

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

ميدان: العلوم الاجتماعية
فرع: علم الاجتماع
نخصص: تنمية الموارد البشرية



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم الاجتماع
رقم:

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر أكاديمي

إعداد الطالبة:

ههدية عطا الله

تحت عنوان

الأسلوب القيادي وعلاقته بالالتزام التنظيمي للعاملين

- دراسة ميدانية بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالمسيلة -

رئيسا	جامعة محمد بوضياف بالمسيلة	بتقة ليلي
مشرفا ووقرا	جامعة محمد بوضياف بالمسيلة	وهيبة شبيلي
عضوا وناقشا	جامعة محمد بوضياف بالمسيلة	زينتوني العياشي

السنة الجامعية: 2017-2016

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
مَنْ كَانَ عَدُوًّا لِلَّهِ فَجَاءَهُ
بِإِيمَانٍ فَغَدَرَهُ هَتَبَتْ
الْأَسْمَاءُ بِرَأْسِهَا
وَقَالَتْ إِنَّ الْمُسْلِمِينَ
يُرِيدُونَ أَنْ يُكْفِّرُوا
بِحُرْمَةِ اللَّهِ فَغَدَرُوا
اللَّهُ يَتَذَكَّرُ الْعِزَّةِ
الْعَظِيمِ

شكر وتقدير



بعد الثناء والحمد لله الذي وفقني لإعداد هذا البحث لا يسعني أن أتقدم

بجزيل الشكر وعظيم الامتنان وخالص التقدير للأستاذة المشرفة "شبيلي

وهيبة" على ما أفاضته عليّ من علم وأخلاق ونصح وتوجيه ومتابعة وإشراف

والشكر موصول إلى كل من كان له دور في إنجاز هذا البحث من قريب أو

بعيد



الإهداء

الحمد لله القدير على إتمام هذا العمل المتواضع * * *

أهدي ثمرة جهدي إلى سندي في الدنيا أطال الله عمرهما: أمي رمز المحبة
والعطاء والوفاء.

أبي بسمة فؤادي ونور دربي.

إلى أخواتي وإخوتي وزوجة أخي

إلى زوجي رفيق دربي

إلى ابنتي مريم قرّة عيني

قائمة المحتويات

قائمة المحتويات	
الصفحة	الموضوع
	شكر وتقدير
	إهداء
أ-ب	مقدمة
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	
4	1- الإشكالية
6	2- أهمية الدراسة
6	3- أسباب اختيار الموضوع
7	4- أهداف الدراسة
7	5- فرضيات الدراسة
8	6- تحديد المفاهيم
10	7- الدراسات السابقة
الفصل الثاني: الأسلوب القيادي	
15	تمهيد
16	1- أهمية القيادة
16	2- خصائص ووظائف القيادة
17	3- مهارات ومتطلبات القيادة
18	4- العوامل المؤثرة في اختيار أسلوب القائد
19	5- مصادر وقوة القيادة
20	6- القيادة في ضوء النظريات الإدارية السلوكية
23	7- أساليب القيادة
24	خلاصة
الفصل الثالث: الالتزام التنظيمي	
26	تمهيد
27	1- أهمية الالتزام الوظيفي
27	2- محددات الالتزام
28	3- أنواع الالتزام التنظيمي
28	4- أبعاد الالتزام التنظيمي
29	5- مراحل الالتزام التنظيمي

29	6- طرق قياس الالتزام التنظيمي
30	7-نتائج الالتزام التنظيمي
30	8-مؤشرات وجود الالتزام التنظيمية
31	خلاصة
الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية	
33	تمهيد
34	1- مجالات الدراسة:
34	1-1- المجال المكاني
36	1-2- المجال الزمني
36	1-3- المجال البشري
37	2- منهج البحث وأدوات الدراسة:
37	2-1- منهج البحث
38	2-2- أدوات الدراسة
39	3- عينة الدراسة:
39	3-1- عينة الدراسة
39	3-2- كيفية اختيار العينة
الفصل الخامس: عرض وتحليل نتائج الدراسة	
41	1-تحليل البيانات السوسيو مهنية
44	2-تحليل البيانات المتعلقة بالأسلوب القيادي
46	3- تحليل البيانات المتعلقة بالالتزام التنظيمي
49	4- تحليل البيانات المتعلقة بالفرضية الأولى
55	5- تحليل البيانات المتعلقة بالفرضية الثانية
63	6- تحليل البيانات المتعلقة بالفرضية الثالثة
67	7-مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات
70	8-النتائج العامة
72	خاتمة
75	قائمة المراجع
/	الملاحق

قائمة الجداول

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	يوضح الطاقات البشرية بالمؤسسة	37
02	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	41
03	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن	41
04	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة الاجتماعية	42
05	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الوظيفة في العمل	42
06	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية	43
07	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	43
08	يوضح أبعاد الالتزام التنظيمي	44
09	يوضح أساليب القيادة	46
10	يوضح العلاقة بين تشجيع القائد العمال ودرجة حبهم للعمل	49
11	يوضح العلاقة بين القائد والتابعين وعلاقتها بالشعور العاطفي داخل المؤسسة.	51
12	يوضح إتاحة القائد للعاملين مسؤوليات أخرى وعلاقتها بشعور العامل بأنه جزء من المؤسسة:	53
13	يوضح تعاون القائد مع العاملين في حل بعض المشكلات الشخصية وعلاقته بوجود تفاعل إيجابي داخل المجموعات.	55
14	يوضح تشجيع القائد التعاون بين العاملين وعلاقته بوجود تفاعل إيجابي بين العاملين	57
15	يوضح مدى توفر الاتصال بين العمال والإدارة وعلاقته بتشجيع القائد على التعاون بين العاملين.	58
16	يوضح تقديم أفكار واقتراحات لتطوير المؤسسة وعلاقته بالإخلاص في العمل داخل المؤسسة	60
17	يوضح استشارة القائد في اتخاذ القرارات وعلاقته بالالتزام للبقاء في المنظمة:	61
18	يوضح سماح القائد بالمشاركة في أنشطة المؤسسة لاتخاذ القرارات الخاصة بالعمل وعلاقته بتنمية روح التعاون بين العاملين:	62
19	يوضح تعامل القائد مع المرؤوسين بنفس الأسلوب وعلاقته بالتحدث عن المؤسسة التي تعمل بها بشكل جيد.	63

مَغْرَمَةٌ

مقدمة:

إن المنظمات الحديثة تعتمد على أفرادها في تحقيق أهدافها بما يدعو إلى بذل الجهد والوقت وإنفاق المال لاختيار أفضل الأفراد في المنظمة، والقيام بتوفير فرص التدريب وكذلك الحوافز المادية والمعنوية المناسبة، إذ تسعى من كل ذلك إلى تحقيق الالتزام التنظيمي بما يحقق أهدافهم مع أهداف المنظمة.

وبناء على ذلك كانت القيادة المعاصرة محل اهتمام باحثي وكتاب الإدارة منذ بدء التاريخ، وحتى وقتنا هذا وهي ظاهرة تستحق البحث لما لها من تأثير مباشر على التنظيم، وهي العملية التي يمكن من خلالها توجيه جهود العاملين إلى تحقيق أهداف المنظمة، وهي مجموعة تصرفات وسلوكيات تتوافر في شخص، وما يقصد من ورائها حث الأفراد على التعاون لتحقيق الأهداف، وهي عمل إنساني يهتم بالموارد البشري، ولذلك فالاهتمام بالعنصر البشري وتوجيهه والعناية بالعوامل المؤثرة في أدائه من الضروريات لنجاح القيادة.

كما يعد موضوع الالتزام التنظيمي المفتاح الأساسي لمعالجة مدى انسجام أفراد التنظيم، فالأفراد ذوي الالتزام المرتفع تجاه منظماتهم هم الذين لديهم الاستعدادات الكافية في أعمالهم بصورة دائمة إلى المحافظة على استمرار ارتباطهم لمنظمتهم والتزامهم بالقوانين، ويطبقون ما تمليه عليه من خلال حصوله على علاوات وكفاءات نتيجة تحقيقه عائد كبير للمؤسسة، حيث تزيد الثقة بين العاملين إضافة إلى زيادة ولائهم للمنظمة، وانضباطهم بمواقيت العمل بمعنى أن الالتزام التنظيمي هو الإخلاص والمحبة والاندماج والاستعداد لبذل جهد لتحقيق أهداف المؤسسة.

حيث أصبح الالتزام التنظيمي من المواضيع الرائجة والواجبة الاهتمام نظرا لمكانتها البالغة، وما لها من اهتمام من قبل القيادات الإدارية، فمن المتوقع أن تقدم لنا هذه الدراسة بعض الرؤى العامة في هذا المجال، وبالتحديد سنحاول من خلالها التعرف على علاقة الأسلوب القيادي بالالتزام العاملين بالمؤسسة ميدان الدراسة.

ولدراسة الموضوع تم تخصيص جانب نظري وتطبيقي، حيث أن الجانب النظري يشتمل على أربعة فصول: **الفصل الأول** وتم فيه تحديد الإشكالية، أهمية الموضوع، أسباب اختيار الموضوع، أهداف الدراسة، فرضيات الدراسة، تحديد المفاهيم والتعاريف الإجرائية للمتغيرات، كما تم عرض بعض الدراسات السابقة.

الفصل الثاني خصص لمتغير المستقل الأول والمتمثل في الأسلوب القيادي والذي تضمن مجموعة من العناصر، وهو مفهوم الأسلوب القيادي، أهميته وكذا النظريات التي تناولته وأبعاده، عناصره، أنواعه، وظائفه، خصائصه، العوامل المؤثرة فيه، ثم الخلاصة.

الفصل الثالث خصص للمتغير التابع وهو الالتزام التنظيمي والذي تضمن مجموعة من العناصر.

ثم يليه **الفصل الرابع** والذي يتعلق بالإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية، تطرقنا إلى مجالات الدراسة بما فيه المجال المكاني، الزماني، كما تناولنا فيه المنهج والأدوات المستخدمة في الدراسة الإمبريقية وأسلوب اختيار العينة.

الفصل الخامس خصص لتفسير وعرض البيانات ونتائج الدراسة حيث تم أولاً تحويل البيانات الكمية المحصل عليها من خلال استمارة البحث إلى بيانات إحصائية، مبوبة في شكل جداول، ثم عقب هذا العرض قمنا بعملية التفسير والتحليل عبر توظيف البيانات الكيفية والتحليلات النظرية وفي ختام هذا الفصل تناولنا تحليل وتفسير نتائج البيانات الكمية لكل فرضية فرعية على حدى، وبعدها استخلاص النتيجة العامة للدراسة، أضف إلى ذلك تقديم التوصيات والاقتراحات.

الفصل الأول

الإطار النظري للدراسة

- 1- الإشكالية.
- 2- أهمية الدراسة.
- 3- أسباب اختيار الموضوع.
- 4- أهداف الدراسة.
- 5- فرضيات الدراسة.
- 6- تحديد المفاهيم.
- 7- الدراسات السابقة.

1- الإشكالية:

يشكل المورد البشري الدعامه الأساسية في منظومة العمل التنظيمي حيث يحدد نجاح المنظمات أو فشلها في تحقيق أهدافها من خلال ارتباط ذلك بمستوى الكفاءة، ولما يمثله المورد البشري من أهمية في قيادة المنظمات نحو نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها يكمن في استخدام الموارد البشرية استخداما عقلانيا ورشيدا.

لذلك يسعى الإنسان إلى العمل ويطمح في الوصول إليه من خلال ما يكتسبه من مهارات وقدرات سواء في البيئة الداخلية أو الخارجية للمنظمة، وقد شهدت العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة اهتمام الكثير من الباحثين من بينها علاقة القائد بالتابعين حيث تعد القيادة ظاهرة اجتماعية تنشأ من طبيعة الاجتماع البشري تؤدي وظائف اجتماعية ضرورية تتناول جميع ميادين النشاط الاجتماعي والاقتصادي والسياسي والتعليمي والديني والأخلاقي وغيرها.

كما تعتبر القيادة من الوظائف المهمة التي تعتمد عليها المنظمات في تحقيق نجاحها أو فشلها فهي بمثابة الرأس من الجسد للإدارة وتمارس تأثير متميزا في نجاح المنظمات إذ يمكن للقيادة الجيدة أن تحول المنظمة من حالة التفكك والتردي إلى منظمة قوية وناجحة، في حين أن القيادة الضعيفة قد تحول منظمة ناجحة إلى أخرى فاشلة بالرغم من أنها قد تمتلك الموارد البشرية، المادية والتقنية إلا أنها قد تفشل في تحقيق الكفاءة والفاعلية والسبب في ذلك يرجع إلى عدم وجود قيادة قادرة على تحقيق انسجام بين هذه الموارد.

ومن هنا يتبين أن للقيادة دورا أساسيا في التأثير على أداء العاملين والمنظمة ومن بين نتائج القيادة في الالتزام الذي يعد أحد المكونات التي تدفع الفرد إلى العمل والإنتاج كونه من أهم المؤشرات الأساسية لصحة المؤسسة وفعاليتها على أساس أن المؤسسة لا يوجد فيها الالتزام سيكون النجاح والفعالية أقل من المؤسسة التي يكون فيها الالتزام موجود، فالعامل الملتزم في عمله هو الفرد الأكثر تكاملا مع وظيفته مما يحقق الاستقرار والاستمرار في عمله من أجل تحقيق أهداف المؤسسة كما أنه يكون أكثر نشاطا في مشاركة التابعين وحل المشكلات المتعلقة بالعمل.

إن نجاح أي مؤسسة لتحقيق أهدافها وتحريك أفرادها ودفعهم إلى القيام بمهامهم على أكل وجه، ولا بد أن يمر عبر عدة عوامل من بينها طرق وكيفيات الأسلوب القيادي باعتباره أحد أهم المتغيرات التي تلعب دورا في توجيه ومراقبة وتنظيم الأعمال والنشاطات التي يؤديها العمال داخل المؤسسة، فالقيادة ظاهرة تنظيمية ونفسية ضرورية في كل المؤسسات وفي كل المجالات الإدارية باعتبارها من العوامل المهمة في دعم وتسيير العنصر البشري، والاهتمام بها لتحقيق الأهداف المشتركة على حقيقة

العلاقات السائدة داخلها، فالمشاركة في اتخاذ القرارات كحافز قوي يفرض على القيادة التحكم في الصفات العلمية والإنسانية، فالمشاركة في اتخاذ القرارات عملية تعمل على إحداث جو ديناميكي يسمح للعمال بالمشاركة في اتخاذ القرارات وانتماءهم في العملية التنظيمية في المؤسسة، فهي عملية صياغة الرؤية المستقبلية وتحديد الهدف، ووضع الإستراتيجية المناسبة باستخدام أسلوب قيادي معين للتعبير عن اقتراحاتهم وأفكارهم، ويمارسون دورا إيجابيا أساسه التعاون والاحترام المتبادل، ومن مرتكزات القيادة في التنظيم الاهتمام بالعلاقات بين الأفراد مما تساعد في تحقيق جو عمل يشعر الأفراد فيه بالالتزام مما يحفز على الأداء والشعور بالراحة.

وترى النظريات السلوكية أن العامل المحدد لفاعلية القيادة هو القائد، ولكن ليس سماته، فسلوك القائد الذي يتكون من محصلة تفاعل مجموعة الأنشطة والتصرفات التي يبديها في العمل والتي تشكل أسلوبا ونمطا عاما لقيادته، وهذا التحول يعتبر هاما لما ينطوي عليه من اعتقاد بأن السلوك يمكن تعلمه وتغييره، وهكذا سعى الباحثون إلى تحديد أساليب القيادة والتي تمثلت في القيادة الأوتوقراطية الخيرة والقيادة الديمقراطية التشاركية والقيادة الاستشارية التي مكنت القادة من التأثير بفاعلية على الآخرين وهذه الأخيرة تعني استشارة المرؤوسين لرؤسائهم ومناقشة أعمالهم ومشاكلهم لإيجاد حلول واقتراحات وأفكار لتطوير المؤسسة لذلك تعتبر الشورى هي قاعدة من قواعد بناء الدول المتقدمة والحضارية لما يترتب عليها من انعكاسات كبرى تمس من شرعية الحاكم والمسؤول ومن آثار اجتماعية إذ اعتبرها الدين الإسلامي واجبا في اتخاذ أي قرار يمس بالشأن العام، فوجب تشاور أولي الألباب وأهل الكفاءة والاختصاص كل يدلي برأيه ثم يقوم الأمر على الإجماع أو الأخذ برأي الأغلبية وهذا لما يراه كل شخص من زاوية نظره وتفكيره وقناعاته وهذا يكون مجال الخطأ وعدم الصواب شبه معدوم، فإله عز وجل يذكر أهمية الشورى في القرآن ويحث على مشاوره الحكام والرعية حيث جاءت كثير من الآيات تحت على ذلك كقوله تعالى: ﴿وَالَّذِينَ اسْتَجَابُوا لِرَبِّهِمْ وَأَقَامُوا الصَّلَاةَ وَأَمْرُهُمْ شُورَى بَيْنَهُمْ وَمِمَّا رَزَقْنَاهُمْ يُنْفِقُونَ﴾ الشورى الآية 38، كما في قوله تعالى: ﴿إِنَّمَا الْمُؤْمِنُونَ الَّذِينَ آمَنُوا بِاللَّهِ وَرَسُولِهِ وَإِذَا كَانُوا مَعَهُ عَلَى أَمْرٍ جَامِعٍ لَمْ يَذْهَبُوا حَتَّى يَسْتَأْذِنُوهُ﴾ النور الآية 62، وفي قوله تعالى: ﴿فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ﴾ آل عمران الآية 159.

ومن الواقع الملاحظ في المؤسسة الجزائرية منذ الاستقلال ظاهرة عدم الالتزام المتمثل في المشكلات التي تعاني منها المؤسسات الجزائرية منها عدم الانضباط، زيادة دوران العمل ضعف الروح المعنوية وعدم وضوح القرارات والتكليفات وعدم تطبيق النظام الأساسي واللوائح بعدالة.

كما يعتبر الالتزام مؤشرا مساهما في تحقيق كفاءة الأفراد وأدائهم والوصول إلى تحقيق الأهداف المرجوة والوقوف على أهم المعوقات الوظيفية التي تحول دون الوصول إلى تحقيقها. وعليه يمكن صياغة إشكالية الدراسة كما يلي:

- ما طبيعة علاقة الأسلوب القيادي بالالتزام العاملين في مؤسسة "شركة توزيع الكهرباء والغاز"؟
الأسئلة الفرعية:

- ما طبيعة العلاقة بين القيادة التشاركية والالتزام العاطفي لدى العاملين في المؤسسة محل الدراسة؟
- ما طبيعة العلاقة بين القيادة الاستشارية والالتزام المعياري لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة؟
- ما طبيعة العلاقة بين القيادة الأوتوقراطية (الخيرة) والالتزام الاستمراري لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة؟.

2- أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة في التعرف على مدى علاقة القيادة بالالتزام التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة الجزائرية، فالقيادة تعتبر محورا رئيسيا للعلاقة المتبادلة بين الرؤساء والمرؤوسين، كما، لفاعلية القيادة أيضا أهمية أساسية ومركزية في كل جماعة أو تنظيم.

كما تلعب القيادة دورا هاما في زيادة الإنتاجية وتحقيق الجودة ورفع مستويات الأداء الذي يدفع بهم إلى الاستمرار نظرا للجدارة والجدية في المؤسسة مما يدفع إلى زيادة الانضباط واحترام نظام المؤسسة وتتبع أهمية الدراسة من خلال إمكانية الاستفادة في وضع الخطط والسياسات في تطوير أداء المرؤوسين في المؤسسة الجزائرية وكذلك المنافع التي تحققها نتائج القيادة من خلال الكشف عن مواطن الضعف أو القوة في الأساليب المطبقة تهدف معالجة نقاط الضعف مما ينعكس ايجابيا على أداء المؤسسة.

وتتفقد أهمية الدراسة للباحثين في إجراء بحوث جديدة خلال الاطلاع على نتائج الدراسة وما قد تصل إليه من نتائج وتوصيات وإمكانية تطبيق دراسة مشابهة على عينات أخرى في مواضع متعددة.

3- أسباب اختيار الموضوع:

إن اختيارنا لهذا الموضوع كان لعدة أسباب ذاتية وأخرى موضوعية نذكر منها:

- الرغبة في معرفة طبيعة العلاقة بين القيادة والالتزام التنظيمي للعاملين بمؤسسة "سونغاز بالمسيلة".
- أهمية الأساليب القيادية الحديثة وما نتج عنها من تأثيرات سواء على مستوى التابعين أو المنظمة.
- أهمية الأسلوب القيادي ودوره في فعالية الالتزام التنظيمي.

- معرفة الأسلوب القيادي السائد بالمؤسسة محل الدراسة.

- معرفة مدى التزام العاملين بالمؤسسة محل الدراسة.

4- أهداف الدراسة:

- التعرف على طبيعة العلاقة بين الأسلوب القيادي والالتزام التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة الميدانية.

- محاولة معرفة طبيعة العلاقة بين القيادة التشاركية والالتزام العاطفي لدى العاملين في مؤسسة "سونلغاز بالمسيلة".

- محاولة معرفة طبيعة العلاقة بين القيادة الاستشارية والالتزام المعياري لدى العاملين في مؤسسة "سونلغاز بالمسيلة".

- محاولة معرفة العلاقة بين القيادة الأوتوقراطية (الخيرة) والالتزام الاستمراري لدى العاملين بالمؤسسة.

- محاولة معرفة ممارسة الأساليب القيادية في المؤسسة الجزائرية.

