sig. (2-tailed)		.001	.000	.002	.000	.002	.000	.000
	N	64	64	64	64	64	64	64	64
A15	Pearson Correlation	.402**	1	.620**	.722**	.317*	.224	.119	.688**
	Sig. (2-tailed)	.001		.000	.000	.011	.075	.348	.000
	N	64	64	64	64	64	64	64	64
A16	Pearson Correlation	.494**	.620**	1	.453**	.036	-.067	.306*	.577**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.778	.597	.014	.000
	N	64	64	64	64	64	64	64	64
A17	Pearson Correlation	.388**	.722**	.453**	1	.270*	.182	.098	.633**
	Sig. (2-tailed)	.002	.000	.000		.031	.149	.441	.000
	N	64	64	64	64	64	64	64	64
A18	Pearson Correlation	.524**	.317*	.036	.270*	1	.755**	.450**	.728**
	Sig. (2-tailed)	.000	.011	.778	.031		.000	.000	.000
	N	64	64	64	64	64	64	64	64
A19	Pearson Correlation	.372**	.224	-.067	.182	.755**	1	.494**	.646**
	Sig. (2-tailed)	.002	.075	.597	.149	.000		.000	.000
	N	64	64	64	64	64	64	64	64
A20	Pearson Correlation	.564**	.119	.306*	.098	.450**	.494**	1	.664**
	Sig. (2-tailed)	.000	.348	.014	.441	.000	.000		.000
	N	64	64	64	64	64	64	64	64
النمط أوتوقراطي	Pearson Correlation	.797**	.688**	.577**	.633**	.728**	.646**	.664**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	64	64	64	64	64	64	64	64

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

		B1	B2	B3	B4	B5	B6	B7	B8	B9	B10	B11	الالتزام التنظيمي
B1	Pearson Correlation	1	.737**	.207	.282*	−.065	.353**	.480**	.526**	.227	.190	.628**	.754**
	Sig. (2-tailed)		.000	.101	.024	.610	.004	.000	.000	.072	.133	.000	.000
	N	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64
B2	Pearson Correlation	.737**	1	.175	.221	.190	.313*	.264*	.220	.334**	−.118	.340**	.567**
	Sig. (2-tailed)	.000		.165	.079	.132	.012	.035	.081	.007	.353	.006	.000
	N	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64
B3	Pearson Correlation	.207	.175	1	−.196	.038	.634**	.572**	−.014	−.071	.194	.057	.459**
	Sig. (2-tailed)	.101	.165		.120	.768	.000	.000	.913	.577	.125	.655	.000
	N	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64
B4	Pearson Correlation	.282*	.221	−.196	1	.262*	−.022	.127	.551**	.217	−.067	.409**	.445**
	Sig. (2-tailed)	.024	.079	.120		.037	.864	.316	.000	.086	.599	.001	.000
	N	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64
B5	Pearson Correlation	−.065	.190	.038	.262*	1	.223	−.062	.167	−.004	−.066	.104	.224
	Sig. (2-tailed)	.610	.132	.768	.037		.076	.624	.187	.978	.605	.412	.075
	N	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64

Correlations

B6	Pearson Correlation	.353**	.313*	.634**	−.022	.223	1	.675**	.187	−.067	.313*	.372**	.669**
	Sig. (2-tailed)	.004	.012	.000	.864	.076		.000	.140	.598	.012	.002	.000
	N	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64
B7	Pearson Correlation	.480**	.264*	.572**	.127	−.062	.675**	1	.185	.218	.312*	.547**	.766**
	Sig. (2-tailed)	.000	.035	.000	.316	.624	.000		.143	.084	.012	.000	.000
	N	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64
B8	Pearson Correlation	.526**	.220	−.014	.551**	.167	.187	.185	1	.076	.319*	.428**	.584**
	Sig. (2-tailed)	.000	.081	.913	.000	.187	.140	.143		.553	.010	.000	.000
	N	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64
B9	Pearson Correlation	.227	.334**	−.071	.217	−.004	−.067	.218	.076	1	.121	.299*	.372**
	Sig. (2-tailed)	.072	.007	.577	.086	.978	.598	.084	.553		.341	.016	.002
	N	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64
B10	Pearson Correlation	.190	−.118	.194	−.067	−.066	.313*	.312*	.319*	.121	1	.224	.384**
	Sig. (2-tailed)	.133	.353	.125	.599	.605	.012	.012	.010	.341		.076	.002
	N	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64
B11	Pearson Correlation	.628**	.340**	.057	.409**	.104	.372**	.547**	.428**	.299*	.224	1	.773**
	Sig. (2-tailed)	.000	.006	.655	.001	.412	.002	.000	.000	.016	.076		.000
	N	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64
الالتزام التنظيمي	Pearson Correlation	.754**	.567**	.459**	.445**	.224	.669**	.766**	.584**	.372**	.384**	.773**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.075	.000	.000	.000	.002	.002	.000	
	N	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

