



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي
ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
الشعبة: علوم التسيير
التخصص: إدارة أعمال



دور أنماط القيادة الإدارية في تحقيق الالتزام التنظيمي دراسة عينة من المؤسسات العمومية بولاية الوادي

إشراف الدكتور:

نصر ضو

إعداد الطالبات

مريم بوليفة

مريم جرادي

نجوى رحال

نوقشت يوم 2023/06/05

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الجامعة	الصفة
د.حسين علي	جامعة حمه لخضر الوادي	رئيسا
د.نصر ضو	جامعة حمه لخضر الوادي	مشرفا ومقررا
د.عبد الرزاق بن علي	جامعة حمه لخضر الوادي	ممتحنا

السنة الجامعية: 2022-2023م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

(وَمَا أُوتِيتُمْ مِنَ الْعِلْمِ إِلَّا قَلِيلًا)

[سورة الإسراء، الآية: 85]

شكر وتقدير

نحمد الله عز وجل على نعمه الظاهرة والباطنة، ونشكره أن وفقنا وهدانا لطلب العلم، وأعظم بها نعمة، والشكر موصول للأستاذ القدير الدكتور "نصر ضو"، على كل التوجيهات التي قدمها لنا، وعلى مرحابة صدره، وعلى عظيم الأهمية التي وجدناها معه خلال إشرافه على هذا البحث فالله نسأل أن يبارك له في علمه وصحته. وتتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من قدم لنا يد الدعم والمساعدة من قريب أو من بعيد ولو بكلمة طيبة كل واحد باسمه، خاصة الأستاذة تامة الهاشمي وكل الأساتذة المحكمين الذين لم يخلوا علينا من توجيهات ونصائح، وكذا الطاقم الإداري لمكتبة الباحث وكل مسؤولي وعمال المؤسسات محل الدراسة.

وأخيرا تتوجه بالشكر الخالص إلى أعضاء لجنة المناقشة الذين تكرموا علينا بقراءة هذا البحث لتقييمه وإثراءه بما فتح الله عليهم من علمه.

إهداء

إلى من بها أعلو وعليها أمرت كنز . . إلى القلب المعطاء . . والدتي الحبيبة شفاها الله وأطال عمرها ،
إلى من شجعني على المثابرة طوال عمري . . إلى رجل التربية النبيل ، إلى الرجل الأبرر في حياتي والذي
العزير حفظه الله وأطال عمره ومدته بموفور الصحة .
إلى سندي في الحياة ومرفيق دربي نروحي الغالي حفظه الله الذي لم يدخر أي جهد في سبيل انجازه هذا العمل
كما كان له الفضل الكبير في مد يد المساعدة وتذليل الصعاب لتحقيق هذا الحلم .
إلى ثمرة فؤادي ومهجة قلبي أولادي الأعزاء عائشة وفقها الله لاجتياز شهادة البكالوريا بنجاح ، محمد
المكي ، سوسن ، نور سين ، نراس الحق ، مريم ياسمين .
إلى مرفقات المسيرة مريم ومريم .
كل واحد باسمه
إلى طلبي الأعزاء دفعة التوثيق والأمر شيف دروس مسائية
إلى مرافق الدفعة . . . وإلى زملاء العمل وخص بالذكر الأستاذتين الفاضلتين نادية وعفاف . . .
إلى كل من يعرفني ويتمنى لي الخير
إلى كل من أعاق مسيرتي فزادني إصراراً وتمسكاً
إلى كل من يؤمن بأن لا حدود ولا قيود في طلب العلم
إلى كل هؤلاء أهدي هذا الحصول .

نجوى

أهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله وحده والصلاة والسلام على من لا نبي بعده سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم

وعلى آله وصحبه أجمعين . . . إلى يوم الدين .

أهدي ثمرة هذا العمل المتواضع إلى النبع الذي لا يتقطع جبا والذي مهد لي طريق الدراسة

والعلم وعلمني الخوض في غمار الحياة إلى المثل الأعلى أبي الغرير والحنون .

إلى القلب الرحيم الذي مرعاني بعطفه وحنانه إلى الروح التي كانت ومازالت مرمرًا للتضحية والعطاء إلى من أضاءت في عقلي

نور المعرفة أُمي الغالية .

إلى من تجري دماهم في عروقي وقاسموني طفولتي إخوتي وأخواتي الأعزاء والأحباء .

إلى كل شموع العائلة .

إلى كل الأقارب والأصدقاء والزملاء .

إلى كل من مد لي يد المساعدة من قريب أو بعيد ولو كانت بكلمة تديمية أو دعوة .

مريم جرادي

اهداء

الحمد لله الذي وفقني لتأمين هذه الخطوة في مسيرتي الجامعية بثمرة الجهد والنجاح، مرت قاطرة البحث بكثير من العوائق، ومع ذلك حاولت أن أتخطاها بثبات بفضل من الله تعالى،

إلى اليد الطاهرة التي أنزلت أشواك الفشل من دربي، إلى التي انحت أمامها الرقة عند قدميها وأعطتنا دماؤها وروحها وعمرها ولون شبابها، التي لم تدخر نفسها في تربيتي أمي الحبيبة.

إلى من تشقت يداه في سبيل رعايتي، إلى أعظم وأعز رجل في الكون أبي الصبور.

إلى رفيق الدرب، نروحي العزيز، الذي كان دائما في دعمي وتشجيعي.

إلى رياحين عمري، وهبة فؤادي أولادي، ألاء... ولاء... دعاء... محمد ضياء. فاللهم امرزقهم من طمأنينة العمر الكثير واحفظهم يا رب.

لكل العائلة الكريمة التي ساندتني ولا تزال من إخوة وأخوات إلى رفيقات المشوار اللاتي قاسمنني لحظاته مرعاهم الله ووفقهم وسدد خطاهم، لصديقات العمر، قاسمي نجاة، فطيمة خزان، قاسمي فاطمة.

إلى كل من كان لهم أثر في حياتي وإلى كل من أحبهم القلب ونسيهم قلبي.

مريم بوليفة

الملخص

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على دور أنماط القيادة الإدارية (الاولتوقراطية ،الديمقراطية، الحرة) في تحقيق الالتزام التنظيمي من وجهة نظر عمال وموظفي المؤسسات العمومية لولاية الوادي ،من خلال دراسة عينة تكونت من اربع مؤسسات عمومية (2ذات طابع إداري و 2 ذات طابع اقتصادي)، والبالغ عدد أفرادها 81 مفردة تم استخدام استمارة استبيان كأداة لجمع البيانات ضمت 43 فقرة موزعة على محورين والمتمثلين في متغيري الدراسة، وتحليل نتائج هذه الدراسة تم استخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss النسخة رقم واحد وعشرون وقد تم أيضا استخدام عدد من الأساليب الإحصائية والتي تتناسب مع متغيرات الدراسة، توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها:

- أنه توجد علاقة بين انماط القيادة الإدارية والالتزام التنظيمي ،وأن هناك أثر لنمطي القيادة الاولتوقراطية وكذا الديمقراطية على الالتزام التنظيمي
ختمت الدراسة بجملة من التوصيات اهمها:

توعية الفرد العامل بضرورة المشاركة في عملية اتخاذ القرارات مما يكسبه الشعور بالاهتمام من طرف الإدارة، ومحاولة تقرب المدير من العمال أثناء الزيارات إلى أماكن العمل من خلال تقديم النصائح والتوجيهات، اجراء دورات تدريبية للقادة في مجال التعامل مع المورد البشري داخل المؤسسة توفير الجو الاجتماعي وعلى القيادة الإدارية التحكم في ذلك واستعمال العلاقات الإنسانية لأن الجو الاجتماعي في العمل هو الأساس في التأثير على التزام العامل داخل المؤسسة.

الكلمات المفتاحية: أنماط القيادة الإدارية، القيادة الأولتوقراطية، القيادة الديمقراطية، القيادة الحرة،

الالتزام التنظيمي.

Abstract:

The study aimed to identify the role of administrative leadership styles (autocratic, democratic, and free) in achieving organizational commitment from the perspective of workers and employees of public institutions in the state of El-Oued, by examining a sample of four public institutions (two of an administrative nature and two of an economic nature) with 81 participants. A questionnaire containing 43 items distributed on two axes representing the two variables of the study was used to collect data. 21st version of the statistical package for social sciences (SPSS) was used to analyze the results of this investigation. Several statistical methods proportional to the variables of the study were also employed. The most important findings are: - Respondents are aware of the concepts of different styles of administrative leadership and organizational commitment within their institutions; - There is a statistically significant effect of leadership styles represented in (the autocratic style of leadership and the democratic style) on organizational commitment to public institutions in El-Oued state; and - There is a statistically significant effect of leadership styles represented in (the autocratic style of leadership and the democratic style) on organizational commitment to public institutions in El-Oued

The study concluded with several recommendations, the most significant being:

Educating the working individual about the need to participate in the decision-making process, which gives him a sense of management's interest, and attempting to bring the manager closer to the workers during visits to workplaces by providing advice and guidance, and conducting training courses for leaders in the field of dealing with the institution's human resources

Administrative leadership must control the social atmosphere and employ human relations, as the social ambiance at work is the foundation for influencing employee commitment to the institution. Attempting to bring the manager closer to the employees by providing advice and direction during visits to the workplace.

Keywords: administrative leadership styles, autocratic leadership, democratic leadership, free leadership, organizational commitment.

الفهارس

قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
	شكر وتقدير
	الاهداء
	الملخص
	الفهارس
أ	مقدمة
الفصل الأول: الأدبيات النظرية لأنماط القيادة الإدارية والالتزام التنظيمي	
8	تمهيد الفصل الأول:
9	المبحث الأول: الإطار النظري لأنماط القيادة الإدارية والالتزام التنظيمي
9	المطلب الأول: ماهية أنماط القيادة الإدارية
9	أولاً: مفهوم القيادة الإدارية
10	ثانياً: أهمية القيادة الإدارية
11	ثالثاً: أنماط القيادة الإدارية
11	1- القيادة الأوتوقراطية (الديكتاتورية)
11	1-1 مفهوم القيادة الأوتوقراطية
12	1-2 سمات القيادة الأوتوقراطية
12	2- القيادة الديمقراطية (النمط المتشارك)
12	1-2 تعريف القيادة الديمقراطية
13	2-2 مرتكزات القيادة الديمقراطية
13	1-2-2 العلاقات الإنسانية بين القائد ومروسيه
13	2-2-2 مشاركة العاملين في إتخاذ القرارات
13	2-2-3 تفويض السلطة
14	3- القيادة الحرة (النمط المتساهل)
14	1-3 تعريف نمط القيادة الحرة
15	2-3 الخصائص المميزة لنمط القيادة المتساهلة:
16	رابعاً: نظريات القيادة الإدارية
16	1- نظرية السمات
18	2- النظرية الموقفية
19	3- النظرية الوظيفية
19	4- النظرية التشاركية:

19	المطلب الثاني: ماهية الالتزام التنظيمي
19	أولاً: مفهوم الالتزام التنظيمي
20	ثانياً: أهمية الالتزام التنظيمي
22	ثالثاً: أبعاد الالتزام التنظيمي
22	1- الالتزام العاطفي
22	2- الالتزام التلقائي (الاستمراري)
22	3- الالتزام المعياري
23	رابعاً: العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي
24	المطلب الثالث: علاقة أنماط القيادة الإدارية بالالتزام التنظيمي
24	أولاً: النمط القيادي كأحد العوامل المكونة للالتزام التنظيمي
25	ثانياً: أنماط القيادة الإدارية والالتزام التنظيمي
26	1- القيادة الأوتوقراطية والالتزام التنظيمي
26	2- القيادة الديمقراطية والالتزام التنظيمي
26	2-1- إشراك أعضاء الفريق
26	2-2- تقبل الآراء والحث عليها
27	2-3- التنسيق بين الأعضاء
27	2-4- الثقة
27	2-5- تشجيع الاتصال المفتوح
27	2-6- تنمية الكفاءات
27	2-7- التحفيز
28	2-8- المكافأة والتقدير
28	ثالثاً: مهارات القيادة الإدارية الداعمة للالتزام التنظيمي
28	1- مهارة التمكين والالتزام التنظيمي
29	2- مهارات الإتصال والالتزام التنظيمي
29	2-1- مهارة الإصغاء:
29	2-2 مهارة الحوار:
30	2-3- مهارة تدعيم العلاقات والالتزام التنظيمي
31	رابعاً: أنماط القيادة الإدارية الحديثة وتأثيرها على الالتزام التنظيمي (القيادة التحويلية/ القيادة التبادلية كنموذجين)
31	1- القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي
31	1-1 مفهوم القيادة التحويلية

31	1-2 تأثير أبعاد القيادة التحويلية على الالتزام التنظيمي
31	1-2-1 تأثير الكاريزما أو التأثير المثالي على الالتزام التنظيمي
32	1-2-2 تأثير الحافز الإلهامي على الالتزام التنظيمي
32	1-2-3 تأثير الاستثارة الفكرية على الالتزام التنظيمي
33	1-2-4 تأثير الاعتبارات الفردية على الالتزام التنظيمي
34	2- نمط القيادة التبادلية (البيروقراطية) والالتزام التنظيمي
34	1-2 مفهوم القيادة التبادلية
34	2-2 تأثير نمط القيادة التبادلية على الالتزام التنظيمي
34	2-2-1 دور المدراء في خلق روح الالتزام التنظيمي للمرؤوسين
34	2-2-2 القيادة التبادلية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي
35	2-2-3 ممارسات القيادة التبادلية وعلاقتها بتحقيق الالتزام التنظيمي
35	2-2-4 العناصر العامة للقيادة التبادلية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي
36	المبحث الثاني: الدراسات السابقة لمتغيري الدراسة
36	المطلب الأول: الدراسات السابقة المتعلقة بالمتغير المستقل: أنماط القيادة الإدارية
36	أولاً: دراسة أروى علي محسن البريحي " 2019 "
37	ثانياً: دراسة جاسم محمد يوسف " 2017 "
38	ثالثاً: دراسة هبال " 2016 "
39	رابعاً: دراسة رشيد " 2016 "
39	خامساً: أحمد عواد عابر العنزي " 2014 "
40	سادساً: دراسة عبد الله خضر العثمان " 2013 "
42	سابعاً: دراسة شروق " 2013 "
42	ثامناً: دراسة عبد الله ثاني محمد النذير " 2010 "
43	تاسعاً: دراسة قاسم شاهين بريسم العمري " 2009 "
44	عاشراً: دراسة الفرا والخطيب " 2007 "
45	المطلب الثاني: الدراسات السابقة المتعلقة بالالتزام التنظيمي
45	أولاً: دراسة محمد إسماعيل داود الجماسي " 2016 "
46	ثانياً: دراسة عاشوري " 2015 "
47	ثالثاً: دراسة سوما وليشا Lesha & Suma " 2013 "
47	رابعاً: دراسة البقمي " 2012 "
48	خامساً: دراسة آل قاسم " 2012 "
49	سادساً: دراسة مور Moore " 2012 "

50	سابعاً: دراسة العبيدي "2012"
50	ثامناً: دراسة العطوي، عامر والشيباني الهام "2010"
51	تاسعاً: دراسة عباس والنعمي "1996"
52	المطلب الثالث: الدراسات المتعلقة بالقيادة الادارية والالتزام التنظيمي معاً
52	أولاً: دراسة زاوي ولوناس "2022"
52	ثانياً: دراسة عبد الله كاظم "2018"
53	ثالثاً: دراسة ابن معتوق "2017"
53	رابعاً: دراسة بنوناس صباح "2016"
54	خامساً: دراسة بن إبراهيم "2015"
55	سادساً: دراسة عطا الله بشير عبود النويقه "2014"
55	سابعاً: دراسة باسم عباس كريدي "2010"
56	ثامناً: دراسة محمد أمين حسن عابدين "2010"
57	تاسعاً: دراسة حسن عثمان عبد الغني صقر "2009"
58	عاشراً: دراسة رنا ناصر صبر الطائي "2007"
59	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: الأدبيات التطبيقية	
61	تمهيد:
62	المبحث الاول: الأدوات والإجراءات المتبعة في الدراسة
62	المطلب الأول: الطريقة المتبعة في الدراسة
62	اولاً: مجتمع الدراسة وطريقة سحب العينة
62	1- مجتمع الدراسة
62	2- عينة الدراسة
64	3- المصادر الثانوية
64	4- المصادر الأولية
65	المطلب الثاني: أدوات الدراسة
65	اولاً: استمارة ونموذج الدراسة
65	1- تصميم الاستبيان
66	ثانياً: تحديد نوع توزيع بيانات المستجوبين وأساليب المعالجة الإحصائية
66	1- تحديد نوع توزيع بيانات المستجوبين نحو محاور الاستبيان
67	2- تحديد الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:
68	المطلب الثالث: صدق وثبات الاستبيان

68	اولا/ الصدق الظاهري
68	ثانيا / الصدق البنائي
69	1-صدق الاتساق الداخلي للمحور الأول
70	2- صدق الاتساق الداخلي للمحور الثاني
70	ثالثا- قياس ثبات الاستبائية
72	المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة واختبار الفرضيات
72	المطلب الاول: خصائص العينة
72	أولاً- توزيع أفراد العينة تبعا للجنس
73	ثانياً- توزيع أفراد العينة تبعا للعمر
73	ثالثا: توزيع أفراد العينة تبعا للمستوى التعليمي
74	ثالثا: توزيع أفراد العينة تبعا لسنوات العمل في المؤسسة
75	رابعا: توزيع أفراد العينة تبعا لنوع المؤسسة
75	المطلب الثاني: اتجاه إجابات العينة على أسئلة الاستبيان حسب مقياس ليكارت
75	اولا/ دراسة اتجاهات اجابات العينة حول محور أنماط القيادة الإدارية
75	1-النتائج المتعلقة حول إدراك عينة الدراسة لمفهوم نمط القيادة الاوتوقراطية
77	2-النتائج المتعلقة حول إدراك عينة الدراسة لمفهوم نمط القيادة الديمقراطية
78	3- النتائج المتعلقة حول إدراك عينة الدراسة لمفهوم نمط القيادة الحرة
84	ثانيا: اختبارات المعلمية
84	1-اختبار فرضيات العلاقة
85	2-اختبار فرضيات الفرق
85	2-1-اختبار t لعينتين مستقلتين:
85	2-1-1- الفرضية الرئيسية الأولى
86	2-1-2- الفرضية الرئيسية الثانية
87	2-2- اختبار تحليل التباين الاحادي:ANOVA
87	2-2-1- الفرضية الرئيسية الاولى
89	2-2-2- الفرضية الرئيسية الثانية
90	2-2-3- الفرضية الرئيسية الثالثة
91	3- فرضية التأثير
91	1-اختبار الاثر باستخدام الانحدار البسيط بين القيادة الادارية و الالتزام التنظيمي
92	2- اختبار الاثر باستخدام الانحدار المتعدد بين انماط القيادة الادارية على زيادة الالتزام التنظيمي

95	خلاصة الفصل
96	خاتمة
100	قائمة المصادر والمراجع
	الملاحق

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
(1-2)	كيفية توزيع وجمع الاستبيان على عينة الدراسة	63
(2-2)	توزيع درجات مقياس ليكارت الخماسي	63
(3-2)	تحديد الاتجاه المستجوبين حسب قيم المتوسط الحسابي	64
(4-2)	شرح الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة	67
(5-2)	مدى الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول	69
(6-2)	مدى الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني	70
(7-2)	نتائج اختبار ثبات وصدق الاستبانة.	71
(8-2)	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	72
(9-2)	توزيع عينة الدراسة حسب العمر	73
(10-2)	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى	73
(11-2)	توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة	74
(12-2)	توزيع عينة الدراسة حسب النوع	75
(13-2)	اتجاه إجابات العينة حول مفهوم نمط القيادة الاوتوقراطية	76
(14-2)	اتجاه إجابات العينة حول مفهوم نمط القيادة الديمقراطية	77
(15-2)	اتجاه إجابات العينة حول مفهوم نمط القيادة الحرة	78
(16-2)	اتجاه إجابات العينة حول مفهوم الالتزام التنظيمي	79
(17-2)	اختبار التوزيع الطبيعي	82
(18-2)	معامل الارتباط بين متغيرات الدراسة	84
(19-2)	اختبار t لإجمالي المحاور مع متغير الجنس	86
(20-2)	اختبار t لإجمالي المحاور مع متغيرة النوع	87
(21-2)	اختبار الفروق ANOVA بين محاور الدراسة تبعا للعمر	88
(22-2)	اختبار LSD بين محور الالتزام التنظيمي تبعا للعمر	88
(23-2)	اختبار الفروق ANOVA بين محاور الدراسة تبعا للمؤهل العلمي	89
(24-2)	اختبار LSD بين محور الالتزام التنظيمي تبعا للمؤهل العلمي	90
(25-2)	اختبار الفروق ANOVA بين محاور الدراسة تبعا للخبرة	91
(26-2)	نتائج اختبار اثر القيادة الادارية على الالتزام التنظيمي	92
(27-2)	نتائج الانحدار المتعدد لانماط القيادة الادارية على الالتزام التنظيمي	93
(28-2)	نتائج اختبار الانحدار البسيط بين نمطي القيادة الادارية على الالتزام التنظيمي	94

قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
(1-1)	العوامل المساعدة في تكوين الالتزام التنظيمي.	25
(1-2)	نموذج ومتغيرات الدراسة	66
(2-2)	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	72
(3-2)	توزيع عينة الدراسة حسب العمر	73
(4-2)	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى	73
(5-2)	توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة	74
(6-2)	توزيع عينة الدراسة حسب النوع	
(7-2)	المدرج التكراري لتوزيع بيانات محور انماط القيادة الادارية	82
(8-2)	المدرج التكراري لتوزيع بيانات محور الالتزام التنظيمي	83

قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
109	استبيان	01
112	نتائج الإحصاء الوصفي	02
114	صدق وثبات المحتوى والتوزيع الطبيعي	03
115	الاختبارات الإحصائية	04
118	الانحدار البسيط والمتعدد	05
120	طلبات تسهيل الحصول على معلومات من المؤسسات محل الدراسة	06
121	نموذج التحكيم	07
126	توقعات الأساتذة محكمي الاستبيان	08
127	قائمة الأساتذة محكمي الاستبيان	09

مقدمة

تتزايد التحديات التي تواجهها المنظمات على اختلاف أنواعها وتعدد مجالاتها يوما بعد يوم بسبب ظاهرة العولمة والتوجه السريع نحو تحرير التجارة الدولية وقيام التكتلات الاقتصادية، وتقدم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والاقتصاد المبني على المعرفة، بالإضافة لوجود ظاهرة فقدان استقرار النظم الاقتصادية كالأزمات المالية التي تتعرض لها الاقتصاديات في الوقت الراهن.

كل هذه التحديات فرضت على المنظمات مواجهة منافسة حادة والعمل على تحسين درجة كفاءتها وفعاليتها، لضمان بقائها واستمراريتها، وعليه أفرزت تلك التحديات أهمية العنصر البشري باعتباره من الموارد الإستراتيجية في أية منظمة، والذي يحقق لها ميزة تنافسية، وهذا بما يمتلكه من مهارات ومعارف، لذلك وجب الاهتمام به، والمحافظة عليه، وتعزيز سلوكياته الإيجابية نحو المنظمة والتي من أهمها نجد الالتزام التنظيمي الذي يرتبط ارتباطا وثيقا بالسيكولوجية النفسية للعنصر البشري. هذا السلوك الذي لاقى اهتماما كبيرا من طرف الباحثين سواء من الناحية النظرية أو الميدانية، فالالتزام التنظيمي يعكس درجة اندماج الفرد بالمنظمة واهتمامه بالاستمرار فيها وقوة ارتباطه بها وتطابق أهدافه مع أهدافها، ورغبته في بذل الجهد الأكبر لتطويرها مما يوجد علاقة إيجابية وقوية تقوم على الإقناع بأهداف وقيم المنظمة.

فالأفراد الذين يبدو عليهم الالتزام القوي نحو منظماتهم يختلف سلوكهم التنظيمي عن زملائهم ذوي الالتزام الضعيف، وقد وجد الباحثون أن هناك علاقة عكسية بين مستوى الالتزام التنظيمي وكل من معدل الغياب ودوران العمل، وهناك علاقة إيجابية بين الالتزام التنظيمي وأداء العاملين وتحقيق أهداف المنظمة، كما أن الالتزام التنظيمي يؤثر على استقرار العاملين واستقرار المنظمة، كما ينجم عنه شعور العاملين بروح معنوية عالية، بالإضافة إلى أنه يدفع العاملين إلى الإنجاز المبدع، لذلك أصبح ينظر إليه على أنه من أهم المتغيرات التي تؤثر على سلوك الأفراد في المنظمة.

ونظرا لكل تلك النتائج الإيجابية التي يحققها الالتزام التنظيمي، فإن له أهمية عظمى في حياة المنظمات على اختلافها، وعلى سير العمل فيها وتحقيق أهدافها بشكل فاعل و متميز

و عليه حظي الالتزام التنظيمي والعوامل المؤثرة فيه باهتمام العديد من الباحثين، فقد وجدوا أن هناك العديد من العوامل التي تؤثر على الالتزام التنظيمي بشكل مباشر أو غير مباشر، من أهمها الدور الفعال للقيادة داخل المنظمة. إذ تعد القيادة من أهم عناصر نجاح المنظمة، فمن شأنها أن توجه كافة الموارد نحو تحقيق الأهداف، فإذا هيئت كافة الموارد المادية في ظل عجز قيادي غير قادر على توجيه الموارد البشرية وتنسيقها، فإنه لن يكتب النجاح لهذه المنظمة في تحقيق أهدافها، حيث يتناسب مستوى تحقيق الأهداف مع مستوى قوة القيادة في الاستفادة من طاقات العاملين من خلال إثارة دافعيتهم والعمل

على توفير الرغبة والحماس لديهم لبذل أقصى ما يمكن لمساعدة المنظمة للوصول إلى أهدافها، والكشف عن الطاقات الكامنة للوصول إلى مستوى عال من الالتزام التنظيمي.

إذا فالقائد الإداري يسعى للمحافظة على العاملين داخل المنظمة باعتباره العامل الحاسم في أي نجاح تحقّقه، فمهما زادت درجة العلم والتكنولوجيا تبقى مهمة المحافظة على الموارد البشرية وزيادة ارتباطها بمنظمتها، من أهم التحديات التي تواجه القيادة بشكل مستمر.

و لكي ينجح القائد الإداري في تحقيق هذا الالتزام يجب أن يختار النمط القيادي المناسب الذي من خلاله يؤثر مباشرة في فعالية العاملين، فالنمط القيادي هو محصلة تفاعل مجموعة من الأنشطة والتصرفات التي يبديها القائد في العمل والتي تشكل نمطا عاما لقيادته، ولقد اختلفت الآراء حول أنماط القادة وخصائصهم ومعايير الحكم على كفاءتهم، كما تباينت حول أثر الأنماط القيادية على الالتزام التنظيمي، ولهذا جاءت الدراسة التي قدمناها من أجل تحليل دور أنماط القيادة الإدارية في تحقيق الالتزام التنظيمي على مستوى المؤسسات العمومية.

ومما سبق ومن أجل توضيح أكثر لجوانب الموضوع نطرح الإشكالية التالية:

هل لأنماط القيادة الإدارية دور في تحقيق الالتزام التنظيمي في المؤسسات العمومية لولاية

الوادي؟

وهذا ما يجعلنا نطرح إشكاليات فرعية منبثقة من الإشكالية الرئيسية كالتالي:

- 1- ما المقصود بالقيادة الإدارية وما هي أنماطها ؟
- 2- ما المقصود بالالتزام التنظيمي ؟
- 3- هل هناك علاقة بين أنماط القيادة الإدارية والالتزام التنظيمي ؟
- 4- هل توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة على محاور الدراسة تعزى للمعلومات الشخصية؟
- 5- هل هناك أثر لأنماط القيادة الإدارية على الالتزام التنظيمي؟

فرضيات الدراسة:

بناء على الإشكالية المطروحة والتساؤلات السابقة قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

- 1- القيادة الإدارية هي عملية التأثير في الآخرين وجعلهم متحمسين ومجتهدين لإنجاز الأهداف التنظيمية.

- 2- الالتزام التنظيمي هو درجة انهك العامل في عمله ومقدار الوقت والجهد الذي يكرسه لهذا الغرض ومدى اعتبار عمله جانبا رئيسيا في حياته.
- 3- هناك علاقة بين أنماط القيادة الإدارية والالتزام التنظيمي.
- 4- لا يوجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة تعزى للمعلومات الشخصية عند مستوى معنوية 5%.
- 5- هناك أثر لأنماط القيادة الإدارية على الالتزام التنظيمي عند مستوى معنوية 5%..

❖ أهداف البحث:

تهدف الدراسة إلى:

- تحديد النمط القيادي المتبع من قبل المؤسسات العمومية.
- توضيح العلاقة بين النمط القيادي المتبع والالتزام التنظيمي.
- تبيان أي بعد من أبعاد الأنماط القيادية أكثر تأثيرا في تحقيق الالتزام التنظيمي في المؤسسات العمومية.
- تحديد طبيعة العلاقة بين أنماط القيادة الإدارية والالتزام التنظيمي.
- التعرف على دور القيادة الإدارية في تحقيق الالتزام التنظيمي.
- تحديد الالتزام التنظيمي السائد لدى المرؤوسين في المؤسسات العمومية.
- أهم مكونات الالتزام التنظيمي.
- التوصل إلى توصيات ومقترحات وحلول لبعض المشاكل التي تقف عائقا تجاه رفع مستوى الالتزام التنظيمي.
- محاولة التطرق إلى أنواع الالتزام التنظيمي ومعرفة أيها أكثر قربا من سلوكيات المرؤوسين.

❖ أهمية الدراسة:

يحقق موضوع الدراسة أهميتين، عملية وعلمية معا:

الأهمية العملية:

- السعي إلى معرفة النمط القيادي الفعال والأكثر قدرة على جعل الموظف أكثر إلتزاما داخل المؤسسة.
- محاولة إيجاد بعض النتائج والتوصيات والحلول التي من شأنها مساعدة القائد حتى يكون هناك إلتزام تنظيمي.
- معرفة السلوك الفعلي للمدير داخل المؤسسة.

- معرفة أهمية الالتزام التنظيمي وتأثيره على تحسين الأداء وجودته.

الأهمية العلمية:

تكفي الدلالة على تأكيد دور أنماط القيادة الإدارية في تحقيق الالتزام التنظيمي الذي يعكس مستوى السلوك الجماعي في الأداء وإنجاز المهام وهذا ما يؤدي إلى رفع مستوى الرضا المهني للعاملين ومستوى أداء المؤسسة.

❖ مبررات اختيار الموضوع:

- يعود اختيار هذا الموضوع للأسباب التالية:

الأسباب الذاتية:

- الرغبة في إثراء التراث العلمي ومكتبة الجامعة بهذا الموضوع وكذا الوصول الى نتائج يمكن الاستفادة منها.

- التعرف على النمط القيادي السائد في المؤسسات العمومية ومدى التزام العاملين داخل المؤسسات محل الدراسة.

الأسباب الموضوعية:

- تتبلور أسباب إختيار الدراسة كون القيادة الإدارية والالتزام التنظيمي من الظواهر الحديثة التي أصبحت المؤسسات تعتمد عليه في تحقيق أهدافها.

- معرفة أثر أنماط القيادة الإدارية في تحقيق الإلتزام التنظيمي وكيف لهذه الأنماط أن تصنع الفرق في سلوكيات العاملين ومدى إلتزامهم لمؤسساتهم.

❖ منهجية البحث:

يتبع البحث مجموعة من المناهج العلمية لدراسة إشكالية البحث، ارتكزت المنهجية المتبعة على الفكر النظري وتأكيداه بالواقع العلمي:

1- المنهج الوصفي التحليلي:

بهدف تحديد الإطار النظري للموضوع بجانبه الفكري والمفهومي، نظرا لملائمة المنهج في ذلك، والذي نستقي منه المعطيات الرقمية، وبما أن المعطيات الكمية جامدة لا تقي المطلوب دون تحليلها فقد إستدعى منا الأمر الاعتماد على المنهج التحليلي لتحليل المعطيات الكمية بالاعتماد على الجداول والرسومات البيانية لعرض وتصنيف هذه المعطيات حتى يسهل على القارئ التعمق في هذه المعطيات.

2- المنهج القياسي:

وتمثل في وضع بعض نماذج المستخدمة في معرفة العلاقة بين أنماط القيادة والالتزام التنظيمي،

ثم تحليل تلك المعطيات والكشف عن الروابط الداخلية فيما بينها لتكوين فهم موضوعي علمي يساعد على التوقع لأثر الأنماط القيادية على الإلتزام التنظيمي.

3- المنهج الإستنتاجي:

وذلك للتوصل للنتائج والتوصيات المتعلقة بالدراسة البحثية.

❖ مبررات إختيار الدراسة:

- إعتمدنا في بحثنا هذا على مجموعة من الوسائل المستخدمة في جمع المعلومات والبيانات، وهي تلك الأكثر شيوعا، نختصرها في:
- المسح المكتبي للوقوف على ماتم تناوله في إطار دراستنا بهدف إرساء الدعامة النظرية له.
- البحوث والدراسات السابقة التي تحدد لنا مجالات التركيز الجديدة في هذا الموضوع دون إغفال النقد والإستزادة كلما كان ذلك ممكنا.
- البحث عبر شبكة الإنترنت لجعل بحثنا لا يهمل المستجدات التي ترتبط مباشرة بموضوعه.

❖ حدود الدراسة:

- **الحدود الموضوعية:** تأتي هذه الدراسة لمعالجة موضوع دور الأنماط القيادية في تحقيق الإلتزام التنظيمي.

- **الحدود المكانية:** أجريت هذه الدراسة في أربعة مؤسسات عمومية (المديرية الفرعية لتوزيع الكهرباء والغاز بالوادي - مديرية التجارة بالوادي-شركة الجزائرية للمياه بالوادي- مديرية التشغيل بالوادي)

- **الحدود الزمانية:** وتمثلت في الفترة الممتدة من 01 جانفي 2023 إلى أواخر شهر ماي 2023.

❖ هيكلية الدراسة:

لقد تم تقسيم هذا البحث إلى فصلين:

الفصل الأول تناولنا فيه الأدبيات النظرية والتطبيقية لأنماط القيادة والالتزام التنظيمي في مبحثين، المبحث الأول تطرقنا فيه لأنماط القيادة والالتزام التنظيمي، حيث قمنا بتقسيم هذا المبحث إلى ثلاث مطالب، المطلب الأول تمثل في الأنماط القيادية الإدارية والذي تطرقنا فيه إلى مفهوم القيادة الإدارية وأهميتها في المؤسسات وكذا أهم الأنماط القيادية والتي توصلت العديد من الدراسات إلى تصنيفات متعددة لأنماط القيادة حيث هناك من قسمها إلى أنماط القيادة التحويلية والتبادلية ويعتبر هذا التقسيم

حديث، وهناك من قسمها إلى الأنماط الأوتوقراطية والديمقراطية والحرية واعتمدنا في دراستنا التقسيم الثاني، وتطرقنا كذلك لنظريات القيادة الإدارية ومن أهمها نظرية السمات نظرية المسار والهدف والنظرية الموقفية والنظرية الوظيفية والنظرية التشاركية.

أما المطلب الثاني فقد تناول مفهوم الالتزام التنظيمي وأهميته وأبعاده المتمثلة في الالتزام العاطفي والالتزام التلقائي والالتزام المعياري، وتناولنا أيضا العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي.

أما المطلب الثالث فتطرقنا إلى ذكر نمط القيادة كأحد العوامل المكونة للالتزام التنظيمي وكذا علاقة أنماطها به والتطرق إلى مهارات القائد الداعمة للالتزام التنظيمي، وأخيرا التطرق إلى انتقاء نمطين حديثين للقيادة ألا وهما القيادة التحويلية والتبادلية وتأثيرها على الالتزام التنظيمي.

والمبحث الثاني الدراسات السابقة الذي خصصنا له ثلاث مطالب حيث عرضنا في مطلبه الأول بعض الدراسات التي تطرقت لموضوع انماط القيادة الإدارية بينما خصص المطلب الثاني لعرض الدراسات التي عالجت المتغير الثاني من دراستنا وهو الالتزام التنظيمي وفي المطلب الأخير عرضنا الدراسات السابقة التي تناولت المتغيرين معا محترمين في ذلك تسلسل عرض الدراسات زمنيا من الأحدث إلى الأقدم.

أما الفصل الثاني قد تم تخصيصه للجانب التطبيقي من الدراسة، حيث تم التطرق في المبحث الأول إلى منهجية الدراسة، أما المبحث الثاني فتطرقنا إلى اختبار الفرضيات وتحليل النتائج.

الفصل الأول: الأدبيات

النظرية لأنماط القيادة الإدارية

والالتزام التنظيمي

تمهيد الفصل الأول:

لقد حظي موضوع القيادة باهتمام كبير من جانب المفكرين، ويرجع ذلك إلى الدور الذي يلعبه العنصر البشري في المؤسسة، والذي يبرز من خلال مسؤولية القائد في تحقيق التكامل بين الجوانب التنظيمية والإنسانية لتحقيق الفعالية والوصول إلى الأهداف، باعتبار الهدف النهائي هو تحقيق رؤيته بشكل واقعي، من خلال نمط معين من السلوك في إطار الظروف التي يواجهها.

ولقد لقي موضوع الالتزام اهتماما كبيرا من قبل الباحثين والمهتمين بدراسة السلوك الإنساني داخل المنظمات ويرجع ذلك الاهتمام لوجود ارتباط وثيق بالظواهر السلوكية المتعلقة باتجاهات الأفراد وسلوكياتهم، حيث أكدت أغلب الدراسات الحديثة ان الالتزام التنظيمي يعبر عن حالة نفسية بين الفرد ومنظمته.

وتمثل الدراسات السابقة مرجعية منهجية لبناء الإطار النظري للدراسة واختيار المنهج وتحليل العلاقات بين متغيري الدراسة.

وعلى هذا الأساس تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين، خصصنا أوله لعرض متغيري الدراسة أنماط القيادة الإدارية والالتزام التنظيمي بينما خصص المبحث الثاني لعرض مختلف الدراسات التي تناولت كل متغير على حدا ثم اعقبنا ذلك عرض الدراسات التي شملت المتغيرين معا والتعقيب عليها.

المبحث الأول: الإطار النظري لأنماط القيادة الإدارية والالتزام التنظيمي.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة لمتغيري الدراسة.

المبحث الأول: الإطار النظري لأنماط القيادة الإدارية والالتزام التنظيمي

احتل موضوع القيادة الادارية اهمية بالغة في الفكر القيادي المعاصر فظهرت الكثير من الاتجاهات النظرية والدراسات الميدانية لتحليل مفهوم القيادة الادارية، كما يعتبر موضوع الالتزام التنظيمي ضمن أبرز المتغيرات السلوكية التنظيمية التي تناولتها الدراسات والأبحاث، لذلك سوف نتطرق في هذا المبحث إلى هذين الموضوعين على التوالي مع عرض العلاقة بينهما.

المطلب الأول: ماهية أنماط القيادة الإدارية

في هذا المطلب نستعرض مفهوم القيادة الادارية، اهميته، انماطها واخيرا نظرياتها، وذلك لتوضيح ماهيتها.

أولاً: مفهوم القيادة الإدارية

عرفت القيادة بطرق مختلفة وباستخدام الباحثين مقاييس لتفسيرها وتحليلها، ويعود سبب تعدد تلك المفاهيم إلى اختلاف الزوايا التي ينظر منها الباحثين إلى مفهوم القيادة الإدارية بالإضافة إلى التطور الذي يشهد البحث العلمي عن مفهوم القيادة عبر الزمن، فالقيادة تعتمد على الخلفية الثقافية فيه للقائد.

وعرفت القيادة بأنها: القدرة على التأثير في الآخرين من أجل تحقيق الأهداف المشتركة. وهذا يعني أن القيادة عملية تواصل بين القائد أو المدير ومروؤسيه حيث يتبادلون المعارف والاتجاهات، ويتعاونون على إنجاز المهام الموكلة إليهم¹.

كما عرفت القيادة بأنها: القدرات والإمكانات الاستثنائية الموجودة في الشخص القائم في موقع القيادة والتي من خلالها يستطيع توجيه تابعيه والتأثير فيهم ابتغاء تحقيق الهدف المنشود². وعرف القيادة بأنها: التأثير الذي يمارسه فرد ما على سلوك أفراد آخرين ودفعهم للعمل باتجاه معين لتحقيق أهداف مرغوبة³.

كما عرفت القيادة على انها عملية إثارة دافعية المرؤوسين وتوجيهها وانتقاء قنوات الاتصال الفعالة وحل الصراعات التي تنشأ بين الأفراد في التنظيم⁴.

وتعرف القيادة الإدارية بأنها النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ وإصدار القرار وإصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والاستمالة

¹ عباس علي، أساسيات علم الإدارة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان الأردن، 2007، ص: 11.

² إبراهيم ناصر، "أنماط القيادة في بعض المؤسسات الصناعية الخاصة وعلاقتها بالنمو المهني لدى العاملين في المملكة العربية السعودية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، 2004، ص: 19.

³ AL Sandieh.Eid(2012) Tra "أنماط القيادة في بعض المؤسسات الصناعية الخاصة وعلاقتها بالنمو المهني لدى العاملين في المملكة العربية السعودية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، 2004، ص: 19.

⁴ AL Sandieh.Eid(2012) T nsformational Leadership and Organizational Culture in S mall Scale Industries in the Governorate of Mafraq"European Journal of Economie·Finance and Administrative Sciences، I88N ، 1450-2275، 45، P.1-2.

⁴ فائق عوض الغزو، القيادة والإشراف الإداري، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص: 11.

بقصد تحقيق هدف معين، فالقيادة الإدارية تجمع في هذا المفهوم بين استخدام السلطة الرسمية وبين التأثير على سلوك الآخرين واستمالتهم للتعاون لتحقيق الهدف¹.

القيادة هي عملية بفعالية مستمرة (Dynamic) وتعبّر عن علاقة شخص بآخر (to- Man - Relationship Man) وهي علاقة بين الرئيس والمرؤوس فهي وسيلة التوجيه.

القيادة هي قدرة المدير على إغراء تابعيه للعمل بثقة وحماس، والثقة لم تعكس الخبرة والقدرة على تحقيق الهدف والحماسة يعكس الإخلاص والتركيز في أداء العمل. أي أنها نشط ومسألة تتعلق بالشخصية وضرب المثل.

