



جامعة مولود معمري تيزي وزو
كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية
قسم علم النفس



تخصص علم النفس العمل و التنظيم و تسيير الموارد البشرية

الموضوع:

القيادة التنظيمية و علاقتها بالإلتزام التنظيمي.

دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للصناعة الكهرومنزلية بواد عيسي
- ولاية تيزي وزو -

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم النفس العمل و التنظيم و تسيير الموارد البشرية.

تحت إشراف الأساتذة:

- ساسي فضيلة.

إعداد الطالبتين:

- أمشطوح ليزة.

- عصام ديهية.

السنة الجامعية: 2022 / 2023



جامعة مولود معمري تيزي وزو
كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية
قسم علم النفس



تخصص علم النفس العمل و التنظيم و تسيير الموارد البشرية

الموضوع:

القيادة التنظيمية و علاقتها بالإلتزام التنظيمي.

دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للصناعة الكهرومنزلية بواد عيسي
- ولاية تيزي وزو -

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم النفس العمل و التنظيم و تسيير الموارد البشرية.

تحت إشراف الأساتذة:

- ساسي فضيلة.

إعداد الطالبتين:

- أمشطوح ليزة.

- عصام ديهية.

السنة الجامعية: 2022 / 2023

كلمة الشكر و التقدير

الحمد لله كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطته، نحمد الله ونشكره ونستعينه على توفيقه لنا في إعداد هذه المذكرة، فلولا فضل الله وهداه لما وصلنا إلى هذا العمل، فالحمد لله رب العالمين "رب أوزعني أن أشكر نعمتك التي انعمت علي وعلى والدي وأن أعمل صالحا ترضاه"

شكرنا في المقام الأول لمن كان لهم الفضل في تربيتنا وتعليمنا، ومن رسم لنا دروب العلم، إلى من تعزز بهما وفتخر والدينا حفظهم الله.

كما نتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من ساعدنا في إنجاز هذا العمل، بداية بالأستاذة المشرفة "ساسي فضيلة" التي تابعت إنجاز هذا العمل إلى أن تم إنجازه بحول الله وقوتها وعونها فجزاها الله خير الجزاء.

كما يدعوننا واجب الوفاء والعرفان بالجميل أن نتقدم بالشكر العميق إلى كل من ساهم من قريب أو من بعيد في إتمام هذا البحث المتواضع خاصة عينة الدراسة.

كما نشكر جميع أساتذة علم النفس وتنظيم وتسيير الموارد البشرية دون استثناء.

و الشكر الجزيل للجنة التحكيم.

شكرا

ليزة و ديهية

الإهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى من ربّني وهنأ علي وهن ورافقتني في كل مراحل حياتي بكل ود وحنان أمي الحنوننة.

إلى كل من رباني علي حب الله والعلم والعمل وكان لي سراجا أنار درب حياتي للمضي قدما أبي الغالي.

إلى أخواتي وسندي في الحياة "شهيناس وكاتية".

إلى أخي رابح حفظه الله.

إلى من رفقتني في إعدادي هذه المذكرة المتواضعة صديقتي "ليزة".

كهدية

الإهداء

أهدي ثمرة جهدي وعملي هذا إلى الوالدين العزيزين أطال الله في عمرهما.
إلى الذي أنار دربي، وسهر وعانى من أجل تربيتي وتعليمي، إلى الذي قال
لي في صمت: أنا في الإرادة قوة، والإرادة سيادة، والعمل عمل وعبادة...
إلى الذي كان وسيظل مثالي الأعلى "أبي العزيز".

إلى النبع الصافي، إلى الشمعة التي كانت ومازالت تنير لي دربي وطريقي
المظلم، والسقف الذي يأويني ويحميني من ويلات القدر...، إلى الحنين
والصبر اللذان لا ينتهيان "أمي الغالية"

إلى ما أحلى ما عندي وسندي في حياتي "أخي الغالي يوغرطة".

إلى جميع زملائي اللذين عرفتهم خلال مشواري الدراسي.

إلى من رفقتني خلال إعدادي لهذه المذكرة صديقتي الغالية "ديهية".

كهلينة

ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة إلى التعرف على نوع العلاقة الموجودة بين متغيري القيادة التنظيمية و الإلتزام التنظيمي في المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM بواد عيسي تيزي وزو.

إعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي لكونه يساعد على دراسة الظاهرة كما هي موجودة في الواقع، و قمنا بتصميم الإستبيان كأداة للدراسة حيث قسمناه إلى جزئين، الأول خاص بالقيادة التنظيمية و الثاني خاص بالإلتزام التنظيمي.

شملت عينة الدراسة على 90 عامل و عاملة من المجتمع الأصلي المتكون من 330 إطار، ينتمون إلى المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM بواد عيسي تيزي وزو، و تم إختيارها بالطريقة العشوائية البسيطة، و قمنا بتفريغ البيانات و معالجتها و تحليلها عن طريق برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية "SPSS V 25"، و تم التوصل إلى النتائج التالية:

-توجد علاقة ذات دالة إحصائية بين النمط الديمقراطي و الإلتزام التنظيمي لدى إطارات المؤسسة الوطنية الصناعية الكهرومنزلية ENIEM بواد عيسي.

--توجد علاقة ذات دالة إحصائية بين النمط الديكتاتوري و الإلتزام التنظيمي لدى إطارات المؤسسة الوطنية الصناعية الكهرومنزلية ENIEM بواد عيسي.

--توجد علاقة ذات دالة إحصائية بين النمط الفوضوي و الإلتزام التنظيمي لدى إطارات المؤسسة الوطنية الصناعية الكهرومنزلية ENIEM بواد عيسي.

الكلمات المفتاحية:

– القيادة التنظيمية

– الإلتزام التنظيمي

Résumé :

L'étude visait à identifier le type de relation qui existe entre les variables de leadership organisationnel au sein de l'ENIEM Nationale de l'industrie et, de l'électroménager, de Oued-Aissi Tizi Ouzou. Dans cette étude, nous nous sommes appuyés sur l'approche descriptive car elle permet d'étudier le phénomène tel qu'il existe dans la réalité, et nous avons conçu le questionnaire comme un outil pour l'étude, car nous l'avons divisé en deux parties, la première est liée au leadership organisationnel, et le second est lié à l'engagement organisationnel.

l'échantillon de l'étude de comprenait 90 ouvriers et ouvrières de la communauté d'origine composée de 330 cadres appartenant à l'entreprise Nationale des industries et de l'électroménager l'ENIEM Oued Aissi, et il a été sélectionné de manière aléatoire simple. analysé les données à l'aide de programme SPSS V25 communiquer aux résultats suivants:- Il existe une relation statistiquement significative entre le style démocratique et l'engagement organisationnel des cadres de l'entreprise d'électroménager industriel ENIEM a Oued Aissi.

- Il n'ya pas de relation statistiquement significative entre le style dictatorial et l'engagement organisationnel des cadres de l'entreprise d'électroménager industriel ENIEM à Oued Aissi.

- Il n'ya pas de relation statiquement significative entre le style d'expression et l'engagement organisationnel des cadres de l'entreprise d'électroménager industriel ENIEM Oued Aissi.

Les: Mots clés:

- Leadership Organisationnel.
- L'engagement organisationnel.

فهرس المحتويات

أ	الشكر و التقدير.
ت	الإهداء.
ث	ملخص الدراسة باللغة العربية.
ح	ملخص الدراسة باللغة الفرنسية.
خ	فهرس المحتويات.
ر	فهرس الجداول.
ز	فهرس الأشكال.
س	فهرس الملاحق.
	مقدمة.
	الجانب النظري:
	الفصل الأول: الإطار العام للإشكالية الدراسة.
04	1- إشكالية الدراسة.
08	2 - فرضيات الدراسة.
09	3- أسباب إختيار الموضوع.
10	4 - أهمية الدراسات.
10	5 - أهداف الدراسة.
11	6 - التعريف الاجرائي للمفاهيم الأساسية للدراسة.
12	7- الدراسات السابقة.
18	- التعقيب عن الدراسات السابقة.
	الفصل الثاني: القيادة التنظيمية.
20	- تمهيد.
21	1- مفهوم القيادة التنظيمية.

21	2- نظريات القيادة التنظيمية.
28	3- أهمية القيادة التنظيمية.
30	4- أنماط القيادة التنظيمية.
35	5- عناصر القيادة التنظيمية.
36	6- خصائص القيادة التنظيمية.
37	7- مهارات القيادة التنظيمية.
40	- خلاصة.
الفصل الثالث: الإلتزام التنظيمي	
42	- تمهيد.
43	1- مفهوم الإلتزام التنظيمي.
43	2- أهمية الإلتزام التنظيمي.
44	3- خصائص الإلتزام التنظيمي.
45	4- مداخل الإلتزام التنظيمي.
46	5- أبعاد الإلتزام التنظيمي.
48	6- محددات الإلتزام التنظيمي.
49	7- العوامل المؤثرة في الإلتزام التنظيمي.
51	8- مراحل تطور الإلتزام التنظيمي.
55	9- آثار الإلتزام التنظيمي.
56	10- طرق قياس الإلتزام التنظيمي.
58	11- نتائج الإلتزام التنظيمي.
61	- خلاصة:

	الجانب التطبيقي: الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة.
63	- تمهيد.
64	1- الدراسة الإستطلاعية.
64	2- ميدان الدراسة.
67	3- منهج الدراسة.
68	4- مجتمع وعينة الدراسة وخصائصها.
75	5- أدوات جمع البيانات:
80	6- الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:
81	- خلاصة:
	الفصل الخامس: عرض و تحليل و تفسير و مناقشة نتائج الدراسة
83	1- عرض و تحليل نتائج فرضيات الدراسة.
86	2- تفسير و مناقشة نتائج فرضية الدراسة.
90	- الإستنتاج عام.
91	- الإقتراحات:
97-93	- قائمة المراجع
	- الملاحق

فهرس الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.	69
02	توزيع أفراد العينة حسب متغير السن.	70
03	توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة العائلية.	71
04	توزيع أفراد العينة حسب متغير مستوى التعليمي.	73
05	توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية.	74
06	يمثل درجات مقياس ليكرت.	77
07	يوضح الصدق البنائي لإستبيان القيادة التنظيمية.	77
08	يوضح قيم ألفا كرونباخ ستيبان القيادة التنظيمية.	78
09	يوضح صدق التمييزي للإستبيان الإلتزام التنظيمي.	79
10	يوضح صدق و ثبات للإستبيان الإلتزام التنظيمي.	79
11	يوضح نتائج إختبار الفرضية الجزئية الأولى.	83
12	يوضح نتائج إختبار الفرضية الجزئية الثانية.	84
13	يوضح نتائج إختبار الفرضية الجزئية الثالثة.	84
14	يوضح نتائج إختبار الفرضية العامة.	85

فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
34	يوضح أنماط القيادة.	01
36	يوضح عناصر القيادة.	02
45	مداخل الإلتزام التنظيمي.	03
69	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.	04
70	توزيع أفراد العينة حسب متغير السن.	05
72	توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة العائلية.	06
73	توزيع أفراد العينة حسب متغير مستوى التعليمي.	07
75	توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية.	08

فهرس الملاحق

العنوان	الرقم
إستبيان في صورته النهائية.	01
الهيكل التنظيمي العام لمؤسسة ENIEM .	02
قائمة الأساتذة المحكمين.	03
نتائج تحليل الإحصائي (SPSS v25).	04

مقدمة:

تهدف المؤسسات إلى وضع وصياغة مخططات وأهداف تطمح إلى تحقيقها عن طريق إتباع تكتيكات واستراتيجيات وسياسات حيث يتطلب ذلك إيجاد وتوفير مجموعة من المدخلات من الموارد المادية والبشرية ومعلومات وآليات، والموارد البشرية وصناعة الافراد هي الأكثر تأثير على أي مؤسسة وبذلك بتوفير مجموعة من الظروف المؤقتة التي تساعد على القيام بدور الأمثال، ومن بين هذه الظروف هي القيادة التنظيمية باعتبارها الأداة الرئيسية التي تستطيع المؤسسات من خلالها تحقيق أهدافها، فكل قائد له طريقة وأسلوب ونمط يتحكم ويسير بها المؤسسة ويتعامل بها مع مرؤوسيه سواء كان هذا النمط الديمقراطي الديكتاتوري فهو (الأوتوقراطي) أو الفوضوي ومع اختلاف أي نمط قيادي فإنه يؤثر على الالتزام التنظيمي لدى العاملين، ويقصد بالالتزام هو التمسك بالقيام وأهداف المؤسسة والشعور القوي بالانتماء والرغبة في الاستمارة.

