



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد خيضر*بسكرة*
كلية العلوم الانسانية والاجتماعية
قسم العلوم الاجتماعية
شعبة علم النفس
عنوان المذكرة



الأنماط القيادية للمدراء وتأثيرها على الالتزام

التنظيمي لدى الأساتذة

-دراسة ميدانية مطبقة على أساتذة التعليم المتوسط لبلدية ليوة - بسكرة-

تخصص: علم النفس عمل وتنظيم

إشراف الأستاذ(ة):

د. بومعراف نسيمة

إعداد الطالبة:

شبيبة ياسمينة

السنة الجامعية: 2016/2015



شكر و عرفان

نحمد الله عز وجل
بنعمته تتم الصالحات حمدا كثيرا، ان وفقنا لإنجاز هذا العمل المتواضع . ثم اتوجه بتقديم جزيل الشكر للوالدين
الكريمين اللذان اوصلاني لهذا المكان بمساندتهما و دعمهما . و الشكر الاكبر اتقدم به الى التي عملت
على التأطير العلمي القيم لإتمام هذا العمل كمشرف لهذه المذكرة الدكتورة (بومعرف نسيمه)

كما اتقدم بجميل الشكر والعرفان والامتنان والتقدير لمن لم يبخل علي بتوجيهاته، من الاساتذة الافاضل
واعانني على اتمام هذه المذكرة، كل من الدكتور (نبيل حليلو ،رابحي اسماعيل، ونور الدين تاويريريت،
وجوادي يوسف)

***** اوزليفي ناجي *****

لن ننسى هذا الشخص الرائع الذي علمنا من علمه الكثير
اللهم اجعل كل ما علمنا اياه
في ميزان حسناته ، واجعل له في جنتك المرتبة العليا ، اللهم امين

رحم الله ارواحا لا تعوض اللهم امين

اللهم ارحم واغفر لمن عشنا معهم اجمل الاوقات و هزتنا اليهم الاشواق

اللهم اجمعنا بهم في جنتك اللهم امين

الصفحة	فهرس المحتويات
	شكر وعرفان
	فهرس الجداول
	فهرس الأشكال
أ - ب	مقدمة
الفصل الأول: الاطار العام للدراسة	
05-06	1- تحديد اشكالية الدراسة
06-07	2- تساؤلات الدراسة
07	3- اهمية الدراسة
07	4- اهداف الدراسة
07-15	5- الدراسات السابقة والتعقيب عليها
15-16	6- التعريفات الاجرائية لمتغيرات الدراسة
الجانب النظري	
الفصل الثاني: الأنماط القيادية	
19	تمهيد
20-22	1- مفهوم القيادة
22-27	2- القيادة والمفاهيم المجاورة لها
27-29	3- عناصر القيادة
29-31	4- مهارات القيادة
32-33	5- مصادر القيادة
33-39	6- الأنماط القيادية
39-46	7- نظريات القيادة
47-52	8- نماذج النمط القيادي
53	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: الالتزام التنظيمي	
55	تمهيد -

56-59	1- مفهوم الالتزام التنظيمي
59-60	2- أهمية الالتزام التنظيمي
60-61	3- خصائص الالتزام التنظيمي
62-65	4- أنواع الالتزام التنظيمي
65-66	5- مداخل الالتزام التنظيمي
66-67	6- مراحل الالتزام التنظيمي
67-68	7- محددات الالتزام التنظيمي
68-71	8- طرق قياس الالتزام التنظيمي
71-73	9- آثار الالتزام التنظيمي
74	خلاصة الفصل
الجانب التطبيقي	
الفصل الرابع: الدراسة الميدانية و إجراءاتها	
77	تمهيد
78	أولاً: الإجراءات المنهجية للدراسة
78	1- منهج الدراسة
79-80	2- حدود الدراسة
80-84	3- عينة الدراسة
84-86	4- أدوات الدراسة
86-87	5- الخصائص السيكمترية لأدوات جمع البيانات
88	ثانياً: عرض ومناقشة نتائج الدراسة
88-91	1- عرض نتائج الدراسة
91-94	2- مناقشة نتائج الدراسة
94	3- استنتاج عام
96	خاتمة
98-102	قائمة المراجع
	قائمة الملاحق

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
25	الفرق بين القيادة والإدارة	01
27	الفرق بين القائد والمدير	02
81	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	03
82	توزيع أفراد العينة حسب متغير مستوى التعليمي	04
83	توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة	05
84	توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	06
85	بنود الاستمارة حسب أبعاد الالتزام التنظيمي	07
86	توزيع بنود أنماط القيادة حسب الأبعاد	08
88	نتائج الخاصة بالالتزام الاستمراري	09
89	نتائج الخاصة بالالتزام المعياري	10
90	نتائج الخاصة بالالتزام العاطفي	11
90	نتائج الخاصة بالالتزام التنظيمي	12

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
29	الشكل يوضح خصائص القيادة	01
31	الشكل يوضح مهارات القيادة	02
37	شكل يوضح توزيع القيادة في الماضي والحاضر والمستقبل	03
39	شكل يوضح أنماط القيادة الثلاث وكيفية العمل فيهم	04
48	شكل يوضح أنماط القيادة حسب تصنيف (بليك وموتون)	05
51	شكل يوضح أساليب 4 لنموذج هير سي وبلانشارد	06
65	شكل يوضح أنواع الالتزام التنظيمي	07
81	دائرة نسبية تبين توزيع أفراد العينة حسب الجنس	08
82	دائرة نسبية تبين توزيع أفراد البينة حسب مستوى التعليمي	09
83	دائرة نسبية تبين توزيع أفراد العينة حسب الخبرة	10
84	دائرة نسبية تبين توزيع افراد العينة حسب السن	11

يعد الالتزام التنظيمي أحد الظواهر السلوكية المهمة التي تسعى المنظمات في عصرنا الحالي إلى الاهتمام به على اعتبار أنه فعل معنوي غير ملموس، يظهر على الأفراد من خلال جملة من السلوكيات التي تعكس التزامهم التنظيمي اتجاه المنظمة التابعين لها، ومن خلال الدور الذي يلعبه هذا السلوك التنظيمي في تطوير المنظمات وزيادة فعاليتها وتقديمها، سعت المنظمات ومازالت تسعى إلى الاهتمام بهذا العنصر الفعال من خلال تقديم وتسخير كل إمكانيات المتاحة التي من شأنها أن تدفع بزيادة مستوى الالتزام التنظيمي لدى موظفيها باختلاف المؤسسات سواء كانت (تجارية، صناعية، تربية) كل على حد سواء، على اعتبار أن الالتزام التنظيمي يدخل في جميع المجالات داخل أي تنظيم، ومن بين الظروف المحيطة التي يمكن أن نقول أنها يمكن أن تكون عامل مؤثر في ارتفاع أو انخفاض مستوى الالتزام التنظيمي، نذكر أن النمط القيادي الذي يعمل تحته العامل كتابع بحكم أن القائد دخل أي تنظيم يعد المسير والمنظم الرئيسي للقوانين والقيم التي بنيت عليها أي منظمة، والعامل التابع لأي تنظيم يعتبر من الواجب عدم الخروج عن القوانين المسطرة داخل ذلك التنظيم، ويمكن أن يتأثر العامل مستواه في الالتزام التنظيمي بطبيعة النمط القيادي السائد في رفع أو خفض مستواه ويمكن أن لا يتأثر.

ومن خلال هذه الدراسة سنحاول التعرف على تأثير النمط القيادي السائد للمدراء داخل المؤسسات التربوية على الالتزام التنظيمي للأساتذة وذلك من خلال الخطة التالية:

الجانب الأول يشتمل الجانب النظري ويتضمن ثلاث فصول

- **الفصل الأول:** تناول إشكالية الدراسة، أهمية وأهداف الدراسة، المفاهيم الاجرائية الدراسة ودراسات السابقة
- **الفصل الثاني:** النمط القيادية التي تناولنا فيه مفهوم القيادة، ومفاهيم المجاورة لها عناصر القيادة، مهارات القيادة، مصادر القيادة، أنماط القيادية، نظريات القيادة نماذج النمط القيادي.
- **الفصل الثالث:** الذي تناولنا فيه الالتزام التنظيمي مفهومه، أهمية الالتزام التنظيمي خصائص الالتزام التنظيمي، أنواع الالتزام التنظيمي، مداخل الالتزام التنظيمي مراحل الالتزام التنظيمي، محددات الالتزام التنظيمي، طرق قياس التنظيمي، آثار الالتزام التنظيمي.

مقدمة

- **الفصل الرابع:** الإجراءات المنهجية الذي تناولنا فيه منج الدراسة، حدود الدراسة عينة الدراسة، أدوات الدراسة وعرض ومناقشة نتائج الدراسة تناولنا فيها عرض نتائج الخاصة لتساؤل الأول، النتائج الخاصة بالتساؤل الثاني، عرض نتائج الخاص بالتساؤل الثالث ثم قمنا بمناقشتها على ضوء الدراسات السابقة. ثم الخاتمة وقائمة المراجع وأخيرا الملاحق التي تتضمن مقاييس المستخدمة في الدراسة وقائمة الاساتذة المحكمين ممن عرض عليهم المقاييس.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

- 1- تحديد إشكالية الدراسة
- 2- تساؤلات الدراسة
- 3- أهمية الدراسة
- 4- أهداف الدراسة
- 5- الدراسات السابقة
- 6- تحديد متغيرات الدراسة إجرائيا

1- الإشكالية:

تسعى المنظمات في عصرنا الحالي لمواكبة التغيرات والتطورات الحاصلة في البيئة التي تعمل فيها، نتيجة ظهور العديد من التكنولوجيات والتقنيات التي تبقى تتجدد كل يوم بدون توقف ما يدفع المنظمات للحرص على بقائها في الصدارة وأن يكون نشاطها مواكب لهذا التطور والمشاركة في ادخال هذه التغيرات لتكون أكثر اقناع واستمرارية، وتضمن بذلك قوتها وفعاليتها وجودتها ونتيجة لذلك تعمل جاهدة في وسط هذا التنافس لتقديم أفضل خدماتها داخل تنظيمها سواء كانت هذه التنظيمات (تربوية، تجارية، صناعية).

تعتبر المؤسسات التعليمية كغيرها من المؤسسات تعمل على الحفاظ على كينونتها وجودتها بالإضافة إلى قوتها وفعاليتها على اعتبار الأهمية التي نكتسبها، من المحافظة على تراث المجتمع وحضارته، ولا يمكن أن تتحقق هذه الأهداف والغايات إلا برعاية إدارة رشيدة تكون فعالة وتعمل دور المسير والمنسق لكل العمليات الداخلية وتقود المؤسسة للتقدم أكثر والنجاح، وبطبيعة الحال لا يمكن أن تكون هناك إدارة أو مؤسسة إلا وأن تحوي قائد يكون يتصف بجملة من الموصفات التي تعكس خصائص القائد الفذ، الذي يعمل دور الموجه والمسير لكل السياسات الداخلية للمؤسسة على اعتبار أنه هو المشرف على المنقادين تحته والتأثير فيهم بقصد استمالتهم وتحقيق الهدف المنشود كما يعتبر المسؤول الأول على جميع الأعمال الجارية على مستوى المؤسسة، منة خلال دوره كمحرك للعمليات الادارية الفنية التي تؤدي في الأخير إلى تحقيق الأهداف التنظيمية للمؤسسة، والمدير في موقعه القيادي يفرض عليه اختيار نمط معين يعمل وفقه لإدارة شؤون مؤسسته لأن المدراء عموما يختلفون فيما بينهم من خلال الأساليب القيادية التي يتبعونها كأساليب تأثير على الأسانذة التابعين لهم، فكل مدير يرى في النمط القيادي الذي يتبعه أنه الأنسب في عملية تحقيق أهدافه وأهداف المؤسسة، فهناك من يرى في النمط الديمقراطي الأسلوب الأفضل لبلوغ أهدافه ففي المقابل من يرى في النمط الدكتاتوري أكثر فعالية في التأثير بالإضافة إلى أنه يوجد أسلوب آخر لا يتبناه تقريبا أغلب المدراء، وهو النمط الفوضوي ومنه ومن جهة أخرى في المقابل نجد هذه القيادة لا يمكن أن تكون بدون تابعين لها وهم مجموع العمال من الموظفين وأسانذة تابعين للمؤسسة، الذين يعدون هم العنصر الحيوي والركيزة الأساسية التي تدفع عجلة التطور داخل أي تنظيم لذلك يعتبر شعور العامل بالرحمة والانتماء والاستقرار والرضا داخل بيئة عمله تضمن التحقق من أن للعامل التزام تنظيمي للمؤسسة للعامل فيها لأن الالتزام وبحكم أنه شعور داخلي غير ملموس يكتنف للعامل بأنه جزء من المؤسسة التابع من خلال ما يظهر عليه من سلوكيات وتصرفات تتضح في جملة الأعمال التي يقوم بها وحرصه على البقاء، في المنظمة وتطويرها وعدم الاكتراث للمكاسب المادية والتمسك بها في كل الظروف،

الالتزام لدى الأساتذة داخل المؤسسة التعليمية والتي تسعى هذه المؤسسات من خلال القيادة لتحقيقها والتخفيف من مظاهر عدم الالتزام "التغيب، التأخر، دوران العمل"، وهذه المظاهر كلها يمكن التخفيف منها من خلال اتباع القائد لنمط قيادي مناسب وفعال يتعامل به مع الأساتذة والعمال.

4- أهداف الدراسة:

- التعرف على النمط القيادي السائد في المؤسسات التعليمية من وجهة نظر الأساتذة.
- التعرف على طبيعة الأثر الذي يخلفه النمط القيادي للمدير على الالتزام عند الأساتذة في المؤسسة الجزائرية.

- الكشف على مستوى الالتزام لدى الأساتذة في المؤسسات التعليمية الجزائرية.

5- الدراسات السابقة:

إن الدراسات السابقة التي تناولت موضوع دراستنا، يعود بالفائدة على الباحث من نواحي متعددة نذكر من هذه الدراسات:

أ- الدراسات التي تناولت الأنماط القيادية:

- دراسة عبد اللطيف بكوش: النمط القيادي لدى مدير مؤسسة التعليم الثانوي وعلاقته بدينامية الجماعة التربوية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، تخصص علم النفس الاجتماعي جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2010.

انطلقت هذه الدراسة من التساؤل الرئيس التالي:

- ما العلاقة بين النمط القيادي لدى مدير مؤسسة التعليم الثانوي وديناميكية الجماعة؟

وتم تحديد الباحث للمجتمع الأصلي لهذه الدراسة والمتمثل في جميع أعضاء الهيئة التدريسية لمؤسسات التعليم الثانوي الذين كانوا قيد الخدمة الفعلية للعام الدراسي 2010/2009، حيث بلغ عددهم (1244) أستاذ وأستاذة، ويتبعون لـ "40" ثانوية لدليل المؤسسات التربوية الصادر من مكتب البرمجة والخريطة المدرسية لمديرية التربية لولاية بسكرة.

وبناء عليه اعتمد الباحث في دراسته لعلاقة النمط القيادي الممارس من طرف مدير مؤسسة التعليم الثانوي بديناميكية الجماعة التربوية على المنهج الوصفي حيث أنه يعبر على الظاهرة الاجتماعية المراد دراستها تعبيراً كمياً وكيفياً.

وقد اعتمد الاستبيان لكونه إحدى الأدوات البحثية في العلوم الإنسانية لذلك اعتبر الباحث أن الاستبيان أداة ملائمة للحصول على معلومات وبيانات وحقائق مرتبطة بموضوع " علاقة النمط القيادي لدى مدير المؤسسة للتعليم الثانوي وديناميكية الجماعة التربوية."

وهدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين النمط القيادة لدى مدير مؤسسة التعليم الثانوي بديناميكية الجماعة التربوية وتمثلت نتائج هذه الدراسة في أن النمط القيادي التوجيهي هو الأكثر ممارسة لدى مدير مؤسسة التعليم الثانوي، يليه النمط القيادي التفويضي، ثم النمط القيادي التشاركي، النمط القيادي الاستشاري على الترتيب.

• دراسة فريدة بن براهيم: علاقة أنماط السلوك القيادي للمدير بمستوى الولاء التنظيمي لدى أساتذة التعليم الثانوي، رسالة ماجستير (غير منشورة)، تخصص علم النفس تنظيم وعمل، جامعة بسكرة، الجزائر، 2015.

انطلقت الدراسة من التساؤلات التالية:

- ما نمط السلوك القيادي السائد لدى المدرء بالتعليم الثانوي حسب وجهة نظر الأساتذة بولاية بسكرة؟
- ما هو مستوى الولاء التنظيمي لدى الأساتذة بالتعليم الثانوي بولاية بسكرة؟، وهل توجد فروق ذات دلالة احصائية في مستوى الولاء التنظيمي لدى الأساتذة بالتعليم الثانوي بولاية بسكرة تبعا لمتغيرات " العمر، الجنس، الخبرة المهنية، الحالة الاجتماعية؟
- ما طبيعة العلاقة بين أنماط السلوك القيادي ومستوى الولاء التنظيمي لدى الأساتذة بالتعليم الثانوي لولاية بسكرة؟.

- نجد أن الباحثة اختارت أسلوب العينة العشوائي البسيط، واختيارها لعدد محدد من المؤسسات والبالغ -42- ثانوية على مستوى ولاية بسكرة.

- اعتمدت الباحثة على إتباع خطوات المنهج الوصفي التحليلي في دراستها لعلاقة أنماط السلوك القيادي الممارس من طرف مدير الثانوي لمستوى الولاء التنظيمي للأستاذ وهذا لملاءمته لطبيعة وأهداف هذه الدراسة، واتبعت الباحثة في دراستها المطبقة للمنهج الوصفي على أداة متمثلة في مقياسين هما مقياس الأنماط القيادية " هيرسي وبلانشارد" للتعرف على النمط القيادي الممارس.

- تمثلت نتائج هذه الدراسة إلى أن الباحثة وصلت إلى أن النمط السائد والأكثر ممارسة عند مديري مؤسسات التعليم الثانوي يليه النمط الاستشاري ثم التوجيهي ثم المرتبة الأخيرة النمط التشاركي وفي الأخير توصلت لوجود علاقة ارتباطيه بين كل من الأنماط القيادية " النمط التفويضي، التشاركي،

الاستشاري، التوجيهي، الممارسة من طرف مدراء مؤسسات التعليم الثانوي ومستوى الولاء من وجهة نظر الأساتذة.

• دراسة ابراهيم مسغوني: الأنماط القيادية لمدراء المدارس الابتدائية وأثرها على الدافعية للإنجاز لدى المعلمين، رسالة ماجستير (غير منشورة)، تخصص علم النفس تنظيم وعمل جامعة بسكرة، الجزائر، 2014.

انطلقت هذه الدراسة من التساؤل التالي:

- هل يوجد فروق ذات دلالة احصائية في مستوى الدافعية للإنجاز لدى المعلمين الذين يعملون تحت ادارة مدير دكتاتوري، والمعلمين الذين يعملون تحت إدارة مدير ديمقراطي؟
طبق الباحث هذه الدراسة على عينة بلغ عددها 268 فردا من المعلمين والمعلمات تمثل المجتمع الأصلي للدراسة وهم معلمي الولاية حيث تم اختيارها بطريقة عشوائية وذلك عن طريق الاتصال بهم في المدارس الابتدائية والتي بلغ عددها "87" مدرسة تم اختيارها أيضا بطريقة عشوائية من مناطق ريفية وحضرية.

لقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي وفي هذا المنهج يهتم الباحث بدراسة الوضع الحالي للظاهرة ووصف دقيق لها يهدف لتحديد طبيعة الظروف والممارسات والاتجاهات السائدة.

ولقد أعد الباحث أدوات تتطلبها هذه الدراسة هي إعداد استبيانين:

الأول: خاص بمقياس مستوى الدافعية للإنجاز لدى المعلمين والاستبيان.

الثاني: خاص بتحديد النمط القيادي لمدير المدرسة الابتدائية من وجهة نظر المعلمين.

توصلت هذه الدراسة لجملة من النتائج كما يلي نوردها:

- النمط الديمقراطي هو النمط الأكثر انتشارا واستخداما من طرف مديري المدارس الابتدائية.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الدافعية للإنجاز بين المعلمين الذكور والمعلمات الإناث، الذين يعملون تحت إدارة مدير يعتمد النمط القيادي الدكتاتوري.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الدافعية للإنجاز للمعلمين بين المعلمين الذكور والمعلمات الإناث في كامل عينة الدراسة.

ب- الدراسات التي تناولت الالتزام التنظيمي:

- دراسة عاشوري ابتسام: الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية رسالة ماجستير (غير منشورة)، تخصص علم اجتماع التنظيم والعمل، جامعة بسكرة الجزائر، 2015.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

انطلقت هذه الدراسة من التساؤل الرئيسي التالي:

- ماهي علاقة الثقافة التنظيمية بالالتزام التنظيمي في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة " المديرية العامة"

تم تحديد المجتمع الأصلي لهذه الدراسة والمتمثل في جميع العاملين من اطارات تحكم وتنفيذ الذين يزاولون مهامهم على مستوى مديرية ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية الجلفة، والبالغ عددهم 70 عامل.

وبناء عليه اعتمد الباحث على المنهج الوصفي لأنه يتفق مع خصائص موضوع الدراسة حيث يركز على دراسة الظواهر الموجودة في الواقع ويصفها وصفا دقيقا، وقد تم تطبيق الباحثة لجملة من الأدوات نذكرها:

الاستمارة: التي تم تصميمها بالاعتماد على استمارة مقياس حسب طريقة ليكرت الثلاثية وتكونت هذه الاستمارة من 4 محاور كانت على النحو التالي:

البيانات الشخصية التي تخص المبحوثين.

الثقافة التنظيمية وضم 13 عبارة.

الولاء التنظيمي وقد خصصت له 12 عبارة

تحقيق المسؤولية اتجاه المؤسسة وقد خصصت له 8 عبارات

تحقيق الرغبة في البقاء والاستمرار بالمؤسسة ويضم 7 عبارات.

المقابلة: تم الاعتماد عليها كأداة ثانوية في بداية الدراسة من أجل فهم الواقع الميداني والتوجه العلمي الصحيح لدراستها.

