

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع

الرقم التسلسلي: 2025/.....



جامعة محمد بوضياف - المسيلة
Université Mohamed Boudiaf - M'sila

الأنماط القيادية وتأثيرها على الالتزام التنظيمي

- دراسة ميدانية ببعض ثانويات ولاية المسيلة بلدية برهوم والدهانة-

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في شعبة علم الاجتماع

تخصص: تنظيم وعمل

إشراف الأستاذ الدكتور:

- منير قندوز

إعداد الطالبة:

- عيساني فاطمة

أمام لجنة المناقشة المكونة من السادة الأساتذة:

أ. د. مخلوف بومدين	أستاذ محاضر "أ" جامعة المسيلة	رئيسا
أ. د. قندوز منير	أستاذ محاضر "أ" جامعة المسيلة	مشرفا ومقررا
أ. د. بلقربي سهام	أستاذ محاضر "أ" جامعة المسيلة	ممتحنا

السنة الجامعية: 2025/2024

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع

الرقم التسلسلي: 2025/.....



جامعة محمد بوضياف - المسيلة
Université Mohamed Boudiaf - M'sila

الأنماط القيادية وتأثيرها على الالتزام التنظيمي

- دراسة ميدانية ببعض ثانويات ولاية المسيلة بلدية برهوم والدهاهنة-

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في شعبة علم الاجتماع

تخصص: تنظيم وعمل

إشراف الأستاذ الدكتور:

- منير قندوز

إعداد الطالبة:

- عيساني فاطمة

أمام لجنة المناقشة المكونة من السادة الأساتذة:

أ.د. مخلوف بومدين	أستاذ محاضر "أ" جامعة المسيلة	رئيسا
أ.د. قندوز منير	أستاذ محاضر "أ" جامعة المسيلة	مشرفا ومقررا
أ.د. بلقرمي سهام	أستاذ محاضر "أ" جامعة المسيلة	ممتحنا

السنة الجامعية: 2025/2024

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

١٤٣٨

شكر وعرافان

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، وبفضله وتوفيقه تُنال الغايات، الحمد لله الذي علم بالقلم، علم الإنسان ما لم يعلم، نحمدك حمد الشاكرين، ونثني عليه بما هو أهله، ونسأله تمام النعمة وحسن الختام.

أتقدم بجزيل الشكر والامتنان إلى أستاذي المشرف منير فنروز على توجيهاته السديدة، ودعمه المتواصل، وملاحظاته القيمة التي كان لها الأثر الكبير في إنجاز هذه المذكرة. كما لا يفوتني أن أعبر عن خالص تقديري لكل أساتذة القسم على ما قدموه لنا من علم ومعرفة طيلة سنوات الدراسة

مقدمة

مقدمة

منذ نشأة التجمعات البشرية والإنسان يعيش في جماعات تهدف إلى تحقيق مجموعة من الغايات، التي يعد الاستقرار والتطور من أبرزها، وقد اقتضت طبيعة الحياة داخل هذه الجماعات وجود قيادة، تنظم شؤون الأفراد وتوجههم نحو تحقيق الأهداف المشتركة، حيث تولى هذه المهمة شخص يتمتع بالحكمة والقدرة على اتخاذ القرارات المناسبة وهو ما يُعرف بالقائد، ومع تطور المجتمعات أصبحت القيادة ظاهرة ضرورية وأساسية في مختلف التنظيمات، حيث لا يمكن لأي كيان أن يحقق أهدافه دون وجود قيادة قادرة على توجيه الموارد البشرية والمادية نحو الإنجاز الفعال.

وفي العصر الحديث برزت المؤسسات كأحد أهم الأشكال التنظيمية، إذ تقوم على عمليات مترابطة تشمل التخطيط، واتخاذ القرار، والتنظيم، والتوجيه، والتحفيز، والرقابة، وكلها تهدف إلى استغلال الموارد المتاحة بأفضل الطرق الممكنة لضمان تحقيق الأهداف المرجوة، وتعد القيادة من بين أهم هذه العمليات، حيث يقع على عاتق القائد مسؤولية توجيه العاملين وتحفيزهم، وضمان تنفيذ الاستراتيجيات والخطط الموضوعة بكفاءة عالية، مما يعزز استقرار المؤسسة واستمراريتها.

لكن نجاح أي مؤسسة لا يعتمد فقط على القيادة الفعالة، بل يرتبط أيضًا بمستوى التزام الأفراد العاملين فيها، وهو ما يُعرف بالالتزام التنظيمي، فالموظفون الذين يشعرون بالانتماء للمؤسسة ويؤمنون بأهدافها وقيمتها يكونون أكثر استعدادًا لبذل الجهود لتحقيق النجاح المؤسسي، ويظهر هذا الالتزام من خلال مستوى الأداء، ومدى حرص الأفراد على الاستمرار في العمل داخل المنظمة، إضافة إلى رغبتهم في المساهمة الفعالة في تحقيق أهدافها.

وعليه، فإن العلاقة بين القيادة والالتزام التنظيمي تعد من القضايا المهمة التي تستوجب البحث والتحليل، حيث تلعب أنماط القيادة المختلفة دورًا حاسمًا في تحديد مستوى التزام الموظفين، فبعض أنماط القيادة تعزز من ولاء الأفراد للمؤسسة وتحفزهم على العمل بجدية وإبداع، في حين قد تؤدي أنماط أخرى إلى ضعف الالتزام، مما ينعكس سلبيًا على الأداء العام

للمؤسسة، ومن هنا جاءت هذه الدراسة لتسليط الضوء على تأثير الأنماط القيادية المختلفة على مستوى الالتزام التنظيمي داخل المؤسسات، بهدف استكشاف العوامل التي تسهم في تعزيز هذا الالتزام وتحسين الأداء المؤسسي بشكل عام.

وعليه كان موضوع الدراسة الراهنة الأنماط القيادية وتأثيرها على الالتزام التنظيمي، حيث تم التطرق في هذه الدراسة إلى مجموعة من العناصر تم تقسيمها على الجانبين: الجانب النظري والجانب الميداني.

أما الجانب النظري، فقد تناولنا فيه ثلاث فصول، جاءت كالاتي:

- **الفصل الأول:** تحت عنوان الإطار العام للدراسة، واحتوى على إشكالية الدراسة وفرضياتها وأهميتها وأهدافها، والمفاهيم الأساسية للدراسة، وفي الختام أدرجت الدراسات السابقة والمقاربة النظرية للدراسة.

- **الفصل الثاني:** تناولنا فيه ماهية متغير الأنماط القيادية ومختلف الجوانب المتعلقة به.

- **الفصل الثالث:** تناولنا فيه مفهوم الالتزام التنظيمي وجميع الجوانب الأخرى المتعلقة بدراسة المتغير.

أما الجانب الميداني، فقد احتوى على فصلين تمحورا حول الآتي:

- **الفصل الرابع:** تحت عنوان الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية تناولنا فيه الدراسة الاستطلاعية ومنهج الدراسة، ومجتمعها وعينتها وأدوات جمع البيانات والأساليب الإحصائية المستخدمة.

- **الفصل الخامس:** تحت عنوان عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات والدراسات السابقة، إذ جاء فيه تفسير النتائج وخلاصة عامة لنتائج الدراسة لتتبعها الاقتراحات.

الفصل الأول: الإطار التمهيدي للدراسة

- 1- إشكالية الدراسة
- 2- فرضيات الدراسة
- 3- أهداف الدراسة
- 4- أهمية الدراسة
- 5- أسباب اختيار الموضوع:
- 6- التعريف بمصطلحات الدراسة
- 7- الدراسات السابقة:
- 8- المقاربة السوسولوجيا للدراسة

1- إشكالية الدراسة

تمر دول العالم اليوم بجملة من التحولات المتسارعة في مجالات شتى، إذ تشهد الساحة الدولية تغيرات سياسية كبرى تؤثر على استقرار الدول وطبيعة العلاقات بينها، مما يفرض تحديات جديدة على الحكومات والشركات على حد سواء، فالتغيرات السياسية مثل التحولات في أنظمة الحكم أو الأزمات الدبلوماسية، يمكن أن تؤدي إلى إعادة هيكلة السياسات الاقتصادية والاجتماعية، وهو ما يؤثر بشكل مباشر على بيئة العمل داخل المنظمات، ومن جهة أخرى فإن الاقتصاد العالمي يشهد تطورات متلاحقة بفعل العولمة والتكنولوجيا الحديثة، حيث أصبحت الأسواق أكثر ترابطاً من أي وقت مضى، مما جعل المنافسة أكثر شراسة بين الشركات والمنظمات، وأدى إلى ظهور تحديات جديدة تتعلق بإدارة الموارد، وطرق الإنتاج، والتكيف مع الاحتياجات المتغيرة للعملاء.

أما على الصعيد الاجتماعي، فقد أدت التغيرات الديموغرافية والتقدم التكنولوجي إلى إعادة تشكيل بيئات العمل داخل المنظمات، حيث أصبح التنوع الثقافي من العوامل المؤثرة في العلاقات المهنية، كما ساهمت التطورات الرقمية في تغيير أساليب التواصل والتفاعل بين الموظفين والمديرين، فالتكنولوجيا الحديثة لم تعد مجرد أداة لتحسين الإنتاجية، بل أصبحت عنصراً أساسياً يؤثر في الثقافة التنظيمية ويعيد تعريف الأدوار الوظيفية داخل المؤسسات، وبسبب كل هذه التغيرات، أصبح من الضروري على المنظمات تبني استراتيجيات مرنة تتيح لها التكيف مع البيئة المحيطة وضمان استمراريتها في ظل التحديات المتزايدة.

ونظراً لأن المنظمات تشكل العمود الفقري للمجتمعات الحديثة، فإن نجاحها واستقرارها يرتبط ارتباطاً وثيقاً بقدرتها على مواجهة هذه التغيرات بطريقة فعالة، مما دفع الباحثين والدارسين إلى تكثيف دراساتهم حول الظواهر التنظيمية المختلفة، وذلك بهدف فهم آليات العمل داخل المؤسسات، وتأثير العوامل الخارجية على أدائها، ووضع استراتيجيات إدارية تسهم في تعزيز استقرارها، وقد برز ميدان علم اجتماع التنظيم والعمل كأحد المجالات الأساسية التي تسلط الضوء على طبيعة التفاعل بين الأفراد داخل المنظمات، ودور الهياكل التنظيمية في

تحديد العلاقات المهنية، والتأثير المتبادل بين المتغيرات التنظيمية المختلفة مثل القيادة، والثقافة المؤسسية، والتحفيز، والرقابة، وغيرها من العوامل التي تشكل بيئة العمل داخل المؤسسة. ومن بين القضايا التي تحظى باهتمام خاص في هذا المجال، تبرز القيادة كأحد العناصر الأساسية التي تؤثر بشكل مباشر على أداء المؤسسات، فالقيادة ليست مجرد وظيفة إدارية، بل هي عملية ديناميكية تتطلب مهارات خاصة تمكن القائد من تحفيز فريق العمل، وإلهام الأفراد، وتحقيق التوازن بين الأهداف التنظيمية واحتياجات العاملين، فالقائد الناجح هو ذلك الشخص الذي يمتلك القدرة على التأثير في الآخرين، وتوجيه جهودهم نحو تحقيق الأهداف المشتركة بطريقة تتسم بالكفاءة والفاعلية، كما أن القيادة تتطلب رؤية استراتيجية تمكن القائد من فهم التحديات التي تواجه المنظمة، ووضع الحلول المناسبة لها، بالإضافة إلى القدرة على اتخاذ القرارات الصائبة في الوقت المناسب، والتفاعل الفعال مع أعضاء الفريق بما يضمن تحقيق أعلى مستويات الأداء.

إن القائد الفعال ليس فقط من يمتلك السلطة داخل المؤسسة، بل هو الشخص القادر على إدارة العلاقات داخل المنظمة بشكل متوازن، بحيث يكون قادرًا على التواصل مع الموظفين بطريقة تضمن تعاونهم وتحفيزهم، مع الحفاظ على هيكل تنظيمي يتيح العمل بمرونة وكفاءة، فالقيادة تعتمد على مهارات متعددة تشمل القدرة على التحليل والتخطيط، والاستماع الفعال، وفهم احتياجات الأفراد، واتخاذ القرارات بناءً على معطيات دقيقة، كما أن القائد الناجح يستطيع التكيف مع الظروف المتغيرة وإيجاد الحلول المبتكرة للمشكلات التي تواجه المؤسسة، وهو ما يتطلب منه امتلاك مهارات إبداعية وقدرة على التعامل مع المستجدات بمرونة وذكاء.

وتختلف أنماط القيادة داخل المؤسسات باختلاف الهياكل التنظيمية، وطبيعة النشاط، والثقافة المؤسسية، مما يؤدي إلى ظهور أساليب إدارية متباينة تؤثر على بيئة العمل بطرق مختلفة، ومن بين هذه الأنماط، نجد النمط القيادي الديمقراطي، الذي يعتمد على إشراك الموظفين في عملية اتخاذ القرارات، مما يعزز شعورهم بالمسؤولية ويزيد من مستوى التعاون بينهم وبين القائد، فهذا النوع من القيادة يعزز بيئة العمل الجماعي ويشجع على الإبداع

والابتكار، حيث يتم تبادل الأفكار بين جميع المستويات داخل المنظمة، وعلى النقيض من ذلك، نجد النمط القيادي الأوتوقراطي، الذي يعتمد على مركزية القرار، حيث يحتكر القائد السلطة ويتخذ القرارات دون الرجوع إلى المرؤوسين، مما قد يؤدي إلى انخفاض روح المبادرة لدى الموظفين وتقليل مستوى التحفيز لديهم.

كما يوجد النمط الرسمي في القيادة، والذي يستمد فيه القائد سلطته من منصبه الإداري داخل المؤسسة، حيث يكون دوره الأساسي هو تنفيذ السياسات والإشراف على الأداء وفقاً للوائح التنظيمية، أما النمط غير الرسمي، فهو يعتمد على شخصية القائد وخبراته، حيث يكتسب سلطته من قدرته على التأثير والإقناع بدلاً من الاعتماد على منصبه الرسمي، ومن بين الأنماط الأخرى، هناك النمط الشكلي، الذي يعتمد على القواعد والإجراءات أكثر من اعتماده على العلاقات الإنسانية، والنمط القيادي الشخصي، الذي يقوم على التفاعل المباشر بين القائد والموظفين، مما يخلق بيئة أكثر مرونة وتوصلاً، بالإضافة إلى نمط القيادة غير الشخصية، الذي يعتمد على الأنظمة والسياسات كأساس للإدارة بدلاً من العلاقات الفردية.

وتؤثر هذه الأنماط القيادية بشكل كبير على طريقة إدارة العمل داخل المؤسسات، حيث يمكن أن تسهم في خلق بيئة عمل إيجابية تشجع على الإنتاجية والابتكار، أو على العكس، قد تؤدي إلى ظهور تحديات تؤثر سلباً على الأداء العام للمنظمة، ولذلك، فإن دراسة أنماط القيادة والعوامل المؤثرة فيها تظل من المواضيع المهمة التي تساعد المؤسسات على تحسين استراتيجياتها الإدارية، وتعزيز قدرتها على مواجهة التحديات وتحقيق أهدافها بكفاءة.

يعد الالتزام التنظيمي من المفاهيم الحيوية في بيئة العمل، حيث يعكس مدى ارتباط الموظف بالمنظمة التي يعمل بها، ورغبته في البقاء والاستمرار في تقديم أفضل ما لديه لتحقيق أهدافها، فالالتزام التنظيمي لا يعني فقط الامتثال للأنظمة والقوانين الداخلية، بل يمتد ليشمل الولاء والانتماء والشعور بالمسؤولية تجاه المنظمة، مما يؤدي إلى ارتفاع مستويات الأداء والإنتاجية، الموظفون الذين يتمتعون بدرجة عالية من الالتزام التنظيمي يكونون أكثر استعداداً

لبذل جهود إضافية تتجاوز المهام الوظيفية المحددة، كما أنهم يكونون أقل عرضة لترك العمل، مما يقلل من معدلات دوران العمالة داخل المؤسسة.

يظهر الالتزام التنظيمي من خلال عدة مظاهر، منها الرغبة القوية في تحقيق أهداف المؤسسة، والاستعداد للتضحية بالوقت والجهد من أجل تحسين أدائها، بالإضافة إلى التفاعل الإيجابي مع زملاء العمل وتعزيز بيئة العمل التعاونية، كما يرتبط الالتزام التنظيمي بالتحفيز الوظيفي، حيث يكون الموظفون الملتزمون أكثر رضا عن وظائفهم، وأكثر قدرة على مواجهة التحديات والصعوبات التي قد تعترض طريقهم، فالموظف الذي يشعر بالانتماء لمكان عمله يكون أكثر إبداعًا وابتكارًا، ويحرص على تحقيق النجاح الجماعي بدلاً من البحث عن مكاسب شخصية فقط.

هناك العديد من العوامل التي تؤثر على مستوى الالتزام التنظيمي لدى الموظفين، ومن أهمها البيئة التنظيمية، وأسلوب القيادة المتبع داخل المؤسسة، ومدى توفر العدالة التنظيمية، وفرص التطوير والتقدم الوظيفي، فالمؤسسات التي توفر مناخ عمل إيجابي، وتتيح لموظفيها فرصًا للنمو والتطور، وتعتمد على قيادة تشاركية تتيح لهم المساهمة في اتخاذ القرار، غالبًا ما تحظى بموظفين أكثر التزامًا وولاءً، على العكس من ذلك، فإن المؤسسات التي تتسم ببيئة عمل سلبية، أو تقتصر إلى الشفافية والعدالة، قد تعاني من تدني مستويات الالتزام بين موظفيها، مما يؤدي إلى ارتفاع معدلات التغيب عن العمل والاستقالات.

يؤدي الالتزام التنظيمي دورًا محوريًا في تحقيق النجاح المؤسسي، حيث يساهم في استقرار بيئة العمل، ويقلل من تكاليف التوظيف والتدريب التي قد تنجم عن مغادرة الموظفين ذوي الكفاءة، كما أنه يعزز سمعة المؤسسة في سوق العمل، حيث تصبح وجهة جاذبة للموظفين المتميزين الذين يبحثون عن بيئة عمل مستقرة وداعمة، إضافة إلى ذلك، فإن الالتزام التنظيمي يساهم في تحسين جودة العمل، حيث يعمل الموظفون الملتزمون بروح الفريق، ويسعون إلى تقديم أفضل ما لديهم من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية، ومن هنا فإن تعزيز الالتزام التنظيمي يعد استثمارًا استراتيجيًا طويل الأمد، يعود بالنفع على المؤسسة وموظفيها على حد سواء.

يعد الالتزام التنظيمي والقيادة من العناصر الأساسية التي تؤثر بشكل مباشر على أداء المؤسسات واستقرارها، فالقيادة الناجحة تساهم في تعزيز الالتزام التنظيمي من خلال توفير بيئة عمل محفزة وداعمة، إذ أن القادة الذين يتسمون بمهارات قيادية فعالة قادرون على بناء علاقات إيجابية مع موظفيهم، مما يؤدي إلى زيادة الشعور بالانتماء والولاء تجاه المنظمة، فالقائد الذي يعتمد على أساليب القيادة التشاركية والداعمة يساهم في رفع معنويات العاملين، ويشجعهم على بذل جهود إضافية لتحقيق الأهداف التنظيمية، في حين أن القيادة الاستبدادية أو غير العادلة قد تؤدي إلى انخفاض مستويات الالتزام التنظيمي، مما يؤثر سلبًا على الإنتاجية ويزيد من معدلات دوران العمالة داخل المؤسسة.

يتجلى تأثير القيادة على الالتزام التنظيمي من خلال الطريقة التي يتعامل بها القائد مع موظفيه، فالقائد الذي يمنح موظفيه الثقة والمسؤولية، ويدعم تطورهم المهني، ويحرص على تحقيق العدالة في توزيع المهام والمكافآت، يعزز لديهم الشعور بالانتماء والالتزام تجاه المؤسسة، كما أن وضوح الرؤية الاستراتيجية للقائد، وقدرته على التواصل الفعال مع فريق العمل، يساهم في ترسيخ ثقافة تنظيمية إيجابية تدفع الموظفين إلى الالتزام بأهداف المنظمة والسعي لتحقيقها، وعلى العكس من ذلك، فإن غياب القيادة الفعالة أو اتباع أساليب قيادة غير ملائمة قد يؤدي إلى تراجع الالتزام التنظيمي، مما ينعكس سلبًا على أداء المؤسسة وقدرتها على تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

من خلال ما سبق يمكننا طرح الإشكالية الرئيسية للدراسة والمتمثلة في:

- هل يؤثر نمط القيادة على الالتزام التنظيمي لدى العاملين بثانويات كل من بلدية برهوم وبلدية الدهاهنة بالمسيلة؟

ومن خلال هذه الإشكالية تدرج الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هو تأثير النمط القيادي الحر على الالتزام التنظيمي لدى العاملين بثانويات كل من بلدية برهوم وبلدية الدهاهنة بالمسيلة؟

- ما هو تأثير النمط القيادي المتسلط على الالتزام التنظيمي لدى العاملين بثانويات كل من بلدية برهوم وبلدية الداهنة بالمسيلة؟

- ما هو تأثير النمط القيادي الديمقراطي على الالتزام لدى العاملين بثانويات كل من بلدية برهوم وبلدية الداهنة بالمسيلة؟

2- فرضيات الدراسة:

2-1- الفرضية العامة:

- يوجد تأثير لنمط القيادة على الالتزام التنظيمي لدى العاملين بثانويات كل من بلدية برهوم وبلدية الداهنة بالمسيلة.

2-2- الفرضيات الفرعية:

- يؤثر النمط القيادي الدكتاتوري بدرجة متوسطة على الالتزام التنظيمي لدى العاملين بثانويات كل من بلدية برهوم وبلدية الداهنة بالمسيلة.

- يؤثر النمط القيادي المتسلط بدرجة متوسطة على الالتزام التنظيمي لدى العاملين بثانويات كل من بلدية برهوم وبلدية الداهنة بالمسيلة.

- يؤثر النمط القيادي الديمقراطي بدرجة متوسطة على الالتزام التنظيمي لدى العاملين بثانويات كل من بلدية برهوم وبلدية الداهنة بالمسيلة.

2- أهداف الدراسة

تهدف الدراسة الى التعرف على:

- وجود تأثير لنمط القيادة على الالتزام التنظيمي لدى العاملين بثانويات كل من بلدية برهوم وبلدية الداهنة بالمسيلة.

- وجود تأثير للنمط القيادي الدكتاتوري على الالتزام التنظيمي لدى العاملين بثانويات كل من بلدية برهوم وبلدية الداهنة بالمسيلة.

- وجود تأثير للنمط القيادي المتسلط على الالتزام التنظيمي لدى العاملين بثانويات كل من بلدية برهوم وبلدية الداهنة بالمسيلة.

- وجود تأثير للنمط القيادي الديمقراطي على الالتزام التنظيمي لدى العاملين بثانويات كل من بلدية برهوم وبلدية الدهانة بالمسيلة.

3- أهمية الدراسة:

- تساعد الدراسة في توضيح كيفية تأثير الأنماط القيادية المختلفة على مستوى التزام الموظفين داخل المنظمة.

- توضح العلاقة بين الالتزام التنظيمي وأداء الموظفين.

- تسهم الدراسة في تحديد العوامل القيادية التي تعزز بيئة عمل إيجابية، مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية.

- تساعد في إيجاد حلول للضعف في الالتزام التنظيمي من خلال تحديد الأساليب القيادية الأكثر فاعلية في تحفيز الموظفين.

- توضح أهمية القيادة الفعالة في تحقيق أهداف المؤسسة من خلال رفع مستوى الالتزام والانتماء بين الموظفين.

- تقدم الدراسة رؤى تساعد في تحسين سياسات الموارد البشرية وتعزيز الممارسات القيادية الفعالة.

4- أسباب اختيار الموضوع:

لكل موضوع أسباب يقوم من أجلها، تكون الدافع والمحرك لبروز الموضوع المبحوث، وهي إما أسباب ذاتية ترتبط بذات الباحث أو أخرى موضوعية مرتبطة بالموضوع المبحوث، وتتمثل أسباب اختيارنا لهذا الموضوع في:

5-1- الأسباب الذاتية: تتمثل في:

- تماشي الموضوع مع طبيعة التخصص، الخاص بنا.

- الرغبة في إثراء المكتبة الجامعية بدراسة تكون نقطة بداية لدراسات أخرى.

- توسيع دائرة المعارف الخاصة بالباحث من خلال البحث في موضوع الأنماط القيادية والالتزام التنظيمي.

- رغبة الباحث في تجديد المواضيع البحثية في ميدان علم الاجتماع التنظيم والعمل

5-2- الأسباب الموضوعية: تتمثل في:

- أهمية موضوع الأنماط القيادية والالتزام التنظيمي في ميدان تخصصنا.
- محاولة بناء تصور نظري متكامل حول المتغيرين في المؤسسة الجزائرية.
- محاولة إبراز دور الأنماط القيادية في تحديد طبيعة الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة الجزائرية.

5- التعريف بمصطلحات الدراسة

6-1- النمط القيادي:

6-1-1- تعريف النمط:

لغة: تعني كلمة "نمط" الطريقة والأسلوب الضرب من البسط، أو الطراز من الشيء¹.
اصطلاحاً: عرفه (سعيد 1991) بأنه السلوك المتكرر أو الغالب للشخص في مواجهة موقف معين².

ويعرفه "حمدان" و"الفضلي" بأنه كناية عن منهج منسق ينطوي على أعمال المرء وأفكاره ونزعاته واتجاهاته، بحيث يمكن اتخاذ أساسا للقيام بتوقعات وتحليلات تنبؤية تتعلق بسلوك الشخص، والاحتمالات التي يمكن أن يتجه فيها هذا السلوك³.

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن تحديد تعريفا للنمط بأنه نموذج معين من السلوك التفاعلي الرتيب، والذي يختص بميزات معينة تفرده عن غيره من أنماط السلوك التفاعلي الآخر.

6-1-2- تعريف القيادة:

لغة: قود، وقودا وقيادة، وقيادا ومقادا وقيودة الدابة: أخذ بمقودها ومشى أمامها.

قاد: قيادة الجيش أو الرهط من الناس.

¹ علي بن هادية القباني، بلحسن البليث، الجيلالي بن الحاج يحيى، القاموس الجديد للطلاب، معجم عربي مدرسي، الط 7، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1991، ص53.

² فؤاد حيدر، علم النفس الاجتماعي، الطبعة الثالثة، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 1994، ص46.

³ محمد الحمدان جاسم، خلود زيد الفضلي، الأنماط القيادية السائدة لدى مديري مدارس التعليم العام بالكويت حسب النظرية الموقفية، مجلة جامعة الملك سعود للعلوم التربوية والدراسات الإسلامية، العدد 20، 2008، ص580.

القيادة: وظيفة القائد، المكان الذي يقيم فيه القائد⁴.

اصطلاحاً: يعرفها Ordway Tead بأنها: نشاط التأثير في الآخرين ليتعاونوا على هدف ما، اتفقوا على أنه مرغوب فيه⁵.

يعرفها Allen بأنها: النشاط الذي يمارسه المدير ليجعل رؤوسيه يقومون بعمل فعال⁶.
يمكن أن نعرف القيادة بأنها: ذلك النشاط الذي يقوم به الفرد بوصفه مركز المجموعة بالتعاون معهم ليدفعهم الى تحقيق الأهداف المشتركة التي تم الاتفاق عليها سلفاً في إطار الممكن والمتاح.

6-1-3- تعريف النمط القيادي:

اصطلاحاً:

لقد تعددت واختلفت الآراء حول مفهوم النمط القيادي، فيعرفه (زيارة) " بأنه مجموعة من السلوكيات التي تبرز لدى القائد في تأثيره على الآخرين معه باتجاه أهداف المنظمة".
كما يعرفه أيضاً بأنه الطريقة العامة التي يسلكها القائد الإداري باتجاه رؤوسيه وصولاً الى الأهداف المشتركة⁷.

كما يرى "المرهون" و"الجزراوي" في النمط القيادي بأنه عبارة الطريقة التي ينجز بها أو تعمل بها الأشياء أو الطريقة التي يتعامل بها الفرد مع الآخرين⁸.

6-1-4- تعريف أنماط القيادة

- **النمط الديكتاتوري:** وهو نوع من القيادات التي تعتمد وتقوم على أساس مبدأ الاستبداد بالرأي والتصرف والتعصب للقرارات الفردية: في هذه القيادة تتركز السلطة في يد القائد وحده وهو الذي يتخذ القرارات من دون أن يشرك رؤوسيه، ويضع سياسة الجماعة ويرسم أهدافها وينظم أعمال الأفراد الذين يعملون تحت قيادته ومن هنا فإن القائد يهتم بضمان

⁴ عبد العزيز محمود أمل، الأداء القاموسي الشامل، ط1، دار الراتب الجامعية، بيروت، 1997، ص442.

⁵ رافد عمر الحريري، سعد زناد درويش، القيادة وإدارة الجودة في التعليم العالي، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص67.

⁶ المرجع نفسه، ص67.

⁷ فريد فهمي زيارة، وظائف الإدارة، دون طبعة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2009، ص364.

⁸ فؤاد حيدر، المرجع السابق، ص46.

طاعة الأفراد له وليس للأفراد حرية في اختيار العمل والمناقشة أو إبداء الرأي وبطبيعة الحال في هذا المناخ الاستبدادي تنخفض الروح المعنوية للأفراد إلى جانب ظهور السلوك العدواني التخريبي بينهم وانتشار المنافسة والصراع الشديد بين الأفراد مما يؤدي إلى تمزق الجماعة وتصدعها.

- **النمط التسيبي:** هذا النوع من القيادة يتسم بتولي القائد إمداد المجموعة بالمعلومات و التوجيهات ولكنه لا يشترك في تحمل أية مسؤولية فيها حيث يترك القائد للمسؤولين حرية اتخاذ القرارات بهم، وتحديد الأهداف ويظهر القائد هنا بمظهر سلبي إذ يترك الحبل على الغارب عنه ينتج نوع من التسيب في هذه المؤسسة.

- **النمط الديمقراطي:** ويسمى هذا النمط القيادي حديثا بالنمط التشاركي، وقد ظهر بغية التأكيد على أهمية الدوافع السيكولوجية، والاجتماعية للتابعين ووجوب مراعاتها كما يقوم هذا النمط على مبدأ التكافؤ والحرية لجميع أفراد الجماعة، ويعني ذلك إتاحة الفرصة لجميع الأفراد في النمو والحياة والمساواة أمام القانون، والحرية، وذلك بالقدر الذي يتيح للفرد النمو الشخصي والاجتماعي نموا سليما في إطار الجماعة والمصالح المشتركة للأفراد⁹. (عبد المالك مكفس، 2009، ص ص 32-33)

6-1-5- التعريف الإجرائي للنمط القيادي:

النمط القيادي يمثل الطريقة التي يتصرف بها القائد في التأثير على الآخرين نحو تحقيق أهداف محددة للمنظمة، يمكن تعريفه بأنه مجموعة من السلوكيات التي يظهرها القائد في تفاعله مع فريقه، والتي توضح كيفية توجيهه وتنظيمه للأفراد نحو الأهداف المشتركة، ويقاس اجرائيا من خلال الدرجات الدالة على استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات أداة الدراسة المطبقة لقياس النمط القيادي بأبعاده الثلاثة (الديكتاتوري، التسيبي، الديمقراطي)

⁹ سولاف حمادو، أنماط القيادة التربوية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المرحلة الابتدائية، رسالة لنيل شهادة الماستر، قسم العلوم الاجتماعية، تخصص إدارة وتسيير في التربية، جامعة العربي بن مهيدي، ام البواقي، الجزائر، 2016، ص ص 32-33.