- محاولة معرفة أنواع الالتزام التنظيمي في المؤسسة الجزائرية.

- التعرف على المشاكل التي تواجه نظام المؤسسة واقتراح الحلول من منطلق علمي وعملي في الميدان العلمي وبالأخص في المؤسسة الجزائرية محل الدراسة.

5- فرضيات الدراسة

ولغرض الإجابة عن هذه التساؤلات اعتمدنا على الفرضيات التالية:

الفرضية العامة:

- للأسلوب القيادي علاقة بالالتزام التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة توزيع الكهرباء والغاز

الفرضيات الفرعية:

- هناك علاقة قوية بين القيادة التشاركية والالتزام العاطفي لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة.

- هناك علاقة قوية بين القيادة الاستشارية والالتزام المعياري لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة.

- هناك علاقة قوية بين القيادة الأوتوقراطية (الخيرة) والالتزام الاستمراري لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة.

مؤشرات الفرضية 1:

أ/ القيادة التشاركية: روح فريق العمل، المشاركة في اتخاذ القرار بناء ثقافة الالتزام، اللامركزية.

ب/ الالتزام العاطفي: الدعم الثقة الاحترام، التمسك بالعمل.

مؤشرات الفرضية 2:

أ- القيادة الاستشارية: اتصال مفتوح، روح التعاون والمبادرة، احترام شخصية العاملين، الاستشارة التنظيمية.

مؤشرات الفرضية 3:

أ/ القيادة الأوتوقراطي (الخيرة): تنمية روح التعاون، تشجيع العاملين، التعبير بحرية.

ب/ الالتزام الاستمراري: الولاء، الانتماء، الاستمرار، الإنتاج.

6- تحديد المفاهيم

1- مفهوم القيادة:

- لغة: مشتقة للفعل قاد أي قام بعمل ما للوصول إلى الهدف المنشود¹.

- اصطلاحاً: القيادة تفاعل بين القائد ومجموعة من البشر الذين يتولى قيادتهم ومختلف أعضاء الموارد البشرية².

- القيادة هي مصطلح يشير إلى العملية التي بواسطتها يقوم الفرد بتوجيه أو بالتأثير في أفكار ومشاعر الآخرين.

- القيادة هي علاقة قوية بين القائد والأتباع وهي وسيلة لتحقيق الأهداف من خلال مساعدة أعضاء الجماعة على تحقيق أهدافهم واحتياجاتهم ومن خلالها يؤثر الفرد في الجماعة لتحقيق هدف مشترك³.

2- الأسلوب القيادي: هو مجموعة من السمات السلوكية التي يتحلّى بها القائد عند ممارسة للأعمال واتخاذ القرارات في مواقف معينة.

- هو سلوك متكرر يظهره القائد في مواقف معينة.

- القيادة الاستشارية: هي أسلوب من أساليب القيادة تقوم على روح فريق العمل والمشاركة في اتخاذ القرار في المؤسسة غرض تحقيق أهداف المنظومة. أين مفهوم القيادة التشاركية.

- القيادة الأوتوقراطية (الخبرة): هو نمط من أنماط القيادة يجمل مرؤوسيه على تنفيذ قراراته دون أن يخلق لديهم شعور بالاستياء كما أنه يؤمن بالمشاركة في صنع القرارات.

التعريف الإجرائي: الأسلوب القيادة هي مجموعة الأساليب والسلوكات التي يقوم بها القائد لتأثير على مرؤوسيه من أجل توجيههم نحو أهداف مشتركة لضمان التعاون والاحترام والثقة المتبادلة.

¹ - بشار يزيد الوليد: المفاهيم الإدارية الحديثة، ط1، عمان الأردن، 2008، ص251.

² - ناصر دادي عدون: إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004، ص 58.

³ - خليل حسن محمد الشماخ: نظرية المنظمة، دار المسيرة، عمان الأردن، 2000، ص 222.

6 - مفهوم الالتزام:

لغة: بكاموس ويسترن بثلاث تعريفات الأولى ارتباط بالإرسال والشحن "وهو الثقة بالالتزام فرد معين لإيصال عهدة أو شحنة معينة" والثاني ارتبط به الالتزام بالانجاز وإتمام أمر ما" أما الثالث "وهو التعريف السائد حاليا وفي تحديد معنى الالتزام وهو حالة ارتهان أو ارتباط الفرد بمجموعة من المهام أو المبادئ"¹.

- **اصطلاحا:** الالتزام هو الرغبة التي يبديها الفرد في التفاعل الاجتماعي في أجل تزيد المنظمة بالحيوية والنشاط ومنحها الولاء.

ويعرف الالتزام التنظيمي: بأنه "الحالة التي يكون فيها الموظف معروفا من خلال منظمة معينة وأهدافها، ويرغب في الاستمرار فيها"².

- **الالتزام الاستمراري:** يشير هذا المفهوم إلى قوة رغبة الفرد البقاء في المنظمة لاعتقاده بأن ترك العمل فيها سيكلفه الكثير فكلما طالت مدة خدمة الفرد في المنظمة فإن تركه لما سيفقده للكثير مما استثمره فيها على مدار الوقت³.

الالتزام المعياري: يعتبر هذا المقصود إلى شعور الفرد بأنه ملتزم بالبقاء في المنظمة بسبب ضغوط الآخرين، فالأفراد ذوي الالتزام المعياري يأخذوه في حسابهم إلى حد كبير، ماذا يمكن أن يقوله الآخرين لو تركوا العمل بالمنظمة، إذا فهو لاء لا يريدون أن يتركوا انطبعا سيئا لدى الزملاء بسبب تركهم للعمل، وبالتالي لهذا الالتزام أدبي حتى ولو كان ذلك على حساب أنفسهم.

الالتزام العاطفي: يعبر هذا المفهوم عن قوة رغبة الفرد في الاستمرار بالعمل في منظمة معينة لأنه مواقف على أهدافها وقيمها ويريد المشاركة في تحقيق هذه الأهداف⁴.

التعريف الإجرائي:

من جهة نظري "بأنه الإيمان للفرد والقبول بقيم وأهداف المنظمة، والرغبة في مضاعفة الجهود لمصلحتها، والرغبة القوية للمحافظة عليها".

¹ - مصطفى محمد أبو بكر: الموارد البشرية، دط، مدخل لحقيقة الميزة التنافسية، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2007، ص76.

² - العميان محمود سليمان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان 2003، ص312.

³ - حواء شرقي: إدارة الأعمال منظور كلي، ط2، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص 227.

⁴ - العميان محمود موسى: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان 2003، ص113.

7- الدراسات السابقة:

الدراسة الأولى: دراسة متشغان

بدأت جماعة من الباحثين في جامعة متشيغان برنامجاً من الأبحاث المكثفة حول القيادة وهو (ليكرت، كاتز، وكاهن) وقاموا بتحديد عنصرين بعينين للقيادة وهما:

1- الاهتمام بالعامل.

2- الاهتمام بالإنتاج والعمل.

يصف البعد الأول سلوك القائد الذي يشير إلى أنه ينظر للأفراد بأن لهم أهمية ذاتية ويؤكد على فردية العامل وحاجاته الشخصية، أما الاهتمام بالإنتاج فيشير إلى السلوك الذي يؤكد على الإنتاج والنواحي الفنية في العمل.

وقد أظهرت نتائج الدراسة ما يلي:

- يتميز المشرفون الذين حققوا أعلى أداء بأنهم يهتمون بالجوانب الإنسانية من مشكلات العاملين ويسعون لبناء جماعات عمل فاعلة تهدف إلى تحقيق مستويات أداء عالية.

وفي وقت لاحق قام عدد من الباحثين في جامعة ميتشيغان بتطوير نمطي قيادة اعتماداً على

دراسات أوهايو:

1- الإشراف عام.

2- إشراف مكثف.

وقد أشارت معظم النتائج إلى أن الإشراف المكثف قد ارتبط بدرجة رضا متدنية وأوجد مشاعر عدائية لدى الموظفين، بينما الأقسام عالية الإنتاج كان الإشراف فيها عاماً، وهكذا فقد كشفت الدراسات أن مشرفي الأقسام ذات الإنتاجية العالية كانوا يطبقون بشكل واضح الإشراف العام ونمط القيادة الذي يهتم بالعاملين، في حين أن مشرفي الأقسام متدنية الإنتاج كانوا يطبقون أساليب وفنون مختلفة¹.

الدراسة الثانية: دراسة أيوا Iowa.

كانت الدراسات الرائدة التي وجهت الاهتمام فيما بعد إلى السلوك القيادي هي الدراسة التي قام بها مجموعة من الباحثين في جامعة أيوا وهم (كير تلوين ورونالد لبيت وراف) لقد أجريت التجارب على عدد من التلاميذ في سن العاشرة من العمر في "أندية الهواة" وقسم التلاميذ إلى مجموعات يشرف على كل منها قائد يتبع نمطاً قيادياً:

¹ - حسين حريم: السلوك التنظيمي، نفس المرجع السابق، ص 206-207.

- 1- في النمط الاستبدادي: احتفظ القائد بجميع القرارات في يده، واعتمد الثواب والعقاب الذي أعطاه القائد صورة شخصية وكان القائد محور الاتصالات في الجماعة.
- 2- أما النمط الديمقراطي: تم اتخاذ القرارات جميعها بمشاركة الجماعة وكانت هناك حرية أكبر في الاتصالات والتفاعل بين الأفراد.
- 3- أما الأسلوب المتسيب (المتساهل): فقد ترك القائد الأمور واتخاذ القرارات وتوزيع العمل للجماعة.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- 1- كانت المجموعات التي اتبعت نمط القيادة التسلطي (الفردية) أعلى إنتاجية من الجماعة التي اتبعت النمط الديمقراطي وذلك نتيجة لوجود قائدين الأفراد يمارس الضغط عليهم.
 - 2- تميزت الجماعة ذات النمط الديمقراطي عن الجماعات ذات النمط التسلطي بدرجة أعلى في نواحي الابتكار في الأنشطة والدافعية والثبات.
- الدراسة الثالثة: دراسة أوهايو.

مجموعة من الباحثين المتخصصين في علوم النفس والاجتماع والاقتصاد في جامعة أوهايو بعد الحرب العالمية الثانية، دراسة ما يقوم به القائد من خلال استجابات المرؤوسين على السؤال: ما هي الأفعال والتصرفات والوظائف التي يؤديها القائد؟ ومن خلال التحليلات الإحصائية المتكررة لإجابات المرؤوسين، تمكنت مجموعة الباحثين من التمييز بين مجموعتين من وظائف أعمال القادة:

- 1- المجموعة الأولى تشير إلى تصميم وتنظيم العمل.
 - 2- المجموعة الثانية: تشير إلى تقدير الناس والاهتمام بهم.
- وباختصار فإن عاملي القيادة اللذان تمخضت عنها التحاليل هما:

- 1- الاهتمام بأهداف العمل.
- 2- الاعتراف بحاجات الأفراد وعلاقاتهم.

من أهم الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة:

- 1- النمط المهتم بحاجات الأفراد وعلاقاتهم يرتبط بعلاقة إيجابية مع رضا العاملين ولكن تأثيره على أدائهم غير واضح، كانت درجة الرضا واضحة.

2- أما النمط المهتم بالأهداف والعمل بالنسبة للرضا عن العمل كانت النتائج غير متوافقة وغير ثابتة¹.

الدراسة الرابعة: من إعداد محمد السيد حمزاوي هدفت الدراسة إلى التعرف على السلوك القيادي وعلاقته بالمناخ التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية فتكونت عينة الدراية من (256) من معلمين ومعلمات، تم توزيع استبانة عليهم مؤلفة من ثلاث أجزاء فأشارت النتائج إلى أن السلوك القيادي لمدير مدرسة قد يلعب دورا حاسما ومهما في تحديد طبيعة المناخ التنظيمي لأي مؤسسة تعليمية فهو القائد الذي يعرف كيف يخلق جو من العمل يوفر الانسجام والمناخ الصحي للعاملين، وكذا يواجه هذه الجماعة ويتعاون معها ليصل بالمؤسسة نحو تحقيق الأهداف المنشودة².

الدراسة الخامسة: دراسة العطوانى 2000 (أثر النمط القيادي لمدرء المصارف في ولاء العاملين) سعت هذه الدراسة إلى تشخيص النمط القيادي السائد في الشركات المبحوثة وتحليل طبيعة العلاقة القائمة بين النمط القيادي والالتزام التنظيمي، وقد قيس النمط القيادي من خلال أبعاده المتمثلة في (النمط القيادي المتساهل، المشارك، المتسلط) أما مؤشرات الالتزام فقد اشتملت (الاستعداد للعمل، تطابق القيم والأهداف، الرغبة في البقاء) ثم تطبيق الدراسة على (42) موظف وموظفة في أربعة فروع لمعرفة الرافدين، وتم الاعتماد على المقابلات الشخصية والاستبانة لاعتبار فرضيات الدراسة الرئيسية والمتمثلة (بوجود علاقة ذات دلالة معنوية بين النمط القيادي والالتزام التنظيمي).

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة:

1- إن مديري المصارف يمارسون أكثر من نمط قيادي واحد لذا فإن الإدارة بصورة عامة لا تمارس نمطا قياديا واحدا.

2- وجود علاقة ارتباط قوية بين النمط القيادي والالتزام التنظيمي³.

من خلال الدراسات السابقة نجد أن كل دراسة عالجت الأساليب القيادية بطريقة مغايرة فنجد دراسة جامعة ميتشغان قد وجدت بأن الأساليب القيادية لا تخرج عن نمطين عن القيادة: نمط يوجه إلى العمال ونمط موجه للإنتاج، أما دراسة أيوا عالجت الأساليب القيادية والتي تمثلت في النمط الاستبدادي والنمط الديمقراطي والنمط المتسيب (المتساهل) أما دراسة أوهايو تقوم على أسلوب يشير على تصميم

¹ - حسين مريم: السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد، ط2، 1429هـ، 2002م.

² - خالد محمد أحمد الوزان، المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي، إشراف محمد سيد حمزاوي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية الدراسات العليا، مكة المكرمة الرياض، 2006.

³ - العطوانى محمد عزيز، أثر النمط القيادي "لمدرء المصارف وولاء العاملين" دراسة ميدانية في عينة من المصارف العراقية، ديبلوم عالي، إدارة المصارف كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، 2000.

وتنظيم العمل وأسلوب يشير على تقدير الناس والاهتمام بهم، أما دراسة السيد محمد حمزاوي بموضوع السلوك القيادي وعلاقته بالمناخ التنظيمي فقد توصلت إلى أن السلوك القيادي للمدير يلعب دورا حاسما في تحديد طبيعة المناخ التنظيمي، أما دراسة العطوانى بموضوع أثر النمط القيادي لمدرء المصارف في ولاء العاملين والتي توصلت أن القادة يمارسون أكثر من نمط قيادي لذا فإن الإدارة بصورة عامة لا تمارس نمط قيادي واحد.

الفصل الثاني

الأسلوب القيادي

تمهيد

1- أهمية القيادة

2- خصائص ووظائف القيادة

3- مهارات ومتطلبات القيادة

4- العوامل المؤثرة في اختيار أسلوب القائد

5- مصادر وقوة القيادة

6- القيادة في ضوء النظريات الإدارية السلوكية

7- أساليب القيادة

خلاصة

تمهيد:

تشكل القيادة محورا مهما ترتكز عليه مختلف النشاطات في المنظمات العامة والخاصة على حد سواء وفي ظل تنامي المنظمات وكبر حجمها وتشعب أعمالها وتعقدتها أصبحت الحاجة ملحة لإحداث التغيير والتطوير الملائم بالشكل الذي يضمن الاستمرارية والتميز وهذه مهمة لا تتحقق إلا في ظل قيادة إدارية واعية تمتلك من المهارات القيادية ما يمكنها من تحريك الجهود وتوجيه الطاقات لتحقيق أفضل مستوى من الإنجاز، كما ترتبط القيادة الإدارية بتوجيه سلوك الأفراد في المنظمة وتنسيق جهودهم وموازنة دوافعهم بكفاءة عالية.

1- أهمية القيادة:

- أنها حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية.
- تدعيم القوى الايجابية في المؤسسة وتقليل الجوانب السلبية قدر الإمكان.
- السيطرة على مشكلات العمل وحلها، وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء وتنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم موارد المؤسسة، كما أن الأفراد يتخذون من القائد قدوة لهم.
- تجعل القيادة الإدارة أكثر ديناً ملكية وفعالية.
- تسهل للمؤسسة تحقيق الأهداف المرسومة.
- بدون قيادة تصبح كل العناصر الإنتاجية عديمة الفعالية والتأثير.
- بدون القيادة الإدارية يفقد التخطيط والتنظيم والرقابة وتأثيرها في تحقيق أهداف المنظمة¹.
- بدون القيادة الإدارية لا يستطيع المدير تحويل الأهداف المطلوبة منه إلى نتائج.
- ربط الميول والأهداف والاتجاهات نحو الهدف الوظيفي الذي يسعى القائد أو المنظمة لتحقيقه².
- توفير مناخ تنظيمي يشجع على الإبداع والتجديد.
- تحديد اتجاهات العمل.
- تحفيز العاملين³.
- توجيه الأداء بما يحقق أهداف المنظمة.

2- خصائص ووظائف القيادة:**أ- خصائص القيادة:**

- للولوصول إلى تحقيق القيادة الناجحة لابد من توفر بعض الخصائص ما يلي:
- القدرة على رؤية الصورة شاملة.
- القدرة على توضيح وتفسير احتياجات الجماعة وآمالهم ومشاعرهم.
- الطاقة الضرورية لقيادة أعمال الجماعة.
- الرغبة في التغيير والنمو والتطورات نحو الأفضل⁴.

¹ - حسن محمد إبراهيم حسان، محمد حسين العجمي: الإدارة التربوية، ط1، دار المسيرة، عمان الأردن، 1427هـ، 2007م، ص 203.

² - طارق علي جماز: السلوك التنظيمي، دط، الأكاديمية العربية المفتوحة بالدمام، كلية الإدارة والاقتصاد، دار حامد، الأردن، 2003، ص50.

³ - فريد النجار: التغيير والقيادة والتنمية الوظيفية (محاور الإصلاح الإستراتيجي في القرن 21)، دط، الدار الجامعية الإسكندرية، 2007، ص104.

⁴ - علي عباس: أساسيات علم الإدارة، ط1، دار المسيرة، عمان، الأردن، دت، ص 181.

ب- وظائف القيادة:

1- التخطيط: وهو دراسة المستقبل ووضع خطة تقوم عليها المنظمة، إذ يجب أن يكون هناك تخطيط مسبق لخطة تشمل مختلف الجوانب التنظيمية والأهداف والقوانين والشروط التي تخدم هذه المنظمة، وتحقق نجاحها وتضمن تقدمها وازدهارها بتوفير الضروريات التي تحقق ذلك¹.

2- التنظيم: ويتكون من كيان مزدوج بشري ومادي، لتحقيق أهداف المنظمة ويتمثل الجانب البشري في توفير اليد العاملة، للقيام بالوظائف، إذ أن الجانب المادي فنقصد به مجموعات الوظائف بما فيها الوسائل التي نعتمد عليها حسب درجة أهميتها في الهيكل التنظيمي.

3- التنسيق: وهو النشاط الرئيسي الإداري المتعلق بالتوفيق بين نشاط من يعملون تحت إمرته حتى يتم التنفيذ حسب الخطة المرسومة وحتى يؤدي كل منهم أقصى ما يستطيع من جهد².

4- التوجيه: ويتمثل في إرشاد المرؤوسين والإشراف عليهم ولا تقتصر وظيفة التوجيه على اتخاذ القرارات وإصدار الأوامر، بل يعني أكثر من ذلك فهي وظيفة لا بد من شرح طريقة تنفيذ الأعمال وإزالة أي غموض في الأهداف.

5- الرقابة: وهي الحرص على أن يكون كل شيء قد أنجز بما يتماشى مع الخطة الموضوعية³.

3- مهارات ومتطلبات القيادة:**أ- مهارات:**

* **الاتصال الإداري:** يعرف الاتصال بأنه النقل والاستلام مع الفهم للخواطر والتعليمات والمعلومات، ويعرف بأنه "العملية التي تجعل أفكار الشخص ومشاعره معروفة للآخرين".

* **الرقابة الإدارية:** وهي وظيفة في وظائف الإدارة تعنى بقياس وتصحيح أداء المرؤوسين لغرض التأكد من أن الأهداف والخطوط الموضوعية قد تم تحقيقها فهي وظيفة تمكن القائد من التأكد أن ما تم مطابق بما خطط له.

* **الإشراف:** عوض العمل مع مجموعة من الناس يمارس المشرف عليهم سلطته بطريقة تحقق أقصى فعالية في أداء العمل⁴.

¹ - منال طلعت محمود: سياسات في علم الإدارة، ط 1، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2002، ص 115.

² - هاشم زكي محمود: الاتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، ط2، ذات السلاسل للطباعة، مصر، 1979، ص 102.

³ - حسن توفيق: فلسفة الإدارة، الدار الجامعية، ط5، المنشورات الجامعية، دمشق، 1996، ص 343.

⁴ - علي السلمي: إدارة السلوك التنظيمي، دط، دار الغريب، القاهرة، 2004، ص 702.