كما يعد موضوع الإلتزام التنظيمي المفتاح الأساسي لمعالجة مدى إنسجام أفراد تنظيم، فالأفراد ذوي الإلتزام المرتفع تجاه منظماتهم هم الذين لديهم الإستعدادات الخاصة في أعمالهم بصورة دائمة إلى المحافظة إستمرار إرتباطهم لمنظمتهم و إلتزامهم بالقوانين، و يطبقون ما تميله عليه من خلال حصوله على علاوات و كفاءات نتيجة تحقيقه عائد كبير للمؤسسة، حيث تزيد الثقة بين العاملين إضافة إلى زيادة ولائهم للمنظمة، و إنضباطهم بمواقيت العمل بمعنى أن الإلتزام التنظيمي هو الإخلاص و المحبة و الإندماج و الإستعداد لبذل جهد لتحقيق أهداف المؤسسة.

ولهذا قمنا باختبار موضوع القيادة التنظيمية وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي لدى عمال المؤسسة

العمومية للصناعات الكهرومنزلية (ENIEM) بولاية تيزي وزو وادي عيسى.

فبحثنا هذا ينقسم إلى جانبين: جانب نظري وجانب تطبيقي، فالجانب النظري يتضمن ثلاث

فصول:

الفصل الأول: يحتوي على إشكالية الدراسة، فرضيات الدراسة، أهداف الدراسة، أهمية الدراسة وبالإضافة إلى تحديد المفاهيم الأساسية لهذه الدراسة وأخيرا الدراسات السابقة.

الفصل الثاني: تطرقنا فيه إلى دراسة المتغير المستقل وهو القيادة التنظيمية حيث تم تقديم مفهومه، نظرياته، أهميته، أنماطه، عناصره، خصائصه ومهاراته، وفي الأخير وصلنا إلى خلاصة الفصل.

الفصل الثالث: فنتناول فيه موضوع الإلتزام التنظيمي ، تعريفه، أهميته، خصائصه، مداخله، أبعاده و محدداته و العوامل المؤثرة فيه و مراحل تطويره، آثاره ، و طرقه و نتائجه و خلاصة.

أما الجانب التطبيقي الذي يشمل فصلين هما:

الفصل الرابع: يتم فيه إدراج الإجراءات المنهجية للدراسة، يحتوي على تمهيد، الدراسة الإستطلاعية، ميدان الدراسة، منهج الدراسة، مجتمع و عينة الدراسة و خصائصها، أدوات جمع البيانات و الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة، و في الأخير الخلاصة.

الفصل الخامس: فيتم فيه عرض و تحليل النتائج و تفسيرها و مناقشتها.

و في الأخير قمنا بالإستنتاج العام للدراسة ككل الإقتراحات، ثم قائمة المراجع و الملاحق.

الجانب النظري

الفصل الأول: الإطار العام للإشكالية الدراسة.

- 1- إشكالية الدراسة.
- 2- فرضيات الدراسة.
- 3- أسباب إختيار الموضوع.
- 4- أهمية الدراسة.
- 5- أهداف الدراسة.
- 6- التعريف الإجرائي للمفاهيم الأساسية للدراسة.
- 7- الدراسات السابقة.
- التعقيب عن الدراسات السابقة.

1- إشكالية الدراسة:

لقد شهدت المنظمات الحديثة تحولات وتغيرات كبيرة وسريعة في مجال التسيير الإداري و عرف تطورا كبيرا خاصة في الدول المتقدمة التي اهتمت بالموارد البشرية في المؤسسة لكونه العنصر الفعال و الأساسي و إدارة مختلف وظائف و مهام و أدوار المؤسسة، و أنه العامل و المعادلة الأساسية في نجاح المؤسسة أو فشلها، لهذا كان الاهتمام منصب و لا يزال حول البحث عن انجع السبل و الوسائل لتحقيق نجاح و فعالية و كفاءة المؤسسة .

و من بين الأساليب التي أصبحت مطلب و ضرورة أغلب أصحاب المنظمات و المؤسسات العالمية الخاصة و العمومية بتوفير أفراد قادرين على قيادة هذه المؤسسات بطريقة جيدة و حكيمة التي تعمل على تحقيق أهدافها، و هذا لا يكون إلا في إطار القيادة التنظيمية، كما من أهمية القيادة التنظيمية وما تتسم به من إستعداد مستمر لمواجهة مختلف المعوقات و الإختلالات و المشكلات و التفاعل العميق معها فالقائد المتمكن في المنظمات الإدارية يمارس أسلوب مواجهة الحقائق و إرتباطها بالناس و الأوضاع التي تكون في نطاق مسؤوليته من تحولات و تغيرات داخلية و خارجية للمنظمة، التي تتكون من أجزاء واحدة و عناصر مختلفة و متكاملة، فكل جزء يكمل الآخر و في حالة حدوث أي تغيير يؤثر على أحد الأجزاء ينعكس على بقية الأطراف الأخرى، و لكي يتمكن القادة الإداريون من إدارة التنظيم إدارة كفوءة و ناجحة فلا بد من الاهتمام بالجوانب الاجتماعية و التقنية و البشرية التي تتأثر بها المنظمة.

فنجاح القائد الإداري الفعال يعتمد على مهاراته في بناء الإستراتيجيات و الخطط و تنمية السياسات و إعداد الخطط و جسد الجهود و الموارد لتنفيذها بكفاءة، و من المهارات الجديدة المطلوبة للقائد الإداري الفعال إعادة التعامل مع الحسابات الآلية و تقنيات المعلومات و الإتصال، أيضا عمليات

التفاعل من مختلف الوحدات الفرعية للمنظمة و كل هذا يعتمد على وعي القائد وقدراته على إختيار النمط القيادي الذي يمكنه من التأثير على سلوكيات الموظف داخل المنظمة.

أما القيادة في عملية التأثير على الآخرين لتحقيق أهداف محددة و تتضمن القيادة محاولة التأثير في أنشطة الفرد أو مجموعة من الأفراد نحو تحقيق هدف ما في موقف ما (مرسي جمال الدين محمد و آخرون، 2003، ص 551).

كما عرفها "جيب (GIBB) " في موسوعة علم النفس الإجتماعي بأنها: " وجه من أوجه النشاط الاداري الذي يركز على التفاعل الشخصي بين قائد واحد أو أكثر من مساعديه بهدف زيادة الفعالة التنظيمية (محمد اسماعيل بلال، 2005، ص ص 26-27).

و نجد أيضا "جون اجردين JONN GRARDNEX" في عملية الإقناع أو تقديم القدرة التي يستخدمها فرد أو فريق قيادي لبحث مجموعة من الأفراد على السعي لتحقيق أهداف يريدونها القائد مشتركة من القائد و أتباعه (فؤاد هدى ، 2007، ص 17).

وقد توصلت إلى تصنيفات متعددة و من أهمها تلك التي انبثقت من الدراسات التي قام بها كل من "كبرت ليفين، K. LWIN" و رونالد ليبث R. LIPPIT" و رالف وايت R. WHINTE " حيث قاموا في تجاربهم بتشكيل ثلاث مجموعات من الأفراد.

نظمت المجموعة الأولى على أساس "ديكتاتوري" يتولى العيادة فيها قائد ديكتاتوري يقوم بتحديد السياسة و تقريرها يجب عملة و كيفية تنفيذه، كما يتولى توزيع المهام لكل أفراد المجموعة (أحمد عبد الرحمن عباصرة 2006، ص ص 10-12).

ومجموعة ثابتة نظمت على أساس ديمقراطي، يتولى فيها القيادة قائد ديمقراطي، لا ينفرد بأي قرار بنفسه وإنما يشرك فيه مجموعة، لما يسمح للأعضاء باختيار زملائهم الذين يؤدون العمل و هكذا يكون كل أفراد المجموعة على معرفة بكل خطوات العمل و يسود اتفاق تام، كما أن قائد المجموعة يتسم بالموضوعية في تعليقاته.

أما المجموعة الثالثة فنظمت على أساس فوضوي تركت فيه الحرية الكاملة للجماعة و الأفراد في اتخاذ القرارات، و لا يمارس القائد فيها أي سيطرة على المجموعة، و إنما يتركهم يعالجون مشكلاتهم بأنفسهم دون تدخل منه، و لا يقوم بأي دور في المناقشة و لا يشترك في أي عمل من الأعمال، و يسمح للمجموعة بالتقارب فيما بينهم إلى حد كبير، و في ظل هذه المعطيات و جب على القادة الاهتمام بالعامل و دراسة الجوانب النظرية و العلمية بتطبيق أسس السلوك الإنساني عليه في بيئة عمله، فضلا عن معرفة مستوى أرائه و الظروف المحيطة به، إذ أن إحدى المهام الأساسية لأي قائد هو ضمان إستمرار الأراء بأعلى قدر من الكفاءة و الفعالية و ذلك بتنظيم العمل و التوظيف بين العامل و صاحب العمل (محمد حجازي حافظ ، 2005، ص 116).

ضمن هذا الإطار تبلورت فكرة البحث عن قضية الإلتزام التنظيمي الذي يعرفه، بأنه عملية الإيمان بأهداف المنظمة، و العمل بأقصى طاقة لتحقيق تلك الأهداف، و تجسيد تلك القيم، بذلك فإن كل الأهمية تتحلى في هذا التفاعل بين الرغبة و الدافعية في تحقيق ما تطمح إليه المنظمة، و إيمان أفرادها بأنها أهدافهم أيضا، و عليه فإن هذا الإيمان يعبر بشكل أو بآخر عن ثقتهم بأن نجاح المنظمة تعنى نجاحهم ككل (فليح، 2010، ص 177).

و من الواضح أن الإلتزام التنظيمي يأخذ أبعاد و اتجاهات واسعة حتى تتمكن المنظمة من بلوغه، بحيث أنها لا يمكن أن تفرضه أو تطالب به، و إنما تتوجب عليها أن توفر مناخا تنظيميا

متوازنا مع مواردها البشرية، حتى تتحصل على التزام هذه الأخيرة، و بذلك يظهر الإلتزام التنظيمي من خلال نماذج سلوكه، كالدفاع عن المنظمة، و الشعور بالفخر و الإعتزاز بنتيجة الإلتزام إليها، بل أكثر من ذلك يظهر من خلال الرغبة في البقاء فيها لأطول مدة ممكنة (عباس، 2007، ص 26).

حيث تساهم القيادة التنظيمية في نجاح المؤسسات و استمرارها، فالقيادة الإدارية تقوم بدور أساسي في التأثير على العاملين و تغيير إتجاهاتهم لممارسة أعمالهم اليومية دون ضغط، أو إكراه و هو ما يمكن التعبير عنه بالإلتزام التنظيمي، كما تساهم في زيادة وعي مسؤولي المؤسسات و الإدارة سواء العمومية أو الخاصة بأهمية التحلي بنمط قيادي مناسب يساهم في تحسين أداء العاملين و زيادة ثقتهم بمسؤوليتهم.

