

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة



كلية العلوم الانسانية والاجتماعية

قسم علم النفس

الرقم التسلسلي:...../2015

الأنماط القيادية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى العمال المنفذين

(دراسة ميدانية في المؤسسة الوطنية للعدانة وتحويل المعادن غير الحديدية بالمسيلة)

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في تخصص علم النفس العمل والتنظيم

اشراف الأستاذ:

اعداد الطالب:

د. الطاهر مجاهدي

سرايش عبد الكريم

لجنة المناقشة:

الدكتور الطاهر مجاهدي، أستاذ محاضر، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة.....مشرفاً

الأستاذ بعلي مصطفى، أستاذ مساعد، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة.....رئيساً

الأستاذ دوباخ قويدر، أستاذ مساعد، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة.....مناقشاً

نوقشت بتاريخ: 2015/05/27

السنة الجامعية: 2015/2014

الإهداء

أولاً وقبل كل شيء، بسم الله الرحمن الرحيم والصلاة والسلام على خير البرية أجمعين محمد صلى الله عليه وسلم وعلى صحبه ومن تبعه بإحسان الى يوم الدين وبعد.

أهدي هذا العمل العلمي المتواضع الى الوالدين الكريمين، الأب رايح والأم الكريمة الطيبة خديجة، والى الإخوة والأخوات كل بإسمه، والى كل الزملاء والأصدقاء التي أسمائهم لاتسعها السطور ولكن القلب يسعها، وكل أساتذة وطلبة جامعة المسيلة، والى كل من يقرأ أو ينقل عن هذه الدراسة العلمية، والى كل من ساعدنا لإتمام هذا البحث العلمي سواءً من قريب أو بعيد.

سرايش عبد الكريم

شكر وتقدير

أولاً الشكر لله سبحانه وتعالى الذي أمدني بالقوة
وأعانني على الصعوبات التي واجهتني في طريق اتمام
هذا البحث العلمي، فالحمد والشكر لله شكراً كثيراً...

وثانياً شكر خاص للدكتور الطاهر مجاهدي الذي
أمدني بالنصائح والإرشادات... كما أتقدم بأخلص
وأطيب التشكرات الى كل من ساهم في الحداد هذا
البحث العلمي سواءً من قريب أو بعيد، داعياً الله
سبحانه وتعالى أن تكون مجهوداتهم في ميزان
حسناتهم، فآلفه ألفه شكر للجميع .

سرايش عبد الكريم

قائمة المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
	قائمة المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الاشكال البيانية
	قائمة الملاحق
	ملخص الدراسة باللغة العربية
	ملخص الدراسة باللغة الانجليزية
أ	مقدمة
12-1	الفصل التمهيدي: الاطار المفاهيمي العام للدراسة
1	1/ اشكالية الدراسة
4	2/ الفرضيات
4	3/ دوافع اختيار موضوع الدراسة
5	4/ أهمية موضوع الدراسة
6	5/ أهداف الدراسة
6	6/ الدراسات السابقة

10	7/ خلاصة الدراسات السابقة
11	8/ تحديد المفاهيم (المصطلحات)
113-14	الجانب النظري
14	الفصل الأول: الأنماط القيادية
15	تمهيد
15	1/ مفهوم القيادة الادارية
20	2/ عناصر القيادة الادارية
22	3/ أهمية القيادة
25	4/ الوظائف الأساسية للقيادة الادارية
27	5/ العلاقة بين القيادة والادارة
31	6/ خصائص ومهارات القائد الاداري
34	7/ العوامل المؤثرة على القيادة الادارية
37	8/ مداخل ونظريات القيادة الادارية
62	9/ أهم أنماط القيادة الادارية
68	10/ الصفات الفعالة والاستراتيجية في القيادة

74	11/ القيادة البارعة
76	خلاصة الفصل
78	الفصل الثاني: الالتزام التنظيمي
78	1/ مفهوم الالتزام التنظيمي
83	2/ أهمية الالتزام التنظيمي
85	3/ أبعاد الالتزام التنظيمي
90	4/ أهم المتغيرات المؤثرة في الالتزام التنظيمي
102	5/ خصائص الالتزام التنظيمي
103	6/ مراحل تطور الالتزام التنظيمي
104	7/ محددات الالتزام التنظيمي
107	8/ الآثار التنظيمية للالتزام التنظيمي
112	9/ موقف الاسلام من الالتزام
113	خلاصة الفصل
141-115	الجانب التطبيقي
126-115	الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

115	1/ الدراسة الاستطلاعية
115	1/ ميدان الدراسة
118	2/ المنهج المستخدم
119	3/ تحديد العينة
120	4/ أدوات جمع البيانات
126	5/ الأساليب والطرق الاحصائية المستخدمة
151-128	الفصل الرابع عرض وتحليل ومناقشة النتائج
128	1/ عرض وتحليل النتائج على ضوء فرضيات الدراسة
128	1.1/ تحليل بنود المحور الأول الأنماط القيادية
128	1.1.1/ تحليل بنود النمط الأول النمط القيادي الديمقراطي (التشاركي)
131	2.1.1/ تحليل بنود النمط الثاني النمط القيادي التسلسلي (الأوتوقراطي)
134	3.1.1/ تحليل بنود النمط الثالث النمط الحر (التراسلي)
137	2.1/ ترتيب المتوسطات الحسابية الكلية للأنماط القيادية
138	3.1/ تحليل بنود المحور الثاني الالتزام التنظيمي
143	4.1/ فرضيات الدراسة
145	5.1/ تحليل عام للنتائج ومناقشتها على ضوء الدراسات السابقة

147	الخاتمة
148	الاقتراحات والتوصيات
149	قائمة المصادر والمراجع
163	الملاحق

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
29	المقارنة بين القيادة والادارة	1-1
43	مقارنة بين أنظمة القيادة الأربعة	2-1
54	توضيح الممارسات القيادية للقائد أثناء عمله بحسب الأنماط القيادية المذكورة في نظرية الشبكة الادارية	3-1
57	نموذج فيدلر يبين فعالية القيادة	4-1
88	يوضح الأبعاد الثلاثة للالتزام التنظيمي عند موير وألانس	5-2
121	نتائج صدق المحكمين	6-3
124	ثبات الاستبيان بإستعمال ألفا كرونباخ	7-3
125	ثبات الاستبيان بطريقة التجزئة النصفية	8-3
128	تحليل بنود النمط القيادي الديمقراطي(التشاركي)	9-3
130	تحليل بنود النمط التسلطي(الأوتوقراطي)	10-3
132	تحليل بنود النمط الحر(التراسلي)	11-3
135	تحليل بنود المحور الثاني الالتزام التنظيمي	12-3

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
20	تلخيص اجراءات القيادة	1-1
25	أهمية القيادة	2-1
31	العلاقة بين القيادة والادارة	3-1
36	نظرة متكاملة للقيادة	4-1
41	مزايا الأنماط القيادية الأربعة في جامعة أوهايو	5-1
44	نموذج جامعة متشغان	6-1
45	نموذج الشبكة الادارية	7-1
59	نظرية هيرسي وبلانشرد	8-1
63	متصل السلوك القيادي	9-1
64	أهم مميزات النمط القيادي الديمقراطي	10-1
67	أهم الانماط القيادية	11-1
69	يوضح الصفات القيادية الفعالة عند جو ماكلنيس	12-1
72	يوضح فعالية القيادة حسب الرمز (IDEA)	13-1
75	يوضح أنشطة القيادة البارعة	14-1
85	يوضح أهمية الالتزام التنظيمي في تخفيف ضغوط العمل	15-2

	السلبية	
86	يوضح الأبعاد الثلاثة للالتزام التنظيمي	16-2
90	مرتكزات الالتزام التنظيمي	17-2
91	تأثير الاتصال الصامت على الالتزام التنظيمي	18-2
92	تأثير الاتصال التنظيمي على الالتزام التنظيمي	19-2
93	تأثير العدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمي	20-2
94	تأثير المناخ التنظيمي على الالتزام التنظيمي	21-2
95	تأثير التعلم التنظيمي على الالتزام التنظيمي	23-2
96	تأثير الثقة التنظيمية على الالتزام التنظيمي	24-2
97	تأثير ثقافة المنظمة على الالتزام التنظيمي	25-2
98	تأثير علاقات العمل والتدريب والممارسة على الالتزام التنظيمي	26-2
100	تأثير الذكاء العاطفي على الالتزام التنظيمي	27-2
111	يوضح الآثار المختلفة للالتزام التنظيمي	28-2
117	يوضح الهيكل التنظيمي للمنظمة لوحدة EARA	29-3

ملخص الدراسة

انطلاقاً من النتائج المتوصل إليها من خلال دراسة العلاقة بين الأنماط القيادية والالتزام التنظيمي لدى العمال المنفذين بمؤسسة العدانة وتحويل المعادن غير الحديدية (METANOF) بالمسيلة، ومع العلم أنّ موضوع الأنماط القيادية موضوع مهم ضمن العملية التنظيمية لأي منظمة إنتاجية أو خدماتية كانت، وباعتبار أنّ للعمال دور كبير في تحقيق أهداف المؤسسة، وجد الباحث أنّه من الضروري الوقوف على طبيعة هذه العلاقة بين الأنماط القيادية والالتزام التنظيمي، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بوضع فرضيات الدراسة واختبارها بتصميم استمارة أَعتمدت كأداة بحث بعد عرضها على مجموعة من الأساتذة المحكمين واختبار ثباتها باتباع طريقة كرونباخ والتجزئة النصفية، وفي العلاقات تم استعمال معامل برافيس بيرسون، ولقد جاءت نتائج الدراسة كما يلي:

- ✓ تم الكشف عن وجود علاقة ارتباطية موجبة بين النمط القيادي الديمقراطي وبين الالتزام التنظيمي لدى العمال المنفذين.
- ✓ تم الكشف عن وجود علاقة ارتباطية موجبة ضعيفة بين النمط القيادي التسلطي والالتزام التنظيمي لدى العمال المنفذين.
- ✓ تم الكشف عن وجود علاقة ارتباطية موجبة ضعيفة بين النمط القيادي الحر والالتزام التنظيمي لدى العمال المنفذين.
- ✓ وهذا يؤكد على تحقق الفرضية العامة في وجود علاقة بين الأنماط القيادية والالتزام التنظيمي لدى العمال المنفذين.

SUMMARY OF THE STUDY

Bazed on the results obtained throught this study of the relationship between Manager's Leadership Style and Organizational

Commitment among the Workers Implementing, the Enterprise Nationale De Métatallurgie et de transformation des Métaux Non Ferreux in m'sila (algérien) , And Knowing ing

Manager's Leadership Style an important topic within the regulatory process for any organization productivity or service– was, and considering that the workers a significant role in achieving goals of the institution, Recherche found necessary to stand on the nature of the relationship between Manager's Leadership Style and Organizational Commitment, And to achieve the objectives of the study, the researcher developed hypotheses and tested design form were adopted as a research tool after a presentation to a group of professors of arbitrators and test its stability following the method of Cronbach's Alpha Coefficient and Split Half Method, And Bravis Pearson Coefficient of study the relations, The results of the study are as follows:

✓ Been reached and there is a positive correlation bullish medium between The democratic (participative) Style and Organizational Commitment among the Workers Implementing.

✓ Been reached and there is a positive correlation Between The autocratic (authoritative) Style and Organizational Commitment among the Workers Implementing.

✓ **Been reached and there is a positive correlation between The autocratic (authoritative) Style and Organizational Commitment among the Workers Implementing.**

✓ **This confirms the public to verify the hypothesis in relationship between Manager's Leadership Style and Organizational Commitment among the Workers Implementing.**

مقدمة:

تعتبر القيادة من أهم المتغيرات التنظيمية التي لها تأثير كبير على السلوك التنظيمي للعاملين، فهي التي تنظم العاملين وتوحد جهودهم من أجل تحقيق الأهداف التي تنشدها المنظمة، كما تعتبر عنصراً حاسماً يزيد من نجاح وفعالية المنظمة أم العكس.

ولقد تعددت الأدبيات سواءً العربية أو الأجنبية فقد قاربت في عام 2007 حوالي 31.600.000 مقالاً وبحثاً حول القيادة، وعلى الرغم من ذلك إلا أن مسألة القيادة وأسس ومبادئ نجاحها، وما يمكن أن يؤدي بالقائد الى النجاح لا زالت مسألة معقدة. (أبو الفضل، 2014، ص30)

ومن بين أهم الدراسات التي تناولت موضوع القيادة الادارية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي في السنوات الأخيرة من الدراسات الأجنبية: (دراسة تين وماي هوي ويوهوزين فاي وروبارت هذه الدراسة حول نمط القيادة والالتزام التنظيمي لدى الموظفين في الفنادق السياحية الدولية في تايوان) سنة 2006. (Fungwu et al, 2006) و منالدراسات العربية: (دراسة كمال يحي عجم 2008) (عجم، 2008). بعنوان أثر النمط القيادي لمديري المدارس الثانوية الحكومية بمنطقة تبوك التعليمية بالسعودية على الالتزام التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم)، وقد توصلت الدراسات الى وجود علاقة ارتباطية قوية بين الأنماط القيادية والالتزام التنظيمي، وهذا إن دل على شيء فإنما يدل على أهمية القيادة الادارية في المنظمات.

والقيادة في الحقيقة هي تفهم الآخرين والتعرف على احتياجاتهم ومن ثم العمل على تحقيقها لهم، والإحتياجات قد تختلف حسب المواقف والأفراد ولكنها في النهاية أمر يمكن تحقيقه، وعند تحقيق احتياجات العاملين فإن تحقيق أهداف المنظمة سيصبح من مسؤوليات العاملين دون أن يتم حثهم لتحقيقها لأنهم سيشعرون بالولاء لهذا القائد ولهذه المنظمة، فيسعون للعمل على نجاحها دون احتساب رغبتهم الذاتية لأنهم على ثقة بأنها ستتحقق مع نجاح المنظمة والقيادة.

ويعتبر البحث في مسألة القيادة وما يترتب على ذلك من قرارات وآليات تنفيذية من ناحية القبول والرفض من قبل المرؤوسين ومن ثم ما يأتي من نجاح أو فشل سواء على المستوى الإنساني أي العلاقات

بين القادة والمرؤوسين أو على المستوى التنظيمي أي مدى تحقيق أهداف المنظمة التنظيمية والاستراتيجية أو حتى على المستوى الخارجي أي مدى تقدم وازدهار المنظمة بين المنظمات الأخرى في عالم يتسم بالتحدي والمنافسة والبقاء للأحسن والأقوى الأمر بالغ الأهمية.

فالقيادة على اختلاف ميادينها ومجالات ممارستها هي في محصلتها فن انساني بحاجة الى مراجعة دائمة من أجل تقديمها في صورتها الأكثر قبولاً وهو ما يستدعي ممارسة الكثير من التدريب والذي سيصبح بدوره شرطاً موضوعياً لإنجاز مهمة قيادية ناجحة واتخاذ قرار إداري سليم وتبني الأسلوب القيادي المناسب الذي يحقق حاجات الأفراد بالتوازي مع حاجات المنظمة أي تحقيق التوافق الإستراتيجي بين حاجات الأفراد وأهداف المنظمة.

وتعتبر القيادة الإدارية الناجحة والفعالة هي التي تساهم في ارساء قواعد صلبة للسلوك التنظيمي القويم، والتي يتميز القائد فيها بالمهارات الفكرية كالذكاء الإنفعالي والعاطفي والإجتماعي، وكذلك مهارات التواصل مع الآخرين والتعاطف معهم والإهتمام بهم وتفهم ظروفهم وأحوالهم، فهو القائد الوسطي فلا يكون دكتاتورياً مطلقاً ولا متساهلاً مطلقاً، بل يكون ديمقراطياً وسطياً تشاركياً تكون قيادته حكيمة ويثق في أتباعه ومرؤوسيه ويشركهم في اتخاذ القرارات لكي يشعروا بأهميتهم لدى قائدهم فيلتزمون من الناحية التنظيمية ويجتهدون من أجل تقديم الأحسن لأنهم أصبحوا يحسون أنهم هم القادة، وكما يقال القائد العظيم هو من يشعر من حوله بأنهم قادة.

وربما في بعض المنظمات التي تفتقد الى الإلتزام التنظيمي يعود السبب في ذلك الى افتقادها لقيادات ذات فعالية عالية، لأن أنماط السلوك القيادي تؤثر تأثيراً جوهرياً على الإلتزام التنظيمي للأفراد، ولذلك اهتم الكثير من الباحثين سواء في علم النفس أو الإجتماع أو علوم الإدارة وغيرها بدراسة ظاهرة القيادة وخاصةً من حيث الأساليب القيادية وعلاقتها ببعض المتغيرات الأخرى مثل الإلتزام التنظيمي.

وبما أن حاجات ودوافع وشخصيات وثقافة الأفراد مختلفة، فلا بد للقائد الماهر أن يُحدّد أيّ الأساليب يكون مناسباً، فالواقع يؤكد أن العمال مهما كان مستواهم أو ثقافتهم هم بشر لهم أحاسيس ومشاعر ولا يستطيعون أن يحققوا الإلتزام التنظيمي والأداء الممتاز إلا في ظل نمط قيادي مناسب يوفر لهم مناخاً وبيئة تنظيمية مناسبة والعكس فقد يحدث عدم الإلتزام والتسيب التنظيمي اذا كان نمط القيادة غير مناسب.

ولعلَّ الحديث عن القيادة لأمر مهم للغاية، فمن يريد أن يُنَافَسَ في عالم اليوم، يجب أن يُمارَسَ قيادةً تستطيع أن تخلق بيئة اجتماعية تركز على (رأس مال فكري)، وتقود عمليات الابتكار، وتوظف الخبرات الانسانية بأساليب مغايرة تمامًا لأساليب القيادة البيروقراطية التقليدية، فقد وقف السوط عاجزاً عن دفع الناس الى الابتكار، ولن يعطينا الناس أفضل ما لديهم إلا بالتمكين والتفويض والمشاركة.

إنَّ أهمية دور القيادة الادارية في التأثير على السلوك التنظيمي للعاملين هو محور انطلاقتنا في هذا البحث، فدراستنا هذه تحاول أن تقفَ على النمط القيادي الأحسن والأفضل الذي يزيد من درجة الالتزام التنظيمي لدى العمال وينميه في المستقبل.

ولهذا قُمنَّا بإختيار هذا الموضوع من خلال دراسة نمط القيادة وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى العمال. وللوصول الى الكشف عن أهم الأنماط الموجودة وعلاقتها بتحقيق الالتزام التنظيمي لدى هؤلاء العمال تناولنا في هذا البحث قسمان:

القسم النظري: وينقسم بدوره الى قسمان بما في ذلك الإطار التمهيدي، حيثُ تطرقنا في الفصل الأول الأنماط القيادية أمَّا في الفصل الثاني فتناولنا فيه الإلتزام التنظيمي.

القسم التطبيقي: وتناولنا فيه اجراءات الدراسة الميدانية في الفصل الثالث، أمَّا الفصل الرابع فيوضحُ النتائج أي تحليل فرضيات البحث وخلاصة النتائج.

الإطار المفاهيمي العام للدراسة

تعتبر القيادة من أهم الوظائف الإدارية التي يمارسها المدير وذلك لأنَّ الخطة بعد أن يتم وضعها تنتقل الى حيز التنفيذ وتتناولها العقول والأيدي لتنجزها حسب الأهداف المقررة والمراحل المحددة، والقائد يقوم بقيادة مجموعة من الأفراد ويوجههم ويرشدهم ويديرهم من أجل تحقيق التنسيق والتوافق بين أعمالهم ومجهوداتهم، وكذا في نفس الوقت الإهتمام بدوافعهم وطموحاتهم ومراعاة مشاعرهم وأحاسيسهم.

وبدون قيادة يصعب على المنظمة التعامل مع متغيرات البيئة الخارجية التي قد تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على تحقيق أهداف المنظمة.

وعليه فإنَّ تأثير العامل القيادي يسير في اتجاهين متعاكسين فالقائد يؤثر على أتباعه ويتأثر بهم وذلك يؤدي الى تعديل سلوك القائد والمرؤوسين ومن المعروف أنَّ العمل القيادي اذا تم تكراره عدة مرات فإنه يترك أثراً أو انطباعاً كبيراً على سلوك المرؤوسين وعاداتهم وتصرفاتهم سواء بالسلب أو بالإيجاب.

ويساهم الأسلوب القيادي الذي ينتهجه القائد اذا كان مناسباً وفعالاً في دفع الأفراد العاملين نحو الرغبة الحقيقية في العمل من خلال الإلتزام بالأعمال الموكلة لهم انطلاقاً من شعور العمال بالإرتياح وتوفر الجو التنظيمي المناسب على ذلك.

فالقادة يختلفون بما يعطونه من إهتمام للعمل أو الموظف بحيث نجد أن هناك من القادة من يركز على العلاقات الإنسانية والإجتماعية في العمل، وعلى المحافظة على أواصر المحبة والصدقة والثقة بين أفراد مجموعة العمل، والبعض الآخر يركز على مدى تطبيق القرارات والقوانين المتعلقة بالعمل وعدم تخطي العمال لخطوط السلطة أو إبداء رأيهم حول الأمور التي تخص المؤسسة، في حين نجد من القادة من يترك حرية التصرف للعمال في بعض الأمور التي تخص تسيير المؤسسة.

والإلتزام التنظيمي يعد أحد العناصر المهمة في تحقيق الأهداف المرجوة في أي مؤسسة فإنخفاضه أوغيابه يسهم بقدر كبير في عدم تحقيق أهداف المؤسسة وإن نجاح أي منظمة في تحقيق أهدافها إنما يتوقف بالدرجة الأولى على مواردها البشرية فهي أهم مورد تمتلكه المؤسسة وهو أساس ثروتها ونجاحها، ومصدر ميزتها التنافسية، ولهذا سعت الكثير من الدراسات لفهم الدور الذي يلعبه نمط القيادة المتبع في التأثير على سلوك هؤلاء الأفراد.

ومن أهم النظريات التي إهتمت بنمط القيادة نظرية العلاقات الإنسانية (إلتونمايو، روثليسبرغر، وديكسون)، فيعتبر إلتونمايو **Elton Mayo** أول دعاة الإتجاه السلوكي في مجال التنظيم والإدارة، وأول رواد النظرية السلوكية حيث قاد فريقا للبحث والدراسة في شركة وسترن الكتريك **Western Electric Company** بمصنع هاوثورن **Hawthorne** في الولايات المتحدة الأمريكية وذلك بهدف تقييم الإتجاهات والردود النفسية التي يلاحظونها على العمال في مختلف المواقع أثناء العمل، كما إهتمت هذه الحركة بدور العلاقات الإنسانية وأهميتها في السلوك التنظيمي.

وقد اكتشف التون مايو وروثليسبرغر وديكسون أن:

① كمية العمل التي يؤديها العامل لا تتحدد تبعا لطاقته الفيزيولوجية وإنما تتحدد تبعا لطاقته الإجتماعية.

② أن المكافآت والحوافز غير الإقتصادية تلعب دورا رئيسيا في تحفيز العمال في التنظيم وشعورهم بالرضا.

③ أن التخصص الدقيق في الأعمال ليس بالضرورة هو أهم أشكال التنظيم كفاءة واعلاها من حيث الإنتاجية.

④ أن العمال لا يسلكون ويجاهون الإدارة وسياستها كأفراد وإنما يسلكون باعتبارهم أعضاء في جماعات.

وبناء على هذه الفروض الأربعة، فقد حددت نظرية العلاقات الإنسانية أهم المتغيرات التي تؤثر في السلوك التنظيمي وهي كالآتي:

① القيادة الإدارية **Leadership**.

② الإتصالات **Communications**.

③ المشاركة **Participation**.

وتوصلت دراسات إلتون مايو وزملاؤه وتجاربهم الميدانية الى مجموعة من النتائج من أهمها:

الفرد: الإنسان هو أهم العناصر في العملية الإنتاجية، وهو الذي يجب أن يلقى الرعاية والاهتمام الأول من قبل اصحاب المنظمة لا الجانب المادي والفني، فالفرد هو الأساس، فمهما وفرت المنظمة من إمكانيات مالية دون عنصر بشري لديه دافعية إيجابية للعمل لن تنجح المنظمة في تحقيق ما تصبو إليه.

الإنسجام الإجتماعي: التوافق والانسجام الإجتماعي بين أعضاء الجماعة في العمل جوهري وأساسي ويؤثر في إنتاجيتها وليس ظروف العمل المادية كما إفتترضت النظرية الكلاسيكية، وقد أثبت مايو صحة افتراضه بالتجربة. (لوكيا، 2006، ص78)

السلطة الرسمية: إن صبغالعلاقات والإتصالات بين المستويات الإدارية وبينالعاملين بالصبغة الرسمية،دون السماح بقيام علاقات إجتماعية غير رسمية بين العاملين لا يتناسب مع طبيعة الإنسان الذي خلق إجتماعيا بطبعه، فهو كائن لا يمكن أن نديره حسب الرغبة.

ولقد أكدت دراسات التون مايو أنّ نقص الانتاج لا يرجع الى عوامل مادية بل الى عدم الاهتمام بالحالة المعنوية للعاملين وعدم حل مشاكلهم الاجتماعية، واصبحت هذه التجارب تعبر عن وجهة النظر الانسانية في نظرية القيادة الادارية الحديثة، وضرورة مراعاة القيادة للعنصر البشري.

ومن الأفكار الأخرى التي قدمها أنصار نظرية العلاقات الانسانية في مجال القيادة الادارية الدراسات التي قام بها كيرت لوين أحد رواد علم النفس الاجتماعي والتي أوضح فيها تفوق النمط القيادي الديمقراطي مقارنة بالنمط القيادي الأوتوقراطي من حيث التأثير على مناخ المجموعة وأدائها، وأنّ القيادة الديمقراطية تعمل على اخراج أفضل ما عند المجموعات في حين أنّ النمط القيادي الأوتوقراطي يسبب الاعتمادية والامبالاة والعدائية والأداء الضعيف. (لوكيا، 2006، ص79)

وعليه فإننا من خلال هذه الدراسة سوف نحاول معرفة العلاقة بين نمط القيادة والالتزام التنظيمي لدى العمال المنفذين.

وذلك من خلال الإجابة على التساؤلات التالية:

1/ ما ترتيب الأنماط القيادية الثلاثة السائدة في مؤسسة البحث؟

2/ هل توجد علاقة بين نمط القيادة الديمقراطي (التشاركي) والالتزام التنظيمي لدى العمال المنفذين؟

3/ هل توجد علاقة بين نمط القيادة التسلطي (الأوتوقراطي) والالتزام التنظيمي لدى العمال المنفذين؟

4/ هل توجد علاقة بين نمط القيادة الحر (التراسلي) والالتزام التنظيمي لدى العمال المنفذين؟

5/ ما مستوى الإلتزام التنظيمي لدى العمال المنفذين؟

2/ الفرضيات:

2-1/ الفرضية العامة:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة والإلتزام التنظيمي لدى العمال المنفذين.

2-2/ الفرضيات الجزئية:

1- أكثر الأنماط القيادية السائدة هو النمط القيادي الديمقراطي، ثم النمط القيادي التسلطي، ثم نمط القيادة الحر.

2- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة الديمقراطي (التشاركي) والالتزام التنظيمي لدى العمال المنفذين .

3- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة التسلطي (الأوتوقراطي) والالتزام التنظيمي لدى العمال المنفذين .

4- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة الحر (التراسلي) والالتزام التنظيمي لدى العمال المنفذين .

5- مستوى الإلتزام التنظيمي لدى العمال المنفذين منخفض.

3/ دوافع إختيار موضوع الدراسة :

- محاولة توضيح أنماط القيادة وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي في احدى مؤسساتنا الجزائرية.

- الحاجة للقيام بمزيد من الدراسات حول القيادة في الوسط التنظيمي داخل مؤسساتنا من أجل إثراء هذا الموضوع الأساسي والمهم.
- الوقوف على بعض المشاكل والمعوقات التي تحول دون تحقيق الإلتزام التنظيمي داخل المؤسسات الجزائرية وهذا من ناحية الأنماط القيادية.

4/ أهمية موضوع الدراسة:

- تكتسب هذه الدراسة أهميتها من أهمية الموضوع الذي تعالجه، فعلى المستوى التسييري تتمثل أهمية الدراسة في تسليط الضوء على أهم عناصر العملية الإدارية وهي الأنماط القيادية، نظرا لما تكتسبه من جوانب سلبية إذا لم تعطى لها الأهمية ولم تراعى فيها الشروط الواجب توافرها في إختيار النمط القيادي التسييري الفعال الذي ينعكس بدوره على الإلتزام التنظيمي للعمال مع العلم أن الإلتزام التنظيمي هو أساس الأداء الممتاز الذي يحقق أهداف المنظمة والمجتمع.

أ/ الأهمية العلمية (النظرية):

- التعرف على رأي العمال حول نمط القيادة وعلاقته بالإلتزام التنظيمي داخل مؤسساتهم.
- عرض الإطار النظري والدراسات المفسرة والمتعلقة بالقيادة وأنماطها ومحاولة فهم المشكلات المرتبطة بالإلتزام التنظيمي التي لها علاقة بالنمط القيادي.
- دراسة الإلتزام التنظيمي بإعتباره المؤشر الأكبر دلالة على سلوك العامل وكذا على نجاح أو فشل النمط القيادي المتبع في المؤسسة.

ب/ الأهمية التطبيقية:

- التعرف على واقع أو حالة الإلتزام التنظيمي بالنسبة للعاملين الجزائريين في المؤسسات من أجل فهم أفضل الأسس التي تحقق المناخ المناسب لهم.

- إلقاء الضوء على علاقة الأنماط القيادية بجانب الإلتزام التنظيمي لدى العاملين في المؤسسات الجزائرية، ومن ثم التعرف على النمط القيادي الأحسن الذي يزيد من رضا و رغبة وإلتزام العمال في العمل.

5/ أهداف الدراسة:

- الهدف الرئيسي من هذا البحث هو معرفة العلاقة القائمة بين نمط القيادة والالتزام التنظيمي لدى العمال المنفذين.

أ/ الأهداف العلمية (النظرية):

- التعرف على الأسس النظرية المتعلقة بكل من القيادة والإلتزام التنظيمي (ماهية، نظريات، خصائص، ...الخ).

ب/ الأهداف التطبيقية:

- تحديد النمط القيادي المتبع في المؤسسات الجزائرية.
- الوصول الى مجموعة من النتائج والإقتراحات العملية التي تساعد فيما بعد القائمين على العمل أو القادة أنفسهم داخل المؤسسة على فهم وإستيعاب وتثمين مدى تأثير النمط القيادي المتبع من قبل الإدارة على تحقيق الإلتزام التنظيمي لدى العمال.

6/ الدراسات السابقة:

- 1/ الدراسات الأجنبية:(دراسة تين وماي هوي ويوهوزين فاي وروبارت هذاالدراسة حول نمط القيادة والإلتزام التنظيمي لدى الموظفين في الفنادق السياحية الدولية في تايوان) سنة 2006، والباحثون هم تين Tain-Fung Wu من معهد Gratuante في إدارة الأعمال جامعة آسيا (تايوان)، وماي هوي Mei-Hui Tsai، ويوهوزينفاي Yeh-Hsun Fey، من قسم إدارة الأعمال من جامعة لينج تونج Ling Tung في تايوان، وروبارت Rebert.T.Y.Wu من قسم إدارة الفنادق في جامعة جين وين Jin Wen للتكنولوجيا والعلوم (تايوان)، وتهدف هذه

الدراسة إلى معرفة العلاقة بين أنماط القيادة لدى المديرين والالتزام التنظيمي لدى الموظفين، من أجل إعداد قادة قادرين على أداء المهام المطلوبة منهم، والمنهج المستخدم في هذه الدراسة هو المنهج الوصفي التحليلي أما أدوات جمع البيانات المستعملة في الدراسة فكانت إستبيانين الأول يقيس أنماط القيادة الأربعة (الموقفى(الظرفى)، الديمقراطية، الحر، الدكتاتورى)، ويتكون من 19 بند، وتم إستعمال إستبيان فليشمان 1953(SBD) لدراسة نمط القيادة، أما الثاني فيقيس الإلتزام التنظيمي ويتكون من 25بند، إستبيان بروتر وآخرون 1974(OCQ) ، أما بدائل الإجابة فكانت وفق سلم ليكرت الشهير المتكون من خمسة بدائل(دائما، غالبا، أحيانا، أبدا، نادرا)،

وكذلك المقابلات الفردية لمعرفة الدوافع الداخلية والأسباب الذاتية للموظفين، والفنادق الدولية المشاركة في هذه الدراسة تتكون من 58 فندقا مؤهل وتم تقييم هذه الفنادق ومنحها التأهيل عام 2004، والفندق السياحي العالمي مبني وفقا لمعايير البناء والمرافق في الفنادق السياحية العالمية، والعينة كانت حوالي 351 من المدراء كانوا من المستوى الأدنى أي مدراء تنفيذيون (مديري المطاعم والغرف) والموظفين وكان معدل الإستجابات المفيدة 83.2% أي 331 من أفراد العينة وكان البحث مسحيوالعينة طبقية عشوائية(موظفين الغرف، موظفين في المطعم) أي كل الموظفين قامو بمأ الإستمارة، وتم دراسة صدق الأداة بإستعمال معامل كرونباخ ، وكان معامل الصدق 0.96 وهذا يعني إرتفاع درجة الصدق والموثوقية، والإستمارة كانت تحتوي على البيانات الشخصية مثل الجنس، العمر، المنطقة، إسم الفندق أو نوع الفندق، مدة الخدمة، مستوى التعليم، وإستبيان نمط القيادة يتكون من 25 بند، والإلتزام التنظيمي من 19 بند، وتم تحليل البيانات بإستعمال برنامج Spss) نظام التشغيل Windows) ودراسة الفروق وتحليل التباينات بإستعمال إختبار أنوفا أحادي الإتجاه، وإختبار T.(Fung Wu et al,2006, pp. 434-452)

وأسباب هذه الدراسة أن دولة تايوان تشجع الإستثمار في الفنادق السياحية الدولية وتريد تعزيزها والوصول الى خمسة ملايين سائح ، وأيضا كثرة إستقالات الموظفين جعل اليد العاملة غير مستقرة خاصة مع المنافسة الشرسة في السوق الخارجية، ومن أجل الحفاظ على الميزة التنافسية أصبح من الأولويات تحقيق الإستقرار والعمود الفقري للإستقرار هو الموظفين ومن الأسباب المحتملة لإستقالة الموظفين يمكن إرجاعها الى نقص الإلتزام التنظيمي الذي يتأثر بعمق بأسلوب القيادة، وبالتالي فإن أسلوب القيادة قادر

على التأثير في الإلتزام التنظيمي للمرؤوسين والإلتزام التنظيمي هو موقف الشخص من الخدمة والعاطفة والإستعداد وهذه العوامل الرئيسية أصبحت هي التي تحدد نجاح الفنادق السياحية الدولية وكانت هذه الدراسة تهدف لدراسة الأغراض التالية المتعلقة بالقيادة والإلتزام التنظيمي وأهداف هذه الدراسة هي:

1/ دراسة العلاقة بين أساليب القيادة لدى المديرين والإلتزام التنظيمي لدى الموظفين في الفنادق السياحية الدولية.

2/ دراسة الإختلافات في القيادة بين المديرين في الفنادق السياحية الدولية.

3/ دراسة الإختلافات في الإلتزام التنظيمي بين الموظفين في الفنادق السياحية الدولية.

أمّا تساؤلات الدراسة:

1/ هل توجد علاقة بين الأنماط القيادية والإلتزام التنظيمي لدى الموظفين في الفنادق السياحية الدولية؟

2/ هل توجد إختلافات في القيادة تعزى لمتغير الجنس أو العمر أو المستوى التعليمي أو نوع الفندق؟

3/ هل توجد إختلافات في الإلتزام التنظيمي تعزى للعمر أو مدة الخدمة أو المنطقة؟

أمّا الفرضيات: (وهي فرضيات صفرية):

1/ لا توجد علاقة بين الأنماط القيادية والإلتزام التنظيمي لدى الموظفين في الفنادق السياحية الدولية عند $(\alpha = 0.05)$.

2/ لا توجد إختلافات في القيادة لدى المديرين تعزى لمتغير الجنس أو العمر أو المستوى التعليمي أو نوع الفندق عند $(\alpha = 0.05)$.

3/ لا توجد إختلافات في الإلتزام التنظيمي لدى الموظفين تعزى للعمر أو مدة الخدمة أو المنطقة عند $(\alpha = 0.05)$.

والنتائج كانت هي رفض الفرضيات الصفرية وقبول الفرضيات البديلة، أي أنّ هناك علاقة قوية بين الأنماط القيادية والالتزام التنظيمي وأنّ النمط الديمقراطي التشاركي التفويضي هو النمط الأكثر

إستحسانا من طرف الموظفين حيث بلغت الإستجابات حوالي **99.73%** أي حوالي **330** موظف إستجابو لبنود النمط الديمقراطي، وليس هناك فروق في قيادة المدير تعود للجنس أو العمر أو مستوى التعليم أو الخبرة أو نوع الفندق، وهناك إختلافات بين الموظفين في الإلتزام التنظيمي فالأكبر سنا أكثر إلتزاما، أي أن الموظف الذي له أطول وقت من الخدمة يكون على درجة عالية من الإلتزام التنظيمي، والمتغيرات مثل السن ومدة الخدمة وأسلوب القيادة والمنطقة (شمالية، جنوبية، وسطى، شرقية) لها تأثير على الإلتزام التنظيمي، والموظفين تحت سلطة القيادة الديمقراطية كانت لهم أعلى درجة من الإلتزام التنظيمي، والإقتراحات والتوصيات التي جاءت في هذه الدراسة هي ينبغي لصانعي القرار أو القادة إعتقاد القيادة الديمقراطية بدلا من الديكتاتورية أو الحرة، وينبغي تطوير العمل الجماعي الفعال الذي يتميز بالثقة والمشاركة، وبناء على النتائج التي توصلت إليها الدراسة لابد من إنشاء أنظمة تحفيزية مثل المشاركة في الفوائد، والترقية وإشراك الموظفين في صنع القرار¹.

2/ الدراسات العربية: (دراسة كمال يحي عجم 2008 بعنوان أثر النمط القيادي لمديري المدارس الثانوية الحكومية بمنطقة تبوك التعليمية بالسعودية على الإلتزام التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم)، وهدفت الدراسة الى التعرف على النمط القيادي لمديري المدارس الثانوية الحكومية بمنطقة تبوك التعليمية على الإلتزام التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير إستبانة لغرض جمع البيانات ووزعت على أفراد عينة الدراسة من معلمي المدارس والبالغ عددهم (222) معلما من مجتمع الدراسة الذي يتكون من (783) معلما، أي حوالي **28%** من مجتمع الدراسة، وذلك خلال الفصل الأول من العام الدراسي (2008/2007) وللإجابة على أسئلة الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي وتصميم إستمارة تحتوي على محورين الأول للأنماط القيادية (الديمقراطي، التسلطي، الحر) والثاني للإلتزام التنظيمي وتم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل التباين الثنائي والمتعدد، وقد أظهرت النتائج أن النمط الديمقراطي كان تقديره مرتفعا وبلغ متوسطه الحسابي (3.69) أما النمط التسلطي والحر فكان مدى تقديرهما متوسط، وكذا تقدير الأنماط مجتمعة، ووجود درجة مرتفعة للإلتزام التنظيمي لدى المعلمين في منطقة تبوك التعليمية، كما أشارت الى عدم

¹ بلغ عدد العاملين في قطاع الخدمات في تاوان سنة 2006 حوالي 67.12%.

وجود فروق في الإدارة تعزى لمتغير الخبرة والمؤهل والتفاعل بينهما، وكذلك عدم وجود فروق في الإلتزام التنظيمي لدي المعلمين تعزى لمتغير الخبرة والمؤهل والتفاعل بينهما، كما أظهرت وجود علاقة قوية دالة إحصائياً بين النمط الديمقراطي والإلتزام التنظيمي، وأنماط القادة مجتمعة والإلتزام التنظيمي، وعدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمطين (التسلطي والحر) وبين الإلتزام التنظيمي، أما التوصيات التي خرجت بها هذه الدراسة هي ضرورة المحافظة على هذا المستوى من درجة الإلتزام التنظيمي والعمل على كل ما من شأنه أن يزيد هذا الإلتزام ويعززه. (عجيم، 2008)

7/ خلاصة الدراسات السابقة:

لقد وجد الباحث دراسات كثيرة تتحدث عن المتغير المستقل الأول الذي هو القيادة أو المتغير التابع الثاني الذي هو الإلتزام التنظيمي، ولكن الدراسات التي تتحدث عن العلاقة بين الأنماط القيادية والإلتزام التنظيمي، أي عن موضوع الدراسة بالذات فلم يجد غير دراستين، الدراسة الأولى هي دراسة تين وماي هوي وزملائهم سنة 2006 حول الأنماط القيادية وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي لدى الموظفين في الفنادق السياحية الدولية في تايوان، أما الدراسة الثانية فهي دراسة عربية وهي دراسة دراسة كمال يحيى عجيم سنة 2006 بعنوان أثر النمط القيادي لمديري المدارس الثانوية الحكومية بمنطقة تبوك التعليمية بالسعودية على الإلتزام التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم.

وهاتين الدراستين السابقتين اتفقت في اختيار الموضوع العام للدراسة، وكذلك في اختيار الفرضيات، وحتى في النتائج، فقد كشفت الدراستين عن وجود علاقة بين الأنماط القيادية مجتمعة والإلتزام التنظيمي، ووجود علاقة قوية بين النمط القيادي الديمقراطي والإلتزام التنظيمي، واختلفا في نتيجتين أو فرضيتين، فالدراسة الأولى لتين وماي هوي وجدت أنه لا توجد علاقة بين النمطين الأوتوقراطي والحر مع الإلتزام التنظيمي، في حين وجدت دراسة علي عجيم أن هناك علاقة بين النمطين والإلتزام التنظيمي ولكنها علاقة ضعيفة، ويفسر الباحث هذا الاختلاف باختلاف البيئات، فالبيئة العربية تختلف عن البيئة الآسيوية، فالشعوب الآسيوية شعوب متشعبة بالديمقراطية ووعيها الكبير جعلها ترفض الأنماط القيادية الأخرى أي التسلطي والحر، أما البيئة العربية فهي بيئة فنية وشعوبها يمشون في خطوات وثيدة نحو الديمقراطية الحقيقية ولهذا هم في مرحلة انتقالية فلا بد من بعض التشديد في القيادة، وكذلك بعض الحرية، لأن الكثير من العاملين ثقافتهم محدودة فهم يخلطون بين الديمقراطية والفوضوية.

8/ تحديد المفاهيم (المصطلحات):

1/ النمط: (Style) هو السلوك السائد أو الأسلوب الذي يمارسه القائد في أغلب الأحيان ويميزه عن غيره.

2/ القيادة: (Leadership) هي إجراءات يؤثر بمقتضاها شخص على باقي أعضاء الجماعة لتحقيق أهداف محددة لهما.

3/ القيادة الإدارية: (Manager's Leadership) هي النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال إتخاذ وإصدار القرار وإصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين بإستخدام السلطة الرسمية عن طريق التأثير وإستمالتهم بقصد تحقيق هدف معين.

4/ النمط القيادي: (leadership Style) النشاط الذي يمارسه القائد داخل التنظيم للتأثير في سلوك العاملين معه وجعلهم يتعاونون لتحقيق الأهداف المرغوبة وتحسين مستوى الأداء الوظيفي، وقد إستخدمت هذه الدراسة الأنماط القيادية التي صنفت على أساس طريقة ممارسة السلطة وهي:

أ/ القيادة الديمقراطية: (The democratic (participative) Style) وتقوم على أساس الاحترام المتبادل بين القائد وتابعيه، وإعتبار كل أفراد المجموعة ذوي أهمية بالغة في تسيير المنظمة، وتحقيق أهدافها، ففتح الفرص للجميع للتفوق والتميز والإبتكار، والإسهام الفعال في رسم السياسة العامة للمؤسسة، وإتخاذ القرارات، وتحديد الأهداف وتنفيذها.

ب/ القيادة الأوتوقراطية: (The autocratic (authoritative) Style) وهي التي تقوم على الاستبداد بالرأي، والتعصب، وإتباع أساليب الإكراه وتوجيه الأعمال عن طريق الأوامر، والتدخل في تفاصيل أعمال الآخرين مما يشيع جواً مشحوناً بالمشكلات التي تظهر آثارها السلبية بسبب الخوف والتسلط.

ج/ القيادة الحرة: (The liberal Style) وتقوم على أساس عدم التدخل في مجريات الأمور، ولا تلعب دوراً يذكر في تسيير شؤون المجموعة، أو إقرار أساليبها وتحديد أهدافها. (ناصر، 2010، ص7)

5/ الإلتزام التنظيمي: (CommitmentOrganizational)

التعريف الشائع هو تعريف موير وآلانيس و هذه الأبعاد الثلاثة هي ل(Meyer&Allen's)أي الأبعاد الثلاثة للإلتزام التنظيمي حسب موير و آلانيس:

الإلتزام الاستمراري :

ويشيرُ هذا المفهوم إلى قوة رغبة الفرد ليبقى في العمل بمنظمة معينة لاعتقاده بأنَّ ترك العمل فيها سيكلفه الكثير ، فكلما طالت مدة خدمة الفرد في المنظمة فإنَّ تركه لها سيفقده الكثير مما استثمره فيها على مدار الوقت مثل : (خطط المعاشات ، والصدقة الحميمة لبعض الأفراد) ، وكثير من الأفراد لا يرغبون في التضحية بمثل هذه الأمور، ويقالُ على هؤلاء الأفراد أن درجة ولائهم الاستمراري عالية. (كردي، 2011، ص50)

الإلتزام العاطفي:

ويعبرُ هذا المفهوم عن قوة رغبة الفرد في الاستمرار بالعمل في منظمة معينة لأنَّه موافق على أهدافها وقيمها ويريد المشاركة في تحقيق هذه الأهداف، وأحياناً تلجأ بعض المنظمات إلى إحداث تغيير جوهري في أهدافها وقيمها وهنا يسأل الفرد نفسه عما إذا كان باستطاعته التكيف مع الأهداف والقيم الجديدة ، فإذا كانت الإجابة بنعم فإنه يستمر بالمنظمة، أمَّا إذا وجد أنَّه سيصعبُ عليه التكيف فسيترك العمل بالمنظمة .

الإلتزام المعياري:

ويشيرُ هذا المفهوم إلى شعور الفرد بأنَّه ملتزم بالبقاء في المنظمة بسبب ضغوط الآخرين، فالأفراد ذوي الإلتزام المعياري القوي يأخذوه في حسابهم إلى حد كبير، ماذا يمكن أنه يقوله الآخرون لو تركوا العمل بالمنظمة، إذن فهؤلاء لا يريدون أن يتركوا انطباعاً سيئاً لدى زملاء بسبب تركهم للعمل ، وبالتالي لهذا التزام أدبي حتى ولو كان ذلك على حساب أنفسهم. (كردي، 2011، ص51)

ويرى الطالبُ الباحثُ أنَّ أبعاد الإلتزام التنظيمي التي جاء بها موير وآلانيس هي الأقربُ لقياس

الإلتزام التنظيمي، وكما يرى موير وآلانيس أنَّ الإلتزام التنظيمي له ثلاثة أبعاد أو مؤشرات، البعد

الأول وهو الالتزام العاطفي ومعناه أن يلتزم العامل في العمل رغبة منه، ويكونَ بينه وبين المنظمة روابط عاطفية، أي يحبُ ويرغبُ في العمل فيها، أمَّا البعد الثاني وهو الالتزام الاستمراري ومعناه أن العامل يستمرُ في المنظمة لكي لا يخسرَ الفوائد الاقتصادية التي يستفيدُ منها في إطار العمل في هذه المنظمة، أمَّا البعد الثالث وهو الالتزام المعياري ومعناه أن العامل يعمل فقط من أجل الزملاء لكي لا يترك انطباعًا سيئًا لديهم، هذه هي الأبعاد الثلاثة كما جاء بها موير وآانس، كما يرى الطالب الباحث أن الالتزام العاطفي هو الالتزام الذي تبحثُ عنه المؤسسات، لأنَّ العامل يصبحُ يعملُ من أجل تقدم ورقي المؤسسة، وليسَ من أجل الحوافز المادية أو المعنوية، أو كذلك من أجل ترك انطباعات حسنة لدى الزملاء أو المشرفين والمدراء.

أو هو الدرجة التي يحصل عليها الفرد على مقياس موير وآانس للالتزام التنظيمي،

6/ العمال التنفيذيين: هي الطبقة التي تقعُ في أسفل السلم الهرمي للتنظيم، والتي تقومُ بتنفيذ الأوامر الصادرة إليها من رؤسائها أو المشرفين عليها، والذين توكلُ لهم المهام الروتينية البسيطة.

الجانب النظري

الفصل الأول: الأنماط القيادية

الفصل الأول: القيادة الإدارية

تمهيد:

لقد حظيت القيادة الإدارية باهتمام المجتمعات البشرية قاطبةً منذ أقدم العصور، نظرًا لأهميتها في تحقيق الكفاءة والفعالية وتحسين الأداء والانتاجية مما يساعد في تحقيق رفاهية أفراد المجتمع وتحقيق الأهداف بالشكل المطلوب.

كما تُشكّل القيادة محورًا مهمًا ترتكز عليه مختلف النشاطات في المنظمات العامة والخاصة على حد سواء، وفي العصر الحديث ومع تطور مؤسسات الدولة وإتساع خدماتها، أصبحت القيادة الحكيمة الفعالة الواعية أمرًا لا غنى عنه لترشيد سلوك الأفراد وحشد طاقاتهم وتعبئة قدراتهم وتنسيق جهودهم وتنظيم أمورهم وتوجيههم الوجهة الصحيحة نحو تحقيق الأهداف والغايات المرجوة.

