

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي



قسم: العلوم الاجتماعية

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

القيادة الإدارية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي في المؤسسة الخدمية
- دراسة ميدانية بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجاء
cnas وكالة الوادي-

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل

إشراف:
أ.د عبد الباسط هويدي

من إعداد الطالبين:
الطيب حميدي
نصر الدين ببوخة

أعضاء لجنة المناقشة

المؤسسة الأصلية	الصفة	الرتبة	الاستاذ
جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي	رئيسا	استاذ محاضر- أ	الأزهر ضيف
جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي	مشرفا ومقررا	استاذ التعليم العالي	عبد الباسط هويدي
جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي	عضو مناقشا	استاذ محاضر- ب	يوسف بالنور

الموسم الجامعي: 2019/2018

شكر وتقدير

بسم الله والحمد لله،

لقد وفقنا لإتمام هذا العمل المتواضع، وذلك بفضل ربي، فيا رب لك الحمد كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك، حمداً كثيراً طيباً مباركاً فيه، ملء السماوات وملء الأرض وملء ما شئت من شيء بعد .
والصلاة والسلام على سيد المرسلين، وإمام المتقين، سيدنا محمد المبعوث رحمة للعالمين، وعلى آله وصحبه أجمعين وسلم تسليماً كثيراً، وبعد .

تقدم بجزيل الشكر إلى أستاذنا الفاضل :هويدي عبد الباسط الذي يعود له الفضل بالإشراف على انجاز هذا المشروع لمذكرة تخرجنا، بعد فضل الله سبحانه وتعالى من خلال جهده المتواصل حيث لم يخل علينا لا من وقته ولا من سعة صدره الرحب أو من علمه، منذ اللحظات الأولى، مسدياً إلينا توجيهاته وإرشاداته، جعلها الله في ميزان حسناته إن شاء الله .

كما لا يفوتنا أن توجه بالشكر الجزيل إلى كل أساتذة قسم العلوم الاجتماعية بجامعة الشهيد حمه لخضر، الذين كانوا لنا السند في إنارة الدرب وبلوغا لعلی، والذين رافقونا طيلة السنوات الخمسة من التعليم الجامعي، كما لا ننسى تقديم الشكر والامتنان إلى كل من ساهم من قريب أو بعيد وقدم لنا يد المساعدة في انجاز هذا العمل .

ملخص الدراسة

تناولت الدراسة العلاقة بين القيادة الادارية والالتزام التنظيمي للعاملين بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء cnas وكالة الوادي، كما أنها سعت إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، أهمها التعرف على النمط القيادي السائد في المؤسسة وعلاقته بالالتزام التنظيمي للعاملين وتوضيح العلاقة بين باقي الأنماط القيادية والالتزام التنظيمي بالمؤسسة، وتحديد نقاط القوة والضعف في نمط قيادي معين مقارنة بتطبيق نمط آخر، لتحديد ما هو أنسب للمؤسسات الخدمية، ومحاولة الوصول إلى حلول لبعض المشاكل التي تقف عائقا تجاه رفع مستوى الالتزام التنظيمي، كما اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، إلى جانب أسلوب الدراسة الميدانية، باستخدام الاستبيان أداة رئيسية لجمع البيانات، وقد قام الباحثان باستخدام طريقة المسح الشامل لمجتمع الدراسة (72) شخص. ولتحقيق هذه الأهداف قمنا نحن أصحاب البحث بصياغة مجموعة من الفرضيات، وبعد فحص البيانات المجمعة بمجموعة من الأساليب الإحصائية، تم التوصل إلى أهم النتائج وهي كالآتي:

- إن النمط القيادي الديمقراطي هو النمط الغالب على سلوك المدير في المؤسسة محل الدراسة.

- وجود علاقة ذات إحصائية بين كل من النمط القيادي الأوتوقراطي والديمقراطي وبين الالتزام التنظيمي.

- عدم وجود علاقة ذات إحصائية بين النمط القيادي المتسيب و بين الالتزام التنظيمي.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول الالتزام التنظيمي للعاملين تعزى لمتغير الجنس والعمر والمستوى التعليمي.

وقد خلصت الدراسة إلى العديد من التوصيات أهمها:

العمل على تنفيذ برامج تكوينية وتدريبية للمسؤولين لتنمية مهاراتهم وقدراتهم القيادية، لتعزيز ثقافة الالتزام التنظيمي والانتماء للعمل، مما يزيد من إيمان العاملين بالمؤسسة وتحقيق أهدافها.

Abstract

This study deals with leadership and organizational commitment for the employees of CANS Agency Agency of EL- Oued. it is also tried to achieve many goals and the most important one is to know the system of leadership within the company and its relationship with organizational commitment for the employees to determine the weak and strong points in special leadership system comparing with applying another system to solve the problems that obstruct the progress of level of organizational commitment. This study adopts comparative method along with field of the study by using Questionnaire to gather information. in addition this. The researchers use comprehensive survey method for the study of 72 people.

To achieve these goals we formulate group of hypothesis and after analysing the Questionnaire we get the following:

- the democratic leadership system is prevail the agency.
- presence of statistical relationship between leadership anthropic system and organizational Commitment.
- the absence of statistical differentiation at the level of organization commitment for the employees related to gender Educational background and age.
- from this study we Canclude: working on training programs to develop employees leadership competence and strengthen organizational commitment side which let the employees believe in themselves and reach the important goals of the agency

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	شكر وتقدير
	ملخص الدراسة باللغة العربية
	ملخص الدراسة باللغة الانجليزية
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول
	قائمة الأشكال
أ	مقدمة
	الجانب النظري
	الفصل الأول
	موضوع ومنهجية الدراسة
05	المبحث الأول: الإشكالية واعتباراتها
05	1- الإشكالية
07	2- أهداف الدراسة
07	3- أهمية الدراسة
08	4-فرضيات الدراسة
08	5- أسباب اختيار الموضوع
09	6- تحديد المفاهيم
18	7- الدراسات السابقة
28	المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة
28	تمهيد
28	1- المنهج
29	2- مجالات الدراسة

30	3-مجتمع البحث
31	4-أدوات جمع البيانات
32	5-البرنامج الإحصائي
33	6-صدق الاستمارة
33	7-الأساليب الإحصائية المستخدمة
35	خلاصة
الفصل الثاني الإطار النظري للدراسة	
37	المبحث الأول: القيادة
37	- تمهيد
37	1- تعريف القيادة
38	2- أهمية القيادة
40	3- نظريات القيادة
43	4- مهارات القيادة
44	5- خصائص القيادة
45	6-التمييز بين القيادة وبعض المفاهيم
47	7-أبعاد السلوك القيادي
49	خلاصة
50	المبحث الثاني: لالتزام التنظيمي
50	- تمهيد
50	1- مفهوم الالتزام التنظيمي
51	2- أهمية الالتزام التنظيمي
52	3- خصائص الالتزام التنظيمي
53	4- أبعاد الالتزام التنظيمي
54	5- مراحل الالتزام التنظيمي
55	6- مؤشرات الالتزام التنظيمي

56	7- الالتزام التنظيمي وعلاقته ببعض المفاهيم المشابهة
57	8- العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي
60	خلاصة
الجانب الميداني	
الفصل الثالث	
الدراسة الميدانية	
63	المبحث الأول: صدق وثبات الاستبيان
63	تمهيد
63	1- إعداد الاستمارة للتحليل الإحصائي
65	2- قياس مدى صدق الاستمارة
72	المبحث الثاني: عرض وتحليل النتائج
72	1- عرض وتحليل نتائج البيانات الأولية
81	2- عرض وتحليل نتائج الفرضيات
99	3- نتائج الدراسة
101	4- التوصيات
102	الخاتمة
105	قائمة المصادر والمراجع
112	الملاحق

فهرس الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	معامل ارتباط بيرسون لعبارات النمط الأول للقيادة (الأوتوقراطي) مع كامل المحور	66
02	معامل ارتباط بيرسون لعبارات النمط الثاني للقيادة (الديمقراطي) مع كامل المحور	66
03	معامل ارتباط بيرسون لعبارات النمط الثالث للقيادة (المتسيب) مع كامل المحور	67
04	معامل ارتباط بيرسون لعبارات البعد الأول للالتزام التنظيمي الانتماء الوظيفي مع كامل المحور	68
05	معامل ارتباط بيرسون لعبارات البعد الثاني للالتزام التنظيمي (الرغبة في الاستمرار في العمل) مع كامل المحور	68
06	معامل ارتباط بيرسون لعبارات البعد الثالث للالتزام التنظيمي (الشعور بالمسؤولية) مع كامل المحور	69
07	معامل ارتباط بيرسون لمحوري الاستمارة (القيادة والالتزام) مع كامل الاستمارة	70
08	معامل ألفا كرونباخ لمحور القيادة	70
09	معامل ألفا كرونباخ لمحور الالتزام التنظيمي.	71
10	معامل ألفا كرونباخ لكافة محاور الاستمارة.	71
11	متغير جنس المبحوث	72
12	متغير عمر المبحوث	73
13	متغير المستوى التعليمي	75
14	متغير الحالة الاجتماعية	76
15	متغير الاقدمية العمل	78
16	متغير المستوى الوظيفي	79
17	معامل الارتباط بيرسون لعبارات النمط الأوتوقراطي مع الالتزام التنظيمي	81

82	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات النمط الأوتوقراطي للقيادة	18
84	معامل الارتباط بيرسون لعبارات النمط الديمقراطي للقيادة مع الالتزام التنظيمي	19
85	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات النمط الديمقراطي للقيادة.	20
87	معامل الارتباط بيرسون لعبارات النمط المتسبب للقيادة مع الالتزام التنظيمي	21
22	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات النمط المتسبب	22
90	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات محور الالتزام التنظيمي لبعد (الانتماء الوظيفي)	23
92	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات محور الالتزام التنظيمي لبعد (الرغبة في الاستمرار في العمل)	24
94	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات محور الالتزام التنظيمي لبعد (الشعور بالمسؤولية تجاه المنظمة)	25
95	المتوسط والانحراف المعياري لكامل المحور الثالث (الالتزام التنظيمي)	26
96	مناقشة نتائج الفرضية الرابعة (مقياس T-test لمحور الالتزام التنظيمي)7	27
97	مناقشة نتائج الفرضية الخامسة (مقياس وان واي انوفا لمحور الالتزام التنظيمي).	28
98	مناقشة نتائج الفرضية الخامسة (مقياس وان واي انوفا لمحور الالتزام التنظيمي).	29

فهرس الأشكال:

رقم	عنوان الشكل	صفحة
01	التمثيل البياني لمتغير الجنس.	73
02	التمثيل البياني لمتغير العمر.	74
03	التمثيل البياني لمتغير المستوى التعليمي	76
04	التمثيل البياني لمتغير الحالة الاجتماعية	77
05	التمثيل البياني الاقدمية في العمل	79
06	التمثيل البياني للمستوى الوظيفي	80

مقدمة

مقدمة

تعد القيادة ظاهرة اجتماعية واكبت الإنسان منذ القدم، فاجتماع شخصين أو أكثر يتطلب التنظيم وتولي احدهم القيادة ويكون البقية مقودين تابعين لتستمر المسيرة، وتؤكد الأحاديثُ النبوية على ضرورة القيادة؛ لقول الرسول صلى الله عليه وسلم:

(إذا خرج ثلاثة في سفر، فليؤمروا عليهم أحدهم)¹.

إن ظاهرة القيادة موجودة على كافة المستويات والأصعدة، ابتداء من الدولة كنظام وصولاً إلى المنظمات بأنواعها رسمية أو غير رسمية صغيرة الحجم أو كبيرة، وهكذا إلى اصغر مؤسسة في المجتمع (الأسرة)، بالتالي فالقيادة من ضرورات الحياة التنظيمية الحديثة، فهذه التنظيمات بأشكالها المختلفة تحتاج أن تقاد بطريقة سليمة ومرنة أكثر من أن تدار بأسلوب إلزامية الخضوع للتعليمات والأوامر، وخاصة في وقتنا الراهن لما يشهده من تطورات وتغيرات على جميع الأصعدة وشدة في التنافس والعولمة، التي نتج عنها حالات عدم التأكد المستمر في شتى المجالات، لهذا كثرت اهتمامات الباحثين في مجال القيادة، لقدرتها على التأثير في العديد من العمليات التنظيمية وبسلوك العاملين والعلاقات الإنسانية وغيرها من العمليات.

إن النمط القيادي الممارس سوى كان (أوتوقراطي، متسيب، ديمقراطي) هو كذلك حضي باهتمام الباحثين في هذا المجال، لان هذا الأخير يمكن أن يساعد أو يعوق العمليات التنظيمية ونمو العلاقات الإنسانية في المؤسسة، وعلى الرغم من تعدد العوامل التي تؤثر على الالتزام التنظيمي لدى العاملين، إلا أن للقيادة والأسلوب القيادي تحديدا دورا مهما في خلق بيئة عمل ملائمة تساهم بشكل كبير في تنمية روح الانتماء والولاء لدى الأفراد داخل المؤسسة.

إن موضوع الالتزام التنظيمي من المواضيع التي حظيت باهتمام كبير من الباحثين، كونه من السلوكيات المرغوب فيها، التي تسعى المنظمات إلى تعزيزها لدى أعضائها، فالموارد البشرية هي أهم الأصول التي تمتلكها المؤسسة، لذلك من المهم تحقيق وتعزيز

¹ سنن أبي داود (2610)، نقلا عن <https://www.alukah.net/culture> : 20:40 2019/03/25

الالتزام التنظيمي لدى هؤلاء الأعضاء لأنه عامل مهم في ضمان ارتباطهم بالمؤسسة، مما يعمل على تحقيق الأهداف التي أسست من أجلها.

لذلك جاءت هذه الدراسة تبحث عن العلاقة بين القيادة بأنماطها المختلفة (الأوتوقراطي والمتسبب والديمقراطي) والالتزام التنظيمي للعاملين بالمؤسسة الخدمية، الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء cnas وكالة الوادي، ولقد تمت معالجة هذا الموضوع من خلال الفصول الثلاثة التالية:

الفصل الأول موضوع ومنهجية الدراسة، ويتضمن مبحثين، المبحث الأول تناول الإشكالية واعتباراتها، بداية بإشكالية الدراسة من ثم الأهداف والأهمية من هذه الدراسة والفرضيات وأسباب اختيار الموضوع وتحديد مفاهيم الدراسة والدراسات السابقة لهذا الموضوع، أما المبحث الثاني تناولنا فيها لإجراءات المنهجية للدراسة، والمتمثلة في المنهج، وكل من مجالات ومجتمع الدراسة، وكذلك الأدوات والبرنامج الإحصائي **spss** وصدق الاستمارة والأساليب الإحصائية المستخدمة، أما **الفصل الثاني** تناولنا فيه الإطار النظري من خلال مبحثين، الأول للقيادة، وشمل تعريف القيادة وأهميتها وأهم نظرياتها وخصائصها وبعض المفاهيم اللصيقة بها، كما تطرقنا في الأخير إلى أنماط السلوك القيادي.

المبحث الثاني تطرقنا فيه للمتغير الثاني للدراسة وهو الالتزام التنظيمي، بداية بالمفهوم لهذا العنصر، ثم تطرقنا إلى الأهمية والخصائص والأبعاد والمراحل والمؤشرات لهذا المفهوم، كما تطرقنا إلى علاقته مع بعض المفاهيم المشابهة وإلى العوامل المؤثرة فيه.

أما **الفصل الثالث** تناول الدراسة الميدانية، المبحث الأول (صدق وثبات الاستبيان) بداية بإعداد الاستمارة للتحليل الإحصائي وقياس مدى صدقها، والمبحث الثاني (عرض وتحليل النتائج)، عرض وتحليل نتائج البيانات الأولية، ثم عرض وتحليل نتائج الفرضيات بالترتيب (الأولى والثانية والثالثة) وصولاً إلى مجموعة من الاستنتاجات، وأخيراً وليس آخراً تم تقديم بعض المقترحات والتوصيات لعلها تفيد الجهات المسؤولة في وضع أسس واعتماد سياسات جديدة تساهم في تبني أساليب معينة في القيادة، مما يساهم في تفعيل الالتزام التنظيمي أكثر لدى العاملين في المؤسسة محل الدراسة.

الجانب النظري

الفصل الأول

موضوع ومنهجية الدراسة

المبحث الأول: الإشكالية واعتباراتها

1-الإشكالية

2-أهداف الدراسة

3-أهمية الدراسة

4-فرضيات الدراسة

5-أسباب اختيار الموضوع

6 -تحديد المفاهيم

7-الدراسات السابقة

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد

1-المنهج

2-مجالات الدراسة

3-مجتمع البحث

4-أدوات جمع البيانات

5- البرنامج الإحصائي spss

6 - صدق الاستمارة

7- الأساليب الإحصائية المستخدمة

خلاصة

المبحث الأول: الإشكالية واعتباراتها

1- الإشكالية:

تعمل المنظمات في ظل التحديات الراهنة على تطوير مواردها البشرية؛ لتتمكن من مجاراة التطورات المتسارعة وتستطيع المنافسة والتميز عن قريناتها الأخرى، لذلك ينصب التركيز على وظيفة القيادة؛ لما تلعبه من دور أساسي في بيئة العمل، ولما للأساليب القيادية من تأثير كبير في الكثير من النتائج التنظيمية؛ كاتجاهات العاملين نحو منظماتهم التي تشمل الرضا الوظيفي والغياب عن العمل والانضباط والمواطنة التنظيمية والالتزام التنظيمي، كما يمكن للقيادة الناجحة أن تحول المؤسسة من حالة التدهور والتردي إلى حالة القوة والنجاح، أو العكس وهذا في حالة ما إذا كانت القيادة غير قادرة على أداء مهامها وليست أهلا لذلك.

إن نجاح المؤسسة ووصولها إلى أهدافها مرتبط بشكل كبير بنوعية الأسلوب القيادي المتبع، حيث تختلف الأساليب من أوتوقراطي إلى ديمقراطي وآخر متسيب، ولكل قائد نمط قيادي معين -يكون في الغالب- الذي يحاول من خلاله تسيير كافة مواقفه الإدارية؛ وبالتالي فعلى كل مؤسسة تسعى إلى النجاح أن تعمل جاهدة على تحريك أفرادها ودفعهم للقيام بمهامهم على أكمل وجه، محاولة إيجاد توافق بين أهدافها وأهداف مواردها البشرية، لأن تحقيق الأهداف مرهون بشكل كبير بمدى إيمان الطاقم البشري بتلك الأهداف وقناعتهم بها، وسعيهم للوصول إليها، وشعورهم بتطابقها أو على الأقل قربها من أهدافهم الشخصية، فيتوقف بذلك نجاح المؤسسة على الدور الفعال للقيادة الإدارية داخلها ونمط القيادة السائد.

إن إيمان الأفراد بأهداف المؤسسة التي يعملون بها، وتقبلهم لقيمها، وتقانيهم، واستعدادهم لتكريس أنفسهم من أجل إنجاز المهام، والسعي وراء البقاء والاستمرار للعمل فيها، يعد التزاما مهما يضمن وبشكل كبير ارتباط العاملين بالمؤسسة، ولكن تقريبا لا مجال للوصول إلى هذا الالتزام إلا من خلال تبني قيادة إدارية ناجحة وفعالة تستطيع توجيه أفراد الجماعة نحو السلوك الإيجابي الذي يتمشى وأهداف المؤسسة، لذا كثرت اهتمامات الباحثين بمجال القيادة لقدرتها على التأثير في سلوك الآخرين، لأن المورد البشري عامل

حاسم في إي نجاح تحققه المؤسسة، فمهما ازدادت درجة العلم والتكنولوجيا تبقى مهمة المحافظة على المورد البشري الملتزم تحدياً يواجهه القيادة بشكل مستمر.

بناء على ما سبق رأينا أن نبحث في موضوع القيادة الإدارية والالتزام التنظيمي في المؤسسة الخدمية منطلقين من السؤال الرئيس التالي :

-هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة والالتزام التنظيمي للعاملين بالمؤسسة الخدمية محل الدراسة؟

التساؤلات الفرعية:

- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط الأوتوقراطي للقيادة والالتزام التنظيمي للعاملين؟

-هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط الديمقراطي للقيادة والالتزام التنظيمي للعاملين؟

-هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط المتسيب للقيادة والالتزام التنظيمي للعاملين؟

-هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول الالتزام التنظيمي للعاملين تعزى لمتغير الجنس؟

-هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول الالتزام التنظيمي للعاملين تعزى لمتغير العمر؟

-هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول الالتزام التنظيمي للعاملين تعزى لمتغير المستوى التعليمي؟

2- أهداف الدراسة:

لكل دراسة في العلوم الاجتماعية والإنسانية أهداف يسعى الباحث لتحقيقها، ولا يمكن أن تخرج هذه الأهداف عن أهداف العلم عامة، ودراستنا هذه تسعى عموماً إلى الأهداف التالية:

- التعرف على النمط القيادي السائد في المؤسسة محل الدراسة، وتوضيح العلاقة بينه وبين الالتزام التنظيمي بالمؤسسة.

- التعرف على واقع الممارسات القيادية في المؤسسة محل الدراسة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي.

- محاولة المقارنة بين الأنماط القيادية من ناحية نقاط القوة والضعف لتحديد ما هو الأفضل.

- تعزيز النمط القيادي المثالي الذي يمكن أن يخدم المؤسسة من جهة والجماهير من جهة ثانية.

- التعرف على إن كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول الالتزام التنظيمي للعاملين تعزى لمتغير الجنس أو العمر أو المستوى التعليمي.

- محاولة الوصول إلى حلول لبعض المشاكل التي تقف عائقاً تجاه رفع مستوى الالتزام التنظيمي.

- تقديم بعض التوصيات والمقترحات التي تساعد على الاستفادة من نتائج الدراسة.

3- أهمية الدراسة:

تتمتع هذه الدراسة بأهمية كبيرة من الناحية النظرية، ويرجع ذلك لما ستضيفه من معرفة علمية في هذا المجال، بوصفها امتداداً للدراسات السابقة التي توصلت إلى نتائج عديدة حول العوامل التي تساهم في تحقيق الالتزام التنظيمي، كما يعتبر هذا الموضوع من المواضيع المهمة في الحياة العملية، وتتبع هذه الأهمية من الدور الأساسي الذي تلعبه

القيادة في التأثير على الأفراد سواء داخل هذه المؤسسة محل الدراسة أو ضمن أي تنظيم آخر.

ما يمكن أن تقدمه هذه الدراسة للقائمين على الإدارة ومتخذي القرار من معلومات مهمة قد تساعد في اتخاذ الإجراءات المناسبة لتعزيز الالتزام التنظيمي، وتبني الأنماط القيادية المناسبة التي تتلاءم مع عصر التطور، بما يؤدي إلى زيادة مستوى الالتزام التنظيمي في المؤسسات من جهة، وإلى تحقيق الأهداف المنشودة من جهة أخرى.

4- فرضيات الدراسة:

من خلال التساؤلات المطروحة سابقا تم صياغة الفروض التالية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط الأوتوقراطي للقيادة والالتزام التنظيمي للعاملين.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط الديمقراطي للقيادة والالتزام التنظيمي للعاملين.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط المتسيب للقيادة والالتزام التنظيمي للعاملين.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول الالتزام التنظيمي للعاملين تعزى لمتغير الجنس.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول الالتزام التنظيمي للعاملين تعزى لمتغير العمر.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول الالتزام التنظيمي للعاملين تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

5-أسباب اختيار الموضوع:

كل البحوث والدراسات لها أسباب ودوافع، ولمعرفة الحقائق تشكلت لدينا تساؤلات دفعتنا إلى اختيار هذا الموضوع وذلك راجع إلى الآتي:

- الميل لدراسة القضايا ذات العلاقة بالتنظيم والعمل بالمؤسسات بحكم التخصص.
- بغية التزود بالمعارف وكسب الخبرات حول هذا الموضوع.

- الاعتقاد بان القيادة، أو بالأحرى الأنماط القيادية المتبعة في المنظمات قد تكون إما سببا وجيها لنجاح الإدارة في مسعاها أو العكس.
- الرغبة في معرفة طبيعة العلاقة بين القيادة والالتزام التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.
- الرغبة في التعرف على الأسلوب القيادي الأكثر فعالية في تحقيق الالتزام التنظيمي.
- أهمية هذا الموضوع في بعده السوسيو تنظيمي خاصة في ظل التطورات التي شهدتها المؤسسة على اختلاف أنشطتها.

6-تحديد المفاهيم:

تكتسي عملية تحديد المفاهيم في العلوم الاجتماعية والإنسانية أهمية كبيرة، وهي خطوة مهمة، لا ينبغي على أي باحث في هذا الاختصاص تجاوزها، نظرا لما تحمله من دلالات ومضامين ومعاني فكرية مختلفة بين الأفراد والمجتمعات، "والتي من خلالها يتم تبديد الغموض والشكوك وضبط موضوع البحث، مما يسهل العمليات الموالية"¹ وسوف يتم تحديدها بداية بإبراز أهم التعاريف حولها من اجل الوصول إلى تعريف إجرائي لها أي دلالاتها وفق مؤشرات واقعية تكون مجسدة في واقع مجال الدراسة (المؤسسة محل الدراسة) وتتمثل هذه المفاهيم في العناصر الآتية:

6-1 القيادة:

6-1-1 لغة: مشتقة من الفعل قاد أي قام بعمل ما للوصول إلى الهدف المنشود.²

"القود في اللغة العربية نقيض السوق يقال: يقود الدابة من أمامها، ولكن يسوق الدابة من خلفها، وعليه فمكان القائد هو المقدمة (كالدليل والمرشد والقودة)".³

¹ موريس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، تدريبات عملية، ت بوزيد صحراوي، كمال بوشرف، سعيد سبعون، ط2، دار القصبة للنشر، الجزائر، 2004؛ 2006، ص159 .

² بشار يزيد الوليد، المفاهيم الإدارية الحديثة، ط1، دم، عمان، الأردن، 2008، ص251.

³ محمد أكرم العدلوني، القائد الفعال، ج1، قرطبة للإنتاج الفني، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2000، ص17.

في هذا التعريف كان التركيز على أن القيادة تكون في الطليعة وتنتج عنها عملية أتباع، أي أن القائد يتصدر الجميع ويقودهم نحو تحقيق الأهداف، وبالتالي فمعنى أن تقود هو أن تكون في المقدمة.

6-1-2 اصطلاحا: "القيادة تفاعل بين القائد ومجموعة من البشر الذين يتولى قيادتهم ومختلف أعضاء الموارد البشرية".¹

عرفها فيدلر أنها عملية التأثير في الآخرين بهدف أداء عمل مشترك، وتتطلب هذه العملية أن يقوم شخص ما بتوجيه أعضاء الجماعة على انجاز عمل معين، لذلك فالقائد قد يستخدم قوة مركزه لفرض "الإذعان"^{*}، أو قد يحاول إقناع أعضاء جماعته بتنفيذ أوامره.²

ويرى تيد بأنها "الجهد أو العمل الذي يؤثر في الأفراد ويجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يجدونه صالحا لهم جميعا، ويرغبون في تحقيقه وهم مرتبطون معا في جماعة واحدة متعاونة".....ويمكن تعريفها أيضا على أنها إمكانات يتمتع بها فرد معين في إدارة جماعة معينة من الأفراد لغرض تحقيق أهداف المؤسسة.³

تعرفها موسوعة علم النفس الاجتماعي بأنها "وجه من أوجه النشاط الإداري الذي يركز على التفاعل الشخصي بين القائد وواحد أو أكثر من مساعديه بهدف زيادة الفعالية التنظيمية".⁴

إن القيادة ليست ميزة شخصية في شخص القائد ولكنها محصلة لمركب معقد من الفرد، والمجموعة، وظروف التنظيم. إن القائد الناجح هو الذي يستطيع كسب تعاون وتفاهم

¹ ناصر دادي عدوان، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دار المحمدية العامة. الجزائر، 2004، ص 58.

