

جامعة مولود معمري تيزي- وزو  
كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية  
قسم تسيير الموارد البشرية.



## القيادة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي

دراسة ميدانية لدى عمال مؤسسة نفضال بواد عيسي.

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر علم النفس العمل والتنظيم تخصص تسيير  
الموارد البشرية.

إشراف:

أ-بن لعريبي عادل.

إعداد:

\*بوسليماني نريمان.

\*شكير اليمان.

السنة الجامعية: 2016/2015.

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين

وخاتم الأنبياء

(لَقَدْ جَاءَكُمْ رَسُولٌ مِّنْ أَنْفُسِكُمْ عَزِيزٌ عَلَيْهِ مَا عَنِتُّمْ حَرِيصٌ عَلَيْكُمْ  
بِالْمُؤْمِنِينَ رَؤُوفٌ رَّحِيمٌ)

# كلمة شكر و تقدير

نشكر الله و نحمده عزوجل الذي منحنا الصبر و القوة و الصحة لإتمام هذا العمل المتواضع، و لقد ساعدتنا في انجاز هذا العمل المتواضع أشخاص كثيرة:  
في الأول نتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذ " بلعربي عادل" الذي ساعدنا في انجازنا هذا العمل بتوجيهاته و نصائحه الجيدة.  
و قد ساعدتنا في تحقيق هذا العمل الأستاذة " بوسليماني لامية" التي أفادتنا هي أيضا بمعلوماتها القيمة من مكتب المحاماة.  
و أخيرا نتقدم بالشكر الخاص إلي السيد " بريك" و السيدة "" و الأستاذ " مجيدر بلال" الذين ساعدونا في المجال التطبيقي.

إلى كل هؤلاء تشكراتنا الخالصة

بوسليماني نريمان

و

شكير اليمان

-ب-



## إهداء

\* أهدي ثمرة جهدي هذه إلى أعز من غرسا في نفسي أسمى معاني التضحية والعزيمة و الأمل، إلى من علمان أسمى معاني الحياة و ملاً قلبي بحب العلم و التعلم، إلى من شجعاني و كان دعاءهما يملأ كل كياني، إلى كل من كان سند مادي و معنوي فزادني دعمهما قوة و تحدي، إلى الوالدين الكريمين، إلى أحلى و أحن و أعز و أجمل ابتسامة إلى أمي الحنون التي وضع الله الجنة تحت أقدامها، و إلى أبي الوقور حبيب العمر الذي شقي و تعب و أبدى جهدا من أجل دراستي لكي ينير لي دربي و مستقبلي.

\* كما أهدي هذا العمل المتواضع إلى من كانت نصائحهم و توجيهاتهم ضياء لي في انجاز هذا العمل إلى أفضل أخواتي الثلاث بدءا بأختي الكبرى "لامية" التي كانت دائما لي قدوة و مثلي الأعلى و إلى أختي المحبوبة "صونية" و أختي الغالية "كنزة" و بالأخص إلى زوج أختي "مزيان" و ابنتهما الكتكوتة الصغيرة "الياسمين".

\* والى أعز ما أملك في الدنيا بأكملها أخي "مهند" وأخي الصغير "نسيم" الذي كان يشوش عليا أثناء الكتابة لأنني أخذت من وقته...

\* إلى روحه الطاهرة والى ذكراه التي سبقتني في وجداني إلى جدي "شريف" طيب الله ثراه الذي تمنيت لو كان معي في مثل هذا اليوم.

\* و اخص بذكر كل أعمامي و أخوالي و أبنائهم و إلى كل عائلة شكير و إلى صديقات الطفولة "كامليا"، "صبرينة"، "اليندة"، "صارة"، و "سامية" والى كل من كان بجانبني في هذه الأوقات و شجعني سواءا كان قريبا أو بعيدا.

\* إلى أغلى و أعز و أطيب إنسان في الوجود مرزاق الذي قدم لي الكثير و ساندني إلى آخر لحظة، و أرجو الله أن يحفظه.\* و أخيرا إلى رفيقة الدرب التي شاركتني هذا العمل صديقتي "اليمان" التي أتمنى لها المزيد من النجاح في مشوار حياتها

نريمان

-ج-



## إهداء

\* أهدي ثمرة جهدي هذه إلى أعز من غرسا في نفسي أسمى معاني التضحية والعزيمة و الأمل، إلى من علمان أسمى معاني الحياة و ملاً قلبي بحب العلم و التعلم، إلى من شجعاني و كان دعاءهما يملأ كل كياني، إلى كل من كان سند مادي و معنوي فزادني دعمهما قوة و تحدي، إلى الوالدين الكريمين، إلى أحلى و أحن و أعز و أجمل ابتسامة إلى أمي الحنون التي وضع الله الجنة تحت أقدامها، و إلى أبي الوقور حبيب العمر الذي شقي و تعب و أبدى جهدا من أجل دراستي لكي ينير لي دربي و مستقبلي.

\* كما أهدي هذا العمل المتواضع إلى من كانت نصائحهم وتوجيهاتهم ضياء لي في انجاز هذا العمل إلى أفضل أخواتي الثلاث بدءا:

بأختي الكبرى "فاطمة" و زوجها ارزقي و اولادها حفيظ ,الهادي وسامي التي كانت دائما لي قدوة و مثلي الأعلى.

و إلى أختي المحبوبة "فريدة" وزوجها علي و اولادها سماح, نوال وسعيد .

وأختي الغالية "حسيبة" وزوجها ندير و اولادها سهام و يانيس .

\* والى أعز ما أملك في الدنيا بأكملها أخي "الوناس" وزوجته نوال و اولاده اسلام ,محمد و وليد وأخي " ندير" و خطيبته كاتيا.

\* و إلى كل عائلة شكير و اخص بالذكر أعمامي و أبنائهم .

\* و إلى كل من كان بجانبني في هذه الأوقات و شجعني سواءا كان قريبا أو بعيدا.

\* و أخيرا إلى رفيقة الدرب التي شاركتني هذا العمل صديقتي "نريمان" التي أتمنى لها المزيد من النجاح في مشوار حياتها.

## اليمان

- -



م.....	الاية
ب.....	كلمة الشكر
ج-د.....	الاهداء
ك.....	الجداول
ك.....	الاشكال
ل.....	ملخص الدراسة
أ-ب.....	مقدمة

### الفصل الأول : الإطار العام للإشكالية.

1.....	1- الإشكالية
4.....	2- فرضيات البحث
5.....	3- أهمية البحث
5.....	4- أهداف البحث
5.....	5- تحديد المفاهيم الأساسية للبحث

### الفصل الثاني : القيادة التنظيمية.

9.....	تمهيد
10.....	1-لمحة تاريخية
18.....	3-أهمية القيادة
19.....	4-عناصر القيادة
20.....	5-أنواع القيادة
27.....	6-خصائص القيادة
28.....	7-نظريات القيادة
33.....	8-صفات القائد
35.....	9-فوائد القيادة
36.....	10-أبعاد القيادة
37.....	11-العوامل المؤثرة في اختيار أسلوب القيادة

38.....خلاصة الفصل

### الفصل الثالث: الالتزام التنظيمي.

40.....تمهيد

40.....1- مفهوم الالتزام

41.....2- أهمية الالتزام التنظيمي

42.....3- خصائص الالتزام التنظيمي

43.....4- أنماط الالتزام التنظيمي

46.....5- أبعاد الالتزام التنظيمي

48.....6- مراحل تطور الالتزام التنظيمي

49.....7- وجهات الالتزام

52.....8- محددات الالتزام

59.....9- العوامل المساعدة والمؤثرة بالالتزام التنظيمي

62.....10- قواعد الالتزام

63.....11- الآثار المترتبة على الالتزام التنظيمي

65.....خلاصة الفصل

### الفصل الرابع: منهجية البحث.

67.....تمهيد

67.....1- التذكير بالفرضيات

67.....2- الدراسة الاستطلاعية

68.....3- منهجية البحث

71.....4- الموقع الجغرافي

75.....5- خصائص عينة الدراسة

76.....	6- عينة الدراسة وخصائصها
78.....	خلاصة الفصل
<b>الفصل الخامس: عرض و تفسير النتائج</b>	
80.....	1- عرض وتفسير النتائج
83.....	2- مناقشة النتائج
86.....	3- استنتاج عام
87.....	4- اقتراحات و توصيات
88.....	الخاتمة
95-90.....	المراجع
104-97.....	الملاحق

## ملخص الدراسة

نحن بصدد إعداد بحث تخرج لنيل شهادة الماستر تخصص تسيير الموارد البشرية تحت عنوان القيادة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي .

وهدفت الدراسة إلى التعرف على نوع العلاقة الموجودة بين متغيري القيادة والالتزام التنظيمي في مؤسسة نפטال بواد عيسي تيزي وزو.

اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي لكونه يساعد على دراسة الظاهرة كما هي موجودة في الواقع، ووصفها وصفا دقيقا يعبر عنها بطريقة كمية وقمنا بتصميم استبيان كأداة الدراسة حيث قسمناه إلى محورين، الأول خاص بالقيادة والثاني خاص بالالتزام. ويحتوي كل منهما على ثلاثون (30) بند وشملت عينة الدراسة على 70 فرد من المجتمع الأصلي المتكون من 500 عامل، ينتمون إلى مؤسسة نפטال بواد عيسي، تحتوي هذه العينة على فئات مختلفة من حيث الجنس، الحالة العائلية، الأقدمية والمستوى التعليمي وتم اختيارها بالطريقة العشوائية نظرا لمحاسنها ولكونها تعطي عينة أكثر تمثيلا، وقمنا بتفريغ البيانات ومعالجتها وتحليلها عن طريق مجموعة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وتعتبر الطريقة الوحيدة للحصول على نتائج دقيقة تخدم البحث. واعتمدنا أيضا على النسبة المئوية بالنسبة للبيانات العامة وحساب معامل الارتباط برسون وألفا كرونباخ والانحراف المعياري وهذا من أجل تحليل بيانات الخاصة بالدراسة وتوصلت نتائج الدراسة إلى عدم تحقق فرضياتها أي عدم وجود علاقة بين القيادة و الالتزام التنظيمي لدى عمال مؤسسة نפטال بواد عيسي تيزي وزو.

### مقدمة:

نالته ظاهرة القيادة اهتمام الدارسين و الباحثين بطريقة علمية و هذا عبر مختلف مراحل تطور الحياة البشرية من نشأة أول التجمعات الإنسانية البدائية البسيطة مرورا بمجموعة من المداخلات و التحولات و التغييرات و التبادلات المتعددة في مختلف مجالاته، فمن الإدارة العلمية إلى ظهور النظريات الخاصة بالقيادة التي شهدت دورا فعالا في إدراك الفعل القيادي و أهميته في إحداث التقدم و التطور و التنمية على مستوى جميع الأنساق التي تسعى من أجل تحقيق الالتزام التي تعد عنصرا حيويا في الأهداف التنظيمية و تعزيز الاستقرار بين إدارة المنظمة و العاملين و الذي يساهم في تطور قدراتها على البقاء و الاستمرار.

فإن عمليتي القيادة و الالتزام التنظيمي عمليتان يتم التركيز عليها في البحث.

فبحثنا هذا ينقسم إلى جانبين – جانب نظري و جانب تطبيقي.

فالجانب النظري يتضمن ثلاثة فصول:

### الفصل الأول الفصل التمهيدي

يحتوي على الإشكالية، فرضية الدراسة، أهداف الدراسة، أهمية الدراسة، تحديد مفاهيم الدراسة و تعارفها الإجرائية و الدراسات السابقة.

### الفصل الثاني:

ندرس ندرس فيه المتغير المستقبل القيادة و يحتوي على لمحة تاريخية حول القيادة، تعريف القيادة، تحديد المصطلحات المتعلقة بالقيادة، أهمية القيادة، عناصر القيادة، أنواع القيادة، خصائص القيادة، أنماط القيادة، و نظريات القيادة، فوائد القيادة، أبعاد القيادة، العوامل المؤثرة في اختيار أسلوب القيادة و خلاصة.

### الفصل الثالث:

ندرس فيه المتغير التابع وهو الالتزام التنظيمي ويحتوى هذا الفصل على تعريف الالتزام التنظيمي، أهمية الالتزام التنظيمي ، أنماط الالتزام التنظيمي، خصائص الالتزام التنظيمي، أبعاد الالتزام التنظيمي، مراحل تطوير الالتزام، العوامل المساعدة في تكوين الالتزام التنظيمي ، المتغيرات المؤثرة في الالتزام، الآثار المترتبة على الالتزام ، محددات ووجهات الالتزام وقواعده ، خلاصة.

أما الجانب التطبيقي يتضمن فصلين: الفصل الأول يحتوى على الدراسة الميدانية، التذكير بالفرضيات، الدراسة الاستطلاعية. منهج الدراسة، عتبة الدراسة و خصائصها، أدوات الدراسة، المعالجة الإحصائية و الفصل الثاني مخصص لعرض و تفسير النتائج وأخيرا نختم هذا الفصل بالاستنتاج العام التوصيات وخاتمة.

## 1- الإشكالية:

يتكون المجتمع من مجموعة من الأفراد يشتغلون وظائف مختلفة في مؤسسات عدة تتكامل فيما بينها لتحقيق أهداف عامة.

فلقد كانت المنظمة نقطة اهتمام وبداية دراسات الكثير من العلماء والمفكرين لاسيما علم الاجتماع التنظيمي هؤلاء الذين اهتموا بالجانب الإداري ووصفوا أساسه ومبادئه ومرتكزاته لسيل إلى تحقيق القيادة والالتزام التنظيمي الذي يضمن الوصول بالمنظمة إلى تحقيق التطور وتحقيق الأهداف المسطرة بأقل جهد وللسعي إلى تحقيق هذه الأهداف علينا أن نعرف دور العامل وأهميته داخل المؤسسة. فلم يعد العمل يقتصر على مجرد توفير حاجيات بيولوجية والولوجية فقط بقدر ما هو مجهود واعي بل يسعى لتحقيق أبعاد إنسانية وأهداف مرغوبة ومنشودة.

ولكن لا مجال للوصول إلى هذا إلا من خلال تبني قيادة ناجحة وفعالة تستطيع التأثير واستمالة أفراد الجماعة نحو السلوك الإيجابي والمرغوب الذي يتماشى وأهداف المنظمة فالقيادة هي إذن من أكثر العمليات على أداء العمال ولأنها ركيزة أساسية للعلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين فهي بذلك جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض. كما تعد القيادة الكفاءة أحد المميزات الرئيسية التي يمكن بواسطتها التميز بين المنظمات الناجحة والغير الناجحة لأنها تقوم بتوجيه وتنسيق عملية الفعل ورد الفعل وفقا للظروف المحيطة وذلك في اكتشاف مستوى التزامه التنظيمي حيث يعد هذا الأخير من العناصر المهمة التي أسفرت الدراسات لأن سلوك

الأفراد مختلفة وبالتالي علينا فهم السلوك كي يتضح مدى التزام الفرد بمؤسسة وعندما لا تفهم بموضوع الالتزام تنجر عنه عدة مخاطر أهمها لا نعي مدى قوة الفرد من أجل الإسهام في نجاح واستمرار المؤسسة فالأشخاص ذوي الالتزام الضعيف محتمل ترك

عملهم أو الغياب المستمر وذلك راجع إلى عدم رغبتهم في التضحية من أجل مؤسستهم وتبرز الأهمية النفسية للعامل داخل المؤسسة مهمة جدا. فالإتجاه النفسي الذي يرى أن هناك ارتباط الفرد بالمؤسسة دون النظر بعين الاعتبار العوامل المادية أو المكاسب التي يمكن أن تحققها الأفراد نتيجة عملهم في التنظيمات. إلا أن هذا الإلتزام التنظيمي قد تنجر عنه أثمر تنظيمية للعمل التي تعكس عن العامل بالسلب والمتمثلة في الغياب عن العمل, عدم التزامه بالوقت وانخفاض القدرة علي التقدم الوظيفي وعدم الابتكار والتكيف و الصراع بين الجماعات, فكل هذه الآثار السلبية تأثر عي أداء خدمته اتجاه المؤسسة , وبالتالي يكون دورها داخل المجتمع ذو قيمة ضعيفة, فيعد الإلتزام التنظيمي من الركائز الهامة لتحقيق المؤسسة أهدافها. كما أن الدعوة إلي الإلتزام التنظيمي ليس عبثا بل أنها جزء من منظومة العمليات الإدارية وترتبط بالنظرة الشاملة للتقويم حيث أضحت الشغل الشاغر للعامل والمدير فيها مطالبان بالإلتزام بحكم موقع كل منها .

كما يعني الإلتزام التقدير وإتباع السياسات والقواعد الموجودة واحترام الإجراءات المقررة ومواعيد العمل وأوقات الراحة ووسائل العمل والتفاعل مع الزملاء و الأخذ بأخلاقيات المهنة وتفادي التغيب إلا عند اللزوم مع تعويض الحصص الضائعة وإتباع البرنامج المنصوص عليه و التماسك بالأفكار والقيم الثقافية التي تبرز شكل التنظيم.

#### - الدراسات المتعلقة بالأنماط القيادية:

- دراسة (نورا غزال, 1994) هدفت هذه الدراسة إلى دراسة الواقع وفاعلية عملية القيادة الإدارية وتقييمها في منظمات القطاع العام في القطر العربي السوري وذلك في مختلف المستويات داخل المنظمة, ولقد تبين للباحثة أن تواجد هذه القيادة ضعيف رغم ظهورها بشكل أفضل في القطاع الإنتاجي من القطاع الخدمي وأن هذه القيادة لم تأخذ دورها بشكل فعال.

دراسة(طلال عبد الملك الشريف, 2004)هدفت الدراسة إلى التعرف على الأنماط القيادية والأداء الوظيفي بإمارة منطقة مكة المكرمة والعلاقة بينهما, وقد توصلت إلى عدة نتائج:

1. تمارس الأنماط القيادية الثلاثة بدرجات مختلفة بإمارة منطقة مكة المكرمة.
2. توجد عوامل تؤدي إلى ارتفاع مستوى الأداء الوظيفي وعوامل أخرى تؤدي إلى انخفاض مستوى الأداء الوظيفي.
3. هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية وموجبة بين نمط القيادة الديمقراطي ومستوى الأداء الوظيفي, في حين توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية وسالبة بين نمط القيادة ومستوى الأداء الوظيفي لدى كل من نمط القيادة الحر ونمط القيادة الأوتوقراطي.

دراسة (عبد العزيز آل سعود, 2007) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الثقافة التنظيمية السائدة في منظمات القطاع العام والأنماط القيادية المتبعة فيها, وذلك للوصول إلى فهم أعمق للقيم والاتجاهات السائدة في منظمات القطاع العام ومعرفة طبيعة العلاقة بينها والأنماط القيادية المتبعة في هذه المنظمات, وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها:

1. إن قيم القيادات وأنماطها تمثل عاملاً رئيساً في تشكيل الثقافة التنظيمية لمنظمات القطاع العام في المملكة العربية السعودية.
2. يوجد اختلاف في أبعاد الثقافة التنظيمية السائدة في منظمات القطاع العام ويتضح ذلك في البعد الإنساني وعلاقة القائد بالمرؤوسين في منظمات القطاع العام بالمملكة العربية السعودية.
3. وجود اختلاف في آراء القيادات في منظمات القطاع العام في إدراك الصعوبات التي تواجه أداءهم وفقاً لمتغيراتهم الشخصية : المؤهل والعمر والخبرات.

- دراسة (منير خالد عباس, 2008) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الأنماط القيادية المتبعة في منظمات القطاعين العام والخاص و أثر هذه الأنماط في مستوى الولاء التنظيمي لعمال منظمات القطاعين العام والخاص بالإضافة إلى التعرف على أثر بعض أنماط الشخصية وبعض المتغيرات الخارجية في إتباع القادة الإداريين أحد أنماط القيادة الإدارية في منظمات القطاعين العام والخاص.

توصلت هذه الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها:

1. يطبق نمط القيادة التحويلية في شركات القطاع العام.
2. إن نمط قيادة عدم التدخل أقل استخداماً عند كل من مديري القطاع العام والخاص.
3. يطبق نمط القيادة التحويلية في شركات القطاع الخاص بشكل أكبر من شركات القطاع العام.
4. إن نمط القيادة التحويلية له أثر إيجابي أكبر من أثر نمط القيادة التبادلية في مستوى الولاء التنظيمي لعمال منظمات القطاع العام والخاص. ليس لنمط قيادة عدم التدخل أي أثر في مستوى الولاء التنظيمي.
5. هناك علاقة بين بعض المتغيرات الخارجية كالقوانين والأنظمة و المركزية في اتخاذ القرارات ونطاق الإشراف وبين اتباع القادة الإداريين لأحد أنماط القيادة الإدارية في منظمات القطاعين العام والخاص.

ومن هذا جاءت دراستنا لتجيب علي التساؤل التالي: هل توجد علاقة بين القيادة والالتزام التنظيمي .

2-الفرضيات :

1-2 الفرضية العامة:

توجد علاقة بين نوع القيادة والالتزام التنظيمي.

2-2 الفرضيات الجزئية:

توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الديمقراطية والالتزام التنظيمي.

توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الديكتاتورية والالتزام التنظيمي.

توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الفوضوية والالتزام التنظيمي.

### 3- أهداف الدراسة:

معرفة العلاقة الكامنة بين القيادة والالتزام التنظيمي.

معرفة أي من القيادات التي تصلح لتحقيق الالتزام التنظيمي.

معرفة دور القيادة في تنمية الالتزام التنظيمي في تحقيق أهداف المنظمة.

أهمية العلاقة بين العمال والقادة في تحقيق الالتزام التنظيمي.

### 4- أهمية الدراسة:

إلقاء الضوء علي القيادة في مؤسسة **NAFTAL**.

معرفة أهم الأنماط القيادية التي تمارسها المؤسسة.

التعرف علي مستوى الالتزام في المؤسسة.

التعرف علي العلاقة الموجودة بين القيادة والالتزام التنظيمي.

### 5- تحديد المفاهيم الأساسية للدراسة:

#### 1-5 مفهوم القيادة:

**1-1-5 لغة: القيادة LEADERSHIP** من الفعل اليوناني **ARBIEN** بمعنى يقود أو يحكم

ويتفق مع الفعل اللاتيني **AGERE** ومعناها يحرك أو يقود ،أما كلمة قائد **LEADER** فتعني

الشخص الذي يوجه أو يرشد أو يهدي الآخرين.(نواف كنعان،2006،ص86-87).

**2-1-5 اصطلاحا:** تعريف كل من جيرالد جرينبر وروبرت بارون"أن القيادة هي عبارة

إجراءات يؤثر بمقتضاها شخص على باقي أعضاء الجماعة لتحقيق أهداف

محددة".(مدحت محمد أبو النصر،2007 ص320).

"القيادة عملية رشد طرفاها شخص بوجه و يرشد والطرف الآخر أشخاص يتلقون هذا التوجيه و يستهدف أغراض معينة" (حامد عبد الحارس وآخرون ص226).

"القيادة تعني السلوك الذي يمارسه المرء عندما يوجه الأنشطة والأعمال التي يقوم بها العاملين من أجل تحقيق الأهداف المطلوبة" (المحبوب، 1996، ص203).

"القيادة هي مجموعة سلوكيات أو تصرفات معينة تتوافر في شخص ما وحثه للعمل على التعاون من أجل تحقيق أهداف العمل ومن هنا تصبح وظيفة القيادة وسيلة لتحقيق الأهداف التنظيمية" (هادي مشعن ربيع 2008، ص144).

3-1-5 تعريف القحطاني"الوظيفة التي يستخدم فيها الشخص ما يملكه من سمات و خصائص للتأثير على الآخرين" ( القحطاني ،1422، ص5).

4-1-5 تعريف كنعان" العملية التي يتم عن طريقها إثارة الاهتمام بالآخرين ،وإطلاق طاقاتهم وتوجيهها في الاتجاه المرغوب"(كنعان، 1999 ص90).

6-1-5 التعريف الإجرائي: "عملية التأثير من مديري المنظمات الخاصة على العاملين داخل المنظمة وحثهم على أداء أعمالهم"

## 2-5 مفهوم الالتزام التنظيمي:

1-2-5 لغة:لقد ورد تعريف الالتزام في قاموس"ويبشر" بثلاث تعاريف :

1-ارتباط بالإرسال والشحن وهو:الثقة بالالتزام فرد معين لإيصال عهدة أو شحنة معين.