أما "ديموك Dimok فيعرف القيادة: (هي التأثير والإغراء أكثر منها السلطة عليهم)². عرفها الكاتب "رنسيس ليكرت": بأنها قدرة الفرد على التأثير على شخص أو جماعة وتوجيههم وإرشادهم لنيل تعاونهم وتحفيزهم للعمل بأعلى درجة من الكفاءة من أجل تحقيق الأهداف المرسومة³. ويقترح الكاتب "أنفاسفش" وزملاؤه تعريفا أكثر تفصيلا وهو (المقدرة على التأثير، من خلال الاتصال على الآخرين أفرادا أو جماعات لتحقيق أهداف ذات معنى وقيمة)؛ وهذا يعني:

- وجود شخص قائد.

- وجود مجموعة أفراد تتم قيادتهم

- ممارسة مهارات التأثير

- استخدام هذه المهارات بقصد تحقيق هدف.

عرف ريتشارد "ايتال" القيادة على أنها: تفاعل خصائص القائد الشخصية وخصائص التابعين وكذلك المواقف التي يمرون بها أفراد أو جماعات نحو تحقيق أهداف مرغوبة⁴.

ثانيا: أهمية القيادة الإدارية

تعد القيادة الإدارية عنصرا مهما وضروريا في المنظمات لكي تستمر ويزيد نشاطها، فتتجلى أهميتها بدورها الأساسي لفعالية الإدارة ومعيارا لنجاح المنظمة وتحقيق أهدافها.

ومن هنا تبرز أهمية القيادة من خلال الأمور التالية:

1- قدرة المدير على تحويل الأهداف المطلوبة إلى نتائج

2- قوة التأثير التخطيط والتنظيم والرقابة في تحقيق أهداف المنظمة.

3- مساعدة المنظمة في وضع تصور ورؤية مستقبلية لها.

¹ عليوة السيد، تنمية المهارات القيادية للمديرين الجدد، ط1، دار السماح، القاهرة، 2001، ص:45.

² محمد الفاتح محمود بشير المغربي، أصول الإدارة والتنظيم، ط1، دار الجنان للنشر والتوزيع، الأردن، 2016، ص:221.

³ محمد عمر الزعبي، محمد تركي البطاينة، القيادة الإدارية، ط1، دار وائل للنشر، الأردن، 2014، ص:14-15.

⁴ ناصر محمد العديلي، إدارة السلوك التنظيمي، بدون دار نشر، الرياض، 1993، ص- ص:226-227.

- 4- مساعدة المنظمة في التعامل مع المتغيرات البيئية والمؤثرة بها بطرق مباشرة أو غير مباشرة¹.
- 5- السيطرة على مشكلات العمل وحلها، وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء.
- 6- مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة.
- 7- تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم مورد للمؤسسة، كما أن الأفراد يتخذون من القائد قدوة لهم².

ثالثاً: أنماط القيادة الإدارية

هناك اختلافات في أنماط القادة وصفاتهم إلا أنهم تجمعهم صفات مشتركة. فالقيادة تتميز بقوة الإيمان بالهدف والحرص والإصرار على الوصول إلى الغاية المرجوة وذلك عن طريق مجموعة من الأفراد المؤمنين برسالتهم المدركين لمسؤولياتهم.

وتتعدد أنواع القيادة باختلاف العلاقة بين القائد والعاملين ويمكن تمثيل هذه الأنواع بخط يحتل أحد أطرافه القيادة الاستبدادية والطرف الآخر بالديمقراطية، ويمكن تصنيف تلك الأنماط إلى ثلاثة أنماط وهي:

1- القيادة الأوتوقراطية (الديكتاتورية):

1-1 مفهوم القيادة الأوتوقراطية:

وهو نمط من القيادة يتصف بحبه للسلطة، يمسك زمام الأمور بيده، فيقرر ما الذي يجب أن يعمل به كل موظف وكيفية تنفيذه، هو الذي يرسم السياسة، ويحدد الواجبات والأعمال لكل العاملين معه ويتابع تنفيذ أوامره بنفسه ويجب أن يكون مركزاً لكل ما يهم الإدارة ومرجعاً لكل الموظفين لتلقي الأوامر والتعليمات وتنفيذها بدقة، أو اقتراح بدائل للتنفيذ، ينتقد مرؤوسيه بشدة ولا يحب أن ينقده أحد وإذا تغيب توقف العمل، ومعيار نجاحه السيطرة³.

وفي هذا النمط يسعى القائد دائماً لتوسيع دائرة سلطاته وصلاحيات والقيادة الأوتوقراطية نوعان: قيادة حائرة وقيادة عادلة.

وفي كلا الحالتين فالنمط الأوتوقراطي هو نمط تسلطي في الجوهر، فهو يتسبب في فتح فجوة بين القائد ومرؤوسيه، لأن القيادة الأوتوقراطية تولد سوء الفهم الذي يتسبب بدوره في إثارة الخلاف والعداء أحياناً، فالقائد الأوتوقراطي يؤمن بعدم المشاركة وأنه دائماً على حق وهذا يولد نوع من المقاومة التي تعمل على تعطيل التغيير الصحيح، وتعد من عملية الإبداع والابتكار عند المرؤوسين⁴.

¹ محمد عمر الزعبي، محمد تركي الطائفة، القيادة الإدارية، مرجع سابق الذكر، ص: 53.

² محمد أكرم العدلوني، القائد الفعال، ج1، دار قرطبة للإنتاج الفني، الرياض، السعودية، 2000، ص: 20.

³ أحمد علي الحاج، أصول التربية، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016، ص: 250.

⁴ أبو الخير مصطفى، تنمية العلاقات الإنسانية الديمقراطية، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، 2008، ص: 367.

2-1 سمات القيادة الأوتوقراطية:

- ويمكن تحديد السمات العامة لنزعة القيادة الأوتوقراطية بالأوجه الآتية¹:
- عدم القدرة على أداء الأعمال إلا من خلال سبل الإشراف المباشر من قبل القائد على الأعضاء.
 - يؤدي غياب القائد الأوتوقراطي إلى تفكك الجماعة وشيوع الفوضى بين أعضاء التنظيم.
 - تتصف الجماعة العاملة تحت ظل القيادة الأوتوقراطية بانخفاض المعنوية، وضعف التماسك، وارتفاع شكاوى الأعضاء، وارتفاع المعنوية، وضعف التماسك، وارتفاع نسب التلف والفاقد وظهور المشكلات بين الأفراد، وازدياد نزاعات العمل.
 - ضعف قنوات ومحتوى الاتصال بين الأفراد وعدم انتظامها، وبروز ظواهر الروح السلبية وإشاعة النزعة غير الملتزمة والاتصالات غير الهادفة.
 - بروز ظاهرة عدم الاندفاع الذاتي نحو العمل والاهتمام به مما ينعكس أثره في الإنتاجية على المدى البعيد.
 - إلا أن القادة يختلفون في درجة استخدام هذه السلطة كأداة ضغط مما يترتب على ذلك وجود أنماط متعددة لسلوك القائد الأوتوقراطي.

2- القيادة الديمقراطية (النمط المتشارك):

1-2 تعريف القيادة الديمقراطية:

هو أسلوب قيادة تعتمد على العلاقات الإنسانية والمشاركة، وتفويض السلطة فالقيادة الديمقراطية تعتمد أساساً على العلاقات الإنسانية السليمة بين القائد ومروؤسيه التي تقوم على إشباعه لحاجاتهم، وخلق التعاون فيما بينهم وحل مشكلاتهم وتنتهج القيادة الديمقراطية أساليب الاقتناع والاستشهاد بالحقائق والأخذ بعين الاعتبار لأحاسيس الأفراد ومشاعرهم وكرامتهم في تحقيق الأهداف وضرورة إشراكهم في إتخاذ القرارات من أجل تحفزهم على التعاون، لذلك فإن القائد الديمقراطي يستأنس بآراء أتباعه ويعبر عن أفكارهم ويهتم بهم ويقدم لهم المعلومات والإرشادات اللازمة، ويلعب دوراً فعالاً في تنمية الإبداع والابتكار وتحقيق التعاون وإطلاق قدرات مروؤسيه وطاقاتهم الكامنة، والقيادة الديمقراطية هي تلك القيادة التي تتوزع فيها السلطة بين القائد ومروؤسيه. والقادة الأكثر فعالية هم أولئك الذين يستخدمون أسلوب التوجيه الجماعي للعمل وليس الفردي كما يستخدمون مبدأ المشاركة في إتخاذ القرار².

ويعتمد نمط القيادة الديمقراطية على بث روح المسؤولية في المرؤوسين وذلك عن طريق عملية صنع القرارات، وهذه المشاركة من شأنها أن تعمل على رفع الروح المعنوية للأفراد وزيادة ولائهم للمؤسسة التي

¹ الدهان أميمة، المفاهيم الإدارية الحديثة، مركز الكتب الأردني، عمان، الأردن، سنة 2010، ص: 59.

² Calaberes ·W.J.(2009)·Strategie Le adership: N.Y. Simon & Schuster Press.

يعملون فيها والتزامهم بمسؤولياتهم، وتوكيد ذواتهم كأفراد، وعملا بهذا النمط فإن القائد يعرض المشكلة التي تواجهه على المرؤوسين ليتيح لهم فرصة إبداء آرائهم وما يقترحون من حلول المشكلة، ثم يتخذ القرار على ضوء ذلك، ويتفرع عن هذا النمط أنماط شتى تتفاوت مبادئها بين الديمقراطية وبين الديمقراطية المعتدلة¹.

2-2- مرتكزات القيادة الديمقراطية:

1-2-2 العلاقات الإنسانية بين القائد ومرؤوسيه:

وهي العلاقة التي تدفع العاملين لإنجاز العمل بشكل تعاوني وتتمحور العلاقات الإنسانية بين القائد ومرؤوسيه حول ما يلي²:

حصول تفاعل واندماج بين العاملين والتنظيم الذي يعملون فيه، مما ينعكس على فعالية إنجاز العاملين.

عدم وجود تعارض بين مصالح العاملين ومصالح التنظيم.

أن يتم التعامل مع العاملين في التنظيم بشكل إنساني يحفظ لهم كرامتهم.

الاهتمام بإشباع حاجات العاملين في التنظيم.

2-2-2 مشاركة العاملين في إتخاذ القرارات:

لقد ظهرت اتجاهات مختلفة حول طبيعة مشاركة العاملين في إتخاذ القرارات فهل نشرك جميع العاملين أم أصحاب الخبرة والكفاءة؟ وهل يتم إشراكهم في إتخاذ جميع القرارات أم اقتصر مشاركتهم في نوعية قرارات معينة؟ وهذه الاتجاهات هي³:

الاتجاه التقليدي: يقوم هذا الاتجاه على أساس تصنيف القرارات إلى قرارات إستراتيجية يقتصر اتخاذها على قيادة التنظيم في المستويات العليا وقرارات روتينية تعتمد في المستويات الأخرى.

الاتجاه الحديث: يقوم هذا الاتجاه على مبدأ المشاركة الجماعية في اتخاذ القرار، بإشراك كل من له علاقة بالقرار سواء من خارج التنظيم أو داخله لإحداث مشاركة فعالة في اتخاذ القرار.

2-2-3 تفويض السلطة:

ان التطور الذي حصل للمنظمات الإدارية أدى الى كبر حجم العمليات التي يمارسها القائد الإداري وقد فرض عليه هذا الوضع تفويض جزءا من سلطاته الى مرؤوسيه الذين لديهم القدرة على تحمل المسؤولية والقيام بالواجبات المحددة بكفاءة، فالتفويض هو نقل بعض الصلاحيات بعد تحديدها إلى المرؤوسين القادرين على إنجازها⁴.

¹ المهوس محمود، الإدارة الفعالة، مكتبة لبنان للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 2007، ص: 102.

² السلمي علي، العلوم السلوكية في التطبيق الإداري، دار المعارف للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008، ص: 15.

³ السلمي علي، مرجع سابق، ص: 16.

⁴ علي عياصرة، محمد محمود العودة الفاضل، الاتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان،

الأردن، 2006، ص: 124.

يرتبط تفويض السلطة بثلاثة مرتكزات أساسية هي واجبات ومسؤوليات الموظف والسلطة المخولة للموظفين من أجل القيام بهذه الواجبات، فالتفويض هو أن يعهد القائد إلى بعض مرؤوسيه بواجبات معينة للقيام بها مقترنة بتحويلهم بعض من سلطاته القيادية الكافية لإنجاز هذه الواجبات، ويكون من فوضله هذه الواجبات مسؤولاً أمام القائد عن تحقيق هذه الواجبات عند التفويض هناك متطلبات ضرورية لا بد من توافرها لضمان نجاح التفويض وتحقيق الأهداف المقصودة من هذه المتطلبات كالتالي¹:

6- أن تكون الواجبات أو المهمات المراد تفويضها محددة وليست عامة وواضحة وليست غامضة وأن تكون السلطات المفوضة كافية لتحقيق النتائج المترتبة من التفويض.

7- شجاعة القائد وثقته بنفسه، فبعض القادة يتخوفون من التفويض لعدم ثقتهم في مرؤوسيه أو عجزهم عن استخدام وسائل المتابعة والتحكم في المهمات المفوضة إلى مرؤوسيه مما لا يتيح لهم الاطمئنان الكامل على حسن أداء هذه المهمات وإنجازها، أو اعتقادهم أن تفويض السلطة يقلل من هيبته ويسلب اختصاصاتهم ويقوي معاونيه، ولذلك فإن حسن اختيار القائد للمرؤوسين الذين يمتلكون الكفاءة والقدرة للقيام بالمهام الموكلة إليهم، يعتبر من متطلبات التفويض الفعال.

3- القيادة الحرة (النمط المتساهل):

3-1 تعريف نمط القيادة الحرة:

يعرف نمط القيادة التساهلي بأنه ذلك النمط من القيادة الذي يركز على حرية الفرد العامل إلى حد الإفراط إذ يتم الاهتمام فقط بالعلاقات الإنسانية دون الاهتمام بالعمل والإنتاج، فالقيادة في هذا النمط تعتبر قيادة متسامحة ولينة ويتمتع أتباعها بدرجة عالية من الاستقلالية في القيام بأعمالها، وتعتمد على المرؤوسين في صياغة ووضع الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، وبصاحب هذا النوع من القيادة مظاهر الهزل والتسيب وانخفاض الأداء، ويؤدي ترك القائد لسلطة إتخاذ القرار للمرؤوسين ويصبح بحكم المستشار، أي إن القيادة في هذا النمط تكون بصورة شكلية فقط، والقرارات دائماً مؤجلة ولا يوجد للتغذية العكسية، وليس هناك محاولات لتحفيز المرؤوسين أو إدراك حاجاتهم وإشباعها².

والنمط القيادي المتساهل هو بخلاف النمط الأوتوقراطي، إذ يترك هذا النمط حرية لا حدود لها للمرؤوسين في تحديد خططهم ووضعها موضع التنفيذ واتخاذ القرارات المتعلقة بذلك³.

¹ كنعان نواف، القيادة الإدارية، مكتبة دار الثقافة، عمان، الأردن، 2012، ص: 153.

² القريوتي محمد قاسم، السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية، المكتبة الوطنية، عمان، سنة 2008، ص: 144.

³ المغربي، كامل محمد، الإدارة - مبادئ - مفاهيم - وظائف، مطابع لنا الرياض . السعودية، 2008، ص: 426.

ويمتاز هذا النمط بازدواجية الجهود أو تداخلها وإضاعة الكثير من الوقت وإهمال بعض النواحي المهمة من أوجه النشاط، وكذلك التوسع في تفويض السلطات وعمومية التعليمات، والتردد وعدم الاستقرار، وبإيجاز فإن القائد يتنازل عن دوره كموجه وملهم لعمل الأفراد والجماعات فيصبح دوره وسيطا أو ثانويا بل ينحو منحى سلبي، ويصبح عمله مقتصرًا على أعضاء المعلومات عند الطلب، ومن عيوب هذا النمط أنه لا يمد المرؤوسين بقيادة سليمة وفاعلة لأنه يفتقر إلى الحماس المطلوب والدافعية أو الحوافز لعمل ذلك، ولهذا فإن تأثيره في سلوك الأفراد محدود للغاية وقد يتناسب هذا الأسلوب في قيادة الأفراد الذين يتمتعون بمستويات عقلية وعلمية عالية، كونهم قادري على تحليل المواقف المختلفة واتخاذ القرارات المناسبة لها¹.

هذا النوع من القيادة ينجح عندما يتعامل القائد مع أفراد ذوي مستويات عقلية وعلمية عالية كما في مؤسسات الأبحاث والدراسات وكذلك في الأوضاع التي يكون فيها المرؤوسين قد حصلوا على تدريب وخبرة في عملهم أكثر من قائدهم أو رئيسهم ولقد اثبتت الدراسات انه على الرغم من التأثير الإيجابي لهذا النمط القيادي في معنويات العاملين إلا أنه قد يحدث نوعا من الشطط والفوضى في العمل واحتمال سوء استغلال هذه الحرية من قبل العاملين لتحقيق أغراض ذاتية².

2-3 الخصائص المميزة لنمط القيادة المتساهلة:

- إعطاء القائد أكبر قدر من الحرية لمرؤوسيه لممارسة نشاطاتهم وإصدار القرارات وإتباع الإجراءات التي يرونها ملائمة لإنجاز العمل.
- اتجاه القائد إلى تفويض السلطة على أوسع نطاق وميله إلى إسناد الواجبات بطريقة عامة وغير محددة لأن ذلك يعطي للمرؤوسين المزيد من الحرية في ممارسة أعماله، وفرصة الاعتماد على نفسه وتقييم نتائج عمله.
- إتباع القائد سياسة آليات الباب المفتوح في الاتصالات، فالقائد الذي يتبع نمط القيادة المتساهلة يرى أن أسلوب الحرية في الإدارة لن يكون مجديا إلا إذا سهل لمرؤوسيه سبل الاتصال به لتوضيح الآراء الأفكار التي يلتبس عليهم امرها³.

¹ باغي محمد الفاتح، مبادئ الإدارة العامة، مطابع الفرزدق التجارية، الرياض، السعودية، 2009، ص: 127.

² عاطف عبد الله المكاوي، القيادة الإدارية، ط1، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، 2013، ص: 14.

³ نواف سالم كنعان، القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص: 253.

رابعاً: نظريات القيادة الإدارية

لقد تعددت النظريات في مجال سيكولوجية القيادة محاولة الإجابة على سؤال رئيسي: من القائد؟ وفيما يلي نتناول هذه النظريات:

1- نظرية السمات:

ومن أقدم النظريات التي ظهرت في هذا الإطار "نظرية الرجل العظيم" ومن أنصارها "فرنسيس جالتون"¹ F. Galton، توماس كارليل. Carlyle و"غيسيلي" Ghiselli، حيث تؤكد هذه النظرية على أن القادة يولدون ولا يصنعون، وأن للقادة سمات أو خصائص شخصية تميزهم عن مرؤوسيه، وأن هذه السمات موروثية وليست مكتسبة².

ركزت هذه النظرية على أن القادة لديهم عدد من السمات والخصائص الشخصية التي تميزهم عن غير القادة وتتمثل هذه السمات والخصائص فيما يلي:

- خصائص جسمية كالطول والوزن والحيوية والنشاط.
- خصائص عقلية ومعرفية كذكاء والقدرات المعرفية العامة والقدرة على التنبؤ بالمفاجآت والاستعداد لها.
- خصائص او سمات اجتماعية كالتعاون وروح الانبساط والمرح والمشاركة الاجتماعية للأعضاء.
- خصائص وسمات وجدانية كالثبات الانفعالي وقوة الإرادة وروح التسامح والثقة في النفس وبقدرتها وتحمل المسؤولية والواقعية.
- خصائص فنية كالفهم الواضح والتام لمهمة وأهداف الجماعة وكفاءة الأداء والقدرة على الإقناع والتأثير³.

1- نظرية المسار والهدف:

القائد كمؤشر للأهداف القيمة.

يفترض هاوس في هذه الطرية أن حماس المرؤوس للقائد يعتمد على مدى اقتناعه بمساعدة القائد له للوصول للأهداف القيمة.

بمعنى أن يقوم القائد بالشرح والتفصيل للمرؤوس عن كيفية الوصول للأهداف المرجوة، مع مساعدة المرؤوس حتى يصل إلى تلك الأهداف.

¹ أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي: رؤية معاصرة، المؤلف: القاهرة د ط، 2000، ص: 272.

² محمود المساد، الإدارة الفعالة، ط1، مكتبة لبنان ناشرون، بيروت، 2003، ص: 108.

³ حسام علي صالح، سلوكيات تنظيمية، ط1، الجامعة العمالية، ص: 155.

وبهذا يصبح المرؤوس مقتنع بأن العمل بجد سوف يؤدي إلى الوصول إلى الأهداف وأن هذا بدوره سوف يؤدي إلى مكافئته وتقديره وبهذا يفترض هاوس أن الرضى الوظيفي، الحماس، الأداء سوف يحظوا بتحسين ملحوظ.

وتعتمد إمكانية القائد لتحقيق هذا على التفاعل بين عوامل معقدة من سلوك القيادي أو عوامل موقعه معينة للظروف المحيطة.

ويفترض هاوس أن القائد يملك واحد من أربع أساليب.

- مساعد وموجه (يوجه المرء ويضع قواعد للعمل)
- المؤيد (يوثق علاقاته بمرؤوسيه ويساعدهم في تلبية احتياجاته)
- المشارك (يستعين القائد بمرؤوسيه ويشركهم في إتخاذ القرارات)
- موجه الإنجازات (يضع القائد أهداف عالية ويسعى إلى تحسين الأداء)

وطبقا للنظرية فإن هذه الأساليب ليست متنافرة، ولكن يمكن أن يتبعها القائد طبقا للظروف المختلفة، وهذه الصفة من المرونة هي صفة مهمة للقائد الفعال.

ويعتمد كون أحد الأساليب الأربع السابق ذكرهم هو الأسلوب الأفضل لتحقيق أقصى درجة من إرضاء المرؤوسين وزيادة حماسهم على العاملين الموقفين:

- صفات المرؤوسين وقدرتهم على العمل.
- الظروف البيئية المحيطة بالعمل وصفات هذا العمل.

والمجمل أن هذه النظرية تفترض أن درجة إحساس المرؤوسين بمساعدة رئيسه له تؤدي إلى زيادة حماس المرؤوس ورضاه الوظيفي، تزداد تلك الأحاسيس أكثر عندما يستطيع القائد أن يوفق بين أسلوبه وصفات مرؤوسيه من ناحية وظروف البيئة المحيطة بالعمل من ناحية أخرى. تعتبر هذه النظرية من النظريات المستخدمة لزيادة فعالية القائد¹.

¹ محمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، ط1، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002، ص ص: 354-355.

2- النظرية الموقفية:

قام بوضع هذه النظرية "فيدلر" وتعتبر من أحدث نظريات القيادة وقد اشتقت هذه النظرية في ضوء منهج النظم، وتفترض هذه النظرية بأن درجات التغيير والاختلاف وعدم الثبات للمتغيرات البيئية المحيطة بالمؤسسة يتطلب أنماطاً مختلفة من التركيب الوظيفي الداخلي للمؤسسة ومرونة في تصميم العمليات الإدارية المختلفة وذلك لغرض تحقيق مستوى كاف من الفعالية الإدارية، ويمكن توضيح المعالم التالية لهذه النظرية.

تركز هذه النظرية على أن التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية يجب أن يقابلها تغيرات داخل المؤسسة تتناسب معها.

تعتبر الخطط الإدارية الموقفية استراتيجيات إدارية بديلة عند حدوث متغيرات بيئية مفاجئة أو سريعة وعليه فإنها تقترض أن المعايير الإدارية غير القابلة للتغيير قد لا تكون مناسبة لمعالجة كل المستجدات. لا توجد طريقة مثالية لتقسيم الأدوار والوظائف والمسؤوليات في المؤسسة وكذلك لا يوجد نمط قيادي يمكن استخدامه بفعالية في كل المواقف والأزمان وإنما الحالات المحددة هي التي تقرر أفضل الطرق والأنماط.

هناك ثلاث عوامل أو متغيرات رئيسية تؤثر في بعضها البعض وتحدد اختيار الإستراتيجيات الإدارية البديلة التي يمكن تطبيقها أو إتباعها في المؤسسة وهي: نوع القائد. نوع الجماعة. طبيعة الموقف. وهذه العوامل تتفاعل مع بعضها البعض لتحديد أسلوب القيادة وهذا ما يحدد فيلدر ثلاث عوامل لفعالية قيادة مدير المدرسة هي:

- علاقة القائد التعليمي في المدرسة بالمرؤوسين هل هي جيدة أم غير ذلك فالقائد الحبوب أعلى نسبياً من غيره.
- درجات القوة الوظيفية ومدى السلطات أو الصلاحيات التي يمتلكها القائد حيث يمكن أن وضوحها يزيد من فعالية القائد.
- مدى تحديد الوظيفة ووضوح المهام والواجبات حيث أن زيادة وضوح وتحديد المهام يؤثر إيجاباً على إنجاز المهام بفعالية.

وبين فيلدر أن القائد الذي يعطي أهمية كبيرة للإنتاجية والإنجاز ويركز الأمر بيده يحقق فعالية أكبر بإنجاز المهمات أما القائد الذي يهتم بالعلاقات الإنسانية الطيبة مع مرؤوسيه والتابعين له يحقق فعالية عالية، في إنجاز المهام والواجبات المتوسطة الصعوبة¹.

¹فتحي محمد أبو ناصر، مدخل إلى الإدارة التربوية، ط1، السعودية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2008، صص 39-40.

3- النظرية الوظيفية:

ترتكز على دراسة المهام والوظائف التي تقوم بها القيادة وتعتمد على المعايير التي تفصل بالمهام الوظيفية التي يقوم بها القائد إذ يهتم أصحاب النظرية بكيفية توزيع المسؤوليات والمهام القيادية التوجيه، اتخاذ القرارات، التخطيط، التنسيق، وتتمحور شخصية القائد حسب هذه النظرية بأنه القدوة والنموذج¹.

4- النظرية التشاركية:

تتضمن مسلماتها في:

- المشاركة في اتخاذ القرارات تساعد على تحسين فهم العاملين.
- يميل الناس إلى الالتزام بالعمل حين يتم إشراكهم في اتخاذ القرارات.
- يميل الناس إلى التعاون ويقل التنافس حينما يعملون على أهداف مشتركة.
- قرار المجموع يكون أفضل من قرار الفرد الواحد.

فالقائد المشارك يعتمد إلى مشاركة غيره من الأفراد عوضاً عن أخذ قرارات أوتوقراطية فهو يأخذ رأي العاملين معه من التابعين والأنداد أو الرؤساء، وهو ينظر إلى العمل على أنه جهد مشترك بين الجميع، ويختلف القادة في المدى الذي يشاركون به غيرهم من التابعين من قائد لآخر حسب الاعتقادات التي يؤمن بها أو تفضيلية لوسيلة دون أخرى².

المطلب الثاني: ماهية الالتزام التنظيمي

اهتمت المنظمات في الآونة الأخيرة بالموارد البشري، وذلك لتحقيق أهدافها وتلبية حاجياتها، وهذا ما أدى إلى بذل جهد كبير وإنفاق الكثير من المال من أجل حصولها على العنصر الفعال وهذا ما يؤدي للالتزام وإخلاصه في العمل والثقة والتوافق بين متطلبات الإنسانية والتنظيمية والإدارية في المنظمات. لذلك ستطرق في هذا المطلب إلى الالتزام التنظيمي وتناولنا فيه مفهوم الالتزام التنظيمي، أهميته، أبعاده، والعوامل المؤثرة فيه.

أولاً: مفهوم الالتزام التنظيمي

لقد عرف الالتزام التنظيمي من طرف الباحثين بمنظور يختلف عن الآخر ويمكن ان نلمس في وجهات النظر المختلفة للباحثين حول تحديد مفهوم محدد.

¹ محمد أكرم العدلوني، مرجع سابق، ص: 30.

² إلهام سامي، حمدة بوصالح وآخرون، نظريات القيادة التربوية، قسم الإدارة التربوية، السعودية، 2013، ص: 12.

لقد شمل الالتزام التنظيمي تعلق الأفراد بالمنظمة وينطوي على علاقة بين العامل والمنظمة¹، وأشار Major et.al إلى أنه رغم من تكاثر التعريفات فإن الالتزام يميل بشكل أساسي إلى تعلق الفرد بالمنظمة أو النظام اجتماعي².

بوشان Buchanan1974 عرف الالتزام التنظيمي بأنه: اندماج الفرد وانتمائه للمؤسسة وتبني أهدافها وقيمها³.

ووصف Herbst الالتزام التنظيمي بشكل كمي، مستخدماً تقنيات النمذجة الخطية⁴ وأشار إلى أن المستخدمين الملتزمين دوماً يبقون مع المنظمة إلى أن يضعفوا لأسباب صحية، أو الوفاة أو التقاعد، حيث يدخل الفرد المنظمة ويصبح ملتزماً بشكل دائم نحو المنظمة ويكون ذلك الالتزام بشكل تدريجي، وكلما بقي المستخدم مع المنظمة مدة أطول، كلما كان المستخدمون أكثر التزاماً. أما Orailly&Chatman1986 فيعرفونه بأنه: ذلك الارتباط النفسي الذي يشعر به الفرد تجاه مؤسسته ويعكس درجة تبنيه لاتجاهات وقيم المؤسسة⁵.

ويشير وينر Wiener يعرفه بأنه: مجموعة الضغوط الداخلية المعيارية التي يتحملها الفرد في عمله لغرض تحقيق الأهداف التنظيمية مقابل المنافع والعوائد المدركة⁶. ويعرف (العمرى) الالتزام التنظيمي: بأنه الارتباط الوظيفي الذي يربط الفرد بالمنظمة التي يعمل فيها، مما يدفعه إلى الاندماج في العمل، وتبني قيم هذه المنظمة⁷.

ثانياً: أهمية الالتزام التنظيمي

يعد الالتزام التنظيمي واحداً من أهم الموضوعات التي تناولتها الدراسات الحديثة في مجال الإدارة والسلوك التنظيمي خلال الفترة القصيرة الماضية، وذلك لأن الالتزام التنظيمي يعمل على زيادة ارتباط الفرد بالمنظمة، وفي عالم اليوم الذي يسوده التنافس في بيئة العمل، لا توجد فيها مؤسسة قادرة على الأداء وفق المستوى المطلوب منها، إن لم يكن الأفراد جميعهم ملتزمين بأهداف المؤسسة، ويعملون كفريق واحد من

¹Abbot, G-N, White, F. & Charies, M-A-(2005). Linking values and organizational Commitment: Acorrelational and experimental invetigation in two orgations, Journal of Occupational and Organizational Psychology, 78, 531-551. Retrieved December 13-2006. from EBSCO host database.

² Major, D.A, Kozlouski, S.W.J, Chao, G.T, Gardner, P.D (1995). A longitudinal investigation of newcomer expectations, early socialization outcomes, and the moderating effects of role devlopment factors. Journal of Applied Psycholigy, 80, 418-431. Retrived March 5, 2007. from EBSCO host database.

³ مخلص شباع علي الجميلي، العوامل المؤثرة على الالتزام التنظيمي دراسة تحليلية لآراء العاملين في المعهد التقني الأنبار، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية. المجلد 4، العدد 5، جامعة الأنبار، العراق، 2012، ص: 295.

⁴Herbst, P.G.(1963). Organizational commitment: A decision process model. Acta Sociologica 7, 34-47. Retrieved March 2, 2007. From EBSCO host database.

⁵ علي محمد أحمد المصاروة، نعمة عباس الحفاجي، إدارة التنوع منظور الالتزام التنظيمي، دار الأيام، عمان، 2015، ص: 48.

⁶ عبد الله أحمد عبد الرحمن السيد، "تأثير حقوق الموظف على الالتزام التنظيمي دراسة تطبيقية، على جهاز الشرطة في قطاع غزة"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة الجامعة الإسلامية، غزة، 2007، ص: 7.

⁷ عبيد بن عبد الله العمرى، بناء نموذج نسبي لدراسة تأثير كل من الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي وضغوط العمل على الأداء الوظيفي والفعالية التنظيمية. مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والاجتماعية والإنسانية، المجلد السادس عشر، العدد الأول، 2004، ص: 115.

أجل تحقيق تلك الأهداف، وإن الأف ارد الذين تتوفر لديهم درجات عالية من الالتزام، يمتازون بالأداء المتميز الذي يؤدي إلى ارتفاع إنتاجيتهم، وحبهم لعملهم ومؤسستهم، والأفراد الذين عملوا لمدة طويلة في مؤسساتهم ويشعرون بأنها تشبع حاجاتهم، فهم الأكثر احتمالية في امتلاك روابط مؤسسية قوية، وليس لديهم الرغبة في ترك العمل، مما يقلل من دوران العمل والغياب.

وبناءً على ما سبق يمكن إبراز أهمية الالتزام التنظيمي بالنسبة للفرد والمنظمة، من خلال النقاط التالية:

إن الالتزام يمثل أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بالعديد من النواحي السلوكية وخاصة معدل دوران العمل، فمن المفترض أن الأفراد الملتزمين سيكونون أطول بقاء في المنظمة، وأكثر عملاً نحو تحقيق أهداف المنظمة.

إن مجال الالتزام التنظيمي قد جذب كلاً من المديرين وعلماء السلوك الإنساني، نظراً لما يمثله من كونه سلوكاً له نتائج إيجابية وسلبية.

أن الالتزام يمكن أن يساعدنا إلى حد ما، في تفسير كيفية إيجاد الأفراد هدفاً لهم في الحياة. أن 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، وانطلاقاً من ذلك برزت الحاجة لدراسة السلوك الإنساني في تلك المنظمات، لغرض تحفيزه وزيادة درجة التزامه بأهدافها وقيمتها.

- كما يمثل الالتزام التنظيمي نمطاً هاماً في الربط بين المنظمة والأفراد العاملين بها لاسيما في الأوقات التي لا تستطيع فيها المنظمات أن تقدم الحوافز الملائمة لدفع هؤلاء الأفراد للعمل، وتحقيق أعلى مستوى من الإنجاز.

يساهم الموظفون ذوو الالتزام التنظيمي المرتفع في النمو الاقتصادي، وارتفاع معدلات الإنتاج القومي في بلدهم.

يساعد الالتزام التنظيمي في انخفاض معدل الغياب، والحد من مشكلة التأخير عن العمل وتحسين الأداء الوظيفي.

إن الموظف صاحب الالتزام التنظيمي المرتفع، يشعر بدرجة عالية من الرضا والسعادة والارتباط العاملية.

يعتبر الالتزام التنظيمي من العناصر الرئيسية لقياس مدى التوافق بين الأفراد من جهة، وبين المنظمات من جهة أخرى¹.

ثالثاً: أبعاد الالتزام التنظيمي

يتضمن الالتزام التنظيمي ثلاثة أبعاد وهي:

1- الالتزام العاطفي:

يعبر عن الارتباط الوجداني بالمؤسسة ويتأثر بمدى إدراك الفرد للخصائص المتميزة لعمله، من استقلالية واكتساب المهارات، وطبيعة علاقته بالمشرفين، كما يتأثر بدرجة إحساس الفعالة في عملية اتخاذ القرارات سواء فيما يتعلق بالعمل أو ما يخصه هو².

ويشير الارتباط العاطفي للعامل وتوافقه واندماجه مع المنظمة، حيث نجد أن العاملين ذوي الالتزامات الوجداني المرتفع يستمر في العمل بالمنظمة لأنهم يريدون الاستمرار بناء على رغبة وعور إيجابي وتعاطف من قبل الموظف نحو التنظيم، بما يعني بأن الأفراد الذين يظهرون معدلات عالية من الالتزام العاطفي نحو منظماتهم يبقون فيها بسبب علاقة الحب أو الميل الذي يشعرون به نحو تلك المنظمات، ويرى البعض أن الالتزام العاطفي يعبر عن قوة رغبة الفرد في الاستمرار بالعمل بمنظمة معينة لأنه موافق على أهدافها وقيمها ويرغب في المشاركة لتحقيق تلك الأهداف.

2- الالتزام التلقائي (الاستمراري):

ويشير إلى وعي العامل بالتكلفة المرتبطة بترك المنظمة وينعكس نتيجة مقارنة للمساهمات التي يقدمها للتنظيم في مقابل ما يحصل عليه في عملية التبادل النفعي القائم بينهما. ويرى البعض أن الأفراد الذين لديهم التزام بقائي عالي يبقون في التنظيم بمجرد الحاجة لذلك، أي بسبب ما يتحمله الفرد من تكاليف متوقعة نتيجة تركه للعمل.

3- الالتزام المعياري:

ويتعلق بشعور العامل بضرورة العمل لدى المنظمة من منظور أدبي، حيث يشعر الأفراد بأن من واجبهم الأخلاقي فعل تلك الأشياء والقيام بتلك الأنشطة في هذه المنظمات. ويشير إلى شعور الفرد بأنه ملتزم بالبقاء بالمنظمة بسبب ضغوط الآخرين، فالأشخاص الذين لديهم الالتزام المعياري يأخذون في حساباتهم إلى حد كبير ماذا يمكن أن يقوله الآخرون لو ترك العمل بالمنظمة أي التزام أدبي حتى لو كان على حساب الآخرين.

¹ العزيز وردة، "علاقة الالتزام التنظيمي بالاحترق النفسي عند عمال الدوريات -دراسة ميدانية بمؤسسة تونيك"، رسالة ماجستير، غ م، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة بوزريعة، الجزائر، 2009، ص:30.

² Jaros s J. and others ; "Effective and Moral Commitment on the Withdrawal process: An Evaluation of Eight " ، Management Journal ، Vol.36،1994،p952.

يعبر عن إحساس العاملين بالالتزام نحو البقاء في المؤسسة، وغالبا ما يكون المصدر الأساسي لهذا الإحساس نابعا من القيم التي اكتسبها الفرد قبل التحاقه بالمؤسسة، أي من الأسرة أو التطبيع الاجتماعي أو عقب التحاقه بالمؤسسة من التطبيع التنظيمي، ومن ثم يكون سلوك الفرد انعكاسا لما يشعر به، ولما يعتقد بأنه أخلاقي¹.

رابعا: العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي

على الرغم من أهمية الالتزام التنظيمي داخل المؤسسات وأن هناك عوامل تزيد من عملية التزام الأفراد داخل مؤسساتهم، إلا أن هناك عددا من العوامل التي تؤثر على مستويات الالتزام التنظيمي بعضها عوامل تتعلق بالبيئة الخارجية للمنظمة، وبعضها يتعلق بخصائص الفرد والوظيفة، وتجاربه، وإدراكه لظروف العمل، والعوامل التنظيمية الأخرى، ويمكن توضيح هذه العوامل على النحو التالي:

ثقافة الفرد: الإنسان هو نتائج ثقافته فقيم المجتمع والتنشئة الاجتماعية للفرد في البيت والمدرسة والجامعة والعمل وغيرها من مكونات الثقافة تساهم في تعزيز جوانب هامة في شخصية الفرد واتجاهاته إزاء الإخلاص في العمل والأمانة والانتماء والالتزام.

توقعات الفرد من العمل: في حالة عدم وجود فروق فردية بين توقعات الفرد من عمله وبين واقع ذلك العمل، فإن ذلك يؤثر في مستوى الالتزام المؤسسي لذلك الفرد.

وضوح الأهداف: أن وضوح الأهداف المؤسسية أمام العاملين من شأنه العمل على زيادة الالتزام المؤسسي. فكلما كانت الأهداف واضحة كلما كان فهم الأفراد لما هو مطلوب منهم تحقيقه أفضل وأكثر شمولاً، مما يساعد في تعزيز الالتزام المؤسسي لديهم.

العلاقة مع الرؤساء والمروسين: إن علاقة الفرد الجيدة مع رؤسائه ومروسيه تولد عنصر الثقة المتبادلة بينهم، مما يعزز من نظرة الفرد الإيجابية إلى المنظمة واستمراره في العمل فيها.

إن لمسؤولية القيادة أهمية كبيرة في حياة المنظمات واستمراريتها، فعليها مسؤولية اختيار الأهداف وتنمية ولاء الأفراد وانتمائهم وبناء الثقة وتحقيق الأهداف. والقائد الناجح هو الذي يستطيع أن يعمل على زيادة درجات الالتزام المؤسسي لدى العاملين، ويدعم اعتقادهم بأهمية التنظيم، ويبعث فيهم الرغبة في بذل المزيد من الجهد المبدع وينمي فيهم الرغبة في المحافظة على العلاقات التنظيمية الجيدة، والعمل على تطوير التنظيم والأفراد من حيث الاحترام ومراعاة لمشاعر وزيادة الرغبة بالعمل.

سمات الوظيفة: بناء الوظيفة على أساس استقلالية أكبر وحرية أكبر في العمل تشكل دافعا للفرد على بذل المزيد من الجهد. وبالتالي فإن خصائص معينة للوظيفة يمكن أن تزيد من إحساس الفرد بالمسؤولية وبالتالي شعوره بالانتماء للمنظمة.

مدى تشجيع المنظمة للالتزام: يقع على المنظمة دورا أساسيا في تعزيز الالتزام من خلال إعطاء الموظف حقوقه وتحفيزه وتوفير مناخ الإبداع وغير ذلك من الأمور التي تؤثر على الموظف وتشجعه على

¹ عادل محمد زيد، تحليل تأثير القيادة في تنمية العاملين . دراسة ميدانية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، مجلد 06، عدد 02، 1999، ص:196.

الالتزام. وتكمن المشكلة الكبرى في أن بعض المنظمات تتبع سياسات محددة في الأوقات الصعبة، مثل تخفيض عدد الموظفين أو إعادة هندسة العمليات بهدف توفير الأموال والتقليل من خسائرها. هذه الإجراءات تؤدي إلى إضعاف ثقة العاملين بالإدارة وبالتالي إضعاف درجة الالتزام المؤسسي لدى العاملين¹

نمط القيادة: إن الدور الكبير الذي يجب أن تقوم به الإدارة هو إقناع الآخرين، وفي جو عمل مناسب، بضرورة إنجاز الأعمال بدقة وفعالية، فالإدارة الناجحة هي الإدارة القادرة على كسب التأييد الجماعي لإنجاز الأعمال من خلال تنمية مهارات الأفراد الإدارية باستخدام أنظمة الحوافز المناسبة، فالقائد الناجح هو الذي يستطيع زيادة درجات الالتزام التنظيمي لدى الأفراد.