وأصبحت القيادة الإدارية من أسس الحياة السياسية والإقتصادية و الإجتماعية في كل بلدان العالم، إذ يعول عليها في تحقيق الأهداف التي تستجيب لمصلحة المجتمعات، فالقيادة هي مؤشر كل تطور لأنها تهتم بالإنتاج وتحقيق الأهداف، والوصول بالأفراد الى مستوى أفضل.

ويُعَدُّ النمط القيادي العامل الرئيس في نجاح المنظمات أو فشلها بصفة عامة، والمنظمات الصناعية والخدماتية بصفة خاصة، لما للقائد الإداري من دور هام في التأثير في سلوك الموظفين والعاملين وفي توفير المناخ التنظيمي الملائم، فهو الذي يحرص على العدالة التنظيمية والقيم التنظيمية، أو نستطيع القول أنّ القيادة هي محور نجاح أو فشل المنظمة.

إنّ القيادة من أهم العناصر لنجاح أي منظمة، إذ من شأنها أن توجه كافة الموارد نحو تحقيق الأهداف، وكذلك إستغلال الطاقات الكامنة لدى العاملين من خلال إثارة دافعيتهم وتحفيزهم وتحسيسهم بأهميتهم، وتحقيق العدالة التنظيمية التي بدورها تؤدي الى تحقيق الالتزام التنظيمي لدى العاملين.

ومَّا لاشك فيه أنّ موضوع القيادة الإدارية يعتبرُ من أكثر الموضوعات التي حظيت باهتمام خاص في الفكر الإداري، والدليل على ذلك الكم الهائل من الدراسات بالإضافة إلى المئات من النماذج والنظريات، ولهذا يصعبُ إيجاد تعريفٍ مُوحَّد للقيادة الإدارية، ولكن سنحاول أن نعرفها من الناحية اللغوية و الإصطلاحية.

1/ مفهوم القيادة الإدارية:

1/1) من الناحية اللغوية:

جاءت من كلمة قاد، يقودُ قودًا وقيادًا، وقيادَةُ الدَابَّةِ، مشى أمامها آخذًا بمقودها- الجيش: ترأسَهُ وَتَدَبَّرَ أَمْرَهُ. (بن هادية، 1991، ص391)

والقيادةُ لغةً في معجم لسان العرب هي (القود) نقيض السَّوق : يقال : يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها، ويمكنُ أن نستشفَّ من هذا التعريف أنَّ القائد يتصدَّرُ الجميع ويقودهم إلى ما ينفعهم ويرشدهم لما يحقق أهدافهم فمعنى أن تقود هو أن تكون في المقدمة. (الحسيني، 2009، ص50)

وكلمة قيادة ذات أصول لاتينية ويونانية، لأنَّ (Leadership) مشتقة من الفعل يفعلُ أو يقومُ بعمل ما، ويتفق الفعل اليوناني (Archein) مع الفعل اللاتيني (Agere) الذي يعني: يحركُ أو يقود، فالقيادة بداية يقوم بها شخص واحد، وعمل ينجزه آخرون حسب توجيهات هذا الشخص. (المربع، 2008، ص9)

وأوردت الباحثة كاتارينا بلازس Kathrina Balazs في رسالتها للدكتوراه سنة 2002 أمَّا من أصل انجلو سكسوني Anglo-Saxonne، ومعناها سياقة وقيادة أي يسوقُ أو يقودُ والنصُّ كما هو: (L'origine étymologique anglo-saxonne des mots, leader et ... leadership est lead, ce qui veut dire: «chemin» ou «rout», le verbe leaden signifiant: «voyager», ainsie aux compagnons devouage en marchant en avant malheureusement...). (Balazs, 2002, p25)

2/1) من الناحية الإصطلاحية:

وقد أوضح (سالم بن سعيد القحطاني) أنَّ هناك خلافًا بين العلماء حول تعريف القيادة في الاصطلاح، ففي العصر الماضي كانت القيادة ترمزُ إلى بعض السمات الشخصية، والقدرات الخاصة التي منحها الله سبحانه لبعض الأشخاص، سواء كانت عقلية أو جسدية أو أخلاقية ، أمَّا في العصر الحديث فقد

اختلف معنى القيادة وتغير لتتوافق مع متطلبات العصر ومكوناته، ومع التنظيمات ذات النشاط النوعي والتخصصي المختلف، حيث لم يعد بالإمكان الاعتماد على السمات الشخصية بل أصبحت هناك حاجة ماسة إلى بعض المهارات التي تتطلبها المنظمات المختلفة حسب النشاط الذي تمارسه، ويخلص المؤلف بتعريف مختصر للقيادة، فيرى أنّها: (قدرة القائد على إقناع الأفراد والتأثير عليهم لحملهم على أداء واجباتهم ومهامهم التي تسهم في تحقيق الهدف المشترك للجماعة)، بعد ذلك حاول المؤلف أن يركز على القيادة الإدارية، فأورد بعض التعاريف التي منها تعريف وايت الذي يرى أنّ القيادة الإدارية هي: (قيام القائد بتوجيه وتنسيق ورقابة أعمال الآخرين في الإدارة)، وتعريف هنت لارسون القيادة الإدارية: (هي الوسيلة المناسبة التي يتمكن بواسطتها المدير من بث روح التآلف والتعاون المثمر بين الموظفين في المنظمة من أجل تحقيق الأهداف المشروعة)، ثم يخلص إلى أنّ القيادة الإدارية في نظره هي: (الدور الذي يتقّمه الشخص المكلف بإدارة المنظمة ... عندما يقوم بالتأثير على المرؤوسين - أفرادًا وجماعات - ودفعهم لتحقيق أهداف المنظمة بجهودها مشتركة. ، ويعرّفها أردواي بتأييد القيادة بأنّها: "النشاط الذي يمارسه شخص للتأثير في الناس، وجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبون في تحقيقه"، ويعرّفها ليكرت أيضاً بأنّها: "المحافظة على روح المسؤولية بين أفراد الجماعة وقيادتها لتحقيق الأهداف المشتركة".

ويعرّف بفنر **Bffiner** القيادة بأنّها: "فن التنسيق بين الأفراد والجماعات وشحنهم لبلوغ الغاية المنشودة". (مجمعي، 2004، ص17)

ويلاحظ الطالب الباحث أنّ عنصر التأثير تشترك فيه أغلب التعريفات، لذا قيل أنّ القيادة هي فن التأثير.

كما تعرف بأنّها: (القدرة على حث وحفز الأفراد على إنجاز ما ترغب القيادة في تحقيقه، فعندما يمارس شخص ما تأثيراً في الآخرين فإنه يجعل شعورهم وإدراكهم للأهداف تماماً كما لو كانت أهدافهم الشخصية). (جامع، 2010، ص76)

والقيادة هي القدرة على التطوير الاستراتيجي الجوهري والفعلي المترابط، والرغبة في رفع وتعزيز وتشجيع القدرات الجماعية في العمل. (Wignaraja, 2006, p5)

ومفهوم القيادة أيضًا يعني أداء مجموعة المديرين الذين يشرفون على مشروع ما، من حيث كيفية أداء المديرين لأعمالهم، وكيف يدارون بواسطة رؤسائهم، ومدى كفاءة إدارة المشروع وهيكلتها، ومدى فعالية العامل فيها. (بلانشرد، 1992، ص2)

كما عرّفها فيلمر **Fulmer** بأنّها: "القدرة على الإقناع للسعي لتحقيق أهداف معينة". (طوالبة، 2008، ص16)

وعرّف جوهر (1984) القيادة الإدارية بأنّها: "القدرة على التأثير في الناس-أفراد وجماعات- لكي يتعاونوا في سبيل تحقيق هدف مرغوب فيه". (أبو معمر، 2009، ص49)

القيادة الإدارية عملية تتألف من الإرشاد والإدارة لمجموعة من الأفراد في المنظمة، ليتحركوا بإتجاه الأهداف المرسومة. (العدلوني، 2000، ص18)

كازانتزي **Kazantzi (2010)**: "هي توحيد التعاون العمودي والتشارك في القيادة مع الأخذ بعين الاعتبار ثقافة المنظمة وتنظيمها وتقديمها". (Luc et al ,2013,p13)

وعرّفها وليام **william** بأنّها: "مجموعة من السلوكيات الذاتية يتم تصميمها للتأثير على الأشخاص كي يتعاونوا في تحقيق الغايات والأهداف". (عينة، 2010، ص12)

في حين عرّفها (باس) **Bass**: "بأنّها العملية التي يتم عن طريقها إثارة اهتمام الآخرين وإطلاق طاقاتهم وتوحيدها في الاتجاه المطلوب".

أمّا (مارثن شو) فقد رأى فيها العملية التي من خلالها يمارس عضو جماعة تأثيراً إيجابياً على باقي أعضاء الجماعة.

ويؤكد (حامد زهران) أنّ القيادة: "هي دور اجتماعي رئيس يقوم به فرد (القائد) أثناء تفاعله مع غيره من أفراد الجماعة ويتسم هذا الدور بأنّ من يقوم به يكون له القوة والقدرة على التأثير في الآخرين وتوجيه سلوكهم في سبيل بلوغ هدف الجماعة".

في حين عرّفها ماهر عمر: "بأنّها القوة المهيمنة على إدارة العمل الجماعي الكلي في نطاق أي جماعة تتولاها والمسؤولة عن تصريف شؤون أعضائها والموجهة لسلوكياتهم نحو تحقيق أهدافها". (أبو عيدة، بدون سنة)

وقد قدّم مارفين شو (Marvin E. Shau 1971) تعريفاً للقيادة من خلال تعريفه للقائد تعريفاً

بسيطاً وفعالاً فهو يعرّفه على أنّه: "عضو الجماعة الذي يمارس تأثيراً أكثر إيجابية على الآخرين أكثر مما يمارسونه عليه". (نوار، بدون سنة، ص24)

وفي إطار العملية الإدارية يشير مونتانا وشارنوف (Charnov & Montana 1993)

216 pp) إلى أنّ القيادة: "هي عملية إيجاء أو تأثير في الآخرين لجعلهم يعملون بالتزام عال ومثابرة في إنجاز وتأدية المهام المطلوبة منهم. فالقيادة تهتم بكيفية بناء الالتزام وتحفيز الآخرين لدفعهم لاستخدام مهاراتهم في تنفيذ الأنشطة وتحقيق الأهداف." ويؤكد هذا التعريف على مدى ارتباط القيادة بالموارد البشرية التي يتوقف على أدائها نجاح منظمات الأعمال. ويشير برنس (Prince, 2008) أنّ مهمة ودور القيادة سابقاً كانت تركز على تحقيق نجاح المنظمة ولكن مع التطورات المهمة في بيئة الأعمال الحديثة أصبح هناك ضرورة للبحث عن نموذج جديد للقيادة يتواءم مع هذه التطورات العالمية مما حداً بمؤسسات الأعمال وبخاصة في الاقتصاديات الناشئة والنامية العمل على التخلص من الأساليب القيادية التقليدية بفعل عوامل ثقافية ومجتمعية مختلفة والتي أصبحت غير قادرة على مواكبة التحولات العالمية.

وتشير (مجلة الإكونومست-47 & 10 pp, January, 2009, The Economist)

48) أنّه في عالم الأعمال المعاصرة المتسم بالتغير المستمر لمواكبة تنامي دور العولمة وثورة المعرفة والمعلومات يتزايد الاهتمام في موضوع القيادة الإدارية والبحث عن الدور الذي سيضطلع به الجيل الجديد من القادة الفاعلين والمهارات التي سيحتاجونها للتمكن من إدارة وتوجيه مؤسسات الأعمال والمجتمع بنجاح. (صبري، 2009)

أمّا كون (Kohn) الذي يرى أنّ القيادة هي نوع من المقدرة أو المهارة في التأثير على المرؤوسين بحيث يرغبون في أداء أو إنجاز ما يحدده القائد.

أمّا روبرت ليفنجستون (Robert Lvingston) يُعرّفها على أنّها: "الوصول إلى الهدف بأحسن الوسائل وبأقل التكاليف وفي حدود الموارد والتسهيلات المتاحة مع حسن استخدام هذه الموارد والتسهيلات". (غلبون، 2010)

أمّا دوبري (Depree 1989) وميرفي (Murphy 1996) فيؤكدان في القيادة على أهمية العلاقات الأخوية بين الأفراد من أجل الإختيار الصحيح والصائب وإنجاز الأهداف التنظيمية ونجاحها في المستقبل. (Winston et al, 2006, pp6-66)

ومن التعريفات التي قيلت أيضاً في القيادة: "أتمها قدرة الفرد في التأثير على شخص أو مجموعة من الأشخاص وتوجيههم وإرشادهم من أجل كسب تعاونهم وحفزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاية في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعية". (الآغا، 2003، ص150)

تعريف آخر: "القيادة دور اجتماعي رئيسي يقوم به الفرد (القائد) أثناء تفاعله مع غيره من أفراد الجماعة (الأتباع) ويتسم هذا الدور بأن من يقوم به له القدرة والقوة على التأثير في الآخرين وتوجيه سلوكهم في سبيل بلوغ هدف الجماعة، فهي شكل من أشكال التفاعل بين القائد والأتباع حيث تبرز سمة القيادة والتبعية".

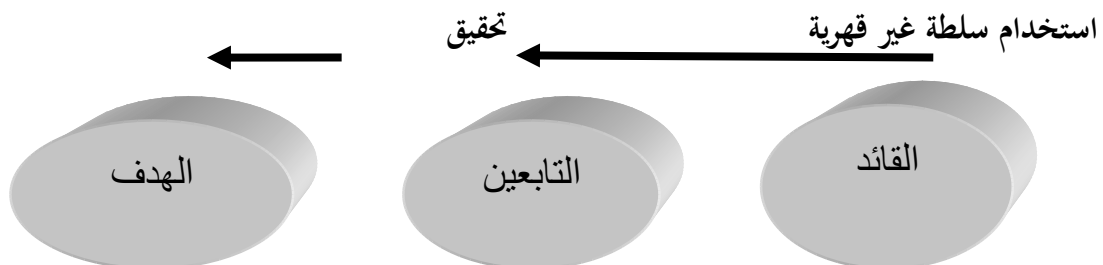
تعريف آخر: "هي العملية التي يتم من خلالها التأثير على سلوك الأفراد والجماعات وذلك من أجل دفعهم للعمل برغبة واضحة لتحقيق أهداف محددة". (الآغا، 2003، ص151)

وقبل سنوات قليلة تمكنت مجموعة من الأساتذة مكونة من (54) أستاذاً من (38) دولة الى تعريف للقيادة الإدارية بأنها: "القدرة على التأثير والتحفيز، وتمكين الآخرين من المساهمة في فاعلية ونجاح المنظمة". (عباس، 2012، ص ص129-157)

وتم تعريف القيادة بناءً على سلوك القائد، حيث عرّف الكلاسيقي القيادة بأنها: "السلوكيات التي يسلكها القائد حينما يوجه أنشطة المجموعة لهدف أو أهداف مشتركة"، ويعبر هذا التعريف على مرحلة من مراحل تطور القيادة وهو المدخل السلوكي. (صفحي، 2011، ص17)

ويستخلصُ الطالبُ الباحثُ أنَّ القيادة الادارية هي فن التأثير في الآخرين وتحفيزهم، والقائدُ الحقيقي هو الذي يجعل الآخرين يعملون برغبة واخلاص وتفاني من أجل تحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة، وهو الذي يضفي جواً من المشاركة والثقة والشفافية والأمانة، وهو الذي يكون قدوة للتابعين في العمل والتفاني والاخلاص لأهداف المنظمة.

والشكل التالي يلخص إجراءات القيادة:





شكل رقم (1-1) تلخيص إجراءات القيادة.

2/ عناصر القيادة الإدارية:

ومن مجموع هذه التعريفات للقيادة الإدارية، يتبين أن هناك عناصر جوهرية لازمة لوجود القيادة الإدارية وهذه العناصر هي:

1-2/ عملية التأثير التي يمارسها المدير على مرؤوسيه:

تقوم عملية التأثير - التي تركز عليها القيادة الإدارية - على ما يستخدمه المدير من وسائل لإقناع مرؤوسيه واستمالتهم وحثهم على التعاون لتحقيق الأهداف المطلوبة، وبقدر ما تكون درجة تأثير المدير فعالة في سلوك مرؤوسيه وتصرفاتهم في ممارساتهم لنشاطاتهم تكون قيادته ناجحة وفعالة، وأن تعدد وتباين وسائل التأثير التي يستخدمها المدير للتأثير في مرؤوسيه قد عكس اختلافًا في أساليب القيادة الإدارية وأنماطها وكشف عن أن الفهم الصحيح للقيادة الفعالة يعتمد على مدى إدراك المدير لأفضل الوسائل التي يمكن أن يستخدمها للتأثير في مرؤوسيه وضبط سلوكهم وتوجيههم الإتجاه المرغوب. (ناصر، 2010، ص11)

2-2/ توجيه المرؤوسين وتوحيد جهودهم:

تستهدف عملية التأثير التي يقوم بها المدير نحو مرؤوسيه، تنظيم جميع القوى البشرية التي توجد في التنظيم وتوجيهها وضبط سلوكها في جميع المواقف، فالمدير يشرف على مجموعة من الموظفين يختلفون من أوجه متعددة: كالسن والثقافة والظروف النفسية والاجتماعية، والمدير القائد هو الذي يستطيع من خلال عملية التأثير أن يشكل فريقًا متعاونًا من موظفيه رغم أوجه الاختلاف بينهم. (ناصر، 2010، ص11)

أي التناسق والإنسجام لأنَّ وجود الجماعة لا يكفي لإنجاح القيادة في تحقيق أهداف التنظيم، لأنَّ نجاح عمل مشترك يتطلب تناسق وانسجام بين أعضاء الجماعة حتى يواجهون جهودهم نحو تحقيق الهدف المشترك بشكل يساعد ولا يعيق العملية ذاتها. (الدوسري، 2013، ص24)

فالقيادة الماهرة والبارعة هي التي ترسم سلوكيات الأفراد الأخوية وتدفعهم وتديرهم نحو النجاح.

(Mtd trining, 2010, p3)

2-3/ تحقيق الهدف الوظيفي:

فالهدف الأساسي من عملية التوجيه التي يقوم بها المدير القائد نحو مرؤوسيه من خلال تأثيره فيهم وتوجيهه لجهودهم، هو تحقيق الهدف المنشود للتنظيم، إلا أنَّ أهداف التنظيم تتداخل مع مجموعات أخرى من الأهداف، وهذا التداخل يجعل تحقيق أيِّها يساعده على تحقيق الأخرى، فمثلاً تحقيق الموظفين للأهداف التي ينشدها تساعده بدورها على تحقيق أهداف التنظيم، وأهداف القائد الإداري، والأهداف الشخصية لكل موظف. (ناصر، 2010، ص12)

وهناك من يرى بأنَّ العناصر البنائية الأساسية لظاهرة القيادة هي:

1/ موقف تفاعلي **Situation**.

2/ قائد **Leader**.

3/ أتباع **Subordinates or Followers**.

4/ عملية اتصال **Communication**. (نوار وآخرون، بدون سنة، ص26)

3/ أهمية القيادة الإدارية:

✓ تظهر الحاجة ماسة إلى القيادة التي تضع رؤية واضحة للأهداف البعيدة المدى المراد الوصول إليها، وتبني طرق ووسائل ملائمة لتحقيق الأهداف، وتخصيص الموارد اللازمة لتحقيقها.

(الزعي، 2010، ص38)

✓ القائدُ رجل مبدع، تستطيعُ أن تقارن بسهولة حالة العمل قبل مقدمه وبعد مقدمه، ماهرٌ في وضع الخطة والرؤية، ماهرٌ في تنفيذ تلك الرؤية، متميزٌ في إدكاء روح الحماسة والتحفيز في زملائه وموظفيه، يتواصل مع الآخر بشكل مبهٍر، مرناً اتجاه المشكلات، يستطيعُ التغلب عليها بكل سهولة ويسر، يرى أنّ فريق العمل لديه أهم من كل شيء، يهتمُ بالجانب الانساني، لذلك يحبه الجميع، ويحبون العمل معه مهما كان العمل مرهقاً أو كبيراً. (الفقي، 2008، ص12)

✓ القائدُ والمديرُ الاستراتيجي هو العقل المفكر والمدير للمؤسسة الذي ينظرُ في الآفاق البعيدة، ويحددُ الاتجاهات، ويرسُم طريق الوصول إليها، ومن ثم فهو يحتاج الى عقلية ابتكارية قادرة على انتاج الأفكار الابتكارية المتجددة، غير التقليدية وغير المسبوقة التي يمكنها تجاوز التحديات ومفاجئة الخصوم وفتح الآفاق الجديدة للمؤسسة. (الديب، 2009، ص31)

✓ أهميتها تكمنُ في أنّها حلقة الوصل المتمثلة في القوة التي تتدفق لتوجيه الطاقات بأسلوب متناسق، يضمنُ عمل العاملين بين خطط المنظمة وتصوراتها المستقبلية.

✓ تدعيم السلوك الايجابي والتقليل من السلبيات فهو بمثابة رُبّان السفينة.

✓ السيطرة على مشكلات العمل ورسم الخطط الازمة لحلها.

✓ مواكبة التغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المنظمة.

✓ وضع استراتيجية راشدة في عملية تحريك محفزة نحو هدفٍ سامٍ.

✓ تنمية وتدريب ورعاية الأفراد. (السويدان، 2004، ص42)

✓ ولقد ظهرَ جيل جديد من العلماء الباحثين بزعامة **tom peters** يتمتعون بالطلاقة والقدرة على الإقناع، وتمكنو من تقديم الكثير من الأدلة الواقعية على أهمية القيادة، خاصة من واقع الصناعة الأمريكية، كما أنّ قصص نجاح كبار رؤساء الشركات الأوروبية مثل **Percy Barne Vik** من شركة (**ABB**) وجون كارل جون من شركة (**SAS**) قصص مقنعة بأنّ القيادة بالفعل تستطيع أن تُحدثَ فرقاً كبيراً. (ميروح، 2006، ص57)

✓ وعليه تظهرُ أهمية القيادة في النقاط التالية:

① تستطيع القيادة الإدارية تحويل الأهداف المطلوبة الى نتائج.

② توجه القيادة الإدارية العناصر الإنتاجية بفاعلية نحو تحقيق الأهداف.

③ بدون القيادة يفقد التخطيط والتنظيم والرقابة تأثيرهم في تحقيق أهداف المنظمة.

④ بدون القيادة يصعب على المنظمة التعامل مع متغيرات البيئة الخارجية والتي تؤثر بشكل مباشر أو

غير مباشر في تحقيق المنظمة لأهدافها المرسومة. (ناصر، 2010، ص12)

ومما لا شك فيه أنَّ القيادة ليست مجرد علاقة شخصية بين شخصين وإنما يمتدُّ تأثيرها إلى النظم الاجتماعية الموجودة في الشركة (المؤسسة) ويتصفُّ القائد الناجح بأنَّه يعملُ جادًا في تحسين مقدراته على الإلمام والتبصير في أحوال الأفراد الذين يعمل معهم ويتطلبُ ذلك منه سلوكًا معينًا كالاقتناع والإدراك الذاتي والموضوعية .

1-الاعتناق :

هو مقدرة الشخص على تفحص الأمور والنظر إليها من زاوية الشخص الآخر فحتى يتمكن القائد من توجيه مرءوسيه على العمل وتحفيزهم لا بد أن يكون قادرًا على وضع نفسه موضع ذلك المرؤوس فيحسُّ بإحساسه ويشعرُ بشعوره تجاه المؤسسة وأهدافها واتجاه زملائه ورؤسائه واتجاه القيم التي تؤثر على إنتاجية الموظف وكفاءته.

2-الإدراك الذاتي:

هي مقدرة الشخص على تقييم نفسه بين الآخرين تقييمًا صحيحًا، فهناك الكثيرون الذين يحملون عن أنفسهم فكرة تختلف عن الفكرة التي يحملها الآخرون. فقد يعتقدُ بعض الرؤساء بأنهم عادلون ورحيمون في معاملاتهم مرؤوسيههم وموضوعيون في تحليلهم للمشاكل التي تواجههم، إلا أنَّ مرؤوسيههم قد يرون بأنَّ هؤلاء الرؤساء متحيزون ولا يتميزون بالعدل أو الرحمة أو الموضوعية.

3-الموضوعية:

هي مقدرة الشخص على تحليل الوضع الراهن تحليلًا عقلائيًا دون تدخل العاطفة. فالقائد الناجح هو الذي يستطيع تحديد القوى التي دفعت برؤوسيه لأن يسلكوا سلوكًا معينًا. إنَّ قدرته على تجميد العاطفة وتحليل الأمور بموضوعية تمكنه من تفهم أفضل لسلوك المرؤوسين وبالتالي توجيههم وارشادهم. (الفرا، 2002، ص156)

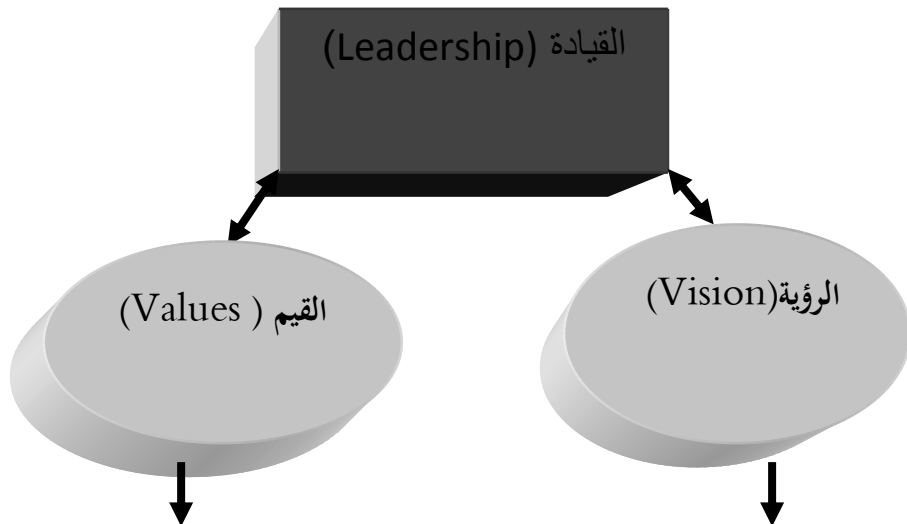
✓ وتعدُّ القيادة هي قمة التنظيم الاداري، وتعتبرُ عنصرًا حيويًا في حياة واستمرار المنظمات.

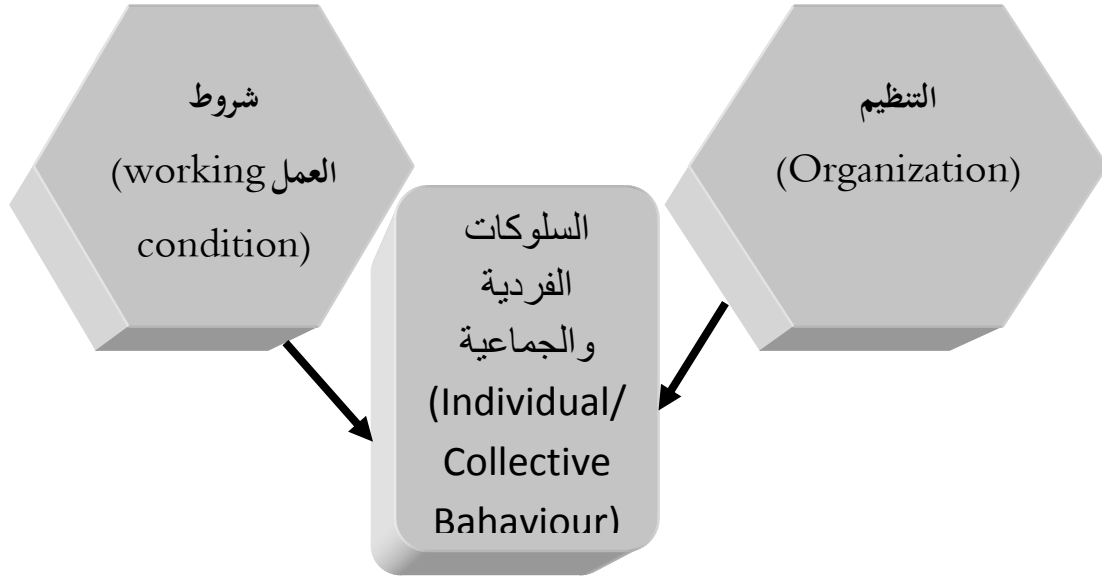
(صفحي، 2011، ص18)

✓ على المنظمات التي تسعى الى النجاح في المجال التجاري- سواءً على المستوى الحكومي أو الهيئات التي تسعى للربح- أن تمر بتغييرات جذرية إذا أرادت أن تستمر، ويتعينُ على العاملين فيها التفكير بشكل أسرع وأذكى، وأن يتسع مجال أحلامهم، والأهم من ذلك أن التفكير الثقافي سوف يتطلب جيلاً جديداً من القادة الذين يختلفون تماماً عن أسلافهم الرؤساء، لقد فات عصر الشركات عن طريق مدير يجلسُ في مقعده وفي يده السوط. (كارينجي وآخرون، 1999، ص 1-2)

✓ إنَّ تصرفات القائد الإداري وسلوكه هي التي تحفزُ الأفراد وتدفعهم إلى تحقيق أهداف المشروع.

بدون القيادة يصعبُ على المنظمة التعامل مع متغيرات البيئة الخارجية والتي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في تحقيق المنظمة لأهدافها المرسومة. (الفرا، 2002، ص 155)





شكل رقم (2-1) يوضح أهمية القيادة (ICSI,2013,p2)

4/ الوظائف الأساسية للقيادة الإدارية:

بالنسبة لسلزنك، تصنف المهام الجوهرية للقيادة في أربع فئات:

- ① **المهمة الأولى:** تتعلق بتعريف أو تحديد مهمة أو دور المنظمة أو المؤسسة، وهذا من الواضح أنه أمر غاية في الأهمية في عالم سريع التغير ويجب أن يُنظر إليه على أنه عملية ديناميكية.
- ② **المهمة الثانية:** هي " تجسيد هدف المؤسسة " والذي يقتضي بناء السياسة داخل الهيكل أو اقرار الوسائل المناسبة للوصول الى النهايات المرغوبة.
- ③ **المهمة الثالثة:** هي الدفاع عن سلامة المنظمة، وهنا تتداخل القيم مع العلاقات العامة، فالقادة يمثلون منظماتهم عند العامة وعند زملائهم وهم يحاولون اقناعهم بإتباع قراراتهم.
- ④ **المهمة القيادية الأخيرة** هي تنظيم الصراع الداخلي.

والقيادة في المستوى الأعلى من المنظمة لها تأثير عظيم على المنظمة، لكنها تستلزم سلوكيات وتصرفات مختلفة تمامًا عن تلك التي يقوم بها القادة في مركز الإشراف على الخط الأول. (بن ماجد، سنة النشر

مجهولة، ص13)

تتحدّد الوظائف الأساسية للقيادة في مجموعة من المهام، وتختلف هذه الوظائف باختلاف طبيعة الجماعة وذكر (البدري، 2001) المهام التالية التي يقوم بها القائد (شحادة، 2008، ص: 14، 15):

1. **القائد كمصدر للفكر:** حيث يجب أن يتوفر في القائد قدر من المعرفة الواعية التي تجعله المصدر الموضوعي لأفراد جماعته وقائدها الروحي.

2. **القائد كخبير:** فالقائد في الغالب مصدر للمعرفة والخبرة في الجماعة ففي بعض الجماعات تكون القيادة لمن يتميز بالمعرفة والخبرة الفنية والإدارية.

3. **القائد كمبرمج للسياسة:** حيث يتولى القائد وضع السياسة العامة للجماعة ويحدّد الأهداف الاستراتيجية و التكنيكية لها.

4. **القائد كمخطط:** فالقائد يتولى وضع الخطط وأساليب العمل ووسائل التنفيذ والبرنامج الزمني.

5. **القائد كنموذج وقدوة ورمز:** فهو يمثل السلوك القيادي النموذجي في العلاقة مع المجموعة ويقدم المثل الأعلى والقدوة للتعامل في تحمل المسؤولية وضبط العمل وبذل الجهد. (بنماجد، سنة النشر مجهولة، ص 13)

6. **القائد كممثل خارجي للجماعة:** فهو يقوم بتمثيل الجماعة في علاقاتها الخارجية للتعبير عن حاجاتها والتزاماتها مع الآخرين.

7. **القائد كمؤثر على العلاقات الداخلية:** القيام بتنظيم العلاقات الداخلية للجماعة، فهو الوسيط بين أفراد الجماعة.

8. **القائد كمصدر لإصدار التقويمات الإيجابية والسلبية:** فهو يتميز بقدرته على منح الثواب أو العقاب من خلال الخبرة وتوفر عامل العدالة.

9. **القائد كراع أبوي:** فيقوم بالدور الأبوي الإنساني مع كل عضو في المجموعة، حيث يهتم بأفراد المجموعة ويرعى مصالحهم، من خلال التعرف على أوضاع كل فرد ومشاكله ويساعد على حل

تلك المشكلات. (بن ماجد، سنة النشر مجهولة، ص 13)

5/ العلاقة بين القيادة والادارة:

يرى جون كوتر أنّ هناك فرق بين القيادة والإدارة، ولكنهما نظم عمل متكاملة في المنظمات، على وجه الخصوص، وإنّه يعتقد أن القيادة الفعالة تنتج تغيير مفيد في المنظمات، والإدارة الجيدة تتحكم في التعقيدات في المنظمة وبيئة عملها، والمنظمات الناجحة بحاجة الى كل من القيادة والإدارة الجيدة.

إنّ عملية الإدارة تشمل: (1) التخطيط ووضع الميزانية، (2) التنظيم والتوظيف، (3) الرقابة وحل المشكلات، إذن عملية الإدارة تقلل من الشكوك، وتعمل على استقرار المنظمة، وفي المقابل، فإنّ عملية القيادة تشمل: (1) تحديد الاتجاهات للمنظمة، (2) حشد الموظفين للعمل مع هذه الاتجاهات، (3) تحفيز الموظفين للعمل، من خلال التمكين من ناحية، ومن ناحية أخرى من خلال إشباع حاجاتهم الأساسية. (بن ماجد، سنة النشر مجهولة، ص14)

و من بين الاختلافات أيضاً:

- ① الرؤساء والمدراء يقبلون الوضع الحالي أمّا القادة فيتحدونه.
 - ② الرؤساء يسألون كيف ومتى، أمّا القادة يسألون ماذا يجب أن نفعل ولماذا.
 - ③ وظيفة القائد هي تنمية الهدف أو العمل الرئيسي للمنظمة وتكوين الاستراتيجية الموصلة اليه، في حين وظيفة الرئيس هي وضع الاستراتيجية للقائد موضع التنفيذ استخدام الأدوات المساعدة على ذلك.
 - ④ وعمومًا نلاحظ أنّ القيادة هي في الغالب تأخذ الطابع غير الرسمي، وتعتمد في تأثيرها على العلاقات الإنسانية، في حين تتميز الرئاسة بالطابع الرسمي الذي يعتمد على اللوائح والمكافآت و العقوبات والمراكز الوظيفية. (ميروخ، 2006، ص61)
- المديرُ يدير العمل المكلف به، أمّا القائد يبدع ويحدد ويتميز.

المديرُ يعمل على استمرار عجلة العمل، أمَّا القائدُ ينمي ويطور ويبحث دائماً عما يفيد العمل.

المديرُ يديرُ فريقه معتمداً على قوته وسيطرته الوظيفية، أمَّا القائدُ يعتمدُ في ادارته لفريقه على ثقته بنفسه وقدراته. (الفقي، 2008، ص12)

المديرُ يؤدي ما يتوجب عليه بالطريقة الصحيحة، أمَّا القائدُ يفعل الأشياء الصحيحة. (الفقي، 2008، ص12)

وللتفرقة بين القيادة والإدارة (الرئاسة) يوضح ماهر في الشكل رقم(1) بعض أوجه المقارنة:

جدول رقم(1-1)المقارنة بين القيادة والادارة

القيادة	الادارة (الرئاسة)
● تركز على النفوذ والتأثير الاجتماعي وعلى قبول الأفراد لهذا النفوذ.	● تركز على السلطة الرسمية وعلى إذعان وامتنال الأفراد لهذه السلطة.
● الجماعة هي مصدر السلطة.	● التنظيم الرسمي هو مصدر السلطة.
● السلطة غير رسمية.	● السلطة رسمية ومقننة.

● وظيفة من وظائف المدير.	● مفهوم أشمل من القيادة.
● التفاعل بين الأفراد هو جوهر القيادة.	● الوصف التنظيمي للعلاقات هو جوهر التصرفات الإدارية.

المصدر (ماهر، 2000، ص 309)

وفي هذا الإطار يوضح دافت و نو (Daft & Noe) أنه قد يكون بعض المديرين قادة جيدين ، ولكن ليس كل القادة الجيدين مديرون جيدين، وأحد نقاط الاختلاف أو الفرق بين الإدارة و القيادة أن المديرين يستخدمون سلطاتهم لإنجاز الأعمال، فالسلطة هي نقطة قوة الادارة، وأمّا القادة فإنّ قوتهم تأتي من مصادر شخصية مثل السمات والخصائص الشخصية والأهداف والقيم، والقيادة تعمل على وجود الرؤية والإبداع والتغيير وليس الثبات وعدم التغيير، كما تتركز على وجود القيم والرؤية المشتركة والاستراتيجية، وتعمل على حفز وتمكين العاملين من أجل إنجاز الأهداف التي تعمل من أجلها

المنظمة. (البقي، 2008، ص 71)

وكذلك تختلف وظائف كل من القيادة والإدارة وهذه الاختلافات كالتالي:

في القيادة خمسة عناصر أساسية هي:

- 1- التقييم والتفويض الاداري **Give direction**.
- 2- اتخاذ الاحتياطات والتأثير والالهام **Provide inspiration**.
- 3- يبني مجموعة **Build teams**.
- 4- يعطي أمثلة **Setan example**.

5- مقبول من أتباعه **.Be accepted**

أما الوظائف الادارية فهي ستة نشاطات عند هنري فايول (Henri Fayol in 1916) وهي كالآتي:

1- نشاطات تقنية **.Technical**

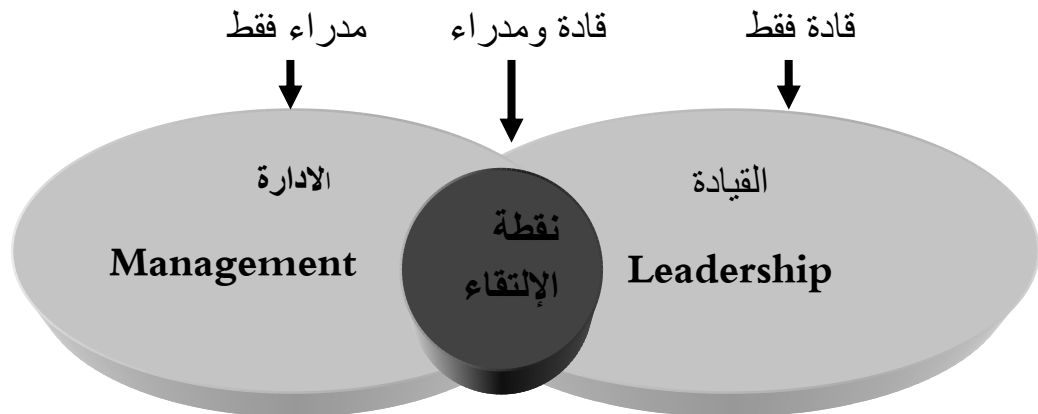
2- نشاطات تجارية **.Commercial**

3- نشاطات تسييرية **.Financial**

4- نشاطات أمنية أو وقائية **.Sécurité**

5- نشاطات حسابية **.Accounting**

6- نشاطات ادارية **Administration** (Thomas, 2004, p119)



الشكل رقم (3-1) التالي يوضح العلاقة بين القيادة والادارة

6/ خصائص ومهارات القائد الإداري:

يذكرُ البدري (2001) أنَّ أهم صفات القيادة الناجحة هي:

1. **المبادأة:** وتعني أن يكون القائدُ صاحب السبق في تقديم الجديد من المقترحات التي تساعدُ في توضيح النظام ودعم خطط العمل، وأن يُبادرَ القائد بالعمل وحث العاملين معه على العمل لتحقيق الأهداف المأمولة.
2. **العضوية:** وتعني الدور الفعال الذي يؤديه القائدُ في زرع روح التفاعل بين الأفراد والعمل من أجل القرب منهم ومحالطتهم وتبادل المنافع فيما بينهم في جو تسوده الحميمية بعيداً عن المركزية.
3. **التمثيل:** وهو تفاني القائد في الدفاع عن أفراد مجموعته، والسعي في مصلحتها، وتمثيلها في جميع المواقف.
4. **التكامل:** ويتمثل ذلك فيما يقوم به القائدُ من أعمال لا تخص مصلحته الشخصية بل الأعمال التي ينوي بها بث روح المحبة والسرور بين الأفراد، وتقليص هوة التنافر بينهم إن وجدت.
5. **التنظيم:** وهو مقدرة القائد على رسم خطة تحدد عمله وعمل أعضاء المجموعة، وكذلك علاقات العمل فيما بينهم وتنظيمها.
6. **السيطرة:** وتعني تسلط القائد على مجموعته، وتحديد سلوكهم.
7. **الاتصال:** وهو مدى قدرة القائد على إيصال المعلومات الى أفراد مجموعته، وتسهيل عملية تبادل المعلومات بينهم، ودرجة علمه بما يتصل بها من أمور.
8. **التقدير والتحسب:** ويعني قدرة القائد على التعبير عن تقديره ورضاه لجهود أفراد مجموعته، وتوقعه لأثر الحوافز المعنوية سلباً أو إيجاباً في تدني أو زيادة مقدار ارتباط هذه الجهود بالإنتاج والتنفيذ.

وقد أقيمت العديد من المؤتمرات وأجريت الكثير من الدراسات حول الصفات التي يجب أن يتمتع بها القائد ومن هذه المؤتمرات، مؤتمر (فاي دلنا كايا) عام (1971) حيث تم تحديد صفات القائد وهي:

1. متعاطفًا مع جماعته: بحيث يتمكن من تحديد حاجات الأفراد المتنوعة ويلبيها، وأنه الشخص الذي يعتمد عليه العاملون.

2. عريفًا للجماعة: ويعني أن يكون القائد في نظر الأفراد شخصًا طموحًا ومتزنًا ومسؤولًا عنهم ويمثلهم في مختلف المواقف.

3. معترفًا به بين أفراد الجماعة: من حيث تميزه بالعمل وفقًا لمبادئ ومعايير الجماعة، ويكون متوافقًا معهم في تفكيرهم وقريبًا منهم ومقلصًا لحدة الخلاف بينهم.

4. مساعدًا لأفراد المجموعة: يحرص على مساعدة الذين يرأسهم عندما يواجهون المشاكل سواءً بشكل مباشر أو غير مباشر وهم يقدرون ذلك للقائد. (العتيبي، 2008، ص24)

5. متحكمًا في إنفعالاته: ويعني أن يتحلى القائد بالهدوء والطمئينة، عند مواجهة الأفراد ذوي السلوك الإستفزازي أو غير المبالين بالنظام، ويتعامل معهم بحنكة و إعتدال في الأزمات من أجل أن يقدره الأفراد باستمرار. (العتيبي، 2008، ص25)

6. ذكيًا: فمعظم الأفراد لا يحترمون إلا الشخص الذكي الذي يفوقهم بذكائه وإدراكه، فيرى الأفراد أنه الأولى بالقيادة.

7. راغبًا في تولي زمام القيادة: بحيث يكون مدركًا لمتطلبات العمل ومسؤولياته، انطلاقًا من قدرته وحرصه على العمل وخدمة العاملين وطموحه بتحقيق الأهداف المنشودة.

وأشار (الحري، 1422هـ، 56) بأنه قام علماء النفس والاجتماع بدراسات متعددة للتعرف على الصفات الرئيسية للقيادة حيث ذكروا أن هناك صفات يتميز القادة بها عن غيرهم أهمها:

1/ يتمتع بمستوى أعلى من الذكاء أعلى من مستوى ذكاء أتباعه.

2/ لديه سعة أفق وامتداد للتفكير وسداد في الرأي.

3/ يتمتع بطلاقة اللسان وحسن التعبير.

4/ يتميز بقوة الشخصية والقدرة على الامساك بزمام القيادة.

5/ لديه نضج عقلي وتحليلي ومنطقي. (العتيبي، 2008، ص26)

ويستخلص الطالب الباحث من ذلك أن القائد الناجح والماهر هو الذي تتوفر فيه المهارات الفكرية اللازمة للعمل القيادي، وكذلك السمات الشخصية مثل قوة الشخصية، والشجاعة، والصبر... الخ، بدون نسيان مهارات العلاقات الإنسانية مثل الإهتمام بالعمال، وتقديرهم، والتعاطف معهم، وتلبية حاجاتهم النفسية والاجتماعية والمادية، إضافة الى الرؤية الإستراتيجية المستقبلية والعمل على التطوير المستمر لقدرات الأفراد من أجل تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة.

ويمكن صناعة القادة كما يمكن أيضًا أن يولد البعض منا موهوبين للقيادة، وحتى يكون القائد أكثر تميزًا عليه أن يتعلم المهارات الأساسية للقيادة عن طريق مناهج التدريب الرسمية، وكذلك من خلال الخبرات المكتسبة خلال ممارسة العمل الفعلي.

وهناك صفات أخرى مثل التركيز على الجودة، والإرتقاء بالمعايير، والتعلم من الآخرين، وتطوير المهارات، واستخدام التدريب المنهجي المنظم، وتعلم المرونة، وتوسيع دوائر المعرفة، والتركيز على الأفراد، واتخاذ النظرة الشاملة الإستراتيجية في العمل، والإلتساق مع النفس والآخرين، وتفويض السلطات لمن يقدر عليها، وكذلك الاتصال بوضوح مع العاملين وتنوع أساليب الاتصال، وتنشيط التفاعلات الإجتماعية والإنسانية. (مكتبة لبنان، 2001، ص8-30)

إنّ المثابرة الإصرار والعقل الواعي والخيال الواسع والمواقف الايجابية والشعور بالقيمة لا بد أن تزدهر وتتحوّل الى قيادة ناجحة. (كارينجي وآخرون، 1999، ص27)

7/ العوامل المؤثرة على القيادة الإدارية:

لا شك أنّ للقيادة الإدارية علاقة تبادلية وتأثير بين القادة والتابعين، وهذه العلاقة تتم في إطار مناخوظروف المنظمة التي يعمل بها القائد الإداري، كما أنّ هناك العديد من العوامل والمؤثرات التي تؤثر على القيادة الإدارية إيجاباً أو سلباً، وأهم هذه العوامل:

1. السمات والأنماط الشخصية للقائد وسلوكه ونعني بذلك صفاته الشخصية سواءً منها الصفات الجسمية أو النفسية أو السلوكية.

2. صفات وشخصيات المرؤوسين (التابعين) وهذه الصفات قد تكون الصفات الجسمية أم النفسية أم السلوكية، فقد تتباين القدرة عند المرؤوسين على مواجهة المواقف واتخاذ القرارات الإدارية، وفوق هذا وذاك فقد يتباين البعض في تحمل المسؤولية.

3. أهداف المنظمة سواءً منها أهدافها الاستراتيجية أو قصيرة المدى.

4. نوع منظمة العمل سواءً من حيث حجمها أو نوع إنتاجها، أو الأساليب التنظيمية وهيكلها التنظيمي وأنواع القرارات والمهام فيها، ونوع الحوافز، وجماعة العمل. (ناصر، 2010، ص15)

5. الظروف والعوامل البيئية المحيطة بمنظمة العمل، أي ما تمر به المنظمة من ظروف وعوامل مؤثرة سواءً في بيئتها العامة أو الداخلية، فهي ذات أثر كبير في إتباع نمط قيادي معين، إذ لا يستطيع القائد أن ينحرف عما اعتادت عليه المنظمة من نمط قيادي وإلاّ واجه كثيراً من المتاعب والصعاب.

6. الموقف والضغوط الزمنية: يؤثر الموقف على نوع الأسلوب المتبع في القيادة ذلك أنّ المواقف الصعبة لا تشجع القادة على المشاركة وخاصة إذا كانت المواقف خارجة عن نطاق إمكانيات المرؤوسين، وكذلك تلعب الضغوط الخارجية والحاجة الملحة لاتخاذ القرار دوراً في ميل القائد الى الانفراد بإصدار القرار دون الرجوع لمشاركة المرؤوسين، لذلك نجد أنّ القيادة الإدارية الفعالة هي التي تراعي كل هذه العوامل المؤثرة المحيطة بها، هذا بالإضافة الى القدرة الذاتية للقائد، وخبرته العلمية والعملية، ومقدرته على الاتصال، وإدراكه وفهمه لنفسه وللموقف، هذه العوامل مجتمعة تؤثر في مقدرة القائد. (ناصر، 2010، ص16)

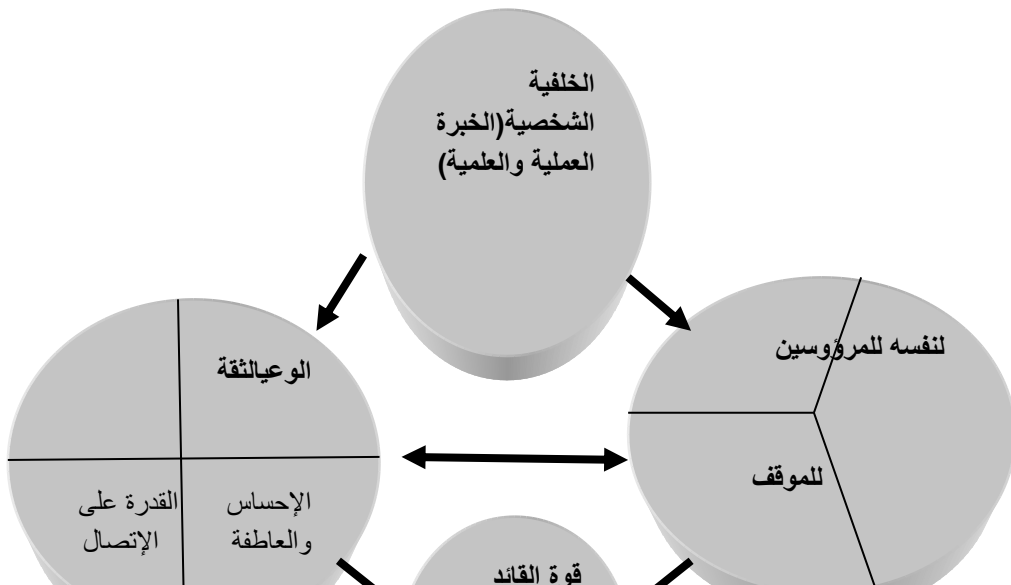
ويرى الطالبُ الباحثُ أنَّ الضغوطَ مختلفةً ومتنوعةً حسب المكان والزمان، وهنا يجب أنْ يستخدم القائد حنكته وخبرته من أجل المحافظة على المنظمة وعلى أهدافها، فالظروف الصعبة تحتاج الى قيادة حكيمة تحسن تسيير الأزمات والضغوط.