2- ارتبط به الالتزام بإنجاز أو إتمام أمر ما.

3- هو التعريف السائر حاليا في تحديد معنى الالتزام وهو حالة ارتهان أو ارتباط الفرد بمجموعة محددة من المهام أو المبادئ أو المواقف.(kiester 1991 p31)

**2-2-5 اصطلاحاً:** لقد تعددت تعاريف الالتزام حيث عرفه: **كانتر** "أنه الرغبة التي يبديها الفرد في التفاعل الاجتماعي من أجل تزويد المنظمة بالحيوية و النشاط ومنحها الولاء". (vecchio, 1991,p20).

وعرفه أيضاً أنه: " استعداد الفرد لبذل الطاقة والوفاء والتنظيم" (kantor rosath,1988 p499).

**3-2-5 تعريف وينر:** "الشعور الداخلي الذي يضغط علي الفرد للعمل بالطريقة التي يمكن من خلالها تحقيق مصالح المؤسسة". (vecchio,1991,p20).

**4-2-5 تعريف ماثيو وزاجاك:** "درجة القوة النسبية لارتباط الفرد لمنظمة معينة" (رشيد، 2004، ص12).

**5-2-5 تعريف عبد الوهاب وخطاب:** بأنه استثمار متبادل بين الفرد والمنظمة باستمرار العلاقة التعاقدية، يترتب عليه سلوك الفرد سلوكاً يفوق السلوك الرسمي المتوقع منه والمرغوب فيه من جانب المنظمة، ورغبة الفرد في إعطاء جزء من أجل الإسهام في نجاح واستمرارية المنظمة كالاستعداد لبذل مجهود أكبر و القيام بأعمال تطوعية وتحمل مسؤوليات إضافية. ( عبد الوهاب وخطاب 1993 ص58).

**6-2-5 تعريف شلدون 1971** "التقييم الايجابي للمنظمة لتحقيق أهدافها" (موسى أحمد خير الدين، 2010، ص11).

**7-2-5 التعريف الإجرائي:** هو إقناع الفرد بمنظمة وقيمتها وأهدافها إلي درجة تجعله يتوافق معها ويندمج فيها ويشعر أنه جزء أساسي فيها مما يدفعه إلي بذل مجهودا كبيرا من أجل تحقيق أهداف المنظمة وتقديمها ورفاهيتها.

تمهيد :

تعتبر القيادة وظيفة من وظائف الإدارة، حيث تقوم الإدارة على الاتصال والقيادة واتخاذ القرارات وإصدار الأوامر والتحفيز. ولذلك كلما كانت القيادة الإدارية ناجحة أو كان المدير قائدا إداريا كلما كان العمل أفضل والنتائج أحسن، والأداء أكثر فعالية. فالقيادة الإدارية تقود الأفراد إلى العمل بروح معنوية عالية وتخلق بينهم التعاون والعمل بروح الفريق من أجل إنجاز أهداف المنظمة. لذلك يقال: "كن قائدا وليس مديرا" لأن المدير إنما يستمد صلاحياته من التنظيم أي السلطة الرسمية، ويكون مفروضا على الجماعة، بينما القائد يستمد سلطاته بالإضافة إلى التنظيم مما حوله من الأفراد الذين يكونون له الاحترام والطاعة عن رضا لما في شخصيته من كفاءة وجاذبية للأفراد، وبالتالي القائد الفعال أفضل من المدير الفعال وليس كل مدير قائدا، ولكن كل قائد مدير. وتعد القيادة الإدارية من المفاهيم التي لقيت اهتمام الباحثين، وهذا راجع إلى دور القيادة وأثرها على حركية الجماعة ونشاط المنظمة، وكذا في خلق التفاعل الإنساني اللازم لتحقيق أهداف الفرد والمنظمة. فالقيادة الإدارية عملية مهمة وضرورة أساسية في كل المؤسسات، سواء كانت في القطاع العام أو القطاع الخاص لما لها من دور في تحقيق التميز والنجاح.

### 1- القيادة في الفكر الإداري القديم :

يلقى موضوع القيادة اهتمام كبير منذ أمد بعيد وتعاقب الحضارات، ويرجع ذلك إلى الدور الذي يلعبه العنصر البشري في المؤسسة من حيث المحافظة على كيانها ونجاحها. وسوف نحاول عرض مفهوم القيادة في أهم الحضارات القديمة

#### 1-1. القيادة في الحضارة المصرية :

يذهب ماكس فيبر (WEBER MAX)، ومثال روستوفتريف (Michael Rosetovtzeff) وجيمس بريستاد (Breasted James) أن مفهوم القيادة في هذه الفترة، كان يقوم على التنسيق التام لكل الجهود الاقتصادية، من أجل تحقيق أعلى درجات الرخاء والرفاهية، حيث كان الحكام يعتبرون مصر ملكا لهم، وأنها بيتهم الواسع، مما حدا بهم لإتباع الأسلوب الأبوي في

القيادة، كما عملت الإدارة المصرية على تدريب كبار موظفي الدولة وتوسيع مداركهم وتنمية قدراتهم لتمكينهم من القيام بدورهم القيادي في الإدارة، كما قدمت نظاما للحوافز يقوم على تقديم مشجعات مادية ومعنوية للموظفين. (نواف كنعان ، 1999 ، ص27-28).

كما شهدت الإدارة المصرية في الفترة ما بين (2900 - 2475) (تنظيما وتنسيقا للجهاز الحكومي على درجة عالية من الكفاءة، يدل على مدى تقدم الإدارة آنذاك، فكان التنظيم الحكومي يضم حكومة مركزية على رأسها الملك الملقب بفرعون، والذي تتركز في شخصه كل السلطات، ويليه في النفوذ وزيره الأول الذي يستعين به باعتباره المنظم لجهاز الحكومة ويخضع لإشراف الوزير عدد من المصالح الحكومية كالخزانة ومخازن التتويم، الزراعة والأشغال العامة (Luc Boyer Noël, 2003, pp23-24)

### 2-1 القيادة في الحضارة الصينية:

شهدت نظم الإدارة وضعا متطورا في الإدارة الصينية القديمة، حيث أثرت في الفكر الإداري بما قدمته من حلول متقدمة وناجحة لحل المعضلات التي تواجه القادة الإداريين. وأوجدت أكثر الوسائل تقدما لشغل المناصب القيادية عن طريق النظام الامتحانات الذي طبقته على مدى أكثر من ألفي عام، إدراكا منها لأهميته في الكشف عن المهارات القيادية. كما عرفت الإدارة الصينية الاتصالات الإدارية وجعلت لها مستشارا خاصا؛ كما كان للمبادئ الإدارية المستوحاة من فلسفة كونفوشيوس) أثرا بارزا في تطوير ومفهوم القيادة وأساليبها وخصائصها، وتمثل ذلك في التوجهات التي قدمها لترشيد سلوك القادة وتحديد

الأسس التي يقوم عليها الأسلوب الديمقراطي في الإدارة، كالحكمة، القدوة الحسنة، والإدراك الواعي لعادات وتقاليد المرؤوسين والأخذ بأرائهم، وتحذيره من الأسلوب الأوتوقراطي القائم على إكراه المرؤوسين للقيام بالأعمال عن طريق العقاب. (نواف كنعان، مرجع سابق، ص31-32)

### 3-1 القيادة في الحضارة اليونانية :

تتضح أهمية القيادة في الإدارة اليونانية من خلال تعريفات سقراط (496-399) (socrat) (ق. م) للقيادة، فالقيادة عنده تعني: "مهارة منفصلة عن المعرفة الفنية والخبرة"، وهذا التعريف يوحي بأن الإدارة اليونانية أدركت أهمية المواهب والمهارات الذهنية بالنسبة للقائد وهذا قريب الشبه للمفهوم الحديث للمهارات القيادية. أما أفلاطون (347-467) (Platon) (ق. م) فقد أقام فهمه للقيادة الإدارية - في كتابه الجمهورية - على توسيع المسافة بين القائد والمرؤوسين باعتبارهما جانبي العمل، وإنما مهمته التحكم في م رؤوسيه القادرين على التنفيذ، أما سمات القائد عنده فيمكن استخلاصها في قوله في سمات السياسي: "إن السياسة تحتاج إلى رجال أرهف المران العقلي إدراكهم. وقوى ملكتهم على تفهم الحياة الطبيعية، وجعلهم قادرين على التمييز بين الغث والسمين، والمفاضلة بين وصف بيركليس (490-469) (Pericles) (ق. م) الجهاز القيادي في عهده (1) بالديمقراطية قائلاً:

" إن حكومتنا ديمقراطية لأن الإدارة بيد الأكثرية لا بيد القلة" 4-1 القيادة في الحضارة الرومانية: شهدت الإدارة الرومانية في الفترة ما بين (280-78 ق. م). أي في عهد الجمهورية الرومانية، تركيزاً للسلطة في يد الحاكم والمجلس المساعد له المحتكر من قبل الطبقة الأرستقراطية، حيث كانت المؤهلات المطلوبة للانتماء إلى هذه الطبقة هي: الثروة والأصل النبيل، بينما في عهد الإمبراطورية الرومانية وحتى سقوطها أي الفترة الممتدة من (78-306 ق.م). أصبح شغل الوظائف القيادية قاصراً على الرجال ذوي القدرات الذهنية والعملية، كما تم تطبيق أسلوب الإدارة بالمشاركة في عهد ، حيث أشرك معه ثلاث من زملائه في ممارسة مهامه (دقديانوس) (Dogldyanose) القيادية، لاقتناعاً بأن قدرات الفرد الواحد أياً كان لا تكفي للاضطلاع بالسلطة، كما قسمت الإمبراطورية في عهده إلى أربعة أجزاء عين على كل جزء منها حاكماً. وبلغت الإدارة الرومانية درجة عالية من التنظيم حينما أصبحت المسيحية دين الإمبراطورية، وغدت الكنيسة الكاثوليكية الرومانية مثال التنظيم الإداري الكفء في تاريخ الحضارة الغربية، ومن أبرز المبادئ الإدارية التي طبقتها الكنيسة - في مجال القيادة الإدارية- مبدأ الهيئات الإدارية الاستشارية التي عرفتها الإدارة الحديثة وأولتها أهمية خاصة. (نواف كنعان: المرجع السابق ص 4).

### 5-1 القيادة في الحضارة العربية الإسلامية :

عاش المجتمع العربي حالة من التفكك وعدم النظام قبل الإسلام، وبظهور الإسلام ، شهدت الإدارة العربية تنظيماً إدارياً متقدماً وإقامة دولته الأولى في عهد رسول الله شمل جميع أجهزة الدولة، وأصبح للعرب ولأول مرة في تاريخهم، دولة لها أركانها نظاماً إدارياً خاصاً، لا علاقة له الثلاثة: الأرض، الشعب، والنظام. وأوجد الرسول كان التنظيم الإداري يقوم في ظل ولا تأثير عليه من أية حضارة سابقة، ففي عهده هو المشرع، القائد

ورئيس الإدارة كلها. (فاروق مجدلوي، ، 2003 ،ص5 )

فقد أكدت حكومة مركزية قوية ومنظمة، وكان : "لا يحل لثلاثة يكونون بفلاة من الإسلام على حتمية القيادة كضرورة اجتماعية لقوله الأرض إلا أمروا عليهم أحدهم. " ، القدوة الحسنة، ومن أهم السمات القيادية التي عرفت في الإدارة في عهد الرسول الإخاء، البر والرحمة والإيثار، وكان عليه الصلاة والسلام يحث أولي الأمر على أن : "من ولي من أمر يولوا أعمال المسلمين أصلح من يجدونه لذلك العمل، لقوله المسلمين شيئاً فولى رجلاً وهو يجد من هو أصلح منه، فقد خان الله ورسوله .(عامر مصباح ، 2003 ،ص16)

واختيار الأصلح كما يقول الإمام ابن تيمية يكون باختيار الأمثل في كل والمؤمنون"

منصب بحسبه ويعرف الأمثل بقوته وأمانته لقوله تعالى: "إن خير من استأجرت القوي الأمين" ( سورة القصص الآية 26)

والقوة تكمن في الحكم بين الناس بالعدل والقدرة على تنفيذ الأحكام، والأمانة ترجع إلى خشية الله، كما طبقت الإدارة في هذه الفترة، مبدأ الأجر على قدر العمل تطبيقاً ، الأحكام الآية الكريمة: " ولكل درجات مما عملوا ولنوفيهم أعمالهم وهم لا يظلمون" وطبقت الإدارة كذلك مبدأ الشورى الذي يعتبر من أهم مقومات القيادة الإدارية في الإسلام بمبدأ تقسيم العمل حيث (لقوله تعالى" : وأمرهم شورى بينهم" (سورة الشورى ، الآية 38)

كما عمل الرسول عين اثنين وأربعين كاتباً، يقوم كل منهم بعمل معين، فكان على ابن أبي طالب كتباً للعهود إذا عاهد والصلح إذا صالح، وكان حذيفة بن سليمان صاحب سره. كما له كتاب ينظمون أموال الصدقات، المغانم، الديون، المعاملات، كما كان زيد بن ثابت ترجمانه بالفارسية والرومية والحبشية .

وفي عهد الخلفاء الراشدين عرفت الإدارة كثيراً من المبادئ الإدارية تمثلت في الأسلوب الديمقراطي لشغل الوظائف القيادية، مبدأ التظلم الإداري، مبدأ تلازم السلطة والمسؤولية، مبدأ المكافأة وتقدير المجهودات ومبدأ تقسيم الأعمال حسب الكفاءة والتخصص. وفي عهد الأمويين، اقتضى اتساع رقعة الدولة الإسلامية وصعوبة الاتصالات، لتطبيق مبدأ تفويض السلطة، حيث قام الخلفاء بتفويض الولاية لمباشرة سلطاتهم الشبه مطلقة في الولايات التي يشرفون عليها، كما تشدد الأمويون في توافر سمتين هامتين فيمن يتولى المناصب القيادية هما: المقدرة والأمانة. أما في عهد العباسيين، فقد شهدت الدولة نظاماً إدارياً محكماً يضم أحد عشر ديواناً بعد أن كان في عهد الدولة الأموية خمسة دواوين، حيث أدت صعوبة الاتصالات إلى منح الولاية حق الإشراف التام على ولاياتهم، كما عرفت الإدارة العباسية العديد من المبادئ لترشيد السلوك الإداري كالرقابة الأمنية على الموظفين والتوجه لبناء علاقات إنسانية طيبة معهم، كالتروي في إصدار القرارات ومشاورة أهل الخبرة والتجربة، انجاز العمل والبت السريع في الأمور، حسن المقابلة للمرؤوسين والاستماع لهم وتفهم مشاكلهم. (فاروق مجدلاوي، مرجع سابق، ص53)

## 2- القيادة في الفكر الحديث:

لقد شهد التراث السوسيولوجي إداري اهتماماً كبيراً بالقيادة الإدارية سواء من طرف الباحثين أو النظريات المختلفة في التنظيم، كنظرية التنظيم العلمي للعمل، نظرية التقسيم الإداري. النظرية البيروقراطية، نظرية العلاقات الإنسانية ونظرية التنظيم الاجتماعي 1-2. نظرية التنظيم العلمي للعمل: استهدفت دراسات وتجارب فريدريك تايلور (Taylor Frederik)، إقامة الدليل على أن ما تعانيه الإدارة في زمنه من خسارة يعود لعدم الكفاءة الإدارية، وأن علاج ذلك يكمن في تنسيق النشاط الإداري داخل التنظيم، ولذا فقد حصر تايلور جهوده في مجال

المتغيرات الفسيولوجية للعامل، وذلك من خلال تصويره انه عندما يتعلم العامل أفضل الطرق لأداء العمل، وعندما يدرك إن أجره مرتبط بإنتاجه، فانه سوف يكون محفزا للإنتاج بأقصى قدرته الجسمية ا لممكنة كما قدرتها دراسات الحركة والزمن . ( Yves-Frédéric Livian, 2005, p291 )

كما أسهم تايلور من خلال دراساته وأبحاثه بعدد من المبادئ والتوجيهات المتعلقة بالقيادة الإدارية، ويتضح ذلك من خلال تصوراته لمهام المدير، فقد رأى أن من واجب المدير أن يستخدم المعايير العلمية في الحكم على أداء مرؤوسيه بدلا من الطرق المرتجلة. وان يختار مرؤوسيه ويدربهم على أساس علمي، وان يعمل على تنمية قدراتهم ويتعاون معهم بإخلاص لضمان انجازهم للعمل، وان يسعى لتحقيق اكبر قدر من العدالة في تقسيم المسؤولية بينه وبين مرؤوسيه، بحيث يتولى المديرين مهمة تخطيط العمل وتنظيمه و يتحمل المرؤوسين مسؤولية التنفيذ، كما أشار إلى أهمية الحوافز المادية وفاعلية تأثيرها في تشجيعا لمرؤوسين وحثهم على إتقان العمل، ورفع كفاءتهم الإنتاجية. ورغم ما يؤخذ على نظرية التنظيم العلمي للعمل من نظرتها إلى العاملين كآلات يستخدمها المدير ويؤثر فيها كما يشاء، وإهمالها للحوافز المعنوية، العواطف والمشاعر الإنسانية، إلا أنها ساهمت في توجيه الأنظار إلى أهمية القيادة وتأثيرها في الإنتاج. (محمد قاسم القريوتي ، 2006 ، ص 154 )

## 2-2 نظرية التقسيم الإداري:

من المبادئ الأساسية التي تقوم عليها نظرية التقسيم الإداري، الالتزام بخطوط السلطة الرسمية والالتزام بمبدأ وحدة الرئاسة ، ومراعاة أن يكون نطاق الإشراف محددا، ومن ابرز رواد هذه النظرية: فيول، حوليك وأرويك. وتقوم أفكار هنري فيول على تصنيف وظائف التنظيم الإداري إلى ست مجموعات هي: وظائف فنية، تجارية، مالية، صيانة، محاسبة، والوظائف الإدارية التي يمكن إجمالها في خمس عناصر أساسية هي: التخطيط، التنظيم، التنسيق، إصدار الأوامر والرقابة، وهي المهام الرئيسية للقائد أو المدير ويرى بعض الكتاب أن فيول استخدم كلمة (commandement) للدلالة على إحدى المهام

الخمسة التي تناط بالمدير، وإنه يعني بها القيادة والتوجيه وليس إصدار الأوامر. ومن الإسهامات الرائدة لهنري فيول في مجال القيادة الإدارية، تقديمه الصفات الفذة التي يجب توافرها في القائد المدير وهي: صفات جسمية، ذهنية، أخلاقية، والثقافة العامة، المعرفة المتخصصة بالعمل والخبرة (corot hamon et al ,p24).

أما لوثر **جوليك** (joulike & lothere)، فأسهم في تطوير مفهوم القيادة الإدارية من خلال تقديمه للكلمة المشهورة (POSDCORB)، والتي تعني الحروف الانجليزية الأولى لعناوين المهام الرئيسية التي تدرج في اختصاص المدير وهي:

التخطيط (blaning) التنظيم (Organisé)، شؤون الموظفين (Stafing)، التوجيه (Directing)، التنسيق (Cordinating) النشاط المتعلق بالبيانات والوثائق) والنشاط المالي (Budgeting)، ومع اختلاف تسميات هذه المهام إلا أنها في الأصل مهام إدارية، ولكنها يمكن أن تكون قيادية إذا أحسن المدير استخدامها أما إسهامات ليندول أرويك، في إثراء موضوع القيادة.

(محمد علي محمد, مجتمع 1985)

### 3-2 النظرية البيروقراطية :

لقد أسهم عالم الاجتماع الألماني ماكس فيبر (Weber Max) في تطوير مفهوم القيادة الإدارية من خلال فهمه وتحليله للسلطة التي أقامها على ثلاثة نماذج أساسية: السلطة الشرعية، نموذج السلطة التقليدية ونموذج السلطة الكاريزمية، وجعل معيار التمييز بين النماذج الثلاثة هو مصدر الحق أو الشرعية لسلطة القائد ومن الإضافات التي قدمها فيبر في مجال القيادة الإدارية، تصوره لأسلوب القيادة الذي يتلاءم مع كل نموذج من نماذج السلطة الثلاثة، ففي ظل نموذج السلطة الرشيدة تقوم سلطة القائد الرسمي على اعتقاد المرؤوسين في التنظيم الإداري بشرعية ونظامية القواعد والقوانين التي تحكم التنظيم، وحق قيادته في إصدار الأوامر والتعليمات في إطار هذه القواعد والقوانين، وان المرؤوسين يتبعون هذه الأوامر والتعليمات في إطار هذه القواعد والقوانين وان المرؤوسين

يتبعون هذه الأوامر باعتبارها قواعد رسمية للتنظيم، فسلطته نابعة من مركزه القيادي.

(Carle Hamon et al op, citp24)

أما نموذج السلطة التقليدية: فتقوم سلطة القائد على اعتقاد المرؤوسين بقدسية التقاليد التي تقوم عليها السلطة، وحقه الشرعي في ممارسة السلطة على تابعيه، فتبعية المرؤوسين هنا تكون لشخص القائد وليس لمركزه الوظيفي. أما السلطة الكاريزمية: فان سلطة القائد تقوم على اعتقاد المرؤوسين المبالغ فيه بان القائد يملك صفات شخصية خارقة تجعله يتميز بقوته وتفوقه على الآخرين، كما أن المرؤوسين ينظرون إلى أوامر قائدهم على إنها مقدسة، وفي ظل هذا الأسلوب القيادي لا يوجد أي مظهر لتفويض السلطة فهنا السلطة يمارسها القائد بنفسه، لأنه هو الذي يوجه سلطته ويفرضها وحده. ومن أهم الانتقادات التي وجهت إلى نموذج ماكس فيبر أنه يشير فقط إلى البناء الرسمي للتنظيم الإداري، متجاهلا العلاقات غير الرسمية التي تنمو داخل التنظيمات الرسمية، وقد أكدت الدراسات التجريبية لكل من بيتر بلو (Peter Blau) وريتشارد سكوت (Richard Scott): إن هناك أنماط أخرى للسلطة تتمثل في القيادة غير الرسمية بصورها المتعددة والتي يمكن أن تدعم السلطة الرسمية بصورها المتعددة، والتي يمكن أن تدعم السلطة الرسمية للقائد إذا أحسن استخدامها .