وخلصت هذه الدراسة للنتائج التالية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي للعاملين في مؤسسة ديوان

الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة عند مستوى دلالة $\alpha = 0.01$

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي للعاملين في مؤسسة ديوان

الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.01$

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وتحقيق المسؤولية اتجاه المؤسسة في

مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة عند مستوى دلالة

$\alpha = 0.01$

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وتحقيق المسؤولية اتجاه المؤسسة في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة عند مستوى دلالة $\alpha = 0.01$

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.01$) في اتجاهات المبحوثين حول الالتزام التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة تعري لمتغير المستوى التعليمي
توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.01$) في اتجاهات المبحوثين حول الالتزام التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة تعري لمتغير السن

• دراسة سمية جقيدل: العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير تخصص علم النفس عمل وتنظيم، جامعة بسكرة، الجزائر، 2010.
انطلقت هذه الدراسة من التساؤل التالي:

ما مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى عينة من عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز بمدينة الأغواط؟

تم تحديد المجتمع الأصلي لهذه الدراسة والمتمثل في جميع عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" بمقاطعة الأغواط والبالغ عددهم 256 عامل حسب رئيس قسم الموارد البشرية ومسؤول مصلحة التكوين مع العلم أن المجتمع الكلي للمديرية الولائية قدر عددهم بـ 417 عامل على مستوى ثلاث مقاطعات (مقاطعة حاسي الرمل، مقاطعة الأغواط مقاطعة أفلو) وشملت المقاطعات السابقة الذكر على 108 إدارات، 214 عامل مؤهل، 95 عامل منفذ ونظرا لتعدد المقاطعات وتواجدها في أماكن متفرقة ومتباعدة عن مقر الولاية ارتأينا أن يكون مجال الدراسة محصورا في مقاطعة الأغواط إذ شملت عمال على مستوى مقر المديرية والوكالات التجارية التابعة لها كما سبق الذكر في حدود الدراسة.

وتعتبر عينة البحث عينة عشوائية بسيطة حيث تتميز بأنها يمكن الحصول عليها بطريقة سهلة وميسرة، وكان مجموع الاستمارات التي وزعت على العينة 128 استمارة ما نسبته 50% من المجتمع الأصلي.

وقد تكون الاستبيان في صورته النهائية من ثلاث أقسام تعبر عن بعض المعلومات الشخصية والوظيفية التي تخص عينة البحث والتي اشتملت على:

القسم الأول: تمثل في الخصائص التكنوغرافية " الجنس، الأقدمية، المستوى التعليمي "

القسم الثاني: تمثل العدالة التنظيمية حيث تكون من 20 عبارة مقسمة على ثلاث محاور أو أبعاد. وتمثلت نتائج هذه الدراسة في:

أن مستوى الشعور بالعدالة يختلف باختلاف الأبعاد إذ نجده مرتفع في بعد عدالة التعاملات، ثم يليه بعد عدالة الإجراءات، ثم بعد عدالة التوزيع.

ان مستوى الالتزام يتفاوت باختلاف الأبعاد إذ نجده مرتفعا في بعد الالتزام الاستمراري المعياري، ثم يليه الالتزام العاطفي.

نجد أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لإجابات أفراد العينة حول مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى عينة الدراسة تعزى لمتغير الجنس.

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى عينة الدراسة تعزى لمتغير الأقدمية عند مستوى دلالة 0.05

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدى عينة الدراسة تعزى لمتغير المستوى التعليمي في جميع الأبعاد والدرجة الكلية حيث كانت أكبر من مستوى الدلالة (0.05).

وعليه نرى أن المستوى التعليمي في مديرية توزيع الكهرباء والغاز عامل غير مؤثر في الرفع من مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي.

التعقيب على مجموع الدراسات: من خلال جملة الدراسات التي تم استعراضها يتضح لنا ان هذه الدراسات اختلفت على اختلاف الأهداف التي تسعى إليها كل دراسة ومن هذه الدراسات، ما تناول الأنماط القيادية للمدراء ومنها من تناول الالتزام التنظيمي، وهذا ما يمكن تلخيص استفادتنا من هذه الدراسات في جملة من النقاط.

فيما يتعلق بالإطار العام للدراسة: الاستفادة من الدراسات في تحديدنا للإشكالية وضبطها.

وضع فرضيات الدراسة وكيفية صياغتها.

الاستفادة من هذه الدراسات من حيث صياغة الأهداف وكيفية وطرق التعريفات الإجرائية للمتغيرات الخاصة بدراستنا.

الجانب النظري:

من خلال هذه الدراسات يمكن الاستفادة من المعلومات التي تخص متغيرات دراستنا التي نحن بصدد إجرائها

بناء خطة للفصول الخاصة بالدراسة الحالية.

الجانب المنهجي للدراسة ومناقشة نتائج الدراسة:

من خلال التعرف على الأساليب الإحصائية الواجب إتباعها وكيفية اختيار المنهج المناسب والأداة التي تناسب الدراسة، ومعرفة طرق وعرض وتحليل النتائج النهائية.

6- المفاهيم الإجرائية لمصطلحات الدراسة:

• النمط القيادي: يعرفه السلمي: " هو نشاط إنساني منظم يهدف إلى تحقيق أهداف الجماعة "المؤسسة" من خلال تجميع وتوحيد كافة الموارد المتاحة ووضعها مع الاستغلال المثمر. (عبد اللطيف بكوش: 2010، ص64).

أما تعريف النمط القيادي حسب الدراسة التي نحن بصدد إنجازها فهو « أسلوب أو الطريقة التي يتبناها مدير المدرسة "الثانوية أو المتوسطة" في إدارة وتسييره وتوجيهه لشؤون مؤسسته، وهي الطريقة أو المنهج الذي يتعامل فيه مع المرؤوسين وهم "الأساتذة".

- المدرء " مدرء المدارس": "هو الذي يعمل على تحقيق النتائج المتوقعة منه بحكم منصبه فمدير المدرسة بحكم منصبه يتوقع منه تقديم خدمة عالية تعليمية وتربوية وتحقيق معدلات من الترابط التنسيقي بين العاملين معه لرفع وتحسين العملية الإدارية وتطوير الأداء العام وتحقيق الأهداف المرسومة له وذلك بتكلفة محددة في وقت معين فإذا حقق المدير هذه التوقعات نطلق عليه مدير فعال (محمد هاني محمد: 2015، ص ص 191- 192).

أما مفهوم المدير حسب الدراسة التي نحن بصدد القيام بها فهو: "المدرء هم موظفون يمتلكون قدرات وخبرات ومهارات علمية وتربوية تؤهلهم لإدارة المؤسسة التعليمية وهو المسؤول عن التسيير التربوي والإداري والسير الحسن للمؤسسة.

- الالتزام التنظيمي: يعرف بأنه درجة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها 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، ص315).

أما مفهوم الاجرائي للالتزام فهو " الدرجة التي يحصل عليها الأساتذة نتيجة لبذل مجهود معين داخل المؤسسة التعليمية والرغبة في الحفاظ على مكانتهم بهذه المؤسسة والاعتقاد القوي بأهداف هذه المؤسسة، ويتحدد قياس الالتزام من خلال الأداة المعتمدة في الدراسة من خلال الدرجات التي سيحصل عليها المبحوثون.

الجانب النظري

الفصل الثاني: الأنماط القيادية

تمهيد

- 1- مفهوم القيادة
- 2- القيادة والمفاهيم المجاورة لها
- 3- عناصر القيادة
- 4- مهارات القيادة
- 5- مصادر القيادة
- 6- الأنماط القيادية
- 7- نظريات القيادة
- 8- نماذج النمط القيادي

خلاصة

تمهيد:

لقد شغل موضوع القيادة الإنسان منذ التاريخ القديم وتناول المؤرخون والكتاب والفلاسفة هذه الظاهرة منذ قديم الزمان، ولكن أهمية القيادة في المنظمات قد تزايدت بصورة ملحوظة في العصر الحديث، وذلك بسبب ما تشهده هذه المنظمات من تحديات ومتطلبات عديدة ومعقدة ومتراصة ومنافسة حادة أو تزايد المشكلات التنظيمية، وأصبح نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها واستمرار نموها وازدهارها ليتوقف كثيرا على القيادة الناجحة.

1- مفهوم القيادة: يمكن القول أنه للوقوف على تعريف واضح ومحدد ودقيق، لأية ظاهرة أمر له أهمية لتقدم البحث العلمي في كافة المجالات.

ويعتبر مفهوم القيادة من المفاهيم التي اختلفت وتباينت الآراء فيها، ومنه لا يمكن الوقوف على تعريف واحد واضح ومحدد للقيادة يحوز على قبول عام.

التعريف اللغوي: إن القود في اللغة نقيض "السوق" يقال يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها، عليه فمكان القائد في المقدمة كالدليل والقُدوة والمرشد. يعني أن القائد هو المركز الذي يجب ان تتبعه المجموعة المنقادة بحكم أنه دليلهم والموجه لهم.

التعريف الاصطلاحي: تعددت مفاهيم وتعريفات القيادة لدى المختصين تبعاً لاختلافهم في تحديد مهام القائد أن تذكر منها على سبيل المثال ما يلي:

"القدرة على التأثير في الآخرين من أجل تحقيق الأهداف المشتركة" وهذا يعني أن القيادة تعتبر عملية تواصل بين القائد المدير ومروؤوسيه، حيث يتبادلون المعارف والاتجاهات، ويتعاونون على إنجاز المهام الموكلة إليهم.

(محمد هاني محمد: 2015، ص 189).

كما عرفها ألفريد و بيتي "Alfred & Beatty" القدرة على ضمان الأنشطة المرغوبة لمجموعة من المرؤوسين بشكل طوعي بدون إكراه هذا يعني أن عملية القيادة تكون عن طوع من طرف المجموعة المرؤوسة، موكلين لها أحد الأشخاص الذين يرو فيه أنه قادر على تحقيق لهم جملة من الأهداف. كما عرفتها الموسوعة للعلوم الاجتماعية: "هي العلاقة بين الفرد والجماعة حول اهتمام مشترك، والتصرف بطريقة موجهة وموحدة يقوم بها القائد". هذا يعني الاهتمام يكون موجه ومنصب نحو تحقيق غاية يهدف لها كل من القائد والمرؤوسين. (نجم عبود نجم: 2012، ص 21).

كما عرفها هولاندر "القيادة هي عبارة عن العملية التي تمارس من خلالها السلطة على الآخرين" هذا يعني أن القائد هنا عمله هو رئاسة على جملة من المرؤوسين المنقادين اليه. (سامي محسن الختاتنة: 2011، ص 127).

كما عرفها رنسيس لايكيرت "Rensis Likert" القيادة بأنها قدرة الفرد على التأثير على شخص أو جماعة وتوجيههم و إرشادهم لنيل تعاونهم وتحفيزهم للعمل باعلى درجة من الكفاءة من أجل تحقيق الأهداف المرسومة. (حسين حريم: 2006، ص 215).

كما عرفها الكاتب تشير مرهون "Shemerhom" حيث يعرف القيادة أنها عملية إثارة طموح الآخرين للعمل الجاد من أجل إنجاز المهمات المطلوبة.

(عبد الباري درة، محفوظ جودة: 2011، ص 215).

كما يعرفها سالم القحطاني " القيادة هي قدرة القائد على إقناع الأفراد والتأثير عليهم لعملهم على أداء واجباتهم ومهامهم التي تسهم في تحقيق الهدف المشترك للجماعة." (عادل عبد الرزاق هاشم: 2010، ص34).

ومن خلال التعريفات السابقة للقيادة يتضح لنا أن هناك عدة عناصر مهمة ركزت عليها التعريفات المذكورة سالفًا.

فهناك من ركز على الدور الذي يلعبه القائد في عملية التواصل تفعيل تبادل المعارف بين الرئيس و المرؤوسين والمرؤوسين فيما بينهم ، وبعضها يركز على الأهداف التي يهدف إليها القائد و مرؤوسيه ، كما ذهب البعض الآخر مثل رنسيس ليكرت إلى التركيز على الخصائص التي تميز كل القادة في القدرة على التأثير في الجماعة التي يقودها أو المنظمة التي يسيرها

من هذه التعاريف نستخلص انه للقيادة أهمية كبيرة تكمن في:

- مواكبة المتغيرات المحيطية وتوظيفها لخدمة المؤسسة
- حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية
- البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات
- تدعيم القوى الإيجابية في المؤسسة وتقليل الجوانب السلبية قدر الإمكان
- السيطرة على المشكلات في العمل وحلها، وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء
- تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم مورد المؤسسة، كما أن الأفراد يتخذون من القائد قدوة لهم.

• هي التي تسهل للمؤسسة تحقيق الأهداف المرسومة.(محمد هاني محمد: 2015، ص210).

1- القيادة والمفاهيم المجاورة: تمثل القيادة مفهوم من بين المفاهيم التي تتداخل معها مجموعة من المفاهيم الأخرى والتي في كثير من الأحيان تفسر على أنها نفسها ولكن في بحثنا سوف نبين الفرق بين القيادة و جملة من المفاهيم

1-2- القيادة والرئاسة: تعرف القيادة بأنها المقدرة على التأثير في الناس ليتعاونوا على تحقيق هدف يرغبون فيه وهناك فرق كبير بين القيادة والرئاسة قيادة **header leader ship** فالقيادة تتبع من الجماعة ويقبل الأعضاء سلطاتها، أما الرئاسة تستمد من سلطة خارج الجماعة ويقبل الأعضاء سلطاتها خوفاً من العقاب، والرئيس مفروض على الجماعة بينه وبين الجماعة تباعد اجتماعي كبير ويهمه الإبقاء عليها صوتاً لمركزه

وكما أن هناك فروقا بين القيادة والرئاسة، فهناك كذلك علاقة وثيقة بينهما ويتضح ذلك من خلال ما يلي:

- تقوم القيادة على النفوذ، بينما تعتمد الرئاسة على السلطة الممولة للشخص
 - تتبع القيادة تلقائياً من الجماعة، أما الرئاسة فمعروضة على الجماعة
 - تعمل القيادة في ظروف عادية غير رسمية وغير روتينية، أما الرئاسة فتعمل في أوضاع رسمية ومواقف روتينية وأنها مستمرة ومنظمة
 - مصدر القوة والنفوذ بالنسبة للقيادة هو الجماعة نفسها وشخصية القائد، أما بالنسبة للرئاسة فإن مصدر القوة هو المنصب الذي يشغله الفرد في التنظيم المقرر له رسمياً
 - سلطة الرئاسة هي التي تحدد للجماعة أهدافها دون أي اعتبار لمشاركة الأفراد، حيث تتعدم بينهم المشاعر وهذا على عكس القيادة تماماً.
 - وقد تلتقي الرئاسة بالقيادة وبذلك يمكن للفرد أن يجمع بينها في آن واحد، غير أنه ليس من الضروري أن يكون كل رئيس قائداً، وإنما يصبح الرئيس قائداً إذا أمكنه اكتساب النفوذ اللازم له من علاقته بأفراد الجماعة بالإضافة إلى السلطة الممولة له بالمنصب الذي يشغله، كما أن القائد قد يصبح رئيساً إذا ما حصل على منصب رئاسي رسمي في الجماعة التي يقودها، كذلك فإن كل من القيادة والرئاسة يتطلب مركزاً أعلى من مجرد عضوية الجماعة.
- (رانيا عبد المعز جمال: 2011، ص ص 169-170).

2-2- القيادة والإدارة: تحتاج المنظمات الحديثة إلى القيادة والإدارة معا 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 المحدودة على الصلاحية فأنها تتعامل مع التابعين على العكس من الإدارة التي تقوم على الصلاحية لتركز بذلك على التعامل مع المرؤوسين

- ولقد ذكر John P.kotter في مقالته الموسوعة "ماذا يفعل القادة حقاً" المنشورة مجلة "الهارفارد" للأعمال على مجموعة الفروقات بين القيادة والإدارة يمكن إجمالها بالآتي
- تتعاطى الإدارة مع التعقيد، في حين تتعاطى القيادة مع التغيير
- تتعلق الإدارة بالتخطيط وإعداد الموازنات ذات الصلة بالتعقيد، في حين تهتم القيادة بتحديد وجهة التغيير من خلال عملية خلق الرؤية.
- تطور الإدارة القدرة على تنفيذ الخطط من خلال التنظيم والتوظيف، في حين تنظم القيادة الأفراد للعمل بما يؤمن بلوغ الرؤية.
- تؤمن الإدارة إنجاز الخطط من خلال الرقابة زحل المشكلات، في حين تلهم القيادة الأفراد وتدعهم كي يكون لديهم الرغبة في إنجاز الخطط
- كما حدد نفس الكاتب في مؤلفه الموسوم **القوة من أجل التغيير** كيف يختلف القيادة عن الإدارة "الفرق بين القيادة والإدارة عبر استعراض أربعة معايير رئيسية هي "جدول الأعمال، تطوير الأفراد، التنفيذ، النتائج"

الجدول رقم (1): يوضح الفرق بين القيادة والإدارة من خلال 4 معايير

المعيار	وظائف القيادة	وظائف الإدارة
جدول الأعمال	تحديد التوجه: تحديد الرؤية الاستراتيجية وصياغة الاستراتيجيات المناسبة لإنجاز الأهداف	الخطط والموازنات: تحديد والنشاطات التوقيتات الزمنية لتنفيذها وتخصيص الموارد
تطوير الأفراد	حشد تعبئة الأفراد: إيصال الرؤية الاستراتيجية والتأثير في تشكيل فرق العمل التي تقبل الأهداف	التنظيم والتوظيف: تحديد الهيكل التنظيمي وتخصيص الأفراد، تطوير السياسات والإجراءات المراقبة
التنفيذ	الدافعية ورفع الروح المعنوية: حث الأفراد على تخطي العقبات وإشباع الحاجات الإنسانية	الرقابة وحل المشكلات: مراقبة النتائج ومقارنتها مع الخطط واتخاذ الإجراءات التصحيحية
النتائج	الشروع بإحداث التغييرات الإيجابية وأحيانا الجذرية	الاهتمام بالإمرة والتماسك والقدرة على التنبؤ

المصدر: إحسان دهش جلاب: 2011، ص470.

وحدد (Daft & Noe) احد عشر "11" فروق بين القيادة والإدارة منطلقا من وجهة نظر capow shi كالاتي:

- القائد رؤيوي في حين المدير عقلاني
- القائد عاطفي متحمس والمدير استشاري
- القائد خلاق مبتكر في حين المدير هو رئيس
- القائد مرن والمدير حلال المشكلات
- القائد روعي والمدير تفكيري
- القائد مبدع والمدير تحليلي

- القائد شجاع "جريء" والمدير مهيكّل
- القائد تصوّري والمدير مدروس
- القائد يعتمد على القوة الشخصية والمدير على قوة الموقع.
- القائد مجرد والمدير مستقل. (إحسان دهش جلاب: 2011، ص471).

2-3 القائد والمدير: هناك الكثير من الأفكار التي لا تميز بين مصطلحي القائد والمدير وهنا سنطرح الفروقات بينهم

المدير: هو شخص قادر على خلق وحدة منتجة ومحبة للعمل ومرتبطة ببعضها البعض، وذلك يتطلب منه أن يستخدم كل نقط القوة التي تقع تحت يديه من المواد البشرية وذلك يتطلب منه احدث توازن بين العناصر المختلفة بين الأشخاص ومدى درايته بالمدخل السيكولوجي للأفراد الذي يديرهم ومراعاة الفروق الفردية بين الأشخاص طبقاً للأسباب البيئية أو العلمية المختلفة. ولذلك مطلوب منهم مراعاة الإدارة والنتائج وأ يتخذ قرارات تحقق نتائج ايجابية.

القائد المدير: هو القائد الذي يعمل على تحقيق النتائج المتوقعة منه بحكم منصبه فمدير المدرسة، يتوقع منه تقديم خدمة عالية تعليمية وتربوية وتحقيق معدلات من الترابط التنسيقي بين العاملين معه لرفع وتحسين العملية الإدارية وتطوير الأداء العام وتحقيق الأهداف المرسومة له وذلك بتكلفة محددة في وقت معين، فإذا حقق المدير هذه التوقعات نطلق عليه مدير فعال. (رائد محمد عبد ربه: 2013، ص76).

والجدول رقم (2) يوضح الفرق بين القائد والمدير

أوجه المقارنة	القائد	المدير
- السلطة	- يستمدّها من القيم والمبادئ	- يستمدّها من أهداف المنظمة
- العلاقة مع المرؤسين	- يركز على الرقابة الذاتية	- يعتمد على الرقابة والسيطرة
- المصدر	- القيادة تتبع له تلقائياً من الجماعة	- مفروضة عليه وفق الأوضاع التنظيمية
- الهدف	- يراعي أهداف الجماعة والمنظمة	- يضع الأهداف العامة في المقام الأول
- المهام	- يتطلع للمهام المستقبلية	- يتطلع لإنجاز المهام المرحلية
- مدة التأثير	- مدة التأثير أديم.	- مرهونة بدوام السلطة

المصدر: عبد اللطيف بكوش: 2010، ص39

1- عناصر القيادة: لا بد أن نشير أن القيادة هي أوسع من القائد، وأن خير تمثيل بين القائد والقيادة تشير إلى أن القيادة ظاهرة مركبة من "3" أبعاد حسب أنها تتشكل من "3" عناصر أساسية:

3-1-1- القائد: Leader هو صاحب القدرة على التأثير في الآخرين ويمكن أن يحدد الهدف ويحفز ويدفع الآخرين من أجل العمل لأجله. (نجم عبود نجم: 2012، ص31).

كما يمكن تعريف القائد " ذلك الشخص الذي يوجه ويرشد ويهدي الآخرين- الأتباع- الذين يقبلون هذا التوجيه الإرشادي بهدف تحقيق أغراض معينة" أما ايزنهاور يعرفه: " ذلك الشخص الذي ينجز عمله بكفاءة ويمتلك درجة لا بأس بها من الثقة بنفسه، وغير آبه بدور حوله من سخرية واستهزاء ويبقى مخلصا لأهدافه النبيلة متفهما للآخرين" (هايل عبد المولى طشطوش: 2009، ص26).

3-1-1- من خصائص القائد: من الصفات التي تذكر على سبيل المثال في شخصيات القادة الناجحين نذكر:

- **الذكاء:** إن عمل القائد سواء في محيط إدارة الأعمال أو غيره من الأعمال التي تتطلب القدرة على التحليل وتفهم المشاكل المعقدة التي تواجهه.

- **النصح الاجتماعي:** إن الفشل لا يجعله عاجزا عن الحركة ولا النصر أو النجاح يجعلانه يُنسى الهدف

- **التحفز الذاتي:** القائد الناجح يكون مدفوعا إلى عمله بحوافز داخلية نابعة من نفسه.

- **القدرة على فهم الناس والتعامل معهم:** إن المدير والقائد الناجح هو أصلا خبير بالعلاقات الإنسانية وأسس تنظيمها (ابراهيم مسغوني: 2014، ص28).

2-2- المرؤوسين Snbordinates: وهم من يعمل بمعية القائد ويمتلكون خيار الثقة بالقائد وقبوله، وعندما يكون الانسجام بين القائد والمرؤوسين التابعين يكون التأثير كبير للقائد لأنه سوف يعمل نحو أهدافه بقدراته وبقدرات هؤلاء المرؤوسين الذين يؤثر بهم.