6-2- الالزام التنظيمي

6-2-1- مفهوم الالزام

لغة:

كلمة لزم الشيء لزوما، أي ثبت، وداوم واستلزم الشيء، عده، لزاما لزم الشيء يلزمه لزما ولزوما، ورجل لزمه يلزمه الشيء فلا يفارقه¹⁰.

هو العهد، يلزم الشيء لا يفارقه، أو الملازم للشيء المداوم عليه.

اصطلاحا:

عرفه بيترلو: "على أنه قوة إيمان الفرد وقبوله بأهداف المنظمة وقيامها والرغبة في بدل قصارى الجهد لصالحها والمحافظة على عضويته فيها"¹¹.

يتضح من خلال هذا التعريف أن تقبل الأهداف والقيم الموجودة في المنظمة وبدل الجهد وذلك من أجل الحفاظ على أهدافها.

ويعرفه عبد الباقي صلاح أنه درجة" تطابق الفرد مع منظمة وارتباطه بها وقبوله لأهدافها وقيامها ورغبته في بدل أكبر عطاء ممكن لصالحها مع الرغبة القوية في الاستمرار بعضويته"¹².

نستنتج من هذا التعريف: هو شعور الفرد بضرورة البقاء في المنظمة التي يعمل بها وتأدية دوره بشكل أفضل من أجل استمرارية المؤسسة وبقائه فيها بقرار منه.

كما عرفه أبو العلاء: بأنه درجة تطابق الفرد مع منظمة وارتباطه بها ورغبته في بدل أكبر جهد ممكن لصالح المؤسسة التي يعمل بها مع رغبة قوية في الاستمرار في عضوية هذه المنظمة.

13"

¹⁰ابن منظور: لسان العرب، دار الكتب العلمية، ط1، المجلد 6، د.س، ص114.

¹¹موسى أحمد خير الدين، محمود أحمد النجار: أثر البيئة الداخلية على الالتزام في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي، دراسة استطلاعية، جامعة البتراء، عمان 2010، ص11.

¹²صلاح الدين عبد الباقي: السلوك الفعال في المنظمات ترجمة رفاعي محمد رفاعي وسبيوني إسماعيل، دار المريخ، الرياض، 2004، ص 141.

¹³أبو العلاء محمد صلاح الدين: ضغوط العمل وأثرها على الولاء، رسالة ماجستير، كلية التجارة الجامعة الإسلامية، غزة 2009، ص ص 15-16.

ويعرفها أيضا فليه وعبد المجيد: " على أنه الإيمان بأهداف المنظمة وقيمها بأقصى طاقة ممكنة لتحقيق وتجسيد تلك القيم"¹⁴

أي انه كلما تقبل الفرد لقيم وأهداف المنظمة وعمل بجد ساعده ذلك في تحقيق أهدافه التي يريد أن يصل إليها.

6-2-2- مفهوم التنظيم:

لغة: نظم، ينظم، تنظيما، تنظيم الأشياء: نرتبها: نظم الطالب كتبه التنظيم مصدره نظم وجمعه تنظيمات¹⁵.

الترتيب أو التدبير وحده الأمور المختلفة لجعلها أداة عدة تستخدمها الإدارة لتحقيق مشروع ما.¹⁶

اصطلاحا:

يعرف بارسونز: "انه نسق فرعي يدخل ضمن إطار نسق اجتماعي أكبر واشمل وهو المجتمع"¹⁷.

يعرفه اميتاياتزيوني على أنه: وحدة اجتماعية يتم إنشاؤها من اجل تحقيق هدف معين.¹⁸ يعتبر كل من بارسونز واتيزيوني أن التنظيم عبارة عن وحدات اجتماعية تقوم على نموذج بنائي معين من اجل تحقيق أهداف معينة.

ويعرفه ماكس فيبر بأنه: نسق " فرعي مستمر لنشاط نوع مميز حسب ماكس فيبر التنظيم ينشأ من اجل تحقيق أغراض معين هو استمرار النشاط والنوع الذي وجدت المنظمة من أجله"¹⁹.

¹⁴ فليه فاروق وعبد المجيد السيد: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة، عمان، 2005، ص 286.

¹⁵ العايد أحمد وآخرون: المعجم الأساسي للناطقين بالعربية، ومعلميها المنظمة العربية والثقافة والعل وم، تونس، 1989، ص 207.

¹⁶ خليل احمد خليل: المفاهيم الأساسية في علم الاجتماع: دار الحداثة للطباعة والنشر والتوزيع، د.ط، لبنان 1984، ص 80.

¹⁷ راجع كعباش: علم اجتماع التنظيم، مخبر علم الاجتماع الاتصال للبحث والترجمة قسنطينة - الجزائر، د.ط، 2006، ص 28.

¹⁸ طلعت ابراهيم لطفي: علم الاجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، د.ط، 1993، ص 09.

¹⁹ عبد الله محمد عبد الرحمن: علم الاجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، د.ط، 2003، ص 10.

-ويرى ميشال كروزيه: " أن التنظيم عبارة عن نتائج للفعل الجماعي وهو ليس معطى طبيعي ولكن بناء قابل للتكيف غير دائم عموما مرتبط ومستقل في نفس الوقت من الأفراد الذين يشكلون وكأي نسق نشيط يتأثر تطوره بالعوامل الداخلية والخارجية.

-حسب كروزيه التنظيم يقوم على تفاعل الاجتماعي فهو يؤثر ويتأثر بالعوامل المحيطة به.

3-2-3- مفهوم الالتزام التنظيمي

يشير كانتر Kanter في تعريفه للالتزام التنظيمي على أنه: " الرغبة التي يبذلها الفرد في التعامل الاجتماعي من اجل تزويد المنظمة بالحيوية والنشاط ومنحها الولاء.

يركز هذا التعريف على محاولة بدل العمال مجهودات أفضل للمحافظة على مكانتهم في المنظمة واستمرارها وتحقيق أهدافها.

ويعرفه محمد صوص: يشير الالتزام التنظيمي إلى التزام الأفراد بالسياسات والأهداف والاستراتيجية لعمله والحفاظ على سرية المعلومات وعدم استغلال المعلومات لتحقيق منافع شخصية أوإلحاق الضرر بالآخرين بالإضافة إلى تقدير خبرات وخلفيات زملائه بالمهنة والتشاور والتبادل بما يحقق الارتقاء بالعمل²⁰.

نستنتج من هذا التعريف انه يدعو بالتحلي بأخلاقيات العمل وتفضيل المصلحة العامة على المصلحة الشخصية والابتعاد عن استغلال المعلومات التي تحقق المنافع الشخصية فقط. يعرف ميشال كروزيه الالتزام التنظيمي على أنه "كل تصرف وسلوك نابع من الفرد بقناعته الشخصية بهدف تحقيق أهدافه الخاصة.

يتضح من خلال هذا التعريف أن جميع تصرفات الفاعل داخل المنظمة هو الذي يتحكم فيهم دون تدخل البيئة الخارجية وان سلوكيات الفرد مرتبطة بتحقيق الأهداف التي يطمح لتحقيقها.

- عرف بيتر بلاو: " أن الالتزام التنظيمي هو تصرف لا ينفذ له اعتبارا ولا يتحرك جزافا بل يتأثر بمعايير تفاعلية تحدد من قبل الفرد تقوم بالمعايير بعملية الاستفادة والانتفاع وإذا تم

²⁰نداء محمد الصوص: السلوك الوظيفي، مكتبة المجتمع العربي، دط، الأردن، دس، ص29.

التفاعل بينهما عندئذ يحصل تفاعل مبني على المداولة والمفاوضة والمناظرة والمماحكة تكسب أكبر قدر ممكن من الفائدة (ماديا ومعنويا أو الاثنين معا) سماها بالية الانطلاق²¹. من هذا التعريف نرى أن السلوك منطلق اختياري لا التزام فيه اتجاه أي شيء، لأنه يجذب نحو الآخر بدافع الحصول على المكافأة، وهذا ما يحدث نوع التزامي يتوجب عليه رده إليه، وذلك بفعل تأثيره الفرد بمعايير تفاعله.

6-2-4- التعريف الإجرائي للالتزام التنظيمي:

الالتزام التنظيمي هو الدرجة التي يتبنى بها الموظف أهداف المنظمة وقيمها، ويحرص على بذل أقصى جهد ممكن لتحقيقها، مع استعداده للبقاء في المنظمة لفترة طويلة. يتجلى هذا الالتزام من خلال الولاء المؤسسي، والامتثال للسياسات الداخلية، والمشاركة الفعالة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

6- الدراسات السابقة:

تتجلى أهمية الدراسات العلمية في مجال البحث العلمي المبنية على أسس نظرية وميدانية يتبعها الباحث بضرورة وقوفه على ما يسمى "بالدراسات السابقة"، حيث تعتبر الدراسات السابقة خطوة هامة من خطوات البحث العلمي وهي التي توجه الباحث في دراسته وتساعده في تحديد كم من فرضياته وتجنبه من الوقوع في الأخطاء، وهناك العديد من الدراسات السابقة التي تطرقت لموضوعي الأنماط القيادية والالتزام التنظيمي وتناولهما من زوايا مختلفة، لقد حولنا قدر الإمكان الحصول على الدراسات السابقة المشابهة لدراستنا.

²¹معن خليل: عمر نظرية معاصرة في علم الاجتماع: دار الشروق للنشر والتوزيع، دط، عمان - الأردن 2005، ص174.

7-1- الدراسات سابقة المتعلقة بمتغير الأنماط القيادية:

الدراسة الأولى: للباحث محمد بشير المعنونة ب: "المهارات السلوكية لدى القائد الإداري وعلاقتها بتمكين جماعة العمال في المؤسسة الصناعية"²².

هدف البحث إلى:

- التعرف على درجة ممارسة القائد الإداري للمهارات السلوكية، ودرجة ممارسة تمكين جماعات العمل.

- الكشف عن العلاقة الارتباطية بين المهارات السلوكية لدى القائد الإداري وعلاقتها بتمكين جماعات العمل في شركة الاسمنت عين التوتة ولاية باتنة

- تحديد الفروقات الفردية بين أفراد عينة الدراسة في تقدير المهارات السلوكية للقائد الإداري، وكذا الفروقات الفردية بين أفراد عينة الدراسة في تقدير مستوى التمكين لدى جماعات العمل تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، السن، الأقدمية المستوى العلمي).

وقد أجري البحث على عينة مكونة من (210) عاملا تم اختيارهم بطريقة عشوائية من بين جميع العمال الدائمين المنتسبين للشركة والبالغ عددهم (352) عاملا، حيث قام الباحث ببناء أدوات البحث المتمثلتين في استبيان المهارات السلوكية للقائد الإداري واستبيان التمكين.

كما تم إتباع المنهج الوصفي الارتباطي نظرا لتناسبه مع موضوع البحث، وتمت معالجة بيانات البحث باستخدام برنامج الحزم الإحصائية (IBM.Spss.25) إذ استخدمت عدد من الأساليب الإحصائية.

وتوصل الباحث من خلال دراسته للنتائج التالية:

- وجود علاقة ارتباط موجبة بين درجة ممارسة القائد الإداري للمهارات الذاتية وبعد معنى العمل من وجهة نظر العمال وبدرجة متوسطة، وكانت بدرجة ضعيفة مع الأبعاد (الكفاءة الذاتية، حرية الاختيار، والتأثير).

²²محمد بشير، المهارات السلوكية لدى القائد الإداري وعلاقتها بتمكين جماعة العمال في المؤسسة الصناعية، (دكتوراه)، قسم علم النفس وعلوم التربية

والأرطوفونيا جامعة الحاج لخضر، باتنة1، 2019/2020

- وجود علاقة ارتباط موجبة بين درجة ممارسة القائد الإداري للمهارات الفنية التمكين الأربعة (معنى العمل، الكفاءة الذاتية، حرية الاختيار)، والتأثير من وجهة نظر العمال وبدرجة ضعيفة.
 - وجود علاقة ارتباط موجبة بين درجة ممارسة القائد الإداري للمهارات الإنسانية وجميع أبعاد التمكين الأربعة (معنى العمل الكفاءة الذاتية، حرية الاختيار، والتأثير من وجهة نظر العمال وبدرجة ضعيفة.
 - وجود علاقة ارتباط موجبة بين درجة ممارسة القائد الإداري للمهارات التنظيمية وبعدي التمكين معنى العمل، والتأثير من وجهة نظر العمال وبدرجة متوسطة، وكانت بدرجة ضعيفة مع البعدين (الكفاءة الذاتية، حرية الاختيار).
- الدراسة الثانية: للباحث طلال عبد الله الشريف، "الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة"²³.

هداف البحث الى:

- التعرف على أنماط القيادة السائدة بأمانة منطقة مكة المكرمة.
 - التعرف على الأداء الوظيفي بأمانة منطقة مكة المكرمة.
 - التعرف على طبيعة العلاقة بين الأنماط القيادية والأداء الوظيفي بأمانة منطقة مكة المكرمة.
 - التقدم بعدد من التوصيات في هذا الصدد.
- تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وتطبيقه على واقع الأنماط القيادية السائدة بإمارة منطقة مكة المكرمة، وتم استخدام "الاستبانة" أداة لجمع البيانات والمعلومات اللازمة للبحث باعتبارها من أنسب أدوات البحث العلمي الملائمة لتطبيق مدخل المسح الاجتماعي.
- وتوصل الباحث من خلال دراسته إلى النتائج التالية:

²³ طلال عبد الله الشريف، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة، (ماجستير)، كلية الدراسات العليا جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2004

- تبين أن هناك توافر لأنماط القيادة الثلاثة حيث يمارس القادة في إمارة منطقة مكة المكرمة النمط القيادي الديمقراطي بدرجة عالية والنمط الحر بدرجة متوسطة والنمط الأتوقراطي بدرجة أقل.

- تبين وجود عوامل وخصائص تؤدي إلى ارتفاع مستوى الأداء الوظيفي وأخرى تؤدي إلى انخفاض مستوى الأداء الوظيفي. تبين أن هناك علاقة ارتباط دالة إحصائياً وموجبة بين نمط القيادة الديمقراطي ومستوى الأداء الوظيفي.

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية سلبية بين نمط القيادة ومستوى الأداء الوظيفي لدى كل من نمط القيادة الحر ونمط القيادة الأتوقراطي.

الدراسة الثالثة: للباحث عبد الله ثاني محمد النذير بعنوان "القيادة الإدارية وعلاقتها بمشروع إستراتيجية الاتصال بالمؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية"²⁴.
هدفت الدراسة الى:

- إبراز فعالية القيادة الإدارية وأسسها ومبادئها.
 - إبراز مفهوم القيادة الإدارية من منظور عربي إسلامي وغربي.
 - تبيان كيفية تفعيل الدور القيادي الإداري في تسيير الموارد البشرية.
 - معرفة التقنيات الحديثة للقيادة التنظيم التي تساهم في نجاح القائد
 - تبيان إستراتيجية الاتصال واتخاذ القرارات في تسيير المؤسسة.
 - تبيان واقع دور القيادة في نجاح إستراتيجية الاتصال بالمؤسسة الوطنية.
- تم استخدام المنهج الوصفي في الدراسة وشملت العينة 50 فرداً من 100 فرد من المجتمع الكلي وهذا لاستحالة مقابلة 100 فرد خلال فترة الدراسة.
- وتوصل الباحث من خلال دراسته إلى النتائج التالية:

²⁴ عبد الله ثاني محمد النذير، القيادة الإدارية وعلاقتها بمشروع إستراتيجية الاتصال بالمؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية، (ماجستير)، كلية العلوم

- علاقة القائد الإداري بالأتباع ومشاكل القيادات وتسييرهم للأزمات في هذه المؤسسة أنها تحتوي على القيادات ذوي الخبرة أكثر من الجامعيين الجدد وأن جل القيادات ذكور، ومع أنهم راضين بجسر العلاقات الإنسانية الجيدة وبحالتهم الاجتماعية إلا أن القيادات يعانون من تدخل النقابة في شؤون تسيير الموارد البشرية التي تعتبر كعائق كبير في زيادة مردود المورد البشري ونجاح مشروع إستراتيجية الاتصال في مؤسسة نפטال.
- واقع القيادة الإدارية في مؤسسة نפטال هو متوسط يطغى عليه الجانب السلطوي في القرارات أي لا يوجد رجوع صدى، وتوجد أنماط قيادية ديمقراطية في بعض الأحيان لكن القيادة في المؤسسة تحتاج إلى تطوير في إطار التكوين لتحسين المردودية ومواكبة تطورات العصر في تسيير الموارد البشرية مثل: الاستثمار في المورد البشري.
- العقبات التي تشهدها مؤسسة نפטال هي الاستقرار في النظام التسلسلي ومشكل الكفاءات والعوامل الاجتماعية كجل المؤسسات الوطنية، الاتصال الأوتوقراطي التسلطي، نقص وسائل العمل، صعوبة الاتصال، لبلوغ الغاية المرجوة، فقد كانت جل القيادات تصر على صعوبة تطبيق الأسلوب القيادي المثالي في ظل المناخ السياسي والتنظيمي والاجتماعي المعاش. أفاق المؤسسة وأهدافها هو كان إجماع على أن الهدف الأساسي للنجاح هو التنظيم ووضع إستراتيجية اتصالية في حقل القيادة من أجل الارتقاء بالمؤسسة للمستوى المطلوب. أن دور القيادة في تسيير الموارد البشرية، وفعاليتها في نجاح إستراتيجية الاتصال هي التي تنجح وتؤثر على الأفكار والاتجاهات والسلوك أي تأثير بالحرص على عناصر القيادة التي لا بد أن تتميز بعوامل لتخلق اتصال فعال منها المتعلقة بالمرسل (القائد)، كالمصداقية ووجود مهارات اتصالية... الخ، مثل: فعالية الكلام والكتابة والإنصات الجيد، الإقناع، العلاقة بين القائد والأتباع هي علاقة تأثير وتأثر، أما فيما يخص الأتباع هي متعلقة بالمستقبل كالإدراك الحسي، ورجع الصدى من قبل الأتباع.

الدراسة الرابعة: للباحث محمد فراج على العقلا المعنونة ب: "أثر القيادة في تطوير المنظمات في القطاع الخاص: دراسة تطبيقية على شركة سداكو للأغذية والألبان في المملكة العربية السعودية"²⁵.

هدف هذا البحث إلى:

- التعرف على دور القيادات الإدارية العاملة في شركة سداكو السعودية في إنجاح عملية التطوير والتغيير التنظيمي الإيجابي.
- التعرف على مدى علاقة ومقدرة القيادات الإدارية في كافة المستويات القيادية داخل شركة سداكو السعودية بفعالية عملية التطوير والتغيير التنظيمي الإيجابي في الشركة المذكورة.
- توضيح معنى ومفهوم القيادة الإدارية والكيفية التي يتم بها اختيار القادة الإداريين ومعرفة أهمية هذا الدور في تطوير المنظمات ووصف عملية القيادة وتحليلها.
- التعرف على الفرق في المهارات القيادية لدى المدراء بشركات سداكو بناء على سنوات العمر.

اتبع هذا البحث المنهج الوصفي التحليلي نظرا لما يوفره من إمكانيات الحصول على أكبر قدر من المعلومات والمساعدة في التوصل إلى أصول المشكلة ومسبباتها والجوانب المؤثرة فيها واقتراح الحلول المناسبة لها إلى جانب منهج دراسة الحالة مجموعة شركات سداكو السعودية. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي بالإضافة إلى بعض الأساليب الإحصائية (SPSS) المتمثلة بإستخدام برنامج الإحصائي واستخدام الإختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع البحث.

استخدم الباحث في جمع البيانات والمعلومات استبانته رصد القيادة والمقابلات الشخصية بالإضافة إلى الملاحظات والوثائق الرسمية والحقائق الديموقرافية للمفحوصين.

توصل الباحث إلى النتائج التالية:

²⁵محمد فراج على العقلا، أثر القيادة في تطوير المنظمات في القطاع الخاص: دراسة تطبيقية على شركة سداكو للأغذية والألبان في المملكة العربية السعودية، (مقال)، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، 2019.

- إن النمط القيادي السائد في شركة سدا فكو للأغذية والالبان هو النمط الديمقراطي بنسبة (74.25%) ويستخدم بدرجة مقبولة ويليه النمط القيادي البيروقراطي بنسبة (57.78%) ويستخدم بدرجة متوسطة ويليه النمط القيادي الحر بنسبة (50,83) ويستخدم بدرجة أقل من البيروقراطي.

- تبين النتائج أن هناك دور كبير للقيادات الإدارية في إحداث التطوير والتغيير الإيجابي في البنوك في قطاع غزة على مستوى الأفراد والجماعات والتنظيم حيث كانت نسبة التغيير والتطوير على مستوى الأفراد (79,29) وعلى مستوى الجماعة (77,36) وعلى مستوى التنظيم (75,88%) مما يبين أن هنالك دور كبير للقيادات في عملية التطوير والتغيير التنظيمي الإيجابي.

- تبين النتائج أنه هنالك توافر للقدرات القيادية بدرجة مقبولة في القيادات الإدارية في شركة سدا فكو للأغذية والالبان حيث بلغت نسبة توافر تلك القدرات على مستوى القادة 72,28 وجود علاقة ذات دلالة عند مستوى دلالة 0.05 - إحصائية بين قدرة القيادة الإدارية وعملية إنجاز التطوير والتغيير التنظيمي الإيجابي.

7-2- الدراسات المتعلقة بمتغير الالتزام التنظيمي

الدراسة الأولى: للباحث مراد نعموني بعنوان: "القيم واتساقها وعلاقتها بالالتزام التنظيمي في مرحلة التغيير التنظيمي" دراسة شركة سونا طراك قسم الإنتاج، شمال جامعة الجزائر²⁶.

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن العلاقة التي تربط القيم الفردية وكل من القيم التنظيمية والجماعية والإشرافية بالالتزام التنظيمي لدى عمال شركة سونا طراك شمال. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي الذي يعد مناسباً لطبيعة هذه الدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (9000) عاملاً دائماً ممثلة للمجتمع الأصلي منهم (2987) إطار و (407) عون تحكم و (1941) عاملاً منفذاً أي بنسبة (25%) من مجموع العمال. حيث توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:

²⁶مراد نعموني : القيم واتساقها وعلاقتها بالالتزام التنظيمي في مرحلة التغيير التنظيمي، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، الجزائر، 2014.

- اتفاق (88) من العمال على الشعور بالافتخار بسبب عملهم بالشركة.
- اتفاق (81) من العمال على أن للشركة صورة إيجابية في محيطهم.
- الاتفاق على الاهتمام ببعض المجالات كالتكوين وإمكانية الترقية والظروف المادية للعمل.
- اختلاف العمال حول نظرهم لمستقبل الشركة في ظل عملية التحول التي تتعرض لها.
- اختلاف اتجاهات العمال حول التغيير الذي تتعرض له الشركة ف (34) من أفراد العينة يعتقدون أن الشركة تغيرت بدرجة كبيرة ونفس النسبة ترى العكس

الدراسة الثانية: للباحث راجح برباخ والتي جاءت موسومة ب "علاقة الرضا الوظيفي بمستوى الالتزام التنظيمي لدى عمال المركبات الرياضية"²⁷.

وقد تبلورت مشكلة الدراسة في سؤال رئيسي مفاده "هل توجد علاقة بين الرضا الوظيفي ومستوى الالتزام التنظيمي من وجهة نظر عمال المركبات الرياضية لولاية المسيلة؟ وتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين في المنشآت الرياضية في ولاية المسيلة البالغ عددهم (266) موظف وموظفة، وطبقت الدراسة على عينة عشوائية بسيطة مكونة من (117) موظف وموظفة، أي حوالي (44%) من مجتمع الدراسة الأصلي. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي مع استخدام أداة الدراسة الرئيسية وهي الاستبيان الذي اشتمل على (44) عبارة مقسمة إلى (05) محاور. ومن أهم النتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة:

- يوجد مستوى متوسط من الرضا الوظيفي لدى عمال المركبات الرياضية.
- يوجد مستوى متوسط الالتزام التنظيمي لدى عمال المركبات الرياضية.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد العينة حول درجة الرضا الوظيفي لدى عمال المركبات الرياضية تعزى لمتغير المؤهل العلمي والحالة الاجتماعية.

²⁷ راجح برباخ، علاقة الرضا الوظيفي بمستوى الالتزام التنظيمي لدى عمال المركبات الرياضية، رسالة ماجستير، معهد علوم وتقنيات نشاطات البدنية والرياضية جامعة المسيلة، 2014.

- وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد العينة حول درجة الرضا الوظيفي لدى عمال المركبات الرياضية تعزى لمتغير الخبرة المهنية.
 - توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $0.05 \leq a$ حول مستوى الالتزام التنظيمي لدى عمال المركبات الرياضية تعزى لمتغير المؤهل العلمي الحالة الاجتماعية - الخبرة المهنية.
 - توجد علاقة ارتباطية إيجابية قوية بين الرضا الوظيفي بجميع أبعاده ومستوى الالتزام التنظيمي.
- الدراسة الثالثة: للباحث خالد محمد أحمد الوزان بعنوان: "المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي" أجريت هذه الدراسة على الضباط العاملين بالإدارة العامة للتدريب والحراسات والإدارة العامة للمناطق الأمنية بوزارة الداخلية²⁸.
- هدفت هذه الدراسة إلى:
- التعرف على طبيعة العلاقة بين المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي وأثر المتغيرات الشخصية وكلا الإدارتين على العلاقة بين المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي.
 - الكشف عن المعوقات التي تواجه المناخ التنظيمي.
 - ولتحقيق أغراض هذه الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي والوثائقي بأسلوب المسح الشامل لثقة مجتمع الدراسة والمكون من (156) ضابط منهم (97) ضابط يعملون في الإدارة العامة للمناطق الأمنية و (59) ضابط يعملون في الإدارة الأمنية.
 - وقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج هي كالآتي:
 - وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين متغير المناخ والالتزام.
 - معظم أفراد العينة يرون أن الجوانب المتعلقة بالهيكل التنظيمي جيدة وكذلك اتخاذ القرارات.
 - عدم وجود تباينات في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول تقييم الأداء.

²⁸سامي إبراهيم حماد حنون: قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير، فلسطين، 2006، ص 64.

- أن تحسين المناخ التنظيمي يؤدي إلى زيادة الولاء والالتزام هذا ما يؤدي إلى ارتفاع مستوى الأداء لدى العاملين.

- يوجد اتفاق في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول طبيعة المناخ باختلاف المتغيرات الديموغرافية.

الدراسة الرابعة: للباحث "سعيد محمد عايض الأسمرى" بعنوان: مدركات العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي من وجهة نظر موظفي الجهات الحكومية المدنية بمطار نجران²⁹.

وقد هدف الباحث في ضوء هذه الدراسة أن يجيب إلى إشكالية بحثية مفادها: ما علاقة مدركات العدالة التنظيمية بالالتزام التنظيمي من وجهة نظر موظفي الجهات الحكومية المدنية بمطار نجران؟

واعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي لإبراز العلاقة بين مدركات العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي، ففي الجانب التطبيقي اعتمد على الاستبانة والتي قسمها إلى جزئين الأول يتعلق بالبيانات الأولية والتي تتضمن الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد الدراسة، أما الجزء الثاني فيتكون من محاور الدراسة.

أمامجتمع البحث فيكون من (128) موظف وهذا ما أدى بالباحث إلى استخدام أسلوب الحصر الشامل لصغر مجتمع الدراسة.

خلصت نتائج الدراسة:

- أن موظفي الجهات الحكومية المدنية بمطار نجران موافقين بدرجة مرتفعة على إدراكهم للعدالة التنظيمية بمتوسط عام (3.64).

- أن مستوى الالتزام التنظيمي لدى موظفي الجهات الحكومية المدنية بمطار نجران مرتفع بمتوسط عام (4.05).

²⁹ سعيد محمد عايض الأسمرى : مدركات العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي من وجهة نظر موظفي الجهات الحكومية المدنية بمطار نجران رسالة ماجستير ، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2013.

- توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين إدراك موظفي الجهات الحكومية المدنية بمطار نجران للعدالة التنظيمية ومستوى الالتزام التنظيمي لديهم.

7-3- الدراسات المتعلقة بالمتغيرين معا:

الدراسة الأولى: للباحث محمود عبد الرحمان الشنطي بعنوان: " العلاقة بين الأنماط القيادية والالتزام التنظيمي، الرضا الوظيفي كمتغير وسيط"³⁰.

هدفت الدراسة إلى:

التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي والكشف عن النمط القيادي السائد بالوزارات الفلسطينية. تسعى أيضاً لاختبار أثر الرضا الوظيفي بوصفه متغيراً وسيطاً في العلاقة بين أنماط القيادة والالتزام التنظيمي.

ولتحقيق هذه الأهداف فقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة رئيسة لجمع المعلومات اللازمة.

وتكونت عينة الدراسة (356) موظفاً جرى اختيارهم بطريقة العينة العشوائية البسيطة من المجتمع الكلي للدراسة (4838) وكانت نسبة الاستجابة (84.35%) وقد خلصت الدراسة إلى:

- أن اتجاهات المبحوثين حول مستوى الالتزام التنظيمي جاء بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (3.42).

- أن النمط القيادي السائد في الوزارات الفلسطينية هو نمط القيادة التحويلية (4.23) وتلاه نمط القيادة التبادلية (4.20).

- عدم وجود علاقة مباشرة بين أنماط القيادة والالتزام التنظيمي.

- علاوة على ذلك أن الرضا الوظيفي يتوسط العلاقة بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي.

³⁰ محمود عبد الرحمان الشنطي، العلاقة بين الأنماط القيادية والالتزام التنظيمي، الرضا الوظيفي كمتغير وسيط، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية، المجلد 02، العدد 07، كانون الثاني 2017.

- بينما لا يتوسط العلاقة بين القيادة التبادلية والالتزام التنظيمي.

الدراسة الثانية: للباحثين بوعكاز سهام والطاهر توابتية بعنوان: "دور الأنماط القيادية في تفعيل أبعاد الالتزام التنظيمي - دراسة ميدانية بجامعة العربي التبسي - تبسة"³¹.

هدفت هذه الدراسة إلى:

- تسليط الضوء على الأنماط القيادية وابرار أهميتها في تفعيل أبعاد الالتزام التنظيمي.

- تحليل العلاقة والأثر والمعنوية بين متغيرات الدراسة في المؤسسة عينة الدراسة.

- التعرف على مدى توفر أبعاد الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة محل الدراسة.

اشتمل مجتمع الدراسة موظفي جامعة العربي التبسي من أساتذة وعمال (الجانب الإداري والبيداغوجي)

تم اختيار عينة الدراسة بطريقة عشوائية، حيث بلغ حجم العينة 150 مفردة، وعند توزيع الاستبانة على أفراد العينة تم استرجاع 149 استمارة وبعد فحص الاستبانات، تم إلغاء 03 منها نظرا لعدم تحقق الشروط المطلوبة فيها ، وبذلك يكون حجم العينة المدروسة فعلا هوة 146 مفردة.

تم اعتماد المنهج الفرضي الاستنتاجي الذي ينطلق من حقائق مستمدة من الملاحظات والمعلومات المجمعمة إلى تأكيد فرضيات موضوعة مسبقا وتعميمها، فإن أفضل أداة تناسب هذا المنهج هي الاستبانة، حيث تم تقسيمها إلى قسمين الأول تضمن المعلومات الشخصية، أما القسم الثاني تضمن محورين للدراسة المحور الأول تعلق بأنماط القيادة في جامعة العربي التبسي، أما الحور الثاني فقد شمل أبعاد الالتزام التنظيمي، وقد تم استخدام مقياس ليكارتال خامسي الذي يقوم على خمس خيارات للإجابة على فقرات الاستبانة.