* الخضوع والانقياد

² طلعت إبراهيم لطفي، علم اجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2007، ص 74.

³ خليل محمد حسن الشماخ، خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، دس، ص 222.

⁴ محمد إسماعيل بلال، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة، القاهرة، 2005، ص 226.

أفراد مجموعته وإقناعهم بان في تحقيق أهداف التنظيم نجاحا شخصيا وتحقيقا لأهدافهم الشخصية.¹

ويقول نيومان: أن القيادة هي القدرة على توجيه سلوك الجماعة والتأثير فيها بشكل يدفعها إلى التعاون عن رضا واقتناع لتحقيق الأهداف.²

من خلال التعريفات السابقة يمكن القول أن العملية القيادية هي نشاط وتفاعل بين القائد والمروسين، مما يؤدي إلى التأثير فيهم، وهذا بدوره يتطلب التعاون وقدرة القائد على الإقناع طبعاً، وصولاً إلى تحقيق الغايات والأهداف، وبالتالي فالقيادة هي ظاهرة اجتماعية تتطلب وجود جماعة منظمة من الأفراد يجمعهم هدف مشترك كما تتضمن قدرة التأثير والتوجيه من شخص القائد للجماعة الأعضاء من أجل تحقيق الأهداف المشتركة.

وفيما يخص مفهوم القيادة حسب الاتجاهات الحديثة فهو كالآتي:

- هي فن التنسيق بين الأفراد والجماعات، وشحنهم لبلوغ غاية منشودة.³
- "القيادة علم وفن إدارة المؤسسة ويتألف ذلك من قيادة الأفكار والبشر لتحقيق نتائج مؤكدة.
- القيادة هي القدرة على توضيح الرؤية الإستراتيجية للمنظمة فضلاً عن القدرة على تحفيز ودفع الآخرين للإيمان بهذه الرؤية وفهمها.
- القيادة تشير إلى عملية تطوير الأفكار والرؤى والاعتماد على القيم التي تدعم عملية تلك الأفكار والرؤى للتأثير بسلوك الآخرين".⁴

¹ على السلمي، السلوك الإنساني في الإدارة، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، ص 223.

² محمد إسماعيل بلال، مرجع سبق ذكره، ص 227.

³ حسين عبد الحميد أحمد رشوان، القيادة دراسة في علم الاجتماع النفسي والإداري والتنظيمي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2010، ص 14.

⁴ قاسم شاهين بريسيم العمري، أنماط القيادة الإدارية وتأثيرها في نجاح المنظمات الحكومية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه فلسفة في الإدارة العامة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة سانت كليمنتس، البصرة، العراق، 2009، ص، ص 8، 9.

الاتجاهات الحديثة تركز في تعريفاتها للقيادة على أن الدور التي تؤديه القيادة لا يقتصر على تسيير العمل الروتيني اليومي فقط، بل تتعداه إلى توفير أجواء تساعد على الابتكار والإبداع والتطوير وبلورة هذه الأفكار المبدعة إلى نتائج وأداء عالي يفوق التوقعات.

6-1-3 التعريف الإجرائي:

بعد عرض جملة من التعريفات لمصطلح القيادة رأينا أن نعرفها إجرائيا كالتالي:

هي الوظيفة الإدارية التي تتضمن كافة العمليات وأنماط السلوك التي يقوم بها القائد لإدارة مختلف الأنشطة التي تحقق الأهداف المسطرة.

6-1-4 النمط القيادي: وهو مجموعة السلوكات التي يوجه بها القائد مؤسسته¹، أي هو السلوك الغالب الذي يمارسه القائد على أفراد المجموعة العاملة معه بهدف تسيير المؤسسة. "ويمكن تصنيف أنماط أو أنواع القيادة إلى عدة تصنيفات فهناك من يصنف أنماط القيادة إلى ثلاثة أنماط :

القيادة الأوتوقراطية والقيادة الديمقراطية والقيادة الفوضوية.... ومن جهة أخرى، يمكن تصنيف أنماط القيادة إلى نمطين هما: القيادة المتمركزة حول العاملين والقيادة المتمركزة حول الإنتاج².

كما يمكن تقسيم القيادة إلى نوعين أساسيين من حيث سلطة القيادة وأجواء العمل، وتقسم من حيث سلطتها إلى (القيادة غير الرسمية والقيادة الرسمية) ومن حيث أجواء العمل، تقسم إلى القيادة (الأوتوقراطية، الديمقراطية، الفوضوية)³.ولقد أجمعت معظم المراجع الأجنبية والعربية في مجال الإدارة على تصنيف أنماط القيادة الإدارية إلى ثلاثة أنماط وردت بأسماء مختلفة وهي:

¹ فاروق عبده فلية، السيد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في المؤسسات التعليمية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص 231.

² طلعت إبراهيم، مرجع سبق ذكره، ص75.

³ خليل، خضير، مرجع سبق ذكره، ص 224-227.

6-1-4-1-النمط الأوتوقراطي: أو الفردي أو الديكتاتوري أو التسلطي أو الاستبدادي، وتعني خضوع العاملين في المؤسسة لأوامر ونفوذ وسلطة شخص واحد منها، وفي هذه الإدارة يعمل المدير على:

- تركيز معظم السلطات في يده.
 - ضرورة طاعة جميع العاملين لأوامره وقراراته بدون مناقشة أو تردد.
 - الانفراد في اتخاذ القرارات وعدم الاهتمام بمشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرارات.
 - رفض مبدأ التفويض.
 - الاهتمام برفع الإنتاجية دون مراعاة للعوامل الإنسانية.¹
 - ضعف قنوات محتوى الاتصال بين الأفراد وعدم انتظامها.
 - ضعف التفاعلات الاجتماعية بين أعضاء المؤسسة.²
- هذا النمط يقوم على أساس الاستبداد بالرأي، والتعصب، وإتباع أساليب الإكراه، وتوجيه الأعمال عن طريق الأوامر فالعلاقات السليمة عند المدير الدكتاتور هي علاقة شخص يأمر وشخص يطيع الأوامر (أنا أأمر وانتم تنفذون الأوامر).....ومع كل هذه الانتقادات يبقى لهذا الأسلوب خصائصه وميزاته الصارمة في تطبيق القوانين والتعليمات والإجراءات.
- "والنمط الأوتوقراطي المطبق جيدا يكون ناجحا في المواقف التالية:
- عندما يكون الموظفون جدد وقدراتهم بسيطة.
 - عندما يكون الاتصال والتنسيق على درجة بالغة من الأهمية.
 - إذا كان القائد خبيراً معترفاً بقدراته في مجال المشكلة.
 - عندما تكون نوعية القرار على أهمية بالغة، وقبول القرار من المرؤوسين له أهمية بسيطة".³

¹ فاروق، السيد، مرجع سبق ذكره، ص 231-233.

² خليل، خضير، مرجع سبق ذكره، ص 226.

³ رائدة علي أبو ناموس، فاعلية القيادة وعلاقتها بالسلوك الإبداعي، لدى العاملين بالخدمات الطبية العسكرية في محافظات غزة، مذكرة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير تخصص القيادة والإدارة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى، غزة، فلسطين، 2016، ص 20.

6-1-4-2- النمط الديمقراطي: أو المشارك أو الإنساني أو التعاوني. فالقائد الديمقراطي يشارك السلطة مع الجماعة ويأخذ رأيهم في معظم قراراته، هذه المشاركة ينتج عنها رفع الروح المعنوية للأفراد وزيادة ولائهم والتزامهم كما يشعر الفرد بأهميته وقيمته في المؤسسة".¹ ويأخذ في اعتباره أن السياسة ترسم في مناقشة جماعية وعن طريق تقبل الجماعة لها، ويشارك القائد في الجماعة على اعتبار أنه عضو فيها². وتقوم الإدارة الديمقراطية على العديد من الأمور منها:

- الاهتمام بالعلاقات الإنسانية.
 - المشاركة في اتخاذ القرار.
 - العمل على تحقيق العدالة الاجتماعية بين العاملين.
 - الاعتراف بالفروق الفردية.³
 - يتم تحديد السياسات العامة للمنظمة وفقا لأسلوب المناقشة الحرة بين الأعضاء.
 - يعبر القائد عن رأي الأغلبية في القرارات المتخذة من قبله.
 - يتسم القائد بالروح الاجتماعية المتفاعلة والثقة العالية في انجاز المهمات بالمشاركة الهادفة مع الجماعة.
 - الأعضاء مخيرون في العمل مع من ينسجمون معه.⁴
- هذا النمط يقوم على أساس الاحترام المتبادل بين القائد وفرقته، كل فرد في المجموعة له دور ومهام في عملية التسيير، سواء كان مادي أو معنوي، الفرص متاحة لإبداء الرأي والإبداع واكتشاف المواهب، كذلك وجود إمكانية لكل فرد في الإسهام في رسم السياسة التخطيطية للمؤسسة ومع هذه الإيجابيات لهذا النمط القيادي إلا أنه لا يخلو من بعض النقص والسلبات منها:

¹ فاروق، السيد، مرجع سبق ذكره، ص، ص 234 ، 235.

² طلعت إبراهيم، مرجع سبق ذكره، ص 75.

³ فاروق، السيد، مرجع سبق ذكره، ص 235.

⁴ خليل، خضير، مرجع سبق ذكره، ص 226.

- "أنها تشكل مظهرا لتنازل القائد عن بعض مهامه القيادية التي يفرضها عليه منصبه من ناحية، ومع أن المشاركة قد ينظر إليها بعض القادة كغاية في حد ذاتها وليست كوسيلة لتحقيق ديمقراطية القيادة.

- إن قيام القائد بالاسترشاد برأي مرؤوسيه قد يكون أسلوب غير عملي قد يؤدي إلى نوع من البيروقراطية.

- استخدام هذا الأسلوب يسبب إحباطا للمرؤوسين الراغبين في العمل السريع ويعتبرون الحوار مضيعة للوقت وإعاقة للتقدم¹.

6-1-4-3- النمط المتسيب: أو المتساهل أو التراسلي أو الحر أو الفوضوي، وهو الأسلوب الذي يقوم فيه القائد بدور ضئيل في العمل ويقوم المرؤوسين بتدريب أنفسهم.... كما يصاحب هذا النوع من القيادة مظاهر الهزل والتسيب وانخفاض الأداء². تعطي القاعدة الحرية المطلقة في ممارسة نشاطها واتخاذ القرار ويصبح القائد كالمستشار فهو لا يسيطر على القاعدة مباشرة وإنما يحاول توجيهها بطريقة غير مباشرة.... أي أن هذا النمط من القيادة يقوم على:

- منح حرية التصرف للجميع.

- عدم تدخل المدير سواء بالتوجيه أو بالأمر أو بالنهي.

- العمل على إرضاء الجميع³.

- عدم إعطاء المعلومات إلا حينما يسأل القائد عنها وغالبا ما تكون في حدود معينة.

- ضعف التماسك وضيق العلاقات الاجتماعية وضعف الروح المعنوية، وعدم التعاون في انجاز المهمات⁴.

¹ رائدة علي أبو ناموس، مرجع سبق ذكره، ص 24.

² العبادي هاشم فوزي وآخرون، إدارة التعليم الجامعي مفهوم حديث في الفكر الإداري المعاصر، ط1، دار الوراق، عمان، الأردن، 2008، ص30.

³ فاروق، السيد، مرجع سبق ذكره، ص 238.

⁴ خليل، خضير، مرجع سبق ذكره، ص 227.

في هذا النمط القائد لا يتدخل في مجريات الأمور (لا مبالاة)، وليس له دور يذكر في تسيير شؤون الجماعة، المجموعة تسيير نفسها بنفسها، يقول المثل صلحت أو طلحت.

"قد ينجح هذا الأسلوب عندما يتعامل القائد مع أفراد ذوي مستويات عقلية وعملية عالية كما في مؤسسات الدراسات والأبحاث، ويعتبر أسلوب أفضل للأفراد الذين يتحلون بقدرات إبداعية وابتكارية ويتجاوبون جيدا مع الحرية، كذلك عندما يكون مستوى الانتماء والولاء مرتفع لدى المرؤوسين، فهذا يشجع الأفراد على القيام بأدوارهم، وبالتالي يسير العمل ويقل العدوان بين أفراد الجماعة وتقل المشاكل والمشاحنات بينهم".¹

6-2 الالتزام التنظيمي:

6-2-1- لغة: الالتزام في اللغة يعني: العهد ويلزم الشيء بمعنى لا يفارقه، والملازم للشيء يعني المداوم عليه.²

6-2-2- اصطلاحاً: إن إعطاء مفهوم موحد ودقيق للالتزام التنظيمي ليس بالأمر الهين، فقد تعددت الآراء والوجهات بين العلماء والمفكرين حول تحديد هذا المفهوم، وهذا حال معظم المفاهيم في العلوم الإنسانية والاجتماعية، وفي ما يلي سنعرض مجموعة من التعاريف حول هذا المصطلح :

- "يعرف الالتزام التنظيمي بأنه عاطفة وجدانية للفرد نحو المنظمة أكثر من ارتباطه بها لأسباب نفعية مادية.

- يعبر الالتزام التنظيمي عن استعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة، ورغبته الشديدة في البقاء بها، ومن ثم القبول وإيمانه بأهدافها وقيمتها.

- يشير الالتزام التنظيمي إلى الرغبة التي يبديها الفرد للتفاعل الاجتماعي من أجل تزويد المنظمة بالحيوية والنشاط ومنحها الولاء".³

¹ رائدة علي أبو ناموس، مرجع سبق ذكره، ص 26.

² ابن منظور جمال الدين، لسان العرب، تحقيق عامر أحمد حيدر، دار الكتب العلمية، بيروت، 1996، ص 541.

³ فاروق، السيد، مرجع سبق ذكره، ص، 285 .

-هو مستوى الشعور الايجابي المتولد لدى الفرد إزاء منظمته والالتزام بقيمها والإخلاص لأهدافها، والشعور الدائم بالارتباط معها والافتخار بالانتماء إليها ورغبته في بذل أكبر جهد ممكن لصالح المنظمة التي يعمل فيها، مع رغبة قوية في الاستمرار في عضوية هذه المنظمة.¹

-ويعرف على انه " حالة نفسية اجتماعية تدل على تطابق أهداف العاملين مع أهداف المنظمة وشعور كل طرف بواجباته اتجاه الطرف الآخر، والتمسك بقيم وأهداف المنظمة، والشعور القوي بالانتماء إليها والدفاع عنها والرغبة بالاستمرار فيها " ²

-يعرف الالتزام التنظيمي بالشعور الداخلي الذي يضغط على الفرد للعمل بالطريقة التي يمكن من خلالها تحقيق مصالح المنظمة....ويتضح في رغبة الأفراد في البقاء بالمنظمة، ومدى التزامهم بالحضور إلى العمل، ومستوى الأداء والانجاز.³

من خلال عرضنا إلى هذه التعاريف نلاحظ أن معظمها اعتبر أن الالتزام التنظيمي هو حالة من الشعور والإحساس والرغبة والعاطفة الايجابية التي يبديها الفرد العامل تجاه منظمته.

3-2-6 التعريف الإجرائي:

يمكن تعريف الالتزام التنظيمي إجرائيا على انه:

هو ذلك الشعور الايجابي الذي يبديه الفرد العامل تجاه منظمته، من مظاهر انتماء وإحساس بالمسؤولية، ورغبة في البقاء والاستمرار في العمل، وخضوع للأوامر والقرارات الصادرة عن الإدارة العليا سواء كانت وفق اتصال رسمي أو غير رسمي.

¹أبو العلا محمد صلاح الدين، ضغوط العمل وأثرها على الولاء، دراسة تطبيقية على المديرين العاملين في وزارة الداخلية بقطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2009، ص 25 .

² ناصر قاسمي، دليل مصطلحات علم الاجتماع التنظيم والعمل، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011، ص 20.

³فاروق، السيد، مرجع سبق ذكره، ص285 .

7- الدراسات السابقة:

بيانات الدراسة اسم الباحث	عنوان الدراسة والسنة والمستوى العلمي والكلية والبلد.	هدف الدراسة وفرضيات الدراسة وإجراءاتها المنهجية .	نتائج الدراسة والتعقيب عليها
1-7 الدراسات العربية	الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية، من جهة نظر العاملين، 2010 مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال /إدارة الموارد البشرية، كلية التجارة قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.	الأهداف: -التعرف على أنماط القيادة السائدة. -التعرف على طبيعة العلاقة بين الأنماط القيادة السائدة والأداء الوظيفي. -هدفت إلى تحديد مدى تأثير المتغيرات الشخصية (المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، العمر، الجنس)، ومدى تأثير المتغيرات التنظيمية(العمر الزمني للمنظمة، عدد العاملين، مصروفاتها) على تقديرات العاملين للنمط القيادي السائد وأثره على الأداء الوظيفي. فرضيات الدراسة: -توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية المستخدمة ومستوى الأداء الوظيفي. -هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حول الأنماط القيادية المستخدمة تعزي للعوامل الشخصية(الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، مكان العمل). - هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حول الأنماط القيادية المستخدمة تعزي إلى الخصائص التنظيمية(العمر الزمني للمنظمة، عدد العاملين، مصروفاتها). -المنهج الوصفي التحليلي، استعمل الاستبيان أداة للدراسة، اعتمد الباحث العينة العشوائية البسيطة.	النتائج: -إن النمط القيادي الديمقراطي هو الأكثر استخداما في المنظمات الأهلية الفلسطينية، يليهما لأوتوقراطي، وأخيرا الحر . -إن المستوى العام للأداء الوظيفي كان جيدا . -وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الديمقراطي والحر المستخدم ومستوى الأداء الوظيفي في هذه المنظمات . --وجود علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الأوتوقراطي المستخدم ومستوى الأداء الوظيفي في هذه المنظمات . -عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حول الأنماط القيادية المستخدمة وعلاقتها بالأداء الوظيفي تعزي للعوامل الشخصية(الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).
1-1-7 حسن محمود حسن ناصر			

2-1-7 محمود عبد الرحمن الشنطي	العلاقة بين الأنماط القيادية والالتزام التنظيمي، الرضا الوظيفي كمتغير وسيط، بالوزارات الفلسطينية 2016م، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في تخصص القيادة والإدارة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، إدارة الأعمال، غزة، فلسطين.	الأهداف: - قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى عينة الدراسة، والتعرف على النمط القيادي السائد بالوزارات الفلسطينية، وتسعى أيضا إلى قياس التأثير غير المباشر لأنماط القيادة والالتزام التنظيمي عند توسيط الرضا الوظيفي وتحديد طبيعة العلاقة بين أنماط القيادة والالتزام التنظيمي واتجاهاتها. فرضيات الدراسة: - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي. - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين القيادة التبادلية والالتزام التنظيمي. - يتوسط الرضا الوظيفي العلاقة بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي. - يتوسط الرضا الوظيفي العلاقة بين القيادة التبادلية والالتزام التنظيمي. -المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة رئيسية لجمع المعلومات، اعتمد الباحث العينة العشوائية البسيطة.	النتائج: - عدم وجود علاقة مباشرة بين أنماط القيادة والالتزام التنظيمي. - أن الرضا الوظيفي يتوسط العلاقة بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي . - بينما لا يتوسط العلاقة بين القيادة التبادلية والالتزام التنظيمي .
3-1-7 شريف أحمد حسن عباس	سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها على الإبداع التنظيمي، في شركات تصنيع الأدوية الأردنية البشرية، 2010م مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، كلية الأعمال، الأردن.	الأهداف: - محاولة الكشف عن تأثير سلوكيات القيادة التحويلية على الإبداع التنظيمي. - التعرف إلى الاختلاف في تصور العاملين لسلوكيات القيادة التحويلية باختلاف خصائصهم الشخصية والوظيفية. - التعرف إلى مدى توافر سلوكيات القيادة التحويلية لدى المديرين العاملين في الشركات محل الدراسة. - التعرف إلى مستوى الإبداع التنظيمي (تبنى الإبداع، توافر القدرات الإبداعية). فرضيات الدراسة الرئيسية: - لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لسلوكيات	النتائج - إن مستوى توفر سلوكيات القيادة التحويلية لدى المديرين العاملين كان مرتفعا. - أن مستوى تبني الإبداع كان متوسطا. - أن مستوى توافر القدرات الإبداعية كان مرتفعا. - وجود تأثير ذي دلالة معنوية لسلوكيات القيادة التحويلية مجتمعة ومنفردة على الإبداع التنظيمي بمتغيراته عند مستوى دلالة 0.05 - عدم وجود اختلاف ذي دلالة

	القيادة التحويلية (التأثير المثالي، للاستثارة الفكرية، للاعتبارات الفكرية، للتحفيز، للتمكين) على الإبداع التنظيمي عند مستوى دلالة 0.05 . -لا يوجد اختلاف في تصور العاملين لسلوكيات القيادة التحويلية باختلاف خصائصهم الشخصية والوظيفية (العمر، المستوى التعليمي، طبيعة العمل، مدة الخدمة في الوظيفة الحالية ومدة الخدمة في الشركة عند مستوى دلالة 0.05. - المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة رئيسية لجمع المعلومات، اعتمد الباحث أسلوب المسح الشامل .		
أهم النتائج: -درجة ممارسة المسؤولين للقيادة الخادمة كانت متوسطة. -وجود تفاوت في درجة الممارسة هذه بين الجامعات محل الدراسة. -وجود علاقة ارتباط طردية بين ممارسة القيادة الخادمة وبين الالتزام التنظيمي. -وجود مستوى عال من الالتزام التنظيمي بإبعاده الثلاثة.	الأهداف: -التعرف على مدى ممارسة الجامعات محل الدراسة لأبعاد القيادة الخادمة في استجابة المبحوثين تعزي لمتغيرات(الجامعة، طبيعة العمل، الجنس، الحالة الاجتماعية، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة). -معرفة مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعات محل الدراسة، وأوجه الاختلاف بين تلك الجامعات في مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بها. فرضيات الدراسة: -توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين القيادة الخادمة والالتزام التنظيمي -توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين مستوى ممارسة القيادة الخادمة في استجابة المبحوثين تعزي لمتغيرات (الجامعة، طبيعة العمل، الجنس، الحالة الاجتماعية، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة).	القيادة الخادمة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، دراسة تطبيقية على الجامعات في قطاع غزة، (2015) مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.	4-1-7 محمد أحمد سعد غالي

	-توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في مستوى الالتزام التنظيمي تعزي لمتغيرات (الجامعة، طبيعة العمل، الجنس، الحالة الاجتماعية، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة). المنهج: اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وقد قام الباحث باستخدام طريقة العينة الطبقية العشوائية، 400 شخص من أصل 2157 شخص.		
5-1-7 عبد الرضا فرج بدر الأنماط القيادية وأثرها في الالتزام التنظيمي من خلال تمكين العاملين، دراسة استطلاعية في عينة من منظمات الأعمال العراقية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 12، العدد 3، 2013م، كلية الاقتصاد، جامعة القادسية، العراق.	الأهداف: -محاولة معرفة تأثير الأنماط القيادية(الديمقراطي، الأوتوقراطي، الحر) على الالتزام التنظيمي (المعياري، العاطفي، المستمر). -تحديد النمط القيادي المتبع من قبل عمادة كلية الإدارة والاقتصاد. -توضيح العلاقة بين النمط القيادي المتبع والالتزام التنظيمي. -تحديد الالتزام التنظيمي المتوفر لدى المرؤوسين في الكلية. -محاولة التطرق إلى أنواع الالتزام التنظيمي وأيهما أكثر قربا من سلوكيات المرؤوسين . الفرضيات الأساسية للبحث: -توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية(الديمقراطي، الأوتوقراطي، الحر) وبين الالتزام التنظيمي (المعياري، العاطفي، المستمر). -يوجد تأثير معنوي بين الأنماط القيادية(الديمقراطي، الأوتوقراطي، الحر) وبين الالتزام التنظيمي (المعياري، العاطفي، المستمر). منهج الدراسة: الوصفي، الأداة استعمل الباحث الاستبيان، العينة لم يذكر الباحث	النتائج: -وجود علاقة وتأثير ذو دلالة إحصائية بين النمط الأوتوقراطي والالتزام العاطفي فقط. -النمط القيادي السائد في الكلية هو النمط الأوتوقراطي يليه الديمقراطي ثم الحر على التوالي. - الالتزام المعياري هو النوع السائد من أنواع الالتزامات من ثم يليه المستمر وأخيرا العاطفي.	

	كيفية اختيارها.		
2-7 الدراسات الوطنية	- تأثير القيادة على أداء العمال في المؤسسة الصناعية الجزائرية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع التنظيم والعمل، 2012/2013، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر.	1-2-7 شاين نوال	النتائج: - هناك علاقة ارتباطية موجبة بين النمط الديمقراطي السائد وطبيعة الأداء الوظيفي. - هناك علاقة دالة سلبية بين النمط القيادي التسلطي وزيادة الاستقرار في العمل. - هناك علاقة دالة بين النمط الديمقراطي للقيادة ومستوى الأداء الوظيفي للعمال. - هناك علاقة دالة موجبة بين النمط المتساهل للقيادة وزيادة مستوى الرضا الوظيفي للعمال.
	الأهداف: - التعرف على نوع القيادة أو الأسلوب القيادي المتبع في المؤسسة ومدى تأثيره في أداء العمال . - التعرف على الأداء الوظيفي للعاملين داخل المؤسسة. - إبراز أهمية القائد في تحسين أداء عماله وتنمية قدراتهم. - التعرف على الصعوبات والمعوقات التي تواجه القائد في تحسين علاقته مع العمال. فرضيات الدراسة: - هناك علاقة دالة بين النمط القيادي التسلطي وزيادة الاستقرار في العمل. - يعكس النمط الديمقراطي القائم بين القادة والعمال مستوى الأداء الوظيفي في المؤسسة. - قد يحقق النمط المتساهل الرضا لدى العمال. المنهج: اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي، واستخدم كل من الملاحظة والمقابلة والاستبيان والوثائق والسجلات كأدوات متعددة في الدراسة، اعتمد على معاينة عشوائية طبقية منتظمة .		