(هايل عبد المولى طشطوش: 2009، ص31)

بما أن المرؤوسين أو ما يطلق عليهم "الأتباع" هم ثالث عنصر من عناصر القيادة، إذ يميل الأشخاص عادة إلى الانقياد وراء من يعتقدون أنه يمكن أن يشبع احتياجاتهم ومتطلباتهم ويصبح الشخص قائد متى اعتقد الناس أنه يستطيع إشباع رغباتهم، ومن هنا تفشل محاولات التأثير من الشخص على الأتباع إذا لم تتصل باحتياجاتهم وتطلعاتهم. (ابراهيم مسغوني: 2014، ص29).

- **الموقف Situation:** أنه الظرف التاريخي للقادة الكبار وسياق العمل داخل الشركة وخارجها بالنسبة لقادة الأعمال، وبعض السياقات تصنع القادة وتوفر لهم مستلزماتها بالإنجاز الكبير المدّوي، وبعضها يؤثر سلبا على القادة فتحبط مشروعاتهم بطريقة لا تجد معها إلا القول لقد جاء هؤلاء القادة في غير أوانهم.

خصائص القائد



خصائص المرؤسين(الأتباع) خصائص البيئة (الموقف)

شكل رقم (1) يوضح خصائص نمط القيادة

المصدر: عبد المعطي عساف: 1999، ص 189.

2- مهارات القيادة: لا شك أنّ كل قائد يجب أن يتميز بصفات أو مهارات تساعده على التأثير في سلوك تابعيه وتحقيق أهداف الإدارة التي يعملون فيها ولكي يستطيع القائد تفهم الأطراف الثلاثة لعملية القيادة وهي " القائد، التابعون، الموقف " فلا بد أن يحوز أو يكتسب أربع مهارات وذلك لكي يبلغ أهداف العمل ويوزع الإنتاجية من ناحية ويحقق أهداف الأفراد ويوزع درجة رضاهم من ناحية أخرى وهذه المهارات هي: (راند محمد عبد ربه: 2013، ص81).

4-1- المهارات الفنية: هي التي تزود العاملين بالقدرة على ممارسة المسائل الفنية المتصلة بالعمل كأعمال المحاسبة والهندسة والضرب على الآلة الكاتبة، ... الخ
(عبدالمعطي عساف: 1999، ص196).

ومن خصائص المهارات الفنية ما يلي:

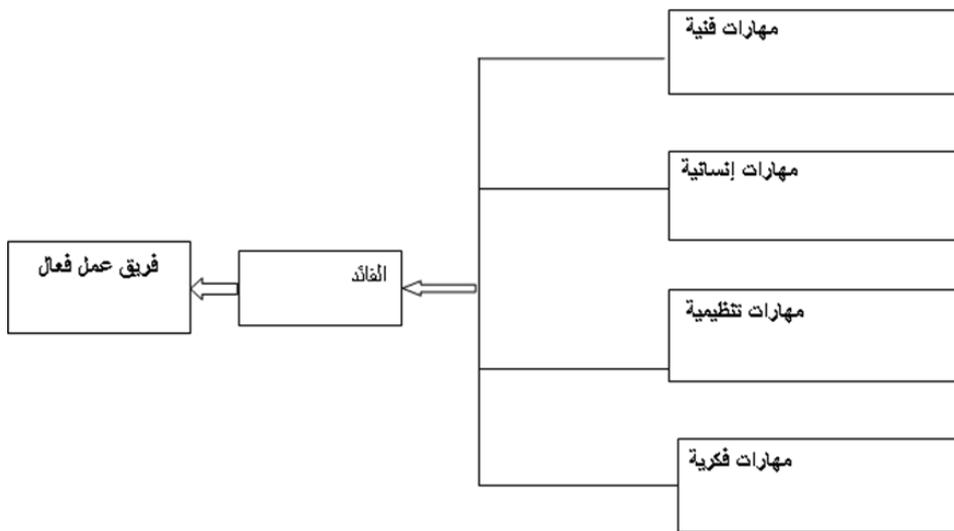
- أنها أكثر تحديدا من المهارات الأخرى أي أنه يمكن التحقق من توافرها لدى القائد بسهولة لأنها تبدو واضحة أثناء أداء لعمله.
- أنها تتميز بالمعرفة الفنية العالية والمقدرة على التحليل وعلى تبسيط الإجراءات المتبعة في استخدام الأدوات والوسائل الفنية اللازمة لإنجاز العمل.
- أنها مألوفة أكثر من غيرها لكونها أصبحت مألوفة في الإدارة الحديثة وفي عصر التخصص.

4-2- المهارات الإنسانية: تتعلق المهارات الإنسانية بالطريقة التي يستطيع بها رجل الإدارة التعامل بنجاح مع الآخرين وتجعلهم يتعاونون معه، ويخلصون في العمل، يزيد 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 تحترم شخصية الآخرين وتدفعهم للعمل بحماس وقوة دون قهر أو إجبار، وهي التي تستطيع أن تبني الروح المعنوية للمجموعة على أساس قوى، وتحقق لهم الرضا النفسي وتولد بينهم الثقة والاحترام المتبادلة وتوحد بينهم جميعا في أسرو واحدة متحابية.

3-4- 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، وتعني كذلك قدرة القائد على رؤية التنظيم الذي يقوده، ويفهمه للترابط بين أجزائه ونشاطاته وأثر التغيرات التي قد تحدث في أي جزء منه على بقية أجزائه وقدرته على تصور وفهم علاقات الموظف بالمؤسسة وعلاقة المؤسسة ككل بالمجتمع الذي يعمل فيه، ومن الضروري أن يمتلك المدير خصائص مهنية تمثل جوهر العمل الإداري وهي خصائص تميز المدير الذي يتخذ من مركزه الوظيفي مهنة يؤمن بها وينتمي إليها ويلتزم بقواعدها الأخلاقية.

4-4- المهارة الفكرية: هي أن يتمتع القائد بالقدرة على الدراسة والتحليل والاستنتاج بالمقارنة وكذلك تعني المرونة والاستعداد الذهني لتقبل أفكار الآخرين، وكذا أفكار تغيير المنظمة وتطويرها حسب متطلبات العصر والظروف.



المصدر: راند محمد عبد ربه: 2009، ص 83

مصادر القيادة: تعتبر القيادة حصيلة مزيج من العناصر منها شخصية القائد، وطبيعة نظام المنظمة كل هذه العناصر تكسب القائد مصادر إلهامه لإتباع سياسة أو نمط قيادي معين، فأى قائد له نمط قيادي مستقى من جملة من المصادر نذكر منها الآتي:

5-1-1- المصادر الرسمية: هي بدورها يمكن تصنيفها كما يلي:

5-1-1-1- الجزاء والعقاب والثواب: إن خوف الفرد من عقوبة مخالفة الرؤساء، أو توقعه الحصول على الثواب عند طاعته للرؤساء من العوامل الهامة في قوة القيادة

5-1-2- المركز الرسمي الذي يتمتع به القائد وموقعه في الهيكل التنظيمي، فالمدير العام يمارس سلطته على المدراء للأقسام ويمارس الآخرين سلطتهم على مرؤوسهم ولذا فإن المركز الوظيفي يشكل قوة القيادة، تتناسب تلك القوة مع القدر الذي يتمتع به القائد من صلاحيات.

5-1-3- ما يملكه القائد من مهارة وفن يميزه عن غيره من الرؤساء، حيث يقدر مرؤوسيه ما يمتلكه من خبرة. (جمال الدين لعويسات: 2002، ص37).

5-2- المصادر الشخصية: لا تتبع القيادة من فراغ أو من عدم فلا بد من أن لها مصادر تتبع وتتبع منها وبسببها تتشكل شخصية القائد وتبرز في حيز الوجود ومن أبرز هذه المصادر.

5-2-1- عامل الوراثة: إن الفكرة من هذه هو أن القادة يولدون ولا يمكن صنعهم، إن القيادة تورث من الأب لأبنائه وهكذا لكن بعد سقوط نظام الإقطاع بدا واضحا أن الوراثة ليست عاملا أساسيا في خلق القادة رغم أنها تلعب دورا جزئيا في ذلك

5-2-2- العلوم والمعارف: تعتبر العلوم والمعارف وسيلة للنمو العقلي يستطيع الإنسان تنمية معرفته وزيادة معلوماته على أحدث الدراسات والأبحاث والإحصائيات التي قد تفيده في عمله القيادي، لأن هذه المعارف والعلوم تساعد على تنمية القدرات المهنية وتساعد على زيادة الإحساس بالشعور القيادي لدى الفرد الأساسي.

5-2-3- الخبرة والممارسة: هي بمثابة الرصيد البنكي الذي تدخره للإنسان للحاجة ويمنح صاحبه الحكمة والتروي، أنظر إذا للقائد الشاب والقائد الخبير كيف يتصرفان، عندها سنعرف أهمية الخبرة وفائدتها، والخبرة لا تأتي إلا بتحويل المعرفة لتطبيق عملي.

5-2-4- التدريب: التدريب يتيح للقائد تعلم أساليب وأنماط حديثة ومتطورة تساعده على التعرف على أدوات جديدة تساعده على إتخاذ القرار الصائب في الوقت المناسب، أما المعايير التي قررتها المراجع العلمية والتي على أساسها يتم إختيارها القادة فهي:

- توفير الكفاءة من حيث توفر صفات القيادة.
- القدرة على التأثير في الآخرين.
- تمتعه بحب مرؤوسيه. (هايل عبد المولى طشطوش: 2009، ص 39).

6- الأنماط القيادية: قبل التطرق للأنماط القيادية نتعرض أولاً لمفهوم مصطلح النمط أولاً.

- **تعريف النمط: لغة:** تعني كلمة نمط لغة الطريقة، والأسلوب ضرب من البسط، أو الطراز من الشيء.

- ويعرفه " بن عمر " بقوله: إلزم هذا النمط أي الطريقة والمذهب وعندي متاع من هذا النمط وهو النوع، جماعة من الناس أمرهم واحد.

- **اصطلاحاً:** يعرفه " حمدان " و "الفضلي" بأنه كناية هن منهج متسق ينطوي على أعمال الحري وأفكاره، ونزاعاته، واتجاهاته، بحيث يمكن اتخاذه أساساً للقيام بتوقعات وتحليلات تنبؤية تتعلق بسلوك الشخص، والاحتمالات التي يمكن أن يتجه فيها من السلوك" (فريدة بن براهيم: 2015، ص56).

- تتطلب إدارة وتنمية الموارد البشرية قيادة تسعى لتحقيق أهداف الإدارة، وهذه القيادات تختلف أنماطها وتؤثر فيها جملة من العوامل الشخصية والوراثية وغيرها ولا يوجد نمط قيادي واحد صالح للقيادة في جميع الأحوال ومنه سنعرض ثلاث أنماط قيادية مهمة تميز معظم القادة في داخل المؤسسات بشتى أنواعها وتخصصاتها. (خليل ميخائيل معوض: 2000، ص302).

6-1- نمط القيادة الديمقراطي: هذا النمط من القيادة يقوم على مبدأ المشاركة وتفويض السلطات، القائد الديمقراطي يتفاعل مع أفراد الجماعة ويشركهم في عملية اتخاذ القرارات، ويتوسع في السلطات والصلاحيات لمرؤوسيه، فهو يباشر مهامه من خلال جماعة التنظيم، فالسياسات تتحد من خلال الاتفاق والمناقشة الجماعية لأعضاء التنظيم وتلعب القيادة دورها في بلورة ما تتفق عليه الجماعة من آراء وأفكار إلى قرارات وسياسات، فالقرار في النهاية يأتي من تفكير ومبادرة الجماعة ومزاياه. (عادل عبد الرزاق هاشم: 2010، ص61).

- رفع معنويات المرؤوسين.
- زيادة التعاون ومضاعفة الإنتاج.
- تمسك أفراد التنظيم بالقرارات بحكم أنهم مشاركون فيه.

كما أن الأخذ الأسلوب لا ينبغي أن يصل إلى حد أن يترك القائد مرؤوسيه يتصرفون بحرية كاملة في ضوء الهدف الذي حدد لهم دون أن يؤثر عليهم بطريق مباشر حتى لا يتحول هذا الأسلوب إلى ترك حرية العمل للعاملين كما في أسلوب القيادة الحر.

(عادل عبد الرزاق هاشم: 2010، ص62).

6-1-1- السمات الشخصية للمدير الديمقراطي:

- قوة الشخصية

- تقبل النقد البناء
- الاعتراف بالفروق الفردية ومراعاتها عند تحديد المسؤوليات والواجبات.
- احترام المعلمين والاهتمام بمشكلاتهم الشخصية لمساعدتهم إيجاد الحلول الملائمة.
- وعلى الرغم من الإقبال على هذا الأسلوب والدعوة إليه إلا أن بعض العلماء يرون أن القيادة الديمقراطية غير علمية لأن طبيعة القيادة ودورها لا يمكنها من تبادل الرأي مع القاعدة، كما يرى البعض أن المشاركة ربما تؤدي إلى ضعف القيادة لأنها تتطلب تنازل القيادة عن بعض مهامها للقاعدة وتخشي فريق آخر من استغلال المشاركة لإضفاء مظهر الديمقراطية على القيادة فتصبح المشاركة غاية وليست وسيلة.

(فاروق عبده فليه، السيد محمد عبد المجيد: 2009، ص ص 238-239).

2-6- نمط القيادة الأوتوقراطي الدكتاتوري "التسلطي": تعتبر كلمة أوتوقراطي هي في الأصل كلمة لاتينية تعني "حكم الفرد الواحد" ولذلك تعني خضوع العاملين في المنظمة لأوامر ونفوذ وسلطة شخص واحد منها وفي هذه الإدارة يعمل المدير على:

- تركيز معظم السلطات في يده والتي تشمل جميع الأمور صغيرها وكبيرها ومن ثم يلعب المدير الدور الرئيسي بينما يكون دور المعلمين العاملين ثانوي بحت.
- ضرورة طاعة جميع العاملين لأوامره وقراراته بدون مناقشة أو تردد فعلى سبيل المثال على المعلم التنفيذ ولا حق له في إبداء الآراء والمناقشة.
- الإنفراد في اتخاذ القرارات وعدم الاهتمام بمشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرارات.
- الاهتمام برفع الإنتاجية دون مراعاة العوامل الإنسانية مشاعر المعلمين ومتطلباتهم ظروفهم قدراتهم،... إلخ.
- الفصل بين التخطيط والتنفيذ فالمدير يخطط بينما الوكلاء والمعلمون يقومون بالتنفيذ دون إبداء أية آراء أو ملاحظات.

2-6-1- السمات الشخصية للمدير في النمط الأوتوقراطي:

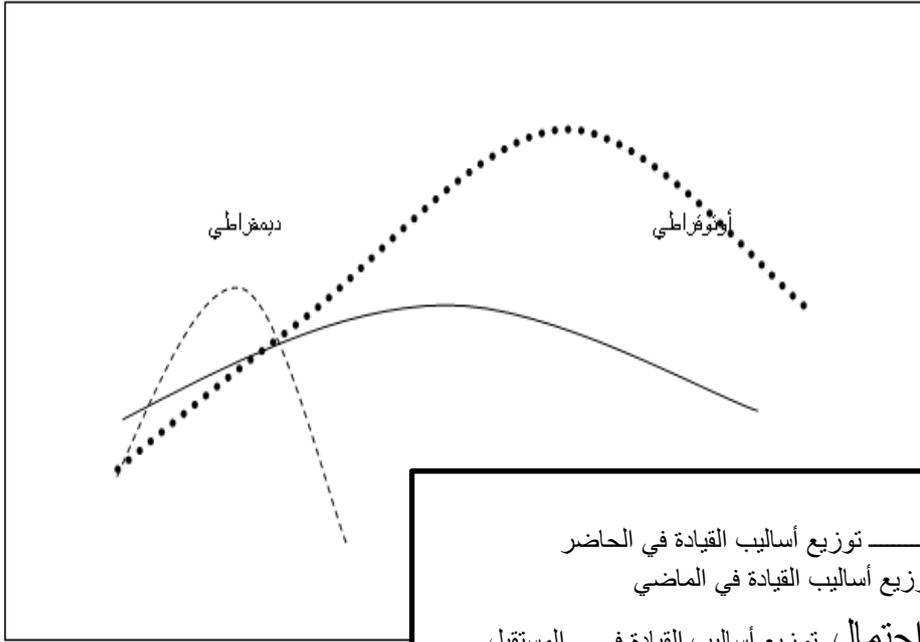
- قوة الشخصية واستخدام السلطة في عملية التحكم والتهديد للعاملين
- حب التحكم والسيطرة في جميع الأمور وبالتالي الكثير من مسؤوليات الآخرين مثل وكيل المدرسة.
- عدم تقبل النقد وعدم التراجع عن قراراته حتى لو كانت غير سليمة.

هذا النمط يدفع العاملين داخل المنظمة للانقسام إلى فئتين:

الفئة الأولى: تعمل على تأييد المدير في كل المواقف سواء كانت صحيحة أو خاطئة، وفي الغالب يكون هدفهم تحقيق مكاسب شخصية "ذاتية" بمجرد انتهاء فترة توليه المركز المدير لا يجد من العاملين أي نوع من الاهتمام.

(فاروق عبده فلييه، السيد محمد عبد المجيد: 2009، ص ص 232-233).

الفئة الثانية: تهتم بمحاولة تقييم الأمور بموضوعية بعيدا عن المصالح الشخصية وهذه الفئة تعامل في غالب الأحيان من المدير بالرفض وعدم الاهتمام.



— توزيع أساليب القيادة في الحاضر
... توزيع أساليب القيادة في الماضي
... احتمال توزيع أساليب القيادة في المستقبل

3-6- النمط

ممارسة نشاطها
يحاول توجيهها

شكل رقم: (3) بوضع توزيع القيادة في
الماضي والحاضر والمستقبل
المصدر: فاروق عبده فليح، السيد محمد عبد
المجيد: 2009، ص 234.

لقة في
اشرة وإنما

ويتميز هذا الأسلوب بإتاحة الفرصة للانطلاقات الإبداعية ويعزز الثقة بين القاعدة والقمة وقد أثبتت الدراسات أن القيادة غير الموجهة تؤدي إلى أن يسعى أفراد المجموعة للسيطرة عليها فينتج عن ذلك الصراع داخل المجموعة وفقدان روح التعاون بين أفرادها كما تثبت أيضا أن المجموعة في حالات القيادة غير الموجهة غالبا ما تنصف بعدم الانضباط والتنظيم وتغلب عليها الروح الفردية فتضعف قدرتها الإنتاجية ويصعب توجيهها لتحقيق الأهداف

الفصل الثاني: أنماط القيادة

ويقوم هذا النمط على:

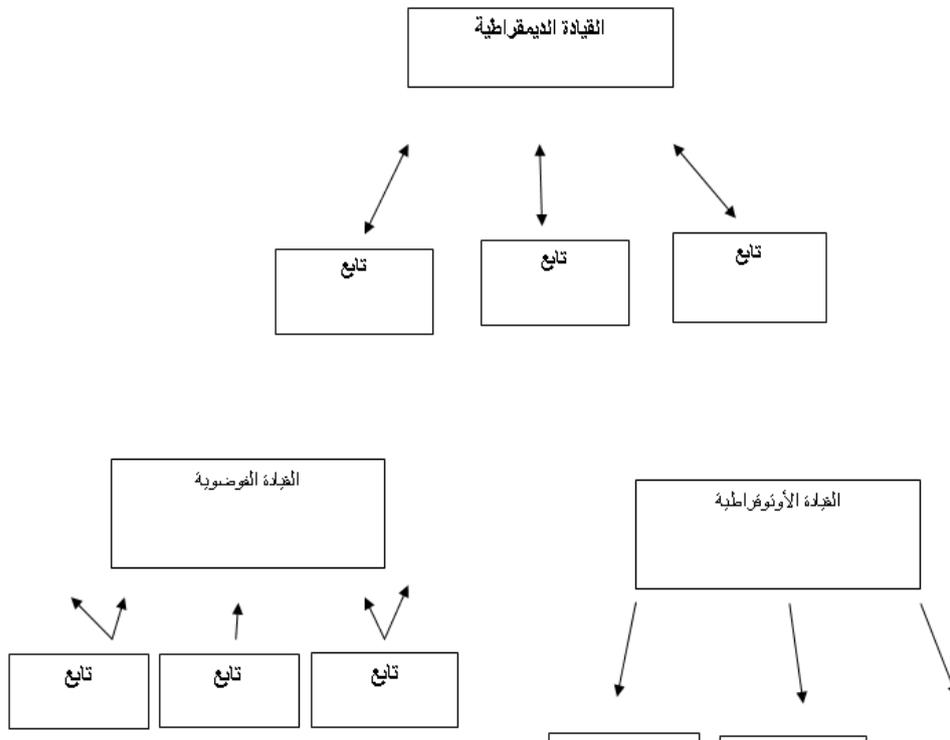
- عدم تدخل المدير في أداء العاملين.
- العمل على إرضاء جميع العاملين.
- عدم الاهتمام بتنفيذ جميع عمليات وعناصر الإدارة " التخطيط، التنظيم، المتابعة،... الخ، بشكل جيد ومنه المدير لا يشرف ولا يخطط.
- عدم الاهتمام بعقد الاجتماعات المدرسية.
- التسبب داخل المدرسة.
- عدم وجود القدوة للمعلمين في المدرسة.

6-3-1- السمات الشخصية للمدير في هذا النمط:

- ضعف الشخصية.
- التذبذب في اتخاذ القرارات.
- عدم الاهتمام بالموظبة على العمل.
- قلة اتخاذ القرارات.
- قلة التوجيه للعاملين.

ولقد كان المختصين في مجال الإدارة أن نمط القيادة الديمقراطية يعتبر أفضل الأنماط التي تساعد على تحقيق الأهداف التربوية الحديثة ومن ذلك فإن النمطين الآخرين يسببان الاضطراب والخلل لانحرافهما على أساسيات الفكر الإداري المعاصر.

(فاروق عبده فلي، السيد محمد عبد المجيد: 2009، ص ص 238- 239).



الشكل رقم (4): يوضح الأنماط القيادية الثلاث وكيفية العمل فيهم

المصدر: إحسان دهش جلاب، 2011، ص 481.

3- نظريات القيادة: تحفل القيادة اليوم بتراث كبير من النظريات والمدارس والمداخل في تفسير هذه الظاهرة رغم كل أدبياتها لازالت تحظى بالاهتمام ومحاولات التطوير، وتتمثل هذه الأدبيات في جملة من النظريات التي درست القيادة بكل جوانبها وفُسرت القيادة على حسب منظور كل واحد من من تكلموا في هذا الموضوع والآتي نذكر جملة من النظريات المهمة:

1-7- نظرية السمات: تركز هذه النظرية على السمات التي يتمتع بها الفرد داخل مجموعته التي تجعل منه قائداً عليها، فالسمات الشخصية هي التي تصنع القيادة، ويرى أصحاب هذه النظرية أن الله سبحانه وتعالى قد منح قلة من الأشخاص بعض الخصائص والسمات والمميزات التي لا يتمتع بها غيرهم، وهذه السمات هي التي تؤهلهم لقيادة المجموعة و التأثير في سلوك أفرادها.