و كذلك فإن للإلتزام التنظيمي نفس القدر من الأهمية، فهو همزة وصل بين المنظمة و العاملين لدفعهم للعمل و تحقيق مستويات أعلى من الأداء، فالإلتزام الفرد إتجاه منظمته يساهم في كثير من الأحيان في تحسين أدائها و ذلك من خلال المظاهر الإيجابية المتحققة بجودة، إذ يساهم في تخفيض معدل الدوران في العمل، الأمر الذي يدفعه إلى بذل المزيد من الجهود و ارتفاع معدل أداء الفرد و رضاه الوظيفي عن عمله و زيادة درجة ثقته في المؤسسة التي تبذل الجهد لتحقيق تقدمه الوظيفي لأنه على يقين أن المؤسسة ستكافئه على ذلك.

و من بين هذه المؤسسات الصناعية التي تعمل على تحقيق الإلتزام التنظيمي، و ذلك من خلال إتباع قيادة تنظيمية تتماشى مع متغيرات عمل المنظمة ككل، بهدف زيادة مستوى الإنتاج و الكفاءة الإدارية، وهذا ما يضمن إستمراريتها و نموها نجد المؤسسة الوطنية الصناعية الكهرومنزلية ENIEM بتيزي وزو، و لذلك إرتأينا للبحث في هذا الموضوع و المتمثل في القيادة التنظيمية و علاقتها بالإلتزام التنظيمي في المؤسسة.

و بناء على كل ما سبق يمكننا طرح التساؤل الرئيسي التالي:

- هل توجد علاقة ذات دالة إحصائية بين القيادة التنظيمية و الإلتزام التنظيمي لدى إدارات المؤسسة الوطنية الصناعية الكهرو منزلية ENIEM بواد عيسي؟

و يتفرع عن هذا التساؤل الرئيسي مجموعة من التساؤلات الجزئية و هي:

- هل توجد علاقة ذات دالة إحصائية بين النمط الديكتاتوري و الإلتزام التنظيمي لدى إدارات المؤسسة الوطنية الصناعية الكهرو منزلية ENIEM بواد عيسي؟

- هل توجد علاقة ذات دالة إحصائية بين النمط الديمقراطي و الإلتزام التنظيمي لدى إدارات المؤسسة الوطنية الصناعية الكهرو منزلية ENIEM بواد عيسي؟

- هل توجد علاقة ذات دالة إحصائية بين النمط الفوضوي و الإلتزام التنظيمي لدى إدارات المؤسسة الوطنية الصناعية الكهرو منزلية ENIEM بواد عيسي؟

2 - فرضيات الدراسة:

2-1- الفرضية العامة:

توجد علاقة ذات دالة إحصائية بين القيادة التنظيمية و الإلتزام التنظيمي.

2-1-1- الفرضيات الجزئية:

- توجد علاقة ذات دالة إحصائية بين النمط الديمقراطي و الإلتزام التنظيمي لدى إدارات المؤسسة الوطنية الصناعية الكهرو منزلية ENIEM بواد عيسي.

- توجد علاقة ذات دالة إحصائية بين النمط الديكتاتوري و الإلتزام التنظيمي لدى إدارات المؤسسة الوطنية الصناعية الكهرو منزلية ENIEM بواد عيسي.

- توجد علاقة ذات دالة إحصائية بين النمط الفوضوي و الإلتزام التنظيمي لدى إدارات المؤسسة الوطنية الصناعية الكهرو منزلية ENIEM بواد عيسي.

3- أسباب إختيار الموضوع:

3-1- الأسباب الذاتية:

- الإهتمام لموضوع القيادة لكونه أحد المواضيع التي تتعلق بالواقع الإجتماعي الذي نعيشه من خلال مختلف التنظيمات.
- الرغبة في دراسة هذا النوع من المواضيع و هي القيادة.
- الرغبة في معرفة واقع القيادة التنظيمية داخل المؤسسة.
- قيمة موضوع القيادة التنظيمية في التحولات المستجدة و التوجيهات التي طرأت على الإلتزام التنظيمي.
- تخصص الباحث في علم النفس العمل و التنظيم يستوجب تناول مواضيع في مجاله العلمي.

3-2- الأسباب الموضوعية:

- إثراء المكتبة العلمية بهذا النوع من الدراسة.
- تحديد موضوع القيادة التنظيمية في مجال الإلتزام التنظيمي في المؤسسة.
- محاولة معرفة مدى تطبيق الإلتزام التنظيمي في المؤسسة.
- معرفة آثارها على طبيعة العلاقات بين الأفراد داخل المنظمة.

- قلة الدراسات التي عالجت موضوع الإلتزام التنظيمي حسب اطلاعنا.

4 - أهمية الدراسات:

محاولة معرفة علاقة القيادة التنظيمية بتفعيل الإلتزام التنظيمي، يعتبر موضوع القيادة التنظيمية وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي من أهم المواضيع التي لقيت إهتماماً، الباحثين لكونها تشمل جانب مهم من جوانب المؤسسة، فالقيادة هي مهمة إجتماعية و ثقافية و سياسية يقوم بها القائد لبلوغ الأهداف و الغايات الموجودة فالقائد يقوم بتعليم ثقافة المؤسسة للعاملين و كذا إيجاد تناعم و تنسيق بين القيادة التنظيمية و الإلتزام التنظيمي من أجل تبادل الخبرات للوصول إلى نتائج إيجابية. و لا تأتي النتائج الإيجابية إلا إذا إستطاع العمال بالإلتزام التنظيمي مع مختلف العوامل خاصة المؤسسة سواء كانت عوامل داخلية و خارجية لذلك فإن هذا الموضوع له أهمية كبيرة و ذلك من خلال قدرة القائد داخل التنظيم على خلق الجو التنظيمي، و إزالة اللبث و الغموض، بالنسبة لهذا العنصر البشري حول المؤسسة التي ينتمى إليها ذلك كله يكون نتيجة القيادة المتبع من طرف القائد داخل التنظيم.

5 - أهداف الدراسة:

- محاولة معرفة علاقة ذات دالة إحصائية بين النمط الديمقراطي و الإلتزام التنظيمي لدى إطارات المؤسسة الوطنية الصناعية الكهرومنزلية ENIEM بواد عيسي.
- محاولة معرفة علاقة ذات دالة إحصائية بين النمط الديكتاتوري و الإلتزام التنظيمي لدى إطارات المؤسسة الوطنية الصناعية الكهرومنزلية ENIEM بواد عيسي.
- محاولة معرفة علاقة ذات دالة إحصائية بين النمط الفوضوي و الإلتزام التنظيمي لدى إطارات المؤسسة الوطنية الصناعية الكهرومنزلية ENIEM بواد عيسي.

6 - التعريف الاجرائي للمفاهيم الأساسية للدراسة:

6-1- القيادة:

هي عملية يقوم بها فرد معين، يمتلك مجموعة من المواصفات الخاصة التي تتيح له القدرة على التأثير و التغيير سلوك الجماعة داخل المنظمة أو المؤسسة و قد ينعكس ذلك على الحياة الإجتماعية.

6-2- القيادة التنظيمية:

هي ذلك التفاعل بين الرئيس و المرؤوسين الذي تم إختياره من خلال مؤهلاته و قدراته التي يمتلكها و بتأثير على الآخرين لتحقيق أهداف مشتركة في المؤسسة.

6-3- الإلتزام:

هو التمسك بقيم و أهداف المؤسسة و الشعور القوي بالإنتماء و الرغبة في الإستمرار.

6-4- الإلتزام التنظيمي:

هو إقناع الفرد بمنظمة و أهدافها إلى درجة تجعله يتوافق معها و يندمج فيها و يشعر أنه جزء أساسي فيها مما يدفعه إلى بذل المجهود الكبير من أجل تحقيق أهداف المنظمة و تقدمها و رفاهيتها.

7- الدراسات السابقة:

7-1- الدراسات المتعلقة بالقيادة التنظيمية:

7-1-1- الدراسات باللغة الأجنبية:

- دراسة جامعية "أوهايو" 1945:

قام مكتب أبحاث الإدارة بجامعة ولاية "أوهايو" بعمل عدة دراسات القيادة عام 1945، حيث تكون فريق من الباحثين المتخصصين في مجالات علم النفس و الإجتماع و الإقتصاد، و بدأ هذا الفريق عمله بتصميم قائمة من أسئلة، كان الغرض منها تحليل القيادة في جماعات العمل المختلفة و في ظل ظروف متفاوتة و أطلق على هذه القائمة لقائمة أسئلة وصف سلوك القائد. (LEADER BEHAV OF DE Scription).

- وقد أجريت هذه الدراسات على فوائد سلاح الطيران، قائم الطائرات المقاتلة، الضباط المدنيين في سلاح البحرية، ملاحظي العمال في العديد من المصانع العاملين في الجامعات، مدرسين، نظام المدارس، قادة الطلبة، جماعات مدنية متعددة، بدأت هذه الدراسات بافتراض عدم وجود تعريف مرض للقيادة، و عمل الباحثون على تلاقي الفكرة السائدة في ذلك الحين بأن تغير القيادة يقصد بها دائماً القيادة الحكيمة أو الرشيدة، بل أنهم صمموا عادة دراسات للقيادة بصرف النظر في كونها فعالة أو غير فعالة و دون الدخول في تفاصيل هذه الدراسة فيمكن القول إجمالاً بأن أهمية التجارب في تحديد وظائف القيادة علمياً، كما أنها كانت أول من كشف و أبرز كل من عناصر و توجيهات العمل و حاجات الفرد في تقييم السلوك القيادي.

- دراسة لاندي و آخرون (LANDY ET OF 1945):

أشار لاندي و آخرون landy et Al في أوائل الستينات إلى وجود بعدين في تناول سلوك القائد و هما بعد الإعتبار، و الذي نقصد به درجة الإهتمام و تقوية العلاقات بين القائد و جماعته و بعد النشاط الموجه نحو العمل، و نعني به السلوك الصادر من القائد من أجل تنظيم و تحديد أدوار و نشاطات جماعة عمله، و لقياس هذين البعدين، صمم باحثوا هذه الجامعة إستبيانين، الأول يدعى باستبيان " وصف سلوك القائد" و الثاني يدعى باستبيان "رأي القائد".

قام كل من شرشام، ستو قديل و كير (SHRIESHEIM. STORGDILL ET BERR) سنة 1975 بدراسة هذين لإستبيانين فتبين لهم صدق نتائج الإستبيان الأول، أما الثاني فإتضح أنه أقل صدق.

- و يرى "هالبان و و نير" (HOLPIN ET WEINER) 1957 أن الإعتبار هو ابلعد الأكثر تحديدا و الذي يميل إليه القائد في دراسة لهما في شركة للطيران، كما أكد " و يسمبرع و كافاناغ" (WEISSEN BERG ET KABNAGH) سنة 1972 لأنه نادرا ما يكون الإعتبار مستقلا عن بعد النشاط الموجه نحو العمل و هذا ما أكده كل من "و لارس و هانت إرزبون" (LASSONET OSHON HUNT) عام 1976.

و يرى كل من فليشمان و هافيس" عام 1976 أن علاقة سلوك القائد بتابعيه كالتظلمات و الحراك المهني، و إذ أنه كلما زادت درجة لإعتبار لدى الأتباع نقصت تبعا لذلك التظلمات و الحراك المهني و العكس بالعكس (سعيد لوصيف، 1991، ص ص 36 - 40).

