



الموضوع

أثر الأنماط القيادية على الالتزام التنظيمي

دراسة ميدانية بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء "casnos" - بسكرة -

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة الموارد البشرية

الأستاذة المشرفة:

شنافي نوال

إعداد الطالب (ة):

سعيد رميساء

لجنة المناقشة

الرقم	أعضاء اللجنة	الرتبة	الصفة	مؤسسة الانتماء
1	بنوناس صباح	أستاذة محاضرة-أ-	رئيسا	جامعة بسكرة
2	شنافي نوال	أستاذة محاضرة-أ-	مشرفا	جامعة بسكرة
3	مهني أشواق	أستاذة محاضرة -ب-	ممتحنا	جامعة بسكرة

السنة الجامعية: 2020/ 2019

الإهداء

أهدي ثمرة جهدي وعملي هذا إلى الوالدين حفظهما
الله تعالى

وإلى إخوتي وأخواتي وإلى صديقتي العزيزات.

وإلى كافة الأهل والأقارب،

وإلى كل من علمني حرفا وعلمني أدبا وساعدني

وشجعني لكي أصل إلى ما أريده.

الشكر والعرفان

أشكر الله عز وجل على توفيقه لي في إتمام هذا العمل المتواضع، كما أتقدم بجزيل الشكر إلى من ساعدني بنصائحه ولم يبخل عليا بتوجيهاته الأستاذة المشرفة: شنافي نوال.

وإلى كل أساتذتي الذين رافقوني في مشواري الدراسي من البداية إلى النهاية، وإلى كل الأساتذة.

وإلى كل من مد لي يد العون من قريب أو بعيد لإتمام هذا العمل

الملخص

المخلص

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على أثر الأنماط القيادية (النمط الديمقراطي، النمط الاوتوقراطي، النمط الحر)

على الالتزام التنظيمي بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الاجراء "casnos" - بسكرة.

وتكون مجتمع الدراسة المستهدف من العمال الإداريين بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء "casnos"

- بسكرة، والبالغ عددهم (73) عامل إداري، ولقد اعتمدنا أسلوب الحصر الشامل لمجتمع الدراسة حيث تم توزيع

الاستبانات عليهم عبر الزيارات الميدانية، تم استرجاع (68) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي. ولتحليل البيانات تم

الاعتماد على عدة أساليب إحصائية منها: مقاييس الإحصاء الوصفي، تحليل الانحدار المتعدد، اختبار كوجروف

سمرنوف، معامل الثبات وصدق المحك.

ومن خلال هذه الدراسة توصلنا إلى عدة نتائج من أهمها: أن مستوى الأنماط القيادية السائد بالمؤسسة محل

الدراسة متوسط، بينما مستوى الالتزام التنظيمي جاء مرتفعا، وتبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية للأنماط القيادية بأبعادها

المختلفة (النمط الديمقراطي، النمط الاوتوقراطي، النمط الحر) على الالتزام التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة حيث فسرت

الأنماط القيادية 18% من التغيرات الحاصلة في مستوى الالتزام التنظيمي.

وعلى ضوء ما تم التوصل إليه من نتائج يمكن تقديم بعض من الاقتراحات التالية:

- ضرورة العمل على المحافظة على مستوى عالي من الالتزام التنظيمي وذلك بتقديم الحوافز المادية والمعنوية للعمال.
- العمل على تبني الأنماط القيادية الإيجابية وتنميتها في المؤسسة لزيادة مستوى الالتزام التنظيمي فيها.
- ضرورة الاهتمام بالعاملين وإعطائهم الأولوية وأهمية توفير الظروف الملائمة لإتقان العمل لضمان الولاء والالتزام والاستمرار بالعمل.

الكلمات المفتاحية: القيادة، الأنماط القيادية، الالتزام التنظيمي

Abstract

This study aimed to identify the effect of leadership styles (democratic style, autocratic style, free style) on the organizational commitment of the National Social Security fund for non-action « **Casnos** » state agency in Biskra.

The target population of the study consisted of the administrative workers of the National Social Security fund for non-action ‘‘**Casnos**’’ in Biskra, numbering 73 administrative workers. We have adopted a comprehensive survey method for the study population Where the questionnaire was distributed to them through several field visits, and 68 questionnaires were retrieved from them, suitable for statistical analysis.

And several statistical methods were used to analyse the data, including

- Descriptive statistics.
- Multiple regression analysis.
- Kolmogorov-Smirnov test.
- Stability coefficient and truth of the test.

Through this study, we reached several results, the most important of which are: The level of leadership styles prevailing in the institution under study is medium, while the level of organizational commitment was high, and we found that there is a statistically significant relationship between leadership styles with their different dimensions (democratic style, autocratic style, and free style) on the organizational commitment to the institution under study, and leadership styles explained 18% of the changes in the level of organizational commitment.

In light of the results reached, some of the following suggestions can be made:

- The necessity of working to maintain a high level of organizational commitment by providing material and moral incentives.
- Working on adopting and developing positive leadership styles in the organization to increase the level of organizational commitment in it.
- The need to pay attention to workers and give them priority and importance and provide appropriate conditions for mastering the work to ensure his loyalty, commitment and continuity of his work.

Key words: Leadership, Leadership styles, Organizational commitment.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الإهداء

الشكر والعرفان

الملخص

Abstract

فهرس المحتويات

قائمة الأشكال

قائمة الجداول

قائمة الملاحق

أ..... مقدمة

الفصل الأول الأنماط القيادية (تأطير نظري)

2..... تمهيد:

3..... المبحث الأول: ماهية القيادة الإدارية.....

3..... المطلب الأول: مفهوم القيادة الإدارية.....

4..... المطلب الثاني: عناصر القيادة الإدارية.....

5..... المطلب الثالث: أهمية القيادة الإدارية.....

6..... المطلب الرابع: صفات القائد.....

6..... المطلب الخامس: التمييز بين مفهوم القيادة والإدارة.....

8..... المبحث الثاني: نظريات القيادة.....

8..... المطلب الأول: نظرية السمات ونظرية الرجل العظيم.....

فهرس المحتويات

8.....	الفرع الأول: نظرية السمات
10.....	الفرع الثاني: نظرية الرجل العظيم
10.....	المطلب الثاني: النظرية السلوكية
10.....	الفرع الأول: دراسة جامعة اوهايو
12.....	الفرع الثاني: دراسة جامعة ميتشجان "Michigan"
12.....	المطلب الثالث: النظريات الموقفية والنظريات المعاصرة:
12.....	الفرع الاول: النظريات الموقفية
20.....	الفرع الثاني: النظريات المعاصرة:
22.....	المبحث الثالث: الأنماط القيادية الإدارية
22.....	المطلب الأول: نمط القيادة الاوتوقراطي
23.....	المطلب الثاني: نمط القيادة الديمقراطي
24.....	المطلب الثالث: نمط القيادة الحر
26.....	المبحث الرابع: الاتجاهات الحديثة في الأنماط القيادية الإدارية
26.....	المطلب الأول: القيادة التحويلية
26.....	المطلب الثاني: القيادة التعاملية وعواملها
26.....	الفرع الأول: القيادة التعاملية
27.....	الفرع الثاني: عوامل القيادة التعاملية
28.....	خلاصة الفصل الأول

فهرس المحتويات

الفصل الثاني الالتزام التنظيمي (تأطير نظري)

30	تمهيد.....
31	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للالتزام التنظيمي.....
31	المطلب الأول: مفهوم الالتزام التنظيمي.....
33	المطلب الثاني: أهمية الالتزام التنظيمي
33	المطلب الثالث: خصائص الالتزام التنظيمي.....
35	المبحث الثاني: أنواع الالتزام التنظيمي ومحدداته.....
35	المطلب الأول: أنواع الالتزام التنظيمي
36	المطلب الثاني: ابعاد الالتزام التنظيمي
38	المطلب الثالث: محددات الالتزام التنظيمي
39	المبحث الثالث: العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي وطرق القياس
39	المطلب الأول: العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي
42	المطلب الثاني: طرق قياس الالتزام التنظيمي
44	المطلب الثالث: نتائج الالتزام التنظيمي.....
46	المبحث الرابع: أثر الأنماط القيادية على الالتزام التنظيمي.....
46	المطلب الأول: أثر النمط الديمقراطي على الالتزام التنظيمي.....
47	المطلب الثاني: أثر النمط الاوتوقراطي على الالتزام التنظيمي.....
48	المطلب الثالث: أثر النمط الحر على الالتزام التنظيمي.....
50	خلاصة الفصل الثاني.....

فهرس المحتويات

الفصل الثالث عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات

- تمهيد.....52
- المبحث الأول: تقديم عام للصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء "Casnos" 53
- المطلب الأول: التعريف بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء "Casnos" ونشأته..... 53
- المطلب الثاني: مهام الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء "Casnos" 56
- المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء "Casnos" ... 57
- المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية 58
- المطلب الأول: مجتمع الدراسة وطرق جمع البيانات..... 58
- الفرع الأول: مجتمع وعينة الدراسة 58
- الفرع الثاني: طرق جمع البيانات 58
- المطلب الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات 59
- المطلب الثالث: أداة الدراسة، صدقها وثباته 59
- الفرع الأول: أداة الدراسة 59
- الفرع الثاني: صدق أداة الدراسة 60
- الفرع الثالث: ثبات أداة الدراسة: 61
- المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار فرضياتها 63
- المطلب الأول: خصائص افراد عينة البحث 63
- المطلب الثاني: اختبار التوزيع الطبيعي وتحليل محاور الاستبانة 68
- الفرع الاول: اختبار التوزيع الطبيعي 68

فهرس المحتويات

69	الفرع الثاني: تحليل محاور الاستبانة
74	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات
74	الفرع الاول: اختبار الفرضية الرئيسية.....
75	الفرع الثاني: اختبار الفرضيات الفرعية.....
78	خلاصة الفصل الثالث
79	الخاتمة
83	قائمة المراجع
88	الملاحق

قائمة الأشكال

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
د	النموذج المقترح للدراسة	01
11	أنماط القيادة الإدارية وفقا لدراسة جامعة اوهايو OHIO	02
14	نموذج هرسي وبلانشر	03
19	ملخص لنظرية المسار _ الهدف للقيادة	04
40	العوامل التي تؤثر على الالتزام التنظيمي	05
42	اهم المتغيرات التي تؤثر على الالتزام التنظيمي	06
44	نتائج الالتزام التنظيمي	07
46	أهمية بناء الإلتزام التنظيمي	08
57	الهيكل التنظيمي بالوكالة الولائية ببسكرة	09
64	خصائص افراد عينة البحث حسب الجنس	10
65	خصائص افراد عينة الدراسة حسب العمر	11
66	خصائص افراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	12
67	خصائص افراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	13
68	خصائص افراد عينة الدراسة حسب مجال الوظيفة	14

قائمة الجداول

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
7	الفرق بين القيادة والإدارة	01
9	تصنيف السمات حسب عدد من الباحثين	02
38	محددات الالتزام التنظيمي وفق عدد من الباحثين	03
60	مقياس ليكارت الحماسي	04
61	معاملات الصدق والثبات	05
63	توزيع افراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية	06
68	اختبار التوزيع الطبيعي (Kolmogrov_Smirnov)	07
69	الحدود الدنيا والعليا لمقياس ليكرت الحماسي	08
70	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية لإجابات افراد عينة الدراسة عن عبارات محور الأنماط القيادية	09
72	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية لإجابات افراد عينة الدراسة عن عبارات محور الالتزام التنظيمي	10
75	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى	11
76	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر المتغيرات المستقلة او ابعاد الأنماط القيادية (النمط الديمقراطي، النمط الاوتوقراطي، النمط الحر) في الالتزام التنظيمي	12

قائمة الملاحق

قائمة الملحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
89	إستبانة الدراسة	01
93	قائمة محكمي الاستبانة	02

مقدمة

مقدمة

تهدف المؤسسات إلى وضع وصياغة مخططات تعمل على نجاحها والمحافظة على مكانتها ومركزها التنافسي مع المؤسسات الأخرى، وذلك عن طريق إتباع سياسات واستراتيجيات التي تمكنها من التكيف والتغيير تبعا لطبيعة التطورات الحاصلة والصعوبات في بيئة الأعمال والتي تتسم بالتغيير المستمر.

ومن أهم الأمور التي تساهم في نجاح أعمال هذه المنظمات النمط القيادي المتبع، باعتبار أن القيادة الإدارية هي الأداة الرئيسية التي تستطيع المؤسسات من خلالها تحقيق الرؤية المنشودة، حيث تمثل القيادة الفعالة حجر الزاوية في حياة المنظمة ونجاحها فهي تعد من أهم الوظائف والأكثر ضرورة لتحقيق الأهداف التنظيمية، فالمدريون يؤثرون إيجابا أو سلبا على اتجاهات وتوقعات مرؤوسيههم، ويمكن أن يشجعوهم أو يخبطوهم كما يمكن أن يعمقوا ولاءهم أو أن يبددوه، فكل قائد له طريقة وأسلوب ونمط يتحكم ويسير به المؤسسة ويتعامل بها مع مرؤوسيه، سواء كان هذا النمط ديمقراطي أو أوتوقراطي أو حر، ومع اختلاف أي نمط قيادي فانه يؤثر على الالتزام التنظيمي لدى العاملين حيث يعتبر مهما في ضمان ارتباط العاملين في المنظمة وعنصرها حيويا في بلوغ الأهداف التنظيمية، وتبقى مهمة المحافظة على المورد البشري الملتزم تحدي يواجه القادة بشكل مستمر.

ويقصد بالالتزام التمسك بقيم وأهداف المؤسسة والشعور القوي بالانتماء والرغبة في الاستمرار، ولكي ينجح القائد في تحقيقه يجب عليه اختيار النمط القيادي المناسب الذي يؤثر من خلاله على العاملين وفعاليتهم، كذلك أن النمط القيادي هو محصلة تفاعل مجموعة من الأنشطة والتصرفات التي يديها القائد في العمل والتي تشكل نمطا عاما لقيادته.

وقد تمحور اهتمام الدراسة حول تحديد العلاقة بين الأنماط القيادية السائدة والالتزام التنظيمي والذي يعتبر من أهم المواضيع في إدارة الموارد البشرية.

أولا: الإشكالية

يهتم الباحثون في مجال القيادة بطبيعة السلوك الذي يختاره القائد والنمط القيادي المتبع في توجيه العاملين والتأثير فيهم بما يحقق أهداف المنظمة والعاملين في نفس الوقت، ومحاوله غرس ثقافة الالتزام فيهم حول المؤسسة والتي تعد من أهم التحديات التي قد يواجهها القادة بشكل مستمر. ونظرا لتأثير نمط القيادة الإدارية في الالتزام التنظيمي للعاملين

مقدمة

هدفت هذه الدراسة لتحديد أثر الأنماط القيادية في الالتزام التنظيمي بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الاجراء.

‘casnos’

وبناء على ما سبق يمكن صياغة إشكالية دراستنا هذه على النحو التالي:

ما هو أثر الأنماط القيادية على الالتزام التنظيمي بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير

الأجراء ‘casnos’ -بسكرة-

ويندرج ضمن هذه الإشكالية التساؤلات الفرعية التالية:

- ما هو النمط القيادي السائد بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء ‘casnos’ -بسكرة-؟
- ما مستوى الالتزام التنظيمي السائد بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء ‘casnos’ -بسكرة-؟
- ما طبيعة العلاقة بين الأنماط القيادية والالتزام التنظيمي بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء ‘casnos’ -بسكرة-؟

- ما أثر النمط الديمقراطي على الالتزام التنظيمي بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء ‘casnos’ -بسكرة-؟

- ما أثر النمط الأوتوقراطي على الالتزام التنظيمي بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء ‘casnos’ -بسكرة-؟

- ما أثر النمط الحر على الالتزام التنظيمي بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء ‘casnos’ -بسكرة-؟

ثانيا: أهمية الدراسة

تستمد هذه الدراسة أهميتها مما يلي:

1. أهمية الدور الذي يلعبه العنصر البشري في تحقيق أهداف المنظمات.
2. أهمية النمط القيادي كأسلوب يهدف لإنجاز المهام بكفاءة وفعالية، ومعرفة النمط السائد في المؤسسة محل الدراسة.

مقدمة

3. أهمية الالتزام التنظيمي كهدف استراتيجي تسعى المنظمات إلى تحقيقه. وتحديد مدى التزام الموظفين في المؤسسة محل الدراسة.

4. قد يفيد هذا البحث في وضع أسس التي من شأنها أن تحقق الالتزام التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة.

ثالثا: أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف يمكن صياغتها على النحو التالي:

1. معرفة الخلفية النظرية لكل من الأنماط القيادية والالتزام التنظيمي
2. الكشف عن مدى توافر أنماط القيادة الإدارية في المؤسسة محل الدراسة.
3. معرفة مستوى الأنماط القيادية السائدة في المؤسسة محل الدراسة.
4. معرفة مستوى الالتزام التنظيمي السائد في المؤسسة محل الدراسة.
5. محاولة بناء نموذج افتراضي واختباره للوصول إلى أثر الأنماط القيادية على الالتزام التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة.
6. التوصل إلى مجموعة من النتائج وتقديم بعض الاقتراحات على إثرها.

رابعا: فرضيات الدراسة

على ضوء إشكالية الدراسة وأهدافها تم صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية

يوجد أثر معنوي للأنماط القيادية بأبعادها المختلفة على الالتزام التنظيمي في الصندوق الوطني للضمان

الاجتماعي لغير الأجراء. "casnos" -بسكرة-

ويندرج ضمن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

• يوجد أثر معنوي للنمط الديمقراطي على الالتزام التنظيمي بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير

الأجراء "casnos" -بسكرة-

• يوجد أثر معنوي للنمط الأوتوقراطي على الالتزام التنظيمي بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير

الأجراء "casnos" -بسكرة-

مقدمة

- يوجد أثر معنوي للنمط الحر (المتساهل) على الالتزام التنظيمي بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء "casnos" -بسكرة-

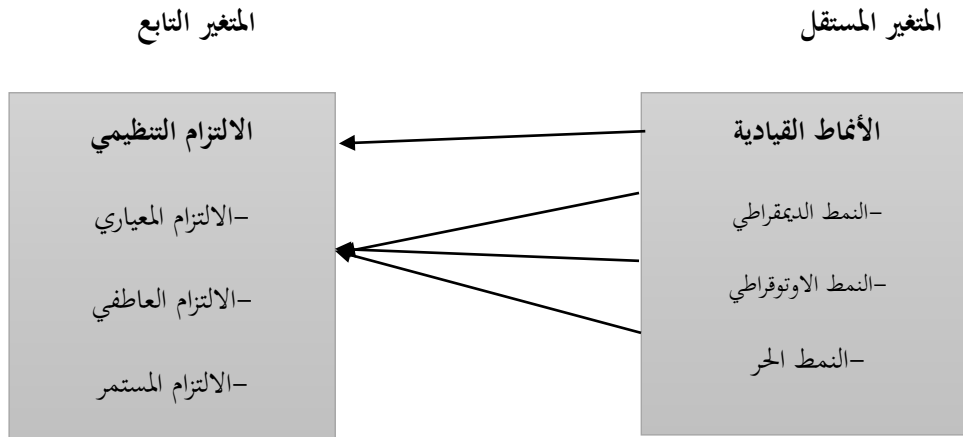
خامسا: نموذج الدراسة

وفقا لإشكالية الدراسة والفرضيات السابقة فان متغيرات الدراسة هما:

- المتغير المستقل وهو الأنماط القيادية، ويتضمن الأبعاد التالية: (النمط الديمقراطي، النمط الأوتوقراطي، النمط الحر)
- المتغير التابع فيتمثل في الالتزام التنظيمي والذي يتضمن الأبعاد التالية: (الالتزام المعياري، الالتزام العاطفي، الالتزام المستمر).

والشكل التالي يبين النموذج المقترح للدراسة:

شكل(1): النموذج المقترح للدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة وبالاعتماد على الدراسات السابقة

سادسا: التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة

1-الأنماط القيادية: يعد النمط القيادي نوعا من السلوك أو طريقة أو أسلوب القيادة الذي يمارسه القائد مع مرؤوسيه للتأثير فيهم وتحقيق الأهداف المطلوبة.

2-النمط الديمقراطي: هو أسلوب قيادة يعتمد على تطوير العلاقات الجيدة بين القائد والمرؤوسين من خلال إشباع حاجاتهم والاهتمام بهم.

مقدمة

3-النمط الأوتوقراطي: هو أسلوب قيادة يتسم بسيطرة القائد في كل القرارات فرديا وإخضاع كافة الأمور لسلطته.

4-النمط الحر: هو أسلوب قيادة يتسم بعدم تدخل القائد في مجريات الأمور ويترك للمرؤوسين حرية اتخاذ القرارات وقلة اعتمادهم عليه.

5-الالتزام التنظيمي: يعبر الالتزام عن مدى ارتباط الفرد بالمؤسسة التي يعمل بها ورغبته بالاستمرار فيها.

سابعاً: منهج الدراسة وحدودها

1-منهج الدراسة

المنهج هو الطريقة التي توصلنا الى الحقيقة العلمية استنادا الى قواعد يهتدي بها الفكر، ويشير أيضا الى أسلوب التفكير والعمل الذي يعتمده الباحث لتنظيم أفكاره وتحليلها وعرضها، وبالتالي الوصول الى نتائج وترجمة الأفكار العلمية إلى أفكار عملية. وبناء على أهداف هذه الدراسة فقد اعتمدنا على المنهج الوصفي والذي يمكن عن طريقه جمع البيانات وتبويبها وتحليلها ومقارنتها وتفسيرها، فهو يقوم على المتابعة الدقيقة للظاهرة بطريقة كمية او كيفية في فترة زمنية معينة او عدة فترات من اجل التعرف على الظاهرة والوصول الى نتائج تساعدنا على فهم الواقع وتطويره.

2-حدود الدراسة

تتمثل حدود الدراسة في:

- الحدود البشرية: وتتمثل في العمال الإداريين بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء "casnos" - بسكرة-
- الحدود الموضوعية: اقتصرت هذه الدراسة على أثر الأنماط القيادية على الالتزام التنظيمي بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء "casnos" - بسكرة-
- الحدود المكانية: أجريت هذه الدراسة بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء "casnos" - بسكرة-
- الحدود الزمانية: تم إنجاز هذه الدراسة خلال الفصل الثاني من السنة الجامعية 2020/2019.

ثامننا: الدراسات السابقة

1. الدراسات المتعلقة بالأنماط القيادية

- دراسة حنان ناصر العدواني(2013)، بعنوان "أنماط القيادة السائدة لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت وعلاقتها بالضغوط التنظيمية للمعلمين من وجهة نظرهم"، رسالة ماجستير في التربية، جامعة الشرق الأوسط، هدفت إلى:

- التعرف إلى الأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقتها بالضغوط التنظيمية للمعلمين من وجهة نظرهم.
- التعرف إلى النمط السائد لمديري المدارس الثانوية في دولة الكويت م وجهة نظر المعلمين.
- التعرف على مستوى الضغوط التنظيمية للمعلمين من وجهة نظرهم.

وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة إلى ما يلي:

- إن النمط القيادي السائد لمديري المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين كان نمط القيادة الديمقراطي، وجاء في الرتبة الثانية نمط القيادة التسلطي، وجاء في الرتبة الأخيرة نمط القيادة التسيبي.
- كان متوسط الضغوط التنظيمية للمعلمين من وجهة نظرهم متوسط.

- وجود علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين مستوى ممارسة الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية في دولة الكويت النمط الديمقراطي وبين الضغوط التنظيمية للمعلمين.

- دراسة حسين محمد المراد،(2009)، "تحليل العلاقة بين الذكاء العاطفي وأنماط القيادة وتأثيرها في زيادة فعالية القيادة الإدارية"، رسالة مقدمة لنيل درجة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، كلية التجارة، قسم إدارة أعمال، جامعة عين شمس، وهدفت الدراسة إلى:

- اختبار العلاقة بين الذكاء العاطفي وأنماط القيادة الإدارية وبيان تأثير الذكاء العاطفي في زيادة الفعالية القيادية

باختلاف النمط القيادي المطبق

وقد كانت منهجية الدراسة:

مقدمة

- طبقت الدراسة في الشركة القابضة لمصر للطيران، وتألقت عينة الدراسة من 109 مفردة من القادة الإداريين العاملين في الشركة القابضة لمصر للطيران وقد تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية في البحث
أما نتائج الدراسة فكانت كالتالي:
- عدم وجود اختلافات جوهرية في مستوى الذكاء العاطفي بين المديرين وفقا للجنس والعمر وذلك عند مستوى معنوية 0.05
- وجود اختلافات جوهرية في مستوى الذكاء العاطفي بين المديرين وفقا للمستوى التعليمي وعدد سنوات الخبرة وذلك عند مستوى معنوية 0.05
- وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية معنوية بين الذكاء العاطفي ونمط القيادة التحويلية وذلك عند مستوى معنوية 0.01
- وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية معنوية بين الذكاء العاطفي ونمط القيادة التبادلية وذلك عند مستوى معنوية 0.01
- وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية معنوية بين الذكاء العاطفي وزيادة فاعلية القيادة الإدارية وذلك عند مستوى معنوية 0.05
- يزيد الذكاء العاطفي من فاعلية القيادة الإدارية إذا كان نمط القيادة التحويلية هو السائد وذلك عند مستوى معنوية 0.05
- يزيد الذكاء العاطفي من فاعلية القيادة الإدارية إذا كان نمط القيادة التبادلية هو السائد ولكن بدرجة اقل من نمط القيادة التحويلية وذلك عند مستوى معنوية 0.05

2. الدراسات المتعلقة بالالتزام التنظيمي

- دراسة احمد محمد محمد بني عيسى، رياض احمد ابازيد، (2014)، "دور الالتزام التنظيمي في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني"، وقد هدفت الدراسة إلى: إلى معرفة دور الالتزام التنظيمي في تحسين أداء العاملين.
أما منهجية الدراسة: طبقت الدراسة في القطاع المصرفي الأردني وتم توزيع 325 استبانة على عينة الدراسة من العاملين في البنوك الأردنية

مقدمة

نتائج الدراسة: أظهرت الدراسة عددا من النتائج من أهمها:

- اتجاهات العاملين في البنوك الأردنية نحو الالتزام التنظيمي إيجابية وبدرجة مرتفعة
- وجود علاقة إيجابية وبدرجة مرتفعة لدور الالتزام التنظيمي في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني
- الالتزام العاطفي هو أكثر أنماط الالتزام التنظيمي تأثيرا على أداء العاملين، وهو النمط السائد في القطاع المصرفي الأردني.

أوصت الدراسة بما يلي:

- تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين في البنوك من خلال إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرارات التي تؤثر في حياتهم المهنية والاجتماعية.
- تعزيز الالتزام العاطفي لدى العاملين في البنوك لما له من دور إيجابي في تحسين أدائهم.

• دراسة يونس احمد إسماعيل الشوابكة وحسن الطعاني،(2013)، "الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي

للعاملين في المكتبات الجامعية الرسمية الأردنية"

هدف الدراسة: تهدف هذه الدراسة الى الكشف عن درجة الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى المكتبيين في ثلاث

جامعات اردنية رسمية، والى معرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الرضا والالتزام التنظيمي تعزى

لخمسة متغيرات هي: الجنس، والوظيفة، والخبرة، والمؤهل العلمي، والراتب

منهجية الدراسة: جرى توزيع 155 استبانة اعيد منها 138 استبانة كانت صالحة للتحليل

نتائج الدراسة: أشارت نتائج الدراسة إلى ما يلي:

- إن درجة الرضا الوظيفي كانت متوسطة، فيما كانت درجة الالتزام التنظيمي كبيرة، وان هناك ارتباطا ذا دلالة إحصائية بينهما

- كما بينت النتائج أن درجة الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي من وجهة نظر العاملين لا تختلف باختلاف متغيرات

الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة، في حين تبين أنها تختلف باختلاف متغيرات الوظيفة، والراتب الشهري.

