



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية: العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم: العلوم الاجتماعية

شعبة: علم النفس



عنوان المذكرة

## أنماط القيادة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي

دراسة ميدانية مطبقة على عمال مؤسسة " لوراس بلاتير " بأولاد جلال - بسكرة -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم النفس تخصص العمل والتنظيم

تحت إشراف

• د. مدور مليكة

من إعداد الطالب :

• تونسي أمحمد

السنة الجامعية 2016/2015





الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية: العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم: العلوم الاجتماعية

شعبة: علم النفس



عنوان المذكرة

## أنماط القيادة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي

دراسة ميدانية مطبقة على عمال مؤسسة " لوراس بلاتير " بأولاد جلال - بسكرة -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم النفس تخصص العمل والتنظيم

تحت إشراف

• د. مدور مليكة

من إعداد الطالب :

• تونسي أمحمد

السنة الجامعية 2016/2015

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# شكر و عرفان

الحمد لله على نعمة ما علمنا منها وما لم نعلم بجميع محامده

الحمد لله لأن الحمد واجب على من أحسن الله عليه

ونحمده ونشكره على إنعامه لنا نور التعلم، والذي أنار لنا الطريق

إلى درب العلم والمعرفة في أداء هذا العمل المتواضع

أتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذة المشرفة "مدور مليكة"

على ما قدمته لي من مساعدات، والتي لم تبخل علي بتوجيهاتها

وإرشاداتها وإمدادها لي بمعلومات كانت لها الأثر الإيجابي

على دراستي، وأشكرها على رحابة صدرها وصبرها

فجزاها الله عني ألف خير

كما أتقدم بخالص الشكر إلى الأستاذ القدير "جوادي يوسف"

على تقديمه لي يد المساعدة والنصائح والتوجيهات القيمة

وكذلك أشكر الأستاذ "حليلو نبيل" والأستاذ "رابحي اسماعيل"

على تقديمهم لي يد العون ولم يبخلوا علي بالنصائح التي أفادتني كثيرا

كما أتقدم بالشكر إلى من ساعدني في إنجاز هذه المذكرة من بعيد أو قريب

بقليل أو كثير

شكرا لمن ساعدني في نجاحي ولو بدعوة صادقة

الطالب الباحث:

أحمد تونسي

MimiJude



# الإهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى من رأني قلبها قبل عينيها، إلى من أرضعتني من حبها وحنانها، إلى من سهرت الليالي لراحتي، إلى من صبرت وثابرت لتكبرني وترى نجاحي، إلى من الجنة تحت قدميها،

## إلى أمي الحبيبة

إلى من كان سنداً لي في الحياة، إلى من دعمني ولم يبخل علي بحبه وعطفه ودعّمه لي، إلى من تمنى أن يراني في أعلى وأحسن وأفضل المراتب، إلى من أكن له كل الحب والتقدير والاحترام

## إلى روح أبي العزيز رحمه الله

إلى من رافقتني في صغري وشاركوني شبابي، وتقاسمت معهم أوقات لعبي وضحكي إلى أبناء أختي: عمر، عثمان، مراد، يونس، اربيحة، والمدللة نسيم، موسى، داود، حياة، والكنكوت الصغير عبدالرحمان إلى من دللتني وربتني في صغري، وكانت أمي الثانية، إلى من كان صدرها دائماً متسعاً بالحنان

## إلى زوجة أبي

إلى من رباني في صغري ويحب لي كل الخير إلى من أعتبره أبي الثاني بوفاتح

إلى كل أختي مسعودة بختة السعدية عيدة أم الخير وكلثوم.

إلى كل أولاد إخوتي وزوجاتهم وأولادهم صغيرهم وكبيرهم كل واحد باسمه.

إلى من رافقتني في صغري وشاركني أوقات فرحي وحزني إلى أعز صديق وأخ لي في الدنيا

## يونس سعيد وإلى ابن أختي حسين جفجف

إلى أعز أصدقائي مصطفى وهشام

إلى أصدقائي في الدراسة الجامعية توفيق آطي، ياسين بلة، وخالد لحمادي، ومحمد بشير

إلى كل الزملاء في الدراسة قسم علم النفس العمل والتنظيم كل واحد باسمه

إلى أخوالي وزوجاتهم وأولادهم

إلى أصدقائي من وادي سوف صالح رمضاني ولعروسي انصيرة

إلى من وقف إلى جانبي وساعدني وخفف عني ووجدته في أصعب الأوقات

إلى روح أستاذي الغالي أوزليفي ناجي رحمة الله عليه

إلى كل من تمنى لي الخير والنجاح.

إلى كل من يحمل قلبه ونسائه قلبي ...

أحمد تونسي

شكر وعرهان

فهرس المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

ملخص الدراسة

مقدمة..... (أ) (ب)

## الجانب النظري

### الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1. إشكالية الدراسة.....13
2. تساؤلات الدراسة ..... 14
3. فرضيات الدراسة.....15
4. أهمية الدراسة.....15
5. أهداف الدراسة.....16
6. تحديد مفاهيم ومصطلحات الدراسة.....16
- 6-1- النمط.....16
- 6-2- النمط القيادي.....16
- 6-3- القيادة.....16
- 6-4- الالتزام التنظيمي.....17

## فهرس المحتويات

17.....	7- الدراسات السابقة.....
17.....	7-1- الدراسات السابقة التي تناولت الأنماط القيادية.....
19.....	7-2- الدراسات التي تناولت الالتزام التنظيمي.....
20.....	7-3- الدراسات التي تناولت: أنماط القيادة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي.....
21.....	7-4- التعليق على الدراسات السابقة.....

### الفصل الثاني: القيادة

23 .....	تمهيد.....
23.....	1. مفهوم القيادة.....
24.....	2. نظريات القيادة.....
27.....	3. القيادة و بعض المفاهيم المجاورة لها.....
29.....	4. أهمية القيادة.....
30.....	5. عناصر القيادة.....
31.....	6. أركان القيادة.....
31.....	7. مهارات القيادة.....
32.....	8. خصائص القيادة.....
34.....	9. أنماط القيادة.....
36 .....	10. مبادئ القيادة.....



38..... خلاصة الفصل

### الفصل الثالث: الالتزام التنظيمي

40..... تمهيد

40..... 1. مفهوم الالتزام التنظيمي.....

41..... 2. الالتزام التنظيمي وبعض المفاهيم المشابهة له.....

44..... 3. أهمية الالتزام التنظيمي.....

45..... 4. خصائص الالتزام التنظيمي.....

45..... 5. أبعاد الالتزام التنظيمي.....

47..... 6. آثار الالتزام التنظيمي.....

49..... 7. العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي.....

50..... 8. قياس الالتزام التنظيمي.....

53..... 9. نتائج الالتزام التنظيمي.....

56..... خلاصة الفصل

## الفصل الرابع: إجراءات الدراسة الميدانية

59.....	تمهيد
59.....	1. الدراسة الاستطلاعية
60.....	2. مجالات الدراسة
62.....	3. منهج الدراسة
63.....	4. مجتمع الدراسة
63.....	5. أدوات الدراسة
64.....	6. الخصائص السيكومترية
66.....	7. الأساليب الإحصائية
67.....	خلاصة الفصل

## الفصل الخامس: عرض ومناقشة النتائج وتفسيرها

69.....	تمهيد
69.....	1. عرض النتائج
73.....	2. مناقشة وتفسير النتائج في ضوء فرضيات الدراسة
77.....	3. خاتمة
78.....	4. مقترحات الدراسة

قائمة المراجع

قائمة الملاحق

## قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
63	يوضح توزيع البنود على أبعاد أنماط القيادة	1
64	يمثل درجات الاستبيان للمحور الأول أنماط القيادة	2
64	يمثل درجات الاستبيان للمحور الثاني الالتزام التنظيمي	3
69	يوضح المتوسط الحسابي لمحور النمط الحر	4
70	يوضح المتوسط الحسابي لمحور النمط الدكتاتوري	5
71	يوضح المتوسط الحسابي لمحور النمط الديمقراطي	6
72	يوضح معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة	7

## قائمة الأشكال

---

الصفحة	العنوان	الرقم
23	يوضح مهارات القيادة	1
25	يوضح خصائص القيادة	2
27	يوضح الأنماط القيادية الثلاث وكيفية العمل فيهم	3
41	يوضح أبعاد الالتزام التنظيمي	4

## ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين أنماط القيادة والالتزام التنظيمي لدى عمال مؤسسة لوراس بلاتير بأولاد جلال ولاية - بسكرة- حيث تكون مجتمع الدراسة من (50) عامل تم تطبيق طريقة المسح الشامل عليهم ولتحقيق أهداف الدراسة أستخدم الاستبيان كأداة رئيسية في جمع المعلومات وتم التحقق من خصائصه السيكومترية (الصدق والثبات) وأستخدم معامل التجزئة النصفية وسبيرمان براون للتصحيح عن طريق الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) بحيث توصلت نتائج الدراسة إلى:

- النمط الديمقراطي هو النمط القيادي السائد في المؤسسة محل الدراسة.
- عدم وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين النمط الحر (الفوضوي) والالتزام التنظيمي.
- وجود علاقة ارتباطية ايجابية ذات دلالة إحصائية بين النمط الدكتاتوري والالتزام التنظيمي.
- وجود علاقة ارتباطية ايجابية ذات دلالة إحصائية بين النمط الديمقراطي والالتزام التنظيمي.
- وجود علاقة ارتباطية ايجابية ذات دلالة إحصائية بين أنماط القيادة والالتزام التنظيمي.

### مقدمة:

يشهد العصر الحالي العديد من التطورات المتسارعة والتغيرات المتلاحقة نتيجة التطورات التكنولوجية، مما جعل المنظمات تواجه العديد من التحديات والصعوبات في كيفية مواكبتها وطريقة التكيف معها، وهو ما فرض عليها إيجاد طرق إبداعية جديدة ونبد الطرق التقليدية، عن طريق إيجاد أشخاص مبدعين وتوفير الوسائل المناسبة التي تساعد على إبداع طرق جديدة وحلول إدارية سريعة، حيث يرى الكثير من كتاب الإدارة والمديرون اليوم أن المنظمة المعاصرة تعيش في ظروف متغيرة ومعقدة وأنها بحاجة إلى قيادة ذات مهارات فكرية وإبداعية، فالقيادة هي العملية التي يتم عن طريقها إثارة اهتمام الآخرين وإطلاق طاقاتهم وتوجيهها في الاتجاه المرغوب، وأن نجاح القائد يتوقف أساسا استخدامه النمط القيادي المناسب والمؤثر على العاملين تحت إشرافه، ويعتبر نمط القيادة من أهم المتغيرات المؤثرة في أداء والتزام العاملين، وينبع ذلك في الأساس من أثر القائد أو الرئيس على القدرات المهارية للمرؤوسين.

حيث يعتبر النمط القيادي السائد والفلسفة التي ينتهجها القائد في تعامله مع العاملين لديها أثر كبير على مستوى أدائهم وفعاليتهم والتزامهم، فالنظرة الايجابية من قبل القائد نحو الفرد العامل، وإشعاره بأهمية الدور الذي يقوم به من أجل تحقيق الأهداف والتي يكون أساسها الاحترام والتقدير كلها عوامل محفزة تدفع في الفرد الرغبة في بذل المزيد من الجهد والعطاء والالتزام وحب الاستمرار، فكلما ساد الجو المناسب في العمل زاد مستوى الالتزام والولاء من قبل العاملين للمنظمة.

وتأتي هذه الدراسة الحالية كمحاولة للتعرف على الأنماط القيادية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي في إحدى المؤسسات الجزائرية وقد تم اختيار هذا الموضوع نظرا لأهميته في سير ونجاح المنظمات.

وسنحاول التعرف على هذا الموضوع من خلال الخطة التالية:

الجانب الأول: الجانب النظري ويشتمل على ثلاث فصول.

الفصل الأول للدراسة: الإطار العام للدراسة ويتضمن إشكالية الدراسة وتساؤلات الدراسة وفرضيات الدراسة وأهداف الدراسة وأهمية الدراسة، تحديد مفاهيم ومصطلحات الدراسة والدراسات السابقة.

والفصل الثاني: تم استعراض القيادة: بمفهومها ونظرياتها والمفاهيم المجاورة لها وأهميتها، عناصرها وأركانها ومهاراتها، خصائصها وأنماطها ومبادئها.

والفصل الثالث تم التطرق للالتزام التنظيمي: مفهومه وأهميته وخصائصه وأبعاده ومراحله وآثاره والعوامل المؤثرة فيه وقياسه ونتائجه.

الجانب الثاني: ويشمل الجانب التطبيقي ويتضمن فصلين:

الفصل الرابع: تتناول فصل إجراءات الدراسة وتضمن الدراسة الاستطلاعية، حدود الدراسة، مجتمع الدراسة، أدوات الدراسة، الخصائص السيكومترية، وأخيرا الأساليب الإحصائية

الفصل الخامس: تضمن عرض ومناقشة النتائج وتفسيرها في ضوء الفرضيات والدراسات السابقة، خاتمة، وقائمة المراجع الملاحق.

الجليل النظمي



# الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

- 1- الإشكالية
- 2- تساؤلات الدراسة
- 3- فرضيات الدراسة
- 4- أهمية الدراسة
- 5- أهداف الدراسة
- 6- تحديد مفاهيم ومصطلحات الدراسة
- 7- الدراسات السابقة

## 1- الإشكالية:

مما لا شك فيه أن البيئة التي تعمل فيها المنظمات في يومنا هذا تتسم بالسرعة والتغيير في كل شيء تقريبا فالعوامل البيئية الخارجية ( الاقتصادية والاجتماعية والسياسية ) والعوامل الداخلية ( البشرية والمادية والمعلوماتية....الخ) في تغير متواصل،وقد أدى التطور السريع الذي تعيشه الإدارة الحديثة واتساع دورها إلى زيادة حاجتها لإدارة ديناميكية قادرة على مواجهة التحديات والى نوع من الأفراد لديهم الفن في إدارة الجهاز الإداري ليكونوا قادرين على القيام بواجباتهم بفتنة ودراية وكفاءة وإخلاص.

وتبحث المؤسسات عن الغايات والوسائل وأسس القيادة الفاعلة لأن الحاجة إلى القيادة أصبحت أقوى في ظل التطور والتغيير السريع،فالقيادة في مواقفها المتعددة تعبر عن نمط العلاقة بين القائد والجماعة الذي يؤدي إلى توجيه الأفراد لبذل أقصى جهود في سبيل تحقيق الأهداف المنشودة.

ويرتبط الدور الفعال للقيادة داخل المنظمة بالنمط القيادي الذي يمثل مجموعة السلوكيات التي يوجه بها القائد منظمته فهو يؤثر في الآخرين ويعطيهم القوة ويرسخ إيمانهم برؤيته للمنظمة التي يديرها وتتمثل أنماط القيادة في النمط الدكتاتوري أو(المستبد) والنمط الديمقراطي أو (المشارك) والنمط الحر أو (الفوضوي).

إن تأثير الأنماط القيادية باختلافها ينعكس على المرؤوسين ويتجلى ذلك في مدى التزامهم وولاءهم داخل البيئة التنظيمية ، أي أنها مجرد انعكاس لنمط قيادي معين. كما يعد الالتزام التنظيمي مهما في ضمان ارتباط الأهداف التي نشأت من أجلها، ومن أجل ذلك تتفاعل أنماط مختلفة من سلوك المرؤوسين في نسيج متشابك موجه نحو الهدف فيقوم المرؤوسون حسب وظائفهم بادوار معينة حسب موقع كل منهم في الهيكل التنظيمي والواجبات الوظيفية المحددة له في المنظمة ويتوقف هذا الدور الفعال للقيادة داخل المنظمة من خلال النمط القيادي المتبع،فالالتزام التنظيمي يعكس درجة اندماج الفرد بالمؤسسة

واهتمامه بالاستمرار فيها وقوة ارتباطه بها ورغبته في بذل الجهد الأكبر لتطويرها مما يولد علاقة قوية وإيجابية وديناميكية تقوم على الاقتناع بأهداف وغايات التنظيم كما أن الالتزام كظاهرة اجتماعية داخل المنظمة يرجع إلى ضرورة العناية بدور الفرد الذي يمثل عنصراً هاماً وفاعلاً أساسياً لتحقيق أهدافها. من خلال ما سبق ذكره، نستطيع القول أن القائد في المنظمة وبالمنط الذي يتبناه يسعى إلى توفير ظروف مناسبة لتحقيق مستوى عالي من الأهداف من بينها رفع مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين فالقائد له الدور الكبير في التأثير على العاملين سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة من خلال النمط القيادي المتبع وللتعرف على طبيعة العلاقة بين أنماط القيادة والالتزام التنظيمي رأينا من خلال هذه الدراسة الإجابة على الإشكالية المتمثلة في:

ما طبيعة العلاقة بين الأنماط القيادية والالتزام التنظيمي لدى عمال مؤسسة "لوراس بلاتير"؟

## 2- تساؤلات الدراسة:

- 1- ما هو النمط القيادي السائد في المؤسسة محل الدراسة؟
- 2- ما طبيعة العلاقة بين النمط الحر (الفوضوي) والالتزام التنظيمي ؟
- 3- ما طبيعة العلاقة بين النمط الدكتاتوري (المستبد) والالتزام التنظيمي ؟
- 4- ما طبيعة العلاقة بين النمط الديمقراطي (المشارك) والالتزام التنظيمي ؟

### 3- فرضيات الدراسة:

#### ◀ الفرضية الرئيسة:

- هناك علاقة ارتباطية ايجابية ذات دلالة إحصائية بين أنماط القيادة والالتزام التنظيمي

#### ◀ الفرضيات الفرعية:

- توجد علاقة ارتباطية سلبية ذات دلالة إحصائية بين النمط الحر والالتزام التنظيمي.
- توجد علاقة ارتباطية ايجابية ذات دلالة إحصائية بين النمط الدكتاتوري والالتزام التنظيمي
- توجد علاقة ايجابية ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين النمط الديمقراطي والالتزام التنظيمي.

### 4- أهمية الدراسة:

#### (أ) علمية:

تتمثل الأهمية العلمية لهذه الدراسة في تحقيق إضافة متواضعة لمكتبة الكلية وتزويدها بالمعرفة التي تتضمنها الدراسة من خلال توضيح المساهمة التي يمكن أن تضيفها الأنماط القيادية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي كما سوف تساهم هذه الدراسة في فتح المجال أمام باحثين آخرين في إعداد دراسات تتناول أهمية الأنماط القيادية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي.

#### (ب) عملية:

- 1- تقدم فرصة للقادة لوعي ممارساتهم وأنماطهم القيادية وذلك لتوظيف هذه الأنماط بفاعلية وتمكينهم من تطوير ممارساتهم القيادية وأثرها في تحقيق أهداف المنظمة.
- 2- تساعد القادة في إعداد الخطط والبرامج التي تهدف إلى تطوير القيادات في المنظمات.