(ب) متطلبات:

- 1- قوة تأثير القائد: من أجل أن يتمكن القائد من ممارسة عملية القيادة يلزمه أدوات يستخدمها في التأثير على الأفراد وتعديل سلوكهم وهي كالاتي:
 - قوة المكافأة: ويستند إلى إدراك الفرد بأن اشتماله لمطالب رئيسية سيؤدي إلى حصوله على موائد إيجابية.
 - قوة الإكراه العقاب: وتستند إلى الخوف وإدراك الفرد عدم التزامه وتقيده بتوجيهات الرئيس، يمكن أن تؤدي إلى إيقاع العقوبة عليه.
 - القوة مشروعة: وهي مستمدة من الوظيفة التي يشغلها الرئيس في السلم الحرمي للمنظمة¹.
 - قوة الخبرة: وتستند إلى معرفة الرئيس وقدراته وخبراه ومهاراته الفنية والإدارية والسلوكية.
 - قوة الإقتداء والإعجاب: ويعتمد على تمثل المرؤوسين بشخصية الرئيس وإعجابه به وتقديره له لما يتمتع به من خصائص وسمات شخصية.
 - النفوذ: القدرة على إحداث أمر أو منعه، وهو مرتبط بالقدرات الذاتية².
- 4-العوامل المؤثرة في اختيار أسلوب القائد:

لقد أكدت جميع النظريات على أنه ليس هناك نمط أسلوب قيادي هو الأفضل والأكثر فعالية دائما إذ أن هناك متغيرات تؤثر على فعالية القائد هذه المتغيرات تتفاعل مع بعضها البعض لتأثر في اختيار النمط القيادي الفعال ومنها:

- 1- عوامل تتعلق بالقائد نفسه: لكل قائد قدراته واتجاهاته واعتقاده وسيوله باهتماماته وتوقعاته وأهدافه وطموحاته وفلسفته وقيمه، وما إذا كان يؤمن بمشاركة المرؤوسين ويق بهم... إلخ، مما لا شك فيه أن هذه العوامل تجعل من السهل على القائد إتباع سلوك ونمط دون غيره³.
- 2- عوامل تتعلق بالجماعة وأفرادها التي يرأسها القائد: كما يختلف القادة في قيمهم وميولهم وإدراكهم.. كذلك يتفاوت المرؤوسين في قدراتهم وخبراتهم وقيمهم الاستقلالية، والاستعداد لتحمل المسؤولية واهتمامهم بالمشكلة قيد البحث ومدى تفهمهم والتزامهم بأهداف المنظمة وغيرها، وبطبيعة الحال يتفاوت الأسلوب القيادي المناسب باختلاف هذه المتغيرات من فرد لآخر ومن جماعة لأخرى، فبينما نجد جماعة تتقبل أسلوبا وتتجذب إليه، نجد أن جماعة أخرى يمكن أن ترفضه ولا تتجذب إليه.

¹ عبد العزيز صالح بن حبتور: أصول ومبادئ الإدارة العامة، ط1، دار الثقافة، عمان، الأردن، 2000، ص ص163، 164.

² رابوية حسن: السلوك في المنظمات، دط، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1999، ص ص 100، 101.

³ محمد بن حمودة: علم الإدارة المدرسية (نظرياته وتطبيقاته في النظام الجزائري)، دط، دار العلوم الحجار، عنابة، 2006م، ص 134.

ومن المتغيرات ذات العلاقة بالجماعة، حجم الجماعة ومدى تماسكها وثقافتها ومعاييرها ومدى تعاونها... إلخ التي تؤثر في اختيار نمط القيادة المناسب.

3- موقف العمل: ومن أهم المتغيرات المختلفة بالموقف مدى وضوح المهام والأساليب والإجراءات وصعوبة وتعقد العمل، ومدى روتينية ونمطية العمل، ومستوى القدرات والمهارات التي يتطلبها ومدى توافر المعلومات والضغوط التي يفرضها على القائد.

4- عوامل بيئية: هنالك عوامل بيئية خارجية لا يستطيع القائد تجاهلها، لأنها تملّي بعض القيود على سلوكه، ومن أهم هذه المتغيرات الثقافة السائدة في المجتمع، والثقافات الفرعية والجماعات التي تنتمي إليه، والأوضاع السياسية والاقتصادية المقبولة التي يقررها المجتمع¹.

5- مصادر وقوة القيادة:

إن القيادة هي حصيلة مزيج بين العناصر منها شخصية القائد وما يتعلق بمروءوسيه وطبيعة التنظيم وبالبيئة التي تعيشها المنظمة وضغوط الزمن، إلا أن هذا لا يمنع أن يكون هناك مصادر لقوة القيادة:

أ/ المصادر الرسمية: بما لدى القائد من سلطة لإيقاع الجزاء والعقاب أو الثواب إذ أن خوف الفر من عقوبة مخالفة الرؤساء أو توقعه الحصول على المكافئة عند إطاعته للرؤساء من العوامل العامة في قوة القيادة.

كما أن المركز الرسمي الذي يتمتع به القائد وموقعه من السلم التنظيمي يشكل قوة للقيادة وتتناسب تلك القوة بالقدر الذي يتمتع به القائد من صلاحيات ومدى التأثير الذي تحمله تلك الصلاحيات.

كما أن ما يملكه القائد مهارة وفن يتميز عن غيره من الرؤساء لها الأثر في قوته حيث يقبل مروءوسيه سلطته اعترافاً بمعرفته².

ب/ المصادر الذاتية أو الشخصية: فاتصاف القائد بالصفات الشخصية المميزة تضيف أثراً كبيراً على قوة القيادة بمصدرها الرسمي، فشخصية القائد المحببة للمروءوسين تشكل مصدراً إشعاعاً جاذباً لمحبة مروءوسيه والتزامهم بأوامره وتوجيهاته.

¹ - محمد قاسم القريوش: دراسة السلوك الفردي الجماعي في منظمات الأعمال، ط5، دار وائل، عمان، الأردن، 2009، ص ص 207، 208.

² - منال طلعت محمود: سياسات في علم الإدارة، دط، المكتب الجامعي الحديث، 2002، ص 115.

كما أن مشاركة القائد لهماوم مرؤوسيه وتوجيههم وتذليل الصعاب عنهم كلها عوامل تؤثر على قوة القيادة لمجموعته.

ج/ مصدر السلطة النظامية: وهي التأثير على المرؤوسين باستخدام السلطة المفتوحة للقائد وهي صلاحيات أعطاها إياه النظام لمنحه صنع القرارات.

د/ مصدر استخدام الضغط: إن الضغط يؤدي إلى نتائج عكسية إذا ما شعرت الجماعة بالخطر وتضامنت في الوقوف بقوة لمواجهة الخطر¹.

6- القيادة في ضوء النظريات الإدارية السلوكية

النظريات السلوكية: لقد كان من الاستنتاجات التي توصلنا إليها دراسات "هوثورن" هي وجود علاقة بين الأسلوب الإشرافي والإنتاجية ونظراً لإخفاق نظريات السمات في تقديم تفسير واضح مقبول لفاعلية القيادة، ويفترض مؤيدو هذه النظريات أن أنشطة القائد وأفعاله وتصرفاته أثناء العمل وليس سماته والتي تشتمل أسلوباً ونمطاً عاماً لقيادته هي التي تحدد فاعليته، هذا التحول يعتبر هاماً لأنه ينطوي على الاعتقاد بأن السلوك أو الأسلوب يمكن تعديله، وقد صنفت دراسات "ليكرت" و"بليك وموتون" وغيرها أساليب القيادة التي مارسها المدير استناداً إلى بعدين أساسيين فيما يتعلق بأعمال وأنشطة القائد هما:

1- الاهتمام بالعمل: ويركز على الأهداف وتوصيف الأعمال وتوزيعها بين الأفراد وإنجاز الأعمال في المواعيد المحددة.

2/ الاهتمام بالناس: يتضمن إنشاء علاقات جيدة بين العاملين والشعور بالموودة نحو العاملين والاهتمام بمشكلات العاملين وأجورهم الشخصية².

وتتمثل أهم القيادات السلوكية حو القيادة فيما يلي:

1.2.1/ نظرية ليكرت رنسيس Rensis lekert:

لقد صنف ليكرت أساليب القيادة استناداً إلى بعدي العمل والناس إلى أربعة أساليب وهي

كالآتي:

¹ - علي غربي: تنمية الموارد البشرية، دار الفجر، القاهرة، 2007، ص ص 206، 207.

² - حسين حدسي: مبادئ الإدارة الحديثة، ط1، دار الثقافة لنشر والتوزيع، عمان، 2006م، ص 221.

- **الأسلوب التسطي الاستغلالي:** ويتصف بالمركزية وعدم ثقة الرئيس بالمرؤوسين، وعدم مشاركة المرؤوسين وعدم محاولة الرئيس الحصول على أفكار المرؤوس وأرائهم، ويلجأ الرئيس إلى أسلوب التخويف والإكراه لحقر العامل على العمل.
- **الأسلوب الأوتوقراطي النفعي والخير:** فالرئيس يثق بالعالمين ثقة السيد بخادمه ولا يشعر المرء بحري كبيرة في مناقشة العمل، ويسعى الرئيس أحيانا للحول على آراء ومقترحات المرؤوس.
- **الأسلوب المشارك:** وفي هذا النظام يثق الرئيس بالمرؤوسين بصورة كبيرة ولكن ليست كاملة ولا يزال يرغب السيطرة على القرارات، ويشعر الفرد بحرية في مناقشة العمل ويأخذ الرئيس عادة بأفكار وأداء المرؤوسين ويحاول الاستفادة منها.
- **الأسلوب الديمقراطي:** حيث يثق الرئيس بالمرؤوسين ثقة كاملة في جميع الأمور، ويشعر المرؤوسون بحرية كاملة في مناقشة شؤون العمل، ويسعى الرئيس دائما للحصول على أفكار وآراء المرؤوسين والاستفادة منها بصورة بناءة¹.

2.2.2 / نظرية الإدارة بالأهداف "دراكي بيتر" 1954:

أبرز دراكر في كتابه "الإدارة في التطبيق" مفهوم الإدارة بالأهداف، حيث وصف هذا المفهوم بقوله: إن ما تحتاج إليه التنظيمات الإدارية مبدأ إداري ينمي الإحساس بالمسؤولية لدى الأفراد العاملين، ويوفر لهم في نفس الوقت نفسه التوجيه الكافي، وينشأ روح الفريق، حيث يساعد هذا الأسلوب على الكشف عن سوء الفهم الذي يحدث بين القائد ومرؤوسيه.

إن نظرية الإدارة بالأهداف بالرغم من ظهورها في الخمسينيات (50) على يد "دراكر" إلا أنه قد تم تداولها ومناقشة أفكارها الأولية من قبل الكثير من العلماء، يعتمد الفكر الإداري الحديث في قيادة المنظمة كأسلوب قيادي يجمع بين الوسائل والأهداف "فهناك نوع من القيادة الديمقراطية، التي تحمل بأهميتهم بالتنظيم ويؤدي إلى رضاهم الوظيفي و يعزز سلوكهم باتجاه الأهداف العامة".

لذلك فإن الإدارة بالأهداف تقوم على المشاركة في وضع الأهداف مع المرؤوسين.

وتقوم نظرية الإدارة بالأهداف على ثلاثة أسس للإدارة بالأهداف:

1/ الإدارة بالمشاركة للاتفاق بين القائد والعاملين على وضع الأهداف والتفاهم والتعاون بين العاملين في المنظمة².

¹ - السيد الحسني: النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم، ط4، دار المعارف، القاهرة، 1983، ص ص 103، 105.

² - رافد عمر الحريري: القيادات الإدارية لمدارس المستقبل في الجودة الشاملة، ط1، دار الفكر، عمان، الأردن، 2007م، ص 127.

2/ المراجعة الدورية والمستمرة لهذه الأهداف وإجراء ما يلزم من تعديلات مع تقديم النصح من القائد ما أمكن.

3/ التغذية العكسية (الراجعة أو المرندة) حيث يقوم القائد بتبادل الرأي مع المرؤوسين حول الأهداف ثم يقوم بتزويد العاملين بمعلومات نحو تحقيق الأهداف.

إن الإدارة بالأهداف تزيد من فعالية القيادة "لأنها تجمع في فلسفتها بين أسلوب المدارس الكلاسيكية واتجاهاتها التي تركز اهتمامها على العمل، وبين المدارس السلوكية واتجاهاتها التي تركز اهتمامها على الفرد العامل وحاجاته،" فالقائد الفعال هو الذي يدير الأهداف والنتائج حيث تقوم القيادة الإدارية بوضع الأهداف المطلوبة تحقيقها¹.

4.2.1 نظرية روبرت هاوس (المسار - الهدف) الموقفي في القيادة:

يفترض "هاوس" أن وظيفة القائد تشمل على توضيح الأهداف لمرؤوسيه والمسارات والأساليب التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف، ويعني ذلك أن فعالية القائد تتوقف على ما يحدثه سلوكه، ونتمط قيادته من أثر على رضا العاملين وتحفيزهم، وأن القائد هو المصدر الرئيسي لإعطاء الحوافز والمكافآت، فكلما قدم القائد النصح والإرشاد وكان واضحاً في تحديد أهدافه كلما ساعد ذلك المرؤوسين على القيام بمهامهم ومن ثم الحصول على المكافآت والحوافز المعنوية.

ولقد وجد هاوس إلى أن هناك أربعة من الأنماط القيادية التي يلجأ القادة إلى تبنيها في ظل معطيات هذه النظرية وهي:

- 1- القيادة الداعمة المشجعة: ويبدأ القائد غي هذا النمط اهتمام بالعاملين واحتياجاتهم.
- 2- القيادة التوجيهية: ويحدد القائد في هذا النمط ما هو متوقع من المرؤوسين عمله.
- 3- القيادة المشاركة: في هذا النمط من القيادة يتشاور القائد مع المرؤوسين ويشاركهم في اتخاذ القرارات.

4- القيادة المحتجزة: وهو نمط يضع فيه القائد أهدافاً علياً ويوجد المرؤوسين لإنجازها.²
- من خلال النظريات السلوكية نلاحظ أن الأنماط الديمقراطية أو القيادة بالمشاركة التي تركز على العلاقات الإنسانية أو على المرؤوسين تؤدي إلى مشاعر أفضل ورضا أعلى وروح معنوية ودافعية عالية.

هناك إشارات أن النمط التسلطي قد يؤدي إلى مؤشرات إنتاجية عالية وذلك أن يمارس القائد النمط باستمرار وأن يتواجد القائد بين مرؤوسيه بصورة دائمة.

¹ - حسن حريم: السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال)، دط، دار حامد، عمان، الأردن، 2004، ص 201، 202.

² - الشماع خليل محمد حسن: نظريات المنظمة، ط1، دار الميسر، عمان، 1994، ص 62.

- حيث صورت النظريات السلوكية التنظيم الإداري باعتباره وحدة اجتماعية تتكون من مجموعة من الأفراد تحركهم دوافع نفسية واجتماعية وهذه الدوافع هي التي توجه سلوكهم، وأكدت على أهمية إشباع الحاجات النفسية والاجتماعية للفرد وفي إطار هذه المفاهيم إقامة الإدارة العلاقة بين القائد والمرؤوسين على أسس تختلف عن مدخل الشدة، فطلب من القائد تهيئة الظروف الملائمة التي تساعد المرؤوسين على إشباع حاجاتهم الفيزيولوجية والنفسية، وإتاحة لهم الفرصة للمشاركة في تحقيق أهداف الإدارة.

7- أساليب القيادة:

يمكن تصنيف أساليب القيادة إلى عدة تصنيفات. فهناك من يصنف أساليب القيادة إلى ثلاثة أنماط وهي كالاتي:

1/ القيادة الأوتوقراطية: توجد هناك أنماط متغيرة لسلوك القائد الأوتوقراطي تتداخل فيما بينها وسنعرض فيما يلي شكل من أشكال القيادة الأوتوقراطية:

أ/ القيادة الأوتوقراطية الخيرة: تظهر المهارات الرئيسية لهذا النمط في تحمل مرؤوسيه على تنفيذ قراراته دون أن يخلق لديهم شعور الاستياء وهو في تعامله مع مرؤوسيه يدرك أنه باستطاعته استخدام سلطته لإجبارهم على أداء العمل غير أنه يفضل أن ينصرف معهم عن طريق الإقناع¹.

2/ القيادة الديمقراطية المشاركة: وجاءت هذه القيادة نتيجة كل إشكالية تشدد القيادة الابتدائية بحيث يقوم القائد في القيادة التعاونية بإيجاد قنوات اتصال بينه وبين العاملين ويمنحهم الثقة ويشاركهم في اتخاذ القرار. يميل هذا الأسلوب إلى مراعاة الجوانب الإنسانية وتحقيق أكبر قدر من الرضا ويشجعهم على إنجاز المهام بشكل أفضل.

3/ القيادة الاستشارية: يهتم القائد في هذه الحالة بالحصول على المعلومات الخاصة بالمشكلة ويحرص على توفيرها بقدر كاف له وللآخرين ولذلك فهو يلجأ إلى إثارة التساؤلات مع رؤسائه أو مرؤوسيه كما قد يتطوع بإعطاء المعلومات للآخرين وعادة ما يكون استخدام هذا الأسلوب مفيد في مواجهة المشكلة وتمثل عوامل استخدام هذا الأسلوب فيما يلي:

- عندما تتوافر الثقة المتبادلة بين المشرف والعاملين في نقل المعلومات بأمانة.
- عندما تكون هناك مصلحة مشتركة في تبادل المعلومات.
- عندما يشعر أحد الطرفين أو كليهما بقصور معلوماته عن المشكلة ويشعر بأهمية المناقشة واستشارة الطرف الآخر².

¹ - أحمد ماهر: السلوك التنظيمي، مدخل لبناء المهارات، ط2، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص 48.

² - أسامة خيرى: القيادة الإدارية، ط1، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 55.

خلاصة:

يعد الأسلوب القيادي من العوامل المهمة ذات الأثر الكبير في حركية الجماعة ونشاط المنظمة وفي خلق التفاعل الإنساني اللازم لتحقيق الأهداف سواء كانت هذه الأخيرة تخص الفرد أو المنظمة. وفعالية القيادة لا تظهر في المواقف غير المتكررة أو ذات الأجل القصير أو المواقف المحددة فالفائد يرتبط مع الآخرين بعلاقات تفاعلية متبادلة ومتكررة تتميز بالاستقرار والاستمرار.

الفصل الثالث

الالتزام التنظيمي

تمهيد

- 1- أهمية الالتزام التنظيمي
 - 2- محددات الالتزام التنظيمي
 - 3- أنواع الالتزام التنظيمي
 - 4- أبعاد الالتزام التنظيمي
 - 5- مراحل الالتزام التنظيمي
 - 6- طرق قياس الالتزام التنظيمي
 - 7- نتائج الالتزام التنظيمي
 - 8- مؤشرات وجود الالتزام التنظيمي
- خلاصة

تمهيد:

يعيش الأفراد في مجتمعات يتعرضون فيها لمواقف تساهم في تشكيل اتجاهاتهم وأنماط سلوكهم، فإذا تكونت لديهم مشاعر سلبية فإنهم سيعيشون في بيئات عمل يغلب عليها طابع الفراغ والتوتر الذي سوف يؤدي إلى نتيجة حتمية تتمثل في تدني وانخفاض في مستوى الالتزام والاستمرار والاستعداد، أما إذا كانت مشاعر الأفراد إيجابية نتيجة لوجود مناخ تنظيمي سليم، فإن ذلك يشجع وينمي عامل الالتزام ومن ثم يرتفع إنتاجهم وبالتالي تنظيم المؤسسة المحافظة على بقائها واستمرارها وتحقيق أهدافها.

1- أهمية الالتزام التنظيمي:

- توصلت العديد من الدراسات أن الالتزام عامل هام ومؤثر على السلوك التنظيمي الإيجابي على سبيل المثال: قلة التغيب والاحتفاظ بالعمل والأداء الوظيفي.
- تسعى المنظمات في الوقت الحالي إلى تحقيق أعلى مستوى من الالتزام التنظيمي بين موظفيها لأنه يعتبر واحدا من العوامل الأساسية التي تدعم نمو المنظمات.
- يعد الالتزام سلوكا مرغوبا فيه يرتبط بالعدم من سلوكيات العمل الجيد مثل انخفاض معدل ترك الموظفين للعمل وارتفاع جودة أدائهم وارتفاع سلوك المواطنة وانخفاض معدلات التأخير والغياب.
- يعد الالتزام من الظواهر السلوكية التي نالت اهتماما متزايد من قبل العديد من الكتاب لما يشكله من آثار كبيرة في نجاح المنظمة واستمرارها في بيئة الأعمال.
- وقد أكدت الكثير من الدراسات الأهمية الواضحة بالالتزام التنظيمي، إذ أوضحت أن ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي في بيئة العمل ينتج عنه انخفاض مستوى مجموعة من الظواهر السلبية مثل ظاهرة الغياب ودوران العمل¹.

2- محددات الالتزام:

- أ- **الأثر العاطفي:** إن الأثر الوظيفي بالتعمق الرأسي للوظيفة يجعل الفرد أكثر مسؤولية عن عمله ويعطيه المزيد من حرية التصرف والاستقلال ومزيد من المشاركة في اتخاذ القرارات المؤثرة في عمله وهذا من شأنه يقوى الالتزام التنظيمي لدى الأفراد.
- ب- **إيجاد نوع من التوافق بين مصلحة المنظمة ومصالح العاملين:** يجب أن يشعر العاملين بان ما تحققه المنظمة من منافع يعود عليهم أيضا بالنفع لأن هذا الشعور من شأنه أن يقوى التزامهم تجاه المنظمة، وتحاول بعض المنظمات تحقيق ذلك بشكل مباشر من خلال خطط الحوافز وخاصة برامج المشاركة في الأرباح ستلعب دورا فعالا في دعم الولاء التنظيمي لدى الأفراد.
- ج- **استقطاب واختيار الموظفين الذين تتوافق قيمهم على قيم المنظمة:** كلما كانت قيم الفرد متوافقة مع قيم المنظمة وأهدافها كلما قوى لديه الالتزام "وخاصة الالتزام العاطفي" تجاه المنظمة، فإذا كان قيم المنظمة الاهتمام بالعمل الجاد والمرضي على الجودة فيجب أن تراعي هذه الشروط بحزم عن اختيار الموظفين الجدد بحيث يتم اختيار من تتوافر فيه هذه القيم².