3. الدراسات المتعلقة بالأنماط القيادية والالتزام التنظيمي

- دراسة هادي عذاب سلمان (2013) بعنوان "دور الأنماط القيادية المعاصرة في تحقيق الالتزام التنظيمي". دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية العليا في الشركات الصناعية العراقية". أطروحة دكتوراه في الإدارة العامة، جامعة سانت كليمنتس العالمية، هدفت الى: بناء إطار معرفي يتناول الأنماط القيادية والالتزام التنظيمي، وأيضاً تشخيص النمط القيادي السائد ومستوى الالتزام التنظيمي في المنظمات قيد الدراسة.
وكانت النتائج ان النمط القيادي التحويلي يعكس الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة من خلال سعيها المستمر إلى تغيير الثقافة التنظيمية مما عليه إلى الحالة المثلى التي يتصورها بما يخدم أهداف ومصصلحة الفرد والمؤسسة معاً، وأيضاً اتضح أن النمط التبادلي يمثل انعكاساً لنظرية (الهدف، المسار) في تحفيز المرؤوسين نحو انجاز الأهداف المطلوبة معاً وكان ظهور الأنماط القيادية المعاصرة القيادة التبادلية والقيادة التحويلية في منتصف الثمانينات من القرن العشرين كمدخل حديث في القيادة الإدارية حتى الوقت الحاضر.
- دراسة سعيد محمد ال عاتق الغامدي(2008) بعنوان النمط القيادي وأثره على الالتزام التنظيمي. دراسة ميدانية لمدير مؤسسة للمعلمين بالمدارس الثانوية. هدفت إلى:
 - بيان الأنماط القيادية السائدة لدى مديري الثانوية بمحافظة جدة وفق نظرية الشبكة الإدارية ومستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين بالمدرسة.
 - التعرف على مستوى الالتزام لدى معلمي المدارس الثانوية بمحافظة جدة اتجاه مدارسهم من وجهة نظرهم.
 - بيان طبيعة العلاقة بين النمط القيادي لمدير المدرسة وفق نظرية الشبكة الإدارية ومستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين وتوصلت هذه الدراسة الى عدة نتائج أهمها:
 - إن النمط القيادي السائد لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بجدة من وجهة نظر المعلمين هو نمط قيادة الفريق والنمط الثاني من حيث السيادة من وجهة نظر المعلمين هو نمط القيادة المترجحة ثم نمط القيادة الاجتماعية ثم نمط القيادة المتسلطة ثم نمط القيادة السلبية وكان اقل أنماط القيادة سيادة.
 - إن مستوى الالتزام التنظيمي بدرجة (مرتفع) لدى معلمين بالمدارس الثانوية الحكومية وكل الأنماط القيادية عند مستوى الدلالة 0.05 .

مقدمة

- دراسة بنوناس صباح (2016)، بعنوان "أثر الأنماط القيادية الإدارية على الالتزام التنظيمي"، دراسة حالة قطاع البنكي لولاية بسكرة، رسالة دكتوراه علوم، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، هدفت إلى:
 - تقديم إطار نظري يوضح مفهوم القيادة الإدارية والالتزام التنظيمي.
 - تحديد مستوى ممارسة أنماط القيادة في القطاع البنكي لولاية بسكرة وهذا وفق نموذج القيادة المتكامل والذي يضم القيادة التحويلية والقيادة التبادلية وقيادة عدم التدخل.
 - معرفة النمط القيادي السائد في القطاع البنكي بولاية بسكرة من وجهة نظر العاملين به.
 - معرفة نوع الالتزام السائد لدى العاملين في القطاع البنكي بولاية بسكرة.كما توصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:
 - هناك العديد من نظريات القيادة الإدارية التي حاولت الوصول إلى خصائص القائد الفعال، والتي صنفنا ضمن مداخل أهمها هي مدخل السمات والمدخل السلوكي، والمدخل الموقفى، والمدخل التفاعلي. ولكن يعتبر المدخل التفاعلي من أفضل المداخل.
 - هناك العديد من المهارات القيادية التي يمكن من خلالها تحقيق الالتزام التنظيمي ومن بين هذه المهارات نجد مهارة بناء العلاقات الإنسانية، المشاركة في اتخاذ القرارات، تفويض السلطة، مهارة التمكين ومهارة الاتصال.
 - للالتزام التنظيمي أثر كبير على الفرد والمنظمة فهو يؤدي الى تحقيق التميز في الأداء، ورفع الروح المعنوية، والحد من التسرب الوظيفي، وتحقيق المواطنة التنظيمية، وسهولة الاستجابة للتغيير.

4. التعليق عن الدراسات السابقة وما يميز الدراسة الحالية عنها:

بعد استعراض مجموعة من الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع بحثنا - أثر الأنماط القيادية على الالتزام التنظيمي، جاءت دراستنا الحالية بناء على ما طرحته الدراسات السابقة في حقل الأنماط القيادية والالتزام التنظيمي، وما توصلت له من نتائج وما قدمته من اقتراحات، إذ أكدت على وجود علاقة بين الأنماط القيادية والالتزام التنظيمي، وضرورة العمل على تعزيز مستوى الالتزام التنظيمي في المؤسسة من خلال تبني أنماط قيادية إيجابية. ولقد ساهمت الدراسات السابقة في إعطاء خلفية نظرية لمتغيرات الدراسة من خلال التعرف على بعض المصادر البحثية النظرية والتطبيقية. وعليه فانه:

- تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها لموضوع الأنماط القيادية.

مقدمة

- تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها لموضوع الالتزام التنظيمي.
- تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في المنهج المستخدم.
- تختلف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في الأبعاد التي تم من خلالها دراسة الأثر بين المتغيرين البحث.
- تختلف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث أهداف هذه الدراسة وكذا الحيز المكاني والزمني.

الفصل الأول

الأنماط القيادية (تأثير نظري)

تمهيد:

تعتبر القيادة من المواضيع المهمة والتي تشهد تطورات سريعة ومستمرة سواء كعلم او كممارسة، حيث تعد المعيار الذي يحدد نجاح أي تنظيم، وتستمد أهميتها من قدرتها على الاستغلال الأمثل لموارد المؤسسة ورفع مستوى الأداء واستمرار نموها وتحقيق أهدافها وذلك من خلال التأثير في سلوك العاملين واستخدام أنماط قيادية فعالة وتتلاءم مع الظروف الفعلية للعمل في المؤسسة.

ومن خلال هذا الفصل سنحاول التطرق لأهم المفاهيم الأساسية للأنماط القيادية بأبعادها المختلفة (النمط

الديمقراطي، النمط الأوتوقراطي، النمط الحر) من خلال أربع مباحث:

المبحث الأول: ماهية القيادة الإدارية

المبحث الثاني: نظريات القيادة

المبحث الثالث: الأنماط القيادية الإدارية

المبحث الرابع: الاتجاهات الحديثة في الأنماط القيادية الإدارية

المبحث الأول: ماهية القيادة الإدارية

تمثل القيادة بصفة عامة أهمية كبيرة في نجاح وفشل أي مؤسسة فهي تشكل محورا مهما تركز عليه مختلف النشاطات سواء في المؤسسات العامة او الخاصة، حيث تعمل على الاستغلال الأمثل لموارد المؤسسة وتحسين الأداء من خلال استخدام القائد لأنماط قيادية مختلفة والتي تتلاءم مع الموقف وظروف العمل في المؤسسة، وعليه سنتناول في هذا المبحث مفهوم القيادة الإدارية وعناصرها وأهميتها وكذا صفات القائد وتحديد الفرق بين مفهوم القيادة والإدارة.

المطلب الأول: مفهوم القيادة الإدارية

تعتبر القيادة الإدارية من أهم المحاور التي تركز عليها مختلف المؤسسات سواء كانت عامة أو خاصة. وهي عبارة عن الأنشطة التي يمارسها المسؤول الإداري على الأفراد العاملين في تنظيم معين، والتي تتمثل في إصدار الأوامر والتأثير عليهم لتحفيزهم على العمل، هذا بالإضافة إلى توجيههم نحو تحقيق الأهداف المرجوة. وقد قدم الباحثون عددا كبيرا من التعريفات وفق نظرهم للقيادة:

تعريف "Tead"، والذي يعد أول من اهتم بدراسة القيادة الإدارية وألف كتابا باسم (فن القيادة) عام 1935م يركز على الصفات الشخصية للقيادة ويرى أن القيادة (مجموعة من الصفات الشخصية التي تمكن الفرد من التأثير في الآخرين لكي يتعاونوا لتحقيق هدف يرغبون فيه).

يعرفها (ايريدن): "القدرة على التأثير في نشاط الأفراد والجماعات وتوجيه وتنسيق ذلك النشاط للوصول إلى هدف معين".

فيما يبرز اخرون القيادة على أساس أنها علاقة أو تفاعل أو سلوك ما بين القائد والتابعين، فيعرفها كل من

كرونتز وادونيل بأنها «سلوك الفرد خلال استغراقه في توجيه فعاليات الجماعة". (سلطان، 2011، صفحة 70)

وهناك مفاهيم أخرى للقيادة الإدارية نذكر منها:

- حسب "Hunt and Larson": هي " الطريقة التي يتمكن من خلالها المدير من بث روح التعاون بين العاملين في المنظمة من اجل الوصول الى الأهداف".
- وحسب "Jones and George"، فالقيادة الإدارية هي فن التأثير في أنماط الآخرين نحو تحقيق الأهداف.

- تعريف "Mintzberg et Al": هي " مجموعة القدرات التي تشير إلى التعامل مع مختلف الأوضاع التي تواجه المنظمة والافراد الان وفي المستقبل".
 - تعريف "Ensley et Al": هي "عملية تسهيل وتحفيز الجهود الفردية والجماعية في المنظمة لتحقيق هدف أو أهداف مشتركة".
 - تعريف "Eva and Peter": هي " وسيلة أساسية في تغيير تفكير الآخرين وتحريك المنظمات إلى الأمام لإنجاز أهداف محددة". (كمونة و الزيدي، 2019، الصفحات 107-108)
- اذن مما سبق نستنتج أن القيادة الإدارية هي ذلك الجزء من الإدارة المتعلق بالحصول على النتائج بواسطة الآخرين، وهو القدرة على التأثير على المرؤوسين عن طريق التحفيز والإقناع والاستمالة في سبيل الوصول إلى الأهداف المنظمة، أو في بعض الأحيان قد يلجأ القائد الى استعمال السلطة الرسمية في سبيل تحقيق هذه الأهداف.

المطلب الثاني: عناصر القيادة الإدارية

يتطلب نجاح القيادة وفعاليتها توافر مجموعة من العناصر هي: (الموارد، الصفحات 168-169)

- **القائد:** ان القائد بما يمتلكه من صفات وخبرات، وقدرات واهداف، وأساليب وعلاقات يمثل السلوك القيادي للمنظمة، والذي يتطلب منه تنمية الافراد لتكون لديهم القدرة على القيادة الذاتية، اخذا بالاعتبار خصائصهم وخصائص الموقف والمناخ التنظيمي، وذلك بغية تحقيق نتائج محددة.
- **الافراد:** يمتلك الافراد بالمنظمة صفات وخبرات، وقدرات واهداف، وأساليب وعلاقات، وهي تظهر بشكل سلوك فردي وسلوك جماعي، حيث يراد من هؤلاء تنفيذ المهام الموكلة إليهم من قادتهم لتحقيق اهداف المنظمة، مع الاخذ بالحسبان أهدافهم الشخصية المادية والمعنوية.
- **الموقف:** وهو الإطار الذي تعمل من خلاله القيادة الفعالة، ويشمل إمكانية الحركة والفعل، وما هو موجود من موارد مادية ومعنوية، بالإضافة لما هو موجود من فرص وقيود.
- **المناخ التنظيمي:** يتكون المناخ التنظيمي من كل العناصر، والعوامل، والعلاقات- التي يتعامل معها الافراد - ذات التأثير على إمكانية تحقيق اهداف المنظمة. وهو يتكون من نوعين:

- مكونات معنوية: وتشمل الأهداف والسياسات، والقواعد والنظم، والإجراءات والهياكل التنظيمية، والقيم والعادات، والمشاعر والعواطف، والعلاقات الإنسانية.
- مكونات مادية: وتشمل المباني، والمعدات والتجهيزات، والأموال والموارد المادية، والمؤثرات الطبيعية (حرارة، رطوبة، إضاءة، ضوضاء).

ويتفق أغلبية الباحثين على ضرورة توفر ثلاثة عناصر في القيادة الإدارية هي: (خيري، 2012، صفحة 16)

- القائد الإداري: يعتبر القائد أهم عنصر من عناصر القيادة باعتباره يملك المهارات اللازمة لبلوغ هدف محدد، وأكثر تأثير على المرؤوسين.
- المرؤوسين: وجود مجموعة من الأفراد يعملون في تنظيم معين، وذوي قدرات والأفكار اللازمة لبلوغ الهدف.
- وجود أهداف مشتركة يسعى الجميع إلى تحقيقها.

المطلب الثالث: أهمية القيادة الإدارية

تكمن أهمية القيادة فيما يلي:

- تعد القيادة الإدارية حلقة وصل بين العاملين وخطط المنظمة وتصوراتها المستقبلية، إذ انما توحد الجهود وتدعم الجوانب الإيجابية في المنظمة، وتقلص الجوانب السلبية بقدر الإمكان. كما انما تعمل على تنمية وتدريب الافراد باعتبارهم الرأسمال الأهم والموارد الاغلى. (المراد، صفحة 163)

- السيطرة على مشكلات العمل وحلها.
- تسهل للمؤسسة تحقيق الأهداف المرسومة.
- تنمية وتدريب ورعاية الافراد باعتبارهم اهم مورد للمؤسسة كما ان الافراد يتخذون من القائد قدوة لهم. (خيري،

2012، الصفحات 21-22)

- تعمل القيادة على مساعدة المنظمة في الاستفادة من الكفاءات والقدرات التي تمتلكها وتدعيم مركزها التنافسي.
- تركز القيادة على ضرورة تحقيق النتائج المالية والاقتصادية، من خلال تنظيم المهام والواجبات ورسم السياسات التنظيمية والعمل على تحقيقها وفق خطط مدروسة.

- تعمل القيادة على تحويل الأهداف المرغوبة الى نتائج فعلية.
- تعد القيادة من الأركان الأساسية لتحقيق نمو المنظمة وبقاءها، كذلك تعد متغيرا مهما في فاعلية التغيير. (كمونة و

الزبيدي، 2019، الصفحات 113-114)

المطلب الرابع: صفات القائد

لضمان نجاح أي عمل يتطلب وجود قيادة ناجحة، حيث يتحمل القائد هذه المسؤولية باعتباره الموجه والمسؤول عن تسيير الاعمال ونجاحها وتحقيق الأهداف المرغوبة، وبالتالي يجب على القائد ان يتحلى ببعض الصفات التي تميزه عن باقي الافراد، ومن بين هذه الصفات نجد:

- **الثقة بالنفس:** على القائد ان يتمتع بالثقة بالنفس لتكون له القدرة على تحمل المسؤولية وحل المشكلات التي قد تواجهه، وتحقيق الأهداف.
- **الدكاء:** يجب على القائد ان يتصرف بذكاء وتقديم حلول ذكية للمشكلات التي قد تواجهه وذلك يساعد على تجنبه الكثير من الأخطاء وبالتالي اختصار الوقت
- **قوة التأثير في الآخرين.**
- **الالتزام:** يجب على القائد ان يلتزم بالقواعد قبل ان يحاسب مرؤوسيه كان يحضر في الموعد المحدد للعمل، وإنجاز الاعمال في الوقت المحدد

المطلب الخامس: التمييز بين مفهوم القيادة والإدارة

يخلط الكثير بين مفهومي القيادة والإدارة، لكن في الحقيقة ان هناك اختلاف بينهما، حيث ان القائد يمكن ان يكون مديرا ولكن ليس كل مدير يمكن ان يصلح قائدا. اذن فالفرق بينهما يكمن في:

جدول (1) يمثل: الفرق بين القيادة والإدارة

الإدارة	القيادة
<p>-تركز على الوقت الحاضر</p> <p>-الإدارة تركز على الإنجاز والأداء في الوقت الحاضر</p> <p>-تحقيق الأهداف التنظيمية بغض النظر عن اهداف المرؤوسين</p> <p>-المدير لا يميل الى التجديد والابتكار ورؤيته قصيرة الاجل</p> <p>-المدير هو المسؤول عن وضع الأهداف واتخاذ القرارات</p> <p>-المدير غير متسامح مع الاخطاء</p>	<p>-تركز على المستقبل وتهتم بالرؤية والتوجهات الاستراتيجية</p> <p>-يهتم القائد بالتأثير على الافراد بالاعتماد على مهاراته وقدراته الشخصية</p> <p>-القائد يعمل على مواكبة التغييرات التي قد تحدث</p> <p>-يشرك القائد المرؤوسين في وضع الأهداف</p> <p>-الاتصالات تتم من اعلى الى أسفل ومن أسفل الى اعلى</p> <p>-يركز على التجديد والابتكار</p> <p>-يدرّب مرؤوسيه على كيفية التعلم من الأخطاء</p> <p>-تحقيق الأهداف التنظيمية</p> <p>-تحقيق اهداف المرؤوسين</p>

المصدر: حسين محمد المراد، مرجع سابق، ص 162.

المبحث الثاني: نظريات القيادة

اهتم الباحثون على مدار التاريخ بالقيادة، ونظرا لأهميتها فقد تم وضع العديد من النظريات التي تهدف الى شرح وتوضيح السمات والخصائص والاختلافات التي تميز القادة عن بعضهم، وفي هذا المبحث سيتم عرض بعض النظريات التي درست القيادة الإدارية والتي ساهمت في تفسيرها.

المطلب الأول: نظرية السمات ونظرية الرجل العظيم

الفرع الأول: نظرية السمات

تقوم هذه النظرية على ان القادة يتميزون بسمات معينة تكون السبب وراء نجاحهم في ممارستهم للعمل القيادي حيث افترضت هذه النظرية إمكانية اكتساب السمات القيادية عن طريق التعلم والتجربة، واعتبرت ان هذه السمات معيارا للتمييز بين القادة الناجحين عن غير الناجحين.

والجدول التالي يبين اهم السمات التي توصل اليها بعض من الباحثين في هذه النظرية: (بنوناس، (2015-2016)،

الصفحات 90-91)

جدول (2) يمثل: تصنيف السمات حسب عدد من الباحثين

السمات	الباحث
<ul style="list-style-type: none"> - النزاهة - الاحترام - العدالة - التواضع 	<p>- هيس وكامبيرون « Hes and Camero »</p>
<p>- المقدر: تتضمن الذكاء، طلاقة اللسان، اليقظة، الاصالة، العدالة.</p> <p>- مهارة الإنجاز: وتتضمن الثقافة والتعليم والمعرفة الواسعة، والقدرة على إنجاز الاعمال ببراعة ونشاط.</p> <p>- تحمل المسؤولية: وتتطلب المبادرة أي تحمل مسؤولية اتخاذ القرار في المواقف الهامة دون تردد مع تحمل النتائج، الثقة بالنفس، المثابرة، الاعتماد على النفس، الرغبة في التفوق، السيطرة، الطموح.</p> <p>- روح المشاركة: وتتطلب النشاط، الروح الاجتماعية الطيبة، المساهمة والتعاون، القدرة على التكيف، روح الفكاهة والدعابة.</p> <p>- المكانة الاجتماعية: وتتطلب الشعبية، أي ان يكون القائد محبوبا سواء داخل المنظمة او خارجها، كما تتطلب ان يكون للقائد مركز اجتماعي</p> <p>- القدرة على تفهم الموقف: وهذا يتطلب مستوى ذهني جيد ومهارة في تلبية حاجيات مرؤوسيه ومصالحهم، والقدرة على تحقيق اهداف المنظمة التي يقودها مهما كانت الظروف.</p>	<p>- ستوجدل « Stogdill »</p>
<ul style="list-style-type: none"> - القدرة العقلية - الاهتمام بالعمل والامام بجوانبه ونشاطاته - المهارة في الاتصالات - القدرة على حفز المرؤوسين - المهارة الاجتماعية في التعامل مع المرؤوسين - المهارة الإدارية التي تتطلب القدرة على التصور والتخطيط والتنظيم واختيار المرؤوسين وتدريبهم. 	<p>- جاك تايلور "J. Taylor"</p>
<ul style="list-style-type: none"> - امتلاك القوة المحركة - الرغبة في القيادة - النزاهة والاستقامة - الثقة بالنفس - القدرة المعرفية 	<p>- كيرك باتريك ولوك « Kirkpatrick and Locke »</p>

المصدر: بنوناس صباح، مرجع سبق ذكره، ص، ص 90، 91.

الفرع الثاني: نظرية الرجل العظيم

تعد من أقدم النظريات التي استهدفت تحديد خصائص القيادة الفعالة، وتقوم هذه النظرية على افتراض رئيسي وهو ان القادة يولدون ولا يصنعون، وان السمات القيادية موروثه وليست مكتسبة، فهؤلاء القادة ذوو قدرات فريدة منحها الخالق لهم. كما ان القادة الذين احتلوا مكانة عالية في التاريخ الإنساني تمتعوا بصفات لم تكنسب بأعمال او برامج مخططة بل لأنهم اتصفوا بمواهب تؤهلهم للقيادة. (المراد، صفحة 186)

إذا فان الافتراض الذي تبناه هذه النظرية هو ان القادة يولدون ولا يصنعون.

المطلب الثاني: النظرية السلوكية

اعتبرت هذه النظرية ان سلوك القائد او النمط القيادي هو المتغير الأساسي المحدد لفعالية القيادة، وقد حاولت ان تكشف أي الأنماط القيادية أكثر تأثيرا او أكثر فعالية، وسوف نتطرق الى بعض من هذه الدراسات:

الفرع الأول: دراسة جامعة اوهايو

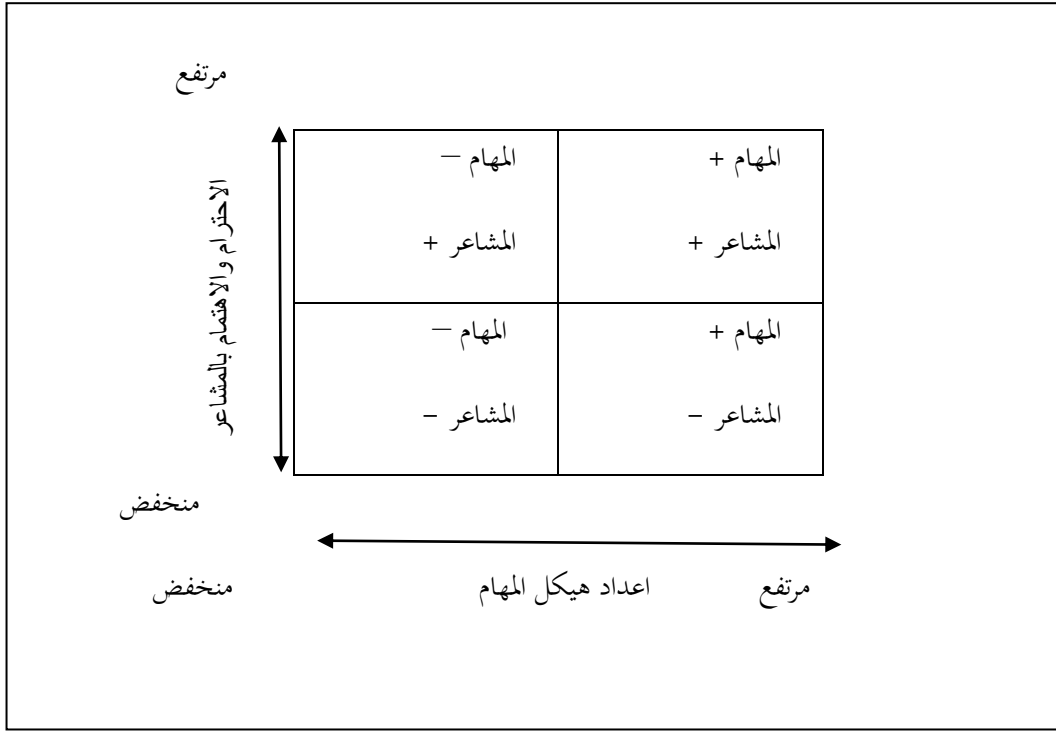
حاول الباحثون اجراء سلسلة من الدراسات تمثل برنامجا متكاملًا للبحوث في مشكلات القيادة الإدارية بالمنظمات، وقد كان الهدف العام من هذه الدراسات بحث العوامل المحددة لسلوك القائد ومعرفة اثار النمط القيادي على مستوى الأداء الوظيفي لجماعات العمل المختلفة، حيث قام مجموعة من الباحثين سنة 1945 بدراسة حول سلوك القائد، وكانت نتيجة دراستهم وضع نموذج يتكون من بعدين أساسيين هما:

- اعداد هيكل للمهام: يهتم القائد بتخطيط وتنظيم العمل وبقنوات الاتصال، ويبين الدور المتوقع من كل عضو، وكذلك طرق أداء المهام والاعمال المطلوب إنجازها.
- الاحترام والاهتمام بالمشاعر: يبدي القائد اهتماما بالعلاقات الإنسانية، الصداقة والاحترام. وتظهر الثقة بينه وبين مرؤوسيه.

لقد أظهرت هذه الدراسة أهمية هيكلية المهام واحترام احتياجات الفرد بالنسبة للسلوك القيادي للقائد في الوقت نفسه،

وقد نتج عن هذه الدراسة أربعة نماذج للقيادة موضحة في الشكل التالي: (المراد، الصفحات 191-192)

شكل(2): أنماط القيادة الإدارية وفقا لدراسة جامعة اوهايو OHIO



المصدر: حسين محمد المراد، مرجع سابق، ص، ص192، 191

يتضح من الشكل السابق ان القائد الذي يتميز بانه يهتم اهتماما أكبر بمشاعر الاخرين عن مستوى الاهتمام بالمهام يميل الى تشجيع التعاون بين المرؤوسين ويعمل في جو من الاحترام والثقة.

في حين ان القائد الذي يوجه اهتماما للمهام أكثر من اهتمامه باحترام مشاعر الاخرين فانه يهتم بالعمل أكثر من العاملين. لذلك لا يتبادل مع العاملين الا المعلومات اللازمة لأداء العمل وانجازه، كما ان القائد الذي يهتم اهتماما أكبر بكل من هيكل المهام والاحترام والاهتمام بمشاعر الاخرين فان اهتمامه بالعمل لا يقل عن اهتمامه بالعاملين، وينتج عن هذا غالبا أداء عال يؤدي الى رضا مرتفع لدى العاملين.

لقد توصل الباحثون في دراسة جامعة اوهايو الى ان القائد الفعال هو الذي يحقق رضا وانتاجية عالية لمرؤوسيه، كما يتصف سلوكه بدرجة عالية من توجيه العمل وتنظيمه، وبدرجة عالية ايضا من الحساسية اتجاه الافراد.