3- مساعدة القادة على فهم أفضل لأنماط السلوك القيادي وعلى كيفية التواصل والتعامل مع بعضهم البعض في محيط العمل

(ج) نظرية:

1- عرض الإطار النظري والدراسات السابقة المفسرة للقيادة وأنماطها والالتزام التنظيمي

2- إلقاء المزيد من الضوء على علاقة أنماط القيادة بالالتزام التنظيمي للعاملين في مجال عملهم.

5- أهداف الدراسة :

1- معرفة النمط القيادي السائد في المؤسسة محل الدراسة.

2- معرفة طبيعة العلاقة بين أنماط القيادة والالتزام التنظيمي

3- تحديد العلاقة بين الأنماط القيادية ومستوى الالتزام التنظيمي

6- تحديد مفاهيم ومصطلحات الدراسة:

6-1- النمط: هو السلوك السائد أو الأسلوب الذي يمارسه القائد في أغلب الأحيان وبميزه على الآخرين (ابراهيم مجممي، 2004، ص 15).

6-2- النمط القيادي: هو النشاط الذي يمارسه القائد داخل التنظيم للتأثير على سلوك العاملين معه وجعلهم يتعاونون لتحقيق الأهداف المرغوبة وتحسين مستوى الأداء الوظيفي (حسن ناصر، 2010، ص 7).

6-3- القيادة: هي عملية يقوم بها شخص يتمتع بصفات خاصة تخول له القيادة من اجل تحريك العاملين نحو هدف معين مسبقا. (نور الدين بوراس، 2014، ص 17)

6-4- الالتزام التنظيمي : هو حالة نفسية عامة تعبر عن تطابق أهداف الفرد مع أهداف المنظمة وتسمح بالتنبؤ بإرادة الفرد في تحقيق عمل نوعي داخل المؤسسة فهو يعبر عن قبول من جانب الأفراد لأهداف المنظمة وقيمها والرغبة في بذل اكبر عطاء أو جهد ممكن مع رغبة قوية في الاستمرار في عضوية هذه المنظمة. ( وردة العزیز، 2010، ص 13 )

## 7- الدراسات السابقة:

### 7-1- الدراسات السابقة التي تناولت الأنماط القيادية:

◀ دراسة عبد الرحمان فالج العبدالله سنة (2003م): الأنماط القيادية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى الفئات الإدارية في محافظات جنوب الأردن.

- هدفت الدراسة إلى التعرف على الأنماط القيادية الشائعة لدى الفئات الإدارية في الدوائر الحكومية الرئيسية في محافظات الجنوب وعلاقتها بالثقافة التنظيمية. وتكونت عينة ومجتمع الدراسة من ( كافة المديرين والمساعدين ورؤساء الأقسام ) في للدوائر الحكومية والذين بلغ عددهم (444) فردا ولجمع البيانات ثم استخدام أداة وصف فاعلية وتكيف القائد التي صممها هيرسي وبلانشرد ولقياس الثقافة التنظيمية تم استخدام الاستبانة .

- ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- شيوع النمط القيادي المشارك لدى الفئات الإدارية في الدوائر الحكومية الرئيسية في محافظات الجنوب.
- كشفت الدراسة عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الأنماط القيادية الشائعة تعزى لمتغيري ( المؤهل العلمي، والمستوى الوظيفي ) بينما لم تكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الأنماط القيادية تعزى للمتغيرات الديمقراطية.
- توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الأنماط القيادية تعزى للقيم التنظيمية.

◀ دراسة ناصر محمد إبراهيم مجمي سنة (2004م): أنماط القيادة في بعض مؤسسات الصناعية الخاصة و علاقتها بالنمو المهني لدى العاملين المملكة العربية السعودية.

- هدف الدراسة إلى فهم الدور الذي يلعبه الاختلاف الأنماط القيادية في المؤسسات الصناعية وعلاقتها بالنمو المهني و الكشف عن جوانب النمو المهني لدى عمال المؤسسات الصناعية و العوامل التي تزيد من كفاءة المهارات المهنية لديهم. و شمل مجتمع الدراسة جميع العاملين في المصانع الخاصة و البالغ عددها (1203) مصنع وعماله (111965) عاملا طبقا لبيانات وزارة الصناعة، وعينة الدراسة حوالي (111) عامل وهم اختيار المصانع بطريقة قصديه، واعتمدت الدراسة على استخدام أداة الاستبانة، كما أنها استخدمت المنهج الوصفي الارتباطي.

- ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- تمارس أنماط القيادة الثلاثة (أوتوقراطي، الديمقراطي، الترسلّي). لدى عينة المصانع الخاصة بمدينة الرياض .
- توجد علاقة ارتباطيه موجبة دالة بين درجات النمو المهني ونمط القيادة الديمقراطي في المؤسسات الصناعية الخاصة.
- توجد علاقة ارتباطيه موجبة دالة إحصائية درجات النمو المهني ونمط القيادة الأوتوقراطي في المؤسسات الصناعية
- يوجد أثر التفاعل لمتغيري الخبرة و نوع المؤهل التعليمي على مستوى النمو المهني لدى العاملين في المؤسسات الخاصة.

## 7-2- الدراسات التي تناولت الالتزام التنظيمي

◀ دراسة سامي إبراهيم حماد حنون (2006م): بعنوان قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة .

هدفت الدراسة لمعرفة مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، ومدى تأثير بعض العوامل الشخصية بالمواطنين على مستويات التزامهم (الجنس، مستوى التعليم، سنوات الخدمة، المستوى الوظيفي، مكان العمل، نوع العمل) تكون مجتمع الدراسة من عينة عشوائية طبقية عددها (340) موظفا وموظفة موزعين حسب طبيعة العمل والمستوى التعليمي من أصل (1272) موظف وموظفة، واعتمدت الدراسة على أداة الاستبانة في جمع البيانات.

- توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

وجود مستوى عالي من الالتزام التنظيمي للجامعات الفلسطينية قطاع غزة.

وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستويات الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية في المتغيرات الشخصية (العمر، المستوى التعليمي، نوع الوظيفة، مدة الخدمة في الجامعات، المستوى الوظيفي)

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية في مستوى التزام تعزى المتغير (الجنس، مكان العمل)

◀ دراسة سمية جقيدل (2014) بعنوان العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي دراسة ميدانية على عينة من عمال مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بمدينة الأغواط.

- هدفت الدراسة لمعرفة مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية في مديرية توزيع الغاز والكهرباء، والتعرف على دلالة الفروق بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي من وجهة نظر عينة



الدراسة، حيث تكونت عينة الدراسة من (125) عامل وتكون مجتمع الدراسة من جميع عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز والبالغ عددهم (256) عامل، كما أستخدم المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة، وأعتمد على أداة الاستبانة.

- وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الشعور في العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى عينة الدراسة تعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث.

توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى الشعور بالعدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي تعزى لمتغير الأقدمية.

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى عينة الدراسة تعزى لمتغير المستوى التعليمي

### 7-3- الدراسات التي تناولت: أنماط القيادة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي

← دراسة أحمد ناصر عسيري (2014) بعنوان الأنماط القيادية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للعاملين في الأمانة العامة لمجلس الشورى السعودي

- هدفت الدراسة إلى التعرف على الأنماط القيادية لمجلس الشورى السعودي ومستوى الالتزام التنظيمي للعاملين في الأمانة العامة والتعرف على دلالة الفروق بين الأنماط القيادية والالتزام التنظيمي للعاملين بالأمانة العامة لمجلس الشورى.

ويتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الأمانة العامة لمجلس الشورى السعودي وعددهم (503) موظفاً وبلغ حجم العينة (233) موظفاً. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، كما استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات.

- توصلت الدراسة للنتائج التالية:

أن الأنماط القيادية السائدة بالأمانة العامة لمجلس الشورى من وجهة نظر المبحوثين وفقا لنموذج الشبكة الإدارية مرتبة حسب الممارسة / النادي الاجتماعي ( بمتوسط 3.48 ) قيادة الفريق ( بمتوسط 3.43 ) منتصف الطريق ( بمتوسط 3.41 ) القيادة المتسلطة

( بمتوسط 3.29 ) القيادة الفقيرة ( بمتوسط 3.02 )

اتضح أن مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين في الأمانة العامة لمجلس الشورى من وجهة نظر المبحوثين مرتفع، وذلك بمتوسط حسابي (3.42)

وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية والالتزام التنظيمي للعاملين في الأمانة العامة لمجلس الشورى بواقع (0.31) عند مستوى (0.01) وهذا يعني أن هناك تأثير إيجابي متبادل بينهما.

#### 7-4-التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال تناول هذه المجموعة من الدراسات السابقة نجد أن معظمها تناولت متغيرات الدراسة إما بشكل منفرد أو من خلال علاقتها ببعض المتغيرات التنظيمية الأخرى أو من خلال تناول الموضوعين معا، أي أن كل من موضوع أنماط القيادة والالتزام التنظيمي سبق وأن كان محورا أساسيا لمجموعة من الدراسات التي تناولته إما بصورة مستقلة أو بين مجموعة المتغيرات.

كما نجد أن الدراسة استفادت من الدراسات السابقة في الإطار النظري وفي اختيار أدوات جمع البيانات ومناقشة تساؤلات الدراسة وكذلك في تحديد المنهج المناسب للدراسة وفي بناء خطة الفصول.

# الفصل الثاني: القيادة

تمهيد

1- مفهوم القيادة

2- نظريات القيادة

3- القيادة وبعض المفاهيم المجاورة لها

4- أهمية القيادة

5- عناصر القيادة

6- أركان القيادة

7- مهارات القيادة

8- خصائص القيادة

9- أنماط القيادة

10- مبادئ القيادة

خلاصة الفصل

## تمهيد:

تشكل القيادة محورا مهما ترتكز عليه مختلف النشاطات في المنظمات العامة والخاصة على حد سواء وفي ظل تنامي المنظمات وكبر حجمها وتشعب أعمالها وتعقدتها أصبحت الحاجة ملحة لإحداث التغيير والتطوير الملائم بالشكل الذي يضمن لها الاستمرارية والتميز. وهذه مهمة لا تتحقق إلا في ظل قيادة واعية تمتلك من المهارات القيادية ما يمكنها من تحريك الجهود وتوجيه الطاقات لتحقيق أفضل مستوى من الإنجاز.

## 1- مفهوم القيادة:

- **لغة:** " القود " في اللغة نقيض "السوق" يقال :يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها وعليه فمكان القائد في المقدمة كالدليل والقوة والمرشد.
- **اصطلاحا:** تعددت مفاهيم وتعريفات القيادة لدى المختصين تبعا لاختلافهم في تحديد مهام القائد، ويمكن أن نذكر منها على سبيل المثال ما يلي:
  - عرفت القيادة بأنها: القدرة على التأثير في الآخرين من أجل تحقيق الأهداف المشتركة.
  - وهذا يعني أن القيادة عملية تواصل بين القائد أو المدير ومرؤوسيه ،حيث يتبادلون المعارف والاتجاهات ويتعاونون على إنجاز المهام الموكلة إليهم.(رائد محمد، 2013، ص 73)
  - والقيادة من وجهة نظر Yukl(1994) تنطوي على عملية تفاعل اجتماعي حيث يمارس فرد معين التأثير على الأفراد الآخرين بقصد هيكله النشاطات والعلاقات في مجموعة ما أو منظمة ما.
  - وعرف (Certo, 1997) القيادة بوصفها عملية توجيه سلوك الآخرين نحو انجاز هدف محدد.
  - وأشار (Gibson et al. ,2003) للقيادة على أنها محاولة استعمال التأثير بقصد حث الآخرين على انجاز هدف معين.

وعرف كل ( Mcshare and Glinow,2007 ; Cullen and parboteeah,2008 ) القيادة على أنها قدرة الفرد للتأثير والتحفيز وتمكين بقصد المساهمة في بلوغ الفاعلية التنظيمية والنجاح . ( دهش جلاب، 2011، ص ص 466 467).

## 2- نظريات القيادة:

يعتبر موضوع القيادة من الموضوعات التي يصعب في حالة تناولها الخروج بنقاط محددة يتفق عليها الغالبية من المهتمين. ومع ذلك، هناك معالم واضحة حاولت المداخل المختلفة توضيحها على اعتبار أنها تشمل متغيرات أساسية لتحقيق الفعالية في العملية. وتبرز هذه المعالم في مجموعة من النظريات وهي تتمثل فيما يلي:

### 2- 1 - نظرية السمات :

يتخذ أصحاب هذه الفئة من النظريات الموقف القائل: إن القيادة الناجحة تعتمد على وجود خصائص وسمات معينة لدى القائد تميزه عن غيره، مثل الشجاعة، وعدم التردد، والحماس والذكاء، والهيمنة، والثقة بالنفس...إلخ.

والافتراض الرئيسي لدى هؤلاء هو أن القائد يولد ولا يصنع، فالفرد إما يملك أو لا يملك هذه الصفات. ومن التضمينات الرئيسية بهذا الخصوص هو الانعدام شبه التام فيما يتعلق بجدوى التدريب في إعداد القادة. وقد واجهت هذه النظرية اعتراضات تمركزت أهمها في عدم وجود سمات مشتركة بين القيادة وعدم ثبات النتائج بالنسبة للسمات في الدراسات التي حاولت تحديدها، ونظرا لقصور هذا النوع من النظريات في إعطاء التفسير المقنع للعملية القيادية فإن الباحثين اتجهوا منذ أوائل الأربعينيات إلى الأساليب السلوكية التي ينتهجها القائد.

### 2-2- النظرية السلوكية:

أدى عجز نظريات السمات في إعطاء تفسير متكامل للسلوك القيادي بالباحثين إلى الأخذ بعين الاعتبار نوعية السلوك من جانب القائد في علاقته مع العاملين على أمل الوصول إلى

نوعيات من السلوك تميز القائد الفعال عن نقيضه.

وتعتبر دراسات جامعة ولاية أوهايو Ohio state université studies من الجهود العلمية المعروفة والتي كان لها السبق في الدراسات من هذا النوع. وقد استهدفت هذه الدراسات بمجملها تحديد الأبعاد المستقلة لسلوك القائد حيث توصلت إلى تصنيف السلوك إلى بعدين:

- المبادأة بالتوجيهات، حيث يتميز هذا البعد بتحديد القائد لدوره ودور العاملين معه ، وتنظيم العمل والعلاقات والأهداف والمعايير الأدائية والتركيز على برمجة العمل.
- إعطاء الاهتمام أو الاعتبار، حيث يتميز هذا البعد بالثقة المتبادلة والاحترام، والمساواة في بيئة العمل. وتشير البحوث التي ركزت على نتائج دراسات جامعة أوهايو إلى أن القائد ذا الدرجة العالية في البعدين أكثر قدرة على تحفيز العاملين ببذل درجة عالية من الجهد وأكثر ايجابية في اتجاهاتهم نحو أعمالهم وعضويتهم.(حمدي ياسين، وآخرون، 1999، ص ص 162-164).

### 2-3- النظرية الموقفية:

بدأت هذه النظرية منذ عام 1948 عندما ذكر (stogdill) أنه أصبح واضحاً أن التحليل المنطقي للقيادة لا يقتصر على القادة وإنما لابد من التطرق للمواقف وقد اتضح من الدراسة التجريبية التي قام بها (bavelas) أن التعرف على القادة يتم إلى حد كبير من خلال المراكز الإستراتيجية التي يشغلونها في شبكة الاتصالات، أكثر مما يعتمد على السمات الشخصية للقادة. (عبد الغفار حنفي، 2007، ص 429).

وتشير هذه النظرية إلى أن القيادة ليست نتيجة لمسات معينة ينبغي أن يتمتع بها الشخص القائد، إنما القيادة هي نتيجة مباشرة للتفاعل بين الأفراد في مواقف اجتماعية معينة. ذلك لأن المواقف هي التي تفرز القادة، وتجعلهم يسلكون بطريقة معينة كما وأن القيادة موقفية بمعنى أن الموقف هو الذي يحدد القائد. وهذه النظرية تعطي مفهوماً وظيفياً وديناميكياً للقيادة، ثم هي

توسع من قاعدة القيادة، ويمكن لأي شخص أن يكون قائدا في بعض المواقف. كأن يصلح فرد لأن يكون قائدا في وقت الحرب، لكنه لا يصلح للقيادة في وقت السلم فالقائد لا يظهر على المسرح إلا إذا كانت الظروف والمواقف مواتية ومناسبة لظهوره.

#### 2-4- النظرية التفاعلية:

ترتكز هذه في أساسها على أن القيادة عملية تفاعل اجتماعي. حيث يجب أن يكون القائد عضوا في الجماعة، يشاركها معاييرها وقيمتها واتجاهاتها وأهدافها، وأن يدرك القائد لدوره إزاء الجماعة. وإدراك الجماعة له، ثم الإدراك المشترك بين كل من الجماعة والقائد والموقف. ويبدو أن النظرية التفاعلية هذه جاءت وكأنها تحاول التوفيق والمواءمة والجمع بين نظرية السمات والنظرية الموقفية.

#### 2-5- النظرية الوظيفية:

تنظر هذه النظرية للقيادة على أنها وظيفة تنظيمية، تحقق القيام بالوظائف الجماعية لتحقيق أهداف الجماعة وأغراضها.

وترتكز هذه النظرية على كيفية توزيع الأدوار أو الوظائف القيادية داخل الجماعة. أي هل تنحصر القيادة في شخصية القائد لوحده. أم يعاونه أفراد آخرون. وعلى وفق اتجاه هذه النظرية، فإن وظائف القائد تتركز في رسم أو وضع السياسة للجماعة، وتنفيذ آراء ومعتقدات الجماعة، والخبرة الفنية والإدارية، وأن يكون نموذجا يقتدى به، قادرا على فض المشاحنات بين أفراد الجماعة من خلال الثواب والعقاب.

#### 2-6- نظرية الرجل العظيم:

تؤكد هذه النظرية، أنه في كل مجتمع يبرز بعض الرجال العظام، الذين يمتلكون مواهب خارقة، وقدرات إبداعية وعبقرية هذه المواهب تجعل منهم قادة مبرزين قادرين على إحداث تغييرات في المجتمع من الجوانب الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والعقائدية. فضلا عن ذلك فإن هؤلاء القادة يبرزون مهما كانت المواقف الاجتماعية التي يواجهونها

## 2-7- نظرية المسار - الهدف:

تشير هذه النظرية إلى أن فاعلية القائد تعتمد على قدرته في زيادة تحفيز الجماعة على الإنجاز وتحقيق الرضا عن أعمالهم، وتقبلهم لقيادته. هذه النظرية ربطت بين السلوك القيادي الملائم في موقف ما بعاملين هما: التابع أو المرؤوس، حيث ينظر إلى سلوك القائد على أنه السلوك المقبول إذا توقع هذا السلوك هو وسيلة لإشباع حاجته الآنية والمستقبلية ثم العمل أو المهمة، إذا كان غير واضح وغير محدد، عندها يميل أفراد الجماعة أو التابعون إلى سلوك قيادي يرشدهم ويوجههم إلى تحقيق الهدف.