ويستخلصُ الطالبُ الباحثُ أيضاً أنَّ القيادة تتفاعل مع عدة عوامل تؤثر فيها وتتأثر بها، فالقيادة مهما كانت، وفي أي مؤسسة كانت، لا بد وأنْ تتأثر بالظروف الداخلية أو الخارجية للمنظمة، فالمنظمة هي جزء لا يتجزأ من مجتمع يتغير باستمرار من جميع النواحي الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، وهناك مواقف وظغوط وظروف طارئة تستدعي من القيادة اجراء بعض التعديلات في خططها وطرق عملها، إنَّ العولمة وما صاحبها من تغيرات وتحديات هي التحدي الأول للقيادة الحديثة، فالقيادة اليوم لا بد لها من المرونة التنظيمية والتعلم التنظيمي المستمر.

وكذلك ثقافة المنظمة تؤثر على القيادة ومن بين هذه المؤثرات الآتي:

- 1- عدم تشجيع التغذية الراجعة في التدريب.
- 2- انخفاض الروح المعنوية في المنظمة.
- 3- الانفرادية في اتخاذ القرارات وعم التشارك.
- 4- الموافقة على السلوكات قليلة البراعة وضيئلة القيمة.
- 5- الاعتماد على التقييم الخارجي المظهري للأداء. (O'neill,2013,p3)

ويمكنُ توضيح ذلك من خلال الشكل رقم (1-4):



شكل (1-4) نظرة متكاملة للقيادة

المصدر: الفراء، وآخرون 2007، (ص: 183)

ومن هذا الشكل التوضيحي يستنتج الطالب الباحث أن قوة تأثير القائد تُستمد من الفهم
والوعي بنفسه ومرووسيه وبالموقف، وهذا الفهم قد يرجع الى الذكاء العاطفي والإجتماعي، أو قد
يعود الى خبرته العلمية والعملية، وكلها محددات شخصية ذاتية غير رسمية تحدث التأثير القيادي
المطلوب.

8/مدخل ونظريات القيادة الادارية:

قامت على امتداد التاريخ البشري محاولات عديدة للبحث عن طبيعة القيادة الفعالة , وتمخضَ عن
ذلك العديد من النظريات يمكنُ تناولها ضمن ثلاثة مداخل أساسية هي مدخل السمات, والمدخل
السلوكي , والمدخل الموقفى .

8-1/مدخل السمات القيادي:

ركزَ هذا المدخل على إبراز السمات القيادية التي يتمتعُ بها القادة الناجحون، ويُعدُّ هذا المدخل من أقدم
المدخل التي اهتمت بالقيادة الإدارية، ومن بين أشهر النظريات في هذا المدخل الرجل العظيم ونظرية

السمات. (آل ياسين، 2010، ص29)

1.1.8/نظرية الرجل العظيم*: (Great Man Theory)

يؤمن أصحاب هذه النظرية بأن القادة يولدون ولا يصنعون، حيث تولد معهم خصائصهم وسماتهم القيادية المتميزة منذ الصغر، والتي تُحدث تغييرات مؤثرة في حياة الجماعة، وسميت بهذا الاسم نتيجة لهذه الشخصية العظيمة أو الفذة والموهوبة صاحبة القدرات الخلاقة، ومن الواضح أن هناك ندرة في هؤلاء القادة العظام لاسيما وأن الكثير من صفاتهم القيادية لا توجد عند البشر بنفس المستوى من المواصفات.

(الصريرة , 2005) . (آل ياسين،2010،ص29)

وسادت نظرية الرجل العظيم **Great Man Theory** الفكر الإداري في مجال القيادة في أواخر القرن الثامن عشر ميلادي، واستندت النظرية الى افتراض أن الأحداث والنتائج العظيمة يقوم بها رجال عظماء. (الشريف،2004،ص57)

2.1.8/نظرية السمات:

ظهرت هذه النظرية بعد نظرية الرجل العظيم واهتمت بالسمات الشخصية والذهنية والاجتماعية التي يمتاز بها القائد دون غيره، ومن أهم الصفات التي ركزت عليها هذه النظرية مايلي:

- الخصائص الجسمية (مثل الطول , التمتع بالصحة ,الحيوية).
- الخصائص العقلية (مثل الذكاء , الادراك , سرعة الفهم).
- الخصائص الانجازية (مثل المبادأة , الابتكار , المثابرة).
- الخصائص الاجتماعية (مثل التعاون, الاهتمام بالعلاقات , فهم الآخرين).

إنَّ هذه السمات أو الخصائص الشخصية للفرد من منظور هذه النظرية تمتازُ بالثبات النسبي، وتعتبرُ أساس بناء الشخصية وتكون بمثابة المرشد لسلوكها، لقد وُجِّهت انتقادات عديدة لهذه النظرية أهمها : (عباس , 2004)

- لم تستطع من الناحية التحليلية أن تُوضح السلوك الانساني وتفاعلاته حيثُ ركزت على السمات

- فشلت في التنبؤ بسلوك القائد في المواقف المختلفة.

- عدم التمكن من حصر السمات القيادية الموروثة. (آل ياسين، 2010، ص29)

وتمَّ التوصل الى أنَّ هناك أكثر من (80) سمة قيادية: منها: الطموح، والطاقة، والرغبة في القيادة،

والمعرفة، والثقة بالنفس، والذكاء والأمانة والإستقامة. (الغزالي، 2012، ص13)

ونظرية السمات ترتبط ارتباطاً وثيقاً بنظرية الرجل العظيم، لأنها تعتبرُ أنَّ القادة يولدون قادة، وأنَّ

هذه الصفات التي يتمتعون بها هي صفات موروثة، ومن لا يملك هذه الصفات لا يمكن أن يُصبح

قائداً، وترى هذه النظرية أنَّ القادة يبذلون القوة لأنَّ لديهم صفات تميزهم عن الآخرين الذين

يعجبون بتلك الصفات. (شحادة، 2008، ص20)

8-2/ المدخل السلوكي للقيادة:

نتيجةً لإخفاق المدخل السابق في تقديم تفسير واضح ومقبول لفعالية القيادة وظهور حركة العلاقات

الإنسانية في الإدارة تحول اهتمام الباحثين الى جانب آخر هو السلوك القيادي بدلاً من السمات من

منطلق أنَّ سلوك القائد يؤثر مباشرة في فاعلية جماعة العمل، وأنَّ هذا السلوك بالإمكان تعلمه وتغييره ،

بينما السمات تعتبرُ نسبياً (موروثة) ، وأنَّ العديد من الأشخاص لديهم سمات جيدة ولكنهم ليسوا

بقادة، وهكذا سعى الباحثون الى التعرف على أنماط السلوك القيادي التي مكنت القادة من التأثير

بفاعلية على الآخرين (حريم , 2009)، وقبل التطرق الى أهم الدراسات التي ركزت على الجانب السلوكي في القيادة نود تقديم تعريف مبسط للنمط القيادي .

النمط القيادي : " هو سلوك المدير المتكرر أثناء إدارته للعمل في الظروف الاعتيادية وتعامله مع مرؤوسيه(الهواري , 2009)، وهو سلوك تتم ملاحظته من قبل هؤلاء المرؤوسين أو الباحث المتخصص".

والنمطُ والسلوك القيادي عملية تتميزُ بفعالية مستمرة وتعبُرُ عن علاقة شخص بآخر في موقف معين، وتتجسّدُ هذه العلاقة بتأثير وتأثر الطرفين، وفي الحياة العملية يمكننا ملاحظة أنماط قيادية متعددة يمارسها المدراء مع المرؤوسين في سبيل تحقيق أهداف محددة , كالنمط الاستبدادي , والنمط المشارك , والنمط المتسيب أو المتساهل، ومن أبرز الدراسات التي اهتمت بموضوع الأنماط القيادية , تلك التي قادتها جامعتا أوهايو وميتشغان الأمريكيتين. (آل ياسين، 2010، ص30)

1.2.8 - دراسات جامعة أوهايو Ohio Studies

إدّ بدأ الباحثون (بعد الحرب العالمية الثانية) بدراسة مايقومُ به القائد من استجابات المرؤوسين على السؤال : ما هي التصرفات والأفعال والوظائف التي يؤديها القائد ؟ ومن خلال تحليل اجابات الأفراد المرؤوسين تم التمييز بين مجموعتين من وظائف أو أعمال القادة :

- المجموعة الأولى تشيرُ الى تعميم وتنظيم العمل **Initiating Structure**.

- المجموعة الثانية تشيرُ الى تقدير الأفراد والاهتمام بهم **Consideration**.

وقد أظهرت الدراسات التي قام بها الباحثين في هذه الجامعة أربعة أنماط قيادية كما في الشكل رقم)

(2) وذلك من خلال تفاعل هذين البعدين . (شاويش , 2000)

1- نمط (أ) يشير إلى أن القائد يعطي اهتمامًا عاليًا لأداء العمل وكذلك اهتمامًا عاليًا للنواحي الاعتبارية أو نواحي التقدير .

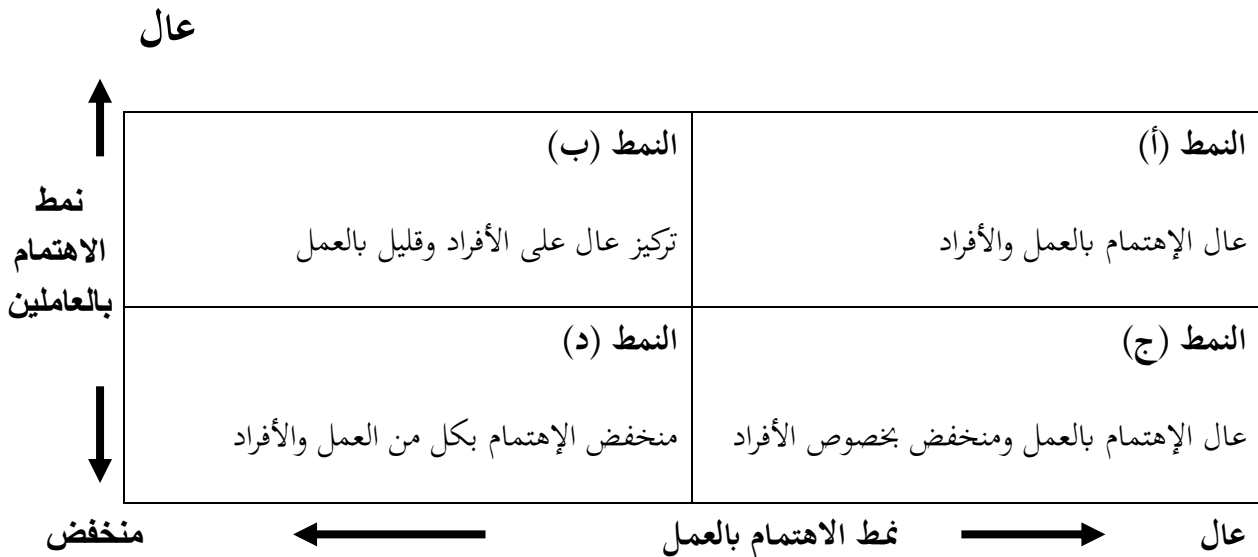
2- نمط (ب) يشير إلى أن القائد يعطي اهتمامًا منخفضًا للعمل واهتمامًا عاليًا بالنواحي الاعتبارية.

3- نمط (ج) ويشير إلى سلوك القائد الذي يعطي اهتمامًا عاليًا لنواحي العمل واهتمامًا منخفضًا للنواحي الاعتبارية.

4- نمط (د) ويشير إلى سلوك القائد الذي يعطي اهتمامًا منخفضًا لكلا البعدين . (آل

ياسين، 2010، ص30)

وتشيرُ البحوث الميدانية إلى أن النمط (أ) يمتاز بفعالية إدارية عالية وعلاقات إيجابية ممتازة بين الإدارة والعاملين، أمَّا النمط (د) فيتسم بفعالية إدارية قليلة وعلاقات غير جيدة مع العاملين. (كلالدة، 2002).



شكل رقم (1-5) مزايا الأنماط القيادية الأربعة في جامعة أوهايو (كلالدة 2002) (آل)

ياسين، 2010، ص31)

2.2.8 - دراسات جامعة ميتشغان Michigan Studies

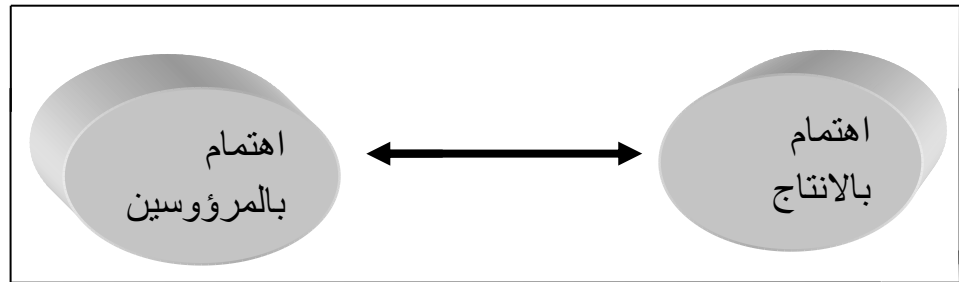
في الوقت الذي كان الباحثون في جامعة اوهايو منشغلين بدراساتهم , بدأ جماعة من الباحثين في جامعة

ميتشغان بتحديد بعدين للقيادة هما :

- الاهتمام بالعمل (الانتاج).

- الاهتمام بالعاملين.

ويوضح الشكل رقم (1-6) التالي نموذج جامعة ميتشغان:



شكل رقم (1-6) نموذج جامعة ميتشغان (المصدر حسن، 2004، ص 35)

حيثُ يصفُ البعدُ الأولُ تركيزُ القائد على الانتاج والنواحي الفنية في العمل، أمَّا البعدُ الثاني فيشيرُ الى مدى اهتمام القائد بالعاملين وأهمية اشباع حاجاتهم، ومن أبرز الباحثين في هذه الجامعة كل من **Likert, Katz, Kahn** (حرير , 2009).

3.2.8 – الأنماط القيادية عند ليكرت **Rensis Likert** (آل ياسين، 2010، ص32)

قامَ العالم رنيسيس ليكرت بعد دراسات وتجارب مكثفة من وضع نتائج دراساته في كتابه المشهور " أنماط جديدة في الادارة " **New Patterns Of Management** الذي أشتهر بسبب احتوائه على النظام رقم (4) في القيادة الديمقراطية، والجدول رقم (1-2) يوضح مقارنة بين أنظمة القيادة الأربعة . (حرير , 2009)

ومن أجل الوصول الى الأنماط القيادية الأكثر فاعلية، قام ليكرت بدراسات عديدة للوقوف على آراء مدراء الأقسام بشأن الأقسام الأكثر (أو الأقل) انتاجية من خلال خبرتهم، ووجد أنَّ الأقسام الأعلى انتاجية استخدمت النظامين (3,4) و الأقل انتاجية استخدمت النظامين (1,2) بغض النظر عن مجال عمل المدير. (آل ياسين، 2010، ص31)

واضافة الى ما سبق ذكره، فإنَّ القادة الأكثر فعالية هم الذين يجمعون بين البعدين السابقين، وأنَّ درجة فعالية القائد تقل كلما زاد الإهتمام بأحد البعدين دون الآخر. (السلمي، 2012، ص23)

جدول رقم (1-2) مزايا الأنماط القيادية عند ليكرت (حريم، 2009)

1- النظام التسلطي المستغل, 2- النظام التسلطي الخير , 3- النظام المشارك , 4- النظام الديمقراطي.

عنصر القيادة	نظام رقم (1) (تسلطي مستقل)	نظام رقم (2) (تسلطي خير)	نظام رقم (3) (مشارك)	نظام رقم (4) (ديمقراطي)
1- الثقة في المرؤوسين	لا يثق	ثقة السيد بخادمه	ثقة كبيرة ولكن ليست كاملة	ثقة كاملة
2- شعور المرؤوسين بالحرية عند مناقشة أمور العمل	لا يوجد شعور بأي حرية	لا يشعر بحرية كبيرة	يشعر بحرية إلى حد ما	يشعر المرؤوس بحرية كاملة
3- محاولة المدير في إشراك المرؤوسين	نادراً ما يسعى المدير للحصول على آراء وأفكار المرؤوسين في مشاكل العمل	أحياناً يقوم المدير باستشارة المرؤوسين	جرت العادة أن يأخذ المدير بأفكار وآراء المرؤوسين ويحاول الاستفادة منها	يسعى المدير دائماً للحصول على أفكار وآراء العاملين والاستفادة منها في العمل

4.2.8 - الأنماط القيادية عند بليك وموتون Blake & Mouton

قام بليك وموتون بتطوير نموذج عرف بالشبكة الادارية **Managerial Grid** وذلك في عام 1964، يركز

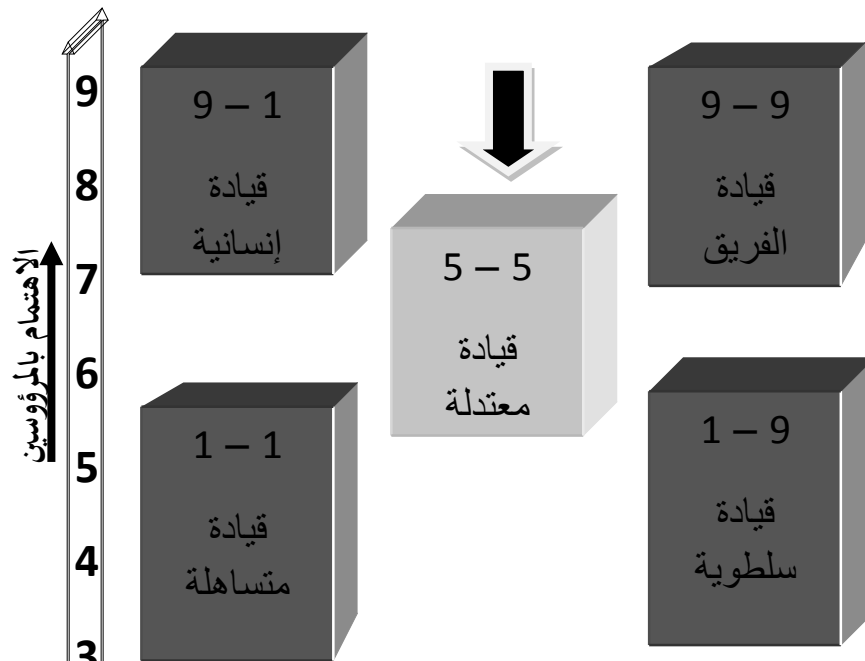
النموذج على بعدين أو محورين رئيسيين يحددان سلوك القائد هما :

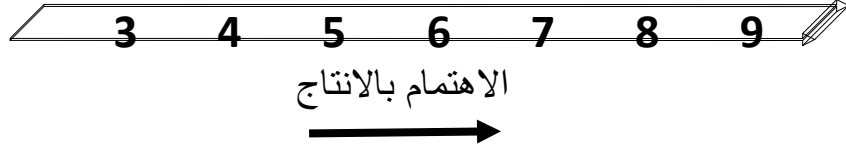
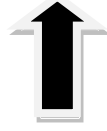
- الاهتمام بالعمل والانجاز.

- الاهتمام بالعاملين.

ووفقًا لهذا النموذج يتحدد النمط القيادي بدرجة الاهتمام بكل من العمل والمرؤوسين معًا، حيث يُقسّم المحور الواحد الى تسعة درجات (من 1-9) ولكن تم اعتماد ثلاثة مستويات في كل محور هي (1=منخفض، 5=متوسط، 9=مرتفع). وتعتبر النقطة التي يلتقي فيها المحوران معًا نمط القيادة السائد عند المدير (كلالدة، 2002). (آل ياسين، 2010، ص32)

يرى كل من بليك وموتون أنّ الشبكة وسيلة فعالة لتشخيص النمط القيادي للمدير وكذلك تطوير سلوكه القيادي وهي أيضًا وسيلة ناجحة لبناء وتطوير فريق العمل الفعال، فعند تغير نمط القائد الى نمط (9، 9) عبر التدريب والخبرة، يبدأ هذا القائد باستحداث فريق عمل كفؤ يتمتع بالروح المعنوية العالية و تسوده الثقة ويضع أهدافه الخاصة بانسجام مع أهداف المنظمة وتتحرك المعلومات لتصل الى جميع العاملين الذي يعبرون عن آرائهم ومعتقداتهم ويتم تزويدهم بالتغذية الراجعة بأسلوب سليم وتكون المنظمة تعمل بروح الفريق وارساء هذه الثقافة لدى الجميع (الفياض، 1995) والشكل التالي يوضح نموذج الشبكة الادارية ويبين الأنماط القيادية الخمسة الخالصة. (آل ياسين، 2010، ص32)





الشكل رقم (7-1) نموذج الشبكة الادارية ، يبين الأنماط القيادية الخمسة الخالصة والتي تضمنتها الشبكة عند وضعها عام 1964 م . (Blake, Ganse, 1991)

يبين الشكل السابق أنّ التفاعل بين المستويات الثلاثة لبعدي سلوك القائد يُنتج خمسة أنماط

أساسية للقيادة وهي: (آل ياسين، 2010، ص34)

- **الادارة السلطوية (9، 1)** : يهتم القائد من هذا النمط بتحقيق أعلى انجاز دون الاهتمام

بالعنصر البشري ويرغب بالرقابة الشديدة على مرؤوسيه ويخشى الفشل في تحقيق الأهداف ولا يتقبل من

المرؤوسين النصح والارشاد أو المشاركة في صنع القرار ويميل لتطبيق نظام العقوبات ويمتاز بالمركزية

والاتصال الهابط الذي يحمل الأوامر من أعلى الى الأدنى.

- **الادارة المتساهلة (1 ، 1)** : لا يهتم القائد من هذا النمط بالمنظمة وأمورها فهو يقدم أقل

جهد ممكن لانجاز المهام بجانب عدم اهتمام بالعنصر البشري أيضاً وأن التسبب وسياسة عدم التدخل

من السمات البارزة لهذا النمط القيادي حيث يُعتبر أسوأ الانماط القيادية.

- **الادارة المعتدلة (5، 5)** : يسعى القائد في هذا النمط الى تحقيق حالة من التوازن بين

متطلبات العنصر البشري ومتطلبات الانتاج والانظمة والقوانين في المنظمة ولا يميل القائد من هذا النمط

الى المجازفة واحداث تغيرات في منظمته وبهذا فإنه سيواجه صعوبات كثيرة في البيئة سريعة التغير.

- الادارة الانسانية (9،1) : يهتم القائد في هذا النمط بمرؤوسيه بدرجة كبيرة على حساب الانتاج كما أنه لا يستفيد من خبراته السابقة في تحسين أدائه لرفع انتاجية منظمته.

- ادارة الفريق (9،9) : يهتم القائد من هذا النمط في كل من الانتاج والمرؤوسين الى درجة كبيرة ويعتبر هذا النمط أفضل الأنماط القيادية، ويتلقى القائد تدريب لمساعدته على ادارة منظمته بهذا الأسلوب وتحل المشاكل بشكل جماعي ويتم تقييم البدائل المتاحة قبل اتخاذ القرار ويستفيد القائد من خبراته السابقة وخبرات الآخرين وإنَّ الثقة والاحترام تسودان علاقات الأفراد في المنظمات التي يديرها قادة من هذا النمط. (آل ياسين،2010،ص34)

1.4.2.8- عناصر القيادة الأساسية في الشبكة : (آل ياسين،2010،ص35)

لقد ذكر (بليك وموتون) ستة عناصر أساسية للقيادة الادارية هي :- (الفياض ، 1995).
حل الصراع ، روح المبادرة في أداء المهام ، الحصول على المعلومات ، توجيه المرؤوسين وتزويدهم بالمعلومات ، صنع القرار ، التغذية الراجعة. حيث افترضت هذه النظرية بأنَّ القائد عند ممارسته للعناصر القيادية الستة تحت أي ظرف وفي أي موقف سيمتلك توقعات وافتراضات خاصة به تعتمد على خبرته وشخصيته ومعلوماته وبالتالي ستعمل هذه الافتراضات على توجيه سلوك القائد بحيث يترسخ هذا السلوك على شكل نمط قيادي، وعليه فإنَّ هذه النظرية تختلف عن نظريات القيادة الظرفية التي تفترض أنَّ الظرف هو الذي يحدد النمط القيادي الفعال ويعتقد المؤلفان بأنَّ تلك الافتراضات قابلة للتغير والتبديل خاصة عندما يمتلك الشخص خبرة جديدة تدفعه الى المراجعة والمقارنة لأفعاله.

2.4.2.8- خصائص الأنماط القيادية في الشبكة الادارية :

ستعرفُ فيما يلي على الدافعية الموجبة والسالبة لكل نمط وسلوكه أثناء ممارسة عناصر القيادة الستة.
(الفياض ، 1995) (آل ياسين،2010،ص35)

1/ النمط السلطوي (9, 1) : الدافعية الموجبة عند القائد هي رغبته في التحكم والسيطرة

ودافعيته السالبة تتمثل بخوفه من الفشل، يتحمل ضغوطات العمل ويضحي بالحاجات الانسانية للمرؤوسين لصالح العمل، له معرفة كاملة بكيفية انجاز الأعمال بحيث لا يتيح للمرؤوسين أدنى درجة من المرونة في أدائه، وهذا الأسلوب يؤثر على روح التعاون والمسؤولية عند المرؤوسين. وتتصف ممارسته لعناصر القيادة بما يلي :

● **حل الصراع:** دافعيته الموجبة تتمثل باعتقاده بأن المرؤوسين يعتبرونه على خطأ، أمّا الدافعية السالبة تتمثل في تحوفه من الفشل، يعتقد أنّ الصراع يهدد سيطرته فيسعى الى كتمه، لأنه يرى نفسه قادرًا على فرض الحل ومبادرات المرؤوسين تشكل تهديدًا لسلطته.

● **روح المبادرة :** يوضّح اجراءات العمل بشكل مفصل، لا يطلب مشاركة العاملين لاعتقاده بأن ذلك ضعفاً منه، الدافعية الموجبة تتمثل في التواجد في مواقع العمل وفرض ارادته، ودافعيته السالبة هي التأكيد من نجاح مبادئه قبل تقديمها .

● **الحصول على المعلومات:** الدافعية الموجبة تتمثل في الحصول على أكبر قدر ممكن من المعلومات عن الانتاجية ، والتأكد من كونها ضمن الخطط . ودافعيته السالبة هي عدم ضرورة المعرفة عن مساهمات المرؤوسين، وغالبًا ما يكون المرؤوسين حذرين من أسئلة القائد لسعيه المتعمد للكشف عن الثغرات.

● **توجيه المرؤوسين:** الدافعية الموجبة تتمثل في توجيه المرؤوسين بشكل يعطيهم انطباع بأنّ القائد ملم بجميع المهام ، وأما الدافعية السالبة فهي الاستماع للمرؤوسين للتأكد من صدق أقوالهم ، وهذا قد يضرّ النتائج التي طالما حرص عليها القائد.

● **صنع القرار** : تتمثل الدافعية الموجبة عنده في كونه صانع القرار وما على المرؤوسين سوى التنفيذ، وأما الدافعية السالبة تتمثل في التأكد من تنفيذ قرارته، ولا يتأثر بأراء المرؤوسين لأنه الوحيد الذي يمتلك

مصادر صنع القرار (المعرفة، الخبرة، السلطة). (آل ياسين، 2010، ص36)

● **التغذية الراجعة** : الدافعية الموجبة هي تحديد الثغرات والأخطاء والعمل على تصويبها بأسرع وقت في موقع العمل، وأما الدافعية السالبة تتمثل في تجنب الأخطاء التي قد يستغلها الآخرون . كما أنه يتخذ موقف دفاعي عن نفسه ويلقي باللوم على غيره.

2/ **النمط المتساهل (1،1)** : يختار هذا القائد نهج عدم التدخل والحيادية الى الدرجة التي لا تُضُرُ عضويته في المؤسسة، وأنه يمرر الرسائل الى الأسفل ان كان له رؤساء، دافعيته الموجبة تتمثل في عدم الانهماك في العمل أو في التعامل مع المرؤوسين، أما دافعيته السالبة فتتمثل في خوفه من ابعاده عن المؤسسة ، يتجنب المعارضة لأنها قد تعرضه للانكشاف، أما ممارسة العناصر القيادية لديه فهي كما يلي :

● **روح المبادرة في أداء المهام** : يعتبر ذلك مجازفة قد تدفعه الى الفشل واللامبالاة صفة تغلب عليه ولا يعمل بالتطوير ويؤدي الحد الأدنى من العمل، الدافعية الموجبة عنده هو أنه يعمل بقوة لابعاد المشاكل عنه ويتخلص من العمل عن طرق تفويضه أما الدافعية السالبة فتتمثل بعدم القيام بأي مبادرة إلا اذا كان مجبراً.

● **حل الصراع** : الدافعية الموجبة عند هذا القائد هي الابتعاد عن ميادين الصراع ويرغب في عدم التدخل في ذلك، أما الدافعية السالبة فتتمثل في الاختفاء عن مسرح الصراع واجاباته على الأغلب هي عدم التأكيد (محتمل ، أعتقد ذلك ، ممكن).

● **الحصول على المعلومات** : الدافعية الموجبة تتمثل بالحصول على المعلومات ليكون على معرفة بالعمل ولا يقدم جهداً للحصول على معلومات تخص المرؤوسين وانجازاتهم، أما دافعيته السالبة فتتمثل

بعدم اعطاء صورة عن عجزه نتيجة قلة المعلومات لأن ذلك يهدد أمنه الوظيفي، المعلومات عنده للدفاع

عن مواقفه وليست لغرض الأداء الفعال أو حل المشاكل. (آل ياسين، 2010، ص36)

● **توجيه المرؤوسين** : يعتبر القائد كتوم ولا يساعد المرؤوسين من ناحية التعليق على مواقفهم دافعيته الموجبة هي أن هذه المهمة ليست ملزمة له، أما الدافعية السالبة فهي عدم اتخاذ موقف شفوي أو مكتوب يلفت الأنظار. (آل ياسين، 2010، ص37)

● **صنع القرار** : تتمثل الدافعية الموجبة بتأجيل صنع القرار ما أمكن ذلك وعدم اتخاذه القرار الأ عند الضرورة أو عندما يجبر على ذلك ، ودافعيته السالبة تتمثل في الانسحاب من المسؤولية عن طريق تحويل صنع القرار لمرؤوسيه ويقوم بالتفكير كثيراً قبل أن يصنع القرار ليتأكد من النتائج المضمونة.

● **التغذية الراجعة** : دافعيته الموجبة تتمثل في السعي لجعل الأفراد مسؤولين عن تقييم أنفسهم أما الدافعية السالبة فتتمثل في الانسحاب من هذه المهمة اذا كانت ستسلط الضوء عليه وعلى نقطة ضعفه، وتتسبب احكامه على أعمال المرؤوسين بعدم الوضوح.

النمط المعتدل (5,5) : يفضل هذا القائد المواقف الوسط لقناعته بأنها الأقل ضرراً، فهو يوازن اهتمامه بين الانتاج والأفراد ويواكب تطورات حقل الادارة ,ويركز على الأمور المجربة سابقاً والتي تحظى برضا الأغلبية، وتتمثل الدافعية الموجبة برغبته أن يكون عضواً فعالاً في المجموعة، أما دافعيته السالبة فتتمثل بتخوفه من الأثر النفسي الذي يحصل عند عدم قبول المرؤوسين به، وترك المجموعة،

وتتصف عناصر القيادة الستة عنده بما يلي : (آل ياسين، 2010، ص37)

● **حل الصراع** : بسبب دافعيته الموجبة فإنه سيبحث عن الحلول الوسط ليرضي الأطراف جميعاً، والدافعية السالبة تدفعه بالابتعاد عن الحلول التي قد ترفض أو تسبب التوتر لأحد الأطراف .

● **روح المبادرة في أداء المهام** : بسبب الدافعية الموجبة، ينفذ المهام التي تحظى برضا الأغلبية، أمّا

الدافعية السالبة فتجنبه تقديم ما لم يتم قبولها لأغلبية.

● **الحصول على المعلومات** : بسبب دافعيته الموجبة فإنّه يسعى الى الاطلاع على أحدث المعلومات

المتعلقة بالعمل والمرؤوسين , أمّا دافعيته السالبة فإنّها لاتسمح له بالظهور بمظهر من لايعرف ماذا يجري من حوله، معلوماته تعتمد على الوثائق وأسئلته غير مباشرة .

● **توجيه المرؤوسين** : يقدم توجيهات تعكس رغبات المرؤوسين أو توجهات عامة ويتعدّد عن المواقف

التي تسبب صراعات ولا يفضل تسليط الضوء عليه ، وقد تتأثر توجيهاته بقناعات المرؤوسين .

● **صنع القرار**: يصنع القرارات المألوفة والمتعارف عليها ويتعدّد عن القرارات التي تسبب المشاكل،

وعليه فإنّ صنع القرار عنده سهل ويحاول توزيع المسؤوليات بالتساوي بين المرؤوسين.

● **التغذية الراجعة** : يوازن بين سلبيات الأداء وإيجابياته وأنّه لا يركّز على السلبيات ويتجنب المواقف

المرجحة عن طريق السلاسة والتدرج في تقديم التغذية الراجعة. (آل ياسين، 2010، ص38)

4- النمط الانساني (1 ، 9) : يركّز هذا القائد على العلاقات الاجتماعية بينما يكون التركيز على

الانتاج بشكل قليل حيث يشعر الأفراد كأنهم أعضاء نادي وليسوا أعضاء مؤسسة، بسبب دافعية

القائد الموجبة فإنّه يحاول اسعاد المرؤوسين لافتراضه أنّ العامل السعيد أكثر انتاجية من غيره وبسبب

دافعيته السالبة فإنّه يخاف رفض المجموعة له وعدم قبولها به، فالقائد يساعد الأفراد ويدعمهم ولا

يجبرهم على الأداء، أمّا عناصر القيادة فتتصف بما يلي:

● **حل الصراع** : يفضل أن يُنبه الجميع الى جوهر الصراع ، ويخاف من قطع خطوط الاتصال مع

المرؤوسين ، وربما يتنازل عن وجهة نظره أو يقبل بما يقترحه المرؤوسين من وجهات نظر، يبرر تدني

الانتاجية ويطلق الوعود لتحسينها مما يؤثر على فعالية العامل، يُهدئ أطراف الصراع أو يسترضيهم أو قد يهمل الصراع.

● **روح المبادرة :** يلجأ الى الأعمال التي يعتقد أنها مقبولة من قبل المرؤوسين وهذا ربما يكون تخويل أو تفويض غير مباشر للمرؤوسين بالقيام بهذه الأعمال المهمة.

● **الحصول على المعلومات:** يحاول أن يطرح أسئلة إيجابية على المرؤوسين لحثهم بالتكلم إيجابياً عن أنفسهم، ويتعد عن الأسئلة التي تظهر نقاط ضعفهم.

● **توجيه المرؤوسين :** يوجه المرؤوسين بطريقة إيجابية تتعد عن النقد واللوم أو الحزم، وبالإمكان خداعه.

● **صنع القرار :** يتخذ القرار بعد أن يطمئن بأنه مقبول من قبل المرؤوسين وأن مقاومته تكاد تكون معدومة، ويتعد عن القرارات التي تُغضب المرؤوسين.

● **التغذية الراجعة :** يفضل أن يعطي انطباع للمرؤوسين بأنه يركز على إيجابياتهم ويتعد عن ذكر نقاط ضعفهم، وفي حالة ذكر السلبيات عند الاضطرار فإنه يبرر ذلك بأسباب خارجة عن ارادته. (آل

ياسين، 2010، ص38)

5- **نخط الفريق (9,9) :** يسعى القائد من هذا النوع الى تحقيق ذاته من خلال المساهمة الجادة في

تحقيق أهداف المؤسسة وتشجيع المرؤوسين أيضاً لتحقيق ذاتهم بنفس الأسلوب، ويخاف من أن

تتسلل الأنانية الى نفسه ونفوس المرؤوسين فيقدموا مصلحتهم الخاصة على مصلحة المؤسسة

ومصلحة الفريق، إن المودة والثقة والتضحية تسود الأجواء ضمن الفريق، والتكامل بين حاجات

الفرد المادية والوظيفية وحاجات الفريق وأهداف المؤسسة الانتاجية، والنقاش مفتوح بأجواء صريحة

، والجميع يسعى الى حل المشاكل واعتماد أفضل الحلول، أمّا عناصر القيادة فتتصف بما يلي :

● **حل الصراع**: يرغب القائد من هذا النمط أن يجعل الصراع عنصر بناء في المؤسسة، لأنه يعتقد أن النقاش المفتوح والصريح يؤدي الى حل مقبول وفهم مشترك، وأن القائد يزرع الثقة بحتمية الحل في نفوس تابعيه كما أنه يساعد جميع الأطراف على فهم وجهات النظر المختلفة، ويحاول القضاء على الصراع السلبي.

● **روح المبادرة**: يسعى القائد الى المهام الجديدة التي تؤدي الى رفع الانتاجية وتساهم في تحقيق الرضا الوظيفي وتشجع الابداع، ولا يبادر هذا القائد بالمهام التي تشتت وتفرك المرؤوسين عن تحقيق أهدافهم، يخطط ويضع الأولويات، ويختار مع المرؤوسين البدائل التي تحقق أفضل عائد، أو تكون نفعاتها أقل.

● **الحصول على المعلومات**: يسعى القائد للحصول على معلومات كاملة، ويشجع تابعيه لتزويده بالمعلومات، ويقوم بجمع البيانات والحقائق ليعرف مواضع الاتفاق أو الاختلاف، ولا يطرح الأسئلة التي تخد أهدافه الخاصة، كما أنه مستمع جيد ويتحقق من صحة فهمه، ويقوم بتوجيه عمل الفريق لتقييم العلاقة بين السبب والنتيجة. (آل ياسين، 2010، ص39)

● **توجيه المرؤوسين**: يوجه المرؤوسين بشكل صحيح تجاه الأداء، ويستمع للذين لديهم طرق أصح للأداء ويقتنع بما ويثني عليهم، كما أنه يبتعد عن التوجيه الذي يمنع عملية الاتصال مع المرؤوسين.

● **صنع القرار**: يسعى الى اتخاذ القرار الذي يعكس أفضل وجهة نظر ويشرك من له علاقة بالمدخلات أو النتائج، ولا يتخذ القرار الذي لا يحقق حاجات المرؤوسين والأهداف المرجوة، وأن مناقشة الشكوك والتحفظات بجرية يساعد على فهم القرار والموافقة عليه، ولا يشترط اشتراك الجميع باتخاذ القرار حتى يكتسب الفعالية فقد يتخذه لوحده أو قد يتخذه اثنان أو الفريق بأجمعه، ويعتمد هذا على من الذي تتعلق به المشكلة، أو هل أن الوقت يسمح بأن يشترك الجميع بذلك، هل التعاون ممكن، هل أن القائد يمتلك القدرة على اتخاذ القرار لوحده، وهل اشراك أعضاء الفريق يطور امكانياتهم.

● **التغذية الراجعة:** يسعى هذا القائد الى تعميق مفهوم التعاون بين أعضاء الفريق، وأن تكون التغذية الراجعة مجالاً للاستفادة من خبراتهم المتراكمة، ويتعدّد القائد عن النقد الشخصي للمرؤوس، وتكون التغذية هنا باتجاهين، وتهمّ بالمهام من البداية الى النهاية في ظل جو يتسم بالصراحة، حيثُ أنّ هذا الانفتاح الذي يتصفّ به القائد يريح المرؤوسين .

ولقد أثبتت الأبحاث خلال السنوات الماضية أنّ النمط (9,9) هو أكثر الأنماط فعالية، والجدول التالي رقم (4) يوضح الممارسات القيادية التي يمارسها القائد أثناء تأديته للعمل في كل نمط من

الأنماط القيادية الخمسة الواردة في نظرية الشبكة الادارية . (آل ياسين، 2010، ص40)

الجدول رقم (3-1) يوضح الممارسات القيادية للقائد أثناء عمله بحسب الأنماط القيادية المذكورة في نظرية الشبكة الادارية(آل ياسين، 2010، ص41)

الأنماط القيادية عناصر القيادة الستة	المتساهل	السلطوي	المعتدل	الانساني	الفريق
ادارة الصراع	الابتعاد وعدم التدخل في الصراع	يكتّم الصراع لاعتقاده بأنّ سيطرته تهدّد بالفشل، يرى نفسه قادراً على حل أي صراع	يبحث عن الحلول الوسط يرضي جميع الأطراف، يتعدّد عن الحلول التي قد تسبّب توتراً لأحد الأطراف	يُنبيه الجميع الى جوهر الصراع ، يهدئ أطراف الصراع أو يسترضيهم وربما يهمل الصراع	الصراع عنصر بناء في المنظمة ، النقاش والصراحة تؤدي الى حل مقبول
روح المبادرة في اداء المهام	يؤدي الحد الأدنى من العمل ، يفضل عدم المجازفة ويخاف الفشل	يبيّن اجراءات العمل بوضوح ، يتواجد في موقع العمل ويفرض ارادته	ينفذ المهام التي تحظى برضا الأغلبية	يلجأ الى الأعمال المقبولة لدى المرؤوسين	القائد يشجع المهام الجديدة التي ترفع الانتاجية وتحقق الرضا الوظيفي وتشجع الابداع
أسلوب حصول المدير على المعلومات	لا يجهد نفسه للحصول على معلومات تخص المرؤوسين ، يخفي عجزه الناتج عن قلة المعلومات	يسعى للحصول على أكبر قدر ممكن من المعلومات عن الانتاجية	يسعى للحصول على أحدث المعلومات التي تخص العمل والمرؤوسين	يبتعد عن الأسئلة التي تظهر نقاط ضعف المرؤوسين	يسعى القائد للحصول على معلومات كاملة ، يشجّع مرؤوسيه لتزويده بالمعلومات ، يجمع البيانات والحقائق ليعرف مواضع الاتفاق والاختلاف
توجيه المدير للعاملين معه	كتوم ، لا يساعد المرؤوسين من ناحية التعليق على مواقفهم	يوجههم بشكل يشعرهم بأنه ملم بجميع المهام ، يستمع للمرؤوسين ليتأكد من صدق اقوالهم	يقدم توجيهات تعكس رغبات المرؤوسين	يوجه المرؤوسين بطريقة ايجابية مبتعدا عن اللوم والنقد	يوجه المرؤوسين بشكل صحيح تجاه الاداء ، يبتعد عن توجيهه الذي يمنع عملية الاتصال بالمرؤوسين
اسلوب صنع القرارات	يؤجل صنع القرار ما امكنه ذلك ، يعطي تخويل لمرؤوسيه	هو صانع القرار ، يتأكد من تنفيذ قرارته	يصنع القرارات المألوفة وابتعد عن القرارات التي قد	يتخذ القرار بعد أن يطمئن بأنه مقبول من قبل المرؤوسين	يسعى الى اتخاذ القرار الذي يعكس افضل وجهة نظر ،

ويشارك من له علاقة بالمدخلات او النتائج ، لا يتخذ القرار الذي لا يحقق حاجات المرؤوسين		تسبب المشاكل		بصنع القرار وانسحابه من المسؤولية	
يسعى الى تعميق مفهوم التعاون بين أعضاء الفريق وأن التغذية هنا باتجاهين واعتبارها مجالاً للاستفادة من الخبرات المتراكمة للمرؤوسين وابتعد عن النقد الشخصي للمرؤوسين	يعطي انطباع لمرؤوسيه بأنه يركز على ايجابياتهم وابتعد عن ذكر نقاط ضعفهم	يتجنب المواقف المحرجة ولا يركز على السلبيات لأنه يوازن بين ايجابيات الاداء وبين سلبياته	تحديد الأخطاء وتصويبها، يدافع عن نفسه ويلقي اللوم على الآخرين	يحاول جعل الأفراد مسؤولين عن تقييمهم ، ينسحب من المهمة اذا سلطت الأضواء على نقاط ضعفه	التغذية العكسية

5.2.8 / نموذج هالين (Halpin) في القيادة:

وهو يتألف من (130) فقرة من أجل سلوك القائد، ومن خلال تطبيقه على مجموعة من القيادات برز

بعدان رئيسيان هما:

أ- هيكله المهام:

ويشير هذا البعد الى تحديد الأدوار بين كل من القيادة والتابعين.

ب- الاهتمام بالمشاعر الاعتبارية:

بمعنى أن القائد يأخذ في الحسبان و الاعتبار أحاسيس ومشاعر التابعين لقيادته ويحترم أفكارهم وتقوم

بينه وبينهم ثقة وفهم متبادل. (القضاة، 2005، ص23)

3-8 / المدخل الموقف في دراسة القيادة

يعد هذا المدخل من أحدث المدخل التي اهتمت بالأنماط القيادية للمدراء، والشيء الجديد في هذا

المدخل هو اضافة بُعد آخر الى البعدين السابقين (بعد العمل وبعد العاملين) وهذا البعد هو طبيعة

الموقف الذي يوجد فيه المدير أو القائد، وأهم ما يدعو اليه هذا المدخل هو عدم وجود نموذج قيادي فعال يصلح لجميع المواقف بل أن القائد يمارس جميع الأنماط ولكن حسب طبيعة الموقف.

الأمر الذي يتطلب من المدير أن يُشخصَ الموقف بشكل سليم وبناء عليه يتم اختيار النمط القيادي الملائم.

ويرى أنصار هذا المدخل أن هناك ثلاثة متغيرات موقفية تؤثر في سلوك القائد ، هي (كلادة ، 2002):

- الخصائص الشخصية للقائد.

- عوامل الموقف القيادي.

- سلوك القائد الفعال. (آل ياسين، 2010، ص42)

وأهم النظريات الموقفية ، نظرية فيدلر ، ونظرية فروم ويتون ، ونظرية نضج العاملين، وفيما يلي نبذة مختصرة لكل منها :

1.3.8/نظرية فيدلر

قام فيدلر **Fiedler** بتطوير نموذج للقيادة الموقفية معتمداً في ذلك على أبحاث العلاقات الانسانية والاهتمام بالعمل في المواقف القيادية المختلفة التي أنجزت في جامعتي ميتشغان واوهايو، ويعتمد الموقف القيادي على ثلاثة أبعاد هي (عباس، 2004):

1- طبيعة العلاقة بين القائد وتابعيه والولاء والحب والثقة فيما بينهم ... الخ.

2- هيكلية العمل و وضع الأهداف وتحديد الادوار وتوضيحها وتنظيم العمل ... الخ.

3- الصلاحيات والسلطة التي يتمتع بها القائد والتي تمكنه من اجبار تابعيه بالانصياع له وتقبل

توجيهاته.

وبتفاعل هذه الأبعاد الموقفية الثلاث في ضوء الاهتمام بكل من العاملين والعمل, قَدَّمَ فيدلر نظريته في ثمانية خلايا موقفية يحدّد كلٌّ منها للمدير النمط القيادي الواجب اتباعه ليكون فعالاً. (آل

ياسين، 2010، ص42)

الجدول رقم (1-4) نموذج فيدلر يبين فعالية القيادة (عباس ، 2004)

العلاقة بين القائد والمرؤوسين	هيكل العمل	قوة المركز	نمط القيادة الفعالة
جيدة	منظمة	قوية	التوجه نحو العمل وتحقيق الأهداف
جيدة	منظمة	ضعيفة	التوجه نحو العمل
جيدة	غير منظمة	قوية	التوجه نحو العمل
جيدة	غير منظمة	ضعيفة	التوجه نحو العلاقات الإنسانية
جيدة	غير منظمة	قوية	التوجه نحو العلاقات الإنسانية
ضعيفة	منظمة	ضعيفة	التوجه نحو العلاقات الإنسانية

الاعتماد على الأسلوبين التوجه نحو العمل وكذلك التوجه نحو العلاقات الإنسانية	قوية	غير منظمة	ضعيفة
التوجه نحو العمل	ضعيفة	غير منظمة	ضعيفة

ويُلاحظُ من الجدول السابق أنَّ الموقف الأكثر ملائمة للقائد هو الذي تكونُ فيه علاقة القائد بالمرؤوسين جيدة والواجبات المنوطة بهم محددة ومنظمة بشكل جيد، ويمتلكُ القائد صلاحيات كبيرة (قوية) يمكنه ممارستها على العاملين، وعليه لابد للقائد لكي يكون فعالاً أن يعملَ على تحسين الأبعاد الثلاثة في الموقف القيادي. (آل ياسين، 2010، ص42)

2.3.8/ نظرية فروم وياتون (Victor H. Vrom & Philip Yatton):

طورَ فروم وياتون نظرية للقيادة معتمدين على فرضية مفادها أنَّ اتخاذ القرارات هي الوظيفة الرئيسية للقيادة، وهذه النظرية تقدمُ نموذج معياري لاتخاذ القرارات لكنَّها لا تتنبأُ بالسلوك المناسب للمدير، وترى أنَّ المدير عند اتخاذه للقرارات يتبعُ واحد من عدة أساليب تتراوحُ بين اتخاذ القرار بشكل منفرد (استبدادي) الى اتخاذ القرار على أساس المشاركة الكاملة مع العاملين، وقد قدمت النظرية خمسة أساليب لصنع القرار هي : (آل ياسين، 2010، ص42)

- يصنعُ القرار لوحده.
- يصنعُ القرار لوحده بعد الحصول على المعلومات من المرؤوسين.
- يصنعُ القرار لوحده بعد أن يسمع وجهات نظر العاملين فرادى.
- يصنعُ القرار لوحده بعد أن يسمع وجهات نظر العاملين كمجموعة.