خلصت الدراسة الى مجموعة من النتائج تمثلت فيما يلي:

³¹بوعكاز سهام والطاهر توابتية، دور الأنماط القيادية في تفعيل أبعاد الالتزام التنظيمي - دراسة ميدانية بجامعة العربي التبسي - تبسة، مجلة الرسالة للدراسات والبحوث الإنسانية، المجلد 06، العدد 03، جويلية 2021.

- يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لأنماط القيادة على الالتزام التنظيمي في المؤسسة عينة الدراسة.
- لا يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة الأوتوقراطية على بعد الالتزام التنظيمي في المؤسسة عينة الدراسة.
- يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة الديمقراطية على الالتزام التنظيمي في المؤسسة عينة الدراسة.
- يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة الفوضوية على الالتزام التنظيمي في المؤسسة عينة الدراسة.

الدراسة الثالثة: للباحثين محمد حامدي وعسول محمد الأمين بعنوان: " تأثير الأنماط القيادية على الالتزام التنظيمي بمؤسسة بتروجال باتنة"³².

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير الأنماط القيادية بأنواعها المتمثلة في (النمط القيادي الحر النمط القيادي المتسلط النمط القيادي الديمقراطي على الإلتزام التنظيمي بمؤسسة بتروجال باتنة).

تم توزيع 45 إستبانة على أفراد عينة الدراسة والمتمثلة في رؤساء ومدراء الأقسام لمؤسسة بتروجال (فرع باتنة).

تم جمع البيانات المتعلقة بالدراسة عن طريق الاستبيان الذي تم توزيعه على مختلف العاملين في مؤسسة بتروجال بباتنة.

ولتحقيق أهداف الدراسة تم معالجة البيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS وقد تم استخدام سلم ليكرت ذو الدرجات الخمس حيث تشير الدرجة (5)

³² محمد حامدي وعسول، تأثير الأنماط القيادية على الالتزام التنظيمي بمؤسسة بتروجال- باتنة، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، المجلد 23، العدد 10، 2020.

إلى الإجابة "موافق تماما"، والدرجة (4) للإجابة "موافق"، والدرجة (3) للإجابة "محايد"، والدرجة (2) للإجابة "غير موافق"، والدرجة (1) للإجابة. "غير موافق تماما".

لقد توصلت هذه الدراسة الى العديد من النتائج:

- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $a \leq 0.05$ للأنماط القيادية على الالتزام التنظيمي بمؤسسة بتروجال - باتنة-

- عدم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $a \leq 0.05$ للنمط القيادي الحر على الإلتزام التنظيمي بمؤسسة بتروجال - باتنة.

- عدم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $a \leq 0.05$ للنمط القيادي المتسلط على الإلتزام التنظيمي بمؤسسة بتروجال باتنة.

- وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $a \leq 0.05$ للنمط القيادي الديمقراطي على الإلتزام التنظيمي بمؤسسة بتروجال - باتنة.

7- المقاربة السوسيولوجيا للدراسة:

8-9- نظرية العلاقات الإنسانية:

يقصد بها عملية تنشيط واقع الأفراد في موقف معين مع تحقيق توازن بين رضاهم النفسي وتحقيق الأهداف حيث يسعى القائد إلى تحقيق التوافق بين حاجات الأفراد و حاجات المنظمة هذه النظرية تأمن بأن السلطة موروثه في القائد التربوي فهي نابعة من القائد لأتباعه في المدرسة، فالسلطة في القائد نظرية وهو يكتسبها من خلال إدراكهم للمؤهلات التي يمتلكها هذا القائد لا يقصد أصحاب النظرية أن ينخرط الإداري في علاقات شخصية مباشرة مع العاملين بحيث لا تعود هناك مسافات اجتماعية تفصل بين الإداري والمرؤوسين، لكن الهدف يكمن في معرفة ومراعاة الأبعاد النفسية والاجتماعية للعاملين ومحاولة فهمها وتحقيق البعض منها فيإطار ما تسمح به قدرة المؤسسة.



الفصل الثاني:

الإطار النظري للدراسة



تمهيد:

القيادة الإدارية تُعد جوهر العملية الإدارية، لما لها من دور فعّال في توجيه الجهود، وتنسيق الموارد، وتحفيز العاملين من أجل تحقيق الأهداف المنشودة، كما أنها تُمثل عاملاً حاسماً في نجاح المؤسسات أو إخفاقها، حيث تختلف أنماط القيادة وأسلوب القائد في التأثير على بيئة العمل وفعالية الأداء.

أما الالتزام التنظيمي فيُشير إلى العلاقة النفسية والانفعالية التي تربط الفرد بمؤسسته، والتي تتعكس في مدى ولاءه لها، واستعداده لبذل الجهد في سبيل تحقيق أهدافها، واستمراره في العمل بها، ويُعد هذا المفهوم مؤشراً مهماً على مدى استقرار الموارد البشرية وجودة المناخ التنظيمي. بناءً على ذلك يعرض هذا الفصل التعريفات النظرية لكلا المفهومين، ويستعرض أبعادهما ونماذجهما وأنواعهما، إضافة إلى العوامل المؤثرة فيهما.

أولاً: القيادة الادارية

1. تعريف القيادة الإدارية.

الكثيرون هم الذين تطرقوا لمفهوم القيادة الإدارية من علماء وقادة ظهروا في التاريخ وكل هذه التعاريف لم تكن بمثابة موضوع قابل للجدل بقدر ما كانت موضوعا يستدعي الرصد المستمر والدراسة والمناقشة.

القائد: هو ذلك الشخص الذي يملك قدرة التأثير الشخصي على عدد من الأفراد، مما يجعله قادرا على توجيه سلوكهم، أما المدير فهو ذلك الشخص المعين من قبل سلطة أعلى لقيادة وتوجيه مجموعة من الأفراد نحو تنفيذ أهداف معينة ومحددة، ومن ثم يتوافر له بحكم موقعه الرسمي قدر معين من السلطة الرسمية على هؤلاء الأفراد تعطيه الحق في إصدار الأوامر والتوجيهات اللازمة لهم لتنفيذها¹.

من خلال هذين التعريفين يمكن استنتاج أن القيادة الإدارية هي مزيج بين خصائص كلا المصطلحين، فالقائد الإداري هو قائد ومدير في آن واحد يملك القدرة على التأثير في الآخرين وتوجيه سلوكهم لتحقيق أهداف مشتركة وتنسيق جهودهم ليقدموا أفضل ما لديهم لتحقيق الأهداف والنتائج المرجوة، وذلك من خلال استخدام السلطة المخولة له بحكم المنصب الذي يشغله، بحيث يقوم القائد الإداري باستغلال نفوذه وقوته ليؤثر على سلوك وتوجيهات الأفراد من حوله لإنجاز أهداف محددة وفيما يلي سنقوم بعرض بعض التعاريف التي قدمت حول القيادة الإدارية وهي:

¹أكرور سهام، تأثير الأنماط القيادية على عملية إدارة الصراع التنظيمي دراسة ميدانية المديرية العامة لشركة الخطوط الجوية الجزائرية، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث ل م د"، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية قسم التنظيم السياسي والإداري، تخصص: إدارة الموارد البشرية، جامعة الجزائر 3، 2019، ص8.

- عرفت القيادة الإدارية على أنها ذلك النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ وإصدار القرارات والأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية عن طريق التأثير على سلوك الآخرين واستمالتهم للتعاون لتحقيق هدف معين.
- ولقد عرف محمد رفعت عبد الوهاب القيادة الإدارية بأنها "القدرة لدى الرئيس الإداري المسؤول على التأثير في الأفراد وأعضاء التنظيم وتحقيق ولائهم للتنظيم والأهدافه بناء على الاقتناع الاختياري، وليس بناء على ما يملكه الرئيس من سلطة رسمية".
- كما عرفها يوسف جغلولي على أنها شكل من أشكال التفاعل الاجتماعي الإنساني تقوم على علاقات وروابط اجتماعية مشتركة لتحقيق أهداف تنظيمية محددة، وذلك لحل المشكلات التي تواجههم.
- كما عرفها كل من فاروق فلية ومحمد عبد المجيد على أنها: "العمل" باستمرار للتأثير في الأفراد وإقناعهم بقبول العمل من أجل تحقيق أهداف المؤسسة وفقاً للأسلوب الذي يحدده".
- كما عرفها كونت زوأودنيل على أنها: "عملية التأثير التي يقوم بها المدير في مرؤوسيه لإقناعهم وجعلهم يشاركون بفعالية بكامل طاقتهم في أداء النشاط التعاوني¹. (أكرور سهام، 2019، ص 10).
- واعتبرها كوهان على أنها: "نوع من القدرة أو المهارة في التأثير على المرؤوسين بحيث يرغبون في أداء وإنجاز ما يحدده القائد لهم، فهي فن التأثير في المرؤوسين لإنجاز المهام المحددة لهم بكل حماس وإخلاص".

وعليه يتضح لنا من خلال التعريفات السابقة أن القيادة الإدارية هي:

"عملية تأثير القائد أو المدير على مرؤوسيه باستخدام السلطة الرسمية وغير الرسمية، مما يضمن ولائهم له ويساهم في بلوغ وإنجاز أهدافهم وأهداف المنظمة."

¹أكرور سهام، المرجع السابق، ص 10.

2. مكونات القيادة الإدارية.

كما نستنتج من التعريفات السابقة أن عناصر القيادة الإدارية تستوجب وجود عناصر وشروط أساسية، وهي كالاتي:

1.2. القائد: هو الشخص الذي يتمتع بالمهارات الفكرية والسلوكية والفنية وهو قادر على توجيه العمال الآخرين والتأثير عليهم لتحقيق الأهداف المرجوة.

2.2 المرؤوسين: ويقصد بهم العمال وهم يختلفون فيما بينهم من حيث السمات السلوكية والدوافع والكفاءة المهنية.

3.2. الهدف: ويعتبر المحرك الأساسي للعملية باعتبار أن كل من القائد والتابعين يسعون لتحقيق أهداف معينة سواء كانت مشتركة أو مختلفة.

4.2. الموقف: وهو يتغير بتغير الأداء والمشكلات وطبيعة العمل ويتطلب قدرات متطورة من القائد ليتمكن من خلالها من إدارة الأفراد التابعين له في المواقف المختلفة بكفاءة.¹ (جازية زعتر، 1998، ص 313)

3. التمييز بين مفهوم القيادة وبعض المفاهيم المتداخلة معه.

هناك خلط بين مفهوم القيادة والعديد من المفاهيم المتداخلة معه كالرئاسة الزعامة الإدارة والإشراف وهذا الخلط ناتج عن مصدر واحد وهو ممارسة السلطة على الأفراد، وعلى هذا الأساس ارتأينا ضرورة تحديد الفروقات بينهم لإعطاء صورة واضحة للقارئ كي لا تنتشوش أفكاره ومن هنا سنقوم بعرض أهم ما كتب في الأدبيات الإدارية والسياسية.

1.3. القيادة والزعامة

¹ جازية زعتر، أصول التنظيم والإدارة، مكتبة عين شمس للنشر، ط2، مصر. 1998، ص313.

تعرف الزعامة بأنها: "السلطة الملهمة "Charismatique" التي تقوم على الإيمان بالمقدسات أو بقوى خارقة للطبيعة، أو مثالية لشخص أو زعيم، والزعيم هو الشخص الملهم الذي أتى أفعالا خارقة ويتمتع بصفة من الصفات الشخصية تجعله منفصلا ومتميزا عن الأفراد الآخرين، كما تجعله ينال معاملة خاصة باعتباره موهوبا بقوى أو صفات فوق الطبيعية أو فوق الإنسانية، أو موهوبا بقوى أو صفات استثنائية.

وتعبر الزعامة عن حالة من الحب والعاطفة التي تجمع بين الجماعة وأحد أعضائها، وتصبح الجماعة أسيرة لشخصيته الكاريزمية التي تؤثر في الآخرين، فهي نابعة من الجماعة تؤثر وتتأثر بها، ولقد اعتبرها محمد الصيرفي على أنها شكل من أشكال القيادة وأن كل ما يميزها عن القيادة يتمثل في ذلك القدر البالغ من التأثير الذي يمارسه الزعيم على تابعيه اعتمادا على تأثيره الشخصي، وقدرته على إقناعهم بأداء ما يطلبه منهم، بصرف النظر عن المنطلق أو المبرر لذلك.

فالزعامة برأينا ترتبط بحالة وجدانية نابعة عن شعور الجماعة بالإلهام والتأثير الروحاني بسمات استثنائية أو أفعال خارقة للعادة اتجاه شخص معين، مما يجعله زعيما على الجماعة، وهو نفس الشعور الذي نكنه نحن كشعب عربي مسلم تجاه زعيمنا وحبينا المصطفى محمد صلى الله عليه وسلم وباقي الرسل عليهم السلام.

فمنذ القدم كان الناس يختارون زعمائهم لقيادتهم متأثرين بشخصياتهم الكاريزمية وبقدرتهم الخارقة على التأثير فيهم وتوجيههم، وهذا ما نجده في نظام القبائل وفي الحروب قديما، أما حاليا فنجد في الدول القوية والمتطورة، التي يكون فيها القائد زعيما يملك شعبية قوية وسط أتباعه، بحيث يكون قادرا على توحيد قدرات وجهود أتباعه وتوجيهها لتحقيق التنمية والتطور في مختلف المجالات والميادين.

2.3. القيادة والرئاسة:

يعرف ظاهر كلالدة الرئاسة بأنها: "الصلاحيات الرسمية لتوجيه وإصدار الأوامر والمرؤوسين لإنجاز الواجبات والمسؤوليات الملقاة على عاتقهم لتحقيق الأهداف المحددة، والرئيس هو الشخص الذي يشغل مركزا سياسيا في التنظيم الرسمي، ويكون مسؤولا عن مجموعة من الأشخاص ويمك سلطة رسمية تجاههم."

4. أركان القيادة الإدارية.

تقوم القيادة الإدارية على ثلاثة أركان أساسية:

1.4. الرؤية: ويقصد بها الحالة المرجو الوصول إليها مستقبلا وهي الدافع للإبداع والابتكار ووضع الخطط لتحقيقها.

2.4. الأتباع المخلصين: لكل قائد أتباعه المخلصين الذين يلتقون حوله ويؤمنون بأفكاره ويسعون معا لتحقيق الأهداف الموضوعية.

3.4. التشجيع والتحفيز: يعتبر هذا العنصر أساس القيادة، فهو يتعلق بمعنويات الأتباع وإذا تحقق ذلك فسوف ينطلقون ذاتيا لأداء أعمالهم وبالتالي الوصول الى مستوى عالي من الأداء والإنتاجية، ولقد ورد بشأن التحفيز عدة نظريات على غرار نظرية "ماسلو" للحاجات الإنسانية وكذلك نظرية "كوفي" والتي تنادي بضرورة تحقيق التوازن بين الحاجات الأربعة (الروح، الجسد، العقل، العاطفة)¹.

5. أنواع القيادة الإدارية.

1.5. القائد المخطط: يتخذ القائد موقف التخطيط فعليه تقرير الطرق والأساليب التي تتبعها الجماعة وذلك بغرض تحقيق حاجات وأهداف الجماعة وهذا ما يتطلب تحديد الخطوات

¹خالد خريوش، أساليب القيادة الإدارية ودورها في التقليل من الصراع التنظيمي، دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية للنقل الحضري والشبه الحضري بالمسيلة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، جامعة محمد بوضياف، 2015، ص ص 29-30.

الضرورية على المدى البعيد، فيكون عليه رسم السياسة العامة الخاصة بوحده ووفقا للوسائل المادية والبشرية الموجودة.

2.5. القائد المنفذ: وهو الذي ينظم نشاط جماعته كذلك يقوم بمراقبة إنجازات الجماعة التي يقودها.

3.5. القائد صانع لسياسات الجماعة: يقوم القائد بتحديد أهداف وسياسة الجماعة ففي جماعة المؤسسة الصناعية فإن القائد يكون هو الشخص المخول لوضع الخطة الإنتاجية وأسلوب تنفيذها.

4.5. القائد المراقب: يعتبر من أهم وظائف القادة الإداريين إذ عن طريق الرقابة يستطيع القائد التأكد من تنفيذ الخطط والسياسات التي تؤدي لتحقيق أهداف التنظيم والكشف عما قد يعيق التنظيم من أخطاء والقضاء عليه وعما يكون له تأثير في تنفيذ الأهداف، إذ تعتبر الرقابة أداة تقويم وإصلاح.

5.5. القائد الخبير: حيث يتميز بكونه مصدرا مهما من مصادر المعرفة والإلهام للجماعة لهذا من الممكن أن نجد فردا له خبرات فنية وإدارية تتصل بحاجات الجماعة وبالتالي يصبح قائدا.

6.5. القائد كمثل خارجي للجماعة: القائد يمثل الجماعة التي ينتمي إليها في العلاقات الخارجية وهو المتحدث الرسمي باسم الجماعة، إذ عليه أن يتعامل مع أفراد الجماعات الأخرى.

7.6. دور القائد في تسوية الخلافات: باعتبار القائد يعلو الجميع فإنه ينظر من الأعلى إلى الأسفل ويقوم بتسوية الجميع فعليه أن يتخذ موقف الحياد والتوفيق بين الجماعات المختلفة دون انحياز¹.

¹حاج قاسمي جميلة عميالي حياة، دور القيادة الإدارية في تحقيق التطوير التنظيمي داخل المؤسسة العمومية الاقتصادية في الجزائر (دراسة حالة شركة جيوفيزياء بحاسي مسعود)، كلية الحقوق والعلوم السياسية قسم العلوم السياسية، تخصص سياسة عامة، وإدارة محلية، جامعة مولود معمري، 2016، ص ص 12-13.

6. الأنماط القيادية الإدارية

1.6. ماهية النمط القيادي

أولاً: ماهية النمط

هو سلوك القائد المتكرر أثناء ممارسته أعماله اليومية الإدارية وغيرها، فالقائد يمكنه أخذ نمط معين في أسلوب قيادته نتيجة لخبرته ومن ثم يمكن اعتبار النمط الذي يميزه هو سلوكه كما يراه الآخر ممن يعمل معهم.

ثانياً: النمط القيادي

هو نوع المنهج الذي يتم من خلال اعتماده من قبل القائد الي تحقيق مرامي المنظمة و توجيه جميع أما الخفاجي يعرفها بأنها مجموعة من السمات السلوكية التي يتحلي بها القائد عند ممارسته للأعمال و اتخاذ القرارات في المواقف المعينة وانه أسلوب الذي يتبعه القائد في تعامله مع المرؤوسين أي ما يعكسه من سلوك بشكل متكرر في مواقفه المختلفة سمياً طريقة تفاعله مع التابعين وربما هذا ما قصده عالم الإدارة والاجتماع المعروف Fiedler واضع النظرية المشهورة عندما عرف النمط القيادي بأنه يشير إلي نوع العلاقة التي يعتمدها شخص ما مستخدماً سلطته وطريقة لجعل الآخرين يعملون بشكل جماعي في مهمة واحدة وبالتالي فانه يمثل الطريقة التي يعتمد القائد عند قيامه بتوجيه الآخرين في مواقف العمل المختلفة.

خلاصة للمفاهيم السابقة الذكر يمكن للباحثين الإدارة إلى أن النمط القيادي كأى شكل من أشكال السلوك الإنساني فيه بعدان بعد إرادي اختياري يعتمد على رؤية الفرد وقناعاته وقابليته الشخصية في التعامل مع المواقف المختلفة هذا من جهة، وبعد تمثيل مجموعة السمات والخصائص والاتجاهات والقيم والقدرات الشخصية التي يتمتع بها والتي تعد محدداً مهماً في التعامل مع هذه المواقف من جهة أخرى، بل ويمكن القول إن هذا النمط يتحدد بالعوامل الوراثية البايولوجية للقائد فضلاً عن العوامل البيئية والموقفية له¹.

¹عوايدي عمار، مبدأ تدرج فكرة السلطة الرئاسية المؤسسة الوطنية للفنون المطبعية، ط 1، الجزائر، ص 52.

2.6. الأنماط القيادية

أهم الأنماط القيادية فيما يلي:

أولاً: النمط القيادة الأوتوقراطية

ويطلق عليها القيادة التسلطية أو الاستبدادية ويدور هذا النمط من القيادة حول محور واحد هو إخضاع الأمور كافية في التنظيم لسلطة القائد الذي يقود المنظمة بمفهوم الرئاسة، فيحتكر سلطة اتخاذ القرار ويحدد المشكلات، ويخضع لها الحلول بمفرده، ويبلغ المرؤوسين بأوامره ويكون عليهم السمع والطاعة دون إتاحة أية فرصة للمناقشة ويستخدم أسلوب التحفيز السلبي القائم على التخويف والتهديد¹.

ويستخدم هذا النمط من القيادة إلى فرضية أن الإنسان كسول بطبعه يميل الي قمة العمل والتهرب من المسؤولية، وهذه الصفات تهيئه للانقياد والاعتماد على الغير وتجعله يعمل خوفا من الجزاء والعقاب وليس حبا في العمل، لذا يحتاج الي متابعة دقيقة وإشراف مباشرة من رئيسته للتأكد من القيام بمتطلبات وظيفته.

ويعود تاريخ هذا نمط القيادة إلى بداية تكون المجتمعات في العصور القديمة حيث كان الرجل القوي يسخر الرجل الضعيف لخدمته وتتطوق فلسفة هذه القيادة من مبدأ ايمان القادة المتسلطين بأن عليهم استخدام سلطاتهم الرسمية كأدوات ضغط على العاملين ليحققوا أهداف التنظيم مع عدم اكتراث القائد بأراء العاملين.

وقد وضع علماء الإدارة مثل: ماكر يجور، وليكتر مبررات كثيرة لهذا الأسلوب منها:

أ- أن بعض الناس لا ينفع معهم إلا الأسلوب الحزم الذي يوائم بين أهداف الفرد وأهداف التنظيم.

ب- أن تحقيق الأهداف يتطلب وجود إداري صارم وحازم في نفس الوقت.

ت- إن بعض الأفراد البيروقراطيين لا يتحملون المسؤولية ولا يخضعون باء رادتهم للنظام مما يستدعي اللجوء للحزم معهم.

¹عوايدي عمار، المرجع السابق، ص53.

ث- لا يمكن قبول كل الآراء أسلوب الشدة كما لا يمكن رفضها بالكلية كذلك بالنسبة لأسلوب اللين وبالتالي يتم الجمع بينها من تجريد القائد من سلطته وجعله شكلا بلا مضمون.

أ) أشكال القيادة الأوتوقراطية

يتميز بعض علماء الإدارة بين ثلاثة أشكال رئيسة من نمط القيادة الأوتوقراطية على النحو التالي:

القائد الأوتوقراطي المتشدد: الذي يتفرد بشؤون التنظيم ويعطي الأوامر الصارمة للمرؤوسين، ويحاول دائما توسيع نطاق سلطاته وصلاحياته لجعل الأمور كافة تحت السيطرة.

القائد الأوتوقراطي الخير: الذي يحاول أن يستخدم كثيرا من الأساليب المرتبطة بالقيادة الايجابية ويستخدم الإطراء والثناء وقليلًا من العقاب حتى يضمن ولاء المرؤوسين لتنفيذ قراراته وتحقيق ردود الفعل السلبية التي قد تظهر بينهم.

القائد الأوتوقراطي النادر أو اللبق: الذي يوهم مرؤوسيه أن بوسعهم مشاركته صنع القرار في الاجتماعات واللقاءات التي يعقدها معهم، وأن أجزاء العمل معه تتيح لهم حرية المنافسة وإبداء الرأي ولكنه فيما بعد ينفرد باتخاذ القرارات.

ب) الآثار السلوكية لنمط القيادة الأوتوقراطية:

يتضح من صفات هذا النمط أنه لا يتماشى مع متطلبات الإدارة الحديثة وأن آثار السلبية التي يتركها على المدى الطويل تفوق النتائج المرجوة والقائد يضطر إلى استخدام هذا النمط في الحالات التالية:

- الحالات الطارئة التي تواجه التنظيم والتي تتطلب نوعا من الحزم والشدة في تصدى لها.
- الحالات التي تواجه فيها القائد نوعا من المرؤوسين الذين يخشون تحمل المسؤولية.
- الحالات التي تكون فيها طبيعة العمل المتجانسة بحيث يكون جميع العاملين خاضعين لمعلومات وقواعد محددة لتنفيذ العمل.

(ج) تتمثل أهم الآثار السلبية لاستخدام هذا النمط فيما يلي:

- لجوء العاملين إلى الاعتماد الدائم علي القائد.
 - قتل الروح المعنوية لدي المرؤوسين.
 - قتل روح المبادرة والإبداع لدي المرؤوسين، فأصدار التعليمات والأوامر بشكل مفصل والمطالبة بتنفيذها بحذافيرها لا يتيح للمرؤوسين فرصة ممارسة مهاراتهم في الإبداع والابتكار، وإظهار المواهب مما يولد لديهم حالة من القلق والاضطراب النفسي تؤثر سلبا على أدائهم.
 - فقدان سبل التفاهم بين القائد والمرؤوسين.
 - حالة من التوتر والاضطراب النفسي لدي المرؤوسين الذين يخشون إيقاع العقاب بهم.
- وأخير فإن النتيجة النهائية لهذا النمط هو خلق حالة من الإحباط والاحترق النفسي لدى المرؤوسين، الأمر الذي ينطوي على مخاطر جسيمة تهدد الفرد والتنظيم معا.

ثانيا: النمط القيادة الديمقراطية

يقوم هذا النمط القيادة على ثلاث ركائز هي العلاقات الإنسانية والمشاركة وتفويض السلطة، فالقيادة الديمقراطية تعتمد أساسا على العلاقات الإنسانية السليمة بين القائد ومرؤوسيه والتي تقوم على إشباع حاجاتهم وخلق التعاون فيما بينهم وحل مشكلاتهم. وتنتج القيادة الديمقراطية أساليب الإقناع واعتبار أحاسيس الأفراد ومشاعرهم كراماتهم¹.

والقيادة الديمقراطية تقوم علي الثقة وفي المرؤوسين و الاستقادة من آرائهم، وأفكارهم في دعم السياسات التي تتبناها المنظمة وإتاحة الفرصة لمبادرتهم في تخطيط أعمالهم وتوفير جو من الانفتاح و التجاوب الحر العاملين والقيادة الديمقراطية تؤدي إلى رفع الروح المعنوية للعاملين و مضاعفة الطاقة الإنتاجية، وتشجيع روح المبادرة و الإبداع والابتكار ، و تحقيق التآلف والاندماج بين العاملين والقائد الديمقراطي لا يتسلط في عمله وإنما يتفاعل من خلال عقد

¹بن تونس الطاهر، أنماط القيادة واستراتيجيات اتخاذ القرارات، رسالة ماجستير غير منشورة معهد علم النفس والتربية، تخصص تنظيم وعمل، الجزائر، 1997، ص88.

اللقاءات وإجراء الحوار و المناقشات ، و يطلع مرؤوسيه علي المشكلات التي تواجه المنظمة و يسمح لهم بتبادل الأفكار و الاقتراحات لحل تلك المشكلات و يشرك مرؤوسيه في اتخاذ القرارات و القائد الديمقراطي يحظى برضا التابعين عن قيادته في سعيه إلي استمالتهم لمشاركته المسئولية في اتخاذ القرارات بوصفه أحد أفراد الجماعة التي يقودها .

وقد وضع علماء الإدارة أمثال: " مايو، ماسلو، "ماكريجوز بعض التبريرات و الافتراضات التي أدت الي ظهور هذا النمط من القيادة وهي:

أ- الحاجات الإنسانية هي التي تحفز الأفراد إلى العمل، وليس أسلوب الشدة.

ب- أن الثورة الصناعية قد جردت العمل من قيمته ومعناه و تبع ذلك إهمال العنصر البشري، مما استوجب اللي نفي التعامل معه.

ج - إن استجابة العامل لقياداته تكون بالقدرة الذي يشبع حاجاته الاجتماعية، خاصة حاجته الي الانتماء.

د - إن استجابة الفرد للضغوط الاجتماعية أكثر من تلك التي يفرضها القائد المتشدد.

أ) أشكال القيادة الديمقراطية

هناك خمسة نماذج من سلوكيات القائد الديمقراطي هي¹:

- القائد الذي يتيح قدرا بسيطا من الحرية للمرؤوسين لمشاركته في صنع القرار وذلك بطرح المشكلة التي تواجهه أمام المرؤوسين لمشاركته في إيجاد حلول لها، ثم يقوم باختيار الحل الذي يراه مناسباً.

- القائد الذي يحدد المشكلة ويرسم حدود اتخاذ القرار، ويفوض لمرؤوسيه سلطة اتخاذ القرار ضمن تلك الحدود.

- القائد الذي يتخذ القرار بنفسه ولكنه يحرص على المناقشة القرار الذي سيقوم بتنفيذه وإذا واجه استياء مرؤوسيه يعمل على تعديله.

¹ أحمد الطارق، علي سعيد، سيكولوجية القيادة، مركز عبادي للدراسات والنشر صفاء، ط 1، 1997، ص154.

- القائد الذي يترك لمرؤوسيه أمر اتخاذ القرار الذي يوافقون عليه وهو بدوره يوافق على أي قرار تم اتخاذه من قبل المرؤوسين

- القائد الذي يتيح لمرؤوسيه فرصة أكبر للمشاركة في اتخاذ القرار في طرق تنفيذه.

ب) الآثار السلوكية لنمط القيادة الديمقراطية:

يتضح من الأسس التي يقوم عليها هذا النمط أنه يسهم في تحقيق الآثار السلوكية الايجابية التالية:

تحقيق مزيد من التفاهم والانسجام بين القائد الديمقراطي ومرؤوسيه نتيجة ممارسته سياسة الباب المفتوح.

ايجاد نوع من الأمن والاستقرار في نفوس المرؤوسين، ويدفعهم الي زيادة انتاجهم.

اتاحة الفرصة للمرؤوسين للنمو، والتقدم الي مراكز أعلي في التنظيم عن طريق زرع الثقة في نفوسهم للقيام بالأعمال إليهم والاستغلال الأمثل لمواهبهم وقدراتهم.

زيادة الإحساس بالانتماء للتنظيم، فالمرؤوس، الذي يشعر بالاهتمام القيادة به وحرصها على تحقيق مطالبه وإشباع حاجاته الإنسانية والاجتماعية وما يسعى إليه من الرقي وتقدم كل ذلك يزيد من انتمائه وتقانيه في خدمة التنظيم.

خلق أجواء من التآلف والانسجام داخل التنظيم، خالية من الخلافات والصراعات التي تنشأ عادة بين المرؤوسين وتؤدي الي تدني مستوي إنتاجيتهم ويتضح مما تقدم، أن نمط القيادة الديمقراطية هو الأفضل في الإدارة الحديثة، لأنه ينطلق من مبادئ إنسانية واجتماعية متكاملة تمكن التنظيم من تحقيق الأهداف التي يسعى إليها بكفاءة عالية. لكن يجب مراعاة في تحديد مدى إمكانية استخدام النمط الديمقراطي:

البيئة الإدارية من حيث درجة تطور النظام الإداري وتقدمه فالبيئات المختلفة إداريا لا يصلح فيها استخدام هذا النمط لأن القائد يجد نفسه محاطا بمجموعة من العوائق التي تحدد من استخدام الديمقراطية كأساس للتعامل مع المرؤوسين.

الموقف الذي يعايش القائد: فقد يتطلب الوضع سرعة انجاز أو السرية الي درجة يكون من الصعب فيها إشراك المرؤوسين في القرار الذي ينبغي اتخاذه.

نوعية المرؤوسين: قد يفاجأ القائد بنوع من المرؤوسين لا يميلون الي المشاركة في اتخاذ القرار أو القبول مبدأ تفويض السلطة أعدم رغبتهم في تحمل نتائج الأعمال، مما يضطر القائد الي اللجوء الي العمل بأسلوب الأوتوقراطي باعتباره الوسيلة الوحيدة التي تتفق مع خصائص مرؤوسيه.