المطلب الثالث: علاقة أنماط القيادة الإدارية بالالتزام التنظيمي

في هذا المطلب سوف نتعرض إلى اظهار عامل نمط القيادة كأحد العوامل المكونة والخالقة للالتزام التنظيمي، وكذا دور كل نمط من هذه الأنماط في خلق ولاء والتزام الافراد تليه شرح المهارات التي تدعم الالتزام التنظيمي مختتمين بانتقاء نموذجين حديثين لأنماط القيادة وتأثيرها في الالتزام التنظيمي ألا وهما القيادة التحويلية والقيادة التبادلية.

أولاً: النمط القيادي كأحد العوامل المكونة للالتزام التنظيمي

تعددت اجتهادات الباحثين والدارسين واتجاهاتهم حول العوامل التي تساعد في تكوين الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة، ولعل أبرز تلك العوامل، العوامل التي تمخضت عن دراسة "روبرت مارش وماناري" والتي ضمت العوامل التالية:²

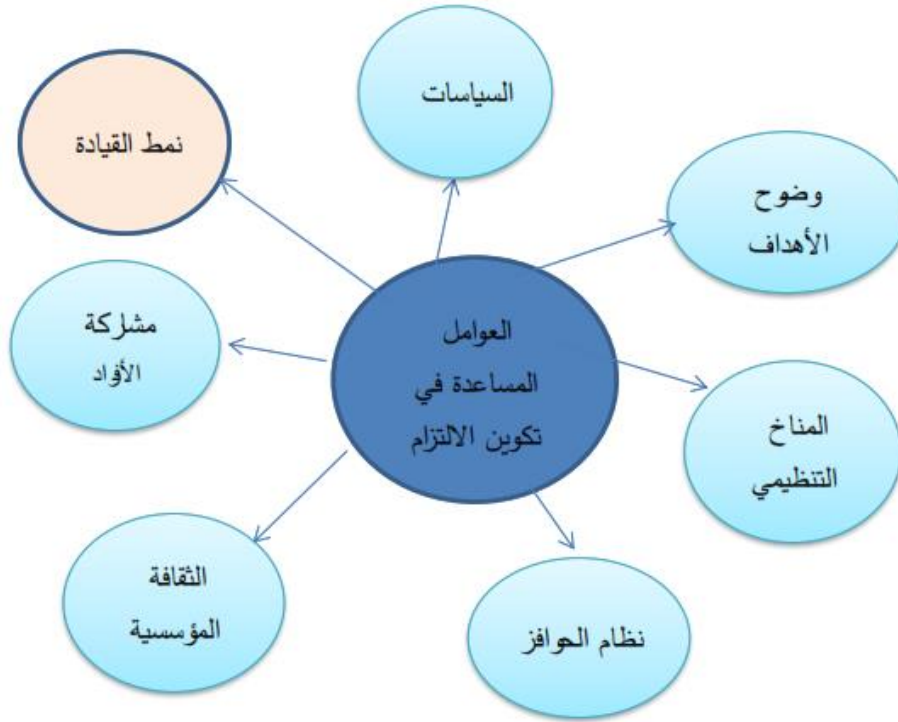
- ❖ السياسات الداخلية
- ❖ وضوح الأهداف
- ❖ العمل على تنمية مشاركة الأفراد العاملين في المؤسسة
- ❖ العمل على تحسين المناخ التنظيمي
- ❖ تطبيق أنظمة حوافز مناسبة
- ❖ العمل على بناء ثقافة مؤسسية
- ❖ نمط القيادة

¹محفوظ أحمد جودة، تطبيق نظام قياس الأداء المتوازن وأثره في الالتزام المؤسسي للعاملين في شركات الألمنيوم الأردنية، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، المجلد الحادي عشر، العدد الثاني (2008)، ص: 282.

² محمد اسماعيل، داود الجماسي، "العلاقة بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة"، رسالة ماجستير في القيادة والإدارة (غير منشورة)، الأكاديمية الإدارية والسياسية للدراسات العليا، غزة، 2016، ص-ص: 16-18.

ويوضح الشكل التالي العوامل المساعدة في تكوين الالتزام التنظيمي كما أشار إليها روبرت مارش وماناري :

الشكل رقم (1-1): العوامل المساعدة في تكوين الالتزام التنظيمي.



المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مرجع محمد إسماعيل داود الجماسي، "العلاقة بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي لدي العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة"، رسالة ماجستير في القيادة والإدارة (غير منشورة)، الأكاديمية الإدارية والسياسية للدراسات العليا، غزة، 2016، ص 16-18

. يوضح لنا هذا الشكل أن لتكوين الالتزام التنظيمي وجب إشباع حاجات العاملين بوضع أهداف واضحة ومحددة، وتنمية أفرادها من أجل زيادة التزامهم وخلق جو عمل إيجابي، وتوفير الأنظمة المناسبة لهم وإعطائهم المشاركة في اتخاذ القرارات هذا يجعلهم يزدون بتمسكهم للمؤسسة، والعمل على تنمية مهارات أفرادها، مع التأكيد على وجود قيادة خلاقة تقود المنظمة إلى النجاح. وفي هذا المطلب سوف نتطرق إلى ذكر علاقة ودور كل نمط من الأنماط القيادية السابقة الذكر في المطلب الأول بالالتزام التنظيمي.

ثانياً: أنماط القيادة الإدارية والالتزام التنظيمي

على اعتبار أننا اعتمدنا الأنماط القيادية التي جاءت بها دراسات جامعة IOWA، والمتمثلة في القيادة الاوتوقراطية، والديمقراطية، والحرية، سوف نعرض في هذا العنصر تأثير كل نمط على الالتزام التنظيمي

1/ القيادة الأوتوقراطية والالتزام التنظيمي:

إن المناخ العام للمنظمة يتأثر بأسلوب القيادة السائد في المنظمة، فإن كانت القيادة دكتاتورية أو أوتوقراطية فإن القائد يصدر أوامر محددة ويطلب الإذعان والولاء والالتزام من مرؤوسيه، ويقوم بممارسة الرقابة عن كثب، ويتخذ القرارات الفردية دونما مشاركة من المرؤوسين، ويلجأ إلى أسلوب الإكراه والتهديد مما يؤدي إلى ضعف الروح المعنوية وعدم الرضا من قبل المرؤوسين وكذلك توليد الكراهية وعدم الالتزام¹. كما أن للقائد البيروقراطي تأثيرا محدود جدا على الروح المعنوية للعاملين².

2/ القيادة الديمقراطية والالتزام التنظيمي

إن كان أسلوب القيادة ديمقراطيا أو مشاركا، فيقوم هذا الأسلوب على إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات فيما يخصهم من أعمال، وإفساح المجال للمبادأة والإبداع فيمارس القائد إشرافا عاما لحفز الأفراد واعتماد أسلوب التأثير بدلا من الإكراه، وهذا الأسلوب يرفع الروح المعنوية ويحقق الترابط الجماعي ويخلق الالتزام التنظيمي³.

إن قائد الفريق في القيادة الديمقراطية كعضو بالفريق يجب أن يعمل كمدرّب ناصح ومستشار أكثر من كونه مديرا موجهًا، لأنه يشترك في المسؤولية مع مرؤوسيه، فيجب أن يستمر في دوره القيادي الذي يدفع الفريق نحو أهدافه ونحو تنمية الالتزام التنظيمي لديه، وفي سبيل ذلك يمكن إدراج بعض العمليات التي يقوم بها القائد من أجل كسب ولاء فريقه وتمسكهم به

2-1- إشراك أعضاء الفريق

أي تشجيع جميع أعضاء الفريق على تقديم آراءهم ووجهات نظرهم والمشاركة في التصرف وصنع القرار لأن ذلك يجعلهم يشعرون بمدى أهميتهم في الفريق وانتمائهم له فيزيد من ولائهم.

2-2- تقبل الآراء والحث عليها

أي تقبل وجهات النظر المختلفة مهما كانت وفي حالة تصادم الآراء يحاول القائد التوصل إلى رأي يرضي الجميع متفاديا لكل أنواع الاختلافات والصراعات ويقوم بإقناع أعضاء الفريق به.

¹ خليل عوض القيسي، المناخ الأخلاقي وعلاقته بالاحترق النفسي والالتزام التنظيمي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2019، ص:84.

² محمد هاني محمد، السلوك التنظيمي الحديث، دار المعترف للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص:203.

³ خليل عوض القيسي، مرجع سابق، ص:84.

2-3 التنسيق بين الأعضاء

أو التوفيق بينهم وبين الأعمال التي قام بها عن طريق إجراء اجتماعات للفريق، والمطالبة بتقارير عن العمل وغيرها، وهذا من أجل التثنت وضياح الجهود وعدم التوصل إلى النتائج المرغوب فيها، مما سيؤدي إلى ملل الأعضاء وعدم رضاهم عن أداء فريقهم فيتلاشى ولاءهم لمؤسستهم.

2-4 الثقة

يجب على قائد الفريق أن يبني أساسا من الثقة، وعلى هذا الأساس يمكن تسهيل مهمته في تحفيز الفريق على مستويات أداء عالية، ويجب أن تتوافر ثقته فيهم وفي قدراتهم فهذا يحفزهم على المبادرة والابتكار لتحسين الأداء وحل مشكلات العمل، وهذا ما يجعلهم أكثر مسؤولية وأكثر إحساسا بالأمان¹.

2-5 تشجيع الاتصال المفتوح

يقوم القائد الديمقراطي بتشجيع الاتصال المفتوح أو متعدد الاتجاهات، لأنه يعمل على إيصال مجموعة متنوعة من المعلومات وفي كل الاتجاهات وبين مختلف المستويات، إذ أنه يوفر حرية لانسياب المعلومات بين أعضاء الفريق طبقا لمقتضيات العمل².

2-6 تنمية الكفاءات

على قائد الفريق أن يقوم دائما بتنمية المعارف والسلوكيات والمهارات المتحركة أو القابلة للتحويل لدى

أعضاء فريقه، وذلك بغية القيام بمهامهم المحددة على أحسن وجه وبأداء عال، أو بمعنى آخر قدرة القائد على التوليف وتحريك الموارد الشخصية لكل عضو في فريقه (سواء كانت معارف، مهارات، ثقافة، قيم،....)، والموارد البيئية (معطيات، ثقافة مهنية،...) (والتنسيق بينها من أجل تحقيق عالي للعمل ورضا الأعضاء عن قائدهم مما سيجعلهم يحسون بولاء عال له وللفريق وللمنظمة بشكل عام³

2-7 التحفيز

يقوم القائد الديمقراطي بتحفيز أعضاء فريقه سواء بالحوافز المادية أو المعنوية، لأن ذلك يساعد على التفاهم باتجاه تحقيق أهداف الفريق والمؤسسة، ورفع الكفاءة وزيادة الإنتاجية وزيادة الرقابة الذاتية لديهم وتتيح لهم الفرصة في تقديم اقتراحاتهم من أجل تحسين الأداء وتوجيه سلوكهم نحو الولاء والالتزام للمؤسسة⁴.

¹ نبيل حامد مرسى، فن إدارة الموارد البشرية في المنظمات الحكومية والخاصة، المكتب العربي الحديث، الاسكندرية، 2010، ص: 427

² شريط الشريف محمد، "الاتصال التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي دراسة ميدانية على هيئة الاطارات الوسطى لمؤسسة سونلغاز - عنابة"، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير في علم النفس، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة منتوري محمد، قسنطينة، 2009، ص: 54-55

³ أبو القاسم حمدي، "تنمية كفاءات الأفراد ودورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات - دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية بالأغواط"، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2004، ص: 32.

⁴ روان حمدان، باسمين الساكت، "التحفيز واثره على الولاء التنظيمي للأفراد العاملين في المؤسسات الحكومية"، مذكرة بكالوريوس في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين، 2011، ص: 05.

2-8 المكافأة والتقدير

نظام المكافأة هو نظام مصمم على أساس الفرد في أغلب المؤسسات، وفي أسلوب القيادة الديمقراطية يجيد القائد رسم خطط التحفيز والمكافآت الجماعية، التي يمكن أن تستعين بها المؤسسة من أجل توجيه سلوك الأعضاء وجعلهم أكثر ولاء وانتماء وتمسكاً بمؤسستهم¹

ثالثاً: مهارات القيادة الإدارية الداعمة للالتزام التنظيمي

في هذا العنصر سوف نتطرق إلى المهارات الداعمة للالتزام التنظيمي وهما مهارة التمكين ومهارة الاتصال.

1/ مهارة التمكين والالتزام التنظيمي

تقوم فكرة التمكين الإداري على قيام الإدارة العليا بمنح السلطة والثقة للعاملين لأداء مهامهم بحرية الأمر الذي يسهم بإيجاد جو من الارتياح والشعور بالأهمية وزيادة تحمل المسؤولية وخلق شعور إيجابي لدى العاملين يمثل دافعا مهما للعمل.

هنالك مجموعة من المزايا يمكن الحصول عليها وتشمل هذه الفوائد²:

- ✓ يخلق الحافز لتخفيض مستوى الأخطاء التنظيمية وتنمية روح المسؤولية الشخصية لدى الأفراد على أعمالهم.
- ✓ يعطي فرص أكبر للإبداع والا ابتكار، وإطلاق العنان لقدراتهم الكامنة من خلال شعور الأفراد بامتلاكهم للوظيفة.
- ✓ يساعد على التطوير والتحسين المستمر للعمليات والمنتجات والخدمات من خلال التعلم المستمر من الأخطاء والتغذية المرتدة على السلوك.
- ✓ زيادة رضا الزبون الخارجي من خلال امتلاك زبون داخلي (العمال) يمتلك إحساس بالرضا عن وظيفته وعن مرئوسيه
- ✓ اتخاذ قرارات ذات دقة وسرعة عالية من خلال توسيع مجال الحرية لدى الأفراد.
- ✓ تخفيض نسبة الغياب ودوران العمل واختزال الوقت الضائع.
- ✓ زيادة معدل الإنتاجية عن طريق الشعور المستمر للأفراد بالفخر والإعزاز بالذات وان وظيفتهم ذات اثر كبير في المنظمة.

¹ إسمان دهب جلاب، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2011، ص:351.

² بوعلام بشير، عبد المنعم يارا، "أثر أنماط القيادة الإدارية على الالتزام التنظيمي في المؤسسة" مذكرة ماستر في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ابن خلدون، تيارت، 2022، ص:54-55.

- ✓ تقليل الضغوط الممارسة على الأفراد من خلال استخدام طرق تشجع انفتاح الإدارة كإعتماد فرق الإدارة الذاتية.
- ✓ شعور الإدارة العليا بالارتياح نظير تمكين أفراد الإدارة الوسطى والدنيا، مما يسمح لها بأخذ وقت أكبر لعملية التخطيط الإستراتيجي والبحث عن تعظيم الحصة السوقية.
- ✓ زيادة وقت الإدارة العليا لتنمية مبيعات وعائدات الإدارة العليا.
- ✓ المحافظة والبحث عن رفع القدرة التنافسية وجعلها المستمرة لوقت بعيد من خلال المحافظة على الحصة السوقية.
- ✓ خلق الثقة والتعاون بين مختلف المستويات الإدارية

2/ مهارات الإتصال والالتزام التنظيمي

بمقدار تمكن القائد من مهارات الاتصال، تنعكس النتائج على الأفراد انعكاساً إيجابياً، فتزداد مشاعر الإلتزام، وتحسن تبعاً لذلك صور الأداء الفردي والجماعي، جراء تنشيط الدافعية وحفز الهمة والشعور بالأمن والرضا الوظيفي وفيما يلي سنشرح بعض هذه المهارات والمتمثلة في:

2-1 مهارة الإصغاء:

من مقومات الإتصال الفعال إصغاء القائد المرؤوسيه، لأن ذلك يتيح الفرصة له لإكتشاف حقيقة ما يريد المرؤوس، قوله، كما يعطي للمرؤوس الفرصة للتعبير الكامل عن نفسه كما أن إصغاء القائد للآخرين يضمن فعالية القرارات التي يتخذها من خلال الحديث الشفوي، والقائد الفعال هو الذي يعرف كيف يصغي إلى مرؤوسيه، ويعرف كيف يخلق الجو الملائم في علاقاته بهم من خلال إهتمامه بمقترحاتهم ومشكلاتهم ووجهات نظرهم وهذا كله من خلال إصغائه إليهم.

2-2 مهارة الحوار¹:

يشير مصطلح الحوار إلى الحديث أو النقاش مع الآخر، والحوار هو الوسيلة التي تفتح مناخا للتفاهم المشترك يتصف بالهدوء، ويشتمل على الإستفهام والتأمل، ويؤدي إلى فهم الإفتراضات الجماعية والوصول إلى المعاني العقلية وقبول الأفكار المشتركة، إن الحوار ليس فقط مجموعة من التقنيات لتحسين مستوى المنظمات وتعزيز عملية الإتصال، ففي عملية الحوار يتعلم الأفراد كيف يفكرون سويا ليس فقط في مجال تحليل المشكلات المشتركة، أو توليد آفاق جديدة من المعرفة المشتركة، ولكن في مجال بناء الحس الجماعي الذي تنتعش فيه الأفكار والعواطف، و نقل نتائج الأحداث الخاصة بفرد معين إلى جميع أفراد الجماعة، لذلك على القيادات الإدارية تدعيم الحوار داخل منظماتهم.

¹ محمد ن علي ابراهيم الرشودي، "بناء أنموذج للمنظمة المتعلمة كمدخل لتطوير الأجهزة الأمنية بالملكة العربية السعودية"، أطروحة دكتوراه فلسفة في العلوم الأمنية، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2007، ص: 134-135.

2-3 مهارة تدعيم العلاقات والالتزام التنظيمي

تدعيم العلاقات الاتصال الداعم هو الذي يحسن العلاقات بين القائد والمرؤوسين ولا يضر بها، وهو مصمم لتجنب الدفاعية عندهم لأنها تؤثر سلباً على فعالية الاتصال والعلاقات، إذ أنه عند ظهور الدفاعية عند المرؤوس فإنه يشعر بالغضب والعداونية فيقطع الاتصال، ويتم تقليل الدفاعية عن طريق الاتصال الداعم الذي يتميز بالخصائص التالية¹:

- ✓ وصف سلوك الفرد وليس تقييم شخصيته لأن التقييم يخلق الشعور بضرورة الدفاع ويؤدي إلى الجدل وتبرير السلوك، أما الوصف فيسمح بمناقشة الحدث دون الحاجة إلى الدفاع أو الجدل.
- ✓ التركيز على المشكلة لا على الشخص المتسبب فيها، لأن الاتجاه للفرد يخلق لديه انطباعاً أنه غير كفء، مما يتسبب في تدهور العلاقة بينه وبين القائد، أما الاتجاه للمشكلة فيخفف عنه الشعور بالذنب ويدفعه إلى التعاون الفعال القائد لحلها.
- ✓ الرغبة في قبول معلومات إضافية من المرؤوسين (أي المرونة وليس التصلب)، لأن القائد يعلم أن هناك بدائل أخرى، كما أن المرؤوس قد يملك معلومات وآراء مفيدة جوهرية قد تخفى على القائد، وهذا يدل على التواضع الحقيقي والرغبة في التعلم من مساهمات الآخرين حتى ولو كانوا مرؤوسيه، إلا أن هذا لا يعني سهولة التأثير عليه.
- ✓ يجب أن يعتبر القائد أن ما يقوله هو وجهة نظره التي يتحمل مسئوليتها اتصال معترف به وليس متبرأ منه، مما يعزز ثقة الآخرين به لأنهم يشعرون أنه قادر على حل المشكلة، أما التبرؤ من بياناته وآراءه فيجعلهم يعتقدون أنه غير واثق من الأفكار التي يعبر عنها بما يكفي لتحمل مسئوليتها.
- ✓ يعبر القائد عن ما هو موجود فعلاً في عقله ومشاعره التوافق بدل التناقض)، فيقدم بيانات صادقة أمنية بدلاً من معلومات مصطنعة مظللة التي تخلق انطباعاً لدى المرؤوسين بأنه يوجد شيء آخر لا يقال، وبالتالي تقل ثقته به ويركزون على كشف ما لا يقال بدل الإصغاء.

¹ صالح جيلح، "أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين دراسة حالة مجمع صيدال"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة الجزائر، 2006، ص: 106.

رابعاً: أنماط القيادة الإدارية الحديثة وتأثيرها على الالتزام التنظيمي (القيادة التحويلية/ القيادة التبادلية كنموذجين)

في هذا العنصر انتقينا نمطين حديثين من أنماط القيادة الإدارية وهما القيادة التحويلية والقيادة التبادلية وأبرزنا دور كل واحدة منهما في الالتزام التنظيمي.

1/ القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي

تلعب القيادة التحويلية دوراً كبيراً على مستوى المنظمات من خلال تأثيرها المباشر على رضا العمال في مناصبهم ومن ثم عن التزامهم للمنظمة ككل، من خلال علاقة أبعادها بمدى تعزيز الالتزام التنظيمي بالمنظمة.¹

1-1 مفهوم القيادة التحويلية:

القيادة التحويلية هي التي تسعى إلى إحداث التغيير في أداء الأنشطة، والتخلي عن بيروقراطية العمل والاستماع إلى الموظفين، وهكذا تتمكن من تحقيق أهدافها بكفاءة، ويتطلب ذلك من القائد التحويلي الاهتمام بجميع فئات العاملين لديه ورعايتهم، وأن يتصف بالشجاعة والدافعية للعمل والقدرة على الإقناع والإقدام بموضوعية وفقاً لخطوات محسوبة ومدروسة.²

1-2 تأثير أبعاد القيادة التحويلية على الالتزام التنظيمي:

للقيادة التحويلية جملة من الأبعاد والتي بدورها تؤثر على الالتزام التنظيمي وذلك على النحو التالي:

1-2-1 تأثير الكاريزما أو التأثير المثالي على الالتزام التنظيمي:

استعمل مفهوم الكاريزما لأول مرة من قبل السوسيولوجي "ماكس ووبر"، وأصل كلمة كاريزما يوناني ومعناها هدية الآلهة أو هبة الآلهة ويعني أن هذه الهدية وهبتها الآلهة، بالقيادة الكاريزمية هي من سمات القيادة التحويلية الأمر الذي يشكل الأساس لقبول التغيير الشامل في المنظمة، فالقادة التحويليون يشكلون قدوة حسنة لأتباعهم، لأنهم يعملون الأشياء الصحيحة ويواجهون المواقف الصعبة، ويظهرون سلوكاً أخلاقياً رفيعاً وثقة بالذات وعزيمة وبعد نظر.

أما التأثير المثالي فعرفه آفولير على أنه إظهار مشاعر الاحترام للآخرين وبناء الثقة المتبادلة والثقة في رسالة المنظمة إذ يستطيع القائد التحويلي أن يجعل من العاملين يتأثرون بممارساته وذلك عندما يتحسس العاملون معه مقدرته على تحقيق أهداف المنظمة ورسالتها.

وأما Bass و Avilio يعتقدان بأن التأثير المثالي خاصة ملحوظة لدى القادة الذين يمتلكون البصيرة والإحساس برسالة المنظمة والذين يحضون بالاحترام والثقة والتقدير من قبل العاملين، وهذا النوع من القادة يجعل العاملين يقدمون جهوداً إضافية لتحقيق مستويات أداء تفوق التوقعات.

¹ فاطمة قوال، القيادة التحويلية وأثرها في تحقيق الالتزام التنظيمي، مجلة العلوم القانونية والسياسية، المجلد 12، العدد 01، جامعة تلمسان (الجزائر)، أبريل 2021، ص: 266.

² سهام بنت محمد صالح كعكي، القيادة التحويلية الإبداعية، المجلة العربية للإدارة، الشارقة، بدون رقم مجلد، بدون رقم العدد، 2013، ص: 14.

في حين يشير Woods الى ان التأثير المثالي يحدث عندما يتصرف القادة كأنماط رموز للدور أو المنصب الذي يشغلونه حيث ينظر العاملون لهم على أنهم مثال للأخلاق والقيم ويبدون مشاعر الإعجاب والاحترام اتجاههم.

ويظهر أثر التأثير المثالي على الالتزام التنظيمي عندما يمثل سلوكهم إنجازاتهم الشخصية قدوة لتابعيهم، فالقادة الذين يعملون وفق معايير أخلاقية يسهمون في خلق مناخ أخلاقي، وذلك لكونهم يدركون أن الحياة العمل تعتمد في جوهرها على العاطفة وتبنى على القيم، وعلى هذا الأساس يستطيع القادة التحويليون التوحيد مع رغبات تابعيهم في سبيل المشاركة في تحقيق غايات نبيلة، ومن بين الممارسات التي يمارسها القادة التحويليون من أجل تحقيق الغايات النبيلة نجد مثلاً النزاهة والعدل، فيوصف القائد بالنزاهة عندما يكون صادقاً وأميناً ويتصرف بعدل وبحسن نية في جميع تعاملاته مع الآخرين داخل المنظمة، كما انه يتصرف بحكمة مع المواقف الطارئة التي تمر بها المنظمة من خلال معرفته الكافية بطبيعة مهنته، فالقائد الفعال هو من يستطيع أن يؤدي عمله بأسلوب أخلاقي يشكل قدوة للآخرين وبالتالي فالقائد الذي يملك شخصية قوية وثقة بالنفس عالية يمكنه جذب أتباعه نحو تحقيق افضل النتائج دون شعورهم بالملل فرضا العامل عن منصبه يساهم في رفع كفاءته وتعزيز ولائه للمنظمة التي يعمل بها¹.

1-2-2 تأثير الحافز الإلهامي على الالتزام التنظيمي:

يسلك القادة التحويليون السلوك الذي يؤدي إلى تحفيز من حولهم وتشجيعهم على التعبير عن الأفكار حتى لو تعارضت مع أفكارهم كما يعملون على استثارة روح التحدي بين العاملين وإذكاء روح العمل الجماعي بحماسة، لأن الحماسة والتفاؤل من سمات القائد التحويلي الذي يعمل على انخراط المرؤوسين في الحالات المستقبلية الجذابة، كما يعمل القادة التحويليون على دفع مرؤوسيهم على تحقيق أكثر مما يتوقعون أن ينفذوه شخصياً، كما أنهم يظهرون ولائهم للأهداف المؤسسة ولديهم رؤية قادرون على ترجمتها للآخرين وهذا ما يعزز روح الفخر والثقة لدى مرؤوسيهم².

1-2-3 تأثير الاستثارة الفكرية على الالتزام التنظيمي:

تعرف بأنها الدرجة التي يتحدى بها القائد الافتراضات ويحفز ويشجع الابداع لدى العاملين من خلال توفير إطار للتابعين لمعرفة كيفية اتصالهم بالقائد والمنظمة وبعضهم البعض، والهدف. ويمكن التغلب بشكل خلاق على اي عقبات في طريق المهمة. ويستثير القائد التحويلي مرؤوسيه ذهنياً فهو يشجعهم على إعادة دراسة أهدافهم وتقديم أهداف رسائل جديدة وكذا وجهات نظر وبدائل ورؤى وتحديات فكرية جديدة، فالقائد التحويلي يستثير جهود مرؤوسيه للنظر للأمور بطرق جديدة ومختلفة لمواجهة مواقف معينة بهدف جعل تلك الجهود جهوداً إبداعية خلاقية، كما يعترف باقتراحات مرؤوسيه ويشجع على تنفيذها.

¹ فاطمة قوال، مرجع سابق ذكره، ص ص: 266-267.

² - بن قدور شيما، "أثر القيادة التحويلية على الالتزام التنظيمي"، مذكرة ماستر في تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2019، ص: 43.

كما أن القائد التحويلي يتجنب توجيه أي انتقادات علنية للمرؤوسين بسبب أخطاء قد يرتكبونها أو لكونهم يحملون أفكار تخالف أفكاره، بل أنه يعمل على تشجيع الإبداع لدى المرؤوسين، فهو يشجع ويرحب بأي أفكار جديدة أو حلول إبداعية للمشاكل التي يسهم المرؤوسين في عرضها والبحث عن حلول لها. ويضيف شامير أن القيادة التحويلية قادرة على تعزيز الالتزام التنظيمي لدى المرؤوسين من خلال ربط تحقيق الأهداف المنشودة بالقيم المثلى، وأخلاقيات الإيجابية. وكذلك الربط بين الجهد المبذول من قبل المرؤوسين وتحقيق الأهداف، بالإضافة إلى تشجيع المرؤوسين على التفكير لإيجاد طرق جديدة ونقد الطرق القديمة في حل المشكلات، وإنجاز المهام وصنع القرار الذي يسهم في انخراط المرؤوسين بشكل أكبر في عملهم وكل ذلك يؤدي إلى مستويات أعلى من الالتزام التنظيمي¹.

1-2-4 تأثير الاعتبارات الفردية على الالتزام التنظيمي:

تظهر العلاقة بين الاعتبار الفردي والالتزام التنظيمي بأنه لدى القادة الناجحين القدرة على التواصل مع العاملين واقناعهم، وهم في ذلك يعتمدون على ما لديهم من سمات شخصية وفكرية من خلال استخدامهم المبدع للكلمات التي ترسم منظرا للقوة الجاذبية لمستقبل المؤسسة أو مجموعة العمل من خلال اليقين والتأكيد الأذان يقدم القائد فيهما مهام المؤسسة وخططها الإستراتيجية لتحقيق هذه المهمة، فالقادة التحويليون يدركون أهمية العلاقات وأثرها على تعميق ارتباط الموظف بالمنظمة، لذا يسعى القائد التحويلي إلى بناء علاقات إيجابية طويلة الأجل مع تابعيه، كما أنه يدعم الاتصال المفتوح ويصغي جيدا ويتفهم احتياجات العاملين ويراعي مشاعرهم، وقد ربطت الدراسات الحديثة مفهوم الذكاء العاطفي بالقيادة التحويلية فهم يمتلكون بصيرة نافذة في فهم احتياجات تابعيهم، ولديهم المهارات الاجتماعية الكافية التي تمكنهم من تقمص المشاعر الوجدانية لتابعيهم والاستجابة لهذه المشاعر بالطرق المناسبة التي تحفظ للعاملين مكانتهم واحترامهم².

¹ عفيصة جهاد، "أثر القيادة التحويلية على الالتزام التنظيمي، دراسة حالة: المقاطعة الادارية _ المديرية المنتدبة _ أولاد جلال"، مذكرة ماستر في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2020، ص 49 و 50.

² مخالفة أسيا، هولي صليحة، "أثر القيادة التحويلية في الالتزام التنظيمي" مذكرة ماستر في إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحيى جيجل، 2019، ص: 48.

2/ نمط القيادة التبادلية (البيروقراطية) والالتزام التنظيمي

2-1 مفهوم القيادة التبادلية:

هي عملية تبادلية ذات طرفين كل طرف فيها يمتلك شيئاً ويحتاج الى شيء اخر، فتحصل عملية التبادل لتحقيق الحاجات وبالاتماد على معايير لإنجاز العمل مقابل حصول المرؤوسين على المكافآت مقابل إنجازهم العمل.¹

2-2 تأثير نمط القيادة التبادلية على الالتزام التنظيمي

2-2-1 دور المدراء في خلق روح الالتزام التنظيمي للمرؤوسين:

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

أوضح (Mintzberg 1973) أنه يمكن تقسيم الأدوار التي يقوم بها القادة والمدراء داخل التنظيم للعمل

على تحسين مستويات الالتزام التنظيمي وهي:

- توضيح الأهداف الوظيفية وقيم المنظمة.
- تخطيط العمل اليومي.
- تفويض السلطة للمرؤوسين.
- فاعلية القرارات وتوضيح المتغيرات.
- تنمية الخبرات والمهارات الوظيفية.

2-2-2 القيادة التبادلية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي:

أشارت العديد من الدراسات إلى أن مفهوم القيادة التبادلية يحتوي على مجموعة من المداخل يمكن من خلالها استنتاج العلاقة بينها وبين مستويات الالتزام التنظيمي للمرؤوسين ومنها:

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

¹ زيد صادق ماجد، الانماط القيادية وأثرها في الالتزام التنظيمي من خلال تمكين العاملين دراسة استطلاعية في عينة من منظمات الاعمال العراقية، العلوم الاقتصادية، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة البصرة، المجلد التاسع، العدد الرابع والثلاثون، 2013، ص: 61.

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

2-2-3- ممارسات القيادة التبادلية وعلاقتها بتحقيق الالتزام التنظيمي:

أُتضح أن من خلال القيادة التبادلية تعمل المنظمة على التوجيه والتنسيق والاتصال واتخاذ القرارات والرقابة بهدف تحقيق أهداف التنظيم. ومن ثم تعني القيادة ممارسة جميع الوظائف الإدارية في التنظيم. كما أن القيادة تعني عملية التأثير إدارياً على الأفراد لتحريكهم لتحقيق هدف معين في موقف معين، وبالتالي فإن القيادة تعني التأثير على الأفراد بغرض إنجاز الأهداف. القيادة التبادلية لها التأثير المباشر على مستويات الالتزام من خلال ممارسة بعض السياسات الإدارية التي تزيد من معدلات الالتزام التنظيمي للمرؤوسين.¹

2-2-4 العناصر العامة للقيادة التبادلية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي:

القيادة هي خلاصة سمات وسلوكيات تميز القائد عن المرؤوسين من حيث القدر على التأثير كما أنها تحتوي على عملية الإسهام والتشجيع والتحفيز للمرؤوسين ومن ثم فإن عنصر التحفيز والتشجيع يلعب دوراً هاماً في التأثير على انتظام العمل والالتزام التنظيمي للمرؤوسين وبالتالي يرتبط الالتزام بتنظيم بالقيادة التبادلية.

¹ ابراهيم السيد محمود ابو السبع، دور القيادة التبادلية في زيادة الالتزام التنظيمي دراسة ميدانية في قطاع الشركات الصناعية بالاسماعيلية، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، كلية التجارة الاسماعيلية، جامعة قناة السويس، المجلد السابع، العدد الثالث، 2016، ص ص: 807-809

المبحث الثاني: الدراسات السابقة لمتغيري الدراسة

سنتطرق في هذا المبحث إلى مراجعة بعض الأبحاث والدراسات السابقة المتعلقة بأنماط القيادة الإدارية من جهة، وكذا الالتزام التنظيمي من جهة أخرى، ثم عرض بعض الدراسات السابقة التي تناولت الموضوعين معاً محترمين في ذلك التسلسل الزمني، من الدراسة الأحدث إلى الدراسة الأقل حداثة، ومحاولين في ذلك مقارنتها مع دراستنا الحالية.

المطلب الأول: الدراسات السابقة المتعلقة بالمتغير المستقل: أنماط القيادة الإدارية

في رحلة بحثنا عن الدراسات السابقة لموضوع القيادة الإدارية وجدنا العديد من الدراسات إلا أنه وبعد الانتقاء والاستبعاد جمعنا بعض الدراسات التي نراها تنثري الموضوع وتكسبه قيمة علمية، والتي سيتم ذكرها كما يلي:

أولاً: دراسة أروى علي محسن البريحي (2019)¹.

بعنوان مستوى ممارسة أنماط القيادة الإدارية في الدوائر الحكومية في محافظة المفرق؛ هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى ممارسة الدوائر الحكومية في محافظة المفرق لأنماط القيادة (القيادة التحويلية القيادة التشاركية القيادة التبادلية القيادة الموزعة القيادة المستدامة) تم الاعتماد في هذه الدراسة على استخدام المنهج الوصفي بهدف دراسة الأنماط القيادية في الدوائر الحكومية في محافظة المفرق تكونت عينة الدراسة من (246) عاملاً وعاملة يعملون في (13) مديرية حكومية في محافظة المفرق تم اختيارهم بالطريقة الميسرة.

أظهرت النتائج بأن مستوى ممارسة القيادة الإدارية في الدوائر الحكومية قد جاء بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي بلغ (3.51) حيث جاء بالمرتبة الأولى نمط " القيادة التحويلية بمتوسط حسابي (4.17)، وبالمرتبة الثانية جاء نمط القيادة التشاركية بمتوسط حسابي (3.81)، وبالمرتبة الثالثة جاء نمط القيادة التبادلية بمتوسط حسابي (3.47)، وجاء في المرتبة الرابعة نمط القيادة الموزعة بمتوسط حسابي (3.11)، وجاء في المرتبة الأخيرة نمط القيادة المستدامة بمتوسط حسابي (2.99). كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة حول مستوى ممارسة الأنماط القيادية في الدوائر الحكومية في محافظة المفرق تعزى لمتغيرات الفئة العمرية لصالح الفئة (40 أقل من 50 المستوى التعليمي الصالح مستوى دراسات عليا) وعدد سنوات الخبرة لصالح (10 سنوات فأكثر).

وأخيراً أوصت الدراسة بضرورة تبني الدوائر الحكومية لأسلوب التشاركية في العمل فيما بين القادة والعاملين وتزويد العاملين فيها بشكل دوري بالتغذية الراجعة عن أدائهم لتصحيح الأخطاء السابقة وتجنبها مستقبلاً كذلك أن تقوم الدوائر الحكومية برسم أهدافها المستقبلية وتحديد رسالتها على المدى البعيد، وإلزام

¹ - أروى علي محسن البريحي، "مستوى ممارسة أنماط القيادة الإدارية في الدوائر الحكومية في محافظة المفرق"، رسالة ماجستير في الإدارة العامة كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل البيت، العراق، 2019.

العاملين فيها بتحقيق الأهداف المنشودة. الكلمات المفتاحية: مستوى ممارسة أنماط القيادة الإدارية الدوائر الحكومية محافظة المفرق.

تشابهت هذه الدراسة مع دراستنا في كونها تحمل متغيراً من متغيرات دراستنا وهو انماط القيادة الادارية إضافة إلى تشابه أدوات الدراسة ألا وهو الاستبيان لاستخراج النتائج إضافة إلى تشابه طبيعة دراسة الحالة والتي شملت جملة من المؤسسات العمومية (الحكومية)، بينما نجد الاختلاف يتمحور في كون الدراسة هدفت إلى إظهار مستوى أنماط القيادة في الدوائر الحكومية عكس دراستنا التي هدفت إلى إظهار أثر الأنماط القيادية على الالتزام التنظيمي

ثانياً: دراسة جاسم محمد يوسف "2017"¹

بعنوان الانماط القيادية وأثرها في الاستقرار الوظيفي؛ هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الأنماط القيادية بأبعادها (النمط الديمقراطي، النمط الاوتوقراطي، النمط التسبيبي) وأثرها على الاستقرار الوظيفي في مديرية التربية والتعليم في محافظة المفرق، وتكونت عينة الدراسة من (138) موظف، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر للأنماط القيادية على الاستقرار الوظيفي من وجهة نظر العاملين بدرجة كبيرة. كما أظهرت النتائج أن مستوى الاستقرار الوظيفي بدرجة متوسطة. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة في إجابات أفراد عينة الدراسة حول الأنماط القيادية تعزى للمتغيرات الديموغرافية. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \leq \alpha$) في إجابات أفراد عينة الدراسة حول الاستقرار الوظيفي تعزى للمتغيرات الديموغرافية باستثناء متغير (عدد سنوات الخبرة)

خلصت الدراسة إلى التوصيات التالية: ضرورة قيام المديرية بعمل استطلاع دوري لآراء الموظفين حول طريقة إدارة المؤسسة والعلاقة بين المدراء والمرووسين فيما يتعلق بالعمل من أجل تعزيز سبل الشفافية داخل المؤسسة، وأخذ ما يطرحه المرووسين من ملاحظات وأفكار.

تشابهت هذه الدراسة مع دراستنا في كونها تحمل متغيراً من متغيرات دراستنا وهو انماط القيادة الادارية إضافة إلى تشابه أدوات الدراسة ألا وهو الاستبيان لاستخراج النتائج إضافة إلى تشابه منهج الدراسة ألا وهو المنهج الوصفي التحليلي، بينما نجد الاختلاف يتمحور في كون الدراسة تحمل متغيراً تابعاً مختلفاً عن دراستنا والمتمثل في الاستقرار الوظيفي كما ان عينة الدراسة متجانسة عكس دراستنا التي تحمل مفردات غير متجانسة في الطبيعة.

¹ - جاسم محمد يوسف، "الانماط القيادية وأثرها في الاستقرار الوظيفي"، رسالة ماجستير في الادارة العامة، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة ال البيت، العراق، 2017.

ثالثا دراسة هبال "2016"¹

بعنوان دور القيادة الإدارية في إنجاح التغيير التنظيمي؛ هدفت هذه الدراسة إلى توضيح نقاط الالتقاء بين أدبيات القيادة وأدبيات التغيير ومن الجانب التطبيقي محاولة تجسيد قيادة التغيير التنظيمي في واقع المؤسسات العمومية الجزائرية وتسلط الضوء على واقع العمل الإداري والوقوف على أهداف وغايات اعتماد نظام التعليم العالي الجديد (ل.م.د) وتكونت عينة الدراسة من 264 مفردة وتم استخدام عدة زيادة على الاستبيان متمثلة في المقابلة والملاحظة وذلك لجمع أكثر عدد من المعلومات

وأكدت النتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة أن المسيرين لمختلف إدارات مؤسسات التعليم العالي لا يمارسون أدوارهم كقادة للتغيير كما دلت النتائج أيضا على عدم نجاح التغيير التنظيمي في الجامعة الجزائرية من خلال عدم تحقق أهداف نظام ل.م.د) بالمستوى المطلوب والمرجو من قبل الوزارة الوصية. وفي الأخير أكدت نتائج الدراسة على التأثير الإيجابي لممارسة أدوار قيادة التغيير التنظيمي على نجاحه. وأوصت الدراسة إلى تشجيع الإداريين على الاهتمام بالجوانب السلوكية لديهم خاصة التقييم الذاتي وتشجيع العدالة والمساواة بين المرؤوسين وضرورة التقيد بمعايير موحدة في انتقاء القادة الإداريين وتدريب وتطوير قدراتهم في استخدام تكنولوجيات العمل

تشابهت هذه الدراسة مع دراستنا في كونها تحمل احد متغيرات الدراسة وهو القيادة الادارية وكذا اداة الدراسة والمتمثلة في الاستبيان في حين نجد ان اوجه الاختلاف كثيرة نوعا ما مقارنة بالدراسات السابقة الذكر فمثلا نجد هذه الدراسة تختلف عن دراستنا في المتغير التابع حيث كان متغيرها التابع هو التغيير التنظيمي ومتغير دراستنا التابع الالتزام التنظيمي، ومنهج دراستها وصفي ومنهج مقارن في حين دراستنا اعتمدت المنهج الوصفي التحليلي ادوات دراستها متعددة شملت الاستبيان والمقابلة والملاحظة عكس دراستنا التي تمثلت في اعتماد الاستبيان فحسب زيادة على ان مكان الدراسة كانت مؤسسات تعليم عالي اي متجانسة بينما دراستنا كانت خليطا من المؤسسات العمومية التي تباينت بين الاقتصادية والادارية.