¹ - العميان محمود سليمان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دط، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص26- 28.

² - عبد الرزاق سعادة: السلوك التنظيمي، ط1، جامعة القدس مفتوحة، 1998، ص 62.

3- أنواع الالتزام التنظيمي:

- يمكن تصنيف التزام الفرد داخل المنظمة تبعاً لاختلاف المصدر الذي يجد نوع وطبيعة الالتزام:

- 1- الالتزام القيمي: هي تطابق بين قيم وأهداف المنظمة مع قيم وأهداف الفرد داخل المنظمة.
- 2- الالتزام للبقاء: هو الرغبة في البقاء في المنظمة وبذل أقصى الجهود للمحافظة على عضويتهم في المنظمة في حين حدد "Meyer 2 herscouitch" ثلاثة أنواع للالتزام ما يلي:

أ/ الالتزام المعنوي: يشير إلى الدرجة التي يكون فيها الفرد مرتبطاً سيكولوجياً بالمنظمة من خلال تطابق أهدافه وقيمه على أهداف وقيم المنظمة.

ب/ الالتزام المحسوب: يكون هذا النوع من الالتزام قائماً على أساس تلقي الفرد العامل المكافآت والحوافز مقابل إنجاز للمهام.

ج/ الالتزام الانتقالي: يشير إلى الارتباط التنظيمي الذي يتضح عند ما يدرك الفرد بأن المكافآت لا تتناسب مع المهام المنجزة ومع ذلك يبقى مستمراً بالعمل بسبب الضغوط البيئية.

- أما الزبيدي فقد حدد نوعين من الالتزام التنظيمي هما:

أ) الالتزام الخارجي: يبرز هذا النوع من الالتزام نتيجة إزعاج العاملين إذ تكون لديهم سيطرة منخفضة على أهدافهم وتخصصاتهم وهذا يعني امتلاك الأفراد قوة أقل من تشكيل حياتهم العملية، فالإدارة تحدد ومن طرف واحد ظروف العمل لمستخدميها، الأمر الذي يضيف شعورهم بالمسؤولية.

يعبر الالتزام الخارجي عن التزام الفرد تجاه زبائن المنظمة.

ب) الالتزام الداخلي: ينبثق هذا النوع من الالتزام داخل الفرد فالأفراد يكونوا في العادة ملتزمين لمشروع على أساس امتلاكهم الأسباب الدافعة حياله وإذا ما أرادت الإدارة العليا التزام داخلي لأفرادها وجب عليها إشراكهم في تحديد أهداف عملهم وإعطائهم الفرصة لتحديد السلوكيات المطلوبة لتحقيق هذه الأهداف¹.

4- أبعاد الالتزام التنظيمي:

1/ الالتزام العاطفي: يعبر عن الارتباط الوجداني بالمنظمة ويتأثر بمدى إدراك الفرد للخصائص المتميزة لعمله من استقلالية واكتساب المهارات وطبيعة علاقته بالمشرفين كما يتأثر بدرجة إحساس الموظف بأن البيئة التنظيمية التي تعمل فيها تسمح بالمشاركة الفعالة في عملية اتخاذ القرارات سواء

¹ - العميان محمود سليمان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، مرجع سابق، ص 29-30.

فيما يتعلق بالعمل أو العاملين، كذلك فإن هذا المكون يحدد درجة اندماج الفرد مع المنظمة وارتباطه بعلاقات اجتماعية.

2/ الالتزام الاستمراري: يعبر عن إدراك الموظف لحساب الربح والخسارة في الإستمرار في المنظمة ويستند هذا النوع من الالتزام الفرد في هذه الحالة بالقيمة النفعية الاستمرارية التي يمكن أن يحققها الفرد.

3/ الالتزام المعياري: يعبر عن إحساس العاملين بالالتزام الأدب للبقاء في المنظمة وغالبا يكون المصدر الأساسي لهذا الإحساس نابعا من القيم التي اكتسبها الفرد قبل إحقاقه بالمنظمة¹.

5- مراحل الالتزام التنظيمي:

يترسخ اندماج الفرد بالمنظمة والتزامه بها بمراحل مختلفة رئيسة هي:

1/ مرحلة الإذعان والالتزام: يسبب الالتزام الفرد بالمنظمة على الفوائد والمكاسب التي يحصل عليها وبذلك فهو يتقبل سلطة الآخرين ويلتزم بما يطلب منه سعيا للحصول على الفوائد المختلفة من المنظمة.

2/ مرحلة التطابق بين الفرد والمنظمة: يتقبل الفرد سلطات الآخرين لرغيبته في الاستمرار في العمل بالمنظمة فهو يشعر بالفخر والاعتزاز لانتمائه لها.

3/ مرحلة التبنى: أي قبول الفرد بأهداف وقيم كما لو كنت أهدافه وقيمة الخاصة.

6- طرق قياس الالتزام التنظيمي:

- لقد تطور بعض المهتمين بدراسة الالتزام وتحليله عددا من المقاييس بهدف قياس المستويات التزام الفرد بالمنظمة، وقد تباين تلك المقاييس في طبيعتها ومكوناتها حيث يوجد عدد كبير من المقاييس الالتزام نذكر منها:

1- مقياس بوتر وزملائه 1974: أطلق عليه استبانة الالتزام التنظيمي ويتكون من 15 فقرة تستهدف قياس درجة الالتزام الأفراد بالمنظمة وولاء وإخلاص للمنظمة بالإضافة إلى قياس الرغبة في مضاعفة الجهد لتحقيق أهداف المنظمة وقبولهم لقيمتها، واستعان بقياس "ليكرت" السباعي لتحديد درجة الاستجابة.

ويمكن استخدام المقياس لوصف الالتزام بشكل عام.

2- مقياس مارش ومانري 1977: قدما مقياسا للالتزام مدى الحياة متمثلة بالأعراف والقيم، ويتكون من عدة فقرات وهي إدراك الفرد لكيفية تعمق الالتزام مدى الحياة وتعزيز استحسان المنظمة وحث

¹ - محمود خضير كاظم: السلوك التنظيمي، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 95.

الفرد على الالتزام يقيم العمل والولاء للمنظمة حتى إحالة العامل للتقاعد بالإضافة إلى إبراز قيمة الفرد للبقاء في المنظمة.

3- مقياس جوش وزملائه 1978: يهدف لقياس القيم القيمي من خلال التعرف على قيم التالية: استخدام المعرفة والمهارة، زيادة المعرفة في مجال التخصص، العمل مع الزملاء بكفاءة عالية، بناء سمعة جيدة له، العمل على مواجهة الصعوبات والتحديات، والمساهمة بأفكار جديدة في مجال التخصص¹.

7- نتائج الالتزام التنظيمي:

تتضمن نتائج الالتزام على مستوى الأفراد كلا من النتائج الايجابية والسلبية حيث تؤكد النتائج الايجابية للأفراد:

مثل: زيادة مشاعر الانتماء، التطور الذاتي الايجابي، وجود أهداف وأعراض لحيات الفرد، كما يؤدي زيادة الالتزام إلى زيادة المكافآت التنظيمية، فأفراد الملتزمون يجب أن يحصلوا على إمكانات أكثر من الأفراد غير ملتزمين حيث يشجعهم ذلك على بذل الجهد.

بينما النتائج السلبية: تؤكد على أن المنافع والمزايا التي تعود على أفراد المنظمة تكون مرتبطة بتكاليف فبالرغم من أن الالتزام له كثير من الفوائد التي تعود على الفرد إلا أن هناك بعض الجوانب السلبية لهذا الالتزام: - قلة الفرص المتاحة للتقدم الوظيفية.

- تآكل الفرص المتاحة للتطور والنمو الذاتي.

- زيادة الضغوط العائلية والاجتماعية.

8- مؤشرات وجود الالتزام التنظيمية:

لتكن رصد بعض المؤشرات الدالة على الالتزام للعاملين في المنظمة كالتالي:

- درجة توحيد العاملين.

- درجة الشعور بالمسؤولية.

- درجة المشاركة الفعالة لدى العاملين في أنشطة وعمليات المنظمة.

- الحديث في المنظمة بكل خير من قبل العاملين.

- عدم التفكير في الانتقال إلى منظمات أخرى.

¹ - أميرة محمد رفعت حواس: الالتزام التنظيمي والثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية والسلوكية المواطنة التنظيمية، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، إشراف محمد عبد الحليم رايد، كلية التجارة، مصر، 2003م.

خلاصة:

إن الحاجة الماسة لصناعة الأفراد القادرين على النهوض بواقع المؤسسة، يتطلب قيام القادة بدورهم في صناعة الالتزام التنظيمي لدى الأفراد الذين يقعون تحت إشرافهم، وذلك لتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، فالالتزام الأفراد لا ينعكس على أدائهم داخل المؤسسة لذلك لابد من قياس الالتزام التنظيمي لدى الأفراد للتعرف على نقاط القوة والضعف، بحيث يتم الاستفادة من نقاط القوة والعمل على معالجة الضعف من أجل الوصول لإنتاجية عالية في العمل.

الفصل الرابع

الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

تمهيد

1- مجالات الدراسة:

1-1- المجال المكاني

1-2- المجال الزمني

2- منهج البحث وأدوات الدراسة:

1-2- منهج البحث

2-2- أدوات الدراسة

3- عينة الدراسة:

1-3- عينة الدراسة

2-3- كيفية اختيار العينة

تمهيد:

في أي دراسة علمية لا يمكن الوصول إلى نتائج موصوفة إلا إذا اتبعت إجراءات منهجية مضبوطة، وخطوات علمية صحيحة فوضوح المنهج وما يبين في إطاره من تصميم محكم وتجانب العينة، وسلامة طريق تحديدها وحصرها ومناسبة أدوات البحث، وما تتميز به من خصائص تدل على الصلاحية، وملائمة الأساليب الإحصائية التي تستدل بها على صحة الفرضيات، كل هذه الإجراءات تساعد في الوصول إلى نتائج ذات منهجية علمية، وهذا ما سنحاول إتباعه من خلال خطوات منظمة انطلاقاً من الدراسة إلى الأساليب الإحصائية لهذه العينة من الوصل إلى النتائج.

1- مجالات الدراسة:

ولقد حددنا في هذه الدراسة مؤسسة "توزيع الكهرباء والغاز بالمسيلة" كنموذج للدراسة وسنستعرض هنا مجالات الدراسة المعبرة عن المؤسسة والمدة التي استغرقتها الدراسة.

1-1- المجال المكاني: يتضمن الجانب الميداني للبحث دراسة إحدى المؤسسات ذات الطابع المالي والاجتماعي كانت الحدود المكانية للدراسة داخليا تشمل فئة الإطار الإداري.

- نبذة عن مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز (المديرية):

وهي تلك المديرية الجهوية لتوزيع الكهرباء والغاز بالمسيلة، بحيث تم إنشاؤها بمقتضى المرسوم 69 /59 في 1969/07/26م باسم (EGA) الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز ثم وبعد إعادة الهيكلة سنة 1983م ظهر نظام أساسي جديد لسونلغاز ينص على أن سونلغاز هي المؤسسة العمومية ذات طابع صناعي تجاري، ويؤكد على طبيعة سونلغاز كمؤسسة عمومية ذات الأسهم في 2002، حسب مرسوم (280/9) لتغيير من طبيعتها القانونية اليوم وتصبح تسمى بالشركة الجزائرية للكهرباء والغاز ذات الطابع الصناعي والتجاري ويؤكد على طبيعة سونلغاز كمؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري القرار التنفيذي رقم 280/25 ليوم 17 سبتمبر 1995. أهداف المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز: (ش.ذ.أ):

- تهدف سونلغاز شركة ذات أسهم إلى ما يلي:
- إنتاج الكهرباء وبيعها سواء في الجزائر أو في خارج الجزائر ونقلها وتوزيعها وتسويقها.
- نقل الغاز لتلبية حاجيات السوق الوطنية.
- توزيع الغاز عن طريق القنوات في الجزائر وتسويقه.
- تطوير وتقديم الخدمات الطاقوية بكل أنواعها.
- دراسة كل شكل من الأعمال المشتركة في الجزائر أو خارجها مع شركات جزائرية أو أجنبية.
- إنشاء فروع وأخذ مساهمات وحيازة كل حقيبة أسهم وغيرها من القيم المنقولة في كل شركة موجودة أو سيتم إنشاؤها في الجزائر أو في الخارج.

تفصيل الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية للتوزيع بالمسيلة:

تتكون من أربعة مستويات تتمثل في:

1- المستوى الأول: المديرية العامة وتحرص على الأداء الجيد للمديرية ويرجع إليها اتخاذ القرارات الهامة على مستوى المديرية.

2- المستوى الثاني: ويضم المصالح الرئيسية التالية:

- أ- أمانة العلاقات: ويتم على مستواها تنظيم العلاقات بين المديرية والفروع.
- ب- المكلف بالشؤون القانونية: حيث يقوم بمختلف الشؤون القانونية لهيكل المديرية ويمثل المؤسسة أمام الجهات القضائية بتفويض من المدير العام كما يقوم بتشكيل ومراقبة الملفات المنازعات العالقة بالمؤسسة.
- ج- المكلف بالاتصالات: ويقوم المكلف بالاتصالات بتنظيم المعلومات الموجهة إلى العملاء والمشاركة مع مديرية التوزيع في تنشيط المبيعات، واقتراح برامج الإشهار والإعلام كما يعمل على توطيد العلاقات بين التلفزيون والصحافة المكتوبة والإذاعة.
- د- المكلف بالأمن: القيام ببرمجة الزيارات وتخضير الاجتماعات لمركز الوقاية والأمن الخاصة بالمديرية والعمل على جلب الوسائل الأمنية الحديثة.
- هـ- المكلف بالأمن الداخلي: متابعة دائمة لكل هيئات الأمن الداخلي للمديرية وإعداد التقارير التفصيلية في حالة وجود حوادث خاصة بالأمن الداخلي بالتنسيق مع المكلف بالأمن للفرع المحلي. وتحتوي أيضا على مجموعة من الأقسام:
- أ- قسم استغلال الكهرباء: ويقوم باستغلال الشبكات وتسيير الأعمال وتسيير المحولات الكهربائية وتطوير وصيانة شبكات الطاقة الكهربائية.
- ب- قسم استغلال الغاز: ويهتم باستغلال شبكات الغاز وتسيير الأشغال وتطوير وصيانة الشبكات.
- ج- قسم دراسات وتنفيذ الأشغال: وتضم فرع دراسة الأشغال الكهربائية وفرع دراسة الأشغال الغازية ولها فرع تسيير الاستثمارات، فرع الصفقات الذي يبرمج الأشغال.
- د- قسم العلاقات التجارية: ويضم مصلحة التقنيات التجارية والأنشطة التجارية وتطوير المبيعات ومصلحة التسويق ومصلحة خاصة بالزبائن.
- هـ- قسم الإدارة والصفقات: يعتبر هذا القسم من الأقسام المحورية في مديرية توزيع الكهرباء والغاز، إذ يعد همزة وصل ما بين الأقسام الأخرى إذ يعمل على متابعة المؤسسة المناولة منذ اقتناءها لدفتر الشروط إلى غاية إتمام المهام وإيصال الخدمة للزبون.
- و- قسم تسيير أنظمة الإعلام الآلي: ويقوم ويهتم بشؤون الحسابات الآلية من صيانة وبرمجة ومعالجة النصوص الخاصة بالعدادات المتعلقة بالكهرباء والغاز.
- ي- قسم المالية والمحاسبة: ويقوم بإعداد الموازنات والتقارير المالية ومتابعة حسابات الخزينة ومراقبة الحسابات البنكية الجارية..

ك - قسم الموارد البشرية:

ل - شعبة الإمكانيات العامة: ويتم بالوسائل العامة من حيث تسييرها وجلبها للمديرية والقيام بنظافة مقر بالمديرية وإعداد الإحصائيات وتسيير حظيرة السيارات بالمديرية والقيام بالتوثيق والأرشفة.

1-2- المجال الزمني: ويقصد به المدة الزمنية أو الوقت الذي استغرقه في إجراء هذه الدراسة عبر مرحلتين أساسيتين متمثلة في:

المرحلة الأولى: قمنا فيها بجولة استطلاعية فعند التعرف على المؤسسة وطبيعة الأنشطة فيها وكذا طرح الموضوع على المسؤولين، ومعرفة ما إذا كان نستطيع تطبيق هذه الدراسة في هذه المؤسسة وكان ذلك بتاريخ 4 مارس 2017 حيث تعرفنا على مدير المستخدمين لم يبخل علينا بالمعلومات والنصح والتوجيه حيث زدنا بالمعلومات والوثائق التي تعرف المؤسسة وطبيعة نشاطها كذا تاريخ تأسيسها.

كما تم تزويدنا بالوثائق التي تخص المورد البشري من حيث العدد بحيث تمت الاستفادة من آرائهم ومدى تقبلهم للموضوع، وفي نهاية هذه المرحلة تم تحديد مجتمع البحث وضبط العينة التي سيتم من خلالها جمع المعلومات، ثم قمنا بإعداد الاستمارة وتحكيمها من طرف الأستاذ المشرف وبعض الأساتذة المختصين في علم اجتماع تنمية موارد بشرية.

المرحلة الثانية:

وتبدأ من 29 مارس إلى غاية 30 مارس 2017 قمنا بتوزيع بتاريخ 29 مارس غير أننا لم نتمكن من جمع كل الاستمارات في وقت واحد بل حصلنا عليها في شكل دفعات ثم قمنا بعملية الفرز لمجموع الاستمارات وكانت كلها صالحة للتفريع ما عدى 5 استمارات استبعدناها، منها لم تكون صالحة لعدم الإجابة عليها وأخرى ضيعت من طرف المبحوثين ثم بداية التفريع لـ: 70 استمارة بتاريخ: 7 أفريل 2017.

1-3- المجال البشري:

يحتوي مقر مديرية الكهرباء والغاز بالولاية ما يقارب 300 موظفا أغلبهم من الإطارات نظرا لطبيعة الوظائف التي يشغلونها داخل المؤسسة والتي تحتاج إلى مستوى تعليمي عالي وهم موزعين داخل المؤسسة على النحو التالي:

الجدول رقم (01): يوضح الطاقات البشرية بالمؤسسة

الوسائل العامة	قسم الموارد البشرية	قسم المحاسبة والمالية	قسم استغلال الكهرباء	قسم استغلال الغاز	قسم الدراسات والأشغال	قسم العلاقات التجارية	المكلف بالأمن	الاتصال	قسم الشؤون القانونية	الأمانة
11	07	12	62	40	40	122	01	01	02	02
موظف	موظفين	موظف	موظف	موظف	موظف	موظف	موظف	موظف	موظفين	موظفين

2- منهج البحث وأدوات الدراسة.

2-1- المنهج المستخدم في الدراسة.

يعتبر المنهج أساس كل بحث ودراسة تقام وهو يختلف باختلاف الدراسة لأنه يساعد الباحث في تحديد وضبط فرضيات موضوعه مسبقاً ومن ثم الوصول إلى نتائج دقيقة وواضحة.

- حيث يستطيع أي باحث في علم من العلوم أن يتوصل إلى مجموعة من الاستنتاجات بالاعتماد على منهج معين ومحدد يفسر من خلاله الأبعاد المختلفة لمشكلة الدراسة.

"فالمنهج فن التنظيم الصحيح لسلسلة الأفكار العديدة من أجل الكشف عن الحقيقة"¹.

ومن أجل الكشف عن علاقة الأسلوب القيادي بالالتزام التنظيمي للعامل داخل المؤسسة قمنا بالاعتماد على المنهج الوصفي لقدراته المنهجية على وصف الأنماط وإضافة إلى الأبعاد ومؤشرات الأسلوب القيادي والالتزام التنظيمي داخل المؤسسة.

والمنهج الوصفي هو طريقة يقوم بواسطتها بالتحليل والتفسير بشكل علمي منظم من أجل الوصول إلى أسبابها والعوامل التي تتحكم فيها، واستخلاص النتائج لتعميمها ويتم ذلك وفق خطة بحث معينة وذلك من خلال تجميع البيانات وتنظيمها وتحليلها².

وتم اختيار المنهج الوصفي نظراً لتطابقه وطبيعة الظاهرة محل الدراسة وخصائصها المميزة لها، بالإضافة إلى طبيعة العلاقة بين متغيرات الموضوع والأهداف التي يسعى الباحث من خلال هذه الدراسة.

وبما أن الدراسة الحالية ندرج ضمن الدراسات الوصفية، لذلك اعتمدنا على المنهج الوصفي الذي يقوم بدراسة الواقع الإمبريقي للظاهرة أو دراسة الظاهرة كما هي موجودة في الواقع من خلال وصفها وصفاً دقيقاً والتعبير عنها كميًا وكيفياً.

¹ رشيد زرواتي، تدريبات على منهجية البحث لعلمي في العلوم الاجتماعية، ط1، دار هومة، الجزائر، 2002، ص26.

² - يوسف عبد الحميد طباجة: منهجية البحث وتقنيات ومناهج، ط1، دار الهادي، بيروت لبنان، 2008، ص 32.