## 2-8- النظرية الحتمية الثقافية:

هذه النظرية ترى أن القادة يظهرون نتيجة لعوامل ثقافية واجتماعية، بحيث تحتم هذه العوامل ظهور شخصية القائد، إذ لو لم يظهر هذا القائد، لظهر قائد آخر. ( عبد اللطيف، 2001، ص 197 198).

## 3- القيادة وبعض المفاهيم المجاورة لها:

### 3-1- القيادة والرئاسة:

- القيادة: دور اجتماعي رئيسي يقوم به القائد أثناء تفاعله مع أفراد الجماعة. وعليه فإن القيادة تظهر من داخل الجماعة تلقائياً، والتفاعل الاجتماعي بين أعضاء الجماعة من الشروط المهمة لمظهر القائد.

وهنا الجماعة هي التي تحدد هدفها، وسلطة القائد تتبع من تفويض الجماعة للقائد الذي يختارونه.

أما الرئاسة: فتشير لقوة رسمية، وتقوم نتيجة لنظام، وليس نتيجة لاعتراف تلقائي من جانب الجماعة، والرئيس هو الذي يختار الأهداف غالباً وليس الجماعة والرئاسة عادة ما تستند إلى



السلطة والسيطرة.

والواقع أن الرئيس الناجح هو الذي يستطيع أن يجمع بين صفات القيادة والرئاسة. (أحمد عبد اللطيف، 2001، ص ص 199 200).

### 3-2- القيادة والإشراف:

يعرف الإشراف على أنه: عملية تعليمية بواسطتها يتم مساعدة جماعات العمل عن طريق مشرف يساعدهم على أن يتعلموا وينموا ويحسنوا ويطوروا من مهاراتهم بما يتفق مع احتياجاتهم وقدراتهم بغرض بالجماعات إلى أفضل المستويات الممكنة، وبما يتفق مع أغراض وأهداف المؤسسة، وعليه فالمشرف شخص له مكانة رسمية ويمارس سلطته المستمدة من التنظيم ويعمل على توجيه نشاط الجماعة التي يشرف عليها، وهناك بعض العلماء الذين يفضلون دور المشرف على عكس القائد، فالمشرف لا يجب أن يكون عضواً في جماعته الحقيقية التي يشرف عليها، لأنه يستمد سلطته من قوة مكانته التنظيمية نحو إجبار الأفراد على إطاعة تعليماته

وتختلف القيادة عن الإشراف، ذلك لأن الشخصية القيادية تحصل أولاً على الموافقة والقبول كأساس الشرعية وهذا يعني أن الفرد يكون عضواً في جماعته، وعموماً فإن القائد يستمد شرعيته من خلال الموافقة والقبول أولاً من الأعضاء، ويقدم أعمالاً بفاعلية أكثر من المشرف فإن لم يستطع فإنه مشرف ناجح وليس قائداً كفاءً. (محمد عبد الرحمان، 2001، ص 373).

### 3-3- القيادة والإدارة:

تحتاج المنظمات الحديثة إلى القيادة والإدارة معا وليس أي منها منفردة، غير أن المفهومين يختلفان عن بعضهما في نواحي عديدة، فبعض المدراء قد يكونوا قادة جيدين ولكن ليس بالضرورة أن يكون القادة الجيدين مدراء. وبسبب تركيز القيادة المحدود على الصلاحية فإنها

تتعامل مع التابعين على العكس من الإدارة التي تقوم على الصلاحية لتركز بذلك على التعامل مع المرؤوسين. تؤمن الإدارة إنجاز الخطط من خلال الرقابة وحل المشكلات ،في حين تلهم القيادة الأفراد وتدفعهم كي يكون لديهم الرغبة في إنجاز الخطط. تتعلق الإدارة بالتخطيط وإعداد الموازنات ذات الصلة بالتعقيد ،في حين تهتم القيادة بتحديد وجهة التغيير من خلال عملية بلوغ الرؤية. (دهش جلاب، 2011، ص ص 470 471).

#### 4- أهمية القيادة:

- 1) مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة .
- 2) حلقة الوصول بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية.
- 3) البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات .
- 4) تدعيم القوى الايجابية في المؤسسة وتقليص الجوانب السلبية قدر الإمكان.
- 5) السيطرة على مشكلات العمل وحلها ،وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء.
- 6) تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم مورد للمؤسسة ،كما أن الأفراد يتخذون من القائد قدوة لهم.
- 7) هي التي تسهل للمؤسسة تحقيق الأهداف المرسومة.
- 8) تدعيم السلوك التنظيمي وذلك من خلال احترام الذات والثقة المتبادلة بين القادة والمرؤوسين القدوة الحسنة. (هاني محمد، 2015 ، ص 210).

#### 5- عناصر القيادة:

- **الفن:** وهو يحتاج إلى براعة ومهارة وإتقان لكي يخرج بنتيجة وغاية لا أن يفشل، وهذا يقودنا إلى الحديث عن الشخص الذي يمتلك هذه المهارات والمواهب ألا وهو (القائد)، وهو ما يحقق عنصر هام وهو الانسجام والتعاون بين فريق العمل.
- **التأثير:** لاشك أن القيادة الناجحة هي عملية تأثير من قبل شخص على مجموعة

أشخاص بهدف تحقيق غاية معينة، وهو العملية التي يجب أن تكون بطريقة مهذبة مقنعة لكي تحظى بالاحترام والتقدير وتكون قابلة للتطبيق.

- **المرووسين (الأفراد):** بدون الأفراد المرؤوسين تكون إحدى حلقات سلسلة القيادة مفقودة وناقصة لأن أهم عناصر القيادة هي الرئيس والمرؤوس.

- **الأهداف :** المهمة لها غاية وهدف تسعى لتحقيقه وعملية التحقيق تتم من خلال ممارسة القيادة من قبل القائد، ولا فما فائدة التأثير في المرؤوسين وإقناعهم.

- **الإقناع - القدرة على التأثير:-** وليس الإكراه والإجبار لأن النتائج تتحقق في حالة الإقناع بطريقة أفضل وأيسر من أن يكون الدفع لها هو الإجبار والإكراه والقسوة، وهي تلتقي مع العنصر الثاني (التأثير).

- **القائد:** وهو العنصر الهام الذي لا غنى عنه في سلسلة القيادة، إن العنصر البشري هو جزء هام بل أنه العنصر الأول بين عناصر الإنتاج الأخرى التي تلعب دورا بارزا وهاما في تحقيق الأهداف والغايات المنشودة. ولا بد هنا من الإشارة إلى تعريف من هو القائد من وجهة نظر الخبراء والمختصين في مجال القيادة والإدارة. ( عبد المولى طشطوش، 2009، ص 25 26).

## 6- أركان القيادة:

تعتمد عملية القيادة على أربعة أركان هي:

- جماعة من الناس لها هدف مشترك لتحقيقه وهم (الأتباع).
- شخص يوجه هذه الجماعة ويتعاون معها لتحقيق هذا الهدف، وهو القائد سواء كان هذا الشخص قد اختاره الجماعة من بين أعضائها أم عينته سلطة خارجة عن الجماعة طالما كان هذا الشخص يستطيع أن يتفاعل مع الجماعة ويتعاون معها لتحقيق أهدافها.
- ظروف وملابسات يتفاعل فيها الأفراد تحتم وجود القائد (موقف اجتماعي).
- البيئة المحيطة بهذه التغيرات. ( عبد المعز الجمال، 2011، ص 168).

### 7- مهارات القيادة:

حيث أن كل قائد يجب أن يتميز بصفات أو مهارات تساعده على التأثير في سلوك تابعيه، وتحقيق أهداف الإدارة التي يعملون فيها.

**7-1- المهارة الفنية:** هي أن يكون القائد مجيدا لعمله متقنا إياه، ملما بأعمال مرؤوسيه من ناحية طبيعة الأعمال التي يؤديها، عارفا لمراحلها وعلاقاتها ومتطلباتها، كذلك أن يكون بإمكانه استعمال المعلومات وتحليلها ومدركا وعارفا للطرق والوسائل المتاحة والكفيلة بإنجاز العمل.

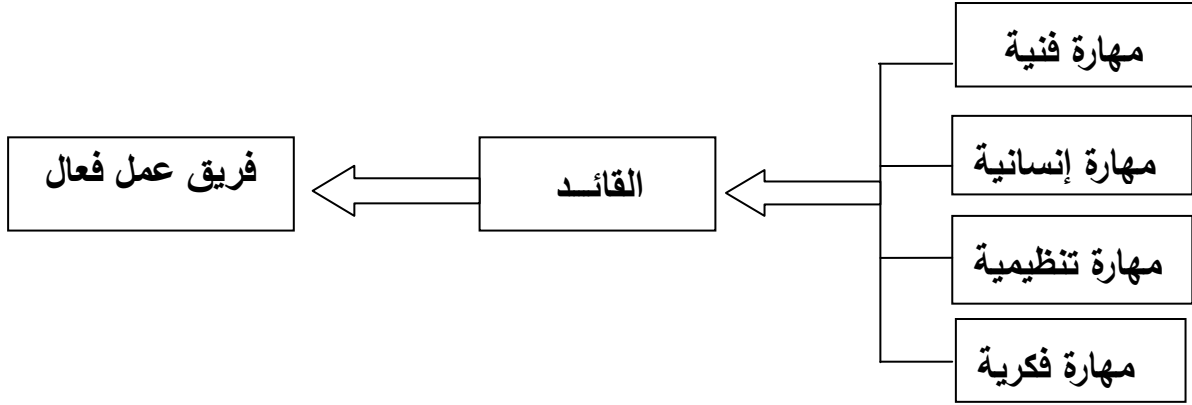
**7-2- المهارة الإنسانية:** هي المهارات الإنسانية بالطريقة التي يستطيع بها رجل الإدارة التعامل بنجاح مع الآخرين ويجعلهم يتعاونون معه ويخلصون في العمل، ويزيد من قدرتهم على الإنتاج والعطاء، وتتضمن المهارات الإنسانية مدى كفاءة رجل الإدارة في التعرف على متطلبات العمل مع الناس كأفراد ومجموعات.

إن المهارات الإنسانية الجيدة شخصية الآخرين، وتدفعهم إلى العمل بحماس وقوة دون قهر أو إجبار، وهي التي تستطيع أن تبني الروح المعنوية للمجموعة على أساس قوى تحقق لهم الرضا الوظيفي .

**7-3- المهارة التنظيمية:** هي أن ينظر القائد للمنظمة على أساس أنها نظام متكامل ويفهم أهدافها وأنظمتها وخططها، ويجيد أعمال السلطة والصلاحيات، وكذا تنظيم العمل وتوزيع الواجبات وتنسيق الجهود ويدرك جميع اللوائح والأنظمة.

**7-4- المهارة الفكرية:** هي أن يتمتع القائد بالقدرة على الدراسة والتحليل والاستنتاج بالمقارنة، وكذلك نعني المرونة والاستعداد الذهني لتقبل أفكار الآخرين، وكذلك أفكار تغيير المنظمة وتطويرها حسب متطلبات العصر والظروف. ( هاني محمد، 2015، ص 207 - 209 ).

الشكل رقم (1): مهارات القيادة



المصدر: (محمد عبد ربه، 2013، ص 83).

8- خصائص القيادة:

إن قيادة الرجال هي من أصعب أنواع القيادة فهي ليست بالمهمة السهلة لأنها تتطلب ممن يقوم بها أن يكون مؤهلاً متفهماً لمبادئها وقواعدها وأساليبها، لذا فلا بد أن يتمتع القائد بمميزات وصفات وخصائص القائد، ومن أبرز الصفات التي تدرس على أنها صفات القائد الناجح هي:

- **المظهر:** ينبغي أن يظهر القائد بشكل مميز سواء في ملبسه أو تصرفاته أو أخلاقه بحيث يكون القدوة الحسنة لمؤسسيه، يجب أن يعبر مظهر القائد عن ثقته بنفسه ونشاطه وحيويته وفطنته ويجب أن يوحي كذلك بالهدوء والاتزان والرصانة.

- **الشجاعة:** وهي الحالة العقلية التي تمكن الإنسان من السيطرة على الخوف وتمكنه من اجتياز المخاطر والصعاب، وتجعله يتقبل المسؤولية ويتصرف بالطريقة المناسبة في حالات التهديد.

- **الحزم:** وهو القدرة على اتخاذ القرار دون تردد وبشكل واضح دون تردد وفي اللحظة المناسبة وهو صفة هامة لا غنى للقائد عنها لأنه سيمر بظروف وأحوال تفرض عليه اتخاذ

القرار بحزم

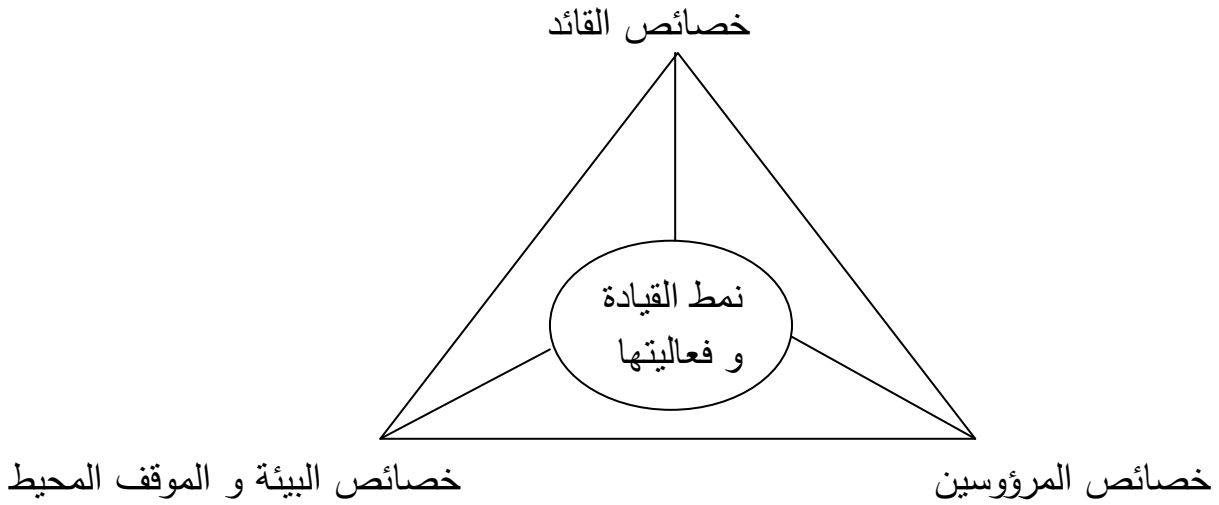
- **الصبر والاحتمال:** وهو القدرة العقلية والبدنية على الاحتمال وهو كذلك القدرة على تحمل المصاعب والتعب وقلة النوم وتحمل الإجهاد الشديد في أقصى الظروف وهي صفة تكسب القائد ثقة واحترام مرؤوسيه.

- **العدل والنزاهة:** يجب أن يتخذ القائد قراراته ويصدر أحكامه دون أي تحيز أو تمييز أو ظلم أو إفراط ، كما يجب أن يتحلى بالأمانة والعفة ونظافة اليد واللسان لأن القائد بغير الأخلاق لا ينجح.

- **اللباقة وحسن التعامل:** اللباقة هي كيفية التعامل مع الآخرين بأسلوب مهذب ومحترم يجب أن يتمتع القائد بالقدرة على التعامل مع الآخرين باحترام وأدب وكياسة، لأنه كما يعامل يعاملوه.

- **الولاء والوفاء والإخلاص:** الولاء هو الإخلاص لله وللوطن وللأمة والرؤساء والمرؤوسين والأقران ومن التعذر قياس كمية الاحترام والثقة التي يوليها القادة والمرؤوسون للقائد المخلص، والعكس صحيح بالنسبة للقائد غير المخلص. ( عبد المولى، 2009، ص ص 40 43).

الشكل رقم (2): يوضح خصائص القيادة



المصدر: (محمد عساف، 1999، ص 189).

### 9- أنماط القيادة:

لقد تبين من خلال الدراسات التي تمت حول القيادة أن هناك تأثير للنمط القيادي السائد في الروح المعنوية لدى العاملين و بشكل عام هناك ثلاث أنماط متعارف عليها من القيادة و هي:

**9-1- القيادة الأوتوقراطية (الدكتاتورية):** وهي التي تؤمن بمركزية السلطة و اتخاذ القرارات، إذ على جميع المرؤوسين قبل أن يقوموا بأي تصرف أن يرجعوا به إلى رئيسهم الذي بدوره يزودهم بكافة المعلومات التفصيلية التي يحتاجونها في أداء أعمالهم. و القائد الأوتوقراطي الذي يطلق عليه تسمية "الدكتاتور"، يؤمن بسياسة المكافأة و العقاب، و بالتالي فهو يؤمن بمضمون نظرية (X) لماكغريغور، التي ترتبط بمفهوم أن الفرد كسول و يجب دفعه للعمل بالإثابة و العقاب معاً، و يجب أن تمارس عليه رقابة صارمة و أن يطيع ما يطلب منه. لقد أثبتت الدراسات أن لهذا النمط من القيادة أثر سلبي في معنويات العاملين، فهو يشعرهم بأنهم مقيدون في العمل، و يدارون كالألات دون أن يكون لهم رأي فيما يؤدونه

من أعمال. لذلك تعد الأوتوقراطية من أنماط القيادة غير المرغوب فيها في الوقت الحاضر، لأنها تؤدي إلى حدوث صراعات، و تعيق الإبداع لدى المرؤوسين، و تشعرهم بالإحباط، و أحيانا تكون ردة فعلهم تجاهها عدوانية كتعطيل آلة أو تخريب العمل أو ما شابه ذلك. يتضح مما تقدم أن النمط الأوتوقراطي وفق ما تقدم لا يمكن أن يجعل من صاحبه قائدا إداريا ناجحا، بل هو رئيس إداري فقط لديه سلطة رسمية تمكنه من الحصول على الطاعة و الامتثال عن غير قناعة إما خوفا من العقاب أو طمعا بالمكافأة التي من حقه أن يعطيها لمرؤوسيه حسب قناعته.