2-2-7 كيرد عمار	تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة سونلغاز-مديرية التوزيع بالاغواط، 2014/2015، مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، البويرة، الجزائر.	الأهداف: - التعرف على القيادة الإدارية من حيث المفهوم والخصائص وتحديد أهميتها بالنسبة للعمل الإداري في المؤسسة محل الدراسة. - تحديد المهارات القيادية الواجب توافرها في القادة الإداريين من أجل تأدية مهامهم بفعالية وكفاءة. - معرفة محددات رفع الأداء في المؤسسة الواجب على القادة الإداريين استخدامها. فرضيات الدراسة: - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط الإشراف وارتفاع مستوى الأداء الوظيفي. - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بناء فرق العمل وارتفاع مستوى الأداء الوظيفي. - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز وارتفاع مستوى الأداء الوظيفي. - هناك فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينة في استجاباتهم حول تأثير القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي وذلك باختلاف المتغيرات الديموغرافية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة في الوظيفة) . - ارتفاع المستوى العام للأداء الوظيفي لدى المؤسسة محل الدراسة.	النتائج: - وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين نمط الإشراف السائد (الديمقراطي) وارتفاع مستوى الأداء الوظيفي. - وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين بناء فرق العمل وارتفاع مستوى الأداء الوظيفي. - وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التحفيز وارتفاع مستوى الأداء الوظيفي. - توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينة في استجاباتهم حول تأثير القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي وذلك باختلاف المتغيرات الديموغرافية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة في الوظيفة) . - ارتفاع المستوى العام للأداء الوظيفي لدى المؤسسة محل الدراسة.
3-2-7 عاشوري ابتسام	الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية، دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة (المديرية العامة)، 2014/2015م، مذكرة مكملة لنيل شهادة	الأهداف: - التعرف على العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي في المؤسسة . - تقديم بعض التوصيات والمقترحات التي تساعد على الاستفادة من نتائج الدراسة. فرضيات الدراسة: - هناك علاقة بين الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.	النتائج: - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي والولاء التنظيمي. - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وتحقيق المسؤولية اتجاه المؤسسة. - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية

الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.	- هناك علاقة بين الثقافة التنظيمية وتحقيق المسؤولية اتجاه المؤسسة محل الدراسة. - هناك علاقة بين الثقافة التنظيمية وتحقيق الرغبة في العمل والاستمرار في المؤسسة محل الدراسة. - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.01 في اتجاهات المبحوثين حول الالتزام التنظيمي تعزي لمتغير (المستوى التعليمي، الفئة المهنية، الأقدمية، السن) المنهج المستخدم: تم استخدام المنهج الوصفي، وفي ما يخص العينة، قام الباحث بمسح شامل لجميع مفردات مجتمع الدراسة، مستخدما الاستمارة والمقابلة أداة للدراسة.	بين الثقافة التنظيمية وتحقيق الرغبة في العمل والاستمرار في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة 0.01. - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.01 في اتجاهات المبحوثين حول الالتزام التنظيمي تعزي لمتغير (المستوى التعليمي، الفئة المهنية، الأقدمية) توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.01 في اتجاهات المبحوثين حول الالتزام التنظيمي تعزي لمتغير السن.
دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين، دراسة ميدانية بالمركب المنجمي للفوسفات جبل العنق بئر العاتر تبسة، 2013/2014م، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.	الأهداف: - معرفة العلاقة الكامنة بين القيادة الإدارية والثقافة التنظيمية. - التعرف على دور الثقافة التنظيمية في تحقيق النجاح للمنظمات الإدارية. - لفت انتباه المؤسسات والقادة إلى واقع الثقافة التنظيمية وكيفية تميمتها. - محاولة صياغة نتائج تمكن الإدارات من النهوض بالعاملين وتنمية ثقافتهم وقدراتهم. تساؤلات الدراسة: الرئيسي: - ما هو دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسة؟ الفرعية: - ما هو دور القيادة الإدارية الناجحة في تنمية احترام السلم الإداري داخل التنظيم؟ - ما هو دور القيادة الإدارية الناجحة في تنمية وتفعيل النظام الداخلي للمؤسسة؟ - ما هو دور القيادة الإدارية الناجحة في تنمية وتفعيل الاتصال داخل التنظيم؟	النتائج: - إن الاحترام الذي توفره القيادة داخل المنشأة والمعاملة دون محاباة أو تمييز تجعل العاملين يخضعون للسلم الإداري. - إن لشخصية القائد دور في فرض النظام الداخلي للمؤسسة. - تقسيم العمل بصورة تتلائم والحراك الوظيفي يؤدي إلى تنمية قيم العاملين داخل المؤسسة. - قوة شخصية القائد تساهم في تحكيم العملية الاتصالية. - ثقة القيادة الإدارية في العاملين تحفزهم على الاتصال فيما بينهم.

	المنهج: استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، ومعتمداً في ذلك على الأدوات التالية: الاستمارة والمقابلة والملاحظة كما قام في عملية المعاينة باختيار عينة طبقية واخذ 100 مفردة من أصل 1313.		
--	---	--	--

7-3 التعقيب على الدراسات السابقة:

بعد استعراضنا لمجموعة من الدراسات السابقة المتعلقة بهذا الموضوع سواء التي كانت تحتوي على المتغير المستقل أو التي تحتوي على المتغير التابع أو الاثنين معاً، أي أن هذه الدراسات تعددت واختلفت باختلاف الأهداف التي سعت إلى تحقيقها، واختلاف البيئات والقطاعات والمؤسسات التي تمت فيها، فمن هذه الدراسات من تناول العلاقة بين القيادة أو الأنماط القيادية والالتزام التنظيمي، وهناك من درس العلاقة بين القيادة والأداء الوظيفي وآخر تناول موضوع القيادة والإبداع التنظيمي، وهناك من كانت دراسته مطابقة لدراستنا القيادة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي وهناك من درس العلاقة بين القيادة والثقافة التنظيمية وآخر درس العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي وهكذا تنوعت الدراسات واختلفت وسنحاول استعراض النقاط التي استفدنا منها وأهم أوجه الاتفاق والاختلاف بين دراستنا وهذه والدراسات السابقة:

- 1- صياغة التعريف الإجرائي للقيادة والالتزام التنظيمي .
- 2- الاستفادة من الإطار النظري للدراسة من خلال الإلمام بجوانب القيادة والالتزام التنظيمي مما ساعد على تطويرها.
- 3- تحديد متغيرات الدراسة المناسبة وهي (الجنس، المستوى التعليمي، الأقدمية في العمل، المستوى الوظيفي، الحالة الاجتماعية) .
- 4- فكرة بناء أداة الدراسة المستخدمة وهي الاستبيان وتحديد مجالاتها وتطويرها.

5- التعرف على أساليب المعالجات الإحصائية المناسبة .

6- تحليل وتفسير نتائج الدراسة .

7- الاستفادة من مراجع الدراسات السابقة في إثراء الدراسة الحالية.

7-3-1 أوجه الاتفاق:

تشابهت بعض الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في الآتي:

تطابقت تقريبا مع دراسة (محمود عبد الرحمن الشنطي، 2016) .

-تشابهت دراستنا مع دراسة (عاشوري ابتسام 2015) في نوعية المؤسسة خدمية وفي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول الالتزام التنظيمي تعزي لمتغير، المستوى التعليمي.

-تشابهت دراستنا مع جل الدراسات السابقة تقريبا في نوعية المنهج (الوصفي) وأدوات الدراسة (الاستبيان)، وفي التأثير الايجابي لمتغير القيادة الديمقراطية في الكثير من النتائج التنظيمية.

-تشابهت دراستنا مع دراسة كل من (عبد الرضا فرج بدرأوي 2013) في وجود علاقة طردية بين النمط القيادي الديمقراطي والالتزام التنظيمي لعاملين.

-تشابهت دراستنا مع دراسة (محمد احمد سعد غالي 2015) في وجود مستوى عال من الالتزام التنظيمي.

7-3-2 أوجه الاختلاف:

اختلفت دراستنا مع دراسة (عاشوري ابتسام 2015) وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول الالتزام التنظيمي تعزي لمتغير السن، صحيح إن هذه النتيجة مع متغير السن تتوافق مع التراث النظري بخلاف دراستنا، لكن نحن تبريرنا لهذا الاختلاف يكمن في قوة ديمقراطية القيادة في هذه المؤسسة الخدمية وتفعيلها لروح التعاون والتضامن مع المبحوثين والعلاقات القوية والمتماسكة بين العاملين وطاقمهم الإداري، هي التي حالت دون حدوث هذه الفروق .

-تتوعد بيئات الدراسات السابقة واختلفت مع الدراسة الحالية بشكل عام، فقد تناولت هذه الدراسة المؤسسة الخدمية محل الدراسة سابقة الذكر، في حين تناولت الدراسات السابقة، الوزارات، المنظمات الأهلية الفلسطينية، الشركات الخاصة(اقتصادية، صناعية)، الجامعات.

7-3-3 أهم ما يميز هذه الدراسة:

أنها تعد تقريبا من الدراسات القليلة بهذا العنوان على المستوى المحلي على حسب علم الباحثان، وتقريبا الوحيدة التي طبقت في هذه المؤسسة محل الدراسة، كما يمكن الاستفادة من توصياتها ومقترحاتها ولو على مستوى محلي بالنسبة للمؤسسات الخدمية لتعزيز الالتزام التنظيمي وتبني الأنماط القيادية المناسبة التي تتلاءم مع عصر التطور بما يؤدي إلى زيادة مستوى الالتزام التنظيمي في المؤسسات من جهة وإلى تحقيق الأهداف المنشودة من جهة أخرى.

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد:

تكمن أهمية هذا الفصل في كونه يمثل الخطوات العلمية التي يتبعها الباحث في إطار انجازه لدراسته الميدانية هذه، من خلال بيان منهجها، وكذا مجالاتها الدراسية(المكاني والزمني والبشري) ووصف مجتمعها الدراسي، وتحديد عينتها، ومن ثم إعداد الأدوات المستخدمة وكيفية بنائها، والمعالجات الإحصائية التي تم استخدامها في تحليل البيانات للتوصل إلى النتائج، وفي ما يلي وصف لهذه الإجراءات.

1-المنهج:

يعد المنهج من أبرز المراحل أو الخطوات التي يولي لها الباحث اهتماما كبير في البحوث والدراسات العلمية، لما له من أهمية قصوى في تحديد مسار الباحث من جهة، والبحث من جهة أخرى، والكشف عن الحقائق والعوامل الكامنة وراء بروز الظواهر، ولعل قيمة البحوث ومدى مصداقيتها يتحدد بمدى نجاح الباحث في اختيار العينة والمنهج العلمي الذي اصطلح علماء علم المناهج على أنه " مجموعة من الإجراءات والطرق الدقيقة المتبناة من أجل الوصول إلى نتيجة.

إن المنهج في العلم مسألة جوهرية، وبكلمات أخرى فهو مسعى صارم، ولكي يكون مقبولا، وتترتب عليه نتائج ملائمة، فإن هذا المسعى يتطلب الصرامة..... وهو عبارة عن سلسلة من المراحل المتتالية التي ينبغي إتباعها بكيفية منسقة ومنظمة"¹.

¹موريس أنجرس، مرجع سابق، ص36.

وكذلك "المنهج هو فن التنظيم الصحيح لسلسلة الأفكار العديدة من أجل الكشف عن الحقيقة"¹.

وتماشيا مع أهداف وطبيعة موضوع الدراسة فقد اعتمدنا في ذلك على تطبيق المنهج الوصفي، حيث عرفه كذلك "عبيدات ذوقان" بأنه: "أسلوب من أساليب التحليل المرتكز على معلومات كافية ودقيقة عن ظاهرة أو موضوع محدد من خلال فترة أو فترات زمنية معلومة، وذلك من أجل الحصول على نتائج علمية، ثم تفسيرها بطريقة موضوعية وبما ينسجم مع المعطيات الفعلية للظاهرة"². وهو الذي يهدف إلى اكتشاف الوقائع ووصف الظواهر وصفا دقيقا وتحديد خصائصها تحديدا كينيا وكما.³

2- مجالات الدراسة:

2-1 المجال المكاني: أجريت هذه الدراسة على العاملين في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء cnas وكالة الوادي، وتم اختيار هذه المؤسسة من أجل معرفة علاقة القيادة "المدير" بالالتزام التنظيمي للعاملين بالمؤسسة الخدمية محل الدراسة.

2-2 المجال الزمني: تعد الرحلة الميدانية من أهم مراحل البحث العلمي بصفة عامة وفي دراستنا هذه خاصة، حيث بدأت المرحلة الأولى بداية شهر مارس، اتصلنا برئيس المصلحة في المؤسسة وهذا بغرض الموافقة على الشروع بالدراسة من جهة، ومحاولة الحصول على المعلومات التي تخدم الدراسة من جهة ثانية وبعد الحصول على الموافقة والمعلومات المبدئية حول المؤسسة، باشرنا في تسليم الاستبيان إلى المبحوثين على مرحلتين، العينة

¹رشيد زرواتي، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ط1، دار هومة، الجزائر، 2002، ص26.

²محمد عبيدات وآخرون، منهجية البحث العلمي القواعد والمراحل والتطبيقات، ط2، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 1999، ص46.

³مروان عبد المجيد إبراهيم، أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، ط1، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص126.

الاستطلاعية، من ثم مجتمع الدراسة، من ثم إعادة استرجاعه تقريبا في الفترة ما بين 02-2019/ 03/30.

2-3 المجال البشري: اشتمل البحث على جميع العاملين بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء cnas وكالة الوادي .

3-مجتمع البحث:

يعرف موريس أنجرس مجتمع البحث على أنه "مجموعة عناصر لها خاصية أو عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها من العناصر الأخرى والتي يجري عليها البحث أو التقصي".¹

ويتكون مجتمع البحث في هذه الدراسة من جميع العاملين بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء cnas وكالة الوادي، إدارات سامية وإدارات وعمال كأعوان الأمن والصيانة والذي بلغ عددهم حوالي 105 مفردة، ويعتبر هذا الصندوق هو المركز في الولاية مقارنة بباقي الفروع الموجودة سواء وسط المدينة أو في بلديات ودوائر أخرى تابعة لولاية الوادي، والبالغ عدد موظفيهم الإجمالي 255 موظف، وبما أن العدد الإجمالي لمفردات مجتمع البحث التابعين للمؤسسة محل الدراسة هو (105 م) يعتبر صغير نسبيا وبالتالي لم نلجأ نحن أصحاب البحث لاختيار عينة، بل استخدمنا أسلوب المسح الشامل لجميع مفردات مجتمع البحث، بعد أن تم استبعاد مفردات العينة الاستطلاعية 20 مفردة، بالتالي قمنا بطباعة الاستبيان على عدد أفراد مجتمع الدراسة المتبقون 85 مفردة، لكن عند التوزيع وجدنا من هم في عطل ومهام خارجية لم نتمكن من الوصول إليهم، وعلى هذا تم توزيع، 75 رجع منها 72 استبيان صالح للتحليل.

¹موريس أنجرس، مرجع سابق، ص298.

4-أدوات جمع البيانات:

يركز الباحث على أدوات وتقنيات معينة لجمع البيانات والمعطيات الخاصة بالظاهرة المراد دراستها، واختيار التقنية أو الوسيلة المعتمد عليها يتوقف أساسا على طبيعة موضوع الدراسة، والهدف المراد الوصول إليه، وبما أننا بصدد الكشف عن علاقة القيادة بالالتزام التنظيمي للعاملين بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء cnas وكالة الوادي، فقد تم استخدام الاستبيان كأداة للدراسة، لاعتباره من أكثر الوسائل استخداما وانتشارا وأكثرها شيوعا في الحصول على البيانات، ويعرف الاستبيان على أنه:

"وثيقة تتضمن مجموعة من الأسئلة توجه إلى المستجوبين، وهم أفراد العينة التي استخرجها الباحث بغرض التحقق من فرضيات البحث، وينتظر من هؤلاء المستجوبين أن يقدموا إجابات في مسائل أو نقاط معينة مرتبطة بأهداف الدراسة، أي أن الباحث بتوجيهه الأسئلة إلى المبحوثين ينتظر منهم أن يجيبوا عن مسائل حددها هو على أساس ما يريد الوصول إليه في دراسته تلك"¹.

وقد تم الاعتماد في بناء هذا الاستبيان على مجموعة من الخطوات:

- مراجعة أهداف وفرضيات وتساؤلات الدراسة.
- الاطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع، والاستفادة منها في بناء الاستبيان وصياغة فقراته.
- الاطلاع على التراث النظري الخاص بمتغيرات الدراسة.
- وفي الأخير اتفقت وزميلي على أن تحوي استمارة بحثنا هذا على المحاور التالية:
- المحور الأول:** وهي عبارة عن البيانات الأولية والشخصية للمبحوث (السن، الجنس، المستوى التعليمي، الحالة الاجتماعية، الاقدمية في العمل، المستوى الوظيفي).

¹ سعيد سبعون، الدليل المنهجي في إعداد المذكرات والرسائل الجامعية في علم الاجتماع، ط2، دار القصة للنشر، الجزائر، 2012، ص 156.

المحور الثاني: تناولنا فيه بنود المتغير المستقل، القيادة بأنماطها الثلاثة، ويتكون من (20) فقرة موزعة بالشكل التالي: 7 بنود للنمط الأوتوقراطي تليها 7 بنود للنمط الديمقراطي وأخيرا 6 بنود للنمط المتسيب.

المحور الثالث: تناولنا فيه بنود المتغير التابع، الالتزام التنظيمي، ويتكون من (21) فقرة موزعة بالشكل التالي: 7 بنود بخصوص الانتماء الوظيفي تليها 7 بنود تخص الرغبة في الاستمرار بالعمل تليها البنود السبعة الأخيرة بخصوص الشعور بالمسؤولية تجاه المؤسسة.

5- البرنامج الإحصائي spss :

مع تطور العلوم الاجتماعية والإنسانية ظهرت حتمية إضفاء طابع الموضوعية على البحوث والدراسات التي كانت لا تخلو من بعض الأخطاء خاصة في الجانب التطبيقي، الذي كان يعالج بطريقة يدوية مكلفة ومجهدة، أين ظهرت برامج إحصائية لمعالجة البيانات المختلفة بأكثر دقة وسرعة، منها برنامج mini tab وبرنامج spss -الحزمة الإحصائية في العلوم الاجتماعية- الذي يسمح بمعالجة البيانات وعرضها في جداول ورسوم بيانية وبحث في اتجاهات المبحوث وفق الدلالات الإحصائية، هذه الحزمة الجاهزة التي تتمتع بمجموعة من الخصائص كالسهولة الاستخدام¹. مما سمح باستخدامه من طرف الباحثين في مجالات تربوية واجتماعية واقتصادية وإنسانية....منذ سنة 1970، عندما كان يشتغل تحت نظام ms dos².

¹أسامة ربيع أمين سليمان، التحليل الإحصائي باستخدام برنامج spss، ط2، المكتبة الانجلو مصرية، القاهرة، 2007، ص2.

²سعد زغلول بشير، دليلك إلى البرنامج الإحصائي spss، المعهد الوطني للتدريب والبحوث الإحصائية، العراق، 2003، ص 8.

6- صدق الاستمارة:

والمتمثل في الصدق الظاهري في هذا الفصل، بحيث أنه قبل أن يؤخذ الاستبيان شكله النهائي تم عرضه على الأستاذ المشرف الذي تفضل بمناقشته بحضورنا، والأخذ بمقترحاته وتعديلاته الأولية، ثم تم عرضه على مجموعة من الأساتذة المحكمين من كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ومعهد العلوم الإسلامية، والملحق رقم (1) يبين أسماء أعضاء لجنة التحكيم، وفي ضوء آراء المحكمين، وأفراد العينة الاستطلاعية استجاب الباحث لهذه التعديلات، وقام بإعادة صياغة الاستبيان في ضوء هذه الملاحظات، التي قدمها هؤلاء، حتى أخذ الاستبيان شكله النهائي، أنظر ملحق رقم (2).

7- الأساليب الإحصائية المستخدمة:

لمعالجة بيانات الاستمارة إحصائيا كان لابد من استخدام مجموعة من الأساليب الأكثر استخداما في الدراسات والمذكرات الجامعية التي تسمح بوصف الظاهرة كما هي موجود في الواقع كميًا وكيفيًا .

من هنا رأى الباحثان حساب ما يلي:

1- التكرارات. 2- النسب المئوية %. 3- المتوسط الحسابي

4- **الانحراف المعياري**: الذي يعتبر احد مقاييس التشتت الذي يعبر لنا عن درجة اختلاف مفردات البحث وتشتتها حول قيمة معينة هي الوسط الحسابي، لتحديد اتجاهات أفراد العينة نحو عبارات وبنود الاستبيان.¹

5- **حساب قيمة t test** لأجاد الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين إجابات مفردات عينة الدراسة.

¹ غربي صباح، العائد التنموي لمؤسسات التكوين المهني، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2003-2004، ص 112.

6 -معامل ارتباط بيرسون الذي يكون محصور إحصائياً بين -1 و 1 الذي نجيب من خلاله على طبيعة العلاقة بين متغيرات الفرضيات، فإذا اقترب من الواحد الصحيح +1 دل ذلك على قوة العلاقة الطردية التامة وإذا اقترب من الواحد السالب -1 بقيم سالبة كان العكس، في حين لا يدل على وجود العلاقة والارتباط إذا كان يساوي صفر.¹

7- وان واي انوفا لقياس الفروق في إيجابيات العينة بين متغيرات الدراسة التي تعزى لأحد المتغيرات الشخصية.

8- التمثيل البياني لمتغيرات محور البيانات الأولية. ويقصد به الرسومات والأشكال البيانية المستخدمة في عرض البيانات، كالأعمدة والمدج التكراري والمنحنى التكراري، ويوجد في التحليل الإحصائي للبيانات عدة أشكال مختلفة للمنحنى التكراري كالأشكال الهندسية، وتعتبر الدوائر من أهمها استخداماً في عرض البيانات.² وهي إحدى طرق عرض البيانات التي تساعد على توضيح المعلومات الرقمية، وتعتبر الأكثر فعالية في وصول مضمونها إلى القارئ، لسهولة فهمها.³

¹ صباح غربي، مرجع سبق ذكره، ص، 13-15 .

² عبد الرحيم عبد الحميد الساعاتي وآخرون، تطبيقات في التحليل الإحصائي للعلوم الإدارية والإنسانية، ط2، مركز النشر العلمي، جامعة الملك عبد العزيز، السعودية، 2009، ص 15-18

³ عبد الحميد عبد المجيد البلداوي، أساليب البحث العلمي والتحليل الإحصائي، التخطيط للبحث وجمع وتحليل البيانات يدويا وباستخدام برنامج spss، ط1، دار الشروق، عمان، الأردن، 2007، ص100.

خلاصة:

تحقيقاً لأهداف الدراسة، وتمهيدا للدراسة الميدانية التي من خلالها يتم اختبار فرضيات الدراسة، والإجابة على تساؤلاتها، قمنا نحن أصحاب البحث في هذا الفصل بتحديد المنهج المتبع في الدراسة وهو المنهج الوصفي، وتم تحديد مجتمع الدراسة المكون من العاملين بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء cnas ووكالة الوادي، والبالغ عددهم 105 شخص، لذلك تمت عملية المسح الشامل على جميع مفردات مجتمع البحث لصغر حجمه نسبياً، وباستثناء مفردات العينة الاستطلاعية وكما ذكرنا سابقاً، اعتمدنا الاستبيان كأداة للدراسة وقمنا ببنائه بالاعتماد على مجموعة من الخطوات ذكرناها سلفاً، كما اعتمدنا على البرنامج الإحصائي spss لمعالجة البيانات، ثم تناولنا طرق اختبار صدق الاستمارة من خلال الصدق الظاهري للمحكمين وفي النهاية استعرضنا الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات.

الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة

المبحث الأول: القيادة

- تمهيد

1- تعريف القيادة

2- أهمية القيادة

3- نظريات القيادة

4- مهارات القيادة

5- خصائص القيادة

6- التمييز بين القيادة وبعض المفاهيم

7- أبعاد السلوك القيادي

- خلاصة

المبحث الثاني: الالتزام التنظيمي

- تمهيد

1- مفهوم الالتزام التنظيمي

2- أهمية الالتزام التنظيمي

3- خصائص الالتزام التنظيمي

4- أبعاد الالتزام التنظيمي

5- مراحل الالتزام التنظيمي

6- مؤشرات الالتزام التنظيمي

7- الالتزام التنظيمي وعلاقته ببعض المفاهيم المشابهة

8- العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي

- خلاصة

المبحث الأول: القيادة

تمهيد:

لا تسير المجتمعات البشرية والتنظيمات بأنواعها السير الحسن، من غير قيادة حكيمة تسعى إلى مصالح تابعيها وتوجه الأفراد وتخطط للعمل وتتقدم الجماعة، والقيادة الإدارية هي كذلك بدورها تدفع بالمنظمة إلى الأمام وتحفز العاملين للأداء العمل والالتزام بالإجراءات والتعليمات والقوانين والمواعيد وصولاً إلى التزاما تنظيميا تاما نسبيا، وإذا غابت القيادة الناجحة والمؤهلة غابت معها العديد من المتغيرات التابعة لها وعجزت الإدارة عن تحقيق أهدافها، لذا بعد أن تطرقنا إلى أهم التعاريف للقيادة في الفصل السابق سنبدأ في هذا الفصل بتعريف واحد للقيادة كتمهيد لهذا الإطار النظري، ثم الأهمية ومن ثم أهم النظريات في هذا المجال وبعدها مهارات القيادة وخصائصها وفي الأخير سنتطرق إلى التمييز بين القيادة وبعض المفاهيم، وأبعاد السلوك القيادي.

1-تعريف القيادة:

لقد سبق وأن تطرقنا إلى مجموعة من التعاريف للقيادة في الفصل السابق، لكن لا بأس أن نستأنس بهذا التعريف كتمهيد لهذا الفصل:

تعرف القيادة بأنها: العمل باستمرار للتأثير في الأفراد وإقناعهم بقبول العمل من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، وفقا للأسلوب الذي يحدده القائد، والقائد الناجح يستطيع عادة إذابة الخلافات وحل التناقض بين أهداف الأفراد وأهداف المؤسسة¹.

بمعنى أن القائد وهو مدير الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء cnas وكالة الوادي في هذه الدراسة، دوره يتمثل في العمل على التأثير في مرؤوسيه بما يتمتع به من مهارات وقدرات وسلطة وفق أسلوبه الخاص، فهناك من يركز على الجانب الإنساني وآخر يهتم بالعمل أكثر وهناك من يوازن بين هذا وذاك من أجل إقناعهم ببذل أقصى جهد ممكن لصالح هذه المنظمة من أجل تحقيق الأهداف.

¹ فاروق، السيد، مرجع سبق ذكره، ص254.

2- أهمية القيادة:

أن للقيادة أهمية كبيرة في الإسلام، وهي تحقيق الخلافة في الأرض، من أجل الصلاح والإصلاح، ولذلك كان أمر الله واضحاً في قوله تعالى: ﴿فَلَا وَرَبِّكَ لَا يُؤْمِنُونَ حَتَّىٰ يُحَكِّمُوكَ فِيمَا شَجَرَ بَيْنَهُمْ ثُمَّ لَا يَجِدُوا فِي أَنفُسِهِمْ حَرَجًا مِّمَّا قَضَيْتَ وَيُسَلِّمُوا تَسْلِيمًا﴾¹.

"أقسم الله تعالى بنفسه في الآية الكريمة، أن هؤلاء لا يؤمنون حقيقة حتى يجعلوك حكماً فيما وقع بينهم من نزاع في حياتك، ويتحاكموا إلى سنتك بعد مماتك ثم لا يجدوا في أنفسهم ضيقاً مما انتهى إليه حكمك، وينقادوا مع ذلك انقياداً تاماً، فالحكم بما جاء به رسول الله صلى الله عليه وسلم من الكتاب والسنة في كل شأن من شؤون الحياة من صميم الإيمان مع الرضا والتسليم"².

"لقد ذهب كثير من رجال الفكر الإداري إلى القول بأن القيادة هي جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض وإنها مفتاح الإدارة وإن أهميتها ودورها نابع من كونها تقوم بدور أساسي يسري في كل جوانب العملية الإدارية، فتجعل الإدارة أكثر ديناميكية وفاعلية، وتعمل كأداة محركة لها لتحقيق أهدافها، فأصبحت المعيار الذي يحدد على ضوءه نجاح أي تنظيم إداري"³.

ولقد حظي موضوع القيادة بأهمية كبيرة لدى العلماء والباحثين منذ زمن بعيد، لما يمثله هذا العنصر من أهمية كبرى في أي تنظيم بشري مهما كان نوعه، ولا يمكن أن تستقيم حياة البشر والمنظمات والمشاريع بدون قيادة فعالة توجه وتخطط لجهود العاملين وتدفعهم لأداء مهامهم وفق الخطط المرسومة، وعليه تظهر أهمية القيادة في النقاط التالية:

- العمل على نشر الإخاء والانسجام بين أعضاء الجماعات التي يتكون منها المجتمع.
- العمل على تماسك أعضاء هذه الجماعات وتكثيل جهودها وتوجيهها لتحقيق المصالح المشتركة بينهم⁴.