2-2- أدوات جمع البيانات:

للنزول إلى الميدان لجمع البيانات والمعطيات كان لزاما على الباحث أن يستخدم أكثر من أداة لجمع البيانات لضمان مصداقية واسعة وقد تضمنت أدوات الدراسة في الاستمارة والملاحظة والسجلات والوثائق.

أ/ الاستمارة: تعرف الاستمارة بأنها نموذج يظم مجموعة أسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف ويتم تنفيذ الاستمارة إما عن طريق المقابلة الشخصية أو أن ترسل إلى المبحوثين عن طريق محاور أساسية مقسمة كالاتي:

- محور خاص بالبيانات السوسيو مهنية: ويضم 6 أسئلة من 1 إلى 6 تبين خصائص العينة وهي الجنس، السن، والحالة الاجتماعية، الوظيفة في العمل، الأقدمية في العمل، المستوى التعليمي.

- محور خاص بالأسلوب القيادي: ويتكون من ثلاث أبعاد كالاتي: أين بيانات القيادة الأتوقراطية.

- بيانات تتعلق بالقيادة التشاركية ويضم 6 أسئلة ابتداء من سؤال 7 وصولا إلى السؤال 12.

- بيانات تتعلق بالقيادة الاستشارية ويضم 6 أسئلة من السؤال رقم 19 إلى السؤال رقم 24.

- محور خاص بالالتزام التنظيمي:

ويتكون من ثلاث أبعاد مقسمة كالاتي:

- بيانات تتعلق بالالتزام العاطفي ويضم 5 أسئلة من السؤال رقم 25 وصولا إلى السؤال 29.

- بيانات تتعلق بالالتزام بالاستثمارات وتضم 5 أسئلة من السؤال 30 إلى غاية السؤال 34.

- بيانات تتعلق بالالتزام المعياري (الأخلاقي) وتضم 5 أسئلة من السؤال رقم 35 إلى السؤال رقم 39.

ب/ الوسائل الإحصائية المستعملة:

تعد معالجة بيانات مفردات الدراسة وفق لبرنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS

حيث تم استخدام جدول التكرارات الإحصائية لاستخراج المؤشرات الأساسية بواسطة النسب المئوية،

كما استخدمنا لحساب الفروق في التكرارات بالنسبة لإجابات المبحوثين.

ج/ السجلات والوثائق:

اعتمدنا هذه الدراسة على الاستعانة ببعض الوثائق والسجلات التي مكنتنا من الحصول على

المعلومات التالية:

- معلومات عن تاريخ نشأة المؤسسة ومراحل تطورها.

- معلومات عن الطاقة البشرية بالمؤسسة.

- معلومات عن الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

3- عينة الدراسة:

3-1- عينة الدراسة:

تعتبر مرحلة تحديد مجتمع البحث من أهم الخطوات المنهجية في البحوث الاجتماعية، وهي تتطلب من الباحث دقة بالغة حيث يتوقف عليها إجراء البحث وتصميمه وقد اخترنا العينة العشوائية البسيطة التي تعرف:

- تشكل العينة جزء من الظاهرة الواسطة والمعبرة عنه كله تستخدم كأساس لتقدير الكل، الذي يصمم أو يسجل دراسته بصورة كلية لأسباب تتعلق بواقع الظاهرة أو بالكلفة أو الوقت. وتستخدم العينة العشوائية البسيطة في الدراسات الوصفية التي تتطلب اختيار فرضيات محدد.

حيث تعرف العينة العشوائية بأنها إجراء أساسي يظهر من جديد في مرحلة ما في الأصناف الأخرى من المعاينات الاحتمالية، تؤخذ هذه العينة بواسطة السحب بالصدفة من بين مجموع عناصر مجتمع البحث.

3-2- كيفية اختيار العينة:

وقد تم اختيار المجال البشري من مجتمع العاملين بالمؤسسة المعنية بالدراسة والتي تمثل المجتمع الأصلي للبحث تمثيلاً سليماً فقد تم اختيار أفراد المؤسسة كلهم والبالغ عددهم 300 وأخذت نسبة 23% أي ما يعادل 70 عامل والتي تم حسابها وفقاً إلى الطريقة التالية:

$$\text{العينة} = \frac{\text{حجم المجتمع} \times 23\%}{100} = \frac{23 \times 300}{100} = 70 \text{ مفردة}$$

الفصل الخامس

عرض وتحليل نتائج الدراسة

- 1- تحليل البيانات السوسيو مهنية
- 2- تحليل البيانات المتعلقة بالأسلوب القيادي
- 3- تحليل البيانات المتعلقة بالالتزام التنظيمي
- 4- تحليل البيانات المتعلقة بالفرضية الأولى
- 5- تحليل البيانات المتعلقة بالفرضية الثانية
- 6- تحليل البيانات المتعلقة بالفرضية الثالثة
- 7- مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات
- 8- النتائج العامة

1-تحليل البيانات السوسيو مهنية:

الجدول رقم (02): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة %
ذكر	52	74.3
أنثى	18	25.7
المجموع	70	100

يظهر من الجدول المتعلق بمتغير الجنس أن نسبة الذكور تقدر بـ 74.3% من أفراد العينة في حين بلغت نسبة الإناث 25.7%.

ومن خلال القراءة الإحصائية يتضح لنا أن أغلبية المبحوثين في المؤسسة ذكور، وهذا التفاوت بين الجنسين راجع بالدرجة الأولى وبدرجة كبيرة إلى طبيعة العمل الذي يتطلب من الذكور يد عاملة قوية، إضافة إلى طبيعة العمل يستوجب من الذكور خروج في مهام متكررة في النهار، مما يجعل الإناث يبتعدون عن هذه الأعمال، ولأن وجود المرأة يتجسد في بعض المهام الإدارية فقط وباعتبار أن العمل ميداني أكثر منه إداري لذلك غلبت نسبة الذكور عن الإناث.

الجدول رقم (03): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن

السن	التكرار	النسبة %
[20 إلى أقل من 30]	17	24.3
[30 إلى أقل من 40]	36	51.4
أكثر من 40 سنة	17	24.3
المجموع	70	100

أما الجدول المتعلق بمتغير السن من خلال ما تقرأه لغة الأرقام فالجدول رقم (2) أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 70 مفردة نلاحظ أن الذين تتراوح أعمارهم ما بين (20-30) سنة فقد بلغ عددهم 17 نسبة قدرت بـ 24.3%، أما 36 فرد يمثلون الأفراد الذين تتراوح أعمارهم ما بين (30-40) سنة بنسبة بلغت 51.4%، في حين أن البقية والذين فاقت أعمارهم 40 سنة فقد بلغ عددهم 17 فرد بنسبة 24.3%.

ومن خلال القراءة الإحصائية يتضح لنا كون طبيعة العمل داخل المؤسسة تحتاج إلى فئة عمرية بحيث يكون الفرد في الفئة العمرية بين (30-40 سنة) يمثل قمة العطاء والإبداع وأكثر

عقلانية ويؤثر إيجاباً في الالتزام للقدرة البدنية والاجتماعية والنفسية، ثم تأتي تساوي الفئتين (20-30) وفئة الأكثر من 40 سنة دليل على سياسة الاستقطاب بالمؤسسة والتي تدل على اختيار فئة الشباب أكثر وخريجي جامعة، سعياً إلى البحث في الكفاءات.

الجدول رقم (04): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة الاجتماعية

الحالة الاجتماعية	التكرار	النسبة %
متزوج (ة)	46	65.7
أعزب	22	31.4
مطلق	2	2.9
المجموع	70	100

أما الجدول الثالث المتعلق بمتغير الحالة الاجتماعية أعلاه و بالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 70 فرد، نلاحظ عدد المتزوجين قد بلغ 46 فرد بنسبة قدرة 65.7% أما 22 فرد يمثلون العزاب بنسبة بلغت 31.4%، ثم تأتي نسبة 2.9% للحالة المطلقة، من خلال القراءة الإحصائية يتضح لنا أغلب المبحوثين لهم أسرا يقومون برعايتها ويتكفلون بها، ويتمتعون بروح المسؤولية في العمل، وهذا ما يفسر معظم أفراد العينة يعيشون في استقرار اجتماعيا وماديا وكونهم الفئة الأكبر سناً، ولأنه من الصعب فصل الحياة الاجتماعية على الحياة العلمية أما نسبة العزاب فهي راجعة لسن الشباب وهذا ما أعدته 24.3% في جدول السن التي تدل على فئة الشباب وهو راجعا طبقاً إلى نسبة الشباب بالمؤسسة وتأخر سن الزواج في الفترات الأخيرة.

الجدول رقم (05): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الوظيفة في العمل

الوظيفة في العمل	التكرار	النسبة %
عون تحكم	31	44.3
عون تنفيذ	20	28.6
إطار	19	27.1
المجموع	70	100

من خلال ما تقدم في الجدول أعلاه يمكن القول أن نسبة 44.3% وهي فئة عون تحكم في حين نجد نسبة 28.6% من فئة عون تنفيذ بينما نجد نسبة 27.1% من فئة إطار وهذا ما يدل على أن هناك تنوع في وظائف المؤسسة، وأن المؤسسة تعتمد في حالة التوظيف واستقطاب موارد بشرية تمتلك

مؤهل علمي وكفاءة مهنية، مما يساعدها على تلبية الحاجات الوظيفية للمنظمة، فامتلاك المؤسسة لمثل هكذا وظائف تساهم في تنظيم وتوزيع المهام، حسب طبيعة الوظيفة وبالتالي وضع الشخص المناسب في المكان المناسب والذي بدوره في زيادة حماس ونشاط العاملين، وذلك لتناسب الوظيفة مع قدراتهم ومهاراتهم العلمية والمعرفية وهذا ما نادى به المنطلقات الكلاسيكية من خلال مبدأ التخصص وذلك لتصل متطلبات الوظيفة وهذا ما يساهم في رفع مستوى التركيز لدى العاملين وبالتالي زيادة القدرة الأدائية للعاملين والفعالية التنظيمية للمنظمة ككل.

الجدول رقم (06): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية

الأقدمية	التكرار	النسبة %
[1-5 سنة]	29	41.4
[5-10 سنة]	28	40
[10-15 سنة]	5	7.1
15 سنة فأكثر	8	11.4
المجموع	70	100

يتضح من الجدول أعلاه أن الأفراد الذين تتراوح الأقدمية ما بين [1-5] سنوات 29 فرد أي بنسبة قدرت 41.4% في حين أن 28 فرد تراوحت الأقدمية لديهم ما بين [5-10] سنوات والمقدرة نسبتهم 40%، كما نجد 8 من مفردات العينة والمقدرة نسبتهم 11.4% أقدميتهم كانت 15 سنة فأكثر في حين نجد أن 5 فقط والمقدرة نسبتهم بـ 7.1% كانت أقدميتهم من [10-15] سنة وهذا يفسر سياسة المؤسسة في التوظيف و استقطاب فئة الشباب.

الجدول رقم (07): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة %
ابتدائي	1	1.4
متوسط	13	18.6
ثانوي	27	38.6
جامعي	29	41.4
المجموع	70	100

أما الجدول السادس المتعلق بمتغير المستوى التعليمي وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 70 فرداً نلاحظ أن 29 فرداً يمثلون الأفراد ذوي المستوى الجامعي نسبة بلغت 41.4%، أما بقية الأفراد فيمثلون المستوى الثانوي وعددهم 27 فرداً بنسبة قدرت 38.6%، ثم تليه الأفراد الذين يمثلون ذوي المستوى المتوسط وعددهم 13 بنسبة قدرت 18.6%، أما المستوى الابتدائي عددهم 1 بنسبة قدرت 1.4% وهي أقل نسبة.

من خلال القراءة الإحصائية نفسر أن المؤسسة توظف حاملي الشهادات الجامعية مما يؤكد على أهمية المستوى التعليمي بالنسبة لعمل المؤسسة، وهو ما يفسر أيضاً طبيعة عملها و اعتمادها على المهارات والقدرات والمؤهلات العالية.

2- تحليل البيانات المتعلقة بالأسلوب القيادي

جدول رقم (08): يوضح أساليب القيادة

المجموع	لا		نعم		الاقتراحات
	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	
20-القائد يحقق المشاركة معكم	70	17.1%	12	82.9%	58
21-هل يتم مشاركتكم عند استحداث برنامج معين	70	35.5%	25	64.3%	45
22-يشجع القائد العمل الفرقي الجماعي	70	25.7%	18	74.3%	52
23-يتيح لكم قائدكم فرصة تولي مسؤوليات أخرى غير مسؤولياتكم	70	32.9%	23	67.1%	47
24-يوجد اتصال مفتوح بين العاملين والقادة داخل المؤسسة	70	15.7%	11	84.3%	59
25-تقوم بتقديم أفكارك لتطوير هذه المؤسسة	70	17.1%	12	82.9%	58
26-يحترم القائد آرائك من خلال الأخذ بها	70	15.7%	11	84.3%	59
27-يشجع القائد التعاون بين العاملين	70	14.3%	10	85.7%	60
28-يستشيرك قائدك في اتخاذ القرارات	70	37.1%	26	62.9%	44
29-تستطيع التعبير عن رأيك بحرية وبدون خوف من القائد	70	7.1%	5	92.9%	65
30-يوجه القائد العاملين بشكل مرن	70	28.6%	20	71.4%	50
31-يعامل القائد الجميع بنفس الأسلوب	70	37.1%	26	62.9%	44
32-يعمل القائد على تنمية روح التعاون بين العاملين	70	20%	14	80%	56
33-يشجع القائد العاملين على تنمية مهاراتهم	70	21.4%	15	78.6%	55

يتضح من خلال الجدول رقم (8) أعلاه أن بعد القيادة التشاركية من الرقم 20 إلى رقم 23

تبين لنا أنها تدل على وجود قيادة تشاركية، وهذا ما أكدته النسب 82.9% بين أفراد العينة نقر

بالمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمؤسسة، ونسبة 64.3% تؤكد على مشاركة المبحوثين عند استحداث برنامج معين وتليها نسب 74.3% نلاحظ تشجيع القائد على العمل الفرقي كما نلاحظ 47 فرد يقرون بأن القائد يتيح فرصة تولي مسؤوليات أخرى غير مسؤوليات المعتادة بنسب تقدر 67.1%. ومن خلال القراءة الإحصائية يتضح لنا أن الوعي العمالي لأهمية المشاركة في اتخاذ القرار مما يزيد من شعور العامل التقدير والاحترام، ويتميز القائد بأسلوب فعال ديمقراطي في المشاركة والتوجيه، لما له من تأثير على المرؤوسين لسلطته وليس على السلطة الرسمية المخولة له كما يركز هذا الأسلوب على مشاركة العاملين في مناقشة المشاكل التي يواجهونها، ويؤمن القائد الديمقراطي التشاركي بدعم جماعات العمل وتشجيعهم على العمل الجماعي والتعاون والاهتمام بهم والاعتراف بأهمية دورهم في المؤسسة.

من خلال الجداول 24 إلى 28 تدل على وجود قيادة استشارية وهذا ما أكدته النسب 84.3% على مدى توفر اتصال مفتوح بين العاملين والقادة داخل المؤسسة، وتؤكد النسب 82.9% على احترام القائد آراء المبحوثين والأخذ بها ونسبة 85.7% تقر على تشجيع القائد العاملين على التعاون و44% من أفراد العينة يقرون على استشارة القائد في اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل بنسبة تقدر بـ 26.9%.

ومن خلال القراءة الإحصائية يتضح لنا أن القائد يتمتع بأسلوب ديمقراطي استشاري مما يزيد من دافعية الإنجاز داخل المؤسسة ورفع الروح المعنوية وتشجيع العمل الجماعي لحل مشكلاتهم، وتحمل المسؤولية في العمل بشكل أكبر فضلا عن أن الاتصال يكون باتجاهين حيث يشترك كل من القائد والمرؤوسين في اتخاذ القرارات، مما يؤدي إلى زيادة الكفاية الإنتاجية والمشاركة في اتخاذ القرارات بين العاملين والإدارة، والقائد الاستشاري لا يعني أن يقوم بحل جميع مشكلات المرؤوسين، إنما يعني تقديم المساعدة في تحقيق المشكلة الرئيسية، والبحث عن الحلول الممكنة لتحقيق مصالح وأهداف المؤسسة.

من خلال الجداول رقم 29 إلى رقم 33 تدل على وجود قيادة أوتوقراطية "خيرة" وهذا ما أكدته النسب 92.9% تؤكد على استطاعة المبحوثين التعبير عن الرأي وبدون خوف من القائد ونسبة 71.4% تقر على أن القائد يواجه بشكل مرن، كما يقرون 44 من أفراد بنسبة 62.9% تؤكد على أن القائد يعامل المبحوثين بنفس الأسلوب ونسب 80% و28% يقرون على أن القائد يعمل على تنمية روح التعاون بين العاملين وتشجيعهم على تنمية مهاراتهم.

من خلال القراءة الإحصائية يتضح لنا وجود أسلوب أوتوقراطي "خير" داخل المؤسسة وهذا ما أكدته الجداول الإحصائية بأن تعامل القائد بنفس الأسلوب مما يؤدي إلى ارتفاع الأداء ويقوي الالتزام ويؤدي إلى زيادة الانتماء للمؤسسة.

من خلال تحليل البيانات الواردة في الجدول (8) يتضح لنا أن المؤسسة تعتمد على الأساليب الثلاثة المتمثلة في القيادة التشاركية، والاستشارية والأوتوقراطية الخيرة وهذا إن دل فيدل على أن القيادة بالمؤسسة مرنة حسب المواقف التي تواجهها، وفي هذا الصدد يرى فيدلر بأن أسلوب القائد المناسب يختلف باختلاف الظروف حيث اكتشف فيدلر أن ملائمة نمط القيادة والسلوك الذي يعبر عنها ويقوم بها الفرد في موقف معين وتشير هذه النظرية إلى أن العضو في الجماعة قد يصبح قائدها في موقف يمكنه من القيام بالوظائف القيادية المناسبة لهذا الموقف، وترى هذه النظرية بأن القائد لا يمكن أن يظهر إلا إذا تهيأت الظروف في المواقف الاجتماعية لاستخدام إمكانياته.

3- تحليل البيانات المتعلقة بالالتزام التنظيمي

الجدول رقم (09): يوضح أبعاد الالتزام التنظيمي

المجموع	لا		نعم		الاقتراحات
	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	
70	33.4%	22	68.6%	48	7- شعور المبحوثين بارتباط عاطفي
70	25.7%	18	74.3%	52	8-تتسرع بأنك جزء من الأسرة التي تتكون منها المؤسسة
70	11.4%	8	88.6%	62	9-تحضر إلى المؤسسة في الوقت المحدد
70	28.6%	20	71.4%	50	10-تحب المنظمة التي تعمل بها
70	7.1%	5	92.9%	65	11-تتغمس بشكل كامل في أداء مهامك
70	17.1%	12	82.9%	58	12-تتسرع بالانتماء داخل المؤسسة
70	15.7%	11	84.9%	59	13-تتحدث عن المنظمة التي تعمل بها في كل المناسبات بكل خير
70	45.7%	32	84.3%	38	14-تتسرع بأن لديك رغبة قوية للاستمرار في العمل في هذه المنظمة
70	30%	21	70%	49	15-يسمح القائد للعاملين بالمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل
70	18.6%	13	81%	57	16-تلتزم بالبقاء في المنظمة بالرغم من كل الصعوبات التي تواجهك
70	4.3%	3	95.7%	13	17-تلتزم أخلاقيا في إنجاز مهامك
70	/	/	100%	70	18-تقوم بعملك بإخلاص

19- يوجد تفاعل إيجابي بينك وبين العاملين	67	%95.7	3	%4.3	70	%100
--	----	-------	---	------	----	------

يتضح من خلال الجدول من رقم 21 إلى الرقم 25 تدل على وجود التزام عاطفي (شعور) داخل المؤسسة من قبل العاملين وهذا ما أكدته النسب %68.6، تؤكد على شعور الباحثين بارتباط عاطفي بالمنظمة كما تؤكد نسبة %74.3 أن الباحثين جزء من الأسرة التي تتكون منها المؤسسة، ونلاحظ حضور الباحثين في الوقت المحدد بنسب تقدر %88.6، كما تليه النسب %71.4 متعلقون بالمنظمة التي يعملون بها كما نلاحظ انغماس الباحثين بشكل كامل في أداء مهامهم بنسب تقدر بـ %92.9.

ومن خلال القراءة الإحصائية يتضح من خلال البعد الشعوري أن عينة الدراسة كانت إيجابية وهذا ما يدل على ارتباط المرؤوسين بالمنظمة من خلال جملة من المشاعر والسعادة والانتماء والولاء والرغبة.

أما من خلال جدول بعد الالتزام الاستمراري من الرقم 26 إلى رقم 29 يتضح لنا أنه يدل على وجود التزام استمراري، وهذا ما أكدته النسب %82.9 شعور الباحثين بالانتماء داخل المؤسسة كما تؤكد النسب %84.3 معظمهم يتحدثون عن المؤسسة بشكل جيد في كل المناسبات ونلاحظ كل الباحثين لديهم رغبة في الاستمرار في العمل بنسبة تقدر بـ %54.3 كما تؤكد النسبة %70 سماح القائد بالمشاركة في مناشط المؤسسة لاتخاذ القرارات الخاصة بالعمل.

من خلال القراءة الإحصائية يتضح من خلال بعد الالتزام الاستمراري، كانت عينة الدراسة جيدة وهذا ما يدل على أهمية تقدير معرفة مستوى التوازن بين الجهد المبذول والمكافآت التي يحصل عليها المرؤوسين نتيجة إنجازهم العمل، وهذا يدل على الالتزام المستمر بالمؤسسة رغم الظروف، ويرجع ذلك لولائهم للمؤسسة وتعلقهم بها ولاتفاق أهدافهم وحاجاتهم مع حاجاتها، مما يقوي شعورهم بالانتماء ويزيد التزامهم تجاه أهدافهم وغاياتها.