¹ - هبال عبد المالك، "دور القيادة الادارية في انجاح التغيير التنظيمي" اطروحة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف الجزائر-2016.

رابعاً: دراسة رشيد "2016".¹

بعنوان أثر الانماط القيادية على تطوير المسار الوظيفي دراسة حالة جامعة محمد خيضر بسكرة، هدفت هذه الدراسة إلى اختبار أثر الأنماط القيادية (القيادة البيروقراطية، قيادة عدم التدخل القيادية التحويلية، والقيادة التبادلية) على تطوير المسار الوظيفي في جامعة محمد خيضر بسكرة وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي.

وتم اعتماد اداة الاستبيان كأداة لجمع المعلومات حيث تكونت عينة الدراسة من 74 مفردة وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي

توصلت نتائج الدراسة إلى أن مستوى تطوير المسار الوظيفي بالجامعة متوسط أن جميع الأنماط القيادية متبناة بمستوى متوسط. كما أن الرضا عن كل من الحوافز المادية ظروف العمل ونمط القيادة كان عالي، بينما الرضا عن الترقية كان متوسط. كما أكدت نتائج الدراسة أن القيادة التبادلية لها أثر مباشر إيجابي في تطوير المسار الوظيفي، بينما لا يوجد أثر دال إحصائياً لباقي الأنماط القيادية في تطوير المسار الوظيفي

تشابهت هذه الدراسة مع دراستنا في كونها تحمل أحد متغيرات دراستنا كمتغير مستقل وهو انماط القيادة الادارية اضافة إلى انتهاجها نفس منهج دراستنا وهو المنهج الوصفي التحليلي واعتماد نفس ادوات الدراسة وهو الاستبيان في حين نجد أن نقاط الاختلاف تتمحور حول اعتماد هذه الدراسة اربع انماط قيادية بينما دراستنا اقتصرت على انتقاء اكثر ثلاث انماط قيادية متعارف عليها لا يختلف فيها اثنان اضافة الى اختلاف المتغير التابع الذي يختلف عن متغيرنا التابع.

خامساً: أحمد عواد عابر العنزي "2014".²

بعنوان أثر الأنماط القيادية على اتخاذ القرارات في ظل ظروف الاضطراب البيئي دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية الكويتية؛ هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الأنماط القيادية على اتخاذ القرارات في ظل ظروف الاضطراب البيئي، وذلك من خلال دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الكويتية المدرجة في سوق. الكويت للأوراق المالية، أما مجتمع الدراسة فتكون من (255) مستجيباً يعملون في الشركات المشمولة بالدراسة، وقد اعتمد الباحث على مصدرين رئيسيين لجمع المعلومات والبيانات هما البيانات الأولية والبيانات الثانوية، وقد استخدم الباحث تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression) واختبار تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression) في اختبار الفرضيات، كذلك تم استخدام اختبار تحليل المسار (Path Analysis) وذلك للتحقق من وجود الأثر المباشر وغير المباشر

¹ - جغام رشيد "أثر الانماط القيادية على تطوير المسار الوظيفي" مذكرة ماستر في علوم التسيير، فرع تسيير المنظمات، تخصص تسيير موارد بشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر 2016.

² - أحمد عواد عابر العنزي؛ "أثر الأنماط القيادية على اتخاذ القرارات في ظل ظروف الاضطراب البيئي دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية الكويتية"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الكويت، 2014.

للأنماط القيادية مجتمعة على اتخاذ القرارات بوجود الاضطراب البيئي كمتغير بسيط، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها على النحو الآتي: أظهرت النتائج وجود تأثير للأنماط القيادية على اتخاذ القرارات بوجود الاضطراب البيئي متغير بسيط، كما أظهرت وجود تأثير للنمط القيادي الديمقراطي على اتخاذ القرارات بوجود الاضطراب البيئي متغير بسيط، كما أظهرت النتائج وجود تأثير للنمط القيادي الدكتاتوري على اتخاذ القرارات بوجود الاضطراب البيئي متغير بسيط، كذلك تبين وجود تأثير للنمط القيادي التساهلي على اتخاذ القرارات بوجود الاضطراب البيئي متغير بسيط.

وفي ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، قدم الباحث مجموعة من التوصيات منها: قيام مجالس إدارات الشركات الصناعية الكويتية بالتأكيد على قياداتها الإدارية العليا بأهمية مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات التي تهمهم وتهم عمل الشركة، كما لا بد لتلك القيادات من الحفاظ على علاقات إنسانية مع العاملين.

تشابهت هذه الدراسة مع دراستنا في كونها تحمل متغير من متغيرات دراستنا وهو انماط القيادة الادارية مع تشابه في ادوات الدراسة وهي الاستبيان اما اوجه الاختلاف تمثلت في تبين المتغير التابع لهذه الدراسة عن المتغير التابع لدراستنا إضافة لوجود متغير بسيط ألا وهو الاضطراب البيئي في هذه الدراسة بينما تفتقد دراستنا لمتغير بسيط.

سادسا: دراسة عبد الله خضر العثمان "2013"¹

بعنوان أثر أنماط القيادة في عملية اتخاذ القرار الإداري وجودته في المصارف التجارية العاملة في الأردن؛ هدفت الدراسة إلى معرفة أثر أنماط القيادة في عملية اتخاذ القرار الإداري وجودته في المصارف التجارية العاملة في الأردن.

تمثل أنماط القيادة بأبعادها (الاستبدادية والمشاركة والحرية والتحويلية والاستراتيجية) المتغيرات المستقلة وتمثل عملية اتخاذ القرار بأبعادها (تحديد المشكلة- جمع المعلومات- وضع البدائل- اختيار البديل)

وجودة القرار بأبعادها (الإطار القانوني- التطوير الذاتي- جودة المعلومات-قيمة القرار) المتغيرات التابعة.

تكون مجتمع الدراسة من جميع المصارف التجارية العاملة في الأردن والبالغ عددها (26) مصرفاً، وقد تم اختيار (13) مصرفاً كعينة طبقية عشوائية، وتوزع (960) استبانة على الموظفين فيها، وقد تم اعتماد (855) استبانة مسترجعة صالحة للتحليل الاحصائي، وتوصلت الدراسة إلى عدد من الاستنتاجات منها:

¹-عبد الله خضر العثمان "أثر أنماط القيادة في عملية اتخاذ القرار الإداري وجودته في المصارف التجارية العاملة في الأردن"، اطروحة دكتوراه في فلسفة الإدارة، كلية الاعمال، جامعة عمان العربية، الأردن، 2013.

وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق نمط القيادة بالمشاركة في عملية اتخاذ القرار الإداري وجودته في المصارف التجارية العاملة في الأردن.

وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق نمط القيادة الاستراتيجية في عملية اتخاذ القرار الإداري وجودته في المصارف التجارية العاملة في الأردن.

وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق نمط القيادة التحويلية على جودة القرار الإداري في المصارف التجارية العاملة في الأردن.

وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في المتوسطات الحسابية في محاور نمط القيادة الاستبدادية واتخاذ القرار وجودة القرار تعزى لمتغير النوع الاجتماعي، بينما لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في المحاور الأخرى تعزى لمتغير النوع الاجتماعي.

وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في المتوسطات الحسابية في محاور نمط القيادة الاستبدادية واتخاذ القرار تعزى لمتغير المؤهل العلمي، بينما لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في المحاور الأخرى تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في المتوسطات الحسابية في محاور نمط القيادة الحرة واتخاذ القرار تعزى لمتغير سنوات الخبرة، بينما لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في المحاور الأخرى تعزى لمتغير سنوات الخبرة وتضمنت الدراسة عدة توصيات منها:

ضرورة اهتمام الإدارات في المصارف التجارية بنمط القيادة المتبع لما له من أثر مهم في عملية اتخاذ القرار وجودته

توصي الدراسة بضرورة تطبيق نمط القيادة بالمشاركة كونه حصل على الترتيب الأول بين الأنماط القيادية المستخدمة في المصارف التجارية العاملة في الأردن.

ضرورة إجراء دراسات مستقبلية لتناول متغيرات أخرى تختلف عن المتغيرات التي تناولتها هذه الدراسة.

تشابهت هذه الدراسة مع دراستنا في كونها تحمل نفس المتغير المستقل ألا وهو أنماط القيادة الإدارية مع اعتماد الاستبيان كأداة لجمع المعلومات كما هو الحال في دراستنا، مع تشابه منهج الدراسة وهو المنهج الوصفي التحليلي بينما اختلفت هذه الدراسة عن دراستنا في نقاط أهمها اعتماد أنماط قيادة تختلف عما اعتمدناه في دراستنا وكذا اختلاف المتغير التابع والمتمثل في عملية اتخاذ القرار عن المتغير التابع لدراستنا والمتمثل في الالتزام التنظيمي إضافة إلى أن هذه الدراسة تم إسقاطها على المصارف الأردنية في حين أن دراستنا تم إسقاطها على المؤسسات العمومية الجزائرية على مستوى ولاية الوادي.

سابعاً: دراسة شروق¹ 2013

بعنوان أثر الأنماط القيادية في مقاومة التغيير في منظمات الاعمال دراسة تطبيقية في شركة مناجم الفوسفات الأردنية: هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر أنماط القيادة الإدارية على مقاومة التغيير لدى فئة الإداريين في شركة مناجم الفوسفات الأردنية. طبقت الدراسة على عينة عشوائية مكونة من 115 فرداً. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة الأساليب الإحصائية المناسبة، شملت اختبار R، الانحدار المتعدد البسيط R R، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار ANOVA واختبار T-test، وغيرها من الأساليب الإحصائية الأخرى، وقد تم تحليل بيانات الاستبانة وقياس الفرضيات باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS توصلت الدراسة إلى أن أكثر أنماط القيادة تأثيراً على مقاومة التغيير هو النمط الديمقراطي يليه النمط المتساهل وأقلهم تأثيراً هو النمط الأوتوقراطي، كما كشفت الدراسة عن وجود مقاومة للتغيير بسبب عدم مشاركتهم في قرارات التغيير وفرضها عليهم والطلب منهم التنفيذ فقط وأوصت الدراسة بضرورة إعادة هيكلة القيادات الإدارية الديمقراطية وإشراك المرؤوسين في كافة مراحل صنع قرارات التغيير. وفي ضوء نتائج الدراسة قدمت الباحثة عدداً من التوصيات.

تشابهت هذه الدراسة مع دراستنا في كونها تحمل نفس المتغير المستقل ألا وهو أنماط القيادة الإدارية مع اعتماد الاستبيان كأداة لجمع المعلومات كما هو الحال في دراستنا، مع تشابه أنماط القيادة الذي اعتمدناه ومع تشابه منهج الدراسة وهو المنهج الوصفي التحليلي بينما اختلفت هذه الدراسة عن دراستنا في نقاط أهمها اعتماد اختلاف المتغير التابع والمتمثل في التغيير عن المتغير التابع لدراستنا والمتمثل في الالتزام التنظيمي إضافة إلى أن هذه الدراسة تم اسقاطها على شركة مناجم الفوسفات الأردنية في حين أن دراستنا تمت على مستوى بعض المؤسسات العمومية بولاية الوادي.

ثامناً: دراسة عبد الله ثاني محمد النذير² 2010

بعنوان " القيادة الادارية وعلاقتها بمشروع استراتيجية الاتصال؛ هدفت هذه الدراسة الى إبراز فعالية القيادة الادارية من منظور عربي وغربي، وتبيان كيفية تفعيل دوره القيادي في تسيير الموارد البشرية وايضا تبيان دور القيادة في نجاح استراتيجية الاتصال بالمؤسسة الوطنية، ولقد استخدم الباحث منهج دراسة الحالة واعتمد على المقابلة كأداة جمع البيانات وشمل مجتمع الدراسة مؤسسة نفطال بالجزائر بواقع 100 عامل فشملت 50 فردا من 100. وذلك لاستحالة انجاز 100 مقابلة، وأهم النتائج كانت أن العلاقة بين القائد والأتباع كانت قليلة وذلك من خلال معاملة القيادة لاتباع النظام المركزي للقرار وطرق تسيير المؤسسة رغم أنها تستخدم النظام الديموقراطي والواقع يفرض عليه انتاج مستوى آخر من القيادة

¹ - شروق أحمد سالم أبو الغنم، "أثر الأنماط القيادية في مقاومة التغيير في منظمات الاعمال دراسة تطبيقية في شركة مناجم الفوسفات الأردنية"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال كلية الأعمال جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2013.

² - عبد الله ثاني محمد النذير، "القيادة الادارية وعلاقتها بمشروع استراتيجية الاتصال بالمؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية" رسالة ماجستير في علوم الاعلام والاتصال، كلية العلوم الاجتماعية، المدرسة الدكتورالية للعلوم الاجتماعية والانسانية، جامعة السانانية، وهران، 2010.

تشابهت هذه الدراسة مع دراستنا في كونها تحمل نفس المتغير المستقل ألا وهو انماط القيادة الإدارية، مع تشابه أنماط القيادة الذي اعتمدناه بينما اختلفت هذه الدراسة عن دراستنا في نقاط أهمها اختلاف المتغير التابع والمتمثل في استراتيجية الاتصال عن المتغير التابع لدراستنا والمتمثل في الالتزام التنظيمي، إضافة الى اختلاف ادوات الدراسة حيث اعتمدت هذه الدراسة على اداة المقابلة لجمع المعلومات عكس ما هو متبع في دراستنا أين اخترنا أداة الاستبيان لذلك، كما ان هذه الدراسة طبقت على شركة نפטال ودراستنا شملت عينة من المؤسسات العمومية على مستوى ولاية الوادي

تاسعا: دراسة قاسم شاهين بريسيم العمري "2009"¹

بعنوان انماط القيادة الادارية وعلاقتها بمتغيرات نجاح المنظمات الحكومية دراسة تحليلية لآراء عينة من المدراء والعاملين في محافظة ذي قار اطروحة دكتوراه فلسفة ادارة عامة.

وقد هدفت الدراسة إلى استعراض ما أورده الأدبيات ذات العلاقة والوقوف على واقع القيادة الإدارية للمنظمات الحكومية العراقية وإيجاد دراسة تحليلية لها. وقد اعتمد الباحث على أكثر الأنماط القيادية قبولا وتأثيرا في المنظمات الناجحة (القيادة التبادلية والتحويلية) وإيجاد العلاقات الارتباطية والتأثيرية بين هذه الأنماط وعدد من المتغيرات ذات الدور الفاعل لنجاح أي منظمة والمتمثلة بـ (قيادة فريق العمل والتفويض والتحفيز والإبداع والاتصال والتفاوض والتغيير والتدريب وأخيرا التوجه الاستراتيجي والقرار).

استخدم الباحث المقابلات الشخصية والاستبيان لجمع البيانات والمعلومات حيث تم إجراء استبيان استطلاعي وتم تصحيح وإضافة ما يلزم الدراسة للخروج بنموذج نهائي من قبل محكمي استمارة الاستبيان وتم توزيعه على (31) دائرة حكومية عراقية في محافظة ذي قار لعام 2008 وبلغ عدد الاستمارات الموزعة (500). الصالحة منها التي تم اعتمادها حيث بلغ عددها 454 استمارة.

خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها أن تكون هنالك طرائق مدروسة وفعالة لتنشيط وتأهيل القائد الإداري للتكيف مع المتغيرات المفاجئة والتي تساعد على توسيع الرؤية في مجال عمله واستشراف المستقبل. وضرورة حماية الاجتهاد لدى القادة الإداريين والوقوف ضد مبدأ رجعية العقوبة على التصرفات الإدارية التي تكتسب الشيء المحكوم فيه والقبول الأولي لها وقت اتخاذها. والإسهام في إنشاء مركز لإعداد القادة للقطاع الحكومي للاهتمام بإعداد القيادات الإدارية لتولي الوظائف العليا بمستوياتها الثلاثة وتنمية قدرات القيادات الإدارية وتعرفهم بالاتجاهات العلمية الحديثة في الإدارة وتهيئة الفرص لإعادة تقييم دورهم القيادي في ضوء إحداث التطورات العلمية.

تشابهت هذه الدراسة مع دراستنا في كونها تحمل نفس المتغير المستقل ألا وهو انماط القيادة الإدارية، إضافة إلى أن انها طبقت على عينة من المنظمات الحكومية كما هو الحال في دراستنا، بينما اختلفت هذه الدراسة عن دراستنا في نقاط أهمها اختلاف المتغير التابع والمتمثل في متغيرات نجاح

¹-قاسم شاهين بريسيم العمري، "انماط القيادة الادارية وعلاقتها بمتغيرات نجاح المنظمات الحكومية"، اطروحة دكتوراه في فلسفة الادارة العامة، كلية الادارة والاقتصاد جامعة البصرة، العراق 2009.

المنظمات الحكومية عن المتغير التابع لدراستنا والمتمثل في الالتزام التنظيمي، إضافة الى اختلاف ادوات الدراسة حيث اعتمدت هذه الدراسة على اداة المقابلة لجمع المعلومات زيادة على الاستبيان عكس ما هو متبع في دراستنا أين اخترنا أداة الاستبيان فقط، كما ان انماط القيادة التي انتقناها كانت مبنية على معيار القبول والتأثير في المنظمات عكس دراستنا التي انتقينا فيها اكثر انماط القيادة تداولاً وتطبيقاً في مؤسساتنا.

عاشرًا: دراسة الفراء والخطيب "2007"¹

بعنوان: "النمط القيادي السائد لدى المدراء في الوزارات الفلسطينية في محافظات غزة"؛ هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على النمط القيادي السائد (نمط القيادة الأوتوقراطية نمط القيادة الديمقراطية، نمط القيادة الحرة) لدى المديرين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في محافظات غزة، وكذلك التعرف على درجة الاختلاف في الأنماط القيادية باختلاف المتغيرات الشخصية (الجنس الخبرة المؤهل العلمي المسمى الوظيفي، عدد المرؤوسين). وقد أجريت الدراسة على (260) ممن يحملون المسمى الوظيفي رئيس قسم، نائب مدير، ومدير. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة للدراسة.

وقد دلت النتائج على تفوق النمط الديمقراطي على باقي الأنماط القيادية لدى المدراء في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية، كما أظهرت النتائج اختلافًا إيجابيًا في بعض الممارسات الإدارية لصالح الذكور ولأصحاب الخبرة العالية، كما أن مدراء الدوائر حظوا بتقدير ومشاركة في اتخاذ القرارات أكثر من غيرهم، كما أظهرت القيادة الإدارية الديمقراطية تميزًا لصالح المرؤوسين الذين يقع تحت مسؤوليتهم عدد كبير من الموظفين. كذلك دلت النتائج على وجود علاقة إيجابية بين النمط الديمقراطي وبعض الممارسات الإدارية وهي: البعد عن المركزية والمشاركة في اتخاذ القرارات والاهتمام بالعمل والموظف. وأخيرًا خلص البحث إلى مجموعة من التوصيات التي من شأنها تحسين ودعم مستوى الأداء الإداري والقيادة الإدارية بوزارات السلطة الوطنية الفلسطينية، كي تتمكن من تحقيق الأهداف المنوطة بها بأقصى كفاءة ممكنة.

تشابهت هذه الدراسة مع دراستنا في كونها تحمل نفس المتغير المستقل ألا وهو انماط القيادة الإدارية، إضافة إلى أن أنها طبقت على عينة من المنظمات الحكومية (الوزارات) كما هو الحال في دراستنا التي شملت عينة من المؤسسات العمومية، إضافة الى اعتمادها اداة الاستبيان بينما اختلفت هذه الدراسة عن دراستنا في نقاط اهمها انعدام المتغير التابع لهذه الدراسة حيث كان هدفها هو معرفة النمط القيادي السائد فقط دون تأثيره او تأثره بمتغيرات اخرى بينما دراستنا احتوت على متغيرين ثانيهما هو الالتزام التنظيمي، إضافة الى اختلاف نوع العينة حيث كانت طبقية في هذه الدراسة عكس عشوائية عينتنا المختارة في دراستنا

¹ - ماجد محمد الفراء، مازن اسماعيل الخطيب، النمط القيادي السائد لدى المدراء في الوزارات الفلسطينية في محافظات غزة، مجلة الجامعة الإسلامية، المجلد الخامس عشر، العدد الثاني، غزة، 2007.

المطلب الثاني: الدراسات السابقة المتعلقة بالالتزام التنظيمي

في هذا المطلب سوف نعرض العديد من الدراسات التي عالجت موضوع الالتزام التنظيمي، سواء كانت دراسات محلية، أو عربية، أو اجنبية، وقد راعينا في عرضها التسلسل الزمني لها، من الدراسة الاحداث إلى الدراسة الاقل حداثة كما ذيلت كل دراسة بمقارنة بسيطة بينها وبين دراستنا الحالية، وهي كالتالي:

أولاً: دراسة محمد إسماعيل داود الجماسي "2016"¹.

بعنوان العلاقة بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة؛ هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة، ولتحقيق أهداف الدراسة أعد الباحث استبانة لجمع البيانات اللازمة من مصادرها لتحقيق تلك الأهداف، وقد اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي لإجراء الدراسة والاستبانة كأداة رئيسة لجمع المعلومات، حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة، والذين لديهم تقييمان فأكثر خلال السنوات السابقة والبالغ عددهم (195) موظفاً وموظفة، وقد تم توزيع الاستبانة عليهم واسترداد عدد (181) استبانة.

ومن أهم النتائج التي جاءت بها الدراسة:

وجود مستوى كبير من الالتزام التنظيمي بأبعاده لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة وجود مستوى كبير من الأداء الوظيفي لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة.

ومن أهم التوصيات التي قدمتها الدراسة:

ضرورة أن يحظى موضوع الالتزام التنظيمي باهتمام القائمين على إدارة مديرية الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة لما له من أهمية على الأداء الوظيفي.

ضرورة العمل على زيادة الشعور بالانتماء للخدمات الطبية العسكرية من خلال التواصل مع العاملين وإشعارهم بمدى أهمية العمل الذي يقومون به في ظل الحصار وسياسة التضييق على قطاع غزة، الأمر الذي يجعلهم يتعلمون على قلة الرواتب، والوضع الاقتصادي السيئ.

الاستمرار في توطيد العلاقات ما بين الزملاء من جهة والزملاء والرؤساء من جهة أخرى، لما في ذلك من أثر كبير في ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة، وذلك عن طريق الندوات والمحاضرات واللقاءات المفتوحة التي تساعد في بناء العلاقات الاجتماعية وتقوية أواصر المحبة والألفة بين العاملين.

¹ - محمد إسماعيل داود الجماسي، "العلاقة بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة"، رسالة ماجستير في القيادة والإدارة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، 2016.

تشابهت هذه الدراسة مع دراستنا في كونها تحمل نفس المتغير الثاني ألا وهو الالتزام التنظيمي، إلا ان في هذه الدراسة كان متغيرا مستقلا لا تابعا، إضافة إلى اعتماد المنهج الوصفي التحليلي كما هو الحال في دراستنا، إضافة الى اعتماد نفس اداة جمع المعلومات وهو الاستبيان بينما اختلفت هذه الدراسة عن دراستنا في نقاط اهمها اختلاف المتغير الثاني كما تمت الإشارة إليه سابقا إضافة الى انها طبقت على العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة ودراستنا طبقت على عينة من المؤسسات العمومية بولاية الوادي.

ثانيا: دراسة عاشوري (2015)¹

بعنوان الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة (المديرية العامة)؛ هدفت الدراسة الى التعرف على الالتزام التنظيمي وعلاقته بالثقافة التنظيمية للعاملين بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة (المديرية العامة) وقد أجريت الدراسة على عينة بلغ حجمها (70) عامل، وقد استخدم الباحثة المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الاستبانة لجمع البيانات، وقد خلصت إلى النتائج التالية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي للعاملين في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة عند مستوى $\alpha = 0.01$

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وتحقيق المسؤولية اتجاه المؤسسة محل الدراسة عند مستوى $\alpha=0.01$

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وتحقيق العمل والاستمرار في العمل بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى $\alpha=0.01$

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ($\alpha=0.01$) في اتجاهات المبحوثين حول الالتزام التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة تعزى إلى (المستوى التعليمي، الفئة المهنية الأقدمية).

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ($\alpha=0.01$) في اتجاهات المبحوثين حولالالتزام التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة تعزى إلى السن. بينما لم تخرج الباحثة بأي توصيات تذكر.

تشابهت هذه الدراسة مع دراستنا في كونها تحمل أحد متغيرات دراستنا وهو الالتزام التنظيمي مع انتهاج نفس المنهج الوصفي التحليلي واستعمال نفس اداة البحث المعتمدة في دراستنا وهي الاستبيان، وتختلف عن دراستنا في المتغير التابع والمتغير المستقل ايضا، فمتغيرنا التابع كان متغيرا مستقلا في هذه الدراسة مع اختلاف البعد المكاني والزمني للدراستين.

¹ - عاشوري ابتسام، "الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية الجلفة المديرية العامة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2015.

ثالثاً: دراسة سوما وليشا Suma & Leshya "2013".¹

بعنوان: Job Satisfaction and Organization Commitment: The Case of Shkodra Municipality؛ هدفت هاته الدراسة إلى الكشف عن درجة الالتزام التنظيمي ومستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين بالقطاع العام في بلدية شكودر بدولة ألبانيا، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي لمناسبته طبيعة الدراسة، وتم اختيار عينة مكونة من 56 فرد من العاملين ببلدية شكودر، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن الرضا عن العمل، وجودة الإشراف والارتقاء بمستوى الرضا كان لها تأثير إيجابي كبير على الالتزام التنظيمي لهم، كما أنه كان هناك ارتفاع في درجة الالتزام التنظيمي لدى العاملين ببلدية شكودر، وكذلك ارتفاع مستوى الرضا عن العمل، والإشراف والمرتبات وزملاء العمل وفرص للترقية.

تشابهت هذه الدراسة مع دراستنا في احتواءها لحد متغيرات دراستنا وهو الالتزام التنظيمي واستخدام نفس اداة البحث وهو الاستبيان ونفس المنهج العلمي وهو المنهج الوصفي واختلفت عن دراستنا في المتغيرات الاخرى كالرضا الوظيفي والبعد المكاني والزمني للدراسة.

رابعاً: دراسة البقمي (2012)²

بعنوان "الالتزام التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين بجوازات منطقة مكة المكرمة؛ هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين بجوازات منطقة مكة المكرمة وعلاقته بالأداء الوظيفي. وقد بلغت عينة الدراسة (430) ضابطاً وفرداً، وقد استخدم الباحث الاستبانة في جمع المعلومات، وخلصت إلى النتائج التالية:

وجود مستوى مرتفع نسبياً من الأداء الوظيفي لدى العاملين بجوازات منطق مكة المكرمة بمتوسط حسابي (3.45)

وجود مستوى مرتفع نسبياً من الأداء الوظيفي لدى العاملين بجوازات منطق مكة المكرمة بمتوسط حسابي (3.46)

وجود علاقة ارتباط موجبة وطردية دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.01) بين الالتزام التنظيمي والاداء الوظيفي لدى العاملين بجوازات منطقة مكة المكرمة.

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين آراء المبحثن حول محاور الدراسة الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي) وفقاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية المؤهل التعليمي الرتبة العمر سنوات الخبرة.

¹ –Suma، Saimir، & Leshya، Jonida (2013). Job Satisfaction and Organization Commitment: The Case of Shkodra Municipality، European Scientific Journal، 9(17)،

² –سعد البقمي، "الالتزام التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين بجوازات منطقة مكة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض السعودية، 2012.

وقد خلصت إلى التوصيات التالية:

وضع استراتيجية لتفعيل وتعزيز الالتزام والولاء في المديرية العامة للجوازات وفق برنامج تنفيذي ومتابعة جادة ومقننة يشارك فيها جميع عناصر قطاع الجوازات، وذلك من خلال استخدام معطيات التقنية الحديثة.

وضع نظام معلن لتقييم أداء العاملين بصفة دورية، ومعرفة إنتاجية كل موظف وذلك عن طريق الحاسب الآلي للتمييز بين المجتهد والمقصر، بما يحقق التوازن في توزيع مهام وواجبات العمل. إجراء دراسات مستقبلية مماثلة حول الالتزام التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين بالجوازات في مناطق أخرى.

تشابهت هذه الدراسة مع دراستنا في احتواءها لآحد متغيرات دراستنا وهو الالتزام التنظيمي واستخدام نفس اداة البحث وهو الاستبيان ونفس المنهج العلمي وهو المنهج الوصفي واختلفت عن دراستنا في المتغير التابع وهو الأداء الوظيفي مع اختلاف البعدين المكاني والزمني للدراسة وحجم العينة المختارة.

خامساً: دراسة آل قاسم (2012)¹:

بعنوان أثر الالتزام التنظيمي في تحسين جودة الخدمة المصرفية دراسة تطبيقية على عينة من البنوك التجارية الأردنية؛ هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الالتزام التنظيمي في جودة الخدمة المصرفية المقدمة في المصارف الأردنية، إذ تمثلت أنماط الالتزام التنظيمي في الالتزام العاطفي، المعيارى والاستمرارى، وفيما تمثلت أبعاد جودة الخدمة المقدمة ب (العناصر الملموسة، الاعتمادية، سرعة الاستجابة، الأمان الاهتمام)، وقد أجريت الدراسة. على عينة عشوائية من الطبقة الإدارية الوسطى في تلك المصارف وقد بلغت (240) مفردة واستخدمت الباحثة الاستبيان لجمع المعلومات، وقد استخدمت برنامج الحزمة الاحصائية SPSS لاختبار فرضيات الدراسة

وخلصت إلى النتائج التالية:

وجود أثر واضح وعال للالتزام التنظيمي العاطفي والاستمرارى، المعيارى) في تحسين جودة الخدمة المصرفية في البنوك التجارية الأردنية.

إن شعور الموظف بالانتماء إلى البنك ينعكس لديه إيجابياً في الالتزام في سياسات البنك العليا ويتفانى في تقديم الخدمة بمواصفات مرتفعة للعملاء.

أن شعور الموظف بالرغبة للاستمرار في البنك يطور لديه مقدرة على التوجيه الذاتى للسلوك وبالتالي فإنه يؤسس الالتزام في سياسات البنك العليا ويتفانى في تقديم الخدمات بمواصفات مرتفعة للعملاء، ويحرص على أن تكون هذه الخدمة بمواصفات مرتفعة.

¹ -رؤى آل قاسم، " أثر الالتزام التنظيمي في تحسين جودة الخدمة. المصرفية دراسة تطبيقية على عينة من البنوك التجارية الأردنية"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الوسط، فلسطين، 2012.

أن منظومة القيم التي يحملها الموظف والتي تتسجم مع قيم المنظمة بشكل عام تنعكس إيجاباً على الالتزام في سياسات البنك العليا، وبالتالي سيحرص الموظف على تقديم الخدمات بمواصفات مرتفعة العملاء، ويحرص على أن تكون هذه الخدمة بمواصفات مرتفعة.

واهم التوصيات تمثلت بضرورة اهتمام البنوك الأردنية على تعزيز الالتزام الوظيفي لدى العاملين الأهمية ذلك في تطوير خدمة مصرفية متمثلة بالحفاظ على سرعة الاستجابة، وتعزيز الإحساس بالأمان والاهتمام، واعتبارها من مكونات الخدمة المصرفية الجيدة، وكذلك البحث عن المتغيرات التي تحول من تطوير الالتزام التنظيمي لدى الموظفين ضمن مختلف المستويات الإدارية.

تشابهت هذه الدراسة مع دراستنا في كونها تحمل أحد متغيراتها الا وهو الالتزام التنظيمي مع تشابه ابعاده في كلا الدراستين وكذا تشابه ادوات الدراسة وادوات التحليل الاحصائي بينما اختلفت مع دراستنا في كون ذات المتغير المتشابه كان مستقلا في هذه الدراسة بينما كان متغيرا تابعا في دراستنا مع اختلاف المتغير التابع لهذه الدراسة عنه في دراستنا مع اختلاف البعدين المكاني والزمني للدراستين.

سادسا: دراسة مور Moore "2012".¹

بعنوان: The effect of ethical climate on the organizational commitment of faculty members؛ هدفت هاته الدراسة إلى الكشف عن أثر المناخ الأخلاقي على العلاقة بين الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس العاملين بدوام كامل في مؤسسات التعليم الجامعي في ولاية كارولينا الشمالية وأوكلاهوما، وتينيسي، وتكساس، على اعتبار أن النجاح في تحقيق الرؤية والرسالة والأهداف للمؤسسة التعليمية مرتبط بتحديد العوامل التي تؤثر على الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي، وتمثلت عينة الدراسة في (594) عضو هيئة تدريس، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها وجود اختلافات كبيرة في مستويات الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس العاملين بدوام كامل بالمؤسسات الجامعية مع المناخ الأخلاقي السائد بهذه المؤسسات، كما أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 في آراء أفراد العينة حول مستوى الالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس والتي تعزى لمتغير الجنس (ذكور - إناث) لصالح الإناث، كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين درجة الالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بالمؤسسات الجامعية ومستوى الرضا الوظيفي لديهم.

تشابهت هذه الدراسة مع دراستنا في انها تحمل أحد متغيراتها وهو الالتزام التنظيمي ونفس اداة الدراسة الا وهو الاستبيان إلا انها حملت بعض الاختلافات كمثل على ذلك انها تأخذ ثلاث متغيرات أحدهما وسيط الا وهو المناخ الاخلاقي على خلاف دراستنا التي ضمت متغيرين فقط زيادة على اختلاف الحدود المكانية والزمانية للدراستين

¹ -Moore، Heather L. & Moore، Winters T.، The effect of ethical climate on the organizational commitment of faculty members. Journal of Academic and Business Ethics. Vol. 9.،2012

سابعا: دراسة العبيدي 2012¹

بعنوان " أثر العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي دراسة ميدانية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية؛ هدفت هذه الدراسة الى التعرف على العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، وتحديد طبيعة العلاقة الارتباطية بين المتغيرين، ومعرفة الاثر بينهما لتحقيق هدف الدراسة وقدتم استفتاء عينة من 67 فردا من العاملين في الوزارة منهم مدراء اقسام ومسؤولي شعب ووحدات، وباستخدام بعض الوسائل الاحصائية (الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الارتباط، معامل الانحدار)، توصل البحث الى مجموعة من النتائج منها وجود علاقة ارتباط بين المتغيرين بينما اشارت النتائج الى ارتفاع قوة العلاقة بين متغيري عدالة التعامل والايمان بالمنظمة اما اهم الاستنتاجات فتمثلت بوجود ارتباط وتأثير بين ابعاد العدالة التنظيمية وابعاد الالتزام التنظيمي وينسب متفاوتة وخلص البحث على اعتبار العدالة التنظيمية من المتغيرات المهمة في زيادة نسب الالتزام التنظيمي لدى العينة أما أهم التوصيات تمثلت في التشجيع على تبني بيئة تنظيمية تنمي مستوى الالتزام التنظيمي عن طريق توفير مناخ تنظيمي تسوده العدالة أولا مع مراجعة جميع السياسات والممارسات الخاطئة المبنية على النظرة التقليدية في الإدارة وفقا لمبدأ مفاده تحقيق العدالة بين الجميع.

تشابهت هذه الدراسة مع دراستنا في كونها حملت أحد متغيرات دراستنا وهو الالتزام التنظيمي مع اعتماد نفس اداة البحث الا وهو الاستبيان ونفس المنهج إلا انها اختلفت مع دراستنا في ادوات التحليل الاحصائي المستغلة حيث طبقت هذه الأخيرة وسائل الاحصاء الوصفي النزعة المركزية بنما في دراستنا اعتمدنا وسائل التحليل الخاصة بالحزمة الاحصائية spss ومع اختلاف المتغير المستق واختلاف الابعاد امكانية والزمانية لكل من الدراستين

ثامنا: دراسة العطوي، عامر والشيباني الهام (2010) ²

بعنوان " دور الدعم والثقة القيادية في بناء الالتزام التنظيمي للعاملين (دراسة استطلاعية لآراء عينة من موظفي المديرية العامة للتربية كربلاء)؛ هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الدعم والثقة القيادية في بناء التزام العاملين. وقد أجريت الدراسة على عينة من الموظفين العاملين في المديرية العامة للتربية بكربلاء شملت (122) موظفاً في مختلف أقسام المديرية. وقد استخدم الباحث الاستبانة لجمع بياناته، وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

¹نماء جواد العبيدي، أثر العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي دراسة ميدانية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي،مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية،المجلد 08،العدد 24،كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة تكريت، العراق، 2012.

²كامل العطوي، الهام الشيباني، دور الدعم والثقة القيادية في بناء الالتزام التنظيمي للعاملين دراسة استطلاعية لآراء عينة من موظفي المديرية العامة للتربية كربلاء، مجلة جامعة كربلاء العلمية المجلد 8، العدد 3، العراق، 2010.

- وجود مستوى غير مرض تجاه توفر ممارسات الدعم القيادي وهذه النتيجة تشير بان اهتمام المدراء ومشرفي العمل في المنظمة المبحوثة قليل تجاه قيم ومعتقدات وأهداف العاملين، وبأن هنالك حالة من عدم المبالاة اتجاه تثمين ودعم مساهمات العاملين ولا يوجد اهتمام كبير بأرائهم وأفكارهم.
- عدم وجود الثقة التامة ما بين العاملين والمدراء، فالعاملون لا يعتقدون بشكل دائم بان رئيسهم المباشر في العمل يعاملهم بإنصاف ولا يعتقدون في اغلب الأحيان بان رئيسهم المباشر يكون مستعد للمسامحة والنسيان عند ما يبدر أي خطأ غير مقصود من العاملين.
- وجود تقبل معتدل لدى العاملين اتجاه ممارستهم وشعورهم بالالتزام تجاه المنظمة التي يعملون فيها. ومن التوصيات المقترحة العمل على تثمين وتقييم أي جهد مثمر يبذل في العمل ومن قبل أي عامل سواء عن طريق تقديم الثناء العلني أو تقديم كتب الشكر والتقدير. وتجنب العمل بخلاف ذلك لأنه سيولد شعور بالإحباط ويقلل من اندفاع العاملين، وكذا مراعاة الجوانب الشخصية لحياة العاملين والاهتمام بمشاكلهم الخاصة وإظهار الاهتمام بحسن حالهم من خلال متابعة قضاياهم الشخصية والحضور في مناسباتهم الاجتماعية.
- الاهتمام بالأفكار والآراء التي تطرح من قبل العاملين والعمل على أخذها بالاعتبار.
- تشابهت هذه الدراسة مع دراستنا في متغيرها التابع واداة الدراسة واختلفت معها في متغيرها المستقل ومكان الدراسة وزمانها وعلى الرغم من اختلاف المتغير المستقل للوهلة الأولى إلا انه يحمل في طياته بعض التشابهات فهو لا يغدو ان يكون بعيدا عن انماط القيادة الإدارية محل دراستنا ولكنه يصب في الاخير في مصب اخر غير بعيد عن الأول.

تاسعا: دراسة عباس والنعمي (1996)¹

بعنوان الالتزام التنظيمي وفاعلية المنظمة دراسة مقارنة بين الكليات العلمية والإنسانية في جامعة بغداد؛ هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن وجود علاقة بين درجة الالتزام التنظيمي، والفاعلية للمنظمة، وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها انخفاض درجة الالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعة، ووجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين الالتزام التنظيمي وبين الفاعلية.

¹ - نعمة عباس وعدنان النعمي، الالتزام التنظيمي وفاعلية المنظمة: دراسة مقارنة بين الكليات العلمية والإنسانية في جامعة بغداد، مجلة اتحاد الجامعات العربية، العدد السادس والثلاثون، 1996.

المطلب الثالث: الدراسات المتعلقة بالقيادة الادارية والالتزام التنظيمي معا

في هذا المطلب سوف نتعرض لتقديم بعض الدراسات السابقة التي عالجت نفس موضوع دراستنا والذي شمل المتغيرين معا ولكن مع اختلافات بارزة بينها وبين دراستنا وسوف نأتي على عرض أوجه التشابه والاختلاف مراعين في ذلك التسلسل الزمني للدراسات من الدراسة الأحدث إلى الدراسة أقل حداثة مهملين في ذلك مصدر الدراسة أو لغتها.

أولاً: دراسة زاوي ولوناس (2022):¹

بعنوان الأنماط القيادية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى عمال الإدارة الرياضية دراسة ميدانية لمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة؛ هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الأنماط القيادية والالتزام التنظيمي في مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة من خلال دراسة تطبيقية على العمال في مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة والبالغ عددهم (41) موظفا استخدمت الدراسة منهجية البحث الوصفي حيث تم تصميم استبانة لجمع البيانات حول متغيرات الدراسة والتي تم توزيعها على كافة الموظفين في المديرية. بعد جمع البيانات تم تحليلها بالطرق الإحصائية المناسبة، وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها وجود مستوى مرتفع لأنماط القيادة والالتزام التنظيمي حسب تقدير المستجيبين، وفي ضوء هذه النتائج قدمت الدراسة عدد من التوصيات التي تستهدف تعزيز الالتزام التنظيمي في المديرية.

تشابهت هذه الدراسة مع دراستنا في كونها تحمل نفس المتغيرين المستقل والتابع معا، إضافة الى اعتماد نفس المنهج الوصفي التحليلي ونفس اداة جمع البيانات وهي الاستبيان، إلا ان الباحثين غطيا ببحثهما المجتمع الاحصائي ككل بينما في دراستنا اخذنا عينة صغيرة من مجتمعنا الاحصائي وكذا اختلاف هدف الدراسة الحالية عن هدف دراستنا، فهذه كان الهدف منها هو معرفة العلاقة بين المتغيرين بينما في دراستنا حاولنا معرفة تأثير انماط القيادة الإدارية على الالتزام التنظيمي.