#### 4-2 نظرية العلاقات الإنسانية :

تعتبر التجارب التي قام بها جورج إلتون مايو (Mayo Elton George) في العشرينات والثلاثينات من القرن العشرين، نقطة الانطلاق لحركة العلاقات الإنسانية، حيث أكدت نتائجها وجهة النظر الإنسانية في المفهوم الحديث للقيادة، ومن أهم هذه التجارب تلك التي أجريت في شركة وسترن إلكترونيك (Electrice western) بمصنع هاوثورن (Hawthorne) الواقع بولاية شيكاغو الأمريكية، خلال الفترة الممتدة ما بين (1927-1932) وقد كشفت نتائج هذه التجارب على أن نقص الإنتاج يعود إلى عدم الاهتمام بالحالة المعنوية للمرؤوسين وعدم حل مشاكلهم الاجتماعية، وان العمال يتأثرون بالعلاقات الإنسانية الناشئة بينهم أكثر من تأثرهم بالظروف المادية للعمل، كما أن إنتاجية العامل ليست مرتبطة بقدراته الفيزيائية (مقاربة تايلور) بل بقدراته الاجتماعية إي انتمائه الاجتماعي. ومن المبادئ

الأساسية التي استمدت من هذه التجارب، أن القيادة الإدارية الفعالة هي التي تعمل على تحقيق أكبر درجة من التقارب والتعاون بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي، وإن تحقيق هذا التقارب والتعاون إنما يتم عن طريق إشراك العاملين في عملية الإدارة وتحميلهم مسؤولية العمل لتحقيق أهداف التنظيم. ومن أهم الأفكار التي جاء بها أنصار هذه النظرية في مجال القيادة الإدارية؛ الدراسات التي قام بها كيرت ليوين (Lewin Kurt) والتي توصل من خلالها إلى أن أسلوب القيادة الديمقراطي هو الأسلوب الأكثر فعالية، وأن مشاركة المرؤوسين في الإدارة تساعد على تحفيزهم على الأداء الجيد، كما أكد كارل روجرز من خلال دراساته لأهمية تفهم القائد لمشاعر ومشاكل مرؤوسيه ومهارته في التعامل معهم وتقديره لأعمالهم. (نواف كنعان: المرجع نفسه، ص71-78)

## 5-2 نظرية التنظيم الاجتماعي :

تنظر نظرية التنظيم الاجتماعي للتنظيم الإداري على أنه تنظيم اجتماعي فرعي داخل التنظيم الاجتماعي الأكبر، ومن بين الدراسات التي تمت في إطار التنظيم الاجتماعي: دراسات كل من "باك"، "ارجيرس" و"ليكرت". "فقد حدد باك (Bakke) أربعة مكونات أساسية للتنظيم هي: النظام الذي يحكمه؛ الموارد البشرية والمادية والطبيعية؛ الأنشطة التي تتم في إطاره ومجموعة الروابط التنظيمية التي تحقق التناسق والوحدة بين أجزائه. والتي تتمثل في عملية الانصهار أو التلاحم عن طريق تيسير اندماج أعضاء التنظيم في العمل وحل مشاكلهم وتوجيههم، وهذا يتطلب من قيادة التنظيم العمل على التوفيق بين متطلبات الفرد ومتطلبات التنظيم كما أسهم ارجيرس (Argyris) في تطوير مفهوم القيادة الإدارية، من خلال تصوره للتنظيم والذي يقيمه على عنصرين أساسيين هما: الفرد والتنظيم الرسمي. ويرى أن هناك تعارضاً بين متطلبات الأفراد العاملين في التنظيم وبين حاجات ومتطلبات التنظيم الرسمي. إن هذا التعارض قد يؤدي إلى إحباط العاملين وشعورهم بالفشل، مما ينعكس سلباً على الكفاءة التنظيمية. كما أن استخدام القيادة الإدارية للأساليب الأمرة والشديدة قد يصل بالمرؤوسين إلى خلق تجمعات غير رسمية يجدون فيها ملاذاً للتخفيف من أسباب التوتر والإحباط والفشل، فتوصل ارجيرس إلى أن السبيل لتحقيق الكفاءة التنظيمية

وإزالة مظاهر الصراع بين الفرد والتنظيم غير الرسمي، والعمل على توسيع مجال الوظيفة أو الدور الذي يقوم به الفرد والتخفيف من حدة الرقابة وهو ما يؤدي بالفرد إلى الشعور بالاطمئنان والاستقرار في العمل، ويتاح له المجال لتحقيق نموه وتطوره وزيادة قدراته الفنية في العمل .

أما ليكيرت (LiKert) فيرى أن التنظيم الإداري هو تنظيم إنساني، يتوقف نجاحه على القيادة، الاتصال، الحوافز، عمليات التفاعل والتأثير المتبادل، اتخاذ القرارات، تحديد وترتيب الأهداف والرقابة، وفي تحليله لعملية القيادة يرى أن الأسلوب القيادي الذي يحقق أعلى إنتاجية هو الذي تكون اتجاهات القائد فيه مركزة على الاهتمام بالمرؤوسين ، والنظر لهم على أنهم كائنات إنسانية أكثر منهم على أنهم أشخاص يؤدون عملاً أو تروسا في ماكينة. (نواف كنعان، مرجع سابق، ص82-84).

### 3- أهمية القيادة:

القائد أهم عنصر لنجاح الإدارة لتحقيق رسالتها الإدارية حيث يقع عليه العبء الأكبر في تحقيق الأهداف المحددة ولذلك تهتم الإدارة بإعداد القادة الناجحين القادرين على ممارسة مسؤوليتهم، لأن القائد يجب أن يكون قدوة حسنة ومرشداً قبل أن يكون قائداً رسمياً وبقدر كفاءته في القيادة وفي محيطه بقدر نجاحه في أداء رسالته القيادة.

ويبين كنعان أهمية القيادة فيما يلي :

❖ بدون القيادة الإدارية لا يستطيع المدير تحويل الأهداف المطلوبة إلى نتائج.  
❖ بدون القيادة تصبح كل العناصر الإنتاجية عديمة الفعالية والتأثير.  
❖ بدون القيادة الإدارية يفقد التخطيط والتنظيم والرقابة تنظيمهم في تحقيق أهداف المنظمة، ولا تستطيع المنظمة تصور المستقبل ومن ثم تخطيط تطورها وتقديمها البعيد على أساسه.

❖ بدون القيادة يصعب على المنظمة التعامل مع المتغيرات البيئية الخارجية والتي تؤثر بطريق مباشر أو غير مباشر في تحقيق المنظمة لأهدافها المرسومة.

إن تصرفات القائد الإداري وسلوكه هي التي تحفز الأفراد وتدفعهم إلى تحقيق أهداف المنظمة. (سهيل أحمد عبيدات، 2004، ص 9-10).

#### 4- عناصر القيادة:

بما أن القيادة هي تفاعل اجتماعي فلا يمكن لأي منا أن يكون قائدا بمفرده، فعملية القيادة لا تقوم إلا إذا وجد من "يقود ومن يقادون" وهدف مشترك مطلوب تحقيقه في إطار ظروف موقف معين يمارس القائد فيه "تأثيره" على الجعل. ولإثراء فهم القيادة نحاول إلقاء الضوء على مختلف عناصرها.

1- القائد : يعتبر أهم عنصر في القيادة، والقائد هو من يقود الجماعة أو الذي تنقاد له مجموعة من الناس، وتتحدد درجة نجاح القائد أو فشله في قيادة الجماعة بمدى تأثيره عليها، وتغيير سلوكها باتجاه تحقيق الأهداف.

الجماعة : لا يمكن أن تكون قيادة دون أن يكون هناك من يقادون، وبما أن القيادة ظاهرة اجتماعية لا تحدث إلا عند تواجد تجمع بشري، فإن تلبية حاجات هذه الجماعة أمر هام للغاية إذ يعتمد على حسن تقدير القائد لهذه الحاجات. (ضرار العتبي، وآخرون، 2007، ص 164).

2- الأهداف المشتركة : تستهدف عملية التأثير في الجماعة تحقيق الأهداف المشتركة والتي يوجه القائد جهود الجماعة لتحقيقها في إطار موقف ما.

4- ظروف الموقف : فالموقف هو الذي يوجد أو يظهر القائد، فالأفراد يكونون قادة في موقف معين بينما غير ذلك في موقف مغاير، فظهور القائد يأتي من خلال اتخاذ قرار معين. (ظاهر كاللذة، 1997، ص 21).

التأثير : يعتبر الحجر الأساسي في القيادة، وهو ناتج عن السلوك الذي يتبعه القائد مع الآخرين والذي من خلاله يتم تغيير سلوكهم بالاتجاه الذي يرغبه. (Jean Luc Carron , p 52 et Sabine Sépari)

## 5- أنواع القيادات:

## 1-5 القيادة الديمقراطية :

شهدت فترة ما بعد الثلاثينات من القرن العشرين تطورا هامة وكانت للمدارس السلوكية فضلا كبيرا فيها، والتي أقامت فهمها للعلاقات بين القائد ومروسيه على أساس مغايرة افتراضات النظرية الكلاسيكية، حيث وجهت الانتباه إلى ضرورة إشباع القادة لحاجات المرؤوسين وإشراكهم في اتخاذ القرارات، والعمل على تنميتهم وتطوير قدراتهم ومهاراتهم، ولقد أسهمت هذه الافتراضات في توجيه أسلوب الإدارة إلى النقط الديمقراطية.

وتعرف الديمقراطية على أنها : " عملية اجتماعية تحكم الجماعة فيها نفسها بنفسها، فيها يمثل الأعضاء تمثيلا متساويا في اتخاذ القرارات". (نوفل كنعان، 2007، ص239).

وهذا النمط يقوم على اشتراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات وإفساح المجال لهم للمبادرة والإبداع وتقدير جهودهم، ويمارس القائد إشرافا عاما لحفزهم على زيادة الإنتاجية، ويعتمد أسلوب التأثير بدلا من استخدام السلطة الرسمية في تحريكهم وإقامة الاتصال ذي الاتجاهين معهم ومن مرتكزاته الأساسية :

## 1-1-5- العلاقات الإنسانية بين القائد ومرؤوسيه:

لـ تحقيق الاندماج بين مرؤوسين والمؤسسة وتفهم مشاعرهم،  
لـ محاولة تفهم صور التعارض بين مصالحهم ومصالح المؤسسة والعمل على التوافق بينهما.

لـ إشباع حاجاتهم الاقتصادية والنفسية والاجتماعية.

**2-1-5 المشاركة:** يصور لنا دافيد أمري (David Emery) مفهوم المشاركة في ظل القيادة الديمقراطية بقوله أن القيادة يمكنها أن تخلق الجو النفسي والموقف الملائم الذي يحفز العاملين على بذل أقصى جهدهم لتحقيق أعلى مستوى من الإنتاج، كما يمكننا من التوفيق بين مصالح ورغبات المرؤوسين ومصالح المؤسسة من خلال توسيع الدور الذي يقوم به. فالقيادة يعتمد على إشراك مرؤوسيه على ما يسمى بمؤتمرات أو لقاءات حل المشكلة، التي تستهدف التشاور وتبادل الآراء بينه وبين مرؤوسيه حول المشكلة المعروضة (محمود سليمان العميان، 2007، ص218).

**3-1-5 تفويض السلطة:** التفويض يساعد القائد على توزيع جزء من مهامه ليتفرغ للمهام القيادية، بدلا من تبديد جهود في النواحي الإجرائية كما يساعد على تنمية قدرات المرؤوسين، ويتيح الفرصة لهم لتقديم خبراتهم واقتراحاتهم من خلال إشراكهم في صنع القرارات كما يسمح لهم بإخراج طاقاتهم الإبداعية الكامنة. (نوفل كنعان، 2007، ص241)

مزايا و عيوب القيادة الديمقراطية:

جدول رقم (1) مزايا و عيوب القيادة الديمقراطية :

العيوب	المزايا
<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ تخلي القائد عن بعض مهامه القيادية.</li> <li>◆ قد يوجد من المرؤسين من لايميل ولا يجب تحمل المسؤولية .</li> <li>تستلزم كثيرا من الوقت والجهد والتنظيم.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ يشجع على التجديد والابداع والابتكار.</li> <li>◆ الاحترام المتبادل بين القائد والمجموعة.</li> <li>◆ المشاركة في التخطيط وصنع القرار.</li> <li>◆ مراعاة المشاعر والجوانب الانسانية.</li> <li>◆ يقوي اواصر الانتماء والتماسك للمؤسسة .</li> <li>◆ ينمي روح الصداقة والتعاون وروح الفريق.</li> <li>◆ توفير المناخ النفسي الملائم لزيادة الانتاجية والتحسين.(الشيباني،1988م،ص 298)</li> </ul>

2-الدكتاتوري:

يفرض خطته على العاملين معه ويلزمهم بالتنفيذ، يتصرف بمفرده، ولا يخضع لأحد، ويفرض على الجميع أن يخضعوا له.

لم يكن صالحا في تصرفاته، وخاصة في تصرفات أخرى لكنه في سلطة الدكتاتورية قد يخطو خطوة واسعة نحو الإصلاح إن أراد ذلك لكنه فيما يقوم به يكون وحده.

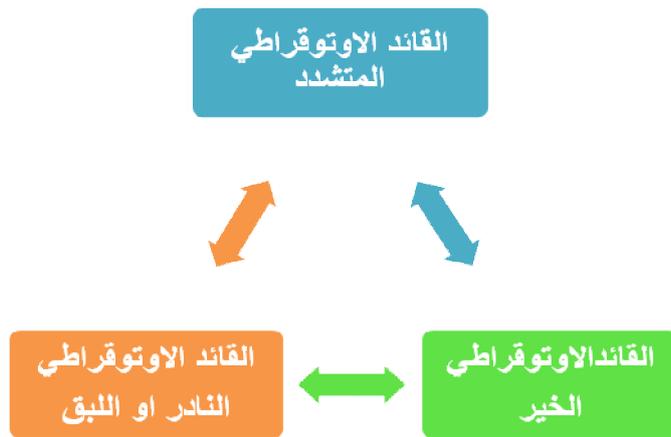
- ✎ يجتذب الديكتاتوري إلى نفسه مجموعة من المؤيدين، ويحاول المخلصين له انتقاده وتوجيهه ولكن كبريائه لا يعاونه على ذلك.
- ✎ يصعب عليه اكتشاف من هو المخلص ومن هو المنافق.
- ✎ يكتب العاملين معه فيحرمهم حرية التحدث عن الأخطاء.

### 3-5 القيادة التبادلية :

القائد التبادلي هو الذي يوضح الأدوار والمهام من المرؤوسين كما يقوم بتصميم الهياكل التنظيمية، ويقم المكافئات المناسبة للتابعين، كما يأخذ في الحسبان الحاجات الاجتماعية للتابعين، فهذه القيادة تسعى إلى تحقيق الرضا للمرؤوسين، وكل هذا يؤدي إلى تحسين الإنتاجية للمؤسسة.

هذا النوع من القيادة مبني على علاقة التبادل بين القائد والتابعين، هنا يهتم بالنتائج ويركز على حث التبادل بينه وبين الموظفين وضبط أعمالهم، حيث أن القائد يتميز بأنه محاور جيد له القدرة على إيصال الرؤية ويعرف كيفية مكافئة جهود والتزام الموظفين. (جوهر أقصى، 2014، ص26).

اشكال القيادة الأوتوقراطية:



شكل (1) أشكال القيادة الأوتوقراطية

مزايا وعيوب القيادة الاوتوقراطية:

جدول (2) مزايا وعيوب القيادة الاوتوقراطية.

المزايا	العيوب
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ قد يكون ناجحا خلال الازمات او الظروف الطارئة التي تتطلب الحزم والشدة. (عساف 1982م، ض469).</li> <li>▪ قد يكون ناجحا في التطبيق مع بعض المرؤوسين الذي لايجدي معهم النمط الديمقراطي. (كنعان، 1980م، ض134).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ انخفاض الروح المعنوية لدى المرؤوسين. (مضطفي، 1994م، ض55)</li> <li>▪ يقتل روح المبادرة والابتكار لدى المرؤوسين.</li> <li>▪ يولد الكراهية لدى المرؤوسين نحو قائدهم والعمل. (كنعان، 1980م، ض139).</li> <li>▪ يحدث فراغا وفوضى في العمل. (الشيباني، 1988م، ض193).</li> <li>▪ التسلط والاكراهة في تسيير الامور وشئون العمل.</li> <li>▪ حب التحكم والسيطرة في جميع الامور الادارية.</li> </ul>

3- القيادة التبادلية :

القائد التبادلي هو الذي يوضح الأدوار والمهام من المرؤوسين كما يقوم بتصميم الهياكل التنظيمية، ويقم المكافئات المناسبة للتابعين، كما يأخذ في الحسبان الحاجات الاجتماعية للتابعين، فهذه القيادة تسعى إلى تحقيق الرضا للمرؤوسين، وكل هذا يؤدي إلى تحسين الإنتاجية للمؤسسة.

هذا النوع من القيادة مبني على علاقة التبادل بين القائد والتابعين، هنا يهتم بالنتائج ويركز على حث التبادل بينه وبين الموظفين وضبط أعمالهم، حيث أن القائد يتميز بأنه محاور جيد له القدرة على إيصال الرؤية ويعرف كيفية مكافئة جهود والتزام الموظفين. (جوهر أقصى، 2014، ص26).

#### 4-5 القيادة التحولية :

تعتبر أن القائد التحولي مبتكر وصاحب رؤية وقدرة على المبادرة، فهو يسعى إلى النهوض بالمرؤوسين للوصول إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق.

هي قيادة متفوقة وتهدف إلى التمييز بين القادة الذين يحققون إنجازات متميزة عن القادة العاديين الذين لا يحققون إنجازات فائقة، فالقائد التحولي قادر على التأثير في مرؤوسيه ويهتم بالقضايا التي ترتبط بتطوير الموظفين، وهذا النوع يساهم في استشارة الأفراد وتحفيزهم لبذل جهد مضاعف والسعي نحو تحقيق أهداف الجماعة. هذا النوع يثق في الموظفين ويوضح لهم الأدوار، وهذه القيادة تساهم في تحويل حالات الضغط لدى الموظفين إلى فرص للنمو من خلال تقديم الدعم في كل مرحلة أداء مهامهم.

الجدول الموالي (جدول رقم 3) يوضح الفرق بين القائد التحولي والتبادلي.

القائد التحولي	القائد الإجرائي
<ul style="list-style-type: none"> <li>● له قوة التأثير، فهو يقدم الرؤية ورسالة ذات معنى، يزرع الفخر، ينال الاحترام والثقة.</li> <li>● يوصل توقعات عالية، يستخدم الرموز والقيم لتركيـز الجهود.</li> <li>● للاعتبار الفردي فهو يعطي الانتباه الشخصي.</li> <li>● يعامل كل فرد منفرداً، يعلم، ينصح.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● المكافئة تكون مشروطة، أي يعد بمنح المكافئة والعوائد مقابل جهد، كما أنه يعرف بالإنجاز.</li> <li>● يتابع ويبحث عن أي انحرافات وفقاً للمعايير.</li> <li>● ضعيف ويتخلى عن المسؤولية.</li> <li>● يتجنب اتخاذ القرار.</li> </ul>

المصدر : (حسين حريم، 2013، ص 234).

يمكن القول أن هناك اختلاف بين النوعين وأن لكل منهما اختصاص مميز، فالقائد التحولي يهتم بالمستقبل يحمس له، عكس القائد الإجرائي.

#### 5-5 القيادة التفاوضية:

وهذا يتصف الجو الاجتماعي بالحرية التامة حيث يترك القائد الجماعة حرية اتخاذ القرارات ولا يشترك في المنافسة أو في التنفيذ. (محمد شفيق، مرجع سابق، ص119)

فأعضاء الجماعة هم الذين يحددون أهدافهم الخاصة والقرارات المتعلقة بإنجاز هذه الأهداف, كما ينحصر الاتصال بين القائد والأعضاء في أضيق نطاق ممكن بحيث لا يقدم في ذاته إسهاما للجماعة. ولا يميل الأعضاء إلى حب القائد الفوضوي, كما أنهم يصبحون أكثر ضيقا بالجماعة نفسها أما القائد الديمقراطي فيتمتع بحب الجماعة, كذلك تكون أقل عدوانا وأكثر تعاونا وأكثر قابلية لتحمل المسؤولية, ويميل الأعضاء إلى لاستمرار في أداء العمل حتى في حالة غياب القائد, أما في الجو الديكتاتورية فان الأعضاء يتوقفون عن العمل إذا ما تغيب القائد. أما القائد الفوضوي فهو الذي يترك الجبل على الغارب لأعضاء جماعته ويمنحهم حرية مطلقة في تخطيط العمل وتنفيذه, فلا يشترك في المناقشات ولا في اتخاذ القرارات ولا يقوم بتوجيه سلوك الأفراد إلا متى طلبوا منه ذلك, وفي اغلب الأحوال لا يكون الوصول إلى المراكز القيادية بحكم مهارته الفنية دون أن يكون لديه مهارات قيادية, وهذا الأسلوب يؤدي لنتائج سلبية تنعكس على المؤسسة وعلى المرؤوسين بل على القائد. (عبد الرحمن العيسوي، مرجع سابق، ص229-230).

-تقييم القيادة الفوضوية: إن الاتجاه الغالب لدى كتاب الإدارة هو أن أسلوب القيادة الحرة غير مجد في التطبيق العملي, لكونه يقوم أساسا على حرية المرؤوسين الكاملة في العمل, (ولأن القائد الذي يتبع هذا الأسلوب يمثل في نظرهم القائد الذي لا يقود لكونه يلقي مسؤولية إنجاز العمل على مرؤوسيه دون ضبط لسلوكهم أو توجيه جهودهم). (صلاح الدين محمد عبد الباقي، 228).

مزايا وعيوب القيادة: جدول رقم(4) مزايا وعيوب القيادة الفوضوية.

المزايا	العيوب
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ قد يكون هذا النمط جيدا وناجحا عندما يكون المرؤوسين على مستوى عال من التعليم.</li> <li>▪ يصلح هذا النمط عندما يحسن القائد اختيار من يفوضهم للسلطة من المرؤوسين.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ تفكك الجماعة طالما ان الروابط بين الافراد قد انعدمت تماما.</li> <li>▪ ازدواجية الجهود واضاعة الكثير من الوقت واهدارة.</li> <li>▪ يجعل المرؤوسين يفتقرون الى الضبط والتنظيم.</li> <li>▪ الهروب من المسؤولية نتيجة تفويض القائد السلطة للاخرين.</li> <li>▪ عدم السيطرة على المسؤولين.</li> <li>▪ عدم وجود حماسة حقيقة للعمل. (اسعد، 2005م، ص126، ال ناجي، 1426هـ، ص305)-</li> </ul>

## 6- خصائص القيادة:

القيادة صفة ملازمة للحماية حيث لا يمكن أن توجد قيادة بدون جماعة كما لا تستطيع أي جماعة تحقيق ما تصبوا إليه إلا من خلال قائد يوجه جهودها، وبدونه يبقى نشاطها مبعثرا لا يمكن الوصول إلى هدف محدد.

لإن لكل جماعة مهما كان شكلها ومهما إلا وكان لها قائد، فنلاحظ أن في كل جماعة يقوم فرد منها بدور القيادة مستخدما ما يستطيع من معرفة ومهارات و مجهود للتأثير في سلوك أفراد جماعته، والعمل على توجيهه وجهة تلاؤم استعداداتهم لتحقيق هدف معين.

للم تتميز القيادة بالنشاط والحركة لأن القائد يتعامل مع أشخاص لديهم قدرات جسمية وعقلية، والقائد الناجح هو الذي يستطيع أن يوجه هذه القدرات توجيهها بناء لا توجيهها تخريبيا.

للم القيادة هدف حيوي وعلى ذلك فمن واجب القائد أن يحفز الأفراد حتى ينشطون لأجل تحقيق الأهداف المشتركة.

القيادة هي تعاون وعلى القائد أن يعمل على بث هذه الروح بين أفراد جماعته ولا سيما عند تنفيذ الأهداف المشتركة. (صلاح محمد عبد الباقي، 2002، ص219).

### 7-نظريات القيادة:

يعرف التراث السوسيو تنظيمي اختلافا في وجهة النظر،- وهذا ما يدل عليه تعدد النظريات واختلفت آراؤها وتفسيرها لمفهوم القيادة، وقدمت كل نظرية وجهة نظر مختلفة عن الأخرى. وسوف نتناول أهم النظريات المفسرة لظاهرة القيادة.

**7-1- نظرية السمات (الخصائص):** اهتمت هذه النظرية بدراسة القائد نفسه، وتفترض هذه النظرية أن فاعلية القيادة تتحدد بتوفر خصائص وسمات معينة منها الجسدية ومنها الشخصية وهناك خصائص عليية.

ومثال هذه السمات : القوة البدنية، الطول، الذكاء، الثقة بالنفس، النشاط، الحيوية، الدافعية العالية للإنجاز، الابتكار والإبداع. (نفس المرجع، ص221).

### 7-2- النظرية السلوكية :

وجهت العديد من الانتقادات لنظرية السمات واتجه الباحثين إلى الاهتمام بجانب آخر وهو السلوك القيادي وتسد هذه النظرية إلى فرضية مفادها أن سلوك القائد يؤثر مباشرة في فاعلية جماعة العمل وإن العامل المحدد الفعالية القيادية هو سلوك القائد وليس سماته، ويعتبر هذا التحول في النظر إلى القائد هاما جدا فبينما السمات معظمها وراثية نجد أن السلوك يمكن تعلمه. ويمكن تحديد الدراسات التي اهتمت بالجانب السلوكي للقيادة بما يلي :

دراسة أبوا، دراسة أوهايو، دراسة ميتشغان، نظرية لا يكرت نظام القيادة الإدارية الأربعة، نظرية X و y نظرية المشاركة.

وكانت نتائج هذه الدراسات كما يلي :

لا يمكن اعتقال أهمية الأسلوب القيادي وتأثيره على العمل.  
النمط التسلطي في القيادة قد يؤدي إلى مؤثرات إنتاجية عالية بشرط تواجد القائد بين المرؤوسين بصورة دائمة.