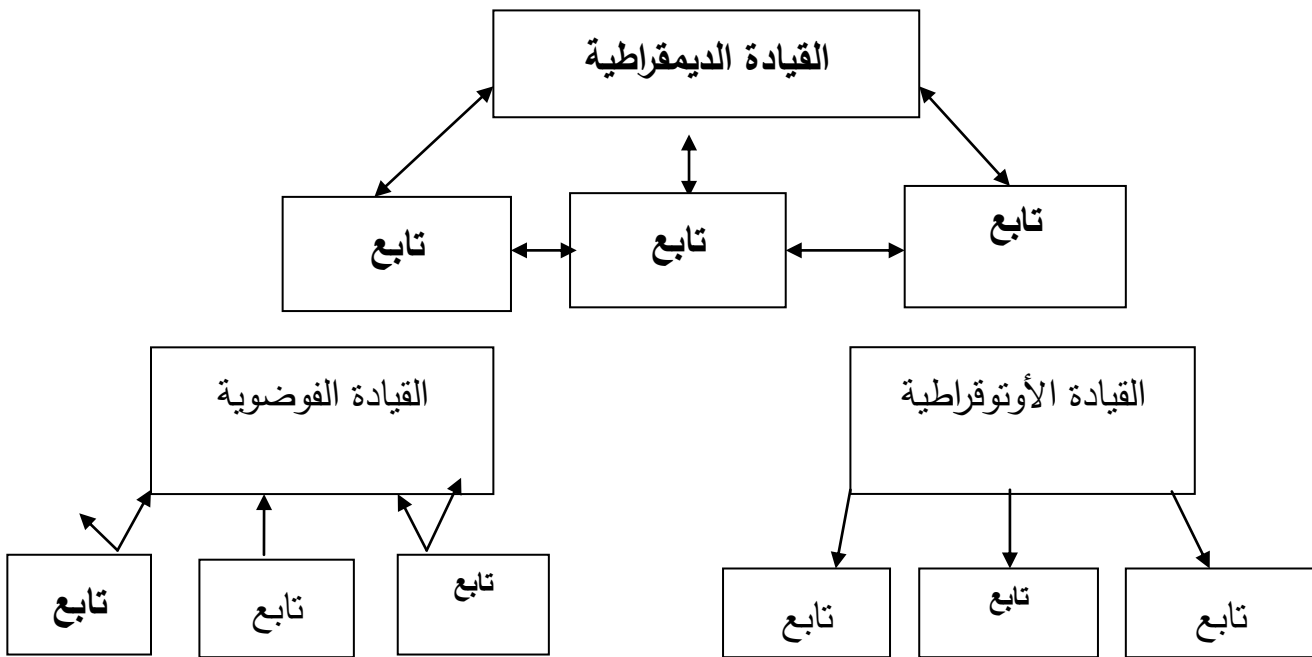
**9-2- القيادة الحرة (الفوضوية):** وهي نقيض النمط السابق، و بموجبها تعطى حرية كبيرة للعاملين في أداء أعمالهم، إذ يزودون بكافة المعلومات و المستلزمات التي يتطلبها العمل، ثم تترك لهم حرية التصرف دون تدخل. لقد أثبتت الدراسات أنه على الرغم من التأثير الإيجابي لهذا القيادي في معنويات العاملين، إلا أنه قد يحدث نوعا من الشطط و الفوضى في العمل، و احتمال سوء و استغلال هذه الحرية من قبل العاملين لتحقيق أغراض ذاتية. و بوجه عام يمكن القول أن هذا النمط القيادي يتناسب في التعامل مع كبار العاملين ممن يشغلون مناصب إدارية في المنظمة، أو مع أساتذة الجامعات والأطباء و رجال البحث العلمي... إلخ هؤلاء الذين يمتلكون مستويات ذهنية و علمية عالية تسمح باستخدام هذا النمط القيادي معهم في التوجيه و الإشراف.

**9-3- القيادة الديمقراطية (المشاركة):** وهو نمط وسط بين النمطين السابقين، و بموجبه يقوم الرئيس بتحديد الأهداف و وضع الخطة و السبل الكفيلة لتحقيقها، وذلك بمشاركة مرؤوسيه أي بالاتفاق معهم، وهو بذلك يشعرهم بأهميتهم و دورهم في العمل و تحقيق الأهداف، و هذا ما يحدث تأثيرا إيجابيا في معنويات المرؤوسين.



بعد استعراض الأنماط القيادية السائدة، يمكننا القول أن النمط القيادي الديمقراطي الذي يعتمد على المشاركة في اتخاذ القرار، هو أفضل نمط في التطبيق العملي، وهذا ما أشارت إليه الدراسات والتجارب في الواقع والتطبيقي. (وصفي عقيلي، 2013، ص ص 289 - 291).

الشكل رقم (3): يوضح الأنماط القيادية الثلاث وكيفية العمل فيهم



المصدر: (إحسان دهش جلاب، 2011، ص 481).

## 10- مبادئ القيادة:

نعرض فيما يأتي مجموعة مبادئ للقيادة تساعد على تصور ما تستند عليه في تحقيق أهدافها بفاعلية:

- أن يكون القائد بارعا فنيا، القائد يجب أن يعرف عمله ومجال عمله وأن يتمتع بالأنفة مع المهام التي يقوم بها الأفراد بمحيطه.

- إنه يبحث عن المسؤولية ويتحملها في عمله: إن القائد هو المسؤول عن توجيه الشركة للرؤى الجديدة، وعندما تكون هذه الرؤى خاطئة عليه أن يلوم الآخرين. إن تحليل الموقف

- واتخاذ النشاط التصحيحي والتحرك نحو تحدي جديد هو من مسؤوليته.
- إنه يتخذ القرارات الصائبة وبالتوقيت الملائم: إن القائد يحل المشكلات ويصنع القرارات ويحدد الأهداف المخططة.
- إنه يقدم المثال: على القائد أن يكون نموذجاً للدور الجيد للعاملين، إن العاملين يجب ألا يسمحوا فقط لما هو مطلوب فعله ولكن يرون القائد القدوة يفعل ذلك.
- معرفة الأفراد والعمل من أجلهم: على القائد أن يكون متفهماً للطبيعة البشرية وأهمية رعاية العاملين بإخلاص.
- إيصال المعلومات اللازمة للعاملين: أن يكون ذا مهارة اتصالية ملائمة لإيصال المعلومات المهمة للأفراد الأساسيين معه. (عبود نجم، 2012، ص 37 38).

## خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل نجد أن للقيادة أهمية كبيرة للنهوض بمختلف المؤسسات، وذلك من خلال التأثير في الآخرين من أجل تحقيق الأهداف المرسومة بطريقة تكسب فيها ثقة المرؤوسين واحترامهم وطاعتهم وتعاونهم، وهذا بحسب صفات القائد ومهاراته، حيث تتحقق فعاليته داخل المؤسسة من خلال النمط القيادي الذي يتبعه، ولا يمكن حصر أسلوب قيادي واحد، فكل موقف يتطلب نوع من الأنماط القيادية السابقة، وقد اختلفت النظريات والدراسات التي أجريت في هذا الصدد، ولم تتوصل حتى الآن عن وجود سمات أو خصائص عامة يتميز بها من يشغل مراكز قيادية بين الأفراد.

# الفصل الثالث: الالتزام التنظيمي

## تمهيد

- 1- مفهوم الالتزام التنظيمي
  - 2- الالتزام التنظيمي وبعض المفاهيم المشابهة له
  - 3- أهمية الالتزام التنظيمي
  - 4- خصائص الالتزام التنظيمي
  - 5- أبعاد الالتزام التنظيمي
  - 6- آثار الالتزام التنظيمي
  - 7- العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي
  - 8- قياس الالتزام التنظيمي
  - 9- نتائج الالتزام التنظيمي
- خلاصة الفصل

## تمهيد:

يعتبر الالتزام التنظيمي من ضمن أبرز المتغيرات السلوكية التنظيمية التي تناولت الدراسات والأبحاث الغربية نتيجة تطور الفكر الإداري في النصف الأول من القرن العشرين، وظهر مدرسة العلوم السلوكية بعد الحرب العالمية الثانية، ارتبطت ارتباطاً وثيقاً بمدرسة السلوك الإنساني، واهتمت أساساً بما وصفته بالطريقة العلمية لدراسة السلوك الإنساني، واستيعاب محتواه الفكري واستعملت في ذلك مفاهيم علم النفس وعلم الاجتماع، لتوسيع المعرفة بسلوك الفرد وقد توالت الجهود البحثية الهادفة لتأطير مفاهيمه وبناء نماذج تشخص أبعاده وارتباطاته وتطور أدوات قياسه .

ومما لاشك فيه حاجة المؤسسات إلى دراسة الالتزام التنظيمي نظراً لأهميته المتزايدة والآثار المترتبة عليه، وكذلك لما له من انعكاس سواء على الفرد أو المنظمة التي يعمل بها، فالالتزام التنظيمي يؤثر على كفاءة وفعالية المنظمات حيث يجنبها الكثير من التكاليف الاقتصادية والاجتماعية والنفسية على مستوى الفرد أو الجماعة.

## 1- مفهوم الالتزام التنظيمي:

- لغة: الالتزام في اللغة يعني "العهد، ويلزم الشيء فلا يفارقه والملازم للشيء للمداومة عليه والالتزام هو الاعتناق والإيمان بالشيء" (ابن منظور، 1978، ص 365).
- اصطلاحاً: يعني العهد والقرب والنصرة والمحبة وهو مفهوم قديم في العلوم الاجتماعية وكان أول من بحث فيه علماء الاجتماع الذين يرون أن الإنسان بوصفه كائن اجتماعياً يعيش مع أفراد آخرين في بيئة اجتماعية دافعها الحاجة إلى التعاون والشعور بالالتزام لتلك البيئة الاجتماعية، ويرون أن الالتزام جزء من الالتزام الاجتماعي العام الذي يتمثل في تنمية مشاعر الفرد نحو المجتمع الذي يعيش فيه بما فيه من أفراد ومنظمات وما يسوده من قيم

ومبادئ وأفكار والعمل على نشر قيم المجتمع ومبادئه. (سمية جفيل، 2015، ص 57-58).

• ويعرف الالتزام التنظيمي: بأنه درجة تطابق الفرد مع منظمته وارتباط عيها وأن الالتزام التنظيمي يمثل اعتقاداً قوياً وقبولاً من جانب الفرد لأهداف المنظمة وقيمتها ورغبته في بذل أكبر عطاء أو جهد ممكن لصالح المنظمة التي يعمل فيها مع رغبة قوية في الاستمرار في عفوية هذه المنظمة (صلاح الدين عبد الباقي، 2005، ص 315).

\* ولقد تعددت التعريفات التي تناولت مفهوم الالتزام التنظيمي نذكر منها:

-عرفه "باوشان" على أنه الرغبة الفردية في بذل مستوى عالي من الجهد لصالح المنظمة والرغبة الشديدة للبقاء فيها ومن قبول أهدافها .

-عرفه "كانتر" بأنه الرغبة التي يبديها الفرد في التفاعل الاجتماعي من أجل تزويد المنظمة بالحيوية والنشاط ومنحها الولاء.

-وعرفه "بيتر لو" على أنه إيمان الفرد وقبوله بأهداف المنظمة وقيمتها والرغبة في بذل قصارى الجهود لصالحها والمحافظة على عضويته فيها.

-وعرفه "وينر" على أنه الشعور الداخلي الذي يضغط على الفرد للعمل بالطريقة التي يمكن من خلالها تحقيق مصالح المؤسسة. (إبراهيم حنونة، 2006، ص 12)

## 2- الالتزام التنظيمي وبعض المفاهيم المشابهة له:

### 2-1- الالتزام التنظيمي والولاء التنظيمي:

الالتزام (Commitment) والولاء (Loyalty) لفظان مختلفان على كونهما مترادفين، وقد ورد في كثير من أدبيات الالتزام التنظيمي والولاء التنظيمي على أنهما كلمتان مترادفتان بالعربية وهي ترجمة لكلمة (Commitment)، على الرغم أن الترجمة الحرفية لهذين المصطلحين

تظهر في القاموس مختلفين حيث تعني (Commitment) الالتزام، بينما الولاء هو ترجمة لكلمة (Loyalty).

وبعض الباحثين "كجورج لوقان" (George Logan)، أن الولاء والالتزام مترادفان يدلان على نفس المعنى والمضمون، فكلاهما يمثل اتجاها إيجابيا يساهم بشكل كبير في تحقيق أهداف كل من المنظمة والفرد، غير أن هذه النظرة تسود عند الباحثين الذين لا يؤمنون بتحديد أبعاد الالتزام التنظيمي، فبالنسبة لهؤلاء الالتزام بعد واحد يشترك مع الولاء، فكلاهما تعبير عن تقاطع قيم وأهداف الفرد مع قيم وأهداف المنظمة. فالولاء هو ارتباط عاطفي أو وجداني بين الفرد ووجهة أخرى داخل أو في محيط المنظمة، وقد يشار إليه بعدة مصطلحات كالأنساق، الاندماج، الانخراط، الاستغراق، والاستدخال... وعلى هذا الأساس يصبح الالتزام بأبعاده المتعددة كالالتزام المعياري والمستمر والعاطفي... الخ أشمل من الولاء الذي يعبر عن التكيف النفسي للأفراد على الأنشطة المختلفة والمرتبطة بالدور الذي يؤديه.

## 2-2- الانتماء والالتزام التنظيمي:

تستخدم كلمة انتماء للدلالة على العلاقات والعواطف التي تربط الفرد بالجماعة أو رموزها، أو الإخلاص لها.

وقد يكون الارتباط بالمعنى وثيقا بين الانتماء والالتزام، إلا أن بعض الباحثين تمكنوا من تحديد بعض النقاط التي تميز بين كل منهما، فقد يكون الإنسان عضوا في مؤسسة ما، فهو بحكم هذه العضوية ينتمي إليها لكن هذا الانتماء يقف عند حد العضوية، والارتباط الرسمي، وعندما يتحول الارتباط إلى أن يكون في بؤرة الشعور والوعي، ويتحول إلى طاقة دافعة إلى العمل في اتجاه ما بين مظاهر صحة وعافية في المؤسسة فيصبح هنا الانتماء التزاما. انطلاقا مما سبق نلاحظ تداخلا كبيرا بين هذه المفاهيم (الولاء والانتماء) ومفهوم الالتزام الذي يعتبرها الكثير من الباحثين ويتعاملون معها على أساس أنها مرادفات، في حين يراها

آخرون بأنها مفاهيم تختلف عن بعضها البعض ولا يمكن أن تعبر عن نفس المعنى. (هدى درنوني، 2015، ص ص 26-27).

### 2-3- الالتزام والرضا المهني:

يعكس الرضا عن العمل مدى إدراك الفرد للعمل وظروفه وما يعتقد فيما يتعلق بما يجب أن يكون عليه العمل وبيئته، وعندما يحدث التوافق بين هذين الجانبين يتحقق الرضا المهني والعكس صحيح.

وهناك عوامل كثيرة ومنفصلة تؤثر في تحقيق الرضا عن العمل، فقد يكون الفرد راضيا عن جوانب معينة وغير راض عن جوانب أخرى، لذا فإن الرضا يرتبط بمشاعر الفرد وأحاسيسه الايجابية تجاه العمل الذي يشبع حاجته، أما الالتزام التنظيمي فيعبر عن الاستجابة الايجابية تجاه وجهة ما بصفة عامة والارتباط بها ككل، بما فيها من أهداف وقيم، ومن ثم فالمشاعر المرتبطة بالالتزام تنمو ببطء ولكن بثبات مع مرور الوقت، بينما يعد الرضا أقل ثباتا، فهو يعكس رد الفعل السريع لجوانب معينة من بيئة العمل كالإشراف والأجور وطرق التسيير. (جفيدل، 2015، ص 63).

### 2-4- الالتزام والروح المعنوية:

إن الروح المعنوية نتاج جماعي لتفاعل جماعة من الأفراد يعملون في نفس المجال بقصد تحقيق نفس الهدف وهنا يقترب مفهوم الروح المعنوية من الروح الجماعية بحيث تكون أهداف الجماعة واحدة، ينشطون جميعا بقصد تحقيقها ويتعاونون في سبيل ذلك. كما عرفت الروح المعنوية على أنها اتجاهات الأفراد والجماعات نحو بيئة العمل ونحو التعاون النابع من ذاتهم، لبذل أقصى طاقاتهم في سبيل تحقيق أهداف المنظمة، أي أن الروح المعنوية تشمل اندفاع الأفراد نحو عملهم بكل طاقتهم في سبيل إنجازه وفق ما هو مطلوب منهم بعد أن تم إشباع حاجاتهم من خلال العمل، بينما مفهوم الالتزام هو قوة تطابق الفرد مع المنظمة وارتباطه بها، ومن هنا يمكن ملاحظة ما يلي:



- يركز مفهوم الالتزام على درجة ارتباط الفرد بالنظم، في حين يركز مفهوم الروح المعنوية على رغبة الفرد لإنجاز أهدافه من خلال إشباعه لحاجاته .
- إن وجود الروح المعنوية لدى الأفراد يعني بالضرورة زيادة دافعيتهم وأدائهم في حين أن الالتزام لا يرتبط بالضرورة بدافعية الأفراد وأدائهم.
- إن الروح المعنوية صعبة البناء وسهلة وسريعة الهدم، في حين أن الالتزام يتصف بالديمومة، وبطبيعة الحال فإن الاختلافات السابقة لا تعني انفصال الروح المعنوية عن الالتزام، فالروح المعنوية تعتبر متغير سابق للالتزام. (جفيدل، 2015، ص ص 64-65).

### 3- أهمية الالتزام التنظيمي:

- انه يمثل أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بالعديد من النواحي السلوكية، وخاصة معدل دوران العمل، حيث يفترض أن يكون الأفراد الملتزمون أطول بقاء في المنظمة، وأكثر عملا نحو تحقيق أهدافها.
- إن مجاله قد جذب كلا من المديرين وعلماء السلوك الإنساني؛ نظرا لكونه سلوكا مرغوبا به من قبل المنظمات
- انه يمثل عنصرا هاما في الربط بين المنظمة والأفراد العاملين فيها، لاسيما في الأوقات التي لا تستطيع المنظمات أن تقدم الحوافز الملائمة لدفع هؤلاء الأفراد للعمل وتحقيق مستويات عالية من الأداء.
- يعتبر التزام الأفراد تجاه المنظمات مؤشرا أقوى من الرضا الوظيفي لاستمرار وبقاء العاملين في أماكن عملهم.
- كما يعتبر التزام الأفراد تجاه منظماتهم عاملا هاما في التنبؤ بفعالية المنظمة. (أحمد خير الدين، 2010، ص 12).

## 4- خصائص الالتزام التنظيمي:

يعبر الالتزام التنظيمي عن استعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة في البقاء بها، وقبوله وإيمانه بأهدافها وقيمها.

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

- يتصف الالتزام بأنه متعدد الأبعاد.

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

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

- يتميز الأفراد الذين لديهم التزام تنظيمي بالصفات التالية: قبول أهداف وقيم المنظمة

الإنسانية الإيمان بها، بذل مجهود كبير لتحقيق أهداف المنظمة.

- يتصف الالتزام التنظيمي بأنه حالة غير ملموسة تتجسد في ولاء العمال لمنظماتهم ونجد

درجة ثابتة ليست مطلقة وأبعاده متعددة ومؤثرة في بعضها البعض (عاشوري ابتسام

،2015،ص 44).

## 5-أبعاد الالتزام التنظيمي:

طرح الباحثين ممن اهتموا بدراسة الالتزام التنظيمي وعلاقته ببعض المتغيرات التنظيمية عددا

من الأبعاد التي توضح طبيعة ومفهوم الالتزام التنظيمي وهي:

5-1- الالتزام الشعوري: هو الدرجة التي يكون فيها الفرد مرتبط سيكولوجيا بالمنظمة من

خلال مجموعة من المشاعر ( الولاء، التعلق، الحنان، السعادة، الانتماء، الرغبة).