ثانياً: دراسة عبد الله كاظم (2018) بعنوان: تأثير الأنماط القيادية على مستوى الالتزام التنظيمي²

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار تأثير الأنماط القيادية في الالتزام التنظيمي من خلال استبانة مكونة من ستين سؤالاً أعدت لهذا الغرض وباستخدام الرزمة الإحصائية (SPSS) إذ تمت بواسطة هذه. الرزمة القيام بالتحليل الإحصائي للبيانات. بدأ البحث بمشكلة مفادها إلى أي مدى يسهم النمط القيادي المعتمد في المنظمة في التأثير على الالتزام التنظيمي للعاملين بأنواعه الثلاثة (العاطفي الاستمراري - المعياري) في كلية شط العرب الجامعة وخلصت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها أن النمط القيادي الذي يهتم بالمهمة أو الإنتاج لا يؤدي إلى زيادة التأثير في الالتزام التنظيمي بأنواعه الثلاثة وبخاصة الالتزام الاتجاعي لدى الأفراد العاملين في المنظمة، كما وجد البحث أن الأنماط القيادية المختلفة داخل بيئة العمل تعد مؤشرا

¹ - زاوي عز الدين، لوناس عبد الله، الأنماط القيادية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى عمال الإدارة الرياضية دراسة ميدانية لمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة، المنصة الجزائرية للمجلات العلمية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2022.

² - محمد عبد الله كاظم، تأثير الأنماط القيادية على مستوى الالتزام التنظيمي، مجلة الدراسات الإدارية، المجلد 10، العدد 21، العراق، 2018.

مهما للعديد من المخرجات التنظيمية وأهمها الالتزام التنظيمي بأنواعه الثلاثة. وخلص البحث الى جملة من التوصيات اهمها دعم الادارة لكل الانماط التي تتناسب وطبيعة الموقف التي هي بصدد مواجهته تشابهت هذه الدراسة مع دراستنا في متغيريها الاثنان المستقل والتابع مع تشابه اداة الدراسة والمنهج المتبع إلا ان وجه الاختلاف يكمن في البعد المكاني والزمني للدراستين الذي يختلف أحدهما عن الآخر.

ثالثا: دراسة ابن معنوق (2017)¹

بعنوان: أثر الأنماط القيادية على مستويات الالتزام التنظيمي؛ هدفت هذه الدراسة إلى إبراز الدور الذي تلعبه القيادة الإدارية في المنظمات والإدارات المعاصرة، لا سيما الثقافة التنظيمية لبعض المسؤولين والقيادة، وربما من بينهم الالتزام التنظيمي الذي يظهر رغبة الموظفين في العمل والبقاء في المنظمة. ولعل أهم العوامل التي تؤثر على درجة ولاء والالتزام الموظف هو أسلوب القيادة الذي يتركه الرئيس.

رابعا: دراسة بنوناس صباح (2016)²

بعنوان: أثر أنماط القيادة الإدارية على الالتزام التنظيمي دراسة حالة القطاع البنكي لولاية بسكرة؛ هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر أنماط القيادة الإدارية على الالتزام التنظيمي في القطاع البنكي لولاية بسكرة، تم تحديد ثلاث أنماط من أنماط القيادة هي نمط القادة التحويلية، نمط القيادة التبادلية ونمط قيادة عدم التدخل، وتم استخدام الاستمارة كأداة لجمع البيانات أما المتغير الأخير وهو المتغير التابع والمتمثل في الالتزام التنظيمي، فتم قياسه من خلال ثلاث أبعاد هي (الالتزام العاطفي، الالتزام المعياري والالتزام الاستمراري، شملت الدراسة على 137 مفردة، وتحليل البيانات تم استخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها:

- النمط القيادي الأكثر ممارسة في القطاع البنكي لولاية بسكرة هو النمط القيادي التحويلي ويليه نمط القيادة التبادلية ثم نمط قيادة عدم التدخل.
- مستوى الالتزام العاطفي لدى العاملين في القطاع البنكي لولاية بسكرة أعلى من مستوى الالتزام المعياري ومستوى الالتزام الاستمراري لديهم.

وفي ضوء النتائج السابقة أوصت الباحثة بعقد دورات تدريبية تعنى بتوعية القيادات الإدارية في القطاع البنكي بأهمية القيادة التحويلية والتبادلية وأثرها في تحقيق الالتزام التنظيمي وتعزيز هذا الأخير عن طريق عقد ندوات وورشات عمل.

¹ - ابن معنوق حمزة، أثر الأنماط القيادية على مستويات الالتزام التنظيمي، مجلة الحكمة للدراسات التربوية والنفسية، المجلد 17، العدد 11، الجزائر، 2017.

² - بنوناس صباح "أثر أنماط القيادة الإدارية على الالتزام التنظيمي دراسة حالة القطاع البنكي لولاية بسكرة" رسالة دكتوراه في علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر بسكرة، 2016.

تشابهت هذه الدراسة مع دراستنا في كونها تحمل نفس المتغيرين المستقل والتابع معا، إضافة الى اعتماد نفس المنهج الوصفي التحليلي ونفس اداة جمع البيانات وهي الاستبيان إلا ان الباحثة اعتمدت انماط قيادة تختلف عما تم اختياره في دراستنا.

خامسا: دراسة بن إبراهيم (2015)¹

بعنوان: علاقة أنماط السلوك القيادي للمدير بمستوى الولاء التنظيمي لدى أساتذة التعليم الثانوي دراسة ميدانية على عينة من أساتذة التعليم الثانوي بولاية بسكرة؛ هدفت هذه الدراسة إلى إبراز العلاقة بين النمط القيادي للمدير ومستوى الولاء التنظيمي لأساتذة التعليم الثانوي بولاية بسكرة وفق نموذج هيرسي وبلانشارد، وكذلك البحث عن النمط القيادي السائد بهذه الثانويات من وجهة نظر الأساتذة، والكشف عن مستوى الولاء التنظيمي للأساتذة العاملين بها، وعن مدى ارتباطه ببعض المتغيرات الشخصية والتمثلية في السن. الجنس، الخبرة المهنية، والحالة الاجتماعية). وذلك باتباع خطوات المنهج الوصفي التحليلي بأسلوبيه: أولا أسلوب الوصف، وذلك بالوصف الدقيق لمتغيري الدراسة، والأسلوب الثاني وهو أسلوب الارتباط للكشف عن طبيعة ومستوى العلاقة التي تربط بين المتغيرات، ومعرفة ما إذا كان للمتغيرات الشخصية تأثير على المتغيرات الرئيسية. وقد طبقت الدراسة على عينة تبلغ (240) أستاذا وأستاذة دائمين، موزعين على (28) ثانوية من بين (42) ثانوية بولاية بسكرة والاعتماد على استجاباتهم على مقياسين وهما مقياس الأنماط القيادية لهيرسي وبلانشارد ومقياس الولاء التنظيمي لبورتر وزملائه. وبعد المعالجة الإحصائية لاستجابات أفراد الهيئة التدريسية باستخدام حزمة الأساليب الإحصائية (spss20) وفي الأخير توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية بين كل من الأنماط القيادية النمط القيادي التفويضي، النمط القيادي التشاركي، النمط القيادي الاستشاري النمط القيادي التوجيهي الممارسة من طرف مدراء مؤسسات التعليم الثانوي، ومستوى الولاء التنظيمي من وجهة نظر الأساتذة. وفي ضوء ما أسفرت عن هذه الدراسة من نتائج توصي الباحثة بضرورة تكثيف الوصاية - وزارة التربية والتعليم - من عقد الدورات التدريبية والتكوينية لمدراء المؤسسات التربوية عموما، ومدراء الثانويات خاصة، وتحت إشراف مختصين، وذلك بهدف توعيتهم وتدريبهم على الأنماط القيادية الفعالة، وكذا لما لها من أهمية بالغة في تطوير الأداء الوظيفي للأساتذة، وتعميق ولائهم والرفع من مستواهم، وبالتالي تحقيق الأهداف المدرسية على نحو أمثل - . ضرورة اهتمام الوزارة بتحسين البيئة التعميمية للأستاذ والتلميذ على حد سواء، وذلك بتوفير ظروف عمل مناسبة، بما يحسن من المكانة الاجتماعية لهم، وبالتالي يزيد من ارتباطهم بوظائفهم، وولائهم لمؤسساتهم التعليمية

تشابهت هذه الدراسة مع دراستنا في كونها تحمل نفس متغيري الدراسة وكذا اتباع نفس المنهج وادوات الدراسة إلا انها اختلفت في تسمية المتغير الثاني فهذه الدراسة أطلقت عليه مصطلح الولاء

¹ - فريدة بن إبراهيم، "علاقة أنماط السلوك القيادي للمدير بمستوى الولاء التنظيمي لدى أساتذة التعليم الثانوي دراسة ميدانية على عينة من أساتذة التعليم الثانوي بولاية بسكرة"، رسالة ماجستير في علم النفس -تنظيم وعمل- كلية العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015.

التنظيمي بينما دراستنا كان الالتزام التنظيمي وكلاهما في الأخير يصبان في نفس المصوب مع اختلاف البعد المكاني والزمني.

سادسا: دراسة عطا الله بشير عبود النويقه (2014)¹

بعنوان "أثر الأنماط القيادية في تحقيق الالتزام التنظيمي لموظفي وزارة الداخلية - الأردن؛ هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى أنماط القيادة الادارية في وزارة الداخلية في الأردن وأثرها في تحقيق الالتزام التنظيمي من خلال دراسة تطبيقية على الموظفين في مركز الوزارة في عمان، والبالغ عددهم 20 موظفاً استخدمت الدراسة منهجية البحث الوصفي، حيث تم تصميم استبانة لجمع البيانات حول متغيرات الدراسة والتي تم توزيعها على كافة الموظفين، بعد جمع البيانات تم تحليلها بالطرق الاحصائية المناسبة، وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها وجود مستوى مرتفع للأنماط القيادة والالتزام التنظيمي كما أظهرت الدراسة وجود أثر إيجابي لأنماط القيادة في تعزيز أبعاد الالتزام التنظيمي، وفي ضوء هذه النتائج قدمت الدراسة عدداً من التوصيات التي تستهدف تعزيز الالتزام التنظيمي في الوزارة منها توعية الموظفين بثقافة الالتزام التنظيمي وتعزيز حالة الشعور بالمسؤولية والتركيز على تعزيز ابعاد القيادة الادارية المتمثلة بالنمط الديمقراطي والنمط الحر مما لها الاثر الايجابي في تعزيز الالتزام التنظيمي واشاعة ثقافة حب العمل وروح الانتماء واجراء المزيد من الدراسات التي تهدف لاختبار اثر تبني النمط القيادي المناسب على الأداء المؤسسي لتعميمها في هذا الحقل.

تشابهت هذه الدراسة مع دراستنا في كونها تحمل نفس متغيري الدراسة وكذا اتباع نفس المنهج وادوات الدراسة وكذا نفس الانماط القيادية المعتمدة في دراستنا، إلا انها اختلفت مع دراستنا في كونها اخذت جميع افراد المجتمع الإحصائي عكس دراستنا التي أخذت عينة من مجتمع الدراسة، مع اختلاف البعد المكاني والزمني فهذه الدراسة كانت بوزارة الداخلية بالأردن بينما دراستنا كانت في جملة من المؤسسات العمومية بولاية الوادي.

سابعا: دراسة باسم عباس كريدي (2010)²:

بعنوان الأنماط القيادية وأثرها في الالتزام التنظيمي دراسة ميدانية في كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة القادسية.

هدفت هذه الدراسة إلى محاولة معرفة تأثير الأنماط القيادية المتمثلة في النمط الديمقراطي والأوتوقراطي والحر على الالتزام التنظيمي المتمثل في الالتزام المعياري والعاطفي والمستمر، ووضعت فرضيتان رئيسيتان للبحث هما وجود علاقة وتأثير معنوي بين الأنماط القيادية والالتزام التنظيمي وتم

¹ عطا الله بشير عبود النويقه، أثر الأنماط القيادية في تحقيق الالتزام التنظيمي لموظفي وزارة الداخلية بالأردن، مجلة دراسات للعلوم الإدارية، المجلد 42، العدد 1، الأردن، 2014.

² - باسم عباس كريدي، الأنماط القيادية وأثرها في الالتزام التنظيمي دراسة ميدانية في كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة القادسية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، العراق، المجلد 12، العدد 3، 2010.

اعتماد 34 مفردة، بعد توزيع استبيان على عينة الدراسة، وباستخدام البرنامج الإحصائي Spss، تم التوصل إلى مجموعة استنتاجات من بينها وجود علاقة وتأثير ذو دلالة إحصائية بين النمط الأوتوقراطي والالتزام العاطفي ورفض الفرضيات الأخرى وتم تقديم مجموعة من التوصيات من بينها المحافظة على الكفاءات الموجودة من خلال رفع مستوى الالتزام المستمر الموجود لديهم وضرورة إدخال نظرية الالتزام التنظيمي ضمن ثقافة المنظمات العراقية بما يحقق أهداف المنظمات والافراد على حد سواء.

تشابهت هذه الدراسة مع دراستنا في كونها تحمل نفس متغيري الدراسة وكذا اتباع نفس المنهج وادوات الدراسة وكذا نفس الانماط القيادية المعتمدة في دراستنا، إلا انها اختلفت مع دراستنا في البعد المكاني والزمني فهذه الدراسة كانت بكلية الادارة والاقتصاد بجامعة القادسية بالعراق بينما دراستنا كانت في جملة من المؤسسات العمومية بولاية الوادي.

ثامنا: دراسة محمد أمين حسن عابدين (2010)¹

بعنوان: أثر النمط القيادي في الالتزام التنظيمي دراسة ميدانية على شركات الاتصالات الكويتية؛ هدفت الدراسة للتعرف على أثر النمط القيادي في الالتزام التنظيمي في شركات الاتصالات الكويتية، حيث تمثلت أنماط القيادة بالتحويلي والإجرائي، والبيروقراطي)، في حين تمثلت أبعاد الالتزام التنظيمي (الالتزام العاطفي، والالتزام الاستمراري، والالتزام المعياري)، وتمثلت مجتمع الدراسة بشركات الاتصالات الكويتية وبالبلغة ثلاثة شركات (زين والوطنية للاتصالات، وفيفا للاتصالات)، وقد تم استثناء شركة كيفا للاتصالات، كونها في مرحلة التأسيس، أما عينة الدراسة فقد تم اخذها عشوائياً من المرووسين في تلك الشركات وقد بلغت (203) مفردة، واعتمد الباحث على استبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة، وتم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية SPSS لاختبار فرضيات الدراسة.

وتوصلت الدراسة إلى أن النمط التحويلي النمط السائد في شركات الاتصالات الكويتية، كما توصلت الدراسة إلى أن القيادة التحويلية كان لها الأثر الأكبر في الالتزام التنظيمي تلتها النمط الإجرائي، بينما لم يكن هناك أثراً للنمط البيروقراطي، حيث تبين أن القيادة التحويلية كان لها الأثر الأكبر في الإحساس بالالتزام التنظيمي لدى المرووسين، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة موجبة ودالة إحصائية بين كل من النمط القيادي (التحويلي، والإجرائي) من جهة والالتزام التنظيمي من جهة أخرى مما يدل على أنه كلما زاد النمط القيادي التحويلي أو الإجرائي زاد الالتزام التنظيمي.

وأوصت الدراسة بإعطاء مساحات أوسع للموارد البشرية وقياداتها في أداء وظائفها، من خلال مشاركتها في إعداد الخطط والاستراتيجيات العامة والخاصة، والابتعاد عن نمط الروتين المعمول به وتدعيم الاتصالات المباشرة وغير المباشرة بين القيادات الإدارية وبين مختلف مستويات التنظيم ليتسنى للقائد

¹ - محمد أمين حسن عابدين "أثر النمط القيادي في الالتزام التنظيمي دراسة ميدانية على شركات الاتصالات الكويتية"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية إدارة المال والأعمال، جامعة آل البيت، الأردن، 2010.

الإداري التأثير الإيجابي على العاملين بما يخدم للعملية الإنتاجية برمتها، وأخيراً العمل على ترويج سلوكيات القيادة التحويلية التي تخدم وتعزز الالتزام التنظيمي.

تشابهت هذه الدراسة مع دراستنا في كونها تحمل نفس متغيري الدراسة وكذا اتباع نفس المنهج وادوات الدراسة، وكذا تشابه ابعاد المتغير الثاني إلا انها اختلفت مع دراستنا في كونها اعتمدت انماط قيادية تختلف عن الانماط التي انتهجتها دراستنا، مع اختلاف طبيعة العينة فكانت عينة الدراسة هنا عشوائية بينما كانت طبقية مختارة في دراستنا إضافة إلى البعد المكاني والزمني فهذه الدراسة كانت بشركات الاتصالات الكويتية، بينما دراستنا كانت في جملة من المؤسسات العمومية بولاية الوادي.

تاسعا: دراسة حسن عثمان عبد الغني صقر (2009)¹

بعنوان: The Effects of the Perceived Leadership Style on Organizational Commitment : An Empirical Study on UNRWA Staff
هدفت الدراسة إلى تحليل أثر الأنماط القيادية المدركة في ضوء النظرية الكلية للقيادة والتي تشمل القيادة التحويلية والإجرائية والترسلية على الالتزام التنظيمي، كمفهوم متعدد يتكون من الالتزام العاطفي، والمستمر، والأخلاقي.
اشتملت عينة الدراسة على 589 موظف محلي من موظفي الأنروا في مناطق عملياتها الخمس (غزة الضفة الغربية -الأردن - سوريا-لبنان) والذين قاموا بتعبئة استبانة تحتوي على تحديد النمط القيادي، وكذلك تحديد نوع ومستوى الالتزام الوظيفي.

وقد خلصت الدراسة إلى أنه لم يكن لدى المسؤولين في وكالة الغوث، من وجهة نظر المرؤوسين، نمط قيادي واضح، ضمن النظرية الكلية للقيادة. أما المستوى العام للالتزام التنظيمي فكان ضعيفاً، وقد كان مستواه في الالتزام العاطفي أكبر من كل من الالتزام الاخلاقي والمستمر. كذلك كانت هناك علاقة موجبة، بين النمط القيادي والالتزام التنظيمي، وقد كانت العلاقة بين نمط القيادة التحويلية والالتزام الوظيفي أقوى من تلك الخاصة بنمط القيادة الإجرائية. أما اسلوب القيادة الترسلية فكانت علاقته سلبية بالالتزام التنظيمي. وقد أوضحت الدراسة أن هناك فروقاً (بأنماط متغيرة) في إدراك أفراد العينة للأنماط القيادية لدى مرؤوساتهم، وكذلك مستوى الالتزام التنظيمي، تعزي للمتغيرات الشخصية (مكان العمل - الجنس - الحالة الاجتماعية عدد أفراد العائلة - مستوى التعليم - عدد الدورات العمر التدريبية).

قام الباحث بتقديم عدة توصيات تهدف إلى تحسين السلوك القيادي في الأنروا نحو اسلوب القيادة التحويلية، وتحسين مستوى الالتزام التنظيمي كذلك قدمت الدراسة مقترحاً لتعديل طفيف في نموذج النظرية الكلية للقيادة، وكذلك بعض الأفكار الدراسات مستقبلية.

تشابهت هذه الدراسة مع دراستنا في كونها تحمل نفس متغيري الدراسة وكذا اتباع نفس المنهج وادوات الدراسة، وكذا تشابه ابعاد المتغير الثاني إلا انها اختلفت مع دراستنا في كونها اعتمدت انماط قيادية

¹ - حسن عثمان عبد الغني صقر، " The Effects of the Perceived Leadership Style on Organizational Commitment An Empirical Study on UNRWA Staff، أطروحة ماجستير في إدارة الاعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009.

تختلف عن الانماط التي انتهجتها دراستنا، إضافة إلى البعد المكاني والزمني فهذه الدراسة كانت، بينما دراستنا كانت في جملة من المؤسسات العمومية بولاية الوادي وجاءت بعد 14 عاما من هذه الدراسة.

عاشرا: دراسة رنا ناصر صبر الطائي (2007)¹

الموسومة بـ: الأنماط القيادية والثقة التنظيمية وأثرها في تحقيق الالتزام التنظيمي؛ وهدفت هذه الدراسة لاختبار وتشخيص مستوى أهمية وأثرودور الأنماط القيادية المعاصرة المتمثلة (النمط القيادي والتحويلي مقابل التبادلي) والثقة التنظيمية وأثرها في تحقيق الالتزام التنظيمي في القطاع الصناعي المختلط وامكانية تطبيقها في بيئة التطبيق المتمثلة في شركة بغداد للمشروبات الغازية شركة الهلال الصناعية الشركة الوطنية للصناعات الكيماوية والبلاستيكية.

وتحقيقا لهدف الدراسة تم اختيار ثلاث فرضيات رئيسية واخرى فرعية اذ شملت العينة 76 فردا من المديرين بمستويات متفاوتة وجمعت البيانات والمعلومات عبر استبيان مكون من 87 سؤالا اذ تم معالجة البيانات احصائيا بالاعتماد على عدة وسائل احصائية منها الوسيط المدى معامل الانحدار المتعدد مستوى الاهمية والتحليل العاملي.

توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، أبرزها تمثل بوجود علاقة تأثير متبادلة بين النمط القيادي التحويلي والثقة التنظيمية، وظهر أن هناك تأثيراً معنوياً لنمط القيادة التحويلية في تحقيق الالتزام التنظيمي، كما تبين وجود تأثير معنوي للثقة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي من خلال بعد الثقة بزملاء العمل فقط على مستوى شركة بغداد للمشروبات الغازية، أما على مستوى شركة الهلال الصناعية، فكان لنمط القيادة التبادلية تأثير معنوي في بناء الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى الأفراد، ولكن بشكل محدود من خلال المكافأة المشروحة.

انتهت الدراسة بجملة من التوصيات قدمت إلى الجهات المستفيدة تمثلت بالاهتمام المطلوب لكل من أبعاد الأنماط القيادية المعاصرة والثقة التنظيمية ودورها في تحقيق أعلى مستويات الالتزام التنظيمي المطلوب من قبل الافراد.

تشابهت هذه الدراسة مع دراستنا في كونها تحمل نفس متغيري الدراسة واعتماد نفس المنهج وأدوات الدراسة المتمثلة في الاستبيان بينما اختلفت عن دراستنا في وجود متغير مستقل مرافق لمتغير انماط القيادة واعتماد الانماط الحديثة نسبيا للقيادة مقارنة بالأنماط الكلاسيكية التي تم انتقاؤها في دراستنا لعدة اعتبارات مع اختلاف الابعاد المكانية والزمانية فيما بين الدراستين.

¹ - رنا ناصر صبر الطائي، "دراسة تطبيقية لآراء عينة من المديرين في شركات القطاع الصناعي المختلط" رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، 2007.

خلاصة الفصل

من خلال ماتم عرضه في هذا الفصل تبين أن مفهوم القيادة ظهر منذ القدم وقد حظي باهتمام كبير من جانب الباحثين حيث تعتبر القيادة من أكثر العمليات تأثيراً في سلوك العنصر البشري في المنظمة، فهي تؤثر في أداء الأفراد ورضاهم عن العمل من أجل تحقيق الأهداف المشتركة، كما أن القائد يعتبر المحور الذي يجتمع حوله المرؤوسين لتكوين فريق عمل فعال إذا أحسن التعامل مع مرؤوسيه وهذا يدفعهم للعمل بجدية، وهذا يعني أن القيادة عملية تواصل بين القائد أو المدير ومرؤوسيه، حيث يتبادلون المعارف والاتجاهات، ويتعاونون على إنجاز المهام الموكلة إليهم. كما يوجد العديد من الأنماط القيادية الإدارية أهمها: القيادة الأوتوقراطية، القيادة الديمقراطية، القيادة الحرة. وتوجد كذلك نظريات القيادة الإدارية (السمات، المسار والهدف، الموقفية، الوظيفية، التشاركية).

يعتبر الالتزام التنظيمي أحد الركائز الأساسية التي تقوم عليها المنظمات، والذي يعتبر حالة إيجابية محسوسة يشعر بها الفرد تجاه منظمته التي يعمل بها. ويعبر الالتزام التنظيمي عن اتجاه الفرد نحو المنظمة ويشمل الرغبة القوية في البقاء عضواً فيها، ويظهر الالتزام في بذل العامل جهوداً إضافية في العمل، ويعد الأفراد الملتزمون تجاه منظماتهم مصدر قوة تساعد في بقائها ومنافستها للمنظمات الأخرى. حيث وضحت الدراسة مجموعة من المفاهيم للالتزام التنظيمي وعرضت أهميته والعوامل المؤثرة فيه وأبعاده الثلاث (العاطفي، الاستمراري، المعيارى).

الفصل الثاني: الأدبيات

التطبيقية

تمهيد:

بعد الدراسة النظرية لموضوع البحث نحاول في هذا الفصل إسقاط ما تطرقنا إليه في الجانب النظري على أرض الواقع، وتوضيح دور أنماط القيادة الإدارية في تحقيق الإلتزام التنظيمي في المؤسسات العمومية لولاية الوادي، من خلال دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات العمومية بولاية الوادي، إذ تم الاعتماد على استمارة موزعة على عينة من مجتمع الدراسة وعرض ما تم استخدامه من طريقة والأدوات المستخدمة، بالإضافة الى البرامج المستخدمة في معالجة البيانات وعليه تم تقسيم الفصل كما يلي:

المبحث الأول: الأدوات والإجراءات المتبعة في الدراسة.

المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة واختبار الفرضيات.

المبحث الأول: الأدوات والإجراءات المتبعة في الدراسة

تتمحور الدراسة الميدانية بشكل أساسي في توضيح دور أنماط القيادة الإدارية في تحقيق الالتزام التنظيمي من وجهة نظر العاملين من المدراء، ورؤساء المصالح، والموظفين في المؤسسات العمومية بولاية الوادي، ولإسقاط الجانب التطبيقي على الجانب النظري، قمنا بأعداد استمارة أسئلة وتوزيعها على عينة الدراسة من أجل إسقاط الجانب التطبيقي على ما جاء في الجانب النظري من خلال آراء أفراد العينة، ولنتم العملية بشكل علمي ومنهجي فقد اشتمل هذا المبحث على الأدوات والإجراءات المتبعة في جمع البيانات المتعلقة بالدراسة.

المطلب الأول: الطريقة المتبعة في الدراسة

تهدف الدراسة في هذا الجزء إلى تبيان دور أنماط القيادة الإدارية في تحقيق الالتزام التنظيمي - دراسة حالة بعض المؤسسات العمومية - "، حيث اشتمل هذا العنصر على الأدوات والإجراءات المتبعة في جمع البيانات المتعلقة بالدراسة، واستخدمنا المنهج الوصفي والتحليلي في تحليل البيانات واختبار الفرضيات، حيث تم استخدام استبانة في جمع البيانات من أجل تفسيرها والوصول إلى استنتاجات تسهم في تحسين الواقع وتطويره.

أولاً: مجتمع الدراسة وطريقة سحب العينة:

1/ مجتمع الدراسة:

كون الظاهرة المدروسة تتعلق بالقيادة والالتزام التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية والإدارية "، فإن المجتمع المحدد للدراسة يتمثل في كل المؤسسات العمومية التي تنشط في إقليم ولاية الوادي بنوعيتها الاقتصادية والإدارية.

2 / عينة الدراسة:

بما أنه تم الاعتماد على أسلوب الاستبيان في جمع المعلومات والبيانات فقد ارتأينا توزيع وإجراء الاستبيان بالاعتماد على الطريقة القصدية، وهذا راجع لطبيعة الأسئلة المطروحة في الاستمارة تتطلب أشخاص ذوي خبرة عالية ولديهم دراية كافية بأنماط القيادة والالتزام التنظيمي. أما العينة فهي متمثلة في أربع مؤسسات عمومية اثنتين ذات طابع إدارية (مديرية التشغيل و مديرية التجارة) واثنين اقتصاديين (مؤسسة الجزائرية للمياه، المديرية الفرعية لتوزيع الكهرباء والغاز لولاية الوادي)، وتم توزيع الاستمارات كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (1-2): كيفية توزيع وجمع الاستبيان على عينة الدراسة

المؤسسات الاقتصادية	المؤسسات الادارية	البيان
50	50	عدد الاستبيانات الموزعة
46	40	عدد الاستبيانات المسترجعة
03	02	عدد الاستبيانات الملغاة
43	38	عدد الاستبيانات الصالحة

المصدر: من إعداد الطالبات

وقد كانت إجابات كل فقرة وفق مقياس ليكرت (Likert Scale) الخماسي، بحيث يقابل كل عبارة قائمة تحمل الاختيارات التالية: موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة وتمثل رقمياً 1، 2، 3، 4، 5 على التوالي:

جدول رقم (2-2): توزيع درجات مقياس ليكرت الخماسي

بدائل القياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة/الترميز	01	02	03	04	05

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مقياس ليكرت* (Likert Scale)

لإعداد دليل الموافقة لتحليل إجابات أفراد العينة الدراسة على عبارات الاستبيان: فانه تم اعتماد على الأدوات الإحصائية التالية: المدى، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري حيث: المدى: لتحديد مجالات لمقياس ليكرت الخماسي المستخدم في الاستبيان الدراسة حيث تم حساب المدى يساوي = (أعلى درجة في مقياس - أدنى درجة في مقياس) = 4 - 1 = 3 (وللحصول على طول الفئة للتنقل بين المجالات الموافقة نقوم بقسمة المدى على عدد درجات الموافقة وذلك على النحو التالي: طول الفئة = المدى / عدد درجات المقياس، طول الفئة = $4/3 = 1.33$ وبإضافة هذه القيمة في كل مرة للحد الأدنى لدرجة الموافقة نحصل على الحد الأعلى لكل مجال مثلاً: $1.33 + 0.8 = 2.13$ فنحصل على مجال [1.80 - 1] وهو مجال موافقة بدرجة منخفضة جداً. وهكذا مع كل مجالات الموافقة، وتفيد هذه العملية في التعرف على الموقف المشترك لإجمالي أفراد العينة على كل عبارة وعلى كل محور حيث نحصل على المجالات كما يلي:

*مقياس ليكرت: "يعود أساس ظهور هذا المقياس إلى الباحث Resis Likert وهو مقياس نفسي يستخدم عموماً في الاستبيانات، وهو المقياس الأكثر شيوعاً في الاستخدام خاصة في البحوث النفسية، وعند الإجابة على مقياس ليكرت يقوم الباحثون بتحديد مستوى موافقتهم على بنود التي تضمنها الاستبيان... ويعرف البند وفقاً لمقياس ليكرت أنه عبارة بسيطة يتم سؤال الباحث للتقييم وذلك اعتماداً على المعايير الموضوعية أو الشخصية والتي يمثلها ورؤيته المسبقة حول ذلك، وبشكل عام فإن مستوى الموافقة أو عدم الموافقة هو ما يتم قياسه في هذا المقياس... وفي الغالب يتكون مقياس ليكرت من خمسة مستويات مرتبة يطلب الإجابة

جدول رقم (2-3): تحديد الاتجاه المستجوبين حسب قيم المتوسط الحسابي

الاهمية	الاتجاه	الاوزان	مجال المتوسط الحسابي
منخفضة جدا	غير موافق بشدة	1	من 01 إلى 1.80 درجة
منخفضة	غير موافق	2	من 1.81 إلى 2.60 درجة
متوسطة	محايد	3	من 2.61 إلى 3.40 درجة
مرتفعة	موافق	4	من 3.41 إلى 4.20 درجة
مرتفعة جدا	موافق بشدة	5	من 4.21 إلى 5 درجة

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على المرجع: د. ضو نصر، محاضرات في مقياس تقنيات الاستقصاء، مقدمة للسنة الأولى ماستر اقتصاد كمي، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الشهيد حمه الأخضر بالوادي، 2018

إضافة إلى تحديد اتجاهات العينة نحو مدى موافقتهم على عبارات الاستبيان فإننا أيضا نقوم بترتيب العبارات من خلال أهميتها في المحور بالاعتماد على أكبر قيمة للمتوسط الحسابي في المحور، وعند تساوي المتوسط الحسابي بين عبارتين فإنه يأخذ بعين الاعتبار أقل قيمة للانحراف المعياري بينهما.

ثانيا: تحديد مصادر البيانات وطريقة جمعها

اعتمدنا في الدراسة الميدانية على مصدرين أساسيين للبيانات، حيث قمنا بجمعها من خلال المصادر الأولية والثانوية والتي لها علاقة بموضوع الدراسة وتمثلت فيما يلي:

1- المصادر الثانوية:

تمثلت المصادر الثانوية للدراسة في مجموعة من المقالات العلمية والبحوث الجامعية إضافة إلى الدراسات السابقة والتي تطرقت إلى موضوع بحثنا

2- المصادر الأولية:

تتمثل المصادر الأولية للدراسة في أداة الاستبيان بهدف تجميع البيانات اللازمة لموضوع الدراسة ومعالجتها إحصائيا بالاستعانة ببرنامج spss.

المطلب الثاني: أدوات الدراسة:

من أجل تسهيل عملية تحليل ومناقشة النتائج تمت الاستعانة بكل من برنامج Excel وبرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية: spss21 لمعالجة البيانات وتحليلها واستخراج نتائج الدراسة، وقد تم أيضا استخدام عدد من الأساليب الإحصائية والتي تتناسب مع متغيرات الدراسة

أولا: استمارة ونموذج الدراسة:

1/ تصميم الاستبيان:

تمثلت الأداة الرئيسية التي تم الاعتماد عليها في الدراسة في إستمارة الاستبيان وذلك لجمع البيانات و المعلومات من الواقع، و المتمثلة في آراء و جهات نظر الأفراد حول مشكلة الدراسة. ■ ولكي تكون الاستمارة دقيقة و منظمة في شكلها العلمي من حيث البساطة و الوضوح و المضمون، فقد تم تصميمها على ثلاثة مراحل.

تعتبر هذه المرحلة الخطوة الأولى في إعداد الاستمارة، و انطلاقا من الجانب النظري تم صياغة مجموعة من الأسئلة مراعين في ذلك إشكالية البحث و الفرضيات الموضوعية، و لقد راعينا في إعداد الأسئلة ما يلي:

◀ استعمال لغة سليمة؛

◀ صياغة أسئلة بسيطة و غير قابلة للتأويل؛

◀ ترتيب الأسئلة و تسلسلها و ربطها بالأهداف المرجوة من الدراسة الميدانية.

ولقد قمنا بتصميم وتوزيع استبيان كأداة لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالدراسة، وذلك بناء على فرضيات الدراسة ومتغيراتها المستقلة، ويتكون هذا الاستبيان من قسمين على النحو التالي:

القسم الأول: وهو عبارة عن السمات الشخصية عن المستجوب (الجنس، العمر، المستوى العلمي، سنوات الخبرة، نوع المؤسسة).

القسم الثاني: وهو عبارة عن محاور الدراسة وتتكون الاستبانة من 43 فقرة موزعة على محورين رئيسيين هما المحور الأول: انماط القيادة الادارية، والمحور الثاني: الالتزام التنظيمي كما هو موضح في

الملحق رقم 1 (الاستمارة)

المحور الأول: انماط القيادة الادارية ويتكون من (23) فقرة، وتنقسم الى ثلاث انماط:

✓ النمط الأول: القيادة الاوتوقراطية، ويتكون من (6) فقرات

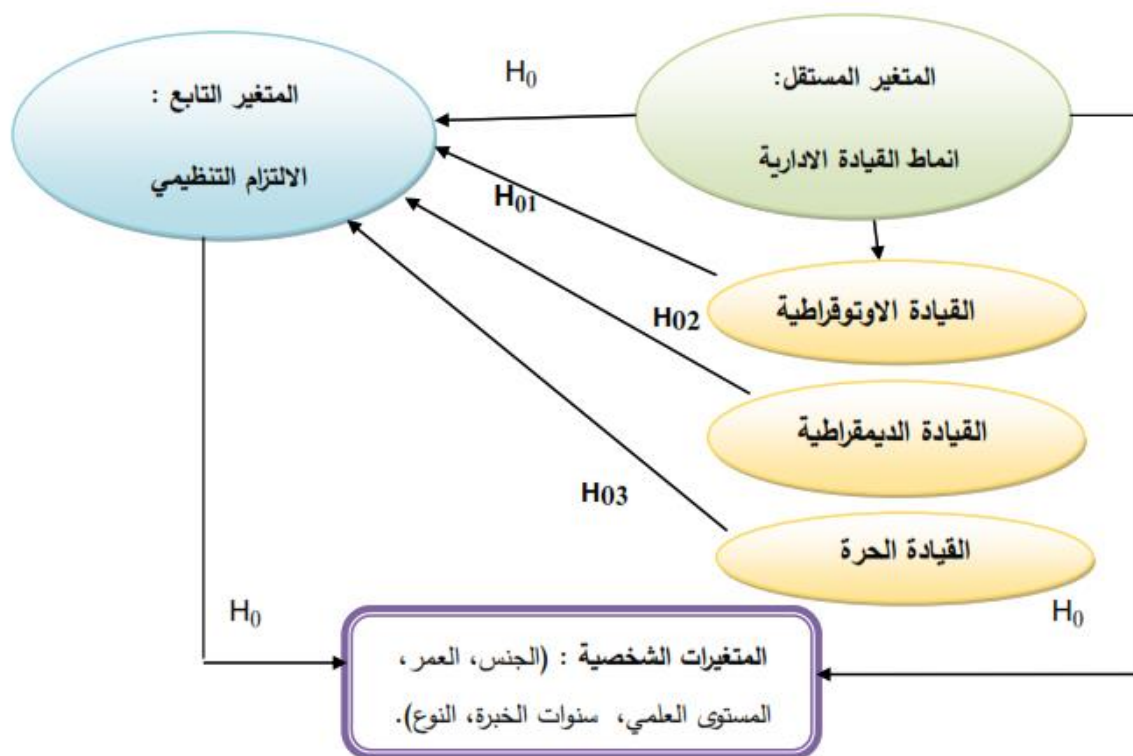
✓ النمط الثاني: القيادة الديمقراطية، ويتكون من (7) فقرات

✓ النمط الثالث: القيادة الحرة، ويتكون من (10) فقرات

المحور الثاني: الالتزام التنظيمي ويتكون من (20) فقرة

2 / نموذج الدراسة: من خلال هذه الدراسة لدينا متغيرين مهمين هما انماط القيادة الادارية كمتغير مستقل، والالتزام التنظيمي كمتغير تابع، وسيتم اختبار الفرضيات بين محاور الدراسة والمعلومات الشخصية لعينة الدراسة، والشكل التالي يبين نموذج الدراسة:

الشكل رقم (2-1): نموذج ومتغيرات الدراسة



المصدر: من اعداد الطالبات

ثانيا: تحديد نوع توزيع بيانات المستجوبين وأساليب المعالجة الإحصائية

1 / تحديد نوع توزيع بيانات المستجوبين نحو محاور الاستبيان:

بعد جمع بيانات المستجوبين وترميزها وإدخالها في برنامج spss21 فإنه قبل تحليل البيانات يجب تحديد ما إذا كانت بيانات المستجوبين على مضمون متغيرات الدراسة التي يتم دراستها تتبع التوزيع الطبيعي أم التوزيعات الاحتمالية الأخرى. وهناك عدة طرق إحصائية للكشف عن نوع توزيع بيانات الاستبيان وهي (طريقة اختبار Kolmogorov-Smirnov، وطريقة اختبار (Shapiro-Wilk) وبالاستعانة ببرنامج spss وعند إجراء استكشاف نوع توزيع البيانات فإن اختبار (Tests of Normality) يعطي لنا مخرجات معًا لكل من (اختبار Kolmogorov-Smirnov، واختبار (Shapiro-Wilk) في جدول واحد، و- بأي منهما نستدل على نوع التوزيع، وهنا سنعتمد على القاعدة التالية: أن اختبار Kolmogorov-

Smirnov يستخدم إذا كان عدد العينة أكبر أو يساوي 50، في حين نستدل بنتائج اختبار Shapiro-Wilk إذا كان عدد العينة أقل من 50⁽¹⁾.

2/ تحديد الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

تم إخضاع البيانات إلى عملية التحليل الإحصائي بالاستعانة ببرنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS: V21 SPSS: Statistical Package for the Social Sciences) وتم الاعتماد على بعض الأساليب الإحصائية كما هو موضح فيما يلي:

الجدول رقم (2-4): شرح الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة

وصفها	الأداة الإحصائية
لوصف أفراد عينة الدراسة	التكرار والنسبة % والرسوم البيانية
اختبار ثبات الاستبانة	معامل ألفا كرونباخ
لاختبار صدق الاستبانة	معامل ارتباط بيرسون
وهو متوسط مجموعة من القيم، أو مجموع القيم المدروسة مقسوم على عددها، وذلك بغية التعرف على متوسط إجابات المستجوبين حول الاستبيان ومقارنتها بالمتوسط الفرضي المقدّر ب (03) لأن التقطيت يتراوح من (01) إلى (05)، والمتوسط يساعد في ترتيب العبارات حسب أعلى قيمة له.	المتوسط الحسابي:
وذلك من أجل التعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة اتجاه كل فقرة أو محور، ويوضح التشتت في استجابات أفراد الدراسة فكلما اقتربت قيمته من الصفر هذا يعني تركيز الإجابات وعدم تشتتها، كما أنه يفيد في ترتيب العبارات أو العبارات لصالح الأقل تشتتاً عند تساوي المتوسط الحسابي بينها.	الانحراف المعياري:
لمعرفة الدلالة الإحصائية (دال أو غير دال) في اختبار الفرضيات (الإحصاء الاستدلالي) ويفيد هذا الاختبار (one Sample t-test) في الكشف عن ما إذا كان هناك فرق جوهري (دال إحصائياً) بين المتوسط الحسابي (03=x) الفرضي والمتوسط العينة أفراد لإجابات ($\bar{X}$)	اختبار T (one Sample t-test)
يتم اختبار الفرضية على مستوى دلالة محدد ومستوى الدلالة الشائع	مستوى الدلالة

(1) - أبو زيد، محمد خير سليم، أساليب التحليل الإحصائي باستخدام برمجية SPSS، الرياض، دار جرير للنشر والتوزيع، 2005، ص 156.