الملحق رقم (03): معامل آلفا كرونباخ

1- معامل آلفا كرونباخ للأنماط القيادية

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.643	20

2- معامل آلفا كرونباخ للالتزام التنظيمي

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.771	11

الملحق رقم (04): التكرارت والنسب المؤوية للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

الجنس

	الجنس	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	64	71.9	77.1	71.9
	أنثى	28	28.1	22.9	100.0
	Total	64	100.0	100.0	

المصدر: مخرجات (spss).

السن

	السن	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 30 سنة	17	26.6	26.6	26.6
	من 30 سنة إلى 40 سنة	29	45.3	45.3	71.9
	أكثر من 40 سنة	18	28.1	25.7	100.0
	Total	64	100.0	100.0	

المصدر: مخرجات (spss).

الحالة الاجتماعية

	الحالة الاجنماعية	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أعزب	22	34.4	34.4	34.4
	متزوج	42	65.6	65.6	100.0
	Total	64	100.0	100.0	

المصدر: مخرجات (spss).

المستوى التعليمي

	المستوى التعليمي	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثانوي أو أقل	31	48.4	48.4	48.4
	جامعي	30	46.9	46.9	95.3
	ما بعد التدرج	3	10.0	10.0	100.0
	Total	64	100.0	100.0	

المصدر: مخرجات (spss).

الدخل الشهري

	الدخل الشهري	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 20000 دج	14	21.9	21.9	21.9
	إلى 40000 دج من 20000دج	38	59.4	59.4	81.3
	أكثر من 40000 دج	12	18.8	18.6	100.0
	Total	64	100.0	100.0	

المصدر: مخرجات (spss).

الملحق رقم (05): التكرارت والنسب المؤوية للأنماط القيادية.

1- التكرارت والنسب المؤوية لنمط الديموقراطي.

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
A1	64	4.0469	.62817
A2	64	4.0625	.66368
A3	64	4.0313	.61641
A4	64	3.9844	.67828
A5	64	4.7187	5.05986
A6	64	4.2031	.67093
النمط الديموقراطي	64	4.1745	.95463
Valid N (listwise)	64		

2- التكرارت والنسب المؤوية لنمط الحر.

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
A8	64	3.7344	.94688
A9	64	3.2969	1.04926
A10	64	2.9844	1.18847
A11	64	2.531	1.4026
A12	64	3.5469	1.02244
A13	64	3.6250	.93435
A14	64	2.7656	1.46647
النمط الحر	64	3.2121	.77455
Valid N (listwise)	64		

3- التكرارت والنسب المؤوية لنمط الاتوقراطي.

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
A15	64	3.2500	1.24722
A16	64	4.1406	1.03689
A17	64	3.859	1.1666
A18	64	3.8125	1.18019
A19	64	3.3906	1.32877
A20	64	2.9844	1.24074
A21	64	2.9688	1.32100
النمط الديموقراطي	64	3.4866	.82468
Valid N (listwise)	64		

الملحق رقم (06): اختبار الفرضية الأولى والثانية والثالثة.