(عادل عبد الرزاق هاشم: 2010، ص42).

وإن مفهوم القيادة في هذه النظرية يقوم على أساس أن النجاح في القيادة يتوقف على أساس أن النجاح في القيادة يتوقف على سمات معينة تمتاز بها شخصية القائد عن غيره وعندما نبحث عن ماهية تلك السمات فإن الآراء تختلف، ووجهات النظر تتعدد، إلا أنه يمكن إجمالها في السمات التالية:

- الذكاء وسرعة البديهة وطلاقة اللسان.
- الثقة في النفس والإيمان بالقيم.
- المهارة وحسن الأداء في إختيار البدائل المناسبة.
- القدرة على الإقناع والتأثير.
- الاستعداد الطبيعي لتحمل المسؤولية.
- القدرة على التعليم، والتنسيق وتحقيق الترابط داخل التنظيم.
- المهارة في إقامة اتصالات وعلاقات جيدة داخل التنظيم وخارجه.
- الحكم الصائب على الأمور والقدرة على تمييز الجوانب المهمة وغير المهمة للمشكلة.
- الأمانة والاستقامة والإحساس بواجباته الأخلاقية.
- التضج العاطفي والعقلي.
- وجود الدافع الذاتي الذي يحفز للعمل وتحقيق الإنجازات المطلوبة.
- المهارات الإدارية التي تتطلب القدرة على التصور والمبادأة والتخطيط والتنظيم والتقدير وحسن اختيار المرؤوسين وتدريبهم والفصل في منازعاتهم.
- حب العمل والاهتمام بجوانبه ونشاطاته.

• القدرة على تفهم المواقف.

يتبين من العرض السابق أنه من الصعب توافر كلّ هذه السمات في شخص معين وإذا كان من المحتمل أن يتوافر بعضها في شخص واحد.

وإلى جانب هذه الصفات يفترض المهام القادة بعد من المهارات المكتسبة التي ترتبط وتؤثر في عمل القائد وأدائه وقد كان النظرية السمات عدد من الإيجابيات كما كان لها السلبيات التي لم تجعل منها نظرية قادرة على تفسير النهج القيادي الذي يميز القادة عن غيرهم.

(عادل عبد الرزاق هاشم: 2010، ص43-44).

7-1-1- مزايا نظرية السمات:

• أول نظرية حاولت شرح وتفسير خصائص القائد.

• وضعت عددا من الخصائص التي لا يمكن الاستغناء عنها عند اختيار القادة.

• ساهمت في تطوير الفكر القيادي. "مهتد السبيل للنظريات الأخرى لتري النور."

7-1-2- عيوب نظرية السمات:

• كانت ظهور النظرية متأثر بالوضع الاجتماعي السائد عند ظهورها، وكذلك الأسلوب

الإداري المستخدم آنذاك ولذلك فقد جاءت مبينة على فكرة الأسلوب الاستبدادي في القيادة.

• حدّدت هذه النظرية عددًا من السمات التي قد لا يخلو منها كثير من الناس كما أنه من

الصّعب أن تجتمع في شخصية واحدة أبدًا.

• كانت نظرية السمات بعيدة عن الواقع إذا أنّ هناك عدد من القادة العظماء تتوفر فيهم كافة

السمات التي أوردتها النظرية وقد كانوا ناجحين.

• لم تحدد هذه النظرية الأهمية النسبية للسمات الواجب توافرها في القائد، وكذلك لم تضح

مستويات دقيقة لتلك السمات، كما أنها لم تحدد السمات المطلوبة لاكتساب القيادة والسمات

المطلوبة لصيانتها.

• ركزت هذه النظرية على القائد، وأهملت المرؤوسين والموقف وعناصر التنظيم.

وبوجه عام اختلف الباحثون حول عدد السمات الواجب توافرها في القادة كما اختلفوا على أنواع

وتصنيف تلك السمات وأهميتها وبالتالي فإنهم لم يتفقوا على أهم عناصر هذه النظرية فصلا عن

نسبة أهمية عنصر. (عادل عبد الرزاق هاشم: 2010، ص45-46).

7-2- النظرية السلوكية: أدى عجز نظريات السمات في إعطاء تفسير متكامل للسلوك القيادي

بالباحثين إلى الأخذ بعين الاعتبار نوعية السلوك في جانب القائد في علاقته مع العاملين على أمل

الوصول إلى نوعيات من السلوك تميز القائد الفعّال عن نقيضه.

وتعتبر دراسات جامعة - "أوهايد"- 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 والاعتبار:** حيث يتميز هذا البعد بالثقة المتبادلة والاحترام والمساواة في بيئة العمل. وتشير البحوث التي ركزت على نتائج دراسات جامعة -"أوهايد"- إلى أن القائد ذا الدرجة العالية في البعدين أكثر قدرة على تحفيز العاملين ببذل درجة عالية من الجهد وأكثر إيجابية في اتجاهاتهم نحو أعمالهم وعضويتهم في المنظمة.

وضمت الإطار نفسه توصلت دراسات جامعة "ميشيجان إلى نفس النتائج تقريبا ولكن تحت تسمية مختلفة للبعدين هما: "الاهتمام بالعاملين- الاهتمام بالنتائج".

1. **الاهتمام بالعاملين:** يشير إلى التركيز على العلاقات والاهتمام بحاجات العاملين والقبول بالاختلافات الفردية.

2. **الاهتمام بالإنتاج:** ويشير هذا البعد التركيز على النواحي الفنية والاهتمام بتحقيق أهداف الجماعة واعتبارها وسيلة لتحقيق أهداف المنظمة.

وقد توصلت البحوث التي اتبعت منهجية هذه الدراسات إلى نتائج رجعت كفة البعد الأول أي اهتمام بالعاملين من قبل القائد، فقد بينت هذه البحوث على أن هناك علاقة إيجابية بين النوع من الأساليب القيادية وإنتاجية العاملين

وعلى الرغم من مساهمات النظرية السلوكية في الكشف عن الأبعاد المختلفة لسلوك القائد إلا أنها أخفقت في إثبات وجود إتساق في العلاقة بين سلوك القائد وأداء جماعة العمل، كما أنه هناك إهمال للموقف الذي تمارس فيه القيادة أو الذي يساعد على بروز قائد يتولى زمام الأمور. (حمدي ياسين وآخرون: 1999، ص ص163-165).

3-7- **النظرية الموقفية:** تنسب أول نظرية موقفية في القيادة إلى فريديريك فيدلر fredrik fidler من جامعة إلينوي في "و،م،أ" وتعتبر أول محاولة جادة لإدخال متغيرات الموقف في إطار نظري يفترض وجود تفاعل بين هذه المتغيرات وخصائص القائد.

وقد حدد فيدلر نمطي بعدي القيادة الذين استخدموا في دراسات ميشيغان و أوهايو، وكذلك في الشبكة الإدارية وهما:

- نمط القيادة الذي يهتم بالعاملين، العنصر البشري
- نمط القيادة الذي يهتم بالعمل والإنتاج.

أما متغيرات الموقفية التي حددها فيها ثلاث عوامل:

- 1- طبيعة العلاقة الموقفية بين الرئيس وأفراد الجماعة التي يشرف عليها أي (مدى تقبل المرؤوسين للقائد ومدى تجارب وانصياع المرؤوسين للقرارات الصادرة من القائد ومدى مساندتهم وتقبلهم).
- 2- مدى وضوح السلطة الرسمية للقائد لا تعني درجة القوة في مركز القائد لأداء مهامه والمتعلقة بالسلطات الممنوحة له في منح المكافآت وفرض العقوبات و تفويض السلطة.
- 3- هيكلية المهام وتني درجة تصميم العمل ووضوحه ومدى وضوح الأهداف والعمل والواجبات الملقاة على عاتق المرؤوسين وتحديد أساليب العمل ومعايير الأداء.

عندما فحص فيدلر العلاقات بين أسلوب القائد والموقف وأداء المهام من قبل العاملين، وجد القائد أن المتوجه للمهام يكون فاعلا عندما يكون الموقف مواتيا وفي صالحه بشكل بسيط.
(خصير كاظم محمود الفريجات وآخرون: 2009، ص ص249-250).

إن محصلة تفاعل المتغيرات الموقفية الثلاث تؤدي إلى مواقف مختلفة تتدرج من موقف ميسر وسهل ومفصل جدا إلى موقف صعب وغير مفصل جدا. (حسين حريم: 2006، ص226).

4-7- النظرية التفاعلية: تفسر النظرية التفاعلية القيادة من خلال عملية التفاعلي القائم بين المحاور الثلاثة للعملية القيادية، القائد والمرؤوسين والموقف، سعيا لتحقيق أهداف القائد ذاته والمرؤوسين والتنظيم الإداري، ويرى مؤيدو هذه النظرية أن هذا التفاعل يمكن أن يحقق لنا بيئة قيادية ناجحة وخاصة إذا ما تحققت رغبات واحتياجات المرؤوسين بحكم أن الجماعة العاملة هي مرتكز هذه النظرية.

وإذا كانت النظرية التفاعلية تقيم فهمها لخصائص القيادة على ربط نجاح القائد بقدرته على التفاعل مع المرؤوسين وتحقيق أهدافهم، فإن ذلك لا يعني من الناحية الواقعية توفر القدرة لدى القائد على إحداث تكامل في سلوك الجماعة كلها وإنما يعني قدرته على إحداث تكامل لدى معظم أعضاء الجماعة ومن خلال هذه النظرية فإن القائد الناجح هو الذي يكون قادرا على التفاعل مع المجموعة وإحداث التكامل في سلوك أعضائها أو سلوك معظمهم، أخذا في اعتباره آمال وتطلعات أفرادها.

ولقد أسهمت النظرية التفاعلية في تحديد خصائص القيادة الإدارية على أساس أبعاد ثلاثة تتمثل "القائد، الموقف، الجماعة، المرؤوسين" وهنا يظهر دور المرؤوسين كعامل معهم في تحديد الصلاحية للقيادة، كما يظهر دور البيئة الاجتماعية في تحديد خصائص القيادة في موقف

معين فالقائد الناجح هو الذي يكون قادرا على التفاعل مع خصائص المجتمع الذي يعيش فيه، وتعني قدرة القائد هنا أن تجعل من قيادته انعكاسا للاتجاهات السياسية في الدولة، وانعكاسا لعادات وتقاليد شعبها، وعليه أن يستجيب للروح السياسية العامة وأن يعمل على تحقيق الأهداف الاجتماعية والاقتصادية التي يطمح المواطنون إلى تحقيقها.

على الرغم من مزايا النظرية التفاعلية ودورها الإيجابي في تحديد خصائص القيادة، إلا أن التطورات الحديثة التي تمت في مجال الإدارة أثبتت عدم كفاية النظريات الثلاث السابقة لتحديد خصائص القيادة، مما أدى إلى توجيه الجهود في الفكر الإداري الحديث للبحث عن الخصائص اللازمة للقيادة القادرة على التلاؤم مع متطلبات الإدارة الحديثة وتحقيق الفاعلية الإدارية. (عادل عبد الرزاق هاشم: 2010، ص48-49).

7-5-5- نظرية المسار: "الهدف" تقوم نظرية الهدف أو المسار لمؤسسها "ROBERT HOUSE" على فكرة بسيطة مفادها أن الدور الرئيس للقائد في ضمان توافر العوائد التي يرغب بها الأفراد مقابل انجازهم للأهداف التنظيمية فضلا عن دوره في تحديد السلوكيات التي يجب أن يمارسها هؤلاء الأفراد من أجل الحصول على هذه العوائد من خلال تزويدهم بالمعلومات أو الدعم وامدادهم بالمواد الضرورية التي تساعد التابعين على انجاز مهامهم، أي أن سلوك القائد سوف يزيد من جهود تابعيه متى ما أسهم في تحقيق الآتي:

- اشباع حاجات التابعين اعتمادا على أداء الفاعل.

- انتهاج السلوك المشكل لبنية التابعين من حيث كون القائد مدربا وموجها وساندا ومكافأ إن نظرية المسار تؤمن بوجود أربعة أنماط هي:

7-5-1- القيادة التوجيهية: تنطلق من إخبار القائد التابعين ما يتعين عليهم من خلال جملة نشاطات للقائد " التخطيط، وضع الجداول، تحديد أهداف الأداء، معايير السلوك"

7-5-2- القيادة المساندة: يهتم هذا النمط بالتابعين وحاجاتهم الشخصية والقائد يتميز هنا بالانفتاح، الصداقة، امكانية التحدث معه والوصول لآلية المعاملة العادلة للتابعين، وخلق المناخ المناسب لعمل الفريق.

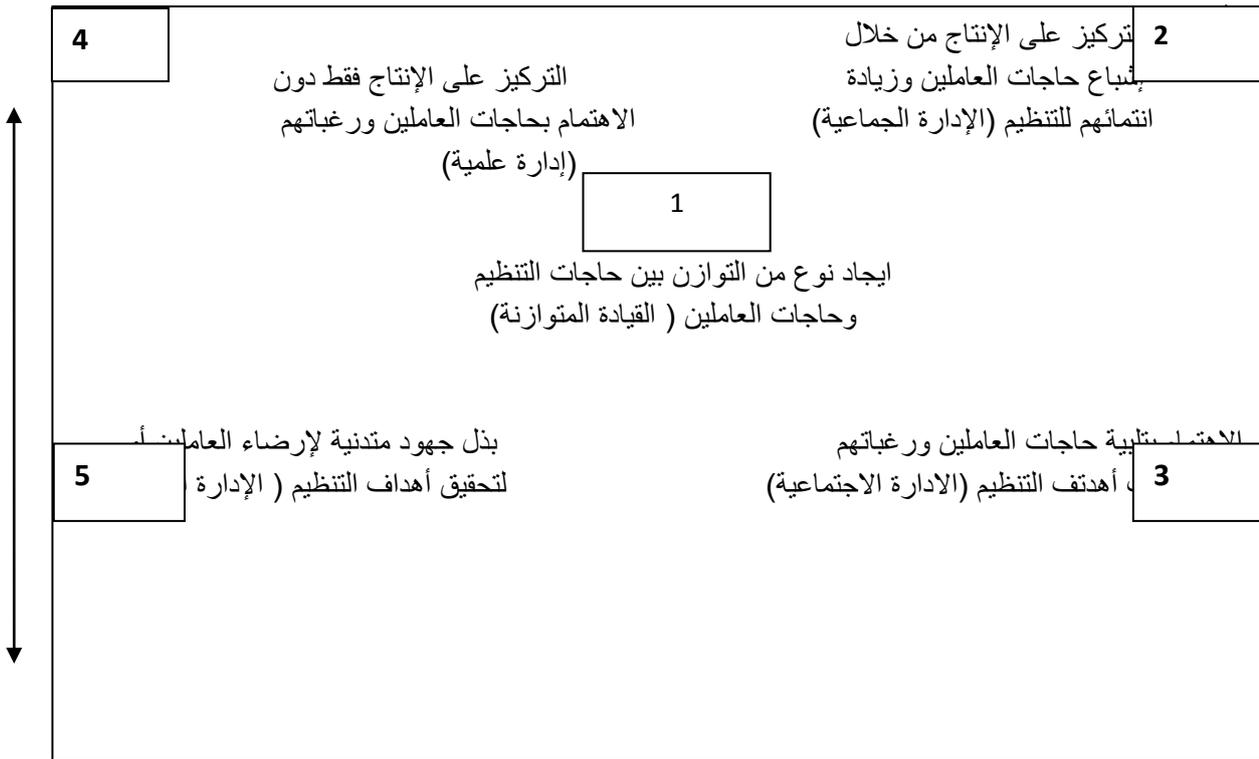
7-5-3- القيادة المشاركة: تعني القائد يشاور تابعيه بخصوص القرارات على آرائهم ومقترحاتهم، وتشجيع المشاركة في عملية اتخاذ القرار واللقاء مع التابعين في مكان العمل.

7-5-4- القيادة المتوجهة نحو الانجاز: يتميز نمط القيادة المشاركة بوضع القائد للأهداف المتحدية والواضحة للتابعين ويظهر القائد المتوجه نحو الانجاز والثقة بتابعيه ويساعدهم على التوصل إلى الكيفية التي ينجزون فيها الأهداف الكبيرة. (احسان دهش جلاب: 2011، ص 486)

8- النماذج المفسرة للنمط القيادي: تعددت الدراسات التي قام بها علماء الإدارة والنفوس والاجتماع حول تحديد أفضل أسلوب أو نمط القيادة يمكن للقائد باستخدامه أن يحقق الأهداف المطلوبة بكفاءة وفعالية، وقد توصلت هذه الدراسات إلى تصنيفات الأنماط أو ما يسمى بالنماذج القيادية التي هي مجموعة من السمات السلوكية التي يتسم بها القائد في غالبية المواقف. (فريدة بن براهيم: 2015، ص78).

8-1- نموذج بليك وموتون: BLAKE and MOUTON يصنف كل من بليك وموتون السلوك القيادي في خمس مجموعات أساسية تعكس درجة اهتمام القادة في كل منها بدرجات مختلفة من المحورين المذكورين وهما درجة الاهتمام بالإنتاج أو درجة الاهتمام بالعاملين بالعلاقات الإنسانية.

وتوضح الأنماط في شبكة أو مصفوفة إدارية كما هو موضح في الشكل:



متدني

الشكل (5) يوضح أنماط قيادية حسب تصنيف بليك وموتون.

المصدر: عبد الرزاق هاشم: 2010، ص74.

وقد عرف بليك الأنماط الخمسة على النحو التالي:

8-1-1-1 النمط (5): يمثل أدنى نقطة على محوري الاهتمام بالإنتاج أو بالعاملين ولذلك فهذا النمط من القادة يولي أدنى اهتمام للإنتاج وهو عديم الاهتمام بالعاملين ولذلك يطلق عليه البعض " نمط الإدارة السلبية" ومن المتوقع أن السلوك السلبي لهؤلاء القادة يفشل في تحقيق أهداف المنظمة كما أن العاملين لا يشعرون بالرضا ويسود علاقات العمل الكثير من الصراعات والخلافات.

8-1-1-2 النمط (4): إن هذا النمط من القادة يهتم بالدرجة القصوى بالإنتاج والعمل ولكن اهتماماته بالعاملين ضئيلة للغاية، ولهذا النوع من القادة يهتم بالجوانب الفنية في العمل وينسى الجوانب الإنسانية ومشاعر العاملين معه، مما قد يسبب لهم نوعا من الإحباط، ولذلك يطلق البعض على هذا النمط من القادة القائد العملي الذي يتبع الإدارة العلمية التي نادى بها أصحاب مدرسة الإدارة العلمية فإذا نجح هذا النمط من السلوك القيادي في المدى القصير في زيادة الإنتاجية فإنه يمكن أن يؤدي في المدى الطويل إلى جمود المنظمة وعدم تطورها وعدم قدرة العاملين بها على تطوير أنفسهم وقدراتهم.

8-1-1-3 النمط (3): في هذا النمط يهتم القائد غاية الاهتمام بالعاملين، ولكن يتضاءل اهتمامه بالإنتاج والعمل إلى حد أدنى إذ يهتم برعاية العاملين وتلبية حاجاتهم والعمل على ارضائهم ونمو قدراتهم

وهذا النمط من القادة أطلق عليه اسم " القائد الاجتماعي" لأنه يهتم بالعاملين من أجل العاملين ويعمل على تطوير قدراتهم وتنمية مهاراتهم.

8-1-1-4 النمط (2): يقوم على التركيز على الإنتاج من خلال اشباع حاجات العاملين وزيادة انتمائهم للمنظمة (ادارة جماعية).

8-1-1-5 النمط (1): وهو النمط الذي يتطلع إليه كتاب الإدارة وعلمائها ويرون أن النمط الذي ينبغي أن يحاول كل قائد أو مدير أن يصل إليه فهو يهتم لتحقيق أهداف المنظمة، أي بالعمل إلى أقصى حد، ويهتم أيضا بالعاملين أو المرؤوسين إلى أقصى حد.

(عبد الرزاق هاشم: 2010، ص73-74).

8-2- نموذج رنسيس ليكرت: كانت نتائج الأبحاث التي قام بها ليكرت وزملائه في جامعة متشغان تشير إلى أن هناك حاجة للاهتمام بالمصادر البشرية والمصادر المادية في المنظمة وكذلك الاهتمام بآدارتها بالطريقة المناسبة وبالتالي توصلو إلى عدة نظم ادارية متتابعة لتعطينا نموذج متصل من الحلقات التي تشكل هذه النظم، وقد أطلقوا عليها اسم سلسلة النظم من 1- إلى 4. وهذه النظم كالتالي:

- **النظام 1:** يستخدم هذا النظام من قبل القائد الذي لا يثق بأتباعه.

- **النظام 2:** يستخدمه القائد الذي يجد لديه بعض الثقة بمرؤوسيه.
- **النظام 3:** يوجد في هذا النظام مستوى كبير من الثقة غير المطلقة مقارنة بالأساليب السابقة.
- **النظام 4:** يعتبر هذا النظام على العكس تماما من النظام 1 فالقائد لا يشك أبدا في المرؤوسين. (ابراهيم مسغوني: 2014، ص ص 76-77).
- 3-8- نموذج هيرسي وبلانشارد:** ويمكن تلخيص الأساليب التي يعتمد عليها نموذج هيرسي بلانشارد فيما يلي:
- **الأسلوب الأول:** تعريف، توجيه: عندما لا يستطيع الأتباع تنفيذ المهمة، ويكونون غير مدفوعين، (أي لا تتوفر لهم دوافع كافية) عندئذ يقوم القائد بدور توجيهي كبير حيث يعرفهم ماذا يفعلون دون اهتمام كبير بالعلاقة، وربما يوفر القائد أيضا بنينا للعامل لكل من الوظيفة وكذلك من خلال تحديد كيفية السيطرة أو التحكم في الأشخاص.
- **الأسلوب الثاني:** ترويج وتدريب: عندما يرغب الأتباع في القيام بالوظيفة ولكن ينقصهم المهارات أو المعلومات فإن القائد يتحول إلى جذب الأتباع من خلال التصرف بطريقة أكثر مودة وصدقة ويحاول حث الأتباع على إكمال القيام بالمهمة.
- **الأسلوب الثالث:** المشاركة والدعم: عندما يكون الأتباع قادرين على أداء المهمة يرفضون القيام بها ولا يحتاج القائد القلق بشأن تعريفهم بما يجب عليهم أن يقوموا به، بدلا باكتشاف لماذا يرفض التابع وبالتالي يستميله ويحثه على أداء المهمة.
- **الأسلوب الرابع:** التفويض: عندما يكون الأتباع قادرين على أداء المهمة ولديهم الدوافع للقيام بها فإن القائد يستطيع أن يزكيهم واثقا في قدرتهم. (ابراهيم مسغوني: 2014، ص ص 76-77).