وكان من أهم الدراسات التي عنيت باستنباط سلوكيات القيادة

دراسات **جامعة أوهايو** قام عدد من العلماء في عام 1949م بعمل قوائم تتكون من حوالي 1800 للصور شاملة جدا الصعب تطبيقها الممكنة لسلوكيات القادة . وكانت القائمة ولكن

كان في الواقع العملي. **British Academy for Higher Education**

( [www.abahe.co.uk](http://www.abahe.co.uk) 28 )

ومن أجل ذلك قام العلماء بمراجعة سلوكيات القيادة وصنفت على شكل أبعاد ثم اختصرت السلوكيات المتشابهة تحت كل بعد . والنتيجة كانت قائمة على تسعة أبعاد وهذه القائمة عرفت بما يسمى مدمجة مكونة من خمسين سلوكيات استبانته وصف سلوكيات القائد ( LBDQ ) وتعد واحدة من أكثر المقاييس استخداما في بحوث القيادة وبعد التحليل الإحصائي لهذه السلوكيات استطاع الباحثون عزل أربعة أبعاد وهي :

المبادأة في تنظيم العمل ، مراعاة مشاعر الآخرين ، التركيز على الإنتاج ،

الحساسية . وقد ركزت العديد من الدراسات اللاحقة على بعدين قياديين هما

1- المبادأة في تنظيم العمل : ويعكس هذا النمط القيادي مدى إمكانية القائد لمعرفة وتنظيم دوره وأدوار مرؤوسيه لتحقيق الأهداف.

2- مراعاة مشاعر الآخرين : ويعكس هذا النمط القيادي مدى وجود علاقات عمل

لدى القائد تتميز بخصائص من الثقة المتبادلة ، واحترام أفكار المرؤوسين

ومراعاة مشاعرهم . وقد وجدت الدراسات أن نمط مراعاة مشاعر الآخرين له علاقة إيجابية بالفعالية ( Chemers ,1997 : 22 ) القيادية.

دراسات جامعة ميتشجان : الذي بدأت فيه دراسة جامعة أوهايو . بدأت دراسات ميتشجان في نفس الوقت تقريبا على أنماط سلوك وذلك بواسطة كل من كاتز وخان وليكارت وكان تركيزها أيضا القادة . وقد توصل الباحثون إلى تطوير نمطين (بعدين) من الأنماط القيادة هما

١ - نمط القيادة المهتم بالعاملين (style oriented-Employee)

٢ - نمط القيادة المهتم بالإنتاج (style oriented-Production)

ويختص البعد الأول بالعلاقة مع الآخرين والاهتمام بهم وتقديم الدعم النفسي وبناء جماعة العمل، أما البعد الثاني فيختص بهيكل العمل وتحديد الأنظمة والقواعد وحث الموظفين على الإنتاج . وقد فضلت دراسات ميتشجان القادة الذين يتمتعون بالنمط القيادي المرتكز حول العاملين عن أصحاب النمط القيادي المرتكز على الإنتاج (الكلابي ، 1421، ص 2)

### 3-7- النظرية الموقفية :

تقوم على أن أي قائد لا يمكن أن يظهر كقائد إلا إذا تهيأت له في البيئة المحيطة ظروف مواتية لاستخدام مهارات وتحقيق تطلعاته، أن الموقف السلوكي الذي يبديه الإنسان يحدد شخصية القائد ويتيح له فرصة استخدام مهاراته وإمكانياته القيادية.(عزة، 2002، ص155).

أي أن القيادة تصبح قيادة نابعة من الموقف وليس من الوظيفة أو غيرها، فأى قرار يتخذ استنادا إلى مدى ملائمته مع الموقف الذي يوجه فيه هذه النظرية لها نتائج منها نموذج فيدلوه الموقف في القيادة ونموذج المسار الهادف، لهاوس، ونموذج الحالات القيادية لهاوسي وبلانشارد.

### نموذج فيدلر الموقفي في القيادة:

: يعتبر نموذج فيدلر من أقدم وأشهر النظريات الموقفية ، وقد نشر نموذجه المتكامل في منتصف الستينيات . ويفترض هذا النموذج أن الفعالية القيادية ما هي إلا نتيجة دة للتفاعل بين القائد والموقف القيادي لفيدلر فإنه من الممكن التمييز بين القادة . وطبقا بناءا عليه من درجات في مقياس سماه (زميل العمل الأقل على ما يحصلون) فالقادة الذين يحصلون على درجات تفضيلا عالية في هذا المقياس يكون توجههم نحو العلاقات الإنسانية والشخصية ، بينما القادة الذين يحصلون على درجات منخفضة يكون توجههم القيادي نحو العمل . والحالات القيادية تختلف فيما بينها حسب درجة أفضليتها ويكون التفضيل بين بناءاً الحالات على عناصر الموقف الثلاثة التالية- 1 : العلاقة بين القائد والمرؤوس - 2 هيكل العمل - 3 قوة المركز الوظيفي قدم فيدلر منهجه في خ من خلال التغيير في العناصر وقد لُق الموقف الملائم وذلك الثلاثة للموقف (الكلابي ، 1421 : 30. )

### نموذج هاوس ( المسار - الهدف ) الموقفي في القيادة:

يفترض هاوس أن وظيفة القائد تشتمل على توضيح الأهداف لمرؤوسيه والمسارات والأساليب التي تؤدي إلى تحقيق تلك الأهداف . ويعني ذلك أن فعالية القائد تتوقف على ما يحدثه سلوكه ، ونمط قيادته من أثر على رضا العاملين وتحفيزهم . وأن القائد هو المصدر الرئيس لإعطاء الحوافز والمكافآت . فكلما قدم القائد النصح في تحديد أهدافه كلما ساعد ذلك المرؤوسين على القيام والإرشاد وكان واضحا بمهامهم على الوجه المطلوب ، ومن ثم الحصول على المكافآت والحوافز المتوقعة . وقد خلص هاوس إلى أن هناك أربعة من الأنماط القيادية التي يلجأ القادة إلي تبنيها في ظل معطيات هذه النظرية وهي:

1 -القيادة الداعمة والمشجعة : و يبدي القائد في هذا النمط اهتماما واحتياجاتهم.

2 -القيادة التوجيهية : ويحدد القائد في هذا النمط ما هو متوقع من المرؤوسين عمله.

3- القيادة المشاركة : في هذا النمط من القيادة يتشاور القائد مع المرؤوسين ويشركهم في اتخاذ القرارات عالية ويوجه المرؤوسين

4-- القيادة المنجزة : وهو نمط يضع فيه القائد أهدافا لإنجازها .نموذج الحالات القيادية لهرسي وبلانشارد :يرى القحطاني في هذا النموذج أن السلوك القيادي المناسب يختلف باختلاف درجة نضج الأتباع (العاملين) الوظيفي ، ونتيجة لهذا الارتباط فإن هناك أربع مراحل نضج عند التابعين وكل مرحلة من تلك المراحل تتطلب طريقة تعامل محددة وعلى القائد التنقل بين الأساليب المناسبة لكل مرحلة وهذه المراحل :

مرحلة الانضمام المبكر : وهي المرحلة الأولى التي ينضم فيها الموظف الجديد للمنظمة . ويتطلع هذا الموظف أن يعطيه المدير التوجيهات اللازمة المتعلقة توجيهيا بإنجاز المهام.فسلوك القائد في هذه المرحلة يعتبر سلوكا مرحلة العضوية المبدئية : في هذه المرحلة يكون الموظف قد اكتسب بعض الخبرات والمهارات اللازمة لأداء العمل إلا أنه ما زال قليل الثقة بقدراته وتتطلب هذه المرحلة سلوكا يحاول القائد شرح المهام لهم وتنمية العلاقات معهم.

للقيام بالمهام مرحلة العضوية التامة : يكون الموظف في هذه المرحلة مستعدا المطلوبة منه دون أي توجيه من القائد . وترى هذه النظرية أن الموظف في هذه المرحلة يحتاج إلى الدعم والتأييد والمشاركة وليس التوجيه.

. مرحلة النضج العالي : ينخفض دور القائد في هذه المرحلة إلى أقصى درجات حيث أن الموظف يكون أكثر ثقة بنفسه وقدراته . والسلوك الذي يجب أن يتبعه القائد هو السلوك التفويضي ، ويكون اهتمامه بالمهمة والعلاقات مع العاملين منخفضاً . وفي هذا النموذج شرح لماهية النمط القيادي الذي يكون له تأثير فعال في ظل موقف . (القحطاجي :84)

. 1422

معين ولماذا أصبح هذا النمط فعالا نموذج فروم و يتن الموقفي في القيادة : يشرح هذا النموذج المعياري كيف يستطيع القادة استخدام الطرق المختلفة لاتخاذ القرارات الإدارية في مواقف معينة ليكونوا قادة وصانعي قرارات فاعلين . ويحتوي هذا النموذج على خمسة أنماط قيادية وسبعة أبعاد موقفية وأربع عشرة مشكلة وسبع قواعد اتخاذ قرارات .

وتشمل الأنماط القيادة : النمط الأوتوقراطي (1أ ، 2، أ) و النمط الاستشاري (ج1 ، ج2 ، ونمط المجموعة . والغرض من هذا النموذج هو على تشخيص تحديد طبيعة طرق اتخاذ القرارات التي تستخدم من قبل القادة بناءا للموقف متطلبات الموقف . وقد اعتمد فروم و يتن على حكم القائد (المدير) طبقا وليس على أنماطهم القيادية الشخصية الغالبة (الكلابي ، 1421 : 3).

#### 4-7- النظرية التفاعلية:

تعتمد هذه النظرية على التكامل بين التي تؤثر في القيادة سواء كانت تتصل بالقائد، أو الظروف المحيطة بالموقف، وبايجاز تعتبر هذه النظرية أن القيادة هي محصلة التفاعل الاجتماعي بين القائد ومجموعته التي يشاركها مشاعرها وأحاسيسها، ومشكلاتها وأهدافها، ويبدل كل جهده لكسب ثقتهم وتعاونهم معه كل نحو تحقيق الأهداف العليا للجماعة.(سالم محمود،1994،ص15-16).

#### 8- صفات القائد:

إن القائد الناجح هو الذي يحقق أهدافه بطريقة اقتصادية في مناخ تنظيمي، يرضى عنه المرؤوسون ويمكن إيجاز موصفات القائد الناجح فيما يلي :

- 1) **العقيدة الصحيحة** : بحيث تهدي إلى المثل العليا وتدعو إلى حقل القاسي العليا للأخلاق التي تدعو إلى فعل الخير.
- 2) **الشورى**: حيث لا ينفرد القائد باتخاذ القرارات الهامة وحده بل يشرك معه مرؤوسيه.

(3) **النشاط العالي** : بحيث يتراجع القائد عن توافه الأمور وينغمس في القضايا الحليّة في حل اكتشافه بأنها مهمة ومثيرة.

(4) **الإنجاز** : فالقائد الفعل تكون لديه القدرة على إنجاز الأوليات، غير أن هناك فرقا ما بين إعداد الأولويات وإنجازها.

(5) **الشجاعة** : هناك فرق بين الطريقة التي يتعامل بها الشخص الشجاع، والشخص الخجول مع الحياة، فالشخص الجريء المقدم قد يلجأ إلى المشي على الحافة بهدف إنجاز الأعمال مع تحمل النتائج المترتبة على ذلك.

**العمل بدافع الإبداع** : يتميز القادة الفعالون بدوافعهم الإبداعية الذاتية والشعور بالضجر من الأشياء التي لا تجدي نفعاً، أمال الأفراد الذين يتميزون بالحماس

(6) **والإقدام** فلن يكون لديهم الصبر لانتظار رنتي الهاتف من أجل البدء بالعمل، فالقائد الفعال هو شخص مبدع خلافاً يفضل أن يبدأ بطلب المغفرة له على طلب الإذن.

(7) **العمل الجاد بتفان والالتزام** : فالقائد الفعال يقوم بإنجاز أعماله بتفان وعطاء كبير كما يكون لديهم التزام تجاه تلك الأعمال.

(8) **تحديد الأهداف** : القادة الفعالين الذين تم دراستهم يسلكون صفة تحديد الأهداف الخاصة بهم والتي تعتبر ذات ضرورة قصوى لاتخاذ القرار الصعب

(9) **استقرار الحماس** : إن أغلب القادة يمتلكون حماساً ملهماً، فهم تماماً كالشعلة التي لا تنطفئ أبداً لتبقى منفذة على الدوام، فمؤ القائد وتطوره يتصلب الحماس.

(10) **امتلاك الحنكة** : فالقائد الفعال هو ذلك الشخص الذي يمتلك مستوى رفيعاً من الحنكة بحيث يتمكن من تنظيم المواقف، الفوضوية فهو لا يتجاوب مع المشاكل بل يستجيب لها.

(11) **مساعدة الآخرين على النمو** : فالقادة الحقيقيون لا يسعون للتطوير والنمو الذاتي فقط، وعندما يكون جو العمل سليماً وصحياً وخالياً من التناقضات يتم حينها تعادل الأفكار بحرية مما يؤدي إلى التعاون. (يحي موسى بن عبد الله، 2011ص117-121).

## 9- فوائد القيادة:

1) تطوير المنظمة (organization development) نقاط القوة الرئيسية لنظرية القيادة هي مساهمتها في التطوير التنظيمي، يتجه القائد من النمط القيادي التقليدي الذي يركز الهيمنة على المرؤوسين وتلقينهم ما يجب القيام به إلى النمط القيادي حيث يخولهم بالعمل، ويلهمهم وهذا الإلهام يؤدي إلى جهود جماعية ونتائج العمل تكون أكثر وأعظم من الجهود الفردية.

تضع القيادة أهمية كبيرة على العمل الجماعي وبناء العلاقات، كل شخص في الفريق يلعب أدوارا مختلفة في أوقات مختلفة على أساس خبراتهم بدلا من درجاتهم الوظيفية أو مساهم الوظيفي، كما تمكن القيادة كل عضو أن يلعب دورا هاما يولد الطاقة المعدية التي تساعد إلى الأسس على الوفاء بأهدافها ورسالتها وخصوصا خلال فترات التحول.

(NayabNadi, Servant leader)

2) تطوير الموظفين (employee development): القيادة لا تلقي بأهداف المنظمة على عاتق الموظفين، بل على العكس يبذل القادة الجهد والوقت لمساعد الأتباع على فهم نقاط الضعف والقوة الخاصة بهم وتساعد مرؤوسيه على الوصول لقمة طاقاتهم الجسدية والفكرية وبذلك يصل المرؤوسين إلى التوازن في حياتهم.

3) بناء الفريق (team building) : يدرك القائد أن إتباع الأسلوب الاستبدالي أو الهرمي يؤدي إلى زيادة الاغتراب والخلافات لدى الموظف، لكن القيادة تؤدي إلى نتائج مفيدة لفريق العمل ككل، حيث تساعد كل عضو من أعضاء الفريق بتقديم مساهمته بناء على مهارات وخبرات كل فرد من أفراد الفريق.(DURGGAN,2015 HTTP).

4) الإنجاز (achievement) : باستخدام وتيرة الأعداد كأسلوب قيادة، يحدد القائد معايير عالية لنفسه وللأتباع، ومن ناحية أخرى تشترك القائد جميع الأعضاء في وضع الأهداف والغايات، بالإضافة إلى أن القائد يضيف جو إيجابي نحو قيمهم، وهذا النوع يسمح للموظفين بوضع مؤشرات الأداء الرئيسية الخاصة بهم، مما يعطي

الموظف الصلاحيات اللازمة لإجراء التغييرات التي تؤدي إلى نجاح المنظمة برمتها على المدى الطويل.

(5) التغيير (change) : تحديد مهمة وأهداف المنظمة بناء على وجهات نظر الموظفين، مما يمكن من إدارة حياتهم المهنية الخاصة بشكل أكثر فاعلية ويحقق التوازن المناسب في الحياة عندما يقرروا مستقبلهم الخاص.

(6) الرضا (satisfaction) : عندما يعملون الموظفون تحت أمر قائد، هم فعليا يعملون بشكل جماعي موحدة لمصلحة الجميع، وهذا ينعكس إيجابا على معدلات الرضا، لأن جميع الاحتياجات يتم تلبيتها، عندما يتبع القائد أسلوب القيادة الديمقراطي، شخص ما يفقد دائما، من خلال إشراك الجميع في عملية صنع القرار.

(7) خدمة المجتمع : تعد خدمة المجتمع من المبادئ الأساسية للقيادة، فهي تساهم في تأسيس ثقافة الآخرين سواء داخل أو خارج المنظمة، وتبرز أهميتها على مستوى المجتمع من كونها تنادي بالفضائل الإنسانية التي تحتاجها المجتمعات المختلفة. (LIDEN ROBERT,2008 ,P161-177)

## (10)- أبعاد القيادة:

هناك سبعة أبعاد وهي كالتالي :

(1) المهارات المفاهيمية (concept skills) : حيازة المعرفة عن المنظمة والمهم الموكلة له بحيث يكون في وضع يمكن من تقديم المساعدة والدعم الفعال وتسهيل مهام الآخرين خصوصا للمرؤوسين المباشرين.

(2) التمكين (empowering) : تشجيع تقديم التسهيلات للآخرين وخصوصا المرؤوسين المباشرين، من خلال تحديد وحل المشاكل، فضلا عن تحديد متى وكيف يتم إتمام مهام العمل على أكمل وجه.

3) مساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح ( helping subordinates grow and succeed): تقديم الاهتمام الحقيقي لنمو المرؤوسين من خلال فترة توفير الدعم الفعال والتوجيه اللازم.

4) الاهتمام بالمرؤوسين أولاً ( putting subordinates first ) : استخدام الإجراءات والعبارات الواضحة للآخرين، خصوصاً المرؤوسين المباشرين، تلبية احتياجاتهم من العمل واعتبارها أولوية (المشرفين الذين يمارسون هذا المبدأ غالباً ما يقومون بإعطاء أولوية قصوى لمشاكل المرؤوسين الذين يواجهونها في أداء المهام المسند لهم).

5) التصرف بأخلاق ( behaving ethically ) : التعامل بشكل صريح وبإنصاف وصدق وبعدالة مع الآخرين.

6) المعالجة العاطفية ( emotional healing ) : إظهار الاهتمام تجاه اهتمامات الآخرين الشخصية.

7) الالتزام بتطوير المجتمع ( creating value for the community ) : وعي حقيقي تجاه تطور ومساعدة المجتمع.

### 11- العوامل المؤثرة في اختيار أسلوب القيادة.

إن عملية القيادة نتاج تفاعلي عدد كبير من القوى التي تؤثر وتتأثر فيما بينها في نفس الوقت، فهي تنتج عن علاقات معقدة فيما بينها :

لـ القائد ومقدراته ومهاراته وقيمه.

لـ المرؤوسين وتوقعاتهم وثقافتهم ومنظوماتهم القيمة.

لـ والمنظمة وظروفها والقيم الاجتماعية والاقتصادية والسياسية المحيطة به.

## تمهيد.

يعد الالتزام التنظيمي من المواضيع التي لاقت اهتماما كبيرا من طرف الباحثين في هذه العقود الأخيرة، فتعتبر من المفاهيم الراسخة في العلوم الإدارية والسلوكية والصناعية، إذ تعبر عن اتجاه الفرد نحو المنظمة ويشمل أيضا الرغبة القوية في البقاء عضوا فيها.

ولقد انبثق أساس من حركة العلاقات الإنسانية، والنصف الأول من القرن العشرين، وقد ركزت الأبعاد بصفة عامة عن النتائج السلوكية التي قد تؤثر على مستقبل المنظمة والعمليين فيها، ولما له من أثر كبير عن تحقيق الأهداف المخطط لها للمنظمة بكفاءة وفعالية.

## 1- مفهوم الالتزام التنظيمي:

هي حالة نفسية واجتماعية تدل على تطابق أهداف العاملين مع أهداف المنظمة، وشعور كل طرف بواجباته تجاه الطرف الآخر، والتمسك بقيم وأهداف المنظمة والشعور القوي بالانتماء إليها والدفاع عنها والرغبة في الاستمرار فيها. (ناصر قاسمي، 2011، ص 20).

## 1-1-1 تحديد المفاهيم الأساسية للالتزام التنظيمي :

**1-1-1 الحوافز :** تعرف الحوافز بأنها رغبات أو حاجات أو تمنيات غير حقيقية يحاول

الفرد العمل على إشباعها، وحينها نقول إلى على المديرين أن يحققوا مرؤوسيهم على العمل

فإننا نقصد أن على المدير أن يعمل على إشباع بعض هذه الاحتياجات والتي يؤدي إشباعها

إلى دفع المرؤوس إلى اتخاذ السلوك أو التصرف المرغوب فيه. (سعاد نانف البرطوطي،

2007، ص 345).

**1-1-2 الولاء التنظيمي:** هو مدى قوة اندماج الفرد في المنظمة التي يعمل فيها، وأوضح أن الفرد الذي يمتلك الولاء للمؤسسة التي يعمل بها يتمتع بحالة من الانسجام والرضا والتفاعل مع مؤسسه والعاملين بها وأشار إلى وجد صفات محددة.

- اعتقاد قوي بقبول أهداف وقيم المؤسسة.
- استعداد لبذل لأقصى جهد ممكن لخدمة المؤسسة.
- أن تكون له رغبة قوية في المحافظة على استمرار عمله في المؤسسة.

**1-1-3 الثقافة التنظيمية :** هي مجموعة من القيم والعادات والمعايير والمعتقدات

والافتراضات المشتركة التي تحكم الطريقة التي يفكر بها أعضاء المنظمة وطريقة اتخاذ القرارات، وأسلوب تعاملهم مع المتغيرات البيئية، وكيفية تعاملهم مع المعلومات والاستفادة منها لتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة. ( عزاوي عمر و كحلة محمد، 2006، ص 161).

الرضا الوظيفي : هي ظاهرة شعورية تنشأ عن التوافق بين ما يتوقعه الفرد من عمل ما ومقدار ما يحصل عليه فعلا من هذا العمل. ( إبراهيم فرح أبو شماله، 2010، ص 34).

**1-1-4التنظيم :** هو وظيفة إدارية يتم فيها توزيع وترتيب الموارد البشرية منها وغير بشرية بأنماط التي

ستوصل إلى هدف، وهنا يتضح أن عملية التنظيم تتطلب تحديد النشاطات وتحديد الأفراد الذين سيقومون

بالنشاطات الإضافية لتحديد الموارد اللازمة التي يتقدمها هؤلاء الأفراد مع بيان وتحديد العلاقات بين

الأفراد من حيث السلطة المركزية. (زيد منير عبوي، 2007، ص 64).

## 2- أهمية الالتزام:

إن الشعور بالالتزام التنظيمي من الحاجات العامة، فهو يساعد الإنسان على الشعور بالتوافق النفسي، وهو مصدر هام لراحة الفرد وأمنه وسعادته، وبدون ذلك يشعر الفرد بالتوتر والضيق وضعف البدن، والتضحية لذلك، و تتمثل أهمية الالتزام التنظيمي بعدة نقاط أهمها:

لـ يمثل الالتزام التنظيمي نمطا هاما في الربط بين المنظمة والأفراد العاملين بها، لا سيما في الأوقات التي لا تستطيع فيها المنظمة أن تقدم الحوافز الملائمة لدفع هؤلاء الأفراد للعمل وتحقيق أعلى مستوى من الانجاز.

لـ إن التزام الأفراد خاصة المديرين للمنظمات التي يعملون بها يعتبر عاملا هاما أكثر من الرضا الوظيفي في التنبؤ في منظماتهم أو تراكمهم للعمل.

لـ يساهم الموظفون ذو الالتزام التنظيمي المرتفع في النمو الاقتصادي وارتفاع معدلات الإنتاج القومي في بلادهم.

لـ انخفاض نسبة الغياب والحد مكن مشكلة التأخير عن الدوام وتحسين الأداء الوظيفي.

لـ يعتبر الالتزام الوظيفي من العناصر الرئيسية لقياس مدى التوافق بين الأفراد من جهة وبين المنظمة من جهة أخرى، كما يعتبر عاملا هاما في التنبؤ بفاعلية المنظمة.