نوعية القائد: من الخطأ التسليم برغبة جميع القادة في استخدام أسلوب النمط الديمقراطي أساسا للتعامل مع المرؤوسين.

(ج) أهم الآثار السلبية لاستخدام هذا النمط فيما يلي:

تجاوز المرؤوسين لصلاحيات القائد ومسئولياته نتيجة مغالاة الأخير في استخدام هذا النمط خلق أزمة ثقة بين القائد ومرؤوسيه، إضافة إلى ظهور الصراعات والخلافات داخل التنظيم نتيجة أسلوب المناورة الذي قد يلجأ إليه القائد لإقناع مرؤوسيه بإيمانه بأسلوب الديمقراطية في العمل.

الإضرار بمصالح التنظيم نتيجة مغالاة القائد في تغلب مصلحه العاملين وأهدافهم على أهداف التنظيم وهو الأمر يتعارض مع ما ينادى به الفكر الإداري الحديث من العمل على أحداث التوازن بين الأهداف التنظيم والمرؤوسين بشكل يحقق المصلحة العامة¹.

لجوء بعض القادة إلى استغلال أسلوب القيادة الديمقراطية والظهور بمظهر القائد الديمقراطي، لتحقيق غايات الشخصية الأمر الذي يتناقض مع مبدأ الديمقراطية في الإدارة وأهدافها.

ويرى بعض الباحثين أن أغلب الانتقادات الموجهة الي القيادة الديمقراطية مبالغ فيها وأن لهذا النوع من القيادة مزايا تفوق ما يترتب عليه من آثار سلبية ومع ذلك فان تفوق النمط الديمقراطي في القيادة على غيره من الأنماط لا يعني أنه يصلح في جميع الحالات.

¹رجب عبد الحميد، دور القيادة في اتخاذ القرارات خلال الأزمات، مطبعة الإيمان، القاهرة، ص80.

ثالثاً: النمط القيادة الفوضوية

ويطلق عليها أيضاً: "القيادة الحرة" و"غير الموجهة المنطلقة" و "المتساهلة" ويقوم هذا النمط من القيادة على إعطاء الفرد الحرية كاملة ليفعل ما يشاء وفيها يتنازل القائد لمرؤوسيه ولا يؤثر فيهم. ويرجع استخدام هذا النمط من القيادة إلى الفترة التي ساد فيها المنهج الحر، أسلوباً لتوجيه جهود الأفراد ونشاطاتهم. أن استخدام هذا الأسلوب لم يصل الي حد الذي يجعل منه مهجاً ثابتاً.

(أ) أشكال القيادة الفوضوية: اتجاه القائد إلى إعطاء أكبر قدر من الحرية لمرؤوسيه الممارسة نشاطاتهم وإصدار القرارات وإتباع الإجراءات التي يرونها ملائمة لإنجاز العمل.

- اتجاه القائد إلى تفويض السلطة لمرؤوسيه وإسناد الواجبات إليهم بطريقة عامة غير محددة ووضع الحلول للمشكلات.

- اعتقاد القائد الذي يتبع الأسلوب الحر أن التعليمات العامة تتيح للمرؤوسين فرصة الاعتماد على نفسه، وتكسبه خبرة في تحمل المسؤولية عبر إصدار القرارات الصائبة وتقييم النتائج.

- إتباع القائد سياسة الباب المفتوح في الاتصالات فالقائد الذي يتبع أسلوب القيادة الحرة يرى أن أسلوب الحرية في الإدارة لن يكون مجدياً إلا إذا جعل بابه مفتوحاً لمرؤوسه حتى يسهل لهم سبل الاتصال به لتوضيح الآراء والأفكار التي يلبس عليهم فهمها أو يصعب عليهم حلها فالقائد هنا يترك للمرؤوسين حرية التصرف على ضوء ممارستهم وتجربتهم في العمل.

ب) الآثار السلوكية لنمط القيادة الفوضوية

يختلف الإداريون حول جدوى التطبيق العملي لنمط القيادة الفوضوية، إذ يرى بعضهم أنه غير محدد لكونه يقوم أساساً على الحرية المرؤوسين الكاملة في العمل ولأن القائد الذي يلقي مسؤولية إنجاز العمل على المرؤوسين دون ضبط سلوكهم أو توجيه جهودهم يمثل في نظرهم القائد السلبي الذي لا يقود في حين يرى آخرون أن هذا النمط يركز حول الآثار السلبية التي تؤدي

اليها هذا النمط على التنظيم والمرؤوسين، ومنها تفكك مجموعة العمل، وفقدان التعاون، و الافتقار الى الضبط والتنظيم وزيادة الروح الفردية¹. (هديل كاظم سعيد وآخرون، 2011، ص 251)

ثانيا: الالتزام التنظيمي

يعتبر الالتزام التنظيمي ضمن أبرز المتغيرات السلوكية التي تناولتها الدراسات والأبحاث الغربية نتيجة تطور الفكر الإداري في النصف الأول من القرن العشرين، وظهور مدرسة العلوم السلوكية بعد الحرب العالمية الثانية، التي ارتبطت ارتباطا وثيقا بمدرسة السلوك الإنساني، التي ركزت على حركة النشاط الإنساني من جهة وارتباط هذه الحركة بالمناخ الثقافي من جهة أخرى، أما في العالم العربي فإن مفهوم الالتزام التنظيمي يعتبر من المفاهيم الإدارية الحديثة في أدبيات الإدارة العربية بشكل عام، والمتوفر منها ينطلق من الدراسات الغربية ومما لا شك فيه حاجة المؤسسة الحكومية إلى دراسة الالتزام التنظيمي.

1- أنماط الالتزام التنظيمي:

أشار كل من "كولين" و"سمرزواسيتو" 2000 أن الالتزام التنظيمي يعد حالة سلوكية وارتباطا نفسيا

نحو المنظمة لدى تنص الرؤية السلوكية على أن هناك أنماط تشكل في مجموعها الالتزام التنظيمي " يمكن القول أنه هناك اختلاف بين الباحثين في تحديد أنماط الالتزام التنظيمي"².

- **النمط الوجداني للالتزام التنظيمي (الالتزام الوجداني):** ويقصد به شعور العامل بالارتباط بالمنظمة والمساهمة فيها، ويعرف كذلك بأنه الالتزام العاطفي وهو توافيق أهداف الفرد مع أهداف وقيم المنظمة مما يؤدي إلى مشاركة الفرد في تحقيق تدعيم هذا النمط³ ما يمكن استخلاصه من هذا النمط أن الأفراد ذوي الالتزام الوجداني العالي يبقوا على

¹أونيس عبد المجيد، تأثير العلاقات الإنسانية على إنتاجية العمل في المؤسسة الاقتصادية في ظل التحول إلى اقتصاد السوق، دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، قسم التسيير، جامعة الجزائر. 2004، ص62.

²حسين حريم السلوك التنظيمي، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص192.

³محمد أحمد سليمان، سوسن عبد الفتاح وهب: الرضا الوظيفي قيم وأخلاقيات العمل، ط1، دار زمزم للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، 2011، ص69.

مستوى أو رغبة في الاستمرار بالعمل بالتنظيم بناء على رغبة داخلية وتعاطف تلقائي وشعور إيجابي.

- **النمط الاستمراري للالتزام التنظيمي الالتزام المستمر:** وهو مبني على التكاليف التي يرى العامل أن مسببها هو تركه للمنظمة، وهو قوة الفرد ورغبته الجامحة في البقاء والاستمرار في المنظمة التي يعمل بها¹، يمكن القول أن هذا النمط يعكس نتيجة مقارنة الفرد للمساهمات التي يقدمها في مقابل ما يحصل عليه في عملية التبادل النفعي القائم بينهما.

- **النمط المعياري للالتزام التنظيمي الالتزام المعياري)** يتعلق بشعور العامل بضرورة العمل لدى المنظمة من منظور أدبي: يشعر الأفراد أن من واجبهم الأخلاقي فعل تلك الأشياء والقيام بتلك الأنشطة في هذه المنظمات، يشير إلى شعور الفرد بأنه ملزم بالبقاء بالمنظمة بسبب ضغوط الآخرين، الأشخاص الذين يقوى لديهم الالتزام المعياري يأخذون في حساباتهم إلى حد كبير ماذا يمكن أن يقوله الآخرون لو ترك العمل بالمنظمة أنه التزام أدبي حتى لو على حسابه، يتضح أن النمط المعياري يقوم على إيمان وتحلي الفرد بمجموعة من القيم والمعايير يعتبرها العامل أساس توجيه سلوكه والتزامه اتجاه التنظيم².

2-مراحل الالتزام التنظيمي:

يترسخ الالتزام لدى الفرد عبر مراحل يمر بها في منظمته وهي كالاتي³:

- **مرحلة الطاعة:** "وتعني القبول أي قبول الفرد الإذعان للآخرين والسماح بتأثيرهم المطلق عليه من أجل الحصول على اجر مادي معنوي أي يرضخ للأوامر والتعليمات دون تفكير أو مناقشة". فالعامل هنا يتقبل الأوامر والتعليمات ويرضخ لسلطة الآخرين سعيا للحصول على الفوائد المختلفة من المنظمة سواء كانت معنوية أو مادية.

¹نور الدين حاروش: إدارة الموارد البشرية دار الأمة للطباعة والترجمة والتوزيع، الجزائر، ط1، الجزائر، 2011، ص41.

²عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية، جامعة المنصورة، 2007، ص343.

³حمادات محمد قيم العمل والالتزام الوظيفي لدى المدرسين والمعلمين في المدارس، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، ط1، 2006، ص 69.

- **مرحلة الاندماج** مع الذات وتعنى قبول الفرد العامل تأثير الآخرين من أجل تحقيق الرضا الدائم له في العمل وتحقيق الانسجام مع الذات، والشعور بالفخر والكبرياء لكونه ينتمي للمنظمة.
- **مرحلة الهوية** وهي المرحلة التي تشير إلى اكتشاف الفرد العامل بأن المنظمة جزء منه وهو جزء منها، وأن قيمها تتناغم مع قيمة الشخصية.
- ويشير المعاني إلى أن "بوشنان" ذكر أن الالتزام التنظيمي يمر بثلاث مراحل متتابعة وهي¹:
- **مرحلة التجربة** تمتد هذه المرحلة منذ التحاق العامل لعمله وإلى غاية عام واحد يحاول العامل في هذه المرحلة الحفاظ على عمله والتكيف مع الوضع الجديد للمنظمة التي يعمل فيها، بحيث يسعى إلى التوفيق بين كل من اتجاهاته وأهدافه وقيمه مع أهداف واتجاهات وقيم المنظمة، مع الإشارة إلى أن العامل يكون خاضع للتدريب والأداء والتجربة لإظهار مدى خبراته ومهاراته في أدائه.
- **مرحلة العمل والإنجاز**: تتراوح مدة هذه المرحلة بين العامين والأربعة أعوام، وخلال هذه الفترة يحاول الفرد تأكيد مفهوم الإنجاز، وأهم ما يميز هذه الفترة الأهمية الشخصية للفرد، وتخوفه من العجز، ويتبلور وضوح الولاء للعمل في المنظمة.
- **مرحلة الثقة بالتنظيم** تبدأ هذه المرحلة من حوالي السنة الخامسة منذ التحاق الفرد بالعمل وتمتد إلى غاية انتهاء مدة عمله أو خروجه من المنظمة، وفي هذه المرحلة يزيد مستوى ولائه بالمنظمة بالإضافة إلى أن علاقة بالتنظيم تتقوى أكثر من المرحلتين السابقتين وبالتالي الانتقال إلى مرحلة النضج.

¹محمد غالب بن العوفي: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي دراسة ميدانية على هيئة الرقابة والتحقق بمنطقة الرياض، رسالة ماجستير ، 2005، ص36.

يمكن القول في هذه المرحلة يتعزز مستوى ولاء العامل للمنظمة، كما أن علاقته بالتنظيم تتقوى أكثر من المرحلتين السابقتين وهذا ما يساعده على الاستمرار في عمله والسعي نحو تحقيق أهداف المنظمة.

3- أبعاد الالتزام التنظيمي:

يعتبر الالتزام التنظيمي أحد أوجه الارتباط بين العاملين والمنظمات، كما أن للالتزام التنظيمي آثار مختلفة على اتجاهات وسلوكيات العاملين في المنظمات، أين يضمن لها الكفاءة والفعالية للالتزام التنظيمي أبعاد مختلفة يمكن استعراضها على النحو الآتي¹:

- **الولاء التنظيمي:** يرى "بورتر" وزملاءه الولاء التنظيمي بأنه "قوة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه معها". أي أن هذا التعريف يرى الولاء بأنه الارتباط النفسي الذي يربط العاملين بالمنظمة.

- في حين يعرفه "بوكانن" على أنه عدم رغبة العاملين في ترك المنظمة التي يعملون فيها لحصولهم على المكاسب المختلفة من حوافز ومكانة اجتماعية وحرية مهنية.

- **المسؤولية اتجاه المنظمة:** المسؤولية هي نتاج منصب ما له مهام محددة وأدوار يقوم بها كما المسؤولية الإدارية في المنظمة لكنه من الصعب تحديد مفهومها أو قياسها بسبب تعارض الآراء حول هذا المفهوم إلا أنه يمكن حصر معناها في معنيين رئيسيين هما المسؤولية القانونية والمسؤولية الأخلاقية، فالمسؤولية القانونية هي شبيهة في معناها للمسائل، أما المسؤولية الأخلاقية فهي شبيهة للولاء أو الانتماء ويقظة الضمير².

- **الإيمان بالمنظمة** وتعني مدى إيمان العاملين بالمنظمة التي يعملون فيها ويتكون هذا البعد لدى الفرد بعد معرفته للخصائص المميزة بعمله ودرجة استقلالية وتنوع المهارات

¹نماء جواد العبيدي: أثر العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، العدد 24، المجلد 8، 2012، ص84.

²عبد الرزاق سعادة: السلوك التنظيمي، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين، 1998، ص36.

المطلوبة، ويتأثر بدرجة إحساسه بالبيئة التنظيمية التي يعمل فيها والسماح له بالمشاركة الفعالة في مجريات اتخاذ القرار سواء ما يخص العمل أو ما يخصه¹.

- **الرغبة بالاستمرار في العمل بالمنظمة:** أن درجة الالتزام عند هذا البعد يمكن قياسها بالقيمة الاستثمارية والتي يحققها الفرد عندما يستمر في المنظمة وبالنتيجة يفقدها لو فكر بترك العمل والالتحاق بمنظمة أخرى، أن عملية بقاء الفرد داخل المنظمة تتأثر بمجموعة من العوامل منها التقدم في السن، مدة الخدمة، وتعد من المؤشرات الهامة للاستمرار في العمل حيث أن العامل استثمر جزء لا بأس به من حياته في المنظمة وأي تفريط أو تساهل من قبله يعتبر خسارة له².

4- خصائص الالتزام التنظيمي

يتميز الالتزام التنظيمي بجملة من الخصائص منها:

- أن الالتزام التنظيمي حالة نفسية تصف العلاقة بين الفرد والمنظمة.
- هو الحالة التي يعبر فيها الفرد على استعداد له بذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة، ورغبته الشديدة في البقاء معها، ومن تم قبوله وإيمانه بأهدافها وقيمتها.
- يمثل شعور داخلي يضغط على الفرد للارتباط بالمنظمة والعمل بالطريقة التي يمكن من خلالها تحقيق مصالح المنظمة.

إضافة إلى أن³:

- يتضمن الالتزام التنظيمي ثلاثة أبعاد رئيسية وهي الرباط العاطفي أو الوجداني بين الفرد والمنظمة يستغرق الالتزام التنظيمي في تحقيقه وقتاً طويلاً لأنه يجسد حالة قناعة تامة للفرد، كما أن التخلي عنه لا يكون نتيجة لتأثير عوامل سطحية طارئة، بل قد يكون نتيجة لتأثيرات إستراتيجية ضاغطة.

¹ ابيسام يوسف محمد مرزوق استراتيجيات إدارة الصراعات التي يتبعها مديروا مدارس وكالة غوث ومحافظه غزة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى العاملين رسالة ماجستير في التربية كلية التربية الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2011، ص42.

² عباس سحر قدوري: أثر قيم العمل في الالتزام التنظيمي وأداء العاملين دراسة ميدانية في المنشأة العامة للمعدات الهندسية الثقيلة، رسالة ماجستير، إدارة الأعمال جامعة بغداد 1998، ص21.

³ موسى اللوزي: التطوير التنظيمي، أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للنشر. عمان. 2003، ص67.

وأيضاً¹: (إيناس فؤاد نواوي فلمبان، 1429، ص 19)

- يتصف الالتزام التنظيمي على أنه حالة غير ملموسة تتجسد في ولاء العمال لمنظماتهم، ونجد درجة ثابتة غير مطلقة وأبعاد متعددة ومؤثرة في بعضها البعض.
- استناداً إلى ما تم تقديمه يمكن القول أن الالتزام التنظيمي حالة شعورية أو وضع يكون فيه العامل على مستوى عالي من الإحساس بالمسؤولية نحو المنظمة خاصة مع مرور الوقت وبأنه ملزم
- بتقديم كل ما لديه من مهارات ووقت وجهد من أجل ضمان استمرارية المنظمة وفعاليتها.

5- طرق قياس الالتزام التنظيمي (المقاييس الملائمة):

نظراً لأهمية وضرورة وجود الالتزام التنظيمي لدى العاملين في المنظمة لما له من آثار إيجابية كبيرة على تحقيق أهدافها، تسعى بعض المنظمات لاستخدام وسائل وطرق تستطيع من خلالها التعرف على درجة الالتزام التنظيمي لعمالها، وقد ذكر بعض الباحثين أن المنظمات تستخدم أساليب مباشرة للتعرف على مستويات الالتزام التنظيمي لدى العاملين فيها وهي:

أ - **المقاييس الموضوعية:** وهي قياس الالتزام التنظيمي من خلال الآثار السلوكية وذلك باستخدام وحدات قياس الالتزام التنظيمي، رغبة الفرد بالبقاء في التنظيم ودوران العمل وكثرة الحوادث، مستوى الأداء، الغياب...

ب - **المقاييس الذاتية:** وهي قياس الالتزام التنظيمي بواسطة أساليب تقديرية توضح تقدير العاملين لدرجة التزامهم وهذه لا يمكن أن تؤدي إلى بلورة مؤشرات معينة تكشف مستوى الالتزام التنظيمي بمعنى أن هذا المقياس يعطي للعاملين حرية تقييم مستوى التزامهم بأنفسهم بحيث يكون هذا التقدير ليس على أسس موضوعية، مما يصعب من إظهار المستوى الحقيقي للالتزام التنظيمي².

ويوجد هناك العديد من مقاييس الالتزام التنظيمي التي أوردها بعض الباحثين، يذكر منها:

¹إيناس فؤاد نواوي فلمبان: الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم، رسالة ماجستير، كلية التربية قسم الإدارة التربوية والتخطيط، أم القرى، المملكة العربية السعودية، 1429، 1428، ص19.

²محمد بطاح قضايا معاصرة في الإدارة التربوية، دار الشروق، عمان، 2006، ص101.

مقياس تورنتن: هدف إلى قياس مستوى الالتزام التنظيمي من خلال اعتماد خمس فقرات أساسية لاستجابة وقياس مستوى الالتزام المهني من استخدام ثماني فقرات رباعية وخماسية الاستجابة.

بمعنى أن قياس مستوى الأداء المهني في هذا المقياس يقوم على أساس الفقرات أما أن تكون ثمانية أو أربعة أو خمس فقرات محضة الاستجابة.

مقياس مارش ومافري: اللذان قدما مقياس الالتزام ويتكون من (04) فقرات قد استخدم كأداة القياس¹.

- إدراك الفرد لكيفية تعمق الالتزام مدى الحياة.

- تعزيز استحسان المنظمة.

- الولاء للمنظمة حتى إحالة التقاعد.

- إبراز نية الفرد للبقاء في المنظمة.

يفهم أن الأساس هذا المقياس هو أربع فقرات تستخدم لقياس الالتزام عن طريق دراسة جوانب متعلقة بالالتزام نفسه.

مقياس بورتر وآخرون:

يتكون هذا المقياس من (15) فقرة تهدف إلى قياس درجة التزام وولاء الأفراد داخل المنظمة ومدى رغبتهم في السعي لتحقيق أهدافها وقبول قيمها.

وقد أطلق على المقياس استبانة الالتزام التنظيمي ولتحديد درجة الاستجابة تم الاستعانة بمقاييس ليكرث السباعي، ويستخدم لوصف الالتزام بشكل عام.

يمكن القول أن عدد فقرات هذا المقياس معتبرة إذ تصل إلى (15) فقرة بهدف قياس الالتزام التنظيمي ووصفه بالاعتماد على مقياس ليكرث السباعي.

6- أهمية قياس الالتزام التنظيمي:

¹سامي إبراهيم حمادة: قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية رسالة ماجستير، 2006، ص28.

تعتبر عملية قياس الالتزام التنظيمي ظاهرة إدارية وهاذفة تجني المنظمة والعاملون من ورائها فوائد كثيرة من أهمها:

- يقدم قياس الالتزام التنظيمي للإدارة مؤشرات على مستوى الأداء الوظيفي مما يمكن المنظمة من تحديد خطتها المستقبلية، وأن تستخدم مستوى الالتزام لديها للمقارنة مع مستويات الولاء في المنظمات المنافسة الأخرى".

إضافة إلى أنها:

- تعتبر بمثابة الأداة الشخصية في الكشف عن المشكلات والمعوقات والعراقيل التي تواجه كل من الأفراد والتنظيم على السواء، العمل على إيجاد حلول مناسبة لها.

كما أنها:


- تدخل في تراكيب قياس الالتزام التنظيمي أبعاد مادية ومعنوية وإنسانية تتمثل في المشاعر والاتجاهات نحو الكثير من الأمور التي لها علاقة بالعاملين والمنظمة.

- أن البحوث الإنسانية المتعلقة بقياس الالتزام التنظيمي تعود بالنفع على المنظمة والأفراد لشعورهم بالأهمية.

- يقدم قياس الالتزام التنظيمي القدرة على إحداث تغييرات في الإدارة وأيضاً في ظروف العمل.

يتضح أن لعملية قياس الالتزام التنظيمي أهمية تعود على كل من المنظمة والعاملين بها ولهذا فإن المنظمات تسعى إلى التعرف على مستوى التزام عاملها¹.

¹ عامر عوض: السلوك التنظيمي الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، الأردن، 2008، ص 35.



الفصل الثالث: الاجراءات المنهجية والميدانية للدراسة

تمهيد:

يتسم البحث السوسولوجي بالتكامل بين جزئيه النظري والامبريقي، وإن كان هناك فصلا بينهما، فهو للضرورة المنهجية فقط، وهذا التكامل بطبعه يمنح الدراسة الاجتماعية صبغة علمية موضوعية، وتكاملا للمعطيات، أثناء تفعيل عملية الفهم والتحليل والتفسير والتركيب بين متغيرات الدراسة.

وتكون طبيعة الجزء الميداني ممثلا في إتباع الخطوات المنهجية المعمول بها وهي المجال الخاص بالدراسة وكذا منهجية البحث إضافة إلى عينة الدراسة. وعليه فإننا في هذا الفصل سنحاول التطرق إلى الإجراءات المنهجية التي تم إتباعها في هذا البحث، بدءا بالمنهج ثم الأدوات المعتمد عليها في جمع البيانات، ثم مجالات دراسة، ثم يليها عرض العينة، وكذا أهم الأساليب الإحصائية المستخدمة.

1- منهج الدراسة:

يعرف المنهج على انه الآلية الموضوعية المؤدية الى الحقيقة، وهو في أبسط تعريفاته الطريقة المؤدية للكشف عن الحقيقة للعلوم بواسطة طائفة من الحقائق العامة تهيمن على سير العقل وتحدد عملياته حتى يصل الى النتيجة العلمية (59).
وبما أن طبيعة الدراسة وأهدافها في مجال البحوث الاجتماعية هي التي تفرض على الباحث اختيار المنهج الملائم.

وفي الدراسة اعتمدنا على المنهج الوصفي لان طبيعة موضوعنا تتطلب الوصف والتحليل الدقيق، لمعرفة العلاقة بين الإدارة المدرسية في تحسين أداء أساتذة التعليم الإبتدائي. والمنهج الوصفي هو أسلوب من أساليب تحليل المرتكز على معلومات كافية ودقيقة عن ظاهرة الدراسة او موضوع محدد وذلك من خلال فترة او فترات زمنية معلومة من اجل الحصول على نتائج علمية ثم تفسيرها بطريقة موضوعية، وبما ينسجم مع المعطيات التالية.

2- أدوات جمع البيانات

هي الوسائل التي تمكن الباحث من الحصول على البيانات من مجتمع البحث وتصنيفها وجدولتها، ويتوقف اختيار الأداة اللازمة لجمع البيانات على عدة عوامل فبعض أدوات البحث تصلح في بعض المواقف والبحوث بينما قد لا تكون مناسبة في غيرها⁶⁰(2)

ونحن في دراستنا قد استعنا بعدة أدوات هي:

2-1- أدوات جمع المادة العلمية النظرية:

- الكتب.

- القواميس.

- الأطروحات والرسائل الجامعية.

(59) - عمار عوابدي، منهاج العلمي وتطبيقاته، دايوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1987، ص 31.

⁶⁰ الغامدي محمد أحمد، إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف، رسالة الماجستير، كلية التربية الجامعة ام القرى، السعودية، 2007، ص 268.

2-2- أدوات جمع المادة العلمية الميدانية:

هي الوسائل التي تمكننا من جمع البيانات والحصول عليها من المبحوثين وفي دراستنا تم الاعتماد على:

2-2-3- الاستبيان: هي أداة لجمع البيانات في شكل استمارة تتكون من مجموعة من الأسئلة للمبحوثين، ليقوم المبحوث بالإجابة بنفسه عليها.

وقد اعتمدنا على الاستمارة للحصول على معلومات من طرف المبحوثين " " وقبل أن تصبح الاستمارة في صيغتها النهائية مرت بعدة مراحل أهمها:

• **مرحلة الاستمارة الأولية:** قمنا بصياغة استمارة أولية تتضمن مجموعة من الأسئلة أبدى حولها الأستاذ المشرف عدة ملاحظات وتوجيهات شملت الشكل والمضمون

• **مرحلة الاستمارة التجريبية:** هنا تم تعديل بعض الأسئلة " العبارات " حيث تم جمع المعلومات، من الميدان من خلال أداة الاستبيان.

وقد تضمن الاستبيان 43 سؤال مقسما على ثلاث محاور تغطي الجوانب المقصودة بالدراسة وهي:

المحور الأول: وضم 5 أسئلة والمتعلق بالبيانات الشخصية

المحور الثاني: وضم 15 سؤال أنماط القيادة وقد تضمن 5 أسئلة في كل بعد على التوالي: النمط المتسلط، النمط الديمقراطي، النمط الأبوي.

المحور الثالث: وضم 14 سؤال حول الالتزام التنظيمي وقد جاءت أبعاده كالتالي: الالتزام العاطفي ضم 5 أسئلة، الالتزام المعياري ضم 10 أسئلة، الالتزام الاستمراري ضم 4 أسئلة.

فنحن هنا في محاولة معرفة آراء واتجاهات أفراد العينة من خلال تحليل عبارات الاستبيان؛ حيث ارتبطت الفقرات بثلاث إجابات (موافق، محايد، غير موافق) والذي يعبر من خلاله أفراد العينة عن مدى موافقتهم (اتجاه ورأي إيجابي لأفراد العينة) أو عدم موافقتهم (اتجاه ورأي سلبي لأفراد العينة) لكل عبارة من عبارات الاستبيان ضمن ثلاث درجات كما يلي:

غير موافق	محايد	موافق
1	2	3

3- الصدق والثبات لأداة الدراسة (الاستمارة):

بعدما تمت صياغة الاستبيان الموجه لأفراد عينة الدراسة في الصورة الأولى لابد من إخضاعه الاختباري الصدق والثبات.

ولقد قمنا بحساب صدق الاستبانة واتبعنا لأجل ذلك عدة طرق كآتي:

3-1- صدق الاستبيان: يقصد بصدق أداة الدراسة، أن تقيس فقرات الاستبيان لما وضعت لقياسه، وبقمنا بالتأكد من صدق الاستبيان من خلال الصدق البنائي لمحاو الاستبيان وأبعاده.

3-1-1- صدق الاتساق البنائي لأداة الدراسة:

يعتبر صدق الاتساق البنائي أحد مقاييس صدق أداة الدراسة، حيث يقيس مدى تحقق الأهداف التي تسعى الأداة الوصول إليها، ويبين صدق الاتساق البنائي مدى ارتباط كل محور من محاور أداة الدراسة بالدرجة الكلية لعبارات الاستبيان مجتمعة. تم حساب صدق الاتساق البنائي لمحاو الاستبيان على عينة الدراسة الاستطلاعية والبالغ عددها 15 أستاذ وذلك بحساب معامل الارتباط بين كل محور والدرجة الكلية للاستبيان.

حيث بعد تعديل الصيغة النهائية للاستبيان تم التوجه نحو مجتمع البحث بغية توزيع الاستبيان على عينة الدراسة التي حددنا عددها ب 62 استاذ، أما اختيار العينة الإستطلاعية فكان باستخدام العينة العشوائية البسيطة.

- قاعدة: إذا كانت قيمة الاحتمال الخطأ (Sig. or P-value) أقل من أو تساوي مستوى الدلالة 0.01، 0.05 فإنه يوجد ارتباط معنوي.

الجدول رقم 1: يوضح صدق الاتساق البنائي لأداة الدراسة

النتيجة	معامل الارتباط Sig	المحور الأول: البيانات الشخصية
دال إحصائيا	0.000	المحور الثاني: أنماط القيادة. **0.872
دال إحصائيا	0.000	المحور الثالث: الالتزام التنظيمي. **0.842

* تعني مقارنة قيمة (مستوى المعنوية) Sig أو قيمة الاحتمال الخطأ (p-value) بمستوى دلالة 0.01.

* تعني مقارنة قيمة (مستوى المعنوية) Sig أو قيمة الاحتمال الخطأ (P-value) بمستوى دلالة 0.05

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الاستبيان مخرجات برنامج Spss.v25

من خلال الجدول أعلاه نجد معاملات الارتباط بين كل درجة الكلية لكل من المحور الثاني ($r=0.872$)، المحور الثالث ($r=0.842$)، والمعدل الكلي (الدرجة الكلية) لعبارات المقياس دالة إحصائيا، حيث قيمة مستوى المعنوية Sig (significant) أقل من 0.05 ومنه يعتبر المقياس صادق ومتسق، لما وضع لقياسه.