علاقة عالية ومهمة منخفضة	الأسلوب (3) المشاركة	الأسلوب (2) التسويقي	مهمة عالية وعلاقة عالية
الأسلوب (4) التفويض	علاقة منخفض ومهمة منخفضة	مهمة عالية وعلاقة منخفضة	الأسلوب (1) الأمر
	منخفض	سلوك المهمة	عالي

المصدر: ابراهيم مسغوني. 2014، ص98.

ومن خلال هذا الشكل يقترح كل من هيرسي وبلانشارد محرك الأسلوب القيادي تبعا لنضج المرؤوسين ذوي النضج الأدنى، مروراً بالمرؤوسين ذوي النضج المعتدل، وانتهاءً بالمرؤوسين ذوي النضج العالي.

واستناداً إلى هذا الشكل يتحرك القائد لاستعمال النمط الأول إذا كان مرؤوسه غير ناضجين ولا يعرفون وظائفهم ويستعمل القائد أسلوب الأمر إذا كان المرؤوسين جدداً وتنقصهم الخبرة النفسية.

ويستعمل القائد الأسلوب الثاني إذ رأى القائد أن المرؤوسين بدؤوا التعرف على مسؤولياتهم ومهامهم ولكن مازالوا يفتقرون للخبرة والمهارة ومنه يستخدم القائد هنا الأسلوب الإقناعي التسويقي.

ويستعمل القائد أسلوب المشاركة كلما زادت معرفة العمال بعلمهم وهنا يزداد اهتمام القائد بمرؤوسيه دون الاهتمام بالمهمة.

ويستعمل التفويض على اعتبار أن مرؤوسيه امتلكوا مستوى عالٍ من النضج فهم قادرون على حل مشاكلهم وقيادة أنفسهم نحو العمل بفعالية. (فريدة بن براهم: 2015، ص 98-99).

خلاصة الفصل:

وكخلاصة لهذا الفصل نجد أن الاهتمام بدراسة الأنماط القيادية لم يكن وليد الصدفة بل هو نابع من الفعالية التي تخلقها القيادة، وتأثيرها على العاملين خصوصا ومنه ينعكس على أداء العاملين ولالتزامهم داخل بيئة العمل، فالقيادة هي بمثابة المحرك الأساسي لعملية التطور بحكم أن السياسة التي يتبعها القائد تنعكس على مرؤوسيه سواء بالسلب أو الإيجاب على حسب النمط المتبنى من طرف القائد.

الفصل الثالث: الالتزام التنظيمي

تمهيد

- 1- مفهوم الالتزام التنظيمي
- 2- أهمية الالتزام التنظيمي
- 3- خصائص الالتزام التنظيمي
- 4- أنواع الالتزام التنظيمي
- 5- مداخل الالتزام التنظيمي
- 6- مراحل الالتزام التنظيمي
- 7- محددات الالتزام التنظيمي
- 8- طرق قياس الالتزام التنظيمي
- 9- آثار الالتزام التنظيمي

خلاصة

تمهيد:

يعد الإلتزام التنظيمي من المفاهيم الراسخة في العلوم الإدارية والسلوكية، وهو ظاهرة انسانية تتأثر بجملة من العوامل النفسية والاجتماعية والاقتصادية، ويعتبر أيضا من بين أهم الموضوعات التي استقطبت اهتمام الباحثين لما له من تأثير مهم في كثير من سلوكيات الأفراد وما له من انعكاسات على الفرد والمؤسسة على حد سواء، وتشير الأدبيات الإدارية إلى أن الإلتزام التنظيمي أصبح من أكثر الوسائل التي تشغل إدارة المنظمات، ونتيجة لذلك برزت الحاجة لدراسة السلوك الانساني في المنظمات بغرض تحفيزه وزيادة درجة الإلتزام.

ومادام موضوع البحث يعالج الإلتزام التنظيمي فإن منهجية البحث تتطلب التعرف على هذا الموضوع من خلال العناصر التي سنشير إليها في هذا الفصل.

1- مفهوم الإلتزام التنظيمي:

يعرف الإلتزام في قاموس "ناصر قاسيمي": هو حالة اجتماعية ونفسية تدل على تطابق أهداف العاملين مع أهداف المنظمة وشعور كل طرف بواجباته اتجاه الطرف الآخر والتمسك بقيم وأهداف المنظمة والشعور القوي بالانتماء إليها والدفاع عنها والرغبة في الاستمرار فيها.

(ناصر قاسيمي: 2011، ص20).

كما يعرف أيضا: بأنه درجة تطابق الفرد مع المنظمة التي هو فيها وارتباطه بها، وأن الإلتزام التنظيمي يمثل اعتقادا قويا وقبولا من جانب الفرد لأهداف المنظمة وقيمها ورغبته في بذل أكبر عطاء أو جهة ممكن لصالح المنظمة التي يعمل فيها، مع رغبة قوية في الاستمرار في عضوية هذه المنظمة. (صلاح الدين عبد الباقي: 2005، ص315).

يعني هذا التعريف أنه يتصف بالشمولية والايجابية فالعلاقة يجب أن تكون قوية وايجابية وديناميكية وتقوم على الاقتناع الداخلي بأهداف أو غايات التنظيم، ويعرف الإلتزام التنظيمي أيضا: أنه ارتباط الفرد بمنظمة "الشركة" التي يعمل فيها. (علي عباس: 2008 ص117).

- ويعرف أيضا على أنه الإلتزام الواعي لا الظاهري من خلال الإلتزام الفكري والسلوكي والهيكلية. (عامر عوض: 2008، ص155).

- ركز التعريفين السابقين على أن الفرد والمنظمة يجب أن يكون بينهما تطابق في الهدف، أي أن هدف الفرد العامل يكون صورة للهدف العام للمؤسسة التي يعمل بها ومنه يتحقق الإلتزام بتطابق أهداف كل من الطرفين (المنظمة والفرد).

ويعرف أيضا: الإلتزام التنظيمي هو الحق الأدبي أو الأخلاقي بالبقاء داخل المنظمة بغض النظر عما تقدمه من رضا للعاملين أو تحسين دالتهم يعني ذلك أنه قبل أن يكون الإلتزام التنظيمي هو تقييد بمبادئ المنظمة هو حق أخلاقي يلزم العامل بالحفاظ على أهداف المنظمة والسعي لتحقيقها. (أميرة محمد، رفعت حواس: 2003، ص57).

وقد تم تعريفه أيضا: من خلال التعريف الأكثر شيوعا لـ"بورتر" وزملائه الذين يعرفون الإلتزام التنظيمي بأنه قوة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها وأن الفرد الذي يظهر مستوى عالي من الإلتزام تجاه منظمته تكون لديه الصفات التالية:

- أ. رغبة وإصرار لدى الفرد على استمرار عضويته في المنظمة.
- ب. استعداد لبذل أقصى جهد ممكن نيابة عن المنظمة
- ج. اعتقاد قوي بقبول أهداف وقيم المنظمة. (إيناس فؤاد نواوي فلميان: 1429، ص26).

وفي الأخير نخلص إلى أن التعاريف السابقة في معظمها يسودها اتفاق عام يبرز الإلتزام التنظيمي على أنه عملية الايمان بأهداف المنظمة وقيمها والعمل بأقصى طاقة لتحقيق هذه الأهداف وتجسيد تلك القيم. وهذا الاتفاق يؤكد أيضا أن الإلتزام التنظيمي ينبع عن ارادة الفرد وباختياره، وليس التزاما قسريا يفرض عليه عن طريق قوة خارجية.

بعد هذه التعاريف يمكن تحديد تعريف اجرائي للإلتزام التنظيمي كما يلي: "ايمان اللفرد بقيم المنظمة التابع لها والعمل على تحقيق أهدافها، ورغبة قوية في البقاء والاستمرار فيها وبذل أقصى مجهود بمستوى عالي من الفعالية والإلتزام."

وبعد التطرق للإلتزام التنظيمي نجد أن هناك مفاهيم أخرى يتداخل معها الإلتزام نتطرق لبعضها كما يلي:

أ- الإلتزام التنظيمي والرضا المهني: مفهوم الإلتزام التنظيمي يختلف عن مفهوم الرضا عن العمل لأن الفرد قد يكون راض عن عمله، وفي نفس الوقت يكره المنظمة التي يعمل بها وقد يحدث العكس، أي أنه أي الفرد يكون يحب المنظمة التي يعمل فيها ولا يكون راض عن العمل الذي يقوم به. (وردة العزيز: 2010، ص30-33).

يتضح أن مفهوم الإلتزام التنظيمي أكثر عمومية من مفهوم الرضا المهني، الذي يمثل مفهوما أقل استقرار وأسرع تشكيلا من الإلتزام التنظيمي، إذ يرتبط ارتباطا مباشرا بدرجة اشباع الفرد لحاجاته من خلال التنظيم الذي ينتمي إليه.

وعلى الرغم من هذا الاختلاف فإن ثمة علاقة ارتباطية تجمع بين المفهومين، تقود إلى الاعتقاد القوي في أهداف التنظيم وقيمه والاستعداد لبذل أقصى جهد ممكن لصالحه والرغبة الشديدة في الاحتفاظ بعضويته. (فاروق عبده فليه، السيد محمد عبد المجيد: 2005، ص286).

ب- الإلتزام التنظيمي والروح المعنوية: تعرف الروح المعنوية على أنها اتجاهات الأفراد والجماعات نحو بيئة العمل ونحو التعاون النابع من ذاتهم، لبذل أقصى طاقاتهم في سبيل تحقيق أهداف المنظمة. بينما مفهوم الإلتزام التنظيمي هو قوة تطابق الفرد مع المنظمة وارتباطه بها ومن هنا يمكن ملاحظة الآتي:

أن الروح المعنوية صعبة البناء وسهلة وسريعة الهدم، في حين الإلتزام يتصف بالديمومة بطبيعة الحال فإن الاختلافات السابقة لا تعني انفصال الروح المعنوية عن الإلتزام بل إنها متغير سابق للإلتزام.

ت- الإلتزام التنظيمي والولاء: يرى بعض الباحثين أن الولاء والإلتزام مترادفان يدلان على نفس المعنى والمضمون، هذه النظرة تسود عند الباحثين الذين لا يؤمنون بتعدد أبعاد الإلتزام التنظيمي ويرون أن للإلتزام بعد واحد يشترك مع الولاء فكلاهما تعبير عن تقاطع قيم وأهداف الفرد مع قيم وأهداف المنظمة.

غير أن الدراسات الحديثة في مجال الإلتزام التنظيمي أثبتت تعدد أبعاده، فالولاء هو مرادف الإلتزام، والولاء هو ارتباط عاطفي وجداني بين الفرد وجهة أخرى داخل أو في محيط المنظمة وقد يشار إليه بعدة مصطلحات كالاتساق والاندماج، والانخراط والاستغراق والاستدخال وعلى هذا الأساس يصبح الإلتزام التنظيمي بأبعاده المتعددة كالإلتزام المعياري والإلتزام المستمر والإلتزام

العاطفي أشمل من الولاء الذي يعبر عن التكيف النفسي للأفراد مع الأنشطة المختلفة المرتبطة بالدور الذي يؤديه. (وردة العزيم: 2010، ص30-33).

2- أهمية الإلتزام التنظيمي: يعتبر الإلتزام التنظيمي من بين أهم المتغيرات السلوكية التي سلطت عليها الأضواء وذلك نتيجة للدور الكبير الذي يلعبه الإلتزام التنظيمي في نجاح المنظمات واستمرارها، بحيث أنه بارتفاع مستوى الإلتزام التنظيمي داخل المؤسسات ينجر عنه انخفاض في مستوى مجموعة من الظواهر السلبية وفي مقدمتها (التأخر، التغيب، عدم الجدية في العمل، عدم الانضباط...الخ)، ومنه لا توجد أي منظمة ناجحة إلا وكان أفرادها ملتزمين بالأداء الفعال وهذا ما يشير إلى التزم تنظيمي قوي، ومن بين الأمور التي تجعل من ظاهرة الإلتزام التنظيمي مهمة نذكر النقاط التالية:

- إن ارتفاع مستوى الإلتزام التنظيمي في بيئة العمل ينتج عنه انخفاض مستوى مجموعة من الظواهر السلبية وفي مقدمتها ظاهرتي الغياب والتأخر عن أداء المهام.
- يمثل الإلتزام عنصر هام في الربط بين المنظمة والأفراد العاملين بها لاسيما في الأوقات التي لا تستطيع فيها المنظمات أن تقدم الحوافز الملائمة لموظفيها ودفعهم لتحقيق أعلى مستوى من الانجاز.
- التزم الأفراد عامل مهم في تحقيق الرضا الوظيفي وضمان نجاح تلك المنظمة واستمرارها وزيادة إنتاجها. (عاشوري ابتسام: 2015، ص42).
- إن الإلتزام التنظيمي يمثل أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بعدد من النواحي السلوكية وخاصة معدل دوران العمل، فمن المفترض أن الأفراد الملتزمين سيكونون أطول بقاء في المنظمة وأكثر عملا نحو تحقيق أهداف المنظمة.
- إن مجال الإلتزام التنظيمي قد جذب كلا من المديرين وعلماء السلوك الإنساني نظرا لما يمثله من كونه سلوكا مرغوبا فيه.

- إن الإلتزام التنظيمي يمكن أن يساعدنا إلى حد ما في تفسير كيفية إيجاد الأفراد هدفا لهم في الحياة. (صلاح الدين عبد الباقي: 2005، ص316).
 - إن التزام الأفراد بالمنظمات يعتبر عاملا هاما في التنبؤ بفعالية المنظمة.
 - يساهم الموظفون ذوو الإلتزام التنظيمي المرتفع في النمو الاقتصادي وارتفاع معدلات الإنتاج القومي في بلدهم.
 - يساعد الإلتزام التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي للعمال.
 - يعتبر الإلتزام التنظيمي من العناصر الرئيسية لقياس مدى التوافق بين الأفراد من جهة وبين المنظمات من جهة أخرى. (وردة العزیز: 2010، ص30).
- أكد الكاتب الأمريكي روبرت ولتون في بداية المر على أهمية الإلتزام حيث أنه يمكن تطوير في الأداء إذا تخلت المؤسسة أسلوبها التقليدي في توجيه الأفراد والسيطرة عليهم. وأشار عليها أيضا أنه يجب استبدال هذا الأسلوب باستراتيجية للإلتزام وقال إن الافراد يتفاعلون بمزيد من الفاعلية والقدرة على الابداع إذا منحو مسؤوليات أكثر وتم تشجيعهم على المشاركة ومساعدتهم على الاقتناع بالعمل الذي يقومون به. (فيصل حسونة: 2008، ص209).
- من خلال ما سبق نجد أن الإلتزام التنظيمي ينعكس على الأفراد من خلال رفع مستوى رضاهم الوظيفي ومنه اختفاء مظاهر سلبية مثل: التغيب، عدم الاستقرار الوظيفي... الخ وينعكس على المنظمة من خلال زيادة الانتاجية، وعلى المستوى الاجتماعي من خلال زيادة الترابط بين العمال داخل بيئة العمل.
- 3- خصائص الإلتزام التنظيمي:** يعد الإلتزام التنظيمي انعكاس يدل على مدى رضا العامل وشعوره أنه جزء لا يتجزأ على المنظمة التي يعمل فيها، ولمعرفة أن العمال داخل أي منظمة ملتزمين يمكن أن نلمس ذلك من خلال جملة من المؤشرات: كالتأخر ودوران العمل... الخ ومنه فإن للإلتزام جملة من الخصائص إذا توفرت في إطار العمل يمكن القول فيها أن العامل ملتزم نوجزها كما يلي:

- الإلتزام حالة نفسية تصف العلاقة بين الفرد والمنظمة.
- يتصف الأفراد الذين لديهم الإلتزام تنظيمي بالصفات التالية: قبول أهداف وقيم المنظمة الأساسية والإيمان بها، وبذل المزيد من الجهد لتحقيق أهداف المنظمة، ووجود مستوى عالي من الانخراط في المنظمة لفترة طويلة ووجود الميل لتقويم المنظمة التقويم الايجابي.
- (إيناس فؤاد نواوي فلميان: 1429، ص33).
- يشير الإلتزام إلى الرغبة التي يبذلها الفرد للتفاعل الاجتماعي من أجل تزويد المنظمة بالحيوية والنشاط.
- يتأثر الإلتزام التنظيمي بمجموعة الصفات الشخصية والعوامل التنظيمية والظروف الخارجية المحيطة بالعمل.
- يستغرق الإلتزام التنظيمي في تحقيقه وقتا طويلا لأنه يجسد حالة قناعة تامة للفرد كما أن التخلي عنه لا يكون نتيجة لتأثير عوامل سطحية طارئة، بل يكون نتيجة لتأثيرات استراتيجية ضاغطة. (جقيدل سمية: 2014، ص67).
- يشير الإلتزام إلى استعدادات الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة.
- يدل الإلتزام عن حالة غير محسوسة يستدل عليها من خلال ظواهر تنظيمية معينة تتضمن سلوك الأفراد وتصرفاتهم وتجسد مدى ولائهم لمنظماتهم. (عاشوري ابتسام: 2015، ص50).
- للإلتزام خطوات من خلالها يتم تدعيم الإلتزام التنظيمي
 - مشاركة الأفراد في مناقشة أهداف المؤسسة
 - التحدث مع فريق العمل بالطرق الرسمية والغير الرسمية وعن الخطط المستقبلية التي ستأثر عليهم
 - توفير الفرص لفريق العمل من خلال المشاركة في تحديد الأهداف المرجوة لتنمية الاحساس انهم يمتلكون أهداف مشتركة مع العمال. (فيصل حسونة: 2008، ص210)

4- أنواع الإلتزام التنظيمي:

للإلتزام صور مختلفة، وهذا الاختلاف نابع من القوة الداخلية للفرد المحركة لهذا الإلتزام، وقد اختلف العديد في تصنيف الإلتزام ونذكر التصنيفات الثلاث التي حددها العالمان «Allen&Meyer» وهي كما يلي:

4-1: الإلتزام الاستمراري:

يشير الإلتزام المستمر أو الاستمراري إلى قوة رغبة الفرد ليبقى في العمل بمنظمة معينة لاعتقاده بأن ترك العمل فيها يكلفه الكثير، فكلما طالت مدة خدمة الفرد في المنظمة فإن تركه لها سيفقده، الكثير مما استثمره فيها على مدار الوقت مثل "خطط المعاشات الصداقة الحميمة لبعض الأفراد"، كثير من الأفراد لا يرغب في التضحية بتلك الأمور مثل هؤلاء الأفراد يقال عليهم، إن درجة ولائهم الاستمراري عالية. (جرينبرغ، براون ت/ رفاعي، بسيوني: 2004، ص216).

كما أن الإلتزام الاستمراري ينبثق عن هذا البعد أنه ما يتحكم في درجة الإلتزام الفرد اتجاه منظمته التي يعمل فيها هي القيمة الاستثمارية التي من الممكن أن يحققها لو استمر بالعمل مع المنظمة، مقابل ما سيفقده لو قرر الالتحاق بجهات أخرى، أي أن ارتباط الفرد يكون مصلحي بالدرجة الأولى، من خلال ما يحصل عليه من منفعة والعوائد التي ترجع عليه فما دامت المنظمة تقدم له منافع تفوق ما يمكن أن تقدمها له المنظمات الأخرى فيستمر بالارتباط بها، أما إذا لاحت في الأفق أي عوائد أفضل من التي تقدمها له المنظمة التي يعمل فيها فإنه لن يتردد بالانتقال إلى الوضع الآخر، وأصحاب هذا الارتباط هم النفعيون الانتهازيون وأصحاب الطموحات العالية. (موسى محمد خير الدين، محمود أحمد النجار: 2010، ص13).

كما يعرف التزم الاستمراري على الرغبة في الاستمرار في العمل داخل المنظمة والبقاء كعضو فيها، وذلك لعدم قدرة الفرد على التضحية بها بسبب ارتفاع التكاليف المترتبة على ذلك. (ايت حمودة حكيمة: 2011، ص54).

4-2: الإلتزام العاطفي:

هو التزم يعبر عن قوة رغبة الفرد في الاستمرار بالعمل في منظمة معينة لأنه موافق على أهدافها وقيمها ويريد المشاركة في تحقيق تلك الأهداف، وأحيانا تمر بعض المنظمات بفترات تغيير جوهرية قد تتغير فيها بعض أهداف وقيم المنظمة وهذا يسأل الفرد نفسه إذا كان باستطاعته التكيف مع الأهداف والقيم الجديدة، فإذا كانت الإجابة نعم فإنه يستمر بالمنظمة أما إذا وجد أنه سيصعب عليه التكيف فسيترك العمل بالمنظمة.

(جرينبرغ، براون ت/ رفاعي ، بسيوني: 2004، ص216).

ومنذ عدة سنوات استطاعت شركة "ريدترك كوميني" "Ryder truck comp" تقادي خسارة عمالها عن طريق إعادة تأكيد قيم الشركة وقد دخلت الشركة في مجالات عمل بعيدة عن مجال عملها وواجهت كذلك ظروفًا قاسية بسبب رفع القيود القانونية التي كانت من المنافسة وحتى تستطيع مواجهة ذلك قام رئيسها "توني بورنز" "Tuny Burns" باستخدام كل وسائل الاتصال المتاحة له من شرائط فيديو، وملصقات والنشر في مجلة الشركة وغير ذلك ليؤكد للعاملين التزم الشركة بقيمها الأساسية وهي الثقة والاحترام والاجتهاد وقد استطاع رئيس الشركة وباقي المديرين إعادة تأكيد قيم الشركة مما أكد على دعم الارتباط العاطفي بين الشركة والعاملين.

(جرينبرغ، براون ت/ رفاعي، بسيوني: 2004، ص217).

كما نجد أنه قد صنف (Meyer & Allen) الارتباطات التي تؤثر أو تقلل من الإلتزام العاطفي إلى صنفين، العوامل التي تجعل العامل يحب التنظيم وبالتالي تعزز لديه الإحساس بالإلتزام، وعوامل أخرى تجعل العامل يشعر بكفاءته في العمل مما تعزز شعور الإلتزام، فالنوع الأول يقوم على تأكيد العدالة في توزيع المكافآت والتقدير ومنه بيئة خالية من الصراعات، والنوع الثاني يشير إلى درجة إدراك الفرد ولما يميز عمله من خصائص تتعلق بدرجة الاستقلالية التي يحصل عليها الفرد، وأهمية العمل، وتنوع المهارات، والتغذية الراجعة التي يحصل عليها من الإشراف.