- يصنع القرار بشكل جماعي مشارك.

3.3.8/ نظرية نضج العاملين Maturity Of Flowers

قدّم هذه النظرية كل من هيرسي و بلانشرد **Hersey & Blanchard**، وهي امتداد لأفكار جامعة أوهايو والشبكة الادارية، حيث تم استخدام بعدي السلوك القيادي (الاهتمام بالعمل والاهتمام بالعلاقات) لوصف أربعة أنماط قيادية، واستخدمَ الباحثان بُعدًا واحدًا لوصف طبيعة الموقف الذي تُمارسُ فيه القيادة وهو مقدار أو مستوى نضج العاملين (المجموعة) فيما يتعلق بقدرتهم على تحقيق أهداف ممكنة، وقد بينت هذه النظرية عدم وجود أسلوب قيادي فعال لكل موقف قيادي، وأنما لكل موقف أسلوبه الخاص الذي يتفاعل معه، وكلما كان الأسلوب متناسبًا مع الموقف كان أكثر فعالية من خلال تفاعل ثلاثة عناصر هي (الصرائية،2005):

الاهتمام بالأفراد.

الاهتمام بالعمل.

النضج الوظيفي. (آل ياسين،2010،ص43)

وتقوم هذه النظرية على أساس قدرة المدير على تعديل أسلوبه القيادي، بناءً على جاهزية واستعداد (نضج العاملين) لأداء المهام التي توكل اليهم، حيث يمكن استخدام أربعة أساليب قيادية مختلفة كما

في الشكل التالي:

<p>عال</p> <p>↑</p> <p>سلوك متجه نحو العاملين (داعم)</p>	<p>Participating مشاركة</p> <p>تقاسم ومشاركة بالأفكار</p> <p>يمتاز المرؤوس بالقدرة وعدم الرغبة وعدم الاطمئنان</p>	<p>Selling بيع</p> <p>توضيح القرارات</p> <p>يمتاز المرؤوس بعدم القدرة</p>
--	--	--

واطمئ

	ولكنه يرغب في أداء المهمة والاطمئنان
تفويض Delegates	إصدار الأوامر Telling
يمتاز المرؤوس بالقدرة والرغبة والاطمئنان	إعطاء تعليمات
	يمتاز المرؤوس بعدم القدرة وعدم الرغبة وعدم الاطمئنان

عال → سلوك متجه نحو المهام → واطئ →

شكل (1-8) نظرية هيرسي وبلاشر

ويتبين من الشكل السابق أنه إذا كان المرؤوس ناضجًا (أي لديه جاهزية عالية لأداء العمل) فإن أسلوب المشاركة يكون الأكثر فاعلية لأن المرؤوس لديه القابلية والخبرة , ولكن لا يمكن الاطمئنان إليها لذلك يحتاج الى توجيه من قبل المدير، أما إذا امتلك المرؤوس قابليات وخبرات عالية يمكن الاطمئنان عليها فإن أسلوب التفويض هو الأصلح.

أما إذا كانت القابليات والخبرات ضعيفة فإن أسلوب إصدار الأوامر المحددة هو الأفضل بينما عندما تكون جاهزية المرؤوس متوسطة فإن أسلوب البيع هو الأفضل. (آل ياسين، 2010، ص44)

8-4/ المدخل الوظيفي في دراسة القيادة (النظريات الوظيفية):

تعتمد النظرية الوظيفية (Functional Theory) في القيادة على معرفة الأعمال المطلوب القيام بها من قبل الجماعة في مختلف الأحوال لتحقيق أهدافها، لذا تتباين خصائص القيادة في هذه النظرية وفقًا لمتطلبات كل وظيفة، ويصبح الموقع الرسمي للقائد في التنظيم هو محور السلوك القيادي حيث يكتسب القائد من هذا الموقع كافة الصلاحيات التي يمارسها على المرؤوسين دون الاعتماد على ثقافته أو قدرته على الإقناع، فالقيادة في هذه النظرية أقرب ما تكون الى الأمرية المستمدة من السلطة

الرسمية، ومهمة القائد في القيادة الوظيفية هي تحريك جهود العاملين نحو الهدف الجماعي عن طريق أهدافهم الفرعية، مع تحقيق التماسك بين أعضاء الجماعة. (الدهمسي، 2011، ص33-34)

8-5/ المدخل الحديث للقيادة (القيادة التحويلية):

تعتبرُ نظرية القيادة التحويلية (**Transformational Leadership**) من نظريات القيادة الحديثة، وقد ظهرت على يد العالم بيرنز (**Burns**) عام 1978 وتؤكدُ بشكل كبير على الأخلاق والقيم، وكذلك اسهامات باس وأفوليو (**Bass&Avolio**) وقد حددا أبعاد القيادة التحويلية في أربعة أبعاد:

1/ التأثير الكاريزمي: حيث يتمتع القائد بالاحترام والثقة من قبل المرؤوسين وتتميزُ سلوكياته بأخلاق عالية فيصبحُ نموذجًا يسعى التابعون لمحاكاته.

2/ الدافعية الالهامية: أي يحفزُ ويلهمُ المرؤوسين.

3/ التشجيع الإبداعي: أي يزودُ تابعيه بالأفكار الإبداعية.

4/ الاعتبارية الفردية: أي يراعي الفروق بين التابعين، ويتعاملُ مع كل واحد منهم بطريقة مختلفة.

(مددين، 2014، ص4-5)

والقيادة التحويلية تقومُ على ثلاثة عناصر أساسية هي:

1/ افضاء الثقة وتحفيز العاملين (**Discover**).

2/ الاتصال الجماعي الفعال (**Connect**).

3/ التأثير في أفعال وتصرفات العاملين (**Take action**). (Cloninger, 2008, p5)

وتسعى القيادة التحويلية الى النهوض بشعور التابعين وذلك من خلال الاحتكام الى أفكار وقيم أخلاقية مثل الحرية والعدالة والمساواة والسلام والانسانية، فسلوك القيادة التحويلية يبدأ من القيم والمعتقدات الشخصية للقائد وليس على تبادل مصالح مع المرؤوسين. (الزعيبي، بدون سنة، ص8)

9// أهم أنماط القيادة الإدارية:

1-9 / القيادة الديمقراطية: (التشاركية) (The democratic (participative)

(Style

وتقوم على أساس الاحترام المتبادل بين القائد وتابعيه، واعتبار كل أفراد المجموعة ذوي أهمية بالغة في تسيير المنظمة، وتحقيق أهدافها، فتتاح الفرص للجميع للتفوق والتميز والابتكار، والإسهام الفعال في رسم السياسة العامة للمؤسسة، واتخاذ القرارات، وتحديد الأهداف وتنفيذها. هو النمط الذي يهتم بالعمل كثيراً، وفي نفس الوقت يهتم بالناس كثيراً، و هو الذي يجعل العمل ممتع، ويتعاون مع العاملين معه في اتخاذ القرارات الإدارية، ويحفزهم، فالكل يشارك في التخطيط والتنفيذ وتحقيق النتائج مسؤولية الجميع وليس مسؤولية القائد وحده، وهذا هو النمط الأحسن في القيادة الذي أثبتت فعاليته وأفضليته الدراسات والبحوث العلمية العديدة. (السامرائي، 2012، ص135-136)

هو النمط الذي يعطي فيه القائد مساحة واسعة للمرؤوسين لكي يشاركوا في اتخاذ القرارات وحل المشكلات وكذلك التفاعل فيما بينهم جميعاً. (دحروج، 2009، ص5)

وقد طرح العديد من الباحثين عددًا من الوظائف التي تعمل القيادة-خاصة من خلال المنهج الديمقراطي على تحقيقها- مما ينعكس في رفع فرص تحسين أداء الجماعة وصيانة استقرارها، ومن أهم تلك الوظائف ما نقله **Shriberg** وزملاؤه (p.178,2005) عن **John Gardner** والتي تتضمن:

- 1/ وضع أهداف الجماعة في صورة رسالة لها.
- 2/ التأكيد على إعادة خلق قيم مهمة للجماعة.
- 3/ تحفيز الآخرين لتحقيق الأهداف الجماعية.
- 4/ إدارة العمليات التي يمكن من خلالها تحقيق الأهداف الجماعية.
- 5/ توحيد الجهود في سياق التعددية والتنوع.
- 6/ خلق مناخ مناسب للثقة المتبادلة.
- 7/ إتاحة الفرصة للفهم والتعلم.
- 8/ خلق رمز لهوية الجماعة.
- 9/ تمثيل اهتمامات الجماعة أمام الأطراف الخارجية.
- 10/ تحديث وتكييف التنظيم مع العالم المتغير. (نوار وآخرون، بدون سنة، ص33)

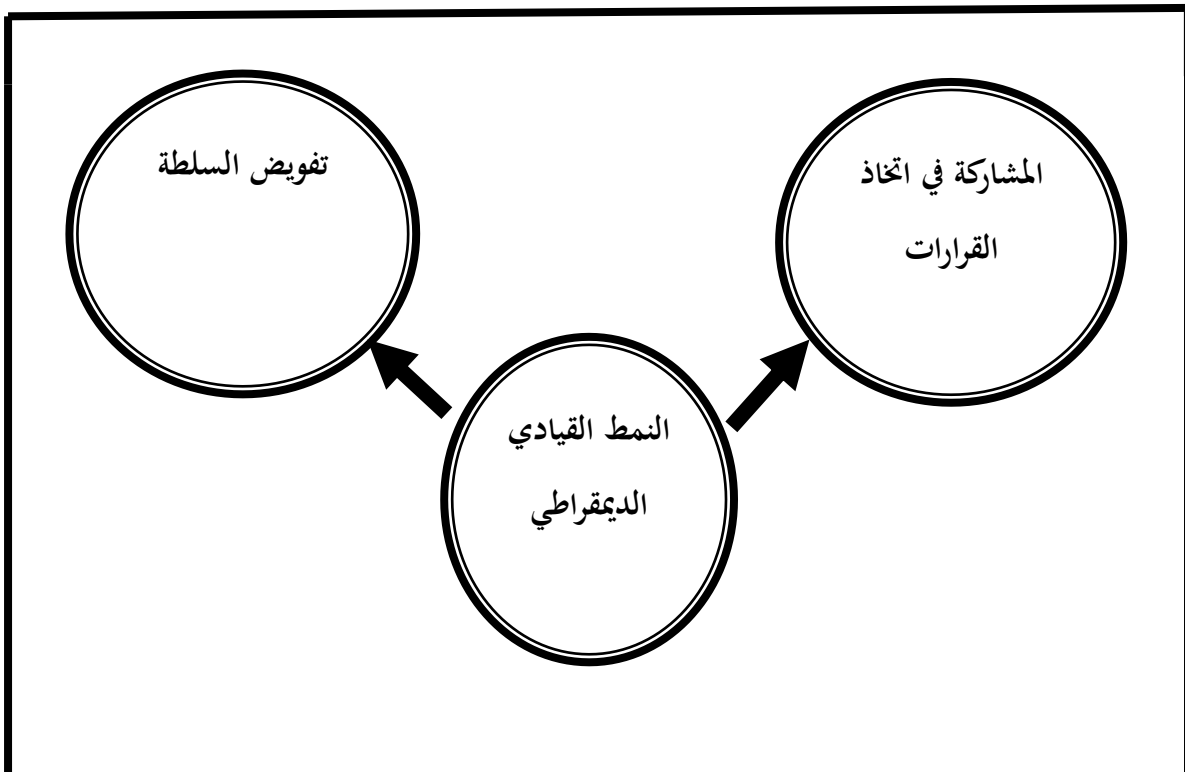
كما أنّ هناك نماذج توضح التدرج في المهام التي تسعى القيادة لتحقيقها في اتجاه تحقيق أهداف الجماعة أو المنظمة، والتي تمرّ عبر مسارين هما: أحدهما توضيح المسار، وثانيها رفع الدافعية من خلال المكافآت كما هو موضح في الشكل (1-9) التالي:

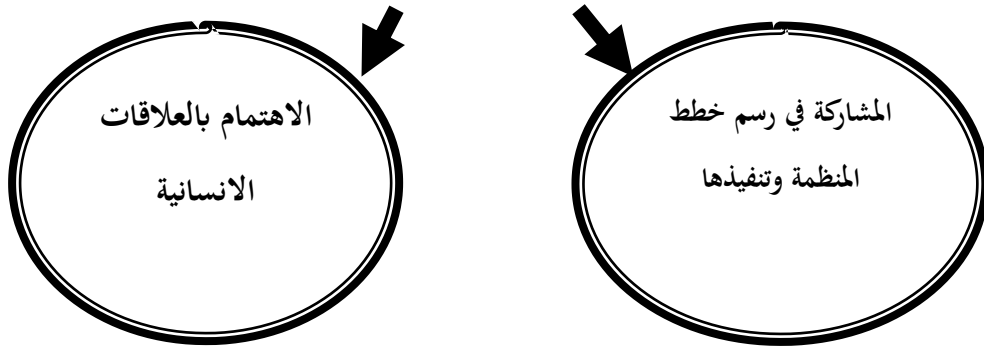


شكل (1) متصل السلوك القيادي
 المصدر: Shriberg et al, 2005، نقلًا عن J. Donnelly, J. Gibson, J. Ivancevich, Fundamentals of Management, 9th edition, 1995, Irwin Professional

ويتدرج توضيح المسار من تحديد الفعل المطلوب من التابعين للوصول إلى النتائج، ثم توضيح دور التابعين بما يؤدي إلى زيادة المعرفة والثقة بالذات لدى التابعين، وفي المقابل فإن مسار رفع المكافئة يتدرج من تحليل احتياجات التابعين ثم ربط القادة بين المكافئة المتوقعة من تحقيق الأهداف والحاجات المطلوبة إشباعها، وأخيرًا مساعدة القائد للتابعين في تبيين قيمة الانجازات، وتسهم المسارات في النهاية في رفع الجهد والدافعية لدى التابعين، مما يترتب عليه تحقيق الأهداف التنظيمية للجماعة. (نوار وآخرون، بدون

سنة، ص34)





الشكل (1-10) التالي يوضح أهم مميزات النمط القيادي الديمقراطي

الشكل من اعداد الباحث

ويقول الدكتور هلال العسكر: "المدير الديمقراطي يبني علاقات انسانية بينه وبين المرؤوسين تقوم على اشباع حاجات الأفراد وخلق التعاون فيما بينهم وحل مشكلاتهم، واشراك المرؤوسين في عملية اتخاذ القرارات لحل المشكلات التي تواجهه". (الحسين، 2012، ص 20)

9-2 / القيادة الأوتوقراطية: (المتسلطة) (The autocratic (authoritative) Style)

وهي التي تقوم على الاستبداد بالرأي، والتعصب، وإتباع أساليب الإكراه وتوجيه الأعمال عن طريق الأوامر، والتدخل في تفاصيل أعمال الآخرين مما يشيع جوا مشحونا بالمشكلات التي تظهر آثارها السلبية بسبب الخوف والتسلط.

هو النمط الذي يهتم بالعمل أكثر من اهتمامه بالناس، فالعمل له أولوية أولى من الأولويات الأخرى، ويعتقد القائد الديكتاتوري أن متطلبات العمل تتعارض مع متطلبات الأفراد، وبالتالي فإنه ينظم ويراقب العمل بشكل محكم ، وعنده نظرة سلبية عن العاملين بأنهم لا يحبون العمل وينقصهم الإبداع و

الابتكار. (السامرائي، 2012، ص 124)

هو النمط الذي تتركز فيه السلطة بيد القائد حيث يتخذ كافة القرارات بنفسه ويتحكم بشكل كامل بالجماعة التي يديرها. (دحروج، 2009، ص5)

2-9 / القيادة الأوتوقراطية:(المتسلطة) (The autocratic (authoritative) Style)

وهي التي تقوم على الاستبداد بالرأي، والتعصب، وإتباع أساليب الإكراه وتوجيه الأعمال عن طريق الأوامر، والتدخل في تفاصيل أعمال الآخرين مما يشيع جوا مشحونا بالمشكلات التي تظهر آثارها السلبية بسبب الخوف والتسلط.

هو النمط الذي يهتم بالعمل أكثر من اهتمامه بالناس، فالعمل له أولوية أولى من الأولويات الأخرى، ويعتقد القائد الديكتاتوري أن متطلبات العمل تتعارض مع متطلبات الأفراد، وبالتالي فإنه ينظم ويراقب العمل بشكل محكم ، وعنده نظرة سلبية عن العاملين بأنهم لا يجنون العمل وينقصهم الإبداع و الابتكار. (السامرائي، 2012، ص124)

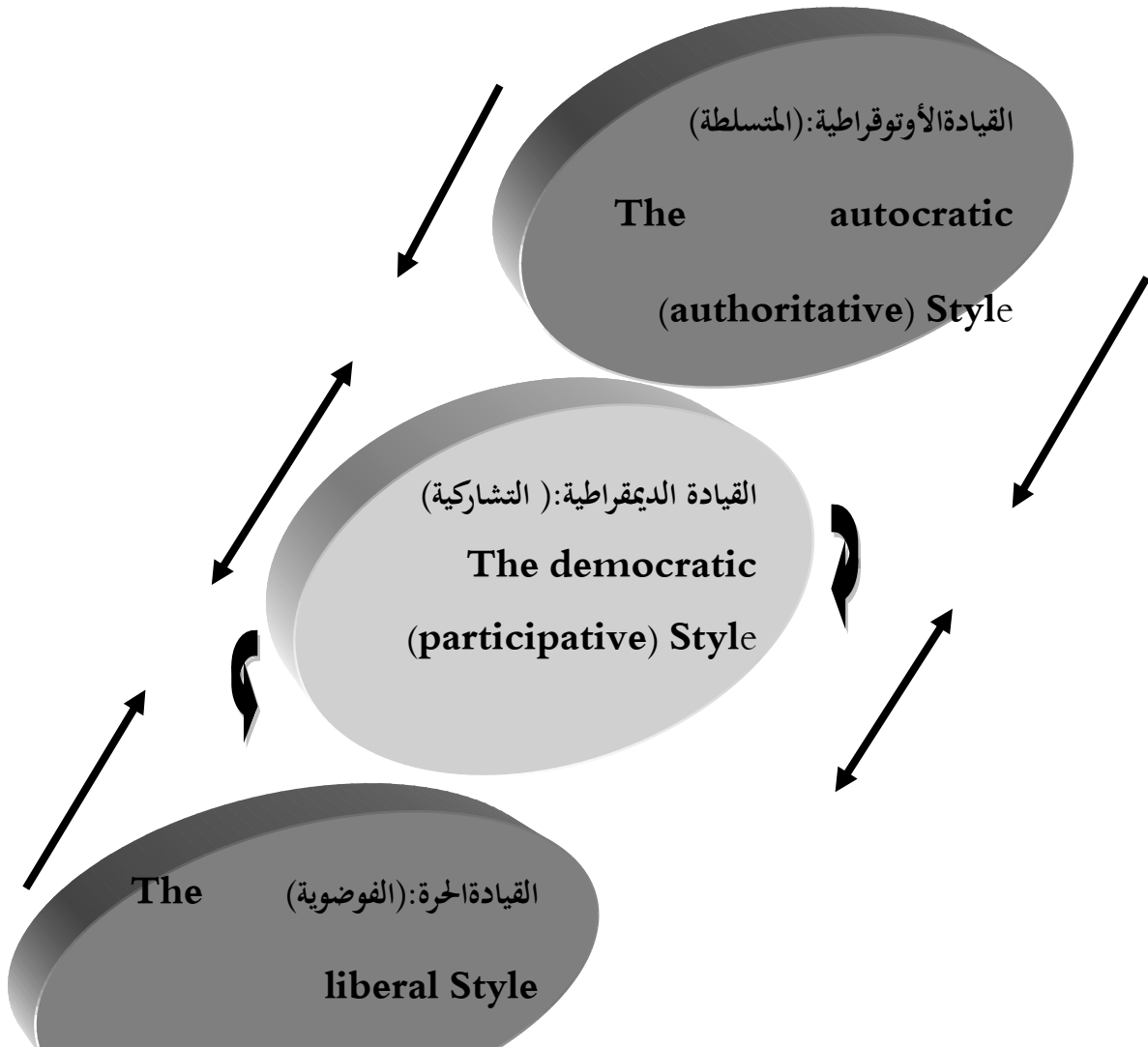
هو النمط الذي تتركز فيه السلطة بيد القائد حيث يتخذ كافة القرارات بنفسه ويتحكم بشكل كامل بالجماعة التي يديرها. (دحروج، 2009، ص5)

3-9 / القيادة الحرة:(التراسلية) (The liberal Style)

وتقوم على أساس عدم التدخل في مجريات الأمور، ولا تلعب دورا يذكر في تسيير شؤون المجموعة، أو إقرار أساليبها و تحديد أهدافها.

هو النمط المتساهل الذي يتسامح مع مرؤوسيه، والمحور التحفيزي الذي يعمل على أساسه هو محور عاطفي اجتماعي، وهذا القائد لا يوقع الجزاء على المخطئ وإن أضطر فبطريقة خفيفة، وهو يفتخر بأنه شخص طيب أكثر من أنه حقق إنتاجًا. (السامرائي، 2012، ص129-133)

في هذا النمط تُحوّل سلطة صنع القرار للمجموعة ويكتفي القائد بإعطاء إرشادات وتوجيهات وبعد ذلك يتدخل عندما يطلب منه فقط. (دحروج، 2009، ص5)





والشكل (رقم 1-11) التالي يوضح أهم الأنماط القيادية:

الشكل رقم (1-11) من اعداد الباحث

10 / الصفات الفعالة والاستراتيجية في القيادة:

يؤكد الدكتور جو ماكنيس (D. Joe MacInnis) أن الصفات الفعالة والاستراتيجية في

القيادة هي (12) صفة وهي:

- 1- الكفاءة و التجربة.
- 2- القدرة على الاتصال بطريقة توافقية.
- 3- قدرة التحمل والمقاومة الجسدية.
- 4- القدرة على الفكاهة في لحظات التوتر.
- 5- القدرة العقلية.
- 6- القدرة على التخيل (التصور) الاستراتيجي.
- 7- الإعراب على أفكاره العميقة بفصاحة في الاتصال.

- 8- الأمانة التي لا تتزعزع.
- 9- المهارة والحدق واللباقة المدهشة.
- 10- روح الفريق المذهلة.
- 11- الشجاعة في كل المواقف.
- 12- التقدير والاحترام من المرؤوسين. (MacInnis,2012,p22)



الشكل (رقم 1-12) يوضح الصفات القيادية الفعالة عند جو ماكنيس

الشكل رقم (1-12) من اعداد الباحث

وفي بعض الكتب خمسة صفات هي:

- 1- توقع المكافئة (L'attente d'une récompense).
- 2- عدم الخوف (La contrainte et la crainte).
- 3- الشرعية (La légitimité).
- 4- الاحترام (Le respect).
- 5- الخبرة و الكفاءة (L'expérience et la compétence).

وفي بعض الكتب ستة خصائص وهي:

- 1- قدرات القيادة الخاصة بالحياة الاجتماعية (Compétences de leadership relatives à la vie d'ensemble)
- 2- قدرات العلاقات والاتصال (Compétences relationnelles et communicatives)

3- قدرات اتخاذ القرار واحتساب المخاطر (Prise de décision et pris de risque).

4- قدرات تسييرية وقيادية (Compétences de gestion liées au leadership)

5- نوعية الشخصية المناسبة (Qualités personnelles).

6- التجربة (L'expérience). (Blais,2002,p5)

وفي بعض الكتب وردت أربعة خصائص أساسية لفعالية القيادة ملخصة في الرمز (IDEA) وهي:

1- Innovation(I) أي التجديد والابتكار.

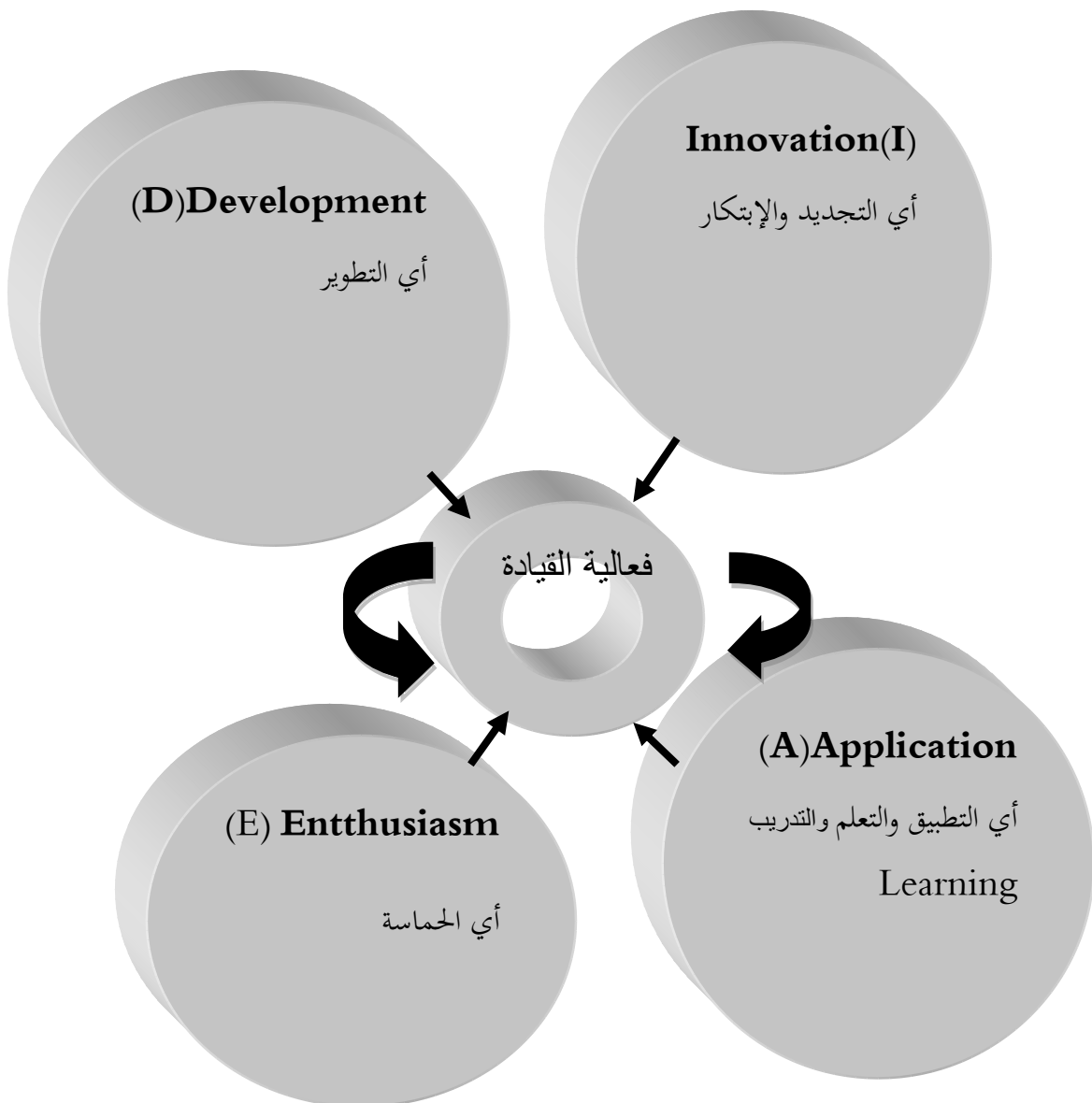
2- Development(D) أي التطوير.

3- Entthusiasm(E) أي الحماسة.

4- Application(A) أي التطبيق والتعلم (Learning et hart al,2005,p9)

ويستخلصُ الطالبُ الباحثُ من النموذج (IDEA) أنَّ القيادة الفعالة هي التي تتملكها الرغبة والشغف بالعمل، وحب التطوير والتجديد في العمل، وكذلك التعلم والتدريب المستمر، وفي عالم اليوم أصبح التعليم والتدريب المستمر من أهم صفات القيادة الفعالة التي تسعى إلى التقدم والرقى سواءً على المستوى الشخصي أو المستوى التنظيمي.

كما أنَّ الطالبَ الباحثَ يرى أنَّ الصفات والخصائص التي تزيد من فعالية القيادة كثيرة ومتعددة، فكل باحث في مجال القيادة ذكر صفات وخصائص معينة على سبيل المثال لا الحصر، وعليه فالصفات والخصائص القيادية الفعالة عديدة، والقائدُ الفعال والبارع هو الذي يطورُ قدراته باستمرار ويتابعُ أحدث ما توصلت إليه الدراسات والأبحاث، وخاصة ونحن الآن في عصر ثورة المعلومات والتطور التكنولوجي والمعرفي المذهل.



الشكل رقم (13-1) التالي يوضح فعالية القيادة حسب الرمز (IDEA)

الشكل (13-1) من اعداد الباحث

أما دونيس وبي Denis ouimet فالخصائص والصفات القيادية عنده عديدة أوردناها كلها ولكن بإيجاز وهي كالآتي: (Denis,2007,33-2011)

1- **Acceptation de l'autre** القبول من طرف الآخرين

2- **Analyse** القدرة التحليلية

3- **Appui-Appréciation** أن يكون محل تقدير

4- **Autonomie**

5- **Calme** الهدوء

6- **Climat-Moral de l'équipe**

7- **Créativité** الابداع

8- **éffecacité** الفعالية

9- **équilibre** التوازن

10- **équipe** روح الفريق

11- **équité** العدل

12- **évolution-Changeement** الحركة والتغيير

13- **Fierté** الفخر

14- إصدار الاحكام بحذر **Jugement-Discerneent**

15- القدرة على القيادة **Leadership**

16- التعبئة أي القدرة على تعبئة الحشود حوله **Mobilisation**

17- الاعتدال **Modération**

18- التواضع **Modestie**

19- الدافعية **Motivation**

20- التفتح **Ouverture**

21- الشهرة **prestige**

22- الأمن الداخلي **Sécurité intérieure**

23- البساطة **Simplicité**

24- التسامح **Tolérance**

25- استعمال القوة في مكانها **Usage de la force**

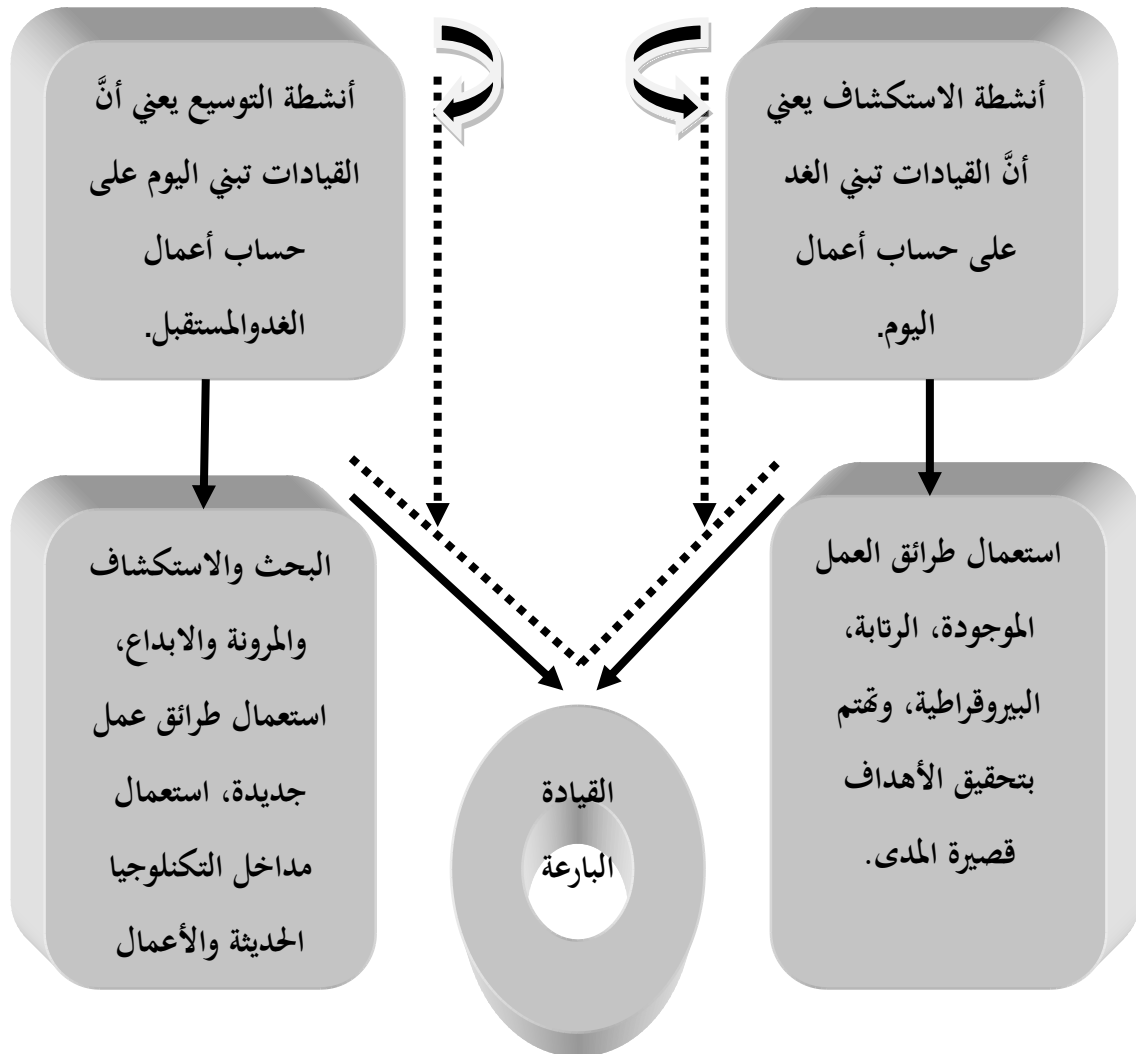
26- الشجاعة في التبرير **Valorisation des acquis**

27- الرؤية الواضحة **Vision**

11/ القيادة البارعة:

القيادة البارعة هي التي تنطلق من موضوع أساسي في أدبيات الادارة يطلق عليه تناقض التعلم (**Learning Paradox**) أي يجب على القيادة التعلم المستمر، لأنه توجد تحديات في الحاضر والمستقبل، والتعلم التنظيمي يمكن أن يقود إلى تحسين طرائق العمل والممارسات الموجودة.

ويمكنُ تعريف القيادة البارعة بأنها: "قابلية الفرد(القائد) على توزيع اهتمامه وموارده ووقته بشكل متزامن وبمهارة متساوية لكل من أنشطة التوسيع وأنشطة الاستكشاف لغرض التغلب على التوترات المتناقضة للتعلم وتحقيق النجاح في العمل". (Denis,2007,33-2011).



الشكل (1-14) التالي يوضح أنشطة القيادة البارعة

الشكل (1-14) من اعداد الباحث

خلاصة الفصل:

وفي خلاصة الفصل نستطيع القول أنَّ القيادة الاستراتيجية الفعالة أمرٌ ضروري ومهم في كل المنظمات العامة والخاصة، وأنَّ أحسنَ الأنماط القيادية على الاطلاق هو النمط الديمقراطي، فالقائدُ في هذا النمط يبني علاقات انسانية بينه وبين المرؤوسين ويعملُ على اشباع الحاجات النفسية والاجتماعية والعاطفية لهم مثل الاحترام والتقدير والتعاطف والاهتمام وخلق التعاون فيما بينهم وحل مشكلاتهم واشراكهم في اتخاذ القرارات، وفي المقابل أنَّ النمط الديكتاتوري الذي لا يحسُّ إلا الأمر والنهي ولا يهتمُّ إلا بالعمل ويُهملُ العلاقات الانسانية والاجتماعية، وكذلك النمط الحر الذي يتركُ كل الأمور والأعمال في حالة من الفوضى هما النمطان القياديان الأدنى والأقل انتاجية وفعالية.

الجانب النظري

الفصل الثاني: الإلتزام التنظيمي

الفصل الثاني: الالتزام التنظيمي

تمهيد:

ينتج عن اتجاهات الفرد نحو التنظيم الذي يعمل فيه ما يسمى "بالالتزام التنظيمي"، ويتعلق هذا المفهوم بدرجة اندماج الفرد بالمنظمة واهتمامه بالاستمرار فيها، ويختلف هذا المفهوم عن مصطلح "الرضا الوظيفي" حيث أنّ الفرد قد يكون راضياً عن عمله ولكنّه يكره المنظمة التي يعمل فيها ويؤدُّ ممارسة نفس العمل في منظمة أخرى والعكس صحيح.

ويعدُّ الالتزام التنظيمي محور اهتمام الفكر الإداري الحديث، لأنّه هو أساس الأداء الناجح، وكذلك يعبرُ عن ولاء وانتماء واحترام العامل للمنظمة التي يعمل فيها، والالتزام التنظيمي يُعْتَبَرُ الركيزة الأساسية التي تبني عليها المنظمة نجاحها وتقدمها وتميزها في عصر أصبح رأس المال الحقيقي للمنظمات هو العنصرُ البشري الذي يتميز بالرغبة والانضباط والجدية أي الالتزام التنظيمي.

1/ مفهوم الالتزام التنظيمي:

1-1/ من الناحية اللغوية:

وقَبَّلَ الوقوف على تعريفات الباحثين للالتزام التنظيمي نتوقفُ عند مفهوم الالتزام من ناحية لغوية: حيثُ يعني العهد، ويلزم الشيء لا يفارقه، والملازم لشيء المداوم عليه. (ابن منظور، 1956م، باب الميم، فصل الأم). ويعني كذلك في اللغة: العهد، والقرب، والنصرة، والمحبة. (خير الدين وآخرون، 2010، ص11)

1-2/ من الناحية الاصطلاحية:

أمَّا من الناحية الاصطلاحية فقد تباينت مفاهيم الالتزام التنظيمي نظراً لتباين رؤى الباحثين حوله، من أمثال سالانسيك (Salancik, 1977) بوشانان (Buchanan, 1974) شيلدون (Sheldon, 1971)، إلا أنَّ توضيح المفهوم قد لازمه بعض التعقيد نتيجة التركيز على الالتزام نحو بيئة العمل وتضمينه مجالات عدة مثل: الالتزام نحو العمل، والالتزام نحو الواجبات والمهام الداخلية للعمل، والالتزام نحو المنظمة، والالتزام نحو المهنة، والالتزام نحو جماعة العمل وغيرها، والتي عبرت عن متغيرات أساسية في الالتزام التنظيمي (حمادات، 2006م)، و يرى بورتير (Porter, 1968) بأنَّ الالتزام هو: "استعداد الفرد لبذل جهود كبيرة لصالح المنظمة، وامتلاك الرغبة القوية في البقاء في المنظمة، والقبول بالقيم والأهداف الرئيسية للمنظمة". أمَّا شلدون (Sheldon, 1971) فيرى أنَّ الالتزام هو: "التقييم الايجابي للمنظمة والعزم على العمل لتحقيق أهدافها"، وهو مستوى الشعور الايجابي المتولد لدى الفرد اتجاه المنظمة التي يعملُ فيها، والإخلاص لها، وتحقيق أهدافها مع شعوره المستمر بالارتباط والافتخار بالعمل فيها.

ويعرّف أيضاً أي الالتزام التنظيمي بأنه: " أن يتّكيد العاملُ بمختلف العناصر التنظيمية، ويعمل من

أجل تقدم ونجاح المنظمة، ويزدادُ الالتزام التنظيمي بتحقيق المساواة بين العاملين". (Shoaib et

al,2013,p16)

ويُعدُّ بورتير وآخرون (Porter et al.1974) من الذين تناولوا الالتزام من الناحية الإدارية،

فقد عرفه بأنه " قوة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها"، وتوصل إلى أنّ هناك صفات لها تأثير كبير في

تحديد الالتزام التنظيمي للأفراد وهي:

1. إيمان قوي بالمنظمة وقبول لأهدافها وقيمها.
2. الاستعداد لبذل أقصى جهد ممكن في خدمة المنظمة.
3. الرغبة القوية في المحافظة على استمرار عضويته في المنظمة. (خير الدين

وآخرون،2010،ص11)

أمّا بوشانان (Buchanan,1974) فينظرُ للالتزام التنظيمي بوصفه مناصرة الفرد وتأييده

للمنظمة، وأنّه نتاج تفاعل ثلاثة عناصر هي:

1. التطابق (Identification) ويعني تبني أهداف وقيم المنظمة باعتبارها أهدافاً وقيماً للفرد

العامل فيها.

2. الاهتمام (Involvement) ويُفصّدُ به الاستغراق أو الاهتمام النفسي للفرد في أنشطة

المنظمة.

3. الولاء (Loyalty) والمقصودُ به شعور الفرد بالارتباط العاطفي القوي اتجاه المنظمة. (خير

الدين وآخرون، 2010، ص11)

وعرّف ستيرز (Steers, 1977) الالتزام بأنه: "انتماء الفرد القوي لمؤسسته واسهامه الفعال فيها".

(فلمبان، 2008، ص26)

وعرّفه وينر على أنه: "الشعور الداخلي الذي يضغطُ على الفرد للعمل بالطريقة التي يمكنُ من خلالها

تحقيق مصالح المؤسسة. (حنونة، 2006، ص12)

وعرّف اللوزي الالتزام التنظيمي: "بأنه المشاعر التي يطورها الفرد الذي يعيشُ في مجامع نحو الأفراد

والمنظمات والقيم والمبادئ والأفكار وهذه المشاعر تمثل رغبة الفرد واستعداده لتقديم النصيحة لزملائه

ومنظّمته في العمل. (آل قاسم، 2012، ص17)

أو الالتزام التنظيمي هو التزام العمال ورغبتهم في مواصلة عملهم رغم العقبات، وكذلك رغبتهم في

الاستمرار في المنظمة في المستقبل ويكون ذلك نابع من ارادتهم. (Rehman et

al, 2013, pp80-89)

ويُرَكِّزُ أورايلي وشاتمن (O'reilly and Chatman's) على المنظور النفسي للالتزام ويُعرِّفاهُ

بأنه: "الربطُ النفسي الذي يربطُ الفرد بالمنظمة، مما يدفعه الى الاندماج في العمل والى تبني قيم المنظمة".

ويشيرُ الباحثان الى أنَّ هناك ثلاثة جوانب للارتباط النفسي هي:

أ- الادعان (Compliance).

ب- تحديد الهوية (Identification).

ج- التشرب أو الاستبطان (Internalization). (العوفي، 2005، ص33)

أو هو 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. (الحشروم، 2011، ص173)

وقد اتفق الكثير من الباحثين (حمادات 2006) و (سلامة 2003) و (Allen&Meyer1990) على أنّ هناك رؤيتان للالتزام التنظيمي هما المسيطرتان على أدبيات هذا الموضوع:

الرؤية الأولى: الرؤية الفكرية وهي التي تنظر للالتزام التنظيمي على أساس أنّه وجهة نظر تعكس طبيعة جودة العلاقة بين الموظف والمنظمة، وحسب هذه الرؤية فإنّ الشخص ذا الالتزام الوظيفي المرتفع هو الذي لديه إيمان عميق بأهداف وقيم المنظمة واستعداد لبذل الجهد الكبير في سبيل هذه المنظمة، كما تُوجد لديه الرغبة الصادقة في البقاء في هذه المنظمة. (فلمبان، 2008، ص27)

أما الرؤية الثانية: الرؤية السلوكية وتُركّز بشكل رئيسي على العملية التي يستخدمها الفرد في إيجاد شعور بالارتباط ليس بالمنظمة ولكن لتصرفاته الخاصة، وتنص هذه الرؤية على أنّ الشخص يحاول الحفاظ على كل شيء ذي قيمة له مثل النقود أو الوقت الذي يخسره نتيجة تركه للمنظمة. (فلمبان، 2008، ص27-28)

لكنّ التعريف الأكثر شيوعًا وتكرارًا هو التعريف الذي قدمه (Mowdy et al, 1982) حيث يقوم على ثلاثة عناصر أساسية هي:

1/ الاعتقاد القوي في أهداف وقيم المنظمة ومدى تقبلها.

2/ الاستعداد لبذل جهد في التنظيم.

3/ النية في البقاء عضوًا داخل التنظيم. (حواس، 2003، ص57)

2/ أهمية الالتزام التنظيمي:

① في المنظمات العامة الالتزام التنظيمي يعمل دورًا هامًا في تحديد الكفاءة والفعالية في المنظمة. (Chen,2013,p5)

② إنَّ الكثير من الأنماط السلوكية التي تؤدي الى كلفة عالية وخدمة سيئة في القطاع الإداري مرجعها الى عدم الالتزام التنظيمي من قبل المديرين والعاملين، وذلك لارتباطه بعدد من العوامل جاء ذكرها لدى Batman&Strasser,1984 () ومن أهمها:

- سلوك الفرد ونشاطه مثل: التحول الوظيفي والغياب والفاعلية.
- ارتباطه بالهيكل المعرفي مثل: الرضا الوظيفي والمشاركة والتوتر الوظيفي.
- ارتباطه بسمات ودور الموظف بما فيها: الاستقلالية والمسؤولية ونوع الوظيفة وصراع الأدوار وغموض الدور.
- ارتباطه بالسمات الشخصية للموظف مثل: العمر والجنس والحاجة للإنجاز.
- هذه العلاقات تلتقي مع الاعتقاد أنَّ الالتزام الوظيفي موقف مستقر نسبيًا مع الوقت.

وكل ماسبق يعطي أهمية للالتزام التنظيمي، فكل عامل من هذه العوامل يرتبطُ بإنتاجية الفرد وبالتالي انتاجية المنظمة وفعاليتها. (فلمبان،2008،ص29)

③ ويزدادُ أمرُ دراسة الالتزام التنظيمي أهمية اذا ما كان في بيئة مثل بيئتنا العربية التي يعاني فيها العاملون من اشكالات لا شك لها تأثيرها على نوعية التزامهم مثل التسبب والتسرب أو ترك العمل أو التدني في نوعية الأداء والانتاجية. (فلمبان،2008،ص29)

4 أنه يمثل أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بالعديد من النواحي السلوكية، وخاصة معدل دوران العمل، حيث يفترض أن يكون الأفراد الملتزمون أطول بقاء في المنظمة، وأكثر عملاً نحو تحقيق أهدافها.

5 أنه يمثل عنصرًا هامًا في الربط بين المنظمة والأفراد العاملين فيها، لاسيما في الأوقات التي لا تستطيع المنظمات... أن تقدم الحوافز الملائمة لدفع هؤلاء الأفراد للعمل وتحقيق مستويات عالية من الأداء.

6 يعتبر التزام الأفراد تجاه المنظمات مؤشراً أقوى من الرضا الوظيفي لاستمرار وبقاء العاملين في أماكن عملهم. (خير الدين وآخرون، 2010، ص29)

7 كلما زاد معدل التوافق بالقيم والأهداف بين الأفراد والمنظمة أدى ذلك الى ارتفاع الروح المعنوية للأفراد.

8 انخفاض المشكلات التي تحصل بين العاملين والادارة. (كلية الإدارة والإقتصاد، 2010، ص179)

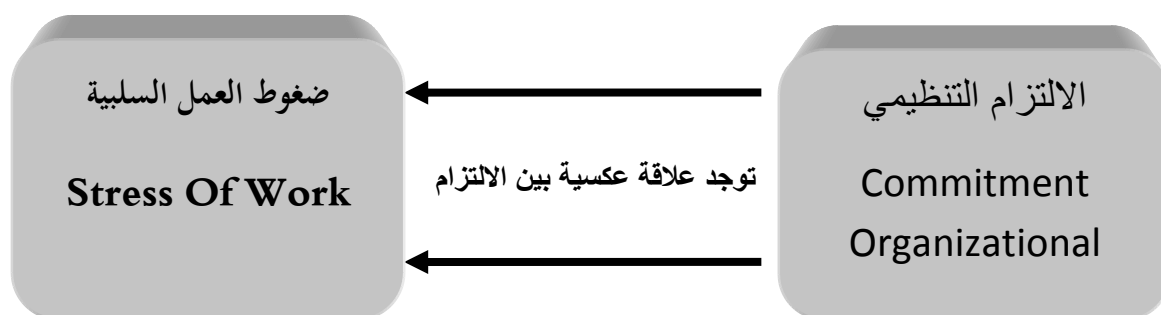
9 إن المنظمات الحديثة الفكر تعتمد على أفرادها في تحقيق أهدافها مما يدعو الى بذل الجهد والوقت، وانفاق المال لاختيار أفضل الافراد في المنظمة، والقيام بتوفير فرص التدريب وكذلك الحوافز المادية والمعنوية المناسبة، اذ تسعى المنظمات من وراء ذلك الى الحصول على التزام هؤلاء الأفراد اتجاهها، واخلاصهم في خدمتها، من خلال تقييم الأداء المتميز الذي يحقق أهداف المنظمة. (آلقاسم، 2012، ص14)

وكذلك يعدُّ الالتزام التنظيمي من الظواهر السلوكية التي نالت اهتمامًا متزايدًا من قبل العديد من الباحثين والكتاب، لما يشكله من آثار كبيرة في نجاح المنظمة واستمرارها في بيئة العمل التنافسية. (عبدالحسن، 2013، ص12)

وكذلك الارتباط بين زملاء العمل والادارة يعزُّزُ ويزيدُ من الالتزام في العمل والالتزام مهم ومصدر قوة المنظمة. (Memari et al, 2013, pp164-165)

وكذلك هناك دراسات عديدة اهتمت بدراسة الالتزام التنظيمي منها: (Meyer and Allen 1997, Dilek 2005, Keller 1997, Hammer and Avgar 2005, Yavaz 2010)(Adenga et al,2013,p31).