أما من خلال الجدول الالتزام المعياري من الرقم 31-33 يتضح لنا أنه يدل على وجود التزام (أخلاقي)، وهذا ما أكدته النسب %81.4، يقرون بالبقاء بالمنظمة رغم كل الصعوبات والظروف أما النسب %95.7 معظم الباحثين يلتزمون أخلاقيا في العمل كما نلاحظ 80 فردا يعملون بإخلاص في المؤسسة بنسبة تقدر %100 كما تؤكد النسب %90 وجود تفاعل إيجابي بين المرؤوسين.

من خلال القراءة الإحصائية يتضح أن عينة الدراسة لمتغير الالتزام الأخلاقي (المعياري) كانت إيجابية وهذا ما يدل على أن شعور المرؤوسين بالالتزام بالواجب والبقاء مع المنظمة قد ينبع مع القيم والمبادئ الشخصية التي يحملها الفرد، والتوجه الثقافي والعائلي قبل انتمائه للمنظمة التي يعمل بها

واستمرار ذلك التوجه لديه، أن الإدارة تهتم بالالتزام المبني على القيم الأخلاقية تجاه المؤسسة، ويرجع كذلك إلى الشعور بالمسؤولية وزيادة الولاء والالتزام الذي يدفع إلى احترام أخلاقيات المهنة مما يؤثر على صورة المؤسسة مما يدل على التزام أخلاقي لتحقيق مصالح وأهداف المؤسسة.

من خلال تحليل البيانات الواردة في الجدول (7) يتضح أن المؤسسة تعتمد على أبعاد الالتزام التنظيمي الثلاثة المتمثلة في الالتزام العاطفي والالتزام الاستمراري والالتزام المعياري.

وهذا ما فيدل أن الالتزام الشعوري والالتزام المعياري هما الأكثر ارتباطاً بالأداء مقابل العلاقة الإيجابية بين الالتزام المستمر والالتزام المعياري، إلى أن الأفراد الذين تتوفر لديهم درجات عالية من الالتزام التنظيمي يمتازون بالأداء الفعال، الأمر الذي يترتب عنه زيادة إنتاجيتهم وحبهم لعملهم لذلك فإن دور وأهمية التزام الفرد داخل المنظمة قد تشجع العديد من المنظمات التي تبني إستراتيجية الالتزام بدلا من الاعتماد على إستراتيجية السيطرة في إدارة الموارد البشرية. وخالصة القول كما يمكن القول إلى أن الفرد الذي يكون ارتباطه الرئيسي في المنظمة قائم الالتزام المستمر والشعوري والمعيارى يعد وسيلة لتحقيق أهدافه الشخصية التي لا يستطيع تحقيقها في منظمة أخرى.

عرض ومناقشة النتائج:

4- تحليل البيانات المتعلقة بالفرضية الأولى: علاقة القيادة التشاركية والالتزام العاطفي

جدول رقم (10): يوضح العلاقة بين تشجيع القائد العمال ودرجة حبهم للعمل:

مستوى الدلالة	درجة الحرية	كا	المجموع	لا	نعم	درجة حبهم للعمل تشجيع القائد للعمل الجماعي	
						نعم	لا
.604	1	.269	52	14	38	نعم	التكرار
			%100	%26.9	%73.1		النسبة
			18	6	12	لا	التكرار
			%100	%33.3	%66.7		النسبة
			70	20	50	المجموع	التكرار
			%100	%28.6	%71.4		النسبة

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم 70 فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين يروا أن تشجيع القائد للعاملين يؤدي بهم إلى حب عملهم داخل المؤسسة وهذا ما أكدته النسبة 71.4%، أما في الاتجاه المقابل فنجد المجموعة الثانية والتي تؤكد أن تشجيع القائد للعمل الجماعي لا يعمل على حبهم للعمل داخل المؤسسة، وهذا ما أكدته نسبة 28.6% أما النتائج التفصيلية فنجد أن نسبة 73.1%، من مفردات العينة يؤكدون أنها كلها هناك تشجيع القائد للعمل الجماعي كلما عمل ذلك على زيادة حبهم للعمل، أما نسبة 66.7% من مفردات العينة فهي تؤكد على عدم تشجيع القائد للعمل الفرقي (الجماعي) إلا أنهم يحبون عملهم بالمؤسسة.

ونسبة 33.3% فهي النسبة التي تؤكد النفي فهذه النسبة ترى أنه عدم وجود تشجيع القائد على العمل الجماعي يؤدي إلى عدم حب العاملين للعمل ونسبة 26.9% تؤكد أن القائد يعمل على تشجيع العمل الجماعي لكن لا يوجد حب للعمل.

وللتأكد من دلالة العلاقة بين السؤالين تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية كا² حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عن الدرجة (1) قدرت بـ: 26 وهي قيمة غير دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha = 0.05$) وبالتالي ليس هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بتشجيع القائد للعاملين على العمل الجماعي ودرجة حبهم للعمل.

من خلال القراءة الإحصائية نستنتج أن معظم المنظمات أصبحت تحت على العمل الفرقي أو العمل الجماعي فالقيادة التشاركية السائدة بالمؤسسة تعمل على تشجيع العمل الجماعي و فرق العمل للتشاور وتسهيل المهام على القيادة ونجاح القرار للمشاركة الفعالة من قبل الأفراد وهذا يتطلب امتلاك الأفراد المهارات والقدرات.

جدول رقم (11): يوضح العلاقة بين القائد والتابعين وعلاقتها بالشعور العاطفي داخل المؤسسة.

مستوى الدلالة	درجة الحرية	كا	المجموع	لا	نعم	الشعور العاطفي داخل المؤسسة علاقة القائد بالتابعين	
						التكرار	النسبة
.757	2	.557	14	5	9	التكرار	مبنية على الثقة
			%100	%35.7	%64.3	النسبة	
			26	9	17	التكرار	مبنية على الاحترام
			%100	%34.6	%65.4	النسبة	
			30	8	22	التكرار	مبنية على المنفعة
			%100	%26.7	%73.3	النسبة	
			70	22	48	التكرار	المجموع
			%100	%31.4	%68.6	النسبة	

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم 70 فردا قد انقسمت إلى مجموعتين تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين يؤكدون وجود علاقة بين القائد والتابعين بالشعور العاطفي داخل المؤسسة وهذا ما أكدته النسبة 68.6%، أما في الاتجاه المقابل فنجد المجموعة الثانية والتي تؤكد عدم وجود علاقة بين القائد والتابعين وعلاقتها بالشعور العاطفي داخل المؤسسة وهذا ما أكدته النسبة 31.4%.

أما النتائج التفصيلية فنجد نسبة 73.3% من مفردات العينة يؤكدون أن كلما تكون علاقة بين القائد والعاملين مبنية على المنفعة كلما يكون شعور عاطفي داخل المؤسسة، أما نسبة 65.4% من مفردات العينة فهي تؤكد أن علاقة القائد والعاملين مبنية على الاحترام إلا أنه لا يوجد شعور عاطفي بالمؤسسة. أما المجموعة الثالثة تؤكد أن كلما تكون العلاقة بين القائد والعاملين مبنية على الثقة إلا أنه لا يوجد شعور عاطفي بالمؤسسة، أما نسبة 26.7% تؤكد علاقة القائد بالعاملين مبنية على المنفعة إلا أنه لا يوجد شعور عاطفي أما نسبة 34.6% تؤكد علاقة القائد مبنية على الاحترام إلا أنه لا يوجد شعور عاطفي أما نسبة 35.7% تؤكد علاقة القائد للعاملين مبنية على الثقة إلا أنه لا يوجد شعور عاطفي .

ولتأكد دلالة العلاقة بين السؤالين ثم اللجوء إلى اختيار الدلالة الإجمالية كا² حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (2) قدرت بـ: 5.57% وهي قيمة غير دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha = 0.05$) وبالتالي ليس هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين القائد والتابعين

وعلاقتها بالشعور العاطفي داخل المؤسسة. من خلال القراءة الإحصائية يتبين أن علاقة القائد والتابعين مبنية على المنفعة والثقة والاحترام وعلاقتها بالارتباط العاطفي داخل المؤسسة وهذا ما أكدته النظريات السلوكية أن الأنماط الديمقراطية التشاركية التي تتركز على العلاقات الإنسانية مما يؤدي إلى مشاعر أفضل ورضا أعلى وروح معنوية ودافعية عالية وفي ظل مفاهيم هذه النظرية أقامت الإدارة العلاقة بين القائد والمرؤوسين على أسس تختلف عن مدخل الشدة، فهيات هذه النظرية الملائمة التي تساعد المرؤوسين على إشباع حاجاتهم الفيزيولوجية والنفسية وإتاحة لهم الفرصة للمشاركة في تحقيق أهداف ومصالح المؤسسة.

جدول رقم (12): يوضح إتاحة القائد للعاملين مسؤوليات أخرى وعلاقتها بشعور العامل بأنه جزء من المؤسسة:

مستوى الدلالة	درجة الحرية	كا	المجموع	لا	نعم	شعور العامل بأنه جزء من المنظمة إتاحة القائد مسؤوليات أخرى للعاملين	
						نعم	لا
.225	1	1.475	47	10	37	التكرار	نعم
			%100	%21.3	%78.7		
			23	8	15	التكرار	لا
			%100	%34.8	%65.2		
			70	18	52	التكرار	المجموع
			%100	%25.7	%74.3		

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم 70 فردا قد انقسمت إلى مجموعتين تمثلت المجموعة الأولى الأفراد الذين يروا أن إتاحة القائد للعاملين مسؤوليات أخرى وعلاقتها بشعور العامل بأنه جزء من المؤسسة وهذا ما أكدته النسبة 74.3%، أما في الاتجاه المقابل فنجد المجموعة الثانية والتي تؤكد عدم إتاحة القائد مسؤوليات أخرى وعدم وجود شعور العاملين بأنهم جزء من المؤسسة وهذا ما أكدته النسبة 25.7%، أما النتائج التفصيلية فنجد نسبة 78.7% من مفردات العينة يؤكدون أنه كلما أتاح القائد مسؤوليات أخرى للعاملين كلما يشعرون بأنهم جزء من المؤسسة.

أما نسبة 65.2% من مفردات العينة فهي تؤكد عدم إتاحة القائد مسؤوليات للعاملين إلا أن يشعرون بأنهم جزء من المؤسسة، وبنسبة 34.8% فهي النسبة التي تؤكد النفي فهذه النسبة يرى أنه عدم إتاحة القائد للعاملين مسؤوليات أخرى وعدم شعور العاملين بأنهم جزء من المؤسسة و21.3% تؤكد أن القائد يتيح مسؤوليات أخرى للعاملين لكن لا يشعرون العاملين بأنهم جزء من المؤسسة، ولتأكد من دلالة العلاقة بين السؤالين ثم اللجوء إلى اختيار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ أن الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية 1 قدرت بـ: 1.4 وهي قيمة غير دالة إحصائية عند مستوى الدالة ألفا (0.05 = α) وبالتالي فإن ليس هناك علاقة ذات دلالة إحصائية لإتاحة القائد للعاملين مسؤوليات أخرى وعلاقتها بشعور العامل بأنه جزء من المؤسسة من خلال القراءة الإحصائية يتضح أن كلما يؤدي المرؤوسين المسؤوليات الموكلة لهم بالوقت المحدد أدى إلى زيادة الثقة وتقوية الروابط

بين المرؤوسين والقائد، وهذا ما يولد زيادة الثقة والتزامهم للمؤسسة، كما أن اكتساب المرؤوسين مهارات وقدرات ومعرفة اللازمة للقيام بالأعمال المطلوبة إلى وجود حاجة للاستقلالية في العمل، كل ذلك ينفي الحاجة إلى تأثير القائد وشعور العامل بأنه جزء من المنظمة، وهو مؤشر إيجابي يدل على تكريس المؤسسة للعوامل التي تشعر العامل بالراحة والأمن والاستقرار، ومحاولة الاهتمام به ومنح له الحوافز المادية والمعنوية مما يشعر العامل بالاطمئنان خاصة أن المعاملة الحسنة والعلاقات الإنسانية واللامركزية في اتخاذ القرار يؤدي إلى شعور العامل بأنه جزء من المنظمة.

5- تحليل البيانات المتعلقة بالفرضية الثانية: بيانات حول القيادة الاستشارية والالتزام المعياري.

جدول رقم (13): يوضح تعاون القائد مع العاملين في حل بعض المشكلات الشخصية وعلاقته بوجود تفاعل إيجابي داخل المجموعات.

وجود تفاعل إيجابي بين العاملين تعاون القائد مع العاملين في حل بعض المشكلات	نعم	لا	المجموع	كا	درجة الحرية	مستوى الدلالة
الشعور بالارتياح	30	3	33	.473	2	.789
	%90.9	%9.1	%100			
الشعور بالانتماء	13	1	14	.473	2	.789
	%92.9	%7.1	%100			
تقوية العلاقات	19	3	22	.473	2	.789
	%86.4	%13.6	%100			
	62	7	69	.473	2	.789
	%89.9	%10.1	%100			

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم 70 فرداً، قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين يؤكدون وجود علاقة بين تعاون القائد مع العاملين في حل بعض المشكلات الشخصية مع وجود تفاعل إيجابي بين العاملين وهذا ما أكدته النسبة 89.9%، أما في الاتجاه المقابل نجد المجموعة الثانية والتي تؤكد عدم وجود علاقة بين تعاون القائد مع العاملين في حل بعض المشكلات الشخصية وعلاقته بوجود تفاعل إيجابي داخل المؤسسة وهذا ما أكدته النسبة 10.1%.

أما النتائج التفصيلية فنجد نسبة 92.9% من مفردات العينة يؤكدون أن كلما يكون تعاون القائد مع العاملين في حل بعض مشكلات الشخصية يتولد شعور بالارتياح، أما نسبة 90.9% من مفردات العينة فهي تؤكد أن كلما يكون تعاون القائد مع العاملين في حل بعض مشكلات الشخصية يتولد شعور بالارتياح أما نسبة 86.4% من مفردات العينة فهي تؤكد أن كلما يكون تعاون القائد مع العاملين في حل بعض المشكلات الشخصية يتولد تقوية العلاقات كلما يكون وجود تفاعل إيجابي.

أما المجموعة الثانية: تؤكد النسبة 13.6% إن كلما يكون تعاون القائد في حل بعض المشكلات الشخصية مما يتولد تقوية العلاقات إلا أن عدم وجود تفاعل إيجابي داخل المؤسسة، أما النسبة 9.1% تؤكد أن كلما يكون تعاون القائد إيجابي، أما نسبة 7.1% تؤكد أن كلما يكون تعاون القائد في حل

بعض المشكلات الشخصية يتولد شعور بالانتماء لكن عدم وجود تفاعل إيجابي. ولتأكد من دلالة العلاقة بين السؤالين ثم اللجوء إلى اختيار الدالة الإحصائية كـ² حيث يلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (2) قدرت بـ: 4.73% وهي قيمة غير دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha = 0.05$) وبالتالي ليس هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تعاون القائد مع العاملين في حل بعض المشكلات الشخصية وعلاقته بوجود تفاعل إيجابي داخل المؤسسة.

من خلال القراءة الإحصائية نستنتج أن تعاون في حل بعض المشكلات الشخصية مما يتولد الشعور بالارتياح والانتماء، وتقوية العلاقات الشخصية، وعلاقته بوجود تفاعل إيجابي داخل المؤسسة. وهذا يفسر شعور العامل بالارتياح هو مؤشر إيجابي ويدل على عمل القائد ضمن إطار غير رسمي، أما شعور العامل بالانتماء للمؤسسة وتقوية العلاقات كلها مؤشرات تزيد من فعالية المؤسسة وزيادة الأداء وتساهم في خلق جو عمالي قوي وفعال وفي بناء ثقافة مؤسسة قوية، ومنه المحافظة على الانتماء والاستقرار والاستمرار والمنافسة أي اهتمام القائد بالعلاقات الإنسانية في تكريسها داخل المؤسسة أمر ضروري لا بد من رفع من فعالية المؤسسة وتحقيق أهداف المؤسسة وهذا ما أثبتته نظرية X و Y ماكريغور ودوغلاس، على أن نظرية Y تحترم رأي الباحثين وتجعلهم يشاركون في عملية اتخاذ القرار بأسلوب ديمقراطي فيه حدود واسعة من الحرية للتابعين، تبدا هذه النظرية الديمقراطية تفاؤلية، ديناميكية ومرنة تعتمد على التوجيه وتشكل نوع من التكامل بين حاجات الفرد ومطالبه.

جدول رقم (14): يوضح تشجيع القائد التعاون بين العاملين وعلاقته بوجود تفاعل إيجابي بين العاملين:

مستوى الدلالة	درجة الحرية	كا	المجموع	لا	نعم	وجود تفاعل إيجابي بين العاملين تشجيع القائد التعاون بينهم	
						نعم	لا
.00	1	100	60	6	54	التكرار	نعم
			%100	%20	%80	النسبة	
			10	1	9	التكرار	لا
			%100	%10	%90	النسبة	
			70	7	63	التكرار	لا
			%100	%10	%90	النسبة	

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إيجابيات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم 70 فردا قد انقسمت إلى مجموعتين تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين يروا أن تشجيع القائد التعاون بين العاملين وعلاقته بوجود تفاعل إيجابي بين العاملين وهذا ما أكدته النسبة 90%، أما في الاتجاه المقابل فنجد المجموعة الثانية والتي تؤكد عدم تشجيع القائد على التعاون بين العاملين وعدم وجود تفاعل بين العاملين بنسبة قدرت بـ 10%، أما النتائج التفصيلية فنجد أن نسبة 80% من مفردات العينة يؤكدون على أنه كلما يكون تعاون القائد بين العاملين كلما يوجد تفاعل إيجابي بين العاملين، أما نسبة 90% من مفردات العينة فهي تؤكد النفي وهذه النسبة ترى أنه لا يعمل القائد على تشجيع التعاون بين العاملين وعدم وجود تفاعل إيجابي بينهم ونسبة 20% تؤكد أن القائد يعمل على تشجيع التعاون بين العاملين رغم أن لا يوجد تفاعل إيجابي داخل المؤسسة أما 1 من مفردات العينة بنسبة مئوية قدرت بـ 10% ترى أن القائد يشجع على التعاون بين العاملين إلا أنه لا يوجد تفاعل إيجابي بينهم.

ولتأكد من دلالة العلاقة بين السؤالين تم اللجوء إلى اختيار الدالة الإحصائية كا² حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (1) قدرت بـ .00. وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha = 0.05$) وبالتالي هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تعاون القائد بين العاملين مع وجود تفاعل إيجابي داخل المؤسسة ومن خلال القراءة الإحصائية نستنتج أن القائد يعمل ضمن إطار غير رسمي واهتمام القائد بالعلاقات الإنسانية و السير الحسن للمنظمة ومع ذلك وجود تفاعل إيجابي داخل المنظمة وذلك راجع إلى الوعي العالي، والنضج العقلي والفكري، وتمتع المرؤوسين بالمهارات والكفاءات من حيث الأداء.

جدول رقم (15): يوضح مدى توفر الاتصال بين العمال والإدارة وعلاقته بتشجيع القائد على التعاون بين العاملين.

مستوى الدلالة	درجة الحرية	كا	المجموع	لا	نعم	تشجيع القائد التعاون بين العاملين	
						وفرة الاتصال بين العمال والقادة	التكرار
.01	1	10.354	60	5	54	نعم	التكرار
			%100	%8.5	%91.5		النسبة
			10	5	5	لا	التكرار
			%100	%46	%54		النسبة
			70	11	59		التكرار
			%100	%15.7	%84.3		النسبة

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم 70 فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين تمثلت المجموعة الأولى الذين يروا أنه كلما توفر الاتصال بين العاملين والإدارة كلما يعمل القائد على تشجيع القائد على التعاون بين العاملين وهذا ما أكدته النسبة 8.5%، أما الاتجاه المقابل فنجد المجموعة الثانية والتي تؤكد أن عدم توفر الاتصال بين العمال والإدارة لا يعمل القائد على تشجيع التعاون بين العاملين، أما النتائج التفصيلية فنجد أن نسبة 91.5% من مفردات العينة يؤكدون مدى وفرة الاتصال بين العمال والإدارة، أما نسبة 54.5% من مفردات العينة فهي تؤكد عدم وفرة الاتصال بين العمال والإدارة وعدم تشجيع القائد التعاون بين العاملين، ونسبة 8.5% يؤكد على وفرة الاتصال بين العمال والإدارة إلا أن عدم وجود تشجيع القائد على التعاون بين العاملين، ولتأكد من دلالة العلاقة بين السؤالين ثم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية كا² حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة (1) قدرت بـ 0.01 وهي قيمة إحصائية عند مستوى الدلالة ألفا (α = 0.05) وبالتالي هناك علاقة ذات إحصائية بين تشجيع القائد على التعاون بين العاملين وعلاقته بتوفير الاتصال بين العمال والإدارة.