فهو التزام نابع من شعور الفرد بالارتباط نحو المنظمة والانغماس فيها وتطابق أهدافه مع

أهدافها، وأن قيمه تتسجم مع قيمها الأمر الذي يمنحه متعة في ارتباطه معها، وقد يتطور

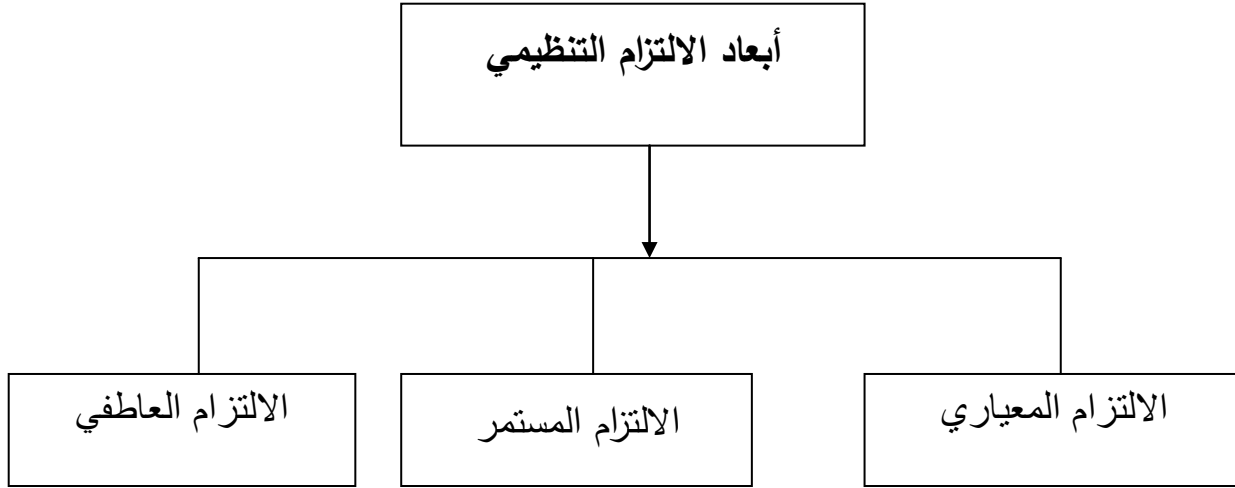
الالتزام الشعوري للفرد اعتمادا على ثلاثة أسس متمثلة: (القيم المشتركة، وضوح الأهداف والاندماج الشخصي).

**5-2- الالتزام المعياري:** يعبر عن تمسك العاملين بقيم المنظمة وبأهدافها، وهذا الالتزام ناتج عن التأثير بالقيم الاجتماعية والدينية والثقافية. (ناصر قاسمي، 2011، ص 20).

ويعكس شعور الفرد بالمسؤولية والواجب تجاه المنظمة، والعاملين فيها الأمر الذي يحتم عليه الوفاء لتلك المنظمة، وللقيم الشخصية التي يؤمن بها الفرد دور كبير في بلورة هذا النوع من الالتزام، فشعور الفرد بالالتزام والواجب بالبقاء مع المنظمة قد ينبع من القيم والمبادئ الشخصية التي يحملها الفرد قبل دخوله المنظمة (التوجه الثقافي أو العائلي) أو بعد دخوله المنظمة (التوجه التنظيمي) وقد يكون للقيم العائلية أو الأعراف أو الدين الذي يؤمن به الفرد الأثر في تكوين الالتزام المعياري.

**5-3- الالتزام المستمر:** وهو يعبر عن الرغبة القوية في التمسك بأهداف وقيم المنظمة واستعداد الفرد للبقاء في المنظمة بسبب استثماراته الشخصية التي لا يمكن له الاستغناء عنها وتتمثل في (علاقات زملاء العمل، التقاعد، المهنة والمهارات، مدة الخدمة ... المنافع الأخر) كل هذه تجعل ترك المنظمة للعمل في مكان آخر أمرا مكلفا بدرجة كبيرة بالنسبة للفرد. (عطا الله وعبود، 2015، ص 50).

الشكل رقم (4): يوضح أبعاد الالتزام التنظيمي



المصدر: إعداد الطالب الباحث

## 6- آثار الالتزام التنظيمي:

### 6-1- آثار الالتزام التنظيمي على المنظمة:

يؤدي الشعور بالالتزام التنظيمي إلى آثار إيجابية للمنظمة من أهمها انخفاض معدل دوران العمل، واستقرار العمالة، والانتظام في العمل، وبذل العاملين قصارى جهودهم، مما يترتب عليه ترشيد الاستهلاك وزيادة الإنتاج وتحقيق معدلات نمو أعلى.

كما أن الالتزام التنظيمي يساعد المنظمة على تفعيل سياسات إدارة الموارد البشرية من خلال وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، بالإضافة إلى زيادة قدرة المنظمة على التحديد الدقيق للاحتياجات التدريبية وتنمية مهارات العاملين بما يخدم جوانب العمل، وذلك من رفع قدرة المنظمة على:

- بناء المهارات: من خلال زيادة قدرات الأفراد في وظائفهم الحالية.

- توفير المهارات والمواهب: من خلال توفير معلومات عن قدرات وطموحات الأفراد للتمكن من وضع الفرد المناسب في المكان المناسب ومن ثم تحقيق التوافق بين الاحتياجات التنظيمية والإمكانات الفردية.
  - الإنتاجية والمعنوية: يساعد تقليل القوى المتعارضة وخفض ضغوط العمل على رفع معدلات الإنتاجية، مما يترتب عليه رفع الروح المعنوية للعاملين وبذل الجهد للحصول على الترقية للمناصب الأعلى المتاحة.
  - الدافعية: إثارة دافعية العاملين نحو العمل من خلال توفير مناخ العمل المناسب للإبداع.
  - التقدم داخليا: من خلال تنمية مجموعة متميزة من العاملين وتأهيلهم لتقلد المناصب العليا
- 6-2- آثار الالتزام التنظيمي على الفرد:**

- الالتزام التنظيمي سلاح ذو حدين: الأول إيجابي يتضمن تقوية رغبة الفرد في الاستمرار بالعمل في المنظمة ورفع معدلات ولائه وانتمائه لها، وتبنيه لأهدافها وسعيه لتحقيقها. أما الجانب السلبي فيتضمن استثمار الفرد كل طاقته وإمكاناته ووقته للعمل وبصفة عامة ينعكس الالتزام التنظيمي إيجابا على الفرد من خلال:
- التقدم الوظيفي: لأن الموظف صاحب الالتزام التنظيمي المرتفع يكون في الغالب مجتهدا ومجدا في عمله، مما يساعده على التقدم والترقي الوظيفي بسرعة .
- زيادة فرص الاتصال الفعال بين المديرين والأفراد فيما يتعلق بأدائهم الحالي والمحتمل.
- مساعدة المديرين والمشرفين على توضيح الأهداف الرئيسية والفرعية وكيفية توافقها مع مهام الأفراد وأهدافهم الشخصية
- الاهتمام بتقييم الأداء من خلال مناقشة أداء الأفراد، وتوضيح نقاط القوة والضعف في أدائهم.
- بناء الالتزام والرغبة في الاستجابة لمتطلبات الأداء الفعال والتحديات الجديدة.

- بناء خطوط مفتوحة للاتصال مع المشرفين فيما يتعلق باحتمالات النمو المهني والأداء الشخصي والفرص التنظيمية.
- تنمية الشعور بتقدير الذات الناتج من النمو والتعلم .
- تمكين المديرين من التعامل مباشرة مع القضايا والمشكلات التي تهمهم وتهم المنظمة بحكم أدوارهم القيادية. (الشمري، 2013، ص ص 35-37).

### 7- العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي:

ذهب الكثير من الباحثين في مجال الالتزام التنظيمي إلى دراسة طبيعة العلاقة بين الالتزام التنظيمي والعوامل المؤثرة فيه، وتبين من أن من هذه العوامل ما هو شخصي ومنها ما هو سلوكي (تنظيمي)، والبعض الآخر منها يتعلق بالقيم التنظيمية والعوامل الخارجية كقيم المجتمع والثقافة السائدة فيه.

وقد أظهرت الكثير من الدراسات الغربية العلاقة بين تلك العوامل سابقة الذكر بمختلف جوانبها وبين الالتزام التنظيمي، وبل تعدت هذه الدراسات إلى مجال تأثير الالتزام التنظيمي على نتائج أداء الموظفين لعملمهم، والاستمرار بالانتماء إلى المنظمة وذلك عن طريق قياس مستوى أدائهم ومعدلات غيابهم بالإضافة إلى معدلات دوران العمل.

وقد ذكر كل من (steers & porter, 1991) بعض العوامل المؤثرة في تطوير وتعزيز الالتزام التنظيمي ومنها:

**7-1- عوامل شخصية:** وهي العوامل ذات العلاقة بالفرد العامل نفسه، مثل: شخصية الفرد العامل وثقافته وقدرته على تحمل المسؤولية أو توقعات الفرد للوظيفة، أو ارتباطه النفسي بالعمل أو المنظمة أو عوامل تتعلق باختياره العمل.

**7-2- عوامل تنظيمية:** وهي العوامل التي تتعلق بالخبرة العملية أو نطاق العمل نفسه كالتغذية الراجعة والاستقلالية فضلا عن الإشراف المباشر، وتمسك أفراد العمل بأهداف المنظمة ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات؛ تتمثل في بيئة العمل وطبيعته وخصائصه ونمط القيادة الإدارية والمناخ التنظيمي بشكل عام.

**7-3- عوامل غير تنظيمية:** وهي عوامل تركز على مدى توافر فرص عمل بديلة للفرد بعد اختياره لقراره الأول في الالتحاق بالمنظمة. (عسيري، 2014، ص 19).

### 8- قياس الالتزام التنظيمي:

نظرا لوجود مستوى من الالتزام التنظيمي لدى العاملين في المنظمات، ولما له من آثار إيجابية كثيرة على تحقيق أهدافها، من الضروري قيام المنظمات بالتحقق من وجود درجة من الالتزام التنظيمي لدى العاملين فيها، لذا تسعى بعض المنظمات لاستخدام وسائل وطرق تستطيع من خلالها التعرف على درجة الالتزام التنظيمي الموجودة لدى العاملين فيها، ومن ثم إيجاد الطرق المناسبة لزيادة درجة الالتزام لديهم، وقد ذكر العديد من الباحثين أن المنظمات تستخدم أساليب مختلفة للتعرف على مستويات الالتزام التنظيمي لدى العاملين فيها وهي:

**8-1- المقاييس الموضوعية:** وهي الطرق البسيطة والشائعة الاستخدام بحيث يحل عددا من الظواهر المعبرة عن درجة التزام العاملين وهي تستخدم وحدات قياس موضوعية لرصد السلوك مثل:

✓ رغبة الفرد في البقاء في المنظمة.

✓ مستوى أداء العاملين.

✓ كثرة الغياب عن العمل.

✓ كثرة الحوادث في العمل .

وهذه المقاييس تفيد في التنبيه على المشكلات الخاصة بالالتزام التنظيمي التي قد تحدث، لكنها لا توفر بيانات تفصيلية تبين أسباب المشكلات أو علاجها.

**8-2- المقاييس الذاتية:** هذا النوع من المقاييس يقيس التزام العاملين مباشرة بأساليب تقديرية ذاتية، وذلك عن طريق تصميم قائمة تتضمن أسئلة توجه للأفراد العاملين بالمنظمة للحصول على تقدير من جانبهم عن درجة الالتزام التنظيمي، وبعد هذا النوع الأكثر قدرة على تشخيص درجة الالتزام التنظيمي سلبا أو إيجابا، وأفضل طريقة لتطبيق هذه المقاييس هي قائمة الإستبانة وذلك من خلال أسلوبيين:

✓ إما توجيه سؤال أو مجموعة أسئلة مباشرة للأفراد، ويطلب منهم تحديد مستوى التزامهم وحبهم للعمل، وتمتاز هذه الطريقة بسهولة.

**8-3- المقاييس المصممة من طرف بعض المهتمين:** ذكر آخرون أن هناك بعض المهتمين بدراسة الالتزام التنظيمي قدموا عددا من أدوات القياس للمساعدة في تحديد مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في المنظمات وهي على النحو التالي:

• **مقياس "تورنتن" (turinton):** وقد احتوى هذا المقياس على (8) فقرات سداسية

الاستجابة تقيس الالتزام التنظيمي كما تضمن 7 فقرات أخرى رباعية وخماسية

الاستجابة تقيس الالتزام المهني.

• **مقياس "بورتر" (porter & al)** وزملائه: وأطلق عليه اسم استبانة الالتزام التنظيمي (

**oco**) يتكون المقياس من 15 فقرة تستهدف قياس:

✓ درجة التزام الأفراد بالمنظمة.

✓ درجة ولائهم وإخلاصهم لها.



- ✓ الرغبة في مضاعفة الجهد لتحقيق أهداف المنظمة وقبولهم لقيمتها.
- ✓ واستعان بمقياس "ليكرت" السباعي لتحديد درجة الاستجابة ويمكن استخدام المقياس لوصف الالتزام بشكل عام.
- ✓ مقياس " مارش " و " مافري" (marsh & mafry) وهو مقياس الالتزام مدى الحياة يتكون من 4 فقرات وقد استخدم كأداة لقياس:
- ✓ إدراك الفرد لكيفية تعمق الالتزام مدى الحياة.
- ✓ تعزيز استحسان المنظمة .
- ✓ حث الفرد على الالتزام بقيم العمل.
- ✓ مقياس " جورج " (djorz) وزملائه: وهو محاولة لقياس الالتزام القيمي لأعضاء الهيئة التدريسية من خلال 6 فقرات كل منها عن واحدة من القيم التالية:
- ✓ استخدام المعرفة والمهارة.
- ✓ زيادة المعرفة في مجال تخصصه.
- ✓ العمل مع زملائه بكفاءة عالية.
- ✓ مقياس " كوردين " وزملائه: وقد ساهم في بناء المقياس ثلاثة مصادر هي المقابلات مع عدد من النقابات لتحديد خصائص المشاعر، المعتقدات، وتم ذلك من خلال (22) فقرة والخروج منها ب (20) فقرة استهدفت الاستدلال على التزام الأفراد بالمنظمة في حين ضم المصدر الثالث (48) فقرة منها (25) فقرة ذات مؤشرات سلبية وبالإستفادة من المصادر أعلاه استطاع تحديد 30 فقرة خماسية الاستجابة وهي:
- ✓ (16) فقرة تتعلق بالولاء
- ✓ (7) فقرات تصف المسؤولية إزاء المنظمة
- ✓ (4) فقرات تقيس الرغبة للعمل فيها

✓ (3) فقرات لتحديد مستوى الإيمان بها. (فوزية هواين، 2014، ص ص 117-121).

## 9- نتائج الالتزام التنظيمي:

### 9-1- نتائج الالتزام التنظيمي على مستوى الفرد:

الالتزام التنظيمي سلاح ذو حدين: الأول إيجابي يتضمن تقوية رغبة الفرد في الاستمرار بالعمل في المؤسسة ورفع معدلات ولائه وانتمائه لها، وتبنيه لأهدافها وسعيه لتحقيقها. أما الجانب السلبي فيتضمن استثمار الفرد كل طاقاته وإمكاناته ووقته للعمل، مع عدم ترك أي مجال للتواصل الاجتماعي، أو تجديد النشاط، مما يجعل الفرد يعاني من العزلة والغربة.

وبصفة عامة ينعكس الالتزام التنظيمي إيجاباً على الفرد من خلال :

- زيادة فرص الاتصال الفعال بين المديرين والأفراد فيما يتعلق بأدائهم الحالي والمحتمل.
- مساعدة المديرين والمشرفين على توضيح الأهداف الرئيسية والفرعية وكيفية توافقها مع مهام الأفراد وأهدافهم الشخصية.
- مساعدة المديرين على مناقشة كيفية اكتساب العاملين لمهارات معينة تحتاجها طبيعة عملهم، وكيفية اتخاذ قرارات صعبة في مجالات الاختيار والترقية والنقل.
- الاهتمام بتقييم الأداء من خلال مناقشة أداء الأفراد، وتوضيح نقاط القوة والضعف في أدائهم.
- فهم نقاط الضعف والقوة الشخصية، والرغبة والحاجة إلى التكامل بين مهنة الفرد وحياته الشخصية.
- الإلمام بالمعلومات الحالية التي تقدم فهما أفضل للاحتتمالات الشخصية، والفرص المستقبلية داخل المؤسسة.

- التركيز على أهداف واضحة ومتعددة للمستقبل وطرق التنمية التي تقابل هذه الأهداف، وجعلها ممكنة التحقيق.
- بالرغم من أن الالتزام له كثير من من الفوائد على الفرد والجماعة، إلا أنه لا يخلو من السلبيات، التي من بينها:
  - قلة الفرص المتاحة في التقدم الوظيفي والذي يتحقق في بعض الوظائف من قلة الفرص المتاحة للتطور والنمو الذاتي.
  - زيادة الضغوط العائلية والاجتماعية، فالفرد عندما يلتزم تجاه المؤسسة فإنه يبذل الجهد والوقت لها، مما يؤثر على التزاماته الأخرى ومنها الالتزامات العائلية وهذا ما يؤدي إلى زيادة الضغوط عليه.
  - انخفاض القدرة على الخلق والابتكار والتكيف من خلال استقرار العمال في المؤسسة.
  - التفكير الجماعي يجعل الأفراد أقل انفتاحا على الآراء والقيم الجديدة.
  - زيادة فرص الصراع بين جماعات العمل.

### 9-2- نتائج الالتزام التنظيمي على مستوى المنظمة:

أما بالنسبة للمؤسسات، فنجد أن نتائج الالتزام تتمثل فيما يلي:

- **الإنتاج:** توصلت العديد من الدراسات إلى تأكيد وجود علاقة بين الالتزام التنظيمي والأداء، فالأفراد الأكثر التزاما هم الأحسن أداء لأنهم يبذلون جهودا كبيرة في العمل، وفي هذا الصدد يرى (ماير) أن الأحاسيس الإيجابية للالتزام العاطفي وكذا المعياري تجاه المؤسسة تؤدي إلى نتائج حسنة من حيث الأداء، كما أنه توصل أيضا إلى وجود علاقة سلبية بين الالتزام المستمر والأداء، فالعامل في هذه الحالة يبقى في المؤسسة لغياب البدائل لديه.