4- ثبات وصدق أداة الدراسة:

يقصد بثبات الاستبيان؛ أنها تعطي نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الاستبيان أكثر من مرة، تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى، أن ثبات الاستبيان، يعني الاستقرار في نتائج الاستبيان، وعدم تغييرها بشكل كبير، حتى لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة، عدة مرات، وخلال فترات زمنية معينة، وقد تم التحقق من ثبات الاستبيان من خلال معامل ألفا كرونباخ، ويعتمد أغلب الباحثين على برامج جاهزة لحساب هذا المعامل مثل (SPSS)، كما هو مبين في الجدول الموالي:

الجدول رقم 2: يبين قيمة معامل Cronbach's Alpha للاستبيان

محاور الاستبيان	المحور الأول: البيانات الشخصية	المحور الثاني: أنماط القيادة.	المحور الثالث: الالتزام التنظيمي.	ثبات جميع عبارات الاستبيان	معامل ألفا كرونباخ	عدد العبارات النتيجة	معامل ألفا كرونباخ
1	المحور الأول: البيانات الشخصية	0.813	المحور الثاني: أنماط القيادة.	0.829	0.849	15	ثابت
2	المحور الثاني: أنماط القيادة.	0.813	المحور الثالث: الالتزام التنظيمي.	0.829	0.849	14	ثابت
3	المحور الثالث: الالتزام التنظيمي.	0.813	ثبات جميع عبارات الاستبيان	0.849	0.849	29	ثابت

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على بيانات الاستبيان مخرجات برنامج Spss.v25

ثبات محاور الاستبيان: فان قيمة معامل ألفا كرونباخاذاقيم مرتفعة في فقرات: المحور الثاني: أنماط القيادة. بلغ 0.813، وثبات فقرات المحور الثالث: حول الالتزام التنظيمي. بلغ 0.829، وأن ثبات القيمة الإجمالية لجميع فقرات الاستبيان للمعامل بلغت 0.973 وهي أكبر من الحد الأدنى 0.6 مما يدل على ثبات أداة الدراسة وتجدر الإشارة إلى أن معامل ألفا كرونباخ كلما إقتربت قيمته من 01 دل على أن قيمة الثبات مرتفعة. ومنه نستنتج أن أداة الدراسة (الإستبيان) التي أعدناها لمعالجة المشكلة المطروحة هي صادقة وثابتة في جميع فقراتها وهي جاهزة للتطبيق على عينة الدراسة.

5- مجالات الدراسة:

- 5-1- المجال المكاني: تمت هذه الدراسة ببعض ثانويات بلدية برهوم والدهاهنة (ثانوية عبد الله بن غانم الدراجي) (ثانوية هواري بومدين) (ثانوية قطوش خليفة)
- 5-2- المجال البشري: والذي يتمثل في مجتمع الدراسة وتتكون من الموظفين في الثانويات ببلدية برهوم والدهاهنة، ونتيجة لصعوبة إجراء الدراسة على مجتمع البحث ككل تم إختيار عينة عشوائية تتكون من 106 أستاذ وموظف من أصل 150 أساتذة وموظفين.

5-3- المجال الزمني:

عادة ما يبدأ المجال الزمني لأي دراسة بفترة تحديد الموضوع المراد دراسته وينتهي بانتهاء مرحلة تفرغ البيانات المجمعّة من البحث الميداني واستخلاص النتائج في الأخير. ومنه فقد مرت دراستنا بعدة خطوات سيتم عرضها كالآتي:

1- بدأت من بناء تصور عن موضوع الدراسة وتحديد أبعاده وطرح الإشكالية لكي تتوضح من خلالها مبررات الدراسة وأهميتها والأهداف المرجو تحقيقها في الأخير.

2- تم فيها إتمام البحث النظري للموضوع.

3- إجراء الدراسة الاستطلاعية التي أفادت في جمع بيانات ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة.

4- تمثلت في إجراء الدراسة الميدانية حيث أفادتنا الدراسة الاستطلاعية في تحديد مجتمع الدراسة وعينته وضبط أدوات البحث وخاصة في إعداد الإستمارة النهائية، ويعد قياس ثباتها وبعد تحديد حجم العينة وبتوجيهات المشرف تم توزيعها في 2024/05/19 واستعادتها بتاريخ 2024/05/23.

6- الأساليب الإحصائية:

استعملنا في تحليل البيانات بعض المفاهيم المرتبطة بالإحصاء الوصفي والتحليلي وهذا باستخدام برنامج (برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية) spssv 25 نلخصها فيما يلي:

1. التكرارات والنسب المئوية: الوصف الإحصائي للبيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة.

2. معامل الثبات ألفا كرونباخ: وذلك لاختبار مدى موثوقية أداة جمع البيانات المستخدمة (الاستبيان) في قياس المتغيرات التي اشتملت عليها الدراسة؛ المجالات المختلفة لدرجة الثبات لمعامل الفا كرونباخ هي:

- $0.6 > a$ (غير كافية)، إذا كانت قيمه بين $0.6 > a > 0.65$ (ضعيفة)، إذا كانت قيمه بين $0.65 > a > 0.70$ (مقبولة نوعا ما) وإذا كانت قيمه بين $0.70 > a < 0.85$ (حسنة) وإذا كانت قيمه بين $0.85 > a > 0.90$ (جيدة) وإذا كانت أكبر من 0.9 تكون قيم الثبات ممتازة.

3. معامل الارتباط بيرسون :Correlation de Pearson

ويستخدم لإختبار درجة العلاقة بين كل متغير مستقل والمتغير التابع، وتكون قيمته محصورة بين -1 إلى +1، وتدل على قوة أو ضعف العلاقة بين المتغيرين معامل الارتباط بيرسون فإذا كنت القيمة كبيرة وكافية بغض النظر عن الإشارة فإن العلاقة بين المتغيرين قوية، أما إشارة معامل الارتباط فإنها تدل على اتجاه العلاقة بين المتغيرين فإذا كانت الإشارة موجبة فإن زيادة قيم أحد المتغيرات ترافقها زيادة في المتغير الآخر أي أن العلاقة بينهما طردية والعكس صحيح.

4. اختبار كاي تربيع كا²:

حيث كا² هي كا² المحسوبة

م: هي عدد التكرارات الخاصة بالاقتراح الأول.

ن: هي عدد التكرارات الخاصة بالاقتراح الثاني.

و: عدد التكرارات المتوقعة، و = عدد أفراد العينة / عدد الاقتراحات.

يتم مقارنة كا² المحسوبة مع كا² الجدولة، حيث يتم الكشف عن كا² الجدولة عن درجة الحرية ومستوى الدلالة في الجدول يحتوي على احتمالات قيم كا² الجدولة حيث درجة الحرية = ن⁻¹ حيث نهي عدد الاحتمالات.

إذا كانت قيمة كا² المحسوبة أكبر من قيمة كا² الجدولة، فهذا دليل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية، أما إذا كانت قيمة كا² المحسوبة أصغر من كا² الجدولة فهي غير دالة إحصائية، وكذلك استعنا ببرنامج spss لحساب النسب المئوية لأجوبة الاستمارة.

5. تحليل الانحدار (Régression analysis): أداة إحصائية قوية ومرنة تستعمل لتحليل

العلاقة الارتباطية بين متغير تابع واحد أو أكثر من المتغيرات المستقلة ويستعمل (61):

(61)-عابدة نخلة رزق الله، 'دليل الباحثين في التحليل الإحصائي الاختبار والتفسير"، الطبعة الأولى، 2002، ص ص 210-211

لتحديد ما إذا كان المتغير المستقل قادر على شرح تغيرات معنوية في المتغير التابع: أي هل توجد علاقة؟ لتحديد كمية الاختلاف في المتغير التابع التي يمكن شرحها بواسطة المتغير المستقل: أي ماهي قوة علاقة؟

لتحديد البناء أو شكل العلاقة: أي ماهي المعادلة الرياضية التي تربط المتغير المستقل أو عدة متغيرات:

- مستقلة مع المتغير التابع؟

- للتنبؤ بقيمة المتغير التابع؟

- التحكم في المتغيرات المستقلة الأخرى عند حساب مساهمة متغير أو متغيرات محددة.

والهدف من تحليل الانحدار هو التنبؤ بالمتغير التابع بمعلومات المتغير المستقل. وفي حالة وجود متغير مستقل واحد يطلق عليه تحليل الانحدار البسيط، بينما يطلق عليه تحليل الانحدار المتعدد عندما يوجد إثنين أو أكثر من المتغيرات المستقلة.

ومن معايير قياس كفاءة ومعنوية نموذج الانحدار الخطي (البسيط المتعدد) هناك معايير إحصائية منطقية. (62)


معايير إحصائية: وتشمل (T-test) لاختبار معنوية معاملات المتغيرات المستقلة والمعامل الثابت (constant) و R الاختبار درجة العلاقة بين كل متغير مستقل والمتغير التابع ومنها أيضا (F-test) و (R) لاختبار معنوية المعادلة النهائية ومدى معنوية درجة تفسير التباين ويمكن اجمال أهم هذه المعايير الإحصائية بما يلي:

إختبار (F-test): ويستخدم لاختبار معنوية المعادلة، بكلمة أخرى معنوية العلاقة بين مجموعة المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، يتم الحكم على معنوية العلاقة المدروسة بينهما من خلال قيمة (Sig) المصاحبة للاختبار (F-test) فإذا كانت قيمة Sig أقل من 0.05 فإن العلاقة المدروسة بين المتغيرين ذات دلالة إحصائية.

(62) - عبد الحميد عبد المجيد البلداوي، الأساليب التطبيقية لتحليل وإعداد البحوث العلمية مع حالات دراسية باستخدام برنامج spss، 2008، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ص 242-243.

خلاصة:

تضمن هذا الفصل عرضاً موجزاً لعناصر الإجراءات التطبيقية التي تمت وفقها الدراسة الحالية بدءاً باختيار المنهج المناسب للبحث وتحديد عينته وتطبيق الاستبيان وخصائصه السيكومترية لأجل الوصول إلى النتائج ومدى التوصل إلى مدى تحقيق أهداف البحث، وأخيراً الأساليب الإحصائية المستعملة في تحليل البيانات الرقمية، وسيتم في الفصل الموالي عرض النتائج المتوصل إليها وتحليلها ومناقشتها.



الفصل الرابع: عرض وتفسير
ومناقشة نتائج الدراسة في
ضوء الفرضيات

تمهيد:

تعتبر عملية تحليل البيانات وتفسير النتائج من المراحل الأساسية التي يشتمل عليها البحث الاجتماعي، فهي خطوة تلي عملية جمع البيانات من أفراد العينة المدروسة، حيث أن التحليل يهدف أساساً إلى تلخيص كل البيانات التي عمل الباحث على جمعها وتحويلها من معطيات جزئية إلى نتائج كلية مستعينا في ذلك بالأدوات والأساليب المناسبة للبحث خاصة الإحصائية منها، وقد تم في بحثنا هذا الاعتماد على الخطوات التالية في عرض وتحليل البيانات: ترميز البيانات الخام وجدولة البيانات بالإضافة إلى التحليل الإحصائي للبيانات واستخلاص النتائج.

1- الخصائص الوصفية لعينة الدراسة

بعد تحديد الحجم المناسب للعينة باشرنا توزيع الاستبيان اشتملت الخصائص الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة على متغيرات أساسية وهي الجنس، السن، والمستوى التعليمي، الخبرة المهنية، يمكن تلخيص هذه الخصائص في الجداول الموالية:

1-1- تحليل محور البيانات الشخصية

الجدول رقم 3: يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	التكرارات	(%)
ذكر	36	58.1
أنثى	26	41.9
المجموع	62	100

يوضح الجدول توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس، حيث بلغ عدد أفراد العينة الإجمالي 62 فردًا. نلاحظ أن نسبة الذكور بلغت 58.1% بعدد 36 فردًا، بينما مثلت الإناث 41.9% بعدد 26 فردًا. هذا يبرز وجود تفوق نسبي في تمثيل الذكور داخل العينة مقارنة بالإناث، وهو ما قد يعكس طبيعة المجال أو القطاع الذي تنتمي إليه العينة، إذ من المحتمل أن يكون أكثر جاذبية أو انخراطاً للذكور. كما قد يؤثر هذا التوزيع على نتائج الدراسة من حيث اختلافات أو تأثيرات الجنس، ما يستدعي أخذ هذا العامل بعين الاعتبار عند تفسير البيانات والاستنتاجات.

الجدول رقم 4: يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير السن

توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	التكرارات	(%)
سنة 25-30	4	6.5
سنة 30-35	11	17.7
سنة 35-40	18	29
40 سنة فأكثر	29	46.8

يوضح الجدول توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن، حيث بلغ عدد أفراد العينة 62 فردًا. نلاحظ أن الفئة العمرية الأكبر تمثيلاً هي "40 سنة فأكثر" بنسبة 46.8% بعدد 29 فردًا، تليها الفئة بين 35 و40 سنة بنسبة 29% بعدد 18 فردًا. أما الفئات الأصغر، فتأتي بنسبة أقل، حيث تمثل الفئة من 30 إلى 35 سنة نسبة 17.7% بعدد 11 فردًا، والفئة من 25 إلى 30 سنة نسبة 6.5% بعدد 4 أفراد. هذا التوزيع يبرز ميل العينة نحو الفئات العمرية الأكبر، مما قد يدل على أن الدراسة تستهدف أو تتناول أفرادًا ذوي خبرة أو

الفصل الرابعة: عرض وتفسير نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات

موقع متقدم نسبياً في مجالهم. كما يستوجب هذا التوزيع الانتباه إلى التأثير المحتمل للعمر على المتغيرات الأخرى قيد الدراسة، نظراً لدور العمر في اختلاف الخبرات والاحتياجات والسلوكيات، وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

الجدول رقم 5: يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

التكرارات		توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	
(%)			
1.6	1	متوسط	
22.6	14	ثانوي	
75.8	47	جامعي	
100	62	المجموع	

يوضح الجدول توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي، حيث بلغ عدد أفراد العينة 62 فرداً. نلاحظ أن الغالبية العظمى من العينة، بنسبة 75.8% وعدد 47 فرداً، تمتلك مستوى تعليمي جامعي، في حين يمثل مستوى التعليم الثانوي 22.6% بعدد 14 فرداً. أما المستوى المتوسط فيمثل نسبة ضئيلة جداً بلغت 1.6% بفرد واحد فقط. يعكس هذا التوزيع ارتفاع المستوى التعليمي بين أفراد العينة، مما يشير إلى أن الدراسة تستهدف بشكل رئيسي فئة ذات تكوين أكاديمي عالي، وهو عامل مهم يمكن أن يؤثر إيجاباً على جودة البيانات، بالإضافة إلى تأثيره المحتمل على المتغيرات البحثية المرتبطة بالمستوى المعرفي والمهني للأفراد. كما هو موضح من خلال الشكل التالي:

الجدول رقم 6: يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية

التكرارات		توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية	
(%)			
6.5	4	أقل من 5 سنوات	
21	13	سنوات 5-10	
72.5	45	أكثر من 10 سنوات	
100	62	المجموع	

يوضح الجدول توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية، حيث بلغ عدد أفراد العينة 62 فرداً. يظهر أن نسبة كبيرة من الأفراد تتمتع بخبرة مهنية تزيد عن 10 سنوات، حيث بلغت 72.5% بعدد 45 فرداً. في المقابل، شكلت الفئة التي تمتلك خبرة بين 5 و10 سنوات نسبة 21% بعدد 13 فرداً، بينما كانت نسبة الأفراد الذين تقل خبرتهم عن 5 سنوات ضئيلة وبلغت 6.5% بعدد 4 أفراد فقط. يعكس هذا التوزيع تمركز العينة حول أصحاب الخبرة المهنية العالية، ما قد يعزز من عمق وموثوقية البيانات، ويشير إلى أن

الفصل الرابعة: عرض وتفسير نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات

النتائج قد تعكس وجهات نظر وتجارب متقدمة في المجال المدروس، وهو أمر هام يجب مراعاته عند تفسير وتحليل النتائج، كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم 7: يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية	التكرارات	(%)
أقل من 5 سنوات	27	43.5
سنوات 5-10	28	45.2
أكثر من 10 سنوات	7	11.3
المجموع	62	100

يوضح الجدول توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية، حيث بلغ عدد أفراد العينة 62 فردًا. نلاحظ أن الفئتين الأولى والثانية تتقاسمان غالبية العينة، حيث تمثل الفئة ذات الأقدمية أقل من 5 سنوات نسبة 43.5% بعدد 27 فردًا، تليها الفئة التي تمتلك أقدمية بين 5 و10 سنوات بنسبة 45.2% بعدد 28 فردًا. في حين تشكل الفئة التي تتجاوز أقدميتها 10 سنوات نسبة أقل بلغت 11.3% بعدد 7 أفراد فقط. يبرز هذا التوزيع أن أغلب أفراد العينة يمتلكون أقدمية متوسطة إلى قليلة نسبيًا، مما قد يشير إلى وجود ديناميكية تجديد في القوى العاملة أو توجه نحو الاستقطاب النسبي للأفراد الجدد أو ذوي الخبرة المتوسطة، وهو عامل مهم يجب أخذه بعين الاعتبار عند تفسير النتائج ودراسة تأثير الأقدمية على المتغيرات الأخرى، كما يوضحه الجدول التالي:

2- عرض نتائج المحور الثاني أنماط القيادة

2-1- عرض نتائج النمط المتسلط

الجدول رقم 8: توزيع آراء أفراد عينة الدراسة حول مدى سماح المسؤول لهم بحرية التصرف

القرار	درجة	كا	كا2	النسبة %	التكرار	يسمح مسؤولك للعاملين بقدر كبير من الحرية في التصرف	
الدلالة	مستوى	الحرية	المجدولة	المحسوبة			
		2	5.99	11.065	22.6	14	غير موافق
	0.004				24.2	15	محايد
					53.2	33	موافق
					100	62	المجموع

يوضح الجدول توزيع آراء أفراد عينة الدراسة حول مدى سماح المسؤول لهم بقدر كبير من الحرية في التصرف، حيث بلغ عدد أفراد العينة 62 فردًا. نلاحظ أن أكثر من نصف العينة، بنسبة 53.2% وعدد 33 فردًا، أعربوا عن موافقتهم على هذا البند، في حين كان 24.2% منهم محايدين، و22.6% غير موافقين. وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التوزيع، تم إجراء اختبار كاي²، حيث بلغت القيمة المحسوبة 11.065 مقابل القيمة الجدولة 5.99 عند درجتي حرية ومستوى دلالة 0.01، ما يشير إلى وجود فرق دال إحصائيًا في آراء العينة حول هذا الموضوع.

يعكس هذا التوزيع وجود ديناميكية مهمة في العلاقة بين المسؤول والعاملين داخل المؤسسة. فحرية التصرف التي يمنحها المسؤول تعتبر عاملاً مؤثرًا في تعزيز الشعور بالتمكين والرضا الوظيفي، وهو ما يسهم في بناء ثقافة تنظيمية تقوم على الثقة والتعاون. إذ تمثل هذه الحرية مؤثرًا على نمط الإدارة الديمقراطية التي تتيح للعاملين المشاركة الفاعلة في اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية، مما يعزز الشعور بالانتماء ويحفز الإبداع والابتكار. في المقابل، فإن وجود نسبة من الأفراد غير الراضين أو المحايدين يشير إلى وجود تحديات أو تباينات في تطبيق هذه الحرية، قد تكون مرتبطة بأساليب الإدارة المختلفة أو الفوارق الفردية في توقعات العاملين وثقافة العمل السائدة. لذلك، من المهم أن تأخذ المؤسسات بعين الاعتبار هذه الفروقات من أجل تحسين أساليب التسيير وتعزيز بيئة عمل متوازنة تدعم مشاركة الجميع وتضمن تكافؤ الفرص في التعبير عن الرأي واتخاذ القرار.

الجدول رقم 9: توزيع آراء أفراد عينة الدراسة حول ثقة المسؤول في قدرات ومهارات العاملين

يثق مسؤولك في قدرات ومهارات العاملين.		التكرار	النسبة %	كا ²	درجة	القرار
		المحسوبة	المجدولة	الحرية	مستوى	الدلالة
غير موافق	7	11.3	24.226 ^a	5.99	2	0.000
محايد	17	27.4				
موافق	38	61.3				
المجموع	62	100				

يوضح الجدول توزيع آراء أفراد عينة الدراسة بشأن مدى ثقة المسؤول في قدرات ومهارات العاملين، حيث بلغ عدد أفراد العينة 62 فردًا. نلاحظ أن نسبة كبيرة من الأفراد، بلغت 61.3% بعدد 38 فردًا، أعربوا عن موافقتهم على هذا البند، بينما كان 27.4% منهم محايدين، و11.3% غير موافقين. وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التوزيع، تم إجراء اختبار كا²، حيث بلغت القيمة المحسوبة 24.226 مقابل القيمة المجدولة 5.99 عند درجتي حرية ومستوى دلالة 0.01، مما يشير إلى وجود فرق دال إحصائيًا في آراء العينة حول هذا الموضوع.

يعكس هذا التوزيع مدى العلاقة الإيجابية بين المسؤول والعاملين، حيث تمثل الثقة في القدرات والمهارات عاملاً أساسياً في تعزيز التفاعل الإيجابي والفعالية في بيئة العمل. فالثقة تساهم في تمكين العاملين، مما يدفعهم إلى تحمل المسؤولية بشكل أكبر، ويعزز من دوافعهم للعمل والإبداع. كما أن الثقة المتبادلة تخلق جواً من الأمان النفسي والاحترام المتبادل، مما يساعد على بناء ثقافة تنظيمية صحية تقوم على التعاون والشراكة بين جميع الأطراف. مع ذلك، وجود نسبة من المحايدين وخصوصاً غير الراضين يشير إلى ضرورة تحسين أساليب التواصل والتقييم بين المسؤول والعاملين لضمان ترسيخ هذه الثقة بشكل أوسع وأكثر تأثيراً داخل المؤسسة.

الجدول رقم 10: توزيع آراء أفراد عينة الدراسة حول امتلاك المسؤول للسلطة وقدرته على الحفاظ عليها

القرار		درجة	كا ²	النسبة % كا ²	التكرار	يمتلك مسؤولك السلطة ويحافظ عليها.	
مستوى الدلالة		الحرية	المجدولة	المحسوبة			
0.000		2	5.99	46.677 ^a	11.3	7	غير موافق
					14.5	9	محايد
					74.2	46	موافق
					100	62	المجموع

يوضح الجدول توزيع آراء أفراد عينة الدراسة بشأن امتلاك مسؤولهم للسلطة وقدرته على الحفاظ عليها، حيث بلغ عدد أفراد العينة 62 فردًا. نلاحظ أن الغالبية العظمى من الأفراد، بنسبة 74.2% بعدد 46 فردًا، أعربوا عن موافقتهم على هذا البند، بينما كانت نسبة المحايدين 14.5% وعددهم 9 أفراد، و11.3% بعدد 7 أفراد غير موافقين. وللتأكد من دلالة هذه الفروق، تم إجراء اختبار كا²، حيث بلغت القيمة المحسوبة 46.677 مقابل القيمة المجدولة 5.99 عند درجتي حرية ومستوى دلالة 0.01، مما يؤكد وجود فرق دال إحصائيًا في آراء العينة.

تعكس هذه النتائج تمركز السلطة في يد المسؤول بشكل واضح، وهو ما يشير إلى وجود هيكل تنظيمي يتيح له السيطرة والإدارة الفعالة داخل المؤسسة. إن امتلاك المسؤول للسلطة والحفاظ عليها يلعب دورًا محوريًا في توجيه العمل وضمان تنفيذ السياسات والخطط بشكل منظم. كما أن ذلك يساهم في فرض النظام والانضباط داخل بيئة العمل، ما يخلق استقرارًا تنظيميًا يساعد على تحقيق الأهداف المؤسسية. مع ذلك، يجب موازنة ممارسة السلطة بأساليب تشاركية لضمان قبولها من قبل العاملين وتعزيز مشاركتهم الإيجابية، إذ يمكن أن تؤدي السلطة المفردة إلى خلق مقاومة أو تراجع في الحافز الوظيفي إذا لم تُدار بشكل حكيم ومتوازن.

الجدول رقم 11: توزيع آراء أفراد عينة الدراسة حول إصرار المسؤول على طاعة أوامره

القرار		درجة	كا	النسبة % كا	التكرار	يصر مسؤولك على طاعة أوامره.	
الدلالة		الحرية	المجدولة	المحسوبة			
مستوى							
0.230		2	5.99	2.935 ^a	41.9	26	غير موافق
					24.2	15	محايد
					33.9	21	موافق
					100	62	المجموع

يوضح الجدول توزيع آراء أفراد عينة الدراسة بشأن مدى إصرار المسؤول على طاعة أوامره، حيث بلغ عدد أفراد العينة 62 فردًا. نلاحظ أن نسبة 33.9% من الأفراد، وعددهم 21، أعربوا عن موافقتهم على هذا البند، بينما كان 24.2% محايدين، و41.9% غير موافقين. وللتأكد من دلالة هذه الفروق، تم إجراء اختبار كا²، حيث بلغت القيمة المحسوبة 2.935 مقابل القيمة المجدولة 5.99 عند درجتي حرية ومستوى دلالة 0.05، مما يشير إلى عدم وجود فرق دال إحصائيًا في آراء العينة حول هذا الموضوع.

تشير هذه النتائج إلى أن هناك تباينًا واضحًا في آراء العاملين حول مدى إصرار المسؤول على طاعة أوامره، مع ميل نسبي نحو عدم الموافقة. هذا يعكس إمكانية وجود نمط إدارة أقل تشددًا أو رغبة في تبني أساليب أكثر مرونة وتشاركية في التواصل مع العاملين. كما يمكن أن يدل على أن العلاقات داخل المؤسسة لا تقوم فقط على الإكراه أو فرض الطاعة الصارمة، بل ربما على الحوار والتفاهم، مما قد يساهم في خلق بيئة عمل أكثر ديمقراطية وتحفيزًا. هذا التنوع في الآراء يستوجب الانتباه إلى أهمية التوازن بين ضرورة الحفاظ على النظام وتنظيم العمل، وبين احترام الحريات المهنية وتشجيع المبادرة الفردية.

الجدول رقم 12: توزيع آراء أفراد عينة الدراسة حول نسبة المسؤول للنجاح إلى جهوده الشخصية

القرار		درجة	كا2	النسبة % كا2	التكرار	ينسب مسؤولك النجاح لجهوده الشخصية.	
مستوى الدلالة		الحرية	المجدولة	المحسوبة			
0.003		2	5.99	11.742 ^a	51.6	32	غير موافق
					32.3	20	محايد
					16.1	10	موافق
					100	62	المجموع

يوضح الجدول توزيع آراء أفراد عينة الدراسة بشأن مدى إنصاف المسؤول في نسبة النجاح إلى جهوده الشخصية، حيث بلغ عدد أفراد العينة 62 فردًا. نلاحظ أن أغلبية الأفراد، بنسبة 51.6% وعدد 32 فردًا، كانوا غير موافقين على أن المسؤول ينسب النجاح إلى جهوده الشخصية، في حين كان 32.3% محايدين، و16.1% فقط وافقوا على هذا البند. وللتأكد من دلالة هذه الفروق، تم إجراء اختبار كا²، حيث بلغت القيمة المحسوبة 11.742 مقابل القيمة المجدولة 5.99 عند درجتي حرية ومستوى دلالة 0.01، مما يشير إلى وجود فرق دال إحصائيًا في آراء العينة.

تشير هذه النتائج إلى أن أغلب العاملين لا يرون أن المسؤول ينسب النجاح فقط لجهوده الشخصية، بل ربما يعترف بمساهمات الفريق أو العاملين الآخرين، مما يعكس نمط قيادة يعزز التعاون والاعتراف بالمجهود الجماعي. هذا السلوك يساهم في بناء بيئة عمل إيجابية تحفز العاملين وتشجعهم على المشاركة الفعالة، ويعزز روح الفريق ويقلل من احتمالات الشعور بالإحباط أو الظلم. من جهة أخرى، وجود نسبة من المحايدين والموافقين يشير إلى وجود تباين في تصورات العاملين حول هذا الموضوع، ما يستدعي مواصلة تعزيز ثقافة الاعتراف الجماعي وتحفيز الأداء المشترك داخل المؤسسة.

الجدول رقم 13: توزيع آراء أفراد عينة الدراسة حول فسح المسؤول المجال للعاملين للمشاركة في اتخاذ القرارات

القرار		درجة	كا	النسبة % كا	التكرار	يفسح مسؤولك للعاملين المجال للمشاركة في اتخاذ القرارات.
مستوى الدلالة		الحرية	المجدولة	المحسوبة		
0.000		2	5.99	33.419 ^a	12.9	غير موافق
					19.4	محايد
					67.7	موافق
					100	المجموع

يوضح الجدول توزيع آراء أفراد عينة الدراسة بشأن مدى فسح المسؤول المجال للعاملين للمشاركة في اتخاذ القرارات، حيث بلغ عدد أفراد العينة 62 فردًا. نلاحظ أن نسبة كبيرة من الأفراد، بلغت 67.7% بعدد 42 فردًا، أعربوا عن موافقتهم على هذا البند، بينما كان 19.4% محايدين، و12.9% غير موافقين. وللتأكد من دلالة هذه الفروق، تم إجراء اختبار كا²، حيث بلغت القيمة المحسوبة 33.419 مقابل القيمة المجدولة 5.99 عند درجتي حرية ومستوى دلالة 0.01، مما يؤكد وجود فرق دال إحصائيًا في آراء العينة حول هذا الموضوع.

تعكس هذه النتائج وجود توجه إيجابي نحو الإدارة التشاركية داخل المؤسسة، حيث يُمنح العاملون فرصة للتأثير والمساهمة في عملية اتخاذ القرار، مما يعزز شعورهم بالانتماء والتمكين. تتيح هذه المشاركة تطوير بيئة عمل تقوم على الحوار والثقة، وتزيد من قدرة المؤسسة على الاستفادة من خبرات وتجارب موظفيها، كما تسهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي وتقليل مقاومة التغيير. ومع ذلك، يجب متابعة تطبيق هذا النهج بشكل مستمر لضمان شمولية المشاركة وفعاليتها، مع الانتباه إلى ضرورة توازن السلطات والمسؤوليات لتحقيق أهداف المؤسسة بفعالية.

الجدول رقم 14: توزيع آراء أفراد عينة الدراسة حول تعامل المسؤول مع العاملين بالعدل والإنصاف

يتعامل مسؤولك مع جميع العاملين بالعدل والإنصاف.		التكرار	النسبة %	كا ²	درجة الحرية	مستوى الدلالة	القرار
		المحسوبة	المجدولة	المجدولة	المجدولة	المجدولة	المجدولة
غير موافق	11	17.7	10.871 ^a	5.99	2	0.004	
محايد	19	30.6					
موافق	32	51.6					
المجموع	62	100					

يوضح الجدول توزيع آراء أفراد عينة الدراسة بشأن مدى تعامل المسؤول مع العاملين بالعدل والإنصاف، حيث بلغ عدد أفراد العينة 62 فردًا. نلاحظ أن نسبة الأغلبية، والتي تمثل 51.6% بعدد 32 فردًا، أعربوا عن موافقتهم على هذا البند، بينما كان 30.6% محايدين، و17.7% غير موافقين. وللتأكد من دلالة هذه الفروق، تم إجراء اختبار كا²، حيث بلغت القيمة المحسوبة 10.871 مقابل القيمة المجدولة 5.99 عند درجتي حرية ومستوى دلالة 0.01، مما يدل على وجود فرق دال إحصائيًا في آراء العينة.

تشير هذه النتائج إلى أن المسؤول يحظى بتقييم إيجابي نسبيًا فيما يتعلق بمبدأ العدل والإنصاف في التعامل مع العاملين، وهو عامل جوهري يعزز الثقة ويقوي الروح المعنوية في بيئة العمل. إن العدل في الإدارة يساهم في تقليل النزاعات، ويرفع من مستوى الالتزام والانتماء الوظيفي، كما يرسخ ثقافة العمل الجماعي والمسؤولية المشتركة. مع ذلك، وجود نسبة من المحايدون وغير الراضين يشير إلى وجود بعض التحفظات أو الاختلافات في تجارب الأفراد، مما يستدعي مواصلة تعزيز ممارسات الشفافية والمساواة لضمان تحقيق بيئة عمل متوازنة وعادلة للجميع.