دراسة أيوا (AYO):

قام بها من ليببيت وايت و كيرت ليفين (LIPPIT WHITE ET KURT LEVIN) و هي تجربة على عدد التلاميذ في سن العاشرة، و في أندية الهواة، قاموا بتقسيمهم إلى مجموعات يشرف عليها قائد يتبع أسلوب قيادي معين وفق تعليمات القائمين على التجربة و تم تطبيق 3 أنماط و هي: النمط الإستبدادي، الديمقراطي و الفوضوي و توصلت هذه التجربة إلى أن مجموعة النمط الإستبدادي يمتاز بأعلى إنتاجية من المجموعات الأخرى بينما تمتاز مجموعة النمط الديمقراطي بدرجة أعلى من نواحي الابتكار، الدافعية و الثبات في المستوى الأداء و نجد في مجموعة النمط الفوضوي تميزت بانخفاض في جميع النواحي (سميرة صالح، 2007، ص 74).

- دراسة بيلز (1948) PELZ:

أجريت هذه الدراسة في شركة الكهرباء سنة 1948 وقد إستمرت ثلاث سنوات و كان الغرض منها التعرف على خصائص القادة و المشرفين ذوي الفعالية و لقد أجاب حوالي 800 000 عامل من غير المشرفين على الإستخبار كما أجريت مقابلات شخصية مع جميع المشرفين و رجال الإدارة في الشركة و كانت الدراسة تهدف إلى الإجابة على الأسئلة التالية:

- إلى أي مدى يجب أن يشترك مرؤوسه في عملية إتخاذ القرارات إذ أردنا أن يكون رضى المستخدمين و أدائهم للعمل أعلى ما يكون؟

- إلى أي مدى يجب أن يظل المشرف متعاليا و لا يختلط بحرية مع المستخدمين؟ (عيسوي، 1997، ص 189).

7-2 - الدراسات المتعلقة بالالتزام التنظيمي:

7-2-1 - الدراسات باللغة العربية:

1- دراسة حنونة (2006) فلسطين:

مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة " هدفت الدراسة للتعرف على مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، و كذلك معرفة مدى تأثير بعض العوامل الشخصية الخاصة بالموظفين استخدام الباحث المنهج الوصفي التحليلي، و تكون مجتمع الدراسة من عينة عشوائية طبقية عددها (340) موظف و موظفة، و كانت نتائج الدراسة أن هناك مستوى عالي من الالتزام التنظيمي لدى موظفي الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، كما توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لبعض العوامل الشخصية التالية العمر، مستوى التعليم، نوع الوظيفة، مدة الخدمة بالجامعة، المستوى الوظيفي.

2- دراسة الخشروم (2011) سوريا:

تأثير مناخ الخدمة في الالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية على العاملين في المعاهد النقابية التابعة لجامعة حلب، تم إجراء هذه الدراسة عن طريق مسح العينة على (86) فردا من العاملين بالمعاهد التابعة لجامعة حلب، و تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين بالمعاهد التقنية التابعة لجامعة حلب و أثر بعض المتغيرات الشخصية في ذلك و تحديد أثر مناخ الخدمة في مستوى الالتزام التنظيمي. و قد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي و اعتمد على الإستبانة كأداة للدراسة و توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها:

- أن مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين في المعاهد التقنية للعيننة البحث يكاد يقترب من الدرجة الجيدة للمقياس.
- وجود فروق معنوية في مستوى الإلتزام التنظيمي يعزي لمتغيري العمر و عدد سنوات الخبرة عند مستوى (0,05) و أن متغير النوع لم يكتشف له أي فروق مع الإلتزام التنظيمي.
- أن هناك أثرا معنويا لمتغير مناخ الخدمة كما يدركه العاملون في مستوى الإلتزام التنظيمي لديهم.
- أن الرضا كمتغير وسيط أثر يشكل معنوي على العلاقة بين مناخ الخدمة و الإلتزام التنظيمي.

3- دراسة سلطان بن سعود حامد الثبتي (2014) السعودية:

ممارسة مدير المدرسة لإدارة التغيير و علاقة بالإلتزام التنظيمي للمعلمين بالمدارس الثانوية بمحافظة الطائف من جهة نظر المعلمين، هدف الدراسة إلى التعرف على الواقع الفعلي لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لمحافظة الطائف لإدارة التغيير من وجهة نظر المعلمين، و كذلك تحديد درجة تغيير معلمي المدارس الثانوية لمستوى الإلتزام التنظيمي، و الكشف عن العلاقة الإرتباطية بينهما، و الكشف عن الفروق الإحصائية من المتوسطات التي تعزي للمؤهل العلمي، و طبيعة المؤهل و سنوات الخبرة.

4- دراسة العمري إسماعيل، أبي مولود عبد الفتاح (2017) الجزائر:

- قياس مستوى الإلتزام التنظيمي لدى عينة من عمال قطاع المحروقات بمنطقة ورقلة دراسة ميدانية بالمديرية الجهوية حوض بركاوي ورقلة.

- هدف الدراسة الى تقدير مستوى الإلتزام التنظيمي لدى عينة من عمال قطاع المحروقات بمنطقة ورقلة للحصول على البيانات اللازمة للإعداد الدراسة، استخدام الباحث استبياناً صمم لقياس مستوى الإلتزام التنظيمي للعمال، يحتوي على أربعة أبعاد فيه بعد الاعتزاز بالمنظمة و بعد البقاء بالمنظمة، و بعد تطابق الأهداف و القيم، و بعد بذل المجهود الإضافي و بعد تطبيقه على عينة من عمال و عاملات قطاع المحروقات بمنطقة ورقلة مكونة من (612) عاملاً.

- توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: أن مستوى الإلتزام التنظيمي لعمال قطاع المحروقات لمنطقة ورقلة مستوى منخفض، كما أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين العمال في مستوى إلتزامهم التنظيمي يعزى لإختلاف السن و الأخيرة، لصالح العمال الأكبر سناً، الأكثر خبرة و تم تفسيرها على ضوء التراث العلمي و الدراسات السابقة في الموضوع، و من خلال النتائج السابقة المذكورة، إقترح الباحث عقد دورات تدريبية للعمال و المشرفين تعريفهم بأهمية الإلتزام التنظيمي و العوامل التي تساهم في تكوينه و تنميته و ترسيخه من فوائد تعود عليهم و على مؤسساتهم.

- التعقيب عن الدراسات السابقة:

نستخلص مما سبق أن معظم الدراسات السابقة ركزت على أهمية السلوك القيادي في نجاح أي تنظيم في تحقيق أهدافه، و كذلك تناولت موضوع القيادة باعتبارها شريان المؤسسات و أعطت أهمية لها في مختلف المواقف، كما أبرزت خصائص و مميزات كل نمط قيادي و تأثيره السلبي أو الإيجابي علي سير المؤسسات عامة و على أداء المرؤوسين خاصة، فبدأ من دراسة جامعة أوهايو الذي ترى أن أحسن طريقة للرفع من الأداء هو تقوية العلاقة بين القائد و العمال. مروراً بدراسة ببلز التي كشفت أن قدرة المشرفين على التأثير في مرؤوسهم تزداد عندما يطبقون مبدأ المشاركة في إتخاذ القرارات و يتبعون أسلوب الرقابة غير المحكمة على نشاطات مرؤوسهم.

الفصل الثاني: القيادة التنظيمية

تمهيد

- 1- مفهوم القيادة التنظيمية.
- 2- نظريات القيادة التنظيمية.
- 3- أهمية القيادة التنظيمية.
- 4- أنماط القيادة التنظيمية.
- 5- عناصر القيادة التنظيمية.
- 6- خصائص القيادة التنظيمية.
- 7- مهارات القيادة التنظيمية.

خلاصة.

تمهيد:

من الأزمات التي تمر بها المنظمات و المؤسسات هي أزمة القيادة و أعراض هذه الأزمة و آثارها منعكسة على كل المستويات و المقصود هنا بأزمة القيادة، أزمة الأداء القيادي أو الدور القيادي الذي يلعبه من يستلم الموقع أو الدور، لذا فلعنصر القيادي هو ضالة المنظمات و المؤسسات فالقائد يفعل بأثره مالا تفعله مجموعة كبيرة من الناس.

1- مفهوم القيادة التنظيمية:

1-1- لغة: "القاد" في اللغة نقيض "السوق يقال: يقود الدابة من أمامها و يسوقها من خلفها و عليه فمكان القائد في المقدمة كالدليل و القدوة و المرشد (لسان العرب لإبن منظور).

1-2- إصطلاحاً: يعرف قاموس أكسفورد الجديد للغة الإنجليزية القيادة بأنها: "عمل قيادة مجموعة من الأشخاص أو منظمة"، حالة منصب القائد (2001, NODE).

- يعرف قاموس "Marlam Webster" القيادة بأنها "مكتب أو منصب القائد، و القدرة على القيادة و عمل أو حالة القيادة (2007, Merlam, Webster).

- وفقاً (1988, Dwrightd Eisenhowr) القيادة هي فن جعل شخص آخر يفعل شيئاً تريد القيام به لأنه يريد أن يفعل ذلك.

2- نظريات القيادة التنظيمية:

يمكن تحديد أنواع مختلفة من نظريات من نظريات القيادة و هي:

2-1- نظرية السمات المكتسبة:

تقوم هذه النظرية على أن القيادة تؤسس على صفات و خصائص تتوافر في القائد و يتميز بها عن بقية أقرانه و هذه الصفات عادية و ملموسة و يمكن التعرف عليها.

و قد إتمد أصحاب هذه النظرية على ملاحظة عدد من القادة، المعترف بهم مستخدمينا الطريقة الإستنتاجية، التي عن طريقها إستطاعوا أن يستنبطوا السمات القيادية التي وجدت مشتركة في هؤلاء

القادة، و خرجوا من ذلك بأن هذه السمات المشتركة تعتبر سمات لازمة للقيادة (كمال أبو الخير ، 1971، ص 224).

وقد أورد حامد زهران سمات القائد التي أسفرت عنها نتائج الدراسات مقسمة إلى خمس سمات رئيسية و هي:

- **السمات الجسمية:** يميل القائد أن يكون أطول الإلتباع و أثقل وزنا منهم و أكثر حيوية و نشاطا من الأتباع.
- **السمات العقلية:** و يتسم القائد بالذكاء و الثقافة و بعد النظر و نفاذ البصيرة، و التنبؤ بالمفاجئات و الإستعدادها و على مستوى في الإدراك و التفكير، و العلاقة اللفظية...
- **السمات الإنفعالية:** يتسم فيها القائد بالثبات و النضج الإنفعالي، وقوة الإدارة و الثقة بالنفس...
- **السمات الإجتماعية:** يتميز القائد هنا بالإنبساطية، التعاون و روح الفكاهة و الأقدر على الإحتفاظ بالجماعة، و كسب ثقتهم
- من رواد هذه النظرية نجد " جوردن ألبورت" و يعتبر من الرواد الأوائل الذين قاموا بوضع أسس هذه النظرية و بدراسة السمات و تحديدها. و الذي يطلق عليه عميد سيكولوجية سمات الشخصية، وقسم السمات إلى ثلاث أنواع.
- **السمات الرئيسية:** و هي السمات البارزة و المسيطرة على الفرد و التي يعرف و يميز بها.
- **السمات المركزية:** و هي المتمثلة في الميول الذي يميز الفرد عن غيره من الأفراد و تعد من أكثر السمات شيوعا و ظهورا.