0.05	الاستخدام في الدراسات السابقة هو 0.05 وهو ما يعرف بقيمة ألفا، أي أنه يتم اختبار الفرضية الصفرية على مستوى الدلالة ألفا تساوي 0.05 ويعني ذلك أن احتمال الخطأ في المعاينة، يجب ألا يزيد عن 0.05 أو بمعنى آخر يقبل مقدار خطأ في صحة النتائج لا يزيد عن 0.05.
مستوى المعنوية (Sig)، أو (احتمال الخطأ) (P-value):	يظهر في مخرجات البرامج الإحصائية مثل Spss، وعلى أساسه يتم اختبار الدلالة الإحصائية للمؤشرات الإحصائية المحسوبة وهذا من خلال مقارنة من خلال قيمة احتمال الخطأ (Sig) المصاحبة لقيم المؤشرات الإحصائية مع مستوى الدلالة 0.05

المصدر: من إعداد الطالبات ويتصرف بالاعتماد على المرجع التالي:

طويطي مصطفى، دوعيل ميلود، مطبوعة جامعية موسومة بـ "أساليب تصميم وإعداد الدراسات الميدانية - منظور إحصائي -"، معتمد من طرف المجلس العلمي بكلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير - جامعة البويرة، 2014/06/30-<http://dspace.univ-bouira.dz:8080/jspui/handle/123456789/3327>

المطلب الثالث: صدق وثبات الاستبيان

وهنا اعتمدنا على الصدق الظاهري كمرحلة أولى ثم قيمنا الصدق والثبات عن طريق الأساليب الإحصائية كما يلي:

أولاً/ الصدق الظاهري:

عرضت الاستبانة على مجموعة من المحكمين تألفت من (06) أعضاء في الهيئة التدريسية، للأخذ بملاحظاتهم في بناء الاستبيان، والتأكد من صدق وملائمة فقرات الاستبيان لتحقيق الأهداف البحثية المتوخاة من الدراسة، حيث تم إجراء ما يلزم من حذف وتعديل، وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية.

ثانياً / الصدق البنائي:

يقصد بصدق أداة الدراسة، أن تقيس عبارات الاستبيان ما وضعت لقياسه، وقمنا بالتأكد من صدق الاستبيان من خلال صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان.

صدق الاتساق الداخلي ووفقاً لمعامل الارتباط بيرسون يهدف إلى معرفة مدى قدرة كل مجموعة من عبارات المحور على قياس المتغير بوضوح حيث عندما يتم حساب معامل الارتباط بيرسون بين متغيرين فإن هذا المعامل يتراوح في كل الحالات بين (-1) و (+1)، لكن هذا المعامل لا يكتسب دلالة من قيمته المطلقة، ويتعين أن يتم تفحص دلالة معامل الارتباط بيرسون وهذا من خلال مقارنة القيمة

الاحتمالية (sig)⁽¹⁾ لكل معامل ارتباط مع مستوى الدلالة 0.05، فإذا كانت قيمة (sig) أقل أو تساوي مستوى الدلالة⁽²⁾: 0.05 فإن معامل الارتباط بيرسون ذو دلالة إحصائية أي توجد علاقة بين العبارة ومحورها أي بعبارة أخرى أن العبارة صادقة ومتسقة لما وضعت لقياسه، أي أن مضمون العبارة يتلاءم مع مفهوم المحور الذي تنتمي إليه

1- صدق الاتساق الداخلي: للمحور الأول: والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (2-5) : مدى الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول

النتيجة	معامل الارتباط	قيمة المعنوية	العبارة رقم	النتيجة	معامل الارتباط	قيمة المعنوية	العبارة رقم
دال	0.000	**0.690	13	دال	0.000	**0.588	01
دال	0.000	**0.714	14	دال	0.000	**0.564	02
دال	0.000	**0.751	15	دال	0.000	**0.518	03
دال	0.000	**0.613	16	دال	0.000	**0.690	04
غير دال	0.629	0.054	17	دال	0.000	**0.714	05
غير دال	0.916	-0.012	18	دال	0.000	**0.751	06
غير دال	0.055	0.214	19	دال	0.000	**0.613	07
دال	0.000	**0.690	20	دال	0.000	**0.361	08
دال	0.000	**0.714	21	دال	0.000	**0.332	09
دال	0.000	**0.751	22	دال	0.000	**0.588	10
دال	0.000	**0.613	23	دال	0.000	**0.564	11
				دال	0.000	**0.518	12

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V. 21

من النتائج الارتباطات الثنائية المبينة أعلاه نلاحظ أن: العبارات المتعلقة بالمحور الأول تمتاز بالاتساق الداخلي مع محورها حيث أن علاقة الارتباط بين الدرجة الكلية للمحور وعباراته دالة إحصائية،

* - القيمة الاحتمالية (Sig): أو ما يسمى ب (احتمال الخطأ) (P-value): تظهر في مخرجات البرامج الإحصائية مثل برنامج Spss، وعلى أساسها يتم اختبار دلالة الإحصائية لنتائج الدراسة الميدانية نقلا عن عبد الكريم بوحفص: الأساليب الإحصائية وتطبيقاتها يدويا وباستخدام Spss، الجزء 02، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2013، ص: 24.

* - مستوى الدلالة الإحصائية (0.05) وهي قيمة يختارها الباحث في بحثه وعادة في دراسات العلوم الإنسانية والاجتماعية يتم اختبار مستوى الدلالة شائع الاستخدام وهو 0.05 ويعني ذلك ان الباحث يشك في النتائج الميدانية بنسبة 5% ويعني ذلك أن الاحتمال المقبول بالخطأ في المعاينة، يجب ألا يزيد عن 0.05 أو بمعنى آخر يُقبل مقدار خطأ في صحة النتائج اذا كانت قيمة sig لا تزيد عن 0.05، نقلا عن عبد الكريم بوحفص: الأساليب الإحصائية وتطبيقاتها يدويا وباستخدام Spss، الجزء 02، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2013، ص: 24.

إذ أن قيمة المعنوية (القيمة الاحتمالية) للقيم الإحصائية لمعاملات الارتباط بيرسون (Correlation de Pearson) المحسوبة في كل عبارة من عبارات المحور هي أقل من مستوى دلالة 0.05، ما عدا العبارات 17، 18، 19 فلم تكن دالة، أي قيمة المعنوية لها أكبر من 0.05 ومعامل الارتباط ضعيف جداً، أي أن هذه العبارات الثلاثة غير متسقة مع إجمالي المحور، أما إجمالاً فكل العبارات لها دلالة، فمثلاً معامل الارتباط للعبارة رقم 01 مع محورها بلغ قيمة $r=0.716$ وهو دال إحصائياً حيث قيمة $\text{sig}=0.000$ وهي أقل من 0.05، ونفس المقارنة مع باقي العبارات، ومنه عبارات المحور الأول صادقة ومتسقة، لما وضعت لقياسه.

2- صدق الاتساق الداخلي: للمحور الثاني: والجدول التالي يوضح ذلك

الجدول رقم (2-6): مدى الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني

النتيجة	معامل الارتباط	قيمة المعنوية	النتيجة	معامل الارتباط	قيمة المعنوية
العبارة رقم 01	**0.534	0.000	العبارة رقم 11	**0.616	0.000
العبارة رقم 02	**0.595	0.000	العبارة رقم 12	**0.596	0.000
العبارة رقم 03	**0.714	0.000	العبارة رقم 13	**0.388	0.000
العبارة رقم 04	**0.655	0.000	العبارة رقم 14	**0.549	0.000
العبارة رقم 05	**0.428	0.000	العبارة رقم 15	**0.622	0.000
العبارة رقم 06	**0.676	0.000	العبارة رقم 16	**0.506	0.000
العبارة رقم 07	**0.452	0.000	العبارة رقم 17	**0.464	0.000
العبارة رقم 08	**0.728	0.000	العبارة رقم 18	**0.443	0.000
العبارة رقم 09	**0.582	0.000	العبارة رقم 19	**0.439	0.000
العبارة رقم 10	**0.307	0.000	العبارة رقم 20	**0.287	0.010

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V. 21

من النتائج الارتباطات الثنائية المبينة أعلاه نلاحظ أن: عبارات المتعلقة بالمحور الثاني تمتاز بالاتساق الداخلي مع محورها حيث أن علاقة الارتباط بين الدرجة الكلية للمحور وعباراته دالة إحصائياً، إذ أن قيمة المعنوية (القيمة الاحتمالية) للقيم الإحصائية لمعاملات الارتباط بيرسون (Correlation de Pearson) المحسوبة في كل عبارة من عبارات المحور هي أقل من مستوى دلالة 0.05 فمثلاً معامل الارتباط للعبارة رقم 01 مع محورها بلغ قيمة $r=0.534$ وهو دال إحصائياً حيث قيمة $\text{sig}=0.000$ أقل من 0.05 ونفس المقارنة مع باقي العبارات ومنه عبارات المحور الثاني صادقة ومتسقة، لما وضعت لقياسه.

ثالثاً - قياس ثبات الاستبائية:

يقصد بثبات الاستبيان أن تعطي هذه الاستبانة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الاستبيان أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، ويكون من خلال معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha). الذي يعد من أفضل المقاييس للدلالة على ثبات وصدق الاستبانة، وقد قدر هذا المقياس بواسطة برنامج (SPSS)، حيث قيمته موضحة لكل بعد ومحور كما في الجدول التالي و الذي يوضح اختبار الثبات والصدق لمحاور الدراسة.

جدول رقم (2-7): نتائج اختبار ثبات وصدق الاستبانة.

المحاور	الأبعاد	عدد العبارات	معامل الثبات	معامل الصدق
القيادة الاوتوقراطية		06	0.745	0.863
القيادة الديمقراطية		07	0.648	0.804
القيادة الحرة		10	0.716	0.846
إجمالي محور انماط القيادة		23	0.840	0.916
اجمالي محور الالتزام التنظيمي		20	0.861	0.927
الإجمالي		43	0.911	0.954

المصدر: من إعداد الطالبات بناء على مخرجات spss (انظر الملحق 03)

تدل معاملات الثبات على ثبات المحتوى بصورة عامة نظرا لان معامل الثبات عال ويقترب للواحد الصحيح، وهذا يدل على قدرة الأداة في تحقيق أغراض الدراسة، حيث يتضح من الجدول السابق أن أعلى معامل ثبات فيما يتعلق بمحور الالتزام التنظيمي هو (0.861)، بينما نلاحظ أن أقل معامل ثبات قدر (0.648) ويتعلق بنمط القيادة الديمقراطية الا انه يعتبر جيد للدراسة ، بينما كان معامل الثبات الإجمالي للمحاور عال جدا حيث بلغ (0.911). مما يدل على ثبات وصدق المحتوى لاستمارة الأسئلة. اما معامل الصدق فهو الجذر التربيعي لمعامل الثبات ونلاحظ ان معامل الصدق لمحاور الدراسة تعدى (0.800) ليصل الى اعلى معامل صدق (0.954) مما يعني صدق المحتوى لكل المحاور والانماط.

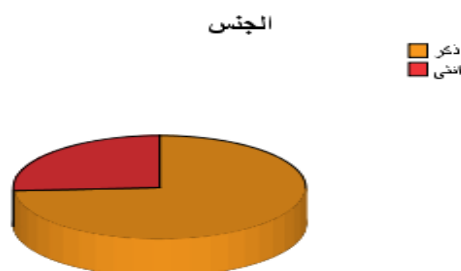
المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

بعد عملية استرجاع الاستبيانات وتشفيرها وتفرغها في البرنامج الاحصائي spss21 تتم عملية عرض النتائج من خلال تحديد خصائص العينة و اتجاهات اجابات العينة حول كل العبارات والمحاو لنصل في الاخير لاختبار فرضيات الدراسة كما يلي:

المطلب الاول: خصائص العينة:

أولاً- توزيع أفراد العينة تبعا للجنس: وهي كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (2-8): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس الشكل رقم (2-2): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس



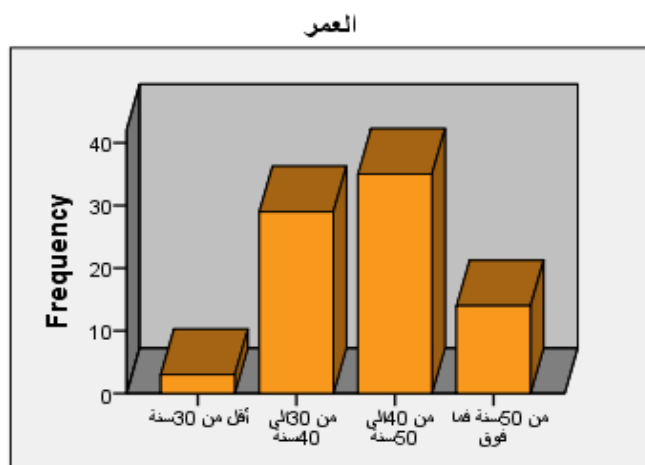
الفئة	التكرار	النسبة
ذكر	60	4.1
انثى	21	25.9
المجموع	81	100.0

المصدر: من إعداد الطالبات بناء على مخرجات spss

من خلال الجدول أعلاه والخاص بالمعلومات حسب متغير الجنس نلاحظ ان نسبة الذكور هي الاكبر حيث بلغت نسبتهم 60%، وهذا راجع لطبيعة المنطقة التي تكون فيه نسبة الذكور هي الغالبة دوما في العمل الاداري وفي المؤسسات العمومية، ور غم ان نسبة الاناث اقل من الذكور في العينة الا انها تعتبر جيدة مقارنة بنسبة الموظفين في المؤسسات العمومية من النساء.

ثانياً - توزيع أفراد العينة تبعاً للعمر: وهي كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (2-9): توزيع عينة الدراسة حسب العمر الشكل رقم (2-3): توزيع عينة الدراسة حسب العمر



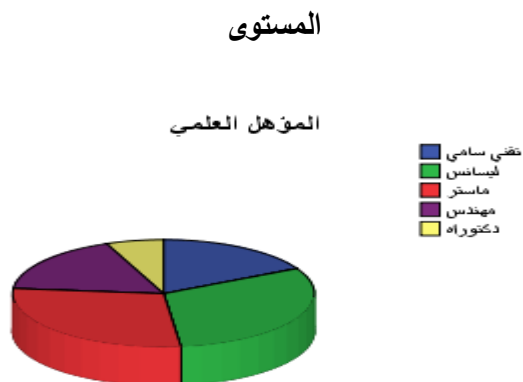
الفئة	التكرار	النسبة
أقل من 30 سنة	3	3.7
من 30 إلى 40 سنة	29	35.8
من 40 إلى 50 سنة	35	43.2
من 50 سنة فما أكثر	14	17.3
المجموع	81	100.0

المصدر: من إعداد الطالبات بناءً على مخرجات spss

من خلال الجدول أعلاه والخاص بالمعلومات حسب متغير العمر نلاحظ تباين في الأعمار، وأن الفئة العمرية الأكثر هي الفئة (من 40 إلى 50 سنة) بنسبة مئوية 43.2%، تليها الفئة العمرية (من 30 إلى 40 سنة) بنسبة مئوية 35.8%، وفي الأخير تأتي الفئة العمرية (أقل من 30 سنة)، والتي قدرت بنسبة 3.7%، ومنه فإن الفئة العمرية الأكثر تكرار تميل إلى أعمار متوسطة مما يعني أن عينة الدراسة متكونة من طاقات شابة.

ثالثاً: توزيع أفراد العينة تبعاً للمستوى التعليمي: وهي كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (2-10): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الشكل رقم (2-4): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى



البيان	التكرار	النسبة
تقني سامي	14	17.3
ليسانس	25	30.9
ماستر	23	28.4
مهندس	14	17.3
دكتوراه	5	6.2
المجموع	81	100.0

المصدر: من إعداد الطالبات بناءً على مخرجات spss

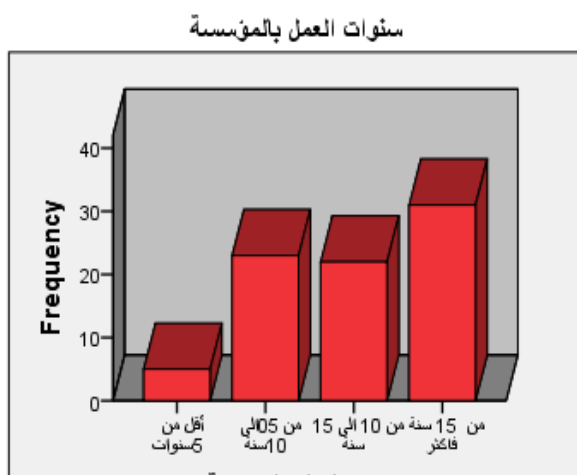
نلاحظ من خلال الجدول الخاص بتوزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل (المستوى التعليمي) أن أغلبية أفراد العينة من حاملي شهادات ليسانس حيث بلغ عددهم 25 فرد بنسبة مئوية 30.9% وهي

نسبة مرتفعة، في حين بلغت نسبة حاملي شهادة الماستر في المرتبة الثانية بنسبة 28.4%، وباقل نسبة كانت نسبة حاملي شهادة الدكتوراه بـ 6.2 %، واجمالا نلاحظ ان النسبة الغالبة من حملة شهادة الليسانس فما فوق أي أن أغلبية أفراد العينة لديهم مستوى جامعي، وهذا ما يزيد من أهمية البحث و النتائج المتوصل إليها.

ثالثاً: توزيع أفراد العينة تبعا لسنوات العمل في المؤسسة: وهي كما يوضحها الجدول التالي:

الشكل رقم (2-5): توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة

جدول رقم(2-11): توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة



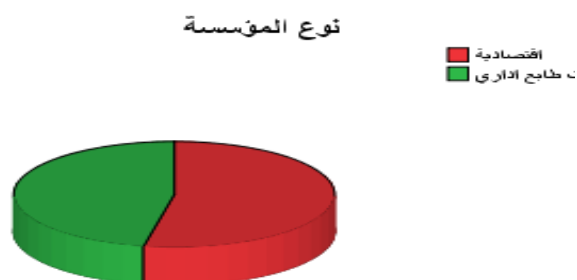
البيان	التكرار	النسبة
أقل من 05 سنوات	5	6.2
من 05 الى 10 سنوات	23	28.4
من 10 الى 15 سنة	22	27.2
من 15 سنة فأكثر	31	38.3
المجموع	81	100.0

المصدر: من إعداد الطالبات بناء على مخرجات spss

من خلال الجدول والشكل السابقين نلاحظ ان اقل نسبة كانت للذين لديهم خبرة اقل من خمس سنوات بـ 6.2%، اما باقي الفئات تقريبا متساوية ويتوزع فيها افراد العينة بالتساوي، حيث قدرت نسبة الذين لديهم خبرة عمل في المؤسسة لاقل من 10 سنوات واكثر من 5 سنوات بـ 28.4%، بينما قدرت الفئة الثالثة بنسبة 27.2%، واما فئة الذطين لديهم خبرة اعلى من 15 سنة فهي النسبة الاكبر بـ 38.3%، وبناءا عليه فان غالبية افراد العينة لديهم خبرة عمل طويلة في مؤسساتهم، مما يعني ان عنصر الخبرة متوفر في عينة الدراسة.

رابعاً: توزيع أفراد العينة تبعا لنوع المؤسسة: وهي كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (2-12): توزيع عينة الدراسة حسب النوع الشكل رقم (2-6): توزيع عينة الدراسة حسب النوع



البيان	التكرار	النسبة
ذات طابع اداري	43	53.1
اقتصادية	38	46.9
المجموع	81	100.0

المصدر: من إعداد الطالبات بناء على مخرجات spss

من خلال الجدول والشكل السابقين نلاحظ ان توزيع العينة متساوي تقريبا بين المؤسسات ذات الطابع الاداري، والمؤسسات الاقتصادية، حيث قدرت النسبة الاعلى بـ 53.1 % لصالح المؤسسات الادارية، وهذا علما ان العينة موزعة بالتساوي من الاول.

المطلب الثاني: اتجاه إجابات العينة على أسئلة الاستبيان حسب مقياس ليكرت

في هذا المطلب سوف نقوم بحساب المتوسطات المرجحة والانحرافات المعيارية لعبارات محاور الدراسة وسوف نتطرق لكل محور على حدى لمعرفة اتجاه إجابات العينة حسب مقياس ليكرت الخماسي

اولا/ دراسة اتجاهات إجابات العينة حول محور أنماط القيادة الإدارية:

لدينا في محور أنماط القيادة الإدارية ثلاثة أبعاد وسوف نفصل في كل بعد على حدى لمعرفة اتجاهات الاجابات فيه حسب مقياس ليكرت الخماسي كما يلي:

1/ النتائج المتعلقة حول إدراك عينة الدراسة لمفهوم نمط القيادة الاوتوقراطية:

يشير الجدول التالي إلى مدى إدراك أفراد عينة الدراسة لمفهوم نمط القيادة الاوتوقراطية كما يلي:

الجدول رقم (2-13): اتجاه إجابات العينة حول مفهوم نمط القيادة الاوتوقراطية

الاتجاه	الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	نمط القيادة الاوتوقراطية
موافق	مرتفعة	0.592	4.11	يلتزم المدير بالقوانين والأنظمة والتعليمات بحذافيرها
موافق	مرتفعة	0.821	4.02	يحتفظ المدير لنفسه بجميع الصلاحيات
موافق	مرتفعة	0.836	4.02	يعتمد المدير أسلوب الأمر والنهي في تعامله مع مرؤوسيه
موافق بشدة	مرتفعة جدا	0.549	4.46	يعتقد المدير أن تبادل الأفكار والآراء و المقترحات مضيعة للوقت
موافق بشدة	مرتفعة جدا	0.575	4.28	يهتم المدير بأداء الأعمال أكثر من إهتمامه بالموظفين
موافق بشدة	مرتفعة جدا	0.586	4.21	لايقبل المدير الإنتقاد من طرف المرؤوسيين لما يقوم به من أعمال
موافق		0.4448	4.1852	الاجمالي: نمط القيادة الأوتوقراطية (البيروقراطية)

المصدر: من إعداد الطالبات بناء على مخرجات spss (انظر الملحق 02)

من خلال البيانات السابقة نجد أن المتوسط المرجح لاجمالي نمط القيادة الاوتوقراطية اتجه للموافقة بمتوسط حسابي قدره (4.18) وهو يقترب للوسط النظري (4) ويقع في الفئة (3.41-4.20) مما يعني موافقة اغلب افراد العينة على كل عبارات البعد وبانحراف معياري صغير مما يبين اهمية المحور، وتقارب الاجابات من وسطها النظري، اي اتفاق الغالبية العظمى على الموافقة على عبارته، أما فيما يخص العبارات فقد احتلت العبارة الرابعة المرتبة الاولى بمتوسط مرجح قدره (4.46) باهمية مرتفعة جدا، حيث اكد غالبية افراد العينة على موافقتهم التامة على أن المدير يرى ان تبادل الأفكار والآراء و المقترحات مضيعة للوقت، وتليها في الترتيب العبارة الخامسة بمتوسط قدره (4.26) وبانحراف كبير قدره (0.575) اي هناك تقارب كبير في الاجابات على هذه العبارة واتجهت للجابة بموافقة تامة على أن المدير يهتم بأداء الأعمال أكثر من إهتمامه بالموظفين، واحتلت العبارة السادسة الترتيب الثالث من حيث الاهمية بمتوسط مرجح قدره (4.21) وبانحراف كبير قدره (0.586)، اي الموافقة التامة على ان المدير لايقبل الإنتقاد من طرف المرؤوسيين لما يقوم به من أعمال، اما باقي العبارات تقريبا متقاربة في الوسط المرجح وبنفس الاهمية المرتفعة واتجاه الاجابات للموافقة على العبارات.

نستنتج اخيرا ان افراد العينة مدركون لمفهوم نمط القيادة الاوتوقراطية كأحد انماط القيادة الادارية في المؤسسات العمومية بولاية الوادي

2/ النتائج المتعلقة حول إدراك عينة الدراسة لمفهوم نمط القيادة الديمقراطية:

يشير الجدول التالي إلى مدى إدراك أفراد عينة الدراسة لمفهوم نمط القيادة الديمقراطية كما يلي:

الجدول رقم (2-14): اتجاه إجابات العينة حول مفهوم نمط القيادة الديمقراطية

نمط القيادة الديمقراطية	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الأهمية	الاتجاه
يحرص المدير على إشراك جميع الموظفين في اتخاذ وصنع القرارات المختلفة	4.25	0.799	مرتفعة جدا	موافق بشدة
يساهم المدير في بناء علاقات إجتماعية مع المرؤوسين وذلك بمشاركة في مناسباتهم وحل مشاكلهم	3.27	1.084	متوسطة	محايد
يفوض المدير بعض الصلاحيات للمرؤوسين ويراعي في ذلك تخصصاتهم وامكانياتهم	3.74	0.848	مرتفعة	موافق
يشجع المدير المرؤوسين للعمل بروح الفريق	4.11	0.592	مرتفعة	موافق
يهتم ويشجع المدير ابتكارات وإبتكارات المرؤوسين لديه	4.02	0.821	مرتفعة	موافق
يتقبل المدير النقد من المرؤوسين لديه	4.02	0.836		موافق
يناقش المدير المرؤوسين ويتبادل الآراء والأفكار والمقترحات معهم	4.46	0.549	مرتفعة جدا	موافق بشدة
الاجمالي: نمط القيادة الديمقراطية	3.9824	0.45758		موافق

المصدر: من إعداد الطالبات بناء على مخرجات spss (انظر الملحق 02)

من خلال البيانات السابقة نجد أن المتوسط المرجح لاجمالي نمط القيادة الديمقراطية اتجه للموافقة بمتوسط حسابي قدره (3.98) وهو يقترب للوسط النظري (4) ويقع في الفئة (3.41-4.20)، مما يعني موافقة اغلب افراد العينة على كل عبارات النمط، أما فيما يخص العبارات فقد احتلت العبارة السابعة المرتبة الاولى بمتوسط مرجح قدره (4.46) باهمية مرتفعة وبموافقة وبشدة، حيث اكد غالبية افراد العينة على ان المدير يناقش المرؤوسين ويتبادل الآراء والأفكار والمقترحات معهم، وتليها في الترتيب العبارة الاولى بمتوسط قدره (4.25) وبانحراف كبير قدره (0.799) اي هناك تفاوت كبير في الاجابات على هذه العبارة على الرغم من اتجاه الاجابة عليها للموافقة بشدة، مما اكد ان المدير يحرص على إشراك جميع الموظفين في اتخاذ وصنع القرارات المختلفة، اما باقي العبارات الثالثة والرابعة والخامسة تقريبا متقاربة في الوسط المرجح وبنفس الاهمية المرتفعة واتجاه الاجابات للموافقة على العبارات، ماعدا عبارة واحدة جاءت عكس ماتوقعنا واتجهت للمحايد بمتوسط مرجح قدره (3.27) وبانحراف كبير قدره (1.084)، اي تشتت كبير في الاجابة على هذه العبارة اي لا يوجد رأي واضح عليها الا انها اتجهت للمحايد بناءا على الوسط

المرجح مما يجعلنا نقول ان عينة الدراسة لم توضح على ان المدير يساهم في بناء علاقات إجتماعية مع المرؤوسين وذلك بمشاركتهم في مناسباتهم وحل مشاكلهم، وهذا راجع لسببين اما ان عينة الدراسة لم تكن لديها الرغبة في ابداء رأيها في هذا الخصوص او تناقضت الاجابات بين موافق وعدم موافق بشدة.

نستنتج اخيرا ان افراد العينة مدركون لمفهوم نمط القيادة الديمقراطية كأحد انماط القيادة الادارية في المؤسسات العمومية بولاية الوادي

3/ النتائج المتعلقة حول إدراك عينة الدراسة لمفهوم نمط القيادة الحرة:

يشير الجدول التالي إلى مدى إدراك أفراد عينة الدراسة لمفهوم نمط القيادة الحرة كما يلي

الجدول رقم (2-15): اتجاه إجابات العينة حول مفهوم نمط القيادة الحرة

نمط القيادة الحرة	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الأهمية	الاتجاه
يتخذ المدير موقفا محايدا في حال وجود صراع تنظيمي	4.28	0.575	مرتفعة جدا	موافق بشدة
يمنح المدير الحرية التامة للمرؤوسين في أداء أعمالهم الموكلة لهم	4.21	0.586	مرتفعة جدا	موافق بشدة
تتميز الاجتماعات التي يقوم بها المدير بالعفوية وطول المدة	4.25	0.799	مرتفعة جدا	موافق بشدة
يفوض المدير جميع مهامه للمرؤوسين لديه	2.54	1.025	منخفضة	غير موافق
يجد المدير صعوبة في تنظيم وقته ولا يضع برنامج لعمله اليومي	2.80	0.993	متوسطة	محايد
تتميز الاجتماعات التي يقوم بها المدير بعدم الوصول لحلول واضحة	2.67	1.012	متوسطة	محايد
لا يبذل المدير الجهد الكافي من أجل تطوير المرؤوسين من الناحية المهنية	4.46	0.549	مرتفعة جدا	موافق بشدة
لا يعط المرؤوسون أهمية كبيرة للمدير وحضوره أو غيابه عن العمل	4.28	0.575	مرتفعة جدا	موافق بشدة
لا يمكن المدير كثيرا في عمله فهو ينشغل بمصالحه الخاصة فقط	4.21	0.586	مرتفعة جدا	موافق بشدة
يخشى المدير الدخول في صراعات أو نزاعات مع المرؤوسين بسبب تقصيرهم في مهامهم	4.25	0.799	مرتفعة جدا	موافق بشدة
الاجمالي: نمط القيادة الحرة	3.7951	0.41015		موافق

المصدر: من إعداد الطالبات بناء على مخرجات spss (انظر الملحق 02)

من خلال البيانات السابقة نجد أن المتوسط المرجح لاجمالي نمط القيادة الحرة اتجه للموافقة بمتوسط حسابي قدره (3.79) وهو يقترب للوسط النظري (4) ويقع في الفئة (3.41-4.20)، مما يعني موافقة اغلب افراد العينة على كل عبارات هذا النمط بالرغم مع تشتت صغير بين الاجابات والوسط النظري اي ان افراد العينة أغلبهم متفقين على ما جاء في عبارات هذا النمط، أما فيما يخص العبارات فقد وافق افراد العينة وبشدة على معظم عبارات نمط القيادة الحرة وباهمية مرتفعه جدا، وهي العبارات التي فاق الوسط المرجح فيها الى اكبر من (4.20)، وهو ما يدل على فهم افراد العينة وادراكهم لمفهوم النمط الحر وتأكيدهم على كل ما جاء في عبارات النمط، الا ان هناك حالات شاذة متمثلة في العبارات الرابعة والخامسة والسادسة، حيث اختلفت الاجابات فيها، فافراد العينة لم يوافقوا على ان المدير يفوض جميع مهامه للمرؤوسين لديه، بينما التزموا الحياد في الاجابة على العبارة الخامسة و السادسة حيث تهتم هاتين العبارتين بخصوصيات المدير وعم الموافقة راجع ممكن لعدم دراية افراد العينة لهاته الخصوصيات، فلا يجب ان تؤثر على ادراك أفراد العينة لمفهوم النمط الحر في القيادة الادارية.

نستنتج اخيرا ان افراد العينة مدركون لمفهوم نمط القيادة الحرة كأحد انماط القيادة الادارية في المؤسسات العمومية بولاية الوادي

وبعد تحليل اتجاهات اجابة العينة للانماط الثلاثة للقيادة اصبح واضحا ان عينة الدراسة مدركة لمفهوم القيادة الادارية في المؤسسات العمومية في ولاية الوادي سواء مؤسسات ادارية أو اقتصادية

ثانيا: دراسة اتجاهات اجابات العينة حول محور الالتزام التنظيمي:

ينقسم هذا المحور الى مجموعة فقرات وسوف نقوم بتحديد اتجاهات الاجابات حسب مقياس ليكارت الخماسي كما يشير الجدول التالي إلى مدى إدراك أفراد عينة الدراسة للالتزام التنظيمي كما يلي:

الجدول رقم (2-16): اتجاه إجابات العينة حول مفهوم الالتزام التنظيمي

الاتجاه	الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	الالتزام التنظيمي
موافق بشدة	مرتفعة جدا	0.791	4.22	أشعر بالالتزام أخلاقي تجاه المؤسسة للبقاء بالعمل بها
موافق	مرتفعة	1.118	3.78	إنتمائي إلى المؤسسة لا تعوضه منظمة أخرى
موافق	مرتفعة	0.933	3.68	أعتبر مشاكل مؤسستي وكأنها مشاكلي
موافق بشدة	مرتفعة جدا	0.660	4.30	تستحق المؤسسة مني الإخلاص والالتزام التنظيمي
موافق بشدة	مرتفعة جدا	0.561	4.38	أحافظ على علاقتي التي تربطني بزملائي في المؤسسة بشكل ودي
موافق بشدة	مرتفعة جدا	0.652	4.22	اهتم بمستقبل المؤسسة التي أعمل بها

أتضايق من سلوكيات زملائي التي تسيئ لسمعة المؤسسة	4.21	0.666	مرتفعة جدا	موافق بشدة
لدي إستعداد للإستمرار في عملي الحالي حتى بلوغ سن التقاعد	3.51	1.174	مرتفعة	موافق
أقبل ما يكلفني به مديري مقابل إستمرار في العمل	3.31	0.944	متوسطة	محايد
بقائي في هذه الوظيفة نابع من حاجتي للعمل	3.57	1.048	مرتفعة	موافق
لا أعتقد أنني أريد العمل في أي مكان آخر ماعدا في هذه المؤسسة	3.05	1.023	متوسطة	محايد
لا أفكر في ترك المؤسسة مهما كانت الظروف	2.94	1.065	متوسطة	محايد
ارغب في استمرار علاقتي بزملائي داخل العمل	4.11	0.592	مرتفعة	موافق
هناك فضل للمؤسسة في بناء حياتي الوظيفية	4.02	0.821	مرتفعة	موافق
أشعر بالراحة أثناء أداء الأعمال الموكلة لي	4.02	0.836	مرتفعة	موافق
أحافظ على أسرار مهنتي	4.46	0.549	مرتفعة جدا	موافق بشدة
اهتم بالحصول على المعلومات والبيانات ذات القيمة والفائدة لعمل الإدارة	4.28	0.575	مرتفعة جدا	موافق بشدة
ألتزم باللوائح والقوانين والتعليمات النافذة في المؤسسة	4.21	0.586	مرتفعة جدا	موافق بشدة
لست بحاجة للمراقبة من الآخرين لأداء مهامي وواجباتي	4.25	0.799	مرتفعة جدا	موافق بشدة
أشارك في اللجان المختلفة بفعالية لأنها تقدم خدمة لصالح عمل المؤسسة	3.60	0.861	مرتفعة	موافق
الاجمالي: الإلتزام التنظيمي (الولاء و الشعور بالانتماء)	3.906	0.437		موافق

المصدر: من إعداد الطالبات بناء على مخرجات spss (انظر الملحق 02)

تشير البيانات السابقة لمحور الإلتزام التنظيمي بأن اغلب أفراد العينة اتجهت اجاباتهم الى الموافقة على عبارات المحور فقد حقق اجمالي المحور متوسط مرجح قدره (3.90)، وهذه تقع في المجال (3.40 - 4.20)، أي أن الوسط الحسابي قريب من الوسط الحسابي النظري (4)، وقدّر الانحراف المعياري (0.437) مما يبين التقارب بين الوسط المرجح والوسط النظري وجميع أفراد العينة على الموافقة على عبارات المحور، حيث اتجهت أغلب الاجابات الى الموافقة وبشدة وبأهمية مرتفعة جدا. واحتلت العبارة السادسة عشر المرتبة الاولى من حيث أعلى متوسط مرجح (4.46) وبأهمية مرتفعة جدا وتشتمت صغير وأكد فيها افراد العينة على المحافظة على اسرار مهنتهم، وجاءت العبارة الخامسة في المرتبة الثانية بمتوسط مرجح (4.38) وبانحراف معياري صغير وأهمية مرتفعة جدا حيث يحافظ افراد العينة على علاقاتهم التي تربطهم ببعضهم في المؤسسة بشكل ودي، وجاءت العبارة الرابعة ثالثا في الترتيب بمتوسط مرجح (4.30) وبأهمية مرتفعة جدا، حيث اثبت فيها افراد العينة اخلاصهم والالتزام التنظيمي تجاه مؤسستهم، ثم تتوالى العبارات في الترتيب والاهمية وجاءت على التوالي العبارة

17 ثم 19 ثم 6 ثم 1 و 18 وكلهم بمتوسطات مرجحة بين (4.21 و 4.28) وبأهمية مرتفعة جدا حيث بين فيها افراد العينة على التزامهم التنظيمي والاخلاقي تجاه بعضهم واتجاه مؤسساتهم وبينو على الترابط القوي بينهم واخلاصهم لمؤسساتهم.

اما باقي العبارات فكلهم اتجهوا للموافقة بمتوسطات مرجحة محصورة بين (3.51 الى 4.02) بأهمية مرتفعة ماعدا العبارات التاسعة والحادية عشر والثانية عشر جاءت كلها بمتوسطات مرجحة اقل من (3.40) واكبر من (2.60) اي اتجهت للمحايد، فلم تتضح فيهما رؤية افراد العينة على تغيير المؤسسة اذا سمحت لهم الظروف وتحفظو فيها على الاجابة وتباينت آرائهم وهو ما لاحظناه من خلال الانحراف المعياري الكبير.

نستنتج اخيرا ان افراد العينة مدركون لمفهوم الالتزام التنظيمي داخل مؤسساتهم في المؤسسات العمومية بولاية الوادي

المطلب الثالث: مناقشة نتائج التحليل و اختبار الفرضيات

قبل اختبار الفرضيات وتطبيق الادوات الاحصائية والاختبارات يجب اولا معرفة ما اذا كانت البيانات تتبع توزيعا طبيعيا أو لا، ولأن حجم العينة يفوق 30 إذا البيانات تقترب للتوزيع الطبيعي وسوف نتأكد من ذلك من خلال اختبارات شايبرو وسيمنروف وذلك قصد معرفة تطبيق الاختبارات المناسبة.

اولا: اختبار التوزيع الطبيعي

نستخدم هذا الاختبار لمعرفة ما إذا كانت البيانات تتبع توزيعا طبيعيا أولا ولمعرفة ذلك نستخدم اختبارين معروفين هما Kolmogorov-Smirnov واختبار Shapiro-Wilk وهذا بوضع الفرضيتين التاليتين عند مستوى دلالة 0.05:

H_0 : البيانات تتبع توزيعا طبيعيا

H_1 : البيانات لا تتبع توزيعا طبيعيا

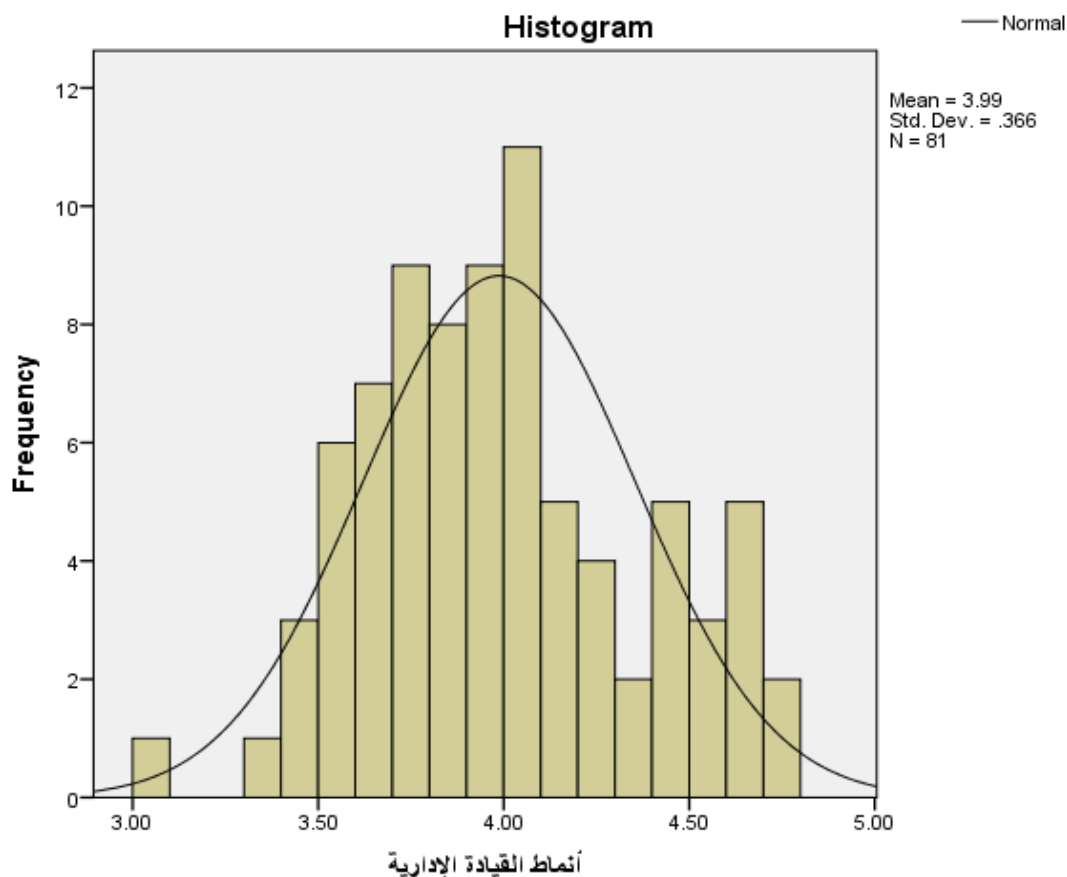
في دراستنا لدينا المحور الاول هو انماط القيادة الادارية اجمالا والمحور الثاني هو الالتزام التنظيمي، وبعد ادخال البيانات للبرنامج الاحصائي spss حصلنا على النتائج التالية:

الجدول رقم (2-17): اختبار التوزيع الطبيعي

المحاور والابعاد		إختبار سيمنروف		إختبار شابيرو	
		قيمة الإحصائية	مستوى الدلالة	قيمة الإحصائية	مستوى الدلالة
القيادة الاوتوقراطية		0.192	.000	0.924	.000
القيادة الديمقراطية		0.096	.064	0.980	.231
القيادة الحرة		0.088	.189	0.981	.281
إجمالي محور انماط القيادة الادارية		0.093	.077	0.971	.062
اجمالي محور الالتزام التنظيمي		0.066	.200*	0.985	.481

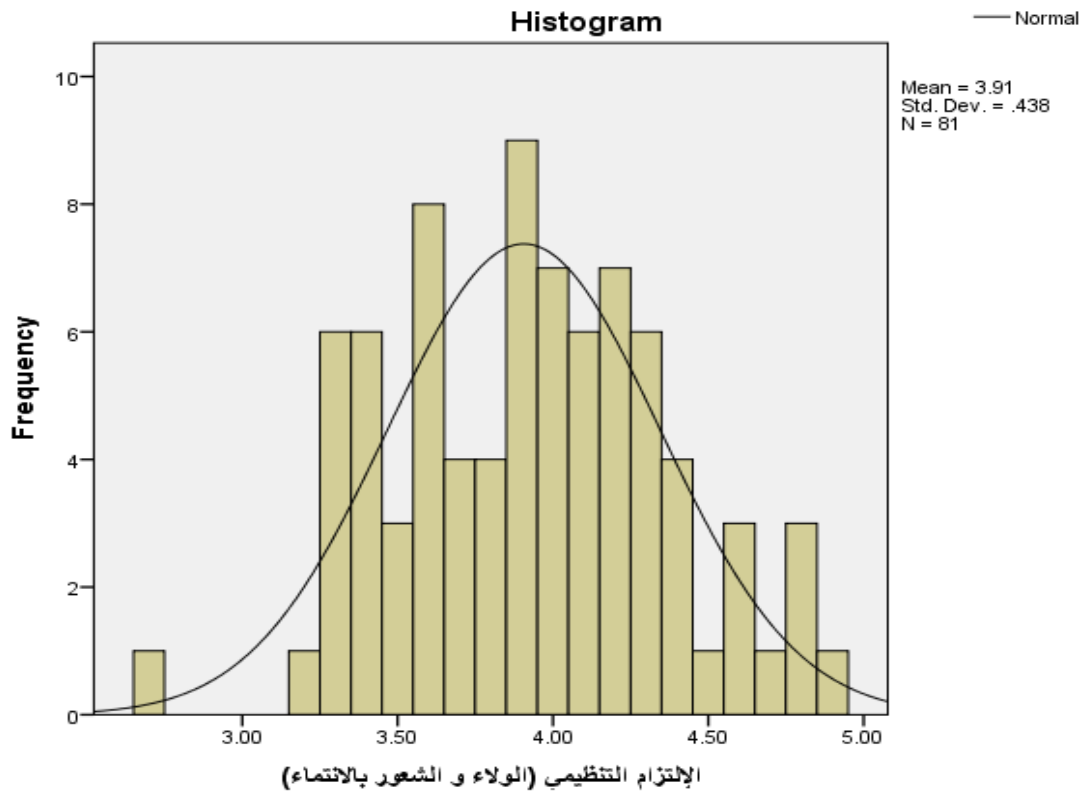
المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على برنامج spss (انظر الملحق 03)

الشكل رقم (2-07) بين المدرج التكراري لتوزيع بيانات محور انماط القيادة الادارية



المصدر: من مخرجات spss

الشكل رقم (2-02): المدرج التكراري لتوزيع بيانات محور الالتزام التنظيمي



المصدر: من مخرجات spss

من نتائج الجدول والشكلين السابقين نلاحظ أن القيم المعنوية لإحصائية سيمنروف للمحاور كانت كلها بمستوى معنوية أكبر من 0.05، ماعدا نمط القيادة الاوتوقراطية الذي كانت قيمة المعنوية له اقل من 0.05، أي ان حسب اختبار سيمنروف فان كل بيانات الانماط والمحاور تتبع توزيعا طبيعيا عدا النمط الاوتوقراطي للقيادة فهو لا يتبع توزيعا طبيعيا، مما يجعلنا نقبل بالفرض الصفري أي أن البيانات تتبع توزيعا طبيعي حسب اختبار سيمنروف ماعدا نمط القيادة الاوتوقراطية الذي لا يتبع التوزيع الطبيعي، وبنفس الطريقة وحسب معنوية القيم الإحصائية شابيرو فكانت كلها أكبر من 0.05 عدا نمط القيادة الاوتوقراطية نفس الشيء كانت قيمة المعنوية اقل من 0.05، أي نقبل بالفرض الصفري أي أن البيانات تتبع توزيعا طبيعي حسب اختبار شابيرو ماعدا نمط القيادة الاوتوقراطية الذي لا يتبع التوزيع الطبيعي، وبعد اختبار الطبيعة لإجمالي المحاور ووجدنا أن البيانات تتوزع طبيعيا وجب علينا استخدام الاختبارات المعلمية للدراسة.