كما يشير الإلتزام العاطفي إلى التعلق العاطفي المستخدم، والتماشي والانخراط في المنظمة.

(رؤى رشيد سعيد آل قاسم: 2011، ص20).

ويعرف أيضا على أن العاملين الملتزمين عاطفيا تجاه منظماتهم يستمرون في المنظمة لرغبتهم في ذلك اي أن بقاء الفرد في منظمته يشير إلى رغبته في ذلك ولارتباطه بها وإندماجه معها حيث أنه موافق على قيمها وأهدافها. (ايت حمودة حكيمة: 2011، ص52).

4-3: الإلتزام المعياري:

والنوع الثالث هو الإلتزام المعياري أو (الأخلاقي) الذي تم تعريفه في قاموس ناصر قاسيمي أنه: "أحد أبعاد الإلتزام التنظيمي يعبر عن تمسك العاملين بقيم المنظمة وأهدافها وهذا الإلتزام ناتج عن التأثير بالقيم الاجتماعية والدينية والثقافية. (ناصر قاسيمي: 2011، ص20).

كما أنه يشير إلى شعور الفرد بأنه ملزم بالبقاء في المنظمة بسبب ضغوط الآخرين فالأشخاص الذين يقوى لديهم الإلتزام المعياري يأخذون في حسابهم إلى حد كبير ماذا يمكن أن يقوله الآخرين لو ترك العمل بالمنظمة، فهو لا يريد أن يسبب قلقا لشركته أو يترك انطبعا سيئا لدى زملائه بسبب تركه العمل، إذن فهو التزّام أدبي حتى ولو كان على حساب نفسه.

(جرينبرغ، براون ت/ رفاعي بسيوني: 2004، ص217).

كما أن الإلتزام المعياري يعطي للموظف إحساس يعزز فيه البقاء مع المنظمة ويدعم هذا الإحساس أو الشعور الدعم الذي تقدمه المنظمة لمنسوبيها والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الايجابي ليس فقط في كيفية الإجراءات وتنفيذ العمل بل المساهمة في وضع الأهداف والخطط ورسم السياسات العامة للتنظيم.

(محمد بن غالب العوفي: 2005، ص ص35-36).

كما أن التزّام المعياري أيضا يعبر على إحساس العاملين الدبي بالبقاء في المنظمة وأنه من نوع من الواجب على الفرد إذ يتعلق بشعور العامل بضرورة العمل لدى المنظمة ويشعر العاملون الذين يتميزون بمستوى مرتفع من الإلتزام المعياري بضرورة العمل لدى المنظمة لأنه يجب عليهم ذلك. (ايت حمودة حكيمة: 2011، ص54).



الشكل رقم (07): أنواع الإلتزام التنظيمي

المصدر: جرينبرغ جريلاند، بارون، ترجمة رفاعي محمد بسيوني اسماعيل: 2004، ص. 217

5- مداخل الإلتزام التنظيمي: تمحورت الدراسات من طرف الباحثين إلى مدخلين رئيسيين لدراسة الإلتزام التنظيمي هما كما يلي:

5-1: المدخل الإتجاهي (التبادلي): ينظر للإلتزام على أنه اتجاه يعكس الارتباط بين الفرد والمنظمة من حيث نوعيته وطبيعته ويعتمد على معرفة الأفراد وشعورهم وإدراكهم للتوازن بين الجهود المبذولة والإغراءات المقدمة.

والإلتزام هنا يشتمل على الارتباط بأهداف التنظيم وقيمه والرغبة في بذل أكبر جهد ممكن لمساعدة المنظمة في تحقيق أهدافها والرغبة القوية للبقاء في المنظمة، ويختلف هذا الاتجاه عن الاتجاه السلوكي أو المدخل القائم على التبادل، فإذا كان المدخل السلوكي ينظر للإلتزام التنظيمي على أنه محصلة لعملية التبادل بين الفرد والمنظمة والتي يحكمها رغبات الفرد المادية وحاجته للأمن والأمان، فإن المدخل الإتجاهي ينظر للإلتزام على أنه اتجاه عادة ما يكون أكثر نشاطا وإيجابية نحو المنظمة. (محمد بن غالب العوفي: 2005، ص.34).

5-2: المدخل السلوكي: يعني هذا الاتجاه أن الفرد إذا وجد المنظمة تعطيه المزيد من الإشباع فسوف يترك المنظمة التي يعمل بها لينظم للمنظمة التي تعطيه إشباع أكثر، أي أن ارتباط الفرد بالمنظمة وفق هذه المفاهيم هو ارتباط نفعي تحكمه أهداف الفرد ورغباته ويتوقف على مدى ما يقدمه الفرد مقابل ما يحصل عليه. (صلاح الدين عبد الباقي: 2005، ص320).

6- مراحل الإلتزام التنظيمي: يعتبر الإلتزام التنظيمي محطة تفاعل قوي ومتعدد لخصائص الأفراد وشخصياتهم وضغوط العمل والعوامل التنظيمية والمؤثرات المجتمعية والبيئية العامة، ويتشكل الإلتزام ويتطور بعدة مراحل تبدأ منذ التحاق الفرد بمنظمة معينة ويتعزز من خلال الإنجاز والعمل المتواصل وصولاً إلى مرحلة الثقة بالمنظمة وهي مرحلة نضوج الإلتزام التنظيمي.

(محمد الأمين أحفيظ: 2015، ص53).

وتتنوع آراء الباحثين حول مراحل الإلتزام التنظيمي، فنجد أن العنبي والسواط أشارا إلى ثلاث مراحل للإلتزام:

أ- الإدعان أو الإلتزام: حيث يكون التزام الفرد في البداية مبنياً على الفوائد التي يحصل عليها من المنظمة وبالتالي فهو يقبل سلطة الآخرين ويلتزم لما يطلبونه.

ب- مرحلة التطابق والتماثل بين الفرد والمنظمة: حيث يتقبل سلطة الآخرين رغبة منه في الاستمرار بالعمل في المنظمة لأنها تشبع حاجاته للانتماء وبالتالي يفخر بها.

ت- مرحلة التبنى: اعتبار أهداف وقيم المنظمة أهدافاً وقيماً له وهنا يكون الإلتزام نتيجة لتطابق الأهداف والقيم. (محمد بن غالب العوفي: 2005، ص37).

6-1: مرحلة التجربة: هي التي تمتد من تاريخ مباشرة الفرد لعمله ولمدة عام واحد ويكون الفرد خلالها خاضعاً للتدريب والإعداد والتجربة، ويكون خلال تلك الفترة اهتمامه منصباً عن تأمين قبوله في المنظمة ومحاولة التوفيق بين اتجاهاته وأهداف المنظمة ومحاولة إثبات ذاته.

ويقول (بوكانن) أنه من خلال هذه الفترة يواجه الفرد عدداً من المواقف التي يكون عنده مرحلة التجربة وتهيئة للمرحلة التي تليها ومن هذه المواقف:

- تحديات العمل.
- تضارب الولاء.
- عدم وضوح الدور.
- ظهور الجماعات المتلاحمة.
- إدراك الاتجاهات نحو التنظيم.
- الشعور بالصدمة.

6-2: مرحلة العمل والإنجاز: وتتراوح مدة هذه المرحلة بين العامين والأربعة أعوام وخلال هذه الفترة يحاول الفرد تأكيد مفهوم الإنجاز وأهم ما يميز هذه الفترة الأهمية الشخصية للفرد، وتخوفه من العجز ويتبلور وضوح الولاء للعمل والمنظمة.

6-3: مرحلة الثقة بالتنظيم: وتبدأ تقريبا من السنة الخامسة من التحاق الفرد بالمنظمة وتستمر إلى ما لا نهاية حيث يزداد ولاءه وتتقوى علاقاته بالتنظيم والانتقال إلى مرحلة النضج.

7- محددات الإلتزام التنظيمي: هناك الكثير من محددات الإلتزام التنظيمي التي تخرج عن نطاق سيطرة الإدارة مما ينتج عنه فرص محدودة لتقوية الإلتزام التنظيمي، مثال نجد أنه في حالة وفرة الفرص الوظيفية ينخفض الإلتزام الاستمراري لدى الأفراد لتوافر فرص عمل بديلة ومع ذلك فإن الإدارة باستطاعتها عمل الكثير لتقوية الإلتزام التنظيمي من خلال ما يلي:

(سمية جقيدل: 2014، ص ص72- 73).

7-1: السياسات: العمل على تبني سياسة داخلية تساعد على إشباع حاجات الأفراد العاملين في التنظيم ومن المعروف أن لدى أي إنسان مجموعة من الحاجات المتداخلة التي تساعد على تشكيل السلوك الوظيفي لهؤلاء الأفراد.

7-2: وضوح الأهداف: سيساعد وضوح الأهداف التنظيمية على زيادة الإلتزام التنظيمي لدى الأفراد العاملين فكلما كانت الأهداف واضحة ومحددة كلما كانت عملية إدراك وفهم الأفراد للإلتزام والمنظمة أكبر.

7-3: العمل على تنمية مشاركة الأفراد العاملين في التنظيم: تساعد المشاركة من قبل الأفراد العاملين بصورة ايجابية على تحقيق أهداف التنظيم، فالمشاركة كما يراها "دايفن" هي الاشتراك الفعلي والعقلي للفرد في موقف جماعي يشجعه على المشاركة والمساهمة في تحقيق الأهداف.

7-4: العمل على تحسين المناخ التنظيمي: المناخ التنظيمي هو شخصية المنظمة الناجحة، ونجاح المنظمة يعتمد على جو العمل السائد، فالمناخ التنظيمي الجيد يشجع على خلق جو عمل ايجابي يعمل على تحقيق الاستقرار للأفراد. (محمد بن غالب العوفي: 2005، ص ص 38-39).

والتنظيم من خلال مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات ورسم السياسات والشعور بوجود درجة عالية من الثقة المتبادلة.

7-5: تطبيق أنظمة حوافز مناسبة: يتطلب المناخ التنظيمي الجيد أنظمة حوافز معنوية ومادية مناسبة، فالأنظمة المناسبة تؤدي لزيادة الرضا عن المناخ التنظيمي وعن المنظمة ككل وبالتالي زيادة الإلتزام وزيادة معدل الإنتاج وتقليل التكاليف.

7-6: العمل على بناء ثقافة مؤسسية: الاهتمام بحاجات العاملين ترسخ معايير أداء متميز لأفرادها، وتعمل على توفير درجة كبيرة من الاحترام المتبادل بين الإدارة والأفراد العاملين، وإعطائهم دور في المشاركة في اتخاذ القرارات.

7-7: نمط القيادة: دور الإدارة هو إقناع الآخرين، وفي جو عمل مناسب وضرورة إنجاز الأعمال بدقة وفاعلية فالإدارة الناجحة هي القادرة على كسب التأييد الجماعي، والقائد الناجح هو الذي يستطيع زيادة درجات الإلتزام التنظيمي لدى الأفراد. (محمد بن غالب العوفي: 2005، ص 40).

8- طرق قياس الإلتزام التنظيمي: تعتبر الأهمية البالغة التي يكتسبها الإلتزام التنظيمي وضرورته في كل مؤسسة ناجحة وهذا عامل يدفع المنظمات لمعرفة مستوى الإلتزام لدى العاملين لديها، لأنه بارتفاع درجة الإلتزام داخل المؤسسة يخلف آثار ايجابية للمنظمة ومنه يجب عليها

معرفة طرق القياس المناسبة للالتزام التنظيمي بحكم أن عملية قياس الإلتزام التنظيمي عملية إدارية واعية وهادفة تجني المنظمة وكذا العاملون من ورائها فوائد كثيرة أهمها:

• تقديم مؤشرات حول مستويات الأداء الوظيفي مما يمكن المنظمة من تحديد خطتها المستقبلية.

• تعتبر عملية القياس بمثابة أداة تشخيصية جيدة تعتمد أدوات ناجحة لقياس ومعرفة المشكلات والمعوقات التي تواجه الأفراد والتنظيم والعمل على إيجاد الحلول. (نورة مومن: 2015، ص35).
وستنطرق أولاً

8-1: المقاييس الموضوعية: هي الطرق البسيطة الشائعة الاستخدام بحيث يحل عدد من الظواهر المعتبرة عن درجة الإلتزام التنظيمي للعاملين وهي تستخدم وحدات موضوعية لرصد السلوك مثل:

- رغبة الفرد في البقاء في المنظمة.
- مستوى أداء العاملين.
- كثرة الغياب عن العمل.
- دوران العمل.
- كثرة حوادث العمل.

وهذه المقاييس السلوكية 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 ولاء العاملين مباشرة بأساليب تقديرية ذاتية، وذلك عن طريق تصميم قائمة تتضمن أسئلة توجه للأفراد العاملين بالمنظمة للحصول على تقدير من جانبهم عن درجة الإلتزام ويعد هذا النوع الأكثر قدرة على تشخيص درجة الإلتزام سلباً أو إيجاباً وأفضل طريقة لتطبيق هذه المقاييس هي قائمة الاستبانة من خلال أسلوبين:

- إما توجيه سؤال أو مجموعة أسئلة مباشرة للأفراد ويطلب منهم تحديد مستوى التزامهم وحبهم للعمل وهي طريقة سهلة.
- ليس هناك سؤال واحد عن مستوى الالتزام بل هناك عدة أسئلة تدور حول فقرات متعددة تتعلق بالعمل وتنظم هذه الأسئلة بمستوى يتلاءم مع مستويات الأفراد المبحوثين ومن خلال الإجابة يحدد مستوى الالتزام لديهم. (سمية جعيدل:2014، ص86).
- ومن أجل تحقيق كل هذا طور بعض المهتمين بدراسة الالتزام التنظيمي وتحليله عددا من المقاييس بهدف قياس مستويات التزام الفرد بالمنظمة ونذكر بعض المقاييس كما يلي:
أ- **مقياس مارش ومافري**: اللذان قدما مقياس الالتزام ويتكون من أربع فقرات مدى الحياة متمثلة في الأعراف والقيم بهدف:
 - إدراك الفرد لكيفية تعميق الالتزام التنظيمي مدى الحياة.
 - تعزيز استحسان المنظمة.
 - حث الفرد على الالتزام بقيم المنظمة.
 - الولاء للمنظمة حتى إحالة العامل للتقاعد.
 - إبراز نية الفرد للبقاء في المنظمة.
- ب- **مقياس جورج وزملاءه**: هو محاولة لقياس الالتزام القيمي لأعضاء الهيئة التدريسية من خلال 6 فقرات تعبر كل واحدة عن القيم التالية:
 - استخدام المعرفة والمهارة.
 - زيادة المعرفة في مجال التخصص.
 - العمل مع الزملاء بكفاءة عالية.
 - بناء سمعة جيدة له.
 - العمل على مواجهة الصعوبات والتحديات.
 - المساهمة بأفكار جديدة في حقل التخصص.

ت-مقياس كوردين وزملاءه: ساهمت في بناء المقياس ثلاث مصادر لتحديد خصائص المشاعر والقيم والأعمال المتعلقة بالانتماء للنقابة وتم ذلك من خلال:

- 22 فقرة خماسية الاستجابة ومراجعة الأدبيات التي ركزت على قياس الإلتزام والخروج منها.
- 20 فقرة استهدفت الاستدلال على الإلتزام للأفراد داخل المنظمة.
- في حين ضم المصدر الثالث 48 فقرة منها 45 ذات مؤشرات ايجابية و 23 فقرة ذات مؤشرات سلبية. (مومن نورة: 2015، ص36).

9- آثار الإلتزام التنظيمي: لقد تعددت الدراسات الخاصة بقياس مردودات الإلتزام والآثار المترتبة على الإلتزام التنظيمي، وقد تمكن أحد الباحثين من تقسيمها إلى قسمين:

- الأول: هو ما يتعلق بأثر الإلتزام داخل نطاق العمل والوظيفة.
- الثاني: هو ما يتعلق بأثر الإلتزام على حياة الفرد الخاصة أو خارج النطاق الوظيفي.

9-1: الآثار الوظيفية للإلتزام التنظيمي: بصفة عامة نستطيع أن نقول أن الموظف الملتزم من المحتمل أن تكون درجة رضاه عن التقدم الوظيفي المحقق أكبر من درجة رضا الموظف الأقل التزاما.

فمن الممكن أن نتوقع أن الموظف الأكثر التزاما يبدي رضاه عن هذه التوقعات أكثر من غيره من الموظفين الأقل التزاما، فكما بينا أن الموظف كلما شعر بالإلتزام أكبر نحو التنظيم الذي يعمل به كلما وحد وجهة نظره مع وجهة نظر التنظيم عند تحديد ما هو صالح لهذا التنظيم، ونظرا لأن هؤلاء الأفراد يشاركون التنظيم قيمه وأهدافه فإن الاحتمال ضئيل في أن ينشأ تعارض بين تطلعات الأفراد التنظيمية وما تطلبه التنظيمات منهم بغية تقدمها.

ومن هنا نجد أن الإلتزام التنظيمي باعتباره ظاهرة ايجابية ومن المحتمل أن تؤدي لنتائج مرغوبة داخل النطاق الوظيفي للفرد وتتمثل هذه النتائج في:

- ارتفاع معدلات الأداء.

• الرضا عن العمل.

• تحقيق المزيد من التقدم المهني أو الوظيفي

• انخفاض معدلات الغياب ودوران العمل. (صلاح الدين عبد الباقي: 2005، ص ص321-

(.322)

9-2: الآثار الحياتية للالتزام التنظيمي: إن الاتجاه العام بين الأبحاث يدعم العلاقة الترابطية

بين اتجاهات الأفراد نحو وظيفتهم، واتجاهاتهم نحو أبعاد حياتهم الخاصة خارج النطاق الوظيفي.

وتشير بعض الدراسات أن الموظف يستطيع المحافظة على درجات عالية من التوافق أو

الانسجام النفسي مع وظيفته في نفس الوقت الذي يحقق فيه درجات متشابهة من التوافق أو

الاندماج مع أسرته.

• وعلى النقيض هناك مجموعات أخرى من الباحثين تشكك في وجود آثار ايجابية للالتزام

التنظيمي على الحياة الخاصة للفرد، فمثلا يرى البعض أن للالتزام التنظيمي مردودات سلبية

تنعكس في إضعاف قدرة الفرد توفيق أدواره الوظيفية مع أدواره في حياته الخاصة ومن ثم فإن

الموظف الأكثر التزاما أكثر معاناة من المردودات السلبية على حياته.

(صلاح الدين عبد الباقي: 2005، ص ص322).

والالتزام يؤثر بفاعلية الأداء لدى العمال هذا ما يجعلنا نعتقد أن استراتيجية الالتزام قابلة

للتطبيق في كافة المؤسسات، خاصة تلك التي تعتمد على فرق العمل، وذلك على اعتبار أن هذه

الاستراتيجية هي التحدي المتمثل في اعطاء ادارة الموارد البشرية لمواردها هامشا كبيرا من

التطمينات بالأمان الوظيفي، وربما تحقق ذلك بإعطائهم أولوية في التدريب والتنمية واعادة تدريب

بسبب الغاء الوظائف القديمة وخلق وظائف جديدة.

يرجع هذا الاهتمام بالموارد البشري إلى تشجيع مؤسسات كثيرة جديدة وقديمة على اعادة التفكير بطريقة تعاملهم مع مواردها البشرية هذه الثورة التي احدثتها هذه الاستراتيجية تقوم على احداث الإلتزام بين الموارد البشرية وهذا الإلتزام الذي يقوم إلى تعزيز أداء العاملين.

(كامل بربر: 2008، ص306).

خلاصة الفصل:

وكخلاصة لهذا الفصل نجد أن الإلتزام التنظيمي هو أحد الركائز الأساسية التي تقوم عليها المنظمات ويملك الإلتزام درجة كبيرة من الإهتمام، وهذا الإهتمام ناتج من الآثار التي يمكن أن تنتج عن التزام العاملين تجاه المؤسسات التابعين لها، فهو مرآة تعكس درجة الإلتزام للمؤسسة من طرف الفرد، من خلال أنه حالة ايجابية غير ملموسة يشعر بها الفرد للمؤسسة ومنه تعرفنا في هذا الفصل بعمق على الإلتزام من خلال طرح جملة مفاهيم تعرفنا من خلالها على الإلتزام التنظيمي وكل ما يتعلق به.

الجانب التطبيقي

الفصل الرابع:

الدراسة الميدانية واجراءاتها

تمهيد

أولاً: الاجراءات المنهجية للدراسة

- 1- منهج الدراسة
- 2- حدود الدراسة
- 3- عينة الدراسة
- 4- أدوات الدراسة
- 5- الخصائص السيكومترية لأدوات جمع البيانات

ثانياً: عرض ومناقشة نتائج الدراسة

- 1- عرض نتائج الدراسة
- 2- مناقشة نتائج الدراسة
- 3- استنتاج عام

تمهيد:

يهدف البحث الحالي إلى دراسة الأنماط القيادية لدى المدراء وتأثيرها على الالتزام التنظيمي لدى الأساتذة في المؤسسات التعليمية على مستوى المتوسطات كنموذج في ولاية بسكرة، وللإجابة عن تساؤلات هذا البحث، خصصنا الجانب الميداني الذي اهتم بمنهج البحث واجراءاته التطبيقية، إذ يتعرض هذا الفصل إلى مختلف الاجراءات الميدانية التي تم اعتمادها في اجراءات الدراسة بحيث يشير إلى المنهج المعتمد في البحث وعينة البحث وكيفية اختبارها بالإضافة إلى تقنيات البحث المستخدمة وكيفية جمع البيانات والطرق الاحصائية المعتمدة في التحليل، بالإضافة إلى أنه تم عرض نتائج الدراسة بشكل مفصل ومناقشتها وتفسيرها على ضوء الدراسات السابقة.

أولاً: الاجراءات المنهجية للدراسة.

1- منهج الدراسة: يهدف البحث الحالي إلى تحقيق مجموعة من الأهداف والوصول لإجابات عن التساؤلات التي تم طرحها في بداية البحث ومعرفة كيف يؤثر النمط القيادي السائد للمدراء في المتوسطات على الالتزام التنظيمي لدى الأساتذة بمختلف أبعاده (المعياري والعاطفي والاستمراري)، ولتحقيق هذا الهدف قمنا بإجراء دراسة على الأساتذة في التعليم المتوسط لقياس التزامهم التنظيمي انطلاقاً من النمط القيادي الذي يتبعه المدير، أي العلاقة التي تربط نمط قيادة المدير بمستوى الالتزام التنظيمي لدى الأساتذة.

ونظراً لطبيعة الموضوع التي تتطلب رصد الحقائق المتعلقة بالظاهرة موضوع البحث رسداً واقعياً، ثم الاعتماد على المنهج الوصفي الذي سيساعدنا على معرفة واستنتاج الحقائق.