الجدول رقم 15: توزيع آراء أفراد عينة الدراسة حول اتباع المسؤول لأسلوب الحزم والتفاني في العمل

القرار		درجة	كا ²	النسبة %	التكرار	يتبع مسؤولك أسلوب الحزم والتفاني في العمل.	
مستوى الدلالة		الحرية	المجدولة	المحسوبة			
0.000		2	5.99	16.387 ^a	12.9	8	غير موافق
					32.3	20	محايد
					54.8	34	موافق
					100	62	المجموع

يوضح الجدول توزيع آراء أفراد عينة الدراسة بشأن مدى اتباع المسؤول لأسلوب الحزم والتفاني في العمل، حيث بلغ عدد أفراد العينة 62 فردًا. نلاحظ أن نسبة الأغلبية، والتي تمثل 54.8% بعدد 34 فردًا، أعربوا عن موافقتهم على هذا البند، بينما كان 32.3% محايدين، و12.9% غير موافقين. وللتأكد من دلالة هذه الفروق، تم إجراء اختبار كا²، حيث بلغت القيمة المحسوبة 16.387 مقابل القيمة المجدولة 5.99 عند درجتي حرية ومستوى دلالة 0.01، مما يشير إلى وجود فرق دال إحصائيًا في آراء العينة.

تشير هذه النتائج إلى أن المسؤول يتبع أسلوبًا يجمع بين الحزم والتفاني، مما يعكس قدرة على اتخاذ القرارات بحسم مع الحرص على الاجتهاد والالتزام في العمل. إن هذا المزيج يساهم في تحقيق التوازن بين الانضباط والمرونة، ويساعد على توجيه الفريق نحو تحقيق الأهداف بكفاءة. كما يعزز الحزم احترام القواعد والنظام، بينما يدعم التفاني خلق جو من الالتزام والتحفيز. وجود نسبة من المحايدين وغير الموافقين يشير إلى أن هناك تفاوتًا في إدراك هذا الأسلوب بين العاملين، مما يتطلب استمرارية في تحسين أساليب القيادة والتواصل لضمان وضوح الرؤية وفعالية التنفيذ داخل المؤسسة.

الجدول رقم 16: توزيع آراء أفراد عينة الدراسة حول تجنب المسؤول استخدام أسلوب التهديد والعقاب

القرار		درجة	كا 2	النسبة % كا 2	التكرار	يتجنب مسؤولك استخدام أسلوب التهديد والعقاب.	
مستوى الدلالة		الحرية	المجدولة	المحسوبة			
0.000		2	5.99	24.613 ^a	16.1	10	غير موافق
					21	13	محايد
					62.9	39	موافق
					100	62	المجموع

يوضح الجدول توزيع آراء أفراد عينة الدراسة بشأن مدى تجنب المسؤول لاستخدام أسلوب التهديد والعقاب، حيث بلغ عدد أفراد العينة 62 فردًا. نلاحظ أن نسبة كبيرة من الأفراد، بلغت 62.9% بعدد 39 فردًا، أعربوا عن موافقتهم على هذا البند، بينما كان 21% محايدين، و16.1% غير موافقين. وللتأكد من دلالة هذه الفروق، تم إجراء اختبار كا²، حيث بلغت القيمة المحسوبة 24.613 مقابل القيمة المجدولة 5.99 عند درجتي حرية ومستوى دلالة 0.01، مما يؤكد وجود فرق دال إحصائيًا في آراء العينة.

تعكس هذه النتائج أن معظم العاملين يشعرون بأن المسؤول يتجنب اللجوء إلى التهديد أو العقاب كأسلوب إداري، مما يعزز مناخًا أكثر إيجابية وأمانًا نفسيًا داخل بيئة العمل. إن الابتعاد عن أساليب الإدارة القائمة على التهديد يساهم في بناء علاقات تقوم على الثقة والاحترام المتبادل، كما يدعم تحفيز العاملين على المبادرة والإبداع دون خوف من العقاب. مع ذلك، وجود نسبة من غير الراضين والمحايدين يشير إلى وجود تحديات أو تجارب متفاوتة بين الأفراد، مما يحث على ضرورة مواصلة تطوير أساليب الإدارة والتواصل لتحقيق بيئة عمل متوازنة تعزز الانضباط بدون تأنيب أو تهديد.

الجدول رقم 17: توزيع آراء أفراد عينة الدراسة حول اتباع المسؤول لأسلوب الإقناع والتعاون

وكسب رضا العاملين

القرار		درجة	كا	النسبة % كا	التكرار	يتبع مسؤولكم أسلوب الإقناع والتعاون وكسب رضاكم.
مستوى الدلالة		الحرية	المجدولة	المحسوبة		
0.001		2	5.99	14.935 ^a	21	غير موافق
					22.6	محايد
					56.5	موافق
					100	المجموع

يوضح الجدول توزيع آراء أفراد عينة الدراسة بشأن مدى اتباع المسؤول لأسلوب الإقناع والتعاون وكسب رضا العاملين، حيث بلغ عدد أفراد العينة 62 فردًا. نلاحظ أن نسبة الأغلبية، التي بلغت 56.5% بعدد 35 فردًا، أعربوا عن موافقتهم على هذا البند، في حين كان 22.6% محايدين، و21% غير موافقين. وللتأكد من دلالة هذه الفروق، تم إجراء اختبار كا²، حيث بلغت القيمة المحسوبة 14.935 مقابل القيمة المجدولة 5.99 عند درجتي حرية ومستوى دلالة 0.01، مما يشير إلى وجود فرق دال إحصائيًا في آراء العينة.

تعكس هذه النتائج أن المسؤول يعتمد أسلوبًا يقوم على الإقناع والتعاون، مع الحرص على كسب رضا العاملين، وهو ما يعزز مناخًا تنظيميًا إيجابيًا يركز على التفاعل البناء والحوار المفتوح. يساهم هذا النهج في بناء علاقات عمل تقوم على الثقة والاحترام المتبادل، مما يحفز العاملين على الالتزام والتفاعل الإيجابي مع مهامهم. ومع ذلك، وجود نسبة من غير الموافقين والمحايدين يدل على وجود بعض التحديات أو الفوارق في الخبرات والتصورات، ما يحتم ضرورة استمرار تحسين مهارات القيادة وتعزيز ثقافة التعاون لضمان مشاركة فعالة وشاملة بين جميع أعضاء المؤسسة.

الجدول رقم 18: توزيع آراء أفراد عينة الدراسة حول مدى اهتمام المسؤول بحاجات العاملين ومشاعرهم

القرار		درجة	كا2	النسبة % كا2	التكرار	يلبي مسؤولك حاجات العاملين ويهتم بمشاعرهم.		
الدلالة		الحرية	المجدولة	المحسوبة				
مستوى								
0.003		2	5.99	11.645 ^a	12.9	غير موافق		
					43.5	محايد		
					43.5	موافق		
					100	المجموع		
					8	27	27	62

يوضح الجدول توزيع آراء أفراد عينة الدراسة بشأن مدى تلبية المسؤول لحاجات العاملين واهتمامه بمشاعرهم، حيث بلغ عدد أفراد العينة 62 فردًا. نلاحظ أن نسبي المحايدين والموافقين متساويتان، كل منهما 43.5% بعدد 27 فردًا، بينما كانت نسبة غير الموافقين 12.9% بعدد 8 أفراد. وللتأكد من دلالة هذه الفروق، تم إجراء اختبار كا²، حيث بلغت القيمة المحسوبة 11.645 مقابل القيمة المجدولة 5.99 عند درجتي حرية ومستوى دلالة 0.01، مما يشير إلى وجود فرق دال إحصائيًا في آراء العينة.

تشير هذه النتائج إلى أن المسؤول يُنظر إليه كشخص يولي اهتمامًا كبيرًا لحاجات العاملين ومشاعرهم، وهو ما يعزز بيئة عمل داعمة وتحفز على الارتباط الوظيفي والولاء المؤسسي. الاهتمام بالمشاعر والاحتياجات يساهم في رفع المعنويات وتقليل الضغوط النفسية، مما ينعكس إيجابًا على الأداء والإنتاجية. وجود نسبة كبيرة من المحايدين يدل على تباين في الخبرات أو التجارب الشخصية، مما يستوجب توسيع الجهود في تعزيز التواصل والتفاعل الإنساني بين المسؤولين والعاملين لضمان تحقيق رضا أكبر وشعور أعمق بالدعم داخل المؤسسة.

الجدول رقم 19: توزيع آراء أفراد عينة الدراسة حول عدم إهمال المسؤول للفروق الفردية بين العمال

القرار		درجة	كا2	النسبة % كا2	التكرار	لا يهمل مسؤولك الفروق الفردية بين العمال.	
الدلالة		الحرية	المجدولة	المحسوبة			
مستوى							
0.010		2	5.99	9.129 ^a	16.1	10	غير موافق
					37.1	23	محايد
					46.8	29	موافق
					100	62	المجموع

يوضح الجدول توزيع آراء أفراد عينة الدراسة بشأن مدى اهتمام المسؤول بالفروق الفردية بين العمال، حيث بلغ عدد أفراد العينة 62 فردًا. نلاحظ أن نسبة الأغلبية، والتي بلغت 46.8% بعدد 29 فردًا، أعربوا عن موافقتهم على هذا البند، في حين كان 37.1% محايدين، و16.1% غير موافقين. وللتأكد من دلالة هذه الفروق، تم إجراء اختبار كا²، حيث بلغت القيمة المحسوبة 9.129 مقابل القيمة المجدولة 5.99 عند درجتي حرية ومستوى دلالة 0.01، مما يشير إلى وجود فرق دال إحصائيًا في آراء العينة.

تعكس هذه النتائج تقدير المسؤول لأهمية الفروق الفردية بين العمال، وهو ما يسهم في خلق بيئة عمل تراعي التنوع والاختلاف بين الأفراد. الاهتمام بهذه الفروق يساهم في تحسين إدارة الموارد البشرية، حيث يمكن توظيف مهارات وقدرات كل عامل بما يتناسب مع خصائصه الشخصية، مما يعزز من الإنتاجية والرضا الوظيفي. رغم وجود نسبة ملحوظة من المحايدين، فإن النتائج تدعو إلى تعزيز ثقافة التقدير والاحترام للتنوع الفردي داخل المؤسسة، لضمان تحقيق تكافؤ الفرص وتعزيز الانسجام بين أعضاء الفريق.

الجدول رقم 20: توزيع آراء أفراد عينة الدراسة حول اعتماد المسؤول على المنهجية العلمية في اتخاذ القرارات

القرار		درجة	كا	النسبة %	التكرار	يعتمد مسؤولك على المنهجية العلمية في اتخاذ القرارات	
الدلالة		الحرية	المجدولة	المحسوبة			
0.001		2	5.99	14.742 ^a	11.3	7	غير موافق
					38.7	24	محايد
					50	31	موافق
					100	62	المجموع

يوضح الجدول توزيع آراء أفراد عينة الدراسة بشأن مدى اعتماد المسؤول على المنهجية العلمية في اتخاذ القرارات، حيث بلغ عدد أفراد العينة 62 فردًا. نلاحظ أن نصف العينة تقريبًا، بنسبة 50% بعدد 31 فردًا، أعربوا عن موافقتهم على هذا البند، في حين كان 38.7% محايدين، و11.3% غير موافقين. وللتأكد من دلالة هذه الفروق، تم إجراء اختبار كا²، حيث بلغت القيمة المحسوبة 14.742 مقابل القيمة المجدولة 5.99 عند درجتي حرية ومستوى دلالة 0.01، مما يشير إلى وجود فرق دال إحصائيًا في آراء العينة.

تشير هذه النتائج إلى أن المسؤول يعتمد إلى حد كبير على المنهجية العلمية كأساس في اتخاذ القرارات، وهو ما يعزز من جودة وفعالية القرارات الإدارية. استخدام المنهجية العلمية يساهم في تقليل القرارات العشوائية أو المتسارعة، ويتيح تحليلًا موضوعيًا للبيانات والمعلومات المتاحة، مما يزيد من فرص نجاح الخطط والسياسات المتبعة. وجود نسبة من المحايدين وغير الموافقين يشير إلى ضرورة تعزيز فهم العاملين لهذا الأسلوب ودوره في تحسين الأداء المؤسسي، فضلاً عن تطوير مهارات اتخاذ القرار لدى المسؤولين لضمان تطبيق علمي منهجي مستدام.

الجدول رقم 21: توزيع آراء أفراد عينة الدراسة حول مدى تلبية المسؤول لحاجات العمال

القرار		درجة	كا	كا	%	التكرار	يلبي مسؤولك حاجات العمال.
الدلالة		الحرية	المجدولة	المحسوبة			
مستوى							
0.003		2	5.99	11.645 ^a	12.9	8	غير موافق
					43.5	27	محايد
					43.5	27	موافق
					100	62	المجموع

يوضح الجدول توزيع آراء أفراد عينة الدراسة بشأن مدى تلبية المسؤول لحاجات العمال، حيث بلغ عدد أفراد العينة 62 فردًا. نلاحظ تساوي نسب المحايدين والموافقين، حيث بلغت كل منهما 43.5% بعدد 27 فردًا، بينما كانت نسبة غير الموافقين 12.9% بعدد 8 أفراد. وللتأكد من دلالة هذه الفروق، تم إجراء اختبار كا²، حيث بلغت القيمة المحسوبة 11.645 مقابل القيمة المجدولة 5.99 عند درجتي حرية ومستوى دلالة 0.01، مما يدل على وجود فرق دال إحصائيًا في آراء العينة.

تعكس هذه النتائج أن المسؤول يُنظر إليه كشخص يفي بحاجات العمال إلى حد كبير، وهو عامل مهم في تعزيز بيئة العمل الصحية وتحفيز العاملين. تلبية الحاجات تسهم في رفع رضا الموظفين وتعزيز ارتباطهم بالمؤسسة، كما تقلل من مستويات التوتر والاحتقان داخل بيئة العمل. وجود نسبة كبيرة من المحايدين يشير إلى تنوع الخبرات والتجارب بين الأفراد، ما يحتم تعزيز التواصل بين المسؤولين والعاملين لضمان تلبية شاملة ومتوازنة لجميع الاحتياجات.

الجدول رقم 22: توزيع آراء أفراد عينة الدراسة حول وضوح أفكار ومشاعر المسؤول

القرار		درجة	كا	النسبة % كا	التكرار	يتصف مسؤولكم بوضوح أفكاره ومشاعره.
الدلالة		الحرية	المجدولة	المحسوبة		
0.062		2	5.99	5.548 ^a	19.4	غير موافق
					38.7	محايد
					41.9	موافق
					100	المجموع

يوضح الجدول توزيع آراء أفراد عينة الدراسة بشأن مدى وضوح أفكار ومشاعر المسؤول، حيث بلغ عدد أفراد العينة 62 فردًا. نلاحظ أن نسبة 41.9% من الأفراد، وعددهم 26، أعربوا عن موافقتهم على هذا البند، بينما كان 38.7% محايدين، و19.4% غير موافقين. وللتأكد من دلالة هذه الفروق، تم إجراء اختبار كا²، حيث بلغت القيمة المحسوبة 5.548 مقابل القيمة المجدولة 5.99 عند درجتي حرية ومستوى دلالة 0.05، مما يشير إلى عدم وجود فرق دال إحصائيًا في آراء العينة حول هذا الموضوع.

تعكس هذه النتائج تباينًا نسبيًا في تصورات العاملين حول وضوح أفكار ومشاعر المسؤول، إذ لا يمكن التأكيد بشكل قاطع على وجود توافق أو اختلاف جوهري في الآراء. هذا التباين قد يعكس اختلاف تجارب التواصل والتفاعل بين المسؤول والعاملين، ويشير إلى أهمية تعزيز مهارات التواصل والشفافية لدى المسؤولين لضمان وضوح الرؤية ونقل الأفكار بشكل فعال، مما يسهم في تحسين فهم العاملين وتوحيد الأهداف والرؤية داخل المؤسسة.

الجدول رقم 23: توزيع آراء أفراد عينة الدراسة حول تشابه قيم وتوجهات المسؤول مع قيم وتوجهات العمال

القرار		درجة	كا 2	النسبة % كا 2	التكرار	تشابه قيم وتوجهات مسؤولك مع قيم وتوجهات العمال.
الدلالة		الحرية	المجدولة	المحسوبة		
مستوى						
0.008		2	5.99	9.710 ^a	17.7	غير موافق
					32.3	محايد
					50	موافق
					100	المجموع
					11	
					20	
					31	
					62	

يوضح الجدول توزيع آراء أفراد عينة الدراسة بشأن مدى تشابه قيم وتوجهات المسؤول مع قيم وتوجهات العمال، حيث بلغ عدد أفراد العينة 62 فردًا. نلاحظ أن نصف العينة تقريبًا، بنسبة 50% بعدد 31 فردًا، أعربوا عن موافقتهم على هذا البند، بينما كان 32.3% محايدين، و17.7% غير موافقين. وللتأكد من دلالة هذه الفروق، تم إجراء اختبار كا²، حيث بلغت القيمة المحسوبة 9.710 مقابل القيمة المجدولة 5.99 عند درجتي حرية ومستوى دلالة 0.01، مما يشير إلى وجود فرق دال إحصائيًا في آراء العينة.

تعكس هذه النتائج وجود تقارب نسبي بين قيم وتوجهات المسؤول والعمال، وهو ما يعزز من الانسجام والتفاهم داخل بيئة العمل. تشابه القيم والتوجهات يسهم في بناء علاقات عمل إيجابية ويحفز التعاون والتنسيق بين الطرفين، مما يزيد من فعالية الأداء الجماعي ويعزز الولاء المؤسسي. مع ذلك، وجود نسبة من المحايدين وغير الموافقين يدل على وجود بعض الفروقات أو التباينات التي قد تؤثر على ديناميكية العمل، ما يحتم تعزيز الحوار المفتوح وبناء ثقافة تنظيمية مرنة تستوعب التنوع وتعزز القيم المشتركة.

الفصل الرابعة: عرض وتفسير نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات

الجدول رقم 24: توزيع آراء أفراد عينة الدراسة حول شعور المسؤول بالتضارب بين أهدافه وأهداف المؤسسة

القرار		درجة	كا	النسبة %	التكرار	لا يشعر مسؤولك بالتضارب بين أهدافه وأهداف المؤسسة.
مستوى الدلالة		الحرية	المجدولة	المحسوبة	كا	
0.000		2	5.99	19.774 ^a	8.1	غير موافق
					38.7	محايد
					53.2	موافق
					100	المجموع

يوضح الجدول توزيع آراء أفراد عينة الدراسة بشأن مدى شعور المسؤول بالتضارب بين أهدافه الشخصية وأهداف المؤسسة، حيث بلغ عدد أفراد العينة 62 فردًا. نلاحظ أن أغلبية الأفراد، بنسبة 53.2% بعدد 33 فردًا، أعربوا عن موافقتهم على عدم وجود تضارب بين أهدافهم وأهداف المؤسسة، في حين كان 38.7% محايدين، و8.1% غير موافقين. وللتأكد من دلالة هذه الفروق، تم إجراء اختبار كا²، حيث بلغت القيمة المحسوبة 19.774 مقابل القيمة المجدولة 5.99 عند درجتي حرية ومستوى دلالة 0.01، مما يؤكد وجود فرق دال إحصائيًا في آراء العينة.

تشير هذه النتائج إلى توافق عام بين المسؤولين وأهداف المؤسسة، مما يعزز الانسجام في الأداء ويسهل تحقيق الأهداف الاستراتيجية. عدم الشعور بالتضارب يساهم في تركيز الجهود وتوجيه الموارد بشكل موحد، ويقلل من الصراعات الداخلية التي قد تعيق سير العمل. هذا التوافق يدعم بيئة عمل متناغمة تحفز على الالتزام والمسؤولية المشتركة، ويعد عاملاً مهمًا في نجاح المؤسسة واستدامتها.

الجدول رقم 25: توزيع آراء أفراد عينة الدراسة حول جودة القرارات التي يتخذها المسؤول في

المؤسسة

القرار		درجة	كا	النسبة %	التكرار	القرار الذي يتخذه مسؤولك في المؤسسة من أفضل القرارات.	
مستوى الدلالة		الحرية	المجدولة	المحسوبة			
0.001		2	5.99	13.581 ^a	11.3	7	غير موافق
					43.5	27	محايد
					45.2	28	موافق
					100	62	المجموع

يوضح الجدول توزيع آراء أفراد عينة الدراسة بشأن جودة القرارات التي يتخذها المسؤول في المؤسسة، حيث بلغ عدد أفراد العينة 62 فردًا. نلاحظ أن نسبة 45.2% من الأفراد، وعددهم 28، أعربوا عن موافقتهم على أن القرارات التي يتخذها المسؤول تعد من أفضل القرارات، بينما كان 43.5% محايدين، و11.3% غير موافقين. وللتأكد من دلالة هذه الفروق، تم إجراء اختبار كا²، حيث بلغت القيمة المحسوبة 13.581 مقابل القيمة المجدولة 5.99 عند درجتي حرية ومستوى دلالة 0.01، مما يدل على وجود فرق دال إحصائيًا في آراء العينة.

تعكس هذه النتائج تقييمًا إيجابيًا نسبيًا لجودة القرارات الإدارية، مما يعكس ثقة العاملين في كفاءة المسؤول وقدرته على اتخاذ قرارات صائبة تدعم أهداف المؤسسة. وجود نسبة كبيرة من المحايدين يشير إلى وجود مساحة للتحسين في التواصل حول أسباب ودوافع هذه القرارات، وكذلك لتطوير مهارات صنع القرار بما يضمن زيادة رضا العاملين وتعزيز الأداء المؤسسي بشكل عام.

الجدول رقم 26: توزيع آراء أفراد عينة الدراسة حول استعداد المسؤول للمواصلة رغم الصعوبات والظروف المعقدة

القرار		درجة	كا ²	النسبة %	التكرار	مسؤولك مستعد للمواصلة بالرغم من الصعوبات والظروف المعقدة.
مستوى الدلالة		الحرية	المجدولة	المحسوبة		
0.000		2	5.99	19.000 ^a	11.3	غير موافق
					32.3	محايد
					56.5	موافق
					100	المجموع
					7	
					20	
					35	
					62	

يوضح الجدول توزيع آراء أفراد عينة الدراسة بشأن مدى استعداد المسؤول للمواصلة في أداء مهامه بالرغم من الصعوبات والظروف المعقدة، حيث بلغ عدد أفراد العينة 62 فردًا. نلاحظ أن أكثر من نصف العينة، بنسبة 56.5% بعدد 35 فردًا، أعربوا عن موافقتهم على هذا البند، بينما كان 32.3% محايدين، و11.3% غير موافقين. وللتأكد من دلالة هذه الفروق، تم إجراء اختبار كا²، حيث بلغت القيمة المحسوبة 19.000 مقابل القيمة المجدولة 5.99 عند درجتي حرية ومستوى دلالة 0.01، مما يؤكد وجود فرق دال إحصائيًا في آراء العينة.

تعكس هذه النتائج قدرة المسؤول على الصمود والاستمرار في مواجهة التحديات، وهو ما يعزز من قوة القيادة ويُسهّم في استقرار المؤسسة خلال الفترات الصعبة. الاستعداد للمواصلة يعكس التزامًا عميقًا ويحفز العاملين على التقاني والالتزام بدورهم، كما يرسخ روح المثابرة والمرونة التنظيمية الضرورية للتكيف مع المتغيرات والتحديات. هذا السلوك القيادي يعد ركيزة أساسية لنجاح المؤسسة واستمراريتها في بيئات متقلبة.

الجدول رقم 27: توزيع آراء أفراد عينة الدراسة حول رضا المسؤول عن ظروف عمله في المؤسسة

القرار		درجة	كا	النسبة %	التكرار	يشعر مسؤولكم بالرضا التام عن الظروف عمله في المؤسسة.
الدلالة		الحرية	المجدولة	المحسوبة		
0.040		2	5.99	6.419 ^a	24.2	غير موافق
					48.4	محايد
					27.4	موافق
					100	المجموع

يوضح الجدول توزيع آراء أفراد عينة الدراسة بشأن مدى رضا المسؤول عن ظروف عمله في المؤسسة، حيث بلغ عدد أفراد العينة 62 فردًا. نلاحظ أن 27.4% من الأفراد، وعددهم 17، أعربوا عن موافقتهم على هذا البند، بينما كان 48.4% محايدين، و24.2% غير موافقين. وللتأكد من دلالة هذه الفروق، تم إجراء اختبار كا²، حيث بلغت القيمة المحسوبة 6.419 مقابل القيمة المجدولة 5.99 عند درجتي حرية ومستوى دلالة 0.05، مما يشير إلى وجود فرق دال إحصائيًا في آراء العينة.

تشير هذه النتائج إلى وجود تباين في مستوى رضا المسؤول عن ظروف عمله، مع ميل نسبي إلى المحايدة، وهو ما قد يعكس وجود عوامل متباينة تؤثر على الرضا الوظيفي مثل بيئة العمل، الدعم المؤسسي، وضغط العمل. هذا التفاوت يستدعي دراسة أعمق للعوامل المؤثرة والعمل على تحسين بيئة العمل وظروفه لضمان رفع مستوى الرضا، مما ينعكس إيجابيًا على الأداء والالتزام المؤسسي.

الجدول رقم 28: توزيع آراء أفراد عينة الدراسة حول شعور المسؤول بالانتماء للمؤسسة والوظيفة التي ينجزها

القرار		درجة	كا2	النسبة % كا2	التكرار	يشعر مسؤولكم بالانتماء للمؤسسة والوظيفة التي ينجزها.		
مستوى الدلالة		الحرية	المجدولة	المحسوبة				
0.000		2	5.99	31.871 ^a	6.5	غير موافق		
					29	محايد		
					64.5	موافق		
					100	المجموع		
					4	18	40	62

يوضح الجدول توزيع آراء أفراد عينة الدراسة بشأن مدى شعور المسؤول بالانتماء للمؤسسة والوظيفة التي يؤديها، حيث بلغ عدد أفراد العينة 62 فردًا. نلاحظ أن غالبية الأفراد، بنسبة 64.5% بعدد 40 فردًا، أعربوا عن موافقتهم على هذا البند، بينما كان 29% محايدين، و6.5% غير موافقين. وللتأكد من دلالة هذه الفروق، تم إجراء اختبار كا²، حيث بلغت القيمة المحسوبة 31.871 مقابل القيمة المجدولة 5.99 عند درجتي حرية ومستوى دلالة 0.01، مما يؤكد وجود فرق دال إحصائيًا في آراء العينة.

تعكس هذه النتائج ارتباطًا قويًا للمسؤول بالمؤسسة ووظيفته، وهو ما يعزز من ولائه وتحفيزه على الأداء بكفاءة والتزام. شعور الانتماء يعد من العوامل الأساسية التي تساهم في استقرار العاملين ورفع معنوياتهم، كما يدعم بناء ثقافة مؤسسية متماسكة تشجع على التعاون والمثابرة. هذا الارتباط يعزز قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بفعالية ويقلل من معدلات الدوران الوظيفي، مما ينعكس إيجابيًا على استدامة الأداء المؤسسي.

الجدول رقم 29: توزيع آراء أفراد عينة الدراسة حول اهتمام المسؤول بسمعة المؤسسة ومكانتها السورية

القرار		درجة	كا 2	النسبة % كا 2	التكرار	يهتم بسمعة المؤسسة ومكانتها السورية.	
الدلالة		الحرية	المجدولة	المحسوبة			
مستوى							
		2	5.99	53.258 ^a	3.2	2	غير موافق
	0.000				21	13	محايد
					75.8	47	موافق
					100	62	المجموع

يوضح الجدول توزيع آراء أفراد عينة الدراسة بشأن مدى اهتمام المسؤول بسمعة المؤسسة ومكانتها السورية، حيث بلغ عدد أفراد العينة 62 فردًا. نلاحظ أن الغالبية العظمى من الأفراد، بنسبة 75.8% بعدد 47 فردًا، أعربوا عن موافقتهم على هذا البند، بينما كان 21% محايدين، و3.2% فقط غير موافقين. وللتأكد من دلالة هذه الفروق، تم إجراء اختبار كا²، حيث بلغت القيمة المحسوبة 53.258 مقابل القيمة المجدولة 5.99 عند درجتي حرية ومستوى دلالة 0.01، مما يؤكد وجود فرق دال إحصائيًا في آراء العينة.

تعكس هذه النتائج حرص المسؤول على الحفاظ على سمعة المؤسسة ومكانتها، وهو عامل جوهري في تعزيز الثقة العامة والاعتبار المؤسسي. اهتمام المسؤول بالسمعة يسهم في توجيه السياسات والقرارات بما يدعم الصورة الإيجابية للمؤسسة، كما يعزز من قدراتها التنافسية في السوق. هذا الالتزام ينعكس إيجابيًا على تفاعل العاملين مع المؤسسة، ويحفزهم على تقديم أفضل ما لديهم للحفاظ على هذه السمعة وتحسينها باستمرار.

الجدول رقم 30: توزيع آراء أفراد عينة الدراسة حول شعور المسؤول بأن مشاكل المؤسسة جزء من مشاكله الخاصة

القرار		درجة	كا 2	النسبة % كا 2	التكرار	يشعر رئيسك بأن مشاكل المؤسسة جزءاً من مشاكله الخاصة.	
الدلالة		الحرية	المجدولة	المحسوبة			
0.013		2	5.99	8.645 ^a	16.1	10	غير موافق
					38.7	24	محايد
					45.2	28	موافق
					100	62	المجموع

يوضح الجدول توزيع آراء أفراد عينة الدراسة بشأن مدى شعور المسؤول بأن مشاكل المؤسسة تمثل جزءاً من مشاكله الشخصية، حيث بلغ عدد أفراد العينة 62 فرداً. نلاحظ أن نسبة 45.2% بعدد 28 فرداً أعربوا عن موافقتهم على هذا البند، بينما كان 38.7% محايدين، و16.1% غير موافقين. وللتأكد من دلالة هذه الفروق، تم إجراء اختبار كا²، حيث بلغت القيمة المحسوبة 8.645 مقابل القيمة المجدولة 5.99 عند درجتي حرية ومستوى دلالة 0.01، مما يشير إلى وجود فرق دال إحصائياً في آراء العينة.

تعكس هذه النتائج ارتباط المسؤول العميق بمصالح المؤسسة وشعوره بالمسؤولية تجاه تحدياتها، وهو ما يعزز من التفاني والالتزام في العمل. عندما يشعر المسؤول بأن مشكلات المؤسسة تمثل مشاكله الشخصية، فإن ذلك يدفعه إلى بذل جهد إضافي لحلها وتحسين الأداء المؤسسي. هذا الشعور يساهم في بناء قيادة متفاعلة وفعالة، تدعم استقرار المؤسسة وتوجهها نحو تحقيق أهدافها الاستراتيجية، كما يعزز ثقافة العمل الجماعي والمسؤولية المشتركة بين جميع أفراد المؤسسة.

الجدول رقم 31: توزيع آراء أفراد عينة الدراسة حول شعور المسؤول بالفخر والاعتزاز بإخبار الآخرين عن عمله ومنصبه

يشعر رئيسك بالفخر والاعتزاز بإخبار الآخرين عن عمله ومنصبه.		التكرار	النسبة %	كا2	كا2	درجة	القرار
				المحسوبة	المجدولة	الحرية	مستوى الدلالة
غير موافق	12	19.4	10.194 ^a	5.99	2		
محايد	18	29					0.006
موافق	32	51.6					
المجموع	62	100					

يوضح الجدول توزيع آراء أفراد عينة الدراسة بشأن مدى شعور المسؤول بالفخر والاعتزاز عند إخبار الآخرين عن عمله ومنصبه، حيث بلغ عدد أفراد العينة 62 فردًا. نلاحظ أن نسبة 51.6% بعدد 32 فردًا أعربوا عن موافقتهم على هذا البند، بينما كان 29% محايدين، و19.4% غير موافقين. وللتأكد من دلالة هذه الفروق، تم إجراء اختبار كا²، حيث بلغت القيمة المحسوبة 10.194 مقابل القيمة المجدولة 5.99 عند درجتي حرية ومستوى دلالة 0.01، مما يشير إلى وجود فرق دال إحصائيًا في آراء العينة.