ثانيا: الاختبارات المعلمية

تستخدم هذه الاختبارات في حالة واحدة عندما تكون البيانات تتبع توزيع طبيعي والعينة كبيرة ومن بين أهم هذه الاختبارات هي اختبار t لعينتين مستقلتين، واختبار تحليل التباين الاحادي ANOVA، وفي دراستنا سوف نختبر ثلاث أنواع من الفرضيات وهي فرضية العلاقة، وفرضية الفرق، وفرضية التأثير، اما فرضية العلاقة نستخدم فيها اختبار معامل الارتباط بيرسون لأن التوزيع طبيعي، بينما فرضية الفرق نستخدم فيها اختبار t لعينتين مستقلتين، واختبار ANOVA، أما فرضية التأثير سوف نستخدم الانحدار البسيط والمتعدد.

1/ اختبار فرضيات العلاقة: سوف نقوم هنا بحساب مصفوفة الارتباطات لبيرسون لأن التوزيع طبيعي نختبر معامل الارتباط لمعرفة الدلالة الإحصائية له كالتالي:

H_0 : لا توجد علاقة بين المتغيرات $r = 0$

H_1 : توجد علاقة بين المتغيرات $r \neq 0$

من مخرجات spss تحصلنا على الجدول التالي:

الجدول رقم (2-18): معامل الارتباط بين متغيرات الدراسة

المحور الثاني: الالتزام التنظيمي		
مستوى الدلالة	معامل الارتباط	
0.000	0.751	القيادة الاوتوقراطية
0.000	0.767	القيادة الديمقراطية
0.001	0.349	القيادة الحرة
0.000	0.754	إجمالي محور انماط القيادة الادارية

المصدر من إعداد الطالبات بناء على مخرجات SPSS (انظر الملحق 04)

من خلال الجدول السابق وجدنا ما يلي:

❖ وجدنا أن معامل الارتباط بين نمط القيادة الاوتوقراطية والالتزام التنظيمي يساوي (0.751) وهو ارتباط طردي قوي، وهذا الارتباط له دلالة إحصائية عند مستوى 5%، نظرا لأن قيمة sig أقل من 0.05 أي نرفض الفرض الصفري.

❖ وجدنا أن معامل الارتباط بين نمط القيادة الديمقراطية والالتزام التنظيمي يساوي (0.767) وهو ارتباط طردي قوي، ونظرا لأن قيمة sig أقل من 0.05 أي نقبل الفرض الصفري ونقول ان هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين نمط القيادة الديمقراطية والالتزام التنظيمي عند مستوى دلالة احصائية 5%.

- ❖ وجدنا أن معامل الارتباط بين نمط القيادة الحرة والالتزام التنظيمي يساوي (0.349) وهو ارتباط طردي ضعيف، ونظرا لأن قيمة sig أقل من 0.05 أي نقبل الفرض الصفري ونقول ان هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين نمط القيادة الحرة والالتزام التنظيمي عند مستوى دلالة احصائية 5%.
- ❖ وجدنا أن معامل الارتباط بين اجمالي محور أنماط القيادة الادارية ومحور الالتزام التنظيمي يساوي (0.754) وهو ارتباط طردي قوي، ونظرا لأن قيمة sig أقل من 0.05 أي نقبل الفرض الصفري ونقول ان هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين أنماط القيادة الادارية والالتزام التنظيمي عند مستوى دلالة احصائية 5%.

كنتيجة نهائية نقول انه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أنماط القيادة الادارية والالتزام التنظيمي في المؤسسات العمومية بولاية الوادي عند مستوى معنوية 5%.

2/ اختبار فرضيات الفرق: لاستخدام هذا الاختبار لدينا اختبارين مهمين هما اختبار t لعينتين مستقلتين و اختبار تحليل التباين الاحادي ANOVA.

2-1- اختبار t لعينتين مستقلتين:

هذا الاختبار من الاختبارات المعلمية ويستخدم لمعرفة الفروقات في متوسطات اجابات العينة حسب خاصية تقسم العينة إلى قسمين فقط، وفي دراستنا توجد خاصيتين تقسم العينة لقسمين وهي الجنس والنوع، اذا ستكون هناك فرضيتين رئيسيتين وأربعة فرضيات جزئية.

2-1-1- الفرضية الرئيسية الأولى:

لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة ترجع الى جنس المستجوب عند مستوى دلالة احصائية 0.05، وانطلاقا من هذه الفرضية سوف نقسمها الى فرضيتين جزئيتين.

⊗ الفرضية الجزئية الاولى: لا توجد فروقات بين متوسطات اجابات العينة على محور انماط القيادة الادارية ترجع الى جنس المستجوب عند مستوى دلالة احصائية 0.05.

⊗ الفرضية الجزئية الثانية: لا توجد فروقات بين متوسطات اجابات العينة على محور الالتزام التنظيمي ترجع الى جنس المستجوب عند مستوى دلالة احصائية 0.05.

وللإجابة على كل هذه الفرضيات استخدمنا اختبار t للاستقلالية للمحورين مع متغيرة الجنس، وتحصلنا على الجدول التالي الشامل من مخرجات spss عند مستوى دلالة 0.05 كما يلي:

الجدول رقم (2-19) اختبار t لإجمالي المحاور مع متغير الجنس

الأقسام	اختبار تجانس التباين F	مستوى دلالة	اختبار t لعينتين مستقلتين	مستوى دلالة
انماط القيادة الادارية	0.901	0.345	-1.842	0.069
الالتزام التنظيمي	0.251	0.618	-1.925	0.058

المصدر من إعداد الطالبات بناء على مخرجات SPSS (انظر الملحق 04)

من الجدول السابق نلاحظ أن قيمة اختبار التجانس للمحور الأول انماط القيادة الادارية 0.901 F= وهي ليست معنوية عند مستوى دلالة 0.05 لان القيمة المعنوية اكبر من 0.05 أي أن التباين متساوي ونقبل الفرض الصفري القائل أن التباين متساوي أي أن العينتين من مجتمعين غير مختلفين ومنه نختار السطر الأول في جدول اختبارات للاستقلالية (انظر الملحق 04)، وكذلك بالنسبة لمحور الالتزام التنظيمي الذي نقبل فيه الفرض الصفري لأن القيمة المعنوية لقيمة F=0.251 أكبر من 0.05 ومنه نقول أن التباين متساوي ونختار السطر الأول من جدول الاختبارات للاستقلالية.

وبناء على اختبار التجانس كانت نتائج الاختبارات t كانت كما يلي وعلى الترتيب (-1.842، -1.925) وكلها بمستويات معنوية كالاتي وعلى الترتيب (0.069، 0.058) وكلها أكبر من 0.05، مما يعني قبول كل الفرضيات الجزئية القائلة بأنه لا توجد فروقات بين متوسطات اجابات العينة على المحورين ترجع لجنس المستجوب عند مستوى دلالة 0.05، وعليه لا يوجد هناك اختلاف بين اجابات العينة للمحورين وهذا منطقي كون العينتين غير مستقلتين.

2-1-2- الفرضية الرئيسية الثانية:

لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة ترجع الى نوع المؤسسة عند مستوى دلالة احصائية 0.05، وانطلاقاً من هذه الفرضية سوف نقسمها الى فرضيتين جزئيتين.

☒ **الفرضية الجزئية الاولى:** لا توجد فروقات بين متوسطات اجابات العينة على محور انماط القيادة

الادارية ترجع الى نوع المؤسسة عند مستوى دلالة احصائية 0.05.

☒ **الفرضية الجزئية الثانية:** لا توجد فروقات بين متوسطات اجابات العينة على محور الالتزام

التنظيمي ترجع الى نوع المؤسسة عند مستوى دلالة احصائية 0.05.

وللإجابة على كل هذه الفرضيات استخدمنا اختبار t للاستقلالية للمحورين مع متغيرة النوع،

وتحصلنا على الجدول التالي الشامل من مخرجات spss عند مستوى دلالة 0.05 كما يلي:

الجدول رقم (2-20) اختبار t لإجمالي المحاور مع متغيرة النوع

الأقسام	اختبار تجانس التباين F	مستوى دلالة	اختبار t لعينتين مستقلتين	مستوى دلالة
انماط القيادة الادارية	0.179	0.673	-1.130	0.262
الالتزام التنظيمي	1.234	0.270	1.268	0.209

المصدر من إعداد الطالبات بناءً على مخرجات SPSS (انظر الملحق 04)

من الجدول السابق نلاحظ أن قيمة اختبار التجانس للمحور الأول انماط القيادة الادارية 0.179 $F=$ وهي ليست معنوية عند مستوى دلالة 0.05 لان القيمة المعنوية أكبر من 0.05 أي أن التباين متساوي ونقبل الفرض الصفري القائل أن التباين متساوي ومنه نختار السطر الأول في جدول اختبارات للاستقلالية، وكذلك بالنسبة لمحور الالتزام التنظيمي الذي نقبل فيه الفرض الصفري لأن القيمة المعنوية لقيمة $F=1.234$ أكبر من 0.05 ومنه نقول أن التباين متساوي ونختار السطر الأول من جدول الاختبارات للاستقلالية.

وبناءً على اختبار التجانس كانت نتائج الاختبارات t كانت كما يلي وعلى الترتيب (-1.130، 1.268) وكلها بمستويات معنوية أكبر من 0.05، مما يعني قبول كل الفرضيات الجزئية القائلة بأنه لا توجد فروقات بين متوسطات اجابات العينة على المحورين ترجع لنوع المؤسسة عند مستوى دلالة 0.05، وعليه لا يوجد هناك اختلاف في الاجابات يرجع لنوع المؤسسة سواء كانت اقتصادية أو ادارية.

2-2- اختبار تحليل التباين الاحادي ANOVA:

هذا الاختبار من الاختبارات المعلمية ويستخدم لمعرفة الفروقات في متوسطات اجابات العينة حسب خاصية تقسيم العينة إلى أكثر من قسمين، وفي دراستنا توجد ثلاث خواص تقسم العينة لأكثر من قسمين هما (العمر، المؤهل العلمي، الخبرة)، إذا ستكون هناك ثلاث فرضيات رئيسية وكل فرضية متبوعة بفرضيتين جزئيتين كالآتي:

2-2-1 الفرضية الرئيسية الاولى:

لا توجد فروقات بين متوسطات اجابات العينة ترجع الى خاصية العمر، وانطلاقاً من هذه الفرضية سوف نقسمها الى فرضيتين جزئيتين.

⊗ الفرضية الجزئية الاولى: لا توجد فروقات بين متوسطات اجابات العينة على محور أنماط القيادة الادارية ترجع لخاصية العمر عند مستوى معنوية 5%.

⊗ الفرضية الجزئية الثانية: لا توجد فروقات بين متوسطات اجابات العينة على محور الالتزام التنظيمي ترجع لخاصية العمر عند مستوى معنوية 5%.

وللإجابة على كل هذه الفرضيات استخدمنا اختبار ANOVA للمحورين مع متغيرة العمر، وتحصلنا على الجدول التالي الشامل من مخرجات spss عند مستوى دلالة 0.05 كما يلي:

الجدول رقم (2-21): اختبار الفروق ANOVA بين محاور الدراسة تبعا للعمر

الأقسام	اختبار ANOVA	مستوى دلالة
انماط القيادة الادارية	0.950	0.421
الالتزام التنظيمي	2.895	0.041

المصدر: من إعداد الطالبات بناء على مخرجات SPSS (انظر الملحق 04)

من نتائج الاختبار كانت القيمة الإحصائية F للمحورين على التوالي كما يلي (0.950، 2.895) وقد كانت قيمة المعنوية للاختبار بالنسبة لأنماط القيادة الادارية اكبر من 0.05 مما يجعلنا نقبل الفرضية الجزئية الاولى أي أنه لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة على محور انماط القيادة الادارية ترجع إلى خاصية العمر عند مستوى معنوية 5%، بينما نرفض الفرضية الجزئية الثانية لان قيمة المعنوية للاختبار لمحور الالتزام التنظيمي كانت اقل من 0.05 ونقول انه توجد فروقات بين متوسطات اجابات العينة على محور الالتزام التنظيمي ترجع لخاصية العمر عند مستوى معنوية 5%.

ولمعرفة مصدر الفرق نستخدم اختبار اخر من الاختبارات المتعددة يسمى اختبار (LSD) وهو ما يسمى باختبار أقل فرق معنوي، ومن مخرجات SPSS حصلنا على نتائج الاختبار بالنسبة لمحور الالتزام التنظيمي مع متغيرة العمر كما يلي:

الجدول رقم (2-22): اختبار LSD بين محور الالتزام التنظيمي تبعا للعمر

	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
				Lower Bound	Upper Bound
العمر(I) أقل من 30 سنة	من 30 الى 40 سنة	-.59943*	.25667	.022	-1.1105-
	من 40 الى 50 سنة	-.65810*	.25460	.012	-1.1651-
	من 50 سنة فما فوق	-.42738-	.26925	.117	-.9635-
من 30 الى 40 سنة	أقل من 30 سنة	.59943*	.25667	.022	.0883
	من 40 الى 50 سنة	-.05867-	.10627	.582	-.2703-
	من 50 سنة فما فوق	.17204	.13773	.215	-.1022-
من 40 الى 50 سنة	أقل من 30 سنة	.65810*	.25460	.012	.1511
	من 30 الى 40 سنة	.05867	.10627	.582	-.1529-
	من 50 سنة فما فوق	.23071	.13383	.089	-.0358-
من 50 سنة فما فوق	أقل من 30 سنة	.42738	.26925	.117	-.1088-
	من 30 الى 40 سنة	-.17204-	.13773	.215	-.4463-
	من 40 الى 50 سنة	-.23071-	.13383	.089	-.4972-

المصدر: من إعداد الطالبات بناء على مخرجات SPSS

من جدول اختبار اقل فرق معنوي نلاحظ ان اقل فرق معنوي كان بين الفئة العمرية اقل من 30 سنة والفئة الثانية والثالثة لان قيمة المعنوية اقل من 0.05، ومنه سبب ومصدر الفرق الذي حصل في اجابات العينة على محور الالتزام التنظيمي سببه الفئة الاولى التي هي اقل من 30 سنة، ويمكن ان نرجع ذلك الى قلة خبرة هاته الفئة في هذا المجال مما سبب اختلاف في الاجابات.

2-2-2- الفرضية الرئيسية الثانية:

لا توجد فروقات بين متوسطات اجابات العينة ترجع الى خاصية المؤهل العلمي، وانطلاقا من هذه الفرضية سوف نقسمها الى فرضيتين جزئيتين.

☒ **الفرضية الجزئية الاولى:** لا توجد فروقات بين متوسطات اجابات العينة على محور أنماط القيادة الادارية ترجع لخاصية المؤهل العلمي عند مستوى معنوية 5%.

☒ **الفرضية الجزئية الثانية:** لا توجد فروقات بين متوسطات اجابات العينة على محور الالتزام التنظيمي ترجع لخاصية المؤهل العلمي عند مستوى معنوية 5%.

وللإجابة على كل هذه الفرضيات استخدمنا اختبار ANOVA للمحورين مع متغيرة المؤهل العلمي، وتحصلنا على الجدول التالي الشامل من مخرجات spss عند مستوى دلالة 0.05 كما يلي:

الجدول رقم (2-23): اختبار الفروق ANOVA بين محاور الدراسة تبعا للمؤهل العلمي

الأقسام	اختبار ANOVA	مستوى دلالة
انماط القيادة الادارية	1.268	0.290
الالتزام التنظيمي	4.213	0.004

المصدر: من إعداد الطالبات بناء على مخرجات SPSS (انظر الملحق 04)

من نتائج الاختبار كانت القيمة الإحصائية F للمحورين على التوالي كما يلي (1.268، 4.213) و قد كانت قيمة المعنوية للاختبار بالنسبة لأنماط القيادة الادارية اكبر من 0.05 مما يجعلنا نقبل الفرضية الجزئية الاولى أي أنه لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة على محور انماط القيادة الادارية ترجع إلى خاصية المؤهل العلمي عند مستوى معنوية 5%، بينما نرفض الفرضية الجزئية الثانية لان قيمة المعنوية للاختبار لمحور الالتزام التنظيمي كانت اقل من 0.05 ونقول انه توجد فروقات بين متوسطات اجابات العينة على محور الالتزام التنظيمي ترجع لخاصية المؤهل العلمي عند مستوى معنوية 5%.

ولمعرفة مصدر الفرق نستخدم كذلك اختبار (LSD)، ومن مخرجات SPSS تحصلنا على نتائج الاختبار بالنسبة لمحور الالتزام التنظيمي مع متغيرة المؤهل العلمي كما يلي:

الجدول رقم (2-24): اختبار LSD بين محور الالتزام التنظيمي تبعا للمؤهل العلمي

	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
				Lower Bound	Upper Bound
المؤهل العلمي (I) \ المؤهل العلمي (J)					
تقني سامي \ ليسانس	-.02157-	.13571	.874	-.2919-	.2487
تقني سامي \ ماستر	.04208	.13781	.761	-.2324-	.3166
تقني سامي \ مهندس	.23214	.15366	.135	-.0739-	.5382
تقني سامي \ دكتوراه	.72643*	.21181	.001	.3046	1.1483
ليسانس \ تقني سامي	.02157	.13571	.874	-.2487-	.2919
ليسانس \ ماستر	.06365	.11746	.589	-.1703-	.2976
ليسانس \ مهندس	.25371	.13571	.065	-.0166-	.5240
ليسانس \ دكتوراه	.74800*	.19917	.000	.3513	1.1447
ماستر \ تقني سامي	-.04208-	.13781	.761	-.3166-	.2324
ماستر \ ليسانس	-.06365-	.11746	.589	-.2976-	.1703
ماستر \ مهندس	.19006	.13781	.172	-.0844-	.4645
ماستر \ دكتوراه	.68435*	.20061	.001	.2848	1.0839
مهندس \ تقني سامي	-.23214-	.15366	.135	-.5382-	.0739
مهندس \ ليسانس	-.25371-	.13571	.065	-.5240-	.0166
مهندس \ ماستر	-.19006-	.13781	.172	-.4645-	.0844
مهندس \ دكتوراه	.49429*	.21181	.022	.0724	.9161
دكتوراه \ تقني سامي	-.72643*	.21181	.001	-1.1483-	-.3046-
دكتوراه \ ليسانس	-.74800*	.19917	.000	-1.1447-	-.3513-
دكتوراه \ ماستر	-.68435*	.20061	.001	-1.0839-	-.2848-
دكتوراه \ مهندس	-.49429*	.21181	.022	-.9161-	-.0724-

المصدر: من إعداد الطالبات بناء على مخرجات SPSS

من جدول اختبار اقل فرق معنوي نلاحظ ان اقل فرق معنوي كان بين الحاصلين على شهادة الدكتوراه والمتحصلين على الشهادات الاخرى لان قيمة المعنوية اقل من 0.05، ومنه سبب ومصدر الفرق الذي حصل في اجابات العينة على محور الالتزام التنظيمي سببه الحاصلين على شهادة الدكتوراه، ويمكن ان نرجع ذلك الى الفروقات في المستوى مما سبب اختلاف في الاجابات.

2-2-3- الفرضية الرئيسية الثالثة:

لا توجد فروقات بين متوسطات اجابات العينة ترجع الى خاصية الخبرة، وانطلاقا من هذه الفرضية سوف نقسمها الى فرضيتين جزئيتين.

☒ الفرضية الجزئية الاولى: لا توجد فروقات بين متوسطات اجابات العينة على محور أنماط القيادة الادارية ترجع لخاصية الخبرة عند مستوى معنوية 5%.

☒ **الفرضية الجزئية الثانية:** لا توجد فروقات بين متوسطات اجابات العينة على محور الالتزام التنظيمي ترجع لخاصية الخبرة عند مستوى معنوية 5%.

وللإجابة على كل هذه الفرضيات استخدمنا اختبار ANOVA للمحورين مع متغيرة الخبرة، وتحصلنا على الجدول التالي الشامل من مخرجات spss عند مستوى دلالة 0.05 كما يلي:

الجدول رقم (2-25): اختبار الفروق ANOVA بين محاور الدراسة تبعا للخبرة

الأقسام	اختبار ANOVA	مستوى دلالة
انماط القيادة الادارية	0.301	0.824
الالتزام التنظيمي	0.492	0.689

المصدر: من إعداد الطالبات بناء على مخرجات SPSS (انظر الملحق 04)

من نتائج الاختبار كانت قيمة الإحصائية F للمحورين على التوالي كما يلي (0.301، 0.492) وكلها بمستويات معنوية اكبر من 0.05 مما يجعلنا نقبل كل الفرضيات الجزئية، أي بأنه لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة على محاور الدراسة ترجع إلى خاصية الخبرة عند مستوى دلالة 0.05.

نستنتج اخيرا انه لا توجد فروقات بين متوسطات اجابات العينة على محور انماط القيادة الادارية تعزى لخصائص العينة عند مستوى دلالة احصائية 0.05، بينما توجد فروقات بين متوسطات اجابات العينة على محور الالتزام التنظيمي تعزى لخاصيتي العمر والمؤهل العلمي عند مستوى دلالة احصائية 0.05، وان سبب الفرق بالنسبة للعمر كان الفئة العمرية لاقل من 30 سنة، بينما للمؤهل العلمي فان سبب ومصدر الفرق هم المتحصلين على شهادة الدكتوراه.

3/ فرضية التأثير:

من خلال فرضيات التأثير سوف نحاول الإجابة على فرضيات الدراسة، والمتمثلة في الفرضيات الرئيسية التالية باستخدام معادلة الانحدار البسيط بين كل من إجمالي محور انماط القيادة الادارية كمتغير مستقل، ومحور الالتزام التنظيمي كمتغير تابع والانحدار المتعدد بين الانماط الثلاثة للقيادة الادارية كمتغيرات مستقلة وإجمالي محور الالتزام التنظيمي كمتغير تابع.

1/ اختبار الاثر باستخدام الانحدار البسيط بين القيادة الادارية و الالتزام التنظيمي:

سوف نقوم بإيجاد معادلة الانحدار البسيط بين كل من إجمالي محور انماط القيادة الادارية كمتغير مستقل، ومحور الالتزام التنظيمي كمتغير تابع بطرح الفرضية الرئيسية التالية:

الفرضية الصفرية الرئيسية H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الادارية على الالتزام

التنظيمي في المؤسسات العمومية بالوادي عند مستوى دلالة 0.05.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (2-26): نتائج اختبار اثر القيادة الادارية على الالتزام التنظيمي

المتغير التابع	(R)	(R ²)	F	DF	Sig	β	Sig
الارتباط	معامل	معامل	المحسوبة	درجات	مستوى	معامل	مستوى
		التحديد		الحرية	الدلالة	الانحدار	الدلالة
الالتزام	0.754	0.568	104.006	1	0.000	0.901	0.000
التنظيمي				79			
				80			

المصدر: من اعداد الطالبات بناء على مخرجات SPSS (انظر الملحق 05)

معادلة الانحدار البسيط كانت كالآتي:

$$Y = \alpha + \beta x \quad \Rightarrow \quad Y = 0.312 + 0.901 X$$

تشير نتائج الجدول السابق وفقا لآراء أفراد عينة الدراسة على وجود اثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الادارية على الالتزام التنظيمي في المؤسسات العمومية بالوادي، إذ بلغ معامل ارتباط (r=0.754) وهو ارتباط قوي وطردى عند مستوى دلالة 5%، أما معامل التحديد R² بلغ (0.568) حيث أن 56.8% من التغير في انماط القيادة الادارية يؤدي الى زيادة الالتزام التنظيمي في المؤسسات العمومية بولاية الوادي، وقد بلغت قيمة درجة التأثير (β=0.901) وهي معنوية عند مستوى معنوية 5%، لان قيمة المعنوية لها تساوي 0.000 وهي اقل من 0.05، وهذا يعني كذلك أن الزيادة بدرجة واحدة في الاهتمام بأنماط القيادة يؤدي الى زيادة في الالتزام التنظيمي في المؤسسات العمومية بالوادي بنسبة (90.1 %)، ويؤكد معنوية أثر القيادة الادارية على الالتزام التنظيمي هو قيمة F المحسوبة والتي بلغت (F= 104.006) وهي دالة إحصائيا بمستوى معنوية 5%، لان قيمة (sig=0.000)، وهذا يؤكد صحة عدم قبول الفرضية الرئيسية وعليه نرفض الفرضية الصفرية، ونقول وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الادارية على الالتزام التنظيمي في المؤسسات العمومية بالوادي عند مستوى دلالة 5%.

2- اختبار الاثر باستخدام الانحدار المتعدد بين انماط القيادة الادارية على زيادة الالتزام التنظيمي:

ولبيان درجة تأثير كل نمط من انماط القيادة الادارية، تم استخدام الانحدار المتعدد بين كل نمط من انماط القيادة الادارية كمتغيرات مستقلة مع إجمالي محور الالتزام التنظيمي عبر طرح الفرضية الرئيسية التالية:

الفرضية الصفرية الرئيسية H0: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية انماط القيادة الادارية كمتغيرات مستقلة والمتمثلة في (القيادة الاوتوقراطية X₁، القيادة الديمقراطية X₂، القيادة الحرة X₃) على الالتزام التنظيمي في المؤسسات العمومية بولاية الوادي عند مستوى دلالة 0.05

وننتج الاختبار موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (2-27): نتائج الانحدار المتعدد لانماط القيادة الادارية على الالتزام التنظيمي

المتغير التابع	(R)	(R ²)	F	DF درجات الحرية	Sig	B معامل الانحدار	Sig مستوى الدلالة
الالتزام التنظيمي	0.797	0.634	44.542	3	0.000	القيادة الاوتوقراطية $\beta_1=0.349$	0.009
				77		القيادة الديمقراطية $\beta_2=0.448$	0.000
				80		القيادة الحرة $\beta_3=0.028$	0.744

المصدر: من اعداد الطالبات بناء على مخرجات SPSS (انظر الملحق 05)

معادلة الانحدار المتعدد كانت كالآتي:

$$Y = 0.556 + 0.349 x_1 + 0.448 x_2 + 0.028 x_3$$

تشير النتائج بالجدول السابق وفق آراء أفراد عينة الدراسة على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لنمطين فقط من أنماط القيادة الادارية والمتمثلة في (نمط القيادة الاوتوقراطية، ونمط القيادة الديمقراطية) على الالتزام التنظيمي في المؤسسات العمومية بولاية الوادي، إذ بلغ معامل ارتباط (0.797) وهو ارتباط طردي قوي، أما معامل التحديد فقد بلغ (0.634) أي أن 63.4% من التغير في الالتزام التنظيمي يرجع لأنماط القيادة الإدارية والباقي يعود لعوامل أخرى، كما بلغت قيمة التأثير ($\beta_1 = 0.349$) لنمط القيادة الاوتوقراطية وهي معنوية عند مستوى دلالة 0.05 لان قيمة معنويتها يساوي 0.009 وهي اقل من 0.05، حيث يجب اعتماد هذا التأثير لأنه معنوي في النموذج، ومعامل الانحدار هذا مهم في النموذج لانه معنوي عند مستوى دلالة 0.05، ويعني ان الزيادة بوحدة واحدة في هذا النمط يؤدي الى زيادة الالتزام التنظيمي في المؤسسات العمومية في ولاية الوادي بـ 34.9 %، اما عن قيمة التأثير لنمط القيادة الديمقراطية فقد بلغ ($\beta_2 = 0.448$) وهي معنوية عند مستوى دلالة 0.05، وهذا يعني ايضا ان الزيادة بوحدة واحدة في هذا النمط يؤدي الى زيادة الالتزام التنظيمي في المؤسسات العمومية في ولاية الوادي بـ 44.8 % حيث يجب اعتماد هذا التأثير لأنه معنوي في النموذج، ومعامل الانحدار هذا مهم في النموذج لأنه معنوي عند مستوى دلالة 0.05، اما عن قيمة التأثير للنمط الثالث فقد بلغت ($\beta_3 = 0.028$) وهي ليست معنوية عند مستوى دلالة 0.05، حيث لا يجب اعتماد هذا التأثير لأنه غير معنوي في النموذج، ومعامل الانحدار هذا غير مهم ويمكن حذفه من النموذج لأنه معنوي عند مستوى دلالة 0.05، وبما ان نمطي القيادة الاوتوقراطية والديمقراطية قيمة معنويتهم في النموذج القياسي كانت معنوية عند مستوى معنوية 5 %، سوف نجرب كل بعد على حدى ونلاحظ ايهما اكثر تأثيرا على الالتزام التنظيمي.

الجدول رقم (2-28): نتائج اختبار الانحدار البسيط بين نمطي القيادة الادارية على الالتزام التنظيمي

المتغير التابع	المتغيرات المستقلة	(R)	(R ²)	F	Sig	β	Sig
الالتزام التنظيمي	القيادة الاوتوقراطية	0.751	0.56	102.219	0.000	0.739	0.000
	القيادة الديمقراطية	0.767	0.58	113.068	0.000	0.734	0.000

المصدر: من اعداد الطالبات بناء على مخرجات SPSS (انظر الملحق 05)

من خلال العلاقة الانحدارية لكل نمط على حدى مع الالتزام التنظيمي وهو ما لخصناه في الجدول السابق نلاحظ ان الاثر تقريبا متساوي، أي ان القيادة الاوتوقراطية تؤثر على التغير في الالتزام التنظيمي بنسبة 73.9 %، ونمط القيادة الديمقراطية يؤثر على التغير في الالتزام التنظيمي بنسبة 73.4 %، اذا كلاهما مهمين في النموذج وبنفس درجة التأثير.

وفي الأخير يمكن القول أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأنماط القيادة متمثلة في (النمط الاوتوقراطي للقيادة والنمط الديمقراطي) على الالتزام التنظيمي بالمؤسسات العمومية في ولاية الوادي عند مستوى معنوية إحصائية 5 %.

ومما يثبت جودة النموذج هو اختبار فيشر والمقدر بـ $F=44.542$ وهي معنوية عند مستوى معنوية 5 % لان قيمة المعنوية لها كانت 0.000 وهي اقل من 0.05 اي ان النموذج صالح للتنبؤ.

خلاصة الفصل

بعد اسقاط الدراسة الميدانية على الدراسة النظرية، حاولنا الاجابة على فرضيات الدراسة المتعلقة بالجانب التطبيقي، ولقد وضعنا ثلاث فرضيات من اجل الاجابة على تساؤلات الدراسة التطبيقية وهم، فرضية العلاقة من خلال معامل الارتباط واختباره احصائيا والذي وجدنا من خلاله ان هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين المتغيرات المستقلة والتمثلة في انماط القيادة الادارية والمتغير التابع وهو الالتزام التنظيمي، اما فرضية الفرق فوجدنا انه لا توجد أي فروقات بين متوسطات اجابات العينة على محور القيادة الادارية تعزى للمعلومات الشخصية، بينما وجدنا فروق بين متوسطات الاجابة على محور الالتزام التنظيمي تعزى للعمر والمؤهل العلمي، واخيرا فرضية التأثير والتي تم فيها استخدام العلاقة الانحدارية المتمثلة في الانحدار البسيط والانحدار المتعدد، وتوصلنا فيها بالآخر انه هناك أثر ذو دلالة إحصائية لأنماط القيادة الادارية و المتمثلة في نمطين فقط (النمط الاوتوقراطي للقيادة والنمط الديمقراطي) على الالتزام التنظيمي بالمؤسسات العمومية في ولاية الوادي عند مستوى معنوية إحصائية 5 %.

خاتمة

إن النمط القيادي الذي يختاره القائد هو العامل الرئيسي في نجاح المؤسسات أو فشلها ، وهو يلعب دورا حاسما في التأثير على سلوك الافراد، وتحقيق تفعيل المناقشة والمشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات من طرف الافراد، فيؤثر ايجابيا على الالتزام التنظيمي لديهم، فكلما وفرت المنظمة اسلوب قيادي فعال كلما زادت قدرة الالتزام و العقلانية في التنظيم ،ووضوح القوانين، لقد بينت الدراسة النظرية والميدانية تعدد ابعاد النمط

القيادي وذلك لتباين وجهات النظر بين الدارسين والباحثين لهذا المفهوم وما له من اهمية داخل التنظيم وفي التأثير على سلوك الافراد ،فالقيادة هي نتيجة مزيج من الموهبة والعلم ، وهي وسيلة لرفع مستوى الالتزام التنظيمي الذي يساهم بدرجة كبيرة في نجاح المؤسسات، و الذي يمكن اعتباره من الأهداف التي تسعى المؤسسات الحصول عليها، فكلما منحت للعاملين فرص لسماع شكواهم وآرائهم و مشاركتهم في اتخاذ القرار كلما كسب التزامهم وولائهم.

ومن خلال الدراسة خرجنا بجملته من النتائج النظرية، وكذا الميدانية ، وهذا من خلال :

نتائج اختبار الفرضيات :

1/ بالنسبة للفرضية الأولى والتي نصت على أن القيادة الإدارية هي عملية التأثير في الآخرين وجعلهم متحمسين ومجتهدين لإنجاز الأهداف التنظيمية، تم اختبار صحة الفرضية في الفصل النظري، حيث عرفنا القيادة الإدارية بناء على مجموعة من التعاريف ووصلنا إلى تعريف موحد وهو أن القيادة هي السلوك الغالب الذي يمارسه القائد أثناء تعامله وممارساته القيادية مع الموظفين بهدف تحسين نوعية الالتزام وتحقيق أهداف المؤسسة.

2/ بالنسبة للفرضية الثانية والتي نصت على ان الالتزام التنظيمي هو درجة إنهاك العامل في عمله ومقدار الوقت والجهد الذي يكرسه لهذا الغرض ومدى اعتبار عمله جانبا رئيسيا في حياته ، تم اختبار صحة الفرضية في الفصل النظري حيث عرضنا جملة من التعريفات للالتزام التنظيمي ، وتوصلنا في الأخير إلى تقديم تعريف اجرائي له وهو ان الالتزام التنظيمي عبارة عن حالة نفسية واجتماعية تدل على تطابق أهداف العاملين مع أهداف المؤسسة وشعور كل طرف بواجباته اتجاه الطرف الآخر والتمسك بقيم وأهداف المؤسسة والشعور القوي بالانتماء إليها والدفاع عنها والرغبة في الاستمرار فيها.

3/ تم اثبات الفرضية التي تقول أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين انماط القيادة الادارية والالتزام التنظيمي . في المؤسسات العمومية بولاية الوادي عند مستوى معنوية 5%.

4/ تم نفي الفرضية التي تقول أنه لا يوجد فروقات بين متوسطات اجابات العينة تعزى للمعلومات الشخصية عند مستوى معنوية 5% ، حيث وجدنا أنه لا يوجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة للمعلومات الشخصية لإجابات العينة على محور انماط القيادة الإدارية، أي نقبل الفرضية الصفرية بينما على العكس بالنسبة لمحور الالتزام التنظيمي فقد رفضنا الفرضية الصفرية ووجدنا أن هناك فروقات بين متوسطات إجابات العينة تعزى لخاصيتي العمر والمؤهل العلمي وان مصدر و سبب الفرق في كليهما

يعود بالنسبة للعمر للفئة العمرية (أقل من 30 سنة) ، وبالنسبة للمؤهل العلمي للمتصلين على شهادة (الدكتوراه)

5/ تم اثبات الفرضية التي تقول أن هناك اثر لانماط القيادة الادارية على الالتزام التنظيمي عند مستوى معنوية 5% وذلك باختبار صحة الفرضية من خلال اختبار فرضية التأثير باستخدام معادلاتي الانحدار البسيط والمتعدد حيث وجدنا أثر ذو دلالة إحصائية لانماط القيادة الإدارية على الالتزام التنظيمي عند مستوى دلالة 5%، وأن الأثر يعود فقط لنمطي القيادة الاوتوقراطية ونمط القيادة الديمقراطية ، بينما القيادة الحرة لاتؤثر على الالتزام التنظيمي في المؤسسات العمومية في ولاية الوادي.

نتائج الدراسة :

من خلال الدراسة النظرية والتطبيقية تم التوصل الى جملة من النتائج :

1/تتنوع الدراسات واختلفت بخصوص التعرض لموضوع انماط القيادة الادارية كل حسب المعيار الذي اختاره لتصنيفها لكن جميعها اجمعت على اهميتها في ادارة الموارد البشرية بصفة خاصة وادارة الاعمال بصفة عامة.

2/ تتعدد العوامل التي تؤثر في تحقيق الالتزام التنظيمي، ولكن تبقى القيادة الادارية اهمها.

3/رغم تنوع الأساليب والأنماط القيادية إلا ان جميعها مهم، وتطبيقها يتوقف بطبيعة الموقف الذي تعيشه المنظمة

4/ أفراد العينة مدركون لمفهوم نمط القيادة الاوتوقراطية كأحد أنماط القيادة الإدارية في المؤسسات العمومية بولاية الوادي سواء مؤسسات إدارية أو إقتصادية .

5/ أفراد العينة مدركون لمفهوم الالتزام التنظيمي داخل مؤسساتهم في المؤسسات العمومية بولاية الوادي .

6/ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أنماط القيادة الإدارية والالتزام التنظيمي في المؤسسات العمومية بولاية الوادي عند مستوى معنوية 5% .

7/ لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة على محور أنماط القيادة الإدارية تعزى لخصائص العينة عند مستوى دلالة إحصائية 5%.

8/ توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة على محور الالتزام التنظيمي تعزى لخاصيتي العمر والمؤهل العلمي عند مستوى دلالة إحصائية 5% .

9/ يوجد اثر ذو دلالة احصائية لانماط القيادة متمثلة في (النمط الاوتوقراطي للقيادة والنمط الديمقراطي) على الالتزام التنظيمي بالمؤسسات العمومية في ولاية الوادي عند مستوى معنوية احصائية 5%.

توصيات الدراسة :

يقتضي علينا في نهاية هذه الدراسة وبناءا على النتائج التي توصلنا اليها نقدم جملة من التوصيات التي نراها ضرورية وذات صلة وثيقة بالموضوع محل الدراسة والتي نوردها كما يلي :

- توعية الفرد العامل بضرورة المشاركة في عملية اتخاذ القرارات مما يكسبه الشعور بالاهتمام من طرف الإدارة .

❖ محاولة تقرب المدير من العمال أثناء الزيارات إلى أماكن العمل من خلال تقديم النصائح و التوجيهات .

❖ اجراء دورات تدريبية للقادة في مجال التعامل مع المورد البشري داخل المؤسسة .

❖ توفير الجو الاجتماعي، و على القيادة الإدارية التحكم في ذلك لأنه أساس بناء الالتزام التنظيمي.

❖ تشجيع الأفراد واعطاءهم حقوقهم وتحفيزهم وتوفير مناخ الابداع.

❖ على القادة بذل جهد في تطوير المرؤوسين من الناحية المهنية.