الفرع الثاني: دراسة جامعة ميتشجان "Michigan"

أنجزت هذه الدراسات من قبل "Likert" وذلك في عام 1961م، في مركز بحوث الجامعة "Michigan" الأمريكية، وهدفت الى معرفة أنماط سلوك القائد وركزت على طبيعة العلاقات المتفاعلة بين القائد والمرؤوسين، وهنا حدد Likert من خلال الدراسات أربعة أنماط قيادية هي: (كمونة و الزيدي، 2019، صفحة 127)

- النمط التسلطي الاستغلالي: وفيه تعمل الإدارة على اتخاذ قرارات العمل دون مشاركة العاملين، مما يقود الى عدم الثقة في العلاقات بين القائد الإداري والمرؤوس.
- النمط التسلطي الخير: حيث يسمح القائد الإداري لبعض المرؤوسين بالمشاركة في اتخاذ بعض القرارات، ولكن هنا تكون الثقة ضعيفة بين القائد ومرؤوسيه.
- النمط الاستشاري: في هذا النمط يعمل القائد على توفير قدر من الثقة بالمرؤوس ولكن ليست بصورة كاملة بحيث يوجد قدر من التفاعل والاتصال المتبادل بين القائد والمرؤوسين، ويشجع المشاركة ويستشير مرؤوسيه قبل ان يتخذ أي قرار.
- النمط التشاركي: وهنا يقوم القائد الإداري بمنح المرؤوسين ثقة كاملة باتخاذ القرارات. ويعتقد Likert أن النمط الرابع هو النمط الأفضل لأنه يعمل على زيادة الرضا لدى العاملين وزيادة الإنتاج.

المطلب الثالث: النظريات الموقفية والنظريات المعاصرة:

الفرع الاول: النظريات الموقفية

ان عدم تمكن نموذج السمات والنموذج السلوكي من تحديد نمط او السمات الشخصية للقيادة الفعالة في جميع المواقف والحالات، أدى الى ظهور دراسات أخرى كالتى قام بها "كورمان" واستنتج انه: { طالما ان المواقف تتغير، يجب على اتجاهات وأساليب القادة ان تتغير بالتبعية، وتعتبر النظرية الموقفية امتدادا لنظرية النظام المفتوح، التي تعتبر ان المؤسسة تتكون من مجموعة من الأجزاء او الأنظمة المترابطة والمتداخلة والمتفاعلة فيما بينها، مفتوحة على المحيط، تتأثر به من خلال مدخلاته وتؤثر فيه من خلال مخرجاتها، هذا المحيط الذي يتميز بالديناميكية وعلى المؤسسة من خلال قادتها مواكبة التغيرات التي تؤثر لاحالة عليها.

إن النموذج الموقفى يمكن القائد من تغيير الطريق من وضعية الى أخرى، والقائد الفعال يختار السلوكيات التي يرى بانها الأكثر فاعلية في ذلك الطرف. ومن بين نظريات القيادة الموقفية سيتم عرض النظريات التالية: (شين، 2013-2014، صفحة 35)

1. النظرية الموقفية لفيدلر "Fiedler"

حاول فيدلر من خلال هذه النظرية ادخال متغيرات الموقف في إطار فلسفي نظري بافتراض تفاعلها مع خصائص سلوكيات القائد وتعد هذه النظرية من أولى النظريات التي تمثل الاتجاه الموقفى والتي وضعت في عام 1967، وتقوم هذه النظرية على فكرة جوهرية مغزاها ان خصائص القائد تتفاعل مع متغيرات الموقف لتؤثر على الإنتاجية وأطلق على هذه النظرية تسمية "نظرية الظروف المتغيرة لفاعلية القيادة".

وافترضت هذه النظرية عدم وجود نظرية إدارية قابلة للتطبيق في كافة المواقف وتحت كل الظروف، بل لابد من اختيار النظريات الإدارية بما يتلاءم مع ظروف المنظمة وموقفها الحالي، وانه لا يوجد أسلوب في القيادة يصلح لكل مكان وزمان.

بالاعتماد على افتراضات نظرية Fiedler ان القيادة هي موقف يتفاعل من خلاله كل من القائد والمرؤوسين في ظل الظروف المحيطة والتغيرات البيئية وهذا التفاعل يحدد درجة نجاح القائد من عدمه، وهذا ما يثبت نجاح القادة في مواقف معينة وفشلهم في مواقف أخرى. وان الموقف الإجمالي بكافة متغيراته المتداخلة والمتفاعلة هو من يحدد كفاءة وفاعلية الفرد في القيادة (كمونة و الزيدي، 2019، الصفحات 131-132).

2. نظرية دورة الحياة لهرسي وبلانشرد Hersey and Blanchard

قدم كل من بلانشرد وهرسي خلال الدراسات التي أجريت في مركز أبحاث القيادة بجامعة اوهايو نظرية دورة حياة القيادة وهي تتمثل في ان القائد يغير نمط قيادته تبعاً لاستعدادات المرؤوسين والذي يعد اهم عنصر من عناصر الموقف التي تؤثر على سلوك القائد، لهذا يطلق على نظرية بلانشرد وهرسي بنظرية دورة الحياة.

فقد وضع كل من بلانشرد وهرسي بعدين رئيسيين لسلوك القائد هما: سلوك المهمة وسلوك العلاقة اذ فاعلية هذين البعدين للسلوك تعتمد على مستوى نضج المرؤوسين.

ويعرف النضج بأنه "امتلاك المرؤوسين للرجبة والقدرة على انجاز وبلوغ المهمة المحددة". والرجبة او ما يسمى

بالدافعية وتتمثل في امتلاك المرؤوسين للثقة والتصميم نحو بلوغ الهدف او ما يعرف بالنضج النفسي

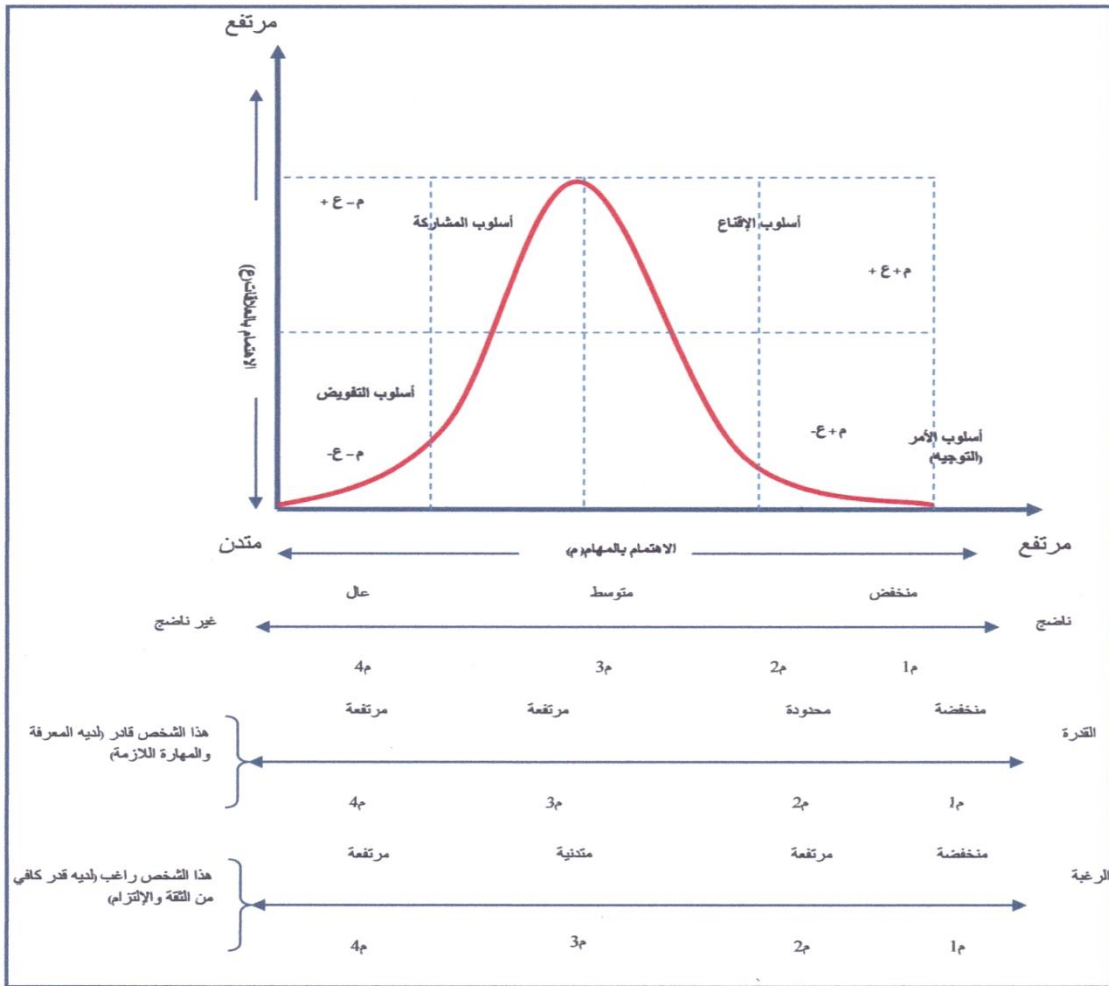
اما القدرة او القابلية او ما تسمى بالكفاءة فتتمثل في امتلاك المرؤوسين للمعرفة والتجربة والمهارة الضرورية لبلوغ

الهدف وهي مرتبطة بالنضج الوظيفي.

ان نظرية دورة حياة القيادة تقترح أربع مراحل لنضج المرؤوسين، وخلال كل مرحلة يغير القائد نمط قيادته.

والشكل التالي يوضح نموذج هرسي وبلانشرد: (بنوناس، (2015-2016)، الصفحات 104-105)

شكل(3): نموذج هرسي وبلانشرد



المصدر: بنوناس صباح، مرجع سبق ذكره ص، ص104-105

من خلال الشكل يتبين لنا المراحل الأربعة لنضج المرؤوسين وكل مرحلة يغير القائد نمط قيادته كالتالي:

- **المرحلة الأولى:** يكون العامل في هذه المرحلة عاملاً جديداً في عمله وفي علاقاته بحيث لا يلم ولا يعرف عمله الذي سوف يقوم به. وكذلك لا يعرف من هم رؤسائه ولا زملائه في العمل، ولا يعرف الأهداف التنظيمية ويكون العامل غير قادر على القيام بالأعمال المطلوبة منه وتكون درجة استعداده لتحمل المسؤولية محدودة.

ويفضل هنا أسلوب الأمر، يصطلح "هرسي" على هذا الأسلوب تسميات عدة مثل الإرشاد والتوجيه والتأسيس والتركيب ويركز فيه القائد على التوجيه المباشر حيث يحدد المهمة التي يقوم بها المرؤوسين وكذلك الكيفية التي يتم بها تنفيذ المهمة والزمن المحدد لتنفيذها مع الاهتمام القليل بالعلاقات الانسانية.

- **المرحلة الثانية:** مع مرور الوقت ونتيجة لاكتساب العامل الخبرة والمهارة من عمله الجديد ونتيجة لاحتكاكه مع رؤسائه وزملائه نجد ان العامل قد ينتقل الى هذه المرحلة وبذلك تكون قدرة العامل على القيام بأعماله والتي تتميز بقليل من الكفاءة لكن نجد هناك رغبة في العمل.

والأسلوب المتبع هو أسلوب التسويق او ما يصطلح عليه بعدة تسميات هي: الاقتناع، بيع، توضيح، تفسير.

في هذا الأسلوب يعتمد القائد الى اتخاذ القرارات مع محاولة اقناع المرؤوسين بما متوقعا مقاومة بعضهم، وفي الاقتناع يحاول التخفيف من حدة هذه المقاومة، ووفقا لنظرية دورة حياة القيادة فان القائد يستخدم هذا الأسلوب عندما يتراوح نضج المرؤوسين من المنخفض الى المعتدل، ويركز القائد في هذا الأسلوب على شؤون العمل والإنتاج، وكذلك الاهتمام ببناء علاقات إنسانية واجتماعية مع المرؤوسين، لتعزيز ارادتهم واثارة الحماس والدافعية لديهم لأداء مهامهم بكفاءة عالية.

ان اختلاف هذا الأسلوب عن الأسلوب السابق يكون في ان القائد هنا لا يصدر الأوامر فقط بل يمنح مرؤوسيه فرصة السؤال والمحاورة والمنافسة والتوضيح املا لفهم واستيعاب توجيهات القائد.

- **المرحلة الثالثة:** مع مرور الوقت يصبح العامل قادرا على القيام بالعمل بشكل جيد، وقادرا على تكوين علاقات مع العاملين ومع هذا قد يفتقر الى بعض الشيء من الثقة بالذات وعدم الأمان نتيجة لزيادة المسؤولية الملقاة عليه. هنا يكون مستوى النضج للمرؤوسين عاليا في القدرة ولكن الرغبة متدنية.

وفي هذه المرحلة يعتمد القائد على أسلوب المشاركة (عالي في المساندة ومنخفض في التوجيه) ويهتم القائد في هذا الأسلوب على العلاقات الإنسانية حيث يكون دور القائد يتجلى في تشجيع مرؤوسيه والاستماع إليهم عن طريق الاصغاء الفعال مع دعمهم بأسلوب مرن، ويشترك كل من القائد والمرؤوسين في اتخاذ القرارات. وقد أورد هيرسي لهذا الأسلوب عدة تسميات مثل التشجيع والتعاون او المشاركة.

- **المرحلة الرابعة:** في هذه المرحلة تكتمل قدرات العامل بشكل عال بمعنى تكوين معلوماته ومهاراته واستعداده للقيام بالعمل في أحسن صورة، ويكون مستعدا لتحمل المسؤولية نتيجة ثقته وولائه نحو المنظمة التي يعمل بها. في هذه المرحلة تكون قدرته ورغبته في العمل مرتفعة أي مستوى النضج مرتفع لهذا فان الأسلوب المتبع من قبل القائد كما يرى هيرسي وبلانشرد هو أسلوب التفويض (منخفض في التوجيه والمساندة) أي إعطاء القائد مرؤوسيه السلطة في تنفيذ الاعمال مع بعض التوجيه البسيط.

من خلال ما سبق نجد ان هذه النظرية تعتمد على مقدار السلوك الموجه للاهتمام بالعاملين ومقدار السلوك الموجه للاهتمام بالمهام ودرجة نضج المرؤوسين وهذه العوامل هي التي تحدد النمط القيادي المناسب.

3. نظرية المسار او الهدف

طورت هذه النظرية من قبل Robert House عام (1971م) كإحدى النظريات الموقفية في القيادة، وتقوم هذه النظرية على افتراض ان القائد الناجح هو الذي يقوم بمساعدة المرؤوسين في تحديد أهدافهم وتحديد المسارات التي تؤدي الى تحقيق هذه الأهداف عن طريق إزالة العقبات التي تعترض طريقهم، والعمل على مكافأهم وتدريبهم على القيام بالمهام. وعمل Mitchel على تطوير هذه النظرية في عام (1974م) عندما حاول الربط بين دافعية ومشاعر المرؤوسين وبين السلوك القيادي حيث ان القيادة ترتبط بالقوة من ناحية وترتبط بالدافعية من ناحية أخرى. (كمونة و

الزبيدي، 2019، صفحة 133)

كما حدد نوعين من المتغيرات الموقفية هما:

- الخصائص الأساسية للمرؤوسين.
- متطلبات بيئة العمل الواجب التكيف معها من قبل المرؤوسين لإشباع حاجاتهم وتحقيق أهدافهم.

أ. خصائص المرؤوسين: منها:

- القدرة: تتمثل في إدراك المرؤوسين لقدراتهم الذاتية، فكلما كانت القدرة المدركة على انجاز العمل بصورة فعالة كبيرة، قل احتمال قبول المرؤوس للتوجيه.
- مركز التحكم: وهو مدى اعتقاد العامل انه يتحكم فيما يحدث له فهنا يفضل المرؤوس القائد المشارك، اما إذا اعتقد المرؤوس انه لا يتحكم فيما يحدث له يفضل في هذه الحالة القائد الذي يتجه نحو اصدار التوجيهات.
- الحاجات والدوافع: قد تؤثر الحاجات التي تسيطر على المرؤوسين في سلوك القائد.

ب. خصائص بيئة العمل:

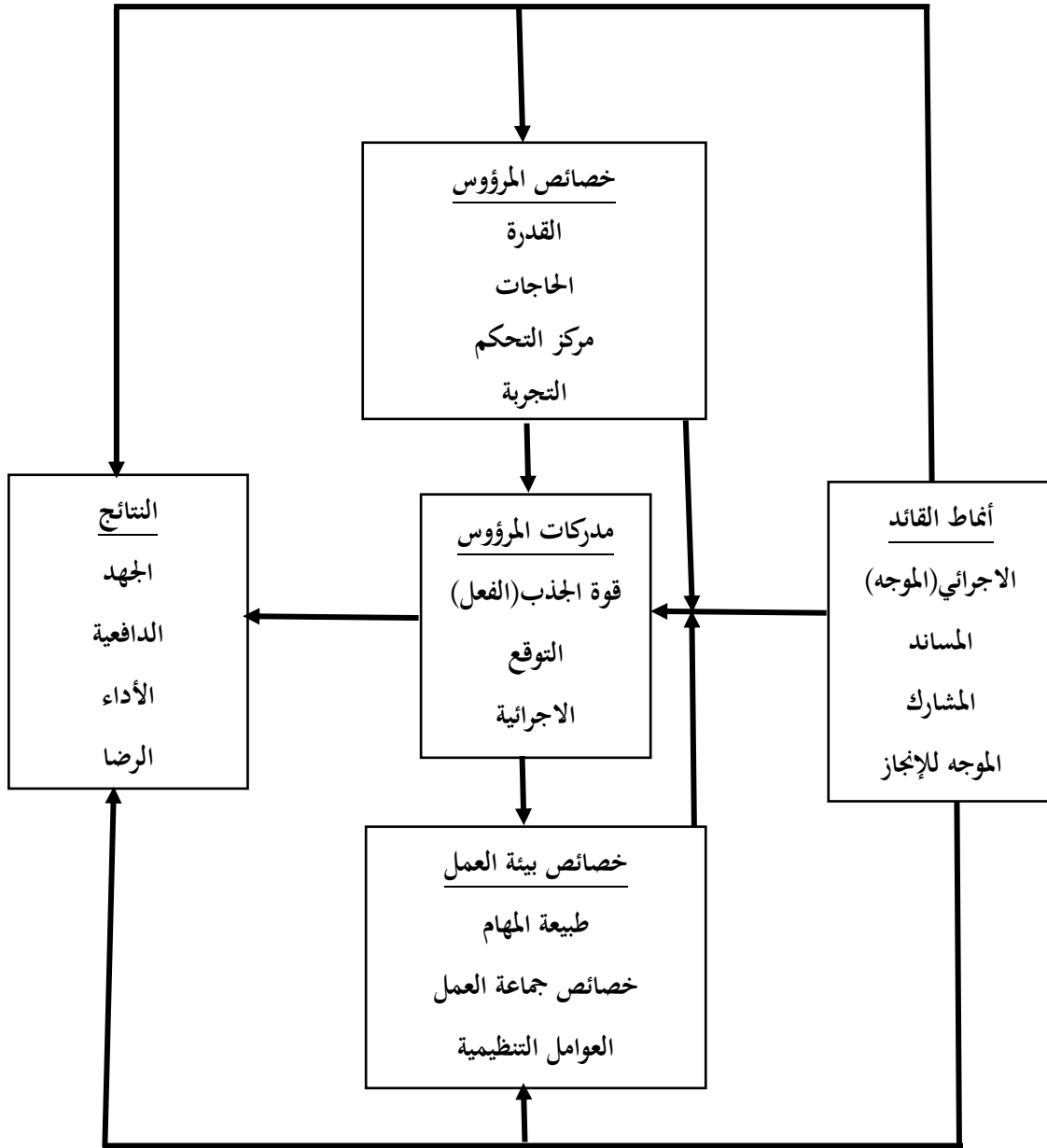
- مهام المرؤوسين: ركز الباحثون بوجه عام على ما إذا كانت المهام محددة ومعروفة او غير واضحة، وافترضوا انه كلما كانت المهام غامضة زاد احتمال قبول المرؤوس للقائد الموجه.
- جماعة العمل: قد تؤثر خصائص جماعة العمل على مدى قبول أسلوب قائد معين
- العوامل التنظيمية: وتتمثل في مدى تحكم الأنظمة والإجراءات والسياسات في اعمال المرؤوسين، والمواقف الصعبة او ظروف الضغط النفسي والمواقف ذات الدرجة العالية من الغموض. (بنوناس، (2015-2016)، الصفحات 109-110).

ويرى المؤلفان مما سبق ان نظرية المسار او الهدف حاولت توضيح أثر السلوك القيادي في رضا المرؤوسين، وانها بذلك استطاعت تجاوز الإخفاق الذي عانته نظرية فيدلر في صعوبة فهم العلاقات بين المتغيرات الموقفية ومتغيرات القيادة وهو ما تمكنت منه نظرية المسار عندما تمكنت من تفسير الأنماط القيادية الملائمة لكل موقف (كمونة و الزيدي، 2019، صفحة 134).

والاهتمام الرئيسي لهذه النظرية يتعلق بالكيفية التي يمكن ان يشكل فيها سلوك القائد عامل دافعية او اشباع للمرؤوسين لتأثيره في ادراكهم لأعمالهم واهدافهم ومسارات تحقيقها وبذلك ستؤدي الدافعية المتحققة نحو العمل الى نتائج جيدة وأداء ممتاز للمرؤوسين، وضمن هذا السياق نفسه يؤكد هاوس على محاولة القائد تحقيق الرضا الوظيفي للمرؤوسين وزيادة أدائهم من خلال:

- توضيح المهمة التي يجب إنجازها لمؤوسيه.
 - إزالة العوائق والعراقيل التي تعترض طريق الوصول الى الهدف.
 - زيادة الفرص امام المؤوسين لحصولهم على الرضا الشخصي.
 - وترى هذه النظرية انه بإمكان القائد ان يتبنى أربعة أنماط أساسية من السلوك هي:
 - السلوك الموجه: ويشتمل تخطيط وتنظيم ومراقبة وتنسيق نشاطات المؤوسين من قبل القائد (حيث وجد ان هناك علاقة إيجابية بين رضا المؤوسين وبين توجيه القائد خاصة في المهام الغامضة).
 - السلوك المساند: ويشتمل مراعاة تقديم الدعم لحاجات المؤوسين وابداء الاهتمام برفاهيتهم ومصالحهم وإيجاد جو ودي ومرض.
 - سلوك المشاركة: ويتميز بالمشاركة في المعلومات والتركيز على المشورة مع المؤوسين والاستفادة من أفكارهم ومقترحاتهم في الوصول الى قرارات جماعية
 - السلوك الموجه للإنجاز: ويتميز بوضع اهداف تتحدى القدرات وتوقع ان يكون أداء المؤوسين على مستوى عال والسعي المستمر لتحسين الأداء، عادة ما يطالب القائد بأداء جيد الا انه في نفس الوقت يبدي ثقته في قدرات مؤوسيه على أداء العمل بصورة جيدة(بنوناس، (2015-2016)، الصفحات 108-109).
- ومن خلال ما سبق يمكن اختصار مضمون النظرية في الشكل التالي:

شكل(4): ملخص لنظرية المسار _ الهدف للقيادة



المصدر: بنوناس صباح، مرجع سبق ذكره، ص110.

الفرع الثاني: النظريات المعاصرة:

من اهم النظريات المعاصرة في القيادة نجد:

1. نظرية القيادة الرؤيوية:

تفترض هذه النظرية ان القائد الإداري يجب ان يمتلك رؤية خاصة به تحوي مهارته في إدراك المستقبل بصورة متقنة ودقيقة وذلك من خلال تخيل التحديات المستقبلية والقدرة على تصورها وإمكانية وضع احتمالات لكيفية تجاوزها، وهذا يتطلب من القائد قدرة كبيرة على ربط الحاضر مع المستقبل بواسطة وضوح الرؤية، وتعني الرؤية القدرة على إدراك المستقبل من خلال التفكير بحكمة وبخيال. وان القيادة بالرؤية وفق هذه النظرية تشير الى احداث مصداقية ورؤية ذات جاذبية كبيرة عن المستقبل المنظمة. ومن اهم خصائص القائد الرؤيوي القادر على إيجاد الرؤية وتنفيذها هي تمتعه بالقدرة التحليلية والذكاء والخبرة والمعرفة والمهارة الاجتماعية. (كمونة و الزيدي، 2019، صفحة 138).

2. نظرية القيادة الأخلاقية

من أبرز روادها Brown وتفترض هذه النظرية انه من الضروري اتباع القواعد الأخلاقية في التعامل مع الآخرين، وتعرف القيادة الأخلاقية وفق هذه النظرية بأنها مظاهر للسلوك الملائم من خلال العلاقات الشخصية وإجراءات العمل وان تعزيز هذا السلوك يكون من خلال القدرة على التواصل في اتجاهين يتمثلان بصنع القرارات وتوطيد العلاقات. وان مكونات القيادة الأخلاقية وفق هذه النظرية تتمثل في: (المعرفة، الهدف، الثقة، السلطة). وان هذه المكونات تكون عادة مرتبطة ببعضها ويمكن تطبيق القيادة الأخلاقية في المنظمات من خلال المبادئ الآتية:

- الثبات على القيم والأخلاق.
- التواصل باستمرار مع أصحاب المصالح.
- اتباع الممارسات العادلة والثابتة مع المرؤوسين (كمونة و الزيدي، 2019، صفحة 139).

3. نظرية القيادة الكاريزمية

أول الباحثون نظرية القيادة الكاريزمية إهتماما كبيرا منذ أن نشرها House عام(1976م). والكاريزما كلمة يونانية الاصل وتعني الموهبة او الجاذبية الشخصية للفرد، حيث يتميز القائد الكاريزمي بعدة مواهب مختلفة، وخصائص

تمكنه من القيام بأشياء غير عادية منها: القدرة على الحكم والسيطرة، والقدرة على اقتناص المناصب والوصول إليها والقدرة على التنبؤ والحكمة. (المراد، الصفحات 212-213).

حيث تمثل القيادة الكاريزمية قدرات معينة في شخصية الفرد وان العاملين سينظرون الى القائد بوصفه قائد كاريزمي اذ ما وجد فيه بعض القدرات مثل امتلاكه رؤية ترى بان المستقبل أفضل من الوضع الراهن، فضلا عن امتلاكه قدرة على توضيح تلك الرؤيا للأخرين بطريقة يمكن فهمها، والرغبة في تحمل المخاطر بغية تحقيق الرؤية وفهم العاملين وإدراك قدراتهم والاستجابة لمشاعرهم وحاجاتهم. (الزبيدي، صفحة 27).

المبحث الثالث: الأنماط القيادية الإدارية

يعد النمط القيادي نوعاً من السلوك الذي يمارسه المدير مع مرؤوسيه في العمل ليؤثر فيهم تحقيقاً للأهداف المطلوبة منهم بكل فاعلية، حيث توجد عدة تقسيمات لأنماط القيادة ومن أكثرها شيوعاً نجد أنه يقسم القادة بناءً على أسلوب القائد وطريقته في التأثير، وهنا نجد ثلاثة أنماط للقيادة هي: النمط الديمقراطي، والنمط الأوتوقراطي، والنمط الحر.

المطلب الأول: نمط القيادة الأوتوقراطي

- يعرف هذا النوع من القيادة بأسماء مختلفة: الفردية، الدكتاتورية، التسلطية، الاستبدادية.
- يتميز القائد الأوتوقراطي بأنه يحاول تركيز كل السلطات في يده ويحتفظ لنفسه بالقيام بكل صغيرة وكبيرة بمفرده ويصدر أوامره وتعليماته التي تتناول كافة التفاصيل ويجب على المرؤوسين التنفيذ والطاعة.
- النمط الأوتوقراطي هو النمط الذي يقوم على إصدار التعليمات للمرؤوسين وعليهم تنفيذها ويتم توجيههم من قبل المسؤولين دون مشاورتهم ويتم متابعتهم خطوة بخطوة ومحاسبة وعقاب المقصرين منهم (عبود النويقة، 2015، صفحة 47، 49).