Correlations

		النمط الحر	النمط الديموقراطي	النمط الاتوقراطي	الالتزام التنظيمي
النمط الحر	Pearson Correlation	1	.009	.471**	-.526**
	Sig. (2-tailed)		.944	.000	.000
	N	64	64	64	64
النمط الديموقراطي	Pearson Correlation	.009	1	-.050	.126
	Sig. (2-tailed)	.944		.697	.322
	N	64	64	64	64
النمط الاتوقراطي	Pearson Correlation	.471**	-.050	1	-.449**
	Sig. (2-tailed)	.000	.697		.000
	N	64	64	64	64
الالتزام التنظيمي	Pearson Correlation	-.526**	.126	-.449**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.322	.000	
	N	64	64	64	64

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

الملحق رقم (07): اختبار الفرضية الرابعة وفرضياتها الفرعية.

1- الفرضية الفرعية الأولى.

Group Statistics

	الجنس	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
الالتزام التنظيمي	دكر	46	3.4585	.56333	.08306
	انثى	18	3.2778	.32625	.07690

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
الالتزام التنظيمي	Equal variances assumed	2.405	.126	1.276	62	.207	.18072	.14163	-.10239-	.46383
	Equal variances not assumed			1.597	52.704	.116	.18072	.11319	-.04634-	.40778

2- الفرضية الفرعية الثانية.

ANOVA

الالتزام التنظيمي

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.769	2	.384	1.489	.234
Within Groups	15.744	61	.258		
Total	16.512	63			

3- الفرضية الفرعية الثالثة.

Group Statistics

	الحالة العائلية	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
الالتزام التنظيمي	اعزب	22	3.5702	.20841	.04443
	متزوج	42	3.3225	.59907	.09244

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
الالتزام التنظيمي	Equal variances assumed	23.039	.000	1.875	62	.066	.24774	.13212	-.01638-	.51185
	Equal variances not assumed			2.415	56.270	.019	.24774	.10256	.04230	.45317

4-الفرضية الفرعية الرابعة.

ANOVA

iltizam tandimi

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.222	2	.111	.415	.662
Within Groups	16.290	61	.267		
Total	16.512	63			

5-الفرضية الفرعية الخامسة.

ANOVA

iltizam tandimi

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.556	2	.278	1.064	.352
Within Groups	15.956	61	.262		
Total	16.512	63			

الملخص

الملخص:

هدفت هذه الدراسة للتعرف على طبيعة العلاقة بين الأنماط القيادية والالتزام التنظيمي لدى العاملين بشركة الخزف الصحي بالميلية، وذلك من خلال مسح آراء عينة الدراسة التي اشتملت على (64) عامل حيث تم إخضاع إجاباتهم للتحليل عن طريق البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (spss).

وقد تبين من نتائج الدراسة أن النمط الأكثر ممارسة في شركة الخزف الصحي هو النمط الديمقراطي يليه النمط الأوتوقراطي ثم الحر، كما تبين أن مستوى الالتزام التنظيمي السائد في الشركة محل الدراسة جاء بدرجة متوسطة، وأن النمط الديمقراطي يرتبط بعلاقة طردية مع الالتزام التنظيمي لكنها غير دالة إحصائيا عند المستوى (0.05) في حين يرتبط كل من النمط الحر والنمط الأوت وقراطي بعلاقة عكسية مع الالتزام التنظيمي ذات دلالة إحصائية عند المستوى (0.05)

الكلمات المفتاحية: النمط الديمقراطي، النمط الحر، النمط الأوت وقراطي، الالتزام التنظيمي، شركة الخزف الصحي –بالميلية–.

Abstract:

This study aims to find out the nature of the relationship between the Leadership patterns and the organizational commitment of worker in Health ceramic company. El milai, through carrying out a survey and taking a study sample of (64) worker where the study answers are submitted to be analysed by the statistical program of social sciences (SPSS).

The study's results have indicated that the most used pattern in the company being studied is the democratic pattern then the autocratic pattern and finally the free pattern.

As indicated in the study, the level of the organizational commitment used in health ceramic company is average and the Autocratic pattern has a positive relationship with the organizational commitment but it is not shown statistically at the level (0.05) rather each of the free and Autocratic patterns has a backward relationship with the organizational commitment that has statistical indication at the level (0.05).

Key words:The democratic pattern, Free pattern, Autocratic pattern,Organizational commitment, Health Ceramic Company -El milai-