ويعرف المنهج الوصفي على أنه: وصف الظواهر أو الأحداث المعاصرة أو الراهنة وتقديم بيانات عن خصائص معينة في الواقع، وتوفر البحوث الوصفية بيانات في غاية الأهمية، خاصة حينما يجري البحث في ميدان ما لأول مرة.

(عدنان الجادري واخرون: 2006، ص109).

كما يمكن تعريف المنهج الوصفي: أنه طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتصويرها وتحليلها واخضاعها للدراسة الدقيقة. (بلقاسم سلاطينية، حسان الجيلاني: 2004، ص168).

ولملائمة هذا المنهج مع طبيعة دراستنا التي تهدف للكشف عن الالتزام التنظيمي للأساتذة في طور التعليم المتوسط في ظل النمط الذي يتبعه المدير القائد على المؤسسة باعتباره عامل من العوامل التي تؤثر على الالتزام لدى الأساتذة على غرار أسباب أخرى يعني أنه من خلال هذا المنهج سنكتشف كيف يؤثر النمط القيادي السائد للمدير على الالتزام التنظيمي للأساتذة.

2- حدود الدراسة: تحددت الدراسة بالمجالات التالية:

2-1- الحدود المكانية: أجريت هذه الدراسة في مدارس الطور المتوسط لبلدية ليوة ولاية بسكرة، حيث يوجد في بلدية ليوة أربع متوسطات، تم اختيار منها متوسطتين نظرا للقرب المكاني وأيضا قدرة الباحثة على الوصول لهم، وتعذر الوصول للآخرين، وركزنا على هاتين المتوسطتين نظرا لأنهم الأقدم في التكوين ويمكن أن نستفيد منهم في الدراسة.

- **المتوسطة الأولى:** متوسطة (صياد لعلی) تتكون من 19 أستاذ.

- **المتوسطة الثانية:** متوسطة (قار عبد الله) تتكون من 34 أستاذ.

2-1- الحدود الزمانية: (في هذه المرحلة الأولى الممتدة من أكتوبر 2015، إلى غاية جانفي 2016 تم من خلالها جمع المعلومات النظرية حول متغيرات الدراسة من كتب ومقالات والاقتباس منها. أما في المرحلة الثانية تم تطبيق هذه الدراسة ميدانيا بعد انتهاء الباحثة من جمع المادة العلمية والقيام بالإجراءات المنهجية وبناء الاستثمارات وتحكيمها وأخذ الموافقة بالبدء بإجراء التطبيق والعمل الميداني، اما المرحلة الثالثة قمنا بالذهاب للمؤسستين قبل توزيع الاستثمارات للحديث مع مستشار التربية ومعرفة عدد الأساتذة جيدا في 09 / 02 / 2016 ثم نزلنا للميدان مع أخذ الموافقة من الجامعة، يوم 23 / 02 / 2016 وتم توزيع الاستثمارات على عينة الدراسة وتم استرجاعها يوم 29 / 02 / 2016 مع العلم أن الاستثمارات تم الوقوف على توزيعها شخصيا ويوميا في هذه الفترة المذكورة سلفا، أما المرحلة الرابعة والأخيرة من مارس 2016 تم من خلالها تفرغ الاستثمارات والاجراءات الاحصائية ثم التعليق على نتائج الاستثمارات وتحليلها واستخلاص النتائج النهائية منها.

2-3- الحدود البشرية: أجريت هذه الدراسة على أساتذة التعليم المتوسط المعنيون بصفة رسمية ويزاولون عملهم في الأقسام التعليمية بالمتوسطتين خلال السنة الدراسية 2015 / 2016.

3- عينة الدراسة: يمكن تعريف العينة على أنها: عبارة عن عناصر وحالات محددة يتم اختيارها بأسلوب معين من جميع عناصر مفردات ومجتمع الدراسة وبما يخدم ويتناسب ويعمل على تحقيق هدف الدراسة.

(ربحي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم: 2008، ص150).

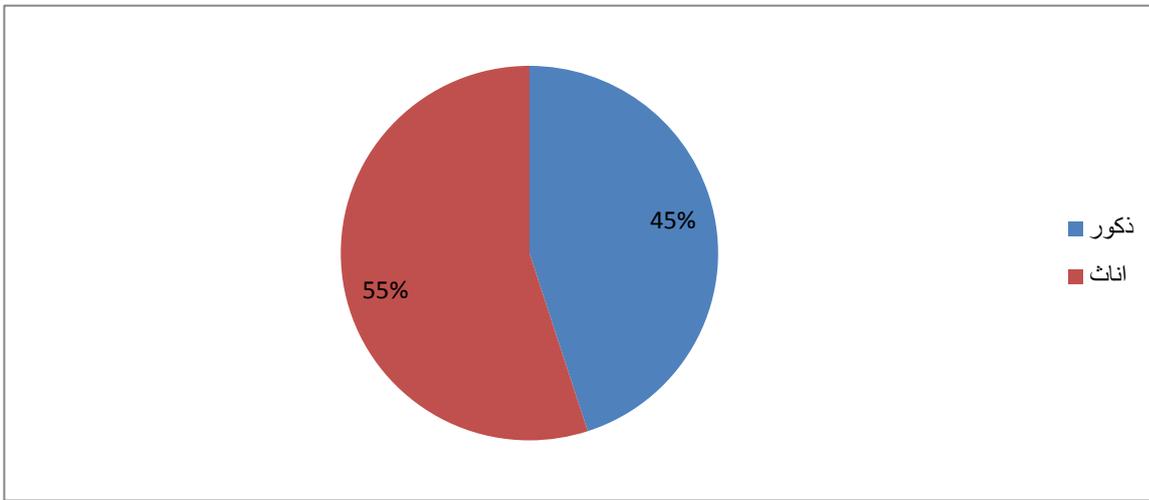
وتكونت عينة الدراسة الحالية من 53 أستاذ في كلا المتوسطتين وتم توزيع استمارة الاستبيان على 53 أستاذ أي جميعهم. وقد تم استعادة 45 استبانة من مجموع الاستبيانات الموزعة على الأساتذة، واستبعدنا منهم 05 نظرا لعدم توفر المعلومات الكافية فيهم وبذلك يتبقى 40 استبيان لتمثيل المجتمع الكلي.

3-1- الخصائص الوصفية للعينة: سنقوم فيما يلي بعرض الجداول التي توضح الخصائص لأفراد العينة. ومنه سنورد فيما يلي الجداول التي توضح الخصائص الوصفية لعينة البحث بعد تقرير الاستبيانات وتتمثل في الخصائص (البيانات الشخصية، الجنس المستوى التعليمي، السن، والخبرة).

3-2-1-الجنس: يبلغ العدد الكلي لعينة الدراسة 40 فرد، تم تصنيفهم من حيث الجنس إلى 18 ذكر ما يقابله بالنسبة المئوية 45%، و 22 أنثى ما يقابله بالنسبة المئوية 55% هذا ما يوضحه الشكل أدناه.

الجدول رقم 03: يبين توزيع أفراد العينة للأساتذة حسب الجنس.

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
45%	18	الذكور
55%	22	الاناث
100%	40	المجموع

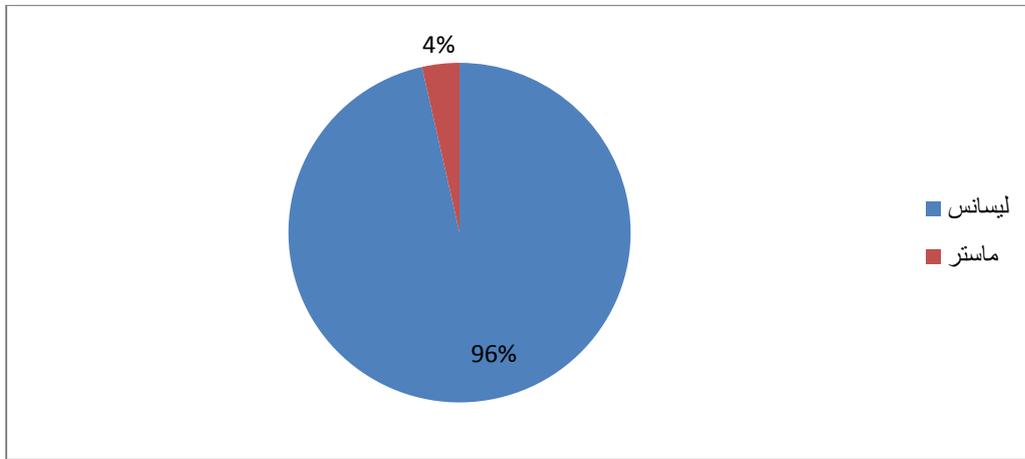


الشكل رقم (08): يوضح توزيع افراد العينة حسب متغير الجنس

2-2- المستوى التعليمي: إذ أن أغلبية أفراد العينة حينما تم تصنيفهم على أساس المستوى (ماستر - ليسانس) وجدنا أنه لفئة مستوى الليسانس عددهم 35 فرد وما يقابله نسبة 87.5% أما فئة مستوى الماستر فإن عددهم 05 أفراد أي نسبة 12% وفي الجدول التالي يوضح النسب والتكرارات.

الجدول رقم 04: يبين نسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
87.5%	35	ليسانس
12%	05	ماستر
100%	40	المجموع



الشكل رقم: (09): يوضح تقسيم أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي

3-2-3- الخبرة أو مدة العمل: حيث تم التقسيم لثلاث فئات.

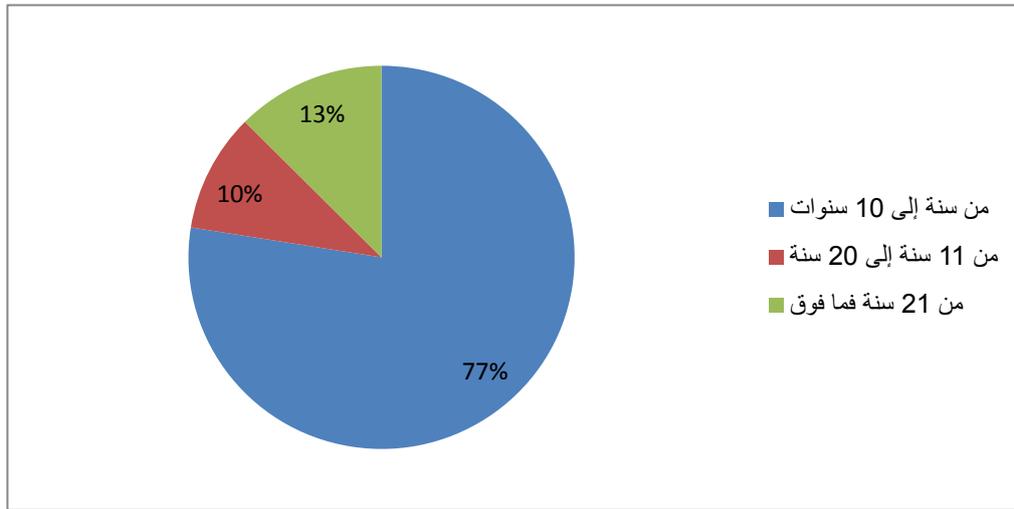
- الفئة الأولى: من (سنة إلى 10 سنوات) وعددهم 31 ونسبتهم 77.5%.

- الفئة الثانية: من (11 سنة إلى 20 سنة) عددهم 04 ونسبتهم 10%.

- الفئة الثالثة: من (21 سنة فما فوق) عددهم 05 ونسبتهم 12.5%.

الجدول رقم 05: يبين الخبرة أو مدة العمل.

النسبة المئوية	التكرار	الفئة
77.5%	31	10 - 01
10%	04	20 - 11
12.5%	05	21 فما فوق
100%	40	المجموع

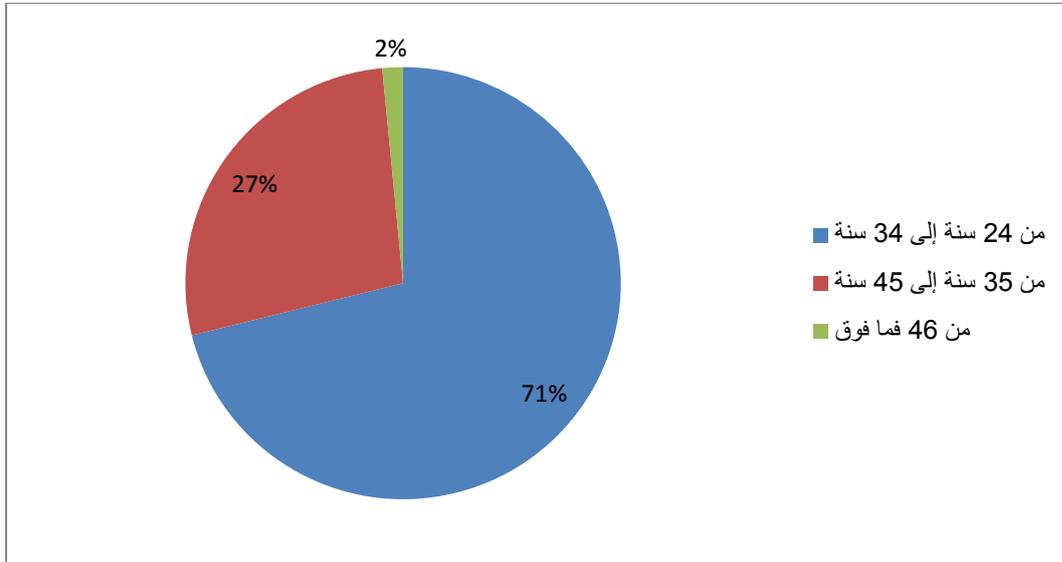


الشكل رقم (10): يوضح تقسيم أفراد العينة حسب متغير الخبرة أو مدة العمل

3-2-4- السن: تم تقسيمهم إلى فئات وهي أولاً (من 24 سنة إلى 34 سنة) ونسبتهم 65% وعدادهم 26 أستاذ، أما الفئة الثانية من 35 سنة إلى 45 سنة هم 10 أساتذة ونسبتهم 25%، أما الفئة الثالثة من 46 سنة فما فوق عددهم 04 أساتذة ونسبتهم 10% من العدد الكلي.

الجدول رقم 06: يوضح نسب السن لدى الأساتذة.

النسبة المئوية	التكرار	الفئة
65%	26	34 - 24
25%	10	45 - 35
10%	04	46 فما فوق
100%	40	المجموع



الشكل رقم (11): يوضح تقسيم أفراد العينة حسب متغير السن

4- أدوات الدراسة: من خلال ما ذكرنا سابقا من معطيات الدراسة والتي تهتم بدراسة الأنماط القيادية لمدرء المدارس وتأثيرها على الالتزام التنظيمي لدى الأساتذة ومنه فإن من متطلبات هذه الدراسة إعداد استبيان عليه قمنا بإعداد استبيان يضم محورين على أساس أن المحور الأول يظم الالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة (المعياري، العاطفي الاستمراري) والمحور الثاني يحوي أسئلة الأنماط القيادية ببعدين اثنين على حسب الدراسة (بعد النمط الديمقراطي، والتسلطي) والاستبيان

بمحوريه يقدم للأساتذة لمعرفة النمط القيادي من وجهة نظر الأساتذة وفي نفس الوقت قياس الالتزام التنظيمي عندهم.

ويعرف الاستبيان على أنه: مجموعة من الأسئلة المكتوبة التي تعد بقصد الحصول على معلومات أو آراء المبحوثين حول ظاهرة أو موقف معين.

كما يعرف أنه وسيلة لجمع المعلومات المتعلقة بموضوع البحث عن طريق اعداد استمارة يتم تعبئتها من قبل عينة من الأفراد، ويسمى الشخص الذي يقوم بإملاء الاستمارة بالمستجيب. (ربحي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم: 2008، ص88).

4-1- المحور الأول من الاستبيان: الذي يهدف إلى قياس الالتزام التنظيمي للأساتذة وقد تم بنائه اعتمادا على بعض الدراسات السابقة والذي يتكون من (03) أبعاد البعد (1و2) يتكون من 06 بنود و(03) يتكون من 05 بنود وعليه يكون مجمل عباراته (17 بند) وخيارات الاجابة أي البدائل موافق/ غير موافق/ محايد، كما هو موضح في الملحق رقم (01)، وهي في الشكل التالي:

الجدول رقم 07: استبيان الالتزام التنظيمي.

الرقم	الأبعاد	أرقام البنود	موافق	غير موافق	محايد
01	الالتزام العاطفي	من رقم: 01 إلى رقم: 06			
02	الالتزام الاستمراري	من رقم: 07 إلى رقم: 12			
03	الالتزام المعياري	من رقم: 13 إلى رقم: 17			

4-2- المحور الثاني من الاستبيان: الذي يهدف هذا الاستبيان إلى تحديد النمط القيادي لمدرء المؤسسات الطور المتوسط من وجهة نظر الأساتذة ومن خلال ملاحظة المؤسسات التعليمية، نجد أن الغالب النمط الديمقراطي والتسلطي ويكاد يندعم النمط الفوضوي، الحر - لذلك في البنود تم استبعاد النمط الفوضوي وركزنا على النمط الديمقراطي والتسلطي.

ويتكون استبيان تحديد الأنماط القيادية من بعدين هما: البعد الأول: هو النمط القيادي الديمقراطي، والبعد الثاني: هو النمط القيادي الدكتاتوري ويشمل كل بعد (08) بنود وكانت الخيارات للإجابة: موافق/ غير موافق/ محايد، وفق الشكل التالي:

الجدول رقم 08: استبيان الأنماط القيادية.

الرقم	الأبعاد	أرقام البنود	موافق	غير موافق	محايد
01	النمط القيادي الديمقراطي	من رقم: 01 إلى رقم: 08			
02	النمط القيادي التسلطي	من رقم: 09 إلى الرقم: 16			

انظر الملحق رقم (01).

5- الخصائص السيكومترية لأدوات جمع البيانات (الصدق والثبات):

5-1- الصدق: من أهم المواصفات التي يجب أن تميز أداة الدراسة قدرتها على قياس ما يريد الباحث قياسه، ويطلق على الدرجة التي تؤدي فيه الأداة هذه الوظيفة على الوجه الصحيح "الصدق النسبي" ويعتبر تحقيق صدق المقياس أكثر أهمية من تحقيق ثباته ومن أجل التعرف على صدق الأداة كخاصية سيكومترية عرضت على أربعة محكمين من قسم العلوم الاجتماعية(الملحق رقم 02) وتم اعطاءنا مجموعة الملاحظات التي في اطارها تم تعديل الأداة للدراسة لتصبح بعد ذلك جاهزة لقياس متغيرات الدراسة في الجانب الميداني وقد تم التأكد من صدق المحكمين بتطبيق معادلة "لاوشي" من خلال قسمة صدق البند على العدد الكلي للبنود وقد بلغت درجتها في المحور الأول (الالتزام التنظيمي) 0.88 وهي نتيجة قوية دالة على صدق أداة الدراسة.

ومحور الأنماط القيادية صدق الاستبيان كان 0.93 وهي أيضا نتيجة قوية دالة على صدق أداة الدراسة.

- تم اعطاء البدائل درجة كالتالي:
- موافق تعطي للمجيب (03) درجات.
- محايد تعطي للمجيب (02) درجتين.
- غير موافق تعطي للمجيب (01) درجة واحدة.

5-2- الثبات: يقصد بثبات الاختبار مدى الدقة أو الاتساق أو استقرار نتائجه فيما طبق على عينة من أفراد في مناسبتين مختلفتين، كما يقصد به مدى استقرار ظاهرة معينة في مناسبات مختلف، فعلى سبيل المثال كثير ما نقول أن فلان مستقر أو ثابت في سلوكه، وآخر غير مستقر وغير ثابت، يعني أن السلوك الذي سيسلكه في موقف معين غذا أو في الاسبوع القادم هو نفس السلوك الذي سيسلكه اليوم والاسبوع القادم وبعبارة أخرى الفرد الثابت يمكن التنبؤ بسلوكه أما الفرد الغير ثابت فهو الغير ثابت هو ذلك الذي يتغير سلوكه من يوم إلى آخر ومنه يصعب التنبؤ بسلوكه

(مقدم عبد الحفيظ: 2003، ص152).

ومن خلال بحثنا قمنا بحساب معامل الثبات للمقياس الالتزام التنظيمي باستخدام برنامج

المعالجة الاحصائية SPSS والنتيجة كانت 0.83

أما بالنسبة لمقياس أنماط القيادة عند استعمال أسلوب المعالجة الاحصائية SPSS

كانت نتيجة 0.90 ومنه النتيجة مقبولة مقابلة للتطبيق الميداني.

مدرج التقديري الخاص بمقياس الالتزام التنظيمي (العاطفي والاستمراري)

مرتفع	متوسط	ضعيف	المستوى
18-14	13-10	9 -6	المجال

المدرج التقديري الخاص بالالتزام المعياري.

مرتفع	متوسط	ضعيف	المستوى
15-11	10-8	7-5	المجال

ثانيا: عرض ومناقشة نتائج الدراسة

1 - عرض نتائج الدراسة:

1-1- عرض نتائج التساؤل الأول: كيف يؤثر النمط الديمقراطي السائدة على الالتزام الاستمراري؟

الجدول رقم (09): يوضح النتائج الخاصة بمحور الالتزام الاستمراري

النمط	ضعيف	متوسط	مرتفع	المجموع	المتوسط الحسابي
دكتاتوري	02	05	03	09	11.66
ديمقراطي	02	10	19	31	14.38
المجموع	04	15	21	40	13.77
قيم K^2	7.4 ومنه الفرق غير دال إحصائيا				

الجدول الخاص بمحور الالتزام الاستمراري نلاحظ أن تكرار الاساتذة الذين يعملون تحت نمط قيادة دكتاتوري (09) اساتذة بمتوسط حسابي 11.66 وهي نسبة يقابلها (31) استاذ يعملون تحت نمط قيادة ديمقراطي ما يقابله متوسط حسابي (14.38)، وهي تدل على أن غالبية الاساتذة عبروا على أنهم يعملون مع قادة ديمقراطيين، وهي نسبة تغلب على من عبروا في إجاباتهم على أنهم يعملون مع قادة ديكاتوريين.

وللتحقق من مدى دلالة قيمة (K^2) التي تساوي (4.7) والتي تحصلنا عليها نقارنها بالقيمة النظرية الموجودة في الجدول الخاص باختبار K^2 ، ومنه عند مستوى الدلالة 0.01 نجد الفرق غير دال إحصائيا.