آفاق الدراسة :

في الأخير يمكننا القول ان هذه الدراسة ماهي الا محاولة بسيطة منا كباحثين في سد إحدى الفجوات العلمية على صعيد دراستنا، ودليل عمل لقادة المؤسسات ، كما تعتبر بمثابة محاولة اخرى لفتح المجال لبحوث ودراسات اخرى حول هذا الموضوع الذي يبقى مجاله واسع للدراسة والتعمق ، وفي هذا الصدد يمكننا ان نقترح بعض المواضيع التي تبينت لنا من خلال هذا البحث انها يمكن ان تكون بداية لمواضيع اخرى جديرة بالدراسة والاهتمام نذكر منها :

- اثر الانماط القيادية الاستراتيجية على الالتزام التنظيمي .
- دور الانماط القيادية الادارية في تحقيق الالتزام المعياري .
- اثر نمط القيادة الاخلاقية في تعزيز الالتزام التنظيمي .
- مساهمة القيادة الادارية في تحقيق التوازن بين قيم العاملين وقيم المؤسسة .

قائمة المصادر والمراجع

أولاً- الكتب:

1. أبو الخير مصطفى، تنمية العلاقات الإنسانية الديمقراطية، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة. 2008.
2. أبو زيد، محمد خير سليم، أساليب التحليل الإحصائي باستخدام برمجية SPSS، الرياض، دار جرير للنشر والتوزيع، 2005.
3. إحسان دهش جلاب، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2011.
4. أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي: رؤية معاصرة، المؤلف: القاهرة د ط، 2000.
5. أحمد علي الحاج، أصول التربية، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016.
6. إلهام سامي، حمدة بوصالح وآخرون، نظريات القيادة التربوية، قسم الإدارة التربوية، السعودية، 2013.
7. حسام علي صالح، سلوكيات تنظيمية، ط1، الجامعة العمالية.
8. خليل عوض القيسي، المناخ الأخلاقي وعلاقته بالاحترق النفسي والالتزام التنظيمي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2019.
9. الدهان أميمة، المفاهيم الإدارية الحديثة، مركز الكتب الأردني، عمان، الأردن، سنة 2010.
10. السلمي علي، العلوم السلوكية في التطبيق الإداري، دار المعارف للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008.
11. عاطف عبد الله المكاوي، القيادة الإدارية، ط1، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، 2013.
12. عباس علي، أساسيات علم الإدارة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان الأردن، 2007.
13. عبد الكريم بوحفص: الأساليب الإحصائية وتطبيقاتها يدويا وباستخدام Spss، الجزء 02، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2013.
14. علي عياصرة، محمد محمود العودة الفاضل، الاتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
15. علي محمد أحمد المصاروة، نعمة عباس الحفاجي، إدارة التنوع منظور الالتزام التنظيمي، دار الأيام، عمان، 2015.
16. عليوة السيد، تنمية المهارات القيادية للمديرين الجدد، ط1، دار السماح، القاهرة، 2001.
17. فائق عوض الغزو، القيادة والإشراف الإداري، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
18. فتحي محمد أبو ناصر، مدخل إلى الإدارة التربوية، ط1، السعودية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2008.
19. القريوتي محمد قاسم، السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية، المكتبة الوطنية، عمان، سنة 2008.

20. كنعان نواف، القيادة الإدارية، مكتبة دار الثقافة، عمان، الأردن، 2012.
21. محمد أكرم العدلوني، القائد الفعال، ج1، دار قرطبة للإنتاج الفني، الرياض، السعودية، 2000.
22. محمد الفاتح محمود بشير المغربي، أصول الإدارة والتنظيم، ط1، دار الجنان للنشر والتوزيع، الأردن، 2016.
23. محمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، ط1، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002.
24. محمد عمر الزعبي، محمد تركي البطينة، القيادة الإدارية، ط1، دار وائل للنشر، الأردن، 2014.
25. محمد هاني محمد، السلوك التنظيمي الحديث، دار المعترف للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
26. محمود المساد، الإدارة الفعالة، ط1، مكتبة لبنان ناشرون، بيروت، 2003.
27. المغربي، كامل محمد، الإدارة . مبادئ . مفاهيم . وظائف، مطابع لنا الرياض . السعودية، 2008.
- باغي محمد الفاتح، مبادئ الإدارة العامة، مطابع الفرزدق التجارية، الرياض، السعودية، 2009.
28. المهوس محمود، الإدارة الفعالة، مكتبة لبنان للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 2007.
29. ناصر محمد العديلي، إدارة السلوك التنظيمي، بدون دار نشر، الرياض، 1993.
30. نبيل حامد مرسي، فن إدارة الموارد البشرية في المنظمات الحكومية والخاصة، المكتب العربي الحديث، الاسكندرية، 2010.
31. نواف سالم كنعان، القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
- ثانياً - المجالات والمداخلات:**
32. ابن معتوق حمزة، أثر الأنماط القيادية على مستويات الالتزام التنظيمي، مجلة الحكمة للدراسات التربوية والنفسية، المجلد 17، العدد 11، الجزائر، 2017.
33. باسم عباس كريدي، الأنماط القيادية وأثرها في الالتزام التنظيمي دراسة ميدانية في كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة القادسية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، العراق، المجلد 12، العدد 3، 2010.
34. زاوي عز الدين، لونس عبد الله، الأنماط القيادية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى عمال الإدارة الرياضية دراسة ميدانية لمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة، المنصة الجزائرية للمجلات العلمية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2022.
35. محمد عبد الله كاظم، تأثير الأنماط القيادية على مستوى الالتزام التنظيمي، مجلة الدراسات الإدارية، المجلد 10، العدد 21، العراق، 2018.

36. نعمة عباس وعدنان النعيمي، الالتزام التنظيمي وفاعلية المنظمة: دراسة مقارنة بين الكليات العلمية والإنسانية في جامعة بغداد، مجلة اتحاد الجامعات العربية، العدد السادس والثلاثون، 1996.
37. ابراهيم السيد محمود ابو السبع، دور القيادة التبادلية في زيادة الالتزام التنظيمي دراسة ميدانية في قطاع الشركات الصناعية بالاسماعيلية، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، كلية التجارة الاسماعيلية، جامعة قناة السويس، المجلد السابع، العدد الثالث، 2016.
38. زيد صادق ماجد، الانماط القيادية وأثرها في الالتزام التنظيمي من خلال تمكين العاملين دراسة استطلاعية في عينة من منظمات الاعمال العراقية، العلوم الاقتصادية، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة البصرة، المجلد التاسع، العدد الرابع والثلاثون، 2013.
39. سهام بنت محمد صالح كعكي، القيادة التحويلية الابداعية، المجلة العربية للإدارة، الشارقة، بدون رقم مجلد، بدون رقم العدد، 2013.
40. عادل محمد زيد، تحليل تأثير القيادة في تنمية العاملين . دراسة ميدانية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، مجلد 06، عدد 02، 1999.
41. عبيد بن عبد الله العمري، بناء نموذج نسبي لدراسة تأثير كل من الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي وضغوط العمل على الأداء الوظيفي والفعالية التنظيمية. مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والاجتماعية والإنسانية، المجلد السادس عشر، العدد الأول، 2004.
42. عطا الله بشير عبود النويقه، أثر الأنماط القيادية في تحقيق الالتزام التنظيمي لموظفي وزارة الداخلية بالأردن، مجلة دراسات للعلوم الإدارية، المجلد 42، العدد 1، الأردن، 2014.
43. فاطمة قوال، القيادة التحويلية وأثرها في تحقيق الالتزام التنظيمي، مجلة العلوم القانونية والسياسية، المجلد 12، العدد 01، جامعة تلمسان (الجزائر)، أبريل 2021.
44. -كامل العطوى، الهام الشيباني، دور الدعم والثقة القيادية في بناء الالتزام التنظيمي للعاملين دراسة استطلاعية لآراء عينة من موظفي المديرية العامة للتربية كربلاء، مجلة جامعة كربلاء العلمية المجلد 8، العدد 3، العراق، 2010.
45. ماجد محمد الفراء، مازن اسماعيل الخطيب، النمط القيادي السائد لدى المدراء في الوزارات الفلسطينية في محافظات غزة، مجلة الجامعة الاسلامية، المجلد الخامس عشر، العدد الثاني، غزة، 2007.
46. محفوظ أحمد جودة، تطبيق نظام قياس الأداء المتوازن وأثره في الالتزام المؤسسي للعاملين في شركات الألمنيوم الأردنية، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، المجلد الحادي عشر، العدد الثاني (2008).

47. مخلص شباع علي الجميلي، العوامل المؤثرة على الالتزام التنظيمي دراسة تحليلية لآراء العاملين في المعهد التقني الأنبار، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية. المجلد 4، العدد 5، جامعة الأنبار، العراق، 2012.
48. نماء جواد العبيدي، أثر العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي دراسة ميدانية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 8، العدد 24، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة تكريت، العراق، 2012.
- ثالثاً- المذكرات الرسائل الجامعية:**
49. أحمد عواد عابر العنزي؛ "أثر الأنماط القيادية على اتخاذ القرارات في ظل ظروف الاضطراب البيئي دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية الكويتية"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الكويت، 2014.
50. جاسم محمد يوسف، "الانماط القيادية وأثرها في الاستقرار الوظيفي"، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة ال البيت، العراق، 2017.
51. جغام رشيد "أثر الانماط القيادية على تطوير المسار الوظيفي" مذكرة ماستر في علوم التسيير، فرع تسيير المنظمات، تخصص تسيير موارد بشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر 2016.
52. حسن عثمان عبد الغني صقر، " The Effects of the Perceived Leadership Style on Organizational Commitment An Empirical Study on UNRWA Staff أطروحة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009.
53. رنا ناصر صبر الطائي، "دراسة تطبيقية لآراء عينة من المديرين في شركات القطاع الصناعي المختلط" رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، 2007.
54. شروق أحمد سالم أبو الغنم، "أثر الأنماط القيادية في مقاومة التغيير في منظمات الأعمال دراسة تطبيقية في شركة مناجم الفوسفات الأردنية"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال كلية الأعمال جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2013.
55. عبد الله ثاني محمد النذير، "القيادة الادارية وعلاقتها بمشروع استراتيجية الاتصال بالمؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية" رسالة ماجستير في علوم الاعلام والاتصال، كلية العلوم الاجتماعية، المدرسة الدكتورالية للعلوم الاجتماعية والانسانية، جامعة السانبة، وهران، 2010.
56. فريدة بن إبراهيم، "علاقة أنماط السلوك القيادي للمدير بمستوى الولاء التنظيمي لدى أساتذة التعليم الثانوي دراسة ميدانية على عينة من أساتذة التعليم الثانوي بولاية بسكرة"، رسالة ماجستير في علم النفس -تنظيم وعمل- كلية العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015.

57. محمد امين حسن عابدين "أثر النمط القيادي في الالتزام التنظيمي دراسة ميدانية على شركات الاتصالات الكويتية"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية إدارة المال والأعمال، جامعة آل البيت، الأردن، 2010.
58. هبال عبد المالك، "دور القيادة الادارية في انجاح التغيير التنظيمي" اطروحة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف الجزائر-2016.
59. إبراهيم ناصر، "أنماط القيادة في بعض المؤسسات الصناعية الخاصة وعلاقتها بالنمو المهني لدى العاملين في المملكة العربية السعودية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، 2004.
60. أبو القاسم حمدي، "تنمية كفاءات الأفراد ودورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات- دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية بالأغواط-"، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2004.
61. أروى علي محسن البريحي، "مستوى ممارسة أنماط القيادة الإدارية في الدوائر الحكومية في محافظة المفروق"، رسالة ماجستير في الإدارة العامة كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل البيت، العراق، 2019.
62. بن قدور شيماء، "أثر القيادة التحويلية على الالتزام التنظيمي"، مذكرة ماستر في تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2019.
63. بنوناس صباح "أثر أنماط القيادة الإدارية على الالتزام التنظيمي دراسة حالة القطاع البنكي لولاية بسكرة" رسالة دكتوراه في علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر بسكرة، 2016.
64. بوعلام بشير، عبد المنعم يارا، "أثر أنماط القيادة الإدارية على الالتزام التنظيمي في المؤسسة" مذكرة ماستر في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ابن خلدون، تيارت، 2022.
65. روان حمدان، ياسمين الساكت، "التحفيز واثره على الولاء التنظيمي للأفراد العاملين في المؤسسات الحكومية"، مذكرة بكالوريوس في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين، 2011.
66. رؤى آل قاسم، " أثر الالتزام التنظيمي في تحسين جودة الخدمة. المصرفية دراسة تطبيقية على عينة من البنوك التجارية الأردنية"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الوسط، فلسطين، 2012.

67. سعد البقمي، "الالتزام التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين بجوازات منطقة مكة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض السعودية، 2012.
68. شريط الشريف محمد، "الاتصال التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي دراسة ميدانية على هيئة الاطارات الوسطى لمؤسسة سونلغاز - عنابة"، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير في علم النفس، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة منتوري محمد، قسنطينة، 2009.
69. صالح جيلح، "أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين دراسة حالة مجمع صيدال"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة الجزائر، 2006.
70. عاشوري ابتسام، "الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية الجلفة المديرية العامة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2015.
71. عبد الله أحمد عبد الرحمن السيد، "تأثير حقوق الموظف على الالتزام التنظيمي دراسة تطبيقية، على جهاز الشرطة في قطاع غزة"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة الجامعة الإسلامية، غزة، 2007.
72. عبد الله خضر العثمان "أثر أنماط القيادة في عملية اتخاذ القرار الإداري وجودته في المصارف التجارية العاملة في الأردن"، اطروحة دكتوراه في فلسفة الادارة، كلية الاعمال، جامعة عمان العربية، الأردن، 2013.
73. العزيز وردة، "علاقة الالتزام التنظيمي بالاحترق النفسي عند عمال الدوريات - دراسة ميدانية بمؤسسة تونيك"، رسالة ماجستير، غ م، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة بوزريعة، الجزائر، 2009.
74. عفيصة جهاد، "أثر القيادة التحويلية على الالتزام التنظيمي، دراسة حالة: المقاطعة الادارية _ المديرية المنتدبة _ أولاد جلال"، مذكرة ماستر في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2020.
75. قاسم شاهين بريسيم العمري، "انماط القيادة الادارية وعلاقتها بمتغيرات نجاح المنظمات الحكومية"، اطروحة دكتوراه في فلسفة الادارة العامة، كلية الادارة والاقتصاد جامعة البصرة، العراق 2009.
76. محمد اسماعيل، داود الجماسي، "العلاقة بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي لدي العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة"، رسالة ماجستير في القيادة والإدارة (غير منشورة)، الأكاديمية الإدارية والسياسية للدراسات العليا، غزة، 2016.

77. محمد بن علي ابراهيم الرشودي، "بناء أنموذج للمنظمة المتعلمة كمدخل لتطوير الأجهزة الأمنية بالمملكة العربية السعودية"، أطروحة دكتوراه فلسفة في العلوم الأمنية، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2007.
78. مخالفة آسيا، هولي صليحة، "أثر القيادة التحويلية في الالتزام التنظيمي" مذكرة ماستر في إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحيى جيجل، 2019.

رابعا - باللغة الأجنبية

79. Abbot ،G-N ،White،F،&Charies ،M-A-(2005). Linking values and organizational.
80. Calaberes ،W.J.(2009)،Strategie le adership: N.Y. Simon & Schuster Press.
81. Commitment:Acorrelational and experimental invertigation in two orgations،Journal of Occupational and Organizational Psychology.78،.Retrieved December13-2006.fromEBSCO host database.
82. Herbst ،P.G.(1963).Organizational commitment: Adecision process model. ActaSociologica 7. Retrieved March 2،2007.From EBSCOhost database
83. Jaros s J. and others ؛ ‘Effective and Moral Commitment on the Withdrawal process: An Evaluation of Eight ‘،Management Journal ،Vol.36،1994،p952.
84. L Sandieh.Eid(2012) T nsformational Leadership and Organizational Culture in S mall Scale Industries in the Governorate of Mafraq”European Journal of Economie،Finance and Administrative Sciences ،I88N ،1450-2275،45.
85. Major ،D.A،Kozlouski،S.W.J ،Chao،G.T ،Gardner ،P.D(1995).A longitudinal investigation of newcomer expectations ،carly socialization outcomes ،and the moderating effects of role devlopment factors. Journal of Applied Psycholigy ، 80،418-431.Retrieved March 5،2007.from EBSCOhost database
86. Moore ،Heather L. & Moore ،Winters T. ،The effect of ethical climate on the organizational commitment of faculty members. Journal of Academic and Business Ethics. Vol. 9،.2012
87. Suma ،Saimir ،& Lesha ،Jonida (2013). Job Satisfaction and Organization Commitment: The Case of Shkodra Municipality ،European Scientific Journal ، 9(17،(

الملاحق

الملحق رقم (01): استبيان
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



إستبيان

أخي الفاضل، أختي الفاضلة... السلام عليكم ورحمة الله. تحية طيبة وبعد.
يسرني أن أتقدم إليكم بفائق الاحترام والتقدير، أضع بين أيديكم هذا الاستبيان، وألفت عنايتكم
الكريمة أنه قد أعد بهدف الحصول على البيانات الخاصة بالجانب الميداني لإعداد مذكرة ماستر في
علوم التسيير تخصص إدارة أعمال حول " أثر تطبيق أنماط القيادة الإدارية في تحقيق الالتزام التنظيمي "
ونظرا لأهمية مشاركتكم في تحقيق الهدف العلمي، نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبيان
بكل موضوعية ودقة، كما نحيطكم علما أن جميع إجاباتكم لن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي فقط
ودون الإشارة إلى شخصكم الكريم.
أشكر لكم حسن تعاونكم.. وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير.

الجزء الأول : البيانات الشخصية ضع علامة (X) في الخيار المناسب

الجنس	ذكر	أنثى							
العمر	أقل من 30 سنة	من 30 - 40 سنة	من 40 - 50 سنة	أكثر من 50 سنة					
المؤهل العلمي	تقني سامي	ليسانس	ماستر	مهندس	ماجستير			دكتوراه	
سنوات العمل بالمؤسسة	5 سنوات فأقل	6-10 سنوات	11-15 سنة	أكثر من 15 سنة					
نوع المؤسسة	اقتصادية	ذات طابع إداري							

الجزء الثاني : محاور الدراسة ضع علامة (X) في الخيار المناسب

المحور الأول أنماط القيادة الإدارية					
نمط القيادة الأوتوقراطية (البيروقراطية)					
01	يلتزم المدير بالقوانين والأنظمة والتعليمات بحذافيرها	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة
02	يحفظ المدير لنفسه بجميع الصلاحيات				
03	يعتمد المدير أسلوب الأمر والنهي في تعامله مع مرؤوسيه				
04	يعتقد المدير أن تبادل الأفكار والآراء والمقترحات مضيعة للوقت				
05	يهتم المدير بأداء الأعمال أكثر من إهتمامه بالموظفين				
06	لا يقبل المدير الانتقاد من طرف المرؤوسين لما يقوم به من أعمال				
نمط القيادة الديمقراطية					
01	يحرص المدير على إشراك جميع الموظفين في اتخاذ وصنع القرارات المختلفة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة
02	يساهم المدير في بناء علاقات إجتماعية مع المرؤوسين وذلك بمشاركتهم في مناسباتهم وحل مشاكلهم				
03	يفوض المدير بعض الصلاحيات للمرؤوسين ويراعي في ذلك تخصصاتهم وامكانياتهم				
04	يشجع المدير المرؤوسين للعمل بروح الفريق				
05	يهتم ويشجع المدير إبداعات وإبتكارات المرؤوسين لديه				
06	يقبل المدير النقد من المرؤوسين لديه				
07	يناقش المدير المرؤوسين ويتبادل الآراء والأفكار والمقترحات معهم				
نمط القيادة الحرة (التسيبي)					
01	يتخذ المدير موقفا محايدا في حال وجود صراع تنظيمي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة
02	يمنح المدير الحرية التامة للمرؤوسين في أداء أعمالهم الموكلة لهم				
03	تتميز الإجتماعات التي يقوم بها المدير بالعفوية وطول المدة				

04	يفوض المدير جميع مهامه للمرؤوسين لديه				
05	يجد المدير صعوبة في تنظيم وقته ولا يضع برنامج لعمله اليومي				
06	تتميز الاجتماعات التي يقوم بها المدير بعدم الوصول لحلول واضحة				
07	لا يبذل المدير الجهد الكافي من أجل تطوير المرؤوسين من الناحية المهنية				
08	لا يعطى المرؤوسون أهمية كبيرة للمدير وحضوره أو غيابه عن العمل				
09	لا يملك المدير كثيراً في عمله فهو ينشغل بمصالحه الخاصة فقط				
10	يخشى المدير الدخول في صراعات أو نزاعات مع المرؤوسين بسبب تقصيرهم في مهامهم				
	المحور الثاني : الإلتزام التنظيمي (الولاء و الشعور بالانتماء)	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة
01	أشعر بالالتزام أخلاقي تجاه المؤسسة للبقاء بالعمل بها				
02	إنتمائي إلى المؤسسة لا تعوضه منظمة أخرى				
03	أعتبر مشاكل مؤسستي وكأنها مشاكلي				
04	تستحق المؤسسة مني الإخلاص والالتزام التنظيمي				
05	أحافظ على علاقاتي التي تربطني بزملائي في المؤسسة بشكل ودي				
06	اهتم بمستقبل المؤسسة التي أعمل بها				
07	أتضايق من سلوكيات زملائي التي تسيئ لسمعة المؤسسة				
08	لدي إستعداد للإستمرار في عملي الحالي حتى بلوغ سن التقاعد				
09	أقبل ما يكلفني به مديري مقابل إستمراره في العمل				
10	بقائي في هذه الوظيفة نابع من حاجتي للعمل				
11	لا أعتقد أنني أريد العمل في أي مكان آخر ماعدا في هذه المؤسسة				
12	لا أفكر في ترك المؤسسة مهما كانت الظروف				
13	أرغب في استمرار علاقتي بزملائي داخل العمل				
14	هناك فضل للمؤسسة في بناء حياتي الوظيفية				
15	أشعر بالراحة أثناء أداء الأعمال الموكلة لي				
16	أحافظ على أسرار مهنتي				
17	أهتم بالحصول على المعلومات والبيانات ذات القيمة والفائدة لعمل الإدارة				
18	ألتزم باللوائح والقوانين والتعليمات النافذة في المؤسسة				
19	لست بحاجة للمراقبة من الآخرين لأداء مهامي وواجباتي				
20	أشارك في اللجان المختلفة بفعالية لأنها تقدم خدمة لصالح عمل المؤسسة				

الملحق رقم (02): نتائج الدراسة باعتماد الإحصاء الوصفي

Statistics

	N		Mean	Std. Deviation
	Valid	Missing		
يلتزم المدير بالقوانين والأنظمة والتعليمات بحذافيرها	81	0	4.11	.592
يحتفظ المدير لنفسه بجميع الصلاحيات	81	0	4.02	.821
يعتمد المدير أسلوب الأمر والنهي في تعامله مع مرؤوسيه	81	0	4.02	.836
يعتقد المدير أن تبادل الأفكار والآراء و المقترحات مضيعة للوقت	81	0	4.46	.549
يهتم المدير بأداء الأعمال أكثر من إهتمامه بالموظفين	81	0	4.28	.575
لا يقبل المدير الانتقاد من طرف المرؤوسين لما يقوم به من أعمال	81	0	4.21	.586
نمط القيادة الأوتوقراطية (البيروقراطية)	81	0	4.1852	.44488

Statistics

	N		Mean	Std. Deviation
	Valid	Missing		
يحرص المدير على اشراك جميع الموظفين في اتخاذ وصنع القرارات المختلفة	81	0	4.25	.799
يساهم المدير في بناء علاقات إجتماعية مع المرؤوسين وذلك بمشاركتهم في مناسباتهم وحل مشاكلهم	81	0	3.27	1.084
يفوض المدير بعض الصلاحيات للمرؤوسين ويراعي في ذلك تخصصاتهم وامكانياتهم	81	0	3.74	.848
يشجع المدير المرؤوسين للعمل بروح الفريق	81	0	4.11	.592
يهتم ويشجع المدير إبداعات وإبتكارات المرؤوسين لديه	81	0	4.02	.821
يتقبل المدير النقد من المرؤوسين لديه	81	0	4.02	.836
يناقش المدير المرؤوسين ويتبادل الآراء والأفكار والمقترحات معهم	81	0	4.46	.549
نمط القيادة الديمقراطية	81	0	3.9824	.45758

Statistics

	N		Mean	Std. Deviation
	Valid	Missing		
يتخذ المدير موقفا محايدا في حال وجود صراع تنظيمي	81	0	4.28	.575
يمنح المدير الحرية التامة للمرؤوسين في أداء أعمالهم الموكلة لهم	81	0	4.21	.586
تتميز الاجتماعات التي يقوم بها المدير بالعفوية وطول المدة	81	0	4.25	.799
يفوض المدير جميع مهامه للمرؤوسين لديه	81	0	2.54	1.025
يجد المدير صعوبة في تنظيم وقته ولا يضع برنامج لعمله اليومي	81	0	2.80	.993
تتميز الاجتماعات التي يقوم بها المدير بعدم الوصول لحلول واضحة	81	0	2.67	1.012
لا يبذل المدير الجهد الكافي من أجل تطوير المرؤوسين من الناحية المهنية	81	0	4.46	.549
لا يعط المرؤوسون أهمية كبيرة للمدير وحضوره أو غيابه عن العمل	81	0	4.28	.575
لا يمكث المدير كثيرا في عمله فهو ينشغل بمصالحه الخاصة فقط	81	0	4.21	.586
يخشى المدير الدخول في صراعات أو نزاعات مع المرؤوسين بسبب تقصيرهم في مهامهم	81	0	4.25	.799
نمط القيادة الحرة (التسيبي)	81	0	3.7951	.41015

Statistics

	N		Mean	Std. Deviation
	Valid	Missing		
أشعر بالتزام أخلاقي تجاه المؤسسة للبقاء بالعمل بها	81	0	4.22	.791
إنتمائي إلى المؤسسة لا تعوضه منظمة أخرى	81	0	3.78	1.118
أعتبر مشاكل مؤسستي وكأنها مشاكلي	81	0	3.68	.933
تستحق المؤسسة مني الإخلاص والالتزام التنظيمي	81	0	4.30	.660
أحافظ على علاقاتي التي تربطني بزملائي في المؤسسة بشكل ودي	81	0	4.38	.561
اهتم بمستقبل المؤسسة التي أعمل بها	81	0	4.22	.652
أتضايق من سلوكيات زملائي التي تسيئ لسمعة المؤسسة	81	0	4.21	.666
لدي استعداد للإستمرار في عملي الحالي حتى بلوغ سن التقاعد	81	0	3.51	1.174
أثقيل ما يكلفني به مديري مقابل إستمراره في العمل	81	0	3.31	.944
بقائي في هذه الوظيفة نابع من حاجتي للعمل	81	0	3.57	1.048
لا أعتقد أنني أريد العمل في أي مكان آخر ماعدا في هذه المؤسسة	81	0	3.05	1.023
لا أفكر في ترك المؤسسة مهما كانت الظروف	81	0	2.94	1.065
أرغب في استمرار علاقتي بزملائي داخل العمل	81	0	4.11	.592
هناك فضل للمؤسسة في بناء حياتي الوظيفية	81	0	4.02	.821
أشعر بالراحة أثناء أداء الأعمال الموكلة لي	81	0	4.02	.836
أحافظ على أسرار مهنتي	81	0	4.46	.549
اهتم بالحصول على المعلومات والبيانات ذات القيمة والفائدة لعمل الإدارة	81	0	4.28	.575
أتقيد باللوائح والقوانين والتعليمات النافذة في المؤسسة	81	0	4.21	.586
لست بحاجة للمراقبة من الآخرين لأداء مهامتي وواجباتي	81	0	4.25	.799
أشارك في اللجان المختلفة بفعالية لأنها تقدم خدمة لصالح عمل المؤسسة	81	0	3.60	.861
الإلتزام التنظيمي) الولاء و الشعور بالانتماء)	81	0	3.9062	.43799

الملحق رقم (03): صدق وثبات المحتوى والتوزيع الطبيعي

1/ صدق وثبات المحتوى

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.648	7

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.840	23

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.861	20

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	81	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	81	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.745	6

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.716	10

2/ التوزيع الطبيعي :

Tests of Normality						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
نمط القيادة الأوتوقراطية (البيروقراطية)	.192	81	.000	.924	81	.000
نمط القيادة الديمقراطية	.096	81	.064	.980	81	.231
نمط القيادة الحرة (التسبيبي)	.088	81	.189	.981	81	.281
أنماط القيادة الإدارية	.093	81	.077	.971	81	.062
الالتزام التنظيمي (الولاء و الشعور بالانتماء)	.066	81	.200*	.985	81	.481

*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

الملحق رقم (04): الاختبارات الإحصائية

1/ اختبار العلاقة

Correlations

		القيادة نمط (الأوتوقراطية البيروقراطية)	القيادة نمط الديمقراطية	الحرية القيادة نمط (التسببي)	القيادة أنماط الإدارية	التنظيمي الإلتزام (الشعور و الولاء) (بالانتماء)
(البيروقراطية) (الأوتوقراطية) القيادة نمط	Pearson Correlation	1	.820**	.482**	.926**	.751**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000
	N	81	81	81	81	81
الديمقراطية القيادة نمط	Pearson Correlation	.820**	1	.325**	.870**	.767**
	Sig. (2-tailed)	.000		.003	.000	.000
	N	81	81	81	81	81
(التسببي) الحرية القيادة نمط	Pearson Correlation	.482**	.325**	1	.704**	.349**
	Sig. (2-tailed)	.000	.003		.000	.001
	N	81	81	81	81	81
الإدارية القيادة أنماط	Pearson Correlation	.926**	.870**	.704**	1	.754**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000
	N	81	81	81	81	81
(بالانتماء الشعور و الولاء) التنظيمي الإلتزام	Pearson Correlation	.751**	.767**	.349**	.754**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.001	.000	
	N	81	81	81	81	81

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Group Statistics

	الجنس	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
أنماط القيادة الإدارية	ذكر	60	3.9438	.35136	.04536
	انثى	21	4.1124	.38778	.08462
الإلتزام التنظيمي (الولاء و الشعور بالانتماء)	ذكر	60	3.8517	.42526	.05490
	انثى	21	4.0619	.44663	.09746

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
أنماط القيادة الإدارية	Equal variances assumed	.901	.345	-1.842	79	.069	-.16856	.09151	-.35071	.01359
	Equal variances not assumed			-1.756	32.242	.089	-.16856	.09601	-.36407	.02695
الإلتزام التنظيمي (الولاء و الشعور بالانتماء)	Equal variances assumed	.251	.618	-1.925	79	.058	-.21024	.10922	-.42763	.00716
	Equal variances not assumed			-1.879	33.561	.069	-.21024	.11186	-.43768	.01720

2/ اختبار الفروقات

Group Statistics

نوع المؤسسة	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
أنماط القيادة الإدارية	43	3.9444	.37007	.05644
اقتصادية ذات طابع اداري	38	4.0364	.36057	.05849
الإلتزام التنظيمي (الولاء و الشعور بالانتماء)	43	3.9640	.42473	.06477
اقتصادية ذات طابع اداري	38	3.8408	.44915	.07286

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
أنماط القيادة الإدارية	Equal variances assumed	.179	.673	-1.130	79	.262	-.09201	.08141	-.25406	.07003
	Equal variances not assumed			-1.132	78.229	.261	-.09201	.08128	-.25382	.06980
الإلتزام التنظيمي (الولاء و الشعور بالانتماء)	Equal variances assumed	1.234	.270	1.268	79	.209	.12316	.09715	-.07021	.31653
	Equal variances not assumed			1.263	76.499	.210	.12316	.09749	-.07098	.31731

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
أنماط القيادة الإدارية	Between Groups	.383	3	.128	.950	.421
	Within Groups	10.350	77	.134		
	Total	10.733	80			
الإلتزام التنظيمي (الولاء و الشعور بالانتماء)	Between Groups	1.556	3	.519	2.895	.041
	Within Groups	13.791	77	.179		
	Total	15.347	80			

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
أنماط القيادة الإدارية	Between Groups	.672	4	.168	1.268	.290
	Within Groups	10.062	76	.132		
	Total	10.733	80			
الإلتزام التنظيمي (الولاء و الشعور بالانتماء)	Between Groups	2.785	4	.696	4.213	.004
	Within Groups	12.561	76	.165		
	Total	15.347	80			

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
أنماط القيادة الإدارية	Between Groups	.125	3	.042	.301	.824
	Within Groups	10.609	77	.138		
	Total	10.733	80			
الإلتزام التنظيمي (الولاء و الشعور بالانتماء)	Between Groups	.289	3	.096	.492	.689
	Within Groups	15.058	77	.196		
	Total	15.347	80			

الملحق رقم (05): الانحدار البسيط والمتعدد

1/ الانحدار البسيط

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	أنماط القيادة الإدارية ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: الإلتزام التنظيمي (الولاء و الشعور

بالانتماء)

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.754 ^a	.568	.563	.28959	.568	104.006	1	79	.000

a. Predictors: (Constant), أنماط القيادة الإدارية

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	8.722	1	8.722	104.006	.000 ^b
	Residual	6.625	79	.084		
	Total	15.347	80			

a. Dependent Variable: الإلتزام التنظيمي (الولاء و الشعور بالانتماء)

b. Predictors: (Constant), أنماط القيادة الإدارية

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.312	.354		.880	.381
	أنماط القيادة الإدارية	.901	.088	.754	10.198	.000

a. Dependent Variable: الإلتزام التنظيمي (الولاء و الشعور بالانتماء)

2/ الانحدار المتعدد

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.797 ^a	.634	.620	.26993	.634	44.542	3	77	.000

a. Predictors: (Constant), نمط القيادة الحرة) التسيبي, (نمط القيادة الديمقراطية, نمط القيادة الأوتوقراطية) البيروقراطية)

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	9.736	3	3.245	44.542	.000 ^b
	Residual	5.610	77	.073		
	Total	15.347	80			

a. Dependent Variable: الإلتزام التنظيمي) الولاء و الشعور بالانتماء)

b. Predictors: (Constant), نمط القيادة الحرة) التسيبي, (نمط القيادة الديمقراطية, نمط القيادة الأوتوقراطية)

البيروقراطية)

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.556	.337		1.649	.103
	نمط القيادة الأوتوقراطية) البيروقراطية)	.349	.129	.355	2.700	.009
	نمط القيادة الديمقراطية	.448	.117	.468	3.844	.000
	نمط القيادة الحرة) التسيبي)	.028	.085	.026	.328	.744

a. Dependent Variable: الإلتزام التنظيمي) الولاء و الشعور بالانتماء)

الملحق رقم (07): نموذج التحكيم

استبيان للتحكيم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته:

فإني أتوجه إليكم بأسمى عبارات التقدير والاحترام متمنيا تعاونكم معنا لإنجاح هذا البحث العلمي الذي يهتم بدور القيادة الإدارية في الإلتزام التنظيمي، وذلك للحصول على شهادة ماستر علوم التسيير تخصص إدارة أعمال، لذا نرجوا التكرم بإبداء رأيكم السديد ومقترحاتكم بشأن فقرات الاستبيان فيما إذا كانت ملائمة أو غير ملائمة ومدى انتماء كل فقرة للمجال المحدد لها، وبناءها اللغوي وأية اقتراحات أو تعديلات ترونها مناسبة لتحقيق هدف الدراسة الحالية علما بأن بدائل الإجابة على الفقرات هي: (موافق بشدة/ موافق/ محايد/ غير موافق/ غير موافق بشدة).

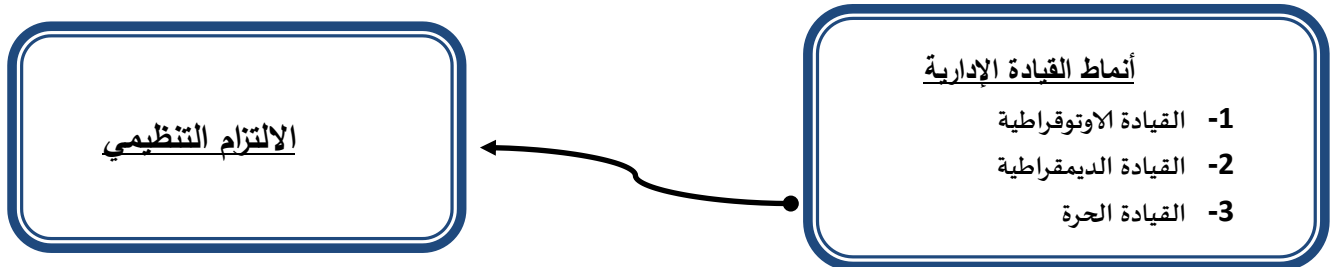
إشكالية الدراسة : - هل تؤثر أنماط القيادة الإدارية في الإلتزام التنظيمي؟

نموذج الدراسة :

المستقل

المتغير

المتغير التابع



القسم الأول: المعلومات الشخصية

التعديلات المقترحة	مدى ملائمة العبارة للمحور الذي تنتمي إليه		التقسيمات	العبارة
	غير ملائمة	ملائمة		
			أقل من 30 // 30 - 40 // 40 - 50 // من 50 فما فوق	العمر
			ليسانس // ماستر // مهندس // ماجستير // دكتوراه	المؤهل العلمي
			أقل من 5 سنوات // من 5 - 10 // من 10 - 15 - 15 // 15 فأكثر	الخبرة المهنية
				الوظيفة

القسم الثاني: محاور الدراسة

المحور الأول : أنماط القيادة الإدارية

التعديلات المقترحة	مدى ملائمة العبارة للمحور الذي تنتمي إليه		الإجابة على الفرضية	العبارة	الرقم
	غير ملائمة	ملائمة			
				الأوتوقراطية	
				يلتزم المدير بالقوانين والأنظمة والتعليمات بخلافها	01
				يحتفظ المدير لنفسه بجميع الصلاحيات	02
				يعتمد المدير أسلوب الأمر والنهي في تعامله مع مرؤوسيه	03
				يعتقد المدير أن تبادل الأفكار والآراء مضيعة للوقت	04
				يهتم المدير بأداء العمل أكثر من إهتمامه بالموظفين	05
				لا يقبل المدير انتقاد مرؤوسيه لما يقوم به من أعمال	06
				الديمقراطية	
				يحرص المدير على إشراك جميع الموظفين في اتخاذ وصنع القرارات	01

02	يساهم القائد في بناء علاقات إجتماعية وذلك بمشاركتهم في مناسباتهم وحل مشاكلهم			
03	يفوض القائد بعض الصلاحيات للمرؤوسين ويراعي في ذلك تخصصاتهم وامكانياتهم			
04	يشجع القائد المرؤوسين للعمل بروح الفريق			
05	يهتم القائد بإبداعات وإبتكارات المرؤوسين			
06	يتقبل القائد النقد من المرؤوسين			
07	يناقش القائد المرؤوسين ويتبادل الآراء والأفكار			
	الحر (التسيبي)			
01	يتخذ القائد موقفا محايدا في حال وجود صراع			
02	يمنح القائد الحرية للمرؤوسين في عمل ما يشاءون			
03	تتميز الاجتماعات التي يقوم بها القائد بالعفوية وطول المدة			
04	يفوض القائد جميع مهامه للمرؤوسين			
05	يجد القائد صعوبة في تنظيم وقته ولا يضع برنامج لعمله اليومي			
06	تتميز الاجتماعات التي يقوم بها القائد بعدم الوصول لحلول واضحة			
07	لا يبذل القائد الجهد الكافي من أجل تطوير المرؤوسين من الناحية المهنية			
08	لا يعط المرؤوسين أهمية كبيرة للقائد وحضوره أو غيابه عن العمل			
09	لا يملك القائد كثيرا في عمله فهو ينشغل بمصالحه الخاصة			
10	يخشى القائد الدخول في صراعات مع المرؤوسين بسبب تقصيرهم في مهامهم			

المحور الثاني: الالتزام التنظيمي

الرقم	العبارة	الإجابة على الفرضية	مدى ملائمة العبارة للمحور الذي تنتمي إليه		التعديلات المقترحة
			ملائمة	غير ملائمة	
	المحور الثاني : الإلتزام التنظيمي				
01	أشعر بالالتزام أخلاقي تجاه المؤسسة للبقاء بالعمل بها				
02	إنتمائي إلى المنظمة لا تعوضه منظمة أخرى				
03	أعتبر مشاكل منظمتي وكأنها مشاكلي				
04	تستحق المنظمة مني الإخلاص والالتزام				
05	أحافظ على علاقاتي التي تربطني بزملائي في المنظمة				
06	اهتم بمستقبل المنظمة التي أعمل بها				
07	أتضايق من سلوكيات زملائي التي تسيئ لسمعة المنظمة				
08	لدي إستعداد للإستمرار في عملي الحالي حتى بلوغ التقاعد				
09	أقبل ما يكلفني به مديري مقابل إستمراري في العمل				
10	بقائي في هذه الوظيفة نابع من حاجتي للعمل				
11	لا أعتقد أنني أريد العمل في أي مكان ماعدا هذا				
12	لا أفكر في ترك المؤسسة مهما كانت الظروف				
13	ارغب في استمرار علاقتي بزملائي داخل العمل				
14	هناك فضل للمنظمة في بناء حياتي الوظيفية				
15	أشعر بالراحة أثناء أداء الأعمال الموكلة لي				
16	أحافظ على أسرار مهنتي				
17	اهتم بالحصول على المعلومات والبيانات ذات القيمة والفائدة لعمل الإدارة				
18	أتقيد باللوائح والقوانين والتعليمات النافذة في المنظمة				
19	لست بحاجة للمراقبة من الآخرين لأداء مهامتي				

				وواجباتي	
				أشارك في اللجان المختلفة بفعالية لأنها تقدم خدمة لصالح عمل المؤسسة	20

فقرات يرى المحكم ضرورة إضافتها:

.....

فقرات يرى المحكم ضرورة حذفها:

.....

المحكم : مكان العمل الدرجة العلمية
 توقيع المحكم

الملحق رقم (09): قائمة الأساتذة محكمي الاستبيان

الرقم	إسم الأستاذ	التخصص	الجامعة
01	أ. د. الباي محمد	علوم تسيير	حمه لخضر الوادي
02	أ. د. تي أحمد	علوم تسيير	حمه لخضر الوادي
03	أ. د. عازب الشيخ أحمد	علوم اقتصادية	حمه لخضر الوادي
04	أ. د. عابي خليفة	علوم تسيير	حمه لخضر الوادي
05	د. دربال سمية	علوم تسيير	حمه لخضر الوادي
06	د. بن عيسى ريم	علوم تسيير	حمه لخضر الوادي