إن الالتزام التنظيمي من أكثر المسائل التي أخذت تشغل بال إدارة المنظمات كونها أصبحت تتولى مسؤولية المحافظة على المنظمة في حالة صحية وسليمة تمكنها من الاستمرار والبقاء. ( خيرة، 2007، ص 211).

### 3- خصائص الالتزام التنظيمي:

- ✓ يعتبر الالتزام التنظيمي عن استعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة في البقاء وقبوله وإيمانه بأهدافه وقيمها.
- ✓ يشير الالتزام التنظيمي إلى الرغبة التي يبذلها الفرد للتفاعل الاجتماعي من أجل تزويد المنظمة بالحيوية والنشاط ومنحها الولاء.
- ✓ الالتزام التنظيمي شعور داخلي يضغط على الفرد للارتباط بالمنظمة وللعمل بالطريقة التي يمكن من خلالها تحقيق مصالح المنظمة.
- ✓ يعتبر الالتزام التنظيمي عن حالة غير محسوسة ستبدل عليها من خلال ظواهر تنظيمية معينة تتضمن سلوك الأفراد وتصرفاتهم وتجسد مادي وولائم لمنظماتهم.
- ✓ يتضمن الالتزام التنظيمي ثلاث أبعاد رئيسية : وهي الرباط العاطفي أو الوجداني بين الفرد والمنظمة، الاستمرار والبقاء في العمل، الشعور بالواجب اتجاه المنظمة.
- ✓ يتأثر الالتزام التنظيمي بمجموعة من الصفات الشخصية والعوامل التنظيمية والظروف الخارجية المحيطة بالعمل.
- ✓ الالتزام التنظيمي حالة نفسية تصف العلاقة بين الفرد والمنظمة. ( سلامة، 1999،

(ص 10)

## 4- أنماط الالتزام التنظيمي:

أشار كل من كولين، سمرز و أستو (2000) إلى أن الالتزام التنظيمي يعد حالة سلوكية وارتباطا نفسيا نحو المنظمة، لذا تنص الرؤية السلوكية على أن هناك عدة أنماط تشكل في مجموعها الالتزام التنظيمي وهي :

\* **النمط الوجداني للالتزام التنظيمي** : يقصد به شعور العامل بالارتباط بالمنظمة والمساهمة فيها، أي توافق أهداف الفرد مع أهداف المنظمة.

\* **النمط الاستمراري للالتزام التنظيمي** : وهو مبني على التكاليف التي يرى العامل أن سببها هو تركه للمنظمة.

\* **النمط المعياري للالتزام التنظيمي** : يشير إلى شعور العامل بالالتزام بالبقاء في المنظمة، وقد يعود ذلك إلى ضغوط الآخرين مثل الزملاء والرؤساء.

\* **الإحساس بالانتماء** : يظهر ذلك بالتعبير بالافتخار بالمنظمة والقناعة الذاتية بأهدافها وقيمها.

\* **الإخلاص** : الذي يعبر عنه وجود تلك الرغبة الأكيدة عند الفرد بالاسمرار والعمل بالمنظمة في جميع الظروف والأحوال، ومضاعفة الجهد المبذول من قبله سعيا وراء تحقيق أهدافه وأهداف المنظمة. ( نور الدين حروش، 2011، ص 41 و

(.240

1-4) **الالتزام العاطفي:**

يقصد به الارتباط النفسي والعاطفي للفرد بالمنظمة الذي يتح من خلال تأثر الفرد العامل بقيم وأهداف المنظمة، وإرادته لبذل الجهود في سبيل المنظمة وحب البقاء عضوا في التنظيم (Manteau, 2010).

وينشأ الالتزام العاطفي بسبب الأهمية التي يوليها الفرد ويعلقها على العضوية والأنساب للمنظمة، حيث يتميز بتقبل الفرد العامل بقيم وأهداف المنظمة، والرغبة الشديدة في بذل جهودات أكبر في سبيلها. كما يتميز الأفراد الذين لديهم التزام عاطفي برغبتهم في الاستمرار في العمل في نفس المنظمة يرغبون في ذلك. هذه النظرة أكدها ألان وماير (1991) الذين يروين أن الالتزام العاطفي عبارة عن الارتباط العاطفي للفرد بالمنظمة، في حين أكد جونس وشونغ (2006) أن الأفراد الذين لديهم الالتزام عاطفي قوي اتجاه المنظمة يتميزون من غيرهم من العمال (Martin & al, 2006).

كما توصل 1997 الدراسة إلى أن الأفراد الذين لديهم إلتزام عاطفي قوي اتجاه المنظمة، تكون شدة التزامهم الوظيفي أكبر مما يتطلبه موقعه الوظيفي، وذلك لمساعدة المنظمة في تحقيق أهدافها، كما يكون معدل غيابه عن العمل أقل، لإضافة إلى إبداء دافعية أقوى أثناء عمله في المنظمة (أحمد الحراشة وآخرون، 2006).

#### 2-4) الالتزام المعياري:

يعكس هذا البعد من الالتزام التنظيمي ولاء الفرد للمنظمة، وشعوره بواجب البقاء

في المنظمة (Martin & al, 2006).

يرى بالي (2003) أن الالتزام المعياري يحتوي على ثلاث مكونات وهي تقاسم القيم والعلاقات الأخلاقية والولاء، وقد توصل من خلال دراسته أنه تم تحليل الالتزام المعياري إلى المكونات الثلاث، فإن الناتج يبين أن المكون المتعلق بتقاسم القيم هو أحسن مبدأ للالتزام العاطفي وأن المكون المتعلق بالعلاقات الأخلاقية هو الذي يرتبط بالالتزام المعياري والالتزام المستمر.

لقد أكد وينر (1982) أن الالتزام المعياري يعكس شعور الفرد بواجب البقاء في المنظمة ويكفي فقط الإثارة، مثلا العمال الآسيويون الذين يظهرون بكثرة هذا النوع من الالتزام، ما يجعلهم أكثر رغبة في البقاء في المنظمة بسبب شعورهم بواجب البقاء فيها، حيث يعتبرون المنظمة بمثابة عائلتهم الثانية، نظرا لكون البقاء في خدمة نفس المنظمة يمثل أحد القيم المعيارية التي يتميز بها الفرد الآسيوي، هذا ما أكده دوران وآخرون (1998) في دراستهم التي أجريت على المؤسسات الصينية التي أكدت نتائجها: "أن العامل يتميز بمستوى مرتفع من الالتزام المعياري أكثر من الالتزام العاطفي"

في حين أثار كوتر (1975) إلى أن علاقة الفرد بالمنظمة تعد بمثابة العقد التي يتضمن مجموعة من التطلعات لكلا الجانبين ما يجعل العامل يشعر بالواجب اتجاه المنظمة الذي يشجعه على مواصلة العمل في المنظمة (Elena, 2006).

#### 3-4) الالتزام المستمر:

يعتبر الالتزام المستمر من أكبر أنواع الالتزام انتشاراً، الذي يعبر عن الرغبة القوية في الاستمرار في العمل في المنظمة وذلك لعدم القدرة على التضحية بها، بسبب زيادة التكاليف المترتبة على ذلك، وقد بد أن دراسته مع أبحاث باكر (1960) ثم تناوله كل من ألان وماير الذين يرونا أنه يعتبر بالنسبة للعامل بمثابة استثمار في المنظمة، هذا الاستثمار الكبير سيضيع لو أن العامل قرر مغادرة المنظمة.

ينشأ الالتزام المستمر عندما يستمر المستخدم عاملاً في المنظمة تتجه قناعاته فيما يتعلق بتكلفة تركه العمل في المنظمة الحالية، حيث يبقى فيها عندما يقتنع بأن عمله في مكان آخر سيكلفه أكثر من بقاءه في المنظمة الحالية. وقد أكدت دراسة فضيلي أن الالتزام المستمر يرتبط سلباً بالأداء، بحيث ينفذ العمال ما يطلب منهم، ويكون لديهم ..... عال من الغيابات (محمد أحمد وآخرون، 2006).

فالالتزام المستمر إذن عبارة عن استثمارات الفرد في المنظمة المتصلة في الجهود التي بذلها الفرد من أجل اكتساب المعارف وتكوينه في المنظمة، حيث يتميز الأفراد الذين لديهم التزام مستمر بكونهم مدركين لتكاليف التي تترتب من وراء تركهم للمنظمة التي يعملون فيها (Elena, 2006)

##### 5- أبعاد الالتزام التنظيمي:

لقد كانت أعراف الالتزام التنظيمي وقيمه في الأبعاد التي حددها نموذج الالتزام مدى الحياة وتم تسميته كل من الولاء للمنظمة والمسؤولية التي شعر بها الفرد اتجاه منظمته، والرغبة

في الاستمرار في العمل بها بالإضافة إلى الإيمان بها، وهكذا سيتم استعراض الأبعاد التي حددها نموذج الالتزام وهي كل من الولاء، المسؤولية، الرغبة في العمل والإيمان بالمنظمة. أبعادا يمكن من خلالها التعرف عن الالتزام التنظيمي في هذا البحث.

❖ **الولاء التنظيمي** : يرى "بوتر" وزملائه أن الولاء التنظيمي يعرف بأنه قوة تطابق

الفرد مع منظّمته وارتباطه بها.

وهذا من المهم بالنسبة للقائد أن يكون قادرا على خلق الولاء لدى المرؤوسين، فبدون الولاء فإن مؤشر القائد سوف يتزعزع. حيث أن الولاء طريق ذو اتجاهين، الأول ينطوي على تقديم العاملين ولأهم لرؤسائهم. والثاني ينطوي على تقديم الرئيس ولاءه لمرؤوسيه، إذ أن هذه المسؤولية المزدوجة في التفاعل يتطلب من القائد الإداري على تمثيل الإدارة أمام العاملين وكذلك تمثيل العاملين أمام الإدارة.

❖ **المسؤولية اتجاه المنظمة** : يزداد الدور الذي تلعبه الوظيفة في مختلف دول العالم

نظرا لزيادة التجمعات في الدول الحديثة وتؤدي الوظيفة على القائمين عليها التزامات وتحملهم مسؤوليات إدارية (قانونية وأخلاقية)، فمن الصعب تحديد مفاهيم المسؤولية الإدارية أو قياسها بسبب تعارض الآراء حول هذان المفهوم، إلا أنه يمكن حصر معناها في معنيين رئيسيين هما : المسؤولية القانونية والمسؤولية الأخلاقية.

فالمسؤولية القانونية هي محاسبة الموظف المقصر من قبل رؤسائه الإداريين والسياسيين الذين يمكنهم توقع العقوبة عليه.

أما المسؤولية الأخلاقية، فهي المسؤولية التي يشعر بها الموظف تجاه الفعاليات التي يتصل بها عمله.

فالمسؤولية تجاه المؤسسة تعني إحساس الفرد بالالتزام نحو البقاء في المنظمة وذلك مقابل الدعم الجيد الذي تقدمه المنظمة لنسبائها وكيفية السماح لهم بالمشاركة والتفاعل الايجابي، ليس فقط في تحديد الإجراءات وكيفية تنفيذ العمل، بل المساهمة في وضع الأهداف ورسم السياسات العامة للمنظمة، مما يجعل الفرد يتمكن عن ترك المنظمة لكونه ملتزماً أخلاقياً في تمكين المنظمة في تحقيق هذه الأهداف وتنفيذ السياسات التي تشارك في وصفها وكذلك اللازمة بأخلاقه المهنية التي تحتم عليه البقاء في المنظمة. (عبد الرزق، 1991، ص120).

#### ❖ الرغبة بالاستمرار بالعمل في المنظمة : يتمثل بعد الالتزام بالاستمرار بالعمل في

المنظمة ببعد الالتزام التنظيمي المستمر، وأن درجة التزام الفرد في هذه الحالة تقاس بالقيمة الاستثمارية والتي من الممكن أن يحققها الفرد لو استمر في المنظمة مقابل ما يستفد لو قرر الالتحاق بجهات أخرى، حيث أن يقيم الفرد لأهمية البقاء مع المنظمة يتأثر بمجموعة من العوامل ومنها التقدم في السن، وطول مدة الخدمة والتي تعتبر من المؤشرات الرئيسية لوجود رغبة لدى الفرد في الاستمرار في عمله، حيث أن الفرد استثمر جزءاً لا بأس به من حياته في المنظمة، وأي تعطيل أو تساهل من قبله يعتبر بمثابة خسارة له خاصة إذا كانت أوجه الاستثمار هذه غير قابلة للتنقل إلى عمل آخر. وبما أن الفرد يعطي قيمة للعلاقات الشخصية مع زملاء العمل والتي بنيت عبر السنين، ونظام التقاعد قد يختلف من منظمة لأخرى، والمهارات النادرة قد

ترتبط بمنظمة دون الأخرى، فالأفراد الذين تقدم بهم السن قد يفضلون البقاء بالمنظمة نظرا لتساؤل فرص العمل بالنسبة لهم في أماكن أخرى. (يوسف، 1999، ص35).

❖ **الإيمان بالمنظمة** : يعني مدى إيمان الأفراد بالمنظمة التي يعملون بها، ومدى افتخارهم بعضويتهم، ويتكون هذا البعد لدى الفرد بمدى معرفته للخصائص المميزة لعمله ودرجة استقلاليته وأهمية وكيان وتنوع المهارات المطلوبة، وقرب المشرفين وتوجيههم له.

كما يتأثر بدرجة إحساس الفرد بأن البيئة التنظيمية التي يعمل بها تسمح له بالمشاركة الفعالة في مجريات اتخاذ القرارات سواء منها ما يتعلق بالعمل أو ما يخصه هو، وكل هذا يجعله يفتخر بانتمائه للمنظمة وعرض نشاطاته بشكل ايجابي عند حديثه للآخرين عنها، ويتبنى مشاكلها كما ولو كانت مشكلته الخاصة والشعور بوجود جو أخوي يربطه بعمله.

#### 6- مراحل تطور الالتزام التنظيمي:

مر الالتزام التنظيمي لدى الفرد عبر مراحل يمر بها في المنظمة وينبغي للإدارة التعرف عليها كي تعنيه على تطوير مستوى الالتزام لدى العاملين بالمؤسسة وهي كالتالي :

➤ **مرحلة الانضمام للمنظمة التي يريد الفرد أن يعمل فيها:** غالبا ما يختار الفرد التي يعتقد أنها تحقق رغباته وطموحاته وتطلعاته.

مرحلة الالتزام التنظيمي : أي المرحلة التي يصبح الفرد فيها حريصا على بذل أقصى جهد لتحقيق أهداف المنظمة والنهوض بها.

مرحلة الطاعة : وتعني القبول أي قبول الفرد الادغان للآخرين والسماح بتأثيرهم المطلق عليه من أجل الحصول على أجر مادي ومعنوي أي يوضح للأوامر والتعليمات دون تفكير أو مناقشة.

مرحلة الاندماج مع الذات : وتعني قبول الفرد العامل تأثير الآخرين من أجل تحقيق الرضا الدائم له في العمل، وتحقيق الانسجام مع الذات والشعور بالفخر لكونه ينتمي للمنظمة.

مرحلة الهوية : وهي المرحلة التي تشير إلى اكتشاف الفرد العامل أن المنظمة جزء منه، وهو جزء منها، وأن قيامها تتناغم مع قيمته الشخصية. (حامدات، 2006، ص

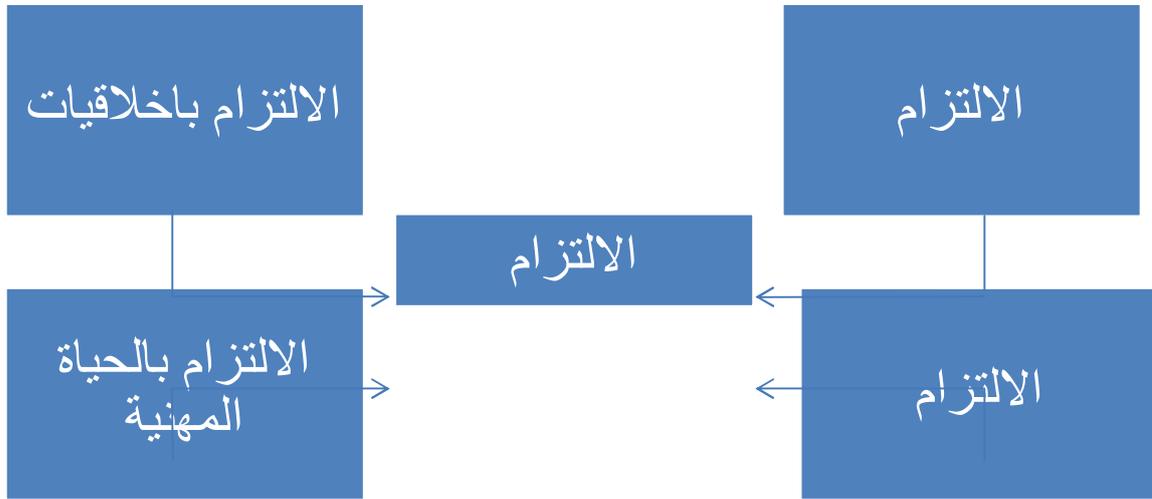
(.69)

#### 7- وجهات الالتزام:

تعتبر الوجة بمثابة هدف موضوع اهتمام الفرد، فقد قام مورو (1983) Morrow بمقارنة وجهات الالتزام بناء على معايير عديدة، فتوصل إلى تحديد أربعة وجهات هي :

- \* المنظمة.
- \* أخلاقيات العمل.
- \* الحياة المهنية والوظيفية.
- \* الالتزام بالعمل.

الشكل رقم (1) يمثل لنا هذه الوجهات.



المصدر : مرادة ناعمون، 2006، ص 142

يشير الشكل رقم (2) إلى تعدد وجهات الالتزام ومن بين تلك الوجهات نجد الالتزام بالحياة المهنية، الالتزام بالمنظمة، الالتزام بأخلاقيات العمل والالتزام بالعمل.

### (1-7) الالتزام بالعمل :

يعرف الالتزام بالعمل أنه عبار عن الاتجاه الذي يصف علاقة العامل بعمله، الذي يرتبط بدرجة الأهمية التي يوليها الفرد لعمله، حيث يتكون من ثلاثة أبعاد هي البعد العاطفي، البعد المعياري والبعد المستمر (Amblard & Al, 2003).

وما دامت المهام هي جزء من العمل، يرى جودار Djoudar، أن الالتزام بالمهمة أكثر تحديدا من الالتزام بالعمل، الذي يعرف على أنه عبارة عن مدى قبول الفرد لأهداف وقيم المهنة، وحب بذل الجهد والبقاء فيها، في حين أكد أرثي وتان Arti & Tanne أن الالتزام

بمهمة عبارة عن تمثل الفرد لمجموعة من الأنشطة المترابطة ، والتي يمكن جمعها في صنف واحد، حيث يعبر عن الالتزام بالمهنة من خلال القدرة على تطوير الحياة المهنية وحب البقاء فيها (مراد نعمون، 2006).

نظرا لتعدد المصطلحات القريبة من الالتزام بالعمل، يرى لداهاالوكجينر (1965) Ladahle&Kejner، أن الالتزام بالعمل يرتبط اساسا بالأخلاق البروتستنتية باعتباره يعطي أهمية وقيمة كبيرة للعمل في حياته، في حين أكد كنونغو (1982) Kanungo، على ضرورة التفريق بين الالتزام بالعمل والالتزام بالمهنة والذي وضحه كيدرون (1978) Kidron حيث يمثل الالتزام بالعمل تلك الأهمية والمكانة التي يحتلها العمل في حياة الفرد والمندرج دائما ضمن الأخلاق البروتستنتية، والذي يعتمد أساسا على تطابق وتمائل قيم وأهداف الفرد بالقيم والأخلاق البروتستنتية التي تعطي أهمية كبيرة للعمل والمنظمة التي يعمل فيها الفرد، وفي هذا الصدد أكد بوتر وآخرون (1957) Porter & Al أن الأفراد الأكثر التزاما هم أولئك الذين لديهم مستوى عال من الالتزام التنظيمي، هذه النظرية التي اتفق معها مارتن وهافر (1991) Martin & Hafer، الذين أكدوا أن للالتزام بالعمل علاقة بالالتزام التنظيمي.

## 2-7) الالتزام بالحياة المهنية : يعتبر الالتزام بالحياة المهنية أحد وجهات الالتزام

بصفة عامة، التي اهتم بها العديد من الباحثين، بحيث أكدت نتائج الدراسات الأولى التي أجريت من طرف جينهاوز (1971) Geenhou، أن الالتزام بالحياة المهنية يتكون من عدة مكونات منها الاتجاهات العامة للفرد نحو العمل، والأهمية التي يوليها الفرد لعمله، وفي نفس الفترة تقريبا ظهرت بعض المصطلحات الأخرى ذات الصلة بالالتزام بالحياة المهنية،

مثل الالتزام بالمهنة الذي درسه توما وغريمس (Tuma & Grimes, 1981)، وكذا توجيه الحياة المهنية الذي اهتم به كشران (Cochrane, 1983)، في حين انطلق بلو (Blau, 1985)، من خلال الخلفية النظرية لهذه المصطلحات والمفاهيم بغرض تحديد تعريف محدد للالتزام بالحياة المهنية، الذي رأى بأنه عبارة عن اتجاه الفرد نحو مهنة معينة، بحيث أكد على أن الالتزام بالحياة المهنية يعتبر محددًا أساسيًا للدوران الوظيفي والالتزام التنظيمي (Henri, 2000).

### 3-7) الالتزام بالنقابة :

الالتزام بالعمل النقابي كان محل اهتمام العديد من الباحثين، على غرار دالتون وتودور (Dalton & Todor, 1982)، وكذلك كولون وغالهير (Collon & Gallagher, 1987)، بحيث تكون وجهة الالتزام هنا هو تمثيل العمال واتخاذ القرارات والمواقف اتجاه المنظمة، وتطوير المهن وسلوك المنظمة التي تعد بمثابة العوامل التي تساعد الفرد على الاندماج في المنظمة، سواء أكان ذلك من الباب العاطفي الذي ينتج من خلال قناعة الفرد وإيمانه القوي بهذه العوامل أو بسبب شعور الفرد بالواجب ومن منطلق المبدأ، وقد أثبتت الملاحظات في واقع المؤسسات أن بعض العمال يلتزمون بالنقابات ومختلف المجالس التي تمثل العمال وتدافع عن حقوقهم أكثر من الالتزام بالمنظمة (مراد نعمون، 2006).

لقد أكد تترك و آخرون (Tetrick & al, 1989)، أن للمعتقدات علاقة بالالتزام بالنقابة لأن الاعتقاد بالنقابة يمكن أن يطور من خلال التجارب التي يمر بها الفرد في العمل، في حين أشار نيكلسون (Nicholson, 1976)، إلى شكل آخر من الالتزام الإيديولوجي تجاه

النقابة، أما فوكان ولارسون (1984) Fukani&Larson، فقد أكدوا على الدور الذي يلعبه الالتزام بالجماعة في الالتزام بالنقابة، في حين أكد كومبوي (2000) Compoy أن استخدام قيم وأهداف النقابة تؤثر إيجابياً على الشعور بالمسؤولية اتجاه النقابة والولاء لها ( Nathalie & al, 2005).

#### 4-7) الالتزام بالمنظمة :

يعرفه تيفانت (1992) Thévenet الالتزام بالمنظمة على أنه عبارة عن مجموعة من الاتجاهات والسلوكيات التي تسمح بتطابق أهداف الفرد م أهداف المنظمة، ومجمل العمليات العاطفية والمعرفية والمعيارية (Mermoz, 2010).

يرى بورتر وآخرون (1974) Porter & al، بعد ملاحظتهم ودراستهم لمحيط العمل واتجاهات الأفراد، أن الالتزام تجاه المنظمة يعبر عن القوة النسبية لتطابق قيم وأهداف الفرد مع قيم وأهداف المنظمة، ورغبة الفرد في بذل مجهودا في سبيل تحقيق أهدافها وإرادته في البقاء عضوا بالمنظمة. أما كانتر (1968) Kanter، فقد اعتبر ارتباط الفرد بالمنظمة بمثابة الارتباط العاطفي الذي يطور من خلال تطابق وتمائل قيم وأهداف الفرد بتلك التعلق بالمنظمة، في حين أكد شالدون (1971) Cheldon، أن التزام الفرد اتجاه المنظمة هو بمثابة سلوك يظهر في فترة زمنية التي من خلالها لا يتقبل البدائل المتاحة أمامه، فالالتزام بالمنظمة هو الارتباط العاطفي الذي يشجع الفرد على تبني قيم وأهداف المنظمة التي يعمل فيها.