وهنا القائد يتخذ من سلطته الرسمية أداة تحكم وضغط على المرؤوسين لإجبارهم على إنجاز العمل، وفي ظل هذا النمط من القيادة يحاول القائد إخضاع الأمور التي يريدتها في التنظيم لسلطته وإن يتم عمل الجماعة بمعرفته أو بتوجيهه المباشر بحيث تنتهي عنده كافة العمليات الإدارية ويحتفظ لنفسه بالقيام بكل صغيرة وكبيرة بمفرده فلا يشرك غيره من العاملين في مباشرة مهامه أو صنع قراراته ولا يقبل من أحدهم مراجعته أو مشاورته في أي أمر من الأمور ولا يعير العلاقات الإنسانية مع مرؤوسيه أية اهتمام وغالباً ينسب كل نجاح يحققه في إدارته لنفسه وليس لمرؤوسيه، وكان الفرد في نظر هذا النمط مجرد آلة يديرها القائد للاستفادة منها بأكثر ما يمكن من إنتاجية دون النظر إلى الاعتبارات الأخرى المتعلقة بأدمية الفرد (أحمد عبد المطلب، 2018، صفحة 221).

- ويطلق عليه أيضاً نمط القيادة الدكتاتوري أو المتسلط، ويمثل الشكل التقليدي للقيادة، والقائد الذي يستعمل هذا النمط بشكل عام يرسل رسالة مفادها أنه "قائد مستبد يستعمل قوته التنظيمية في مواقع اتخاذ القرارات وتحقيق الأهداف"، يستعمل سلطته المركزية لصنع القرار ويتردد في مشاركة هذه السلطة مع العاملين، وغالباً ما يكون اتصاله

في اتجاه واحد، ونادرا ما يقوم بالتشاور مع العاملين، ويمارس سلطته الإدارية عليهم، لا يثق بالعاملين معه، ويلجأ الى استعمال العقوبات والتهديدات للتأثير عليهم خلال الاحداث.

من مزاياه: يؤدي الى احكام السلطة، وانتظام العمل، وزيادة الإنتاج، والسرعة في اتخاذ القرار، ويكون مفيد إذا كان العاملين ذو مهارات ومعرفة حول المهمة التي يتعين عليهم إنجازها. ويكون فعال وينبغي استعماله عندما يكون الوقت محدودا.

ومن عيوبه: عدم السماح للعاملين للاشتراك في صنع القرارات، يؤدي الى انخفاض مستوى الدافع وعدم شعورهم بالانتماء الى المنظمة، وله اثارا سلبية كبيرة على شخصية العاملين، اذ يظل تماسكهم مرهونا بوجود القائد، فاذا غاب القائد يحدث اضطراب وعدم اهتمام بالعمل، فضلا على انه يحدث تآكل في معنويات العاملين وكرامتهم ورضاهم عن عملهم (النعيبي و محمد الهلالي، 2018، صفحة 45).

المطلب الثاني: نمط القيادة الديمقراطي

النمط الديمقراطي هو النمط الذي يقوم على تفويض الصلاحيات للمرؤوسين ومشاركتهم في اتخاذ القرارات وحل المشكلات التي يواجهونها ومراقبتهم لأنفسهم مراقبة ذاتية.

ويطلق على هذا النمط مسميات أخرى مثل القيادة الإنسانية، التعاونية، التشاورية، وتهدف الى خلق نوع من المسؤولية لدى المرؤوسين ومحاولة مشاركتهم في اتخاذ القرارات (عبود النويقة، 2015، صفحة 49).

يتمثل النمط القيادي الديمقراطي في القيادة التي تعتمد على العلاقات الإنسانية المشاركة وتفويض السلطة، وعلى العلاقات الإنسانية السليمة بين القائد ومرؤوسيه، والتي تقوم على اشباع حاجات المرؤوسين وخلق التعاون فيما بينهم وحل مشكلاتهم، كما يعتمد على اشراك المرؤوسين في بعض المهام القيادية كحل بعض المشكلات واتخاذ القرارات.

وهي بالتالي تعتمد على تفويض السلطة للمرؤوسين الذين ترى انهم قادرين بحكم كفاءتهم وخبراتهم على ممارستها. مما يتيح للقائد الديمقراطي الوقت والجهد للاضطلاع بالمهام القيادية الأخرى. لذا يجب الاهتمام بإشباع حاجات الافراد والعاملين عن طريق التحفيز الإيجابي. (شيبوط، اولاد حيمودة، و خاضر، 2019، صفحة 163)

ويطلق عليه أيضا نمط القيادة التشاركي، اذ يعمل القائد وكأنه عضو في جماعة او فريق. ويتحول التركيز في هذا النمط من القائد الى العاملين، ويحاول القائد الديمقراطي إبقاء العاملين على علم بالأمور التي تخصهم او تؤثر عليهم، ويناقش الرؤى والاهداف، ويوفر الوقت للاستماع وتبادل الأفكار معهم، ويقدم خيارات متعددة لهم. ويقوم القائد الديمقراطي باتخاذ القرارات النهائية بعد تشجيع العاملين لاتخاذ دورا نشطا في التأثير والتوجيه في عملية اتخاذ القرار. ويشجع العاملين على النمو لتحقيق الأهداف التنظيمية.

من مزاياه: يكون القائد جزءا من فريق العمل، ويتميز بالقدرة على الانسجام مع مجموعة كبيرة من العاملين وبذلك يكون اقل عرضة للوقوع في المشاكل والاطفاء، ويكون أكثر مرونة ويستجيب لاحتياجات العاملين ويحترمهم ويحفزهم على المشاركة في صنع القرار، ويعمل القادة الديمقراطيون مع العاملين مما يؤدي الى شعورهم بأهميتهم فترتفع روحهم المعنوية ويزداد انتاجهم، ويعد هذا النمط من بين أفضل أنماط القيادة فاعلية.

من عيوبه: انه لكي يكون القائد ديمقراطي، فان هذا يتطلب ان يستمع لآراء ومشاكل جميع العاملين. وهذا يتطلب قدرا كبيرا من الوقت قبل ان يتمكن من اتخاذ القرار مما يؤدي الى بطء القرار، والحلول التوفيقية في عملية محاولة إرضاء اغلب العاملين المشاركين في صنع القرار. (النعيبي و محمد الهلالي، 2018، الصفحات 45-46).

المطلب الثالث: نمط القيادة الحر

النمط الحر هو النمط الذي يقوم على توجيه العاملين بأنفسهم دون تدخل القائد وذلك لاعتقاده بانه عند إعطائه الحرية والاستقلالية لمؤوسيه يساعد على تنمية قدراتهم في العمل، لذلك فهو يهتم بالتوجيه العام لمؤوسيه وترك الحرية لهم في انجاز أعمالهم وتحديد أهدافهم في ظل الأهداف العامة للمؤسسة.

- القيادة الحرة تركز على حرية الفرد العامل في أداء العمل.

وفي هذا النمط يترك القائد الحرية للأفراد لاتخاذ قراراتهم لاعتقاده ان ذلك سيجعله محبوبا لديهم او لعدم قدرته على إدارة المجموعة او لنوع من اللامبالاة. ويتسم هذا الأسلوب بضعف العلاقات الودية بين القائد والمؤوسين، كما يتسم جو العمل بعدم الجدية ويطلق عليها أحيانا القيادة الفوضوية او قيادة عدم التدخل (نقيض القيادة الاوتوقراطية)، كما تتميز بضعف التماسك وضيق العلاقات الاجتماعية وضعف الروح المعنوية وعدم التعاون في انجاز المهام.

وتتميز أيضا باتجاه القائد الى تفويض السلطة على أوسع نطاق وميله الى اسناد المهام بطريقة عامة وغير محددة لان في ذلك حرية للمرؤوس في ممارسة اعماله.(يوسفى و بخاخشة، 2018، صفحة 4)

من مزاياه: انه قد يزيد من ثقة العاملين بأنفسهم، وتحمل مسؤولية أعمالهم، واكتساب الخبرة، والقائد المتساهل يكون غالبا ذو شعبية بين العاملين.

من عيوبه: الافتقار الى الضبط والتنظيم، شعور العاملين بعدم القدرة على التصرف والضياع بسبب غياب الرقابة والتوجيه، الإنتاجية عادة ما تكون منخفضة، ضعف الاهتمام في العمل، انخفاض الروح المعنوية للعاملين، السيطرة من قبل البعض على الآخرين لغياب القيود، تفكك مجموعات العمل وفقدان روح التعاون بشكل عام (النعيمي و محمد الهلالي، 2018، صفحة 46).

ويتبع القائد في هذا النمط سياسة الباب المفتوح في الاتصالات... فالقائد الذي يتبع أسلوب القيادة الحرة يرى ان أسلوب الحرية في الإدارة لن يكون مجديا، الا اذا جعل بابه مفتوحا لمرؤوسيه، وسهل لهم سبل الاتصال به لتوضيح الآراء والأفكار التي يلتبس عليهم امرها.(احمد رشوان، 2010، صفحة 137).

المبحث الرابع: الاتجاهات الحديثة في الأنماط القيادية الإدارية

نتيجة للجهود ومساهمات الباحثين في مجال القيادة الإدارية ظهرت وجهات نظر حديثة لأنماط القيادة الإدارية، ومن أبرزها نجد: القيادة التحويلية والقيادة التعاملية.

المطلب الأول: القيادة التحويلية

ان القيادة التحويلية هي القيادة التي تعمل على التغيير، حيث أصبحت المنظمات بحاجة الى قادة يعملون على اقناع الناس من حولهم برؤى منظماتهم ورسالتها لإحداث التغيير المناسب، وقد عرفت القيادة التحويلية بأنها: «قدرة القائد على إيصال رسالة المنظمة ورؤيتها المستقبلية بوضوح للتابعين وتحفيزهم عن طريق اظهار سلوكيات أخلاقية عالية وبناء ثقة واحترام بين الطرفين لتحقيق اهداف المنظمة". فهو له القدرة على التأثير في سلوك التابعين من خلال اشراكهم في اتخاذ القرارات وتنفيذها.

حيث ان هذا الأسلوب لا يحقق النجاح المستهدف الا إذا اقترن بدرجة المشاركة المتاحة للتابعين وعدم تعارض القرارات مع المصالح والأهداف الذاتية للأفراد.

مما سبق يمكننا القول بان القيادة التحويلية هي عملية مستمرة يقوم من خلالها القائد بالتغيير في قيم المرؤوسين ودوافعهم الحالية وتحويلها للصالح العام للمنظمة من خلال صياغة رؤية مستقبلية.

المطلب الثاني: القيادة التعاملية وعواملها

الفرع الأول: القيادة التعاملية

- تقوم على فكرة ان القيادة الفعالة تكون على أساس العلاقة المتبادلة بين القادة والتابع.
- تتضمن القيادة التعاملية او التبادلية إعطاء الموظفين شيئاً مقابل امتثالهم وقبولهم للسلطة، عادة ما يكون ذلك في شكل حوافز مثل زيادة الأجور
- تعتمد هذه النظرية أساساً على وجود علاقة تبادلية بين القائد والمرؤوسين، حيث يقوم القائد بإثابة او معاقبة مرؤوسيه بناء على مدى جودة ودقة أدائهم في العمل. كما أنها تعتمد على التدعيم الشرطي للمرؤوسين، ووفقاً لهذا

يقوم القائد بتكليف المرؤوسين او يحصل على موافقتهم بشأن ما يجب عمله، ثم يثيبهم او يعاقبهم طبقا لما انجزوه من أداء.

- وقد عبر "Kuhnert 1994" عن فكرة التبادل بين القائد والمرؤوسين من خلال تلخيص فلسفة القائد اتجاه المرؤوس وهي "اتبع القواعد التي اضعها وسوف اعطيك ما تحتاجه"، اما فلسفة المرؤوس اتجاه القائد فهي "دعني اعرف ما تريد، وسوف افعله لك إذا قمت بإشباع حاجاتي في مقابل ذلك".
- ويعرف الباحث القيادة التبادلية بانها: " القيادة التي توجه جهود المرؤوسين وتثير دافعيتهم للعمل، من خلال توضيح وتقنين او هيكله المهام اعتمادا على مبدأ العائد والتكلفة في العلاقة بين القادة والمرؤوسين لتحقيق الأهداف التنظيمية المطلوبة بدقة".

الفرع الثاني: عوامل القيادة التفاعلية

- المكافأة المشروطة: مثال هذا النوع من القيادة هو المدير المشرف على المبيعات والذي يتفاوض مع مرؤوسه حول نسبة الزيادة في الاجر التي يمكن ان يحصل عليها مقابل الزيادة في حصة مبيعاته.
- الإدارة بالاستثناء: هنا يتدخل القائد عندما تسير الأمور بشكل خاطئ عن طريق التعزيز السلبي والعقاب.(المراد، الصفحات 216-217).

خلاصة الفصل الأول

يعد النمط القيادي نوعاً من السلوك الذي يمارسه المسؤول المباشر مع مرؤوسيه في العمل للتأثير في سلوكياتهم وتوجيههم من أجل تحقيق أهداف المنظمة بكل فاعلية، وقد حظيت دراسة أنماط القيادة باهتمام الباحثين حيث ظهرت دراسات كثيرة في هذا المجال والتي بدورها قد بينت أنه لا يمكن أن نحدد أي من الأنماط القيادية الأكثر فعالية في جميع الحالات أو المواقف لأنه يكون مرتبطاً بعدة تغييرات تحدّد أي من الأنماط القيادية تكون فعالة وإيها تكون أقل فعالية في نفس الموقف.

فهناك نمط القيادة الأوتوقراطي والذي قد يكون فعال في بعض المواقف التي قد تفشل فيها باقي الأنماط وتقدم نتائج أفضل على مستوى أداء الأفراد وتحقيق الأهداف وفي بعض الأحيان تكون هناك ضرورة لاتباع النمط الديمقراطي والسماح للعاملين بالمشاركة في اتخاذ القرار وإبداء رأيهم والعمل على إشباع حاجاتهم المادية والمعنوية وتنميتهم وتطويرهم للوصول إلى نتائج أفضل.

وهناك اتجاهات حديثة في الأنماط القيادية الإدارية والتي وجدت أنماط أخرى جديدة ذات رؤية مستقبلية لتحسين أداء الأفراد وتحقيق أهداف المنظمة بفاعلية أكبر، منها: القيادة التحويلية والقيادة التعاملية. ومما سبق يمكننا القول أنه مهما تنوعت واختلقت أنماط القيادة، فإن لكل نمط خصائصه وإيجابياته ويجب على القائد أن يكون متمكناً من اختيار وتحديد النمط المناسب في الموقف المناسب للتأثير في سلوك العاملين والرفع من مستوى أدائهم وبالتالي نجاح مهمة القائد وتحقيق الأهداف المطلوبة.

الفصل الثاني

الالتزام التنظيمي (تأطير نظري)

تمهيد

يعد الالتزام التنظيمي من المواضيع التي لاقى اهتمام الباحثين، لما له من تأثير إيجابي على فعالية المنظمة ونجاحها ومستوى إنجاز العمل فيها، حيث يعبر الالتزام التنظيمي عن استعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة في البقاء بما وقبوله وإيمانه بأهدافها وقيمها ورغبته القوية في البقاء عضواً بها، حيث يعد هذا الأخير مصدر قوة للمنظمة تساعد على منافستها لباقي المنظمات.

ومن خلال هذا الفصل سنتطرق لاهم النقاط الأساسية المتعلقة بالالتزام التنظيمي وذلك من خلال أربع مباحث:

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للالتزام التنظيمي

المبحث الثاني: أنواع الالتزام التنظيمي ومحدداته

المبحث الثالث: العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي وطرق القياس

المبحث الرابع: أثر الأنماط القيادية على الالتزام التنظيمي

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للالتزام التنظيمي

يعد الالتزام التنظيمي من المواضيع المهمة التي لاقت اهتمام الباحثين اذ انه يشير الى اتجاهات الافراد نحو مؤسساتهم، إضافة الى ذلك فالأفراد الذين يكون لديهم التزام اتجاه المؤسسات التي يعملون بها يكونوا مصدر قوة للمؤسسة وتعتبر كميزة تساعد على زيادة قوتها ومنافستها للمؤسسات الأخرى، حيث يعد الالتزام عنصرا مهما لبلوغ الأهداف التنظيمية، فهو يعبر عن استثمار متبادل بين الفرد والمنظمة باستمرار العلاقة التعاقدية.

المطلب الأول: مفهوم الالتزام التنظيمي

يدل مفهوم الالتزام في اللغة على الاندماج او الرغبة او القبول او الاستعداد، وكان لعلماء الاجتماع السابق في البحث في هذا المجال لان الانسان كائن اجتماعي، يعيش مع الاخرين في مجتمع، وتربطه بهم علاقات تشعره بالثقة والمسؤولية اتجاههم. من هنا ندرك ان الالتزام المهني هو جزء من الانتماء الاجتماعي العام الذي يتمثل في تنمية مشاعر الفرد نحو المجتمع الذي يعيش فيه، وبما يحتويه من افراد ومنظمات، وما يسود فيه من أفكار ومبادئ وقيم (الخشروم، 2011، صفحة 173).

يعرف الالتزام التنظيمي بانه ذلك الارتباط النفسي الذي يشعر به الفرد اتجاه منظمته ويعكس درجة تبنيه لاتجاهات وقيم المنظمة. وقد عرفه Allen & Meyer بانه "الحالة النفسية التي تربط الفرد بالمنظمة. وهو يتعلق بدرجة اندماجه بالمنظمة واهتمامه بالاستمرار فيها. لذا يعتبر الالتزام التنظيمي متغيرا هاما لفهم سلوك الافراد داخل المنظمة" (احمد المصاورة و الحفاجي، 2014، صفحة 48).

ثمة عدة تعريفات للالتزام التنظيمي تدور حول ذات المعنى (الخشروم، 2011، الصفحات 173-174):

- اقتناع الفرد التام وقبوله لأهداف المنظمة التي يعمل فيها وقيمتها، ورغبته في بذل أكبر جهد ممكن لصالحها وعدم ترك العمل فيها حتى لو توافرت ظروف عمل أفضل في منظمة أخرى.
- مستوى الشعور الإيجابي المتولد لدى الفرد إزاء منظمته الإدارية والالتزام بقيمتها والإخلاص لأهدافها، والشعور الدائم بالارتباط معها والافتخار بالانتماء اليها.

- درجة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها ورغبته في بذل أكبر جهد ممكن لصالح المنظمة التي يعمل فيها، مع رغبة قوية في الاستمرار في عضوية هذه المنظمة.
- من التعريفات السابقة يرى الباحث ان الالتزام التنظيمي يشير الى نوعية العلاقة بين الفرد والمنظمة، ويرسخ الشعور الإيجابي لدى الموظف اتجاه منظمته، ويعكس مدى ارتباطه بها ورغبته في ان يبقى عضوا فاعلا فيها، وانه يتصف بالخصائص التالية:
- ان الالتزام التنظيمي حالة غير ملموسة يستدل عليها من ظواهر تنظيمية تتابع من خلال سلوك الافراد العاملين في التنظيم وتصرفاتهم والتي تجسد مدى ولائهم.
- ان الالتزام التنظيمي حصيلة تفاعل العديد من العوامل الإنسانية والتنظيمية وظواهر إدارية أخرى داخل التنظيم.
- يستغرق الالتزام التنظيمي في تحقيقه وقتا طويلا لأنه يجسد حالة قناعة تامة للفرد، كما ان التخلي عنه لا يكون نتيجة لتأثير عوامل سطحية طارئة، بل قد يكون نتيجة لتأثيرات استراتيجية.
- يتأثر الالتزام التنظيمي بمجموعة العوامل التنظيمية والظروف الخارجية المحيطة بالعمل.
- إن الالتزام التنظيمي من العناصر المهمة والمعززة للجبهة الداخلية للمنظمة. وكما عرف Meyer et AI الالتزام التنظيمي بمدى اندماج الفرد مع المنظمة التي يعمل به. هذا التعريف مبني على ثلاث ابعاد:
 - الاعتقاد القوي بقيم المنظمة وأهدافها وقبولها.
 - الاستعداد التام لتقديم الجهد وبذله لمصلحة المنظمة.
 - الرغبة القوية والاكيدة للاستمرار في العمل داخل المنظمة
- وينظر للالتزام التنظيمي بانه "حالة من توحد العامل مع المنظمة التي يعمل بها ومع أهدافها ورغبته في المحافظة على عضويته بها". (احمد المصاورة و الخفاجي، 2014، صفحة 48).
- إذن ومما سبق يمكننا القول أن الالتزام التنظيمي يعبر عن مدى ارتباط الموظف بالمنظمة التي يعمل بها واقتناعه بأهدافها وقبوله لقيمها، والعمل على تطويرها من خلال بذل أكبر جهد وعطاء والاستمرار بالعمل فيها والالتزام بمهامه.

المطلب الثاني: أهمية الالتزام التنظيمي

يعد الالتزام التنظيمي من أبرز المتغيرات السلوكية التي سلط عليها الضوء، حيث أكدت نتائج العديد من الدراسات والأبحاث عن ارتفاع تكلفة الغياب وارتفاع التأخر عن العمل وتسرب العمالة من المنظمات وانخفاض درجة الرضا الوظيفي، كما سلطت النتائج الضوء على أهمية البحث عن أسباب الظواهر السلبية السابقة، وقد أكدت الكثير من الدراسات الأهمية الواضحة للالتزام التنظيمي، حيث ان ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي في بيئة العمل ينتج عنه انخفاض مستوى مجموعة من الظواهر السلبية وفي مقدمتها ظاهري الغياب والتهرب عن أداء المهام.

كما يمثل الالتزام التنظيمي عنصرا هاما في الربط بين المنظمة والافراد العاملين بها لاسيما في الأوقات التي لا تستطيع فيها المنظمات ان تقدم الحوافز الملائمة لموظفيها ودفعهم لتحقيق اعلى مستوى من الإنجاز. ان التزام الافراد للمنظمات التي يعملون بها يعتبر عاملا هاما أكثر من الرضا الوظيفي في التنبؤ ببقائهم في منظماتهم او تركهم للعمل. وأيضا يعتبر التزام الافراد لمنظماتهم عاملا هاما في ضمان نجاح تلك المنظمات واستمرارها وزيادة انتاجها، كما تكمن أهمية الالتزام في ترجمة الرغبات والميول والاعتقادات التي تكون داخل الفرد اتجاه منظمته الى سلوك إيجابي يدفع بالمنظمة الى التقدم والبقاء.

بالإضافة الى عدة أسباب أدت الى الاهتمام بهذا المفهوم وهي ان الالتزام التنظيمي يمثل أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بعديد من النواحي السلوكية وخاصة معدل دوران العمل، فمن المفترض ان الافراد الملتزمين سيكونون أطول بقاء في المنظمة وأكثر عملا نحو تحقيق اهداف المنظمة، وكذلك مجال الالتزام التنظيمي قد جذب كلا من المديرين وعلماء السلوك الإنساني نظرا لما يمثله من كونه سلوكا مرغوبا فيه. كما يمكن ان يساعدنا الى حد ما في تفسير كيفية إيجاد الافراد هدفا لهم في الحياة (عاشوري، 2015/2014، الصفحات 43-44).

المطلب الثالث: خصائص الالتزام التنظيمي

يمكن تحديد خصائص الالتزام التنظيمي والتي تتمثل في:

- يعبر الالتزام التنظيمي عن استعداد الفرد لبذل اقصى جهد ممكن لصالح المنظمة في البقاء بها، وقبوله وإيمانه بأهدافها وقيمتها.

- يشير الالتزام التنظيمي الى الرغبة التي يبديها الفرد للتفاعل الاجتماعي من اجل تزويد المنظمة بالحوية والنشاط ومنحها الولاء.
- يتصف الالتزام التنظيمي بانه متعدد الابعاد.
- ان الالتزام التنظيمي حالة نفسية تصف العلاقة بين الفرد والمنظمة.
- يؤثر الالتزام التنظيمي على قرار الفرد فيما يتعلق ببقائه او تركه للمنظمة.
- يتميز الافراد الذين لديهم التزام تنظيمي بالصفات التالية: قبول اهداف وقيم المنظمة الإنسانية والايمان بها، وبذل المزيد م الجهد لتحقيق اهداف المنظمة، ووجود مستوى عال من الانخراط في المنظمة لفترة طويلة، ووجود الميل لتقويم المنظمة التقويم الإيجابي.
- يتصف الالتزام التنظيمي حالة غير ملموسة تتجسد في ولاء العمال لمنظمتهم ونجد درجة ثابتة ليست مطلقة وابعاده متعددة ومؤثرة في بعضها البعض.(عاشوري، الالتزام التنظيمي في المؤسسة الجزائرية، صفحة 66).
- يستغرق الالتزام التنظيمي في تحقيقه وقتا طويلا لأنه يجسد حالة قناعة تامة للفرد، كما ان التخلي عنه لا يكون نتيجة لتأثير عوامل سطحية طارئة، بل قد يكون نتيجة لتأثيرات استراتيجية ضاغطة.
- يتأثر الالتزام التنظيمي بمجموعة من الصفات الشخصية والعوامل التنظيمية والظروف الخارجية المحيطة بالعمل.
- تتمثل مخرجات الالتزام التنظيمي في البقاء داخل المنظمة وعدم تركها ودرجة انتظام وحضور العاملين والأداء الوظيفي والحماس للعمل والإخلاص للمنظمة (ابراهيم نصار، 2016، صفحة 23).

المبحث الثاني: أنواع الالتزام التنظيمي ومحدداته

يعتبر الالتزام التنظيمي أحد الركائز الأساسية التي تقوم عليها المنظمات، إذ انه يعبر عن اتجاه الفرد نحو المنظمة التي يعمل فيها ورغبته القوية في البقاء جزء منها، وافتخاره بانتمائه لها وبذله جهدا أكبر في العمل، وهذا ما يجعله مصدر قوة تساعد المنظمة في منافستها للمنظمات الأخرى. وسنقوم في هذا المبحث بتحديد أنواع الالتزام التنظيمي ومعرفة ابعاده ومحدداته.

المطلب الأول: أنواع الالتزام التنظيمي

هناك ثلاثة أنواع للالتزام التنظيمي وهي:

1/ الالتزام المعياري

ويشير الى شعور العامل بالالتزام بالبقاء في المنظمة، وقد يعود ذلك الى ضغوط الاخرين مثل الزملاء والرؤساء. (عاشوري، الالتزام التنظيمي في المؤسسة الجزائرية، صفحة 67).

ويقصد به إحساس الفرد بالالتزام بالبقاء في المنظمة، وغالبا ما يعزز هذا الشعور دعم المنظمة لجهد العاملين فيها والسماح لهم بتخطيط ورسم السياسات العامة للمنظمة ويعبر عنه الارتباط الأخلاقي السامي وأصحاب هذا التوجه هم الموظفون أصحاب الضمير الذين يعملون وفق مقتطفات الضمير والمصلحة العامة (عبيد، 2015، صفحة 332).

2/ الالتزام العاطفي

اقترحه الن وماير، إذ راي ان الالتزام العاطفي للفرد يتأثر بدرجة ادراكه للخصائص التي تميز عمله من استقلالية واهمية ومهارات مطلوبة وقرب المشرفين وتوجيهه له، كما يتأثر هذا الجانب من الالتزام بدرجة إحساس الفرد بان البيئة التنظيمية تسمح له بالمشاركة الفاعلة في مجريات اتخاذ القرارات سواء ما يتعلق منها بالعمل او ما يخصه، أي الارتباط المحدد، وأصحاب هذا التوجه هم الذين يعملون وفق تقييم ذاتي للمتطلبات التي تتطلبها ظروف العمل المختلفة، فيكون الارتباط بين الفرد والمنظمة على وفق ما تقدمه لهم منظماتهم، ويرجع الالتزام العاطفي الى الشعور بالانتماء والالتصاق النفسي بالمنظمة (عبيد، 2015، صفحة 332).