¹ صورة النساء، الآية، 65.

² نخبة من المؤلفين، التفسير الميسر، مجمع ملك فهد لطباعة المصحف الشريف، السعودية، 2009، ص 55.

³ كنعان نواف، القيادة الإدارية، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الرياض، السعودية، 2009، ص 111.

⁴ حسين عبد الحميد أحمد رشوان، مرجع سبق ذكره، ص 86.

- القدرة على تحويل الأهداف المطلوبة إلى نتائج سامية.
- هي بمثابة حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المنظمة وتصوراتها المستقبلية.
- بدونها يصعب على المنظمة التعامل مع المتغيرات البيئية الخارجية والتي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في تحقيق المنظمة لأهدافها المرسومة.
- تدعم القوى الايجابية في المؤسسة وتقلص الجوانب السلبية قدر الإمكان.
- قدرة السيطرة على مشكلات العمل وحلها وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء.¹
- مساعدة هؤلاء الأعضاء على إدراك احتياجاتهم ومشكلاتهم والعمل على تحديدها ووضع الأولوية لها تبعاً لأهميتها.
- مساعدة الجماعات على الاتفاق على الأهداف الموجب تحقيقها ووضع الخطط واختيار الوسائل وتوفير الموارد اللازمة لذلك.
- مساعدة الأفراد على النمو كأعضاء في جماعات ومساعدة الجماعات على النمو والتقدم كوحدات في المجتمع.²
- ولأهمية القيادة قال القائد الفرنسي نابليون: جيش من الأرانب يقوده أسد، أفضل من جيش من أسود يقوده أرنب.³
- وبالتالي يمكن القول بأن القيادة هي حلقة الوصل بين الموارد البشرية وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية، مما يمكن الأخيرة من المواكبة والتكيف مع التطورات والتغيرات وهذا بدوره يساهم في خدمة أهدافها.

¹ رائدة علي عبد الكريم أبو ناموس، مرجع سبق ذكره، ص 18.

² حسين عبد الحميد أحمد رشوان، مرجع سبق ذكره، ص 87.

³ حسن محمود حسن ناصر، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية، من جهة نظر العاملين، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال /إدارة الموارد البشرية، كلية التجارة قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2010، ص 12.

3-نظريات القيادة:

أثار موضوع القيادة اهتمام العديد من العلماء والباحثين على مر العصور، مما أدى إلى ظهور العديد من النظريات في هذا المجال، وعليه سنحاول تناول أهم هذه النظريات حسب التسلسل الزمني الذي جاءت فيه:

3-1 نظرية الرجل العظيم:

تدور هذه النظرية حول مفهوم أساسي أن القادة يولدون ولا يصنعون ويحملون مواهب تؤهلهم للقيادة،¹ فالقائد في إطار هذه النظرية هو شخص عظيم يتمتع بشخصية كاريزمية، ولديه موهبة وقدرات خارقة فطرية ووراثية، أي أن هناك رجال عظماء لهم قدرات ومواهب فائقة تميزهم عن غيرهم، وتتم عن العبقرية والتفوق في كافة المجالات، هذه الصفات تجعل منهم قادة تختارهم الجماعة لقيادتها إيماناً بتلك الخصائص والقدرات.²

وتتراوح هذه السمات القيادية الموروثة ما بين سمات جسمية فسيولوجية...إلى سمات نفسية.³ لكن وكتقييم لهذه النظرية، يمكن القول أنها لم تفسر ظاهرة القيادة بشمولية من خلال وجود قادة صغار ناجحون ولكنهم غير معروفين.⁴ وما يعاب كذلك على هذه النظرية هو إغفالها دور التعليم في صناعة القائد.⁵

3-2 نظرية السمات:

جاءت هذه النظرية لتكمل النظرية السابقة في إطار المدخل التقليدي للقيادة والسمات، وهي مجموعة الخصائص والصفات التي يمتلكها القائد ويتفرد بها بحيث تجعل منه قائدا فذا لجميع الظروف والأحوال⁶، وقد وجدت هذه النظرية أن القادة يتميزون عادة بأنهم أطول قامة من غيرهم، وأضخم حجما، وأصح جسما، وأحسن مظهرا، وأذكى عقلا، وبنقة أكبر بالنفس

¹ محمد أحمد سعد غالي، القيادة الخادمة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، مذكرة مقدمة استكمالا لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2015، ص 18.

² نور الدين بوراس، دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2013/2014. ص 54.

³ رائدة علي عبد الكريم أبو ناموس، مرجع سبق ذكره، ص 50.

⁴ قاسم شاهين بريسيم العمري، مرجع سبق ذكره، ص 59.

⁵ محمد أحمد سعد غالي، مرجع سبق ذكره، ص 18.

⁶ قاسم شاهين بريسيم العمري، مرجع سبق ذكره، ص 59.

وانغماس أكثر في النشاط الاجتماعي كما أنهم أقدر على المثابرة والمبادأة، وأكثر طموحا ومرحاً، وأحسن توافقاً من غيرهم،¹ وقد وجهت انتقادات كثيرة إلى هذه النظرية أهمها: صعوبة توافر جميع السمات المذكورة في شخص واحد، بالإضافة إلى اختلاف الباحثين في تحديد السمات القيادية، وعدم تحديد الخصائص التي تميز القادة عن الأتباع.²

3-3 النظريات الموقفية:

حاولت هذه النظرية تلافي النقص والانتقادات التي واجهتها نظرية السمات، فاعتبرت البيئة عاملاً حاسماً في ظهور القيادة فحسب هذه النظرية مفهوم القيادة ، هو انعكاسات اجتماعية مختلفة تمر بها الجماعة وتحاول عن طريق ذلك أن تحقق أهدافها....فالمواقف المختلفة تؤدي إلى ظهور قادة أكفاء في مواقف معينة وغير أكفاء في المواقف الأخرى.³ فالقائد لا يمكن أن يظهر إلا إذا توافرت بعض الظروف المناسبة لاستخدام مهاراته وتحقيق أهدافه، أي أن الظروف الاجتماعية الخارجية هي المسؤولة عن ظهور نمط القيادة.⁴ بمعنى أن القيادة وظيفة متغيرة ومرنة حسب المواقف والوضعيات المختلفة.⁵

فعلى العكس تماماً من نظريات (الرجل العظيم والسمات) التي ترجع أساس القيادة إلى شخصية القائد، فتشير هذه النظرية إلى أن أي عضو في الجماعة قد يصبح قائداً في موقف، وقد لا يكون بالضرورة قائداً في موقف آخر، فقد يصلح الفرد لقيادة الجماعة في وقت الحرب، ويفشل في قيادتها في وقت السلم. وتظهر الصعوبة في تطبيق هذه النظرية بصفة مستمرة نظراً لتعدد المواقف والتشابه بينها في بعض الأحيان، واختلاف أنماط السلوك حسب كل موقف على حدة.⁶

¹ رائدة علي عبد الكريم أبو ناموس، مرجع سبق ذكره، ص 51.

² محمد أحمد سعد غالي، مرجع سبق ذكره، ص 19.

³ الشماخ وكاظم، مرجع سبق ذكره، ص 229.

⁴ طلعت إبراهيم لطفي، مرجع سبق ذكره، ص 76.

⁵ محمد أحمد سعد غالي، مرجع سبق ذكره، ص 19.

⁶ طلعت إبراهيم لطفي، مرجع سبق ذكره، ص 77.

3-4 النظرية الوظيفية:

ركزت النظرية الوظيفية على دراسة المهام والأعمال التي يتعين على الجماعة القيام بها لتحقيق أهدافها، ودراسة دور كل عضو في هذه الأعمال، ودور القائد من الناحية التنظيمية في مساعدة الجماعة على بلوغ أهدافها، ويهتم أصحاب هذه النظرية بكيفية توزيع المسؤوليات والمهام القيادية بين أفراد الجماعة¹. بالتالي فالقيادة هي وظيفة تنظيمية من خلال قيام القيادة بالوظائف الجماعية التي تساعد الجماعة على تحقيق أهدافها، ومن أهم هذه الوظائف: التخطيط للأهداف، وضع السياسة، الإعانة بالخبرة الشخصية، الإدارة والتنفيذ، الحكم والوساطة....² فالقيادة تقوم بتحسين نوع التفاعل بين الأعضاء، والمحافظة على تماسك الجماعة، وتوفير المصادر المختلفة لها. فالقيادة قد يؤديها عضو واحد، أو أعضاء كثيرون من أعضاء الجماعة، وهي تتحدد من حيث الوظائف والأشخاص القائمين بها طبقاً للظروف التي تختلف من جماعة إلى أخرى.... لكن القيادة التي يؤديها أعضاء كثيرون يكون الاتفاق بينهم ضعيف وأقل تأثير من القائد الحقيقي³.

3-5 النظرية التفاعلية:

تقوم النظرية التفاعلية على مفهوم أن القيادة خلاصة تفاعل عدة عوامل وتكاملها مع بعض، وهي:

خصائص القائد، خصائص التابعين وحاجاتهم، المواقف المرتبطة بالقيادة، طبيعة العمل، والمناخ الذي يحدد المواقف المختلفة. ونجاح القيادة يتوقف على قدرة القائد على التفاعل مع مرؤوسيه، وتحقيق أهدافهم، وحل مشاكلهم، وإشباع حاجاتهم⁴. وتتنظر إلى القيادة على اعتبار أنها عملية تفاعل اجتماعي. فالقائد يجب أن يكون عضو في الجماعة يشاركها مشكلاتها ومعاييرها وأهدافها وأمالها، ويوطد الصلة مع أعضائها ويعمل على تعاونهم وتحقيق أهدافهم، وإشباع حاجاتهم، ويتوقف انتخاب القائد على إدراك الأعضاء أنه أصلح شخص

¹ محمد أحمد سعد غالي، مرجع سبق ذكره، ص 20.

² نور الدين بوراس، مرجع سبق ذكره، ص 58، 59.

³ حسين عبد الحميد أحمد رشوان، مرجع سبق ذكره، ص، 81.

⁴ محمد أحمد سعد غالي، مرجع سبق ذكره، ص 20.

للقيادة بمطالب هذا الدور الاجتماعي.¹ أي أن القيادة تتوقف على عدة عوامل مثل الشخصية، والموقف الاجتماعي، والتفاعل بينها.²

3-6 النظريات السلوكية:

فبدلاً من التركيز على الخصائص والسمات انتقلت الدراسات إلى بحث السلوك والأفعال للقادة³، وحدد المنظرين للنظرية السلوكية محددات القيادة بحيث يمكن تدريب الناس ليصبحوا قادة، وركزت هذه النظرية على دراسة سلوك القائد وتحليله في أثناء قيامه بالعمل القيادي وتحليل أثره في فاعلية الجماعة والمنظمة... ومن ثم يمكن إعداد القائد عن طريق السلوك المناسب والمهارات المكتسبة، بمعنى أن القيادة يمكن تعلمها. وفحوى هذه النظرية أن القائد هو الشخص الذي يكون تأثيره في أعضاء جماعته أكبر من تأثير أي واحد منهم، وذلك من حيث تحديد هدف الجماعة، ومن حيث تنفيذ هذا الهدف.⁴

ومن النظريات السلوكية، نظرية (البعدين، المسار والهدف، ليكرت، الشبكة الإدارية، ريدن ثلاثية الأبعاد).⁵ كما يتأثر سلوك العاملين بالنمط السلوكي للقادة والمشرفين، والمناخ التنظيمي العام للمنظمة.⁶

4-4 مهارات القيادة:

هناك مجموعة من المهارات لا بد أن يتميز بها كل قائد حتى تساعده في مهمته بغية تحقيق أهداف المنظمة والتي يمكن ذكرها في ما يلي:

4-1- المهارة الفنية: وهي أن يكون القائد مجيد لعمله متقناً إياه، ملماً بأعمال مرؤوسيه عارفاً بمراحلها وعلاقاتها ومتطلباتها.... ومدركا وعارفاً بالطرق والوسائل المتاحة والكفيلة

¹ حسين عبد الحميد أحمد رشوان، مرجع سبق ذكره، ص، ص 79، 78.

² طلعت إبراهيم لطفي، مرجع سبق ذكره، ص 77.

³ قاسم شاهين بريسيم العمري، مرجع سبق ذكره، ص 60.

⁴ حسين عبد الحميد أحمد رشوان، مرجع سبق ذكره، ص، ص 65.

⁵ محمد أحمد سعد غالي، مرجع سبق ذكره، ص 21.

⁶ حسين عبد الحميد أحمد رشوان، مرجع سبق ذكره، ص 66.

بإنجاز العمل،¹ وهي التي تتطلب المعرفة المتخصصة في فرع من فروع العلم، والخبرة المتصل بالعمل، كأعمال المحاسبة والهندسة والضرب...²

4-2 المهارة الإنسانية: "وهي المقدرة على تفهم سلوك العاملين وعلاقاتهم ودوافعهم، والعوامل المؤثرة في سلوكهم". بمعنى الإلمام بإبعاد السلوك الإنساني،³ والقدرة على سياسة الأفراد والتعامل الإيجابي معهم في البيئتين الداخلية والخارجية للعمل.⁴

4-3 المهارة التنظيمية: وهي أن ينظر القائد للمنظمة على أساس أنها نظام متكامل ويفهم أهدافها وأنظمتها وخططها، ويجيد أعمال السلطة والصلاحيات وتنظيم العمل ويدرك جميع اللوائح والأنظمة ذات العلاقة بالعمل.

4-4 المهارة الفكرية: أن يتمتع القائد بالقدرة على الدراسة والتحليل والاستنتاج والمقارنة، والمرونة لتقبل أفكار الآخرين، وكذلك الأفكار التي تغير المنظمة وتطورها حسب متطلبات العصر والظروف،⁵ والقدرة على رؤية العلاقات المختلفة بصورة واضحة، والإلمام بكافة الأمور الأساسية المتصلة بالمنظمة وحياتها وتطويرها.⁶

5- خصائص القيادة:

وهذا يعني أن هذا المصطلح كغيره من المصطلحات له مجموعة من الخصائص يتميز بها عن باقي المصطلحات، والتي سنذكر منها الآتي:

¹ ناصر محمد لعديلي، إدارة السلوك التنظيمي، ط1، بيروت، لبنان، 1993، ص، 381. نقلا عن زرقة أحمد، فعالية القيادة وأثرها على الرضا الوظيفي والأداء.

² أسامة زيد العابدين سيد أحمد، دور القيادة الإدارية في تشكيل ثقافة المنظمات المعاصرة، مجلة كلية الاقتصاد العلمية، العدد الثالث، جامعة إفريقيا العالمية، 2013، ص 207.

³ ناصر محمد لعديلي، مرجع سبق ذكره، ص 382.

⁴ أسامة زيد العابدين سيد أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 208.

⁵ ناصر محمد لعديلي، مرجع سبق ذكره، ص ص 381، 382.

⁶ أسامة زيد العابدين سيد أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 208.

5-1 خاصية التأثير: لان القائد في عملية القيادة يتبادل التأثير مع أفراد الجماعة وزملاء العمل وهم بدورهم يؤثرون فيه، فالتأثير متبادل، ولا وجود لقائد دون أتباع ولا أتباع دون قائد (عملية تأثير وتأثر اختيارية)...وهو ما يميز مفهوم القيادة عن مفهوم الرئاسة.

5-2 خاصية الانتماء: يشترط في القائد إن يكون أحد أفراد الجماعة وليس من خارجها وتبقى الحاجة في جميع المنظمات لأفراد يربطون الجماعة مع بعضها، ويمثلون جماعتهم أمام جماعات أخرى داخل التنظيم.¹

في حين ذكر عبد الحميد أحمد رشوان في كتابة القيادة، أن للقيادة خصائص مميزة وهي كالآتي:

-تختلف القيادات من حيث نوعيتها المتباينة.

-عناصر القيادة متعددة الأدوار.

-وجود التعاون خاصة هامة للقيادات.

-توجد القيادات وتمارس أعمالها في هيكل نظامي مميز.²

وذكر علي السلمي خصائص القيادة في كتابه السلوك الإنساني في الإدارةأن القيادة عملية إنسانية في أساسها، فالآلات لا تقود، والقيادة عملية أساسها الحفز للأفراد ودفعهم إلى العمل، والقيادة تسعى لتحقيق الأهداف، من ناحية أخرى فالقيادة هي مركز السلطة والمسؤولية.³

6-التمييز بين القيادة وبعض المفاهيم:

6-1 القيادة والقائد:

على الرغم من أن هذين المصطلحين في بعض الأحيان يستخدمان بالتبادل إلا أنهما يشيران إلى نواحي مختلفة في الجماعة، فالقيادة تشير للعملية، في حين القائد يشير إلى الشخص الذي يشغل المركز داخل هذه العملية، ومن هذا المنطلق جاءت التعاريف لتحديد

¹بوحفص مباركي، العمل البشري، دار الغرب للنشر والتوزيع، وهران، الجزائر، 2004، ص 114.

² حسين عبد الحميد أحمد رشوان، مرجع سبق ذكره، ص 85.

³ علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص، ص 226، 225.

معنى القائد فيعرف بأنه الشخص الذي يمثل مركز سلوك الجماعة، كما يعرف أيضا: بأنه الشخص القادر على قادة الجماعة نحو أهدافها.¹

6-2 القيادة والزعامة:

تعرف الزعامة إجرائيا بأنها: "مجموعة الخصال الزعامية، أو الكاريزمية في شخصية القائد والتي تمكنه من التأثير البالغ على تابعيه وعلى تحقيق أهدافه بواسطتهم، عن رضا وطيب خاطر من جانبهم وعن اقتناع بأنها أهدافهم الخاصة.

ويتضح من خلال هذا التعريف أن الزعامة شكل من أشكال القيادة، وأن كل ما يميزها عنها يتمثل في ذلك القدر البالغ من التأثير الذي يمارسه الزعيم على أتباعه، اعتمادا على تأثيره الشخصي، وقدرته على إقناعهم بأداء ما يطلبه منهم بصرف النظر على المنطلق أو المبرر لذلك.²

6-3 القيادة والرئاسة:

الرئاسة هي الصلاحية الرسمية لتوجيه وإصدار الأوامر للمرؤوسين، لانجاز الواجبات والمسؤوليات الملقاة على عاتقهم لتحقيق الأهداف المحددة، والرئيس هو الشخص الذي يشغل مركزا رئاسيا في تنظيم رسمي، ويكون مسئولا عن مجموعة من الأشخاص، ويملك سلطات رسمية اتجاههم.³ فكلاهما يتطلب مركزا أعلى من مجرد عضوية الجماعة، وهما يتمتعان بسلطات على أعضاء الجماعات التي تخضع لقيادتهما ورئاستهما،⁴ إلا أن هذا الاشتراك لا يمنع من وجود فرق بينهم.

فالقيادة تتبع تلقائيا من الجماعة بينما الرئاسة هي مفروضة عليهم وفق الظروف والأوضاع التنظيمية وقوانين العمل والاختصاص، بمعنى آخر أن الرئاسة تعتمد أكثر على العلاقات الرسمية في تعاملها مع أتباعها بالرغم من أنها في بعض الحالات تكون عن طريق

¹ أبو النيل محمد السيد، علم النفس الصناعي، بحوث عالمية وعربية، دار النهضة للطباعة والنشر، بيروت، لبنان، 1985، ص 125.

² عبد الوهاب علي محمد، إدارة الأفراد، ط2، مكتبة عين الشمس، القاهرة، 1975، ص، ص 96، 97.

³ زرقة أحمد، فعالية القيادة وأثرها على الرضا الوظيفي والأداء، رسالة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير قسم علوم التسيير اختصاص إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2007، 2008، ص 49.

⁴ حسين عبد الحميد أحمد رشوان، مرجع سيق ذكره، ص، ص 227. 228.

الانتخاب، ومن ثم فهو يمارس الإشراف على الآخرين وفق تعليمات موضوعة ومتفق عليها، وحتى الاتصال به يكون أكثر عن طريق القنوات الرسمية.

ولعل أهم فرق هو في مصدر السلطة فسلطة القائد يضعها عليها تلقائياً أفراد الجماعة، أما سلطة الرئيس فهي مستمدة من سلطة خارجة عن الجماعة، ومن الصعب وصف الأفراد في هذه الحالة بأنهم تابعون حيث يقبلون سلطته خوفاً من العقاب.¹

6-4 القيادة والإدارة:

إن أبسط ما يمكن قوله حول الفرق بين القيادة والإدارة، هو كون الإدارة ترتبط ارتباطاً بالسلطة المستمدة من الوظيفة أو من الهيكل التنظيمي، فهي لا تعمل إلا في ظل إجراءات محددة وقوانين يفرضها النظام الرسمي للمؤسسة....بينما القيادة فترتبط أساساً بالقائد نفسه وقوة تأثيره على الجماعة، سواء وفق ما هو رسمي أو غير رسمي.²

ويرى الباحثون المحدثون أن القيادة جزء من مهام الإدارة، أي أن العلاقة بينهما علاقة الخاص بالعام، حيث تعني الإدارة عملية توجيه الأشخاص (الجوانب الإنسانية)، والبيئة (الجوانب الفنية والتنظيمية....)، بغية الوصول إلى نتائج أكثر فعالية في مواقف العمل...في حين تقتصر القيادة على عملية توجيه الأشخاص بإتباع أساليب معينة لتحقيق أهداف الجماعة والمنظمة.³

7-أبعاد السلوك القيادي:

7-1 بعد التقدير: ويتضمن هذا البعد السلوكيات التالية:

- أن القائد لديه اهتمام شخصي بكل فرد من أفراد الجماعة.
- أن يعمل أشياء بسيطة تجعل من عضوية الجماعة شيئاً ساراً.
- أن يتمكن من الاتصال بهم بسهولة.
- يعمل على تجنب الإهانة بأتباعه.⁴

¹ مصباح عامر، خصائص القيادة عند الرسول محمد صلى الله عليه وسلم، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس الاجتماعي، غير منشورة، معهد علم النفس وعلوم التربية، جامعة الجزائر، 1995/1994، ص 27.

² زرقة أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 47.

³ مصباح عامر، مرجع سبق ذكره، ص 29.

⁴ شوقي طريف وآخرون، القيادة والسلوك القيادي، علم النفس الاجتماعي، مطابع زمزم، مصر، 1993، ص 172.

7-2 بعد اللوائحية: ويتعلق بالأمور التي تجمع القائد بالجماعة، من قرارات وأهداف وسياسات التي اتفق عليها، فالقائد يلتزم بتنفيذها، ودون التساهل فيها أو تجاوزها أو التغافل عنها، فيعمل على تنفيذها حرفيا وإلا سيتعرض للنقد وربما يؤدي به الأمر إلى سحب الثقة منه من طرف الجماعة.

7-3 بعد الديمقراطية: ويعني إعطاء الفرصة للأفراد في صناعة القرار ورسم سياسة الجماعة، دون الاستبداد بالرأي أو الانفراد بالقرار، وتقبل الآراء التي تخالف رأيه بصدر رحب¹

7-4 بعد الكفاءة الفنية: ويتمثل في تحديد ادوار الأتباع بدقة، والتغلب على المشاكل الفنية وتقديم المشاورة لهم في الجوانب الفنية، ومتابعة أدائهم للمهام المختلفة، وحثهم على انجازها على النحو الأمثل.²

7-5 بعد التأثير في الرؤساء: ويمثل قدرة القائد على التأثير على الرؤساء وحماية أتباعه وتوصيل مطالبهم للقيادات العليا، ومناقشتهم فيما يتخذونه من قرارات لتحقيق القدر الأكبر من الإفادة لأتباعه، وما يحقق مصالح المنظمة.

7-6 بعد النزاهة: ويتضمن هذا البعد سلوكيات العدالة والمساواة والإخلاص والوفاء في تعامله مع أتباعه ونبذ أخلاقيات الوساطة أو المحسوبية أو الجهوية، وهذا ما يتطلب نوع من النقبل والاعتراف المتبادل بين القائد والأتباع، وشفافية في العلاقات ووضوح في التعامل مع كل أفراد الجماعة، مما يؤدي إلى الرضا وارتفاع الروح المعنوية وهذا يؤدي إلى ارتفاع درجة الدافعية نحو الانجاز.³

¹ مصباح عامر، مرجع سبق ذكره، ص، ص 58، 57.

² شوقي طريف، مرجع سبق ذكره، ص 173.

³ مصباح عامر، مرجع سبق ذكره، ص ص، 58، 59.

خلاصة:

من خلال ما تم عرضه في هذا الفصل من تعريف للقيادة وأهميتها وخصائصها وأبعادها ومهاراتها وأهم نظرياتها، اتضح لنا من ذلك العرض مدى أهمية هذا العنصر في جوهر العملية الإدارية وفي نجاح أي تنظيم إداري، كما تبين لنا أن مع وجود الاختلاف والتباين بين هذه النظريات وتفسيراتها ومواقفها المتسلسلة زمنياً لم يؤدي ذلك إلى الإلغاء والإقصاء، أي أن ظهور أي نظرية جديدة لم يؤدي إلى إلغاء السابقة لها، كل اتجاه له إيجابيات وميزات معينة مع أنه لا يخلو من النقد والنقص لأنها من صفات البشرية كافة.

كما لاحظنا أن كل من الأنماط القيادية له ميزاته وعيوبه، وأن الظروف وطبيعة الوظيفة والموقف لها دور كبير في اختيار النمط القيادي المناسب في المنظمة، ومع هذا يبقى للنمط الديمقراطي شأن كبير في هذا المجال، لأنه يهتم ببناء علاقات جيدة بين القائد والمرؤوسين، ويعمل على المشاركة في اتخاذ القرارات، وبالتالي يحسس المرؤوسين بمدى أهميتهم في العملية التنظيمية، مما ينمي لديهم رفع الروح المعنوية والشعور بالفخر والاعتزاز بالانتماء للمنظمة، ويعمل على تعزيز التزامهم وتمسكهم بها، وهذا بدوره يؤدي إلى تحقيق الأهداف المنشودة.

المبحث الثاني: الالتزام التنظيمي

تمهيد:

يعد الالتزام بصفة عامة من الظواهر أو المصطلحات المهمة في حياة البشرية بشكل عام، ويلتزم هذا المفهوم بشكل واضح وسري عند الجماعات الصوفية والمذهبية والعقائدية والدينية، تبقى مسألة الإيجابية والسلبية في هذا الالتزام عند هؤلاء الجماعات لها شئ آخر لا يعنينا في هذا البحث، ولقد حث المولى عز وجل على الالتزام وأهميته في مواقع عدة في القرآن الكريم، كقوله تعالى: ﴿حَافِظُوا عَلَى الصَّلَوَاتِ وَالصَّلَاةِ الْوُسْطَى وَقُومُوا لِلَّهِ قَانِتِينَ﴾¹ سورة البقرة، الآية 238

ويعود سر الاهتمام بالالتزام التنظيمي كظاهرة إدارية، إلى أهمية العنصر البشري ودوره الفعال في المنظمة، لكن هذا العنصر البشري بطبيعته لديه عواطف ومشاعر واتجاهات ودوافع وطرق تفكير تختلف في مجملها من عنصر إلى آخر، بالتالي لا يمكن استخدام معايير ثابتة للتحكم في التصرفات الإدارية تجاه جميع الأفراد العاملين بالمنظمة، وعليه فإن نجاح المنظمة ووصولها لتحقيق أهدافها مرتبط بشكل كبير بمدى التزام وتمسك الأفراد العاملين بها، ورغبتهم في البقاء والاستمرار فيها، وعليه سنحاول في هذا الفصل التلميح مرة أخرى ولو بتعريف واحد للالتزام التنظيمي ومن ثم العناصر الأخرى، الأهمية، الخصائص، الأبعاد، المراحل، المؤشرات، المفاهيم المشابهة، العوامل.