- السمات الثانوية: و هي التي تظهر في بعض المواقف و الظروف و تعد من أقل السمات وضوحا على شخصية الفرد (قلبه و عبد المجيد، 2014).
- نجد أيضا العالم (1948 Stogdill): إنجازات ملموسة لهذه النظرية، فقد قام بدراسات مسحية لتحليل 124 دراسة سابقة في الإدارة، لمعرفة ماهية السمات التي جعلت من الأفراد قادة ناجحين مؤثرين في أتباعهم، و من بعض السمات التي توصل لها: الإحساس بالحاجة لممارسة السلطة، درجة الذكاء العالية، التحصيل العلمي المرتفع و التفكير المتعمق و غيرها.
- و يجدر بالذكر إلى أن نظرية السمات لها مسميات أخرى حيث أشار المخلا في أن العلماء أطلقوا على هذه النظرة اسم نظرية القيادة المكتسبة، نظرا لإختلافها عن نظرية الرجل العظيم في القدرة على إكتساب صفات القائد، أما "المغربي" فيطلق عليها نظرية مؤهلات القيادة، لإعتبار هذه السمات مؤهلا للحصول على منصب قيادي.

2-2- نظرية الرجل العظيم:

تقوم هذه النظرية على الإفتراض القائل بأن التغيرات الجوهرية العميقة التي طرأت على حياة المجتمعات الإنسانية إنما تحققت عن طريق أفراد ولدوا بمواهب وقدرات غير عادية تشبه في مفعولها قوة السحر، و أن هذه المواهب و القدرات لا تتكرر في أناس كثيرين على مر التاريخ (أحمد أجمد إبراهيم، 1985، ص 41).

و ترى هذه النظرية أن هناك قلة من أصحاب السمات الطبيعية الموروثة يمتازون بسمات قيادية تساعد على التأثير في الأفراد و الجماعات و السيطرة عليهم و هؤلاء هم الذين يجب أن يحتلوا مراكز القيادة في جميع المجالات لكي تتحقق عن طريقهم لأهداف الكبرى التي تتطلع الإنسانية إلى بلوغها (كمال المغربي ، 1990، ص 22).

- و تتراوح هذه السمات القيادية الموروثة ما بين سمات جسمية فسيولوجية تتمثل في (الهيئة، نبرة الصوت، الحجم...) سمات نفسية مثل الحماسة، الثقة بالنفس، سمات عقلية كالذكاء.... (محمد القيروني ، 1993، ص 139).

- و في ضوء ذلك يمكن تعريف هذه النظرية بأنها النظرية التي تؤمن بأن القائد هو الفرد العظيم الذي يولد بخصائص تميزه بمواهب و خصائص كالكريزما أو الذكاء أو الحكمة أو غيرها من المهارات التي يسعى فيها هذا الفرد العظيم أن يسياس جماعته و يؤثر فيهم (آل صيرة، 2016).

▪ و من أبرز نظرية الرجل العظيم نجد "فرانسيس جالتون" العالم الإنجليزي الذي قدم العديد من البيانات الإحصائية و الوراثية ليثبت بها صحة تأثير الصفات التي يرثها الأفراد على قوة القيادة (أبو نور و محمد، 2015).

و من روادها أيضا العالم "فردريك آدمز" الذي أشار محمد (2009) بأنه قام بدراسة الظروف القيادة لأربعة عشر أمة عبر فترات طويلة على مر التاريخ، خلص منها أن شخصية القائد الموروثة هي التي تضع و تشكل لأهم طبعا للقدرات القيادة التي يتسم بها.

- و يجدر بالذكر إلى أن هذه النظرية بها مسميات أخرى، حيث أعلق عليها بعض العلماء إسم البطولة، أو نظرية الزعامة، لإعتبار أن هذه الصفات هي ما يتميز بها الرجل القائد عن غيره في هذه النظرية (المخلفي، 2009).

2-3- النظرية السلوكية:

وجهت العديد من الإنقادات للنظرية السمات واتجه الباحثين إلى الإهتمام بجانب آخر و هو السلوك القيادي و تستبد هذه النظرية إلى فرضية مفادها أن السلوك القائد يؤثر مباشرة في فاعلية

جماعة العمل و إن العامل المحدد الفعلية القيادية هو سلوك القائد و ليس سماته، و يعتبر هذا التحول في النظر إلى القائد هاما جدا فبينما السمات معظمها وراثية نجد أن السلوك يمكن تعلمه و يمكن تحديد الدراسات التي إهتمت بالجانب السلوكي للقيادة بما يلي: دراسة أبوا، دراسة أوهايو، دراسة ميتشغان، نظرية لايكيرت نظام القيادة الإدارية الأربعة، نظرية X و Y نظرية المشاركة.

و كانت نتائج هذه الدراسات كما يلي:

- لا يمكن إعتقال أهمية لأسلوب القيادي و تأثيره على العمل.

- النمط التسلطي في القيادة قد يؤدي إلى مؤثرات إنتاجية عالية بشرط تواجد القائد بين المرؤوسين بصورة دائمة.

- و كان من أهم الدراسات التي عينت باستتباط سلوكيات القيادة.

▪ دراسة جامعة أوهايو، قام عدد من العلماء في عام 1949 م بعمل قوائم تتكون من حوالي 1800 للصور، شاملة جدا الصعب تطبيقها الممكنة لسلوكيات القادة، و كانت القائمة و لكن كان في الواقع العملي.

و من أجل ذلك قام العلماء بمراجعة سلوكيات القيادة و صنفت على شكل أبعاد ثم إختصرت السلوكيات المتشابهة تحت كل بعد، و النتيجة كانت قائمة على تسعة أبعاد و هذه القائمة عرفت بما يسمى مدمجة مكونة من خمسين سلوكيات إستبياناه وصف سلوكيات القائد (LBDQ) و تعد واحدة من أكثر المقاييس إستخداما في بحوث القيادة و بعد التحليل الإحصائي لهذه السلوكيات، بحيث إستطاع الباحثون عزل أربعة أبعاد و هي:

- المبادءة 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:** و يعكس هذا النمط القيادي مدى إمكانية القائد لمعرفة و تنظيم دوره و أدوار مرؤوسيه لتحقيق الأهداف.

2- **مراعاة مشاعر الآخرين:** و يعكس هذا النمط القيادي مدى وجود علاقات عمل لدى القائد، تتميز بخصائص من الثقة المتبادلة، و إحترام أفكار المرؤوسين و مراعاة مشارعهم و قد وجدت الدراسات أن نمط مراعاة مشاعر الآخرين له علاقة إيجابية بفعالية القيادة (Chemers, 1997, P. 22).

▪ دراسات "جامعية ميستجان": الذي بدأت فيه دراسة جامعة أوهايو. بدأت دراسات ميستجان في نفس الوقت تقريبا على أنماط سلوك و ذلك بواسطة كل من "كاتز و خان و ليكارت" و كان تركيزها أيضا القادة. و قد توصل الباحثون إلى تطوير نمطين (بعدين) من الأنماط القيادة.

1- نمط القيادة المهتم بالعاملين.

2- نمط القيادة المهتم بالإنتاج (الكلابي، 1921، ص2).

2-4- النظرية الموقفية:

فظهرت هذه النظرية كردة فعل لنظرية السمات التي ركزت على القائد و أهملت الأتباع و الموقف، و من هنا فإن نظرية الموقف ترى بأنه ليس من الضروري أن تتوفر نفس الخصائص و السمات الذاتية للقائد في كافة المواقف (القحطاني، 2008).

- تعتبر النظرية الموقفية نظريات القيادة الحديثة و أكثرها شيوعا و إنتشارا، و تركز على القيادة في المواقف حيث أن المواقف المختلفة تتطلب أنواع معينة من القيادة (أبو ناصر، 2008، المعيوف، 2018).

- أشار أبو نور محمد (2015) بأن هذه النظرية تقوم على أساس أن القيادة هي وليدة الموقف هي التي تبرز القيادات و تكشف عن إمكانياتهم الحقيقية في القيادة، لذا فهي لا تتوقف على الصفات الشخصية التي يتمتع بها القائد، حيث تعد القيادة نتيجة مباشرة للتفاعل بين الناس في مواقف معينة. و إن هذه النظرية تربط السلوك القيادي بالموقف و الظروف المحيطة به، و ذكر كل من أبو النور و محمد (2015) بأن هذه النظرية تشير إلى أن ظهور القادة يتم إذا تهيأت الظروف التي تقتضي استخدام مهارات معينة لتحقيق أهداف محددة، حيث تصبح بيئة العمل في موقف و تحت ظروف معينة بحاجة لظهور قائد يقود الجماعة و يوجهها.

- يرى بعض الباحثون أن هذه النظرية تتميز بدمقراطيتها وحريتها فهي لا تقتصر على عدد محدد من الأفراد. وأن القائد الذي يصلح لقيادة مرحلة ما حسب ظروف ما، قد لا يصلح لظروف ومرحلة أخرى، لذا يبرز بعض الأفراد كقادة عند توافر الظروف المناسبة لمهاراتهم، أي أن الظروف هي التي تخلق القادة و تبرزهم، و أن نوعية القادة تختلف باختلاف الظروف و المواقف التي يواجهها فالإرتباط بالسمات الشخصية هو إرتباط نسبي يظهر بموقف أو ظرف قيادي معين.

▪ رواد النظرية الموقفية:

تعدد رواد هذه النظرية و تعددت مبادئهم حولها كما ذكرها القحطاني (2008) حيث

يعد "فيدلر" أبرز رواد هذه النظرية و المؤسس الحقيقي، أكد "فيدلر" بأن عناصر الموقف

تتخلص في الثقة القائمة بين القائد و المرؤوسين، و طبيعة العلاقات التبادلية، و طبيعة

الصلاحيات الممنوحة للقائد لمواجهة الموقف.

- كما حدد "كافي" (2015) أهم النماذج التابعة النظرية الموقفية كنموذج الخط المستمر في القيادة "لتانيوم و شميدت"، و نموذج المسار و الهدف لهاوس و متشيل"، و نموذج الإحتمالات (الظرفية) "لهيدلر" و نموذج الحالات القيادية "هرسي و بلانشارد"، و نموذج فروم و يتن الموقفي في القيادة.

2-5- النظرية التفاعلية:

تعتمد هذه النظرية على التكامل بين التي تؤثر في القيادة سواء كانت تتصل بالقائد، أو الظروف المحيطة بالموقف، و بإيجاز، تعبير هذه النظرية أن القيادة هي محصلة التفاعل الإجتماعي بين القائد مجموعته التي يشاركها مشاعرها و أحاسيسها و مشكلاتها و أهدافها، و يبذل كل جهده لكسب ثقتهم و تعاونهم معه كل نحو تحقيق الأهداف العليا للجماعة (سالم محمود، 1994، ص ص 15 - 16).

3- أهمية القيادة التنظيمية:

القائد أهم عنصر لنجاح الإدارة لتحقيق رسالتها الإدارية حيث يقع عليه العيب 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 و في محيطه بقدر نجاحه في أداء رسالته القيادية.

و لعل أهمية القيادة تكمل في: أ-

القيادة أداة أساسية في تسيير العمل داخل المنظمة فهي التي تقوم بتحديد الأهداف و توجيه جهود الأهداف إلى تحقيق فعاليتها، و كذلك توفير مقومات الإنتاج و تخصيص الموارد و توزيعها.

ب- تكليف القيادة بمسؤولية الإبقاء على إستمرارية المنظمة وهذا لا يتحقق إلا من خلال القدرة على مواجهة المعوقات و التحديات التنظيمية، الإجتماعية، التكنولوجية.

ت- القيادة مسؤولة عن تحقيق التكامل الخارجي بين المنظمة من خلال توفير إحتياجات المنظمة من الموارد المتاحة من البيئة و تحويل و مزج هذه الموارد مع بعضها البعض لتلبية إحتياجات البيئة من السلع و الخدمات.