3/ الالتزام المستمر

وهو الرغبة في البقاء عضوا في المنظمة، وبالتالي ينبغي على الفرد حساب الربح والخسارة التي قد يعاني منها عند تركه لها، ويشير الالتزام المستمر الى وعي الفرد بتكاليف ترك المنظمة، كما يتأثر بدرجة إحساس الفرد بان البيئة التنظيمية التي يعمل بها تسمح له بالمشاركة الفعالة في مجريات اتخاذ القرارات سواء فيما يتعلق منها بالعمل او ما يخصه هو، وكل هذا يجعله يفتخر بانتمائه لمنظمتهم وعرض نشاطاتها بشكل إيجابي عند حديثه للأخريين عنها. (عطية و مهدي، 2016،

صفحة 333)

الالتزام الاستمراري مبني على التكاليف التي يرى العامل ان سببها هو تركه للمنظمة. وهو قوة الفرد ورغبته الجاحمة في البقاء والاستمرار في المنظمة (عاشوري، الالتزام التنظيمي في المؤسسة الجزائرية، صفحة 67).

وقد اقترح هذا كل من الن وماير، وينبثق هذا البعد بان ما يتحكم في درجة التزام الفرد اتجاه المنظمة التي يعمل فيها هي القيمة الاستمرارية التي من الممكن ان يحققها لو استمر بالعمل مع المنظمة مقابل ما يستفيد لو قرر الالتحاق بجهات أخرى، أي ان هذا ارتباط مصلحي يقوم بالدرجة الأولى على المنفعة التي يحصل عليها من المنظمة، فما دامت المنظمة التي يعمل فيها تقدم له من المنافع ما يفوق ما يمكن ان تقدمه المنظمات الأخرى فانه يستمر بالارتباط بها، اما اذا لاحت بالأفق عوائد افضل من التي تقدمه له المنظمة التي يعمل فيها فانه لن يتردد بالانتقال الى الوضع الاخر، وأصحاب هذا الارتباط هم النفعيون والانتهازيون وأصحاب الطموحات العالية. (عبيد، 2015، صفحة 333).

المطلب الثاني: ابعاد الالتزام التنظيمي

يمكن استعراض أبعاد الالتزام التنظيمي على النحو الآتي: (العبيدي، 2012، الصفحات 84-85):

1/ الولاء التنظيمي

يرى بوتر وزملاءه ان الولاء التنظيمي يعرف بانه قوة تطابق الفرد مع منظمتهم وارتباطه بها أي الارتباط النفسي الذي يربط العاملين بالمنظمة مما يدفعهم للاندماج في العمل والى تبني قيم المنظمة ، فعندما يكون القائد قادرا على خلق الولاء لدى مرؤوسيه بدون الولاء التنظيمي سوف يتزعزع مركز القائد، عليه لا بد من ان يقدم العاملون ولائهم لرئيسهم

وبالعكس مما يتطلب من القائد الإداري تمثيل الإدارة امام العاملين وتمثيل العاملين امام الإدارة، مما سبق نجد الولاء هو احد ابعاد الالتزام اذ ان كلاهما يمثل الرغبة الشديدة بالبقاء وتبني قيم واهداف المنظمة.

2/ المسؤولية اتجاه المنظمة

المسؤولية تعني الإحساس بالالتزام نحو البقاء في المنظمة مقابل الدعم الجيد الذي تقدمه المنظمة للعاملين فيها والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الإيجابي والمسؤولية اما تكون قانونية او أخلاقية، فالأولى تعني محاسبة العامل المقصر اما الثانية فهي تعني الانتماء ويقظة الضمير والتي يشعر بها اتجاه العمل، فعندما تكون ملتزما أخلاقيا فيعني ذلك امتناعك عن ترك العمل لالتزامك بأخلاق المهنة التي تحتم البقاء في المنظمة.

3/ الرغبة بالاستمرار بالعمل في المنظمة

ان درجة الالتزام عند هذا البعد يمكن قياسها بالقيمة الاستثمارية والتي يحققها الفرد عندما يستمر في المنظمة وبالنتيجة يفقدها لو فكر بترك العمل والالتحاق بمنظمة أخرى، ان عملية بقاء الفرد داخل المنظمة يتأثر بمجموعة من العوامل ومنها التقدم في السن، مدة الخدمة، وتعد من المؤشرات الهامة للاستمرار في العمل حيث ان العامل استثمر جزء لا بأس به من حياته في المنظمة واي تفريط او تساهل من قبله يعتبر بمثابة خسارة له.

4/ الايمان بالمنظمة

ويعني مدى ايمان العاملين بالمنظمة التي يعملون فيها ويتكون هذا البعد لدى الفرد بمدى معرفته للخصائص المميزة بعمله ودرجة استقلاليته وتنوع المهارات المطلوبة ويتأثر بدرجة احساسه بالبيئة التنظيمية التي تعمل فيها والسماح له بالمشاركة الفعالة في مجريات اتخاذ القرارات سواء ما يخصه او ما يخص العمل، مما يولد لديه الفخر بالانتماء للمنظمة والشعور بوجود جو أخوي يربطه بعمله.

المطلب الثالث: محددات الالتزام التنظيمي

لقد وجد "Meyer & Allen, 1991" ان الابعاد المختلفة للالتزام التنظيمي تتأثر بمحددات مختلفة تلعب دورا في تكوين تلك البعد كما تسهم تلك المحددات في زيادة او نقصان مستوى ذلك الالتزام. ويمكن استعراض قسم من هذه المحددات في الجدول التالي. (احمد المصاورة و الخفاجي، 2014، الصفحات 56-57):

جدول (3): محددات الالتزام التنظيمي وفق عدد من الباحثين

نوع التأثير	المحددات	الدراسة
-الأكبر سنا والمتزوجون أكثر التزاما من غيرهم	العوامل الديموغرافية للموظف (العمر والجنس)	Kumar & Giri,2009 :28-34
-الأكثر تعليما أكثر التزاما	المستوى التعليمي للموظف	Al-Hussami,2009.P.39
-الرجال وأصحاب المناصب العليا والاكبر سنا أكثر التزاما	المستوى التعليمي والوظيفي للموظف وعمره	Mor Barak &Cho,2008,P116
-اثره إيجابي مع الالتزام التنظيمي	مقدار دعم المنظمة للموظف	-Al-Hussami,2009 :36 -Fu et,Al.2009 :346 -Meyer et,Al.2002 :39 -Grant et,Al,2008 :898
-اثرها اجابي مع الالتزام التنظيمي	العدالة التنظيمية	-Meyer et,Al,2002 :39 -Mogashi& Change,2009 :34 -Erban& Guneser,2008, :966
-القيادة الحرة تقلل الالتزام التنظيمي -القيادة الديمقراطية والتحولية تزيد الالتزام التنظيمي	نمط القيادة	-Meyer, et Al,2002 :39
-اثرها إيجابي مع الالتزام التنظيمي	المسؤولية المجتمعية للمنظمة	-Turker,2009 :190
-اثرها إيجابي مع الالتزام التنظيمي	وضوح الأدوار داخل المنظمة	جودة واليائي، 2006:111
-اثرها سلب مع الالتزام التنظيمي	توفير بديل اخر للعمل امام الموظف	-Grant & Rosso,2008 :916 -Meyer et Al,2002 :40
-اثرها إيجابي مع الالتزام التنظيمي	مقدار تبني المنظمة لبرامج إدارة التنوع	-Magoshi& chang,2009 :34

المصدر: علي محمد احمد المصاورة، نعمة عباس الخفاجي، مرجع سابق، ص 57

المبحث الثالث: العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي وطرق القياس

يحظى الالتزام التنظيمي بأهمية كبيرة من قبل الباحثين، وذلك لكونه من السلوكيات المرغوب تعزيزها وتدعيمها لدى الموظفين مما قد ينعكس إيجاباً على المنظمة. وفي هذا المبحث سنحاول تحديد العوامل التي تؤثر في الالتزام التنظيمي والطرق الممكنة لقياسه.

المطلب الأول: العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي

هناك العديد من العوامل التي تؤثر على الالتزام التنظيمي وقد أشار العبادي الى تلك العوامل التي حددها

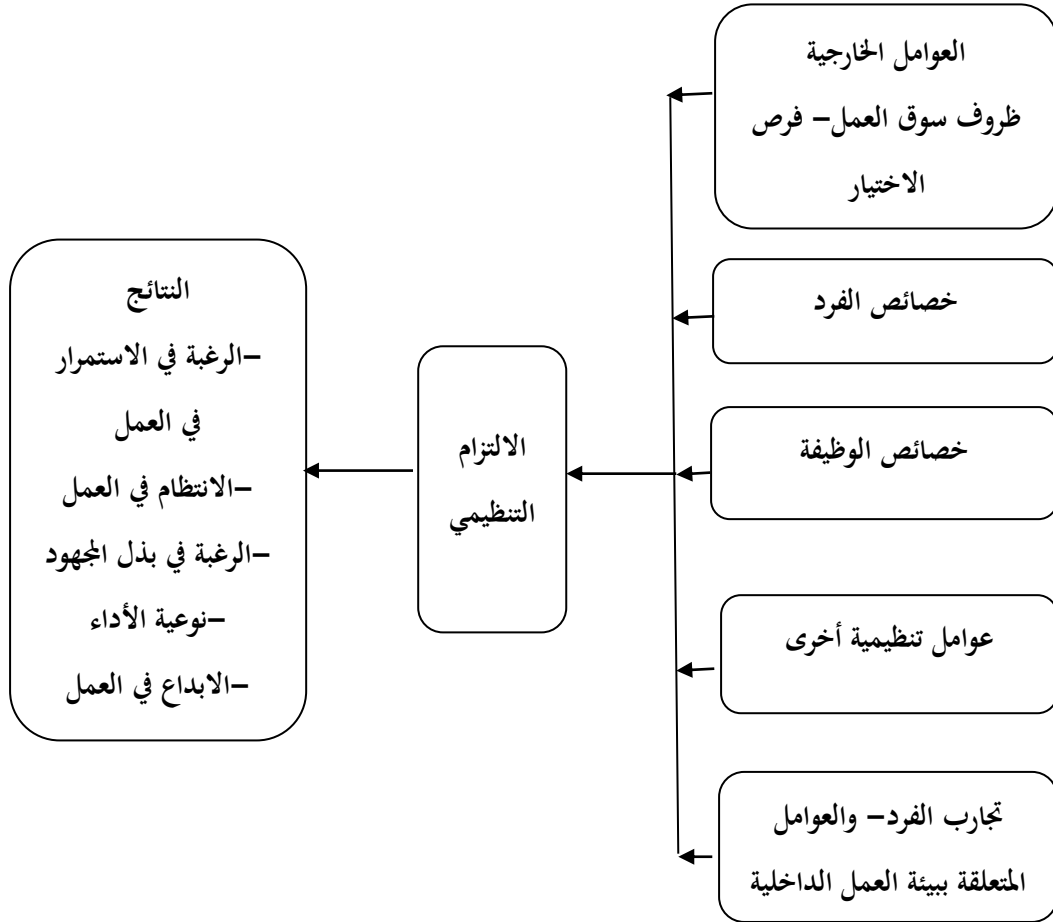
"Stears" في ثلاث مجموعات وهي (بوقندورة و ابريعم، 2019، صفحة 92):

- الصفات الشخصية
- صفات وخصائص العمل
- الخبرة اثناء العمل

اما "خطاب" فقد صنفت تلك العوامل التي تؤثر على الالتزام التنظيمي الى:

- عوامل تتعلق بالبيئة الخارجية
- عوامل تتعلق بخصائص الفرد
- عوامل تتعلق بخصائص الوظيفة
- عوامل تتعلق ببيئة العمل الداخلية
- عوامل تنظيمية أخرى، كما في الشكل التالي

شكل (5): العوامل التي تؤثر على الالتزام التنظيمي



المصدر: (بوقندورة و ابرييم، 2019، صفحة 93)

وقد ذكر كل من "Porrer" و "Stears" بعض العوامل المؤثرة في تطوير وتعزيز الالتزام التنظيمي وهي

كالتالي: (بوقندورة و ابرييم، 2019، صفحة 94):

- **عوامل شخصية:** وهي العوامل ذات العلاقة بالفرد نفسه، مثل: الفرد العامل وثقافته وقدرته على تحمل المسؤولية او توقعات الفرد للوظيفة، او ارتباطه النفسي بالعمل او المنظمة، او عوامل تتعلق باختياره للعمل.
- **عوامل تنظيمية:** وهي العوامل التي تتعلق بالخبرة العملية او نطاق العمل نفسه كالغذوية الرجعة والاستقلالية فضلا عن الاشراف المباشر، وتمسك افراد العمل بأهداف المنظمة ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، تتمثل في بيئة العمل وطبيعته وخصائصه ونمط القيادة الإدارية والمناخ التنظيمي بشكل عام.

- عوامل غير تنظيمية: وهي عوامل تركز على مدى توافر فرص عمل بديلة للفرد بعد اختياره لقراره الأول في الالتحاق بالمنظمة، بحيث يكون مستوى الالتزام لدى العاملين مرتفعا عندما يكون الاجر المتوافر في الفرص البديلة اقل مما يحصل عليه في منظمته مما يعطيه تبريرا لاختيار الأول، او حين يرى ان اختياره مطلق نسبيا لعدم توفر فرص لاحقة بديلة لتغيير قراره الأول.

كما أشار "Joiner, Bakalis, 2006 : 440" بعض من العوامل المؤثرة بالالتزام التنظيمي نذكر

منها: (محمد علي، 2012، الصفحات 291-292):

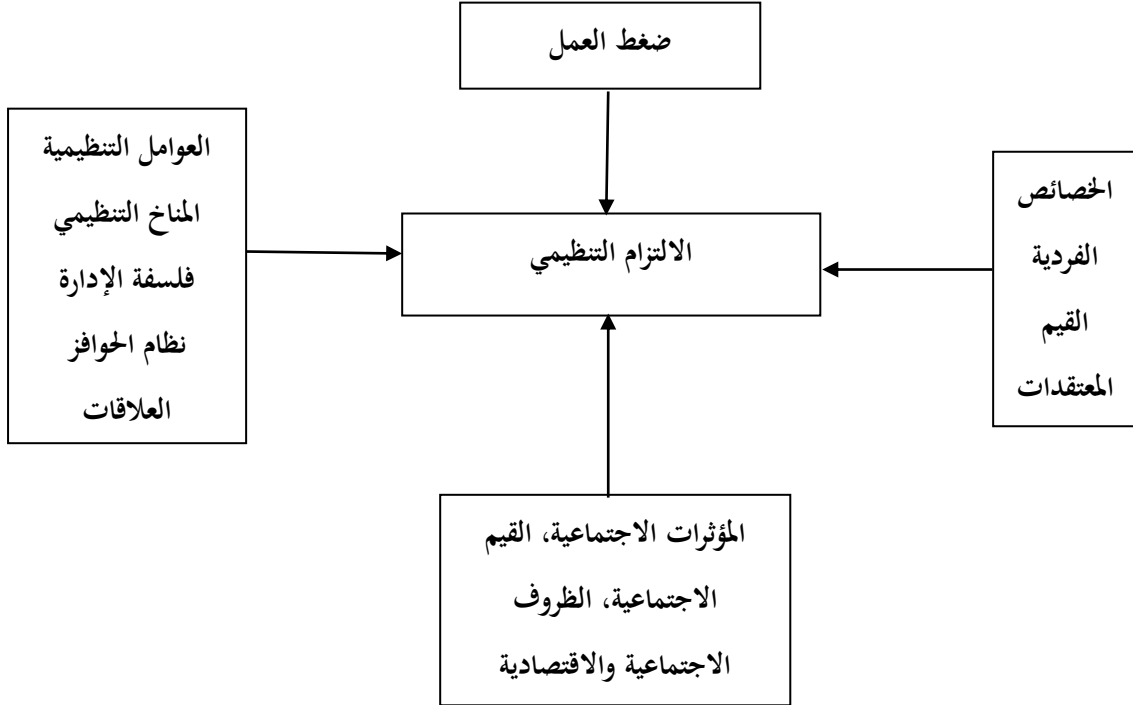
- أ. الخصائص الشخصية: وهي تتعلق بمواصفات الافراد العاملين في المنظمة أنفسهم وتشمل الاتي:
 - نوع الجنس: أوضحت الدراسات ان الالتزام العاطفي لدى النساء اعلى منه لدى الرجال.
 - الحالة الاجتماعية والمسؤوليات العائلية ومدى الاعتماد على الراتب كلها تؤثر بالالتزام العاملين اتجاه المنظمة.
 - مستوى التعليم يرتبط عكسيا مع الالتزام التنظيمي حيث اثبتت الدراسات انه كلما انخفض مستوى تعليم العاملين كلما زاد تمسكهم والالتزامهم بالوظيفة.
- ب. الخصائص الوظيفية وتعني ممارسات المنظمة اتجاه العاملين فيها وهي:
 - دعم المشرفين وزملاء العمل والذي يؤدي الى زيادة وضوح الدور له علاقة إيجابية مع الرغبة في البقاء في المنظمة.
 - توفير الموارد والذي يساعد الموظفين على انجاز أعمالهم بكفاءة وفاعلية ويعزز شعور العامل بالسيطرة على العمل كتوفير المكاتب والقرطاسية وتقديم الدعم الإداري بالوقت المناسب.
 - المشاركة الوظيفية وهي من اهم العوامل التي تؤثر في الالتزام التنظيمي لشعور العامل بالاندماج في المنظمة ورغبته بالاستمرار في العمل فيها.

أما "Malik, Naeem, 2011, 39" فقد اعتبر العدالة والانصاف تؤثر بالشعور بالانتماء الذي هو

أساس الالتزام التنظيمي، غير ان (حنونة، 2006:30) أوضحت من خلال الشكل التالي اهم المتغيرات التي تؤثر في

الالتزام التنظيمي:

شكل (6): اهم المتغيرات التي تؤثر على الالتزام التنظيمي



المصدر: عالية جواد محمد علي، مرجع سابق، ص 292

المطلب الثاني: طرق قياس الالتزام التنظيمي

لقد طور بعض المهتمين بدراسة الالتزام وتحليله عددا من المقاييس بهدف قياس مستويات التزام الفرد بالمنظمة وقد تباينت تلك المقاييس في طبيعتها ومكوناتها، وفي هذه الفقرة سيتم تناول بعض هذه المقاييس وهي: (حماد حنونة، 2006، الصفحات 21-22):

1. مقياس ثورنتن: والذي تضمن 8 فقرات سداسية الاستجابة لقياس الالتزام التنظيمي كما تضمن 7 فقرات أخرى خماسية الاستجابة بقياس الالتزام المهني.

2. مقياس بورتو وزملائه: وقد أطلق عليه استبانة الالتزام التنظيمي ويتكون من 15 فقرة تستهدف قياس:

- درجة التزام الافراد بالمنظمة.
- وولائهم واخلاصهم لها.

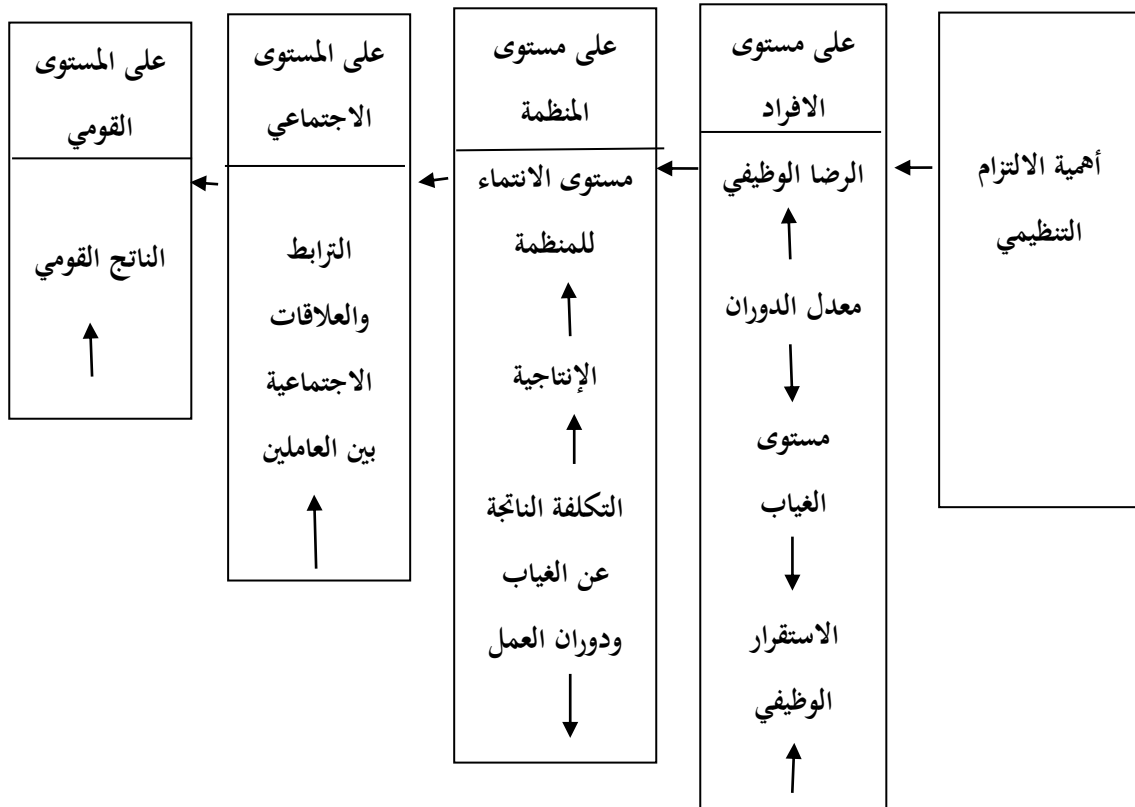
- الرغبة في مضاعفة الجهد لتحقيق اهداف المنظمة وقبولهم لقيامها.
- واستعان بمقياس ليكرت السباعي لتحديد درجة الاستجابة ويمكن استخدام المقياس لوصف الالتزام بشكل عام.
- 3. مقياس مارش و مافري الذين قدما مقياسا للالتزام مدى الحياة متمثلة بالأعراف والقيم، ويتكون من 4 فقرات. وقد استخدم كأداة لقياس:
 - إدراك الفرد لكيفية تعمق الالتزام مدى الحياة.
 - تعزيز استحسان المنظمة.
 - وحث الفرد على الالتزام بقيم العمل.
 - الولاء لها حتى احواله على التقاعد.
 - ابراز نية الفرد للبقاء في المنظمة.
- 4. مقياس جورج وزملائه: وهو محاولة لقياس الالتزام القيمي لأعضاء الهيئة التدريسية من خلال 6 فقرات عبرت كل منها عن واحدة من القيم التالية:
 - استخدام المعرفة والمهارة.
 - زيادة المعرفة في مجال تخصصه.
 - العمل مع زملاءه بكفاءة عالية.
 - بناء سمعة جيدة كأستاذ، العمل على مواجهة الصعوبات والتحديات.
 - المساهمة بأفكار جديدة في حقل التخصص.
- 5. مقياس كوردن وزملاؤه والتي ساهمت في بناء المقياس ثلاثة مصادر هي المقابلات مع عدد من النقابات لتحديد خصائص المشاعر، المعتقدات، الاعمال المتعلقة بالانتماء للنقابة، وتم ذلك من خلال 22 فقرة خماسية الاستجابة ومراجعة الادبيات التي ركزت على قياس الالتزام والخروج منها ب 20 فقرة استهدفت الاستدلال على التزام الافراد بالمنظمة في حين ضم المصدر الثالث 84 فقرة منها 45 فقرة ذات مؤشرات إيجابية و23 فقرة ذات مؤشرات سلبية وبالاستفادة من المصادر أعلاه استطاع تحديد 30 فقرة خماسية الاستجابة وهي:
 - 16 فقرة منها تتعلق بالولاء.

- 7 فقرات تصف المسؤولية إزاء المنظمة.
- 4 فقرات تقيس الرغبة للعمل فيها.
- 3 فقرات لتحديد مستوى الايمان بها.

المطلب الثالث: نتائج الالتزام التنظيمي

يوضح الشكل التالي خلاصة لاهم نتائج الالتزام التنظيمي: (سلمان، 2013، صفحة 91):

شكل(7): نتائج الالتزام التنظيمي



المصدر: هادي عذاب سلمان، مرجع سابق، ص91

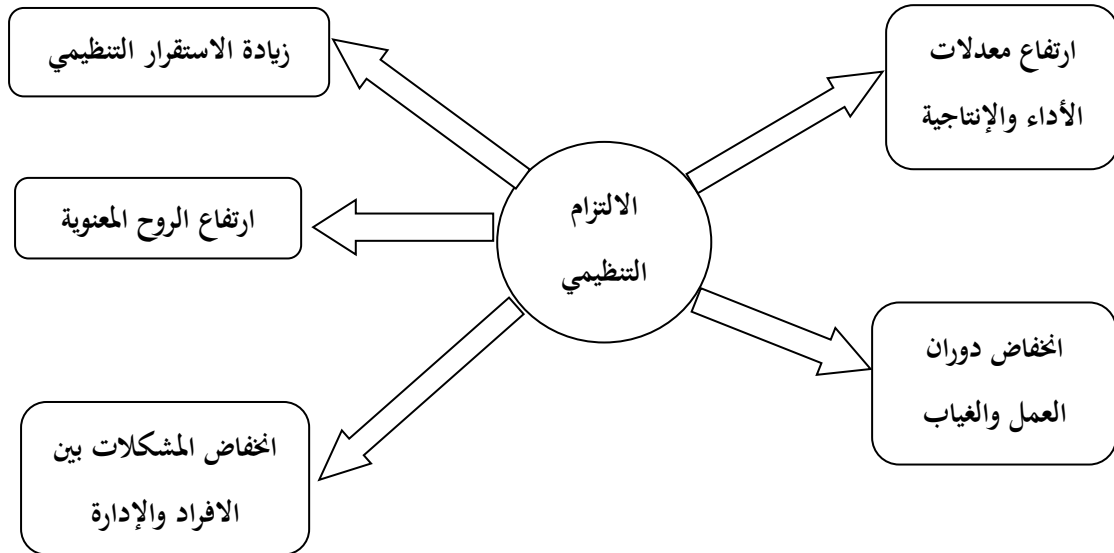
وقد أشار "Lee, 2003, 197"، (اللوزي، 2003:128) الى ان الاهتمام ببناء الالتزام التنظيمي بين الافراد يمكن

ان يتمثل بالنتائج الآتية:

- زيادة تماسك الافراد وثقتهم بالمنظمة وبالتالي تحقيق الاستقرار التنظيمي.

- كلما زاد معدل التوافق بالقيم والاهداف بين الفرد والمنظمة أدى ذلك الى ارتفاع الروح المعنوية.
- زيادة معدلات الأداء والإنتاجية.
- انخفاض مستويات دوران العمل والغياب.
- انخفاض المشكلات والخلافات التي تحصل بين العاملين والإدارة. ويمكن إيضاح ذلك بالشكل الآتي. (سلمان، 2013، صفحة 92):

شكل (8): أهمية بناء الالتزام التنظيمي



المصدر: هادي عذاب سلمان، مرجع سابق، ص92

لذلك فان دور واهمية التزام الفرد داخل المنظمة قد تشجع العديد من المنظمات الى تبني استراتيجية الالتزام بدلا

من الاعتماد على استراتيجية السيطرة في إدارة الموارد البشرية.

المبحث الرابع: أثر الأنماط القيادية على الالتزام التنظيمي

يعتبر الالتزام التنظيمي كاستثمار متبادل بين الفرد والمنظمة، ويعد من المؤشرات الهامة التي توحى بمدى تقبل الموظف لعمله واقتناعه بالمنظمة التي يعمل فيها وأهدافها وقيمها واهتمامه بالاستمرار فيها والسعي لبذل مجهوده لنجاحها وبلوغ الأهداف المرغوبة.