**8- محددات الالتزام التنظيمي:**

لقد تناولت معظم الدراسات التي تمت حول موضوع الالتزام التنظيمي، أثر المحددات المختلفة على مستوى الالتزام التنظيمي، حيث اتفق معظم الباحثين أن المحددات الأساسية لمستوى الالتزام تتمثل في أربعة مجموعات أساسية، هي السمات أو الخصائص الشخصية كالسن، الجنس، المستوى التعليمي، القيم ومعتقدات الفرد إضافة إلى الخصائص المرتبطة بالدور الذي يؤديه الفرد مثل صراع الدور وغموضه، في حين تتمثل المجموعة الثالثة في خصائص الهيكل التنظيمي كحجم المؤسسة مثلاً، في حين تصنف الخبرات المرتبطة بالعمل كاتجاهات الجماعة واستقلال التنظيم في المجموعة الرابعة. هذه المحددات التي سنتطرق إليها بشكل من التفصيل على النحو التالي :

**(1-8) الخصائص أو السمات الشخصية:**

تعرف الخصائص الشخصية بأنها المتغيرات المرتبطة بالفرد، حيث تعددت الدراسات التي تناولت هذه الخصائص، والتي تعرف بالمتغيرات الديمغرافية المرتبطة بالفرد مثل العمر والجنس، الأقدمية والمستوى التعليمي، إضافة إلى اتجاهات الفرد نحو العمل ومعتقداته.

**(2-8) السن:** أثبتت الدراسات وجود ارتباط إيجابي فيما يخص التقدم في العمر

والالتزام التنظيمي، أي أنه كلما تقدم الموظف في العمر ارتفع مستوى التزامه، لأن كبار

السن أكثر حرصا في العمل من الذين لديهم أقل سنا (صلاح الدين محمد عبد الباقي، 2004).

### 3-8) الجنس:

يعتبر متغير الجنس أحد المحددات الأساسية لمستوى الالتزام التنظيمي، الذي عرف اهتماما كبيرا من قبل الباحثين في الموضوع، خاصة مع التطور الذي يشهده مجال العمل، أين أخذت المرأة مكانتها وسط الذكور، حيث توصل هربنياكوالوتو (1972) Herbinia&Alutto، أنجل وبيري (1981) Angle & Perry، أن العنصر النسوي أكثر التزاما من الذكور، حيث تبدي النساء رغبة كبيرة للبقاء في نفس المنظمة، ما يدل على ارتباطهن بالمنظمة، في حين أكد كوش وسترس (1978) Koch &Steer، أرانيا و آخرون (1986) Aranya& al، عكس ذلك، حيث تعتبر المرأة أقل التزاما من الذكر، أما لوك و آخرون (1998) Luck & al، فقد أكدوا بعدم وجود علاقة بين متغير الجنس والالتزام التنظيمي (Henri, 2000).

### 4-8) الأقدمية:

أما بالنسبة لعلاقة الالتزام التنظيمي بالأقدمية، فقد أكدت نتائج الدراسات أن الالتزام التنظيمي يرتفع مع تقدم سنوات الخبرة، أي وجود علاقة طردية وإيجابية بينهما، وذلك

راجع لعدة أسباب منها التفاعل الاجتماعي بين العامل وزملائه من جهة، وبين العامل وقيادته المباشرة من جهة أخرى، في حين أكد ماير وآخرون (1991) Mayer & al، أن الأقدمية تؤثر بطريقة دالة في الالتزام التنظيمي عند العمال (مراد نعمون، 2006).

وفي هذا الصدد أكد ديون وآخرون (1992) Dion & al، أنه كلما كانت أقدمية العامل في المؤسسة مرتفعة، كلما زاد ذلك من تماثل وتطابق قيمه وأهدافه مع قيم وأهداف المنظمة، نظرا للدور الذي تلعبه في مساعدة العامل في فهم القيم التنظيمية، هذا ما يفسر الأموال والجهود الكبيرة التي تقوم بها المنظمات لضمان التطابق والتماثل بين قيم الفرد والقيم التنظيمية (Dion & al, 1992).

### 5-8) الخبرة المهنية:

أكدت الدراسات أن الخبرة المهنية تلعب دورا هاما في تشكيل الالتزام التنظيمي، حيث اشار موداي وآخرون (1982) Mawday & al، إلى أهمية اليوم الأول للفرد في المنظمة، أو بعبارة أخرى اللقاء الأول بين الفرد والمنظمة، حيث أكدوا أن الأشهر الأولى في المنظمة عامل مساعد على تشكيل الالتزام التنظيمي، نظرا لكون الخبرة المهنية التي لها دلالتها وماضيها الخاص، فمجمل الخبرات التي يمر بها الفرد العامل تنتج نظرة خاصة بالنسبة للفرد للمستقبل والتي تسمح أيضا باكتساب السلوك المهني الذي يسلكه الفرد في العمل (Paillé, 2003).

وفي هذا الصدد يرى لومير ومرتال (2007) Lemire & Martel، أن الالتزام العاطفي يطور خاصة من الأفراد الذين لديهم تجارب وخبرة في العمل والتي تتماشى وتطلعاتهم (Lemire & al, 2007).

### 6-8) المستوى التعليمي:

لقد أخذ متغير المستوى التعليمي أهمية كبيرة في موضوع الالتزام التنظيمي حيث أكدت نتائج الدراسات أن للمستوى التعليمي للعامل علاقة سلبية بالالتزام التنظيمي والسبب في ذلك حسب شلدون (1971) Cheldon، يرجع إلى أن الفرد الذي لديه مستوى تعليمي منخفض تتقلص الفرص المتاحة أمامه لا يجاد عمل آخر خارج المنظمة التي يعمل فيها، في حين الأكاد أرانيا وجاكسون (1975) Aranya & Jacobson، جراي (1989) Gray، على عدم وجود علاقة بين المستوى التعليمي والالتزام التنظيمي (Henri, 2000).

### 7-8) الخصائص الموضوعية:

#### 1-7-8) خصائص الوظيفة:

إن المجموعة الثانية من المتغيرات المرتبطة بالالتزام التنظيمي هي تلك المرتبطة بأدوار العاملين وخصائص الوظيفة أو سماتها التي يؤديها، والاهتمام هنا ينصب حول أي مدى يؤدي التباين أو الاختلاف في متطلبات الوظيفة إلى التأثير في الالتزام التنظيمي لدى العمال (محمد الصرفي، 2005).

لقد وضحت العديد من الدراسات أن وضوح الدور يرتبط بشكل مباشر مع الالتزام، هذا وقد أرجعت علاقة الدور بالالتزام إلى:

### 2-7-8) المدى الوظيفي:

يستند إلى أن تنوع الأنشطة الوظيفية التي يجب أن يقوم بها الفرد تفرض عليه ضرورة اكتساب معارف جديدة تدفع الفرد إلى الرفع من مستواه المعرفي، ما يؤدي إلى ارتفاع مستوى التزام نحو العمل، وتوصف العلاقة هنا بالتبادلية، حيث يسعى الفرد إلى تكوين استجابة ايجابية تقابلها استجابة تعزيزية من قبل التنظيم (محمد حسن رسمي، 2004).

### 3-7-8) الخصائص أو السمات الهيكلية:

المقصود هنا هو دراسة تأثير الهيكل التنظيمي في الالتزام التنظيمي، التي تعد من مجالات البحث الحديث نسبياً. إذ أن هناك تركيز كبير على الأسلوب الذي من خلاله يؤثر الهيكل التنظيمي على الاتجاهات مثل الرضا الوظيفي (محمد الصرفي، 2005).

وفي هذا الصدد، تشير الدراسات التي تناولت موضوع العلاقة بين البنائية والالتزام التنظيمي، المتمثلة في حجم المؤسسة، ونطاق الإشراف ومختلف اللوائح، حيث أكدت نتائج هذه الدراسات أن هناك علاقة ايجابية بين مستوى الالتزام وكل من اللامركزية والقوانين (محمد حسن رسمي، 2004).

كما أشار بعض الباحثين إلى أن حجم المؤسسة يؤثر سلبا في الالتزام، فالمنظمات الكبيرة ربما تتطلب من المدير بذل جهد أكبر في أعمال التنسيق، الرقابة وتطوير السلوك، ما يؤثر سلبا في التزام المدير تجاه المنظمة التي يعمل فيها (محمد الصرفي، 2005).

#### 4-7-8 الثقة بالمشرف المباشر والمنظمة:

لقد أكدت الدراسات أن الثقة بالمشرف والمنظمة يؤثر في الالتزام التنظيمي والأداء في العمل، حيث اشار شان (2002) Chen، أن الثقة تلاعب دورا مهما في تشكيل الالتزام التنظيمي، خاصة في المؤسسات العمومية، في حين أكد أري وآخرون (2002) Aryee & al، أن الثقة على المستوى التنظيمي تعكس الشفافية في العلاقات بين الفرد والمنظمة، وعلى مستوى المشرف الذي لديه من القدرات والمصادقية، ففي بعض المنظمات العمومية التي تؤخذ فيها القرارات دون إشراك العمال، نجد أن الثقة تجاه المشرف المباشر تلعب دورا مهما في المحافظة على السلوك الايجابي للعمال تجاه المنظمة، حيث تؤثر في الالتزام التنظيمي العاطفي للعمال، والرضا عن العمل، في حين أكدت الدراسة، أن الثقة اتجاه المشرف مرتبطة إيجابا بالأداء في العمل، ومن الأسباب التي توضح مدى أهمية الثقة خاصة في المنظمات العمومية شعور العامل بالأمن الوظيفي على المدى الطويل خاصة (Vanderberghe & al, 2005).

#### 5-7-8 الأجر والمكافئات:

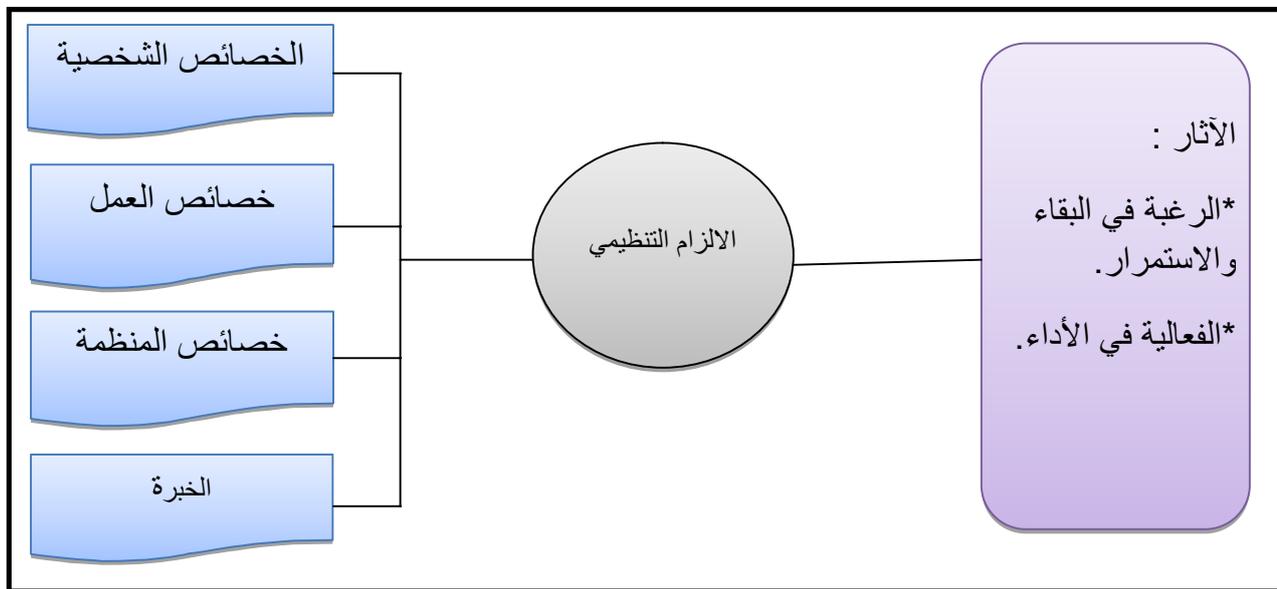
توصلت الدراسات إلى وجود علاقة ايجابية بين الأجر والالتزام المستمر، فارتفاع الأجر يشجع العمال على البقاء في المؤسسة نظرا لارتفاع خسائر العامل في حالة تركه للمنظمة، فالجزاء المالي يقوي علاقة الارتباط التبادلي " المالي "، ولا يقوي الالتزام العاطفي، أما الجزاء الغير مادي كالتهنئة والتشجيع والتغذية الرجعية والاعتراف فإنها لم تلقي الاهتمام من طرف الباحثين، في حين أظهرت بعض الدراسات أن طبيعة عقد العمل يؤثر على مستوى الالتزام التنظيمي، فالعمال الدائمون أكثر التزاما كما أنهم يشاركون في الكثير من الأنشطة مقارنة مع العمال الغير دائمين، وربما يرجع ذلك إلى أن أصحاب العمل يشعر بالالتزام نحو العمال المؤقتين بنفس المستوى الذي به نحو العمال الدائمين(مراد نعمون، 2006).

وفي هذا الصدد أكدت الدراسات الإمبريقية، أن للمكافآت في العمل علاقة بالالتزام التنظيمي، حيث تساهم في تشكيل وتنمية الالتزام التنظيمي خاصة الالتزام العاطفي، وفي هذا الشأن أكد كوهن وقاتكر (1994) Cohen & Gattiker، أن الرضا بالترقية لها علاقة بالالتزام التنظيمي خاصة في المؤسسات الخاصة مقارنة بالمؤسسات العمومية، والسبب في ذلك يرجع أساسا لكون المؤسسات الخاصة تستخدم الأجر كمحدد أساسي لتشجيع الأفراد وزيادة دافعيتهم للعمل، ويساعد في تشكيل علاقة ايجابية بين الفرد والمنظمة، أضف إلى ذلك فإن الزيادات في الأجر في المؤسسات الخاصة تعتمد على تقييم الأداء ومر دودية كل عامل على حدا، ما يوضح المعايير التي يعتمد عليها في حالة الزيادة في الأجر، عكس

المنظمات العمومية التي تعتمد في الزيادة في الأجور على التكتل الجماعي (Vanderberghe & al, 2005).

الشكل رقم (2) يمثل محددات الالتزام التنظيمي عند موداي وآخرون (1982) & Mowday

al



Re : Rahm, 2003, p 172.

يمثل الشكل رقم (2) محددات الالتزام التنظيمي عند كل من موداوي وآخرون Mowday & al ، المتمثل في الخصائص الشخصية، خصائص العمل، إضافة إلى خصائص المنظمة والخبرة التي سبق شرحها، والتي تعد بمثابة المحددات الأساسية للالتزام التنظيمي، إضافة لبعض العوامل ذات الصلة بالبيئة الخارجية، التي سنعمل على ذكر بعضها لاحقاً. حيث تؤثر هذه المحددات بطريقة أو بأخرى في مستوى الالتزام التنظيمي، ما ينتج آثار على مستوى الفرد والمنظمة من جهة ورغبة الفرد للاستمرار في العمل، وبذل الجهود، وإرادته للحفاظ على عضويته في التنظيم ما يساهم في الرفع من مستوى الأداء، وفعالية العامل في عمله من جهة أخرى.

أما فيما يخص العوامل المتصلة بالبيئة الخارجية، فهي تلك التي تؤثر في مستوى الالتزام التنظيمي، مثل سوق العمل وفرص الاختيار التي لها علاقة باتجاهات الأفراد، خاصة في الأيام والشهور الأولى في المنظمة، هذه العوامل التي تسمى بالمسابقات في عملية الالتزام التنظيمي، فكلما كان هناك رواج في الظروف الاقتصادية، وتعدد في فرص العمل المتاحة، كان قرار الاختيار بين البدائل المتاحة وبأقل ضغوط خارجية، ويمثل العمل أفضل فرصة اختيار الفرد، ومن جانب آخر تؤثر حالات الكساد الاقتصادي، ارتفاع نسبة البطالة، وانخفاض الفرص الوظيفية المتاحة في مستوى الالتزام التنظيمي.

يتبين من خلال ما سبق ذكره، أن للالتزام التنظيمي آثاراً ونتائج على مستوى الفرد من جهة وعلى مستوى المنظمة من جهة أخرى، حيث تتضمن نتائج الالتزام التنظيمي على مستوى الفرد كلا من النتائج الايجابية والسلبية، إضافة إلى النتائج الاقتصادية والمادية التي ترجع

على المنظمات التي يكون فيها التزام العمال قويا، الذين يعملون على تنفيذ مختلف المهام والنشاطات المتعلقة بالمنظمة، والملاحظ أيضا، هو اختلاف محددات الالتزام التنظيمي باختلاف أبعاد الالتزام، حيث أكد ماير و آخرون (Meyer & al (1993)، أن الالتزام العاطفي يطور خاصة من خلال الخبرات التي يمر بها الفرد في العمل، عكس الالتزام المستمر الذي يتشكل من خلال ادراك العامل للتكاليف المترتبة من وراء ترك المنظمة، هذا ما أكدته بكر (Beker (1960)، أما دونهام وآخرون (Dunhame & al (1994)، فقد أكدوا أن الالتزام العاطفي، والالتزام المعياري الذي يمثل ولاء الفرد للمنظمة يتشكلان من خلال مشاركة العمال في اتخاذ القرارات، أضف إلى ذلك التسيير بالمشاركة Management participatif، الذي يعتبر أحد المحددات الأساسية للالتزام العاطفي (Rojot, 2000).

### 9- العوامل المساعدة والمؤثرة في الالتزام التنظيمي:

هناك العديد من الآراء والتوجيهات في طرح وحصر العوامل التي تساعد في بناء وتدعيم الالتزام التنظيمي، فهناك من يرى وجود عوامل سيئة خارجية وعوامل تتعلق بخصائص الفرد، فهناك من يرى أنها عوامل تنظيمية يجب على المنظمة مراعاتها لتحقيق المستوى المرغوب من الالتزام التنظيمي من العاملين.

فقد ذكر العديد من الباحثين عدة عوامل تؤثر في الالتزام التنظيمي داخل المؤسسات وهي :

✓ العوامل المتعلقة بالبيئة الخارجية : هناك بعض العوامل الخارجية مثل ظروف

سوق العمل، وفرص الاختيار على الاتجاهات الأفراد وبالتالي تؤثر في درجة

الالتزام التنظيمي لديهم خاصة في فترة بداية العمل لهؤلاء الأفراد. وقد سمي هذا بالمسببات في عملية الالتزام التنظيمي، فكلما كانت الأوضاع الاقتصادية جيدة وتعددت فرص العمل المتاحة كانت درجة الالتزام التنظيمي متدنية والعكس صحيح ففي حالة الكسء الاقتصادي وارتفاع مستوى البطالة. ( -الوزان، 2006، ص 41).

✓ **العوامل المتعلقة ببيئة العمل الداخلية :** مثل السياسات ووضوح الأهداف، المناخ التنظيمي ونمط القيادة ونظام الحوافز المتبع في المنظمة وهي كالتالي :

○ **السياسات :** وذلك من خلال ضرورة تبني سياسات داخلية تساعد على

إشباع حاجات الأفراد العاملين في التنظيم. ( العوفي، 2005، ص 37).

**وضوح الأهداف :** يساعد وضوح الأهداف التنظيمية على زيادة الالتزام التنظيمي لدى العاملين. فكلما كانت الأهداف واضحة ومحددة كلما كانت عملية إدراك وفهم الأفراد للالتزام التنظيمي أكبر. ( المدهون والجزراوي، 1995، ص 506).

○ **العمل على تحسين المناخ التنظيمي :** فالمناخ التنظيمي هو ذلك المجال

المتضمن للطرق والأساليب والأدوات والعناصر والعلاقات المتفاعلة داخل

البيئة المنظمة بين الأفراد، فيمكن النظر للمناخ التنظيمي على أنه يمثل

شخصية المنظمة الناجحة، فالمناخ التنظيمي الجيد يعزز الثقة المتبادلة،

ويرفع الروح المعنوية، ويدعم الشعور بالالتزام التنظيمي.

(العميان، 2005، ص 307).

○ **تطبيق أنظمة وحوافز مناسبة :** توافر الأنظمة المناسبة والعادلة يؤدي إلى زيادة الرضا عن المنظمة ككل، وبالتالي وجود أنظمة مناسبة يعمل على زيادة الالتزام التنظيمي، واتفق الباحثون على أن المنظمات العاملة في القطاع العام أقل المنظمات استخداماً للحوافز وتطبيق أنظمة الحوافز الجيدة. (جواد، 2000، ص 278).

**العمل على بناء ثقافة مؤسسية :** إن الاهتمام بإشباع حاجات العاملين والنظر إليهم كأعضاء في بيئة عمل واحدة ترشح معايير أداء متميزة لأفرادها، وبالتالي تزيد من الالتزام التنظيمي لديهم. (حريم، 2004، ص 340).

**نمط القيادة :** إن الدور الكبير الذي يجب أن تقوم به الإدارة هو إقناع الآخرين، فالإدارة الناجحة هي القدرة على كسب التأييد الجماعي لإنجاز الأعمال. فالفائد الناجح هو الذي يستطيع زيادة درجات الالتزام التنظيمي لدى الأفراد. (الوزان، 2006، ص 41).

**العمل على مشاركة الأفراد العاملين في التنظيم :** فالمشاركة من قبل الأفراد بصورة ايجابية في تحقيق أهداف التنظيم تزيد من ارتباطهم بالمنظمة وبالتالي زيادة الالتزام التنظيمي لديهم. (أبو العلا، 2009، ص 47).

✓ **عوامل متعلقة بخصائص الفرد :** تناولت العديد من الدراسات خصائص الفرد من حيث السن وطول مدة خمسة ومستوى التعليم والجنس ودوافع وقيم الأفراد وعلاقتها بالالتزام التنظيمي وهي كالتالي :

السن وطول مدة الخدمة : يلاحظ أن هناك علاقة بين سن الفرد ودرجة التزامه للمنظمة، فكلما زاد عمر الفرد كلما تعلقه بالبقاء في المنظمة نظرا لصعوبة قبوله أن يعرض نفسه لمخاطر ترك العمل والبحث عن عمل آخر، والعكس صحيح إذا كان عمر الفرد صغيرا، حيث تكون أمامه أكثر من فرصة يمكن أن يخوضه، ولديه الرغبة في تحمل المخاطر، أما مدة الخدمة في العمل فكلما زادت مدة الخدمة زاد تعلق الفرد بالمنظمة والعكس صحيح في حالة مدة الخدمة القصيرة فيكون الالتزام التنظيمي ضعيفا.

مستوى التعلم : قد يرتبط مستوى التعليم عكسا أو طرديا بالالتزام التنظيمي، وقد يرجع السبب في العلاقة العكسية في أنه كلما ارتفع مستوى تعلم الفرد زادت توقعاته من المنظمة وكان إزامه لمهمته أكبر، كلما أثر على مستوى الالتزام التنظيمي لديه بالانخفاض، ومن جهة أخرى كلما ارتفع مستوى التعليم وزادت خبرة الفرد وكان العمل يتناسب مع قدراته وميوله واتجاهاته كلما ارتفع مستوى الالتزام التنظيمي.

الجنس والحالة الاجتماعية : تبين بعض الأبحاث أن النساء الأكثر التزاما بالمنظمة عن الرجال، بينما تبين من بعض الأبحاث الأخرى أنه ليس هناك علاقة بين الجنس والالتزام التنظيمي وقد تكون النتيجة الأولى أكثر انطباقا على منظمات القطاع العام وخاصة المنظمات التقليدية التي تعمل بها النساء.

دوافع وقيم الأفراد : كلما كان الأفراد ينظرون إلى المنظمة على أنها المكان الذي يعتمدون عليه في إشباع حاجاتهم، وهناك درجة من التطابق بين توقعات الأفراد وما تقدمه المنظمة زاد الالتزام التنظيمي.

✓ عوامل متعلقة بخصائص الوظيفة : تؤثر خصائص الوظيفة من حيث مجاله ودرجة التوتر بها على مستوى الالتزام التنظيمي، فتنوع مجال الوظيفة والاستقلالية والتحدي والتعددية والشعور بالمسؤولية، كل هذا يرتبط ايجابيا بالالتزام التنظيمي.