ث- تدعيم السلوك الإيجابي و التقليل من السلبيات و وضع إستراتيجيات راشدة في عملية تحريك محفزة نحو هدف هام.

ج- مواجهة حالات عدم التأكد الناتجة عن التغيير المستمر في البيئة و السيطرة على مشكلات العمل داخل التنظيم و رسم الخطط اللازمة كلها و حسم الخلافات و الترجيح بين الآراء و مواكبة المتغيرات المحيطة و توظيفها لخدمة المنظمة (محمد قنيفة، 2016، ص ص 12- 13).

ح- العمل على نشر روح الإخاء و الإنسجام بين أعضاء الجماعات التي يتكون منها التنظيم و العمل على تماسك أعضاء هذا التنظيم و تكتيل جهوده و توجيهها لتحقيق المصالح المشتركة.

خ- بدون القيادة يصبح كل العناصر الإنتاجية عديمة الفعالية و التأثير.

د- بدون القيادة يصعب على المنظمة التعامل مع المتغيرات البيئية الخارجية و التي تؤثر بطريق مباشر أو غير مباشر في تحقيق المنظمة لأهدافها المرسومة.

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

ر- السيطرة على مشكلات العمل و رسم الخطط اللازمة لعملها.

ز- أنها حلقة وصل بين العاملين و بين خطط المؤسسة و تصوراتها المستقبلية.

س- تنمية و تدريب و رعاية الأفراد إذ أنهم الرأسمال الأهم و المورد الأعلى.

4- أنماط القيادة التنظيمية:

يقصد بالنمط القيادي، السلوك المتكرر المعتمد من قبل القائد عند تعامله مع الآخرين حتى يستطيع كسب تعاونهم و إقناعهم بتحقيق الأهداف و الذي شكل نمطا يميزه عن بقية القادة (محمود سلمان العميان، 2005، ص274).

- و لقد توصلت العديد من الدراسات إلى تصنيفات متعددة لأنماط القيادة، غير أننا سوف نتطرق لأبرزها و لأسلوب كل منها صناعة القرار.

4-1- النمط الدكتاتوري (القيادة الدكتاتورية) أوتوقراطي: يطلق عليه القيادة الإستبدادية أو التسلطية أو الأتوقراطية، توجد هناك أنماط متعددة لسلوك القائد الدكتاتوري و تداخل فيما بينها، و سنعرض فيما يلي أشكال القيادة الأتوقراطية و الخصائص المميزة لسلوك القائد في كل شكل.

4-1-1- القيادة الأتوقراطية التسلطية:

يتميز هذا النمط من القادة بأنه يحاول تركيز كل السلطات في يده، فهو لا يفوض سلطة لأنه لا يثق في مرؤوسه لذلك فهو ينفرد باتخاذ القرار ثم يعلنه عليهم، أما طريقة تعامله فتظهر من خلال سلوكه المسيطر الذي يجعله قاسيا و صارما معهم، و يعتمد هذا القائد على إصدار الأوامر و التعليمات التي تتناول كافة التفاصيل و يصر على طاعة مرؤوسه لها (Mercellaflam, 1981, p 314).

- كما لا يتصل بمروسته إلا عندما يعرض عليهم نماذج العمل، لذا فإن إتصاله يكون فقط من الأعلى إلى الأسفل، أما سلوكه أثناء العمل فيتميز بتردده في إتخاذ القرار أحيانا، و هذا ما يؤدي إلى عدم قدرته على التكيف مع المواقف بفاعلية (كنعان نواف سالم ، 2007، ص 155).

4-1-2- القيادة الأوتوقراطية الحرة:

تظهر المهارات الرئيسية هذا النمط في حمل مروسيه على تنفيذ قراراته دون أن يخلق لديهم شعور بالإستياء و هو في تعامله مع مروسية يدرك أنه باستطاعته إستخدام سلطته لإجبارهم على أداء العمل، غير أنه بفضل أن يتصرف معهم أو لا، عن طريق الإقناع و إن وجد أن هذا الأسلوب غير مجدي. كما أنه يؤمن بالمشاركة في صنع القرارات ووسيلته في ذلك الحصول على موافقة المروؤوسين و قبولهم لقراراته قبل لإتخاذها، إذ أنه يدرك مقدما أن البعض منهم قد يعارض هذه القارات لهذا يحاول أن يبين لهم المنافع التي سيترتب على قبولهم لها، كل ذلك إدراكا منه لكسب رضا العاملين عن طريق الإقناع أفضل من تهديدهم و الضغط عليهم لتنفيذها.

و الواضح أن القائد في هذه الحالة، مثل الحالة الأولى، له ميول إستبدادية غير أنه يحاول الحصول على قبول العاملين معه بقراراته قبل إتخاذها، فإن أفجح في ذلك قضي الأمر و إلا فرضها عليهم بالقهر و الإجبار كما يفعل القائد المتسلق (أبو زيد مصطفى فهي، 2003، ص 524).

4-1-3- القيادة الأوتوقراطية اللبقة:

يعد هذا النمط أقل درجات السلوك الأوتوقراطية إستبدادا و أقر بها إلى السلوك الديمقراطي، حيث يعتقد هذا القائد بأن المشاركة دون إشتراكهم فعليا فيكون قصده هو تكوين الإقناع لديهم بما يريده، و يعتمد هذا القائد أسلوب المؤتمرات الإخبارية و التي هي عبارة عن محاولة القائد الحصول

على موافقة المرؤوسين على ما ينوي إتخاذ من القرارات بعد أن يشرح لهم أفكاره و الحلول التي إستنتجها، قصد الكشف عن إمكانية قبول القرار و الحصول على طاعة المرؤوسين للقرار الذي ينوي إتخاذها، و هو في كل الأحوال يحتفظ بسلطة إتخاذ القرار و لا يأخذ آرائهم بعين الجدية مهما كانت فعالة، و ضمن هذا النمط قد يعطي بعض القادة مرؤوسيهم قدرا من الحرية من أجل مشاركتهم في صمم القرار (عباصرة علي ، 2006، ص115).

4-2- النقط الديمقراطي (القيادة الديمقراطية):

لقد حظيت الديمقراطية بتأييد واسع من قبل الباحثين، فالقائد الديمقراطي يشارك السلطة مع الجماعة و يأخذ رأيهم في معظم قراراته و هذا المشاركة ينتج عنها رفع الروح المعنوية للأفراد و زيادة ولائهم و إلتزامهم (Rebert Papin 1995, P 21).

و بشكل عام يمكن القول بأن القيادة الديمقراطية نعتمد على ثلاثة مرتكزات أساسية و هو:

4-2-1- العلاقات الإنسانية بين القائد و مرؤوسيه:

حتى يستطيع القائد أن يحقق علاقات طيبة مع مرؤوسيه عليه أن يعمل على: سيادة روح الفريق بين العاملين.

- حساسية القائد بتفهم مشاكل المرؤوسين و معالجتها.

- تلبية الحاجات الإنسانية للمرؤوسين (أبو زيد مصطفى فهمي، 2003، ص 529).

4-2-2- المشاركة في صنع القرار:

و يقصد بها دعوة القائد لمروسيه لمنافسة المشاكل الإدارية التي تواجههم للوصول إلى أفضل الحلول الممكنة لها، الشئ الذي يساعده على إتخاذ القرار الرشيد و يخلق الثقة لديهم و يساعدهم على قبول القرارات دون معارضة لأنهم ساهموا بأفكارهم في هذا القرار ووقفوا على ظروف و أسباب إتخاذه، كما أن المشاركة في صنع القرارا تخلق المناخ الملائم لتشجيع التغيير التنظيمي و تقبله، و تساعد على تيسير سبل الإتصال الذي يسهل على القيادة أداء مهامها على أحسن وجه (كنعان نواف سالم ، 2007، ص 227).

4-2-3- تفويض السلطة:

إن التطور الذي حصل للمنظمات الإدارية أدى إلى كبر حجم العمليات التي يمارسها القائد الإداري وقد فرض عليه هذا الوضع تفويض جزء من سلطاته إلى مروسيه الذين لديهم القدرة على تحمل المسؤولية و القيام بالواجبات المحددة بكفاءة فالتفويض هو نقل بعض الصلحيات بعد تحديدها إلى المروسين القادرين على إنجازها (عبصرة علي ، 2006، ص 124).

4-3- النمط الفوضوي: (القيادة المتساهلة) أي النمط الحر:

من أهم الخصائص المميزة لنمط القيادة المتساهلة والتي كشفت عنها الدراسات الخصائص

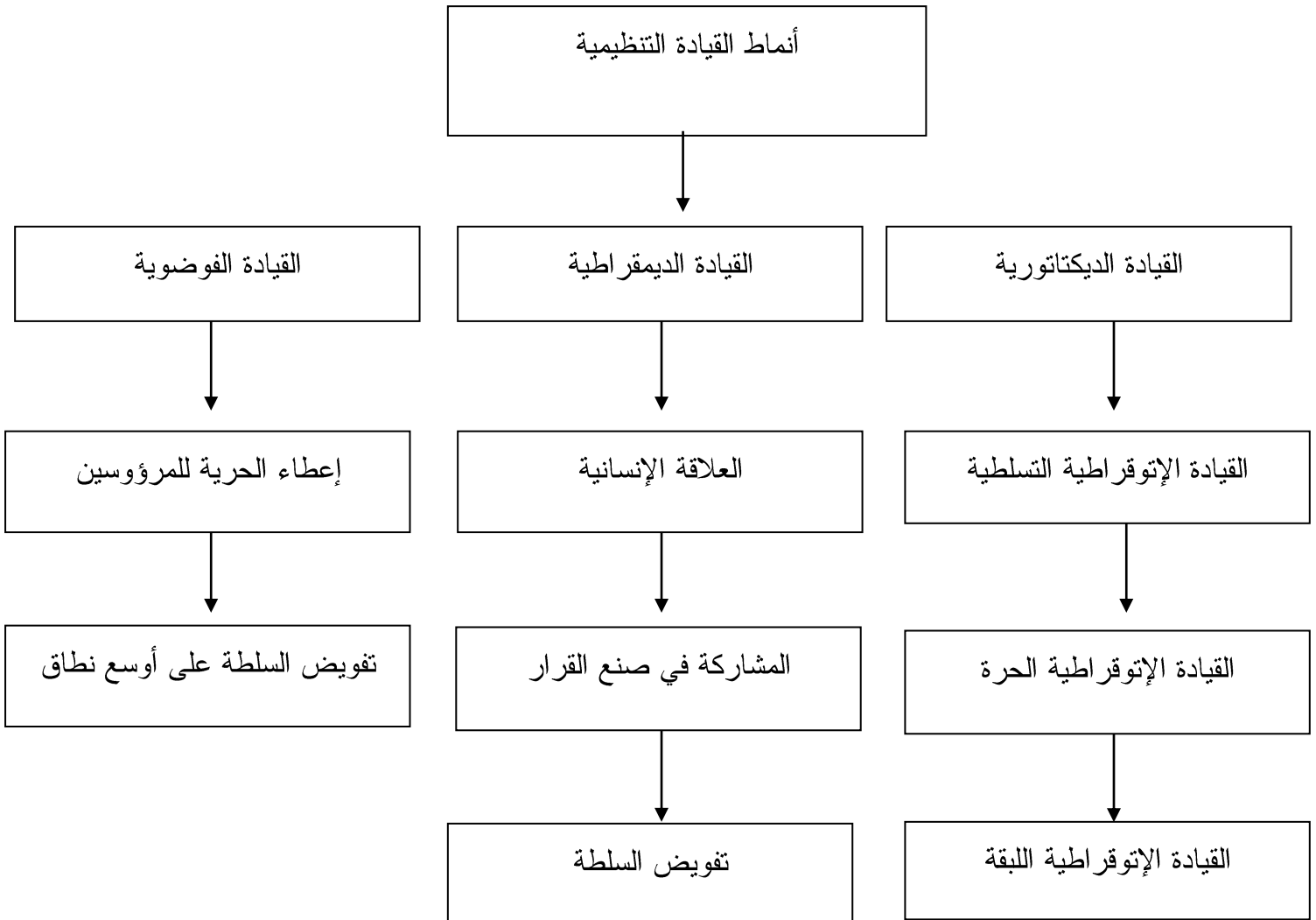
التالية:

- إعطاء القائد أكبر قدرة من الحرية المروسية لممارسة نشاطهم و إصدار القرارات و إتباع الإجراءات التي يرونها ملائمة لإنجاز العمل.