ومن خلال القراءة الإحصائية نستنتج أن وجود الاتصال بين العمال والإدارة له علاقته بتشجيع القائد للتعاون بين العاملين مما يؤدي إلى زيادة فرص التعاون وميل المرؤوسين إلى التعاون والتفاعل فيما بينهم، فكلما زادت مشاركة المسؤولية بين العاملين في حل المشكلات واتخاذ القرار ازداد تعاونهم وهذا ما أكدته نظرية الإدارة بالأهداف "بيتر دراكر" أن هناك نوع من القيادة الديمقراطية التشاركية التي تحمل طابعاً قانونياً شرعياً، ونمط القيادة بالمشاركة الذي يؤدي إلى شعور المرؤوسين بأهميتهم

في التنظيم ويؤدي ذلك إلى تحقيق رضاهم وتعزيز سلوكهم نحو الأهداف العامة، لذا فإن الإدارة بالأهداف تقوم على المشاركة في وضع أهداف المرؤوسين، فالقائد الفعال هو الذي يدير الأهداف والنتائج حيث تقوم القيادة بوضع الأهداف المطلوب تحقيقها، ولا شك أن الاتصالات الواضحة هي التي تمكن العاملين من التعبير عن أنفسهم بشكل مفهوم وواضح.

جدول رقم (16): يوضح تقديم أفكار واقتراحات لتطوير المؤسسة وعلاقته بالإخلاص في العمل داخل المؤسسة:

تقديم أفكار واقتراحات الإخلاص في العمل	نعم	لا	المجموع	كا	درجة الحرية	مستوى الدلالة		
							التكرار	النسبة
نعم	57	1	58	5.412	1	0.05	التكرار	
	%98.3	%1.7	%100				النسبة	
لا	10	2	12	5.412	1	0.05	التكرار	
	%83.3	%16.7	%100				النسبة	
	67	3	70	5.412	1	0.05	التكرار	
	%95.7	%4.3	%100				النسبة	

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم 70 فردا قد انقسمت إلى مجموعتين تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين يرون أن مشاركتهم في تقديم أفكار واقتراحات لتطوير المؤسسة جعلهم يعملون بإخلاص وهذا ما أكدته نسبة 95.7% أما الاتجاه المقابل فنجد المجموعة الثانية والتي تؤكد أن عدم مشاركتهم في تقديم أفكار واقتراحات لتطوير المؤسسة يجعلهم يعملون بدون إخلاص وهذا ما أكدته نسبة 4.3%، أما النتائج التفصيلية فنجد أن نسبة 98.3% من مفردات العينة تؤكد أنه كلما تكون مشاركة في تقديم أفكار واقتراحات لتطوير المؤسسة كلما كان هناك إخلاص في العمل، أما النسبة 83.3% من مفردات العينة فهي النسبة التي تؤكد أن عدم تقديم أفكار واقتراحات لتطوير المؤسسة من قبل العاملين لا يمنعهم من العمل بإخلاص في حين أن نسبة 16.7% أكدت على أن عدم مشاركتهم في تقديم أفكار واقتراحات يعمل على عدم إخلاصهم في العمل، بينما نسبة 1.7% تؤكد على وجود مشاركة في تقديم أفكار واقتراحات لتطوير المؤسسة إلا أنه هناك عدم إخلاص في العمل.

ولتأكد من دلالة العلاقة بين السؤالين تم اللجوء إلى اختبار الدلالة إحصائيا كا² حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند الدرجة (1) قدرت بـ 5.41 وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha = 0.05$) وبالتالي هناك علاقة ذات دلالة إحصائية في تقديم أفكارها واقتراحات لتطوير المؤسسة وعلاقة الإخلاص في العمل.

ونستنتج من خلال القراءة الإحصائية أن تقديم أفكار واقتراحات لتطوير المؤسسة يؤدي إلى العمل بإخلاص داخل المؤسسة وذلك من خلال العمل على توجيه الأفراد الذين يتميزون بدرجة عالية من الالتزام والانتماء للمنظمة فالإجماع الواسع على القيم والاعتقادات المركزية والتمسك بها بشدة من

قبل الجميع يزيد من إخلاص العاملين وولائهم والتصاقهم الشديد بالمؤسسة مما يعود بنتائج إيجابية، ولذلك إن أهمية المشاركة العمالية في عملية وضع الآراء والاقتراحات التي تخص عملهم وهذا ما أشارت إليه إجابات المبحوثين الذين أجابوا بنعم مما يعطي لهم إحساس بالانتماء لهذه المؤسسة.

جدول رقم (17): يوضح استشارة القائد في اتخاذ القرارات وعلاقته بالالتزام للبقاء في المنظمة:

مستوى الدلالة	درجة الحرية	كا	المجموع	لا	نعم	الالتزام للبقاء في المنظمة استشارة القائد في اتخاذ القرارات	
						نعم	لا
.598	1	.278	44	9	35	التكرار	نعم
			%100	%20.5	%79.5	النسبة	
			26	4	22	التكرار	لا
			%100	%15.4	%84.6	النسبة	
			70	13	57	التكرار	
			%100	%18.6	%81.4	النسبة	

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم 70 فردا قد انقسمت إلى مجموعتين تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين يروا أن استشارة القائد في اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل له علاقة بالالتزام للبقاء في المؤسسة وهذا ما أكدت النسب 81.4%، أما الاتجاه المقابل فنجد المجموعة الثانية والتي تؤكد عدم استشارة القائد في اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل وعلاقته بعدم الالتزام بالبقاء في المؤسسة وهذا ما أكدته النسبة 18.6%، أما النتائج التفصيلية فنجد أن نسبة 79.5% من مفردات العينة تؤكد أن كلما تكون استشارة في اتخاذ القرارات كلما يكون الالتزام بالبقاء في المنظمة، أما نسبة 84.6% من مفردات العينة فهي تؤكد عدم استشارة القائد في اتخاذ القرارات إلا أن التزامهم بالبقاء في المؤسسة ونسبة 15.4% وهي النسبة التي تؤكد النفي فهذه النسبة ترى أنه عدم استشارة القائد في اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل وعلاقته بعدم الالتزام بالبقاء في المنظمة ونسبة 20.9% تؤكد أن استشارة القائد في اتخاذ القرارات إلا أن لا يوجد التزام بالبقاء في المنظمة.

ولتأكد من دلالة العلاقة بين السؤالين تم اللجوء اختيار الدلالة الإحصائية كا2 حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (1) قدرت بـ 2.7 وهي قيمة غير دالة إحصائيا بين علاقة استشارة القائد في اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل وعلاقته بالالتزام في البقاء بالمؤسسة. من خلال القراءة الإحصائية نستنتج أن القائد ينتهج أسلوب استشاري فهو يتيح فرص المناقشة والتعاون للمبحوثين للتعبير عن آرائهم من أجل حل مشكلات العمل اليومية. ويتضمن هذا النمط درجة أعلى من الديمقراطية حيث يقوم القائد بعرض مشكلة للنقاش وتلقى الأفكار والاقتراحات مع المرؤوسين في التعرف أثناء أدائهم لعملهم ثم إعطاء بعض التوجيهات والتدخل إذا لزم الأمر، ويؤدي الالتزام الاستمراري إلى شعور العاملين بالولاء والانتماء وتنفيذ القرارات دون معارضة.

6- تحليل البيانات المتعلقة بالفرضية الثالثة: علاقة القيادة الأوتوقراطية "الخيرة" والالتزام الاستمراري

جدول (18): يوضح سماح القائد بالمشاركة في أنشطة المؤسسة لاتخاذ القرارات الخاصة بالعمل وعلاقته بتنمية روح التعاون بين العاملين:

مستوى الدلالة	درجة الحرية	كا	المجموع	لا	نعم	سماح القائد بالمشاركة لاتخاذ القرارات	
						علم القائد على تنمية روح التعاون بين العاملين	نعم
.00	1	19.660	56	10	46	التكرار	نعم
			%100	%17.9	%82.1	النسبة	
			14	11	3	التكرار	لا
			%100	%78.6	%21.4	النسبة	
			70	21	49	التكرار	
			%100	%30	%70	النسبة	

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم 70 فردا قد انقسمت إلى مجموعتين تمثلت المجموعة الأولى في الذين يرون أنه كلما يسمح القائد بالمشاركة في مناشط المؤسسة لاتخاذ القرارات كلما عمل على تنمية روح التعاون بين العاملين وهذا ما أكدته نسبة 70% أما في الاتجاه المقابل فنجد المجموعة الثانية والتي تؤكد على أن عدم سماح القائد بالمشاركة في مناشط المؤسسة لا تزيد من تنمية روح التعاون بين العاملين، أما النتائج التفصيلية فنجد أن نسبة 82.1% تؤكد على سماح القائد بالمشاركة في مناشط المؤسسة الخاصة باتخاذ القرارات الخاصة بالمؤسسة والعمل على تنمية روح التعاون بين العاملين أما نسبة 21.4% فهي نسبة التي تؤكد على عدم سماح القائد بالمشاركة في مناشط المؤسسة الخاصة بالعمل ولا يعمل على تنمية روح التعاون بين العاملين بينما نسبة 17.9% تؤكد على عدم سماح القائد بالمشاركة في أنشطة المؤسسة لاتخاذ القرارات إلا أنه يزيد من تنمية روح التعاون بينهم، أما نسبة 78.6% فهي نسبة التي تؤكد النفي فهذه النسبة ترى أن عدم سماح القائد بالمشاركة في أنشطة المؤسسة والخاصة بالعمل لا تزيد من تنمية روح التعاون بين العاملين.

وللتأكد من دلالة العلاقة بين السؤالين تم اللجوء إلى اختيار الدلالة الإحصائية كا² حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند الدرجة (1) قدرت بـ 19.6 وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى

الدالة ألفا ($\alpha = 0.05$) وبالتالي هناك علاقة بين سماح القائد بالمشاركة في اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل وتنمية روح التعاون بين العاملين.

من خلال القراءة الإحصائية نستنتج أن المساعدة على تنمية روح التعاون لاكتشاف المشكلات هو التفكير المطلق والشامل والعمل على حلها وهذا يدل على أهمية عملية التبادل بين القائد والمرؤوسين، ومكافآتهم ماديا ومعنويا مقابل الأداء والجهد المبذول من قبلهم لتحقيق المهام المطلوبة فضلا عن أهمية وضع القواعد والمعايير من قبل القائد وفسح المجال للمرؤوسين في إنجاز مهامهم وأعمالهم.

جدول (19): يوضح تعامل القائد مع المرؤوسين بنفس الأسلوب وعلاقته بالتحدث عن المؤسسة التي تعمل بها بشكل جيد.

التحدث عن المؤسسة بشكل جيد معاملة القائد العاملين بنفس الأسلوب	نعم	لا	المجموع	كا	درجة الحرية	مستوى الدلالة
نعم	33	1	34	8.144	1	.04
	%97.1	%2.9	%100			
لا	26	10	36	8.144	1	.04
	%72.2	%27.8	%100			
	59	11	70	8.144	1	.04
	%84.3	%15.7	%100			

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً 70 فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين أكدوا على أنه كلما تعامل القائد بنفس الأسلوب بغض النظر على الفوارق الفردية كلما تحدثوا عن المؤسسة بشكل جيد، وهذا ما تؤكدته نسبة 84.3% أما الاتجاه المقابل فنجد المجموعة الثانية والتي تؤكد على عدم تعامل القائد بنفس الأسلوب مع عماله له أثر على عدم تحدثهم عن المؤسسة بشكل جيد وهذا ما أكدته نسبة 15.7%، أما النتائج التفصيلية فنجد أن نسبة 97.19% من مفردات العينة يؤكدون أنه كلما يتعامل القائد بنفس الأسلوب مع العاملين كلما تحدثوا عن المؤسسة بشكل جيد أما نسبة 72.2% من مفردات العينة يؤكدون أن القائد يتعامل بنفس الأسلوب معهم إلا أنهم لا يتحدثون عن المؤسسة بشكل جيد أما نسبة 27.8% فهي النسبة التي تؤكد النفي فهذه النسبة ترى أن عدم تعامل القائد بنفس الأسلوب مع مرؤوسيه دفع بهم للتحدث عن المؤسسة بشكل غير جيد في حين أن نسبة 2.9% من مفردات العينة رغم تأكدها على تعامل القائد بنفس الأسلوب معهم إلا أنهم لا يتحدثون عن المؤسسة بشكل جيد.

ولتأكد من دلالة العلاقة بين السؤالين ثم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية كا2 حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عن الدرجة (1) قدرت بـ 8.14 وهي قيمة دالة إحصائياً عن مستوى الدلالة ألفا (0.05 = α) وبالتالي هناك علاقة بين تعامل القائد مع المرؤوسين بنفس الأسلوب والتحدث عن المؤسسة بشكل جيد.

حيث نستنتج أن اهتمام المؤسسة بأفرادها دفعهم إلى الحفاظ على مصالح المؤسسة وزيادة التزامهم بأعمالهم في المنظمة.

يمكن القول أن في ظل القيادة الديمقراطية والتي تهتم بتنمية العاملين، وتعتبرهم شركاء لها في النجاح فإنها بيئة خصبة لنمو قيادة المستقبل من الشباب العاملين أن القيادة الحقيقية هي التي تسعى لتطور الآخرين وتحقيق أحلامهم وذواتهم من حيث المشاركة في صنع القرار والاتصالات الصاعدة والتطوير والتدريب، والإعداد المستمر للعامل المناسب في الوقت المناسب.

والقيادة هي تنظيم طاقات العاملين وجهودهم لتنصب في إطار خطط المنظمة لما يحقق لأهداف المستقبلية لها ويضمن نجاحها، كما يعمل القائد بشكل دائم على تدعيم السلوك الإيجابي للأفراد والمجتمعات.

7- مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات:

مناقشة نتائج الفرضية الأولى:

- غالبية الأفراد أكدوا على أن القائد يعمل على تشجيع العمل الجماعي (الفرقي) مما يولد درجة حبه للعمل وهذا ما يساعد العمل الجماعي على تقبل المشاركة في القرار وهذا ما يسهل عملية التنسيق والاتصال بين الأفراد والمشاركين، حيث يتطلب العمل الجماعي نجاح القرار للمشاركة الفعالة من قبل الأفراد وهذا ما أكدته نسبة 71.4% في الجدول رقم (10) وهذا ما يتطابق مع نظرية الإدارة بالأهداف التي تؤكد أن كل ما تحتاج إليه التنظيمات الإدارية مبدأ إداري ينمي الإحساس بالمسؤولية لدى الأفراد العاملين، ويوفر لهم التوجيه الكافي وينشئ روح الفريق الجماعي وتقوم هذه النظرية على مبدأ الإدارة بالمشاركة والاتفاق بين القائد والعاملين على وضع الأهداف والتشجيع على التعاون بين العاملين في المنظمة، غالبية الأفراد أكدوا على وجود قيادة تشاركية وهذا ما أكدته النسب العالية في الجدول (08) في حين أن القائد يساهم في المشاركة في اتخاذ القرارات ويحث على المشاركة في استحداث برنامج معين ويقوم على تشجيع العمل الجماعي.

وأكد غالبية الأفراد على وجود التزام عاطفي وهذا ما أكدته النسب العالية المذكورة في الجدول رقم (09) في حين أن شعور العاملين بارتباط عاطفي ويشعرون بأنهم جزء من المؤسسة وحضورهم إلى المؤسسة في الوقت المحدد وانغماسهم بشكل كامل في أداء مهامهم ودرجة حبه للمنظمة.

- غالبية الأفراد أكدوا على أن هناك علاقة بين القائد والتابعين مما يؤدي إلى الارتباط الشعوري وهذا ما أكدته النسبة 68.6% في الجدول (11)، وهذا ما تؤكد عليه النظريات السلوكية من بينها دراسات "بليك وموتون" ودراسات "ليكرت" التي ينطوي الأسلوب القيادي على بعدين أساسيين من بينها الاهتمام بالعمل حيث يركز على الأهداف وتوصيف الأعمال وتوزيعها والاهتمام بالناس يتضمن إنشاء علاقات جيدة بين العاملين والشعور بالمودة نحو العاملين والاهتمام بمشكلات العاملين وأمورهم الشخصية أما نسبة 31.4% تؤكد على عدم وجود علاقة بين القائد والعاملين إلا أنه لا يوجد شعور عاطفي.

- غالبية الأفراد المبحوثة أكدوا على أن إتاحة القائد للعاملين مسؤوليات أخرى مما يولد شعور العاملين بأنهم جزء من المؤسسة وهذا ما أكدته نسبة 74.6% في الجدول رقم (12) وهذا ما يفسر بأن الأفراد يولون أهمية بالغة لعملهم وأدائهم بشكل صحيح وهذا ما يرفع من مستوى.

وعلى ضوء ما تقدم من تحليل للبيانات والنتائج يمكن القول أن الفرضية المتعلقة بالقيادة التشاركية والالتزام العاطفي قد تحققت.

مناقشة الفرضية الثانية:

- غالبية أفراد المجموعة أكدوا على أن المؤسسة تعمل على تعاون القائد مع العاملين في حل بعض المشكلات الشخصية مما يولد الشعور بالانتماء والارتياح وتقوية العلاقات، مما يؤدي إلى وجود تفاعل إيجابي بنسبة قدرت بـ 89.9% في الجدول رقم (13) وهذا ما أكدته نظرية ماغريغور دوغلاس x و y تؤكد على اهتمام القائد بالعلاقات الإنسانية مما تعمل على رفع فعالية المؤسسة وتحقيق أهدافها، أكد غالبية الأفراد على وجود قيادة استشارية وهذا ما أكدته النسب العالية المذكورة في الجدول رقم (08) تؤكد على وجود اتصال مفتوح بين العمال والإدارة، ومشاركة المبحوثين في تقديم أفكار واقتراحات وتطوير المؤسسة واحترام آراء المبحوثين، ويعمل القائد على تشجيع التعاون بينهم. وأكد غالبية الأفراد على وجود التزام معياري وهذا ما أكدته النسب العالية المذكورة في الجدول (09) حيث يلتزم المبحوثين للبقاء في المنظمة رغم الصعوبات ويلتزمون ويعملون بإخلاص ويتفاعلون فيما بينهم.

- غالبية الأفراد أكدوا على مدى توفر الاتصال بين العمال والإدارة مما يشجع القائد على التعاون بين العاملين وهذا من خلال نتائج الدراسة 91.5% في الجدول رقم (15) وهذا ما أكدته نظرية الإدارة بالأهداف (دراكر بيتر) أن هناك نوع من القيادة الديمقراطية التشاركية التي تحمل طابعا قانونيا شرعيا مما يؤدي إلى شعور المرؤوسين بأهمية التنظيم.

- غالبية الأفراد أكدوا على أن تقديم أفكار واقتراحات لتطوير المؤسسة بنسبة مئوية قدرت بـ 82.9%، أما نسبة 7.1% أكدت على عدم مشاركتهم في تقديم أفكار واقتراحات لتطوير المؤسسة. وهذا ما يؤكد (المرجع لحسين حريم، السلوك التنظيمي) أن الأفراد يتميزون بدرجة عالية من الالتزام والانتماء للمؤسسة والإجماع الواسع على القيم والاعتقادات المركزية والتمسك بها يزيد من إخلاص العاملين.

وعلى ضوء ما تقدم من تحليل للبيانات والنتائج يمكن القول أن الفرضية المتعلقة بالقيادة الاستشارية والالتزام المعياري قد تحققت.

مناقشة الفرضية الثالثة:

- غالبية الأفراد أكدوا على عدم سماح القائد بالمشاركة في مناقشة المؤسسة في اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل وعدم تنمية روح التعاون بين العاملين وهذا ما أكدته نسبة 30 وذلك راجع إلى عدم المساعدة على تنمية روح التعاون لاكتشاف المشكلات وعدم التفكير المطلق الشامل.

- غالبية الأفراد أكدوا أن تعامل القائد مع المرؤوسين بنفس الأسلوب والتحدث عن المؤسسة بشكل جيد بنسبة مئوية 70% وذلك راجع إلى اهتمام القائد بالمؤسسة والعاملين وعدم الدفاع عنها.

أكد غالبية الأفراد على وجود قيادة أوتوقراطية خيرة وهذا ما أكدته النسب العالية في الجدول رقم (08) حيث يستطيع المبحوثين التعبير عن رأيهم بدون خوف ويعمل القائد على توجيه العاملين بشكل مرن ويعاملهم بنفس الأسلوب، في حين أن القائد يعمل على تنمية روح التعاون وتنمية مهاراتهم بين العاملين.

وعلى ضوء ما تقدم من تحليل للبيانات والنتائج يمكن القول أن الفرضية المتعلقة بالقيادة الأوتوقراطية الخيرة وعلاقتها بالالتزام والاستمرار قد تحققت.