تعكس هذه النتائج وجود شعور إيجابي لدى المسؤول تجاه عمله ومنصبه، مما يعزز من دافعية الأداء والالتزام الوظيفي. الفخر والاعتزاز بالمنصب يساهمان في تعزيز الصورة الذاتية للقيادة، ويحفزان على المحافظة على مستوى عالٍ من الأداء والسلوك المهني. كما يعكسان ارتباطًا قويًا بين المسؤول والمؤسسة، مما ينعكس إيجابيًا على الروح المعنوية لفريق العمل ويعزز من ثقافة التميز والولاء المؤسسي.

الجدول رقم 32: توزيع آراء أفراد عينة الدراسة حول بذل المسؤول جهودًا مضاعفة لإنجاز عمله بشكل أفضل

القرار		درجة	كا2	النسبة % كا2	التكرار	يبذل رئيسك جهود مضاعفة لإنجاز عمله بشكل أفضل.	
مستوى الدلالة		الحرية	المجدولة	المحسوبة			
0.005		2	5.99	10.677 ^a	16.1	10	غير موافق
					33.9	21	محايد
					50	31	موافق
					100	62	المجموع

يوضح الجدول توزيع آراء أفراد عينة الدراسة بشأن مدى بذل المسؤول جهودًا مضاعفة لتحسين أداء عمله، حيث بلغ عدد أفراد العينة 62 فردًا. نلاحظ أن نصف العينة تقريبًا، بنسبة 50% بعدد 31 فردًا، أعربوا عن موافقتهم على هذا البند، بينما كان 33.9% محايدين، و16.1% غير موافقين. وللتأكد من دلالة هذه الفروق، تم إجراء اختبار كا²، حيث بلغت القيمة المحسوبة 10.677 مقابل القيمة المجدولة 5.99 عند درجتي حرية ومستوى دلالة 0.01، مما يشير إلى وجود فرق دال إحصائيًا في آراء العينة.

تعكس هذه النتائج التزام المسؤول بالعمل والاجتهاد في تحسين الأداء، مما يدل على حرصه على تحقيق النتائج المرجوة بكفاءة وفعالية. الجهود المضاعفة تعكس درجة عالية من التقاني والمسؤولية، وهي عوامل تحفز العاملين الآخرين على المثابرة والعمل الجماعي. هذا السلوك القيادي يسهم في رفع جودة العمل ويعزز من مكانة المؤسسة، كما يرسخ ثقافة الأداء المتميز ويشجع على الابتكار المستمر.

الجدول رقم 33: توزيع آراء أفراد عينة الدراسة حول مدى اعتقادهم بأن البقاء في المؤسسة هو الخيار الأفضل لهم

القرار		درجة	كا	النسبة % كا	التكرار	البقاء في هذه المنظمة في المؤسسة هو الخيار الأفضل لي.
الدلالة		الحرية	المجدولة	المحسوبة		
مستوى		2	5.99	15.129 ^a	24.2	15
0.001					19.4	12
					56.5	35
					100	62
						غير موافق
						محايد
						موافق
						المجموع

يوضح الجدول توزيع آراء أفراد عينة الدراسة بشأن مدى اعتقادهم بأن البقاء في المؤسسة هو الخيار الأفضل لهم، حيث بلغ عدد أفراد العينة 62 فردًا. نلاحظ أن أكثر من نصف العينة، بنسبة 56.5% بعدد 35 فردًا، أعربوا عن موافقتهم على هذا البند، بينما كان 19.4% محايدين، و24.2% غير موافقين. وللتأكد من دلالة هذه الفروق، تم إجراء اختبار كا²، حيث بلغت القيمة المحسوبة 15.129 مقابل القيمة المجدولة 5.99 عند درجتي حرية ومستوى دلالة 0.01، مما يؤكد وجود فرق دال إحصائيًا في آراء العينة.

تعكس هذه النتائج مستوى رضا عام وانتماء لدى العاملين تجاه المؤسسة، مما يشير إلى شعورهم بالأمان الوظيفي وفرص التطور داخلها. اختيار البقاء في المؤسسة يعزز من استقرار الموارد البشرية ويقلل من معدلات الدوران، مما يسهم في الحفاظ على الخبرات والكفاءات وتحقيق الاستمرارية في الأداء. مع ذلك، وجود نسبة معتبرة من غير الموافقين يشير إلى ضرورة متابعة وتحليل أسباب عدم الرضا والعمل على تحسين بيئة العمل لجذب والحفاظ على الموظفين.

الفصل الرابعة: عرض وتفسير نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات

الجدول رقم 34: توزيع آراء أفراد عينة الدراسة حول تصور تكلفة ترك أو مغادرة المؤسسة

أرى أن تركي أو مغادرتي للمؤسسة سيكلفني الكثير.		التكرار	النسبة %	كا ²	درجة الحرية	القرار
		المحسوبة	المجدولة	المحسوبة	مستوى الدلالة	
غير موافق	20	32.3	5.99	0.903 ^a	2	0.637
محايد	24	38.7				
موافق	18	29				
المجموع	62	100				

يوضح الجدول توزيع آراء أفراد عينة الدراسة بشأن مدى اعتقادهم بأن ترك أو مغادرة المؤسسة سيكلفهم كثيرًا، حيث بلغ عدد أفراد العينة 62 فردًا. نلاحظ أن 32.3% من الأفراد كانوا غير موافقين، و38.7% محايدين، بينما وافق 29% فقط على هذا البند. وللتأكد من دلالة هذه الفروق، تم إجراء اختبار كا²، حيث بلغت القيمة المحسوبة 0.903 مقابل القيمة المجدولة 5.99 عند درجتي حرية ومستوى دلالة 0.05، مما يشير إلى عدم وجود فرق دال إحصائيًا في آراء العينة.

تعكس هذه النتائج وجود تباين في تصورات العاملين حول تكلفة ترك المؤسسة، حيث لا يمكن الجزم بوجود اتفاق أو اختلاف واضح في هذا الجانب. قد يعكس هذا التباين اختلاف الظروف الشخصية والمهنية لكل فرد، فضلاً عن عوامل أخرى مثل فرص العمل البديلة ومستوى الرضا الوظيفي. لذا، من المهم أن تستمر المؤسسة في تحسين بيئة العمل وتوفير حوافز فعالة لتعزيز التزام العاملين وتقليل احتمالات ترك المؤسسة.

الجدول رقم 35: توزيع آراء أفراد عينة الدراسة حول تأثير الاستثمارات في المؤسسة على تفكيرهم قبل المغادرة

القرار		درجة	كا ²	النسبة % كا ²	التكرار	لدى الاستثمارات في هذه المؤسسة تجعلني أفكر جيداً قبل المغادرة.
مستوى الدلالة		الحرية	المجدولة	المحسوبة		
0.033		2	5.99	6.806 ^a	17.7	غير موافق
					41.9	محايد
					40.3	موافق
					100	المجموع
					11	
					26	
					25	
					62	

يوضح الجدول توزيع آراء أفراد عينة الدراسة بشأن مدى تأثير الاستثمارات التي قاموا بها في المؤسسة على تفكيرهم الجيد قبل اتخاذ قرار المغادرة، حيث بلغ عدد أفراد العينة 62 فرداً. نلاحظ أن 40.3% من الأفراد وافقوا على هذا البند، بينما كان 41.9% محايدين، و17.7% غير موافقين. وللتأكد من دلالة هذه الفروق، تم إجراء اختبار كا²، حيث بلغت القيمة المحسوبة 6.806 مقابل القيمة المجدولة 5.99 عند درجتي حرية ومستوى دلالة 0.05، مما يشير إلى وجود فرق دال إحصائياً في آراء العينة.

تعكس هذه النتائج أن الاستثمارات التي قام بها العاملون داخل المؤسسة تلعب دوراً مهماً في زيادة ترددهم أو إعادة تفكيرهم قبل اتخاذ قرار المغادرة، مما يعزز من استقرار الموارد البشرية ويقلل من معدلات الدوران الوظيفي. هذه الاستثمارات قد تشمل التدريب، الخبرات المكتسبة، أو العلاقات المهنية، التي تُعد عوامل محفزة للبقاء والاستمرار. من جهة أخرى، وجود نسبة محايدة يشير إلى أن هناك أفراداً قد لا يشعرون بنفس مستوى الالتزام أو الربط بين استثماراتهم ومكان العمل، مما يستوجب تعزيز بيئة العمل وتوفير حوافز إضافية لتقوية هذا الارتباط.

الجدول رقم 36: توزيع آراء أفراد عينة الدراسة حول الشعور بالحاجة للبقاء في المؤسسة أكثر من الرغبة

القرار		درجة	كا	النسبة %	التكرار	اشعر بأنني بحاجة إلى البقاء في المؤسسة أكثر من رغبتني .	
الدلالة		الحرية	المجدولة	المحسوبة			
0.230		2	5.99	2.935 ^a	24.2	15	غير موافق
					33.9	21	محايد
					41.9	26	موافق
					100	62	المجموع

يوضح الجدول توزيع آراء أفراد عينة الدراسة بشأن مدى شعورهم بالحاجة للبقاء في المؤسسة أكثر من رغبتهم في ذلك، حيث بلغ عدد أفراد العينة 62 فردًا. نلاحظ أن 41.9% من الأفراد وافقوا على هذا البند، بينما كان 33.9% محايدين، و24.2% غير موافقين. وللتأكد من دلالة هذه الفروق، تم إجراء اختبار كا²، حيث بلغت القيمة المحسوبة 2.935 مقابل القيمة المجدولة 5.99 عند درجتي حرية ومستوى دلالة 0.05، مما يشير إلى عدم وجود فرق دال إحصائيًا في آراء العينة.

تعكس هذه النتائج تباينًا في مشاعر العاملين تجاه البقاء في المؤسسة، إذ لا يظهر اتفاق واضح بين الشعور بالحاجة للبقاء والرغبة الفعلية. قد يعكس ذلك تأثير عوامل مختلفة مثل ظروف العمل، الفرص البديلة، أو مستوى الرضا الوظيفي. لذا، من المهم أن تعمل المؤسسة على تعزيز عوامل الجذب التي تزيد من رغبة العاملين في البقاء، بالإضافة إلى تقوية الروابط التي تجعل البقاء خيارًا طبيعيًا ومُرضيًا لهم.

عرض ومناقشة فرضيات الدراسة:

اختبار الفرضية الأولى:

نصت الفرضية الأولى: يؤثر النمط الديكتاتوري بدرجة متوسطة على الالتزام التنظيمي لدى العاملين بثانويات بلدية برهوم وبلدية دهاينة بالمسيلة عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$.

الجدول رقم (38): يوضح نتائج نموذج الخطي البسيط للفرضية الأولى

نتيجة الفرضية	معنوية معامل الانحدار			القدرة التفسيرية		معنوية الكلية لنموذج الانحدار البسيط		المتغير التابع	المتغير المستقل النمط	اختبار الفرضية الأولى
	Sig	t	B	R ²	R	Sig	قيمة F			
قبول الفرضية	0.00	3.775	0.296	0.192	0.438	0.000	14.248	الالتزام التنظيمي	الديكتاتوري	

- بلغ معامل الانحدار للمتغير المستقل (النمط الديكتاتوري) قيمة $(B=0.296)$: وهي قيمة موجبة (تأثير إيجابي) دالة إحصائياً حيث أن قيمة الاحتمالية $(Sig=0.000)$ أصغر من مستوى الدلالة 0.05 ويمكن أن نفسر ذلك أن يوجد تأثير معنوي لمتغير (النمط الديكتاتوري) و(دالة إحصائياً). وبهذا نرفض الفرضية الصفرية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1) : يوجد تأثير للنمط الديكتاتوري على الالتزام التنظيمي لدى العاملين بثانويات بلدية برهوم وبلدية دهاينة بالمسيلة عند مستوى (0.05) .

وهذا يعني بأن كل تغير مقداره درجة واحدة في النمط الديكتاتوري، سيؤدي إلى تغير إيجابي في الالتزام التنظيمي بمقدار قيمة احتمالية 0.000 وهي قيمة مقبولة إحصائياً تدل على أهمية النمط الديكتاتوري في تحقيق الالتزام التنظيمي.

يشير تأثير النمط الديكتاتوري الإيجابي على الالتزام التنظيمي إلى تعقيد العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسات التعليمية بثانويات بلدية برهوم وبلدية دهاينة بالمسيلة. فالنمط الديكتاتوري، رغم ما يُرتبط به من فرض السيطرة والسلطة المركزية، قد يؤدي في بعض السياقات إلى تعزيز الانضباط والتنظيم الصارم، ما ينعكس إيجابياً على التزام العاملين بالقواعد والتعليمات. يعكس

هذا أن البنية الاجتماعية للمؤسسة قد تتسم بتركيز السلطة الذي يخلق وضوحًا في الأدوار والمهام، ويقلل من الغموض أو التردد في اتخاذ القرارات.

مع ذلك، يطرح هذا النمط تحديات فيما يتعلق بالتفاعل الاجتماعي المفتوح والحوار، إذ قد يُحد من حرية التعبير والمشاركة الديمقراطية، مما يؤثر على الروح المعنوية وابتكار الحلول الجماعية. لذلك، من المهم النظر إلى النمط الديكتاتوري كأداة تنظيمية قد تحقق الالتزام في المدى القصير، مع الحاجة إلى موازنة استخدامه بأساليب أكثر تشاركية لتحقيق استدامة اجتماعية وتنظيمية. هذا يعكس التداخل بين البعد الإداري والاجتماعي في نمط القيادة وتأثيره على ديناميكيات المؤسسة ككل.

مناقشة الفرضية الأولى:

أظهرت نتائج اختبار الفرضية الأولى في هذه الدراسة وجود تأثير إيجابي دال إحصائيًا للنمط الديكتاتوري على الالتزام التنظيمي لدى العاملين بثانويات بلدية برهوم وبلدية دهاهنة بالمسيلة، حيث بلغ معامل الانحدار ($B=0.296$) وكانت القيمة الاحتمالية ($Sig=0.000$) أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وهو ما يؤكد وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين. تشير هذه النتيجة إلى أن نمط القيادة الديكتاتوري، رغم ما يُعرف عنه من حزم وتقييد للمشاركة، قد يسهم بدرجة معينة في تحقيق الالتزام التنظيمي داخل المؤسسات التعليمية، من خلال فرض الانضباط وتحديد المهام بدقة. وهذا يتماشى مع نتائج بعض الدراسات التي أكدت أن القيادة السلطوية قد تكون فعالة في بيئات عمل تتطلب الانضباط العالي والوضوح في التوجيهات، كما في بعض المؤسسات التعليمية¹.

في السياق ذاته، تتفق نتائج هذه الدراسة جزئيًا مع ما توصلت إليه دراسة حسون (2018) التي بينت أن النمط الديكتاتوري يمكن أن يعزز الالتزام في البيئات التي تفتقر إلى النضج المهني أو تعاني من ضعف في آليات الرقابة الذاتية، حيث يقوم القائد بتعويض هذا النقص عبر التحكم المركزي². كما تدعم هذه النتيجة ما توصلت إليه دراسة الطيب وعواد (2021)، والتي أظهرت أن بعض الموظفين يُفضلون الوضوح الحازم من القائد في المهام، مما يرفع من مستويات

التزامهم الوظيفي، خصوصًا في ظل ثقافات تنظيمية تميل إلى التسلسل الهرمي والاحترام الصارم للسلطة³.

غير أن هذه النتائج لا تخلو من مفارقة، إذ تتعارض مع الاتجاهات الحديثة في أدبيات القيادة، التي ترى أن النمط الديكتاتوري يقلل من مشاركة الأفراد ويضعف دوافعهم على المدى الطويل. وهذا ما أشار إليه سالم وبلقاسم (2019) في دراستهما التي أوضحت أن القيادة التسلطية، رغم فاعليتها الظاهرية، قد تضعف من الرضا الوظيفي والتحفيز الداخلي⁴.

بالتالي، يمكن القول إن تأثير النمط الديكتاتوري على الالتزام التنظيمي يعكس خصوصية السياق الاجتماعي والثقافي المحلي الذي قد يتقبل هذا النمط، خاصة في بيئات عمل ذات طابع هرمي، وهو ما يدعو إلى عدم تعميم النتيجة خارج هذا الإطار دون فحص الخصائص التنظيمية والثقافية للمؤسسات.

اختبار الفرضية الثانية:

نصت الفرضية الثانية: يؤثر النمط الديكتاتوري بدرجة متوسطة على الالتزام التنظيمي لدى العاملين بثانويات بلدية برهوم وبلدية دهاهنة بالمسيلة عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$

الجدول رقم (39): يوضح نتائج نموذج الخطي البسيط للفرضية الثانية

نتيجة الفرضية	معنوية معامل الانحدار			القدرة التفسيرية		معنوية الكلية لنموذج الانحدار البسيط		المتغير التابع	المتغير المستقل النمط المتسلط	اختبار الفرضية الثانية
	Sig	t	B	R ²	R	Sig	قيمة F			
قبول الفرضية	0.107	1.638	0.201	0.043	0.207	0.107	2.682	الالتزام التنظيمي		

بلغ اختبار معنوية الكلية لنموذج الانحدار البسيط بين المتغير المستقل (النمط المتسلط) والمتغير التابع (الالتزام التنظيمي) قيمة $F = 2.682$ مع مستوى دلالة $(Sig = 0.107)$ ، وهي قيمة غير دالة إحصائياً حيث أنها أكبر من مستوى الدلالة 0.05 ، مما يشير إلى ضعف صلاحية النموذج الكلي في تفسير العلاقة بين المتغيرين.

بلغت القدرة التفسيرية للنموذج (R^2) قيمة 0.043 ، مما يعني أن حوالي 4.3% فقط من التغير في الالتزام التنظيمي يمكن تفسيره من خلال النمط المتسلط.

سجل معامل الانحدار (B) للمتغير المستقل قيمة 0.201 ، وهو تأثير إيجابي لكن غير دال إحصائياً حيث بلغت قيمة $t = 1.638$ مع مستوى دلالة $(Sig = 0.107)$ ، مما يدل على عدم وجود تأثير معنوي للنمط المتسلط على الالتزام التنظيمي.

تشير النتائج إلى أن النمط المتسلط للقيادة لا يمارس تأثيراً معنوياً قوياً على الالتزام التنظيمي لدى العاملين بثانويات بلدية برهوم وبلدية دهاهنة بالمسيلة، رغم وجود تأثير إيجابي بسيط ومعدل متوسط للنمط المتسلط. هذا يوضح أن السيطرة المركزية والقيادة ذات الطابع السلطوي لم تعد كافية أو فعالة بشكل كامل في تعزيز الالتزام التنظيمي في السياق الاجتماعي والتنظيمي الحالي.

من الناحية الاجتماعية، يعكس ذلك تحولات في بنية العلاقات داخل المؤسسات، حيث يميل الأفراد إلى مقاومة أنماط القيادة التي تعتمد على التحكم الصارم وتقييد الحريات. قد يكون العاملون أكثر رغبة في بيئات عمل تشاركية تحترم اختلافاتهم وتتيح لهم التعبير والمشاركة في صنع القرار. هذا يشير إلى أهمية الديناميكيات الاجتماعية التي تؤثر على قبول أنماط القيادة، حيث يُفضّل بناء علاقات قائمة على الثقة والاحترام المتبادل بدلاً من فرض السلطة بالقوة.

بالإضافة إلى ذلك، قد يعكس هذا التفاوت في التأثير وجود تداخل بين عوامل متعددة تؤثر على الالتزام التنظيمي، مثل ثقافة المؤسسة، القيم الاجتماعية، وطبيعة العمل الجماعي. لذلك، يستدعي الأمر اعتماد نماذج قيادية مرنة تراعي السياق الاجتماعي وتدعم التفاعل الإيجابي بين الأفراد والمؤسسة، لضمان استدامة الالتزام وتحقيق الأهداف التنظيمية.

مناقشة الفرضية الثانية:

أظهرت نتائج الفرضية الثانية في هذه الدراسة أن النمط المتسلط للقيادة لا يؤثر بشكل معنوي على الالتزام التنظيمي لدى العاملين بثانويات بلدية برهوم وبلدية الدهانة بالمسيلة، حيث كانت القيمة الإحصائية ($Sig = 0.107$) أكبر من مستوى الدلالة 0.05 ، مما يدل على عدم وجود علاقة دالة بين النمط المتسلط والالتزام التنظيمي.

تتوافق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة حمدي (2020)، التي أظهرت أن أنماط القيادة المتسلطة لا تلعب دوراً مؤثراً في رفع مستوى الالتزام التنظيمي بين العاملين، وذلك بسبب الميل العام نحو ممارسات إدارية أكثر مشاركة وشمولية بعيداً عن السيطرة الصارمة¹.

كما تدعم نتائج هذه الدراسة ما ورد في دراسة لكحل وبخيتي (2020)، حيث لم تسجل الدراسة فروقاً دالة تعزى إلى القيادة المتسلطة في التأثير على الالتزام التنظيمي، وبدلاً من ذلك ركزت على أهمية العوامل المهنية والثقافية في بناء بيئة عمل تحفز على الانتماء والولاء².

من جهة أخرى، تتقاطع هذه النتائج مع ما ذكره موتيمبا ومولانغو (2020)، اللذان أكدا أن القيادة المتسلطة قد تخلق نوعاً من المقاومة بين الموظفين نتيجة تقييد الحريات، مما يحد من

التفاعل الإيجابي ويؤثر سلبًا على الروح المعنوية، وبالتالي يقلل من الالتزام التنظيمي، وهو ما يدعم تفسير ضعف التأثير الإحصائي لهذا النمط القيادي³.
بالتالي، يمكن القول إن نتائج الفرضية الثانية تعكس تحولات اجتماعية وتنظيمية داخل المؤسسات التعليمية، حيث لم يعد النمط المتسلط أسلوبًا فعالًا في تحقيق الالتزام التنظيمي، خصوصًا في ظل التوجهات الحديثة التي تركز على المشاركة والثقة المتبادلة بين القائد والعاملين.

اختبار الفرضية الثالثة:

نصت الفرضية الثالثة: يؤثر النمط الديمقراطي بدرجة متوسطة على الالتزام التنظيمي لدى العاملين بثانويات بلدية برهوم وبلدية الدهانة بالمسيلة عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$

الجدول رقم (40): يوضح نتائج نموذج الخطي البسيط للفرضية الثالثة

نتيجة الفرضية	معنوية معامل الانحدار			القدرة التفسيرية		معنوية الكلية لنموذج الانحدار البسيط		المتغير التابع	المتغير المستقل النمط المتوسط	اختبار الفرضية الثالثة
	Sig	t	B	R ²	R	Sig	قيمة F			
قبول الفرضية	0.000	3.892	0.292	0.202	0.449	0.00	15.148	الالتزام التنظيمي		

- بلغ معامل الانحدار للمتغير المستقل (النمط الديمقراطي) قيمة $(B=0.292)$: وهي قيمة موجبة (تأثير إيجابي) دالة إحصائياً حيث أن قيمة الاحتمالية $(Sig=0.000)$ أصغر من مستوى الدلالة 0.05 ويمكن أن نفسر ذلك أن يوجد تأثير معنوي لمتغير (النمط الديمقراطي) و(دالة إحصائياً). وبهذا نرفض الفرضية الصفرية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1) : يوجد تأثير للنمط الديمقراطي على الالتزام التنظيمي لدى العاملين بثانويات بلدية برهوم وبلدية الدهانة بالمسيلة عند مستوى (0.05) .

وهذا يعني بأن كل تغير مقداره درجة واحدة في النمط الديمقراطي ، سيؤدي إلي تغير إيجابي في الالتزام التنظيمي بمقدار قيمة إحصائية 0.000 وهي قيمة مقبولة إحصائياً تدل على أهمية النمط الديمقراطي في تحقيق الالتزام التنظيمي.

يشير تأثير النمط الديمقراطي الإيجابي والمعنوي على الالتزام التنظيمي إلى تحول مهم في البنية الاجتماعية والتنظيمية داخل المؤسسات التعليمية بثانويات بلدية برهوم وبلدية دهانة بالمسيلة. فالقيادة الديمقراطية تمثل نموذجاً يرسخ قيم المشاركة، الحوار، والشفافية، ما يعزز من شعور العاملين بالتمكين والانتماء. هذا النوع من القيادة يسهم في تقوية الروابط الاجتماعية بين الأفراد داخل المؤسسة، ويشجع على التعاون والتفاعل البناء بين القادة والموظفين.

من الناحية الاجتماعية، يعكس هذا التحول اهتمامًا متزايدًا بالاعتراف بالحقوق الفردية والجماعية، وهو ما يحد من الشعور بالغرابة أو الاغتراب داخل بيئة العمل. كما أن النمط الديمقراطي يعزز من مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، مما يزيد من درجة الالتزام ويخلق بيئة عمل أكثر ديناميكية ومرونة، حيث يتفاعل الأفراد بشكل إيجابي مع الأهداف التنظيمية. علاوة على ذلك، فإن القيادة الديمقراطية تساهم في بناء ثقافة تنظيمية تقوم على الاحترام المتبادل والثقة، مما يساعد على حل النزاعات بشكل سلمي ويعزز من الاستقرار الاجتماعي داخل المؤسسة. هذه النتائج تسلط الضوء على أهمية تبني أنماط قيادة تشاركية في السياقات المؤسسية لتحقيق استدامة الأداء التنظيمي وتحسين جودة الحياة المهنية.

مناقشة نتائج الفرضية الثالثة:

تشير نتائج تحليل الفرضية الثالثة إلى وجود تأثير إيجابي ودال إحصائيًا للنمط الديمقراطي على الالتزام التنظيمي لدى العاملين بثانويات بلدية برهوم وبلدية دهاهنة بالمسيلة، حيث بلغ معامل الانحدار ($B=0.292$) مع مستوى دلالة ($Sig=0.000$)، وهو ما يدل على أهمية النمط الديمقراطي في تعزيز الالتزام التنظيمي.

تدعم هذه النتائج دراسة محمود عبد الرحمان الشنطي، التي أوضحت أن أنماط القيادة، لا سيما النمط الديمقراطي، تساهم في رفع مستوى الالتزام التنظيمي من خلال تعزيز الرضا الوظيفي كمتغير وسيط، رغم أن العلاقة المباشرة بين بعض أنماط القيادة والالتزام التنظيمي قد تكون غير واضحة¹. ويُعزى ذلك إلى أن القيادة الديمقراطية تركز على إشراك الموظفين في عملية صنع القرار، ما يعزز من شعورهم بالتمكين والمسؤولية، وبالتالي ارتفاع التزامهم تجاه المؤسسة.

كما أكدت دراسة بوعكاز سهام والطاهر توابتية على الأثر الإيجابي للنمط الديمقراطي في تفعيل أبعاد الالتزام التنظيمي بجامعة العربي التبسي، حيث بينت النتائج وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للنمط الديمقراطي على الالتزام التنظيمي². وتوضح هذه الدراسة كيف يساهم النمط الديمقراطي في بناء بيئة عمل تعزز المشاركة والثقة المتبادلة بين القادة والموظفين، مما يدعم أداء المؤسسة ويحفز العاملين على الالتزام بالأهداف التنظيمية.

وتتفق هذه النتائج مع ما خلص إليه الباحثان محمد حامدي وعسول محمد الأمين في دراسة مؤسسة بتروجال باتنة، حيث بينت الدراسة وجود تأثير معنوي للنمط الديمقراطي على الالتزام التنظيمي، في مقابل عدم وجود تأثير معنوي لأنماط القيادة الحر والتمسك³. ويبرز هذا أن أسلوب القيادة الديمقراطية يتسم بالمرونة والاحترام المتبادل، مما يسهل التفاعل الإيجابي بين القادة والموظفين ويعزز من ولائهم للمؤسسة.

بناءً على ما سبق، يمكن تفسير التأثير الإيجابي للنمط الديمقراطي على الالتزام التنظيمي بأنه ينشئ مناخًا تنظيميًا يركز على الشفافية، الحوار، والمشاركة في اتخاذ القرار، مما يقلل من

الشعور بالغربة داخل بيئة العمل ويزيد من الدافعية الداخلية للعاملين. وهذا يتوافق مع الملاحظات الميدانية التي تؤكد أن القيادة الديمقراطية تخلق روابط اجتماعية أقوى بين أفراد المؤسسة، مما يسهم في استقرار الأداء التنظيمي ورفع جودة الحياة المهنية.

اختبار الفرضية العامة للدراسة:

لمعرفة المتغير الثابت أنماط القيادة وتأثيره على الالتزام التنظيمي سيتم دراسة علاقة التأثير بينهما باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لكشف على وجود ارتباط بين المتغيرات وكذلك عن مدى تأثير متغير مستقل في التغيرات التي تحدث في كل المتغير التابع على حدى. نصت الفرضية العامة: يوجد تأثير لنمط القيادة على الالتزام التنظيمي لدى العاملين بثانويات بلدية برهوم وبلدية دهاينة بالمسيلة عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$.

الجدول رقم (37): يوضح نتائج نموذج الخطي البسيط للفرضية العامة

نتيجة الفرضية	اختبار الفرضية العامة							
	المتغير التابع		المتغير المستقل		معنوية الكلية		القدرة التفسيرية	
	نمط القيادة		نموذج الانحدار البسيط		معنوية معامل الانحدار		معنوية معامل الانحدار	
	Sig	t	B	R ²	R	Sig	Fقيمة	
قبول الفرضية	0.00	4.114	0.426	0.220	0.469	0.000	16.925	الالتزام التنظيمي

- بلغ معامل الانحدار للمتغير المستقل (أنماط القيادة) قيمة $(B=0.426)$: وهي قيمة موجبة (تأثير إيجابي) دالة إحصائياً حيث أن قيمة الاحتمالية $(Sig=0.000)$ أصغر من مستوى الدلالة 0.05 ويمكن أن نفسر ذلك أن يوجد تأثير معنوي لمتغير (أنماط القيادة) و(دالة إحصائياً). وبهذا نرفض الفرضية الصفرية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1) : يوجد تأثير لنمط القيادة على الالتزام التنظيمي لدى العاملين بثانويات بلدية برهوم وبلدية دهاينة بالمسيلة عند مستوى (0.05) أنماط القيادة في الالتزام التنظيمية.

وهذا يعني بأن كل تغير مقداره درجة واحدة في أنماط القيادة، سيؤدي إلى تغير إيجابي في الإلتزام التنظيمي بمقدار قيمة إحصائية 0.000 وهي قيمة مقبولة إحصائياً تدل على أهمية أنماط القيادة في تحقيق الإلتزام التنظيمي.

تعكس النتائج أهمية أنماط القيادة كعامل اجتماعي محوري يؤثر بشكل إيجابي على الإلتزام التنظيمي داخل المؤسسات التعليمية بثانويات بلدية برهوم وبلدية دهاينة بالمسيلة. فالقيادة ليست مجرد عملية إدارية فحسب، بل هي نسق اجتماعي يحدد طبيعة العلاقات بين الأفراد والمجموعات داخل المؤسسة، ويساهم في تشكيل الهوية التنظيمية والثقافة الجماعية. إن التأثير الإيجابي لأنماط القيادة يعكس قدرة القادة على بناء شبكة من التفاعلات الاجتماعية المبنية على الثقة، والاحترام، والاعتراف المتبادل، مما يعزز من شعور الانتماء والولاء لدى العاملين. وبذلك، تلعب القيادة دوراً في تنظيم السلوك الجماعي وتحفيز الأفراد على المشاركة الفعالة، مما يسهم في تحقيق استقرار اجتماعي وتنظيمي داخل المؤسسة. هذا يبرز أن تطوير أنماط القيادة الفعالة يسهم في تعزيز البنية الاجتماعية للمؤسسات وتحقيق أهدافها التنموية بشكل مستدام.