والدور الكبير الذي يجب ان تقوم به الإدارة هو اقناع الآخرين وفي جو عمل مناسب بضرورة انجاز الاعمال بدقة وفاعلية حيث ان للقيادة دور كبير في ربط الموظف بالوظيفة المناسبة له وكذلك نجد ان لها تأثير كبير على مستوى الالتزام التنظيمي لدى الافراد. وفي هذا المبحث سنحاول اظهار العلاقة بين الأنماط القيادية والالتزام التنظيمي.

المطلب الأول: أثر النمط الديمقراطي على الالتزام التنظيمي

لنمط القيادي تأثير بالغ على اتجاهات الافراد نحو منظماتهم. حيث ان الدور الذي يجب ان تقوم به هو اقناع الآخرين في جو عمل مناسب بضرورة انجاز الاعمال بدقة وفاعلية، فالإدارة الناجحة هي الإدارة القادرة على كسب التأييد الجماعي لإنجاز الاعمال من خلال تنمية مهارات الافراد الإدارية باستخدام أنظمة حوافز مناسبة. (كريمة،

2016/2015، صفحة 14)

ولأن النمط الديمقراطي هو القيادة التي تهتم بالمرؤوسين وتستخدم التحفيز الإيجابي القائم على اشباع الحاجات والرغبات للتابعين. (بن احمد بالبيد و الزهراني، 2020، صفحة 22). فهو يؤثر النمط الديمقراطي على الالتزام التنظيمي وذلك من خلال مشاركة القائد لمرؤوسيه في عملية اتخاذ القرارات والذي يعتبر حافزا معنويا وإيجابيا لهم بحيث يؤدي الى تنمية الالتزام لديهم اتجاه المنظمة التي يعملون فيها، وهذا ما أكده Walumbwa ان المزيد من المشاركة في اتخاذ القرارات يؤدي الى مستويات اعلى من الالتزام التنظيمي (بنوناس، 2015-2016، صفحة 126).

وقد أوضحت الكثير من الدراسات ان المشاركة تعمل على زيادة الالتزام التنظيمي وتجعل الافراد يرتبطون ببيئة عملهم بشكل أكبر بحيث يعتبرون ان ما يواجهه الفرد من مشكلات هو تحديد لهم ولأمنهم واستقرارهم الامر الذي يؤدي الى تقبلهم لروح المشاركة برغبة جاحمة وروح معنوية عالية، وأيضاً من خلال وضوح الأهداف لدى الافراد العاملين يساعد على زيادة الالتزام التنظيمي فكلما كانت هذه الأهداف واضحة ومحددة كلما كانت عملية ادراك وفهم الافراد للالتزام

والمنظمة أكبر، وأيضاً يؤثر من خلال الاهتمام بإشباع حاجات العاملين والنظر اليهم كأعضاء في بيئة عمل واحدة ترسخ معايير أداء متميزة لأفرادها، وتعمل على توفير درجة كبيرة من الاحترام المتبادل بين الإدارة والافراد العاملين، واعطائهم دوراً كبيراً في المشاركة في اتخاذ القرارات سيترتب عليه زيادة قوة تماسك المنظمة وزيادة الالتزام والولاء لها وقد يؤثر أيضاً على الالتزام من خلال تطبيق أنظمة حوافز مناسبة حيث ان المناخ التنظيمي الجيد يتطلب وجود أنظمة حوافز معنوية ومادية مناسبة، فتوافر هذه الأنظمة المناسبة يؤدي الى زيادة الرضا عن المناخ التنظيمي وعن المنظمة ككل، وبالتالي زيادة الالتزام وارتفاع معدلات الإنتاج وتقليل التكاليف (كريمة، 2016/2015، صفحة 14).

وأيضاً نجد انه من خلال العمل على تبني سياسات داخلية تساعد على اشباع حاجات الافراد العاملين في التنظيم تساعد على زيادة الالتزام التنظيمي للأفراد حيث من المعروف ان لدى أي انسان مجموعة من الحاجات المتداخلة التي تساعد على تشكيل السلوك الوظيفي لهؤلاء الافراد ويعتمد السلوك في ايجابيته او سلبيته على قدرة الفرد على اشباع هذه الحاجات، فاذا اشبعت هذه الحاجات فان ذلك سيترتب عنه اتباع نمط سلوكي إيجابي يساعد بشكل يساعد على تكوين ما يسمى بالسلوك المتوازن الناتج عن مساندة التنظيم للفرد في اشباع هذه الحاجات ويتولد عنه الشعور بالرضا والاطمئنان والانتماء، ثم الالتزام او الولاء التنظيمي (كريمة، 2016/2015، صفحة 13).

ان النمط الديمقراطي في القيادة يتيح للمرؤوسين قدراً كبيراً من الحرية للمشاركة في اتخاذ القرارات والتعبير عن الآراء واعتماد سياسة الباب المفتوح والسعي الى تلبية حاجات المرؤوس، وهو النمط الأمثل في القيادة (ابو ندا، 2007، صفحة 137).

المطلب الثاني: أثر النمط الاوتوقراطي على الالتزام التنظيمي

يعرف هذا النوع من القيادة بأسماء مختلفة الفردية، الدكتاتورية، التسلطية، الاستبدادية. ويتميز القائد الاوتوقراطي بانه يحاول تركيز كل السلطات في يده ويحتفظ لنفسه بالقيام بكل صغيرة وكبيرة بمفرده ويصدر أوامره وتعليماته التي تتناول كافة التفاصيل ويجب على المرؤوسين التنفيذ والطاعة. (عبود النويقة، 2015، صفحة 49).

وقد اكدت بعض الدراسات ان للنمط الاوتوقراطي تأثير واضح على الالتزام التنظيمي للأفراد العاملين وذلك لان المجموعة التي اتبعت نمط القيادة الاوتوقراطي تميزت بتحقيق مستوى اعلى في الإنتاج من تلك التي اتبعت النمط

الديمقراطي، وذلك يعود لوجود قائد بين الافراد والذي بدوره يقوم بممارسة الضغط عليهم (ابو ندا، 2007، صفحة 64). وأيضاً يقوم بإصدار التعليمات للمرؤوسين وعليهم تنفيذها، ويتم توجيههم من قبل المسؤولين دون مشاورتهم ويتم متابعتهم خطوة بخطوة ومعاينة المقصرين منهم (عبود النويقة، 2015، صفحة 47).

وبالتالي التأثير على العاملين والحرص على ان يؤديوا مهامهم على أكمل وجه وبالتالي تحقيق مستوى الالتزام المطلوب، وأيضاً من خلال استخدام القائد لأسلوب التحفيز السليبي القائم على التخويف والتهديد والمتابعة الدقيقة للعاملين اثناء انجازهم للأعمال ومعاينة العاملين المقصرين، ومن خلال قيامه باستغلال منصبه للتأثير في العاملين وضمان التزامهم في أعمالهم.

المطلب الثالث: أثر النمط الحر على الالتزام التنظيمي

ان هذا النمط من القيادة لا تحكمه قوانين او سياسات محددة او إجراءات. والقائد في هذا النمط لا يلعب دوراً مهماً في التأثير على مسيرة العمل، ولا يملك خطة واضحة لتحقيق اهداف المؤسسة ولا يسعى لإصدار أوامر وتعليمات لضبط سير العمل، ويمنح الحرية المطلقة لمرؤوسيه لأداء مهامهم ويتبعون الإجراءات التي يرونها ملائمة لإنجاز العمل، فينحصر دوره في الرد على الاستفسارات وإعطاء المعلومات ويكون انتاج المنظمة منخفض، وتكون شخصية القائد ضعيفة ولا يلقى الاحترام من مرؤوسيه. (بن معتوق و حميدي، 2020، صفحة 277).

حيث يؤثر النمط الحر على الالتزام التنظيمي للأفراد وذلك من خلال إعطاء القائد أكبر قدر من الحرية لمرؤوسيه لممارسة نشاطاتهم وإصدار القرارات واتباع الاجراءات التي يرونها ملائمة لإنجاز العمل وذلك لاعتقاده انه عند اتباع الأسلوب الحر يتيح للمرؤوس فرصة الاعتماد على نفسه واكتسابه خبرة في تحمل المسؤولية عبر اصدار القرارات الصائبة وتقييم النتائج، وفي هذا النمط يتبع القائد سياسة الباب المفتوح في الاتصالات حتى يسهل لهم سبل الاتصال به (ابو ندا، 2007، صفحة 137).

وأيضاً من خلال تفويض السلطة لمرؤوسيه، والتفويض بهذا المعنى يعني الثقة في قدرة المرؤوسين على تحمل المسؤولية والقيام بالواجبات المطلوبة و هو بهذا تعبير عن حاجة يسعى المرؤوسين الى اشباعها عن طريق الاعتراف للأخرين بقدراتهم وقبولهم بهم الامر الذي ينعكس على هؤلاء العاملين بصورة إيجابية تتمثل في زيادة الأداء والالتزام للمنظمة، ويخلق

جو من التنافس يحفز العاملين على الاتقان وخلق جيل مؤهل للقيادة في كل مستوى من المستويات الإدارية وبتيح الفرصة للعاملين بممارسة مهامهم بقدر من الحرية والمرونة دون ضغط والتمتع بقدر من السلطة والاحساس بالمسؤولية، ويؤدي الى زيادة رغبة العاملين في الاسهام في نجاح واستمرارية المؤسسة فيبدلون قسارى جهدهم من اجل تقدم وتطور المنظمة ومنها يزيد التزامهم لمنظمتهم.(بنوناس، (2015-2016)، صفحة 129).

ان ممارسة القائد الإداري لهذا النمط من القيادة ينتج عنه حالات التسبب وعدم الجدية في العمل، ويتحول النظام الى فوضى وضياع الوقت وعدم استثمار الجهد والزمن لخدمة الأهداف، كما يتعثر العمل بغياب دور القائد، ويتميز هذا النمط القيادي بانه اقل الأنواع من حيث الفاعلية ونتاجية العمل.

بالرغم من كل السلبيات لهذا النمط والتي لها تأثير سلبي على دافعية العاملين ومن ثم على التزامهم، الا ان هذا الأسلوب قد يكون فعالا في بعض المواقف خاصة المؤسسات العلمية ومراكز البحث العلمي حيث يكون العاملون من العلماء الذي يفترض ان تترك لهم حرية البحث واجراء التجارب، وذلك ان أي تدخل من الرئيس في عمل الباحثين والعلماء العاملين لا يشجعهم على البحث والابتكار(بنوناس، (2015-2016)، الصفحات 164-165).

خلاصة الفصل الثاني

من خلال ما تطرقنا إليه في هذا الفصل نجدان الالتزام التنظيمي عبارة عن عملية مستمرة يقوم من خلالها العاملون في المنظمة بالتعبير عن اهتمامهم بها وحرصهم على بقائها واستمرارية نجاحها، ويمكننا اعتباره كمرآة تعكس درجة الانتماء للمنظمة من طرف الافراد العاملين من خلال انه حالة إيجابية غير ملموسة يشعر بها الفرد اتجاه المؤسسة، حيث يمثل رغبة الفرد بالاستمرار عضوا في المنظمة التي يعمل فيها واستعداده لبذل جهد أكبر فيها.

لذا أصبح تحقيق الالتزام التنظيمي في المنظمات مطلبا رئيسيا فهو يعد أحد الركائز الأساسية التي تقوم عليها المنظمات ويحظى بدرجة كبيرة من الاهتمام لما يعكس من نتائج إيجابية على المؤسسات.

ومن اجل تحقيق الالتزام التنظيمي يجب توافر عدد من المهارات لدى القادة الإداريين لما لهم من مسؤولية في التأثير على سلوكيات المرؤوسين من بينها: المشاركة في اتخاذ القرار، وتفويض السلطة ومهارة بناء العلاقات الإنسانية والاتصال...وتوفير بيئة عمل مبنية على التنوع وأكثر مقدرة على ربط العاملين بأهداف منظماتهم.

وخلصنا في هذا الفصل كذلك إلى أن هناك تأثير واضح للأنماط القيادية بأنواعها المختلفة (النمط الديمقراطي، النمط الأوتوقراطي، النمط الحر) على مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين في المؤسسة وبالتالي يجب العمل على تبني الأنماط القيادية الإيجابية وتعزيزها وتنميتها في المؤسسة لزيادة مستوى الالتزام التنظيمي فيها.

الفصل الثالث

عرض وتحليل نتائج الدراسة

الميدانية واختبار الفرضيات

تمهيد

بعدما تطرقنا إلى الجانب النظري وبعد استعراضنا لأهم المفاهيم المتعلقة بمتغيري البحث وبيان أثر الأنماط القيادية على الالتزام التنظيمي، سنقوم في هذا الفصل بدراسة ميدانيا والإجابة على الأسئلة المطروحة في الإشكالية من خلال المعلومات التي تحصلنا عليها من طرف عمال الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء "casnos" بسكرة. وذلك من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: تقديم عام للصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء "Casnos"

المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية.

المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة وتحليلها واختبار الفرضيات.

المبحث الأول: تقديم عام للصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء "Casnos"

المطلب الأول: التعريف بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء "Casnos" ونشأته.

الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الموظفين Casnos الذي تم إنشاؤه بموجب المرسوم التنفيذي

92/07 المؤرخ في 4 يناير 1992 هو المسؤول عن الحماية الاجتماعية للفئات المهنية التي لا تتقاضى رواتب، بما في ذلك

من بين أمور أخرى...

• التجار

• الحرفيين

• المزارعين

أعضاء المهن الحرة..

تم ادخال الضمان الاجتماعي في الجزائر بموجب القرار رقم 49/045 المؤرخ 11 ابريل 1949، والذي أصبح

واجب النفاذ بموجب المرسوم الصادر في 10 يونيو 1949.

منذ انشائه وحتى يومنا هذا، شهد نظام الضمان الاجتماعي تطورا مكثفا وبشكل أكثر دقة منذ استقلال البلاد

في عام 1962.

وقد تم تسجيل تحسينات كبيرة، من بينها على وجه الخصوص الميل الى تعميم الحماية الاجتماعية من خلال

توسيعها لتشمل فئات واسعة، وتبسيط الإجراءات الشكلية لفتح الحقوق.

ان نظام العاملين لحسابهم الخاص موجود في الجزائر منذ عام 1958، في البداية وحتى عام 1974 كان مجرد

نظام خاص للتقاعد.

منذ انشائه مر هذا النظام بثلاث مراحل مهمة:

أولا: المرحلة الأولى: من 1 يناير الى 31 ديسمبر 1970

كان الغرض من المرسوم الصادر في 12/30/1957 تحديد شروط تطبيق المرسوم الصادر في

24/11/1956 الذي انشا في الجزائر نظام اعانة الشيخوخة لكل من المنظمات المهنية المحددة ادناه، غير المستفيدة من

الخطة للموظفين او ما شابه.

- المهن الصناعية والتجارية
- المهن الحرة
- المهن الحرفية
- المهن الزراعية

صدر المرسوم السالف الذكر اعتبارا من 1958/1/1 مخطط تقاعد الزامي لفائدة الأشخاص الذين يمارسون

مهنة صناعية او تجارية وتحققا هذه الغاية تم انشاء ثلاث مؤسسات إقليمية مشتركة وهي:

- كافيكال للجزائر العاصمة
- كافيكولاورانيا
- في قسنطينة CAVIC

بموجب المرسوم الوزاري للعمل والشؤون الاجتماعية الصادر في 8 مارس 1963، تم دمج الصناديق الإقليمية

الثلاثة في صندوق واحد "صندوق تأمين الشيخوخة للتجار والصناعيين الجزائريين CAVCIA ومقره الرئيسي في الجزائر العاصمة.

ثانيا: المرحلة الثانية: من 01 يناير 1971 الى 31 ديسمبر 1973

صدور المرسوم رقم 70/116 تاريخ 1 آب 1970 بشأن التنظيم الإداري لهيئات الضمان الاجتماعي، يشمل

تنظيم المخطط غير الزراعي، ومخطط موظفي الخدمة المدنية، ومخطط التعدين ومخطط العمال غير المأجورين في المهن غير

الزراعية للضمان الاجتماعي، المنظمات التالية:

- صندوق الضمان الاجتماعي الوطني
- صناديق الضمان الاجتماعي الإقليمية
- صندوق تأمين الشيخوخة لغير الموظفين CAVNOS
- صندوق الضمان الاجتماعي لموظفي الخدمة المدنية CSSF
- صندوق الضمان الاجتماعي للقصر CSSM

صدر المرسوم رقم 70/215 تاريخ 15/12/1970 بإنشاء وتنظيم اداري لصندوق تامين الشيخوخة لغير

العاملين في القطاع الزراعي.

اعيد تنظيم النظام بموجب احكام المرسوم 070/89 الصادر في 15/12/1970 تاريخ دخول النظام حيز

التنفيذ الذي يحمل اسم CAVNOS ومقره الجزائر العاصمة.

تم وضع النظام الاجباري عندما تم إنشاؤه لصالح التجار والمصنعين فقط وامتد ليشمل أعضاء المهن الحرة والحرفية.

يحدد المرسوم الصادر في 4/1/1971 قائمة الأشخاص الطبيعيين الذين يحتمل ان يخضعوا للنظام على وجه الخصوص

- التجار
- الحرفيين الصناعيين
- أعضاء المهن الحرة
- شركاء القانون العام والشركاء باسم الشركات
- شركاء الناس
- الشركاء العموميين، سواء كانوا يديرون شركات التوصية بالأسهم ام لا
- شركاء او مديري SARL للموظفين في تطبيق التشريع الذين لم يتم استيعابهم
- وكلاء تجاريون
- الفنانون يدفعون اجرا، بغض النظر عن انتمائهم الى مخطط الموظفين
- مشغلي كشك الصحف
- أصحاب المؤسسات التعليمية

ثالثا: المرحلة الثالثة: قانون 2 يوليو 1983

تحت تأثير التشريع المعمول به في 31 ديسمبر 1983، كان هناك ثمانية مخططات للضمان الاجتماعي وهي:

- المخطط العام غير الزراعي الذي يديره الصندوق الجزائري للتأمين على الشيخوخة
- نظام التعدين الذي يديره صندوق الضمان الاجتماعي للقصر CSSM

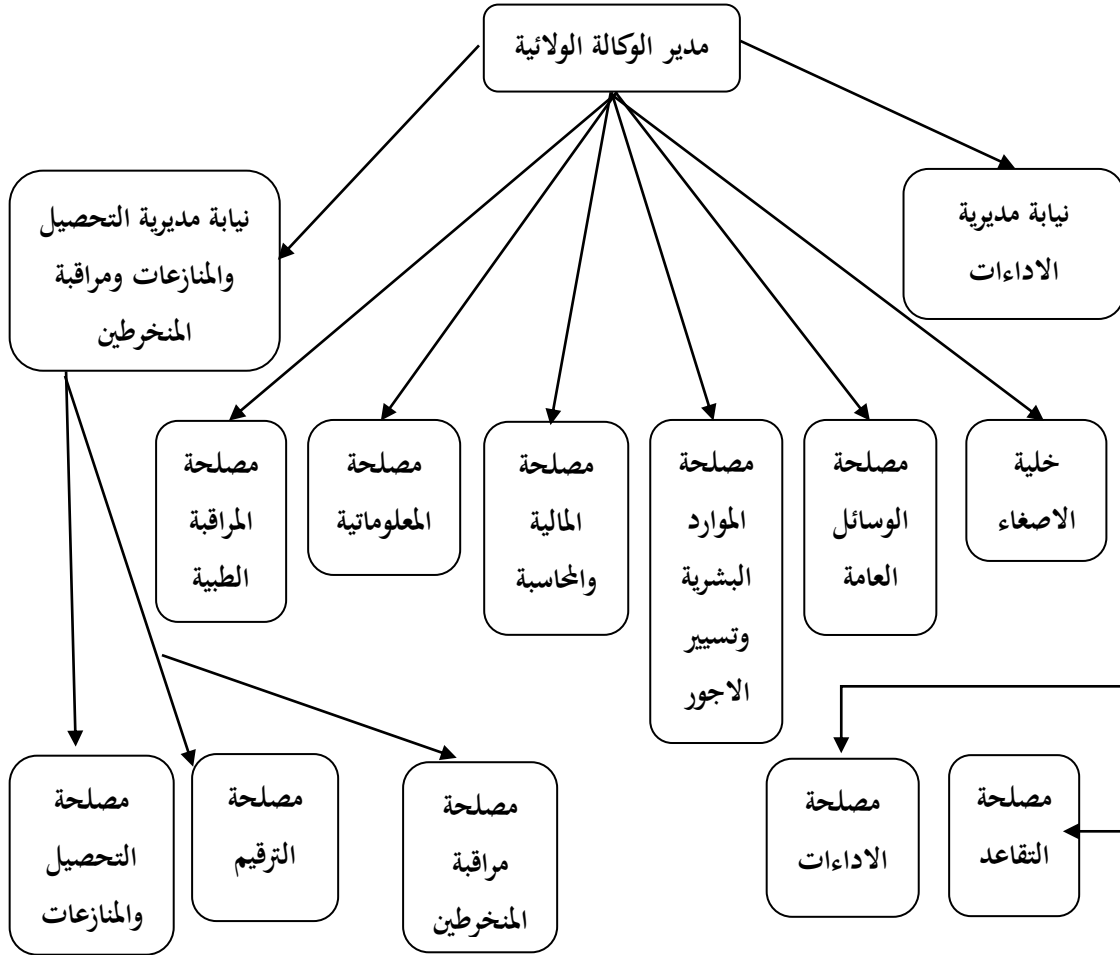
- المشروع الزراعي الذي يديره صندوق الاستثمار الزراعي الوطني CNMA
 - يدير مخطط عمال السكك الحديدية صندوق عمال السكك الحديدية CC
 - نظام الصيادين الذي تديره المؤسسة الوطنية للصيادين
 - مخطط SONELGAZ الذي يديره صندوق التامين والادخار الخاص بوكلاء SONELGAZ CAPAS
 - مخطط أصحاب الاعمال الحرة الذي يديره صندوق تامين الشيخوخة بدون راتب CAVNOS
- صدرت هذه القوانين في 2 يوليو 1983 وسارية اعتبارا من 1 يناير 1984، ومع ذلك وفي غياب نصوص التطبيق وفي مواجهة الفراغ القانوني، تم ادخال تعميمين تطبيقيين، الأول في مايو 1984 تم تعديله وتم استكمالهما بالتعميم الثاني الصادر في مايو 1985. وقد تم تعديل هذين المنشورين واستكمالهما بالتعميم العام لتطبيق قوانين الضمان الاجتماعي الصادر في 10 نوفمبر 1991.

المطلب الثاني: مهام الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء "Casnos"

- في إطار القوانين والأنظمة المعمول بها، تتمثل مهمة الصندوق في:
- إدارة المزايا العينية والنقدية للتأمين الاجتماعي للعاملين لحسابهم الخاص.
 - إدارة المعاشات والتقاعد للعاملين لحسابهم الخاص.
 - التنظيم والتنسيق وممارسة الرقابة الطبية
 - إدارة صندوق المساعدة والإغاثة المنصوص عليه بالفصل 90 من القانون عدد 11 لسنة 1983 المؤرخ في 2 جويلية 1983.
 - الشروع في تسجيل المستفيدين من المؤمن عليهم اجتماعيا.
- الدخول في اتفاقيات مع صناديق الضمان الاجتماعي بهدف ضمان المراقبة الطبية وتقديم المزايا.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء "Casnos"

شكل (9): الهيكل التنظيمي بالوكالة الولائية بسكرة



المصدر: بناء على وثائق مقدمة من طرف المؤسسة

يضم الهيكل التنظيمي للصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء "casnos" الوكالة الولائية بسكرة ما يلي:

- مدير الوكالة الولائية
- خلية الاصغاء، مصلحة الوسائل العامة، مصلحة الموارد البشرية وتسيير الأجور، مصلحة المالية والمحاسبة، مصلحة المعلوماتية، مصلحة المراقبة الطبية
- نيابة مديرية الاداءات: تتضمن مصلحة التقاعد ومصلحة الاداءات
- نيابة مديرية التحصيل والمنازعات ومراقبة المنخرطين: تتضمن مصلحة مراقبة المنخرطين، مصلحة الترقيم ومصلحة التحصيل والمنازعات

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

يتضمن هذا المبحث عرضاً لمجتمع الدراسة وطرق جمع البيانات، بالإضافة إلى الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات، وكذا أداة الدراسة وقياس مدى صدقها وثباتها.

المطلب الأول: مجتمع الدراسة وطرق جمع البيانات

الفرع الأول: مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من العمال الإداريين للصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الاجراء، بيسكرة، والبالغ عددهم 73 عامل اداري. ولقد اعتمدنا أسلوب الحصر الشامل لمجتمع الدراسة حيث تم توزيع الاستبانة عليهم عبر الزيارات الميدانية، تم استرجاع 68 استبانة صالحة للتحليل الإحصائي.

الفرع الثاني: طرق جمع البيانات

1- البيانات الأولية:

تم الحصول عليها من خلال تصميم الاستبانة وتوزيعها على عينة البحث وتم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج SPSS.V19 الإحصائي وباستخدام الاختبارات الإحصائية بهدف الوصول إلى دلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع البحث.

2- البيانات الثانوية:

قمنا بمراجعة الكتب والدوريات والمنشورات الورقية والالكترونية ورسائل الجامعات والمقالات والتقارير المتعلقة بالموضوع قيد البحث والدراسة سواء بشكل مباشر أو غير مباشر والتي ساعدتنا في جميع مراحل البحث والهدف من اللجوء للمصادر الثانوية في مجال البحث هو التعرف على الأسس والطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت وتحديث في مجال بحثنا الحالي.

المطلب الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

للإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها، تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي وذلك بالاعتماد على برنامج

الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية، SPSS.V19 وباستخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- النسب المئوية والتكرارات: وذلك لوصف عينة الدراسة وإظهار خصائصها.
- معامل الفا كرونباخ: للتأكد من درجة ثبات أداة الدراسة المستخدمة.
- اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات (اختبار كولموجروف-سمرنوف).
- تحليل الانحدار المتعدد: وذلك لاختبار أثر المتغير المستقل على المتغير التابع
- معامل الارتباط بيرسون: لدراسة العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

المطلب الثالث: أداة الدراسة، صدقها وثباته

الفرع الأول: أداة الدراسة

تم الاعتماد على الاستبانة كأداة للدراسة وتتضمن قسمين:

القسم الأول: ويشمل البيانات الشخصية والوظيفية للمبحوثين (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، مجال الوظيفة الحالية).

القسم الثاني: ويحتوي على محورين:

المحور الأول: ويتمثل في متغير الأنماط القيادية، ويتضمن عبارات تهدف الى قياس ابعاد الأنماط القيادية بالصندوق الوطني

للضمان الاجتماعي لغير الاجراء "casnos" الوكالة الولائية بسكرة، وقم تم تحديد ثلاثة ابعاد وقد وزعت هذه

العبارات كالآتي:

- بعد النمط الاوتوقراطي وتمثله العبارات من 01 الى 05.
- بعد النمط الديمقراطي وتمثله العبارات من 06 الى 10.
- بعد النمط الحر وتمثله العبارات من 11 الى 13.