ويستنتج الطالب الباحث من نقاط الأهمية هذه أن الالتزام التنظيمي هو محور تقدم المنظمة لأن الالتزام في العمل يؤدي الى تحسين الأداء الوظيفي وتطوير الثقافة التنظيمية وكذلك العامل الملتزم هو الذي يبذل وقته وجهده في سبيل رفعة وتقدم وازدهار المؤسسة، ومنه فالالتزام التنظيمي ضروري في أي منظمة سواء كانت صناعية أو خدماتية أو غيرها.



والشكل رقم(2-15) التالي يوضح أهمية الالتزام في تخفيف ضغوط العمل السلبية(الهنداوي،2002،ص5)

من اعداد الباحث على ضوء نتائج هذه الدراسة التي

أثبتت أن هناك علاقة عكسية بين الالتزام التنظيمي وضغوط العمل

3/ أبعاد الالتزام التنظيمي:

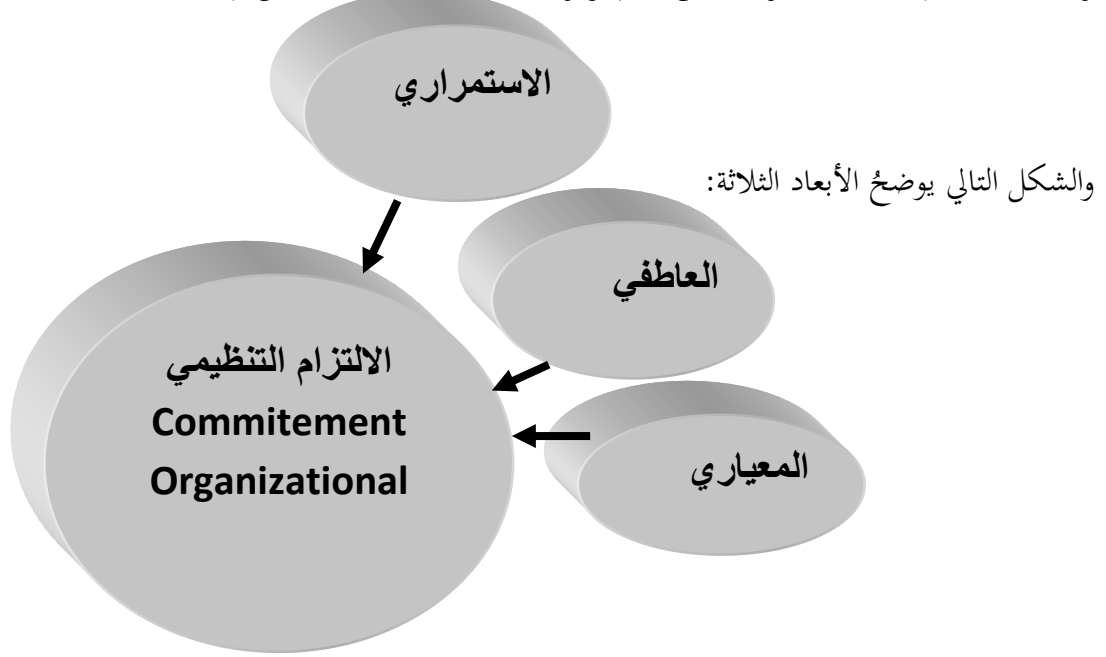
الالتزام العاطفي: هو شعور العاملين بالانتماء والالتصاق النفسي بالمنظمة التي يعملون بها، وهنا يكون الالتزام أقرب إلى المعنى الشخصي كالفخر والاعتزاز والسعادة الناتجة عن العمل في الفندق، والشعور بأن قيم وأهداف وإنجازات المنظمة هي جزء أساسي منه.

والالتزام العاطفي له علاقة بالارتباط العاطفي والمشاركة في المنظمة، فيبذل الفرد وقته وعطائه للمنظمة، ويفتخر بعضويته في المنظمة، وكذلك الشعور بالانتماء والانتساب للمنظمة . (Farahahbod

etal,2013,p423)

الالتزام الاستمراري: ويطلق عليه الالتزام المحسوب، حيث ينظر العاملین إلى هذا النوع من الالتزام نظرة مالية، أي أن استمرارهم في العمل داخل المنظمة مرتبط بحجم العوائد والمنافع (مالية وغير مالية) التي يحصلون عليها من هذه المنظمة.

الالتزام المعياري: هو أن يكون الالتزام ناجماً عن الالتزام الأخلاقي والأدبي للعاملين كشعوره بالذنب والأسف فيما لو ترك المنظمة وأنه مدين لها. (أبو رمان وآخرون، بدون سنة، ص7)



الشكل رقم (2-16) من اعداد الباحث.

و هذه الأبعاد الثلاثة هي ل (Meyer & Allen's) أي الأبعاد الثلاثة للالتزام التنظيمي حسب موير و آلانس:

3-1/ الالتزام الاستمراري :

ويشيرُ هذا المفهوم إلى قوة رغبة الفرد ليبقى في العمل بمنظمة معينة لاعتقاده بأنَّ ترك العمل فيها سيكلفه الكثير ، فكلما طالت مدة خدمة الفرد في المنظمة فإنَّ تركه لها سيفقده الكثير مما استثمره فيها على مدار الوقت مثل : (خطط المعاشات ، والصدقة الحميمة لبعض الأفراد)، وكثير من الأفراد لا يرغبون في التضحية بمثل هذه الأمور، ويقالُ على هؤلاء الأفراد أن درجة ولائهم الاستمراري عالية. (كردي، 2011، ص50)

3-2/ الالتزام العاطفي:

ويعبرُ هذا المفهوم عن قوة رغبة الفرد في الاستمرار بالعمل في منظمة معينة لأنَّه موافق على أهدافها وقيمها ويريد المشاركة في تحقيق هذه الأهداف، وأحياناً تلجأ بعض المنظمات إلى إحداث تغيير جوهري في أهدافها وقيمها وهنا يسأل الفرد نفسه عما إذا كان باستطاعته التكيف مع الأهداف والقيم الجديدة ، فإذا كانت الإجابة بنعم فإنَّه يستمر بالمنظمة، أمَّا إذا وجد أنَّه سيصعبُ عليه التكيف فسيترك العمل بالمنظمة .

3-3/ الالتزام المعياري:

ويشيرُ هذا المفهوم إلى شعور الفرد بأنَّه ملتزم بالبقاء في المنظمة بسبب ضغوط الآخرين، فالأفراد ذوي الالتزام المعياري القوى يأخذونه في حسابهم إلى حد كبير، ماذا يمكن أنه يقوله الآخرون لو تركوا العمل بالمنظمة، إذن فهؤلاء لا يريدون أن يتركوا انطباعاً سيئاً لدى الزملاء بسبب تركهم للعمل ، وبالتالي لهذا التزام أدبي حتى ولو كان ذلك على حساب أنفسهم .(كردي، 2011، ص51)

ويرى الطالبُ الباحثُ أنَّ أبعاد الالتزام التنظيمي التي جاء بها موير وآانس هي الأقربُ لقياس
الالتزام التنظيمي، وكما يرى موير وآانس أنَّ الالتزام التنظيمي له ثلاثة أبعاد أو مؤشرات، البعد
الأول وهو الالتزام العاطفي ومعناه أنَّ يلتزم العامل في العمل رغبة منه، ويكونُ بينه وبين المنظمة
روابط عاطفية، أي يحبُ ويرغبُ في العمل فيها، أمَّا البعد الثاني وهو الالتزام الاستمراري ومعناه أنَّ
العامل يستمرُّ في المنظمة لكي لا يخسرَ الفوائد الاقتصادية التي يستفيدُ منها في إطار العمل في هذه
المنظمة، أمَّا البعد الثالث وهو الالتزام المعياري ومعناه أنَّ العامل يعمل فقط من أجل الزملاء لكي
لا يترك انطباعاً سيئاً لديهم، هذه هي الأبعاد الثلاثة كما جاء بها موير وآانس، كما يرى الطالبُ
الباحثُ أنَّ الالتزام العاطفي هو الالتزام الذي تبحثُ عنه المؤسسات، لأنَّ العامل يصبحُ يعملُ من
أجل تقدم ورقي المؤسسة، وليسَ من أجل الحوافز المادية أو المعنوية، أو كذلك من أجل ترك
انطباعات حسنة لدى الزملاء أو المشرفين والمدراء.

والجدول التالي رقم (2-5) يوضح الأبعاد الثلاثة للالتزام التنظيمي عند موير وآلانس:

Meyer Allen's Three organizational commitments(Pinks, 1992, p5)

(Continuance) الاستمراري	يستمر الفرد في العمل خوفاً من أن يفقد الإيجابيات الاقتصادية ودرجة التزامه الاستمراري عالية.
(Affective) العاطفي	تكون للفرد رغبة في العمل لأنه راض عن أهداف وقيم المنظمة.
(Normative) المعياري	الفرد يعمل ويستمر خوفاً مما سيقوله عنه الآخرون اذا ترك العمل.

وقد حدّد بورتر وزملاؤه(1974) بعدين للالتزام هما: التطابق والانتماء للمنظمة، أمّا

Salience&Stew عام (1977) فقد حددا أبعاد الالتزام التنظيمي في البعدين التاليين،

1/ الالتزام الاتجاهي: (Attitudinal Commitment) والمقصودُ به العمليات التي تتطابق

من خلالها أهداف الفرد مع أهداف وقيم المؤسسة وتزداد لديه الرغبة في البقاء والاستمرار فيها.

2/ الالتزام السلوكي: (**Behavioral Commitment**) والمقصود به العمليات التي يصبح الفرد من خلالها مرتبطًا بمؤسسته، نابعًا من سلوكه السابق فجهده ووقته الذي يقضيه داخل مؤسسته يجعله متمسكًا بها وعضويتها. (فلمبان، 2008، ص28)

أمّا كانتر **Kanter** فقد أشارت إلى ثلاثة أنواع من الالتزام تنجم عن متطلبات سلوكية يفرضها التنظيم على الأفراد وهي:

1/ الالتزام المستمر: وتلتقي كانتر في هذه الجزئية مع اتجاه كل من آلان وماير **Allen&Mayer** حيث يمثل الالتزام لديهما حالة من التفاني والاخلاص نحو تنظيم معين ترجع إلى حاجة الفرد إلى البقاء في هذا التنظيم نتيجة لعامل الاستثمار السابق مما يجعل ترك العمل في ضوء عامل التكلفة عملية مستحيلة.

2/ الالتزام التجانسي: ويشير إلى التقارب والتفاعل بين أفراد جماعة العمل، حيث يرتبط مستوى التجانس بمستوى الدافعية للبقاء في الجماعة.

3/ الالتزام الرقابي: ويقصد به الارتباط بالمعايير التنظيمية التي تعمل على توجيه سلوكيات الأفراد نحو الغاية المنشودة، فالمعايير هي بمثابة توقعات مشتركة عن السلوك داخل العمل ويصبح الانحراف عنها مصدرًا للاحباط والقلق.

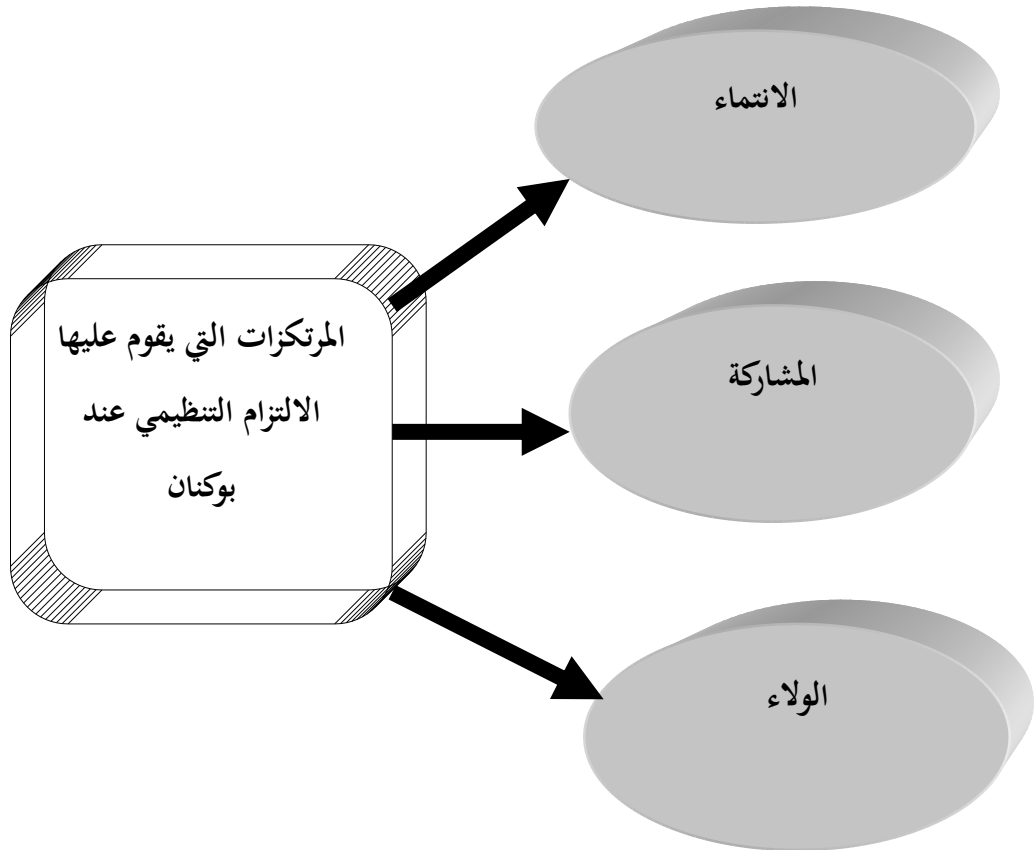
وفرق بوكنان (**Buchanan 1974**) بين ثلاثة مرتكزات رئيسية يقوم عليها الالتزام التنظيمي وهي كالتالي:

أولاً: الاحساس بالانتماء (**Identificacion**) ويتضح ذلك في تعبير الفرد عن الفخر بمؤسسته وقناعاته الذاتية بأهدافها وقيمها.

ثانيًا: المشاركة والاسهام الفعال (**Involvement**) من قبل الفرد التي تنبع من رضاه نفسيًا بأهمية انشطتها ودوره الذي يقوم به.

ثالثًا: الولاء: (**Loyalty**) والذي يعبرُ عنه الفرد بالرغبة الأكيدة بالاستمرار في العمل والعمل رغم كل الظروف والأحوال ومضاعفة الجهد المبذول من قبله سعيًا وراء تحقيق أهدافه وأهداف المنظمة. (فلمبان، 2008، ص28)

والشكل التالي يوضحها:



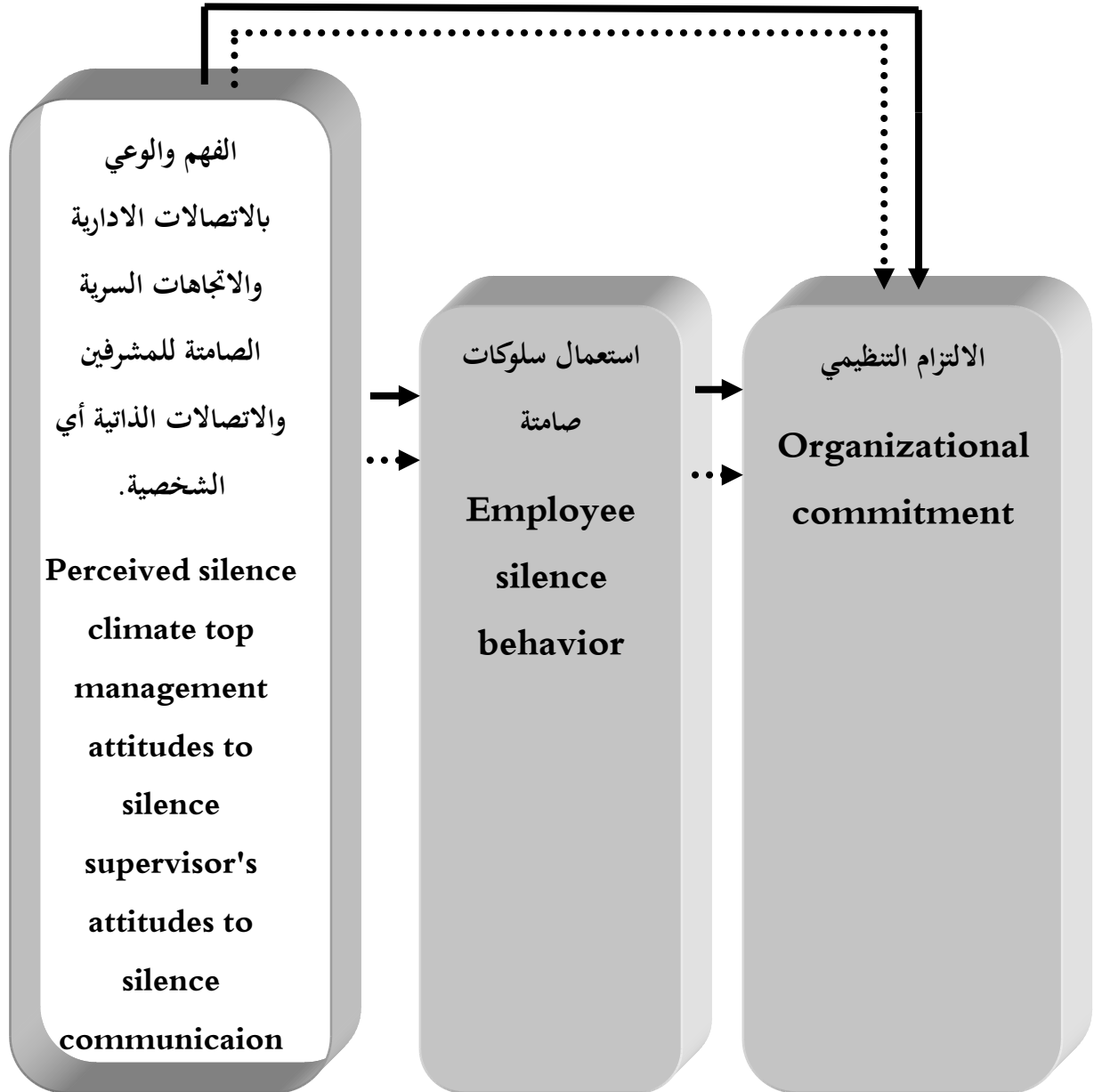
الشكل رقم (2-17) من اعداد الباحث

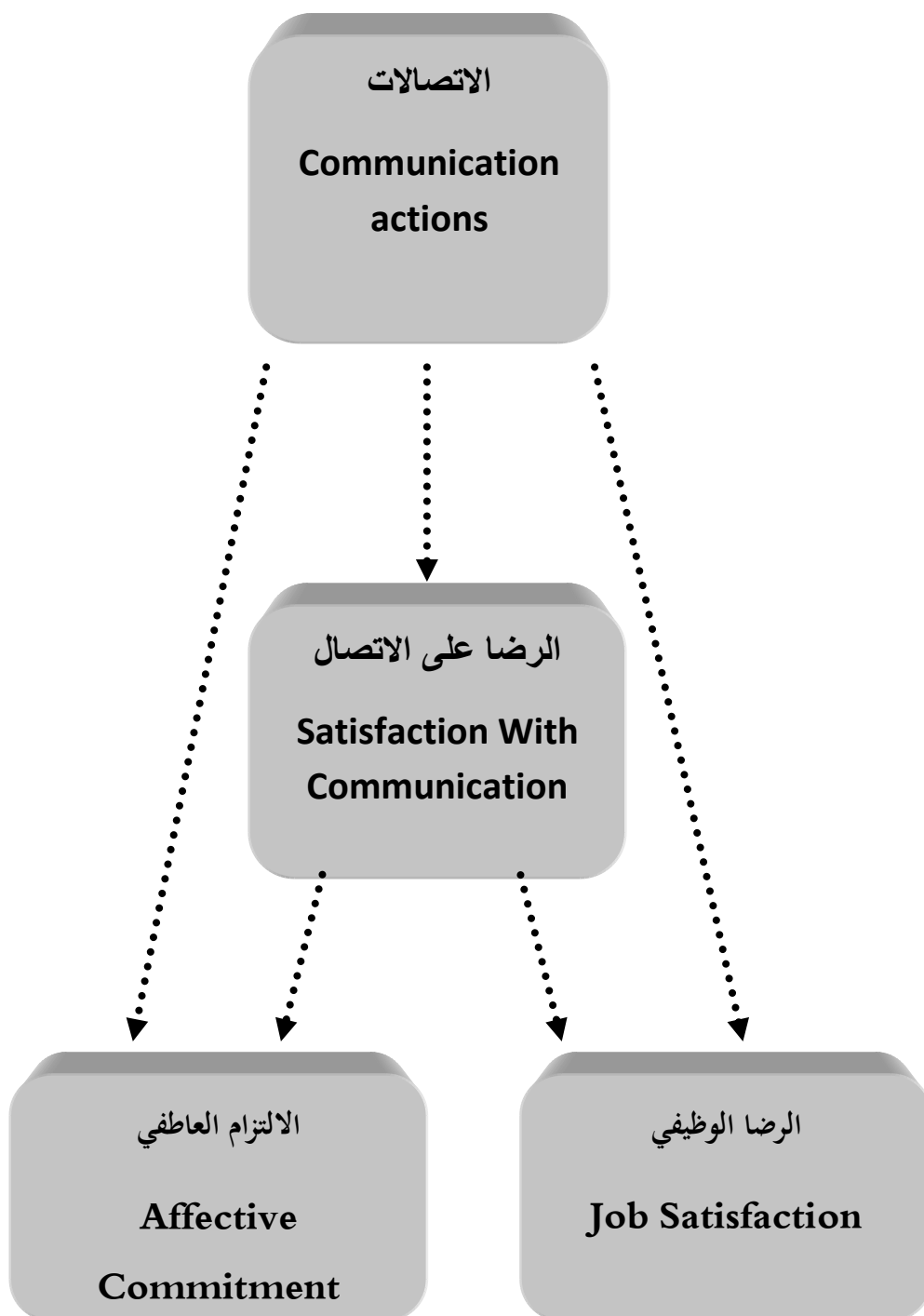
4/ أهم المتغيرات المؤثرة في الالتزام التنظيمي:

هناك الكثير من المتغيرات التنظيمية التي تؤثر في الالتزام التنظيمي للأفراد وهي كالتالي:

1.4 / اثرء العمل: إنَّ عملية الاثراء الوظيفي تؤثر في سلوك الالتزام التنظيمي وهذا ما توصلت اليه دراسة (Ali Jamali Neyshabor&Parvin Rashidi)، فإثراء العمل يعود بالايجاب على سلوك الأفراد التنظيمي. (Neyshabor et al,2013,pp57-65).

2.4 / الاتصال التنظيمي: فالاتصال التنظيمي يؤثر أيضًا على الالتزام التنظيمي، وهذا ما أشارت اليه دراسة (Sahar Nikmaram&Hamerch Shosau&Maryam Ahmadi Zahrani&Seyed Mehdi Alvani) والتي توصلت الى أنَّ الاتصال الصامت يؤثر على الالتزام التنظيمي للأفراد.

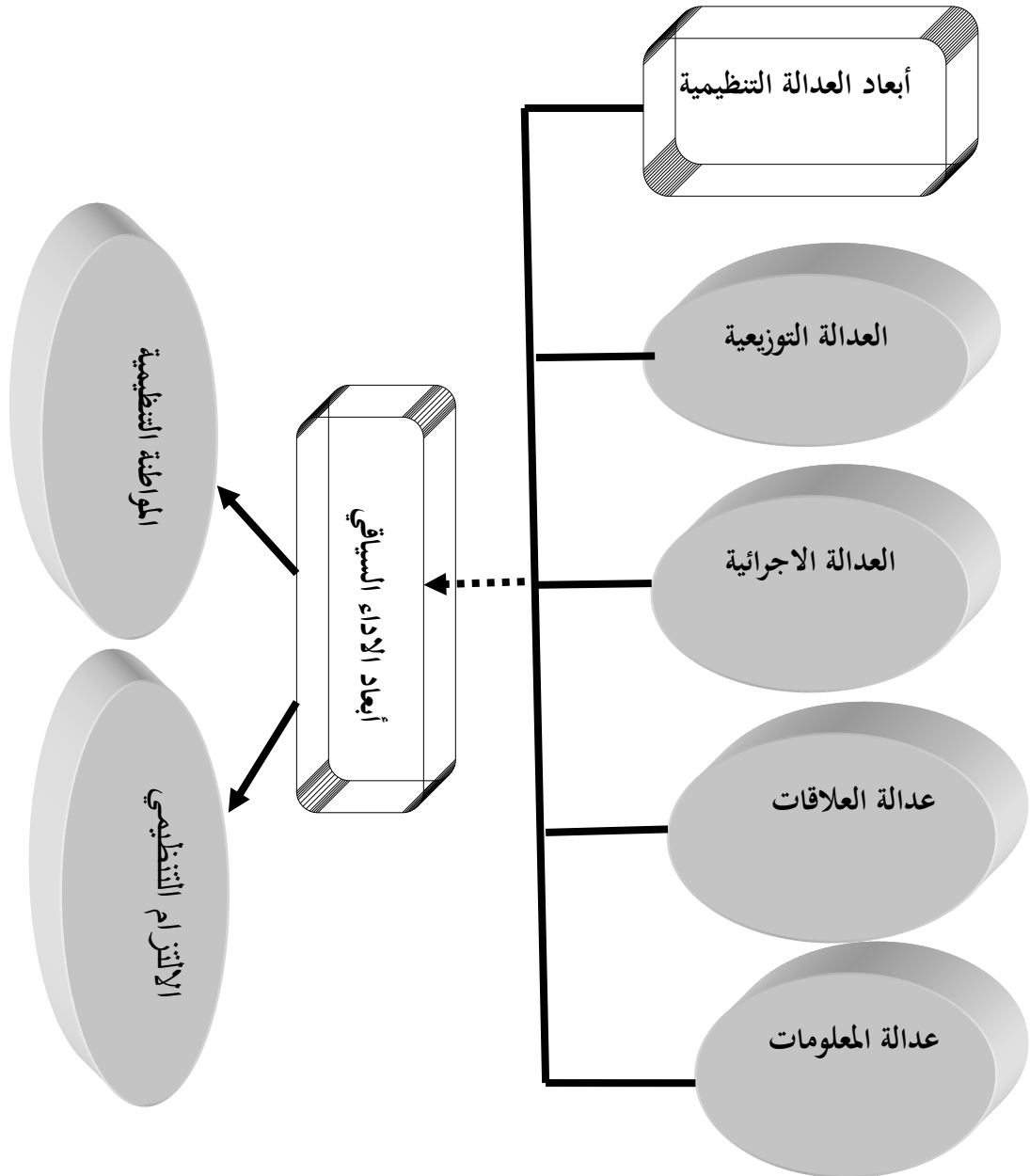




والشكل (19-2) التالي يوضح تأثير الاتصال التنظيمي على الالتزام

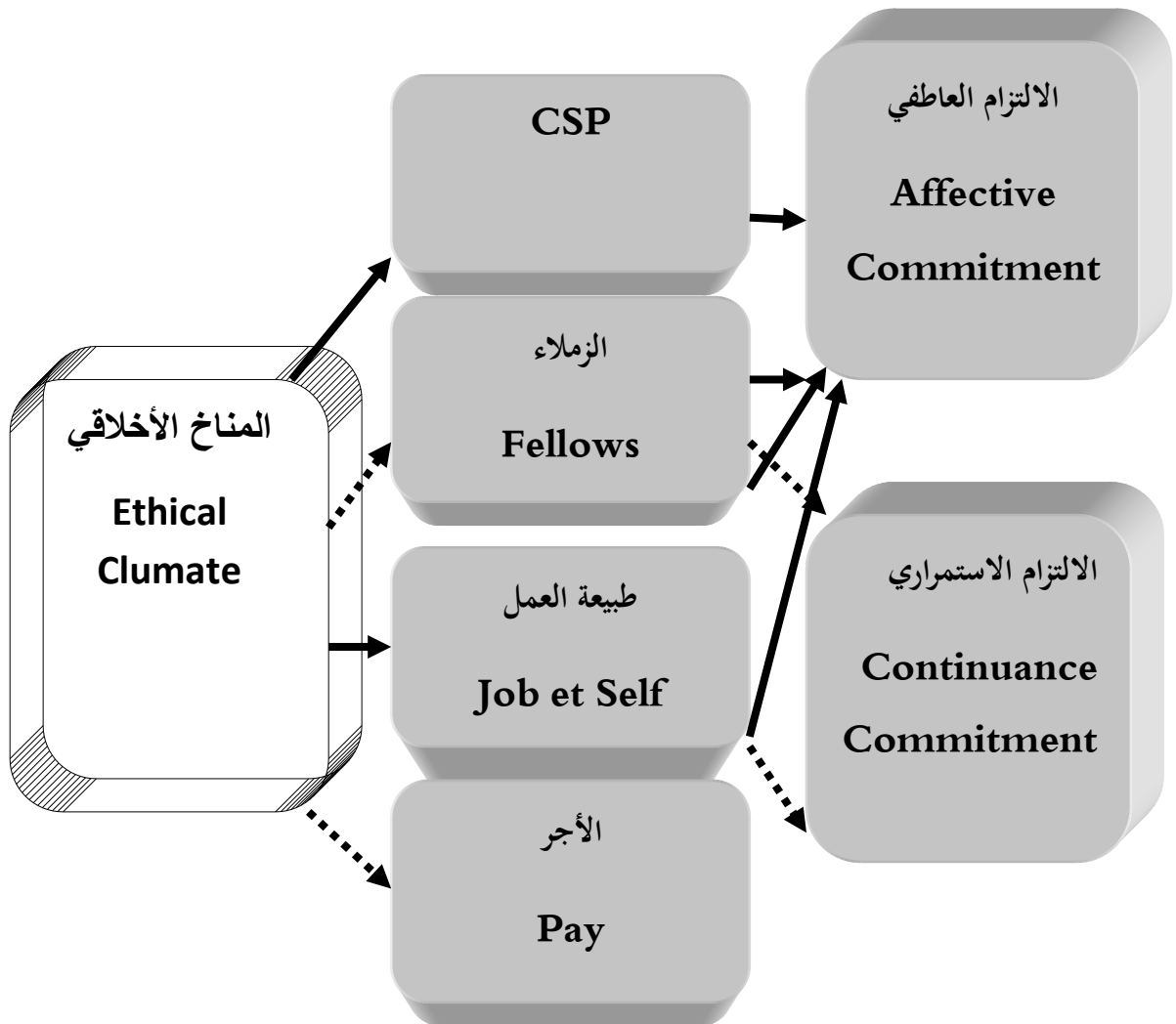
التنظيمي: (Farahbod et al,2013, p424)

3.4/ العدالة التنظيمية: فقد قامَ الباحثَ عامر علي حسين العطوي بدراسة سنة 2007، تناول فيها أثر العدالة التنظيمية على الأداء السياقي، والأداء السياقي يتضمن المواطنة التنظيمية والالتزام التنظيمي، ونتيجة دراسته أنّ هناك أثر للعدالة التنظيمية ذا دلالة احصائية على الأداء السياقي.



والشكل (20-2) التالي يوضح مضمون الدراسة. (العطوي، 2007، ص3)

4.4 / المناخ التنظيمي: فقد أكدت دراسة (Omer Faruk unnal) أنّ هناك أثر للمناخ التنظيمي وخاصة المناخ الأخلاقي على الالتزام التنظيمي. كما في الشكل (21-2) التالي: (unal (etal,2012,p101).





علاقة ذات دلالة (Sinificant)



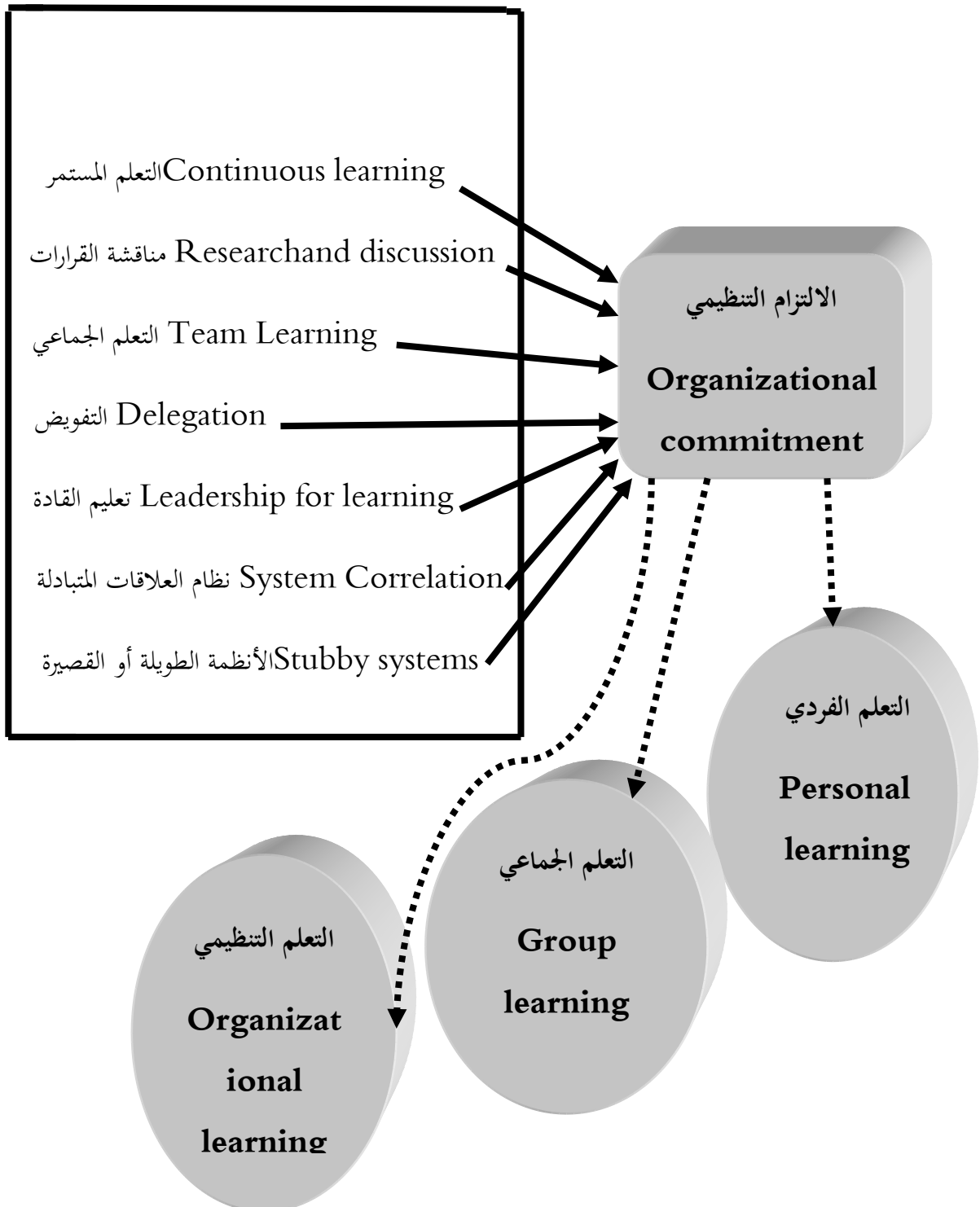
علاقة غير ذو دلالة (Non Sinificant)

الشكل رقم(2-21) يوضح أثر المناخ التنظيمي على الالتزام التنظيمي

5.4 / التعلم التنظيمي: (المعرفة التنظيمية) وهي أيضاً تؤثر وتتأثر بالالتزام التنظيمي وهذا ما نلاحظه

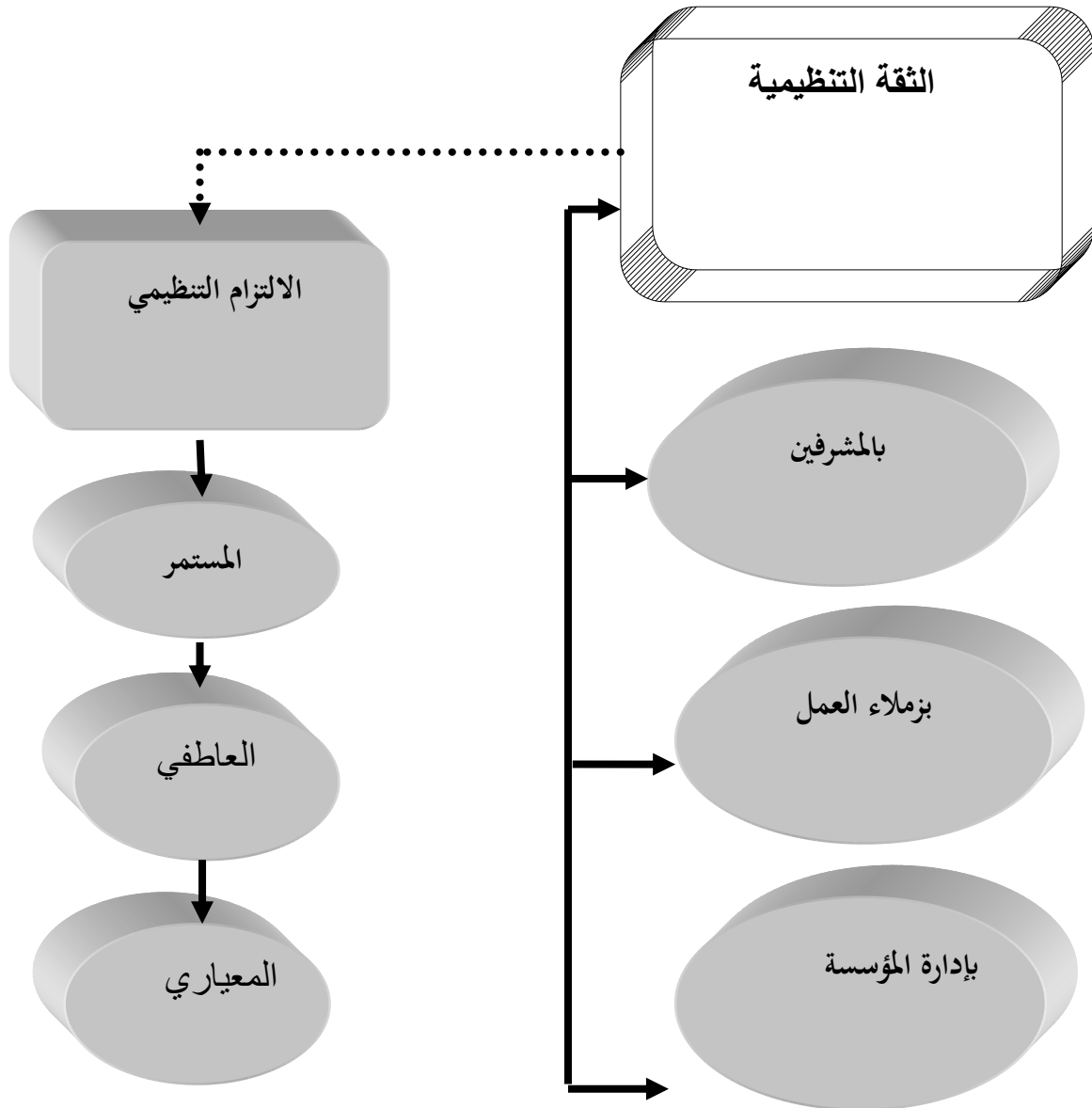
في الدراسة التالية، التي درست العلاقة بين الالتزام التنظيمي والتعلم التنظيمي والموضحة في الشكل رقم

(23-2) التالي: (Mehrab et al,2012,p134)



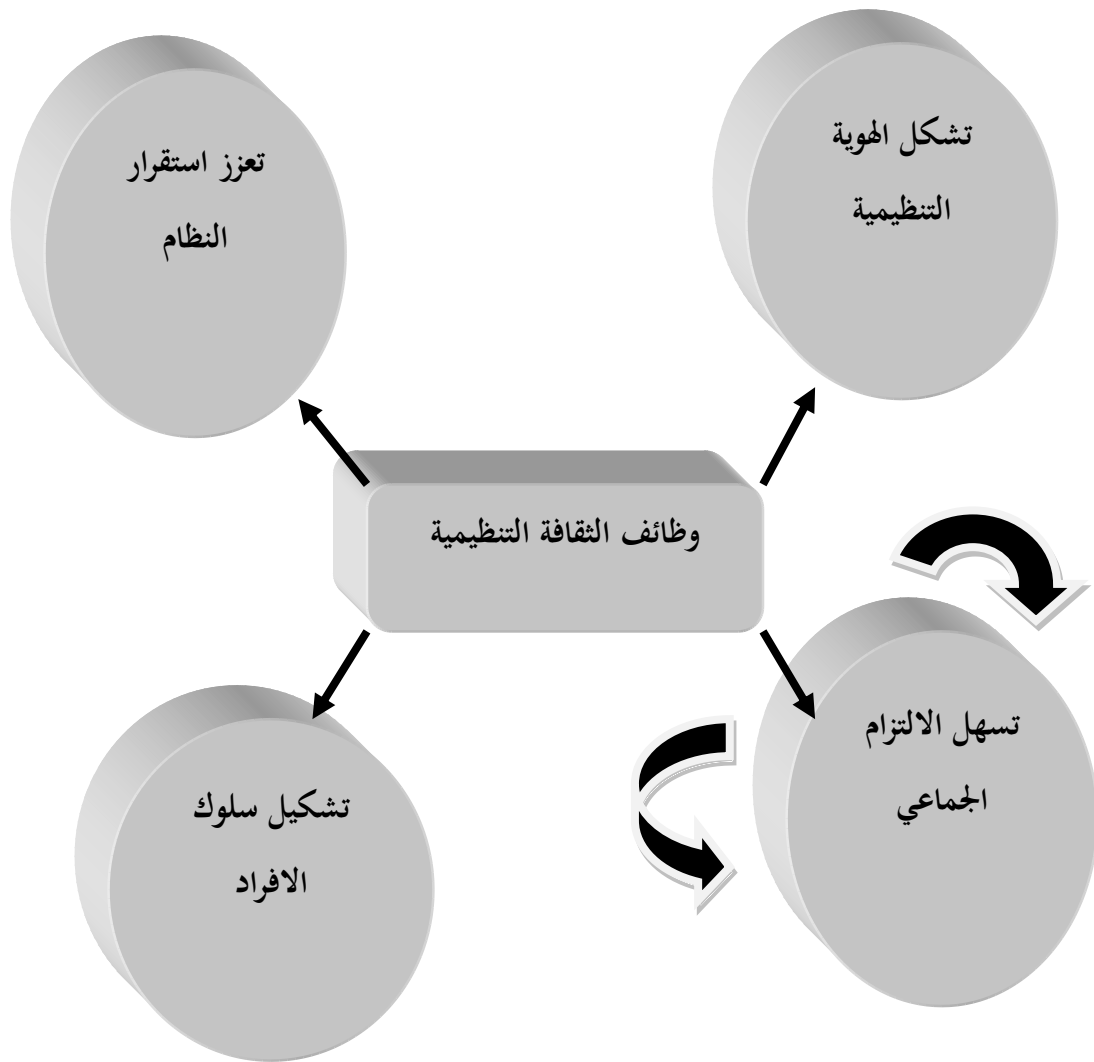
الشكل رقم (2-23) يوضح أثر التعلم التنظيمي على الالتزام التنظيمي

6.4 / الثقة التنظيمية: فقد قام مجموعة من الباحثين بدراسة العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي، ووجدوا أنَّها تؤثر على الالتزام، وهذه الدراسة كانت في منطقة تكريت، وبالتحديد في دولة العراق، وفي سنة 2010 والشكل التالي يوضح مضمون ونموذج الدراسة:



والشكل رقم (2-24) التالي يوضح تأثير الثقة التنظيمية على الالتزام التنظيمي: (كلية الإدارة والإقتصاد، 2010، ص170)

7.4 / ثقافة المنظمة: تسهل الالتزام الجماعي لأنَّ الشعور بالهدف المشترك يشجع الالتزام القوي من جانب من يقبلون هذه الثقافة ويتشبعون بها كما هو موضح في الشكل (2-25) اللاحق، ولثقافة المنظمة بالغ الأهمية في ايجاد الالتزام والولاء بين العاملين وتغليب المصلحة الجماعية على المصلحة الشخصية. (سالم، 2006، ص25)



8.4 / علاقات العمل والتدريب والممارسة: وكذلك تؤثر علاقات العمل وأساليب التدريب والممارسة

في العمل على الالتزام التنظيمي لدى العاملين، وهذا ما أكدته دراسة

MMAKGOMOROSELINE LAKA-MATHEBULA، سنة

(Roseline,2004,p47). 2004

والشكل (26-2) التالي يوضح نموذج الدراسة:

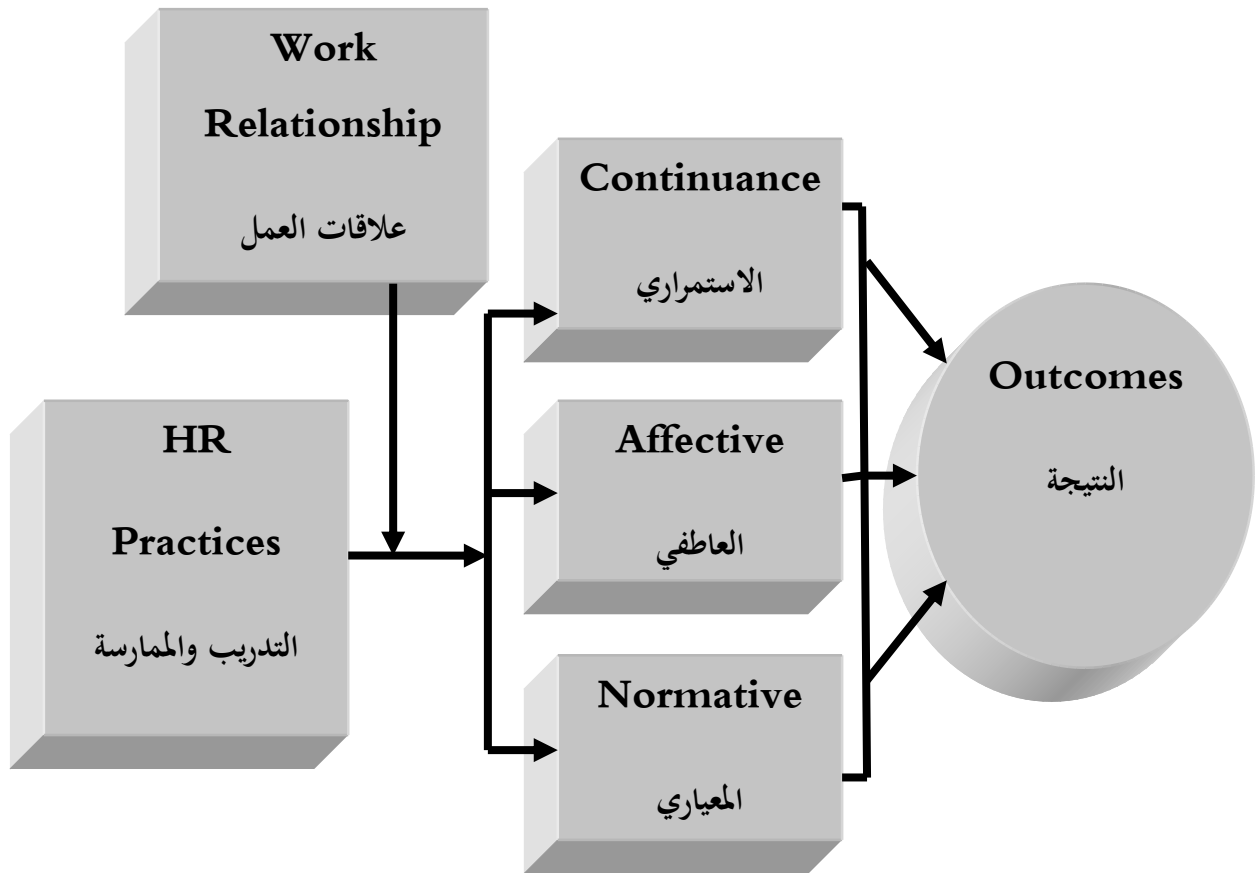


Figure (2-26): HR Practices and Work commitment

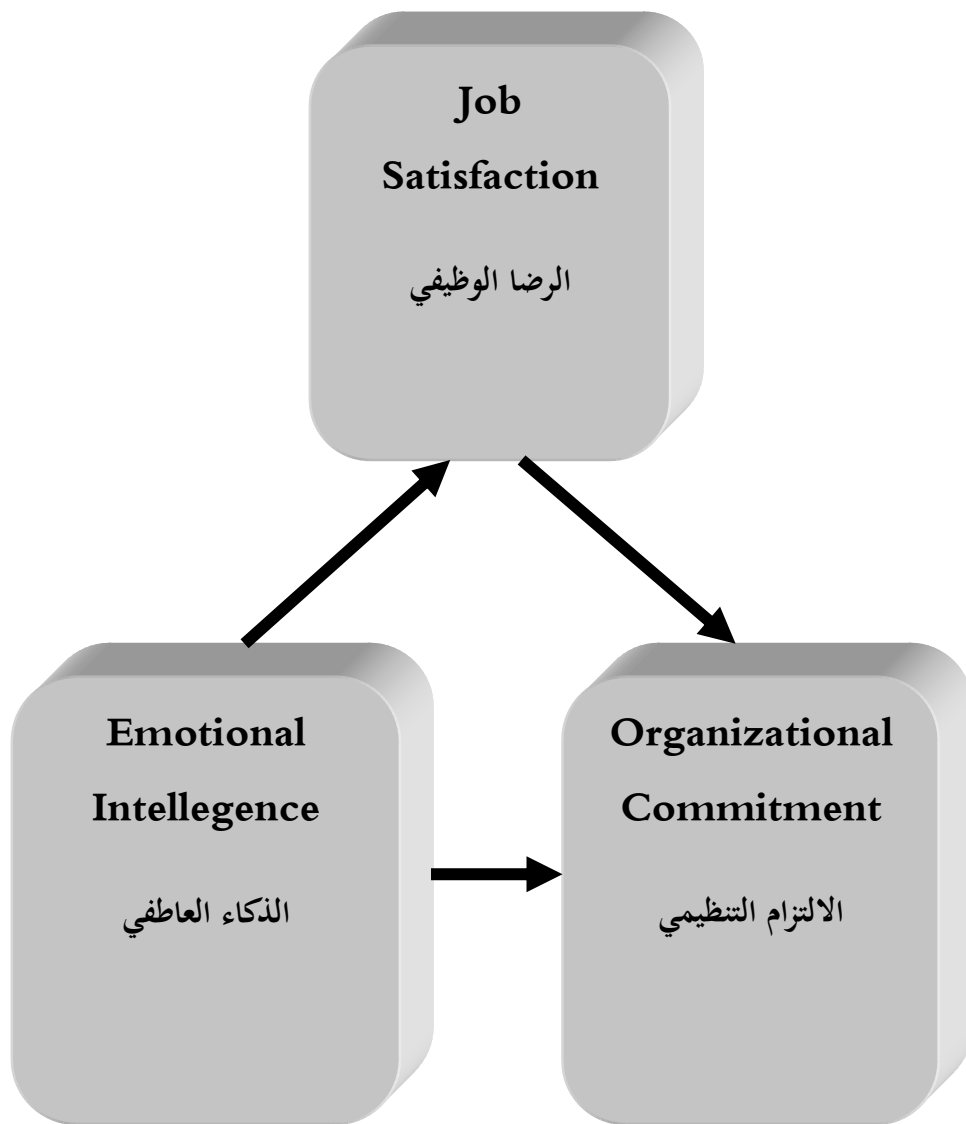
الشكل رقم (26-2): التدريب والممارسة والالتزام في العمل

9.4/الرضا الوظيفي: تمكنت دراسات عديدة من تأكيد العلاقة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، ومن بينها (Paulin, Ferguson, and bergeron 2006) و (Kim, Leong,) (and lee 2005)(Greenberg et al, sans anné, p2). ، وكذلك دراسة (Fatema Mohamed, Muath Eleswed) سنة 2013 في البحرين. (Mohammed et al, 2013)، كذلك دراسة (Mohammad sodegh,) (and Hajar Eftekhari) سنة 2013 في ايران-65 (Allahyari et al, 2013, pp) (72)، وكذلك دراسة (Elif Engin, Burcu Eker Akgöz) سنة 2013 في تركيا (Engin et al, 2013, pp 2046-9578)، وكذلك دراسة (Heyecan) (Giritli, Begum Sertyesilisik, Basak Horman) سنة 2013 في استنبول (تركيا) (Giritli et al, 2013, pp 001-011).