8- النتائج العامة:

- يمكن القول أن الأسلوب القيادي له علاقة بالالتزام التنظيمي للعاملين بالمؤسسة، حيث نجد النمط المتوصل إليه النمط السائد داخل المؤسسة هو الأسلوب الديمقراطي التشاركي أكبر أسلوب سائد.
- تؤكد الدراسة وجود أساليب القيادة المتمثلة في القيادة التشاركية والقيادة الاستشارية والقيادة الأوتوقراطية الخيرة إذ كان لها مساهمة كبيرة في تدعيم وتعزيز الالتزام التنظيمي وأبعاده (الالتزام الشعوري، الالتزام المعياري، الالتزام الاستمراري).
- وجود علاقة بين القيادة الأوتوقراطية الخيرة والالتزام الاستمراري وهذه نتيجة متميزة يعزى ذلك إلى ارتباط المرؤوسين بالمنظمة.
- وجود علاقة بين القيادة التشاركية والالتزام الشعوري وهذا نتيجة للارتباط العاطفي والتطابق والاندماج للفرد بقيم وأهداف المنظمة.
- وجود علاقة بين القيادة الاستشارية والالتزام المعياري وهذا ما يدل على شعور المرؤوسين في الالتزام والواجب بالبقاء في المنظمة مهما كانت الأسباب وهذا ينبع من المبادئ الشخصية التي يحملها الفرد قبل دخوله للمؤسسة.
- وجود علاقة بين تشجيع القائد العاملين على العمل الجماعي ودرجة حبهم للعمل.
- وجود علاقة بين القائد والتابعين وعلاقته بشعورهم العاطفي داخل المؤسسة.
- إتاحة القائد للعاملين مسؤوليات أخرى غير مهامهم اليومية يؤدي إلى بشعورهم بأنهم جزء من المؤسسة.
- وجود علاقة بين تعاون القائد والعاملين في حل بعض المشكلات الشخصية وتفاعل إيجابي داخل المؤسسة.
- توجد علاقة بين توفر الاتصال بين العمال والإدارة بتشجيع القائد على التعاون بين العاملين.
- يساعد تقديم العاملين أفكار واقتراحات لتطوير المؤسسة مما يؤدي للإخلاص في العمل.
- يتولد لدى العمال شعور بالالتزام التنظيمي والانضباط نحو عملهم والاستمرار في منظماتهم وتعزيز هذا الشعور بالدعم الذي يتلقاه الفرد في المنظمة.
- وفي خضم الدراسة النظرية نستنتج وجود علاقة إيجابية بين أبعاد الأسلوب القيادي وأبعاد الالتزام التنظيمي، يعود إلى إستراتيجيات المؤسسة المنتهجة.
- كما كشفت الدراسة عن أن الأسلوب السائد في المؤسسة وهو أسلوب ديمقراطي يساهم في تنمية العلاقات الإنسانية وزيادة الروح المعنوية.

خاتمة

خاتمة:

تعتبر القيادة إحدى الوظائف الأساسية للإدارة وهي ضرورية في كل المنظمات بغض النظر عن أحجامها وطبيعة النشاط الذي تمارسه لذا جاءت هذه الدراسة في شقيها النظري والتطبيقي الموسومة بموضوع الأسلوب القيادي وعلاقته بالالتزام التنظيمي للعاملين حيث اخترنا مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالمسيلة كنموذج لدراسة بالاعتماد على كوادرها مجتمعاً للدراسة التطبيقية.

لقد بينت الدراسة النظرية والميدانية تعدد أبعاد الأسلوب القيادي وذلك لتباين وجهات النظر بين الدارسين والباحثين لهذا المفهوم وما له من أهمية داخل التنظيم وفي التأثير على سلوك الأفراد، كمجموعة الخصائص تمثل في مجملها البيئة الداخلية للمنظمة لها تأثير كبير على سلوك الفئات الفاعلة داخل التنظيم خصوصاً إذا ما كانت نظم الاتصالات تعمل بشكل فعال وقيادة ديمقراطية تشاركية واستشارية محفزة على الالتزام وذلك من شأنه أن يترك آثاراً إيجابية في نفسية الأفراد ويعود بالإيجاب على المنظمة، إذ أن المشاركة في اتخاذ القرار وغيره من الأبعاد التي إذا ما توافرت بصورة إيجابية، ضمنت توفير الأسلوب القيادي مما يحقق لديهم شعور بالالتزام والولاء والإخلاص في تحقيق الأهداف المسطرة.

كما كشفت الدراسة النظرية أن أبعاد الأسلوب القيادي يؤثر إيجابياً على الالتزام التنظيمي لدى الأفراد في تنظيم، فكلما وفرت المؤسسة أسلوب قيادي فعال كلما زادت قدرات الالتزام لديه والعكس صحيح وهذا ما بينته تحديات ومعوقات القيادة لذا وجب على المؤسسة أهمية بالغة لتحسينه، هذا ما يساعد على تنمية التعاون وقدرات الأفراد وزيادة الكفاءة، ورفع الروح المعنوية، وشعور بالالتزام والولاء.

من خلال الدراسة الميدانية في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بينت أن الأسلوب القيادي هو أسلوب ديمقراطي يسمح للمشاركة في اتخاذ القرار ووجود عقلانية في التنظيم، ووجود نظم اتصالات فعالة ووضوح القوانين. الخاتمة هي حوصلة الدراسة النظرية والميدانية لذلك يجب أن تكون مبنية بصياغة جيدة

من خلال الدراسة التي تم الوصول إليها نتيجة مفادها أن الأسلوب القيادي بأبعاده له علاقة بالالتزام التنظيمي داخل المؤسسة.

من خلال هذه الدراسة يمكن اقتراح مجموعة من التوصيات يمكن أن تؤخذ بعين الاعتبار من قبل الدارسين والمؤسسات.

الاقتراحات والتوصيات:

- العدالة والمساواة في المعاملة وتقادي التميز فيما بينهم.
- التفاعل بين الأسلوب القيادي والمواقف لضمان قيام القائد لمساعدة المرؤوسين على تبيان المسارات الكفيلة بتحقيق أهدافهم وأهداف الأداء.
- تنمية شعور الفرد بالواجب والتعهد باستمراره في العمل داخل المؤسسة.
- ضرورة الاعتماد على الالتزام الاستمراري والمعياري لدى جميع العاملين.
- ضرورة التعاون القادة مع المرؤوسين والعمل على روح الفريق والولاء للارتقاء نحو الأفضل.
- تطوير الفكر العمالي وتنميته على المشاركة في كل ما يمس المؤسسة وتحمل العوائق والأزمات.
- تفعيل التنافس بين الموظفين من أجل خلق الالتزام لديهم.
- التحلي بثقافة التشجيع من خلال رفع معنوياتهم وتقديم الشكر عند تديم الأعمال وغرض حب الولاء والالتزام للمؤسسة تهيئة أسلوب قيادي مناسب للرؤساء.
- محاولة تقرب المسؤولين من مرؤوسيههم أكثر لتعزيز الروابط بينهم وجعلهم يعملون دون ملل.

قائمة المصادر

قائمة المراجع:

الكتب:

1. أحمد ماهر: السلوك التنظيمي، مدخل لبناء المهارات، ط2، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
2. أسامة خيربي: القيادة الإدارية، ط1، دار الرأية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
3. بشار يزيد الوليد: المفاهيم الإدارية الحديثة، ط1، عمان الأردن، 2008.
4. حسن توفيق: فلسفة الإدارة، ط5، الدار الجامعية، المنشورات الجامعية، دمشق، 1996.
5. حسن حريم: السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال)، دط، دار حامد، عمان، الأردن، 2004.
6. حسن محمد إبراهيم حسان، محمد حسين العجمي: الإدارة التربوية، ط1، دار المسيرة، عمان الأردن، 1427هـ، 2007م.
7. حسين حدسي: مبادئ الإدارة الحديثة، ط1، دار الثقافة لنشر والتوزيع، عمان، 2006م.
8. حسين مريم: السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، ط2، دار الحامد، 1429هـ، 2002م.
9. حواء شرقي: إدارة الأعمال منظور كلي، دط، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2000.
10. خليل حسن محمد الشماع، نظرية المنظمة، دط، دار المسيرة، عمان الأردن، 2000.
11. رافد عمر الحريري: القيادات الإدارية لمدارس المستقبل في الجودة الشاملة، ط1، دار الفكر، عمان، الأردن، 2007م.
12. راوية حسن: السلوك في المنظمات، دط، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1999.
13. رشيد زرواتي، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ط1، دار هومة، الجزائر، 2002.
14. السيد الحسني: النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم، ط4، دار المعارف، القاهرة، 1983.
15. الشماع خليل محمد حسن: نظريات المنظمة، ط1، دار الميسر، عمان، 1994.
16. طارق علي جماز: السلوك التنظيمي، دط، الأكاديمية العربية المفتوحة بالدانمرك كلية الإدارة والاقتصاد، دار حامد، الأردن، 2003.
17. عبد الرزاق سعادة: السلوك التنظيمي، ط1، جامعة القدس مفتوحة، 1998.

18. عبد العزيز صالح بن حبتور: أصول ومبادئ الإدارة العامة، ط1، دار الثقافة، عمان، الأردن، 2000.
19. علي السلمي: إدارة السلوك التنظيمي، دط، دار الغريب، القاهرة، 2004.
20. علي عباس: أساسيات علم الإدارة، ط1، دار المسيرة، عمان، الأردن، دت.
21. علي غربي: تنمية الموارد البشرية، دط، دار الفجر، القاهرة، 2007.
22. عمار بوحوش: مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، دط، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائري، 1995.
23. العميان محمود سليمان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دط، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان 2003.
24. فريد النجار: التغيير والقيادة والتنمية الوظيفية (محاور الإصلاح الإستراتيجي في القرن 21)، دط، لدار الجامعية الإسكندرية، 2007.
25. محمد بن حمودة: علم الإدارة المدرسية (نظرياته وتطبيقاته في النظام الجزائري)، دط، دار العلوم الحجار، عنابة، 2006م.
26. محمد قاسم القريوش: دراسة السلوك الفردي الجماعي في منظمات الأعمال، ط5، دار وائل، عمان، الأردن، 2009.
27. محمود خضير كاظم: السلوك التنظيمي، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
28. مصطفى محمد أبو بكر: الموارد البشرية، مدخل لحقيقة الميزة التنافسية، دط، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007.
29. منال طلعت محمود: سياسات في علم الإدارة، دط، المكتب الجامعي الحديث، 2002.
30. منال طلعت محمود: سياسات في علم الإدارة، ط 1، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2002.
31. ناصر دادي عدون: إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دط، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004.
32. هاشم زكي محمود: الاتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، ط2، ذات السلاسل للطباعة، مصر، 1979.
33. يوسف عبد الحميد طبايجة: منهجية البحث وتقنيات ومناهج، ط1، دار الهادي، بيروت لبنان، 2008.

المذكرات:

1. أميرة محمد رفعت حواس: الالتزام التنظيمي والثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية والسلوكية المواطنة التنظيمية، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، إشراف محمد عبد الحلیم رايد، كلية التجارة، 2003م.
2. خالد محمد أحمد الوزان: المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي، إشراف محمد سيد حمزاوي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية الدراسات العليا، مكة المكرمة الرياض، 2006.
3. العطواني محمد عزيز: أثر النمط القيادي "لمدراء المصارف وولاء العاملين" دراسة ميدانية في عينة من المصارف العراقية، دبلوم عالي، إدارة المصارف كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، 2000.

السلام

الملحق رقم (01)

جامعة محمد بوضياف المسيلة
كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية

قسم علم اجتماع
تخصص: تنمية موارد بشرية

استمارة استبيان

في إطار انجاز دراسة علمية بهدف إعداد مذكرة لنيل شهادة ماستر 2 في علم اجتماع تخصص تنمية موارد بشرية حول موضوع: "الأسلوب القيادي وعلاقته بالالتزام العاملين في المؤسسة"

نضع بين أيديكم هذه الاستمارة والتي نرجو منكم قراءة كل فقراتها بعناية تامة مع الإجابة عنها بدقة وموضوعية والتعبير عن رأيكم بصراحة وذلك بوضع الإشارة (x) في المكان المناسب. ونحيطكم علما بان جميع المعلومات التي ستقدمونها ستحاط بالسرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط، معبرين سلفا عن شكرنا وتقديرنا لحسن تعاونكم.

إشراف الأستاذة:

شبيلى وهبية

من إعداد الطالبة:

عطاء الله مهدية

السنة الجامعية: 2016م - 2017م.

أولاً: البيانات السوسيو مهنية لمفردات العينة:

- 1- الجنس: أ/ ذكر ب/ أنثى
- 2- السن:
- 3- الحالة الاجتماعية: أ/متزوج(ة) ب/أعزب/ عزباء
- ج/ مطلق(ة) د/ أرمل(ة)
- 4- الوظيفة في العمل: أ/ عون تحكم ب/ عون تنفيذ ج/ إطار
- 5- الأقدمية في العمل:
- 6- المستوى التعليمي: ابتدائي متوسط ثانوي جامعي

ثانياً: محور الأسلوب القيادي

I. القيادة التشاركية:

- 7- هل القائد يحقق المشاركة معكم؟ نعم لا
- في حالة الإجابة بنعم هل تتم عن طريق:
- الاجتماعات التقارير الزيارات
- 8- هل تتم مشاركتكم عند استحداث برنامج معين من قبل الإدارة؟: نعم لا
- 9- في اعتقادك هل اللامركزية في اتخاذ القرار داخل المؤسسة تعمل على:
- إتاحة الفرص - تحسين المهارات - رفع روح التعاون
- 10- هل يشجع القائد العمل الفرقي (الجماعي)؟ نعم لا
- 11- كيف هي علاقتك مع قائدك داخل المؤسسة؟:
- مبنية على الثقة مبنية على الاحترام مبنية على المنفعة
- 12- هل يتيح لكم قائدكم فرصة تولي مسؤوليات أخرى غير مسؤولياتكم المعتادة؟ نعم لا

II. القيادة الاستشارية:

- 13- هل يوجد اتصال مفتوح بين العاملين والقادة داخل المؤسسة؟ نعم لا
- 14- هل تعاون القائد معك في بعض حل مشاكلك الشخصية يولد لديك:
- الشعور بالارتياح الشعور بالانتماء تقوية العلاقات
- أخرى حدد
- 15- هل تقوم بتقديم أفكارك واقتراحاتك لتطوير هذه المؤسسة؟ نعم لا
- 16- هل يحترم القائد أرائك من خلال الأخذ بها؟ نعم لا
- 17- هل يشجع القائد التعاون بين العاملين؟ نعم لا
- 18- هل يستشيرك قائدك في اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل؟ نعم لا

III. القيادة الأتوقراطية (الخيرة):

- 19- هل تستطيع التعبير عن رأيك بحرية وبدون خوف من القائد؟ نعم لا

- 20- هو يوجه القائد العاملين بشكل مرن؟ نعم لا
- 21- هل يعامل القائد الجميع بنفس الأسلوب بغض النظر على الفوارق الفردية؟
نعم لا
- 22- ما هو أسلوب تعامل القائد أثناء الاجتماع؟
أوامر حوار تهديد تشجيع
- 23- هل يعمل القائد على تنمية روح التعاون بين العاملين؟ نعم لا
- 24- هل يشجع القائد العاملين على تنمية مهاراتهم؟ نعم لا

ثالثا: محور الالتزام التنظيمي

I. الالتزام العاطفي:

- 25- هل تشعر بارتباط عاطفي بالمنظمة التي تعمل بها؟ نعم لا
- 26- هل تشعر بأنك جزء من الأسرة التي تتكون منها المؤسسة؟ نعم لا
- 27- هل تحضر إلى المؤسسة في الوقت المحدد؟ نعم لا
- 28- هل تحب المنظمة التي تعمل بها؟ نعم لا
- 29- هل تتغمس بشكل كامل في أداء مهامك؟ نعم لا

II. الالتزام الاستمراري:

- 30- هل استمرارك في عملك الحالي يرجع إلى:
- حبك للوظيفة - ولأنك لقائلك - ولأنك للمؤسسة
- 31- هل تشعر بالانتماء داخل المؤسسة؟ نعم لا
- 32- هل تتحدث عن المنظمة التي تعمل بها في كل المناسبات بشكل جيد؟ نعم لا
- 33- هل تشعر بأن لديك رغبة قوية للاستمرار في العمل في هذه المنظمة؟ نعم لا
- 34- هل يسمح القائد للعاملين بالمشاركة في (مناشط المؤسسة) اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل؟
نعم لا

في حالة الإجابة بنعم هل يجعلك ذلك:

- تستمر في عملك بشكل جيد - بذل جهد أكثر في العمل
- تتحمل المسؤولية

III. الالتزام المعياري (الأخلاقي)

- 35- هل يوجد تفاعل إيجابي بينك وبين العاملين؟ نعم لا
- 36- هل تلتزم بالبقاء في المنظمة بالرغم من كل الصعوبات التي تواجهك؟ نعم لا
- 37- هل تلتزم أخلاقيا في انجاز مهامك؟ نعم لا
- 38- هل تقوم بعملك بإخلاص؟ نعم لا

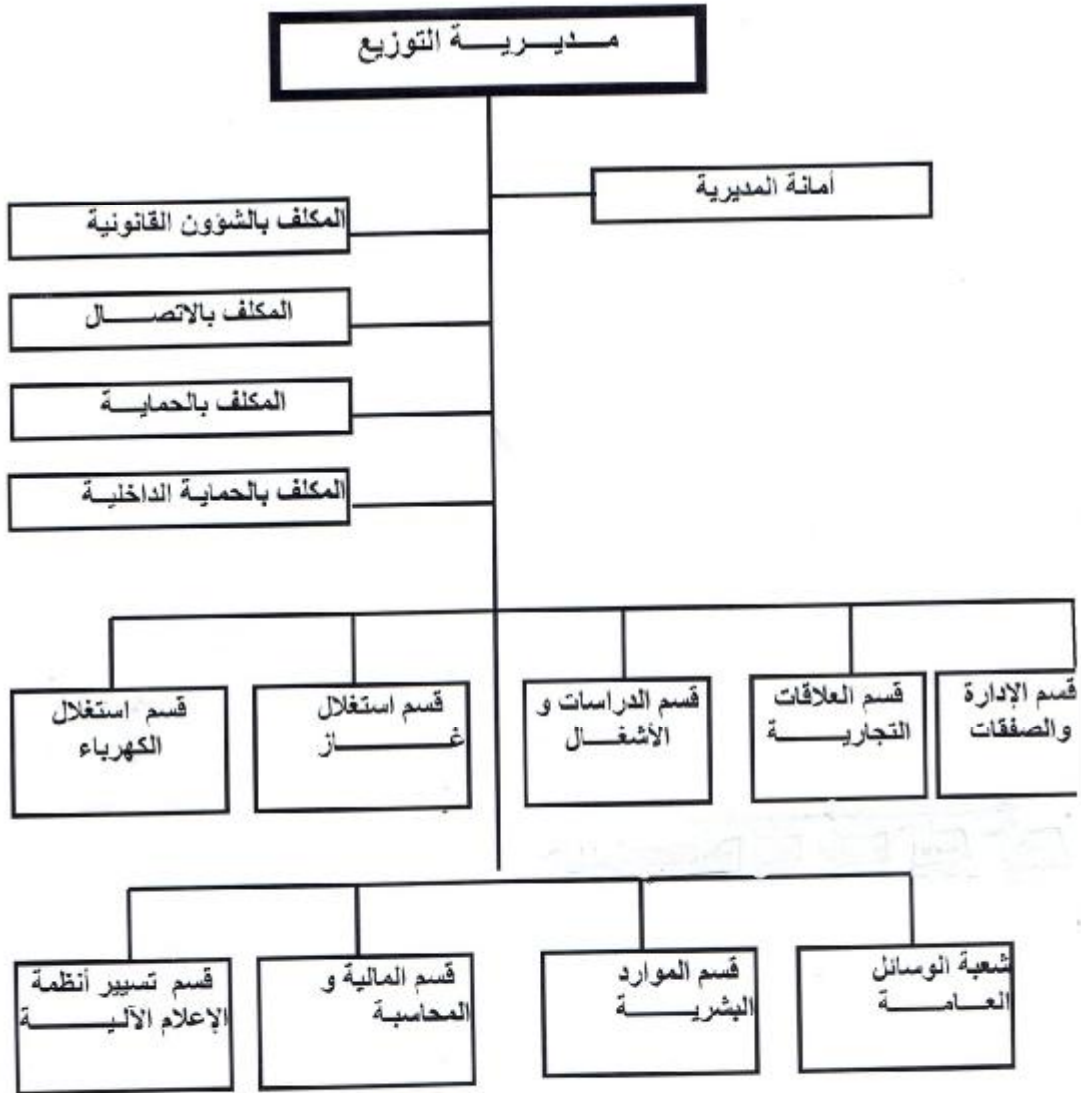
39- في حالة وقوع المؤسسة في أزمة هل تقوم بمساعدتها؟:

- عن طريق ساعات إضافية - التخلي عن جزء من الأجر

أخرى

الملحق رقم (02)

الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع بالمسيلة



الملحق رقم (03)

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
MINISTRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

UNIVERSITE MOHAMED BOUDIAF- M'SILA-

Vice Rectorat des Relations Extérieures la Coopération
L'animation la Communication et les Manifestations
Scientifiques.



جامعة محمد بوضياف- المسيلة

نيابة رئاسة الجامعة للعلاقات الخارجية والتعاون و التنشيط
والاتصال والتظاهرات العلمية

المسيلة في: 26 MARS 2017

رقم: 291/2017

إلى السيد/

مدير مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز (سونلغاز)
(وحدة المسيلة)

رسالة إستقبال

في إطار إنفتاح الجامعة على المحيط الاقتصادي ، و في إطار تحضير رسائل التخرج
نوافي سيادتكم بقائمة الطلبة الراغبين في إجراء تريض ميداني في الاختصاصات المفتوحة
لدى مؤسستكم وفق الجدول التالي :

الإسم واللقب	تاريخ ومكان الميلاد	التخصص	نوع التريض	تاريخ التريض
عطالله مهديّة	1991/09/24 ب المسيلة	سنة 02 ماستر تنمية الموارد البشرية	تريض ميداني	من : 2017/03/29 إلى : 2017/03/30
روبي ابتسام	1993/02/24 ب المسيلة	سنة 02 ماستر تنمية الموارد البشرية	تريض ميداني	من : 2017/03/29 إلى : 2017/03/30

وفي الأخير تقبلوا منا فائق الإحترام والتقدير.

رئيس الجامعة للعلاقات الخارجية والتعاون

و التنشيط والاتصال والتظاهرات العلمية



قائمة المحكمين:

الاسم واللقب	الدرجة	الجامعة
د. بلقرمي سهام	أستاذ محاضر (ب)	جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
د. بن خالد جمال	أستاذ محاضر (ب)	جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
أ. بوجلال مصطفى	أستاذ مساعد (أ)	جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