عوامل متعلقة بالهيكل التنظيمي : وهنا نجد أنه كلما وجدت لا مركزية في اتخاذ القرارات وتوفرت درجة من الاعتمادية في أداء العمل، كان له تأثير ايجابي على الالتزام.

كذلك كلما كان حجم المنظمة كبيرا فهذا يتطلب من المدير بذل جهد أكبر في عمل الرقابة والتنسيق مما قد يؤثر سلبا على إزام المديرين اتجاه المنظمات التي يعملون بها، بينما هناك من يرى أن العكس هو الصحيح، فحجم المنظمة يتيح الفرصة أكبر للتدخل بين الأشخاص وزيادة الفرص المتاحة للترقى أمام الأفراد الذي يؤدي إلى زيادة درجة التزامهم. (الوزان، 2006، ص42).

#### 10- الآثار المترتبة على الالتزام التنظيمي:

يمكن القول أن الالتزام التنظيمي للمنظمة يؤدي إلى نتائج ايجابية عموما، وسلبية أحيانا، إذا وصل ما درجة المبالغة ويمكن إنجاز هذه الآثار على النحو التالي :

#### 10-1- الآثار الايجابية :

لـ تعزيز رغبة الفرد في الاستمرار في العمل، الأمر الذي ينعكس على القيادة المناسبة ويجعله يبني أهداف المنظمة ويغيرها هادفة فيسعى جاهدا لتحقيق هذه الأهداف.

للأداء المتميز للعاملين ممن لديهم درجات عالية من الالتزام التنظيمي في سينات عملهم.

للانخفاض في مستوى التسرب والغياب عن العمل.

للزيادة في درجة فعالية الجماعة وتماسكها واستقرار العمالة، والانتظام في العمل والعمل بروح الفريق.

للزيادة في مشاعر الانتماء والأمان والقوة.

### 10-2- الآثار السلبية:

✓ العزلة الاجتماعية.

✓ المنافع والمزايا التي تعود على الأفراد من الالتزام للمنظمة تكون مرتبطة بالتكاليف.

✓ قلة الفرص المتاحة للتقدم الوظيفي والفرص المتاحة للتطور والنمو الذاتي.

✓ سيطرة هموم العمل على تفكير الفرد خارج أوقات العمل . (سامية خميس أبو ندا،

2007، ص 153).

### 11 قواعد الالتزام:

لفهم مبدأ الالتزام، يتحتم علينا أن ننظر لقواعده أيضا أي الدوافع الالتزامية لدى

الأفراد وتاريخيا هناك وسيلتان لفهم هذه القواعد وهي :

### 11-1 تكيف الناشئ عن الرهان الجانبي:

ويرتكز على الاستثمارات المترابطة التي سيفقدتها الفرد إذا ترك المؤسسة، بحيث ومع مرور الوقت يصبح أكثر تكلفة لأن الأفراد يشعرون أكثر بعدم قدرتهم على استبدال هذه الاستثمارات المفقودة، مما يعني أنهم يقومون برهان جانبي على إحدى جوانب شخصيتهم من أجل الاستثمار كعضو في المنظمة.

### 2-11) التكيف الناتج عن الانسجام بين أهداف الفرد والمنظمة:

يركز على مدى تطابق الأهداف الشخصية للأفراد مع المنظمة، مما يعكس رغبة الفرد في الموافقة على العمل لتحقيق أهداف المؤسسة، وهي الطريقة لتصور الالتزام التنظيمي على أنه نتيجة لثلاثة عوامل أساسية هي :

➤ الموافقة على أهداف وقيم المنظمة.

➤ الاستعداد لمساعدة المنظمة على تحقيق أهدافها.

➤ الرغبة في البقاء في المنظمة (محمد سعيد أنور سلطان، 2003).

**خلاصة الفصل:**

انطلاقاً مما سبق برزت الحاجة إلى دراسة السلوك الإنساني، وذلك يهدف إلى تحقيق النجاح للمنظمات والتقدم، ويتحقق هذا بعدة عوامل منها الالتزام التنظيمي حيث يعتبر من الركائز الأساسية التي تقوم عليها المنظمات والذي يعتبر حالة ايجابية محسوسة يشعر بها الفرد تجاه منظمته.

فقد تم عرض هذا الفصل مجموعة من المفاهيم حول الالتزام التنظيمي وأهميته وخصائصه وتطرقنا إلى أنماطه وأبعاده ومراحل التي يمر بها ليصل إلى المعنى المطلوب، وأيضا إلى العوامل المساعدة والمؤثرة في الالتزام التنظيمي وأخيرا الآثار المترتبة.

**تمهيد.**

بعد التطرق إلى الجانب النظري وإلى تحديد إشكالية البحث وفرضياته وأهدافه وبعد قيامنا بتحديد المفاهيم الأساسية لموضوع البحث وكذلك استعراضنا لأهم الجوانب المرتبطة به في كل فصل على حدة، الآن سنتطرق إلى الجانب التطبيقي، الذي يعتبر كمحاولة لاختبار فرضيات الدراسة وسيتم التذكير بفرضيات الدراسة، منهج الدراسة ومجتمعها، عرض كيفية بناء الاستبيان والتأكد من صدقها والأساليب الإحصائية التي استخدمت لتحليل البيانات الإحصائية.

**1- التذكير بالفرضيات:****1-1 الفرضية العامة:**

توجد علاقة بين نوع القيادة والالتزام التنظيمي.

**2-1 الفرضيات الجزئية.**

توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الديمقراطية والالتزام التنظيمي.

توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الديكتاتورية والالتزام التنظيمي.

توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الفوضوية والالتزام التنظيمي.

**2- الدراسة الاستطلاعية.**

تعد الدراسة الاستطلاعية من الناحية المنهجية مرحلة هامة في البحث العلمي نظرا لاستبيانها المباشر بالميدان، مما يضيف الموضوعية في البحث كما تسمح للباحث بالتقرب

من الميدان وتزويده بالمعلومات أولية حول الظاهرة محل الدراسة، وبهذا فهي تعتبر أساساً جوهرياً لبناء البحث . ( محي الدين مختار، 2000، ص 47).

ولهذا قمنا بدراسة ميدانية تخص عمال مؤسسة نפטال بواد-عيسي بتيزي وزو لمعرفة علاقة القيادة التنظيمية بالالتزام التنظيمي.

وتطرقنا في دراستنا الاستطلاعية بالمقابلة مع رئيس المؤسسة الذي أفادنا بمعلومات حول موضوع البحث.

وفيما يخص بحثنا هذا : القيادة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى عمال مؤسسة نפטال.

قمنا بعدة زيارات إلى مقر مؤسسة نפטال بتيزي وزو ، وحيث قمنا بالتعرف على مختلف مصالحها، ولقد وقع اختيارنا عليها لسبب كون الوحدة تحتوي على عدد كبير من المسؤولين، مما يعطي لنا الفرصة في الاطلاع على الأنماط القيادية المختلفة.

استهلنا دراستنا الاستطلاعية بالعديد من المقابلات مع العاملين في المصالح التي تشكل الوحدة، وكذلك قابلنا بعض المسؤولين بغرض الحصول على المعلومات المتعلقة ببحثنا.

لقد ساعدتنا هذه المرحلة في التعرف أكثر على مؤسسة نפטال بصفة عامة وكذلك لكشف عن الجو السائد فيها ومعرفة طبيعة عمل العاملين بها وعلى متطلبات العمل وخصائص محيط العمل.

### 3- منهج الدراسة:

تقوم هذه الدراسة على المنهج الوصفي كونه من أكثر المناهج استخداماً في دراسة الظواهر الإنسانية والاجتماعية وكونه الأنسب للبحوث الخاصة. حيث يحاول الباحث خلاله الكشف عن التأثيرات والعلاقة التي تربط بين متغيرات البحث دون إحداث أي تفسير فيها. ويعرفه "تركي رابح" بأنه كل استقصاء ينصب على ظاهرة من الظواهر العلمية والنفسية كما هي

في الحاضر، يقصد تشخيصها والكشف عن جوانبها وتحديد العلاقة بين عناصرها وبين ظواهر علمية ونفسية أخرى. (تركي راجح، 1984، ص 22).

اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي لكونه ساعد على دراسة الظاهرة كما هي موجودة في الواقع، ووصفنا وصفا دقيقا يعبر عنها بطريقة كمية.

فالمنهج الوصفي يهدف إلى وصف ظواهر وأشياء معينة وجمع الحقائق والمعلومات والملاحظات كلها ووصف الظروف الخاصة بها، وتقرير حالتها كما توجد عليه في الواقع (مجدي عزيز إبراهيم، 1989، ص 54).

وتبرز أهمية المنهج الوصفي في البحث كونه الأسلوب الوحيد والممكن في نظر العديد من الباحثين لدراسة الكثير من المجالات الإنسانية، حيث يعتبر أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف ظاهرة وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة. يهدف هذا الأسلوب إلى:

1. جمع بيانات حقيقة ومفصلة لمشكلة موجودة فعلا لدى مجتمع معين.
2. تحديد المشكلات الموجودة وتوضيحها.
3. إجراء مقارنات لبعض الظواهر أو المشكلات وتقديمها وإيجاد العلاقات بين تلك الظواهر.
4. تحديد ما يفعله الأفراد في مشكلة ما والاستفادة من آرائهم وخيراتهم في وضع تصور وخطط مستقلة، واتخاذ القرارات المناسبة في مواقف مشابهة، ويتميز الأسلوب الوصفي فيما يلي :

- \* أنه يقدم معلومات على واقع الظاهرة الحالية.
- \* يوضح العلاقة بين الظواهر المختلفة والعلاقة في الظاهرة نفسها.
- \* يساعد في التنبؤ في مستقبل الظاهرة نفسها. (سامي محمد ملحم، 2000،

ص 54).

إن مؤسسة نפטال NAFTAL تعتبر مؤسسة اقتصادية هامة في الوطن وفي مجال نقل وتوزيع المنتجات البترولية ومشتقاتها.

تأسست وفقا للمرسوم 101/80 الصادر في 06 أفريل 1980 ودخلت مجال التشغيل في جانفي 1982

اهتمت بتوزيع وتكرير البترول ومشتقاته وقسمت فيها بعد إلى مؤسسة مختصة في تصفية وتكرير البترول نפטال، ومؤسسة مختصة في توزيع وتسويق المنتجات البترولية ومشتقاتها على التراب الوطني.

بداية من 18 أفريل أصبحت مؤسسة نפטال مؤسسة مساهمة (SPA) برأس مال مقدر بـ 6.500.000.000 د ج مقسمة إلى 665 سهم بقيمة 10 ملايين دينار جزائري (د ج) لكل سهم تابعة 100% لمؤسسة سوناطراك.

أصبح رأس مالها 15.650.000.000 د ج في السنوات الأخيرة، تقع مؤسسة نפטال للتسويق في المنطقة الصناعية لواد عيسي ولاية تيزي وزو، وهي تغطي مساحة كبيرة من التأثير تنطوي على ولاية تيزي وزو، وهي جزء من ولاية بومرداس، والوكالة التجارية ببيجاية، مهامها تخزين وتوزيع المشتقات النفطية المسوقة.

فإنه يضمن التشغيل السليم وصيانة البيئة التحتية التي يتم التحالف معها وكذلك رصد مراقبة أنشطة الهوائيات التي ينحتون إليها. ولها خمسة (5) فروع رئيسية ، فرع الوقود، فرع الغاز، فرع الزيوت، فرع الزفت والعجلات وأخيرا فرع الشراكة والنشاط الدولي

وتقوم أهدافها الإستراتيجية على مواصلة مهمة التوزيع وتسويق المنتجات المتنوعة وتحسين جودتها وتوسيع شبكاتها.

**4- الموقع الجغرافي:**

تقع مؤسسة نفضال في المنطقة الصناعية بواد عيسي على بعد حوالي 10 كيلومتر من مقر ولاية تيزي وزو، حيث تضم على حوالي 500 عامل، مساحتها تقدر بـ 14 هكتار.

**5- عينة الدراسة:**

شملت عينة الدراسة على 70 فرد من المجتمع الأصلي المتكون من 500 عامل، ينتمون إلى مؤسسة نفضال بواد عيسي، تحتوي هذه العينة على فئات مختلفة من حيث الجنس، الحالة العائلية، الأقدمية والمستوى التعليمي.

**1-5 توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس:**

الجدول رقم (5) يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.

الجنس	العدد	النسبة
الذكور	41	58,57 %
الإناث	29	41,42 %

نلاحظ من خلال الجدول رقم (2) أن العينة أغلبها ذكور بنسبة **58,57 %** أما الإناث فتمثل نسبة **41,42 %**، وربما يعود تفوق نسبة الذكور إلى طبيعة العمل وبذل الجهد لأداء العمل خارج النطاق الإداري.

**2-5 توزيع أفراد العينة حسب متغير حسب السن:**

الجدول رقم (6) يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير السن.

الفئة	التكرار	النسبة
من 23 حتى 28 سنة	18	25,28 %
من 29 حتى 35 سنة	16	22,85 %
من 36 إلى 43 سنة	24	34,28 %
من 44 إلى 50 سنة	12	17,14 %
المجموع	70	100 %

نلاحظ من خلال الجدول أن الفئة العمرية (36 إلى 43 سنة) تمثل أكبر فئة بنسبة **34,28 %**، ثم تليها فئة (23 إلى 28 سنة) بنسبة **25,28 %**، ثم فئة (29 إلى 35 سنة) بنسبة **22,85 %**، وفي الأخير فئة (44 إلى 50 سنة) بنسبة **17,14 %**.

كما نلاحظ أيضا أن أغلبية أفراد العينة هم شباب حيث تتراوح أعمارهم من **23 إلى 28 سنة** ومن **36 إلى 43 سنة**.

### 3-5 توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة العائلية:

الجدول رقم (7) يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة العائلية.

الحالة العائلية	التكرارات	النسبة
أعزب	37	52,85 %

متزوج	30	42,85 %
مطلق	1	1,42 %
أرمل	2	2,85 %
المجموع	70	100 %

نلاحظ من خلال الجدول رقم (4) أن حالة أعزب تمثل أكبر نسبة مقدرة بـ % 52,85، ثم تليها حالة المتزوج بنسبة % 42,85، ثم حالة الأرمل بنسبة % 2,85، وفي الأخير حالة المطلق بنسبة % 1,42، كما نلاحظ أن نسبة الغير المتزوجين أعلى من الحالات العائلية الأخرى هذا قد يكون راجع إلى سياسة المؤسسة في استقطابها للعمال الغير متزوجين.

#### 4-5 توزيع أفراد العينة حسب متغير حسب المستوى التعليمي:

الجدول رقم (8) يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي.

النسبة	التكرارات	المستوى التعليمي
00 %	00	ابتدائي
11,42 %	08	متوسط
21,42 %	15	ثانوي
67,14 %	47	جامعي
100 %	70	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (5) أن نسبة فئة المستوى الجامعي تمثل أكبر نسبة بـ **67,14 %**، ثم فئة المستوى الثانوي بنسبة **21,42 %**، ثم فئة المستوى المتوسط بنسبة **11,42 %**، وفي الأخير فئة المستوى الابتدائي المعدومة، ونلاحظ كذلك من خلال هذه النسبة، نجد أن أسلوب التوظيف في هذه المؤسسة تصب في صالح الجمعيين الحاصلين على شهادات مختلفة التخصصات، وأن هذه المؤسسة توظف أفراد ذات المستوى الدراسي العالي وذلك بهدف الاستفادة بقدراتهم ومهاراتهم لصالح المؤسسة للتطور والرقى.

#### 5-5 توزيع أفراد العينة حسب متغير حسب الأقدمية:

الجدول رقم (9) يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغيرات الأقدمية.

النسبة	التكرار	الأقدمية
41,42 %	29	أقل من 5 سنوات
31,42 %	22	من 5 إلى 15 سنة
20 %	14	من 16 إلى 25 سنة
7,14 %	5	من 26 فأكثر
100 %	70	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن أفراد العينة ذو أقدمية هم فئة أقل من 5 سنوات بنسبة **41,42 %**، ثم تليها فئة 5 إلى 15 سنة بنسبة **31,42 %**، ثم فئة 16 إلى 25 سنة بـ **20 %**، وأخيرا فئة 26 فأكثر بنسبة **7,14 %**.

وهو أيضا مؤشر جيد حيث أن العناية بفترة أقل من 5 سنوات وفترة ما بين 5 إلى 15 سنة، من حيث التكوين والتدريب والحوافز المادية والمعنوية، وبرامج الوقاية وتحسين ظروف العمل بعد مستقبل زاهر للمؤسسة، إن خصصنا جزءا من استثماراتها في العنصر البشري.

#### 6- خصائص عينة البحث:

توجد عدة طرق لاختيار العينة، منها العشوائية، ونظرا لصفة موضوع بحثنا، الذي يتمثل في محالة دراسة علاقة القيادة بالالتزام التنظيمي، فقمنا ببناء استبيان باختيار عينة تتكون من 30 عاملا من مجتمع أصلي يتكون من 500 عامل.

وفي هذا البحث اعتمدنا على طريقة العينة العشوائية البسيطة نظرا لمحاسنها كونها تعطي عينة أكثر تمثيلا، ويقول عنها "عباس محمود عوض" "أنها عينة مختارة دون ترتب نظام مقصود، فكل أفراد المجتمع الذين اخترنا منه العينة لهم فرصة مساوية في الاختيار، ولم يكن هناك تحيز في الاختيار وبالتالي فالعينة العشوائية هي عينة غير متحيزة". (عباس محمود عوض وآخرون، 2002، ص 80).

#### 7- صدق و ثبات الاستبيان:

##### 7-1 صدق الاستبيان:

بعد أن أعدنا الاستبيان قمنا بتوزيعه على خمسة (05) محكمين في قسم علم النفس العمل والتنظيم بجامعة مولود معمري وهم :

(الأستاذ مجيدر بلال، الأستاذ قدورو الأستاذ الأحسن حمزة، الأستاذة خمنو دونية لقياس الصدق الظاهري للاستبيان، وبعد اطلاعهم عليه، قمنا باسترجاعه وإعادة النظر في بعض البنود الغامضة لاستيعابها من طرف القارئ. كما قمنا بحذف وتصحيح بعض البنود الغير المضبوطة.

7-2 ثبات الاستبيان:

قمنا بحساب معامل ألفا كرونباخ كما هو مبين في الجدول رقم (10):

المحاور	معامل ألفا كرونباخ
محور القيادة	0,83
محور الإلتزام	0,63

8- الأدوات الإحصائية:

مجموعة من الوسائل لجمع البيانات وكشف عن النتائج، ومنها الاستبيان الذي يعد وسيلة من وسائل البحث العلمي التي تستعمل على نطاق واسع من أجل الوصول إلى معلومات متعلقة بالعمال والناس عامة والتعرف على دوافعهم وميولهم.

ولقد اعتمدنا على أسئلة مغلقة يتم الإجابة عنها بـ (أبدأ، نادرا، أحيانا، غالبا، دائما) وهي مرقمة كما يلي:

الجدول (11) تقييم الاستبيان:

أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما
1	2	3	4	5

ويتضمن الاستبيان على معلومات عامة، كالجنس، الحالة العائلية، السن، المستوى التعليمي، الأقدمية.

كما قسمناه إلى محورين، الأول خاص بالقيادة والثاني خاص بالالتزام. ويحتوي كل منهما على ثلاثون (30) بند

وقمنا بتفريغ البيانات ومعالجتها وتحليلها عن طريق مجموعة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وتعتبر الطريقة الوحيدة للحصول على نتائج دقيقة تخدم البحث.

واعتمدنا أيضا على النسبة المئوية بالنسبة للبيانات العامة وحساب معامل الارتباط برسون و ألفا كرونباخ و الانحراف المعياري.

خلاصة الفصل.

وبعدما تطرقنا إلى الجانب النظري وكذا الفصول الأخرى للقيادة والالتزام التنظيمي، وإلى الجانب التطبيقي، الذي تناول الإجراءات المنهجية التي تم إتباعها والدراسة الاستطلاعية، عينة ومجتمع البحث، وخصائصه وأدوات جمع البيانات. نتطرق إلى الفصل الأخير، الذي هو عرض ومناقشة النتائج.

1- عرض نتائج الفرضيات :

1-1 عرض نتائج الفرضية الجزئية الأولى :

القرار	Sig (p)	ر	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتغيرات	N
غير دالة	0,82	0,02	1,21	3,45	القيادة الديمقراطية	70
			1,18	2,50	الالتزام	

نلاحظ من خلال الجدول رقم (8) أن المتوسط الحسابي للقيادة الديمقراطية يقدر بـ (3,45) بانحراف معياري يقدر بـ (1,21)، أما المتوسط الحسابي للالتزام فيقدر بـ (2,50) بانحراف معياري يقدر بـ (1,18)، ومن خلال النتائج الأولية تم حساب معامل الارتباط بيرسون الذي قدر بـ (0,02) وهي قيمة غير دالة إحصائياً لأن قيمة  $\text{Sig}(p=0,82)$  هي قيمة أكبر من مستوى الدلالة سواء عند (0,01) أو (0,05).

وبالتالي ترفض الفرضية الجزئية الأولى التي مفادها " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الديمقراطية والالتزام التنظيمي " وبالتالي تقبل الفرضية الصفرية التي مفادها " لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الديمقراطية والالتزام التنظيمي " .

2-1 عرض نتائج الفرضية الجزئية الثانية:

القرار	Sig (p)	ر	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتغيرات	N
غير دالة	0,38	0,11	1,31	3,22	القيادة الديكتاتورية	70
			1,18	2,50	الالتزام	

نلاحظ من خلال الجدول رقم (9) أن المتوسط الحسابي للقيادة الديكتاتورية يقدر بـ (3,22) بانحراف معياري يقدر بـ (1,31).

أما المتوسط الحسابي للالتزام التنظيمي يقدر بـ (2,50) بانحراف معياري يقدر بـ (1,18)، ومن خلال النتائج الأولية تم حساب معامل الارتباط بيرسون والذي يقدر بـ (0,11) وهي قيمة غير دالة إحصائياً لأن قيمة  $\text{Sig (p=0,38)}$  هي قيمة أكبر من مستوى الدلالة سواء عند (0,01) أو (0,05).

وبالتالي ترفض الفرضية الجزئية الثانية التي مفادها " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الديكتاتورية والالتزام التنظيمي"، وتقبل الفرضية الصفرية التي مفادها " لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الديكتاتورية والالتزام التنظيمي".

3-1 عرض نتائج الفرضية الجزئية الثالثة:

القرار	Sig (p)	ر	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتغيرات	N
غير دالة	0,967	0,005	1,31	2,85	القيادة الفوضوية	70
			1,18	2,50	الالتزام	

نلاحظ من خلال الجدول رقم (10)، أن المتوسط الحسابي للقيادة الفوضوية يقدر بـ (2,85) بانحراف معياري يقدر بـ (1,31).

أما المتوسط الحسابي للالتزام التنظيمي يقدر بـ (2,50) بانحراف معياري يقدر بـ (1,18)، ومن خلال النتائج الأولية تم حساب معامل الارتباط بيرسون الذي يقدر بـ (0,05)، وهي قيمة غير دالة إحصائية، لأن قيمة  $\text{Sig } (p=0,967)$  هي قيمة أكبر من مستوى الدلالة سواء عند (0,01) أو (0,05).

وبالتالي ترفض الفرضية الجزئية التي مفادها " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الفوضوية والالتزام التنظيمي "، وتقبل الفرضية الصفرية التي مفادها " لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الفوضوية والالتزام التنظيمي ".

#### 4-1 عرض نتائج الفرضية العامة:

القرار	Sig (p)	ر	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتغيرات	N
غير دالة	0,64	0,061	0,50	3,29	القيادة	70
	0,64	1	1,18	2,50	الالتزام	

نلاحظ من خلال الجدول (11) أن المتوسط الحسابي للقيادة يقدر بـ (3,29) بانحراف معياري قدره (0,50)، أما المتوسط الحسابي للالتزام فيقدر بـ (2,50) بانحراف معياري قدره (1,18)،

ومن خلال النتائج الأولية تم حساب معامل الارتباط بيرسون لمتغير القيادة والذي يقدر بـ (0,061)، وهي قيمة غير دالة احصائياً، لأن قيمة (Sig (p=0,64)، هي قيمة أكبر من مستوى الدلالة سواء عند (0,01) أو (0,05).