- **الغيابات:** لقد وجد علاقة عكسية بين الالتزام - العاطفي والمعياري خاصة - والغيابات، وربما يرجع ذلك إلى أن الأفراد الذين يقيمون الحضور وعدم التغيب يشعرون أنهم ملتزمين بالمنظمة بسبب الإحساس بالواجب (الالتزام المعياري).
- **الالتزام ودوران العمل:** أهم آثار الالتزام التنظيمي هي قلة الدوران الوظيفي واستقرار الأيدي العاملة، فالالتزام العاطفي للفرد يجعله يبقى في المنظمة لأنه يجب ذلك، ومن هنا يصبح احتمال ترك العامل للعمل ضئيلاً، والأشخاص الذين يقوى لديهم الالتزام التنظيمي العاطفي والمعياري أقل احتمالاً لترك العمل أو الغياب.
- **الدافعية:** فالدافعية الداخلية لها ارتباط مع الالتزام المستمر، وعلى العموم فالالتزام له أثر ايجابي على تطوير الدافعية للعمل. ووجد أن المستوى العالي للالتزام العاطفي يعوض المستوى الضعيف للالتزام المعياري في التأثير في التأثير على الدافعية والعكس غير صحيح، وهذا ما يدل على أن الالتزام العاطفي له تأثير أكبر على الدافعية مقارنة بالالتزام المعياري.
- **الضغط النفسي:** له ارتباط مع الالتزام المستمر، فالأفراد الذين يبغون في المؤسسة بسبب الامتيازات فقط كثيراً ما يعانون من مستويات عالية من الضغط النفسي.
- **التضحية:** فالعامل الملتزم أكثر رغبة في التضحية في سبيل المؤسسة، بالإضافة إلى الرغبة في البقاء فإن العامل الذي يقوى لديه الالتزام التنظيمي يكون أكثر استعداداً للتضحية من أجل نجاح المؤسسة.
- **الإبداع والابتكار:** فعند إحساس العامل بالالتزام عاطفي تجاه المؤسسة فإن معظم تصرفاته ستتطلق من هذا الإحساس وسيصرف بمسؤولية وإدراك ووعي، وسيشعر بقيمة الوقت الذي يقضيه في المؤسسة، وهذا ما سيكون حافزاً له على إبداع أساليب جديدة في أداء المهام والواجبات المكلف بها.

■ **الفعالية:** أثبتت الدراسات أن البعد العاطفي للالتزام يرتبط إيجاباً بالفاعلية في العمل، أما بخصوص البعد المعياري فقد توصلت البحوث إلى نتائج متضاربة فيما يتعلق به، فبعضها توصل إلى ارتباط ضعيف في حين توصل البعض الآخر إلى وجود علاقة ايجابية بينهما. (برقوق ودرنوني، 2014، ص ص 28-31).

### خلاصة الفصل:

جاء في هذا الفصل أن موضوع الالتزام التنظيمي حظي باهتمام الباحثين كونه أحد أهم العوامل التي تؤثر بوضوح على كفاءة وفعالية المنظمات في وقتنا الحالي، وهذا ما أسفرت عنه الدراسات والبحوث في علم الإدارة ومجال السلوك التنظيمي، حيث أن الالتزام التنظيمي يجنب المنظمة مختلف التكاليف الاقتصادية والاجتماعية والنفسية، بل ويعتبر من أهم العوامل التي تضمن لها البقاء في عالم يتسم بالتغير السريع والمنافسة الشديدة، مما جعل عملية خلق الالتزام التنظيمي وتعزيزه لدى الأفراد من صميم أولويات الإدارة الحديثة.

**الجانب التطبيقي**

# الفصل الرابع: إجراءات الدراسة الميدانية

## تمهيد

1. الدراسة الاستطلاعية
  2. مجالات الدراسة
  3. منهج الدراسة
  4. مجتمع الدراسة
  5. أدوات الدراسة
  6. الخصائص السيكومترية
  7. الأساليب الإحصائية
- خلاصة الفصل

## تمهيد:

تعد الدراسة الميدانية تدعيماً للجانب النظري، فهو المجال الذي يستطيع الباحث من خلاله النزول إلى الميدان، والكشف عن الحقائق، وللقيام بأي بحث يجب تحديد مجالات الدراسة بدقة، وعليه سنحاول من خلال الفصلين المواليين، تجسيد البناء المنهجي ليتكامل البحث، وذلك بتقديم الدراسة الاستطلاعية التي هي من أهم الخطوات الرئيسية التي يقوم بها الباحث أثناء قيامه بعمله، حيث يتمكن من جمع المعلومات الأولية، كما سنوضح المنهج المستخدم في الدراسة أو الطريقة المتبعة، التي استخدمها الباحث من أجل دراسة المشكلة، بالإضافة إلى عينة الدراسة، وأدوات جمع المعلومات والوسائل الإحصائية المستخدمة في تحصيل هذه البيانات.

## 1- الدراسة الاستطلاعية:

كان الهدف من إجراء الدراسة الاستطلاعية التعرف عن قرب على الظروف التي سيتم فيها إجراء البحث، و جمع المعطيات الأولية عن مكان ومجتمع الدراسة، وكذا التعرف على كيفية انتقاء عينة البحث وفق موضوع الدراسة، وبالتالي تسمح أيضاً بالتقنين من صلاحية استخدام أدوات جمع البيانات والأساليب المختلفة لاختيار فروض البحث، وكذا تقنين أدوات الدراسة، ومن خلال هذه الدراسة قمنا بزيارة لمؤسسة "لوراس بلاتير" بعد القيام بالإجراءات التنظيمية والإدارية المطلوبة لدخولنا المؤسسة، ثم تم إجراء مقابلات مفتوحة أو بما يسمى بالمقابلة الاستكشافية مع بعض العمال تم اختيارهم بطريقة عشوائية، واستعمل الباحث هذه المقابلات بغرض كسر الحواجز النفسية، بالإضافة إلى استعمال الملاحظة المباشرة البسيطة على العمال وهم في مكان العمل.



## 2- مجالات الدراسة:

## 2-1- الحدود المكانية:

قام الباحث بإجراء دراسته في مؤسسة " لوراس بلاتير " بأولاد جلال ولاية بسكرة.

## 2-1-1- لمحة عن المؤسسة:

مؤسسة لوراس بلاتير لإنتاج الجبس هي وحدة صغيرة في مجالها أي في مجال الجبس ومشتقاته، تهدف لتلبية احتياجات المنطقة وضواحيها من المادة الأولية. أنشأت هذه الوحدة برأس مال قدره 15000.000.000 وبعد الدراسات التي قام بها المعهد الوطني للدراسات والتنمية INPED حول إمكانيات واحتياطي المنطقة من المادة الأولية (الجبس) ونظرا للنتيجة الإيجابية تقرر إنشاء الوحدة بتاريخ 2004/5/8م تحت اسم لوراس بلاتير لإنتاج الجبس.

بدأت التجارب مع الإنتاج في 2006/09/01م ولكن الانطلاق الفعلي مع التدشين كان في 2007/01/01م حيث قدرت الطاقة الإنتاجية لها ب 80 طن /24H أي ما يعادل 28000 طن سنويا.

المؤسسة في مكان يؤهلها لتلبية احتياجاتها فالمحجر يبعد عن المؤسسة حوالي 14كلم. مؤسسة لوراس بلاتير قد مر من عمرها عشرة سنوات أي لها خبرة وتنوع في الإنتاج كبر المؤسسة فهي تبلغ 963.15 متر مربع مع إمكانية اتساعها عند الحاجة. تقع المؤسسة بدائرة أولاد جلال ولاية بسكرة على الطريق الوطني A46 طريق حاسي السيدة.

## 2-1-2- المصالح الموجودة بالمؤسسة:

## ◀ المدير العام

المدير العام هو المسؤول الأول في المؤسسة عن الحماية والحفاظ عن أحوال هاته الأخيرة، كما يشرف على مراقبة رؤساء الأقسام في قيامهم بالمهام المستند إليهم، يؤكد على شروط العمل فيتابع ميدانيا كل ما يتعلق بالمؤسسة، كما يقوم بعقد الاجتماعات ويرأسها لكونه رئيس مجلس الإدارة PDG، وتساعدته في ذلك "الكاتبة العامة" التي تقوم بتسجيل الرسائل الصادرة والواردة من وإلى المؤسسة.

## ◀ نائب المدير العام:

هو المسؤول الثاني في حالة غياب المدير العام، يقوم بكل المسؤوليات السابقة إضافة إلى ذلك فهو مسؤول عن الإدارة والمالية حيث يقوم بالتحقق من حسابات المؤسسة المعدة من قبل المحاسب بالتأكد من صحة التسجيل المحاسبي توفر جميع ومصادقية المبالغ.

## ◀ مصلحة الإنتاج:

هي أكبر مصلحة في المؤسسة نظرا للطابع الإنتاجي الذي تتميز به، كما أنها تضم أكبر قدر من العمال، يشرف هذا القسم على ثلاث أقسام:

-المحجرة: هذا القسم هو الأهم في مصلحة الإنتاج حيث يضم كل وسائل الإنتاج اللازمة للقيام بالنشاط.

-الصيانة: يتولى هذا القسم صيانة وإصلاح كامل تجهيزات المؤسسة والتي غالبا ما تتمثل في عناصر القسم الأول

-غرفة المراقبة: يشرف هذا القسم على أعمال القسمين السابقين إلا أنه يولي أهمية أكبر لعملية الإنتاج.

### ◀ مصلحة المستخدمين:

تشرف هذه المصلحة على جميع أمور المستخدمين من أجور، خصومات، إضافات... إلخ.

### ◀ مصلحة المحاسبة المالية:

ترتبط هذه المصلحة بجميع المصالح، وذلك بتسجيل العمليات المختلفة اليومية المتعلقة بنشاط العملاء، الموردون والمستخدمين، ليقوم أخيراً بإعداد الميزانيات الختامية ومراقبة التطور للتكاليف من خلال مراقبة تطور السنوات، ترتبط هذه المصلحة مع المصالح التي تساعد مباشرة وتتمثل في الأقسام التالية: الصندوق، المخزن، التجارة.

### 2-2- الحدود الزمانية:

أجريت الدراسة الميدانية بتاريخ 2016/03/19 في مؤسسة "لوراس بلاتير" لصناعة الجبس بأولاد جلال بسكرة حيث تم تقديم الطلب للدراسة وتمت الموافقة عليه بعد يومين كما تمت في هذه المرحلة محاولة لاستطلاع مجال الدراسة وبعدها تم إجراء مقابلة مع مسؤول مصلحة المحاسبة والمدير العام للمؤسسة، تم جمع بعض المعلومات التي تفيد الدراسة وفي الأخير تم توزيع الاستمارة على العاملين بتاريخ 2016/03/28 والتي دامت خمسة أيام عند عدم احتساب يوم العطلة، أي تم جمع واستعادة الاستمارات بتاريخ 2016/04/03 في اليوم الأخير للتربص.

### 2-3- الحدود البشرية: عمال مؤسسة "لوراس بلاتير" لإنتاج الجبس عددهم 50 عامل.

### 3- منهج الدراسة:

بما أن موضوع الدراسة يدور حول أنماط القيادة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي فإن ذلك يتطلب استخدام المنهج الوصفي الارتباطي حيث يعرف هذا الأخير >> بأنه نوع من أساليب البحث الذي يمكن بواسطته معرفة ما إذا كان هناك ثمة علاقة بين متغيرين أو أكثر، ومن ثم معرفة درجة تلك العلاقة << (العساف، 2006م، ص 261).

تم اختيار هذا المنهج لأنه مناسب لموضوع الدراسة الذي يهتم بدراسة العلاقات الارتباطية بين متغيري دراستنا.

#### 4- مجتمع الدراسة:

شمل مجتمع الدراسة جميع عمال ورشات الإنتاج في مؤسسة "لوراس بلاثير" للجبس والبالغ عددهم 50 عامل دائمون .

ولقد قمنا بسمح شامل لجميع أفراد المجتمع الأصلي البالغ عددهم 50 مفردة

#### 5- أدوات الدراسة:

ويقصد بها التقنيات المستعملة في الدراسة، فعند الاعتماد على منهج معين في أي بحث يتطلب من الباحث الاستعانة بأدوات ووسائل مساعدة تمكنه من الحصول على المعلومات اللازمة حيث تمثلت هذه الأداة في الاستبيان.

❖ **القسم الأول:** تمثل في أنماط القيادة: وتكون من 28 عبارة مقسمة إلى ثلاث محاور

وأبعاد كما يوضحها الجدول التالي:

**الجدول رقم (1): توزيع البنود على أبعاد أنماط القيادة:**

العدد	البنود	البعد	الاستبيان
8	من 1 إلى 8	النمط الحر	أنماط القيادة
9	من 9 إلى 17	النمط الدكتاتوري	
11	من 18 إلى 28	النمط الديمقراطي	
28	/		المجموع

❖ **القسم الثاني:** تمثل في محور الالتزام التنظيمي وتكون من 22 بند أو (عبارة).

وقد تم الإجابة على الاستبيان وفق التدرج الثلاثي على طريقة " ليكرت" (دائماً - أحيانا - أبدا) خاصة بالمحور الأول وهو استبيان الأنماط القيادية، و (موافق - محايد - غير موافق) خاصة بالمحور الثاني وهو استبيان الالتزام التنظيمي.

◀ **درجات الاستبيان:** يشمل الاستبيان على ثلاث درجات

**الجدول رقم (2):** يمثل درجات الاستبيان للمحور الأول أنماط القيادة

الإجابة	دائماً	أحيانا	أبدا
الدرجات	3	2	1

**الجدول رقم (3):** يمثل درجات الاستبيان للمحور الثاني الالتزام التنظيمي

الإجابة	موافق	محايد	غير موافق
الدرجات	3	2	1

6- الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة:

6-1- صدق أداة الدراسة:

للتعرف على صدق الأداة من حيث محتوى فقراتها ومدى ارتباطها بمجالات الدراسة وسلامة اللغة ووضوح الصياغة، تم عرضها على مجموعة من الحكمين (أنظر الملحق رقم (01)) عددهم (5) أساتذة بقسم علم النفس بجامعة محمد خيضر بسكرة (أنظر الملحق رقم (03)) وبعد استرجاع نسخ الاستبيان من لجنة الحكمين، كانت معظم آرائهم لصالح الاستبيان، ما عدى بعض العبارات المتشابهة والمركبة أو إعادة صياغة بعض العبارات الناقصة، وبعد التحكيم أعاد الباحث النظر في صياغة بعض العبارات، وفك العبارات

المركبة، (أنظر الملحق رقم ( 02 ) ) ثم تم حساب صدق الاستبيان بتطبيق معادلة " لاوشي":

$$\text{❖ معادلة لاوشي لصدق البند} = \frac{\text{مجموع نعم} - \text{مجموع لا}}{n}$$

n

حيث أن:

ع م نعم = عدد المحكمين الذين وافقوا على العبارات (تقيس)

ع م لا = عدد المحكمين الذين وافقوا على العبارات (لا تقيس)

n = العدد الكلي للمحكمين

$$\text{❖ معادلة لاوشي لصدق الاستبيان} = \frac{\text{مج ص ب}}{n}$$

n

حيث: مج ص ب = مجموع معادلات صدق البنود

n = العدد الكلي للبنود

وعليه كان: صدق الاستبيان لأنماط القيادة = 0.80

وصدق الاستبيان الالتزام التنظيمي = 0.90

6-2- ثبات أداة الدراسة:

وللتأكد من ثبات الأداة قمنا بتوزيع الاستبيان على عينة أولية يقدر عددها ب 10 عمال من

مؤسسة لوراس بلاثير أولاد جلال، ، ولحساب معامل الثبات تم الاعتماد على طريقة التجزئة

النصفية ، باستخدام برنامج spss .

حيث كانت عند مستوى دلالة (0.05) 0.46 وتم تصحيحه باستعمال معامل سبيرمان

براون للتصحيح حيث وجد 0.72 وهو دال إحصائياً

وهذا يعني صدق ثبات بنود الاستبيان والجداول في الملحق رقم (4) توضح المعاملات المحسوبة.

#### 7- الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

للتحقق من أهداف الدراسة إحصائياً تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية (spss) في العلوم الاجتماعية وذلك باستخدام المعالجات الإحصائية الوصفية والتحليلية التالية:

- المتوسط الحسابي: لحساب استجابات أفراد العينة
- معامل بيرسون: لحساب العلاقة بين الأنماط القيادية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي
- معامل التجزئة النصفية: لمعرفة ثبات فقرات الاستبيان
- معامل سبيرمان براون: للتصحيح

## خلاصة:

لقد تم التطرق في هذا الفصل إلى جميع الخطوات المنهجية التي تعتبر بدورها من أهم الوسائل التي تساعد في ضبط الدراسة الاستطلاعية حيث تسمح للباحث بالتأكد من كفاءة أداة الدراسة كما تسمح له من تحديد مجالات الدراسة المكانية والبشرية والزمانية ومعرفة المنهج الذي سوف يتبعه الباحث الذي يساعد في ضبط أداة الدراسة والتحقق من ثباتها وصدقها وذلك باستخدام الأساليب الإحصائية واستخدام الخصائص السيكمترية.



# الفصل الخامس: عرض ومناقشة النتائج وتفسيرها:

تمهيد

1- عرض النتائج

2- مناقشة وتفسير النتائج في ضوء فرضيات الدراسة

3- خاتمة

4- مقترحات الدراسة

## تمهيد:

من خلال هذا الفصل سيتم تفسير نتائج الدراسة الميدانية المطبقة في مؤسسة لوراس بلاتير لإنتاج الجبس لمعرفة أنماط القيادة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي انطلاقاً من تحليل بيانات الدراسة التي تم استفاؤها من خلال أداة الدراسة وشرح نتائج اختبار التساؤلات البحثية مع توضيح اتفاقها واختلافها مع نتائج الدراسات السابقة ومختلف الخلفيات النظرية.

## 1- عرض نتائج الدراسة:

## 1-1- عرض النتائج المتعلقة بالتساؤل الأول:

- ما هو النمط القيادي السائد في المؤسسة محل الدراسة؟

للإجابة على هذا التساؤل تم حساب المتوسطات الحسابية للأنماط الثلاث لاستبيان القيادة والجدول التالية توضح ذلك.