المحور الثاني: ويتمثل في متغير الالتزام التنظيمي، ويتضمن عبارات تهدف الى التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الاجراء "casnos" الوكالة الولائية بسكرة، وقد تم تحديد ثلاثة أبعاد وقد وزعت هذه العبارات كالآتي:

- بعد الالتزام المعياري وتمثله العبارات من 01 الى 04
- بعد الالتزام العاطفي وتمثله العبارات من 05 الى 08
- بعد الالتزام المستمر وتمثله العبارات من 09 الى 12

ولقد تم تحديد اوزان عبارات الاستبانة وفق مقياس ليكارت الخماسي على النحو التالي:

جدول (4): مقياس ليكارت الخماسي

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

المصدر: من اعداد الطالبة وبالاعتماد على دراسات سابقة

الفرع الثاني: صدق أداة الدراسة

يقصد بصدق الأداة (Validity) قدرة الاستبانة على قياس متغيرات التي صممت لقياسها، وللتحقق من

صدق الاستبانة المستخدمة في البحث نعتمد على ما يلي:

- **صدق المحتوى او الصدق الظاهري:** للتحقق من صدق محتوى أداة البحث والتأكد من انها تحدم اهداف البحث

تم عرضها على محكمين من أساتذة مختصين في مجال الدراسة من جامعة محمد خيضر بسكرة، وطلب منهم ابداء

رأيهم فيها من حيث مدى مناسبة كل عبارة للمحتوى، والنظر في مدى كفاية أداة البحث من حيث عدد العبارات

وشموليتها وتنوع محتواها وتقويم مستوى الصياغة اللغوية، او أي ملاحظات أخرى يرونها مناسبة فيما يتعلق بالتعديل

او التغيير او الحذف وفق ما يراه المحكم لازما.

وقد تم اجراء التعديلات وفق ملاحظات المحكمين لتصبح الاستبانة أكثر فهما لأهداف البحث ومنه اعتبرت

الأداة صالحة لقياس ما وضعت لأجله.

- صدق المحك: تم حساب معامل صدق المحك من خلال الجذر التربيعي لمعامل الثبات الفا كرونباخ، وذلك كما هو موضح في الجدول (05) اذ نجد ان معامل الصدق الكلي لأداة الدراسة بلغ (0.848) وهو معامل مرتفع ومناسب لأغراض واهداف هذه الدراسة كما نلاحظ أيضا ان جميع معاملات الصدق لمحاور الدراسة وابعادها كبيرة ومناسبة لأهداف هذه الدراسة وبهذا يمكننا القول ان جميع عبارات أداة الدراسة هي صادقة لما وضعت لقياسه.

الفرع الثالث: ثبات أداة الدراسة:

ويقصد بها مدى الحصول على النتائج نفسها او نتائج متقاربة لو كرر البحث في ظروف مشابهة باستخدام الأداة نفسها، وفي هذه الدراسة تم قياس ثبات التجانس لأدائها باستخدام معامل "الفاكرونباخ" الذي يحدد مستوى قبول أداة القياس بمقدار 0.60 فأكثر حيث كانت النتائج كما يلي:

جدول (5): معاملات الصدق والثبات

معامل الصدق	معامل الثبات الفاكرونباخ	عدد العبارات	المحور	
0.847	0.719	5	النمط الاوتوقراطي	الأنماط القيادية
0.888	0.789	5	النمط الديمقراطي	
0.801	0.642	3	النمط الحر	
0.861	0.742	13	المجموع	
0.830	0.689	4	الالتزام المعياري	الالتزام التنظيمي
0.871	0.759	4	الالتزام العاطفي	
0.850	0.723	4	الالتزام المستمر	
0.866	0.750	12	المجموع	
0.848	0.720	25	الاستبانة ككل	

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spssv19

من خلال الجدول نلاحظ أن معامل الفاكرونباخ مرتفع بالنسبة لمحور الالتزام التنظيمي (0.750)، أما بالنسبة لمحور الأنماط القيادية فبلغ (0.742)، بينما معامل الثبات ككل بلغ 0.720 وهي نسبة مرتفعة، وبهذا نكون قد تأكدنا من ثبات أداة البحث مما يجعلنا على ثقة بصحتها وصلاحيتها لتحليل النتائج.

هذا وقد تم حساب صدق المحك من خلال الجذر التربيعي لمعامل الثبات الفاكرونباخ كما هو موضح في الجدول أعلاه إذ نجد ان معامل الصدق لأداة البحث بلغ (0.848) وهو معامل جيد ومناسب لأغراض واهداف هذه الدراسة، كما نلاحظ أيضا ان جميع معاملات الصدق لمحاور الدراسة وأبعادها كبيرة ومناسبة لأهدافها.

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار فرضياتها

يتضمن هذا المبحث عرضاً لنتائج الدراسة حول خصائص أفراد عينة الدراسة، ومن ثم اختبار التوزيع الطبيعي وتحليل محاور الاستبانة للتعرف على اتجاهات العاملين حول الأنماط القيادية بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء "casnos" الوكالة الولائية بسكرة، إضافة إلى اتجاهاتهم حول مستوى الالتزام التنظيمي لديهم، ليتم بعدها اختبار فرضيات الدراسة المنطلق منها.

المطلب الأول: خصائص أفراد عينة البحث

فيما يلي سوف نتطرق إلى دراسة خصائص أفراد عينة البحث حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية وفق الجدول التالي:

جدول (6): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	46	67.6%
	انثى	22	32.4%
	المجموع	68	100%
العمر	اقل من 30 سنة	14	20.6%
	من 30 الى اقل من 40	42	61.8%
	من 40 الى اقل من 50	10	14.7%
	من 50 سنة فأكثر	2	2.9%
	المجموع	68	100%
المؤهل العلمي	(Ts) تقني سامي	18	26.5%
	ليسانس	44	64.7%
	(PGS) شهادة دراسات عليا متخصصة	6	8.8%
	مهندس	0	0%
	المجموع	68	100%

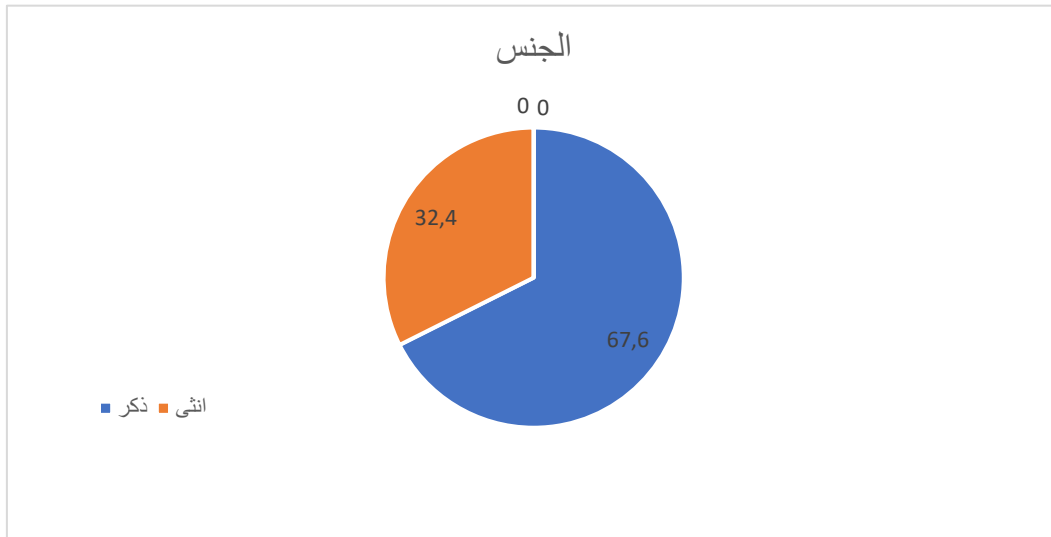
22	32.4%	اقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة
34	50%	من 5 الى اقل من 10 سنوات	
2	2.9%	من 10 الى اقل من 15 سنة	
10	14.7%	15 سنة فأكثر	
68	100%	المجموع	
6	8.8%	اعمال فنية	مجال الوظيفة
34	50%	اعمال إدارية غير إشرافيه	
28	41.2%	اعمال إدارية إشرافيه	
68	100%	المجموع	

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spssv19

-بالنسبة لمتغير الجنس: من خلال الجدول نجد ان اغلبية المبحوثين كانوا من الذكور، حيث بلغت نسبتهم)

67.6%) من مجموع افراد عينة البحث، في حين بلغت نسبة الاناث (32.4%) والشكل التالي يوضح ذلك:

شكل (10): خصائص افراد عينة البحث حسب الجنس

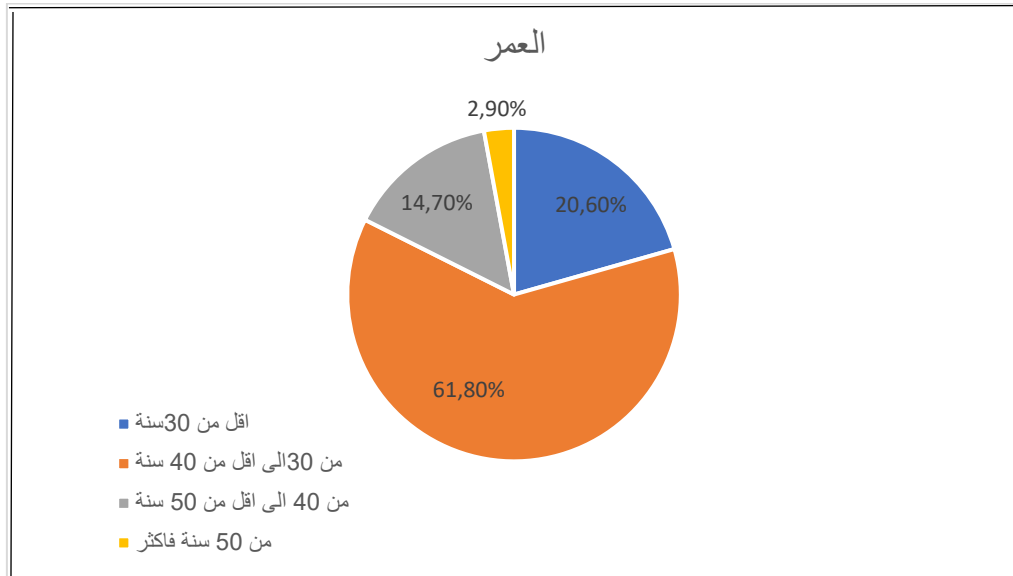


المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spssv19

-بالنسبة لمتغير العمر: نجد ان الفئة العمرية (من 30 الى اقل من 40 سنة) احتلت اعلى نسبة بـ (61.8%) ونسبة الباحثين في الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) تقدر بـ(20.6%)، ونسبة الفئة العمرية (من 40 الى اقل من 50 سنة) قدرت بـ (14.7%)، أما نسبة الباحثين ضمن الفئة العمرية (من 50 سنة فأكثر)، فقد احتلت أقل نسبة بـ (2.9%).

ومن هذه النتائج يمكننا تفسير أن العمال الإداريين بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء بالوكالة الولائية بيسكرة هم من فئة الشباب. والشكل التالي يبين ذلك:

شكل (11): خصائص افراد عينة الدراسة حسب العمر

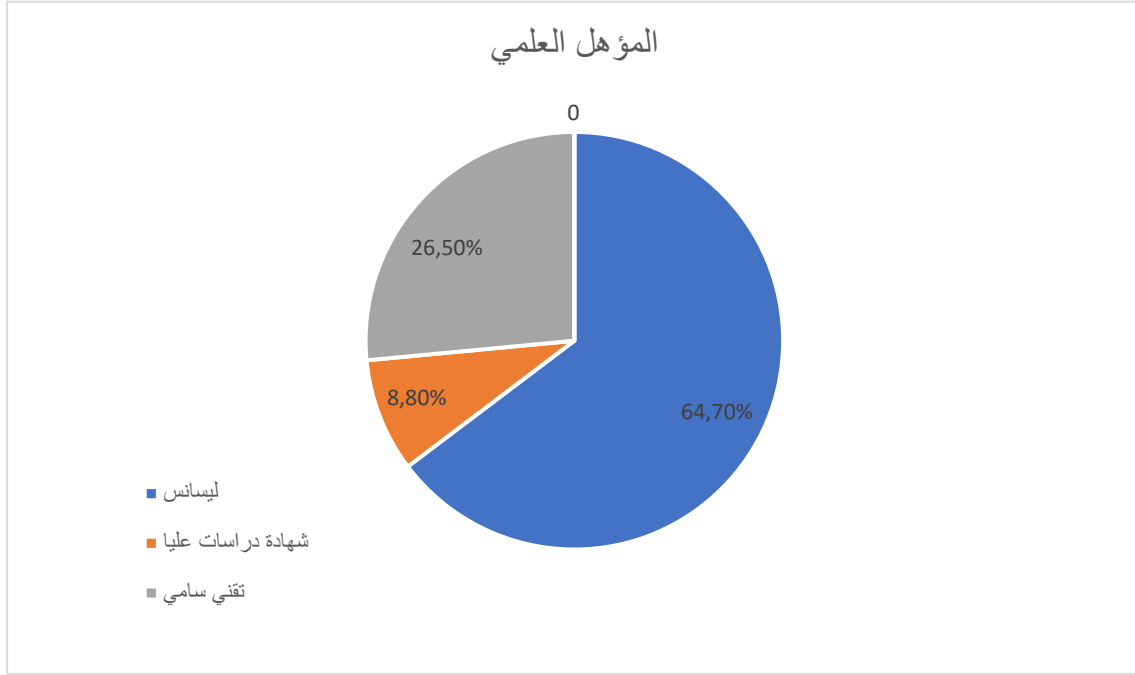


المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spssv19

-بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي: وجدنا ان الباحثين الحاصلين على شهادة ليسانس بلغت نسبتهم (64.7%)، ونسبة الباحثين الحاصلين على شهادة تقني سامي (26.5%)، أما نسبة حاملي شهادة الدراسات العليا فقد بلغت (8.8%).

ومن هذه النتائج نستنتج أن معظم العمال الإداريين بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء، الوكالة الولائية بيسكرة، هم من حاملي شهادة ليسانس، ما يعني اهتمام المؤسسة بتوظيف افراد ذوي معارف ومهارات. والشكل الموالي يوضح ذلك:

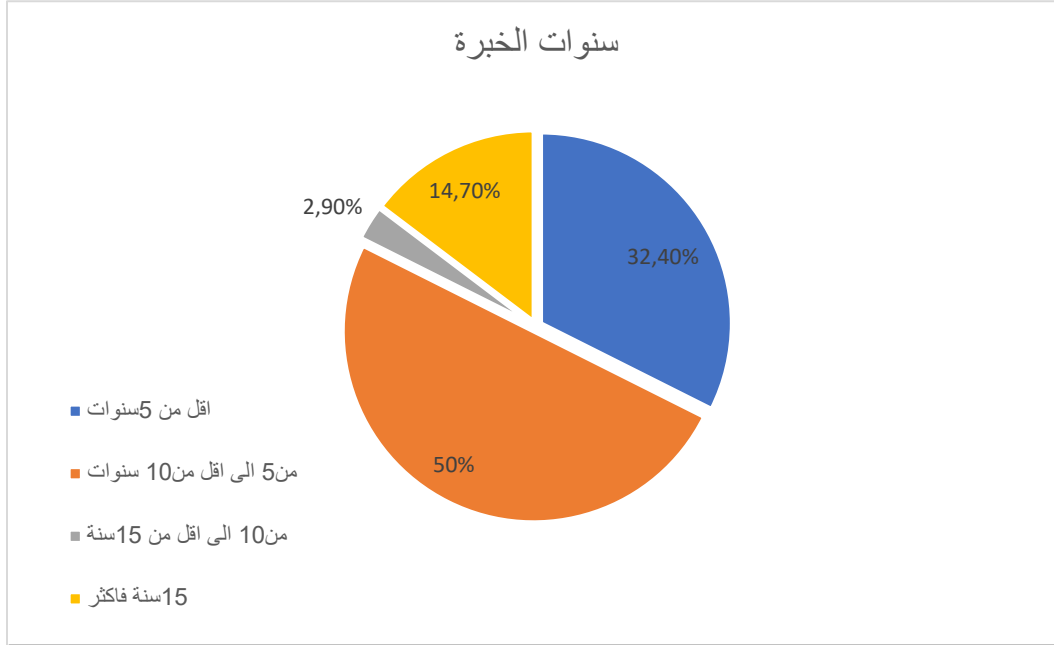
شكل (12): خصائص افراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spssv19

-بالنسبة لمتغير سنوات الخبرة: عند التدقيق في سنوات الخبرة لدى الباحثين نجد ان (50%) لديهم خبرة في المجال (من 5 الى اقل من 10 سنوات)، و (32.4%) لديهم خبرة أقل من 5 سنوات، و(14.7%) لديهم خبرة 15 سنة فأكثر، في حين نجد أن (2.9%) من الباحثين لديهم خبرة في المجال (من 10 إلى أقل من 15 سنة)، ومنه نستنتج أن أغلب العمال الإداريين بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء بالوكالة الولائية بسكرة، لديهم خبرة من 5 إلى أقل من 10 سنوات، والشكل الموالي يوضح ذلك:

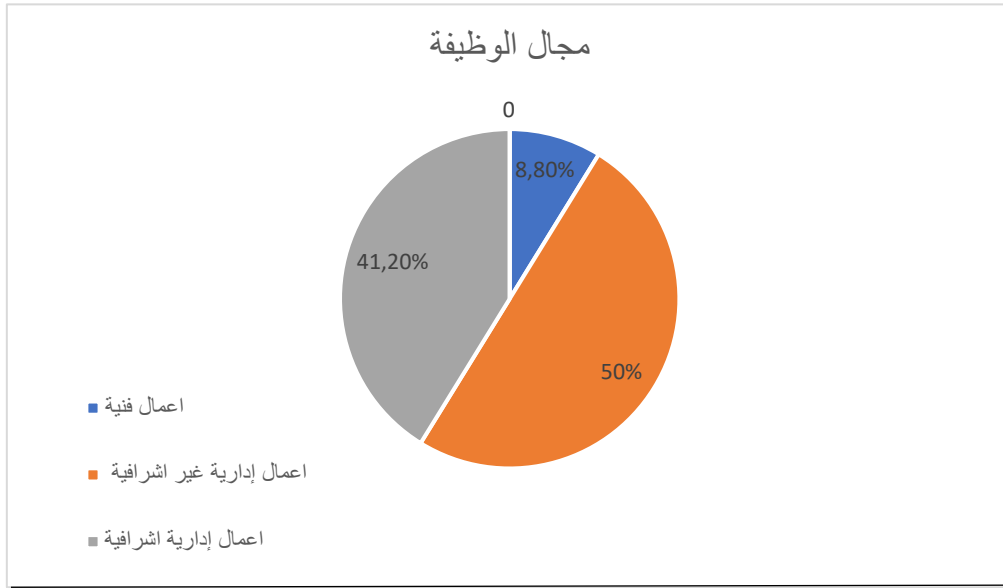
شكل (13): خصائص افراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spssv19

-بالنسبة لمتغير مجال الوظيفة: فقد وجدنا ان الباحثين الذين يمارسون أعمال إدارية غير إشرافية بلغت نسبتهم (50%) ونسبة الباحثين الذي يمارسون أعمال إشرافية (41.2%)، أما الذين يمارسون أعمال فنية فنسبتهم كانت (8.8%)، ومنه نستنتج أن معظم العمال الإداريين بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء، الوكالة الولائية بسكرة، يمارسون أعمال إدارية غير إشرافية والشكل التالي يبين ذلك:

شكل (14): خصائص افراد عينة الدراسة حسب مجال الوظيفة



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spssv19

المطلب الثاني: اختبار التوزيع الطبيعي وتحليل محاور الاستبانة

الفرع الاول: اختبار التوزيع الطبيعي

سنعرض اختبار كولموجروف_سمرنوف لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ام لا، وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لان معظم الاختبارات المعلمية تشترط ان يكون توزيع البيانات طبيعياً، والاختبار يقوم على الفرضية الصفرية القائلة بان العينة المسحوبة من مجتمع بياناته تخضع للتوزيع الطبيعي في مقابل الفرضية البديلة لها. وعليه فاذا كانت قيمة مستوى الدلالة أكبر من مستوى الدلالة sig المعتمد ($\alpha=0.05$) فإننا نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة والعكس صحيح.

جدول (7): اختبار التوزيع الطبيعي(Kolmogrov_Smirnov)

الابعاد	قيمة Z المحسوبة	مستوى الدلالة sig المحسوب
النمط الاوتوقراطي	0.997	0.274
النمط الديمقراطي	0.968	0.306
النمط الحر	1.669	0.08

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spssv19

من خلال الجدول السابق يتضح ان قيمة مستوى الدلالة لكل بعد من ابعاد الأنماط القيادية أكبر من مستوى

الدلالة المعتمد ($\alpha=0.05$) مما يدل على ان البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، ويجب استخدام الاختبارات العلمية.

الفرع الثاني: تحليل محاور الاستبانة

سوف نقوم بتحليل محاور الاستبانة بغية الإجابة على أسئلة البحث، حيث تم استخدام الإحصاء الوصفي

باستخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات افراد عينة الدراسة عن عبارات الاستبانة المتعلقة بالمحورين (الأنماط

القيادية والالتزام التنظيمي).

ولقد تم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي من حيث الحدود الدنيا والعليا كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (8): الحدود الدنيا والعليا لمقياس ليكرت الخماسي

درجة الموافقة	فئات المتوسط الحسابي
غير موافق بشدة	1-1.79
غير موافق	1.80-2.59
محايد	2.60-3.39
موافق	3.40-4.19
موافق بشدة	4.20-5

المصدر: من اعداد الطالبة وبالاعتماد على دراسات سابقة

1. السؤال الأول: ما هو النمط القيادي السائد بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير

الأجراء "casnos"-بسكرة؟

وللإجابة على هذا السؤال يجب دراسة وتحليل النتائج الموضحة في الجدول رقم (09).

جدول (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية لإجابات افراد عينة الدراسة عبارات محور الأنماط القيادية

رقم العبارة	ابعاد الأنماط القيادية وعبارات القياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب حسب الاتجاه
	النمط الاوتوقراطي	2.8588	0.79179	2	محايد
01	يقوم المسؤول باستغلال منصبه للتأثير في العاملين	2.38	1.246	4	غير موافق
02	يوجه المسؤول الأوامر للعاملين دون السماح لهم بإبداء رأيهم أو اخذه بالاعتبار	2.38	1.172	4	غير موافق
03	يعتبر المسؤول ان تعليماته غير قابلة للنقاش، ولا يسمح لاحد بمخالفتها	2.59	1.225	3	غير موافق
04	يقوم المسؤول المباشر بالمتابعة الدقيقة للعاملين اثناء انجازهم للأعمال	3.65	1.033	1	موافق
05	يقوم رئيسك المباشر بمعاقبة العاملين المقصرين	3.29	1.080	2	محايد
	النمط الديمقراطي	3.5647	0.62480	1	موافق
06	يُشعر المسؤول العاملين بأهميتهم في المؤسسة	3.65	0.842	2	موافق
07	يحرص المسؤول على تلبية احتياجات العاملين	3.62	0.773	3	موافق
08	يحرص المسؤول على معالجة المشكلات بين العاملين بطريقة عادلة	3.29	0.830	5	محايد
09	يسمح رئيسك المباشر بالمشاركة في اتخاذ القرار	3.59	0.777	4	موافق
10	يسمح للعاملين بتقديم اقتراحات لضمان انجاز الاعمال بمستوى عال في المؤسسة	3.68	0.999	1	موافق
	النمط الحر	2.4510	0.84595	3	غير موافق

محايد	1	1.247	2.76	يتساهل المسؤول مع العاملين المقصرين في أعمالهم	11
غير موافق	2	1.126	2.53	لا يقدم المسؤول التوجيه للعاملين	12
غير موافق	3	0.944	2.06	لا يتابع المسؤول العاملين اثناء انجازهم لعملهم	13
محايد	/	0.33174	2.9582	الأنماط القيادية ككل	

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spssv19

انطلاقاً من نتائج الجدول يتضح لنا ان قيمة متوسط إجابات العاملين على عبارات محور الانماط القيادية بأبعادها الثلاثة قد بلغت (2.9582) بانحراف معياري (0.33174)، وهي قيمة تقع في درجة محايد (2.60-3.39) بناء على مقياس التحليل المعتمد في الدراسة. وجاءت نتائج المتغيرات الفرعية الخاصة بهذا البعد على النحو التالي:

1. النمط الديمقراطي: من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا ان بعد النمط الديمقراطي جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل افراد عينة الدراسة، اذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.5647) بانحراف معياري (0.62480)، ووفقاً لمقياس الدراسة فان هذا البعد يقع في درجة موافق ضمن الفئة (3.40-4.19). كما نلاحظ ان متوسطات إجابات عينة الدراسة على عبارات بعد النمط الديمقراطي ضمن اتجاهات اراء موافق حيث تراوحت ما بين (3.29-3.68)، وتراوحت انحرافاتهما المعيارية ما بين (0.773-0.999)، ليتبين لنا ان مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء "casnos" تعطي اهتمام كبير للنمط الديمقراطي لأنها تمنح المرؤوسين مجالاً لتقديم اقتراحاتهم والمشاركة في اتخاذ القرار وتلبية جميع احتياجاتهم والعمل على منحهم الشعور بأهميتهم في المؤسسة.

2. النمط الاوتوقراطي: من خلال الجدول يتبين لنا ان بعد النمط الاوتوقراطي جاء في الترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل افراد عينة الدراسة، اذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (2.8588) بانحراف معياري (0.79179)، ووفقاً لمقياس الدراسة فان هذا البعد يقع في درجة محايد ضمن الفئة (2.60-3.39) كما نلاحظ ان متوسطات إجابات عينة الدراسة على عبارات بعد النمط الاوتوقراطي تراوحت ما بين (2.38-3.65)، وتراوحت انحرافاتهما المعيارية ما بين (1.033-1.246)، ليتبين لنا ان مؤسسة الصندوق الوطني

للضمان الاجتماعي لغير الأجراء "casnos" لديها اهتمام متوسط بالنمط الاوتوقراطي لما له من نتائج إيجابية تؤكد إمكانية نجاحه في ظل ظروف ومواقف تقتضي تطبيقه.

3. النمط الحر: من خلال الجدول نجد ان بعد النمط الحر جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل افراد عينة الدراسة، اذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (2.4510)، بانحراف معياري (0.84595). ووفقا لمقياس الدراسة فان هذا البعد يقع في درجة غير موافق ضمن الفئة (1.80-2.59)، كما نلاحظ ان متوسطات إجابات عينة الدراسة على عبارات بعد النمط الحر ضمن اتجاهات غير موافق حيث تراوحت ما بين (2.06-2.76) وتراوحت انحرافاتها المعيارية ما بين (0.944-1.247)، ليتبين لنا ان الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء "casnos" نادرا ما تطبق النمط الحر لأنه غير عملي وذلك يعود لتهرب القائد من المسؤولية وافتقاده للتوجيه السليم والرقابة مما يؤدي لفساد مناخ العمل وانتشار الفوضى.