وهناك دراسات عديدة تحدثت عن العلاقة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، سواء كانت عربية أو أجنبية.

10.4 الذكاء العاطفي: وكذلك توجد علاقة بين الذكاء العاطفي والالتزام التنظيمي وهذا ما أكدته دراسة (Hamid Taboli) في ايران سنة 2013 (Taboli, 2013, p5).

والشكل (2-27) التالي يوضح نموذج الدراسة:



11.4) **خصائص الوظيفة:** وكذلك التصميم الجيد للوظيفة يساهم في زيادة درجة الالتزام التنظيمي، وهذا ما أكدته دراسة (**Harry Obi-Nwosu, Joe-Akunne Chiamaka**)

(**Nwosu 2013** في نيجيريا سنة 2013) (**O, Oguegbe Tochukwu M**)

(**etal,2013 ,pp482 -491**)، وكذلك دراسة موسى بن محمد الكردي التي أكدت على أنَّ

خصائص الوظيفة أي التصميم الجيد للوظيفة (التغذية الراجعة، الاستقلالية، وضوح المهمة، تنوع

المهارات) تعمل على زيادة درجة الالتزام التنظيمي. (الكردي، 2012، ص541)

12.4) **أخلاق القيادة:** وكذلك تؤثر اخلاق القيادة على الالتزام التنظيمي كما تأكد ذلك في دراسة

(**Laurie A. Yates**) في أمريكا سنة 2014. (**Yates,2014**)

13.4) **تفويض السلطة:** وكذلك تفويض السلطة يؤثر على الالتزام التنظيمي بالايجاب كما

أكدته دراسة (**Reza Borghei, Choramreza Jandaghi, Hasan Zarei**)

(**Dastani et** في ايران. سنة 2010) (**Matin, Nasrin Dastani**)

(**al,2010,pp1303-5134**)

14.4) **التشجيع التنظيمي:** وكذلك أكدت دراسة (**Doğan UÇAR, Ayşe Begüm**)

(**ÖTKEN**) علاقة التشجيع التنظيمي بالالتزام التنظيمي. (حامد، بدون سنة)

15.4) **السلوك القيادي:** فقد أكدت دراسة (**Chiok Foong Loke**) سنة 2001، تأثير

السلوك القيادي على الرضا والانتاجية والالتزام التنظيمي. (**UÇAR et al,2010,pp85-**)

16.4) الدعم التنظيمي: وكذلك توصل (Eisenberger 1990) إلى أن هناك علاقة إيجابية

بين ادراك الفرد للدعم التنظيمي والالتزام التنظيمي الوجداني والأداء الوظيفي

له. (Loke,2001,pp191,204).

5/ خصائص الالتزام التنظيمي:

ومن خلال التعريفات السابقة للالتزام التنظيمي يمكن سرد الخصائص المشتركة التالية والخاصة به وهي:

■ يعبرُ الالتزام التنظيمي عن استعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة، ورغبته الشديدة في البقاء بها، ومن ثم قبوله وإيمانه بأهدافها.

■ يشيّر الالتزام التنظيمي إلى الرغبة التي يبديها الفرد للتفاعل الاجتماعي من أجل تزويد المنظمة بالحياة والنشاط ومنحها الولاء.

■ يمثلُ الالتزام التنظيمي شعور داخلي يضغطُ على الفرد للارتباط بالمنظمة وللعمل بالطريقة التي يمكنُ من خلالها تحقيق مصالح المنظمة.

■ يعبرُ الالتزام التنظيمي عن حالة غير محسوسة يُستدلُّ عليها من خلال ظواهر تنظيمية معينة تتضمن سلوك الأفراد وتصرفاتهم وتحمس مدى ولائهم للمنظمة.

■ يستغرقُ الالتزام التنظيمي في تحقيقه وقتاً طويلاً لأنه يجسّد حالة قناعة تامة للفرد، كما أنّ التخلي عنه لا يكون نتيجة لتأثير عوامل سطحية طارئة، بل قد يكون نتيجة لتأثيرات استراتيجية ضاغطة.

■ يتأثرُ الالتزام التنظيمي بمجموعة من الصفات الشخصية والعوامل التنظيمية والظروف الخارجية المحيطة بالعمل.

■ تتمثلُ مخرجات الالتزام التنظيمي في البقاء في المنظمة وعدم تركها ودرجة انتظام وحضور العاملين والأداء الوظيفي والحماس للعمل والاحلاص للمنظمة. (حنونة، 2006، ص13)

ويتضحُ للطالب للباحث من كل ماسبق رغم تعدد تعريفات الالتزام التنظيمي وكذلك تعدد

خصائصه، إلا أنّ هناك اتفاق على أنّ الالتزام التنظيمي هو تلك الرغبة النفسية والعاطفية التي

تظهرُ من خلال ولاء العامل لمؤسسته، ورغبته في البقاء فيها، وكذلك محاولته بذل أقصى جهوده

فيها، بهدف المحافظة عليها وعلى استمرارها، وتأسيساً على ذلك وضع الباحث التعريف التالي

للالتمار التنظيمي، وهو: " الرغبة النفسية الداخلية لدى الفرد بالالتمار، وتظهرُ من خلال درجات

الجهد في المنظمة، واتجاهات الفرد نحوها، وتنبُّع من الايمان والاقتناع بأهداف المنظمة وثقافتها
وقيمها التنظيمية".

6/ مراحل تطور الالتزام التنظيمي:

لقد ذكر بوكنان **Bocnan** أنَّ الالتزام التنظيمي للفرد يمر بثلاثة مراحل متتابعة وهي:

1.6/ مرحلة التجربة: وهي التي تمتد من تاريخ مباشرة الفرد لعمله ولمدة عام واحد، يكونُ الفرد خلالها خاضعًا للتدريب والاعداد والتجربة، ويكونُ خلال تلك الفترة اهتمامه منصبًا على تأمين قبوله في المنظمة، ومحاولة التأقلم مع الوضع الجديد، والبيئة التي يعمل فيها، ومحاولة التوفيق بين اتجاهاته وأهدافه واتجاهات وأهداف المنظمة ومحاولة اثبات ذاته، ويقولُ بوكنان أنَّه خلال هذه الفترة يواجه الفرد عددًا من المواقف التي تكون عنده مرحلة التجربة وتهيئة للمرحلة التي تليها ومن هذه المواقف: تحديات العمل، تضارب الولاء، عدم وضوح الدور، ظهور الجماعات المتلاحمة، ادراك التوقعات، نمو الاتجاهات نحو التنظيم، والشعور بالصدمة.

2.6/ مرحلة العمل والانجاز: وتتراوح هذه المرحلة بين العامين والأربعة أعوام وخلال هذه الفترة يحاول الفرد تأكيد مفهوم الانجاز، وأهم ما يميز هذه الفترة الأهمية الشخصية للفرد، وتخوفه من العجز، ويتبلور وضوح الولاء للعمل والمنظمة. (العوفي، 2005، ص37)

3.6/ مرحلة الثقة بالتنظيم: وتبدأ تقريبًا من السنة الخامسة من التحاق الفرد بالمنظمة وتستمر الى ما لا نهاية، حيثُ يزدادُ ولاؤه وتقوى علاقته بالتنظيم والانتقال الى مرحلة النضج.

وقد ذكر العتيبي والسواط أنَّ (Welsch and Lavan) أشارا الى أنَّ عملية ارتباط الفرد بالمنظمة تمر عبر مرحلتين حددهما كالتالي:

1/ مرحلة الانضمام للمنظمة التي يريدُ الفرد العمل بها، وغالبًا ما يختارُ الفرد المنظمة التي يعتقدُ أنَّها تحقق رغباته وتطلعاته. (العوفي، 2005، ص37)

2/ مرحلة الالتزام التنظيمي وهنا يصبح الفرد حريصاً على بذل أقصى جهد لتحقيق أهداف المنظمة والنهوض بها.

وأردف العتيبي والسواط أنّ **O'Reily** أورابلي أشار الى أنّ هناك ثلاث مراحل للالتزام التنظيمي:

1/ الاذعان أو الالتزام: حيثُ يكونُ التزام الفرد في البداية مبنياً على الفوائد التي يحصلُ عليها من المنظمة، وبالتالي فهو يقبلُ سلطة الآخرين ويلتزمُ بما يطلبونه.

2/ مرحلة التطابق والتماثل بين الفرد والمنظمة: حيثُ يتقبلُ سلطة الآخرين رغبةً منه في الاستمرار بالعمل في المنظمة، لأنّها تشبعُ حاجاته للانتماء وبالتالي فهو يفخرُ بها.

3/ مرحلة التبنى: اعتبار أهداف وقيم المنظمة أهدافاً وقيماً له وهنا يكونُ الالتزام نتيجةً لتطابق الأهداف والقيم.

7/ محددات الالتزام التنظيمي (أي العوامل المساعدة على تكوين وتنمية الالتزام التنظيمي):

تعددت اجتهادات الباحثين والدارسين واتجاهاتهم حول العوامل التي تساعدُ على تكوين الالتزام التنظيمي داخل التنظيم، إلا أنّ دراسات روبرت مارش وماناري تعتبر من الدراسات المتميزة التي أشارا فيها الى العوامل المساعدة على تشكيل وتكوين الالتزام التنظيمي وهي: (العوفي، 2005، ص38)

1.7/ السياسات:

ضرورة العمل على تبني سياسات داخلية تساعدُ على اشباع حاجات الأفراد العاملين في التنظيم ومن المعروف أنّ لدى أي انسان مجموعة من الحاجات المتداخلة التي تساعدُ على تشكيل السلوك الوظيفي لهؤلاء الأفراد، ويعتمدُ السلوك في شدته وإيجابيته أو سلبيته على قدرة الفرد على اشباع هذه الحاجات؛ فإذا أشبعت هذه الحاجات فإنّ ذلك سيجتنبُ عليه اتباع نمط سلوكي إيجابي بشكل يساعدُ على تكوين ما يسمى بالسلوك المتوازن، وهذا السلوك المتوازن الناتج عن مساندة التنظيم للفرد في اشباع هذه الحاجات يتولدُ عنه الشعور بالرض والاطمئنان والانتماء، ثم الالتزام والولاء التنظيمي، وتتفاوتُ هذه الحاجات عند الأفراد العاملين من حيث الأهمية والأولوية، في العمل على اشباعها، وقد أشار ماسلو في

نظرية سلم الحاجات الانسانية على الحاجات الفيزيولوجية، والحاجة للأمن، والحاجة للحب والانتماء، والحاجة للاحترام، والحاجة الى تحقيق الذات.

2.7/ وضوح الأهداف:

يساعدُ وضوح الأهداف التنظيمية على زيادة الالتزام التنظيمي لدى الأفراد العاملين، فكلما كانت الأهداف واضحة ومحددة كلما كانت عملية ادراك وفهم الأفراد للالتزام أو الولاء التنظيمي والمنظمة أكبر، وينطبق ذلك على النهج والفلسفة والكفاءة.

3.7/ العمل على تنمية مشاركة الأفراد العاملين في التنظيم:

تساعدُ المشاركة من قبل الأفراد العاملين بصورة ايجابية على تحقيق أهداف المنظمة، فالمشاركة كما يراها دايفن هي الاشتراك الفعلي والعقلي للفرد في موقف جماعي يشجعه على المشاركة والمساهمة لتحقيق الأهداف الجماعية، ويشترك في المسؤولية لتحقيق تلك الأهداف.

وقد أوضحت الكثير من الدراسات أنَّ المشاركة تعملُ على زيادة الولاء والالتزام التنظيمي، وتجعلُ الأفراد يرتبطون ببيئة عملهم بشكل أكبر بحيث يعتبرون أنَّ ما يواجهه الفرد من مشكلات هو تهديد لهم ولأمنهم واستقرارهم، الأمرُ الذي يؤدي الى تقبلهم لروح المشاركة برغبة جامحة وروح معنوية عالية. (العوفي، 2005، ص38)

4.7/ المكانة الاجتماعية:

ويقصدُ بها المرتبة الاجتماعية للشخص مقارنة بآخرين في أي نظام اجتماعي، وقد تكونُ المكانة مكانة رسمية أو مرتبة اجتماعية تضيفها الجماعة على شخص ما تعبيراً عن شعورهم نحوه فتكون مكانة غير رسمية، ويرتبطُ الأفراد في التنظيم ببعضهم بعضاً حسب مراتبهم بترتيب هرمي معين تحدد فيه مرتبة كل فرد بالنسبة للآخرين في التنظيم، ويسعى العاملون ببذل قصارى جهودهم للمحافظة على مكانتهم وتنميتها، وللمكانة الاجتماعية أسباب عديدة منها: الدرجة الرسمية التي يحصلُ عليها الشخص في بناء

المنظمة وأتماط العمل ومهاراته وظروف العمل، والأجور والأقدمية في التعيين، بالإضافة الى الأسباب التي يحصل عليها الشخص من خارج المنظمة كالتعليم والمكانة المهنية. (فلمبان، 2008، ص30)

5.7/ الرضا الوظيفي:

نقصد بالرضا الوظيفي المشاعر التي يبديها الفرد نحو عمله في التنظيم، وينشأ الرضا من ادراك الفرد للفرق بين ما تقدمه له الوظيفة وما يجب عليها أن تقدمه له، فكلما قل الفرق بينهما ازدادت درجة الرضا الوظيفي لديه، ويرى هيرزبرغ Herzberg أن الرضا الوظيفي يمكن تحديده بمعرفة شعور الفرد نحو ما تنطوي عليه الوظيفة بما في ذلك الشعور بالانجاز والاعتبار والمسؤولية، أمّا عدم الرضا فيمكن تحديده من خلال شعوره نحو بيئة العمل المتمثلة في سياسة التنظيم وظروف العمل المادية ودرجة الاستقرار والأمن في الوظيفة والمركز الاجتماعي والأجور و أسلوب الاشراف.

6.7/ الاهتمام بتحسين المناخ التنظيمي:

يُعرّف مفهوم المناخ التنظيمي عن الخصائص المختلفة التي تميز البيئة في التنظيم والتي تشمل نواحي التنظيم الرسمي، وحاجات العاملين وطبيعة الاتصالات التنظيمية، وأساليب الاشراف السائدة وسلوك الجماعات وغيرها من العوامل التي يدركها أفراد التنظيم فتؤثر في سلوكهم وفي كل السلوك التنظيمي، ومن التعريفات للمناخ التنظيمي أنه مجموعة الخصائص الداخلية للبيئة والتي تتمتع بدرجة من الثبات النسبي أو الاستقرار يفهمها العاملون ويدركونها فتنعكس على قيمهم واتجاهاتهم وبالتالي على سلوكهم، ان تمتع العاملين بجو يسوده الوفاق والوئام والتسامح والتعاون والعدالة والمساواة للوصول الى الأهداف المشتركة يعزز الثقة بين العاملين ويرفع روحهم المعنوية ويزيد درجة رضاهم الوظيفي ويعزز شعورهم بالولاء للمنظمة والالتزام التنظيمي فيها، وقد بينت الأبحاث في هذا المجال أن التنظيمات ذات البيئات المتسلطة والمتنبطة لمعنويات العاملين ولا تنمي فيهم قيم الولاء والتي تتصف بعدم المبالاة وعدم الحيوية، هي تنظيمات تشجع على تسرب العاملين، ويرى الباحثون أنه من الضروري الاهتمام بالبيئة التنظيمية وتحقيق التوافق بين الانجاز

وتحقيق الأهداف من ناحية والعناية بالانسان من ناحية أخرى لرفع الالتزام التنظيمي لدى العاملين. (فلمبان، 2008، ص31)

7.7 / نمط القيادة:

إنَّ الدور الكبير الذي يجب أن تقوم به الادارة هو اقناع الآخرين، وفي جو عمل مناسب، بضرورة انجاز الأعمال بدقة وفاعلية، فالادارة الناجحة هي الادارة القادرة على كسب التأييد الجماعي لإنجاز الأعمال من خلال تنمية مهارات الأفراد الادارية باستخدام أنظمة الحوافز المناسبة، فالقائد الناجح هو الذي يستطيع زيادة درجات الالتزام التنظيمي لدى الأفراد. (العوفي، 2005، ص39)

8.7 / إيجاد نظام مناسب للحوافز:

يعبرُ الحافز عن تلك الوسيلة أو الأسلوب أو الأداة التي تقدمُ للفرد الاشباع المطلوب - بدرجات متفاوتة - لحاجاته الناقصة وتركز نظرية حوافز العمل على الحوافز الداخلية وهي تتعامل أصلاً مع الأسباب التي تدفعُ الناس للعمل وأسباب تركهم العمل في المنظمات أو بقائهم فيها، لذلك فإنَّ توافر أنظمة مناسبة من الحوافز المادية والمعنوية يؤدي الى زيادة الرضا عن المناخ التنظيمي وعن المنظمة ككل وبالتالي زيادة الالتزام التنظيمي، وزيادة معدلات الانتاج وانخفاض التكاليف وفي هذا السياق يرى بعضهم أنَّ الالتزام التنظيمي يتحقق من خلال معاملة العاملين على أنَّهم شركاء وليسو مجرد أفراد ومنح المزايا المادية والمعنوية واطاحة فرص التطور المهني والوظيفي لهؤلاء العمال. (فلمبان، 2008، ص32)

8 / الآثار التنظيمية للالتزام التنظيمي:

يؤثرُ الالتزام التنظيمي على المتغيرات التالية:

1.8 / رفع الروح المعنوية:

تشير الدراسات الى أن الالتزام التنظيمي له دور كبير في رفع الروح المعنوية، الأمر الذي يترتب عليه حبُّ الأفراد لعملهم ومنظماتهم، وحماسهم للقيام بالأعمال المطلوبة، وتعرّف الروح المعنوية بأنّها اتجاهات الأفراد والجماعات نحو بيئة العمل، فالاتجاهات الايجابية تنمي التعاون التلقائي ببذل كل الطاقات في سبيل تحقيق الأهداف التنظيمية، والروح المعنوية هي نتاج الادارة السلوكية الناجحة، فالروح المعنوية العالية هي تعبير عن العلاقة المتميزة للمنظمة الجيدة مع العاملين فيها، فمن الصعب فرض الروح المعنوية بالقوة أو الاجبار، وتؤدي المعنويات المرتفعة الى زيادة درجة الالتزام التنظيمي عكس الروح المعنوية المنخفضة التي تأتي نتيجة لقصور في السياسات الداخلية أو لعيوب في بيئة العمل الداخلية التي يترتب عليها تدني الالتزام التنظيمي وتدني الانتاجية. (العوفي، 2005، ص39)

2.8 / الأداء المتميز:

يمتاز الأفراد الذين تتوافر لديهم درجات عالية من الالتزام التنظيمي في بيئات عملهم بالأداء الوظيفي الجيد الناتج عن حبِّ الأفراد وحماسهم للعمل، والالتزام بأهداف التنظيم، وتشير الأبحاث والدراسات الى أن الالتزام من أهم مقومات الابداع الوظيفي، كما يشير أيجن المعاني الى أن هناك علاقة قوية بين الالتزام التنظيمي والابداع الاداري؛ مما يشير الى ضرورة قيام الادارات بتعزيز قيم الالتزام التنظيمي ودعمه وتشجيعه للحصول على مزيد من الابداعات في المجال الوظيفي.

3.8 / تسرب العاملين:

يُعرّف مولي التسرب بأنه: " توقف الفرد عن العضوية في المنظمة التي يتقاضى منها تعويضاً نقدياً"، ويُعتَبَرُ تسربُ الموظفين أو تركهم لأعمالهم في المنظمات الادارية من الظواهر السلبية التي تُهددُ حياة المنظمات وتمنعُ تقدمها، ويشير المعاني الى أن التسرب يترتب عليه آثار سلبية منها:

أ/ تعطيل الأداء الوظيفي في مجالين:

المجال الأول: التعطيل الناتج عن فقدان الكفاءات الجيدة من العاملين نتيجة لتركهم المنظمة.

المجال الثاني: التعطيل الناتج عن الفراغ الوظيفي نتيجة لعدم وجود الكفاءات، وكذلك التعطيل نتيجة لتكاليف عملية البحث عن بدائل مناسبة، خاصةً إذا كان الأفراد التاركون لعملهم يتمتعون بكفاءات عالية جدًا.

ب/ الارتباك في الأنماط الاجتماعية والاتصالات:

فإذا كان الأفراد التاركون للعمل يتمتعون بمهارات وكفاءات عالية من حيث الأداء والاتصال والمشاركة، فإن تركهم للعمل سيؤثر على كل هذه المزايا بما في ذلك زعزعة تماسك الأفراد وثقتهم في المنظمة وتدني إنتاجيتهم.

ج/ تدني المعنويات:

إذا استمرت عملية ترك العاملين للمنظمة والذهاب الى مكان عمل آخر؛ فإن ذلك سيضعف الروح المعنوية لبقية الأفراد العاملين، ومن ثم تدني الانتاجية وتراجع البناء التنظيمي وارتفاع التكاليف.

د/ ارتفاع التكاليف:

تسرب العاملين يترتب عليه تكاليف عالية، كالإعلان عن وظائف جديدة، يتبعها تكاليف التدريب، وتكاليف التكيف في بيئة العمل الجديدة. (العوفي، 2005، ص41)

و/ زيادة أعباء العمل:

نتيجة لترك العمل فإن أعباء العمل على العاملين في التنظيم ستزداد، حيث تحتاج عملية استبدال عناصر جديدة من ذوي الكفاءات العالية من الموظفين الى وقت طويل والى تكاليف عالية تستغرق أحياناً فترات زمنية تتراوح ما بين شهر الى عام، وخلال فترة البحث عن بدائل تزداد الواجبات الوظيفية على بعض الأفراد الأمر الذي ينعكس سلبيًا على الأداء والمعنويات و الانتماء، وتشكل الضغوطات المتزايدة على الأفراد من إرهاق واجهاد واستنزاف للطاقات الى التفكير بترك العمل، والبحث عن مكان آخر.

4.8/ العقد النفسية:

يُعرَّفُ العقد النفسي بأنَّه اتفاق غير مكتوب بين المنظمة والعاملين فيها، فهناك علاقة تكاملية تبادلية بين العاملين وبين التنظيم، فالمنظمة تطالب الأفراد بضرورة الالتزام بالأنظمة والقوانين والأهداف، وأن يبذلوا قصارى جهدهم للحصول على المزيد من الانتاجية مقابل مطالبة الأفراد للمنظمة بالعمل على توفير البيئة المساعدة على اشباع حاجاتهم من أمن واستقرار وحوافز.

ويؤدي الشعور بالالتزام التنظيمي الى عدد من النتائج الايجابية بالنسبة للمنظمة كانهخفاض معدل دوران العمل، واستقرار العمالة والانتظام في العمل، وبذل المزيد من الجهد والأداء مما يؤثر على انخفاض تكلفة العمل، وزيادة الانتاجية وتحقيق النمو والازدهار للمنظمة، وقد أكدت نتائج العديد من الدراسات على الأهمية الواضحة للالتزام التنظيمي في حالة ارتفاع مستوياته في بيئة العمل إذ ينتج عنه انخفاض في مستويات مجموعة من الظواهر السلبية، وفي مقدمتها تأتي ظاهرتا الغياب والتهرب عن أداء العمل فقد أكدت نتائج العديد من الدراسات الأخرى على ارتفاع تكلفة التغيب، والتأخر عن العمل، وتسرب العمالة، وانخفاض درجات الرضى الوظيفي، والتي تستنزف الكثير من جهد وامكانيات المنظمة. (العوفي، 2005، ص42)

5.8 / تأثير الالتزام التنظيمي على الفرد:

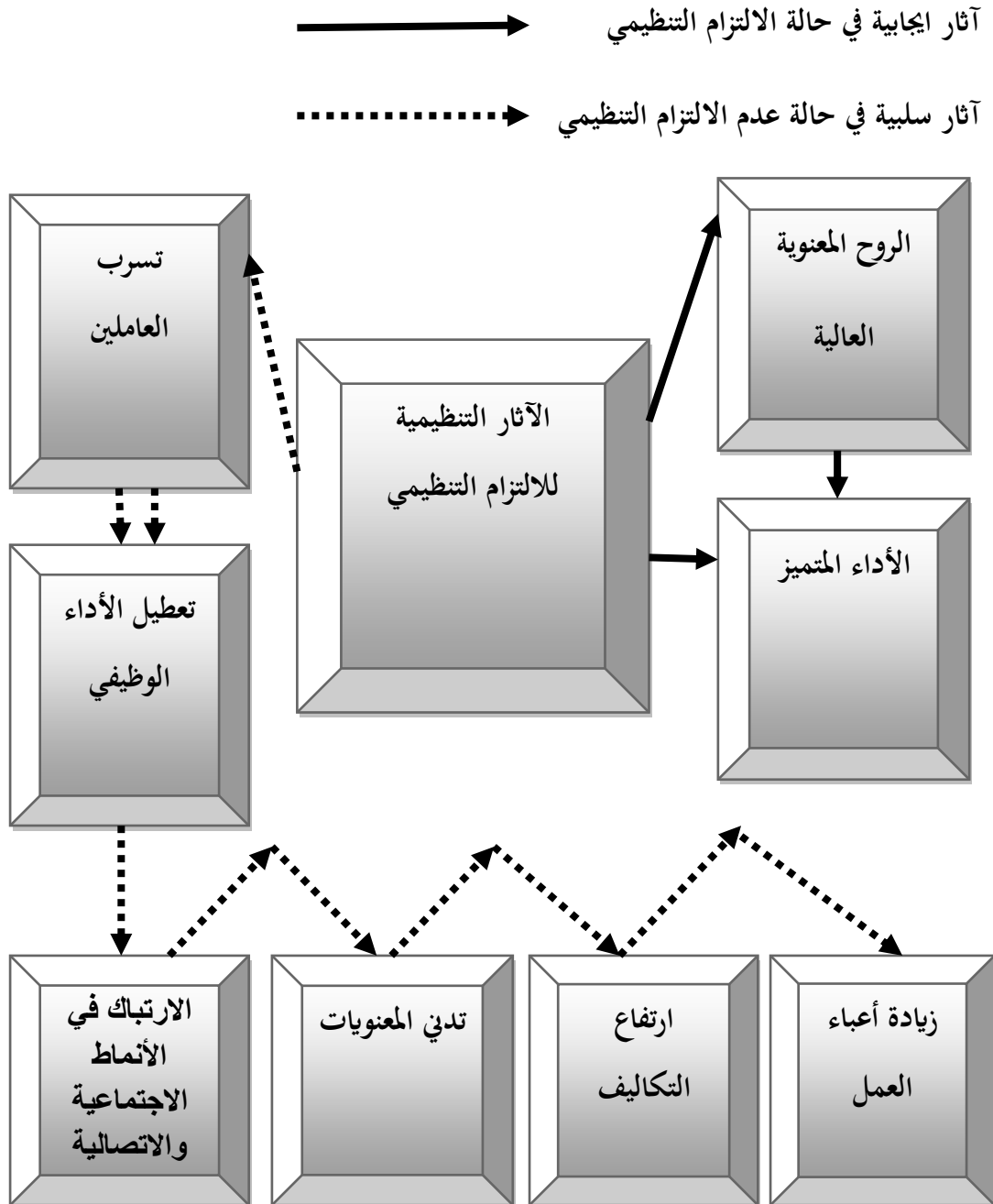
يرى العتيبي والسواط نقلاً عن (Romzek) أن تأثير الالتزام على الفرد ينقسم الى قسمين:

الأول: يرى أن للالتزام تأثير على الفرد خارج نطاق العمل سواء أكان هذا التأثير إيجابياً أو سلبياً، فقد يقوي رغبة الفرد في الاستمرار في العمل بالمنظمة، ويجعله يستمتع عند أدائه لعمله، وبالتالي يزداد رضاه الوظيفي مما يجعله يتبنى أهداف المنظمة، وهذا في جانبه الايجابي، أما الجانب السلبي لتأثير الالتزام على الفرد يجعله يستثمر كل جهده ووقته وطاقاته للعمل ولا يترك أي وقت للنشاط خارج العمل وهذا يجعله يعيش في عزلة عن الآخرين إضافة الى أن هُومَ العمل تسيطر على تفكيره خارج العمل.

الثاني: يرى أن تأثير الالتزام ينعكس على تقدمه الوظيفي، حيث أن الموظف ذا الالتزام المرتفع كونه في العادة مجداً في عمله، وأكثر وأسرع في الترقية والتقدم في المراتب الوظيفية، وأكثر إخلاصاً واجتهاداً في تحقيق أهداف المنظمة، وتزداد ثقته في المنظمة بأنها ستكافئه على شدة إخلاصه والتزامه. (العوفي، 2005، ص43)

ومن كل ماسبق يستخلص الطالب الباحث أنّ الالتزام التنظيمي له آثار ايجابية وسلبية، ففي حالة الالتزام التنظيمي تكون النتائج ايجابية على الفرد والمجتمع، وفي حالة عدم الالتزام تكون النتائج سلبية على الفرد والمجتمع، وفي الصفحة الآتية شكل توضيحي للآثار الايجابية في حالة الالتزام التنظيمي، والآثار السلبية في حالة عدم الالتزام التنظيمي.

وكما هو موضح في الشكل الآتي فإنّ الآثار الايجابية للالتزام التنظيمي هي الروح المعنوية العالية والأداء المتميز، فالعامل الملتزم له روح معنوية عالية تسمح له بتحقيق أداء ممتاز في عمله، أمّا الآثار السلبية لعدم الالتزام التنظيمي فهي كثيرة مثل تسرب العاملين، تعطيل الأداء الوظيفي، الارتباك في الأنماط الاجتماعية والاتصالية، تدني المعنويات، زيادة التكاليف، زيادة أعباء العمل.



الشكل رقم (2-28) يوضح الآثار التنظيمية المختلفة للالتزام التنظيمي

الشكل رقم (2-28) من اعداد الباحث

9/ موقف الاسلام من الالتزام:²

إنَّ الالتزام التنظيمي حسب النظرة الاسلامية ينبثق أصلاً عن الولاء والانتماء للمبادئ الاسلامية المستمدة من الشريعة الاسلامية السمحاء، تلك المبادئ التي تحدد سلوك العاملين في مواقفهم التنظيمية والاجتماعية بما يرضي الله سبحانه وتعالى فيطلبون ثوابه ويجتنبون عقابه، فمعيارُ الانتماء عندهم هو معيار ذاتي داخلي يدفعهم لاتباع السلوك الايجابي في عملهم والمحافظة عليه لتحقيق غايته، فهم يؤدون عملهم بأمانة واخلاص ولا يسعون لاستغلال وظائفهم لغايات خاصة ويحافظون على أوقات العمل فلا يتأخرون عنه ولا يهدرون وقته دون جدوى كما أنَّ ولاءهم وانتمائهم لتنظيماتهم مستمدٌ بالدرجة الأولى من ولاءهم لعقيدتهم ودينهم، وهذا هو الالتزام الذي يحقق النجاح للمنظمات على كافة المستويات، وقد لاحظنا اهتمام الباحثين الغربيين في وقتنا الحالي بالقيم التنظيمية مثل العدالة والتعاون وروح الجماعة والمشاركة في اتخاذ القرارات والالتزام والرضا وغيرها من القيم والمفاهيم التي تقترب من الجانب الأخلاقي والروحي والقيمي أكثر من اقترابها من الجانب التنظيمي والتقني، مع العلم أنَّ هذه القيم والمفاهيم تم الاشارة لها والتأكيد عليها في ديننا الحنيف منذ قرون، فالمبادئ الاسلامية مبادئ ربانية وانسانية وواقعية وشاملة ومتوازنة وثابتة ومرنة،

² هذا العنصر من انشاء الباحث.

والقرآن الكريم هو الدستور الأخلاقي الذي يصلح لكل زمان ومكان، لقوله تعالى ﴿ الرِكَابُ أَكْرَمُ آيَاتِهِ ثُمَّ فَصَّلَتْ مِنْ لَدُنْ حَكِيمٍ خَبِيرٍ ﴾ [هود:1]، وعندما يقول القرآن على لسان نبيه صلى الله عليه وسلم ﴿ إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُ بِالْعَدْلِ وَالْإِحْسَانِ وَإِيتَاءِ ذِي الْقُرْبَىٰ وَيَنْهَىٰ عَنِ الْفَحْشَاءِ وَالْمُنْكَرِ وَالْبَغْيِ يَعِظُكُمْ لَعَلَّكُمْ تَذَكَّرُونَ ﴾ [النحل:90]، وهناك الكثير من الآيات القرآنية والأحاديث النبوية التي تتحدث عن القيم والمبادئ والمفاهيم الأخلاقية الراقية التي تشكل المحور الأساسي لتقدم ونجاح المنظمات بصفة خاصة والمجتمعات بصفة عامة.

خلاصة الفصل:

وفي خلاصة الفصل نستطيع أن نقول أن الالتزام التنظيمي هو من العناصر الأساسية والمهمة التي تشكل حجر الأساس في نجاح المنظمات وتطورها واستمرارها، لأن الموظف أو العامل الملتزم هو الأكثر إنتاجاً وابداعاً، كما أن للالتزام التنظيمي تأثيرات إيجابية على المنظمة وعلى المجتمع، فالمنظمة تحقق إنتاجاً متميزاً سواءً من حيث الكم أو النوع وبأقل التكاليف، والمجتمع أيضاً يصبح يعيش في حالة من الرقي والازدهار والسعادة، لأن الموظف أو العامل الملتزم يقدم خدمات ذات جودة عالية خاصة في المنظمات الخدمية، فيشعر المواطن الذي يستفيد من خدمات هذه المنظمات بالخدمة الممتازة وهذا ينعكس على نفسية المواطنين، وفي نفس الوقت يحس الموظف أو العامل بأنه قدم خدمات إنسانية للمجتمع فتغمره حالة من السعادة لاتستطيع حتى الحوافز المادية الثمينة أن تتحققها له.

الجانب التطبيقي

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

1/ الدراسة الاستطلاعية:

تعتبر الدراسة الاستكشافية خطوة هامة من خطوات البحث العلمي، حيث يتمكن الباحث من خلالها من معرفة مجال الدراسة عن كثب وتساعده كذلك على ضبط وبناء الأدوات والتقنيات الملائمة لإجراء الدراسة واختبار الفروض بعد الكشف عن خصائص المجتمع وضبط نوع العينة وطريقة اختيارها. وفيما يلي نعرضُ الاجراءات الميدانية المتبعة في الدراسة:

2/ ميدان الدراسة:

أُجريت الدراسة بالمؤسسة الوطنية للعدانة وتحويل المعادن غير الحديدية (METANOF)، وستتناولُ لمحة عامة حول هذه المؤسسة.

المؤسسة الوطنية للعدانة وتحويل المعادن غير الحديدية (**Enterprise Nationale De Métatallurgie et de transformation des Métaux Non Ferreux**) هي مؤسسة اقتصادية عمومية، أنشئت من إعادة هيكلة المؤسسة الوطنية للحديد والصلب (SIDER) والتي كانت تابعة لها، وذلك بموجب المرسوم الوزاري رقم 233/85 بتاريخ 25 أوت 1985، يقع مقرها الرئيسي بولاية تلمسان ويبلغ رأسمالها 1314000000 دج، وتعتبر شركة ذات أسهم مقسمة الى 13140 سهما وتختص هذه المؤسسة في تنمية وانتاج واستيراد وتصدير وتوزيع منتجات العدانة القاعدية كالزنك، الألمنيوم، النحاس، الرصاص، والكاديوم، إضافة الى تحويل المعادن غير الحديدية وتتفرع عن المؤسسة مؤسستان:

1/ وحدة التحليل الكهربائي بالغازات (ALZINC):

بدأ الإنتاج في هذه الوحدة في عام 1974، وتختص في إنتاج الزنك ومشتقاته، وإنتاج اقراص الزنك المستعملة في صناعة البطاريات الجافة إضافة إلى التوزيع المحلي وتصدير منتجاتها نحو الخارج.

2/ الشركة الجزائرية للألمنيوم **ALGAL** بالدار البيضاء(الجزائر العاصمة):

والمختصة في إنتاج وبيع ونجارة الألمنيوم، ويقع المقر الاجتماعي لشركة **ALGAL** بالدار البيضاء بالجزائر العاصمة وتتكون الشركة من 5 وحدات وهي:

1/ وحدة النجارة واعادة بيع الألمنيوم بوهران. **MRA/ORAN**

2/ وحدة النجارة واعادة بيع الألمنيوم بعنابة. **MRA/ANNABA**

3/ وحدة النجارة واعادة بيع الألمنيوم بالجزائر العاصمة. **MRA/ALGER**

4/ وحدة النجارة واعادة بيع الألمنيوم بالجزوات. **MRA/GHAZAOUAT**

5/ وحدة البثق والتغطية وتدوير الألمنيوم بالمسيلة. **EARA/M'SILA**

ووحدة المسيلة تقع بالمنطقة الصناعية بمدينة المسيلة على بعد 240 كلم شرق الجزائر العاصمة، وتربح على مساحة قدرها 12 هكتار، ويبلغ رأسمالها 185000000 دج مقسمة على 1850 سهمًا.

وتتكون شركة **ALGAL** من 5 وحدات أو ورشات وهي:

1/ ورشة البثق (**A.Extrusion**): وتقوم بصناعة الصفائح والتشكيلات المختلفة مثل اسطوانات الألمنيوم.

2/ ورشة التغطية (**A.Anodisation**): تقوم بتشكيل خصائص المساحات عن طريق التحليل الكهربائي.

3/ ورشة التلوين (**A.Coloation**): وتقوم بتلوين التشكيلات المختلفة عن طريق التحليل الكهربائي من أجل الحصول على ألوان مقاومة للضوء والتقلبات الحرارية (الجوية).

4/ ورشة الدهن (**A.Laquage**): وتتم عن طريق الذر الكهربائي الساكن.

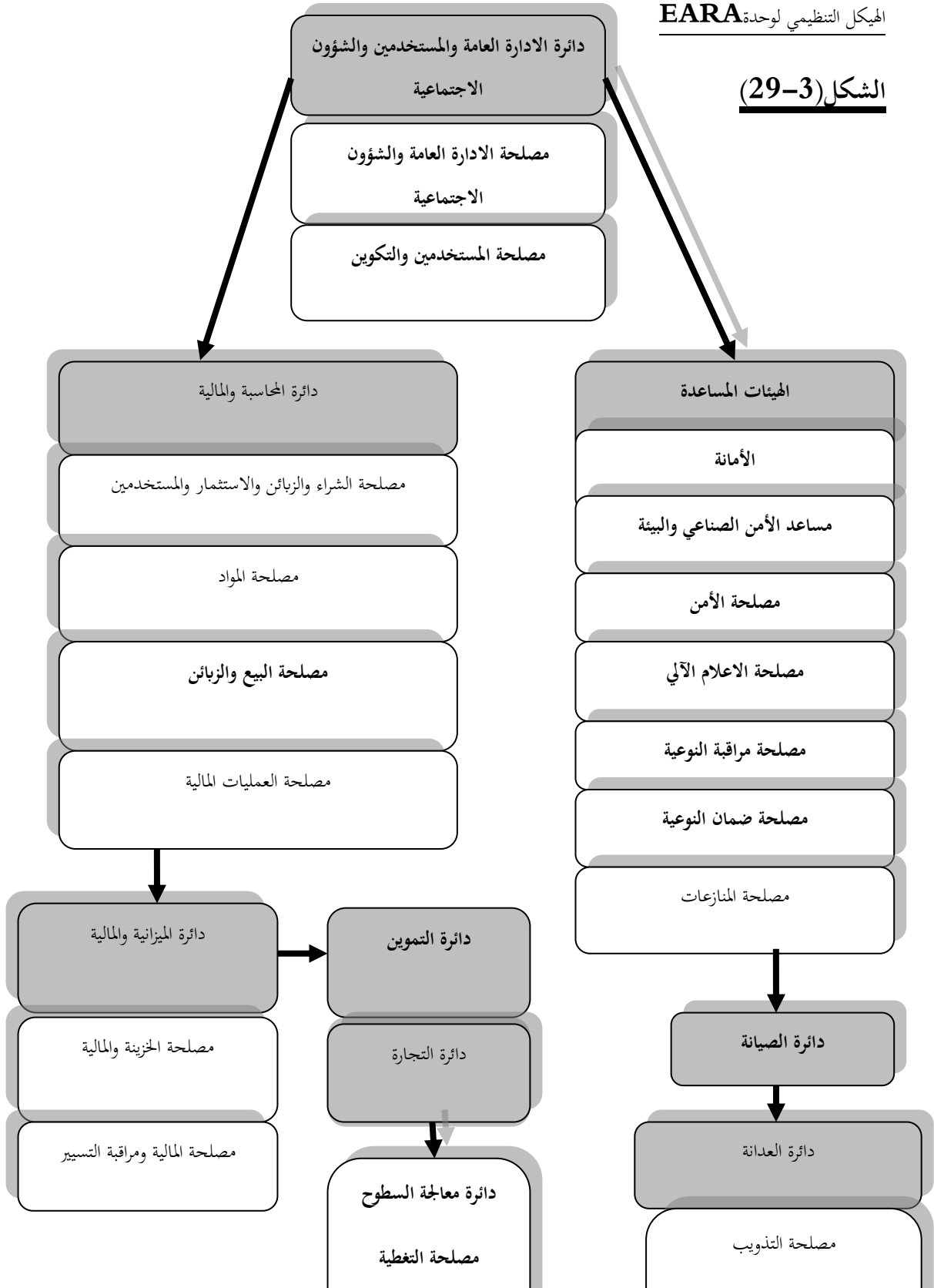
5/ ورشة التدوير (A.Refonte): وتقوم بإنتاج اسطوانات الألمنيوم من خلال الألمنيوم المسترجع وسبائك الألمنيوم الخام.

والشركة تقوم بإنتاج منتجات مختلفة منها:

صفائح الألمنيوم الطبيعية والملونة والمدهونة وكذلك الأنابيب من الألمنيوم المتنوعة والمختلفة.

الهيكل التنظيمي لوحدة EARA

الشكل (3-29)



وخلال الدراسة الاستكشافية (الدراسة الاستطلاعية) التي أُجريت في الفصل الثاني من السنة الجامعية 2015/2014 وذلك بهدف تكوين فكرة أولية عن المؤسسة والتعرف عليها وجمع المعلومات حولها، ومن خلالها تم مقابلة ثلاث عمال منفذين، كما تم إجراء مقابلات مع بعض المشرفين المباشرين (المدرء التنفيذيين) وهنا نقصدُ بهم رؤساء المصالح، حيث تم الاستفسارُ على العديد من الأمور التي تعيننا في دراستنا، ومن بين ما تمّ النقاشُ فيه:

● نمطُ القيادة المتبع في المؤسسة.

● وكيفية تعامل المدرء التنفيذيين مع العمال.

ومن خلال جمع المعلومات وتحليلها وبناءً على أسئلة المقابلة الحرة حَلَصْنَا الى مجموعة من النتائج الأولية وهي:

«على حسب كلام المدرء التنفيذيين فإنَّ الأنماطَ القيادية الثلاثة كلها متبعة، أي يتوقفُ نمط القيادة الذي يستخدمه المدير أو المشرف حسب شخصية المدير وكذلك حسب شخصية العمال الذين يتعاملُ معهم.

«ولكن يكادُ يكونُ هناك اجماع أنَّ النمطين الغالبين هما الديمقراطي والدكتاتوري، وهنا الاختلاف حسب الوحدات أي هناك وحدة مديرها المنفذ نمطه القيادي ديمقراطي وآخر ديكتاتوري.

3/ المنهج المستخدم:

لم يعد الأساس في التقدم العلمي اليوم هو الحصول على كم معرفي أكثر وإنما الأساس هو الوسيلة التي تمكننا من الحصول على هذا الكم وإستثماره في أقصر وقت ممكن وبأبسط الجهود، والوسيلة في ذلك هي المنهج العلمي بكل معطياته، ولهذا يعتبرُ المنهج العلمي بكل معطياته الطريق الذي يتبعه الباحث

للوصول الى تعميمات أو نتائج بطريقة علمية دقيقة، وكذلك هو مجموعة القواعد العامة التي توجهُ البحثَ للوصول الى الحقيقة العلمية. (عميراي، بدون تاريخ، ص96)

والمنهجُ هو طريقة تساعدُ في البحث ولا يستطيعُ الباحثُ العلمي الإستغناء عنه، وبدون المنهج يكون البحث مجرد تجميع للمعلومات لا علاقة له بالواقع العلمي، ويختلفُ المنهج من دراسة الى أخرى على حسب طبيعة ومشكلة موضوع البحث، وتبعًا لإختلاف الباحثين وقدراتهم وإمكانياتهم، واستنادًا الى كتب المنهجية فإنَّ المنهج الوصفي هو الأكثر كفاءة في الكشف عن حقيقة الظاهرة وإبراز خصائصها، فحينَ يريدُ الباحثُ أن يدرسَ ظاهرة معينة فإنَّ أولَ خطوة يقومُ بها هي وصف الظاهرة التي يريدُ دراستها وجمع معطيات ومعلومات دقيقة عنها، فالمنهج الوصفي يقومُ بدراسة الظاهرة كما توجدُ في الواقع ووصفها وصفًا دقيقًا، والتعبيرُ عنها تعبيرًا كافيًا و تعبيرًا كميًا. (بوحوش، 1995، ص129)

وعليه يُمكنُ تعريفُ المنهج الوصفي بأنه مجموعة الإجراءات البحثية التي تتكاملُ لوصف الظاهرة إعتماذًا على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلًا كافيًا ودقيقًا، لاستخلاص دلالاتها والوصول الى نتائج وتعميمات عن الظاهرة أو الموضوع محل البحث. (الراشدي، 2000، ص59)

ويمكنُ القولُ أنَّ كل منهج يرتبطُ بظاهرة بقصد وصفها وتفسيرها للوصول الى أسباب هذه الظاهرة والعوامل التي تتحكم فيه، لإستخلاص النتائج لتعميمها، يُعدُّ منهجًا وصفيًا. (بختي، 2007، ص15)

وقماشياً مع أهداف وطبيعة موضوع الدراسة فقد اعتمدنا على تطبيق الأسلوب الوصفي الإرتباطي التحليلي، وصفي لأنه يصفُ الظاهرة موضوع البحث، وإرتباطي لأنه سيدرسُ العلاقة الإرتباطية بين المتغير المستقل الأنماط القيادية والمتغير التابع الالتزام التنظيمي، وتحليلي لأننا سنقومُ بتحليل النتائج التي سنقومُ بجمعها بعد معالجتها احصائياً.