عرض نتائج التساؤل الثاني:

- كيف يؤثر النمط الديمقراطي السائد في الالتزام المعياري؟

الجدول رقم (10): النتائج الخاصة بمحور الالتزام المعياري

النمط	ضعيف	متوسط	مرتفع	المجموع	المتوسط الحسابي
دكتاتوري	01	03	05	09	19.33
ديمقراطي	00	11	20	31	13.77
المجموع	01	14	25	40	10.67
قيم K^2	9.41 ومنه الفرق غير دال إحصائيا				

الجدول الخاص بمحور الالتزام المعياري نلاحظ أن المتوسط الحسابي لدى أفراد العينة عند فئة الاساتذة الذين عبروا على أنهم يعملون تحت قيادة نمط دكتاتوري هو (19.33) هي نسبة كبيرة، يقابلها متوسط حسابي لدى افراد العينة الذين أجابوا أنهم تحت نمط قيادة ديمقراطي كان متوسط الحسابي لديهم (13.77).

ونلاحظ أن قيمة (K^2) التي تساوي (9.41) التي تحصلنا عليها بعد عملية حسابها وعند مقارنتها وعند مقارنتها بالقيمة الموجودة في الجدول الخاص باختبار (K^2) نجدها عند مستوى الدلالة 0.01 الفرق فيها غير دال.

1-2- عرض نتائج التساؤل الثالث: كيف يؤثر النمط الديمقراطي السائد على الالتزام العاطفي؟

الجدول رقم (11): يوضح النتائج الخاصة بمحور الالتزام العاطفي:

النمط	ضعيف	متوسط	مرتفع	المجموع	المتوسط الحسابي
دكتاتوري	03	04	02	09	11.33
ديمقراطي	02	03	26	31	15.45
المجموع	05	07	28	40	14.52
قيم K^2	12.55 ومنه الفرق غير دال إحصائيا				

الجدول الخاص بمحور الالتزام العاطفي نلاحظ أن المتوسط الحسابي الخاص بالأساتذة الذين عبروا على أنهم يعملون تحت نمط ديمقراطي يساوي (15.45) وهو مرتفع، يفوق الفئة الثانية من الاساتذة الذين يعبروا على أنهم يعملون تحت نمط قيادة دكتاتوري والذي نجد متوسط حسابي عندهم (11.33)، لدى أساتذة التعليم المتوسط.

وللتحقق من مدى دلالة قيمة (K^2) التي تساوي (12.55) وهي نسبة تحصلنا عليها، وعند مقارنتها بالقيمة الموجود في الجدول الخاص باختبار (K^2) عند مستوى الدلالة 0.01 الفرق غير دال إحصائيا.

1-3- النتائج الخاصة بالالتزام التنظيمي:

الجدول رقم (12): يوضح نتائج الالتزام التنظيمي تبعا للنمط القيادي المتبع:

النمط	استمراري	معياري	عاطفي	المجموع
دكتاتوري	11.33	11.66	19.33	42.32
ديمقراطي	15.45	14.38	13.77	43.60
قيمة (K^2)	1.07 غير دال إحصائيا			

يتضح من خلال الجدول الخاص بالفروق في الالتزام التنظيمي تبعا للنمط الديمقراطي السائد لدى أساتذة التعليم المتوسط، أن المتوسط الحسابي الكلي للأساتذة الذين يعملون تحت قيادة ديكتاتورية، والمتوسط الحسابي للأساتذة (K^2) الذين يعملون تحت قيادة ديمقراطية مؤشر على وجود تقارب ولا يوجد فرق واضح، هذا ما رأيناه في قيمة (K^2) التي تم حسابها وجدنا أن الفرق غير دال إحصائيا بين أساتذة التعليم المتوسط الذين يعملون تحت قيادة ديمقراطية، والاساتذة الذين يعملون تحت نمط قيادة ديكتاتوري.

2- مناقشة نتائج الدراسة:

2-1- مناقشة التساؤل الأول:

- كيف يؤثر النمط الديمقراطي على الالتزام الاستمراري؟

أظهر نتائج الجدول رقم 9 ان قيمة K^2 المحسوبة أقل من القيمة الموجودة في جدول اختبار K^2 وبالتالي فهي دالة إحصائيا أي أن اختلاف النمط السائد لا يؤثر في الالتزام الاستمراري، هذا ما وجدناه عند أفراد العينة من الاساتذة.

ويمكن تفسير ذلك أن النمط الديمقراطي يؤثر في الاساتذة بنفس التأثير الذي يؤثر فيه نمط الديكتاتوري، ولا يوجد فرق في نسبة التأثير بين النمطين القياديين كما أن اختلاف النمط القيادي لا يؤثر على ارتفاع أو انخفاض درجة الالتزام فالأستاذ لا يقبل تغيير المؤسسة التابعة لها وهو مستعد للبقاء فيها دون إعطاء الأهمية للمكاسب المادية يعني أن أفراد العينة التي تم إجراء الدراسة عليهم لا يرون في النمط أي تأثير على عملهم ومهنتهم ومنه الالتزام الاستمراري لا يتأثر بالنمط مهما كان نوعه (ديمقراطي أو ديكتاتوري)

2-2- مناقشة التساؤل الثاني:

- كيف يؤثر النمط القيادي السائد على الالتزام المعياري؟
حيث أظهرت نتائج جدول رقم 10 ان قيمة الدلالة K^2 المحسوبة أقل من قيمة الدلالة التي وجدناها في جدول الاختبار K^2 ومنه فهي غير دالة إحصائياً بين أنماط القيادة والالتزام المعياري يعني كلما اختلف نمط القيادي السائد لا يؤثر في نسبة الالتزام المعياري لدى أساتذة التعليم المتوسط.

ويمكن تفسير النتيجة بأن الالتزام المعياري لدى أساتذة التعليم المتوسط لا يتأثر باختلاف النمط القيادي للمدرء يعني أن العينة التي قمنا بدراساتها عليها لا يؤثر فيها النمط القيادي بقدر ما يمكن أن تتأثر بظروف أخرى بالإضافة إلى أن الاستاذ يرى في المنظمة أن لها الفضل في بناء حياته وفرصة لإظهار طاقاته، ومنه يعتبرها المكان المفضل للعمل فيه بغض النظر أن يكون نمط الديمقراطي أو ديكتاتوري ومنه فإن التزام العمال المعياري لا يوجد له أي علاقة بالنمط المتبع لأن الاستاذ له ظروف أكثر أهمية في دفعه للبقاء داخل المنظمة ومنه الالتزام معياري.

2-3- نتائج التساؤل الثالث:

- كيف يؤثر النمط القيادي السائد على الالتزام العاطفي؟

حيث أظهرت نتائج الجدول رقم 11 أن قيمة K^2 التي تم حسابها في بعد الالتزام العاطفي تعد أقل من قيمة K^2 الموجود في جدول اختبار ومنه نقول أن الفرق غير دال إحصائياً بين النمط القيادي السائد وبعد الالتزام العاطفي وهذا من وجه نظر العينة المكونين من اساتذة التعليم المتوسط.

ويمكن تفسير ذلك ان افراد العينة لا يتأثر التزامها العاطفي بالنمط القيادة المتبع من طرف المدير ومنه فإن الاستاذ يشعر بالسعادة داخل بيئة العمل التي يعمل بها والانتماء لها، وإضافة إلى أن كل ظروف العمل والجو السائد يدفع العامل للعمل ومنه التوافق بينه وبين القيم الموجودة ومن الالتزام العاطفي لا يؤثر فيه نمط القيادة سواء كان ديمقراطي ديكتاتوري لأن افراد العينة لهم

إلتزام عاطفي يدل على أن العامل يرى في جملة من الظروف الأخرى التي لها الاولوية في دفعه للبقاء داخل المنظمة.

- تحليل نتائج الدراسة على ضوء الدراسات السابقة:

بعد مناقشة التساؤلات الثلاثة وتفسيرها وجدنا أنه بالنسبة لإبعاد الإلتزام التنظيمي الثلاث (إلتزام استمراري، التزم معياري، التزم عاطفي) هي أبعاد لا تتأثر بنمط القيادة في مستواها لدى أفراد العينة التي قمنا بدراستها.

منه وبحسب ما ذكرنا من دراسات سابقة نجد أن هذه الدراسة اتفقت مع دراسة عبد الله بكوش (2010) التي توصلت هذه الأخيرة إلى أن النمط القيادي الديمقراطي هو الأكثر ممارسة لدى المدير القائد في مؤسسة التعليم الثانوي، وهذا ما لاحظناه في دراستنا خلال عملية تفرغ البيانات وجمع التكرارات وجدنا نسبة اساتذة العاملين تحت نمط ديمقراطي تغلب نسبتهم عن راي الاساتذة العاملين تحت نمط الديكتاتوري، ومنه العينة التي تم دراستها عبرت للنمط الديمقراطي على حساب النمط الديكتاتوري.

كما اختلفت دراستنا مع دراسة ابراهيم مسغوني (2014) الذي توصلت نتائجها إلى أن النمط القيادي للمدير باختلافه يختلف مستوى الدافعية لدى المعلمين، يعني أن المعلمين يتأثرون بنمط القيادة في دافعتهم في الانجاز، هذا يعكس ما توصلنا إليه أن النمط القيادي عامل غير مؤثر على الإلتزام الاساتذة بأي شكل من الاشكال، وتتفق هذه الدراسة ايضا مع دراستنا من جهة أخرى وهي أنه في دراسة ابراهيم مسغوني (2014) توصلت نتائجها إلى أن النمط القيادي ديموقراطي هو النمط الغالب في المؤسسات التعليمية بنسبة 86% وهي نسبة مرتفعة جدا وهذا ما وجدناه في دراستنا على عينة من اساتذة التعليم متوسط التي خرجنا بنتيجة تفوق للتوفيق ساحق للنمط الديموقراطي على حساب النمط الديكتاتوري.

بالإضافة إلى دراستنا تختلف مع دراسة فريدة بن براهيم (2015) التي كانت نتائج دراستها تدل على أن الانماط القيادية داخل المؤسسات التعليمية التي يتبناها المدرء باختلافها سواء كانت

ديمقراطية أو ديكتاتورية أو حرة فهي تنعكس على الموظف الاستاذ في مستوى الولاء عنده يعني استاذة في درجة أو مستوى الولاء عنده لها علاقة بطبيعة النمط القيادي، على عكس دراستنا التي وجدنا أن النمط القيادي باختلافه لا يؤثر في مستوى الالتزام التنظيمي لدى أفراد العينة التي طبقنا عنها دراستنا.

ومنا من خلال دراستنا أن أفراد العينة التي تم تطبيق عليهم الدراسة يعملون تحت إدارة مدير ديمقراطي في غالبيتهم الساحقة يقابلهم نسبة قليلة ترى في إدارة مديرها أن ديكتاتورية.

3- استنتاج عام: بما أن دراستنا قامت على أساس تأثير بين الأنماط القيادية والالتزام التنظيمي كانت النتيجة عند حسابنا الفرق في التأثير بين النمط الديكتاتوري والنمط الديكتاتوري على الالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاث (الالتزام الاستمراري، الالتزام المعياري والالتزام العاطفي) وجدنا أن الفرق غير دال إحصائيا مما يعني أنه اختلاف أنماط القيادة للمدراء لا يؤثر بأي شكل في أبعاد الالتزام التنظيمي المذكورة سالفًا.

نعلل ذلك ان أفراد العينة المأخوذة من اساتذة التعليم المتوسط لبلدية ليوة، لولاية بسكرة لا تتأثر بنمط القيادة فشعورها بالالتزام التنظيمي وانتمائها للمنظمة، وانتمائها وتمسكها بها ولا يتغير بتغير النمط، مما يعني أن العينة المطبق عليها لا ترى في القيادة واسلوب المدير القيادي عامل يمكن التوقف عليه في شعوره بالالتزام التنظيمي.

الخاتمة

من خلال هذه الدراسة التي تم تسليط الضوء على مفهوم من مفاهيم التنظيمية وهو الالتزام التنظيمي الذي يعد مظهر من مظاهر الانتماء والولاء للمنظمة، لذلك تسعى كل من منظمات الحديثة للاهتمام به باعتباره واحد من جملة الاسباب الدافعة للنجاح والتطور داخل المنظمات.

ومن خلال نتائج الدراسة تبين أن الالتزام التنظيمي لأبعاده الثلاث (الالتزام الاستمراري، الالتزام المعياري، الالتزام عاطفي) لا يتأثر بالأنماط القيادية التابعين لها، هذا ما يعني أن افراد العينة لهم التزام التنظيمي، وهذا الالتزام لا يتغير بتغير بنمط القيادة سواء كان ديمقراطي ديكتاتوري فأفراد العينة لا يرون في تغير نمط القيادي سبب في ارتفاع أو إخفاض مستوى الالتزام التنظيمي لديهم ما يدل أن دراستنا عندما تم تطبيقها على عينة من الاستاذة خرجنا بنتيجة أن هذه الفئة لا ترى للنمط القيادي اي علاقة في رفع أو خفض مستوى الالتزام لديه. وفي الأخير يمكن أن نقول في دراستنا لا يتأثر الالتزام التنظيمي بنمط القيادة.

قائمة المراجع

- 01- ابراهيم مسغوني: (2014)، الأنماط القيادية لمدراء المدارس وأثرها على الدافعية للنجاز لدى المعلمين، دراسة ميدانية في المدارس الابتدائية، رسالة الماجستير، غير منشورة، علم النفس الاجتماعي، جامعة محمد خيضر بسكرة
- 02- إحسان دهش جلاب: (2008)، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن
- 03- أميرة محمد رفعت حواس: (2003)، أثر الالتزام التنظيمي والثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة بالتطبيق على البنوك التجارية، دراسة ميدانية مطبقة على البنوك التجارية، رسالة ماجستير منشورة، كلية التجارة، ادارة أعمال، جامعة القاهرة، مصر
- 04- آيت حمودة حكيمة: (2011)، دراسات نفسية، (د ط)، (د د ن)، (د ب).
- 05- ايناس فؤاد نواوي فلمبان: (1429هـ)، الرضى الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات، رسالة الماجستير، منشورة، كلية التربية، جامعة ام القرى، المملكة العربية السعودية
- 06- بلقاسم سلاطنية، حسان جيلاني: (2004)، منهجية العلوم الاجتماعية، ب ط، دار الهدى للنشر والتوزيع، عين مليلة، الجزائر
- 07- جرنبرج جيرالد، براون روبرت، ترجمة ومراجعة محمد رفاعي واسماعيل البسيوني: (2004)، إدارة السلوك التنظيمي في المنظمات، ط7، دار المريخ، الرياض، السعودية
- 08- جمال الدين لعويصات: (2002)، السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، الجزائر
- 09- حسين حريم: (2006)، مبادئ الإدارة الحديثة، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان
- 10- حمدي ياسين وآخرون: (1999)، علم النفس الصناعي والتنظيمي بين النظرية والتطبيق، ط1، دار الكتاب الحديث، الكويت

قائمة المراجع

- 11- خضير كاظم حمود لفريجات وآخرون: (2009)، السلوك التنظيمي، ط1، اثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن
- 12- خليل ميخائيل معوض: (2000)، علم النفس الاجتماعي، ط1، دار الفكر الجامعي، الدار البيضاء، المغرب
- 13- رانيا عبد المعز الجمال: (2011)، الإدارة والعلاقات الانسانية عند الألفية الثالثة، ب ط، دار الجامعة الجديدة، الأزاريطة، مصر
- 14- رائد محمد عبد ربه: (2013)، مبادئ إدارة الأعمال، ط1، دار الجنادرية، عمان، الأردن
- 15- رحي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم: (2008)، أساليب البحث العلمي، ط2، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن
- 16- رؤى رشيد سعيد آل قاسم: (2011)، أثر الالتزام التنظيمي في تحسين جودة الخدمة المصرفية، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية الأعمال، تخصص ادارة أعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن
- 17- سامي محسن الختاتنة، فاطمة عبد الرحيم النوايسة: (2011)، علم النفس الاجتماعي، ب ط، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن
- 18- سمية جقيدل: (2015)، عدالة تنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية على عينة من عمال مديرية توزيع الكهرباء و الغاز، الأغواط، رسالة ماجستير، غير منشورة، تخصص علم النفس الاجتماعي، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر
- 19- صلاح الدين عبد الباقي: (2005)، مبادئ السلوك التنظيمي، ب ط، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر
- 20- عادل عبد الرزاق هاشم: (2010)، القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي، ب ط، دار اليازوري للنشر، الأردن

قائمة المراجع

- 21- عاشوري ابتسام: (2015)، الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية، دراسة ميدانية مطبقة على موظفي مؤسسة التسيير، رسالة ماجستير، غير منشورة، تخصص: علم الاجتماع عمل وتنظيم، جامعة محمد خيضر بسكرة
- 22- عامر عوض: (2008)، السلوك التنظيمي الإداري، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان
- 23- عبد الباري درة، محفوظ جودة: (2011)، أساسيات في الإدارة المعاصرة، ب ط، دار وائل للنشر، الأردن
- 24- عبد المعطي عساف: (1999)، السلوك الإداري والتنظيمي في المنظمات المعاصرة، ب ط، دار صفاء للنشر، عمان، الأردن
- 25- عبد اللطيف بكوش: (2010)، النمط القيادي لدى مدير مؤسسة التعليم الثانوي وعلاقته بدنامية الجماعة التربوية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، بسكرة، الجزائر
- 26- عدنان الجادري وآخرون: (2006)، مناهج البحث العلمي، ط1، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن
- 27- علي عباس: (2008)، إدارة الموارد البشرية، ط1، اثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن
- 28- فاروق عبده فليح، السيد محمد عبد المجيد: (2009)، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، ط2، دار المسيرة للنشر، عمان، الأردن
- 29- فريدة بن براهيم: (2015)، علاقة أنماط السلوك القيادي بمستوى الولاء التنظيمي لدى أساتذة التعليم الثانوي، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة محمد خيضر بسكرة
- 30- فيصل حسونة: (2008)، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار أسامة للنشر، عمان، الأردن
- 31- كامل برير: (2008)، إدارة الموارد البشرية اتجاهات وممارسات، ط1، دار المنهل اللبناني، بيروت، لبنان

قائمة المراجع

- 32- محمد أمين أحفيظ: (2015)، أثر الثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر
- 33- محمد بن غالب العوفي: (2015)، الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية
- 34- محمد هاني محمد: (2005)، السلوك التنظيمي الحديث، ط1، دار المعتر للنشر، الأردن
- 35- مقدم عبد الحفيظ: (2003)، احصاء القياس النفسي والتربوي، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر
- 36- موسى أحمد خير الدين، محمود أحمد النجار: (2010)، أثر البيئة الداخلية على الالتزام التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي، دراسة استطلاعية، جامعة البترا، عمان، الأردن
- 37- مومن نوار: (2015)، الالتزام التنظيمي وعلاقته بتطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة
- 38- ناصر القاسمي: (2011)، دليل المصطلحات علم اجتماع تنظيم وعمل، ب ط، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر
- 39- نجم عبود نجم: (2012)، القيادة وادارة الابتكار، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن
- 40- هايل عبد المولى طشطوش: (2009)، القيادة والادارة، ط1، دار الكندي للنشر والتوزيع، الأردن

41- وردة العزيز: (2010)، علاقة الالتزام التنظيمي في الاحتراق التنظيمي عند عمال

الدوريات، رسالة ماجستير ، غير منشورة، قسم علم النفس وعلوم التربية والارطوفونيا

كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة بوزريعة، الجزائر

قائمة الملاحق

محور الالتزام التنظيمي

الرقم	البند	موافق	غير موافق	محايد	
الالتزام العاطفي	01	أشعر بالسعادة من خلال عملي في المنظمة الحالية			
	02	تتوافق أهدافي مع أهداف المنظمة			
	03	انتمائي الى منظمتي يعزز في رغبة الاستمرار فيها			
	04	أشعر بأن لي كيان داخل المنظمة التي أعمل فيها			
	05	تتوافق قيمى الذاتية مع القيم الموجودة في المنظمة			
	06	جو العمل السائد في المنظمة يعزز في رغبة البقاء فيها			
الالتزام الاستمراري	07	المنظمة التي اعمل بها من أفضل جهات العمل للالتحاق بها			
	08	لدي رغبة في القيام بأي عمل مقابل البقاء في المنظمة التي أنا فيها			
	09	لا تعينني المكاسب المادية			
	10	توفر لي المنظمة الحوافز مما يدفعني للبقاء فيها			
	11	أنا مستعد لامضاء باقي فترة عملي في هذه المنظمة حتى التقاعد			
	12	أرغب في بذل المزيد من المجهودات للرقى بالمؤسسة التي أعمل فيها			
الالتزام المعياري	13	توفر لي إدارة المؤسسة التي أعمل فيها فرصة لاضهار طاقاتنا كمرووسين			
	14	من الضروري التقيد بقوانين الإدارة لعدالتها معنا كمرووسين			
	15	يساهم إحترام المنظمة لعملي على الجدية والتقيد بالوقت			
	16	لا أشعر بأى ربط يدفعني للبقاء في المنظمة			
	17	لا أشعر بعدالة في تطبيق القوانين من طرف قيادة الادارة التي أعمل بها			

محور الأنماط القيادية

الرقم	البند	موافق	غير موافق	محايد
01	يشجع المدير الأساتذة على إبداء آرائهم في تنفيذ العمل			
02	ينظر المدير للمشكلات على أنها قابلة للحل جماعيا			
03	يتبنى المدير الاقتراحات الهادفة			
04	يطرح المدير أفكاره على الفريق التربوي لمناقشتها			
05	يشجع المدير الجميع على الابداع في العمل			
06	يراعي المدير قدرات الأساتذة عند توزيع المهام عليهم			
07	يشجع المدير المناقشة الجماعية لأساليب العمل في المؤسسة			
08	يشرك المدير الأساتذة في وضع الأهداف			
09	يتجنب المدير تغيير أسلوب العمل في المؤسسة			
10	يطلب المدير الأساتذة بتنفيذ الخطط دون الاسهام في وضعها			
11	يعمل المدير بمفره على حل مشاكل المؤسسة			
12	يحرص المدير أن يكون المتحدث الرسمي باسم الأساتذة			
13	يميل المدير إلى مركزية المهام			
14	يقرر المدير بمفرده ما يمكن عمله في المؤسسة			
15	يوزع المدير المهام على الأساتذة حسب وجهة نظره			
16	ينفرد المدير باتخاذ القرارات			

قيادة ديمقراطية

قيادة ديكتاتورية

قائمة الاساتذة المحكمين

الرقم	اسم الاساتذة	الدرجة	الجامعة	التخصص
01	جوادي يوسف	دكتوراه	محمد خيضر بسكرة	علم النفس عمل وتنظيم
02	قشي إلهام	دكتوراه	محمد خيضر بسكرة	علم نفس عمل وتنظيم
03	نور الدين تاوريريت	دكتوراه	محمد خيضر بسكرة	علم النفس عمل وتنظيم
04	حليلو نبيل	دكتوراه	محمد خيضر بسكرة	علم اجتماع عمل وتنظيم