1- مفهوم الالتزام التنظيمي:

تعود كلمة الالتزام إلى الفعل لزم، ولزم الشيء بمعنى أثبتته وداوم عليه، ويقال لما بين الكعبة والحجر الأسود الملتزم لأن الناس يعتقدونه، أي يضمونه إلى صدورهم، ويعد الالتزام التنظيمي من المفاهيم السلوكية التي أخذت أبعادا واتجاهات واسعة وقد استعمل بطرائق مختلفة لتشير إلى الفرد الملتزم الذي يحرص على أن يظهر نماذج سلوكية معينة

¹ سورة البقرة، الآية 238.

كالدفاع عن المنظمة والشعور بالفخر والاعتزاز بالانتماء لها والرغبة في البقاء فيها لأطول مدة، كما أنه يبرز مستويات عالية من السلوك المتميز الذي ينصب نحو الأداء المطلوب.¹

2- أهمية الالتزام التنظيمي:

التزام العاملين مهم وذلك لان المستوى العالي من الالتزام يؤدي إلى العديد من النتائج الايجابية للمنظمة، كما وتشير الدراسات التحليلية إلى أن الالتزام التنظيمي يؤثر سلبا على كل من معدل دوران الموظفين، والتغيب، وسلوك العمل المعاكس للإنتاج، في حين إن الالتزام التنظيمي يؤثر بشكل ايجابي على كل من الرضا الوظيفي والدافعية وسلوك المواطنة التنظيمي....والأداء الوظيفي.² ويرجع الاهتمام بهذا الموضوع إلى الحقيقة التي تنص على أن الالتزام عند الموظف من أهم العوامل التي تحدد فعالية وكفاءة المنظمة.

إضافة إلى ذلك فإن أثر الالتزام في حياة العمال قد يمتد إلى حياتهم الخاصة خارج نطاق العمل، فقد اتضح أن الموظف صاحب الالتزام التنظيمي المرتفع يشعر بدرجة عالية من الرضا والسعادة والارتباط العائلي. وعليه تتمثل أهمية الالتزام التنظيمي فيما يلي:

1- إن التزام الأفراد للمنظمات التي يعملون بها يعتبر عاملا هاما أكثر من الرضا الوظيفي في التنبؤ ببقائهم في منظماتهم أو تركهم للعمل

2- إن الالتزام التنظيمي من أكثر المسائل التي أخذت تشغل بال إدارة المنظمات، كونها أصبحت تتولى مسؤولية المحافظة على المنظمة في حالة صحية وسليمة تمكنها من الاستقرار والبقاء، وانطلاقا من ذلك برزت الحاجة لدراسة السلوك الإنساني في تلك المنظمات لغرض تحفيزه، وزيادة درجة التزامه بأهدافها وقيمها.³

3- ولاء الأفراد لمنظماتهم يعتبر عاملا في التنبؤ بفاعلية المنظمة.⁴

¹ عباس كريدي، الأنماط القيادية وأثرها في الالتزام التنظيمي، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، دورية فصلية، تصدر عن كلية الإدارة والاقتصاد، مجلد 12، عدد 3، جامعة القادسية، العراق، 2010، ص 30.

² محمد أحمد سعد غالي، مرجع سبق ذكره، ص 43.

³ <https://hrdiscussion.com/hr18849.html> 2019-03-08 6:40

⁴ محمد حسن محمود الغرابوي، دور الالتزام التنظيمي في تحسين جودة الخدمة، قدم هذا البحث استكمالا لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2014، ص 14.

4- يمثل الالتزام التنظيمي أحد المؤشرات الأساسية للالتبؤ لعدد النواحي السلوكية، وخاصة معدل دوران العمل، فمن المفترض أن الأفراد الملتزمين سيكونون أطول بقاء في المنظمة، وأكثر عملا نحو تحقيق أهداف المنظمة.

5- يمثل الالتزام التنظيمي عنصرا هاما في الربط بين المنظمة والأفراد العاملين بها لاسيما في الأوقات التي لا تستطيع فيها المنظمات أن تقدم الحوافز الملائمة لموظفيها ودفعهم لتحقيق أعلى مستوى من الانجاز¹.

6- تكمن أهمية الالتزام التنظيمي في أن ضعف هذا الأخير يترتب عليه أن المنظمة تتحمل تكلفة الغياب، وترك العمل بالإضافة إلى أنها سوف تفقد عنصر الإبداع، كما يعمل الالتزام التنظيمي للإفراد على تحسين القدرة التنافسية للمنظمات.²

3- خصائص الالتزام التنظيمي:

- يعبر الالتزام التنظيمي عن استعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة ورغبته الشديدة في البقاء بها، ومن ثم قبوله وإيمانه بأهدافها وقيمها.
- يمثل الالتزام التنظيمي شعورا داخليا يضغط على الفرد للارتباط بالمنظمة والعمل بالطريقة التي يمكن من خلالها تحقيق مصالح هذه الأخيرة.
- يتأثر الالتزام التنظيمي بمجموعة الصفات الشخصية والعوامل التنظيمية والظروف الخارجية المحيطة بالعمل .
- أن الالتزام التنظيمي حالة غير ملموسة يستدل عليها من ظواهر تنظيمية تتابع من خلال سلوك الأفراد العاملين في التنظيم، وتصرفاتهم التي تجسد مدى ولائهم لمنظماتهم.³

¹ صلاح الدين محمد عبد الباقي، مبادئ السلوك التنظيمي، د ط، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005، ص 136.

² حواس أميرة محمد رفعت، أثر الالتزام التنظيمي والثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة القاهرة، مصر، 2003، ص 57.

³ السلامة عبد الله سليمان، الخصائص الشخصية والوظيفية وأثرها على الولاء التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية 1999، ص 15.

- الالتزام التنظيمي يعبر عن قوة التماسك بأهداف وقيم المنظمة وعن الرغبة في الاستمرار فيها.

- يوفر الالتزام التنظيمي الرغبة القوية في تقديم التضحية للمنظمة، وبذل الجهد والطاقة في سبيل تحقيق أهدافها.

- الالتزام التنظيمي متغير نفسي داخلي ناتج عن ظروف موقفية فهو يعتمد على الخصائص الخارجية المحيطة بالفرد¹.

- إن الالتزام التنظيمي حالة نفسية تصف العلاقة بين الفرد والمنظمة.

- يؤثر الالتزام التنظيمي على قرار الفرد فيما يتعلق ببقائه أو تركه للمنظمة.

- يتميز الأفراد الذين لديهم التزام تنظيمي بالصفات التالية: قبول أهداف وقيم المنظمة الإنسانية، والإيمان بها، وبذل المزيد من الجهد لتحقيق أهدافها، ووجود مستوى عالي من الانخراط في المنظمة لفترة طويلة.

- حالة غير ملموسة تتجسد في ولاء العمال لمنظماتهم².

4- أبعاد الالتزام التنظيمي:

تشير الأدبيات إلى أن هناك أبعادا مختلفة للالتزام التنظيمي وليس بعدا واحدا، ومع هذا فجل هذه المكونات والأبعاد تتمحور حول ثلاث أفكار رئيسية وهي: التزام عاطفي والتزام استمراري والتزام معياري.

4-1 الالتزام العاطفي: يعبر عن الارتباط الوجداني بالمنظمة ويتأثر بمدى إدراك الفرد للخصائص المتميز لعمله، من استقلالية واكتساب للمهارات، وطبيعة علاقته بالمشرفين،³ وبالتالي يشير هذا المكون إلى درجة إدراك الفرد لما يميز عمله من خصائص تتعلق بدرجة الاستقلالية التي يحصل عليها الفرد في عمله، وأهمية العمل الذي يؤديه، وتنوع المهارات

¹فاطمة الزهرة بن صافية، المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر 2- أبو قاسم سعد الله، 2014/2015، ص 87.

²عاشوري ابتسام، الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية، دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة (المديرية العامة)، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2014/2015، ص 56.

³محمد أحمد سعد غالي، مرجع سبق ذكره، ص 47.

ومدى توافقها مع ما يطلب منه، والتغذية الراجعة التي يحصل عليها من الإشراف¹. وهو يشير إلى الإحساس العاطفي تجاه المنظمة ويوصف الالتزام الشعوري بأنه الرغبة الإيجابية للعمل بطريقة محددة.²

4-2 الالتزام الاستمراري: ويقصد به درجة الالتزام الموجودة عند الفرد، وتحكمها القيم الاستثمارية التي يحصل عليها، ويطمح في تحقيقها لو استمر في العمل في المنظمة مقابل ما سيخسره لو اتخذ قرارا بالعمل لدى جهات أخرى³. وبالتالي هذا يعبر عن العملية الحسابية التي يقوم الموظف لحساب الربح والخسارة في الاستمرار في المنظمة (التقنيات والتعويضات والمكافآت). فمقياس الالتزام المستمر يعكس إدراك الفرد للمكتسبات والتكاليف للبقاء في المنظمة.

4-3 الالتزام المعياري: "ويشير إلى الشعور الذي يتولد لدى الفرد بالالتزام نحو عمله، والبقاء في منظمته، ويتعزز هذا الشعور بالدعم الذي يتلقاه الفرد من المنظمة، ومدى السماح له بالمشاركة والتفاعل الإيجابي في رسم السياسات ووضع الأهداف⁴، ويعبر عن إحساس العاملين بالالتزام الأدبي للبقاء في المنظمة وغالبا ما يكون المصدر الأساسي لهذا الإحساس نابعا من القيم التي اكتسبها الفرد من الأسرة أو التطبيع الاجتماعي أو التطبيع التنظيمي، وبالتالي يكون سلوك الفرد انعكاسا لما يشعر به، ولما يعتقد بأنه أخلاقي.⁵

5-مراحل الالتزام التنظيمي:

يترسخ اندماج الفرد بالمنظمة والتزامه بها عبر مراحل مختلفة، وتعددت تصنيفات الباحثين لهذه المراحل نذكرها في الآتي:

حسب اوريلي oreily: أن هناك ثلاثة مراحل للالتزام التنظيمي :

¹فاديه إبراهيم شهاب، التطوير التنظيمي، القواعد النظرية والممارسات التطبيقية، ط1، الأكاديميون للنشر والتوزيع،

عمان الأردن، 2014م، ص، ص 80، 81.

²عباس كريدي، مرجع سبق ذكره، ص 30.

³فاديه إبراهيم شهاب، مرجع سبق ذكره، ص، ص 80، 81.

⁴. المرجع نفسه.

⁵محمد أحمد سعد غالي، مرجع سبق ذكره، ص 47

5-1 الإذعان والالتزام : حيث يكون التزام الفرد في البداية مبنيا على الفوائد التي يحصل عليها من المنظمة، وبالتالي فهو يقبل سلطة الآخرين ويلتزم بما يطلبونه¹.

5-2 مرحلة التطابق والتماثل بين الفرد والمنظمة: حيث يتقبل سلطة الآخرين لرغبة في الاستمرار بالعمل في المنظمة، فهو يشعر بالفخر والاعتزاز لانتمائه لها.²

5-3 مرحلة التبنى: أي اعتبار أهداف وقيم المنظمة أهدافا وقيما له، وهنا يكون الالتزام نتيجة لتطابق الأهداف والقيم.³ بمعنى قبول الفرد لقيم وأهداف المنظمة كما لو كانت أهدافه وقيمه الخاصة.

وهناك تصنيفات أخرى متعددة يصنف بها الباحثين مراحل الالتزام التنظيمي كالتالي:

(مرحلة التجربة ثم مرحلة العمل والانجاز ثم مرحلة الثقة بالتنظيم)

(مرحلة ما قبل الدخول للعمل ثم مرحلة البدء في العمل ثم مرحلة الترسخ)⁴

6 مؤشرات الالتزام التنظيمي:

6-1 مؤشرات وجود الالتزام التنظيمي:

- يمكن رصد مؤشرات للالتزام التنظيمي في المنظمة من خلال الدلائل التالية:
- درجة توحيد العاملين في المنظمة.
 - درجة الشعور بالمسؤولية لدى العاملين.
 - درجة المشاركة الفعالة للعاملين في أنشطة وعمليات المنظمة.
 - الحديث عن المنظمة بكل خير من قبل العاملين.
 - الدفاع عن المنظمة من أي نقد أو هجوم.
 - عدم التفكير في الانتقال إلى منظمات أخرى.
 - التركيز على حل المشكلات وليس الشكوى الدائمة.

¹أحمد بن حميد محمد العبادي، الالتزام التنظيمي والعوامل المرتبطة به، لدى مديري مدارس التعليم للبنين بمحافظة جدة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، السعودية، 1999، ص18.

²محمد أحمد سعد غالي، مرجع سبق ذكره، ص 47.

³أحمد بن حميد محمد العبادي، مرجع سبق ذكره، ص18.

⁴مراد نعموني، القيم واتساقها وعلاقتها بالالتزام التنظيمي في مرحلة التغير التنظيمي، رسالة دكتوراه، غير منشورة، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة الجزائر 2، الجزائر، 2006، ص 116.

-تفضيل المصلحة العامة عن المصلحة الخاصة في كثير من الأحيان¹.

6-2 مؤشرات ضعف الالتزام التنظيمي:

هناك بعض السلوكيات التي تعاني منها المنظمات والتي تدل على انخفاض الالتزام لدى العاملين وهي:

- انخفاض مستوى الأعمال التطوعية.
 - ارتفاع معدل دوران العمل.
 - عدم توافر حلقات الجودة.
 - تأخر أداء الخدمات وطول فترة الانتظار.
 - انخفاض إنتاجية الموظف.
 - كثرة القضايا (الشكاوى) المرفوعة من الموظفين على منظماتهم².
- ## 7- الالتزام التنظيمي وعلاقته ببعض المفاهيم المشابهة:

7-1 الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي:

الالتزام التنظيمي أكثر عمومية من مفهوم الرضا الوظيفي، الذي يمثل مفهوماً أقل استقراراً وأسرع تشكيلاً من الالتزام التنظيمي، إذ يرتبط ارتباطاً مباشراً بدرجة إشباع الفرد لحاجاته من خلال التنظيم الذي ينتمي إليه..... ويمثل الرضا الوظيفي أقوى المحددات وأعظمها تأثيراً على الالتزام التنظيمي³.

¹ محمد أحمد سعد غالي، مرجع سبق ذكره، ص 49.

² محمد أحمد سعد غالي، مرجع سبق ذكره، ص 49.

³ فاروق، السيد محمد، مرجع سبق ذكره، ص ص 86، 87.

7- 2 الالتزام والولاء:

ورد تعريفه ولاء بمعنى: أمانة أو وفاء ضمن المصطلح الأجنبي Loyalty وفي المعجم الموسوعي للمصطلحات أنه الإخلاص لفكرة أو مثل عال أو لشخص أو جماعة أو وطن أو وفاء له.¹

فالالتزام والولاء لفظان اختلف على كونهما مترادفين، وقد ورد في العديد من الدراسات والأدبيات أن عددا كبيرا من الباحثين في مجال الولاء والالتزام اعتبروهما كلمتين مترادفتين عبارة عن ترجمة للمصطلح commit ment.

على هذا الأساس يصبح الالتزام التنظيمي بأبعاده المتعددة أشمل من الولاء الذي يعبر عن التكيف النفسي للأفراد مع الأنشطة المختلفة التي يؤولونها.²

7- 3 الالتزام والانتماء:

يرى خضر لطفي أن هناك بعض الفروق بين الالتزام والانتماء يكمن تلخيصها فيما يلي:

- يركز الانتماء على عضوية الفرد في جماعته والاندماج فيها والتوحد معها، بينما يتجاوز الالتزام هذا المعنى ليشمل فكرة أو موضوع ما أو شخص ما.
- يركز الانتماء على جماعة يكون الفرد متقبلا لها ومقبولا منها. أما الالتزام فيركز على الصلات والعواطف وكذا الجوانب الرسمية والقانونية التي تربط الفرد بجماعة أو بالفكرة.
- كما يركز الانتماء على العضوية وعلى المشاعر والروابط الوجدانية والطاعة والواجب، ولهذا فهو يحتوي الانتماء وينميه.³

8- العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي:

هناك العديد من الآراء والتوجهات في طرح وحصر العوامل التي تساعد في بناء وتدعيم الالتزام التنظيمي داخل التنظيم، فهناك من يرى وجود عوامل بيئية خارجية

¹ ختام عبد الله علي غنام، السمات الشخصية والولاء التنظيمي لدى معلمات المرحلة الأساسية في المدارس الحكومية في محافظة نابلس، رسالة ماجستير غير منشورة في الإدارة التربوية، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية في نابلس، فلسطين، 2005، ص 36.

² عبد الله محمد الطجم الشمالي، علاقة الالتزام التنظيمي ببيئة العمل الداخلية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2002، ص 19.

³ خضر لطفي إبراهيم، دور التعليم في تعزيز الانتماء، دط، عالم الكتاب، القاهرة، مصر، 2000، ص 38.

وعوامل تتعلق بخصائص الفرد وهناك من يرى أنها عوامل تنظيمية يجب على المنظمة مراعاتها لتحقيق المستوى المرغوب من الالتزام لدى العاملين وهي كالتالي:

8-1 العوامل المتعلقة بالبيئة الخارجية: هناك بعض العوامل الخارجية مثل ظروف سوق العمل فكلما كانت الأوضاع الاقتصادية جيدة وتعددت فرص العمل المتاحة كانت درجة الالتزام متدنية والعكس صحيح في حالة الكساد الاقتصادي وارتفاع مستوى البطالة.¹

8-2 العوامل المتعلقة بالبيئة الداخلية:

وتتمثل في قواعد وإجراءات العمل والسياسات التنظيمية التي تحكم إطار العمل والتي تتمثل في المناخ التنظيمي ونمط القيادة ونظام الحوافز الذي تتبعه المنظمة، ووضوح الأهداف، وهذه العوامل مجتمعة يمكنها أن تؤثر في درجة التزام الأفراد في منظماتهم.²

8-2-1 خصائص الوظيفة: تؤثر الخصائص الوظيفية من حيث مجالها ودرجة التوتر بها على مستوى الالتزام التنظيمي.

8-2-2-الأجور: تبين من الأبحاث انه كلما كان نظام الأجور يتسم بالعدالة والتناسب مع أعباء العمل والقبول من جانب الأفراد فإن ذلك يزيد من شعور الأفراد بالمسؤولية وبالتالي يؤثر على الالتزام التنظيمي.

8-2-3-جماعة العمل: تؤثر جماعة العمل على مستوى الالتزام التنظيمي فكلما كانت اتجاهات جماعة العمل ايجابية ناحية المنظمة وكان هناك درجة من التماسك بين أفرادها زاد التفاعل الاجتماعي والشعور بالمسؤولية وزاد بالتالي الالتزام التنظيمي.

8-2-4-الإشراف والقيادة: تؤثر نوعية الإشراف والقيادة على مستوى الالتزام التنظيمي فالإشراف الديمقراطي والمشاركة في اتخاذ القرارات تحققان درجة مرتفعة من الالتزام التنظيمي كما أن لكل من النموذجين من القيادة أي القائد الذي يهتم بهيكل المهمة والقائد ذو الاتجاهات الإنسانية تأثيرا إيجابيا على مستوى الالتزام التنظيمي.³

¹ محمد الصيرفي، السلوك التنظيمي، د ط، دار حورس للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2005، ص 225.

² أبو بكر مصطفى محمود، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، ط 4، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 41.

³ أوغيدني أحلام، القيم الاجتماعية المحلية وتأثيرها على الالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية بالمؤسسة الاستشفائية العمومية عزابه ولاية سكيكدة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2015/2016، ص، ص 75، 76.

8-3 العوامل المتعلقة بخصائص الفرد:

فمن حيث عدد سنوات الخبرة فقد أثبتت معظم الدراسات وجود علاقة ايجابية بين سنوات الخبرة ودرجة الالتزام التنظيمي.

ومن حيث المستوى التعليمي فقد اختلفت الدراسات بشأن هذه العلاقة، فهناك من يشير إلى الايجابية بينهما، وهناك من يرى بسلبية هذه العلاقة، وتبرر ذلك بأنه كلما ازدادت درجة تعليم الفرد زادت طموحاته، وتوقع المزيد من منظمته، وبالتالي يقل التزامه في حالة عدم تحقيق كل ما يطمح فيه.¹ ومن حيث السن تؤكد العديد من الدراسات أنه كلما تقدم العامل في السن ارتفع معدل الالتزام التنظيمي لديه²، ومن حيث الجنس تشير بعض الدراسات إلى أن التزام المرأة تنظيميا يتوقف على نوع العمل الذي تقوم به والمنظمة التي تعمل بها، كما أنه يتأثر بواجباتها المنزلية وعدد أطفالها وأدوارها الاجتماعية.³

¹ فاروق، السيد محمد، مرجع سبق ذكره، ص 287.

² فاطمة الزهرة بن صافية، مرجع سبق ذكره، ص، ص93، 94.

³ فاروق، السيد محمد، مرجع سبق ذكره، ص 287.

خلاصة:

من خلال ما تم عرضه في هذا الفصل من مفهوم للالتزام التنظيمي وأهميته وخصائصه وأبعاده ومراحل تكوينه ومؤشراته والعوامل المؤثرة فيه..... وغيرها من النقاط التي ذكرنا والتي لم نذكرها، جعلت هذا الأخير من أحد أهم الركائز الأساسية التي تقوم عليها المنظمات ويعتبر عنصر مؤثر في نجاحها أو فشلها، وهذا ما جعله يحظى باهتمام المفكرين والباحثين، لأن العالم الذي نعيشه اليوم يتسم بالتغير السريع والمنافسة الشديدة، مما جعل عملية تكوين وتنمية الالتزام التنظيمي وتعزيزه لدى الأفراد والعاملين من أهم الأولويات لدى المسؤولين وأصحاب القرار في الإدارات الحديثة.

الجانب الميداني

الفصل الثالث

الدراسة الميدانية

المبحث الأول: قياس صدق وثبات الاستثمار

تمهيد

1- إعداد الاستثمارة للتحليل الإحصائي

2- قياس مدى صدق الاستثمارة

المبحث الثاني: عرض وتحليل النتائج

1- عرض وتحليل نتائج البيانات الأولية

2- عرض وتحليل نتائج الفرضيات

3- نتائج الدراسة

4- التوصيات

المبحث الأول: قياس صدق وثبات الاستمارة

تمهيد:

لا تقل مرحلة تحليل البيانات الميدانية وتفسيرها أهمية عن بقية مراحل البحث الاجتماعي الأخرى، حيث يحاول الباحث في هذه المرحلة ربط الحقائق المتوصل إليها ميدانيا بالإطار النظري، وتحديد مدى مطابقتها للواقع الاجتماعي، أو مخالفتها له، وذلك من خلال تحليل البيانات وتفسيرها، للإجابة على التساؤلات التي أثّرت في الدراسة، والتأكد من صحة الفرضيات من عدمها، والتي تدور حول علاقة القيادة "بأنماطها الثلاثة الأوتوقراطي والمتسبب والديمقراطي بالالتزام التنظيمي، لنخلص في الأخير إلى النتائج العامة.

1- إعداد الاستمارة للتحليل الإحصائي في برنامج spss.

بعد تحديد أبعاد الموضوع ومنهجه والاتصال المبدئي بمجتمع الدراسة، تم إعداد الاستمارة التي تحدثنا عنها ضمن أدوات الدراسة، والتي صيغت وفق مقياس ليكرت الخماسي، الذي يأخذ الدرجات التالية:

- غير موافق بشدة (1درجة)

- غير موافق (2درجة)

- محايد (3 درجات)

- موافق (4 درجات)

- موافق بشدة (5درجات)

التصنيف	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

أو العكس حسب خيارات الباحث واتجاهات الأسئلة، حيث تمثل هذه الأرقام مساحة من المقياس كنسب مئوية:

- للرقم 5 تكون اقل من [100 % إلى 80 %]
- للرقم 4 تكون اقل من [80 % إلى 60 %]
- للرقم 3 تكون اقل من [60 % إلى 40 %]
- للرقم 2 تكون اقل من [40 % إلى 20 %]
- للرقم 1 تكون اقل من [20 % إلى 00 %]

100 80 60 40 20 00



غير موافق غير موافق محايد موافق موافق بشدة

بشدة

من خلالها يمكن الحكم على إجابات الاستمارة، ولتحديد طول خلايا مقياس ليكارت الخماسي، كان لابد من حساب المدى الذي يكون إحصائياً ناتج الفرق بين أكبر قيمة وأدنى قيمة، يعني $5-1=4$ ، ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في مقياس ليكارت للحصول على طول الخلية (الفئة)، يعني $5/4=0.8$ ، وبعد ذلك يتم إضافة هذه القيمة إلى اقل قيمة في المقياس، وهكذا يكون لدينا:

- من 1 إلى اقل من 1.80
- من 1.80 إلى اقل من 2.60
- من 2.60 إلى اقل من 3.40
- من 3.40 إلى اقل من 4.20
- من 4.20 إلى اقل من 5

-حيث المجال الأول يقابله اتجاه المبحوث نحو (غير موافق بشدة)، يعني إذا كان المتوسط الحسابي للبند محصور بين القيمتين 1 و 1.8 تكون الإجابة سالبة ومن ثم الاتجاه يكون نحو خيار غير موافق بشدة.

- المجال الثاني بنفس الطريقة يقابله اتجاه المبحوث نحو (غير موافق).

- المجال الثالث بنفس الطريقة يقابله اتجاه المبحوث نحو (محايد).

- المجال الرابع بنفس الطريقة يقابله اتجاه المبحوث نحو (موافق).

- المجال الخامس بنفس الطريقة يقابله اتجاه المبحوث نحو (موافق بشدة).

وتم تحديد مستوى الدلالة الحرج ب0.05 الذي عنده تقبل أو ترفض الفرضية، حيث ترفض فرضية الدراسة إذا كان مستوى الدلالة المحسوب وفق spss اكبر من مستوى الدلالة الحرج، وتقبل الفرضية الصفرية أي لا توجد فروق أو علاقة أو.....الخ، وتقبل الفرضية إذا كان العكس(المحسوبة اصغر من المجدولة)، يعني مستوى الدلالة المحسوب اقل من مستوى الدلالة الحرج، أين تقبل الفرضية البديلة التي تعبر عن وجود العلاقة بين متغيرات الفرضيات، وترفض الفرضية الصفرية. كما يعبر مقياس كآي مربع عن صدق أو كذب هذه الفرضيات، لان هذا المقياس يقارن بين قيمته المحسوبة وقيمته المجدولة .

2- قياس مدى صدق الاستثمار:

بعد التحقق من الصدق الظاهري للاستثمار كان لابد على الباحثين أن يتحققا من صدق هذه الاستثمار داخليا، من خلال حساب معامل الارتباط بيرسون .

1-2 معامل ارتباط بيرسون لمحاور الدراسة.

الجدول (01): معامل ارتباط بيرسون لعبارات النمط الأول للقيادة (الأوتوقراطي) مع كامل المحور.

معامل ارتباط بيرسون	رقم البند
**0.76	01
**0.79	02
**0.82	03
**0.72	04
**0.25	05
**0.61	06
**0.79	07

** دال إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل. * دال إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.05 فأقل.

من الجدول أعلاه يتضح إن قيمة معامل ارتباط كافة عبارات النمط الأول الخاص بأسلوب النمط القيادي الأوتوقراطي دال إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل. وهنا نقول إن درجة الارتباط قوية، مما يشير إلى أنها تتمتع بدرجة صدق مرتفعة تدل على قوة ارتباط داخلي.

الجدول (02): معامل ارتباط بيرسون لعبارات النمط الثاني للقيادة (الديمقراطي) مع كامل

المحور

معامل ارتباط بيرسون	رقم البند
**0.47	01
**0.73	02
**0.81	03
**0.69	04
**0.70	05
**0.79	06
**0.74	07

** دال إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل. * دال إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.05 فأقل.