4/ تحديد وتعريف العينة:

العينة ليست مجرد جُزءٍ من مجتمع البحث حسبما اتفق عليه، ولكنها اختيارٌ واعى تراعى فيه قواعد واعتبارات علمية معينة لكي تكون نتائجها قابلة للتعميم على المجتمع الأصلي، وتُعرَّفُ العينة على أنَّها

مجموعة من الأفراد تكونُ ممثلةً للمجتمع الأصلي، ووحدات العينة قد تكونُ أشخاصًا كما قد تكونُ أحياءً أو شوارعًا أو مدناً أو غير ذلك.

ويضمُّ مجتمع الدراسة (109) فردًا، وبعد حذف العمال الذين تم مقابلتهم في الدراسة الاستطلاعية 3 عمال منفذين و(10) عمال الذين وزعت عليهم إستمارات لقياس الصدق والثبات (عمال منفذين) أصبح لدينا المجتمع الأصلي يتكون من (96) عاملاً منفذاً، وقد إرتأينا أخذ نسبة 50% كعينة من المجتمع الأصلي وأعتبرنا ذلك الحجم ممثلاً لضمان التمثيل أكثر، وبالتالي عينة البحث تتكون من (48) عامل منفذ تم اختيارهم بطريقة عشوائية بسيطة.

5/ أدوات جمع البيانات:

وتماشياً مع طبيعة الموضوع الذي نحنُ بصدد دراسته، اخترنا أدوات جمع البيانات التالي:

● الإستمارة.

● المقابلة.

● الملاحظة.

فالمقابلة استعملناها مع المشرفين والمدراء التنفيذيين وهي عبارة عن مقابلات حرة كان الهدفُ منها محاولة معرفة الأنماط القيادية السائدة في المؤسسة، وكذلك مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين، أمَّا الملاحظة فقد كنا نلاحظُ بدقة سلوك المدراء التنفيذيين وكذلك سلوك العاملين وذلك خلال مدة تواجدنا في المؤسسة في إطار دراستنا الميدانية، ولكن لم نستعمل هاتين الأدوات كأداتين مستقلتين بل كأداتين داعمتين وتابعتين لأداة الاستبيان، فالاستبيان كانت استبيان بالمقابلة، أي توضيح الجوانب الغامضة ومحاولة تبسيط البنود للعمال وخاصةً أنهم عمال منفذون أي مستواهم التعليمي متوسط.

وقد تمَّ تصميم الاستبيان إنطلاقاً من مشكلة بحثنا، حيثُ تمَّ تقسيمُ الاستبيان الى قسمين:

المحور الأول:تناولنا فيها الأنماط القيادية وضم 21بُنْدًا، من البند 1الى البند 7 تتعلق بالنمط الديمقراطي(التشاركي)، ومن البند 8الى14 تتعلق بالنمط التسلطي(الديكتاتوري)، ومن 15الى 21 تتعلق بالنمط الحر(الفوضوي).

المحور الثاني:تناولنا فيه الالتزام التنظيمي وضم 15 بُنْدًا، من 1الى 5 تتعلق ببعء الالتزام العاطفي، ومن 10الى 15 تتعلق ببعء الالتزام الاستمراري، ومن 10الى 15 تتعلق ببعء الالتزام المعياري.

أما بالنسبة لاختيارات الإجابة فقد كانت وُقُوفَ سلم ليكرت الشهير: (دائماً، غالباً، أحياناً، نادراً، أبداً).

أما بالنسبة لتصحيح الاستبيان فتكوّن الدرجات ما بين (5الى1) وذلك حسب البدائل الخمسة التي يختارها المجيب وذلك بمنح 5 درجات ل(دائماً)، و4 درجات ل(غالباً)، و3 درجات ل(أحياناً)، ودرجتين ل(نادراً) ودرجة واحدة بالنسبة ل(أبداً).

● الخصائص السيكومترية للاستبيان(الاستمارة):

● صدق الاستبيان:

أ/ صدق المحكمين:

قُمْنَا بعرض الاستمارة على 6 محكمين، وبعد اجابات المحكمين على الاستمارة، طبقنا القانون التالي:

صدق المحكمين = عدد المحكمين الذين أجابوا بنعم - عدد المحكمين الذين أجابوا بلا

عدد المحكمين الكلي

والجدول رقم (3-6) التالي يوضح نتائج صدق المحكمين:

رقم البند	المحكمون الذين أجابوا بنعم	المحكمون الذين أجابوا بلا	النسبة %
1	6	0	100

100	0	6	2
100	0	6	3
100	0	6	4
100	0	6	5
66	1	5	6
66	1	5	7
66	1	5	8
100	0	6	9
66	1	5	10
100	0	6	11
100	0	6	12
100	0	6	13
100	0	6	14
100	0	6	15
100	0	6	16
100	0	6	17
100	0	6	18
100	0	6	19

100	0	6	20
100	0	6	21
100	0	6	22
66	1	5	23
66	1	5	24
100	0	6	25
100	0	6	26
66	1	5	27
100	0	6	28
66	1	5	29
66	1	5	30
33	2	4	31
100	0	6	32
100	0	6	33
100	0	6	34
100	0	6	35
66	1	5	36

وَوَجَدْنَا صدق المحكمين بعد إجراء العمليات الحسابية طبقاً للقانون التالي

(صدق المحكمين = مجموع صدق البنود) مايلي: 30.27 ووجدناه يساوي: 0.84

36

عدد البنود

وهذا يدل على درجة عالية من الصدق، أي الاستبيان صادق.

ب/ الصدق الذاتي:

وذلك بإيجاد الجذر التربيعي لمعامل الثبات، وكان معامل الصدق الذاتي للاستبيان يقدر ب (0.85) مما يدل على صدق الاستبيان.

● ثبات الاستبيان: Reliability

يُقصد بثبات الاستبانة أن تُعطي الاستبانة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الاستبانة أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط أو بعبارة أخرى أن ثبات الاستبانة يعني الاستقرار في نتائجها وعدم تغير هذه النتائج بشكل كبير فيما لو تم توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة.

وقد تحقق الباحث من ثبات استبانة الدراسة من خلال طريقتين هما:

أ/ معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient

والجدول رقم (3-7) التالي يوضح النتائج:

المجال	معامل ألفا كرونباخ	الثبات
النمط القيادي الديمقراطي	0.913	0.956
النمط القيادي الديكتاتوري	0.844	0.919

0.816	0.665	النمط القيادي الحر
0.952	0.906	الالتزام التنظيمي
0.933	0.871	جميع مجالات الاستبانة

ملاحظة: الثبات = الجذر التربيعي الموجب لمعامل ألفا كرونباخ

أي كانت قيمة ألفا كرونباخ الكلية 0.871 وكذلك معامل الثبات 0.933.

ب/ طريقة التجزئة النصفية: Split Half Method

حيث تم تجزئة الفقرات الى جزأين الأسئلة ذات الأرقام الفردية، والأسئلة ذات الأرقام الزوجية ثم حساب معامل الارتباط بين درجات الأسئلة الفردية ودرجات الأسئلة الزوجية وبعد ذلك تم تصحيح معامل

الارتباط بمعادلة سبيرمان براون **Spearman Brown** ومعامل الارتباط المعدل $2r$

حيث R هو معامل الارتباط بين درجات الأسئلة الفردية ودرجات الأسئلة الزوجية $r + 1$

والجدول رقم (3-8) التالي يوضح طريقة التجزئة النصفية لقياس ثبات الاستبانة:

معامل الارتباط المعدل	معامل الارتباط	
0.925	0.861	النمط القيادي الديمقراطي
0.828	0.705	النمط القيادي الديكتاتوري
0.534	0.364	النمط القيادي الحر
0.943	0.810	الالتزام التنظيمي

0.929	0.868	جميع مجالات الاستبانة
-------	-------	-----------------------

ويتضح من الجدول أنّ معامل الارتباط المعدل 0.929 دال احصائياً ومقبول.

6/ الأساليب والطرق الاحصائية المستخدمة:

إنّ جمع البيانات عن طريق إستمارة إستبيان البحث دون تبويبها وتحليلها تبقى نتائج مبهمة وغير معروفة ما لم يتم الاعتماد على وسائل التحليل التي تجعلُ النتائج واضحة ويستطيع القارئ الاطلاع عليها، وقد اعتمدنا في بحثنا هذا على أسلوبين هما:

الأسلوب الكمي: وهو الأسلوبُ الذي تستعملُ فيه النسب المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري وغيرها من الأساليب الإحصائية التي تستعملُ في الكشف عن فرضيات ومتغيرات الدراسة، وكذلك معامل بيرسون لقياس قوة العلاقة الإرتباطية بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

● **الأسلوب الكيفي:** ويعتمدُ على الجانب الوصفي في التحليل والتعليق على النتائج.

الجانب التطبيقي

الفصل الرابع: عرض وتحليل

ومناقشة النتائج

1/ عرض وتحليل ومناقشة النتائج على ضوء فرضيات الدراسة:

1-1/ تحليل بنود المحور الأول: الأنماط القيادية

1-1-1/ تحليل بنود النمط الأول: النمط القيادي الديمقراطي (التشاركي)

في (الجدول 3-9).

رقم البند	البند	المتوسط الحسابي \bar{X}	المتوسط الحسابي النسبي Pi	المتوسط الحسابي النسبي المفوي Pi%	الانحراف المعياري \overline{SD}
1	يمنح القائدُ للمرؤوسين صلاحيات متكافئة	3.91	0.78	78	1.34
2	يحرصُ القائدُ على تنسيق جهود العاملين	3.63	0.72	72	1.29
3	يشجعُ القائدُ المرؤوسين على إبداء رأيهم في التخطيط	3.26	0.65	65	1.30
4	ي طرحُ القائدُ أفكاره على المرؤوسين لمناقشتها	3.13	0.62	62	1.23

1.26	59	0.59	2.94	يقومُ القائدُ بتنمية علاقات طيبة مع المرؤوسين	5
1.19	61	0.61	3.05	يشجّع القائدُ على العمل بروح الفريق	6
1.27	72	0.72	3.63	لدى القائد القدرة على احتواء انفعالات الآخرين	7
1.26	67	0.67	3.36		الدرجة الكلية

ومن خلال الجدول السابق (من البند 1 الى البند 7) الذي يتعلّق بالنمط القيادي الديمقراطي، نستنتج مايلي:

نُلاحظُ في البند الأول (يمنحُ القائدُ للمرؤوسين صلاحيات متكافئة) أنّ المتوسط الحسابي قد بلغ (3.9)، والمتوسط الحسابي المثوي النسبي قد بلغ (78%)، والانحراف المعياري قد بلغ 1.34، وهذا يعني أنّ هُنَاكَ موافقةً كبيرةً على هذا البند، وهذا يدل على أنّ القيادة الإدارية تمنحُ صلاحيات متكافئة للمرؤوسين دون تمييز.

أما البند الثاني (يحرصُ القائدُ على تنسيق جهود العاملين) فقد بلغ المتوسط الحسابي له (3.6)، والمتوسط الحسابي النسبي له (72%)، والانحراف المعياري 1.29 وبما أنّ المتوسط الحسابي لهذا البند أكثر من ثلاثة درجات (3 درجات)، وكذلك بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام فهو مرتفع، مما يعني موافقة كبيرة على هذا البند، وهذا يدل على أنّ القيادة الإدارية في المؤسسة تحرصُ على تنسيق الجهود بين العاملين.

أما البند الثالث (يشجع القائد المرؤوسين على إبداء رأيهم في التخطيط) فقد بلغ المتوسط الحسابي له (3.2)، والمتوسط الحسابي النسبي له (65%)، والانحراف المعياري 1.30 وبما أن المتوسط الحسابي لهذا البند أكثر من ثلاثة درجات (3 درجات)، وكذلك بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام فهو مرتفع، مما يعني موافقة كبيرة على هذا البند، وهذا يدل على أن هناك تشجيع للمرؤوسين على إبداء آرائهم.

أما البند الرابع (يطرح القائد أفكاره على المرؤوسين لمناقشتها) فقد بلغ المتوسط الحسابي له (3.13)، والمتوسط الحسابي النسبي له (62%)، والانحراف المعياري له 1.23، وبما أن المتوسط الحسابي لهذا البند قد فاق (3 درجات)، وبالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام فهو مرتفع، وهذا يدل على أن هناك موافقة كبيرة على هذا البند، مما يدل على وجود نوع من المناقشة والحوار بين القيادة الإدارية والمرؤوسين.

أما البند الخامس (يقوم القائد بتنمية علاقات طيبة مع المرؤوسين) فقد بلغ المتوسط الحسابي (2.9)، والمتوسط الحسابي النسبي قد بلغ (59%)، والانحراف المعياري 1.26 وهذا يدل على أن هذا البند أيضاً قد لاقى أقل قليلاً من المتوسط، أي أن القائد يقوم بتنمية العلاقات الطيبة مع العاملين ولكن ليس بشكل كبير.

أما البند السادس (يشجع القائد على العمل بروح الفريق) فقد بلغ المتوسط الحسابي له (3.05)، والمتوسط الحسابي النسبي (61%)، والانحراف المعياري 1.19، وبما أن المتوسط الحسابي أكثر من (3 درجات)، وبالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام فهو منخفض قليلاً، وهذا يدل على أن هذا البند قد لاقى موافقةً متوسطة، وعليه نستطيع القول أن هناك تشجيع للعمل بروح الفريق بدرجة متوسطة وليس بدرجة كبيرة جداً.

أما البند السابع (لدى القائد القدرة على احتواء انفعالات الآخرين) فقد بلغ المتوسط الحسابي له (3.63)، والمتوسط الحسابي النسبي له (67%)، والانحراف المعياري له 1.27، وبما أن المتوسط الحسابي لهذا البند أكثر من (3 درجات)، وبالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام

فهو مرتفع، وهذا يدل على أن هذا البند قد لاقى موافقةً مرتفعة، وعليه نستطيع القول أن القيادة الإدارية تملك القدرة على إحتواء إنفعالات الآخرين.

وبشكل عام فإن المتوسط الحسابي لجميع الفقرات يساوي (3.36)، والمتوسط الحسابي النسبي يساوي (67%)، والانحراف المعياري العام 1.26 أي أن المتوسط الحسابي لهذا النمط دال احصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) لأن الدرجة المتوسطة هي (3) وهذا يعني أن هناك موافقةً كبيرة (أكثر من متوسطة) على بنود هذا النمط أي النمط الديمقراطي، ويفسر الباحث هذه النتائج بأن هناك قيادة تتسم بالديمقراطية والتشاركية وروح الفريق.

1-1-2/ تحليل بنود النمط الثاني: النمط القيادي التسلطي (الأوتوقراطي) في الجدول

رقم 3-10

الإحتراف المعياري \overline{SD}	المتوسط الحسابي النسبي المئوي Pi%	المتوسط الحسابي النسبي Pi	المتوسط الحسابي \overline{X}	البند	رقم البند
1.24	72	0.72	3.60	يتقيدُ القائدُ بتطبيق القوانين والتعليمات	8
1.38	57	0.57	2.86	ينفردُ القائدُ باتخاذ القرارات	9
1.30	65	0.65	3.26	يقومُ القائدُ بمعاينة المقصرين في أداء العمل	10
1.29	63	0.63	3.16	يستخدمُ القائدُ أسلوب الأمر في تعامله مع المرؤوسين	11

1.28	64	0.64	3.24	لا يُسمح للعاملين بمعارضة رأي القائد	12
1.11	49	0.49	2.43	يتمسك القائد بمواقفه إزاء العمل	13
1.16	56	0.56	2.81	يتعسف القائد في تصرفاته مع العاملين	14
1.25	61	0.61	3.05		الدرجة الكلية

ومن خلال الجدول السابق (من البند 8 إلى البند 14) الذي يتعلّق بالنمط القيادي التسلطي، نستنتج مايلي:

نلاحظ أنّ المتوسط الحسابي للبند الثامن (يتقيّد القائد بتطبيق القوانين والتعليمات) يساوي (3.60)، والمتوسط الحسابي المئوي النسبي يساوي (72%)، والانحراف المعياري 1.24 فهذا البند دال احصائياً عند مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$) لأنّه فاق (3 درجات)، وهذا يعني استجابة كبيرة من أفراد العينة لهذا البند، وهذا يدل على أنّ هناك صرامة في تطبيق القوانين والتعليمات من طرف القيادة الإدارية.

كما نلاحظ في البند التاسع (ينفرد القائد باتخاذ القرارات) أنّ المتوسط الحسابي قد بلغ (2.86)، والمتوسط الحسابي النسبي قد بلغ (57%)، والانحراف المعياري قد بلغ 1.38، وبما أنّ المتوسط الحسابي أقل من (3 درجات)، وبالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام فهو منخفض قليلاً، ومنه نستطيع القول أنّ الإستجابة من طرف المبحوثين على هذا البند منخفضة قليلاً، وهذا يدل على أنّ القيادة الإدارية لا تنفرد بكل القرارات بل تترك بعض المشاركة للعاملين، خاصةً فيما يخص قرارات العمل الروتينية (اليومية).

أمّا في البند العاشر (يقوم القائد بمعاينة المقصرين في أداء العمل) فقد بلغ المتوسط الحسابي لهذا البند (3.26)، والمتوسط الحسابي النسبي المئوي (65%)، والانحراف المعياري 1.30، وبما أنّ هذا البند

فاق(3درجات)، وكذلك هو مرتفع بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام، وهذا يعني درجة موافقة كبيرة على هذا البند، وهذا يدل أن القيادة الإدارية تقوم بمعاينة المقصرين في أداء العمل.

أما البند رقم11(يستخدمُ القائدُ أسلوب الأمر في تعامله مع المرؤوسين) فقد بلغ المتوسط الحسابي له(3.16)، والمتوسط الحسابي النسبي المئوي(63%)، والانحراف المعياري1.29، وبما أن المتوسط الحسابي لهذا البند فاق (3درجات) نستطيع القول أن درجة الموافقة على هذا البند مرتفعة نسبياً، وكذلك بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام، وهذا يدل على أن هذه الإستجابة للمبحوثين دالة عند مستوى المعنوية($\alpha=0.05$)، بمعنى أن هناك استخدام لأسلوب الأوامر والتعليمات فيما يخص بعض الأعمال في المؤسسة من طرف القيادة الإدارية.

وكذلك البند رقم12 (لا يُسَمَّحُ للعاملين بمعارضة رأي القائد) فقد بلغ المتوسط الحسابي لهذا البند (3.24)، والمتوسط الحسابي المئوي النسبي قد بلغ(64%)، والانحراف المعياري 1.28 وهذا يعني استجابة كبيرة لهذا البند، فدرجة المتوسط الحسابي أكثر من(3درجات)، وبالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام، نلاحظ أن درجة الموافقة على هذا البند كبيرة، وهذا يدل على أن العاملين في المنظمة لا يعارضون آراء القيادة الإدارية الخاصة بالعمل.

أما البند رقم13(يتمسكُ القائدُ بمواقفه إزاء العمل) فقد بلغ المتوسط الحسابي لهذا البند(2.43)، والمتوسط الحسابي النسبي المئوي(49%)، والانحراف المعياري له 1.11، وبما أن المتوسط الحسابي درجته منخفضة على(3درجات)، وبالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام، نستطيع القول أن درجة الموافقة على هذا البند منخفضة(أقل من المتوسط)، وهذا يدل على أن القيادة الإدارية لا تتمسكُ بمواقفها إزاء العمل، أي هناك بعض المرونة.

أما البند 14 (يتعسف القائد في تصرفاته مع العاملين) فقد بلغ المتوسط الحسابي له (2.81)، والمتوسط الحسابي المئوي النسبي (56%)، والانحراف المعياري1.16 أي نقص الاستجابة لهذا البند ومعناه درجة موافقة قليلة.

ويستنتج الباحثُ أنَّ هناكَ بعضَ القادةِ يتميزونَ بسلوكٍ تسلطيٍّ ولكن نسبة الاستجابة القليلة للبند 14 (يتعسفُ القائدُ في تصرفاته مع العاملين) الذي بلغَ المتوسط الحسابي له (2.81) والمتوسطُ الحسابي المئوي النسبي (56%)، والانحراف المعياري 1.16، وبما أنَّ درجة المتوسط الحسابي لهذا البند أقل قليلاً من(3 درجات)، وهي قليلة بعض الشيء بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام، مما يدل على إستجابة أو موافقة أقل من المتوسط على هذا البند، وهذا يعكسُ أنَّ هذه الدرجة من التسلطية لاتصل لحد الديكتاتورية، ولكن قد يضطرُّ بعض المشرفين والمدراء لبعض الأساليب التسلطية في مواقف معينة.

1-1-3/ تحليل بنود النمط الثالث: النمط القيادي الحر (التراسلي) في (الجدول رقم 3-11).

رقم البند	البند	المتوسط الحسابي \bar{X}	المتوسط الحسابي النسبي P_i	المتوسط الحسابي النسبي المئوي $P_i\%$	الانحراف المعياري SD
15	يتساهلُ القائدُ مع المرؤوسين المقصرين في أعمالهم	2.44	0.49	49	1.11
16	يُفَوِّضُ القائدُ كل صلاحياته الإدارية للعاملين	2.83	0.57	57	1.16
17	يوافقُ القائدُ على الأساليب التي يختارها المرؤوسون لإنجاز أعمالهم دون مناقشتها.	3.12	0.62	62	1.22
18	يسمحُ القائدُ للمرؤوسين بالتأخر في أداء الأعمال	3.02	0.60	60	1.25

1.12	49	0.49	2.46	يعتبرُ القائدُ تفصيلات العمل مضيعة للوقت	19
1.27	59	0.59	2.95	لا يشرفُ القائدُ على نشاط مرؤوسيه بطريقة مباشرة	20
1.14	47	0.47	2.23	عادة لا يظهر العمال الإحترام للقائد	21
1.39	54	0.54	2.71		الدرجة الكلية

ومن خلال الجدول السابق(من البند 15 الى البند21)، نستنتج مايلي:

نلاحظُ في البند رقم15(يتساهلُ القائدُ مع المرؤوسين المقصرين في أعمالهم) أنَّ المتوسط الحسابي له قد بلغ(2.44%)، والمتوسط الحسابي المثوي قد بلغ(49%)، والانحراف المعياري 1.11، وبما أنَّ درجة المتوسط الحسابي أقل من (3درجات)، وبالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام، نلاحظُ أنَّ درجة الموافقة على هذا البند منخفضة قليلاً، وهذا يدلُّ على أنَّ القيادة الإدارية لا تتساهلُ مع العاملين المقصرين في أعمالهم.

أمَّا في البند رقم16 (يُفوضُ القائدُ كل صلاحياته الإدارية للعاملين) فقد بلغ المتوسط الحسابي له(2.83)، والمتوسط الحسابي المثوي(57%)، والانحراف المعياري1.16، وبما أنَّ درجة المتوسط الحسابي لهذا البند قريبة من(3درجات)، وكذلك هي مرتفعة قليلاً عن درجة المتوسط الحسابي العام، ومنه نستطيعُ القول أنَّ القادة الإدارية لاتفوضُ كل صلاحياته للعاملين ولكن تفوض بعض الصلاحيات الصغيرة في العمل.

أمَّا البند رقم17(يوافقُ القائدُ على الأساليب التي يختارها المرؤوسون لإنجاز أعمالهم دون مناقشتها) فقد بلغ المتوسط الحسابي له(3.12)، والمتوسط الحسابي النسبي المثوي(62%)، والانحراف المعياري 1.22، وبما أنَّ درجة الموافقة على هذا البند أكثر قليلاً من(3درجات)، وبالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام فهي مرتفعة قليلاً، وهذا يدلُّ على أنَّ نسبة الموافقة على هذا البند مرتفعة قليلاً،

ومعنى هذا أنّ القيادة الإدارية توافق على بعض الأساليب التي يقترحها العمال لإنجاز أعمالهم خاصةً أصحاب الخبرة من العاملين.

وكذلك نلاحظ استجابةً كبيرةً للبند 18 (يسمُحُ القائدُ للمرؤوسين بالتأخر في أداء الأعمال) حيثُ بلغَ المتوسطُ الحسابي لهذا البند (3.02) والمتوسطُ الحسابي المئوي النسبي (60%)، والانحراف المعياري 1.25، وبما أنّ درجة المتوسط الحسابي أكثر قليلاً من (3 درجات)، وبالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام، نلاحظُ أنّ درجة الموافقة مرتفعة قليلاً، وهذا يدلُّ على أنّ القيادة الإدارية تسمح للمرؤوسين بالتأخر في أداء بعض الأعمال خاصةً غير المستعجلة التي لا يضر تأخيرها بمصلحة المؤسسة.

أمّا البند رقم 19 (يعتبرُ القائدُ تفصيلات العمل مضيعة للوقت) فقد بلغ المتوسط الحسابي له (2.46)، والمتوسط الحسابي النسبي المئوي (49%)، والانحراف المعياري 1.12، وبما أنّ درجة المتوسط الحسابي لهذا البند أقل من (3 درجات)، وبالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام، نلاحظُ أنّ درجة الموافقة على هذا البند منخفضة قليلاً، وهذا يدلُّ على أنّ القيادة الإدارية تركز بعض الشيء على تفاصيل العمل.

أمّا البند رقم 20 (لا يشرفُ القائدُ على نشاط مرؤوسيه بطريقة مباشرة) فقد بلغ المتوسط الحسابي لهذا البند (2.95)، والمتوسط الحسابي النسبي المئوي (59%)، والانحراف المعياري 1.27، وبما أنّ درجة المتوسط الحسابي قريبة من (3 درجات)، وكذلك بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام، نستطيع القول أنّ درجة الموافقة على هذا البند مرتفعة قليلاً، وهذا يدلُّ على أنّ القيادة الإدارية لا تشرف على نشاطات العاملين بطريقة مباشرة، ولكنها تستعمل الطريقة الغير مباشرة وهي أحسن من الطريقة المباشرة.

أمّا البند رقم 21 (عادة لا يظهر العمال الإحترام للقائد) فقد بلغ المتوسط الحسابي له (2.23)، والمتوسط الحسابي المئوي (47%)، والانحراف المعياري 1.14، وبما أنّ درجة المتوسط الحسابي أقل من (3 درجات)،

وبالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام، نستطيع القول أنّ درجة الموافقة منخفضة إزاء هذا البند، وهذا يدل على أنّ العمال يظهرون إحترامهم للقيادة الإدارية.

ويفسرُ الباحثُ هذه النتائج بأنّ هناك بعض التصرفات من المدراء والمشرفين والقادة تكون زائدة بعض الشيء على الديمقراطية، ولكن البند 15 الذي جاءت الموافقة عنه قليلة يعكسُ أنّ هناك حرية بعض الشيء وتساهل مع العاملين ولكن لا يصل الى حد الفوضوية أو الحرية المطلقة، لأنّ القادة في بعض المواقف يتحتّم عليهم مجارة سلوكات العاملين السلبية مثل التأخر في أداء الأعمال.

ومنه يستنتجُ الباحث وجود الأنماط القيادية الثلاثة في المؤسسة، وهذا لتقارب المتوسطات الحسابية النسبية المثوية لإستجابات المبحوثين حول النمط القيادي السائد في المؤسسة.

1-2/ ترتيب المتوسطات الحسابية للأنماط القيادية:

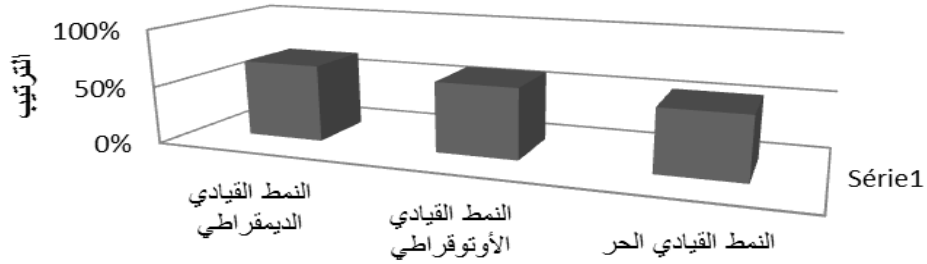
لقد جاء النمط القيادي الديمقراطي (التشاركي) في الرتبة الأولى من حيث نسبة الاستجابة على بنوده، حيثُ بلغَ المتوسطُ الحسابي الكلي له (3.36)، والمتوسطُ الحسابي المثوي النسبي له (67%).

ثم في المرتبة الثانية النمطُ التسلطي (الأوتوقراطي)، حيثُ بلغَ المتوسطُ الحسابي له (3.05)، والمتوسطُ الحسابي المثوي (61%).

ثم في المرتبة الثالثة النمطُ الحر (التراسلي)، حيثُ بلغَ المتوسطُ الحسابي له (2.71)، والمتوسطُ الحسابي المثوي النسبي (54%).

والشكل التالي (26) يوضّح هذه النسب:

نسبة الإستجابة حسب ترتيب المتوسطات الحسابية النسبية



	النمط القيادي الديمقراطي	النمط القيادي الأوتوقراطي	النمط القيادي الحر
■ Série1	67%	61%	54%

3-1/ تحليل بنود المحور الثاني: الالتزام التنظيمي (الجدول 3-12).

رقم البند	البند	المتوسط الحسابي \bar{X}	المتوسط الحسابي النسبي P_i	المتوسط الحسابي النسبي $P_i\%$	الانحراف المعياري \overline{SD}
1	أعتبرُ أنّ الحديث عن المؤسسة خارج نطاق العمل ممتع	3.62	0.72	72	1.37
2	أعتبرُ أنّ مشاكل المؤسسة هي مشكلتي الخاصة	3.26	0.64	64	1.30
3	أعتبرُ نفسي أنني عضو فعال داخل المؤسسة	2.94	0.58	58	1.26
4	إنَّ إرتباطي بالمؤسسة هو إرتباط نفسي	3.16	0.62	62	1.29

1.24	60	0.60	3.01	لا أرغبُ بالعمل في المؤسسات الأخرى	5
1.23	62	0.62	3.13	أنتمي لمكان عملي وليس لدي الرغبة في مغادرته	6
1.27	72	0.72	3.64	يسببُ تركي العمل في المؤسسة مشاكل في حياتي	7
1.25	62	0.62	3.11	يعكسُ عملي في المؤسسة مدى اضطراري للعمل	8
1.21	64	0.64	3.27	أعتبرُ أنّ عملي الحالي ربما لا يتوافرُ في المنظمات الأخرى	9
1.30	64	0.64	3.25	أشعرُ بعدم توافر وظائف شاغرة في منظمات أخرى في حال تركي للعمل	10
1.19	56	0.58	2.94	أعتبرُ أنّه ليس من الضروري أن أظهر ولائي الدائم للمؤسسة	11
1.38	56	0.56	2.86	أعتبرُ أنّ التنقل من مؤسسة الى أخرى عملاً غير لائق	12
1.23	62	0.62	3.14	أعتبرُ أنّ التزامي مع المؤسسة هو التزام اخلاقي	13
1.11	48	0.48	2.44	أعتبرُ أنّه ليس من الصواب ترك عملي حتى لو حصلت على	14

				عروض أفضل من مؤسسات أخرى	
1.20	66	0.66	3.30	الولاء المستمر يعتبر قيمة أخلاقية	15
1.26	63	0.63	3.14		الدرجة الكلية

ومن خلال الجدول السابق (من البند 1 الى البند 15) الذي يتعلّق بالبحور الثاني وهو الالتزام التنظيمي، نستنتج مايلي:

نلاحظ أنّ البند الأول (أعتبر أنّ الحديث عن المؤسسة خارج نطاق العمل ممتع) قد بلغ المتوسط الحسابي له (3.62)، والمتوسط الحسابي المئوي النسبي له (72%)، والانحراف المعياري له 1.37، وهذا يعني استجابة كبيرة من طرف أفراد العينة على هذا البند، وبما أنّ درجة المتوسط الحسابي لهذا البند أكبر من (3 درجات)، وبالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام، فإنّ درجة الموافقة على هذا البند مرتفعة، وهذا يدل على أنّ العاملين يتحدثون عن العمل والمؤسسة بشكل كبير خارج أوقات العمل.

أمّا في البند الثاني (أعتبر أنّ مشاكل المؤسسة هي مشكلتي الخاصة) فقد بلغ المتوسط الحسابي (3.26)، والمتوسط الحسابي النسبي (64%)، والانحراف المعياري 1.30، وبما أنّ درجة المتوسط الحسابي لهذا البند أكبر من (3 درجات)، وكذلك بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام، نلاحظ أنّها مرتفعة، وهذا يعني موافقة كبيرة على هذا البند، وهذا يدل على أنّ العمال يعتبرون مشاكل المؤسسة مثل مشكلاتهم الخاصة، لأنّ هذه المشكلات تؤثر عليهم أيضًا بإعتبارهم يعملون في هذه المؤسسة وهي مصدر رزقهم الوحيد.

أمّا البند الثالث (أعتبر نفسي أنني عضو فعال داخل المؤسسة) فقد بلغ المتوسط الحسابي لهذا البند (2.94)، والمتوسط الحسابي النسبي المئوي (64%)، والانحراف المعياري 1.26، وبما أنّ درجة

المتوسط الحسابي لهذا البند هي قريبة من (3 درجات)، وكذلك بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام، نلاحظ أن درجة الموافقة على هذا البند متوسطة، ونستطيع القول أن العمال يعتبرون أنهم أعضاء فعالين في هذه المؤسسة.

أما البند الرابع (إن ارتباطي بالمؤسسة هو ارتباط نفسي) فقد بلغ المتوسط الحسابي لهذا البند (3.16)، والمتوسط الحسابي المثوي (62%)، والانحراف المعياري 1.29، وبما أن درجة المتوسط الحسابي لهذا البند تفوق (3 درجات)، وكذلك بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام، نلاحظ أن درجة الموافقة على هذا البند مرتفعة قليلاً عن الدرجة المتوسطة، وهذا يعني أن العاملين لديهم ارتباط نفسي مع المؤسسة ولكن ليس بدرجة كبيرة جداً.

أما البند الخامس (لا أرغب بالعمل في المؤسسات الأخرى) فقد بلغ المتوسط الحسابي لهذا البند (3.01)، والمتوسط الحسابي المثوي (60%)، والانحراف المعياري 1.24، بما أن درجة الموافقة متوسطة لأنها تكاد تساوي (3 درجات)، وبالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام، فهي متوسطة، وهذا يدل على أن العمال يرغبون في العمل في المؤسسات الأخرى خاصة التي تتوفر على حوافز مالية مغرية، ولكن لا يستطيعون العمل فيها لعدم توافر فرص العمل في تلك المؤسسات.

أما البند السادس (أنتمي لمكان عملي وليس لدي الرغبة في مغادرته) فقد بلغ المتوسط الحسابي لهذا البند (3.13)، والمتوسط الحسابي النسبي المثوي (62%)، والانحراف المعياري 1.23، وبما أن درجة المتوسط الحسابي قريبة من (3 درجات)، وكذلك بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام، فهي درجة متوسطة، أي درجة موافقة متوسطة على هذا البند من طرف أفراد العينة، وهذا يدل على أن العمال لديهم درجة إنتماء متوسطة للعمل.

أما البند السابع (يسبب تركي العمل في المؤسسة مشاكل في حياتي) فقد بلغ المتوسط الحسابي لهذا البند (3.64)، والمتوسط الحسابي النسبي المثوي (72%)، والانحراف المعياري 1.27، وبما أن درجة الموافقة على هذا البند مرتفعة، لأن درجة المتوسط الحسابي لهذا البند أكبر من (3 درجات)، وكذلك بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام، فدرجة الموافقة تبدو مرتفعة، وهذا يدل على أن ترك العمل في المؤسسة يسبب مشاكل في حياة العاملين خاصة الذين لا يمتلكون غير الأجر الذي يتقاضونه من هذه المؤسسة.

أما البند الثامن (يعكس عملي في المؤسسة مدى اضطراري للعمل) فقد بلغ المتوسط الحسابي لهذا البند (3.11)، والمتوسط الحسابي النسبي المئوي (62%)، والانحراف المعياري 1.25، وهي درجة أكبر من متوسطة، لأنّ درجة المتوسط الحسابي لهذا البند أكبر قليلاً من (3 درجات)، وبالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام، فهي درجة متوسطة، وهذا يدل على أنّ العاملين في أغلب الحالات مضطرون للعمل.

أما البند التاسع (أعتبر أنّ عملي الحالي ربما لا يتوافر في المنظمات الأخرى) فقد بلغ المتوسط الحسابي له (3.27)، والمتوسط الحسابي النسبي المئوي (64%)، والانحراف المعياري 1.21، بما أنّ درجة المتوسط الحسابي أكبر من (3 درجات)، وبالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام، فهي درجة موافقة كبيرة من أفراد العينة على هذا البند، وهذا يدل على أنّ العاملين يشعرون بعدم توافر العمل في المنظمات الأخرى.

أما البند العاشر (أشعر بعدم توافر وظائف شاغرة في منظمات أخرى في حال تركي للعمل) فقد بلغ المتوسط الحسابي له (3.25)، والمتوسط الحسابي النسبي المئوي (64%)، والانحراف المعياري 1.30، وهذا البند أيضاً لاقى استجابة كبيرة من طرف المستجيبين، وهذا يدل على أنّ العاملين لا يريدون ترك العمل لعدم توافر وظائف في المنظمات الأخرى.

أما البند رقم 11 (أعتبر أنّه ليس من الضروري أن أظهر ولائي الدائم للمؤسسة) فقد بلغ المتوسط الحسابي له (2.94)، والمتوسط الحسابي النسبي المئوي (58%)، والانحراف المعياري له 1.19، بما أنّ درجة المتوسط الحسابي أقل من (3 درجات)، وكذلك بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام، فهي درجة موافقة أقل من متوسطة، وهذا يدل على أنّ العاملين يظهرون نوعاً من الولاء الدائم للمؤسسة.

أما البند رقم 12 (أعتبر أنّ التنقل من مؤسسة الى أخرى عملاً غير لائق) فقد بلغ المتوسط الحسابي لهذا البند (2.86)، والمتوسط الحسابي النسبي المئوي (56%)، والانحراف المعياري 1.31، وهي درجة موافقة

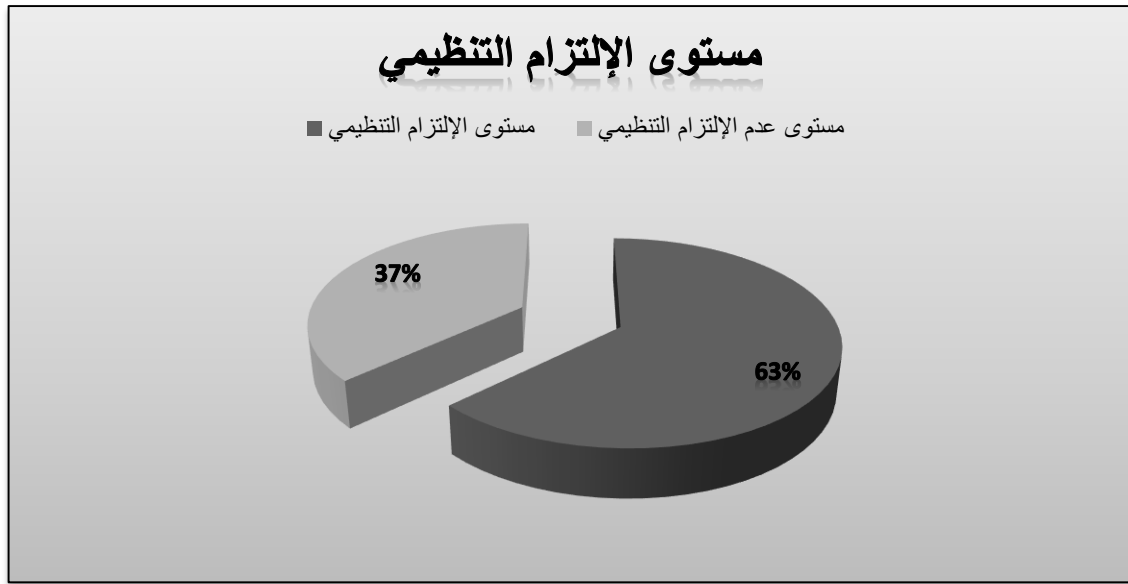
قليلة على هذا البند من طرف أفراد العينة، وهذا يدل على أنّ التنقل الى مؤسسة أخرى في نظر أفراد العينة أمر عادي ومقبول.

أما البند رقم 13 (أعتبر أنّ التزامي مع المؤسسة هو التزام أخلاقي) فقد بلغ المتوسط الحسابي لهذا البند (3.14)، والمتوسط الحسابي النسبي المئوي (62%)، والانحراف المعياري 1.23، بما أنّ درجة المتوسط الحسابي لهذا البند فاقت (3 درجات)، وكذلك بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام، نستطيع القول أنّ درجة الموافقة على هذا البند مرتفعة، وهذا يدل على أنّ هناك إلتزام أخلاقي للعاملين إتجاه المؤسسة.

أما البند رقم 15 (الولاء المستمر يعتبر قيمة أخلاقية) فقد بلغ المتوسط الحسابي له (3.30)، والمتوسط الحسابي النسبي له (66%)، والانحراف المعياري 1.20، فقد لاقى استجابة كبيرة أيضاً، وهذا يدل على أنّ هناك نوع من الولاء للمؤسسة من طرف العاملين.

ومنه يستنتج الباحث أنّ العمال درجة إلتزامهم أكبر من المتوسط قليلاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.14)، والمتوسط الحسابي المئوي (63%)، خاصة الإلتزام الاستمراري والمعيارى، فالبنء العاشر يعكس بوضوح أنّ العمال يشعرون بنقص فرص العمل، وهذا يجعلهم متمسكين بأعمالهم، وهذا النوع من الإلتزام يصنف في فئة الإلتزام الاستمراري لأنّ العامل لا يستطيع الاستغناء عن الموارد المادية التي تمنحها له المؤسسة مثل الأجر والمنح المختلفة والتأمينات وغيرها، ولكن بصفة عامة هناك التزام بين العمال.

والشكل التالي يوضح مستوى الإلتزام التنظيمي لدى العاملين:



1-4/فرضيات الدراسة:

بعد حساب العلاقات الارتباطية بين الأنماط القيادية مجتمعة والالتزام التنظيمي، وعلاقة كل نمط بالالتزام التنظيمي وذلك بإستعمال معامل بيرسون ومعادلته على الشكل التالي:

$$R = \frac{N \sum x.y - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{[N \sum x^2 - (\sum x)^2][N \sum y^2 - (\sum y)^2]}}$$

تحققت الفرضية العامة:

توجدُ علاقة ارتباطية بين الأنماط القيادية والالتزام التنظيمي لدى العمال المنفذين عند مستوى المعنوية $(\alpha=0.05)$.

وقد بلغَ معاملُ الارتباط (0.50) وهي علاقة ارتباطية موجبة متوسطة دالة عند مستوى الدلالة $(\alpha=0.05)$.

وكذلك تحققت الفرضيات الجزئية: (ما عدا الخامسة لم تتحقق)

الفرضية الأولى: أكثر الأنماط القيادية الثلاثة السائدة في مؤسسة البحث هو النمط القيادي الديمقراطي، ثم النمط القيادي التسلسلي، ثم النمط القيادي الحر.

وقد بلغت نسبة الاستجابة لبؤد النمط القيادي الديمقراطي 67%، ونسبة الاستجابة لبؤد النمط القيادي التسلسلي 61%، ونسبة الاستجابة لبؤد النمط القيادي الحر 54%.

الفرضية الثانية: توجد علاقة ارتباطية بين النمط القيادي الديمقراطي (التشاركي) والالتزام التنظيمي لدى العمال المنفذين عند مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$).

وقد بلغ معامل الارتباط (**0.55**) وهي علاقة ارتباطية موجبة متوسطة دالة عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

الفرضية الثالثة: توجد علاقة ارتباطية بين النمط القيادي الأوتوقراطي (التسلسلي) والالتزام التنظيمي لدى العمال المنفذين عند مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$).

وقد بلغ معامل الارتباط (**0.40**) وهي علاقة ارتباطية موجبة ضعيفة دالة عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

الفرضية الرابعة: توجد علاقة بين النمط القيادي الحر (التراسلي) والالتزام التنظيمي عند مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$).

وقد بلغ معامل الارتباط (**0.30**) وهي علاقة ارتباطية موجبة ضعيفة جداً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

الفرضية الخامسة: مستوى الإلتزام التنظيمي منخفض عند مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$).

لم تتحقق لأنَّ المتوسط الحسابي العام لإستجابات المبحوثين بلغ (**3.14**)، والمتوسط الحسابي المئوي العام بلغ (**63%**) على بنود محور الإلتزام التنظيمي، وهذا يعني أنَّ مستوى الإلتزام التنظيمي أكبر من المتوسط قليلاً.

تحليل عام للنتائج ومناقشتها على ضوء الدراسات السابقة:

بعدَ حساب العلاقات الارتباطية بين المتغيرات، والتأكد من الفرضيات البحثية، توصلَ الباحثُ الى مايلي:

◀◀ وجود علاقة ارتباطية موجبة متوسطة بين الأنماط القيادية والالتزام التنظيمي.

◀◀ أكثر الأنماط القيادية السائدة في المؤسسة هو النمط القيادي الديمقراطي، ثم يليه النمط القيادي التسلطي، ثم يليه النمط القيادي الحر.

◀◀ وجود علاقة ارتباطية موجبة متوسطة بين النمط القيادي الديمقراطي (التشاركي) والالتزام التنظيمي.

◀◀ وجود علاقة ارتباطية موجبة ضعيفة بين النمط القيادي التسلطي(الأوتوقراطي) والالتزام التنظيمي.

◀◀ وجود علاقة ارتباطية موجبة ضعيفة بين النمط القيادي الحر(التراسلي) والالتزام التنظيمي.

◀◀ مستوى الإلتزام التنظيمي درجته أكبر من المتوسط قليلاً.

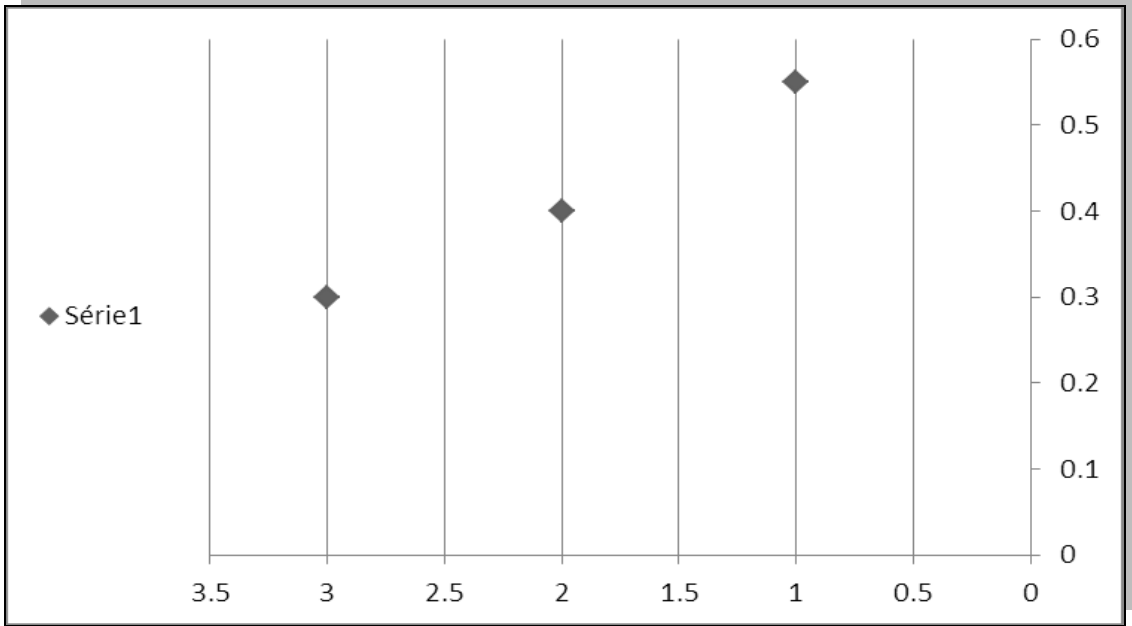
ويستنتجُ الباحثُ من خلال هذه النتائج أنَّ النمطَ الغالبَ في المؤسسة ميدان الدراسة هو النمطُ القيادي الديمقراطي(التشاركي)، يليه النمط القيادي التسلطي(الأوتوقراطي)، يليه النمط الحر(التراسلي).

كَمَا أنَّ نتائج الدراسة اتفقت مع نتائج الدراستين السابقتين، خاصةً بخصوص وجود علاقة ارتباطية بين الأنماط القيادية والالتزام التنظيمي، وكذلك في وجود علاقة ارتباطية بين النمط القيادي الديمقراطي والالتزام التنظيمي، ولكن يوجد اختلاف، فالدراستين السابقتين وجدتَا علاقة قوية بين النمط الديمقراطي والالتزام التنظيمي، أمَّا في دراستنا هذه فوجدنا علاقة متوسطة بين الأنماط القيادية والالتزام التنظيمي، وكذلك اتفقت نتائج الدراسة مع الدراسة

العربية لعلي عجم بشكل كامل في النتائج، واختلفت مع الدراسة الأجنبية لتين وماي هوي، في العلاقة بين النمطين القياديين الأوتوقراطي والحر وبين الالتزام التنظيمي، ففي الدراسة الأجنبية وجدو معامل الارتباط سالب أي لا توجد علاقة مطلقاً، ولكن في هذه الدراسة وكذلك في دراسة علي عجم وجدنا أنّ هناك علاقة موجبة ولكن ضعيفة، وفي العموم كانت أوجه الاتفاق أكثر من أوجه الاختلاف، فالنقطة التي اتفقت عليها الدراسات الثلاثة هي أنّ النمط القيادي الديمقراطي هو الأحسن والأفضل من وجهة نظر العاملين، ثم يليه النمط الأوتوقراطي، ثم يليه النمط الحر.