## جدول رقم (4) يوضح المتوسط الحسابي لمحور النمط الحر:

النمط	الرقم	البند	المتوسط الحسابي
النمط الحر	1	يقدم لك رئيسك بعض الخدمات الشخصية إذا طلبت منه ذلك	2.2
	2	يسمح لك رئيسك بمطلق الحرية في العمل	1.9
	3	يسمح لك رئيسك بتأجيل أعمالك إلى وقت لاحق	1.66
	4	لا يؤثر رئيسك كثيراً فيك وفي زملائك في العمل	2.2
	5	لا يهتم رئيسك بالتفاصيل الصغيرة في العمل	1.9
	6	يكثر رئيسك من السماح لك بالخروج من المؤسسة أثناء ساعات العمل	1.68
	7	يتساهل رئيسك معك إذا كان هناك تقصير في العمل	1.84
	8	لا يتابع رئيسك عمليات الغياب والتأخر	1.68

1.88	/	المتوسط الحسابي للمحور
------	---	------------------------

جدول رقم (5) يوضح المتوسط الحسابي لمحور النمط الدكتاتوري:

المتوسط الحسابي	النمط	الرقم	البند
2.48	النمط الدكتاتوري	9	يؤكد رئيسك على المواعيد المحددة لانجاز العمل
2.6		10	يطلب رئيسك منك الالتزام بالأنظمة والقوانين
2.28		11	يحتك رئيسك على بذل مجهود أكبر من طاقتك من أجل المحافظة على الأداء
2.44		12	يبدو رئيسك رسميا في مظهره وسلوكه
1.84		13	يعتبر رئيسك المناقشة وإبداء رأيك في حل المشكلات مضيعة للوقت
1.76		14	يهددك رئيسك باستخدام سلطته الرسمية
1.98		15	يطالبك رئيسك بتنفيذ الخطط دون السماح لك بالإسهام في وضعها
1.92		16	تتعرض للعقاب إذا كان أدائك بعيد عن المطلوب وضعيف
2.14		17	لا يشاركك رئيسك وزملائك في أنشطتكم وممارساتكم
2.16			/
			المتوسط الحسابي للمحور

جدول رقم (6) يوضح المتوسط الحسابي لمحور النمط الديمقراطي:

المتوسط الحسابي	البند	الرقم	النمط
2.32	يشعرك رئيسك بالراحة حينما تتحدث معه	18	النمط الديمقراطي
2.54	يعاملك رئيسك بالعدل وبنفس الطريقة التي يعامل بها زملائك	19	
2	يهتم رئيسك بمشكلاتك واحتياجاتك	20	
1.9	يمنحك رئيسك فرصة لإبداء رأيك ومناقشتك في الأفكار الجديدة	21	
2	يخبرك رئيسك عما يجب أن تنجزه للحصول على المكافأة التي تستحقها على جهودك	22	
2.58	تنجز كل مهامك دون تدخل رئيسك إلا في الحالات الاضطرارية	23	
2.28	يعمل رئيسك على زيادة روح التعاون في الفريق	24	
2.32	يقوم رئيسك بالثناء عليك عندما تؤدي مهامك على أكمل وجه	25	
2.36	يمتلك رئيسك القدرة على إيضاح وإيصال رؤيته المستقبلية للعاملين	26	
2.24	يؤمن رئيسك بأهمية مشاركة العاملين في عملية التغيير	27	
2.42	يركز رئيسك على انجاز المهام بروح الفريق والعمل الجماعي	28	
2.26	/	المتوسط الحسابي للمحور	

نستخلص من الجداول رقم (4،5،6) أن النمط الديمقراطي هو النمط القيادي السائد في المؤسسة محل الدراسة وهذا من خلال ترتيب المتوسطات الحسابية للمحاور من الأكبر إلى الأصغر، حيث بلغ المتوسط الحسابي لمحور النمط الديمقراطي (2.26)، أما الأنماط القيادية الأخرى فقد بلغ متوسطها الحسابي كما يلي: النمط الدكتاتوري (2.16)، والنمط الحر (1.88) وبالنظر إلى المتوسطات الحسابية للبند الخاصة بمحور النمط الديمقراطي

نجد أن البنود التي أدت إلى إغناء هذا النمط هي البند رقم (23) بمتوسط حسابي (2.58) والبند رقم (19) بمتوسط حسابي (2.54) والبند رقم (28) بمتوسط حسابي (2.42) حيث كان البند رقم (21) أضعف متوسط حسابي بالنسبة لهذا النمط هو (1.9).

### 1-2- عرض النتائج في ضوء الفرضيات المتعلقة بالعلاقة بين الأنماط القيادية والالتزام التنظيمي:

جدول رقم (7): يوضح معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة:

دالة عند مستوى دلالة 0.05	مستوى الدلالة Sig	ن	الالتزام التنظيمي	الالتزام التنظيمي أنماط القيادة
غير دالة إحصائياً	0.45	50	-0.10	النمط الحر
دالة إحصائياً	0.01		0.31	النمط الدكتاتوري
دالة إحصائياً	0.02		0.31	النمط الديمقراطي

\* مستوى الدلالة:  $(\alpha = 0.05)$  المصدر: إعداد الباحث باستخدام برنامج (spss.20)

من خلال الجدول الموضح أعلاه نجد أن معامل الارتباط بين النمط القيادي الحر والالتزام التنظيمي قدر ب  $(-0.10)$  وذلك بمستوى دلالة  $(\text{sig}) (0.45)$  وهذا ما يدل على عدم وجود علاقة ارتباطية بين (النمط الحر والالتزام التنظيمي).

أما بالنسبة لقيمة معامل الارتباط بين النمط القيادي الدكتاتوري والالتزام التنظيمي نجد أنه قد بلغ  $(0.31)$  وذلك بمستوى دلالة  $(\text{sig}) (0.01)$  وهذا ما يدل على وجود علاقة ارتباطية ايجابية بين ( النمط الدكتاتوري والالتزام التنظيمي ) وهي علاقة ضعيفة ودالة إحصائياً.

أما فيما يخص نتائج معامل الارتباط بين النمط القيادي الديمقراطي والالتزام التنظيمي قدرت ب (0.31) وذلك بمستوى دلالة (sig) (0.02) وهذا ما يدل على وجود علاقة ارتباطية ايجابية بين النمط الديمقراطي والالتزام التنظيمي وهي علاقة ضعيفة ودالة إحصائياً.

## 2- مناقشة وتفسير النتائج في ضوء فرضيات الدراسة:

### 2-1 مناقشة وتفسير النتائج المتعلقة بالتساؤل الأول:

• ما هو النمط القيادي السائد في المؤسسة محل الدراسة؟

من خلال الجداول رقم (4،5،6) نجد أن النمط القيادي السائد لدى عمال مؤسسة لوراس بلاثير هو النمط الديمقراطي بمتوسط حسابي يقدر ب (2.26) وهو مرتفع عند مقارنته بالنمط الحر والدكتاتوري، يعني ذلك أن غالبية أفراد العينة يرون في أنهم يعملون تحت نمط قيادة ديمقراطية وذلك من خلال ما توصلنا له، مما يدل على أن قائدهم يمنح عامله الفرصة في اتخاذ القرارات بالإضافة إلى أنه تسود لديهم روح الفريق، كما أنهم يرون بأن رئيسهم يشعرهم بأهميتهم ودورهم في العمل في تحقيق الأهداف فمن خلال كل هذه الظروف المتاحة لهم نجد أنها تعكس نمط قيادة ديمقراطي.

وتتفق هذه الدراسة الحالية مع دراسة عبد الرحمان فالج العبادلة (2003) التي توصلت

نتائجها إلى أن النمط القيادي السائد لدى الفئات الإدارية في الدوائر الحكومية الرئيسية هو النمط الديمقراطي وهذا ما استنتجناه في دراستنا أن الغالبية الساحقة كانت للنمط الديمقراطي وكذلك تتفق مع دراسة أحمد ناصر عسيري (2014) حيث توصلت نتائج هذه الدراسة إلى أن النمط القيادي السائد بالأمانة العامة لمجلس الشورى هو النمط القيادي الديمقراطي.

### 2-2 مناقشة وتفسير النتائج في ضوء الفرضية الأولى:

• توجد علاقة سلبية ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين النمط الحر والالتزام التنظيمي

من خلال الجدول رقم (7) نجد أنه لا توجد علاقة بين النمط القيادي الحر والالتزام التنظيمي عند مستوى دلالة (0.05) لأن النتيجة التي تم حسابها بينهما عن طريق معامل

بيرسون ( $r$ ) قدرت (-0.10) يعني ذلك عدم وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين أي أنه لم تتحقق الفرضية.

ويمكن تفسير ذلك بأنه كلما كان النمط القيادي فوضويا لا يكون هناك التزام لدى العمال ويعود أيضا إلى عدم إتباع القائد بالمؤسسة محل الدراسة للنمط الحر (الفوضوي) ، لأن هذا النمط يحدث نوعا من الشطط والفوضى في العمل واستغلال العاملين للحرية لتحقيق أغراض شخصية، يمكن القول أن هذا النمط القيادي يتناسب مع كبار العاملين ممن يشغلون مناصب إدارية في المنظمة أو مع من يمتلكون مستويات علمية عالية مثل أساتذة الجامعات والأطباء .

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة عسيري (2014) حيث توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ضعيفة بين النمط القيادي الفقير (الحر) والالتزام التنظيمي برتبة أخيرة وعدم وجود علاقة بينهما.

### 2-3- مناقشة وتفسير النتائج في ضوء الفرضية الثانية:

- توجد علاقة ارتباطية ايجابية ذات دلالة إحصائية بين النمط الدكتاتوري والالتزام التنظيمي

من خلال الجدول رقم (7) نجد أنه توجد علاقة طردية بين النمط القيادي الدكتاتوري والالتزام التنظيمي عند مستوى دلالة (0.05) حيث قدرت نتيجة معامل الارتباط ب (0.31) وهي نتيجة ضعيفة ولكن دالة إحصائيا يعني أنه توجد علاقة ايجابية ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين أي أن الفرضية قد تحققت.

ويمكن تفسير ذلك بأنه هنالك ممارسة بصورة عامة للنمط الدكتاتوري ولكن هذه الممارسة ليست بصورة كبيرة والتي تتمثل في ممارسة القائد للعقوبات التسلطية للعمال أثناء التقصير في العمل من قبل العاملين، وممارسة سلطته عليهم، أي يؤمن بسياسة المكافأة والعقاب فهو

يؤمن بنظرية (X) "لماكغريغور" التي ترتبط بمفهوم أن الفرد كسول ويجب دفعه للعمل بالإثابة والعقاب معا، ويجب أن يطيع ما يطلب منه خاصة إذا ما مورست عليه الرقابة الصارمة بالتالي فهو يدار كآلة دون أن يكون له رأي فيما يؤديه لكن هنا القائد يعمل كرئيس فقط يمارس السلطة الرسمية، أي يكون العامل مجبر على الطاعة والالتزام عن غير قناعة.

وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع دراسة ناصر محمد إبراهيم مجممي (2004م) حيث توصلت إلى وجود ممارسة للنمط الدكتاتوري مع الأنماط الأخرى على عمال المصانع في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية، وكذلك مع دراسة عسيري (2014) حيث توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة المتسلطة والالتزام التنظيمي مع وجود ممارسة بصفة عامة لهذا النمط ولكن ليس بصورة كبيرة.

### 2-3- مناقشة وتفسير النتائج في ضوء الفرضية الثالثة:

- توجد علاقة ارتباطية ايجابية ذات دلالة إحصائية بين النمط الديمقراطي والالتزام

من خلال الجدول رقم (7) نجد أنه توجد علاقة ايجابية بين النمط القيادي الديمقراطي والالتزام التنظيمي عند مستوى دلالة (0.05) حيث قدرت نتيجة معامل الارتباط ب (0.31) وهي نتيجة ضعيفة ولكن دالة إحصائيا يعني أنه توجد علاقة ارتباطية ايجابية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين أي أن الفرضية المنبثقة عن هذا التساؤل قد تحققت.

ويمكن تفسير هذا بأن القائد في المؤسسة محل الدراسة يمارس على مرؤوسيه النمط القيادي الديمقراطي وهو النمط السائد فيها حيث أن هذه الممارسة تمثلت بصورة كبيرة في معاملة الرئيس مرؤوسيه بنفس الطريقة وعدم تدخله في مهامهم مع تقديم الثناء لهم عند قيامهم أعمالهم على أكمل وجه مع إيمانه بأهمية مشاركة العاملين في عملية التغيير، كذلك يشعرهم بأهميتهم في تحقيق الأهداف، وهذا ما يحدث تأثيرا إيجابيا في معنوياتهم، يمكننا القول أن



النمط القيادي الديمقراطي الذي يعتمد على المشاركة في اتخاذ القرار هو أفضل نمط في التطبيق العملي.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة ناصر محمد إبراهيم مجمعي (2004م) توصلت هذه الدراسة إلى وجود ممارسة للنمط الديمقراطي على عمال المصانع في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية، وتتفق مع دراسة عسيري (2014) حيث توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة الديمقراطي والالتزام التنظيمي مع وجود ممارسة بصفة مرتفعة لهذا النمط و بصورة كبيرة.

## 3- خاتمة:

انطلق هذا البحث من تساؤل يدور حول ما طبيعة العلاقة بين الأنماط القيادية والالتزام التنظيمي لدى عمال مؤسسة لوراس بلاتير؟ لإنتاج الجبس بمدينة أولاد جلال ولاية بسكرة واستنادا إلى ما تم الإطلاع عليه من أدبيات ودراسات لها علاقة بالموضوع، افترض الباحث وجود علاقة بين الأنماط القيادية والالتزام التنظيمي لدى عمال مؤسسة لوراس بلاتير

وفي السعي للتحقق من فرضيات الدراسة اعتمد الباحث على المنهج الوصفي الارتباطي، وفي ضوءه تم إعداد استبيان يحوي مجموعة من البنود تقيس موضوع الدراسة، وتم الحرص على أن يتوفر فيها الحد المقبول من الخصائص السيكمترية (الصدق والثبات) وسمحت الدراسة الاستطلاعية بتحديد المجتمع الذي سيجرى عليه البحث وهو العاملين بمؤسسة لوراس بلاتير وقدر مجتمع البحث ب (50) عامل يعملون في ورشات الإنتاج، حيث قام الباحث بمسح شامل لجميع أفراد المجتمع.

نتج عن تفرغ البيانات ومعالجتها إحصائيا باستخدام برنامج (spss) التحقق من الافتراضات التي تم الانطلاق منها حيث تم التوصل إلى:

- عدم تحقق الفرضية الأولى من هذا البحث: في عدم وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الحر(الفوضوي) والالتزام التنظيمي.
- تحقق الفرضية الثانية من هذا البحث والقائلة توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين النمط الدكتاتوري والالتزام التنظيمي.
- تحقق الفرضية الثالثة من هذا البحث والقائلة بأنه توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين النمط الديمقراطي والالتزام التنظيمي.
- تحقق الفرضية الرئيسية لهذا البحث والقائلة بأنه توجد علاقة ايجابية ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين أنماط القيادة والالتزام التنظيمي

لقد أثبتت هذه الدراسة عدد من النتائج التي توصلت إليها بعض الدراسات السابقة، من بين هذه النتائج ما يلي:

- النمط الديمقراطي هو النمط القيادي السائد في مؤسسة لوراس بلاثير لصناعة الجبس.
- وجود علاقة ارتباطية ايجابية ذات دلالة إحصائية بين النمط الدكتاتوري والالتزام التنظيمي.
- وجود علاقة ارتباطية ايجابية ذات دلالة إحصائية بين النمط الديمقراطي والالتزام التنظيمي.
- عدم وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين النمط الحر (الفوضوي) والالتزام التنظيمي.
- وجود علاقة ارتباطية ايجابية ذات دلالة إحصائية بين أنماط القيادة والالتزام التنظيمي.

#### 4- مقترحات الدراسة:

- أهمية تعزيز العلاقات بين القائد والعاملين لما له من آثار ايجابية في العديد من السلوكات على الالتزام التنظيمي.
- مراعاة القادة لمدى قبول العاملين حين وضع السياسات لتتوافق مع طموحاتهم وشؤونهم.
- توعية القادة بضرورة ممارسة النمط القيادي الديمقراطي وهذا لوجود علاقة ايجابية بالالتزام التنظيمي للعاملين في المؤسسات الصناعية.
- تحسيس العاملين بالحرية في العمل حيث يؤدي إلى شعورهم بالانتماء وبالتالي يرفع مستوى الالتزام لديهم.

# قائمة المراجع

## قائمة المراجع

1	ابن منظور(1978)، لسان العرب،باب الميم،فصل اللام،ج(10،5،4،1) دار المعارف،القاهرة مصر.
2	إحسان دهش جلاب: إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، دار صفاء للنشر، ط1، عمان، الأردن، 2011.
3	أحمد عبد اللطيف وحيد، علم النفس الاجتماعي، دار المسيرة للنشر والطباعة، ط1، عمان- الأردن، 2001.
4	أحمد ناصر عسيري،(2014)، الأنماط القيادية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للعاملين، رسالة ماجستير ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.
5	حسن محمود حسن ناصر، (2010)، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية، من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة- فلسطين.
6	حمدي ياسين، علي عسكر، حسن الموسوي، علم النفس الصناعي والتنظيمي بين النظرية والتطبيق، دار الكتاب الحديث للنشر، ط1، الكويت- القاهرة- الجزائر، 1999م.
7	رانيا عبد المعز الجمال، الإدارة والعلاقات الإنسانية في الألفية الثالثة، دار الجامعة الجديدة، د.ط،الإسكندرية- مصر، 2011.
8	رائد محمد عبد ربه: مبادئ إدارة الأعمال، دار الجنادرية، ط1، عمان، الأردن، 2013.
9	سامي إبراهيم حماد حنون،(2006م)،قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة الجامعة الإسلامية غزة.
10	سمية جقيدل،(2015)، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي،رسالة ماجستير، جامعة بسكرة- الجزائر.

## قائمة المراجع

11	صالح بن حمد العساف، المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية، مكتبة العبيكان للنشر والتوزيع، ط4، الرياض - المملكة العربية السعودية، 2006م.
12	صلاح الدين عبد الباقي: مبادئ السلوك التنظيمي، د.ط، الدار الجامعية، عمان، 2005.
13	عاشوري إبتسام، (2015)، الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر - الجزائر.
14	عايد رحيل عيادة الشمري، (2013)، دور بيئة العمل الداخلية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى منسوبي قيادة حرس الحدود، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.
15	عبد الرحمان برقوق، هدى درنوني، (2014)، الالتزام التنظيمي (المفهوم والأبعاد والنتائج)، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، العدد (13).
16	عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، د.ط، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية - مصر - 2007م.
17	عبد الله محمد عبد الرحمان، علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، ط2، الإسكندرية - مصر، 2001م.
18	عبد المعطي محمد عساف، السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة، دار زهران للنشر، د.ط، عمان - الأردن، 1999م.
19	عطا الله بشير عبود النويقة، (2015)، أثر الأنماط القيادية في تحقيق الالتزام التنظيمي لموظفي وزارة الداخلية، دراسات العلوم الإدارية، المجلد (42)، العدد (1).
20	عمر وصفي عقيلي، تكنولوجيا إدارة الموارد البشرية الحديثة، دار زهران للنشر والتوزيع، ط1، عمان - الأردن، 2013.
21	فوزية هواين، (2014)، المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى موظفي الإدارة المحلية، رسالة ماجستير، جامعة سطيف 02 - الجزائر.
22	محمد هاني محمد، السلوك التنظيمي الحديث، دار المعتز للنشر، ط1، عمان - الأردن، 2015.