من الجدول أعلاه يتضح إن قيمة معامل ارتباط كافة عبارات النمط الثاني الخاص بأسلوب النمط القيادي الديمقراطي دال إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل، وهنا نقول إن درجة الارتباط قوية، مما يشير إلى أنها تتمتع بدرجة صدق مرتفعة تدل على قوة ارتباط داخلي .

الجدول (03): معامل ارتباط بيرسون لعبارات النمط الثالث للقيادة (المتسيب) مع كامل

المحور

رقم البند	معامل ارتباط بيرسون
01	0.22
02	**0.61
03	**0.71
04	**0.75
05	**0.60
06	0.54

** دال إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل. * دال إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.05 فأقل.

من الجدول أعلاه يتضح إن قيمة معامل ارتباط معظم عبارات النمط الثالث الخاص بأسلوب النمط القيادي المتسيب دال إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل، إلا العبارة رقم 1 والعبارة رقم 6 اللتين نعتبرهما غير دالتان إحصائيا، وهنا نقول إن درجة الارتباط قوية مع باقي عبارات المحور، مما يشير إلى أنها تتمتع بدرجة صدق مرتفعة تدل على قوة ارتباط داخلي .

الجدول (04): معامل ارتباط بيرسون لعبارات البعد الأول للالتزام التنظيمي الانتماء الوظيفي مع كامل المحور.

معامل ارتباط بيرسون	رقم البند
**0.75	01
**0.47	02
**0.43	03
**0.63	04
**0.65	05
**0.74	06
**0.85	07

** دال إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل. * دال إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.05 فأقل.

من الجدول أعلاه يتضح إن قيمة معامل ارتباط كافة عبارات البعد الأول الخاص بالالتزام التنظيمي (الانتماء الوظيفي) دال إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل، وهنا نقول إن درجة الارتباط قوية، مما يشير إلى أنها تتمتع بدرجة صدق مرتفعة تدل على قوة ارتباط داخلي .

الجدول (05): معامل ارتباط بيرسون لعبارات البعد الثاني للالتزام التنظيمي (الرغبة في الاستمرار في العمل) مع كامل المحور.

معامل ارتباط بيرسون	رقم البند
**0.50	01
**0.46	02
**0.75	03
**0.60	04
**0.75	05
**0.36	06
**0.71	07

** دال إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل. * دال إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.05 فأقل.

من الجدول أعلاه يتضح إن قيمة معامل ارتباط كافة عبارات البعد الثاني الخاص بالالتزام التنظيمي (الرغبة في الاستمرار في العمل) دال إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل، وهنا نقول إن درجة الارتباط قوية، مما يشير إلى أنها تتمتع بدرجة صدق مرتفعة تدل على قوة ارتباط داخلي .

الجدول (06): معامل ارتباط بيرسون لعبارات البعد الثالث للالتزام التنظيمي (الشعور بالمسؤولية) مع كامل المحور

رقم البند	معامل ارتباط بيرسون
01	**0.59
02	**0.66
03	**0.68
04	**0.79
05	**0.80
06	**0.76
07	**0.57

** دال إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل. * دال إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.05 فأقل.

يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة معامل ارتباط كافة عبارات البعد الثالث للالتزام التنظيمي (الشعور بالمسؤولية) دال إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل، وهنا نقول إن درجة الارتباط قوية، مما يشير إلى أنها تتمتع بدرجة صدق مرتفعة تدل على قوة ارتباط داخلي .

الجدول (07): معامل ارتباط بيرسون لمحوري الاستثمار (القيادة والالتزام) مع كامل الاستثمار.

		محور القيادة	محور الالتزام
كامل الاستثمار	معامل ارتباط بيرسون	0.52**	0.83**
	Sig دال إحصائي	0.000	0.000
	المجموع	72	72

من خلال النتائج المبينة في الجدول أعلاه يتضح إن قيمة معامل ارتباط كافة عبارات المحور الثاني الخاص بالقيادة (0.52) دال إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01 فاقلاً مع كامل عبارات الاستثمار كاملة، وهنا نقول إن درجة الارتباط قوية مما يشير إلى أنها تتمتع بدرجة صدق مرتفعة تدل على قوة ارتباط داخلي، وكذلك الأمر مع كافة عبارات المحور الثالث الخاص بالالتزام التنظيمي (0.83) مع كامل عبارات الاستثمار وهو ما توضحه النجوم الواضحة في الجدول التي تدل على قوة الارتباط عند مستوى الدلالة 0.01.

2-2- معامل ألفا كرونباخ لمحاور الاستثمار

الجدول (8): معامل ألفا كرونباخ لمحور القيادة.

عدد العبارات	ألفا كرونباخ
20	0.488

يلاحظ من الجدول التالي إن قيمة ألفا كرونباخ لكامل عبارات المحور الثاني الخاص بالقيادة الذي يضم أنواع القيادة (الأوتوقراطي، الديمقراطي، المتسيب) مقبول، حيث يساوي 0.488 وهو معبر على ثبات الاستثمار للتحليل الإحصائي.

الجدول (9): معامل ألفا كرونباخ لمحور الالتزام التنظيمي.

عدد العبارات	ألفا كرونباخ
21	0.847

يلاحظ من الجدول التالي إن قيمة ألفا كرونباخ لكامل عبارات المحور الثالث الخاص بالالتزام التنظيمي الذي يضم المحاور الجزئية التالية (الانتماء الوظيفي، الرغبة في الاستمرار في العمل، الشعور بالمسؤولية تجاه المؤسسة) مرتفع حيث يساوي 0.847 وهو ما يعبر على ثبات الاستمارة للتحليل الإحصائي، ومنه فإن الملاحظ للجدولين السابقين يؤكد إن المحور الثالث الخاص بالالتزام يأتي في المرتبة الأولى، يليه محور القيادة في المرتبة الثانية.

الجدول (10):معامل ألفا كرونباخ لكافة محاور الاستمارة.

عدد العبارات	ألفا كرونباخ
41	0.695

يلاحظ من الجدول التالي إن قيمة ألفا كرونباخ لكامل عبارات الاستمارة التي بلغ عددها 41 عبارة مرتفع عن 0.50، حيث قدرت قيمة ألفا ب 0.69 وهو ما يعبر على ثبات الاستمارة للتحليل الإحصائي.

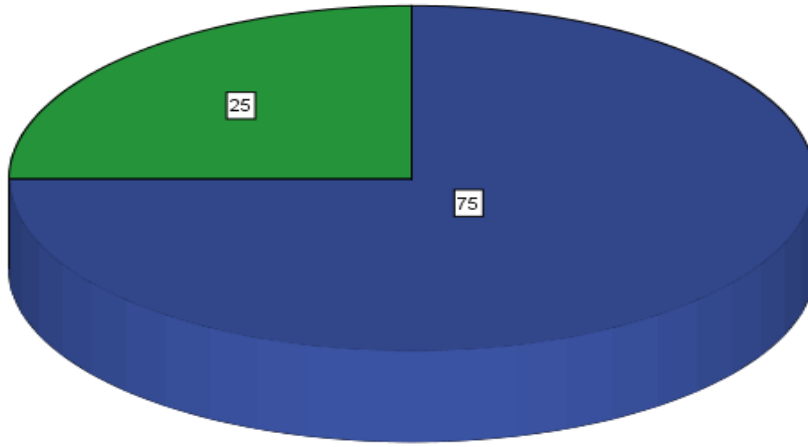
المبحث الثاني: عرض وتحليل النتائج

1- عرض وتحليل البيانات الأولية:

الجدول (11): متغير جنس المبحوث

المتغير	الترميز	الجنس	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	2	أنثى	18	25%
	1	ذكر	54	75%
المجموع			72	100%

يبين الجدول الخاص بمتغير الجنس للعينة المبحوثة إن عدد الذكور يمثل ثلاثة أضعاف عدد الإناث، الذي كان 18 أنثى وهو ما تقابله النسب 75% و 25% للذكور والإناث على التوالي، ولعلّ هذا يرجع إلى إن مجتمعنا الجزائري وكعرف سائد، تجد المؤسسات الخدمية كالصحة والتعليم والسكرتارية تكون أكثرية موظفيها إناث، أما باقي المؤسسات الخدمية الأخرى كالبنوك صندوق الضمان الاجتماعي والمؤسسات الاقتصادية والصناعية يكون أكثرية موظفيها ذكور، مع إن هذا العرف بدأ يتآكل شيئا فشيئا مقارنة على ما كان عليه الأمر في السابق.



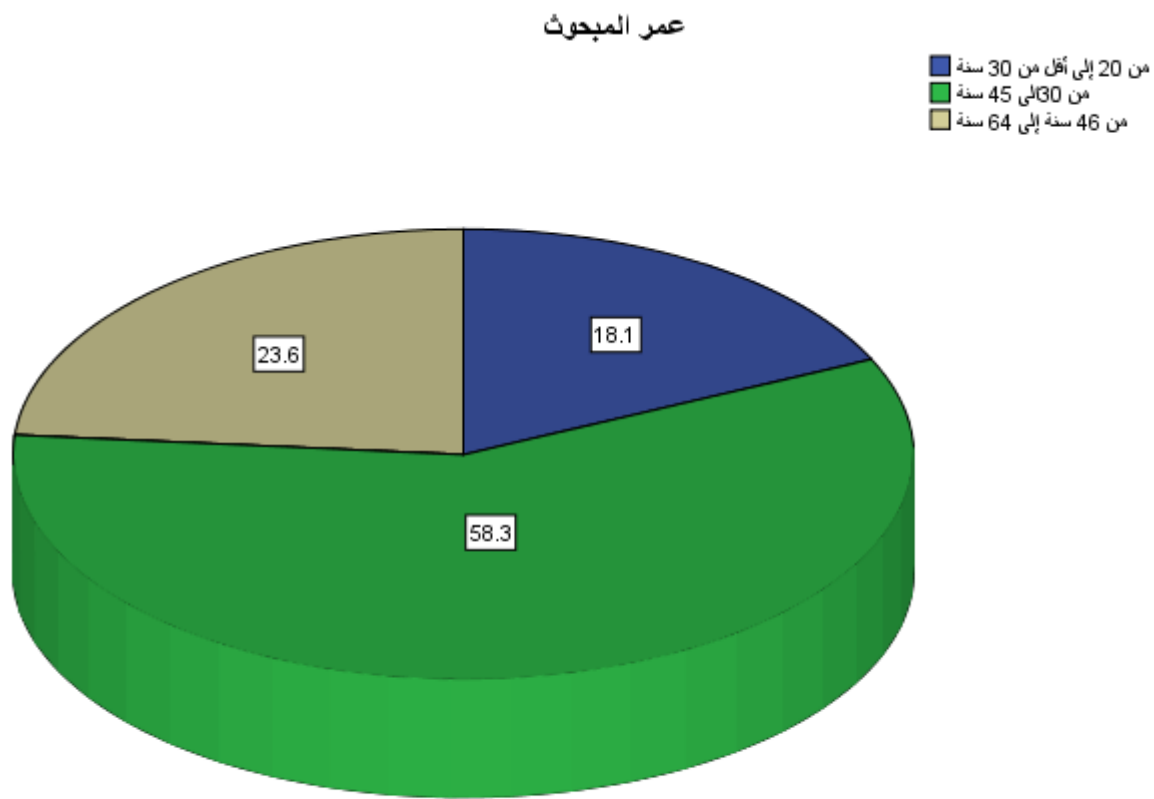
الشكل (01): التمثيل البياني لمتغير الجنس.

الجدول (12) متغير عمر المبحوث:

المتغير	الترميز	العمر	التكرار	النسبة المئوية
العمر	1	من 20 الى 30	13	18.1%
	2	من 31 الى 45	42	58.3%
	3	من 46 الى 64	17	23.6%
المجموع			72	100%

يتضح من خلال الجدول رقم (12) الذي يمثل متغير العمر إن الفئة العمرية من 31 إلى 45 سنة التي يقابلها 42 تكرار هي الفئة المنوالية التي تقابل 58.3 %، بينما تتراوح الفئتين المتبقيتين المحصورتين بين 20 إلى 30 سنة و 46 إلى 64 سنة بين 13 و 17 تكرار على التوالي، ومنه فإن الفئة المنوالية تقابلها فئة الشباب من هم تقريبا في مرحلة النضج وصولا إلى حدود الكهولة، بالتالي نعزو نحن كطلبة باحثين هذه النتيجة إلى أن المؤسسة

تعتمد على الفئة العمرية التي هي في مرحلة الشباب وفي نفس الوقت حاملي الشهادات العليا، وتوفر هاذين العاملين يكون في الغالب في حدود سن 30 سنة فما فوق، وذلك لأن هذه الفئة العمرية هي الأكثر عطاء ونشاط وتحمل للمسؤولية، كما انه كلما ارتفع السن كلما كان هناك أكثر التزام في العمل والاستقرار ونقل فكرة البحث عن وظائف أخرى وبدائل حتى ولو كانت هذه الأخيرة أحسن من الوظيفة الفعلية المضمونة، (التمسك بالقديم أكثر منه البحث عن الجديد)، وهذا بدوره يساعد القيادة على التأثير في المرؤوسين وكسب التزامهم وولائهم .



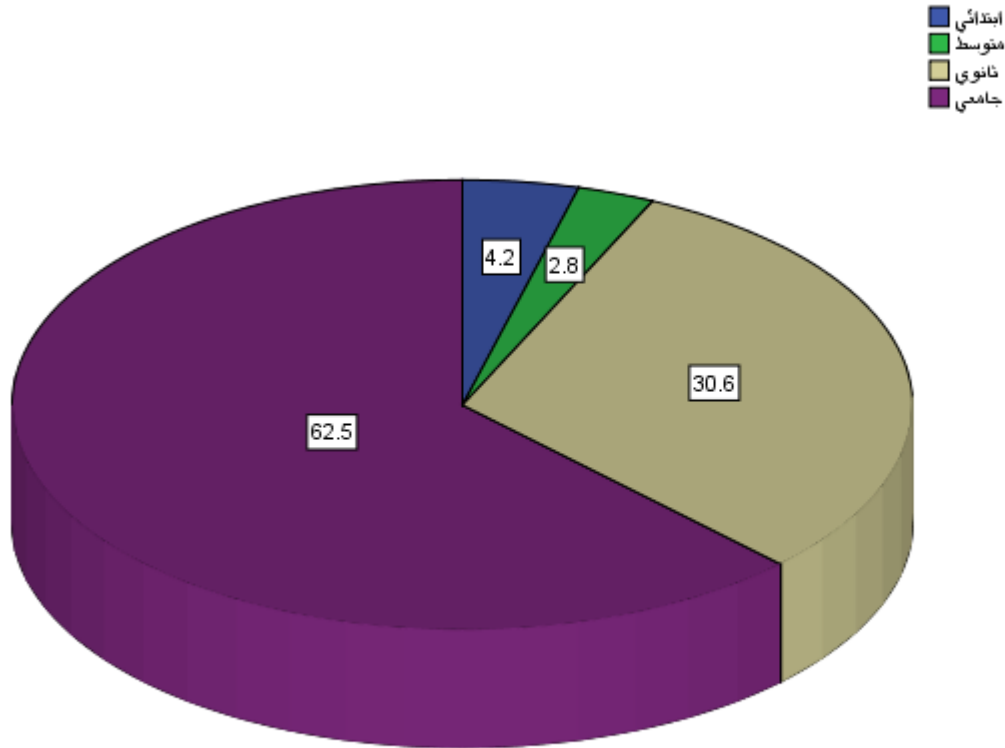
الشكل (02): التمثيل البياني لمتغير العمر.

الجدول (13):متغير المستوى التعليمي:

المتغير	المستوى التعليمي	الترميز	التكرار	النسبة المئوية
المستوى التعليمي	ابتدائي	1	3	4.2%
	متوسط	2	2	2.8%
	ثانوي	3	22	30.5%
	جامعي	4	45	62.5%
المجموع			72	100%

يبين الجدول رقم(13) الخاص بالمستوى التعليمي للعيينة المبحوثة إن أكثر من 50%منهم جامعيين وهو ما توضحه النسبة المئوية 62.5% التي يقابلها 45 مفردة من العينة المبحوثة، تليها عينة المستوى التعليمي الثانوي بنسبة 30.6%بعدد مفردات في حدود 22 مفردة، ثم تليها الابتدائي والمتوسط بنسب متقاربة وقليلة، 4.2% و 2.8%، وهذا يدل على إن المؤسسة تعتمد في عملية التوظيف على خريجي الجامعات، أي على الطبقة المثقفة لأنهم أكثر وعي ودراية من غيرهم في باقي المستويات العلمية في شؤون التسيير والإدارة، وأكثر كفاءة، لان الإدارة اليوم اختلفت على الإدارة في السابق - في ظل التطورات التي يشهدها العالم اجمع- أصبح الاعتماد أكثر على التعامل الالكتروني مع الملفات الإدارية، والبرمجيات والتطبيقات الحديثة، التي تتطلب أفراد تقنيين ومتعلمين ذوي مستويات علمية أكاديمية متخصصة في هكذا برامج، وهذا كذلك يدل على استثمار المؤسسة محل الدراسة في الكفاءات الجامعية بهدف تحسين مستوى خدماتها، بينما البقية أصحاب المستوى التعليمي الثانوي فهم الموظفون أصحاب الاقدمية، توظفوا في السنوات السابقة حينما كان قليل من لديه الشهادة الجامعية، بعكس الحاضر، والآخرين ذوي المستوى التعليمي الابتدائي فهم عمال صيانة ونظافة لا يتطلب منصبهم شهادة علمية.

المستوى التعليمي لعينة الدراسة



الشكل (03): التمثيل البياني لمتغير المستوى التعليمي

الجدول (14) متغير الحالة الاجتماعية:

المتغير	الحالة الاجتماعية	الترميز	التكرار	النسبة المئوية
الحالة الاجتماعية	أعزب	1	10	%13.9
	متزوج	2	61	%84.7
	مطلق	3	1	% 1.4
	أرمل	4	0	%00
المجموع			72	%100

يبين الجدول رقم (14) إن 84.7 % من أفراد العينة كانت حالتهم الاجتماعية (متزوج)، و 13.9 % عزاب، بينما هناك مفردة واحدة فقط (مطلق)، ولا يوجد ولا حالة أرمل، ويمكن

تعليل هذا بأن العمر الذي يتمتع به أفراد العينة مناسب تماما لسن الزواج، بالإضافة إلى العائد المالي لعمال الضمان الاجتماعي في العادة يكون عالي مقارنة بالعديد من الوظائف الأخرى الذي يسمح بتيسر الظروف المناسبة للزواج والسكن والاستقرار، والشيء الأهم في ذلك أن الشاب المتزوج يكون أكثر جدية في العمل والتزام والشعور بالمسؤولية، بحكم ارتباطه بأسرة وأولاد ومسؤوليات العائلة، بالتالي يصبح على درجة معينة من النضج تأهله إلى أن يكون أكثر التزام وانتماء للمنظمة ومستشعرا للمسؤولية التي على كاهله.



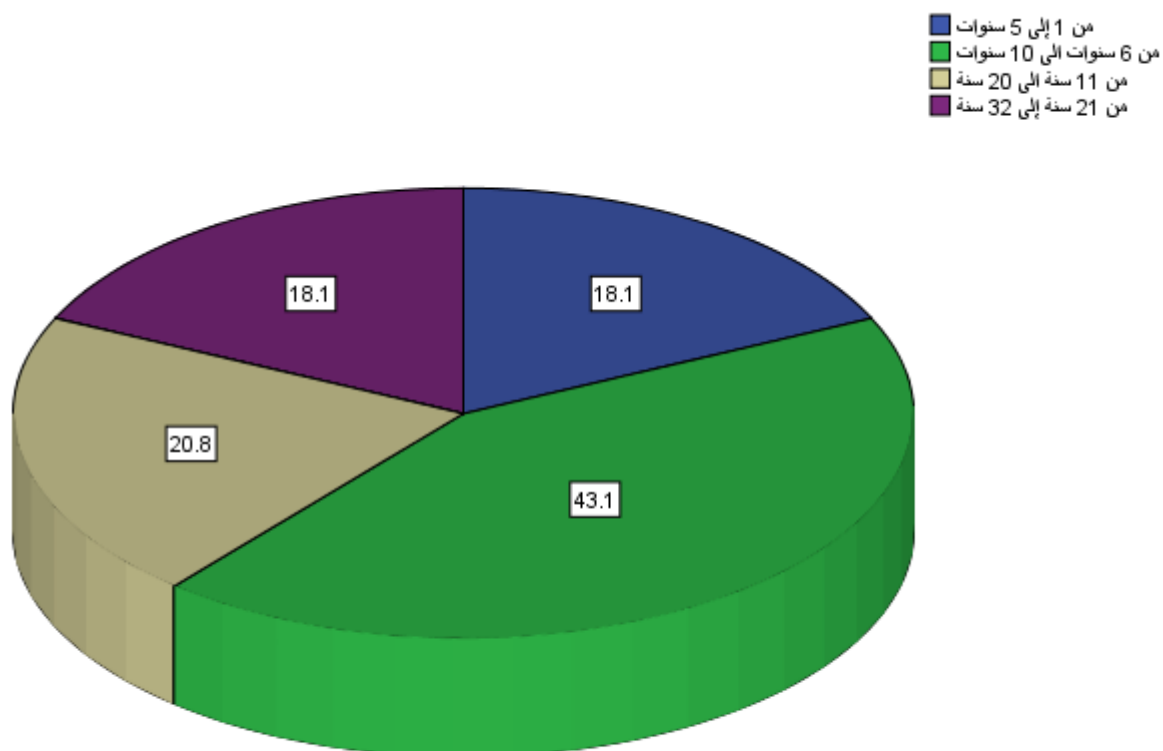
الشكل (04): التمثيل البياني لمتغير الحالة الاجتماعية.

الجدول (15) متغير الاقدمية العمل:

المتغير	الاقدمية في العمل	الترميز	التكرار	النسبة المئوية
الاقدمية في العمل	من 1 إلى 5 سنوات	1	13	18.1%
	من 6 إلى 10 سنوات	2	31	43.1%
	من 11 إلى 20 سنة	3	15	20.8%
	من 21 إلى 32 سنة	4	13	18.1%
المجموع			72	100%

يلاحظ من خلال الجدول (15) إن نسبة 43.1% من المبحوثين هم من فئة (6-10) سنوات اقدمية، تليها فئة (11-20) سنة بنسبة 20.8 %، ثم تأتي الفئتان (1-5) سنوات و (21-32) سنة بنسبة متساوية 18.1 %، وهذا من المنطقي جدا إذا عملنا مقارنة مع الجدول 2-3 الخاص بعمر المبحوث، والية التوظيف في المؤسسة خاصة وسياسة الدولة عامة، بالتالي فالمؤسسة لا هي بالمجددة دائما في طاقمها ومواردها البشرية، ولا هي بالكلاسيكية والقديمة في طاقمها ومواردها البشرية، أي أنها بين الاثنين تكتسب المورد البشري صاحب الخبرة من جهة ويكون لا يزال في مرحلة العطاء من جهة ثانية، وكلما حافظت هذه المؤسسة على عمالها، وزادت فترة الاقدمية يزيد معهم الالتزام والولاء لهذه الأخيرة والشعور بالانتماء والإحساس بالمسؤولية والاستعداد لبذل أكثر مجهود لصالح المؤسسة، خاصة إذا توفرت قيادة حكيمة توفر لهم الجو المناسب من اهتمام وتعاون وعلاقات إنسانية تساهم في رفع الروح المعنوية لديهم، وهذا بدوره يساعد في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى هؤلاء العاملين في المؤسسة ويكونون أكثر عطاء .

أقدمية العمل لعينة الدراسة



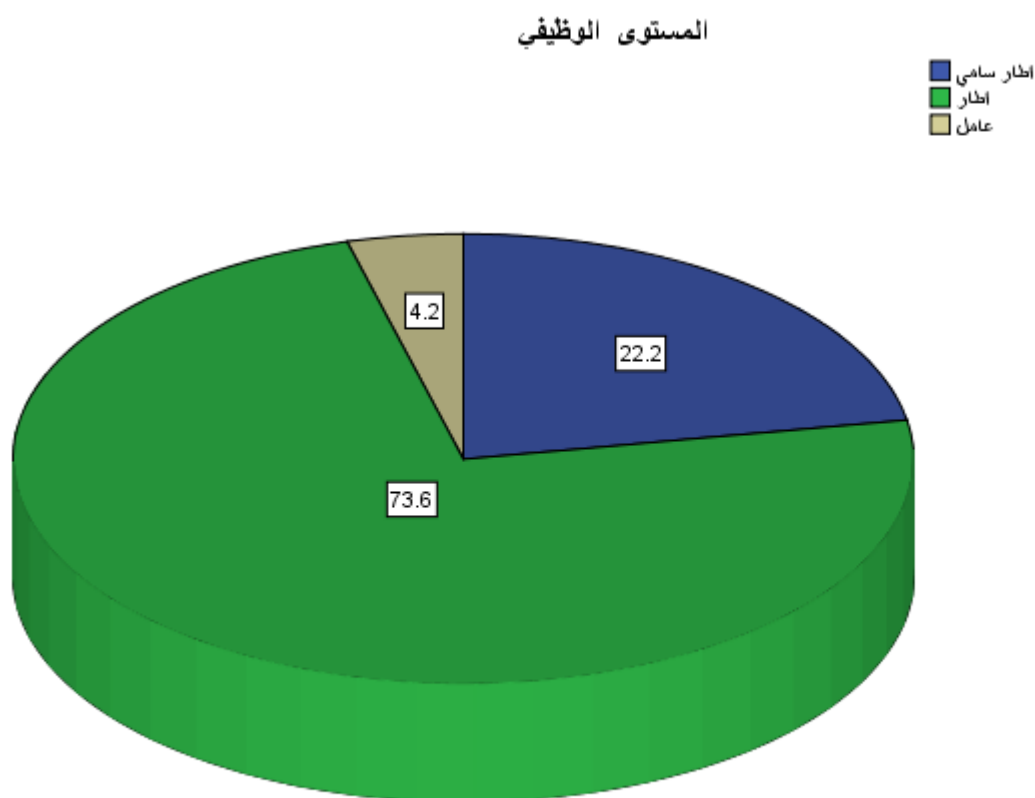
الشكل (05): التمثيل البياني الاقدمية في العمل.

الجدول (16): متغير المستوى الوظيفي:

المتغير	المستوى الوظيفي	الترميز	التكرار	النسبة المئوية
المستوى الوظيفي	إطار سامي	1	16	22.2%
	إطار	2	53	73.6%
	عامل	3	3	4.2%
المجموع		72		100%

من خلال البيانات الرقمية للجدول أعلاه يتبين لنا أن مجتمع البحث بأغلبه إدارات وتمثلت نسبتهم بمجتمع البحث بـ 73.6% إدار و 16% إدار سامي و 3% عمال عاديين.

والهدف من هذا هو توضيح الفئات المهنية، وبالتالي المناصب من اجل تسهيل العمل البحثي والمساعدة على كشف العلاقة بين القيادة والالتزام التنظيمي من اجل تسهيل عملية التحليل.



الشكل (06): التمثيل البياني للمستوى الوظيفي.

2- عرض وتحليل البيانات وفق الفرضيات:

2-1 مناقشة نتائج الدراسة للمحور الثاني القيادة (النمط الأوتوقراطي) حسب الفرضية الأولى:

الجدول (17): معامل الارتباط بيرسون لعبارات النمط الأوتوقراطي مع الالتزام التنظيمي:

النمط الأوتوقراطي والالتزام التنظيمي	
-0.43**	معامل بيرسون
0.000 دال إحصائياً	Sig
72	المجموع

** دال إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل. * دال إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.05 فأقل.

يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه بمعامل الارتباط بيرسون -0.43، ومستوى معنوية يساوي 0.000، وهو أقل من مستوى معنوية الحرج 0.05، وحتى 0.01 وهذه الدلالة الإحصائية تؤكد بأنه توجد علاقة قوية ذات دلالة إحصائية بين هذا النمط من القيادة (الأوتوقراطي) والالتزام التنظيمي للعاملين في المؤسسة الخدمية، ولكن هذه العلاقة عكسية أي كلما توجهت القيادة إلى الممارسات الدكتاتورية والمتسلطة والتعصب وإتباع أساليب الإكراه وعدم إعطاء أهمية للمرؤوسين والمناقشة معهم، قابلها ضعف في مستوى الالتزام التنظيمي، كالتفكير في ترك الوظيفة والبحث عن بديل آخر مثلاً، أو يصبح هؤلاء لا يغارون على مؤسساتهم وينتابهم الاستياء، كما تضحل طاقاتهم وشحنتهم ويفقد ذلك الإحساس بالمسؤولية دون أن تستفيد منه المؤسسة نتيجة تلك الممارسات التسلطية والدكتاتورية.

الجدول (18): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات النمط الأوتوقراطي للقيادة.

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
1	يرى المدير إلزامية طاعة الأوامر بدون مناقشة؟	2.64	1.130	محايد
2	يتصرف المدير دون استشارة احد من العاملين؟	2.40	0.959	غير موافق
3	المدير يهتم بالعمل دون مراعاة لظروفكم؟	2.49	1.126	غير موافق
4	يعتبر المدير المناقشة وإبداء الرأي مضيعة للوقت؟	2.07	0.909	غير موافق
5	يطلب المدير من الجميع الالتزام بالنظام والقوانين الرسمية؟	3.65	1.258	موافق
6	يحتفظ المدير لنفسه بجميع الصلاحيات والسلطات؟	3.08	1.264	محايد
7	المدير من الصنف الذي لا يتراجع عن قراراته؟	2.75	1.071	محايد
	المتوسط	2.72	1.102	محايد

يظهر الجدول رقم (18) الذي نناقش فيه المحور الخاص بالنمط الأوتوقراطي كنمط قيادي، إن المتوسط الحسابي لعبارات هذا المحور تعبر عن استجابة المبحوث وتفاعلها سلبا مع عبارات المحور، وهو ما يظهر من خلال المتوسط الحسابي لكل من العبارة الثانية والثالثة والرابعة على التوالي، بالأرقام التالية 2.40 و 2.49 و 2.07 المحصورة في المجال 1.8 إلى 2.6 الذي يقابله اتجاه غير موافق حسب مقياس ليكارت، في حين أن العبارة الأولى والسادسة والسابعة تقابلهم الأرقام التالية على التوالي 2.64 و 3.08 و 2.75، وهذا يعبر عن حياد المبحوثين تجاه العبارات المطروحة وهو ما يجعلهم ضمن المجال من 2.6 إلى 3.4 الذي يقابله اتجاه محايد، بينما العبارة رقم 5 بقيمة 3.65 يوافق عليها مفردات العينة لأنها تقع في المجال من 3.4 إلى 4.2، وهذا يدل على إن المدير ملتزم ومحافظ على تطبيق

النظام والقانون، وبطريقة لينة من غير تعسف ودكتاتورية، وهذا يظهر من خلال إجابات المبحوثين على باقي العبارات الخاصة بالنمط والسلوك الأوتوقراطي، بالحياد تارة وعدم الموافقة تارة أخرى، وفي الأخير وبعد العملية الحسابية للمتوسط الحسابي لكافة هذه العبارات الذي يساوي 2.72، يتضح أن اتجاه مفردات العينة نحو هذه العبارات يقع في المجال المحايد، بينما عند الرجوع إلى كل متوسط حسابي على حدة، استنتج الباحثان إن معظم إجابات المبحوثين، إن لم تكن محايدة، فهي غير موافقة، بخلاف عبارة واحدة حول الالتزام بالقوانين والتشريعات، وهذا ما دل عليه كذلك الانحراف المعياري لاستجابات المبحوثين في هذا المجال، بحيث أنها لم تكن متباينة بشكل كبير وكانت متقاربة حول متوسطها الحسابي (1.102).

ومن هنا نستنتج وجود العلاقة ذات الدلالة الإحصائية بين النمط الأوتوقراطي للقيادة والالتزام التنظيمي للعاملين لكن بالاتجاه العكسي، وهذا ما تدعمه استنتاجات كذلك الجدول السابق، أي أن النمط الأوتوقراطي الذي يحدد إليه المدير إلى استخدام السلطة واللامركزية في اتخاذ القرار والتسيير، وممارسة الضغط على العاملين، لا يمكنه على أي حال من الأحوال أن يخلق وينمي أي التزام تنظيمي بين العاملين في المؤسسة الخدمية محل الدراسة بل ربما تكون نتائجه عكسية كالتغيب والغياب والتأخر عن العمل وضعف الفاعلية التنظيمية ودوران العمل وانخفاض في الجهد المبذول وغيرها من الانعكاسات السلبية نتيجة الاضطهاد والدكتاتورية الناتجة عن هذا النمط القيادي.

2-2 مناقشة نتائج الدراسة للمحور الثاني القيادة (النمط الديمقراطي) حسب الفرضية الثانية:

الجدول (19): معامل الارتباط بيرسون لعبارات النمط الديمقراطي للقيادة مع الالتزام التنظيمي :

النمط الديمقراطي والالتزام التنظيمي	
معامل بيرسون	0.46**
Sig	0.000 دال إحصائيا
المجموع	72

** دال إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل. * دال إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.05 فأقل.

يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه بمعامل الارتباط بيرسون 0.46**، ومستوى معنوية يساوي 0.000 وهو أقل من مستوى معنوية الحرج 0.05، حتى 0.01، وهذا ما يؤكد على وجود علاقة قوية ذات دلالة إحصائية بين هذا النمط من القيادة (الديمقراطي) والالتزام التنظيمي للعاملين في المؤسسة الخدمية بشكل طردي، أي أن القيادة الديمقراطية التشاركية القائمة على التعاون والمشاركة في اتخاذ القرار وإعطاء الفرص بإمكانها كسب ولاء المرؤوسين والتأثير في سلوكهم وتوجيههم نحو السلوك الايجابي الذي يتماشى وأهداف المؤسسة كما يشعر المرؤوسين بأهميتهم وقيمتهم في المؤسسة وان هناك اهتمام بهم وهذا دافع قوي لتنمية روح الولاء والانتماء لدى المرؤوسين وتعزيز الالتزام التنظيمي لديهم.

الجدول (20): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات النمط الديمقراطي للقيادة.

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
1	المدير يتشارك السلطة مع نوابه ويأخذ رأيهم في قراراته؟	3.88	0.786	موافق
2	المدير يراعي الظروف الشخصية للعاملين؟	3.53	1.047	موافق
3	المدير يعمل على رفع الروح المعنوية بين العاملين؟	3.74	1.007	موافق
4	المدير يشجعكم على عقد اللقاءات الدورية؟	2.68	1.059	محايد
5	يعمل المدير على تحقيق المساواة في المعاملة بين العاملين؟	3.65	0.906	موافق
6	يعمل المدير على تكريس الصالح العام للجماعة؟	3.89	0.848	موافق
7	المدير يعتمد مبدأ التفويض في المهام؟	3.81	0.799	موافق
	المتوسط	3.59	0.921	موافق

يظهر الجدول أعلاه الذي نناقش فيه المحور الخاص بالنمط الديمقراطي كنمط قيادي، إن المتوسط الحسابي لعبارات هذا المحور تعبر عن استجابة المبحوث وتفاعلها إيجاباً مع عبارات المحور، وهو ما يظهر من خلال المتوسط الحسابي الذي يقع في المجال **3.4 إلى 4.2** الذي يقابله اتجاه موافق حسب مقياس ليكارت، وهذا يدل على أن المدير يتشارك مع الزملاء فهو قريباً منهم ويتحاور معهم ويسمع لهم في اتخاذ القرارات ويعتمد مبدأ التفويض ويتبادل الآراء والمقترحات مع الزملاء، في حين أنا الاجابات على العبارة الرابعة تعبر عن حياد المبحوثين تجاهها، وهو ما يجعلها ضمن المجال من **2.6 إلى 3.4** الذي يقابله اتجاه محايد، نفهم من ذلك إن المدير ربما لم يكن يشجع على عقد اللقاءات الدورية إلى ما فيه

كفاية، أو لم تكن له أهمية كبيرة لذلك، وهذا لا يقلل من ديمقراطية المدير مع موظفيه، وتعاونهم وتفاعله معهم، والأخذ بمشورتهم وأرائهم في معظم القرارات، كالمناقشة حول تخطيط العمل وتنفيذه، وهكذا أمور، وبدوره يقوم المدير بتفويض بعض الصلاحيات التي يراها مناسبة لذلك، ويطبق اللوائح التنظيمية وفقا للمواقف.

وفي الأخير وبعد العملية الحسابية للمتوسط الحسابي لكافة هذه العبارات الذي يساوي 3.59، يتضح إن اتجاه مفردات العينة نحو هذه العبارات يقع في المجال الموافق، وهذا ما يدل عليه كذلك الانحراف المعياري لاستجابات المبحوثين في هذا المجال، بحيث أنها لم تكن متباعدة بشكل كبير وكانت متقاربة حول متوسطها الحسابي (0.921)، وبالتالي هذا يدل على أنه هذا النمط القيادي السائد والمتبع من طرف مدير مؤسسة cnass بالوادي والتي هي محل الدراسة، وهذا ما يجعلنا نستنتج صحة هذه الفرضية: (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط الديمقراطي للقيادة والالتزام التنظيمي للعاملين، وهذا ما تدعمه استنتاجات كذلك الجدول السابق، أي أن النمط الديمقراطي الذي يحدد إليه المدير إلى استخدام السلطة الاستشارية واللامركزية في اتخاذ القرار والتسيير، وعدم ممارسة الضغط على العاملين ويهتم بشكل أساسي بالعلاقات الإنسانية، ويراعي رأي الأغلبية في القرارات التي يتخذها ويتفاعل مع الجماعة، ساهم ذلك في زيادة مستوى الالتزام التنظيمي بين العاملين في هذه المؤسسة الخدمية.

2-3- مناقشة نتائج الدراسة للمحور الثاني القيادة (النمط المتسيب) حسب الفرضية الثالثة:

الجدول (21):معامل الارتباط بيرسون لعبارات النمط المتسيب للقيادة مع الالتزام التنظيمي:

النمط المتسيب والالتزام التنظيمي	
معامل بيرسون	-0.57
Sig	0.634 غير دال إحصائيا
المجموع	72

** دال إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل. * دال إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.05 فأقل.

يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه بمعامل الارتباط بيرسون -0.57، ومستوى معنوية يساوي 0.634 وهو اكبر من مستوى معنوية الحرج 0.05، وهذا ما يؤكد بأنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين هذا النمط من القيادة (المتسيب) والالتزام التنظيمي للعاملين في المؤسسة الخدمية.

أي أن ممارسة القيادة المتسيبة من طرف المدير ليس له أي علاقة بمستوى الالتزام التنظيمي أي كلما توجهت القيادة إلى الممارسات الفوضوية وعدم الاهتمام واللامبالاة، وعدم التعاون في انجاز المهمات، ومنح الحرية المطلقة في انجازها لا يكون لها أي علاقة بمستوى الالتزام التنظيمي للعاملين، بالتالي النمط الذي يحيد فيه المدير إلى استخدام ضئيل لسلطته، وتسبب تقريبا تام للمرؤوسين في تسيير مهامهم، واللامركزية المفرطة في اتخاذ القرار والتسيير، وعدم ممارسة السلطة التوجيهية على العاملين، لا يمكن على أي حال من الأحوال، أن تكون له علاقة ذات دلالة إحصائية بالالتزام التنظيمي بين العاملين، ربما إلا في حالات استثناء مع مرؤوسين يملكون درجة عالية من الوعي الديني (قيم إسلامية عالية)، أو وعي أخلاقي قيمى مهني، وهذا يعتبر تقريبا بعيد المنال في مؤسساتنا الجزائرية في الوقت الراهن .

الجدول(22):المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات النمط المتسيب.

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
1	المدير يعطيك الحرية المطلقة في ممارسة نشاطاتك؟	3.56	1.073	موافق
2	ترى أن هناك حالة من التسبب داخل المؤسسة؟	2.14	0.756	غير موافق
3	ترى أن هناك عدم اهتمام من المدير بعقد الاجتماعات؟	2.46	0.871	غير موافق
4	يسمح لكم المدير بالتأجيل في أداء الأعمال؟	2.08	0.622	غير موافق
5	يتجنب المدير إعطاء وجهة نظره في معظم الأمور؟	2.36	0.698	غير موافق
6	المدير من الصنف الذي لا يحرس على المواعيد؟	2.06	0.710	غير موافق
	المتوسط	2.44	0.788	غير موافق

يظهر الجدول رقم 22 الذي نناقش فيه المحور الخاص بالنمط المتسيب كنمط قيادي، إن المتوسط الحسابي لعبارات هذا المحور تعبر عن استجابة المبحوث وتفاعلها سلباً مع عبارات المحور وهو ما يظهر من خلال متوسط المتوسطات الحسابية بقيمة 2.44 الذي يقع في المجال 1.80 إلى 2.60 الذي يقابله اتجاه غير موافق حسب مقياس ليكارت، في حين أن العبارة الأولى فقط يعبر عنها المبحوثين بالموافقة، وهو ما يجعلها ضمن المجال من 3.4 إلى 4.2 الذي يقابله اتجاه موافق، وهذا يدل على أن المدير يحرس على المواعيد في وقتها المحدد ولا يحب التماطل والتسيب داخل المؤسسة، أي إن لديه نوع من الصرامة من جهة

العمل مع ذلك يعطيهم الحرية في ممارسة نشاطهم في إطار تخصصهم ودرايتهم في مجالهم، وهذا ليس من باب التسبب والفوضى، بل هو نتاج سلوك المدير الذي سبق وان أثبتنا سابقا بأنه ديمقراطي تشاوري مع موظفيه يعتمد أسلوب المناقشة الحرة بين الأعضاء، يتسم بالروح الاجتماعية المتفاعلة.

وفي الأخير وبعد العملية الحسابية للمتوسط الحسابي لكافة هذه العبارات الذي يساوي 2.44 يتضح إن اتجاه مفردات العينة نحو هذه العبارات يقع في المجال غير الموافق، وهذا ما يدعمه كذلك الانحراف المعياري لاستجابات المبحوثين في هذا المجال بحيث أنها لم تكن متباعدة بشكل كبير وكانت متقاربة حول متوسطها الحسابي (0.788)، ما عدى العبارة الأولى التي سبق تحليلها سابقا، وبالتالي هذا يؤكد على أن المدير ليس من الصنف المتسبب والفوضوي ولا هو من الصنف الأوتوقراطي الدكتاتوري كما لاحظنا ذلك في بيانات الجدولين رقم 17 ورقم 18، بل هو من الصنف الديمقراطي.

ومن هنا وبالاستناد إلى الجدول رقم (21)، نستنتج عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط المتسبب للقيادة والتزام العاملين في المؤسسة الخدمية محل الدراسة، وهذا ما تدعمه استنتاجات الجدول السابق، أي أن للنمط المتسبب الذي يحيد فيه المدير إلى استخدام ضئيل لسلطته، وتسبب تقريبا تام للمرؤوسين في تسيير مهامهم، واللامركزية المفرطة في اتخاذ القرار والتسيير، وعدم ممارسة السلطة التوجيهية على العاملين، لا يمكن على أي حال من الأحوال، أن تكون له علاقة ذات دلالة إحصائية بالالتزام التنظيمي بين العاملين، بمعنى أن هذا النمط فهو بمثابة الشخص المحايد، وجوده وعدم وجوده على حد سواء لا يزيد ولا ينقص من مستوى التزام المبحوثين، لعل إلا في حالات استثناء مع مرؤوسين يملكون درجة عالية من الوعي الديني (قيم إسلامية عالية)، أو وعي أخلاقي قيمى مهني، وهذا يعتبر تقريبا بعيد المنال في مؤسساتنا الجزائرية في الوقت الراهن .

وعلى ذلك نرجع إلى الفرضية السابقة القائلة: (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط الديمقراطي للقيادة والالتزام التنظيمي للعاملين بالمؤسسة الخدمية محل الدراسة) في الاتجاه الموجب، لان البديلة الأخرى التي تقترح وجود العلاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط الأوتوقراطي للقيادة والالتزام التنظيمي للعاملين بالمؤسسة الخدمية محل الدراسة لها علاقة عكسية بالالتزام التنظيمي.

2-4 مناقشة نتائج الدراسة للمحور الثالث (الالتزام التنظيمي):

الجدول (23): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات محور الالتزام التنظيمي
لبعد (الانتماء الوظيفي).

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
1	اشعر بالفخر والاعتزاز كوني أعمل في هذه المؤسسة.	4.28	.736	موافق بشدة
2	أعتبر مشاكل المؤسسة التي أعمل بها هي جزءا من مشاكلي الخاصة.	3.36	1.130	محايد
3	تهمني سمعة المؤسسة كثيرا.	4.31	0.573	موافق بشدة
4	توفر لي المؤسسة مزايا قد لا أجدّها في مؤسسة أخرى.	3.79	1.061	موافق
5	أجد أنه من الصعب ترك عملي هذا حتى لو توافرت لي بدائل أفضل.	2.83	1.311	محايد
6	أشعر أن قيمي الشخصية تتوافق نسبيا مع قيم المؤسسة.	3.61	0.928	موافق
7	أجد أن أهدافي الشخصية متوافقة إلى حد ما مع أهداف المؤسسة.	3.57	1.072	موافق
	المتوسط	3.67	0.973	موافق

يظهر الجدول أعلاه الذي نناقش فيه المحور الخاص بالانتماء الوظيفي كبعد للالتزام التنظيمي، إن متوسط المتوسطات الحسابية لعبارات هذا المحور بقيمة 3.67 يعبر عن استجابة المبحوث وتفاعلها إيجابا مع عبارات المحور، والذي يقع في المجال 3.4 إلى 4.2 الذي يقابله اتجاه موافق حسب مقياس ليكارت، بينما حين نأخذ كل عبارة على حدة نجد

العبارة الأولى والثالثة في الاتجاه موافق بشدة، والعبارة الرابعة والسادسة والسابعة في الاتجاه موافق، بينما العبارة الثانية والخامسة في الاتجاه المحايد، ولا توجد أي عبارة في الاتجاه غير موافق، بمعنى انه وبخلاف العبارتين المحايدتين، تدل باقي الإحصائيات على إحساس وشعور المبحوثين بقوة الانتماء نسبيا لهذه المؤسسة، وحفاظهم على سمعتها، وافتخارهم بالانتماء لها، والتوافق في الأهداف والقيم بينهما، من خلال المزايا التي يتلقونها وتعامل المدير معهم، فالإحصائية تدل على أن المبحوثين لا يقبلون أي كلام يطعن في سمعة المؤسسة وشرفها، وهذا ما دل عليه المتوسط الحسابي في إجابات المبحوثين حول العبارة الثالثة (4.31)، أما في ما يخص العبارة الخامسة، بمتوسطها الحسابي 2.83 الذي يقع في المجال المحايد 2.6 إلى 3.4، الذي يتحدث على ترك العمل لو توفرت بدائل أفضل، من الطبيعي أي فرد عندما يكون في مكان عمل معين، ومهما كان يعجبه هذا العمل، عندما يأتيه اقتراح أو بديل أفضل، تنتابه الحيرة، بين الاستمرار في القديم (المعروف واللائق نسبيا)، أو المغادرة إلى الجديد (المجهول والمغري نسبيا).

وفي الأخير وبعد العملية الحسابية للمتوسط الحسابي لكافة هذه العبارات الذي يساوي 3.67، يتضح إن اتجاه مفردات العينة نحو هذه العبارات يقع في المجال موافق، وهذا ما يدعمه كذلك الانحراف المعياري لاستجابات المبحوثين، في هذا المجال، بحيث أنها لم تكن متباعدة بشكل كبير وكانت متقاربة حول متوسطها الحسابي (0.973)، ما عدى العبارة الخامسة (5) بانحراف معياري 1.311 الذي سبق تعليقه سابقا، والعبارتين الأولى والثالثة اللتان يعززان أكثر هذا البعد.

ومن هنا نستنتج قوة الشعور الدائم للمبحوثين بالارتباط والانتماء والافتخار بمؤسستهم، ودفاعهم عنها، ما هو إلا بعد من أبعاد الالتزام التنظيمي، الذي تم التماسه من خلال إجابات المبحوثين في هذه المؤسسة، ولعل من أحد الأسباب الرئيسية في تحقيقه هو الأسلوب القيادي الديمقراطي المنفتح الذي ينتهجه مدير هذه المؤسسة وما يميزه من إيجابيات تم ذكرها سابقا، وقوة العلاقات والتماسك بين العاملين ووجود توافق في الأهداف والقيم بين العاملين والمؤسسة.

الجدول (24): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات محور الالتزام التنظيمي لبعد (الرغبة في الاستمرار في العمل).

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف	الاتجاه
1	سأقبل أي وظيفة أكلف بها في المؤسسة مقابل استمراري بالعمل فيها.	2.61	1.157	محايد
2	أرغب في استمرار العلاقة التي قامت بيني وبين زملائي في المؤسسة.	4.28	.537	موافق بشدة
3	أرغب في البقاء في عملي مهما توفرت لي فرص بديلة.	3.08	1.219	محايد
4	أعتبر قرار التحاقني بالعمل في هذه المؤسسة قرارا صائبا.	3.90	.772	موافق
5	أشعر بأنني محظوظ باعتباري عنصرا وطرفا في هذه المؤسسة.	3.86	0.909	موافق
6	لدي استعداد أن أقدم مجهودا أكبر للعمل في هذه المؤسسة.	4.07	0.613	موافق
7	عند تواجدي في المؤسسة اشعر كأنني في بيتي.	3.43	1.111	موافق
	المتوسط	3.60	0.902	موافق

يظهر الجدول رقم 24 الذي نناقش فيه المحور الخاص بالرغبة في الاستمرار في العمل كبعد للالتزام التنظيمي، إن المتوسط الحسابي لعبارات هذا المحور يعبر عن استجابة المبحوث وتفاعلها إيجابا مع عبارات المحور، وهو ما يظهر من خلال المتوسط الحسابي للعبارة الثانية الذي يقع في المجال 4.2 إلى 5 الذي يقابله اتجاه موافق بشدة حسب مقياس ليكارت، وبقية العبارات 4 و 5 و 6 و 7 متوسطهم الحسابي يقع في المجال 3.4 إلى 4.2 الذي يقابله اتجاه موافق حسب مقياس ليكارت، في حين أن العبارة 1 و 3 يعبران عن حياد

المبحوثين تجاه العبارة المطروحة، وهو ما يجعلها ضمن المجال من 2.6 إلى 3.4 الذي يقابله اتجاه محايد، وهاتين العبارتين في الحقيقة محرجات لأي كان، لأن الأولى منهما تناقش مسألة القبول بأي وظيفة مقابل الاستمرار في العمل، وهذا غير مقبول لأن كل واحد وتخصصه ومستواه العلمي فالأعلى درجة منطقيا لا يقبل النزول منها مقابل الاستمرارية في العمل، والعبارة الثالثة مرتبطة بالفرص البديلة في العمل، أي البدائل الخارجية، فالطموح وحب الأفضل والأحسن لا يهرب منه أي شخص، لهذا تراوحت الإجابات حول هذه العبارة بالتردد والحياد في الإجابة عليها.

وعموما ومن خلال المتوسط الحسابي لكافة هذه العبارات الذي يساوي 3.60 يتضح إن اتجاه مفردات العينة نحو هذه العبارات يقع في المجال 3.4 إلى 2.6 (موافق).

ومن هنا نستنتج إن الرغبة التي يبديها المبحوثين في استمرار العلاقات فيما بينهم كأفراد أعضاء في هذه المؤسسة، واعتزازهم وامتنانهم بهذا الانتماء، واستعدادهم لبذل أقصى جهد في عملهم، ما هو إلا دليل واضح على الرغبة التي يبديها هؤلاء تجاه وظائفهم بصفة خاصة، والمؤسسة بشكل عام، وهذا لا يتنافى كذلك مع الطموح الذي ينتاب البشر تقريبا بصفة عامة، في البحث عن الأفضل دائما من خلال الترقية سواء كانت داخل المؤسسة الواحدة أو إلى بدائل أخرى أكثر امتيازات .

إن هذه الرغبة التي يبديها هؤلاء المبحوثين في الاستمرار في عملهم والاستعداد لبذل أقصى الجهد ما هي إلا مؤشر قوي على الالتزام التنظيمي لهؤلاء اتجاه منظماتهم، ولعل هذا يرجع إلى القيادة الحكيمة التي تعطي الجانب الأكبر إلى العلاقات الإنسانية، والاحترام المتبادل بين الزملاء، وهذه المشاركة ينتج عنها رفع للروح المعنوية للأفراد وزيادة ولائهم والتزامهم، كما يشعر الفرد بأهميته وقيمه في المؤسسة.

الجدول (25): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات محور الالتزام التنظيمي
لبعد(الشعور بالمسؤولية تجاه المؤسسة):

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف	الاتجاه
1	أخذ المسؤوليات مأخذ الجد.	4.15	0.494	موافق
2	أقوم بتأدية عملي بكل ما أملك من قوة.	4.24	0.517	موافق بشدة
3	أبذل قصارى جهدي لتحقيق أهداف المؤسسة.	4.13	0.604	موافق
4	أحافظ على تطبيق اللوائح والقوانين الخاصة بالمؤسسة.	4.25	0.467	موافق بشدة
5	أحافظ على ممتلكات المؤسسة كأنها ممتلكاتي.	4.26	0.444	موافق بشدة
6	أحاسب نفسي قبل أن يحاسبني المسؤول.	4.38	0.488	موافق بشدة
7	المحافظة على الالتزام بأوقات العمل من أولوياتي.	4.31	0.464	موافق بشدة
	المتوسط	4.24	0.496	موافق بشدة

يظهر الجدول رقم 25 الذي نناقش فيه المحور الخاص بالشعور بالمسؤولية تجاه المؤسسة كبعد للالتزام التنظيمي، إن المتوسطات الحسابية لعبارات هذا المحور تعبر عن استجابة المبحوث وتفاعلها ايجابيا مع عبارات المحور، وهو ما يظهر من خلال المتوسطات الحسابية التي تقع في المجال 4.2 إلى 5 والذي يقابله اتجاه موافق بشدة حسب مقياس ليكارت، لكل العبارات الخاصة بهذا البعد، ما عدى العبارتين 1 و 3 متوسطهم الحسابي يقع في المجال 3.4 إلى 4.2 والذي يقابله اتجاه موافق حسب مقياس ليكارت، وبالرجوع إلى

المتوسط الحسابي الإجمالي لكافة عبارات هذا البعد الذي يساوي 4.24، يتضح إن اتجاه مفردات العينة نحو هذه العبارات يقع في المجال 4.2 إلى 5 والذي يقابله (موافق بشدة)، وهذا يدل على مدى محافظة المبحوثين على ممتلكات المؤسسة، والتزامهم باللوائح والإجراءات والتعليمات القانونية وبأوقات العمل، كما يتضح من خلال إجابات المبحوثين تجاه هذا البعد مدى إحساسهم بالمسؤولية تجاه العمل وتجاه المؤسسة وممتلكاتها، وهذه القيمة الاجتماعية والتنظيمية تضمن تحقيق الأهداف المسطرة.

نلاحظ من خلال ما سبق، أن عامل القيادة المفتحة على المرؤوسين من خلال المشاركة والتعاون وتضافر الجهود، سمح بتحقيق علاقات إنسانية جيدة بين المرؤوسين في ما بينهم وبينهم وبين القيادة، مما ساهم بشكل كبير في غرس هذه القيم التنظيمية كالإحساس بالمسؤولية والقيام بالواجب على أحسن وجه.