وكذلك في الالتزام التنظيمي اتفقت نتائج الدراسة مع نتائج دراسة علي عجم، فقد وجدنا أنّ درجة الالتزام التنظيمي مقبولة، مثل دراسة علي عجم التي وجدت درجة الالتزام عند المعلمين مرتفعة.

والشكل (رقم 28) التالي يوضح شدة العلاقة بين الأنماط القيادية الثلاثة وبين الالتزام التنظيمي متدرجة من الأدنى الى الأعلى.



الخاتمة:

وفي ختام هذه الدراسة التي تمّ من خلالها الكشف عن العلاقة الارتباطية بين الأنماط القيادية والالتزام التنظيمي، والتوصل الى أنّ النمط القيادي الديمقراطي (التشاركي) هو الذي يحضى بالتأييد من طرف غالبية العمال على مختلف مستوياتهم واتجاهاتهم، يُأملُ الباحثُ أن تحضَى هذه الدراسة بالاهتمام من طرف الباحثين والاستفادة منها خاصةً على المستوى النظري فهي دراسة غزيرة المعلومات من الناحية النظرية.

الاقتراحات والتوصيات:

بعد أن أعاننا الله سبحانه وتعالى على اكمال هذه الدراسة نتقدم بالاقتراحات والتوصيات الآتية:

✓ العمل على تعميم النمط القيادي الديمقراطي (التشاركي) على كافة المؤسسات سواء العامة منها أو الخاصة.

✓ الاهتمام بتنمية الالتزام التنظيمي لدى العمال من خلال التحفيز المعنوي والمادي.

✓ الاهتمام بالبحوث والدراسات العلمية في كافة المجالات وخاصة في مجال القيادة الادارية ومحاوله توظيفها في الميدان الاداري والتنظيمي.

✓ تقديم المساعدة للباحثين في مجال البحث العلمي في كافة المؤسسات الادارية والصناعية والاقتصادية سواء العامة أو الخاصة.

✓ وبما أنّ البحث العلمي بحرٌ واسعٌ، توجدُ بعض الجوانب التي لم نسلط عليها الضوء وهي كثيرة، وكَمَا يقالُ نهاية كل بحث هي بداية بحث آخر، فيستطيعُ باحثٌ آخر أن يدرسَ العلاقة بين النمط الديمقراطي وأبعاد الالتزام التنظيمي (الاستمراري، المعياري، العاطفي)، فهو موضوعٌ جيدٌ يحتاجُ الى دراسة.

قائمة المصادر والمراجع:

أولاً: القرآن الكريم (سورة هود، الآية (1)، وسورة النحل الآية (90)).

1/ إبراهيم الفقي(2008)، سحر القيادة(كيف تصبح قائدا فعالا)، دار اليقين للنشر والتوزيع، المنصورة، مصر، ط1.

2/ إبراهيم الديب(2009)، مدير المستقبل (مدير القرن الواحد والعشرون)، مؤسسة أم القرى للترجمة والتوزيع، المنصورة، ط5.

3/ أحمد السيد كردي(2011)، إدارة السلوك التنظيمي.

- 4/ ديل كارينجي (1999)، ستيوارت آر ليقاين، مايكل إيه. كروم، إكتشف القائد الذي بداخلك (فن القيادة في العمل)، مكتبة جرير، الرياض، ط1.
- 5/ سالم بن سعيد القحطاني (2002)، القيادة الإدارية (التحول نحو النموذج القيادي العالمي)، ط1، الرياض.
- 6/ طارق محمد السويدان (2004)، فيصل عمر باشرا حيل، صناعة القائد، دار الأندلس الخضراء، المملكة العربية السعودية، جدة، ط3.
- 7/ عبد الشافي محمد أبو الفضل (2014)، القيادة والإدارة في الفكر العربي المعاصر، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1.
- 8/ كينيث بلانشرد (ترجمة عبد الله العمار) (1992)، القيادة ومدير الدقيقة الواحدة، الإدارة العامة للبحوث ، الرياض، السعودية.
- 9/ لوكيا الهاشمي (2006)، السلوك التنظيمي (الجزء الثاني)، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة، الجزائر.
- 10/ ماجد محمد الفرا، يوسف عاشور، فارس أبو معمر، يوسف بحر، رشدي وادي (2002)، الإدارة (المفاهيم والممارسات)، قسم إدارة الأعمال ، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، ط1.
- 11/ محمد حلمي نوار، عماد مختار الشافعي (بدون سنة)، القيادة ومشروعات التنمية الريفية، الإدارة العامة للتعليم والثقافة في الإتحاد الأوربي.
- 12/ محمد أكرم العدلوني (2000)، القائد الفعال (الجزء الأول)، قرطبة للإنتاج الفني.
- 13/ القيادة الإدارية الفعالة (2001)، مكتبة لبنان ناشرون، بيروت، لبنان، ط1.
- 14/ توفيق حامد طوالبه (2008)، أثر الأنماط القيادية على إدارة الصراع التنظيمي لدى المديرين (دراسة ميدانية في المؤسسات العامة في الأردن)، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، الأردن.

15/ سحر بنت خلف سلمان ممددين(2014)، درجة ممارسة القيادة التحويلية وعلاقتها بالروح المعنوية لأعضاءهيئة التدريس بالجامعات السعودية، (رسالة دكتوراه غير منشورة)، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.

16/ صالح بن سعد المربع(2008)، القيادة الاستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية في الأجهزة الأمنية (دراسة ميدانية مقارنة على المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني)، (رسالة دكتوراه غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.

17/ محمد موسى الزعبي(2010)، دور القيادة الاستراتيجية في تطوير المنظمات الأمنية والمدنية في الجمهورية العربية السورية، (رسالة دكتوراه غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.

18/ إبراهيم بن جامع(2010)، الذكاء الانفعالي وعلاقته بفاعلية القيادة (دراسة ميدانية على إطارات الإدارة الوسطى بمركب تكرير البترول-سكيكدة)، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر.

19/ أحمد عواد مفلح القضاة(2005)، أنماط القيادة التربوية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة جرش وعلاقتها بالمساءلة،(رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الهاشمية، الأردن.

20/ الياس سالم(2006)، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية (دراسة حالة الشركة الجزائرية للألنيوم ALGAL- وحدة EARA بالمسيلة، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر).

21/ أميرة محمد رفعت حواس(2003)، أثر الالتزام التنظيمي والثقة في الإدارة على العلاقة بينالعدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية، (رسالة ماجستير غير منشورة في ادارة الأعمال)، جامعة القاهرة.

22/ إيناس فؤاد نواوي فلمبان، الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمكة المكرمة، رسالة ماجستير (منشورة)، جامعة أم القرى، مكة، السعودية، 2008.

23/ برهان الدين حسين السامرائي (2012)، دور القيادة في تطبيق أسس ومبادئ إدارة الجودة الشاملة (دراسة تطبيقية على مصنع سيراميك راس الخيمة)، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي.

24/ حافظ عبد الكريم الغزالي (2012)، أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

25/ حسن محمود حسن ناصر (2010)، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية-غزة، فلسطين.

26/ حسين مرضي الدوسري (2013)، الأنماط القيادية وعلاقتها بالرضا الوظيفي في كلية التقنية بالخرج من وجهة نظر الموظفين، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

27/ رائف شحادة نائف شحادة (2008)، العلاقة بين أنماط السلوك القيادي وأنماط الاتصال لدى الإداريين الأكاديميين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية، (رسالة ماجستير)، جامعة النجاح الوطنية في نابلس، فلسطين.

28/ رؤى رشيد سعيد آل قاسم (2012)، أثر الالتزام التنظيمي في تحسين جودة الخدمة المصرفية (دراسة تطبيقية على عينة من البنوك التجارية الأردنية)، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

29/ سامي ابراهيم حماد حنوننة (2006)، قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية-غزة.

30/ طلال بن عبد الملك الشريف(2004)، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة،(رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.

31/ عادل بن صالح الشقحاء(2003)، علاقة الأنماط القيادية بمستوى الإبداع الإداري(دراسة مسحية على العاملين في المديرية العامة للجوازات بالرياض)،(رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.

32/ عبد الرحمن دحروج(2009)، أثر الأنماط القيادية على السلوك الإبداعي للعاملين (دراسة حالة شركة شل)، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة دمشق، سوريا.

33/ عينة المسعود(2010)، القيادة الإدارة ودورها في عملية الرقابة الإدارية في الإدارة الجزائرية (دراسة ميدانية لخمس بلديات من ولاية الجلفة)، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة دالي إبراهيم- الجزائر، الجزائر.

34/ فهد نجيم راجح السلمي(2012)، القيادة الإبداعية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية المتوسطة بمدينة جدة، (رسالة ماجستير)، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.

35/ كفاية يوسف أبو عيدة(بدون سنة)، الأنماط القيادية في الجامعات وانعكاسها على تفعيل أداء العاملين، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.

36/ كمال يحي عجم(2008)، أثر النمط القيادي لمديري المدارس الثانوية الحكومية بمنطقة تبوك التعليمية بالسعودية على الالتزام التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة مؤتة، السعودية.

37/ محمد بن عبد الله البقمي(2008)، الاحتياجات التدريبية للقيادات الادارية (دراسة تطبيقية على ضباط جوازات منطقة مكة المكرمة)،(رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.

38/ محمد بن غالب العوفي(2005)، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي (دراسة ميدانية على هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض)، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.

39/ محمد حسين عبد المحسن(2013)، أثر التسويق الداخلي في الالتزام التنظيمي مع وجود الرضا الوظيفي متغيراً وسيطاً(دراسة على عينة من العاملين في المستشفيات الأردنية الخاصة)، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، الاردن.

40/ منصور بن ماجد بن سعود بن عبد العزيز(بدون سنة)،الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالسلوك القيادي في الإدارة المحلية بالمملكة العربية السعودية (دراسة تطبيقية على العاملين في إمارتي منطقة الرياض ومنطقة مكة المكرمة)، (رسالة ماجستير غير منشورة)، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض،السعودية.

41/ ملاذ محمد مفيد آل ياسين(2010)، علاقة القيم الإدارية بأنماط السلوك القيادي للمدير الصيني في المنشآت الصناعية الصغيرة (دراسة ميدانية في مدينة كوانجو الصينية)، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الأكاديمية العربية المفتوحة في الدنمارك.

42/ ناصر محمد إبراهيم مجمعي(2004)، أنماط القيادة في بعض المؤسسات الصناعية الخاصة وعلاقتها بالنمو المهني لدى العاملين في المملكة العربية السعودية، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية.

43/ نواف بن سفر بن مفلح العتيبي(2008)، الأنماط القيادية والسمات الشخصية لمديري المدارس وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين في محافظة الطائف التعليمية (دراسة ميدانية تحليلية)،(رسالة ماجستير غير منشورة)،جامعة أم القرى، السعودية.

44/ وصفية سليمان محسن أبو معمر(2009)، درجة ممارسة القيادات الإدارية في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة لتفويض السلطة وسبل تفعيلها،(رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية-غزة، فلسطين.

- 45 / ياسر فتحي الهنداوي(2002)، الالتزام التنظيمي وضغوط العمل الاداري لمديري مدارس التعليم الأساسيجمهورية مصر العربية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة عين شمس، مصر.
- يحي بن موسى بن عبد الله صفحي(2011)، الأنماط القيادية وعلاقتها بإدارة الصراع التنظيمي بالمنظمات الخاصة،(رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الافتراضية، المملكة المتحدة البريطانية.
- 46 / يوسف مظهر الدهمسي(2011)، دور القيادة التفاعلية في تحسين الأداء لضباط الإدارة العامة للمرور، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.
- 47 / علي بن هادية(1991)، بلحسن البليش، الجيلاني بن الحاج يحي، القاموس المدرسي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، ط7.
- 48 / موسى أحمد خير الدين(2010)، محمود أحمد النجار، أثر البيئة الداخلية على الالتزام التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في المملكة الأردنية الهاشمية(دراسة ميدانية في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي)، (دراسة علمية غير منشورة)، جامعة البتراء، عمان، المملكة الهاشمية الأردنية.
- 49 / محمد مصطفى الحشروم(2011) ، تأثير مناخ الخدمة في الالتزام التنظيمي (دراسة ميدانية على العاملين في المعاهد التقنية التابعة لجامعة حلب)، (دراسة علمية منشورة)، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية- المجلد 27- العدد الثالث.
- 50 / كلية الادارة والاقتصاد(2010)، تحليل العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي(دراسة استطلاعية في دائرتي التقاعد والرعاية الاجتماعية في مدينة تكريت)، (دراسة علمية منشورة)، مجلة الادارة والاقتصاد، العدد الثالث والثمانون.
- 51 / أسعد حماد موسى أبو رمان(بدون سنة)، علاء الدين محمد خلف أحمد، العلاقة بين التسويق الداخلي والالتزام التنظيمي للعاملين في الفنادق الأردنية، الأردن.

52/ عامر علي حسين العطوي(2007)، أثر العدالة التنظيمية في الأداء السياقي (دراسة تحليلية لآراء أعضاء الكادر التدريسي في كلية الادارة والاقتصاد-جامعة القادسية)، بحث منشور في مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، المجلد العاشر، العدد الأول، العراق.

53/ كلية الادارة والاقتصاد(2010)، تحليل العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي(دراسة استطلاعية في دائرتي التقاعد والرعاية الاجتماعية في مدينة تكريت)، (دراسة علمية منشورة)، مجلة الادارة والاقتصاد، العدد الثالث والثمانون.

54/ حسن علي الزعبي(بدون سنة)، دور القيادة التحويلية في الحد من الصراع التنظيمي (دراسة تطبيقية على عينة من أعضاء هيئة التدريس في جامعة العلوم التطبيقية الخاصة).

55/ سعيد شعبان حامد(بدون سنة)، أثر علاقة الفرد برئيسه وإدراكه للدعم التنظيمي كمتغيرين وسيطين على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمي: دراسة ميدانية، كلية التجارة - جامعة الأزهر .

56/ صالح عبد الرضا رشيد، خامر علي حسين العطوي(15-17 ديسمبر 2012)، القيادات البارعة في المؤسسات التعليمية:الدور التفاعلي للتعقيد السلوكي والتعقيد الثقافي، المؤتمر العلمي الدولي(عولمة الادارة في عصر المعرفة)، جامعة الجنان، طرابلس، لبنان.

57/ عقيل أبوبكر غلبون(23-24/11/2010م)،القيادة الإدارية والتغيير بمنظمات الأعمال، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر الدولي حول الدعوة والإدارة الإسلامية (الممارسات والآفاق) ،جامعة العلومالإسلامية الماليزية.

58/ هالة عبد القادر صبري(14-15 نيسان 2009)، أنماط القيادة الهيكلية والإنسانية للمديرين الأردنيين في ضوء عوامل القوة وتجنب عدم التأكد ومدى مواءمتها للتوجهات نحو عولمة الإدارة،(ورقة عمل مقدمة للمؤتمر الثاني لكلية الأعمال في الجامعة الأردنية: "القضايا الملحة للاقتصاديات الناشئة في بيئة الأعمال الحديثة".

59/ وفيق حلمي الآغا(13-16 أكتوبر(تشرين الأول) 2003)، دور القيادات الإدارية في

التطوير والتنمية الادارية، المؤتمر السنوي العام الرابع في الإدارة والقيادة الإبداعية لتطوير وتنمية

المؤسسات في الوطن العربي، دمشق، الجمهورية العربية السورية.

60/ موسى بن محمد الكردي(سبتمبر2012)، أثر خصائص الوظيفة على الالتزام التنظيمي

للعاملين في القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية، دورية الادارة العامة، المجلد الثاني

والخمسون، العدد الرابع.

61/ علي عباس(يناير2012)، تأثير أنماط القيادة الإدارية على عملية صنع قرارات التغيير(دراسة

تطبيقية في شركة الكهرباء الوطنية الأردنية)، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، مجلة الجامعة الإسلامية

للدراستات الاقتصادية والإدارية، المجلد العشرين العدد الأول.

62/ نايف الحسين(أغسطس2012)، ((مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات وانعكاسه على الفرد

والمجتمع))،مجلة التنمية الادارية، مركز البحوث بمعهد الادارة العامة، الرياض، العدد 98.

63/ Ann-Renée Blais, Bernard Sinclair-Desgagné(2002), **Le leadership en3c: capacités conduite circonstances**, (CIRANO), Centre interuniversitaire de recherche en analyse organisations, canada.

64/Denis Ouimet(2007), **Maitriser l'art du leadership**, Les édition Burefor, Bibliothèque et archives nationales du Québec, Canada.

65/ Boya chen(2013), **An Exploration Of Determinants Of Organizational Commitment**, Martin school of public policy and administration, University of Kentucky.

66/ Editor: The Institute for an Industrial Safety Culture (ICSI)(6/2013), **Les cahiers de la seures industrielle**, Toulouse, France .

67/ Joe MacInnis(2012), **Deep leadership essential insights from high risk environment**, Toronto, Knopf canada.

68/ Gregory J. Pinks(1992), **Facilitating organizational Cpmmitment through human resource pratices**, Industrial relations centre printed and bound in canada, Queen't university, kingston, ontario Kanada.

69/ Kanni Wignaraja(2006), **LEADERSHIP DEVELOPMENT: LEADING TRANSFORMATIONS ATTHE LOCAL LEVEL**, United Nations Development Programme,USA.

70/ Kathryn O'neill(2013), **Patient-centred leadership (Rediscovering our purpose)**, Published by the King Fund, London.

71/ Kathy Cloninger(2008), **Transforming Ledership**, Girl Scouts Of The USA, Inquiries related to Transforming Leadership should be directed to the Girl Scout Research Institute, New York.

72/ Luc et Meryem Le Saget(2013), **Lapratique du leadership partagé (Une stratégie gagnante)**, Les presses de l'Université de Montréal, Canada.

73/ Lois B. Hart, Ed.D., and Charlotte S.Waisman, Ph.D.(2005), **The leadership training activity book (50exercises for building effective leaders)**, Library of congress cataloging-in-publication data, The united states of american.

74/ Margie Buchanan-Smith avec Kim Scriven(2011), **Le leadership en pratique: Diriger efficacement Lesopérations humanitaires**, (ALNAP), Overseas Devlopment instute, London.

75/ MTD Training(2010), **Leadership Skills**,Book Boon.

76/Neil Thomas(2004),**The john adair**, Handbook of management and leadership,London.

77/Akhtar Shoaib ch, Naseer Zainab, Haider Maqsood and Rafiq Sana(May2013), **Impact of OrganizationalCulture On Organizational Commitment: AComparative Study Of Public and Private Organizations**, Research Journal Of Recent Sciences, Vol.2(5),15-20,P16.

78/ Ali Jamali Neyshabor, Parvin Rashidi(2013), **An Investigation Of the Relationship Between Job Enrichmentand Organizational Commitment**, International

Jornal of Research in Organizational Behavior and Human Resource Mmanagement, Iran,Vol1,No.3, PP (57-65).

79/ Bruce E.Winston, Kathleen Pattersn(2006), **An Integrative Definition of Leadership**, International Journal of Leadership Studies, Vol. 1 Iss.2, pp. 6-66, School of Leadership Studies, Regent University.

80/Chiok Foong Loke(2001), **Leadership behaviours: effects on job satisfaction, productivity and organizational Commitment**, Journal of Nursing Management 9, 191±204.

81/ Doğan UÇAR, Ayşe Begüm ÖTKEN(2010), **Perceived Organizational Support and Organizational Commitment: The Mediating Role of Organization Based Self-Esteem**, Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt: 25, Sayı: 2, ss.85-105.

82/Edward S.Greenberg, Patricia B.Sibora, Leon Grunberg(**Sans anné**), **Work teams and organizationalcommitment:Exploring the influence of the team experience on employee attitudes**, Institute of behavioral science, University of puget sound, Work place change project working paper, colorado,P2.

83/ Elif Engin, Burcu Eker Akgöz(2013), **The Effect Of Communication Satisfaction On**

Organizational Commitment, British Journal Of Arts and Social Sciences, ISSN:2046-9578, Turkey.

84/ Fatema Mohammed, Muath Eleswed(May2013), **Job satisfaction and organzational commitment: A Correlational study in bahrain**, International Journal of Business, Humanities and Technology, Center for Promoting Ideas, USA, Vol.3 No.5.

85/Farzin Farahbod, Kambiz Rezaei Dorostkar, Saeid Bagher Salimi(2013), **Impact of Organizational Communication in job Satisfaction and Organizational Commitment (Case Study Maskan Bank Guilan)**, Interdisciplinary Journal of Contemporary Research In Business, Iraan, p424.

86/ Farzin Farahahbod, Saeid Bagher Salimi, Kambiz Rezaei Dorostkar(AUGUST 2013), **Impact Of Organizational Communication in Job Satisfaction and Organizational Commitment (Cace Study Maskan BankGuilan)**, Interdisciplinary Journal Of Contemporary Reserch In Business, Vol.5, No 4, P423.

87/ Javad Mehrabi, Mehrdad Jadidi, Frdodin Allameh Haery, Mehrdad Alemzadeh(January, 2012), **The Relationship Between Organizasional Commitment and Organizational Learning (Borrogerd Telecommunication Company as Case Study)**, International Journal of Academic

Research in Business and Social Sciences), Vol.3, No.1, ISSN2222-6990,P134.

88/Harry Obi-Nwosu, Joe-Akunne Chiamaka O, Oguegbe Tochukwu M(2013), **Job Characteristics As Predictors Of Organizational Commitment Among Private Sector Workers In A nambra State, Nigeria**, International Journal Of Asian Social Science, 3(2):482-491.

89/Hamid Taboli(2013), **Job Satisfaction as a Mediator in Relationship between Emotional Intelligence, Organizational Commitment in Employees' Kerman Universities**, Department of Management Studies, Payam-ENoor University, Life Science Journal;10(1):1-8], (ISSN: 1097-8135),P5.

90/ Heyecan Giritli, Begum Sertyesilisik, Başak Hohman(January, 2013), **An investigation into job satisfaction and organizational commitment of construction personnel**, Global Advanced Research Journal of Social Science (GARJSS) Vol. 2(1) pp. 001-011, Turkey.

91/Laurie A.Yates(Spring2014),**Exploring the Relationship Of Ethical Leadership With Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Organizational**

Citizenship Behavior, The Journal Of Values-Based Leadership, USA, Volume7, ISSUE 1 .

92/Mmakgomo Roseline Laka-Mathebula(January, 2004), **Modelling the relationship between organizational commitment, Leadership style, Human resources, Management practices and organizational trust**, Philosophia doctor, Faculty of economic and management sciences, University of pretoria, P47.

93/ Mohammad sadegh Allahyari, Hajar Eftekhari(2013), **Relationship Between Job Satisfaction And Organizational Commitment Of Agricultural Extension Experts Of Guilan Province**, Indian Journal Of Fundamental and Applied Life Sciences, **Vol 3(1) January–March**, PP.65–72, Iran.

94/ Negin Memari, Omid Mahdieh, Ahmad Barati Marnani(September2013), **The impact of Organizational Commitment On Employees Job Performance" A Study of Meli Bank"**, Interdisciplinary Journal Of Contemporary Reserch In Business, vol.5, No 5, PP (164–165).

95/ Nasrin Dastani ,Gholamreza Jandaghi, Hasan Zarei MatinRezaBorghei(2010), **An examination of the relationship between empowerment and organizational commitment**, International Journal of Human Sciences, ISSN: 1303–5134, Volume: 7, ISSUE: 2, Iran.

96/ ömer Fruk ünal(December 2012), **Relationship Between Organizational Commitment and Ethical Clumate: The Mediating Role of Job Satisfaction Dimension(A Study in Agroup of Companies in Turkey**, Journal of Wel Business and Economics,P101.

97/ Kathrina Balazs(2002), **La Gestion Des Restaurants Gastronomiques(Leadership, Créativité et Culture Organisationnelle)**, Thèse de doctorat, Ecole des hautes études commerciales, France, P25.

98/ Khalid Rehman, Zia-Rehman, Naveed Saif, Abdul Sattar Khan, Allah Nawaz, Shafiq Ur Rehman(January2013), **Impacts Of Job Satisfaction On Organizational Commitment: ATheoretical Model For Academicians in Hel Of Developing Countries like pakistan**, International Journal Of Academic Reserch in Accounting Finance Management Sdences, Vol.3, No.1, Pp.80-89, ISSN: 2225-8329, P81.

99/ R.Alaba Adenga, F.Titilola Adenuga, Kolawole Olanrewaju Ayodele(2013), **Organizational Commitmentand Turnover Intention among Privat Universities' Employees in Ogun State**, Nigeria, Sciknow Publications LTD, Open Journal of Education 1(2): 31-36, P31.

100/Sahar Nikmaram, Hamideh Gharibi yamchi, Samereh Shosäü, Maryam Ahmadi Zahrani, Seyed Mehdi Alvani(2012),

Stady on Relatiionship Between Organizational Silence and Commitment Organizationalin Iran, World Applied Sciences Jornal,17(10), (1271-1277).

101/ TAIN-FUNGWU, MEI-HUI TSAI, YEH-HSUN FEY, AND ROBERT T. Y.WU(2006), A Study of the Relationship between Manager'sLeadership Style and Organizational Commitment inTaiwan's International Tourist Hotels, Asian Journal of Management and Humanity Sciences, Vol. 1, No. 3, pp. 434-452.

(ملحق رقم 1)

قائمة المحكمين

الرتبة العلمية	اسم ولقب المحكم
----------------	-----------------

أستاذ محاضر	1.د/ مجاهدي الطاهر
أستاذ التعليم العالي	2.أ.د/ ضيف زين الدين
أستاذ مساعد	3.أ/ مغار عبد الوهاب
أستاذ مساعد	4.أ/ علي صوالح
أستاذ مساعد	5.أ/ بوجلال السعيد
أستاذ مساعد	6.أ/ عظيمي مسعودة

(ملحق رقم 2)

رسالة طلب تحكيماستبيان موجهة الى الأساتذة المحكمين

الأستاذ:.....

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

الموضوع طلب تحكيم استبيان

يقوم الباحث بإعداد مذكرة ماستر في جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، تخصص علم النفس العمل والتنظيم بعنوان الأنماط القيادية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي من وجهة نظر العاملين، يرجى التكرم بإبداء رأيكم في العبارات الواردة في الاستبانة المرفقة شاكرين ومقدرين حسن تعاونكم،،

مع العلم أن فرضيات الدراسة كالتالي:

الفرضية العامة:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة والالتزام التنظيمي لدى العمال المنفذين.

الفرضيات الجزئية:

1- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة الديمقراطي (التشاركي) والالتزام التنظيمي لدى العمال المنفذين.

2- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة التسلسلي (الأوتوقراطي) والالتزام التنظيمي لدى العمال المنفذين.

3- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة الحر (التراسلي) والالتزام التنظيمي لدى العمال المنفذين.

الباحث: سرايش عبد الكريم

المحور الأول: الأنماط القيادية (من البند 1 إلى 7 النمط القيادي الديمقراطي)، (ومن البند 8 إلى 14

النمط القيادي الأوتوقراطي)، (ومن 15 إلى 21 النمط القيادي الحر)

المجال الأول: النمط القيادي الديمقراطي 1 إلى 7

رقم البند	البند	صح	خطأ	ملاحظات أخرى

من حيث أهمية البند أو من حيث الوضوح أو من حيث ملائمته للمحور.				
	0	6	يمنح القائد للمرؤوسين صلاحيات متكافئة	1
	0	6	يحرص القائد على تنسيق جهود العاملين	2
	0	6	يشجع القائد المرؤوسين على إبداء رأيهم في التخطيط	3
	0	6	يطرح القائد أفكاره على المرؤوسين لمناقشتها	4
	0	6	يقوم القائد بتنمية علاقات طيبة مع المرؤوسين	5
ليس حكراً على القيادة الديمقراطية. (أ.علي صوالح)	1	5	يشجع القائد على العمل بروح الفريق	6
ليس حكراً على القيادة الديمقراطية. (أ.علي صوالح)	1	5	لدى القائد القدرة على احتواء انفعالات الآخرين	7

المجال الثاني: النمط القيادي الأوتوقراطي (التسلطي) من البند 8 إلى 14

رقم البند	البند	صح	خطأ	ملاحظات أخرى
				من حيث أهمية البند أو من حيث الوضوح

أو من حيث ملائمته للمحور.				
ليست حكراً على القيادة التسلطية.(أ.علي صوالح)	1	5	يتقيد القائد بتطبيق القوانين والتعليمات	8
	0	6	ينفرد القائد باتخاذ القرارات	9
ليست حكراً على القيادة التسلطية.(أ.علي صوالح) يقوم القائد بتتبع... (أ.عظيمي مسعودة)	1	5	يقوم القائد <u>بمعاينة</u> المقصرين في أداء العمل	10
	0	6	يستخدم القائد أسلوب الأمر في تعامله مع المرؤوسين	11
	0	6	لا يُسمح للعاملين بمعارضة رأي القائد	12
	0	6	يتمسك القائد بمواقفه إزاء العمل	13
	0	6	يتعسف القائد في تصرفاته مع العاملين	14

المجال الثالث: النمط القيادي الحر(التراسلي) من البند15الى21

ملاحظات أخرى	خطأ	صح	البند
من حيث أهمية البند أو من حيث الوضوح			

أو من حيث ملائمته للمحور.				
	0	6	يتساهل القائد مع المرؤوسين المقصرين في أعمالهم	15
	0	6	يفوض القائد كل صلاحياته الإدارية للعاملين	16
	0	6	يوافق القائد على الأساليب التي يختارها المرؤوسون لإنجاز أعمالهم دون مناقشتها.	17
	0	6	يسمح القائد للمرؤوسين بالتأخر في أداء الأعمال	18
	0	6	يعتبر القائد تفصيلات العمل مضيعة للوقت	19
	0	6	لا يشرف القائد على نشاط مرؤوسيه بطريقة مباشرة	20
	0	6	عادة لا يظهر العمال الإحترام للقائد	21

المحور الثاني: الالتزام التنظيمي، (من البند 1 إلى 5 الالتزام العاطفي)، (ومن البند 6 إلى 10 البند الالتزام

الاستمراري)، (ومن البند 11 إلى البند 15 الالتزام المعياري).

البعد الأول: الالتزام العاطفي من البند 1 إلى 5

رقم البند	البند	صح	خطأ	ملاحظات أخرى
				من حيث أهمية البند أو من حيث الوضوح أو من حيث ملائمته للمحور.
1	أعتبر أنّ الحديث عن المؤسسة خارج نطاق العمل ممتع	6	0	
2	أعتبر أنّ مشاكل المؤسسة هي مشكلتي الخاصة	6	0	
3	أعتبر نفسي أنني عضو فعال داخل المؤسسة	5	1	من الأفضل حذف هذه الكلمة(د.الطاهر مجاهدي)
4	إنّ إرتباطي بالمؤسسة هو ارتباط نفسي	5	1	؟ كيف ذلك؟(د.الطاهر مجاهدي)
5	لا أرغب بالعمل في المؤسسات الأخرى	6	0	

البعد الثاني: الالتزام الاستمراري من البند6الى البند10(يقترح الأستاذ علي صوالح مصطلح "الإندماج في

العمل" **Job involvement**)

رقم البند	البند	صح	خطأ	ملاحظات أخرى
				من حيث أهمية البند أو من حيث الوضوح

أو من حيث ملائمته للمحور.				
أشعر بالإنتماء الى مكان عملي... (أ.علي صوالح)	1	5	أنتمى لمكان عملي وليس لدي الرغبة في مغادرته	6
	0	6	يسبب تركي العمل في المؤسسة مشاكل في حياتي	7
غير واضح (أ.علي صوالح)	1	5	يعكس عملي في المؤسسة مدى اضطراري للعمل	8
أعتبر أنّ دوري في العمل... (أ.علي صوالح)	1	5	أعتبر أنّ عملي الحالي ربما لا يتوافر في المنظمات الأخرى	9
مناصب (أ.بوجلال السعيد)	2	4	أشعر بعدم توافر وظائف شاغرة في منظمات أخرى في حال تركي للعمل	10

البعد الثالث: الالتزام المعياري من البند 11 الى البند 15

رقم البند	البند	صح	خطأ	ملاحظات أخرى
				من حيث أهمية البند أو من حيث الوضوح أو من حيث ملائمته للمحور.
11	أعتبر أنّه ليس من الضروري أن أظهر	6	0	

			ولائي الدائم للمؤسسة	
	0	6	أعتبر أنّ التنقل من مؤسسة الى أخرى عملا غير لائق	12
	0	6	أعتبر أنّ التزامي مع المؤسسة هو التزام اخلاقي	13
	0	6	أعتبر أنّه ليس من الصواب ترك عملي حتى لو حصلت على عروض أفضل من مؤسسات أخرى	14
؟ بالنسبة لمن (أ. بوجلال السعيد)	1	5	الولاء المستمر يعتبر قيمة أخلاقية	15

ملاحظات أخرى:

الأستاذ بوجلال السعيد (لماذا تستعمل مرة لفظ المؤسسات ومرة لفظ المنظمات، إستعمل لفظ واحد.

الأستاذة عظيمي مسعودة: إستعمل يقيس ولا يقيس بدل صح وخطأ في إستمارة صدق المحكمين.

بالنسبة للأستاذين الطاهر مجاهدي وضياف زين الدين موافقة تامة على

(ملحق رقم 3)

الاستبيان الأولي

الى إخواني العمال بالمؤسسة الوطنية للعدانة وتحويل المعادن غير الحديدية (Metanof)

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

وبعد...

يسرنا أن نقدم لكم هذا الاستبيان، والتي تخص الدراسة التي نقوم بإعدادها، في إطار الحصول على شهادة ماستر في علم النفس العمل والتنظيم، آمليين منكم التكرم بتعبئته بدقة وعناية، واختيار الإجابة التي ترونها مناسبة علماً أن الاجابات ستحاط بالسرية التامة، ولن تستخدم الأ لأغراض البحث العلمي، كما أنه لا توجد إجابة صحيحة وأخرى خاطئة، ولكن الإجابة الصحيحة هي التي تعبر عن وجهة نظرك بصراحة وموضوعية، وهو مانطمح اليه من أجل نجاح هذه الدراسة.

التعليمات:

للاجابة نرجو منك قراءة كل عبارة ثم الإجابة عنها، وذلك بوضع علامة (X) أمام العرض الذي ينطبق على إجابتك.

المحور الأول: الأنماط القيادية

الرقم	العبارة	دائمًا	غالبًا	أحيانًا	نادرًا	أبدًا

				1	يمنح القائد للمرؤوسين صلاحيات متكافئة
				2	يحرص القائد على تنسيق جهود العاملين
				3	يشجع القائد المرؤوسين على إبداء رأيهم في التخطيط
				4	يطرح القائد أفكاره على المرؤوسين لمناقشتها
				5	يقوم القائد بتسمية علاقات طيبة مع المرؤوسين
				6	يشجع القائد على العمل بروح الفريق
				7	لدى القائد القدرة على احتواء انفعالات الآخرين
				8	يتقيد القائد بتطبيق القوانين والتعليمات
				9	ينفرد القائد باتخاذ القرارات
				10	يقوم القائد بمعاقبة المقصرين في أداء العمل
				11	يستخدم القائد أسلوب الأمر في تعامله مع المرؤوسين
				12	لا يُسمح للعاملين بمعارضة رأي القائد
				13	يتمسك القائد بمواقفه إزاء العمل
				14	يتعسف القائد في تصرفاته مع العاملين
				15	يتساهل القائد مع المرؤوسين المقصرين في أعمالهم

			يفوض القائد كل صلاحياته الإدارية للعاملين	16
			يوافق القائد على الأساليب التي يختارها المرؤوسون لإنجاز أعمالهم دون مناقشتها.	17
			يسمح القائد للمرؤوسين بالتأخر في أداء الأعمال	18
			يعتبر القائد تفصيلات العمل مضيعة للوقت	19
			لا يشرف القائد على نشاط مرؤوسيه بطريقة مباشرة	20
			عادة لا يظهر العمال الإحترام للقائد	21

المحور الثاني: الالتزام التنظيمي

الرقم	العبرة	دائمًا	غالبًا	أحيانًا نادرًا	أبدًا
1	أعتبر أنّ الحديث عن المؤسسة خارج نطاق العمل ممتع				
2	أعتبر أنّ مشاكل المؤسسة هي مشكلتي الخاصة				
3	أعتبر نفسي عضو فعال داخل المؤسسة				
4	إنّ إرتباطي بالمؤسسة هو إرتباط نفسي				
5	لا أرغب بالعمل في المؤسسات الأخرى				
6	أنتمي لمكان عملي وليس لدي الرغبة في مغادرته				
7	يسبب تركي العمل في المؤسسة مشاكل في حياتي				
8	يعكس عملي في المؤسسة مدى اضطراري للعمل				
9	أعتبر أنّ عملي الحالي ربما لا يتوافر في المنظمات				

				الأخرى	
				أشعر بعدم توافر وظائف شاغرة في منظمات أخرى في حال تركي للعمل	10
				أعتبر أنه ليس من الضروري أن أظهر ولائي الدائم للمؤسسة	11
				أعتبر أن التنقل من مؤسسة الى أخرى عملا غير لائق	12
				أعتبر أن التزامي مع المؤسسة هو التزام اخلاقي	13
				أعتبر أنه ليس من الصواب ترك عملي حتى لو حصلت على عروض أفضل من مؤسسات أخرى	14
				الولاء المستمر يعتبر قيمة أخلاقية	15

(ملحق رقم 4)

الاستبيان النهائي

الى إخواني العمال بالمؤسسة الوطنية للعدانة وتحويل المعادن غير الحديدية (Metanof)

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

وبعد...

يسرنا أن نقدم لكم هذه الاستبيان، والتي تخص الدراسة التي نقوم بإعدادها، في إطار الحصول على شهادة ماستر في علم النفس العمل والتنظيم، آمليين منكم التكرم بتعبئته بدقة وعناية، واختيار الإجابة التي ترونها مناسبة علماً أن الاجابات ستحاط بالسرية التامة، ولن تستخدم الأ لأغراض البحث العلمي، كما أنه لا توجد إجابة صحيحة وأخرى خاطئة، ولكن الإجابة الصحيحة هي التي تعبر عن وجهة نظرك بصراحة وموضوعية، وهو ما نطمح اليه من أجل نجاح هذه الدراسة.

التعليمات:

للإجابة نرجو منك قراءة كل عبارة ثم الإجابة عنها، وذلك بوضع علامة (X) أمام العرض الذي ينطبق على إجابتك.

المحور الأول: الأنماط القيادية

الرقم	العبارة	دائمًا	غالبًا	أحيانًا	نادرًا	أبدًا

				يمنح القائد للمرؤوسين صلاحيات متكافئة	1
				يحرص القائد على تنسيق جهود العاملين	2
				يشجع القائد المرؤوسين على إبداء رأيهم في التخطيط	3
				يطرح القائد أفكاره على المرؤوسين لمناقشتها	4
				يقوم القائد بتنمية علاقات طيبة مع المرؤوسين	5
				يشجع القائد على العمل بروح الفريق	6
				لدى القائد القدرة على احتواء انفعالات الآخرين	7
				يتقيد القائد بتطبيق القوانين والتعليمات	8
				ينفرد القائد باتخاذ القرارات	9
				يقوم القائد بتتبع المقصرين في أداء العمل	10
				يستخدم القائد أسلوب الأمر في تعامله مع المرؤوسين	11
				لا يُسمح للعاملين بمعارضة رأي القائد	12
				يتمسك القائد بمواقفه إزاء العمل	13
				يتعسف القائد في تصرفاته مع العاملين	14
				يتساهل القائد مع المرؤوسين المقصرين في أعمالهم	15

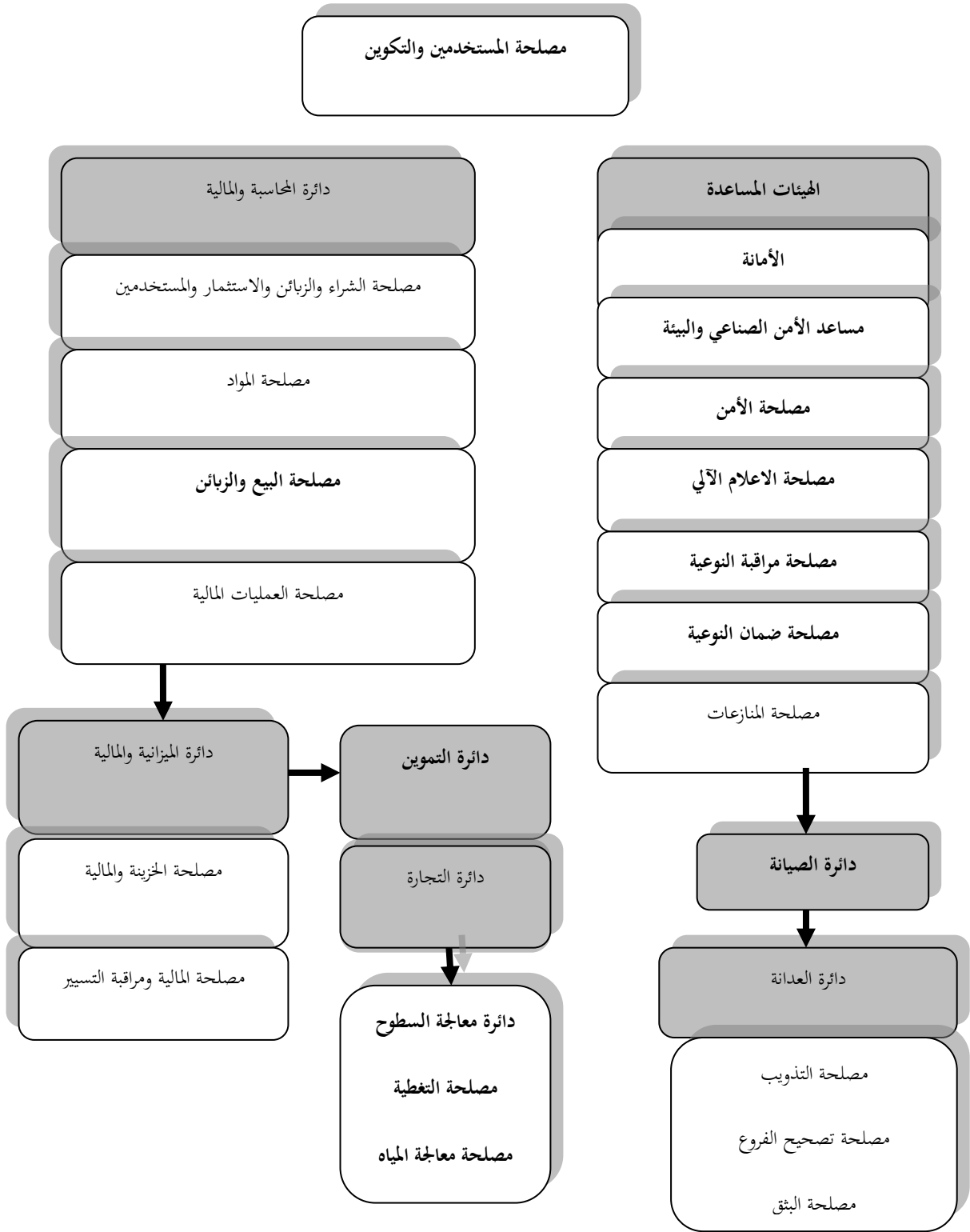
			يفوض القائد كل صلاحياته الإدارية للعاملين	16
			يوافق القائد على الأساليب التي يختارها المرؤوسون لإنجاز أعمالهم دون مناقشتها.	17
			يسمح القائد للمرؤوسين بالتأخر في أداء الأعمال	18
			يعتبر القائد تفصيلات العمل مضيعة للوقت	19
			لا يشرف القائد على نشاط مرؤوسيه بطريقة مباشرة	20
			عادة لا يظهر العمال الإحترام للقائد	21

المحور الثاني: الالتزام التنظيمي

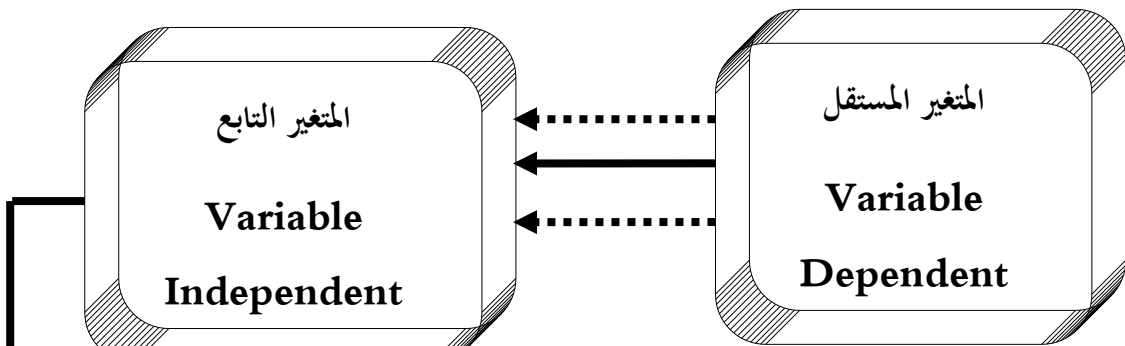
الرقم	العبرة	دائمًا	غالبًا	أحيانًا نادرًا	أبدًا
1	أعتبر أنّ الحديث عن المؤسسة خارج نطاق العمل ممتع				
2	أعتبر أنّ مشاكل المؤسسة هي مشكلتي الخاصة				
3	أعتبر نفسي أنني عضو فعال داخل المؤسسة				
4	إنّ إرتباطي بالمؤسسة هو إرتباط نفسي				
5	لا أرغب بالعمل في المؤسسات الأخرى				
6	أشعر بالإنتماء لمكان عملي وليس لدي الرغبة في مغادرته				
7	يسبب تركي العمل في المؤسسة مشاكل في حياتي				
8	يعكس عملي في المؤسسة مدى اضطراري للعمل				
9	أعتبر أنّ دوري في العمل ربما لا يتوافر في المؤسسات				

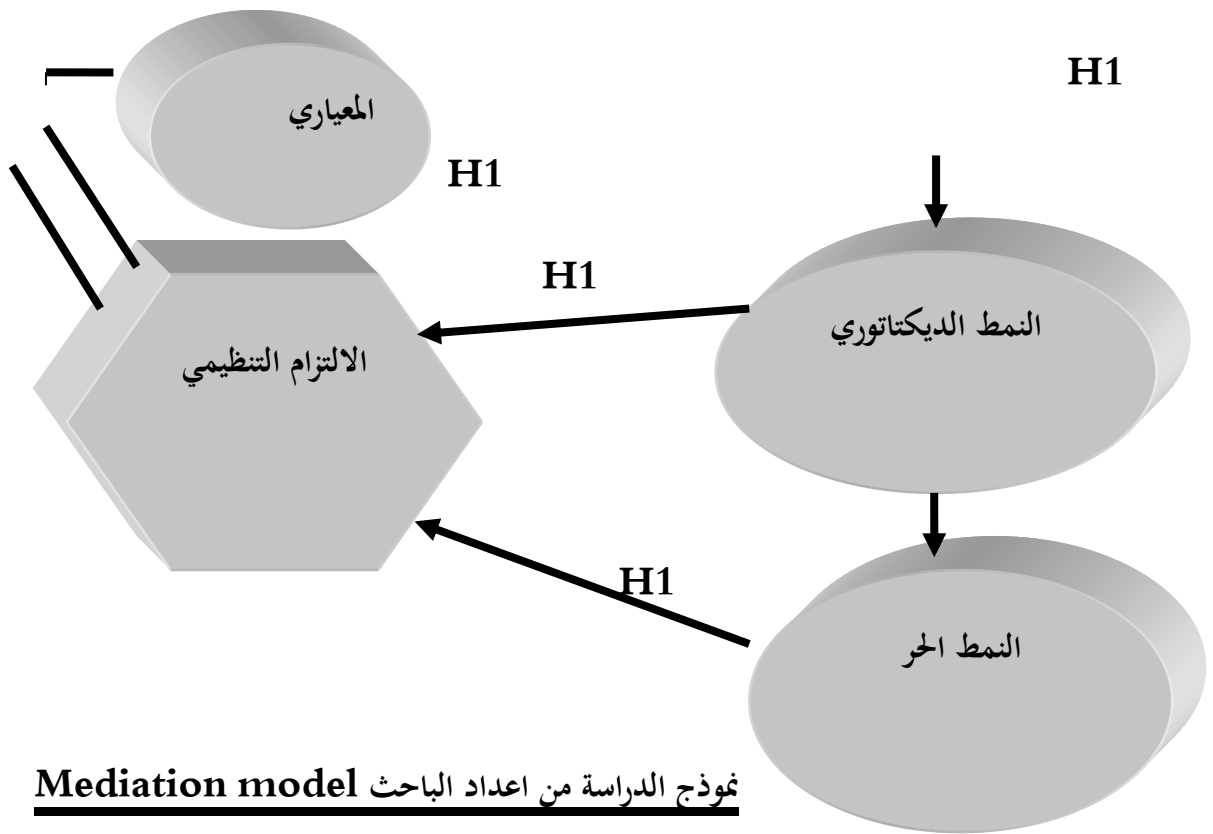
				الأخرى	
				أشعر بعدم توافر مناصب شاغرة في مؤسسات أخرى في حال تركي للعمل	10
				أعتبر أنه ليس من الضروري أن أظهر ولائي الدائم للمؤسسة	11
				أعتبر أن التنقل من مؤسسة الى أخرى عملا غير لائق	12
				أعتبر أن التزامي مع المؤسسة هو التزام اخلاقي	13
				أعتبر أنه ليس من الصواب ترك عملي حتى لو حصلت على عروض أفضل من مؤسسات أخرى	14
				الولاء المستمر يعتبر قيمة أخلاقية بالنسبة لي	15





الملحق رقم (06) نموذج الدراسة يبين العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع:





تم بحمد الله