2. السؤال الثاني: ما مستوى الالتزام التنظيمي السائد بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء

"casnos" ؟

للإجابة على هذا السؤال يجب دراسة وتحليل النتائج الموضحة في الجدول التالي:

جدول (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات افراد عينة الدراسة عبارات محور

الالتزام التنظيمي

رقم العبارة	ابعاد الالتزام التنظيمي وعبارات القياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب حسب الاتجاه
	الالتزام المعياري	4.4779	0.43352	1	موافق بشدة
01	احب مكان عملي ولا ارغب في مغادرته	4.09	1.047	4	موافق
02	ابذل جهدي لتحقيق اهداف المؤسسة	4.56	0.500	3	موافق بشدة
03	اعتبر نفسي مطالباً بالدفاع عن سمعة المؤسسة التي اعلم بها	4.62	0.490	2	موافق بشدة
04	التزم في تأدية عملي واهتم بمستقبل المؤسسة	4.65	0.481	1	موافق بشدة
	الالتزام العاطفي	4.3603	0.51901	2	موافق بشدة

05	لدي التزام اتجاه مؤسستي الى غاية بلوغي سن التقاعد	4.32	0.800	3	موافق بشدة
06	اعمل بإخلاص في المؤسسة التي انتمي اليها	4.59	0.496	1	موافق بشدة
07	اعمل جاهدا للحفاظ على سمعة المؤسسة التي اعلم بها	4.53	0.503	2	موافق بشدة
08	المشكلات التي تواجه مؤسستي هي جزء من مشاكلي ايضا	4.00	0.846	4	موافق
الالتزام المستمر					
09	مغادرة المؤسسة حاليا يسبب لي العديد من المشاكل	3.59	1.175	3	موافق
10	انا محجر على العمل في هذه المؤسسة لأنه لا يوجد خيارات أخرى	2.47	1.043	4	غير موافق
11	عملي الحالي يمثل استثمارا وظيفيا جيدا بالنسبة لي	3.71	0.993	2	موافق
12	اعمل جاهدا للحصول على منصب وظيفي متميز في المؤسسة	4.06	1.063	1	موافق
الالتزام التنظيمي ككل					
		4.0980	0.31245		موافق

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spssv19

من نتائج الجدول أعلاه يتضح أن أفراد عينة الدراسة بشكل عام موافقون توفر الالتزام التنظيمي بمؤسستهم، حيث بلغ المتوسط الحسابي ككل (4.0980) بانحراف معياري (0.31245) وهو متوسط يقع ضمن فئة الموافق لسلم ليكرت الخماسي (3.40-4.19) والتي تشير الى ان العاملين بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء "casnos" يقرون بوجود مستوى مرتفع من الالتزام التنظيمي في هذه المؤسسة. وجاءت نتائج ابعاد الالتزام التنظيمي كما يلي:

1.الالتزام المعياري: يتضح من الجدول رقم (10) ان بعد الالتزام المعياري جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل افراد عينة البحث، اذ بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (4.4779) بانحراف معياري (0.43352). ووفقا لمقياس الدراسة فان هذا البعد يقع في درجة موافق بشدة، كما نلاحظ من متوسطات إجابات عينة الدراسة على عبارات بعد الالتزام المعياري ضمن اتجاهات اراء موافق بشدة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين

(4.09-4.65). وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (0.481-1.047)، مما يدل على ان العاملين بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء "casnos" ملتزمين ومخلصين اتجاه المؤسسة ويبدلون أكبر جهد ممكن لتحقيق أهدافها.

2. الالتزام العاطفي: من خلال الجدول رقم (10) نجد ان بعد الالتزام العاطفي جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل افراد عينة البحث، اذ بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (4.3603) بانحراف معياري (0.51901)، ووفقا لمقياس الدراسة فان هذا البعد يقع في درجة موافق بشدة. كما نلاحظ من متوسطات إجابات عينة الدراسة على عبارات بعد الالتزام العاطفي ضمن اتجاهات اراء موافق بشدة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (4.00-4.59) وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (0.496-0.846) وهذا يدل على ان العاملين بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الاجراء مخلصين اتجاه عملهم حيث تعمل المؤسسة على جعل مناخ العمل يشعروهم بالاستقرار والراحة فيها.

3. الالتزام المستمر: من خلال الجدول رقم (10) نجد ان بعد الالتزام المستمر جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل افراد عينة البحث، اذ بلغ المتوسط الحسابي بهذا البعد (3.4559) بانحراف معياري (0.59057)، ووفقا لمقياس الدراسة فان هذا البعد يقع في درجة موافق، كما نلاحظ من متوسطات إجابات عينة الدراسة على عبارات بعد الالتزام المستمر ضمن اتجاهات آراء موافق، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (2.47-4.06). وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (0.993-1.175) وهذا يدل على ان العاملين بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء "casnos" يرون أن مغادرة المؤسسة حاليا يسبب لهم العديد من المشاكل، لذا فهم يرغبون و يتطلعون للحصول على منصب وظيفي متميز في المؤسسة.

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات

الفرع الاول: اختبار الفرضية الرئيسية

فيما يلي سنقوم باختبار الفرضية الرئيسية التالية:

يوجد أثر معنوي للأنماط القيادية بأبعادها المختلفة على الالتزام التنظيمي بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي

لغير الأجراء "casnos" -بسكرة-

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار (Analyses of variance) للتأكد من

صلاحية النموذج لاختبار هذه الفرضية، والجدول الموالي يبين ذلك:

جدول (11): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة F
الانحدار	1.177	3	0.392	4.679	0.000*
الخطأ	5.364	64	0.084		
المجموع الكلي	6.541	67			

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss.v19

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

معامل الارتباط $R=0.424$

معامل التحديد $R^2=0.180$

من خلال نتائج الجدول رقم (11) يتبين ثبات صلاحية النموذج لاختبار صلاحية الفرضية الرئيسية، حيث

بلغت قيمة F المحسوبة (4.679) وبقيمة احتمالية (0.000) وهي اقل من مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، ويتضح من

نفس الجدول ان المتغير المستقل بشكله الإجمالي وهو الأنماط القيادية في هذا النموذج يفسر ما مقداره (18%) من

التباين في المتغير التابع المتمثل في الالتزام التنظيمي لدى الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء "casnos"

وهي قوة تفسيرية مقبولة مما يدل على ان هناك علاقة بين الأنماط القيادية على الالتزام التنظيمي بالصندوق الوطني

للضمان الاجتماعي لغير الأجراء "casnos" بلغت (42.4%).

الفرع الثاني: اختبار الفرضيات الفرعية

بناء على ثبات صلاحية النموذج نستطيع اختبار الفرضية الرئيسية الأولى بفروعها المختلفة وذلك كما هو مبين

في الجدول رقم (12).

جدول (12): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر المتغيرات المستقلة او ابعاد الأنماط القيادية (النمط الديمقراطي، النمط الاوتوقراطي، النمط الحر) في الالتزام التنظيمي

المتغيرات المستقلة	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة sig	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²
النمط الاوتوقراطي	0.111	0.048	0.282	2.333	0.023	0.139	0.019
النمط الديمقراطي	0.168	0.062	0.336	2.698	0.009	0.238	0.056
النمط الحر	0.136	0.045	0.367	3.041	0.003	0.158	0.024
الأنماط القيادية بشكل عام	0.388	0.106	0.412	3.678	0.000*	0.424	0.180

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج Spss.v19

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

عند بحث أثر كل بعد من أبعاد الانماط القيادية محل الدراسة على نحو مستقل في مستوى الالتزام التنظيمي، تبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) لجميع المتغيرات المستقلة أي أن:

1. نتائج الفرضية الفرعية الأولى: من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه يتضح وجود أثر معنوي بين النمط الأوتوقراطي والالتزام التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة، إذ بلغ مستوى الدلالة (0.023) وهو اقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha=0.05$)، وقد بلغ معامل Beta (0.282) مع قيمة T المحسوبة (2.333) وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على انه: يوجد أثر معنوي للنمط الاوتوقراطي على الالتزام التنظيمي بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الاجراء "casnos" -بسكرة- عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$). كما أن النمط الاوتوقراطي يفسر

ما نسبته (1.9%) من التغيرات الحاصلة في الالتزام التنظيمي، إضافة إلى أن معامل الارتباط بين هذين المتغيرين بلغ (13.9%).

2. نتائج الفرضية الفرعية الثانية: من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (12) يتضح وجود أثر معنوي بين النمط الديمقراطي والالتزام التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة، إذ بلغ مستوى الدلالة (0.009) وهو أقل من مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$). وقد بلغ معامل Beta (0.336) مع قيمة T المحسوبة (2.698) وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه: يوجد أثر معنوي للنمط الديمقراطي على الالتزام التنظيمي بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء "casnos" -بسكرة- عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$). كما أن النمط الديمقراطي يفسر ما نسبته (5.6%) من التغيرات الحاصلة في الالتزام التنظيمي، إضافة إلى أن معامل الارتباط بين هذين المتغيرين بلغ (23.8%).

3. نتائج الفرضية الفرعية الثالثة: من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (12) يتضح وجود أثر معنوي بين النمط الحر والالتزام التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة، إذ بلغ مستوى الدلالة (0.003) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha=0.05$). وقد بلغ معامل Beta (0.367) مع قيمة T المحسوبة (3.041) وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه: يوجد أثر معنوي للنمط الحر على الالتزام التنظيمي بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء "casnos" -بسكرة- عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$). كما أن النمط الحر يفسر ما نسبته (2.4%) من التغيرات الحاصلة في الالتزام التنظيمي، إضافة إلى أن معامل الارتباط بين هذين المتغيرين بلغ (15.8%).

خلاصة الفصل الثالث

من خلال هذا الفصل تعرفنا على نشأة وتعريف الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء "casnos" ومهامه وكذا هيكله التنظيمي. ثم تناولنا الإطار المنهجي للدراسة الميدانية، ولقد اعتمدنا على الاستبانة في جمع المعلومات اللازمة للدراسة الميدانية والتي قمنا بتوزيعها على العمال الإداريين في المؤسسة محل الدراسة وهدفنا من خلالها الإجابة على إشكالية الدراسة والمتمثلة في: ما هو أثر الأنماط القيادية على الالتزام التنظيمي بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء "casnos" بسكرة؟ وبعد توزيعها واسترجاعها قمنا بتفريغها وتحليل بياناتها ومعالجتها بواسطة البرنامج الإحصائي Spss.v19 باستخدام أساليب إحصائية عديدة: كالنسب المئوية، الانحراف المعياري، تحليل الانحدار المتعدد، اختبار التوزيع الطبيعي... الخ.

ثم قمنا بتفسير نتائج الدراسة واختبار الفرضيات، وتوصلنا إلى عدة نتائج أهمها:

- وجود اثر معنوي للأنماط القيادية بأبعاده المختلفة على الالتزام التنظيمي بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء "casnos" - بسكرة- عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).
- وجود أثر معنوي لكل بعد من أبعاد الأنماط القيادية على حدى (النمط الأوتوقراطي، النمط الديمقراطي النمط الحر)، على الالتزام التنظيمي بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء "casnos" - بسكرة- عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$).

الخاتمة

الخاتمة

تعتبر القيادة إحدى الوظائف الأساسية للإدارة والمعيار الذي يحدد نجاح المؤسسات وذلك من خلال النمط القيادي المتبع، ولقد تطرقنا في الفصول السابقة الى مفهوم النمط القيادي وكيف ان له تأثير مباشر وإيجابي في مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين، حيث انه كلما استخدم القائد الأسلوب المناسب والفعال كلما زاد مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين في المؤسسة، والعكس صحيح.

وقمنا من خلال هذه الدراسة بالبحث عن أثر الأنماط القيادية على الالتزام التنظيمي بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء "casnos" -الوكالة الولائية بسكرة، من اجل اسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي والتي كان الغرض منها هو الإجابة على الأسئلة المطروحة في إشكالية الدراسة والتعرف على أثر الأنماط القيادية على الالتزام التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة.

وبعد الدراسة التي قمنا بها بجانبها النظري والتطبيقي توصلنا إلى مجموعة من النتائج والاقتراحات التالية:

1. النتائج النظرية:

- القيادة هي العملية التي يتم من خلالها تأثير القائد على العاملين لتحقيق اهداف المنظمة.
- النمط الديمقراطي في القيادة هو النمط الذي يهتم بالمرؤوسين ويعمل على اشباع حاجاتهم واعطاءهم أهمية في المؤسسة.
- النمط الاوتوقراطي في القيادة هو النمط الذي يقوم على الاستبداد بالرأي واتخاذ القرارات فرديا .
- النمط الحر او القيادة الفوضوية وهنا القائد لا يتدخل في العمل ويترك الحرية للمرؤوسين في تحديد أهدافهم واتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم.
- يعبر الالتزام التنظيمي عن مدى اندماج الفرد في المنظمة واستمراره فيها.
- يعبر الالتزام المعياري عن شعور الفرد بالاستقرار في المنظمة وانه ملتزم بالبقاء فيها لان العامل يتعرض لضغوط من الاخرين.
- يعبر الالتزام العاطفي عن رغبة الفرد بالاستمرار بالعمل في المنظمة لان العامل يوافق على أهدافها وقيمها ويريد البقاء فيها.

الخاتمة

- يعبر الالتزام الاستمراري عن رغبة الفرد للبقاء في عمله الحالي لاعتقاده بان تركه سيفقده الكثير مما استثمره في هاته المؤسسة.
- للالتزام التنظيمي أثر كبير على الافراد والمنظمة فهو يؤدي الى تحقيق التميز في الأداء، والحد من التسرب الوظيفي وتحقيق المواطنة التنظيمية.

2. النتائج التطبيقية

- أظهرت نتائج الدراسة الميدانية أن مستوى الأنماط القيادية بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الاجراء "casnos" متوسط، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمحور الأنماط القيادية (2.9582) بانحراف معياري قدره (0.33174).
- أظهرت نتائج الدراسة الميدانية أن مستوى الالتزام التنظيمي بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الاجراء "casnos" مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمحور الالتزام التنظيمي (4.0980) بانحراف معياري قدره (0.31245).
- أظهرت نتائج الدراسة الميدانية أن مستوى النمط الأوتوقراطي متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.8588) بانحراف معياري قدره (0.79179).
- أظهرت نتائج الدراسة الميدانية أن مستوى النمط الديمقراطي جاء مرتفعا حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.5647) بانحراف معياري (0.62480).
- أظهرت نتائج الدراسة الميدانية أن مستوى النمط الحر متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.4510) بانحراف معياري (0.84595).
- يوجد أثر معنوي للأنماط القيادية بأبعادها المختلفة على الالتزام التنظيمي بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء "casnos" -بسكرة- عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، كما فسرت الأنماط القيادية ما نسبته (18%) من التغيرات الحاصلة في مستوى الالتزام التنظيمي.
- أشارت النتائج إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية طردية بين الأنماط القيادية والالتزام التنظيمي بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء "casnos" -بسكرة- بلغت (42.4%).

الخاتمة

- يوجد أثر معنوي للنمط الاوتوقراطي على مستوى الالتزام التنظيمي بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الاجراء "casnos"-بسكرة- عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).
- يوجد أثر معنوي للنمط الديمقراطي على مستوى الالتزام التنظيمي بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الاجراء "casnos"-بسكرة- عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).
- يوجد أثر معنوي للنمط الحر على مستوى الالتزام التنظيمي بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الاجراء "casnos"-بسكرة- عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

وعلى ضوء ما أسفرت عنه الدراسة من نتائج، قدمنا مجموعة من الاقتراحات تتمثل في:

3. الاقتراحات:

- على مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الاجراء "casnos"-بسكرة تشجيع العاملين وتحفيزهم ومكافأهم بعوائد تتناسب مع ما يبذلونه من جهد.
- تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين وتوعيتهم بأهمية ثقافة الالتزام في المؤسسة لما له من أثر في تحسين الأداء وتحقيق الأهداف الإستراتيجية.
- توسيع مشاركة العاملين في المؤسسة في وضع القرارات لما له من أثر في زيادة الدافعية نحو العمل وتنمية مبدأ الرقابة الذاتية وزيادة الثقة بالقيادة الإدارية.
- تعزيز أبعاد القيادة الإدارية لما لها من أثر إيجابي في زيادة مستوى الالتزام التنظيمي.

4. آفاق الدراسة:

- ان هذا البحث لا يقدم رؤية كاملة عن موضوع أثر الأنماط القيادية على الالتزام التنظيمي، وذلك بسبب توسعه وإمكانية دراسته من عدة جوانب وأبعاد أخرى. ويمكننا تقديم بعض المواضيع ذات الصلة بموضوع الدراسة:
- أثر القيادة التحويلية على الالتزام التنظيمي.
 - دور القيادة الإدارية في تحقيق التوافق بين قيم الفرد وقيم المنظمة.
 - أثر ضغوطات العمل على الالتزام التنظيمي.

قائمة المراجع

I. المراجع العربية

1-الكتب

- ابراهيم عبد السلام احمد عبد المطلب. (2018). الانماط القيادية وعلاقتها بالرضا الوظيفي.
- اسامة خيرى. (2012). الجديد في القيادة الادارية. عمان: دار الياية للنشر والتوزيع.
- حسين عبد الحميد احمد رشوان. (2010). القيادة دراسة في علم الاجتماع النفسى والادارى والتنظيمى. الاسكندرية، مصر: مؤسسة شباب الجامعة.
- حسين محمد المراد. (بلا تاريخ). تحليل العلاقة بين الذكاء العاطفى وانماط القيادة وتأثيرها في زيادة فاعلية القيادة الادارية.
- حمزة بن معتوق، و سامية حميدى. (جوان, 2020). النمط القيادى الفوضوي كمنبئ بالالتزام التنظيمى للمعلمين. دراسات نفسية وتربوية.
- عطا الله بشير عبود النويقة. (2015). اثر الانماط القيادية في تحقيق الالتزام التنظيمى. دراسات العلوم الادارية،
- علي عبد الامير كمونة، و ناظم جواد الزيدى. (2019). ادارة المعرفة والفكر التنظيمى. عمان: دار الايام للنشر والتوزيع.
- علي عبد الامير كمونة، و ناظم جواد الزيدى. (2019). ادارة المعرفة والفكر التنظيمى. عمان: دار الايام للنشر والتوزيع.
- علي محمد احمد المصاورة، و نعمة عباس الحفاجي. (2014). ادارة التنوع منظور الالتزام التنظيمى. عمان: دار الايام للنشر والتوزيع.
- محمد صاحب سلطان. (2011). ادارة المؤسسات الاعلامية (انماط واساليب القيادة). عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

2- المجالات

- ابتسام عاشوري. (بلا تاريخ). الالتزام التنظيمي في المؤسسة الجزائرية. مجلة تاريخ العلوم.
- راضية يوسف، و موسى بخاششة. (جوان، 2018). اثر ممارسة انماط القيادة الادارية على الالتزام التنظيمي للعاملين من وجهة نظرهم. مجلة التنمية الاقتصادية.
- شتح كريمة. (2016/2015). اثر التمكين الاداري على الالتزام التنظيمي. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بسكرة: جامعة محمد خيضر.
- صلاح عبد القادر النعيمي، و غيداء حميد محمد الهلالي. (2018). تأثير مهارات التفكير الابداعي في انماط القيادة الادارية (بحث ميداني في دائرة مدينة الطب). مجلة العلوم الاقتصادية والاداري.
- طارق طعمة عطية، و امنة عبد الكريم مهدي. (2016). تأثير الصحة التنظيمية في الالتزام التنظيمي لدى اعضاء الهيئة التدريسية في كلية المامون الجامعة. مجلة العلوم الاقتصادية والادارية.
- عالية جواد محمد علي. (2012). اثر التدريب في تحقيق الالتزام التنظيمي للعاملين في المنظمات، دراسة استطلاعية لعينة من العاملين في الشركة العامة للزيوت النباتية. مجلة العلوم الاقتصادية والادارية.
- علياء حسين عبيد. (2015). الالتزام التنظيمي وعلاقته بمستوى تقييم الاداء ووسائل التدريس للرضا الوظيفي لدى تدريسي التربية الرياضية جامعة الكوفة. مجلة مركز دراسات الكوفة.
- لخضر شيبوط، جمعة اولاد حيمودة، و عبد القادر خاضر. (2019). الانماط القيادية لدى المدربين وعلاقتها بتماسك الفريق الرياضي دراسة ميدانية لفريق الكوانكيديو (صنف اكابر) بمدينة حاسي بيجح. مجلة الواحات للبحوث والدراسات.
- لمى قيس الزبيدي. (بلا تاريخ). الانماط القيادية ودورها في تعزيز الراس المال الفكري. مجلة العلوم الاقتصادية والادارية.
- محمد مصطفى الخشروم. (2011). تأثير مناخ الخدمة في الالتزام التنظيمي. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية.

قائمة المراجع

- مفرح بن عبد الله بن احمد بالبيد، و عبد الواحد بن سعود الزهراني. (2020). الانماط القيادية السائدة في مدارس محافظة القنفذة وعلاقتها باساليب مواجهة السلوك العدواني لدى الطلاب. مجلة افاق للعلوم.
- نداء جواد العبيدي. (2012). اثر العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي (دراسة ميدانية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي). مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية.
- يمينة بوقندورة، و سامية ابريغم. (جوان, 2019). واقع الالتزام التنظيمي لافراد داخل المؤسسة. مجلة الدراسات المالية، المحاسبية، والادارية.
- يمينة بوقندورة، و سامية ابريغم. (جوان, 2019). واقع الالتزام التنظيمي لافراد داخل المؤسسة. مجلة الدراسات المالية، المحاسبية، والادارية.

3- الرسائل الجامعية

أ. أطروحات دكتوراه

- صباح بنوناس. (2015-2016). اثر انماط القيادة الادارية على الالتزام التنظيمي(رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بسكرة: جامعة محمد خيضر.
- فيروز شين. (2013-2014). تأثير الانماط القيادية في تنمية المهارات في المؤسسة (اطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بسكرة: جامعة محمد خيضر
- هادي عذاب سلمان. (2013). دور الانماط القيادية المعاصرة في تحقيق الالتزام التنظيمي (اطروحة دكتوراه). بغداد: جامعة سانت كليمنتس العالمية St.Clements.

ب. رسائل الماجستير

- ابتسام عاشوري. (2014/2015). الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية(مذكرة ماجستير). كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية، بسكرة: جامعة محمد خيضر.
- امجد علي ابراهيم نصار. (2016). دور بيئة العمل في الالتزام التنظيمي من وجهة نظر العاملين الاداريين في الجامعات الفلسطينية(رسالة ماجستير). غزة، أكاديمية الادارة والسياسة للدراسات العليا: جامعة الاقصى.

قائمة المراجع

- سامي ابراهيم حماد حنوننة. (2006). قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة (رسالة ماجستير). كلية التجارة قسم ادارة الاعمال، غزة: الجامعة الاسلامية.
- سامية خميس ابو ندا. (2007). تحليل علاقة بعض المتغيرات الشخصية وانماط القيادة بالالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية. كلية التجارة، قسم ادارة الاعمال، غزة: الجامعة الاسلامية.

الملاحق

قائمة الملاحق

الملحق رقم (01)

السنة الثانية ماستر

تسيير الموارد البشرية



جامعة محمد خيضر بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية

وعلوم التسيير

إستبانة الدراسة

الأخ الفاضل...،الأخت الفاضلة...،

السلام عليكم ورحمة الله و بركاته...

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها استكمالاً للحصول على شهادة الماستر في تسيير الموارد البشرية بعنوان " أثر الأنماط القيادية على الالتزام التنظيمي. دراسة ميدانية بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء "casnos" -بسكرة و تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على اثر الأنماط القيادية في الالتزام التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة، ونظراً لأهمية رأيكم في هذا المجال، نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبانة بدقة حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم، لذلك نخبب بكم أن تولوا هذه الاستبانة اهتمامكم فمشاركتكم ضرورية ورأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحه.

ونحيطكم علماً أن جميع إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

وتقبلوا مني فائق التقدير والاحترام.

إعداد الطالبة: سعيدي رميساء

السنة الجامعية: 2019-2020

قائمة الملاحق

القسم الأول: البيانات الشخصية والوظيفية.

يهدف هذا القسم إلى التعرف على بعض الخصائص الاجتماعية و الوظيفية للعمال الإداريين بالصندوق الوطني

للضمان الاجتماعي لغير الأجراء "casnos" بغرض تحليل النتائج فيما بعد، لذا نرجو منكم التكرم بالإجابة المناسبة

على التساؤلات التالية و ذلك بوضع إشارة (x) في المربع المناسب لاختيارك.

1. الجنس: ذكر أنثى
2. العمر: أقل من 30 سنة من 30 إلى أقل من 40 سنة
- من 40 إلى أقل من 50 سنة من 50 سنة فأكثر
3. المؤهل العلمي: تقني سامي (Ts) ليسانس
- شهادة دراسات عليا متخصصة (PGS) مهندس
4. سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات من 5 إلى أقل من 10 سنوات
- من 10 إلى أقل من 15 سنة 15 سنة فأكثر
5. مجال الوظيفة الحالية: اعمال فنية أعمال إدارية غير إشرافية إدارية إشرافية

قائمة الملاحق

القسم الثاني: محاور الاستبانة

المحور الأول: الأنماط القيادية

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى الأنماط القيادية بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء "casnos"، بسكرة و المرجو منكم تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك عنها، و ذلك بوضع علامة (x) في المربع المناسب لاختيارك.

الرقم	عبارات قياس أبعاد الأنماط القيادية	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
أولا: النمط الأوتوقراطي						
01	يقوم المسؤول باستغلال منصبه للتأثير في العاملين.					
02	يوجه المسؤول الأوامر للعاملين دون السماح لهم بإبداء رأيهم أو اخذه بالاعتبار.					
03	يعتبر المسؤول ان تعليماته غير قابلة للنقاش، ولا يسمح لأحد بمخالفتها.					
04	يقوم المسؤول المباشر بالمتابعة الدقيقة للعاملين اثناء انجازهم للأعمال					
05	يقوم رئيسك المباشر بمعاينة العاملين المقصرين					
ثانيا: النمط الديمقراطي						
06	يُشعر المسؤول العاملين بأهميتهم في المؤسسة.					
07	يحرص المسؤول على تلبية احتياجات العاملين.					
08	يحرص المسؤول على معالجة المشكلات بين العاملين بطريقة عادلة.					
09	يسمح رئيسك المباشر بالمشاركة في اتخاذ القرار.					
10	يسمح للعاملين بتقديم اقتراحات لضمان انجاز الأعمال بمستوى عال في المؤسسة					
ثالثا: النمط الحر						
11	يتساهل المسؤول مع العاملين المقصرين في أعمالهم.					
12	لا يقدم المسؤول التوجيه للعاملين .					
13	لا يتابع المسؤول العاملين أثناء انجازهم لعملهم.					

قائمة الملاحق

المحور الثاني: الالتزام التنظيمي

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى الالتزام التنظيمي بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير

الأجراء "casnos"، بسكرة و المرجو منكم تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك عنها، و ذلك بوضع علامة (x) في

المربع المناسب لاختيارك.

الرقم	عبارات قياس الالتزام التنظيمي وابعاده	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
أولا: الالتزام المعياري						
01	أحب مكان عملي ولا ارغب في مغادرته.					
02	ابذل جهدي لتحقيق أهداف المؤسسة.					
03	اعتبر نفسي مطالبا بالدفاع عن سمعة المؤسسة التي اعمل بها.					
04	التزم في تأدية عملي واهتم بمستقبل المؤسسة.					
ثانيا: الالتزام العاطفي						
05	لدي التزام اتجاه مؤسستي إلى غاية بلوغي سن التقاعد.					
06	اعمل بإخلاص في المؤسسة التي انتمي إليها					
07	اعمل جاهدا للحفاظ على سمعة المؤسسة التي اعمل بها					
08	المشكلات التي تواجه مؤسستي هي جزء من مشاكلي ايضا.					
ثالثا: الالتزام المستمر						
09	مغادرة المؤسسة حاليا يسبب لي العديد من المشاكل.					
10	انأ مجبر على العمل في هذه المؤسسة لأنه لا يوجد خيارات أخرى.					
11	عملي الحالي يمثل استثمارا وظيفيا جيدا بالنسبة لي.					
12	اعمل جاهدا للحصول على منصب وظيفي متميز في المؤسسة.					

شاكرين لكم حسن تعاونكم

قائمة الملاحق

الملحق رقم (02): قائمة محكمي الاستبانة

الوظيفة	اسم ولقب المحكم	الرقم
أستاذ محاضر أ_ قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة	د. غضبان حسام الدين	01
أستاذة محاضرة أ_ قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة	د. شنافي نوال	02
أستاذة محاضرة أ_ قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة	خان أحلام	03