- إتجاه القائد إلى تفويض السلطة على أوسع نطاق و ميله إلى إنسداد الواجبات بطريقة عامة و غير محددة لأن ذلك يعطي مرؤوسين المزيد من الحرية في ممارسة أعماله، و فرصة للإعتماد على نفسه و تقديم نتائج عمله.

- إتباع القائد سياسة الباب المفتوح في الإتصالات، فالقائد الذي يتبع هذا النمط يرى أن أسلوب الحرية في الإدارة لن يكون مجديا إلا إذا سهل لمرؤوسيه سبل الإتصال به لتوضيح الآراء و الأفكار التي يلتبس عليهم أمرها (كنعان نواف سالم ، 2007، ص253).

الشكل رقم (01) يوضح أنماط القيادة.



5- عناصر القيادة التنظيمية:

بما أن القيادة هي تفاعل إجتماعي فلا يمكن لأي من أن يكون قائدا بمفرده، فعليه القيادة لا تقوم إلا إذا وجد من يقود و من يقادون و هدف مشترك مطلوب تحقيقه في إطار ظروف موقف معين يمارس القائد فيه تأثيره على الجعل، و لإثراء فهم القيادة تحاول إلقاء الضوء على مختلف عناصرها.

5-1- القائد:

يعتبر أهم عنصر في القيادة، و هو الشخص الذي يستعمل نفوذه و قوته ليؤثر على سلوك و توجيهات أفراد من حوله ليوجههم لإنجاز أهداف محددة، يكون قادرا على سياسة نفسه، فإن قصر عن ذلك كانت سياسات غيره أشد تقصيرا، و كلما إكتملت عناصر القوة فيه كلما إكتملت عناصر قيادته (محمد أكرم العللوني، 2000، ص 18).

5-2- الجماعة:

لابد أن ترتبط القيادة بأشخاص أو جماعة يقادون، و بما أن القيادة ظاهرة إجتماعية لا تحدث إلا عند تواجد تجمع بشري، فإن تلبية حاجات هذه الجماعة أمر هام للغاية إذ يعتمد على حسن التقدير هذه الحاجات من طرف القائد (فرارا العتبي و آخرون، 2007، ص 164).

5-3- الأهداف المشتركة:

تستهدف عملية التأثير في الجماعة تحقيق الأهداف المشتركة و التي يوجه القائد جهود الجماعة لتحقيقها في إطار موقف معين.

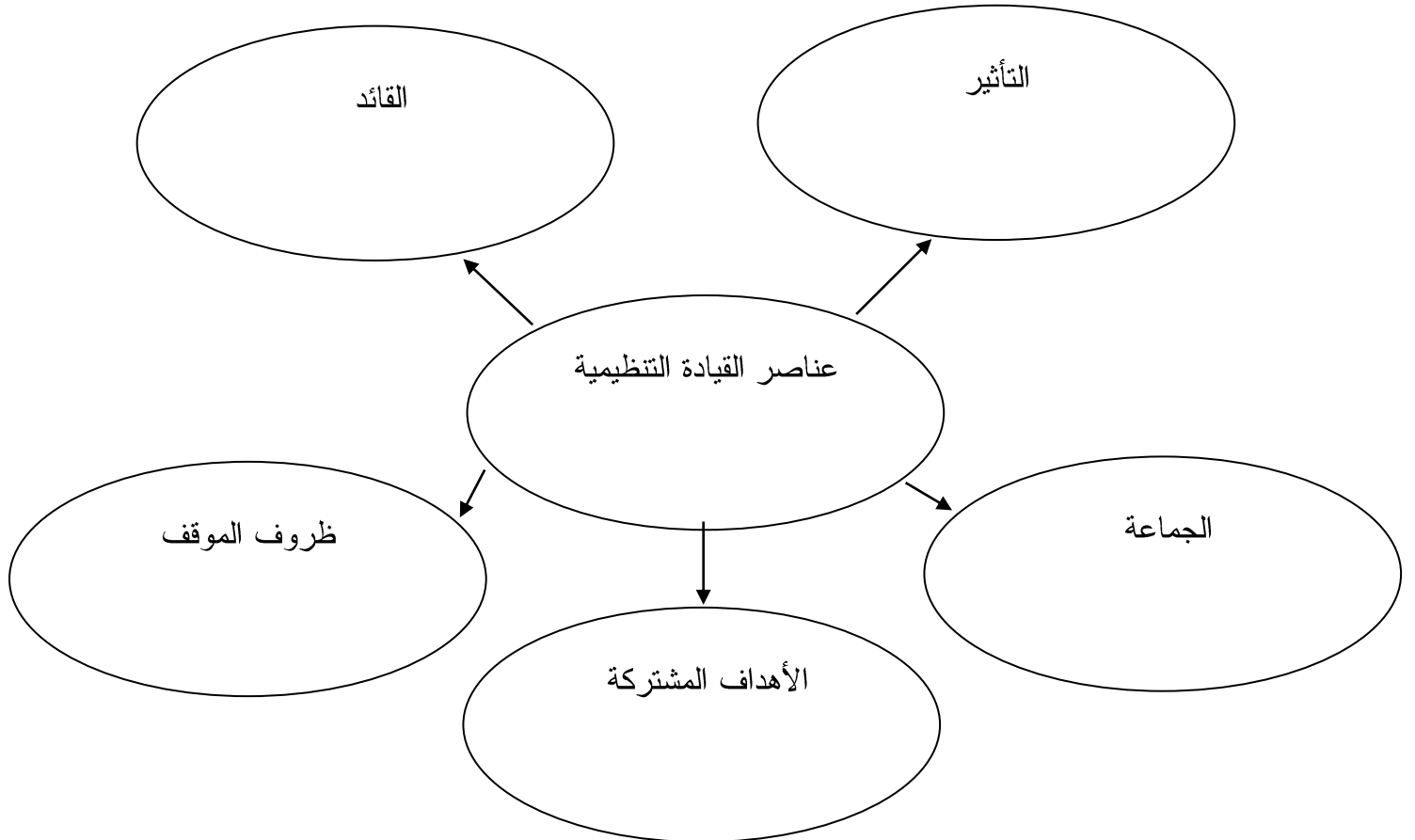
5-4- ظروف الموقف:

فالموقف هو الذي يظهر القائد، فالأفراد يكونون قادة في الموقف معين بينما هم غير ذلك في موقف مغاير، فظهور القائد يأتي من خلال إتخاذ قرار في موقف ما (علادة لطاهر ، 1997، ص 21).

5-5- التأثير:

و هو يعتبر الحجر الأساسي في القيادة، و هو نائج عن السلوك الذي يتبعه القائد مع الآخرين و الذي منه خلاله يتم تغيير سلوكهم بالإتجاه الذي يرغبه (Jean Luc Carron et Sabine Sépari, P P.52 (52).

الشكل رقم (02) يوضح عناصر القيادة



المصدر: (قويدري، زايدي، 2020، ص 19).

6- خصائص القيادة التنظيمية:

بما أن لكل أسرة راعيا مسؤولا عن رعايتها يدير شؤونها، و يتولى قيادتها و يعمل من أجل رفايتها و إسعادها و يبذل قصاري جهده لتحقيق أمالها، فإن لكل جماعة قائدا يعمل لصالحها و يوجهها نحو تحقيق أهدافها على ألا تتعرض هذه الأهداف و الصالح العام، فأساسا القيادة هو العمل مع الجماعة و لصالحها و مساعدتها لكي يتعاون أعضاؤها على تحقيق هدف مشترك يتفقون عليه فإن كانت القيادة نشاطا و تأثيرا و تعاونا فإنه يمكن حصر خصائصها كالتالي:

(عبد المقصود محمد ، 2011، ص 12).

- القيادة نشاط و حركة لأن القائد يتعامل مع أشخاص لديهم قدرات جسمية و عقلية ووجدانية، فالقائد الناجح هو الذي يوجه هذه القدرات توجيها بناء لا توجيها تخريبيا.
 - القيادة تؤثر في الأفراد و الجماعات ليسلكو أهداف مشتركة تسعى الجماعة لتحقيقه، و التأثير هنا تأتي عادة عن طريق المناقشة و لإقناع، لا عن طريق الأمر و الفرص.
 - القيادة تعاون، و على القائد أن يبيث روح التعاون بين أفراد جماعته و لا سيم عند تنفيذ الأهداف المشتركة.
 - القيادة هدف حيوي و من ثم فواجب القائد أن يحفز الأفراد حتى ينشطوا من أجل تحقيق هدفهم
- (محمد إبراهيم حسن محمد، 2010، ص 32).

7- مهارات القيادة التنظيمية:

حتى يستطيع القائم أن يقوم بدوره و يؤدي مهامه القيادية، لابد من توفر مهارات و كفايات قيادية و تقنية تجعله قادرا على التأثير في سلوك العاملين، و أن تكون لديه القدرة على التجديد و الابتكار، و حسب رأي علماء الإدارة، فإنه يمكن تصنيف هذه المهارات إلى المجموعات التالية:

7-1- المهارات الذاتية و الشخصية:

و يقصد بها الصفات و القدرات اللازمة في بناء الشخصية للقائد مثل الصفات الجسدية و القدرات العقلية و ملكية الابتكار و ضبط النفس.....

7-2- المهارات السلوكية و الإنسانية:

و تعني قدرة القائد على التعامل مع البشر بصفة عامة و تابعة بشكل خاص و العمل على تنسيق جهودهم و العمل بروح الفريق.

7-3- المهارات الفنية:

و هي القدرات التي تشير إلى معرفة القائد المتعلقة في الأشياء و علوم المعرفة أو التخصص، و توفر هذه المهارة فهما و دراية في مجال محدد من النشاطات المتخصصة مثل التي تتعلق بالأساليب و العمليات و الإجراءات و التقنيات التعليمية.

7-4- المهارات الفكرية (المهارات الإدراكية التصورية):

و هي مهارات فكرية تحليلية و تعرف على أنها قدرات لدى القائد على التصور الذهني و العقلي للأمر المحيط به في المؤسسة، و المتغيرات الداخلية و الخارجية و العلاقات القائمة بينهما.

7-5- المهارات السياسية و الإدارية:

يقصد بالأولى قدرة القائد على رؤية التنظيم الذي يقوده و مهاراته في تبصر الصالح العام و الأهداف العامة و ما يتطلبه ذلك من ربط أهداف التنظيم الذي يقوده و سياسته من ناحية و أهداف سياسته النظام القائم.

بينما المهارات الإدارية تعنى قدرة القيادة على فهم عملها و تحقيق الموائمة بين أهداف التنظيم و إشباع حاجات و رغبات التابعين، و يتمثل هذا في قدرة القائد على التخطيط الجيد و التنظيم الأمثل للمنظمة للإستغلال الطاقات البشرية و وضع معدلات الأداء لها بطريقة موضوعية و فعالية (أنظر معن محمود، ص ص 145 - 146).