وبالتالي ترفض الفرضية العامة التي مفادها " توجد علاقة بين القيادة والالتزام التنظيمي"، وبالتالي تقبل الفرضية الصفرية التي مفادها " لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة والالتزام التنظيمي".

## 2- تفسير ومناقشة نتائج فرضيات الدراسة:

### 1-2) تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الجزئية الأولى:

إن مفاد الفرضية الجزئية الأولى " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الديمقراطية والالتزام التنظيمي لدى عمال مؤسسة نפטال " وقد أشارت النتائج المتوصل إليها اعتماداً على معامل بيرسون والمقدرة بـ (0,02) عند مستوى الدلالة سواء عند (0,01) أو (0,05). ومن أجل التحقق من صحة الفرضية المصاغة، تم مقارنة مستوى الدلالة الإحصائية بالقيمة المرافقة (0,82)، حيث تبين أن القيمة المرافقة أكبر من مستوى الدلالة، وبالتالي فإن الفرضية الجزئية لهذه الدراسة لم تتحقق.

ومن خلال النتائج المتحصل عليها يمكننا القول بان القيادة الديمقراطية ليس لها علاقة ولا تأثير بالالتزام التنظيمي، فهو دافع ومؤشر ايجابي يدفع بالعامل إلى العمل قصد تحقيق أهدافه داخل المنظمة، وهذا راجع إلى عدم إشراكه في اتخاذ القرار وعدم إفساح المجال للمبادرة والإبداع وممارسة القائد إشرافاً عاماً لتحفيزهم على زيادة الإنتاجية وعدم الاعتماد على أسلوب التأثير بدلاً من استخدام السلطة الرسمية في تحريكهم وعدم إقامة الاتصال ذو اتجاهين معهم.

وقد تنافت دراستنا مع دراسة **طلال عبد المالك الشريف (2004)**، حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الأنماط القيادية والأداء الوظيفي بإمارة منطقة مكة المكرمة

والعلاقة بينهما، وقد أشارت النتائج أن هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية موجبة بين نمط القيادة الديمقراطية ومستوى الأداء الوظيفي.

### 2-2) تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثانية:

إن مفاد الفرضية الجزئية الثانية " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الديكتاتورية والالتزام التنظيمي لدى عمال مؤسسة نפטال "، وقد أشارت النتائج المتوصل إليها اعتماداً على معامل بيرسون والمقدرة بـ (0,11) عند مستوى الدلالة سواء (0,01) أو (0,05)، ومن أجل التحقق من صحة الفرضية المصاغة، تم مقارنة مستوى الدلالة بالعينة المرافقة (0,38)، حيث تبني أن العينة المرافقة أكبر من مستوى الدلالة، وبالتالي فإن الفرضية الجزئية الثانية لهذه الدراسة لم تتحقق.

ومن هذا المنطق نستنتج بأن القيادة الديكتاتورية ليس لها علاقة بالالتزام التنظيمي، وهذا راجع إلى عدم صرامة القائد وعدم فرض خطة على العاملين معه ، ولا يحرم العاملين من حرية التحدث عن الأخطاء وعدم تصرفه لوحده.

### 3-2) تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثالثة:

والتي مفادها " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الفوضوية والالتزام التنظيمي لدى عمال مؤسسة نפטال "، وقد أشارت النتائج المتوصل إليها اعتماداً على معامل الارتباط بيرسون والمقدرة بـ (0,005) عند مستوى الدلالة سواء (0,01) أو (0,05)، ومن أجل التحقق من صحة الفرضية المصاغة، تم مقارنة مستوى الدلالة بالقيمة المرافقة (0,21)، حيث تبين أن القيمة المرافقة أكبر من مستوى الدلالة، وبالتالي فإن الفرضية الجزئية الثالثة لهذه الدراسة لم تتحقق.

ومن خلال النتائج المتحصل عليها نستنتج بأن القيادة الفوضوية ليس لها علاقة ولا تأثير بالالتزام التنظيمي، وهذا راجع إلى عدم شعور القائد بالضياع، وعدم القدرة على

التصرف والاعتماد على نفسه في مواقفها، وعدم تسهله مع العمال المقصرين في أداء واجباتهم وعدم تركه للمرؤوسين لحل مشاكلهم لوحدهم.

#### (4-2) تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الجزئية العامة:

والتي مفادها " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نوع القيادة والالتزام التنظيمي لدى عمال مؤسسة نפטال"، وقد أشارت النتائج المتوصل إليها اعتماداً على معامل بيرسون والمقدرة بـ (0,06) عند مستوى الدلالة سواء (0,01) أو (0,05)، ومن أجل التحقق من صحة الفرضية المصاغة، تم مقارنة مستوى الدلالة بالقيمة المرافقة  $p(0,21)$ ،

حيث تبين أن القيمة المرافقة أكبر من مستوى الدلالة، وبالتالي فإن الفرضية العامة لهذه الدراسة لم تتحقق ومن خلال النتائج المتحصل عليها في التحليل الإحصائي للفرضية العامة التي مفادها " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نوع القيادة والالتزام التنظيمي"، تبين أنها لم تتحقق أي لا توجد علاقة بين متغيري الدراسة، أي أن القيادة بمختلف أنواعها (الديمقراطية، الديكتاتورية، الفوضوية) لا يؤثر في مستوى الالتزام التنظيمي لدى عمال مؤسسة نפטال، وربما هذا راجع إلى نمط الوعي القيادي في هذه المؤسسة وعدم فتح قنوات الاتصال بين القادة والمرؤوسين والعمال، أو عدم وجود ثقة متبادلة في أفراد هذه المؤسسة، وهذا ربما راجع إلى تعدد الثقافات المتواجدة في المؤسسة أو راجع إلى التغيير والتغير التنظيمي.

وقد تنافت دراستنا دراسة مع دراسة أبو جبل (2005) أنماط القيادة السائدة في مدارس التعليم الأساسي العليا الحكومية في قطاع غزة. وهدفنا من هذه الدراسة، معرفة الأنماط القيادية السائدة في مدارس التعليم الأماني وانعكاساتها على أداء العاملين، وقد تم اختيار عينة صغيرة مكونة من 50% من مديري ومديرات المدارس الأساسية العليا الحكومية في محافظة غزة، والبالغ عددها (56) مدرسة، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- شيوع النمط الديمقراطي، يليه النمط التراسلي والأوتوقراطي.
- وجود علاقة بين النمط القيادي الذي يمارسه مدير المدرسة وأداء المعلمين.

## 3- الاستنتاج العام.

تعتبر القيادة، النشاط الذي يعبر عن المقدرة على التأثير في الآخرين، ليتعاونوا على تحقيق الهدف . وهي نوع من القدرة والمهارة في التأثير على المرؤوسين، بحيث يرغبون في أداء وانجاز ما يحدده القائد واستمالتهم للتعاون في تحقيق أهداف المنظمة (صلاح الدين جوهر، إدارة المؤسسات التربوية، أساسها ومفاهيمها، عين الشمس، الطبعة الأولى، 1972، 2001، ص 46-47).

أما الالتزام فهو من أكبر المتغيرات السلوكية والتنظيمية، وهو قوة تطابق مع منظمته وارتباطه، وأن هناك لها تأثير في تحديده، وهي الرغبة والاستعداد والاعتقادي القوي بقبول أهداف المنظمة وقيمها من أجل استمرارية المنظمة.

ومن هنا برزت أهمية البحث في دراسة متغيري القيادة والالتزام التنظيمي، وهل تساهم القيادة في تحقيق الالتزام الذي يؤدي إلى تحسين والمحافظة على العاملين والمؤسسات وإنتاجية مرتفعة.

وفي إطار هذه الدراسة وبعد إجرائها، تبين النتائج إلى عدم تحقق الفرضية العامة التي مفادها " وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عامل القيادة والالتزام "، وهذا يعود إلى عدم تحقق كل الفرضيات الجزئية، ومنه يميننا القول بأن القائد والديكتاتورية، الديمقراطية والفوضوية ليس لها علاقة في تحقيق الالتزام التنظيمي في مؤسسة نفضال، وهذا بسبب

نقص الوعي القيادي والتنظيمي ونقص الإدراك في أهمية المشاركة في عملية اتخاذ القرارات وتحمل المسؤوليات.

## 4- التوصيات:

من خلال ما لاحظناه في الميدان والنتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة ، نقدم بعض الاقتراحات والتوصيات التي يمكن أن تخدم العمال والمؤسسة بصفة عامة.

- 1) العمل على النهوض بمستوى نضج المرؤوسين للمشاركة في صنع القرار باعتبارها الخطوة الأولى لنجاح المؤسسة.
- 2) إعادة النظر في نظم الحوافز والترقية وتقييم الأداء من وقت لآخر مما يحقق الموضوعية لهذه النظم من أجل رفع درجات الالتزام.
- 3) إجراء دراسات حول أثر الحالة الاجتماعية على درجة الالتزام.
- 4) الاقتداء بمبادئ الفكر الإسلامي وبالنموذج القيادي للنبي (ص) الذي يتسم بالعدل والرحمة.

## الخلاصة:

من خلال دراستنا حاولنا تسليط الضوء على موضوع القيادة وعلاقته بالالتزام التنظيمي من أجل استنتاج العلاقة الموجودة بين المتغيرين في مؤسسة نفضال بواد عيسي.

وفي الأخير نقول أننا قد سعينا بما لدينا من مجهودا، قدرات ومؤهلات لإعطاء ما يستحقه هذا الموضوع من أهمية، وتبقى النتائج، ومحتوى هذا العمل المتواضع محصورة على عينة محدودة من المجتمع الأصلي، ولا يمكن تعميمها على جميع العمال الموجودين في مؤسسات أخرى ككل أي في الجزائر.

## قائمة المراجع

1. الناجي محمد بن عبد الله، (2005) الإدارة التعليمية والمدرسية نظريات وممارسات، ط1، دون ناشر.
2. الشيباني، عمر (دراسات في الادارة التعليمية والتخطيط التربوي، طرابلس، الهيئة القومية للبحث العلمي ( 1992م).
3. أسعد وليد أحمد، الادارة التعليمية، ط1، عمان، مكتبة المجتمع العربي (2005).
4. حسين حريم، السلوك التنظيمي، سلوك الافراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد، ط4، الأردن، 2013.
5. جواد شوقي ناجي، السلوك التنظيمي، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط 3، عمان 2000.
6. سعيد عبد المرسي بدر، عملية العمل مدخل في علم الاجتماع الصناعي، دار المعرفة الجامعة للنشر والتوزيع، 2006.
7. سعاد نائف البرتوطي، إدارة الموارد البشرية إدارة الأفراد، دار وائل للنشر والتوزيع، ط 3، الأردن 2007.
8. سامي محمد ملحم، مناهج البحث في التربية وعلم النفس، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، 2000.
9. عبد الشافي محمد أبو الفضل، القيادة الادارية في الاسلام، المعهد العالي للفكر الاسلامي، ط 7، القاهرة 1996.
10. عبيدات سهيل أحمد، الانماط القيادية وفق نظرية الشبكة وعلاقتها بفعالية إدارة الوقت، أربد عالم الكتاب الحديث، 2004.

11. عمران محمد سليمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأسماك، دار وائل للنشر، ط 3، عمان 2005.
12. عبد الوهاب علي محمد، إدارة الأفراد والعلاقات الانسانية، مكتبة عين شمس، القاهرة 1993.
13. عبد الرزاق سعادة، السلوك التنظيمي، جامعة القدرس المفتوحة، ط 1، 1995.
14. عامر مصباح، خصائص القيادة في عهد الرسول، دار هومة، ط 1، الجزائر 2003.
15. صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، الاسكندرية 2002-2004.
16. ظاهر كلادة، الاتجاهات الحديثة للقيادة الادارية، دار زهر، عمان 1997.
17. ضرار العتني وآخرون، الادارة العلمية الادارية، مبادئ وأصول وفن، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان 2007.
18. فاروق مجدلاوي، الادارة الاسلامية في عهد عمر بن الخطاب، دار روائع مجدلاوي، ط 3، عمان 2003.
19. محمد قاسمي القزويني، مبادئ الادارة النظرية والعلمية والوظائف، دار روائد، ط 3، عمان 2006.
20. محمد علي محمد، مجتمع المصنع دراسة فيس علم الاجتماع التنظيمي، دار النهضة العربية، بيروت 1985.
21. ماهر محمد صالح حسين، أساسيات ونظريات ومفاهيم، دار الكندي للنشر والتوزيع، الأردن 2004.

22. مصطفى أبو زيد فهمي حسن عثمان، الادارة العامة، الدار الجامعية الجديدة، الاسكندرية 2003.

23. محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي، دار وائل للنشر والتوزيع، ط 4، الاردن 2008.

24. مدهون موسى توفيق والجراروي إبراهيم محمد، تحليل السلوك التنظيمي سيكولوجيا وإداريا للعاملين والجمهور، المرزي للخدمات الطلاسية، ط 1، عمان 1995.

25. احمد الصرفي، السلوك التنظيمي، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، ط 1، القاهرة 2005.

26. محمد حسين رسمي، السلوك التنظيمي في الادارة التربوية، دار الوفاء لدنيا، ط 1، الاسكندرية 2004.

27. مجدي عزيز إبراهيم، مناهج البحث في العلوم النفسية والتربوية، دار النشر للجامعات، ط 5، جامعة القاهرة، مصر 1989.

28. منير زيد عبودي، التنظيم الاداري ومبادئه الاساسية، دار أسامة للنشر، الأردن 2008.

29. نوفل كنعان، القيادة الادارية، دار الثقافة، ط 1، عمان 1999.

30. كنعان، نواف (1980م)، اتخاذ القرارات الادارية بين النظرية والتطبيق، ط 1، عمان، دار الثقافة للنشر

31. نور الدين حالوش، إدارة الموارد البشرية، دار الأمة للنشر والترجمة، ط 1، الجزائر 2011.

32. ناصر قاسمي، دليل مصطلحات علم الاجتماع، التنظيم والعمل، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 2011.

### قائمة الأطروحات والرسائل.

33. أبو العلى محمود صلاح الدين، ضغوطات العمل وآثارها على الولاء ، دراسة تطبيقية على المسيرين العاملين في الوزارة الداخلية في غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة 2009.

34. أحمد المراشة وآخرون، سامر عبد المجيد، أثر الحاجات على الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الأجهز في محافظة الكرك، مجلة جامعة شراقة للعلوم البحثية، المجلد الثالث، الأردن 2006.

35. جوهر أقصى، أثر القيادة الاستراتيجية على التشارك في المعرفة، دراسة حالة، أطروحة ماجستير قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة 2013-2014.

36. جوهر سيجات، القيادة الاستراتيجية، أطروحة دكتوراه، ط 1، مصر 2009.

37. حمدات محمد، قيم العمل والالتزام الوظيفي لدى مديري ومعلمين في المدارس، رسالة ماجستير ودكتوراه، ط 1، عمان 2006.

38. سالم محمود، التخطيطي الاستراتيجي في ضوء المتغيرات الدولية المعاصرة الادارية، العدد 57.

39. سامية حميسي أبو تدي، تحليل علاقة بين المتغيرات الشخصية وأنماط القيادة بالالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية، دراسة ميدانية على الوزارات الفلسطينية، ماجستير تسيير واقتصاد، غزة 2007.

40. سلامة عبد عادل الفتاح، الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس للكلية، جامعة عين شمس، دراسة ميدانية، مجلة كلية التربية، العدد 33، الجزء الأول، القاهرة 1994.

41. عوفي محمد بن غالب ، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية على العاملين بهيئة الرقابة والتحقيق لمنظمة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نالف العربية للعلوم الأمنية، الرياض 2009.

42. مراد نعمون، . القيم وعلاقتها بالالتزام التنظيمي في مرحلة التغيير، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة الجزائر 2006.

43. موسى أحمد خير الدين و محمود النجار، أثر البيئة الداخلية على الالتزام التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي، دراسة استطلاعية، جامعة البتر، عمان 2010.

44. الوزان خالد محمد أحمد، المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي، دراسة مسحية مقارنة في الوزارات الداخلية بمملكة البحرين، رسالة ماجستير 2000.

45. يحيى بن موسى بن عبد الله صفحي، الانماط القيادية وعلاقتها بإدارة الصراع التنظيمي بالمنظمات الخاصة، رسالة ماجستير 2011.

46. يوسف درويش عبد الرحمان، العلاقة بين دافعية العمل الداخلي والالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي والخصائص الفردية، دراسة ميدانية، مجلة الادارة العامة، المجلة 29 العدد 2، الرياض 1999.

47.Elena Stovea, 2006, la qualité des relations employés supérieur et l'engagement organisationnel, Université Montréal, Canada.

48.Jean Look Carron, Sabine Spahi, 2005.

49.Carol Harmone et al, management de l'équipez commerciale, Dunaud 2004.

50.Georgette Henry, l'engagement organisationnel, dimension, déterminant et impact, mémoire présentation à la faculté d'études supérieurs Montréal, Canada 2001.

51.Michel Manteau, l'organisation délétère, édition L'Harmattan, France 2010.

52.Pascal Paillé, changement organisationnel et mobilisation des ressources humaines . France 2003.

53.Karter Vasarth, commitment and social organization, New York, American social review, 1988.

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة مولود معمري - تيزي وزو-

كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية

قسم علم النفس تخصص تسيير الموارد البشرية.

في إطار تحضير مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر نقدم لكم هذا الاستبيان حول القيادة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي. ونرجو منكم الإجابة عليه وذلك بوضع علامة (+) في الخانة التي تراها مناسبة علما أن معلوماتكم ستكون سرية تستعمل لغرض البحث العلمي.

أشكركم سلفاً حسن تعاونكم معنا في استكمال بيانات الاستقصاء داعين الله أن يمدنا بتوفيقه وأن يمكننا جميعاً من عمل الخير لخدمة بلدنا العزيز .

من إعداد: شكير اليمان وبوسليمان نريمان.

1- الجنس: ذكر  أنثى

2- العمر:

سنة (28-23)  سنة (43-36)

سنة (35-29)  سنة (50-44 )

3- الحالة العائلية:

أعزب  متزوج  مطلق  أرمل

3- المستوى التعليمي:

ابتدائي  متوسط  ثانوي  جامعي

4- الأقدمية: أقل من 5 سنوات  سنة (15-5)  سنة (25-16)

26 سنة و أكثر

الملحق رقم 2 إمتبيان خاص بالقيادة

دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا	العبارات
					<p>1- يملك المسؤول القدرة على التفكير بشكل فعال لمواجهة المشكلات المعقدة.</p> <p>2- يعطي المسؤول للموظفين صلاحيات اتخاذ القرارات الهامة المتعلقة بالعمل.</p> <p>3- يعطي المسؤول للموظفين حرية التعامل مع المواقف الصعبة بطريقة يرى بأنها أفضل.</p> <p>4- يعتبر المسؤول تطور الموظفين المهني من أولوياته.</p> <p>5- يزود المسؤول الموظفين بخيرات العمل التي تمكنهم من تطوير مهارات جديدة.</p> <p>6- يحرص المسؤول على معرفة أهداف الموظفين المهنية.</p> <p>7- يتمتع المسؤول بمعايير أخلاقية عالية و بالصدق مع عماله .</p> <p>8- يهتم المسؤول بمصلحة الموظفين الشخصية</p> <p>9- شخصية القائد لها علاقة في تطبيق النظام الداخلي للمؤسسة.</p> <p>10- القيادة الناجحة التي توفر العاملين التعاون فيما بينهم.</p>

					<p>11- القائد يفرض قوانينه على العاملين.</p> <p>12- القائد يكون صالحا في تصرفاته.</p> <p>13- لا يترك المجال للعمال بإبداء آرائهم.</p> <p>14- يحرم العاملين معه حرية التحدث عن أخطائه.</p> <p>15- معرفة الأفراد من غير العاملين.</p> <p>16- يصعب عليه اكتشاف من هو مخلص ومن المنافق.</p> <p>17- يتخذ القائد ا قراراته لوحده.</p> <p>18- لا يفوض القائد ا بعض سلطاته .</p> <p>19- يتصف العمال بطريقة سلبية مع القائد.</p> <p>20- السلطة تكون في يد القائد.</p> <p>21- القائد يتحمل المسؤولية في اتخاذ قراراته.</p> <p>22- لا يسمح للعاملين بمعارضة رأي القائد.</p> <p>23- تتركز السلطة على القائد لوحده.</p> <p>24- لا يشرف القائد على نشاط مرؤوسيه إلا بشكل طفيف جدا.</p> <p>25- يترك القائد المرؤوسين يحلون مشاكلهم لوحدهم.</p> <p>26- شعور المرؤوسين بالضياع و عدم القدرة على التصرف.</p> <p>27- يهتم القائد بمصالحه الشخصية فقط.</p> <p>28- ترك المرؤوسين حرية التصرف أثناء العمل.</p> <p>29- يترك للمرؤوسين المجال لتحديد أهدافهم في نطاق الأهداف العامة.</p> <p>30- يتساهل مع المرؤوسين المقصرين في أداء واجباتهم.</p> <p>31- شعور المرؤوسين بالضياع و عدم القدرة على التصرف و الاعتماد على أنفسهم في مواقف ما.</p>
--	--	--	--	--	---

الملحق رقم 3 استبيان خاص بالالتزام التنظيمي

دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا	العبارات
					1- أشعر بالسعادة من خلال عملي في هذه المؤسسة.
					2- أحاول دائما بذل أقصى جهدي لتحسين أدائي.
					3- أشعر أن قيمي تتوافق مع قيم مؤسستي.
					4- أفضل العمل جماعيا و ليس منفردا.
					5- أشعر أنني جزء مهم في هذه المؤسسة.
					6- يتيح لي عملي باستخدام ما لدي من مواهب و مهارات.
					7- أشعر بارتباط عاطفي تجاه مؤسستي.
					8- أشعر بأن تركي لعملي سيكلف للمؤسسة الكثير.
					9- المناخ السائد في مؤسستي يدفعني للتمسك و البقاء فيها.
					10- ألتزم بقوانين مؤسستي حتى لو كانت صارمة.
					11- أشعر براحة نفسية حين أقوم بعملي.
					12- سأكون متمسكا بعملي حتى في أصعب الظروف.
					13- هذه المؤسسة تستحق إخلاصي.
					14- أحافظ على سمعة المؤسسة و مستقبلها.
					15- أشعر برغبة كبيرة للاستمرار في هذه المؤسسة حتى سن التقاعد.
					16- يعاملك الرئيس بكل تقدير و احترام.
					17- أحافظ على ممتلكات المؤسسة التي أعمل فيها.
					18- يستخدم الرئيس أسلوب العقاب أثناء الوقوع

					<p>بأخطاء.</p> <p>19- أشعر بمسؤولية كبيرة أثناء قيامي بعملتي.</p> <p>20- أشعر أنني لم أكسب الكثير و لا يمكنني البقاء في هذه المؤسسة.</p> <p>21- تعطيني المؤسسة فرصة لاقتراحات العاملين و المشاركة في اتخاذ القرارات.</p> <p>22- القيم السائدة في المؤسسة تنظم العلاقة بين الإدارة و العاملين.</p> <p>23- لقد كان قرار التحاقني بالمؤسسة خطأ كبيراً.</p> <p>24- أرغب في استمرار العلاقة التي قامت بيني و بين زملائي في العمل.</p> <p>25- ينتابني فخر كلما تحدثت عن مؤسستي.</p> <p>26- أشعر بأن مشاكل هذه المنظمة كما أنها مشاكلي الخاصة.</p> <p>27- أشعر بأن أهدافي تتوافق مع أهداف مؤسستي.</p> <p>28- الفوائد التي أحصل عليها في هذه المنظمة هي احدى الأسباب الرئيسية للاستمرار للعمل بها.</p> <p>29- أشعر بالولاء للمؤسسة التي أعمل فيها</p> <p>30- لا أفكر في ترك عملي حتى لظروف استثنائية.</p>
--	--	--	--	--	---

الملحق رقم 6: الهيكل التنظيمي لمؤسسة نفطال