## قائمة المراجع

23	موسى أحمد خير الدين، (2010)، أثر البيئة الداخلية على الالتزام التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي، رسالة ماجستير، جامعة البترا- الأردن.
24	ناصر قاسيمي، دليل مصطلحات علم اجتماع التنظيم والعمل، ديوان المطبوعات الجامعية للنشر، د.ط، الجزائر، 2011م.
25	ناصر محمد إبراهيم مجمي، (2004)، أنماط القيادة في بعض المؤسسات الصناعية وعلاقتها بالنمو المهني لدى العاملين في المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير، جامعة الملك سعود، السعودية.
26	نجم عبود نجم: القيادة وإدارة الابتكار، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان- الأردن، 2012.
27	نور الدين بوراس، (2014)، دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين، رسالة ماجستير، جامعة بسكرة - الجزائر.
28	هايل عبد المولى طشطوش، القيادة والإدارة، ط1، دار الكندي للنشر، الأردن، 2009.
29	هدى درنوني، (2015)، دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي، رسالة دكتوراه، جامعة بسكرة - الجزائر.
30	وردة العزيز، (2010)، علاقة الالتزام التنظيمي بالاحترق النفسي عند عمال الدوريات، رسالة ماجستير، جامعة بوزريعة- الجزائر.

الملاحق



جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

- علم النفس -

## استمارة المحكمين

أستاذي الفاضل:

في إطار إعداد مذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر في علم النفس تخصص عمل وتنظيم، أضع بين أيدي سيادتكم هذا العمل المتواضع المتمثل في استمارة بحث تحتوي على مجموعة من الأسئلة

والتي تهدف إلى دراسة:

أنماط القيادة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي

دراسة ميدانية مطبقة على عمال مؤسسة " لوراس بلاتير "

بمدينة أولاد جلال ولاية - بسكرة -

إعداد الطالب: <

- أحمد تونسي

إشراف الأستاذة:

- د. مدور مليكة

## المحور الأول: أنماط القيادة

هذا القسم يهدف إلى معرفة النمط القيادي السائد في المؤسسة.

رقم العبارة	العبارات	دائمًا	أحيانًا	نادرًا
-------------	----------	--------	---------	--------

## النمط الحر (الفوضوي):

1	يقدم لك رئيسك بعض الخدمات الشخصية إذا طلبت منه ذلك			
2	يسمح لك رئيسك بمطلق الحرية في العمل			
3	يسمح لك رئيسك بتأجيل أعمالك إلى وقت لاحق			
4	لا يؤثر رئيسك كثيرًا فيك وفي زملائك في العمل			
5	لا يهتم رئيسك بالتفاصيل الصغيرة في العمل			
6	يكثُر رئيسك من السماح لك بالخروج من المؤسسة أثناء ساعات العمل			
7	يتساهل رئيسك معك إذا كان هناك تقصير في العمل			
8	لا يتابع رئيسك عمليات الغياب والتأخر			

## النمط الدكتاتوري (المستبد):

9	يؤكد رئيسك على المواعيد المحددة لانجاز العمل			
10	يطلب رئيسك منك الالتزام بالأنظمة والقوانين			
11	يحثك رئيسك على بذل مجهود أكبر من طاقتك من أجل المحافظة على مستوى الأداء العام			
12	يبدو رئيسك رسميًا في مظهره وسلوكه			
13	يعتبر رئيسك المناقشة وإبداء أريك في حل المشكلات مضيعة للوقت ويتولى بنفسه دراستها والبحث فيها			

			يهددك رئيسك باستخدام سلطته الرسمية	14
			يطالبك رئيسك بتنفيذ الخطط دون السماح لك بالإسهام في وضعها	15
			تتعرض للعقاب إذا كان أدائك بعيد عن المطلوب وضعيف	16
			لا يشاركك رئيسك وزملائك في أنشطتكم وممارساتكم	17

## النمط الديمقراطي (المشارك):

			يشعرك رئيسك بالراحة حينما تتحدث معه	18
			يعاملك رئيسك بالعدل وبنفس الطريقة التي يعامل بها زملائك	19
			يهتم رئيسك بمشكلاتك واحتياجاتك	20
			يمنحك رئيسك فرصة لإبداء أريك ومناقشتك في الأفكار الجديدة	21
			يخبرك رئيسك عما يجب أن تنجزه للحصول على المكافأة التي تستحقها على جهودك	22
			تنجز كل مهامك دون تدخل رئيسك إلا في الحالات الاضطرارية أو عندما يكون أدائك غير مرغوب	23
			يعمل رئيسك على زيادة روح التعاون في الفريق	24
			لا يقوم رئيسك بالكثير من التغييرات المفاجأة في الخطط، خاصة عند استقرار العمل وكماليته	25
			يقوم رئيسك بالثناء عليك عندما تؤدي مهامك على أكمل وجه	26
			يمتلك رئيسك القدرة على إيضاح وإيصال رؤيته المستقبلية للعاملين	27
			يؤمن رئيسك بأهمية مشاركة العاملين في عملية التغيير	28
			يركز رئيسك على انجاز المهام بروح الفريق والعمل الجماعي	29

## المحور الثاني: الالتزام التنظيمي

سيدي العامل يرجى وضع علامة (X) أمام الخيار الذي يمثل وجهة نظرك

موافق ب	موافق أ	العبارات	الترتيب
		اشعر بأن أهدافي الخاصة تتوافق مع أهداف المؤسسة	1
		انتماي إلى مؤسستي لا تعوضه مؤسسة أخرى بديلة	2
		المناخ الودي السائد في مؤسستي يدفعني إلى التمسك بالبقاء فيها	3
		اشعر بأني جزء من هذه المؤسسة	4
		أشعر بالسعادة من خلال عملي في مؤسستي الحالية	5
		أشعر بالفخر كلما تكلمت للآخرين عن مكان عملي	6
		لا أشعر بارتباط عاطفي تجاه هذه المؤسسة	7
		سأبقى في عملي حتى لو أن الزملاء الآخرين فضلوا العمل في مؤسسة أخرى	8
		لدي استعداد للاستمرار في عملي الحالي حتى بلوغ التقاعد	9
		سنتضرب الكثير من الأمور في حياتي إذا تركت عملي الحالي	10
		سأقبل أي مهنة أكلف بها مقابل استمراري بالعمل في هذه المؤسسة	11
		أرغب في استمرار العلاقة التي تربطني بزملائي في العمل.	12
		ليست المكاسب المادية فقط هي التي تدفعني للعمل بكفاءة	13
		لن أقبل العمل في مؤسسة أخرى حتى لو كانت ظروف العمل هناك أفضل	14
		في حال توفرت فرصة عمل مشابهة لعملي أفضل الاستمرار في عملي الحالي	15
		هناك فضل لمؤسستي في بناء حياتي الوظيفية	16
		تعتبر مؤسستي هي المكان الذي أفضل العمل فيه	17
		أن التزامي الأخلاقي تجاه زملائي يدفعني للبقاء في المؤسسة	18
		لا اشعر بأي واجب للبقاء في هذه المؤسسة	19
		لا يربطني بالمؤسسة سوى العمل	20
		أحرص على العمل من أجل أن تصل المؤسسة إلى أهدافها	21
		أحرص على بقائي في هذه المؤسسة حتى لو خسرت ماديا	22

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

- علم النفس -

## استمارة الدراسة

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته:

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستمارة الخاصة بدراسة «أنماط القيادة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي» في إطار استكمال الدراسة النظرية كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في تخصص علم النفس عمل وتنظيم

ونظرا لأهمية رأيكم في هذا المجال ، نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستمارة بدقة ، حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على مدى صحة إجاباتكم، لذلك فمشاركاتكم مهمة ورأيكم عامل أساسي من عوامل نجاح هذه الدراسة، علما أن هذه البيانات لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، وستكون دقة إجاباتكم ومساهماتكم عوننا لنا في التوصل إلى نتائج موضوعية وعلمية.

وفي الأخير نقبلوا منا فائق التقدير والاحترام.

إشراف الأستاذة :

إعداد الطالب: تونسي أحمد

- د. مدور مليكة

## المحور الأول: أنماط القيادة

أخي العامل نرجو منكم وضع علامة (X) أمام كل عبارة تعبر عن مدى موافقتك عليها.

رقم العبارة	العبارات	دائما	أحيانا	أبدا
-------------	----------	-------	--------	------

## النمط الحر (الفوضوي):

1	يقدم لك رئيسك بعض الخدمات الشخصية إذا طلبت منه ذلك			
2	يسمح لك رئيسك بمطلق الحرية في العمل			
3	يسمح لك رئيسك بتأجيل أعمالك إلى وقت لاحق			
4	لا يؤثر رئيسك كثيرا فيك وفي زملائك في العمل			
5	لا يهتم رئيسك بالتفاصيل الصغيرة في العمل			
6	يكثر رئيسك من السماح لك بالخروج من المؤسسة أثناء ساعات العمل			
7	يتساهل رئيسك معك إذا كان هناك تقصير في العمل			
8	لا يتابع رئيسك عمليات الغياب والتأخر			

## النمط الدكتاتوري (المستبد):

9	يؤكد رئيسك على المواعيد المحددة لانجاز العمل			
10	يطلب رئيسك منك الالتزام بالأنظمة والقوانين			
11	يحثك رئيسك على بذل مجهود أكبر من طاقتك من أجل المحافظة على الأداء			
12	يبدو رئيسك رسميا في مظهره وسلوكه			
13	يعتبر رئيسك المناقشة وإبداء رأيك في حل المشكلات مضيعة للوقت			
14	يهددك رئيسك باستخدام سلطته الرسمية			

			يطالبك رئيسك بتنفيذ الخطط دون السماح لك بالإسهام في وضعها	15
			تتعرض للعقاب إذا كان أدائك بعيد عن المطلوب وضعيف	16
			لا يشاركك رئيسك وزملائك في أنشطتكم وممارساتكم	17

النمط الديمقراطي (المشارك):

			يشعرك رئيسك بالراحة حينما تتحدث معه	18
			يعاملك رئيسك بالعدل وبنفس الطريقة التي يعامل بها زملائك	19
			يهتم رئيسك بمشكلاتك واحتياجاتك	20
			يمنحك رئيسك فرصة لإبداء رأيك ومناقشتك في الأفكار الجديدة	21
			يخبرك رئيسك عما يجب أن تنجزه للحصول على المكافأة التي تستحقها على جهودك	22
			تنجز كل مهامك دون تدخل رئيسك إلا في الحالات الاضطرارية	23
			يعمل رئيسك على زيادة روح التعاون في الفريق	24
			يقوم رئيسك بالثناء عليك عندما تؤدي مهامك على أكمل وجه	25
			يمتلك رئيسك القدرة على إيضاح وإيصال رؤيته المستقبلية للعاملين	26
			يؤمن رئيسك بأهمية مشاركة العاملين في عملية التغيير	27
			يركز رئيسك على انجاز المهام بروح الفريق والعمل الجماعي	28

## المحور الثاني: الالتزام التنظيمي

سيدي العامل يرجى وضع علامة (X) أمام الخيار الذي يمثل وجهة نظرك

رقم	العبارات	موافق	محايد	غير موافق
1	اشعر بأن أهدافي الخاصة تتوافق مع أهداف المؤسسة			
2	انتمائي إلى مؤسستي لا تعوضه مؤسسة أخرى بديلة			
3	المناخ الودي السائد في مؤسستي يدفعني إلى التمسك بالبقاء فيها			
4	اشعر بأني جزء من هذه المؤسسة			
5	أشعر بالسعادة من خلال عملي في مؤسستي الحالية			
6	أشعر بالفخر كلما تكلمت للآخرين عن مكان عملي			
7	لا أشعر بارتباط عاطفي تجاه هذه المؤسسة			
8	سأبقى في عملي حتى لو أن الزملاء الآخرين فضلوا العمل في مؤسسة أخرى			
9	لدي استعداد للاستمرار في عملي الحالي حتى بلوغ التقاعد			
10	ستضطرب الكثير من الأمور في حياتي إذا تركت عملي الحالي			
11	سأقبل أي مهنة أكلف بها مقابل استمراري بالعمل في هذه المؤسسة			
12	أرغب في استمرار العلاقة التي تربطني بزملائي في العمل.			
13	ليست المكاسب المادية فقط هي التي تدفعني للعمل بكفاءة			
14	لن أقبل العمل في مؤسسة أخرى حتى لو كانت ظروف العمل هناك أفضل			
15	في حال توفرت فرصة عمل مشابهة لعملي أفضل الاستمرار في عملي الحالي			
16	هناك فضل لمؤسستي في بناء حياتي الوظيفية			
17	تعتبر مؤسستي هي المكان الذي أفضل العمل فيه			
18	أن التزامي الأخلاقي تجاه زملائي يدفعني للبقاء في المؤسسة			
19	لا اشعر بأي واجب للبقاء في هذه المؤسسة			
20	لا يربطني بالمؤسسة سوى العمل			
21	أحرص على العمل من أجل أن تصل المؤسسة إلى أهدافها			
22	أحرص على بقائي في هذه المؤسسة حتى لو خسرت مادياً			



## قائمة المحكمين:

الجامعة	اسم المحكم	الرقم
جامعة محمد خيضر بسكرة	نورا لدين تاويريت	01
جامعة محمد خيضر بسكرة	قشي إلهام	02
جامعة محمد خيضر بسكرة	مرابطي عادل	03
جامعة محمد خيضر بسكرة	جوادي يوسف	04
جامعة محمد خيضر بسكرة	شرفية مونية	05

## جدول يوضح: معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة

		النمط الحر	النمط الدكتاتوري	النمط الديمقراطي	الالتزام التنظيمي
النمط الحر	Corrélacion de Pearson	1	-,014	-,050	-,108
	Sig. (bilatérale)		,922	,730	,455
	N	50	50	50	50
النمط الدكتاتوري	Corrélacion de Pearson	-,014	1	,075	,313 <sup>*</sup>
	Sig. (bilatérale)	,922		,603	,019
	N	50	50	50	50
النمط الديمقراطي	Corrélacion de Pearson	-,050	,075	1	,315 <sup>*</sup>
	Sig. (bilatérale)	,730	,603		,026
	N	50	50	50	50
الالتزام التنظيمي	Corrélacion de Pearson	-,108	,313 <sup>*</sup>	,315 <sup>*</sup>	1
	Sig. (bilatérale)	,455	,019	,026	
	N	50	50	50	50

المصدر: مخرجات برنامج (spss).

## جدول يوضح معامل الثبات التجزئة النصفية وسبيرمان براون للتصحيح.

## Statistiques de fiabilité

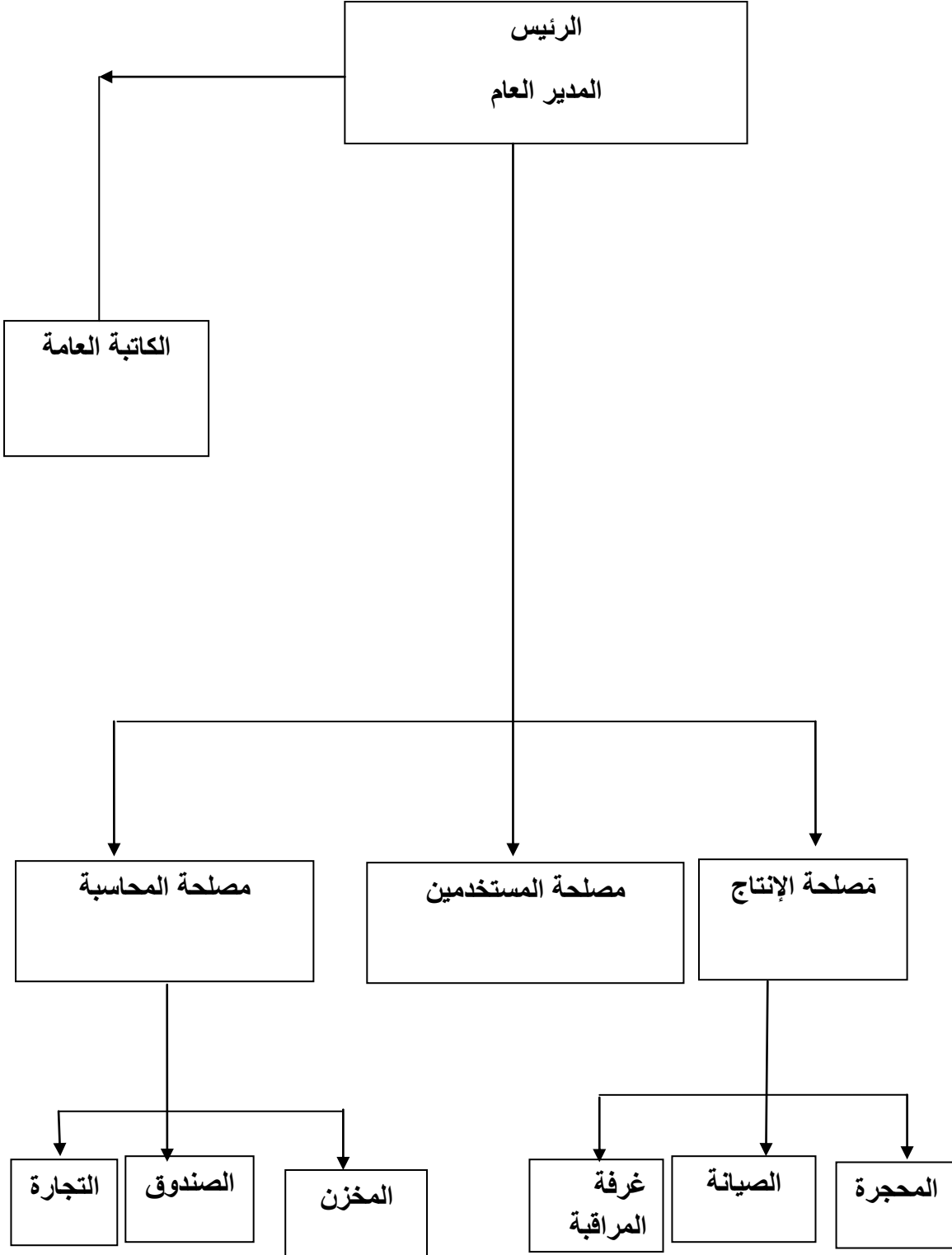
Partie 1	Valeur	,461
	Nombre d'éléments	25 <sup>a</sup>
Partie 2	Valeur	,324
	Nombre d'éléments	25 <sup>b</sup>
Nombre total d'éléments		50
Corrélacion entre les sous-échelles		,568
Coefficient de Spearman-Brown	Longueur égale	,725
	Longueur inégale	,725
Coefficient de Guttman split-half		,723

a. Les éléments sont : q1, q3, q5, q7, q9, q11, q13, q15, q17, q19, q21, q23, q25, q27, q29, q31, q33, q35, q37, q39, q41, q43, q45, q47, q49.

b. Les éléments sont : q2, q4, q6, q8, q10, q12, q14, q16, q18, q20, q22, q24, q26, q28, q30, q32, q34, q36, q38, q40, q42, q44, q46, q48, q50.

المصدر: مخرجات برنامج (spss).

الهيكل التنظيمي لمؤسسة لوراس بلاتير لصناعة الجبس



المصدر: إدارة المؤسسة.