الجدول (26): المتوسط والانحراف المعياري لكامل المحور الثالث (الالتزام التنظيمي)

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرارات	
0.790	3.83	72	محور الالتزام التنظيمي
		72	المجموع

يبين الجدول أعلاه الخاص بالمحور الثالث (الالتزام التنظيمي)، إن المتوسط الحسابي لكافة عبارات المحور يساوي 3.83، والذي يقع في المجال 3.4 إلى 4.2 (موافق)، أي إن مفردات عينة الدراسة يوافقون عن وجود التزام تنظيمي من قبلهم، ويترجم ذلك من خلال الرغبة في الاستمرار في العمل والشعور بالمسؤولية والإحساس بالانتماء .

وهذا ما يخول لنا قبول الفرضية القائلة بأن هناك علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية وارتباط بين القيادة الديمقراطية والالتزام التنظيمي، أي أن النمط الديمقراطي للقيادة الذي يهتم بالجانب الإنساني، ويتسم بالمرونة في التعامل، ويشجع على روح التعاون والتضامن

والمشاركة في اتخاذ القرار وإعطاء الفرص، رغم تطبيقه لبعض الصرامة لكن في حدود القوانين الخاصة بالعمل ولا يجب أن تتجاوز ذلك، بإمكانه كسب ولاء المرؤوسين، والتأثير في سلوكهم، وتوجيههم نحو السلوك الايجابي، تتجلى مثلاً في الرغبة في الاستمرار في العمل، والإحساس بالمسؤولية تجاه المؤسسة، والذي بدوره يولد روح الانتماء لدى العاملين في المؤسسة الخدمية .

2-5 مناقشة نتائج الدراسة حول الفروق في اتجاهات المبحوثين حول (الالتزام التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية):

الجدول رقم (27): مقياس T-test لمحور الالتزام التنظيمي الذي ناقش فيه الفرضية الرابعة التي تعزى لمتغير الجنس.

متغيرات الدراسة		تكرار	T	F	Sig	Df	الفروق
الجنس	أنثى	18	1.90	0.22	0.61	70	لا توجد فروق
	ذكر	54					
المجموع		72					

من خلال هذا الجدول أعلاه ولمعرفة هل هناك فرق معنوي في اتجاهات المبحوثين حول الالتزام التنظيمي يعزى لمتغير الجنس، تم استخدام T-test، والذي يساوي من خلال هذا الجدول 1.90 وقيمة f 0.22 وقيمة Sig 0.61، وهي اكبر من مستوى الدلالة 0.05، عند درجة حرية 70، وهذا يوحي بوجود تجانس أي لا يوجد تباين في إجابات العينة بالتالي، لا توجد فروق، ومنه نرفض الفرضية القائلة توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول الالتزام التنظيمي للعاملين تعزى لمتغير الجنس. (ذكر، أنثى)، ونقبل بالفرض الصفري القائل بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول الالتزام التنظيمي للعاملين تعزى لمتغير الجنس.

أي أن أفراد عينة الدراسة باختلاف أجناسهم، لهم رؤية واضحة حول علاقة القيادة بالالتزام التنظيمي ليست لها علاقة بمتغير الجنس.

الجدول (28): مقياس وان واي انوفا لمحور الالتزام التنظيمي الذي نناقش فيه الفرضية الخامسة التي تعزى لمتغير العمر.

محور الالتزام التنظيمي	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة f	الدالة p Sig
بين المجموعات	0.941	2	0.470	2.837	0.065
داخل المجموعات	11.441	69	0.166		
المجموع	12.382	71			

تشير نتائج الجدول رقم: (28) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد الدراسة حول هذا المحور تعزى لمتغير العمر، حيث أن قيمة f تساوي 2.837 و (sig) تقدر بـ 0.065 أي 6% وهي اكبر من مستوى المعنوية 0.05 في جميع عبارات المحور، ومنه نرفض الفرضية القائلة بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول الالتزام التنظيمي للعاملين تعزى لمتغير العمر، ونقبل بالفرض الصفري القائل بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول الالتزام التنظيمي للعاملين تعزى لمتغير العمر.

أي أن أفراد عينة الدراسة باختلاف أعمارهم، لهم رؤية واضحة حول علاقة القيادة بالالتزام التنظيمي ليست لها علاقة بمتغير العمر.

الجدول (29): مقياس وان واي انوفا لمحور الالتزام التنظيمي الذي نناقش فيه الفرضية السادسة التي تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

المحور رقم 1	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة f	الدالة p Sig
بين المجموعات	0.613	3	0.204	1.180	0.324
داخل المجموعات	11.770	68	0.173		
المجموع	12.382	71			

تشير نتائج الجدول رقم (29) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد الدراسة حول هذا المحور تعزى لمتغير المستوى التعليمي، حيث أن قيمة **f** تساوي 1.180 و (sig) تقدر بـ 0.324 أي 32.4%، وهي أكبر من مستوى المعنوية 0.05 في جميع عبارات المحور، وعليه نرفض الفرضية القائلة بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول الالتزام التنظيمي للعاملين تعزى لمتغير المستوى التعليمي، ونقبل بالفرض الصفري القائل بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول الالتزام التنظيمي للعاملين تعزى لمتغير المستوى التعليمي، أي أن أفراد عينة الدراسة باختلاف أعمارهم، لهم رؤية واضحة حول علاقة القيادة بالالتزام التنظيمي ليست لها علاقة بمتغير المستوى التعليمي.

يستنتج من ما سبق بان نوعية القيادة السائدة (النمط الديمقراطي)، المتمثلة في سلوكات المدير وتعامله مع مرؤوسيه، وسماعه وإصغائه لهم وتجاوره وتواجهه الدائم بينهم هذا من جهة وجماعة العمل، والتي سبق لنا من خلال إجابات المبحوثين وأن تعرفنا على

مدى التماسك والتفاعل الاجتماعي بينهم، انظر الجدول (24) من جهة ثانية، ساهما بشكل كبير في تحقيق درجة عالية من الالتزام التنظيمي، وتعزيزه، ومن الممكن جدا أنهما هما الذين حالا دون ظهور فروق في اتجاهات المبحوثين تعزى لمتغيرات كل من الجنس والعمر والمستوى التعليمي، أي محت وأمحت تلك الفروق.

3-نتائج الدراسة:

بناء على الدراسة الميدانية ونتائج الجداول الإحصائية التي تم استخدامها في هذه الدراسة، المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل بيرسون إضافة إلى مقياس t test ووان واي انوفا، تبين لنا أن هناك اختلاف في نوعية العلاقة بين الأنماط القيادية المختلفة والالتزام التنظيمي، فالنمط القيادي الديمقراطي والالتزام التنظيمي كانت بينهما علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.01، وبشكل ايجابي طردي، أي أن القائد تشاوري تشاركي ومتعاون مع مرؤوسيه وقريبا منهم ويتحاور ويسمع لهم مما نتج عنه ارتفاع في الروح المعنوية للمرؤوسين ، وكانت هناك رغبة قوية في تقديم التضحية للمؤسسة، وبذل الجهد والطاقة في سبيل تحقيق أهدافها، وتفضيل المصلحة العامة عن المصلحة الخاصة، بالتالي هذا النمط يساهم وبشكل كبير في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة الخدمية محل الدراسة.

بينما النمط القيادي الأوتوقراطي كانت تربطه هو كذلك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.01، بالالتزام التنظيمي، لكن بشكل عكسي، أي كلما كان القائد دكتاتوري متسلط، وكلما انخفضت الروح المعنوية للمرؤوسين، وضعفت الرغبة في تقديم التضحية للمنظمة، وكان هناك ارتفاع في معدل دوران العمل، وتكثر الشكاوى، وربما يفكر البعض حتى في ترك هذه المؤسسة، كما يقلل هذا النمط الأخير من التزام المرؤوسين نحو القرارات والأوامر والأنشطة الموكلة لهم، في حين النمط الثالث القيادي المتسيب لم تكشف دراستنا هذه على أي علاقة بينه وبين الالتزام التنظيمي، أي أن النتائج أظهرت عدم وجود

علاقة ذات دلالة إحصائية بينه وبين الالتزام التنظيمي لا بالإيجاب ولا بالسلب. كما كشفت الدراسة على:

- تعتبر الخصائص التي يتميز بها هذا النمط القيادي السائد كالتعاون والتضامن والمشاركة في اتخاذ القرار والاهتمام بالجانب الإنساني من أهم نقاط القوة التي ساهمت في التزام العاملين تجاه العمل والمؤسسة بصفة عامة.

- وجود مستوى عال من الالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة لدى العاملين في المؤسسة محل الدراسة.

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الأوتوقراطي وبين الالتزام التنظيمي للعاملين في المؤسسة الخدمية محل الدراسة.

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الديمقراطي وبين الالتزام التنظيمي للعاملين في المؤسسة الخدمية محل الدراسة.

- عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي المتسيب وبين الالتزام التنظيمي للعاملين في المؤسسة الخدمية محل الدراسة.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الباحثين حول الالتزام التنظيمي للعاملين تعزى لمتغير الجنس.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الباحثين حول الالتزام التنظيمي للعاملين تعزى لمتغير العمر.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الباحثين حول الالتزام التنظيمي للعاملين تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

4-التوصيات:

بعد مناقشة نتائج الفرضيات قيد الدراسة يرى الباحثان انه من الواجب تقديم بعض التوصيات التي تعزز وظيفة القيادة الإدارية التي ترتبط بالالتزام التنظيمي الذي من شأنه توصيل المؤسسة إلى أهدافها المسطرة، هذه التوصيات التي تجمل في النقاط التالية:

-العمل على تنفيذ برامج تدريبية للمسؤولين لتنمية مهاراتهم ومعارفهم حول سمات القيادة الديمقراطية وفوائدها على كل من المؤسسة والعاملين .

- العمل على تطوير العلاقة بين العاملين والمسؤولين من خلال تكثيف اللقاءات والاجتماعات، وفتح المجال للعاملين لإبداء آرائهم ووجهات نظرهم ومناقشتها بكل شفافية. ومنه تعزيز العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة.

-تعزيز ثقافة الالتزام التنظيمي والانتماء للعمل عن طريق الندوات وورشات العمل، والتي بدورها تزيد من إيمان العاملين بأهداف وقيم المؤسسة.

-إشراك العاملين في المؤسسة في اتخاذ القرارات المتعلقة بهم قبل اتخاذها، والاستماع إلى آرائهم ومناقشتها.

-العمل على تشجيع الدورات التدريبية والتحسيسية في مجال العلاقات الإنسانية لتحسين العلاقة بين القيادة والمرووسين.

خاتمة:

إن موضوع القيادة أصبح في وقتنا الراهن يشغل بال الكثير من الباحثين والمفكرين في مجالات العلوم الإنسانية والاجتماعية، وذلك لأهميتها في تسيير المجتمعات والمنظمات والمؤسسات بأشكالها المختلفة.

وإن المشاعر والرؤى التي يحملها الأفراد تجاه مؤسساتهم تنعكس على سلوكهم من، خلال دفاعهم عنها والتمسك بها والرغبة في الاستمرار فيها والتزامهم وولائهم لها، ومن هنا جاءت دراستنا هذه محاولة الكشف والوقوف على العلاقة المفترضة بين القيادة الإدارية والالتزام التنظيمي.

ولقد تمت معالجة هذا الموضوع من خلال الفصول الثلاثة التالية، فصل لموضوع ومنهجية الدراسة، وفصل ثاني للإطار النظري للدراسة بشقيه، وفصل ثالث للدراسة الميدانية. فصل لموضوع ومنهجية الدراسة احتوى على مبحثين، مبحث للإشكالية واعتباراتها، ومبحث للإجراءات المنهجية للدراسة، وفصل للإطار النظري للدراسة احتوى على مبحثين هو كذلك، مبحث خاص بالقيادة ومبحث خاص بالالتزام التنظيمي، وأما الفصل الأخير الخاص بالدراسة الميدانية، هو كذلك احتوى على مبحثين، مبحث تطرقنا فيه إلى قياس مدى صدق وثبات الاستمارة، والمبحث الثاني خاص بعرض وتحاليل النتائج ومن ثم التوصيات.

وبعد عملية التحليل هذه توصلنا إلى مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات، أهمها: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل من النمط القيادي الأوتوقراطي والديمقراطي وبين الالتزام التنظيمي، عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي المتسيب وبين الالتزام التنظيمي، وأما فيما يخص الإجابة على باقي تساؤلات الدراسة الرابع والخامس والسادس.

فقد توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول الالتزام التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية التالية: (الجنس، العمر، المستوى التعليمي).

ومع أن هذه النتيجة كانت تقريبا مخالفة إلى العديد من الدراسات السابقة، والسبب الأول في ذلك على حسب تقديرنا يرجع إلى النمط والسلوك القيادي المتبع (النمط الديمقراطي) والذي ساهم بشكل كبير في تماسك وتفاعل الجماعة فيما بينها، فالقائد هو الذي يجعل الجماعة يحبون العمل ويسعون للوصول إلى درجة كبيرة من الاستقرار وارتفاع الروح المعنوية بينهم والتعاون وغيرها من السلوكيات الايجابية، إلى جانب السبب الثاني والذي هو ربما نتيجة للسبب الأول ولا يقل أهمية عليه والمتمثل في الرغبة القوية التي يبديها هؤلاء المبحوثين في استمرار العلاقة التي قامت بينهم، أي قوة العلاقة بين أطراف جماعة العمل هذه، يعتبر هاذين السببين مجتمعين بدورهما ساهما بشكل كبير في تحقيق هذه الدرجة العالية من الالتزام التنظيمي.

بالتالي هذه الركائز الأساسية ربما هي التي حالت دون ظهور الفروق ذات الدلالة الإحصائية في اتجاهات المبحوثين حول الالتزام التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي)

وأخيرا نرجو أن نكون قد وفقنا إلى حد ما في بحثنا هذا إلى تحقيق نتائج ايجابية تخدم وتدعم دراسات أخرى، وما هذا البحث سوى انطلاقة لبحوث ودراسات علمية أخرى.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع:

أولاً: المصادر:

❖ القرآن الكريم

❖ السنة النبوية

ابن منظور، جمال الدين، لسان العرب، تحقيق عامر أحمد حيدر، دار الكتب العلمية، بيروت، 1996.

ثانياً: قائمة المراجع:

1. أبو النيل محمد السيد، علم النفس الصناعي، بحوث عالمية وعربية، دار النهضة للطباعة والنشر، بيروت، لبنان، 1985.
2. أبو بكر مصطفى محمود، ط، 4، التنظيم الإداري في التنظيمات المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
3. أسامة ربيع أمين سليمان، التحليل الإحصائي باستخدام برنامج spss، ط2، المكتبة الانجلو مصرية، القاهرة، 2007 .
4. بشار يزيد الوليد، المفاهيم الإدارية الحديثة، ط1، د م، عمان، الأردن، 2008.
5. بوحفص مباركي، العمل البشري، دار الغرب للنشر والتوزيع، وهران، الجزائر، 2004.
6. حسين عبد الحميد أحمد رشوان، القيادة دراسة في علم الاجتماع النفسي والإداري والتنظيمي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2010.
7. خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
8. رشيد زرواتي، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ط1، دار هومة، الجزائر، 2002.
9. سعد زغلول بشير، دليلك إلى البرنامج الإحصائي spss، المعهد الوطني للتدريب والبحوث الإحصائية، العراق، 2003 .

10. سعيد سبعون، الدليل المنهجي في إعداد المذكرات والرسائل الجامعية في علم الاجتماع، ط2، دار القصة للنشر، الجزائر، 2012.
11. شوقي طريف وآخرون، القيادة والسلوك القيادي، علم النفس الاجتماعي، مطابع زمزم، مصر.
12. صلاح الدين محمد عبد الباقي، مبادئ السلوك التنظيمي، د ط، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005 .
13. طلعت إبراهيم لطفي، علم اجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2007.
14. العبادي هاشم فوزي وآخرون، إدارة التعليم الجامعي مفهوم حديث في الفكر الإداري المعاصر، ط1، دار الوراق، عمان، الأردن، 2008.
15. عبد الحميد عبد المجيد البلداوي، أساليب البحث العلمي والتحليل الإحصائي، التخطيط للبحث وجمع وتحليل البيانات يدويا وباستخدام برنامج spss، ط1، دار الشروق، عمان، الأردن، 2007.
16. عبد الرحيم عبد الحميد الساعاتي وآخرون، تطبيقات في التحليل الإحصائي للعلوم الإدارية والإنسانية، ط2، مركز النشر العلمي، جامعة الملك عبد العزيز، السعودية، 2009.
17. عبد الوهاب علي محمد، إدارة الأفراد، ط2، مكتبة عين الشمس، القاهرة، 1975.
18. على السلمي، السلوك الإنساني في الإدارة، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، مصر. د. ت.
19. غربي صباح، العائد التتموي لمؤسسات التكوين المهني، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2003-2004.
20. فاديه إبراهيم شهاب، التطوير التنظيمي، القواعد النظرية والممارسات التطبيقية، ط1، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2014.
21. فاروق عبده فلية، السيد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في المؤسسات التعليمية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.

22. كنعان نواف، القيادة الإدارية، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الرياض، السعودية، 2009.

23. محمد إسماعيل بلال، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة، القاهرة، 2005.

24. محمد أكرم العدلوني، القائد الفعال، ج1، قرطبة للإنتاج الفني، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2000.

25. محمد الصيرفي، السلوك التنظيمي، د ط، دار حورس للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2005.

26. محمد عبيدات وآخرون، منهجية البحث العلمي القواعد والمراحل والتطبيقات، ط2، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 1999.

27. مروان عبد المجيد إبراهيم، أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، ط1، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000.

28. موريس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، تدريبات عملية، ت بوزيد صحراوي، كمال بوشرف، سعيد سبعون، ط2، دار القصة للنشر، الجزائر، 2004؛ 2006.

29. ناصر دادي عدوان، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دار المحمدية العامة. الجزائر، 2004.

30. ناصر محمد لعديلي، إدارة السلوك التنظيمي، ط1، بيروت، لبنان، 1993.

31. نخبة من المؤلفين، التفسير الميسر، مجمع ملك فهد لطباعة المصحف الشريف، السعودية، 2009.

ثالثا: الدوريات:

1. أسامة زيد العابدين سيد أحمد، دور القيادة الإدارية في تشكيل ثقافة المنظمات المعاصرة، مجلة كلية الاقتصاد العلمية، العدد الثالث، جامعة إفريقيا العالمية، 2013.

رابعا: الرسائل العلمية:

1. أحمد بن حميد محمد العبادي، الالتزام التنظيمي والعوامل المرتبطة به، لدى مديري مدارس التعليم للبنين بمحافظة جدة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، السعودية، 1999.

2. أوغيدني أحلام، القيم الاجتماعية المحلية وتأثيرها على الالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية بالمؤسسة الاستشفائية العمومية عزابه ولاية سكيكدة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2016/2015.
3. حسن محمود حسن ناصر، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية، من جهة نظر العاملين، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال /إدارة الموارد البشرية، كلية التجارة قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2010.
4. حواس أميرة محمد رفعت، أثر الالتزام التنظيمي والثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة القاهرة، مصر، 2003.
5. ختام عبد الله علي غنام، السمات الشخصية والولاء التنظيمي لدى معلمات المرحلة الأساسية في المدارس الحكومية في محافظة نابلس، رسالة ماجستير غير منشورة في الإدارة التربوية، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية في نابلس، فلسطين، 2005.
6. خضر لطفي إبراهيم، دور التعليم في تعزيز الانتماء، د ط، عالم الكتاب، القاهرة، مصر، 2000.
7. رائدة علي أبو ناموس، فاعلية القيادة وعلاقتها بالسلوك الإبداعي، لدى العاملين بالخدمات الطبية العسكرية في محافظات غزة، استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير تخصص القيادة والإدارة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى، غزة، فلسطين، 2016.
8. زرقة أحمد، فعالية القيادة وأثرها على الرضا الوظيفي والأداء، رسالة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير قسم علوم التسيير اختصاص إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2008-2007 .
9. السلامة عبد الله سليمان، الخصائص الشخصية والوظيفية وأثرها على الولاء التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية 1999.
10. عاشوري ابتسام، الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية، دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة (المديرية العامة)، مذكرة مكملة

- لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2014/2015.
11. عباس كريدي، (2010)، الأنماط القيادية وأثرها في الالتزام التنظيمي، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، دورية فصلية، تصدر عن كلية الإدارة والاقتصاد، مجلد 12، عدد 3، جامعة القادسية، العراق.
12. عبد الله محمد الطجم الثمالي، علاقة الالتزام التنظيمي ببيئة العمل الداخلية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2002.
13. فاطمة الزهرة بن صافية، المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر 2- أبو قاسم سعد الله، 2014/2015.
14. قاسم شاهين بريس العمري، أنماط القيادة الإدارية وتأثيرها في أنجاح المنظمات الحكومية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه فلسفة في الإدارة العامة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة سانت كليمنتس، البصرة، العراق، 2009.
15. محمد أحمد سعد غالي، القيادة الخادمة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2015.
16. محمد حسن محمود الغرباوي، دور الالتزام التنظيمي في تحسين جودة الخدمة، قدم هذا البحث استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2014.
17. مراد نعموني، القيم واتساقها وعلاقتها بالالتزام التنظيمي في مرحلة التغير التنظيمي، رسالة دكتوراه، غير منشورة، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة الجزائر 2، الجزائر، 2006.
18. مصباح عامر، خصائص القيادة عند الرسول محمد صلى الله عليه وسلم، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس الاجتماعي، غير منشورة، معهد علم النفس وعلوم التربية، جامعة الجزائر، 1994/1995.

19. نور الدين بوراس، دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2014/2013.
خامسا: المصادر الالكترونية:

- <https://hrdiscussion.com/hr118849.html>

- <https://www.alnbah.net/culture>

قائمة الملاحق

الملحق رقم (1) الاستبيان

جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم العلوم الاجتماعية



القيادة الإدارية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي في المؤسسة الخدمية

- دراسة ميدانية بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء cnas وكالة الوادي-

إعداد الطالبين:

الطيب حميدي

نصر الدين ببوخة

إشراف:

أ.د عبد الباسط هويدي

استبيان بحث حول -القيادة والالتزام التنظيمي في المنظمة الخدمية-

دراسة ميدانية بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء cnas وكالة الوادي

أخي/أختي الموظف(ة): السلام عليكم ورحمة الله وبركاته:

يسعدنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي تم تصميمه لأغراض البحث العلمي، في إطار إعداد مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم اجتماع تنظيم وعمل، لذا نرجو منكم الإجابة على أسئلة هذا الاستبيان بكل صدق، وذلك من خلال وضع العلامة (X) أمام الخانة المناسبة لاختياركم فنجاح هذا البحث يعتمد بشكل كبير على مدى مساهمتكم في الإجابة على هذه الأسئلة، كما نؤكد لكم بأن إجاباتهم هذه لا تستعمل إلا لأغراض علمية.

وشكرا لتعاونكم معنا.

1-البيانات الأولية:

- 1-1 الجنس: ذكر () . أنثى () .
- 2-1 السن () .
- 3-1 المستوى التعليمي: ابتدائي () . متوسط () . ثانوي () . جامعي () .
- 4-1 الحالة الاجتماعية: أعزب () . متزوج () . مطلق () . أرملة () .
- 5-1 الاقدمية في العمل: من 1 إلى 5 سنوات () . من 6 إلى 10 سنوات () .
- من 11 إلى 20 سنة () . من 21 إلى 32 سنة () .
- 6-1 المسمى الوظيفي: إطار سامي () . إطار () . عامل () .

2- عبارات: (النمط القيادي).

الرقم	العبرة	خيارات الإجابة			
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة
1	يرى المدير إلزامية طاعة الأوامر بدون مناقشة؟				
2	يتصرف المدير دون استشارة احد من العاملين؟				
3	المدير يهتم بالعمل دون مراعاة لظروفكم ؟				
4	يعتبر المدير المناقشة وإبداء الرأي مضيعة للوقت؟				
5	يطلب المدير من الجميع الالتزام بالنظام والقوانين الرسمية ؟				
6	يحتفظ المدير لنفسه بجميع الصلاحيات والسلطات؟				
7	المدير من الصنف الذي لا يتراجع عن قراراته؟				
8	المدير يتشارك السلطة مع نوابه ويأخذ رأيهم في قراراته ؟				
9	المدير يراعي الظروف الشخصية للعاملين؟				
10	المدير يعمل على رفع الروح المعنوية بين العاملين ؟				
11	المدير يشجعكم عل عقد اللقاءات الدورية؟				
12	يعمل المدير على تحقيق المساواة في				

					المعاملة بين العاملين ؟	
					يعمل المدير على تكريس الصالح العام للجماعة؟	13
					المدير يعتمد مبدأ التفويض في المهام؟	14
					المدير يعطيك الحرية المطلقة في ممارسة نشاطاتك ؟	15
					ترى أن هناك حالة من التسبب داخل المؤسسة؟	16
					ترى أن هناك عدم اهتمام من المدير بعقد الاجتماعات؟	17
					يسمح لكم المدير بالتأجيل في أداء الأعمال؟	18
					يتجنب المدير إعطاء وجهة نظره في معظم الأمور؟	19
					المدير من الصنف الذي لا يحرس على المواعيد؟	20

3-عبارات (الالتزام التنظيمي):

الرقم	العبارة	خيارات الإجابة			
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة
1	اشعر بالفخر والاعتزاز كوني أعمل في هذه المؤسسة.				
2	أعتبر مشاكل المؤسسة التي أعمل بها هي جزءا من مشاكلي الخاصة.				
3	تهمني سمعة المؤسسة كثيرا.				

					4	توفر لي المؤسسة مزايا قد لا أجدها في مؤسسة أخرى.
					5	أجد أنه من الصعب ترك عملي هذا حتى لو توافرت لي بدائل أفضل.
					6	أشعر أن قيمي الشخصية تتوافق نسبيا مع قيم المؤسسة.
					7	أجد أن أهدافي الشخصية متوافقة إلى حد ما مع أهداف المؤسسة.
					8	سأقبل أي وظيفة أكلف بها في المؤسسة مقابل استمراري بالعمل فيها.
					9	أرغب في استمرار العلاقة التي قامت بيني وبين زملائي في المؤسسة.
					10	أرغب في البقاء في عملي مهما توفرت لي فرص بديلة.
					11	أعتبر قرار التحاقني بالعمل في هذه المؤسسة قرارا صائبا.
					12	أشعر بأنني محظوظ باعتباري عنصرا وطرفا في هذه المؤسسة.
					13	لدي استعداد أن أقدم مجهودا أكبر للعمل في هذه المؤسسة.
					14	عند تواجدي في المؤسسة أشعر كأنني في بيتي.
					15	أخذ المسؤوليات مأخذ الجد.
					16	أقوم بتأدية عملي بكل ما أملك من قوة.
					17	أبذل قصارى جهدي لتحقيق أهداف المؤسسة.
					18	أحافظ على تطبيق اللوائح والقوانين الخاصة

					بالمؤسسة.	
					أحافظ على ممتلكات المؤسسة كأنها ممتلكاتي.	19
					أحاسب نفسي قبل أن يحاسبني المسئول.	20
					المحافظة على الالتزام بأوقات العمل من أولوياتي.	21

ملحق رقم (2): قائمة المحكمين.

الرقم	الاسم واللقب	الكلية
1	ب. عبد الباسط هويدي	العلوم الاجتماعية
2	د. بلال بوترة	العلوم الاجتماعية
3	د. شوقي مرابط	العلوم الاجتماعية
4	أ. محمد طه حميدي	كلية الشريعة