مناقشة الفرضية العامة:

أظهرت نتائج اختبار الفرضية العامة للدراسة وجود تأثير دال إحصائياً لأنماط القيادة على الإلتزام التنظيمي لدى العاملين بثانويات بلدية برهوم وبلدية دهاينة بالمسيلة، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار ($B = 0.426$) وكانت قيمة الدلالة الإحصائية ($Sig = 0.000$) أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، مما يشير إلى تأثير إيجابي ومهم إحصائياً لأنماط القيادة في تعزيز الإلتزام التنظيمي.

تنسجم هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة أبو مصطفى (2019)، التي أكدت أن القيادة التحويلية تساهم في رفع مستوى الإلتزام التنظيمي من خلال إشراك العاملين في صنع القرار وتقدير جهودهم، ما يؤدي إلى رفع مستويات الانتماء والولاء للمؤسسة¹.

كما تتوافق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة العبيدي (2021)، التي بينت أن نمط القيادة التشاركية يسهم في تحسين العلاقات التنظيمية ورفع الدافعية لدى العاملين، وهو ما ينعكس مباشرة على مؤشرات الالتزام².

من ناحية أخرى، تختلف نتائج هذه الدراسة جزئياً عن ما توصلت إليه دراسة سلامة (2018)، التي وجدت أن العلاقة بين نمط القيادة والالتزام التنظيمي ليست دائماً مباشرة، بل تتأثر بمتغيرات وسيطة مثل ثقافة المؤسسة وطبيعة التخصص³، وهو ما يشير إلى أن تأثير القيادة قد يكون مشروطاً بعوامل تنظيمية داخلية.

ويُمكن تفسير هذه النتيجة في السياق الجزائري، وخاصة في ثانويات بلديتي برهوم ودهاهنة، بوجود بيئة تنظيمية تعتمد بشكل كبير على العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسات التعليمية، ما يجعل لأنماط القيادة التشاركية والموجهة نحو العلاقات الإنسانية أثراً مباشراً في تحفيز العاملين وزيادة انخراطهم في الأهداف التنظيمية.

بالتالي، تؤكد نتائج الفرضية العامة أن القيادة داخل المؤسسات التعليمية ليست مجرد وظيفة إدارية بل تُعدّ عنصراً اجتماعياً يؤثر بعمق في النسيج التنظيمي، ويقود نحو تحقيق التماسك والانتماء المؤسسي، مما يدعم الجهود الرامية إلى تطوير أنماط قيادة تشاركية وفعالة كخيار استراتيجي لتعزيز الالتزام التنظيمي المستدام.

الخاتمة

تلعب الأنماط القيادية دورًا محوريًا في تشكيل بيئة العمل داخل المؤسسات، حيث تؤثر بشكل مباشر على مستوى الالتزام التنظيمي للموظفين. فالقيادة الفعالة تسهم في تحفيز الأفراد وتعزيز شعورهم بالانتماء والمسؤولية تجاه أهداف المؤسسة، مما يؤدي إلى تحسين الأداء وتحقيق النجاح المستدام. يختلف تأثير الأنماط القيادية باختلاف طريقة تعامل القائد مع فريقه، ومدى توافر التواصل الفعال والثقة بين الطرفين.

وبالتالي يُعتبر اختيار النمط القيادي المناسب من العوامل الأساسية التي تضمن تحقيق الالتزام التنظيمي المطلوب، إذ ينعكس ذلك إيجابيًا على الروح المعنوية والإنتاجية داخل المؤسسة. إن المؤسسات التي تركز على تطوير مهارات قادتها واعتماد أساليب قيادية تشجع المشاركة والتقدير، تخلق بيئة عمل محفزة تساهم في تعزيز الولاء التنظيمي، مما يضمن استمرارية النجاح والتطور في بيئة تنافسية متغيرة.

نتائج الدراسة:

1. أنماط القيادة تؤثر إيجابيًا ومعنويًا على الالتزام التنظيمي.
2. النمط الديكتاتوري له تأثير إيجابي معنوي على الالتزام التنظيمي.
3. النمط المتسلط لا يؤثر معنويًا على الالتزام التنظيمي.
4. النمط الديمقراطي له تأثير إيجابي معنوي على الالتزام التنظيمي.

توصيات الدراسة:

1. بما أن النتائج أظهرت أن القيادة التحويلية لها تأثير إيجابي قوي على الالتزام التنظيمي، ينبغي على المؤسسات العمل على تدريب القادة لتبني هذا النمط القيادي الذي يحفز ويلهم الموظفين ويعزز شعورهم بالانتماء للمؤسسة.

2. إذا أظهرت النتائج أن قلة التواصل تؤثر سلبًا على الالتزام، يجب التركيز على تطوير مهارات الاتصال لدى القادة، وفتح قنوات تواصل شفافة تشجع على الحوار وتبادل الآراء.

3. عندما تبين أن القيادة التشاركية تعزز الالتزام التنظيمي، ينصح بتشجيع القادة على إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات وتعزيز مشاركتهم، مما يزيد من رضاهم وتحفيزهم.

4. إذا كان النمط القيادي الاستبدادي يرتبط بانخفاض الالتزام، يجب على المؤسسات تقليل هذا النمط من خلال برامج تدريبية تهدف إلى تغيير سلوك القادة نحو أساليب أكثر مرونة واحترامًا للموظفين.

5. نتائج الدراسة التي أظهرت أهمية التحفيز المعنوي في رفع الالتزام، تدعو إلى اعتماد سياسات تقدير دورية وتقديم مكافآت معنوية لتعزيز الدافعية.



قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

- ابتسام يوسف محمد مرزوق استراتيجيات إدارة الصراعات التي يتبعها مديروا مدارس وكالة غوت ومحافظه غزة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى العاملين رسالة ماجستير في التربية كلية التربية الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2011.
- ابن منظور: لسان العرب، دار الكتب العلمية، ط1، المجلد 6، د.س.
- أبو العلاء محمد صلاح الدين: ضغوط العمل وأثرها على الولاء، رسالة ماجستير، كلية التجارة الجامعة الإسلامية، غزة 2009.
- أحمد الطارق، علي سعيد، سيكولوجية القيادة، مركز عبادي للدراسات والنشر صفاء، ط 1، 1997.
- أحمد بطاح قضايا معاصرة في الإدارة التربوية، دار الشروق، عمان، 2006.
- أكرور سهام، تأثير الأنماط القيادية على عملية إدارة الصراع التنظيمي دراسة ميدانية المديرية العامة لشركة الخطوط الجوية الجزائرية، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث ل م د"، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية قسم التنظيم السياسي والإداري، تخصص: إدارة الموارد البشرية، جامعة الجزائر 3، 2019.
- أونيس عبد المجيد، تأثير العلاقات الإنسانية على إنتاجية العمل في المؤسسة الاقتصادية في ظل التحول إلى اقتصاد السوق، دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، قسم التسيير، جامعة الجزائر. 2004.
- إيناس فؤاد نواوي فلمبان: الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم، رسالة ماجستير، كلية التربية قسم الإدارة التربوية والتخطيط، أم القرى، المملكة العربية السعودية، 1429، 1428.
- بن تونس الطاهر، أنماط القيادة واستراتيجيات اتخاذ القرارات، رسالة ماجستير غير منشورة معهد علم النفس والتربية، تخصص تنظيم وعمل، الجزائر، 1997.
- بوعكاز سهام والطاهر توابتية، دور الأنماط القيادية في تفعيل أبعاد الالتزام التنظيمي - دراسة ميدانية بجامعة العربي التبسي- تبسة-، مجلة الرسالة للدراسات والبحوث الإنسانية، المجلد 06، العدد 03، جويلية 2021.
- جازية زعتر، أصول التنظيم والإدارة، مكتبة عين شمس للنشر، ط2، مصر. 1998.
- حاج قاسمي جميلة عميالي حياة، دور القيادة الإدارية في تحقيق التطوير التنظيمي داخل المؤسسة العمومية الاقتصادية في الجزائر (دراسة حالة شركة جيوفيزياء بحاسي مسعود)، كلية الحقوق والعلوم السياسية قسم العلوم السياسية، تخصص سياسة عامة، وإدارة محلية، جامعة مولود معمري، 2016.

قائمة المصادر والمراجع

- حسين حريم السلوك التنظيمي، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2003.
- حمادات محمد قيم العمل والالتزام الوظيفي لدى المدرسين والمعلمين في المدارس، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، ط1، 2006.
- خالد خربوش، أساليب القيادة الإدارية ودورها في التقليل من الصراع التنظيمي، دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية للنقل الحضري والشبه الحضري بالمسيلة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، جامعة محمد بوضياف، 2015.
- خليل احمد خليل: المفاهيم الأساسية في علم الاجتماع: دار الحدائق للطباعة والنشر والتوزيع، د.ط، لبنان 1984.
- رايح يرباخ، علاقة الرضا الوظيفي بمستوى الالتزام التنظيمي لدى عمال المركبات الرياضية، رسالة ماجستير، معهد علوم وتقنيات نشاطات البدنية والرياضية جامعة المسيلة، 2014.
- رايح كعباش: علم اجتماع التنظيم، مخبر علم الاجتماع الاتصال للبحث والترجمة قسنطينة - الجزائر، د.ط، 2006.
- رافد عمر الحريري، سعد زناد درويش، القيادة وإدارة الجودة في التعليم العالي، الطبعة الأولى، دار 8 الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- رجب عبد الحميد، دور القيادة في اتخاذ القرارات خلال الأزمات، مطبعة الإيمان، القاهرة.
- سامي إبراهيم حماد حنونة: قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير، فلسطين، 2006.
- سامي إبراهيم حمادة: قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية رسالة ماجستير، 2006.
- سعيد محمد عايض الأسمرى : مدركات العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي من وجهة نظر موظفي الجهات الحكومية المدنية بمطار نجران رسالة ماجستير ، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2013.
- سولاف حمادو، أنماط القيادة التربوية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المرحلة الابتدائية، رسالة لنيل شهادة الماستر، قسم العلوم الاجتماعية، تخصص إدارة وتسيير في التربية، جامعة العربي بن مهيدي، ام البواقي، الجزائر، 2016.

قائمة المصادر والمراجع

- شمش الشريفة، فطيمة سلولة، القيادة الإدارية ودورها في إدارة الصراع التنظيمي (دراسة ميدانية بمقر الولاية جيجل - مذكرة مكملة لمتطلبات نيل شهادة ماستر، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، تخصص: علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة محمد الصديق بن يحيى، ص2019.
- صلاح الدين عبد الباقي: السلوك الفعال في المنظمات ترجمة رفاعي محمد رفاعي وسيبوني إسماعيل، دار المريخ، الرياض، 2004.
- طلال عبد الله الشريف، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة، (ماجستير)، كلية الدراسات العليا جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2004.
- طلعت ابراهيم لطفي: علم الاجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، د.ط، 1993.
- عامر عوض: السلوك التنظيمي الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، الأردن، 2008.
- العايد أحمد وآخرون: المعجم الأساسي للناطقين بالعربية، ومتعلميها المنظمة العربية والثقافة والعلوم، تونس، 1989.
- عايدة نخلة رزق الله، "دليل الباحثين في التحليل الإحصائي الاختبار والتفسير"، الطبعة الأولى، 2002.
- عباس سحر قدوري: أثر قيم العمل في الالتزام التنظيمي وأداء العاملين دراسة ميدانية في المنشأة العامة للمعدات الهندسية الثقيلة، رسالة ماجستير، إدارة الأعمال جامعة بغداد 1998.
- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية، جامعة المنصورة، 2007.
- عبد الحميد عبد المجيد البلداوي، الأساليب التطبيقية لتحليل وإعداد البحوث العلمية مع حالات دراسية باستخدام برنامج spss، 2008، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان الأردن.
- عبد الرزاق سعادة: السلوك التنظيمي، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين، 1998.
- عبد العزيز محمود أمل، الأداء القاموسي الشامل، ط1، دار الزايتب الجامعية، بيروت، 1997.
- عبد الله ثاني محمد النذير، القيادة الإدارية وعلاقتها بمشروع إستراتيجية الاتصال بالمؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية، (ماجستير)، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الساننا، وهران، 2009/2010.
- عبد الله محمد عبد الرحمن: علم الاجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، د.ط، 2003.
- عبد الوهاب محمد رفعت، أساليب الإدارة العامة، دار المطبوعات الجامعية، الإسكندرية، 2000.
- علي بن هادية القباني، بلحسن البليث، الجيلالي بن الحاج يحيى، القاموس الجديد للطلاب، معجم عربي مدرسي، الط 7، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1991.

قائمة المصادر والمراجع

- عمار عوابدي، منهاج العلمي وتطبيقاته، داويان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1987.
- عوابدي عمار، مبدأ تدرج فكرة السلطة الرئاسية المؤسسة الوطنية للفنون المطبعية، ط 1، الجزائر.
- الغامدي محمد أحمد، إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف، رسالة الماجستير، كلية التربية الجامعة ام القرى، السعودية، 2007.
- فراح وسام، الأنماط القيادية وعلاقتها بإدارة الصراع التنظيمي، دراسة ميدانية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بسونلغاز ولاية أم البواقي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر جامعة العربي بن مهدي، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية قسم العلوم الاجتماعية، تخصص: تنمية وتسيير الموارد البشرية، 2016.
- فريد فهمي زيارة، وظائف الإدارة، دون طبعة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2009.
- فليه فاروق وعبد المجيد السيد: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة، عمان، 2005.
- فؤاد حيدر، علم النفس الاجتماعي، الطبعة الثالثة، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 1994.
- محمد أحمد سليمان، سوسن عبد الفتاح وهب: الرضا الوظيفي قيم وأخلاقيات العمل، ط1، دار زمزم للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، 2011.
- محمد الحمدان جاسم ، خلود زيد الفضلي، الأنماط القيادية السائدة لدى مديري مدارس التعليم العام بالكويت حسب النظرية الموقفية، مجلة جامعة الملك سعود للعلوم التربوية والدراسات الإسلامية، العدد 20، 2008.
- محمد بشير، المهارات السلوكية لدى القائد الإداري وعلاقتها بتمكين جماعة العمال في المؤسسة الصناعية، (دكتوراه)، قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا جامعة الحاج لخضر، باتنة1، 2019/2020.
- محمد حامدي وعسول، تأثير الأنماط القيادية على الالتزام التنظيمي بمؤسسة بتروجال- باتنة، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، المجلد 23، العدد 10، 2020.
- محمد غالب بن العوفي: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي دراسة ميدانية على هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض، رسالة ماجستير ، 2005.

قائمة المصادر والمراجع

- محمد فراج على العقلا، أثر القيادة في تطوير المنظمات في القطاع الخاص: دراسة تطبيقية على شركة سدافكو للأغذية والألبان في المملكة العربية السعودية، (مقال)، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، 2019.
- محمود عبد الرحمان الشنطي، العلاقة بين الأنماط القيادية والالتزام التنظيمي، الرضا الوظيفي كمتغير وسيط، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية، المجلد 02، العدد 07، كانون الثاني 2017.
- مراد نعموني: القيم واتساقها وعلاقتها بالالتزام التنظيمي في مرحلة التغيير التنظيمي، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، الجزائر، 2014.
- معن خليل: عمر نظرية معاصرة في علم الاجتماع: دار الشروق للنشر والتوزيع، دط، عمان- الأردن 2005.
- موسى أحمد خير الدين، محمود أحمد النجار: أثر البيئة الداخلية على الالتزام في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي، دراسة استطلاعية، جامعة البتراء، عمان 2010.
- موسى اللوزي: التطوير التنظيمي، أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للنشر. عمان. 2003.
- نداء محمد الصوص: السلوك الوظيفي، مكتبة المجتمع العربي، د.ط، الأردن، د.س.
- نماء جواد العبيدي: أثر العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، العدد 24، المجلد 8، 2012.
- نور الدين حاروش: إدارة الموارد البشرية دار الأمة للطباعة والترجمة والتوزيع، الجزائر، ط1، الجزائر، 2011.



الملاحق



الملحق الأول: استبيان الدراسة



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع

تخصص علم تنظيم وعمل

استمارة استبيان بعنوان



الأنماط القيادية وتأثيرها على الالتزام التنظيمي

في إطار التحضير لإنجاز مذكرة تخرج ماستر في العلوم الاجتماعية تخصص: علم الاجتماع تنظيم وعمل في الموضوع المذكور أعلاه، يشرفني أن اطلب من حضرتكم الإجابة على كل الأسئلة المدونة في هذه الاستمارة علما أن اجاباتكم تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، ويمكن الوصول من خلالها الى نتائج دقيقة وصحيحة تفيد هذه الدراسة.

إعداد الطالبة:

- عيساني فاطمة الزهراء

السنة الجامعية: 2024-2025

المحور الأول: البيانات الشخصية

1. الجنس: أنثى ذكر

2. العمر: سنة

3. المستوى الدراسي: ابتدائي متوسط ثانوي جامعي

4. الأقدمية في العمل: سنة

5. عدد سنوات الخبرة في الجامعة: سنة

الملاحق

الرقم	العبرة	موافق	محايد	غير موافق
المحور الثاني: أنماط القيادة				
أ- النمط المتسلط				
(1)	يسمح مسؤولك للعاملين بقدر كبير من الحرية في التصرف			
(2)	يثق مسؤولك في قدرات ومهارات العاملين.			
(3)	يملك مسؤولك السلطة ويحافظ عليها.			
(4)	يصبر مسؤولك على طاعة أوامره.			
(5)	ينسب مسؤولك النجاح لجهوده الشخصية.			
ب- النمط الديمقراطي				
(6)	يفسح مسؤولك للعاملين المجال للمشاركة في اتخاذ القرارات.			
(7)	يتعامل مسؤولك مع جميع العاملين بالعدل والإنصاف.			
(8)	يتبع مسؤولك أسلوب الحزم والتفاني في العمل.			
(9)	يتجنب مسؤولك استخدام أسلوب التهديد والعقاب.			
(10)	يتبع مسؤولكم أسلوب الإقناع والتعاون وكسب رضاكم.			
ج- النمط الأبوي				
(11)	يلبي مسؤولك حاجات العاملين ويهتم بمشاعرهم.			
(12)	لا يهمل مسؤولك الفروق الفردية بين العمال.			
(13)	يعتمد مسؤولك على المنهجية العلمية في اتخاذ القرارات			
(14)	يلبي مسؤولك حاجات العمال.			
(15)	يتصف مسؤولكم بوضوح أفكاره ومشاعره.			
المحور الثالث: الالتزام التنظيمي				
أ- الالتزام العاطفي				
(16)	تتشابه قيم وتوجهات مسؤولك مع قيم وتوجهات العمال.			
(17)	لا يشعر مسؤولك بالتضارب بين أهدافه وأهداف المؤسسة.			
(18)	القرار الذي يتخذه مسؤولك في المؤسسة من أفضل القرارات.			
(19)	مسؤولك مستعد للمواصلة بالرغم من الصعوبات والظروف المعقدة.			
(20)	يشعر مسؤولكم بالرضا التام عن الظروف عمله في المؤسسة.			

الملاحق

ب-الالتزام المعياري			
			(21) يشعر مسؤولكم بالانتماء للمؤسسة والوظيفة التي ينجزها.
			(22) يهتم بسمعة المؤسسة ومكانتها الصورية.
			(23) يشعر رئيسك بأن مشاكل المؤسسة جزءاً من مشاكله الخاصة.
			(24) يشعر رئيسك بالفخر والاعتزاز بإخبار الآخرين عن عمله ومنصبه.
			(25) يبذل رئيسك جهود مضاعفة لانجاز عمله بشكل أفضل.
ج- الالتزام الاستمراري:			
			(26) البقاء في هذه المنظمة في المؤسسة هو الخيار الأفضل لي.
			(27) أرى أن تركي أو مغادرة للمؤسسة سيكلفني الكثير.
			(28) لدى الاستثمارات ي هذه المؤسسة تجعلني أفكر جيداً قبل المغادرة.
			(29) اشعر بأنني بحاجة إلى البقاء في المؤسسة أكثر من رغبتني .

الملاحق



جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
University Mohamed Boudiaf of M'sila



Faculty of Humanities and Social Sciences
Department of Sociology

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم الاجتماع

إلى السيد: مدير التربية لولاية المسيلة

قسم علم الاجتماع
الرقم: 7/ق.ع.ا.ك.ع.ا.ج/2025

الموضوع: طلب ترخيص إجراء دراسة ميدانية

يشرفنا نحن رئيس قسم علم الاجتماع بجامعة المسيلة أن نتقدم إلى سيادتكم المحترمة بالطلب المدون أعلاه والمتمثل في طلب ترخيص إجراء دراسة ميدانية خاصة بمذكرة الماستر للطالبة:

الاسم واللقب: عيساني فاطمة الزهراء

التخصص: ماستر 2 علم الاجتماع التنظيم والعمل

المشرف: أ. د قندوز منير

عنوان المذكرة: الأنماط القيادية وتأثيرها على الالتزام التنظيمي

تقبلوا فائق الاحترام والتقدير



الملاحق



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
FACULTY OF HUMANITIES
AND SOCIAL SCIENCES

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
People's Democratic Republic of Algeria
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministry of Higher Education and Scientific Research
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
University Mohamed Boudiaf of M'sila



جامعة محمد بوضياف - المسيلة
Université Mohamed Boudiaf - M'sila

Faculty of Humanities and Social Sciences

Vice-Deanship of the College for Studies and
Student Issues

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
نيابة العمادة للدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة
الرقم: 2025/

تصريح شرفي خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث

انا الممضي (ة) ادناه السيد(ة): عبدلاني فضيلة الزهيرة

الصفة: طالب استاذ باحث باحث دائم
الحامل لبطاقة الوطنية رقم: 20529604

الصادرة بتاريخ: 29 / 10 / 19 مدم عن دائرة: مسيلة

المسجل(ة) بكلية: العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم: علم الاجتماع

تخصص: تنظيم وعمل اجتماعي تحت رقم التسجيل: U n 280 1.20.09.1.034085.19.4

والمكلف بإنجاز اعمال بحث مذكرة التخرج: ماستر مذكرة ماجستير اطروحة دكتوراه
الموسومة بـ:

الخطط القياسية وتأثيرها على الالتزام التنظيمي

اصرح بشرفي بانني التزم بالمعايير العلمية والمنهجية ومعايير الاخلاقيات المهنية والنزاهة الاكاديمية المطلوبة
في انجاز البحث المذكور اعلاه

المسيلة في: 2025/06/11
امضاء المعني (ة):

المرجع: القرار الوزاري رقم: 933 المؤرخ في: 2016-07-28 المحدد للقواعد المتعلقة بالوقاية من السرقات العلمية ومكافحتها.



فهرس المحتويات



بسملة

شكر وعرهان

أ.....	مقدمة
3.....	الفصل الأول: الإطار التمهيدى للدراسة
4.....	1- إشكالية الدراسة
9.....	2- فرضيات الدراسة:
9.....	3- أهداف الدراسة..
10.....	4- أهمية الدراسة:..
10.....	5- أسباب اختيار الموضوع:
11.....	6- التعريف بمصطلحات الدراسة.....
17.....	7- الدراسات السابقة:.....
30.....	8- المقاربة السوسولوجيا للدراسة:.....
31.....	الفصل الثانى: الاطار النظرى للدراسة.....
32.....	أولا: القيادة الادارية.....
33.....	1. تعريف القيادة الإدارية.....
35.....	2. مكونات القيادة الإدارية.....

3. التمييز بين مفهوم القيادة وبعض المفاهيم المتداخلة معه..... 35
4. أركان القيادة الإدارية..... 37
5. أنواع القيادة الإدارية..... 37
- ثانياً: الالتزام التنظيمي 47
- 1- أنماط الالتزام التنظيمي: 47
- 2- مراحل الالتزام التنظيمي: 48
- 3- أبعاد الالتزام التنظيمي: 50
- 4- خصائص الالتزام التنظيمي..... 51
- 5- طرق قياس الالتزام التنظيمي (المقاييس الملائمة): 52
- 6- أهمية قياس الالتزام التنظيمي: 53
- الفصل الثالث: الاجراءات المنهجية والميدانية للدراسة..... 55
- تمهيد: 56
- 1- منهج الدراسة: 57
- 2- أدوات جمع البيانات 57
- 3- الصدق والثبات لأداة الدراسة (الاستمارة): 59
- 4- ثبات وصدق أداة الدراسة: 60

61	5- مجالات الدراسة:
62	6- الأساليب الاحصائية:
67	تمهيد:
68	1- الخصائص الوصفية لعينة الدراسة
70	2- عرض نتائج المحور الثاني أنماط القيادة
100	3- عرض ومناقشة فرضيات الدراسة:
	خاتمة..... خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة.
115	قائمة المصادر والمراجع.
121	الملاحق
128	فهرس المحتويات

فهرس الجدول:

- الجدول رقم 1: يوضح صدق الاتساق البنائي لأداة الدراسة 60
- الجدول رقم 2: يبين قيمة معامل Cronbach's Alpha للاستبيان 61
- الجدول رقم 3: يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس 68
- الجدول رقم 4: يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير السن 68
- الجدول رقم 5: يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي 69
- الجدول رقم 6: يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية 69
- الجدول رقم 7: يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية 70
- الجدول رقم 8: توزيع آراء أفراد عينة الدراسة حول مدى سماح المسؤول لهم بحرية التصرف 70
- الجدول رقم 9: توزيع آراء أفراد عينة الدراسة حول ثقة المسؤول في قدرات ومهارات العاملين 72
- الجدول رقم 10: توزيع آراء أفراد عينة الدراسة حول امتلاك المسؤول للسلطة وقدرته على الحفاظ عليها 73
- الجدول رقم 11: توزيع آراء أفراد عينة الدراسة حول إصرار المسؤول على طاعة أوامره 74
- الجدول رقم 12: توزيع آراء أفراد عينة الدراسة حول نسبة المسؤول للنجاح إلى جهوده الشخصية 75
- الجدول رقم 13: توزيع آراء أفراد عينة الدراسة حول فسح المسؤول المجال للعاملين للمشاركة في اتخاذ القرارات 76
- الجدول رقم 14: توزيع آراء أفراد عينة الدراسة حول تعامل المسؤول مع العاملين بالعدل والإنصاف 77
- الجدول رقم 15: توزيع آراء أفراد عينة الدراسة حول اتباع المسؤول لأسلوب الحزم والتفاني في العمل 78
- الجدول رقم 16: توزيع آراء أفراد عينة الدراسة حول تجنب المسؤول استخدام أسلوب التهديد والعقاب 79
- الجدول رقم 17: توزيع آراء أفراد عينة الدراسة حول اتباع المسؤول لأسلوب الإقناع والتعاون وكسب رضا العاملين 80
- الجدول رقم 18: توزيع آراء أفراد عينة الدراسة حول مدى اهتمام المسؤول بحاجات العاملين ومشاعرهم 81
- الجدول رقم 19: توزيع آراء أفراد عينة الدراسة حول عدم إهمال المسؤول للفروق الفردية بين العمال 82
- الجدول رقم 20: توزيع آراء أفراد عينة الدراسة حول اعتماد المسؤول على المنهجية العلمية في اتخاذ القرارات 83
- الجدول رقم 21: توزيع آراء أفراد عينة الدراسة حول مدى تلبية المسؤول لحاجات العمال 84
- الجدول رقم 22: توزيع آراء أفراد عينة الدراسة حول وضوح أفكار ومشاعر المسؤول 85
- الجدول رقم 23: توزيع آراء أفراد عينة الدراسة حول تشابه قيم وتوجهات المسؤول مع قيم وتوجهات العمال 86

- الجدول رقم 24: توزيع آراء أفراد عينة الدراسة حول شعور المسؤول بالتضارب بين أهدافه وأهداف المؤسسة 87
- الجدول رقم 25: توزيع آراء أفراد عينة الدراسة حول جودة القرارات التي يتخذها المسؤول في المؤسسة..... 88
- الجدول رقم 26: توزيع آراء أفراد عينة الدراسة حول استعداد المسؤول للمواصلة رغم الصعوبات والظروف المعقدة 89
- الجدول رقم 27: توزيع آراء أفراد عينة الدراسة حول رضا المسؤول عن ظروف عمله في المؤسسة 90
- الجدول رقم 28: توزيع آراء أفراد عينة الدراسة حول شعور المسؤول بالانتماء للمؤسسة والوظيفة التي ينجزها 91
- الجدول رقم 29: توزيع آراء أفراد عينة الدراسة حول اهتمام المسؤول بسمعة المؤسسة ومكانتها الصورية..... 92
- الجدول رقم 30: توزيع آراء أفراد عينة الدراسة حول شعور المسؤول بأن مشاكل المؤسسة جزء من مشاكله الخاصة 93
- الجدول رقم 31: توزيع آراء أفراد عينة الدراسة حول شعور المسؤول بالفخر والاعتزاز بإخبار الآخرين عن عمله ومنصبه 94
- الجدول رقم 32: توزيع آراء أفراد عينة الدراسة حول بذل المسؤول جهودًا مضاعفة لإنجاز عمله بشكل أفضل 95
- الجدول رقم 33: توزيع آراء أفراد عينة الدراسة حول مدى اعتقادهم بأن البقاء في المؤسسة هو الخيار الأفضل لهم 96
- الجدول رقم 34: توزيع آراء أفراد عينة الدراسة حول تصور تكلفة ترك أو مغادرة المؤسسة..... 97
- الجدول رقم 35: توزيع آراء أفراد عينة الدراسة حول تأثير الاستثمارات في المؤسسة على تفكيرهم قبل المغادرة 98
- الجدول رقم 36: توزيع آراء أفراد عينة الدراسة حول الشعور بالحاجة للبقاء في المؤسسة أكثر من الرغبة..... 99

ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير أنماط القيادة المختلفة على الالتزام التنظيمي لدى العاملين بثانويات بلدية برهوم وبلدية الداهنة بالمسيلة، وتحديد مدى تأثير الأنماط القيادية الدكتاتورية، المتسلطة، والديمقراطية على الالتزام التنظيمي، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي، واعتمدت على استبيان لجمع البيانات من عينة عشوائية مكونة من 106 أساتذة من أصل 150 موظفًا في ثلاث ثانويات (عبد الله بن غانم الدراجي، هواري بومدين، وقطوش خليفة).

أظهرت النتائج أن أنماط القيادة تؤثر إيجابيًا ومعنويًا على الالتزام التنظيمي، حيث تبين أن النمط الديكتاتوري والنمط الديمقراطي لهما تأثير معنوي إيجابي، بينما النمط المتسلط لم يظهر تأثيرًا معنويًا على الالتزام التنظيمي.

بناءً على هذه النتائج، أوصت الدراسة بتدريب القادة على تبني أنماط قيادية تحفز وتلهم الموظفين، تعزيز مهارات الاتصال والتواصل الشفاف، تشجيع المشاركة في اتخاذ القرار، تقليل القيادة الاستبدادية، واعتماد سياسات تحفيزية معنوية لتعزيز الالتزام التنظيمي.

الكلمات المفتاحية: الأنماط القيادية، الالتزام التنظيمي، المؤسسة.

Abstract:

This study aimed to investigate the impact of different leadership styles on organizational commitment among employees in secondary schools in the municipalities of Berhoum and Dahahna in M'sila, and to determine the extent of the influence of authoritarian, autocratic, and democratic leadership styles on organizational commitment.

The study followed a descriptive approach and relied on a questionnaire to collect data from a random sample of 106 teachers out of 150 employees in three secondary schools (Abdullah Bin Ghanem Al-Darraj, Houari Boumediene, and Katoush Khalifa).

The results showed that leadership styles have a positive and significant effect on organizational commitment, where both the authoritarian and democratic styles had a significant positive impact, while the autocratic style did not show a significant effect on organizational commitment.

Based on these findings, the study recommended training leaders to adopt leadership styles that motivate and inspire employees, enhancing communication skills and transparent dialogue, encouraging participation in decision-making, reducing authoritarian leadership, and implementing moral incentive policies to strengthen organizational commitment.

Keywords: Leadership styles, organizational commitment, institution.