- خلاصة:

القيادة هي الجسر الذي يستعمله المسؤولون على سلوك و توجيهات المرؤوسين، ليربطوا به بين تحقيق أهداف المنظمة و أهداف الفرد، و هي ذلك السلوك الذي يقوم به القائد أثناء تفاعله مع غيره من أفراد المجموعة، و هي مجملها تحمل مسؤولية تجاه المجموعة، كما قال عمر بن عبد العزيز: "إلا أني لست بخيركم، و لكني رجل منكم غير أن الله جعلني أثقل حملاً".

الفصل الثالث: الإلتزام التنظيمي.

- تمهيد

- 1- مفهوم الإلتزام التنظيمي.
 - 2- أهمية الإلتزام التنظيمي.
 - 3- خصائص الإلتزام التنظيمي.
 - 4- مداخل الإلتزام التنظيمي.
 - 5- أبعاد الإلتزام التنظيمي.
 - 6- محددات الإلتزام التنظيمي.
 - 7- العوامل المؤثرة في الإلتزام التنظيمي.
 - 8- مراحل تطور الإلتزام التنظيمي.
 - 9- أثر الإلتزام التنظيمي.
 - 10- طرق الإلتزام التنظيمي.
 - 11- نتائج الإلتزام التنظيمي.
- خلاصة.

- تمهيد:

يعد الإلتزام التنظيمي من المفاهيم الراسخة في العلوم الإدارية السلوكية و الصناعية و لقد إنبتق أساسا من حركة العلاقات الإنسانية في النصف الثاني من القرن 20 حيث ركزت الأبحاث بصفة عامة حول محددات الإلتزام التنظيمي و ما يترتب عليه من نتائج سلوكية قد تؤثر على مستقبل المنظمة و العاملين فيها لما له من أثر كبير على تحقيق الأهداف المخططة لها للمنظمة بكفاءة و فعالية، لذا نتطرق من هذا الفصل لمفهوم العام للإلتزام و وجهاته مفهوم الإلتزام و إبراز أبعاده، أهميته، محدداته آثار و لا يفوتنا أيضا أن نحاول إعطاء بعض خصائص الإلتزام التنظيمي و مراحل.

1- مفهوم الإلتزام التنظيمي:

لقد تطرق العديد من الباحثين إلى مفهوم الإلتزام التنظيمي من عدة جوانب وقد إجتهدوا في تعريفهم له، و الوقوف على حقيقة هذا المفهوم.

فالإلتزام التنظيمي هو ذلك التفاعل الإيجابي بين الفرد و المنظمة فالفرد هنا يظهر نماذج سلوكية كالدفاع عن المنظمة، شعور بالإعتراز بالإنتماء لها و الرغبة في البقاء فيها.

و هذا ما أشار إليه موداي و زميلائه (1979) "Mowday et All" الإلتزام التنظيمي هو ارتباط

الموظف بالمنظمة و تطابق أهدافه مع أهدافها، وبشكل متزايد عبر الوقت (Harris, 2003, P31)

كما يعتبر أيضا الإلتزام التنظيمي عن رغبة الفرد القوية في بذل مستوى عالي من الجهد لصالح المنظمة التي ينتمى إليها، إذ يرى ستيرز (1977) Steers أن الإلتزام التنظيمي هو إنتماء الفرد القوي لمؤسسته و إسهامه الفعال فيها (سلامة، 2003، ص 14).

2- أهمية الإلتزام التنظيمي:

يعد الإلتزام التنظيمي من أبرز المتغيرات السلوكية التي سلط عليها الضوء ونالت إهتماما

كبيرا من قبل العديد من الكتاب و الباحثين، و تكمن هذه الأهمية في:

- يمثل الإلتزام التنظيمي عنصرا هاما في الربط بين المنظمة و الأفراد العاملين بها لا سيما في الأوقات التي لا تستطيع فيها المنظمة أن تقدم الحوافر الملائمة لموظفيها و دفعهم لتحقيق أعلى مستوى من الإنجاز.

- الإلتزام الأفراد للمنظمات التي يعملون بها يعتبر عاما هاما أكثر من الرضا الوظيفي في التنبؤ ببقائه في منظماته و تركهم العمل في منظمات أخرى (خالد محمد أحمد الوزان، 2004، ص 37).
- إن إلتزام الأفراد لمنظماتهم يعتبر عاملا هاما في ضمان نجاح تلك المنظمات و استمرارها، و زيادة إنتاجها (عبد الباقي صلاح الدين ، 2004 ، ص 38).
- تكمن أهمية الإلتزام التنظيمي في ترجمة الرغبات و الميول و الإعتقادات التي تكون داخل الفرد إتجاه منظمته إلى سلوك إيجابي يدفع بالمنظمة إلى التقدم و البقاء.

3- خصائص الإلتزام التنظيمي:

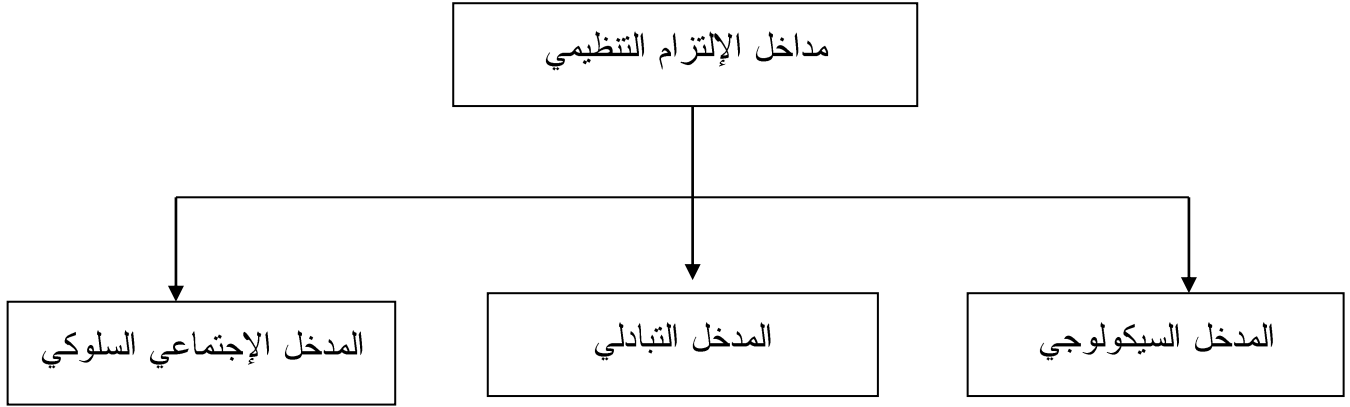
يمتاز الإلتزام التنظيمي بعدة خصائص منها:

- أنه حالة غير ملموسة يستدل عليها من ظواهر تنظيمية تتابع من خلال سلوك الأفراد للعاملين في التنظيم، و التي تجسد مدى ولائهم.
- أنه حصلة تفاعل العديد من العوامل الإنسانية و التنظيمية و ظواهر إدارية أخرى داخل التنظيم (سلامة، 2003، ص 48).
- أنه نفتقد خاصة الثبات بمعنى أن مستوى الإلتزام التنظيمي قابل للتغيير حسب درجة تأثير العوامل الأخرى فيه.
- أنه متعدد الأبعاد، رغبة إتفاق غالبية الباحثين في هذا المجال.
- يؤثر الإلتزام التنظيمي على قرار الفرد فيما يتعلق ببقائه أو تركه للمنظمة.
- أنه حالة نفسية تصف العلاقة بين الفرد المنظمة.

4- مداخل الإلتزام التنظيمي:

هناك ثلاثة مداخل للإلتزام التنظيمي هي:

الجدول رقم (03): مدخل للإلتزام التنظيمي.



المصدر: أحمد محمد، 2002، ص 50.

4-1- المدخل السكولوجي:

حيث يركز على العلاقة بين الفرد و التنظيم، حيث يرى شليدون (1971) Shedon أن الإلتزام التنظيمي يمثل إتجاهها يربط بين الفرد و المنظمة، و كذلك يرى موداي و آخرون (1982) Maidayet Al، أن الإلتزام التنظيمي يمثل درجة بطابق الفرد مع منظمته و الإرتباط بها، و كذلك عرفه فادوال و آخرون (1982) Vade Walle et Al، بأنه قوة الإرتباط بين الفرد و التنظيم.

4-2- المدخل التبادلي:

وطبقا لها المدخل بنظر الإلتزام التنظيمي على أنه محصلة للعلاقات التبادلية بين التنظيم و العاملين من ناحية الإسهامات و المنافع.

و يرى حريبنال و آخرون (1972)، Hrebiniak et Al أن الإلتزام التنظيمي ظاهرة تحدث نتيجة للعلاقات التبادلية بين الفرد المنظمة، و يرى أنجل و آخرون (1983)، Angel et Al أن الإلتزام التنظيمي ينظر إليه على أنه وسيلة للتبادل و المقايضة، أي أنه طبقا لهذا المدخل أنه كلما زادت المصالح التبادلية من وجهة نظر الفرد زادت درجة الإلتزام التنظيمي.

4-3- المدخل الإجتماعي و السلوكي:

حيث يرى كانتر (1970) Kanter، أن الإلتزام التنظيمي يمثل رغبة الفرد كدور إجتماعي في بذل طاقته و ولائه للمنظمة كنظام إجتماعي، و كذلك عبر سلانك (1977) Silanick عن إلتزام من الناحية السلوكية أنه الحالة التي يصبح من خلالها الفرد مقيدا بأعماله و التي من خلالها يتم تدعيم أنشطة المنظمة و إرتباط الفرد بها (أميرة محمد رقت حواس، 2003، ص ص 136-137).

5- أبعاد الإلتزام التنظيمي:

لقد طرح بعض الباحثين ممن إهتدوا لدراسة الإلتزام التنظيمي و علاقته ببعض المتغيرات التنظيمية، عدد من الأبعاد التي توضح طبيعة مفهوم الإلتزام التنظيمي، و هي تشكل أعلى نسبة إتفاق بين الباحثين و هي ما يلي:

1-5 الإلتزام العاطفي : Affective Commitment

هو الدرجة التي يكون فيها الفرد مرتبط سيكولوجيا بالمنظمة من خلال مجموعة من المشاعر (الولاء، التعليق، الحنان، السعادة، الإلتزام، الرغبة) (Jorset et All 1994, p 1952) فهو إلتزام تابع شعور الفرد بالإرتباط نحو المنظمة و الإنعكاس فيها، و تطابق أهدافه مع أهدافها، و أن قيمة تتسجم مع قيمها، الأمر الذي يمنحه متعة في الإرتباط معها، (Ugboro et Al, 2001K p6).

و قد يتطور الإلتزام العاطفي للفرد اعتمادا على ثلاثة أسس متمثلة (Mayer et herscovitch, 2001, P319)

1- القيم المشتركة Value participation.

2- وضوح الأهداف و تطابقها Clear of Objectif.

3- الإندماج الشخصي Perqonality interaction.

فالأفراد الذين يكون إرتباطهم الرئيسي بالمنظمة نابع من شعورهم العاطفي إتجاه المنظمة فإنهم يستمرون في ذلك العمل (الطاني، 2007، ص87).

2-5 الإلتزام المعياري Mornative Commitment:

و يعكس شعور الفرد بالمسؤولية الواجب إتجاه منظمة و العاملين فيها الذي يحتم عليه الوفاء لتلك المنظمة و القيم الشخصية التي يؤمن بها الفرد دور كبير في بلورة هذا النوع من الإلتزام (Kuhenet et busaidi, 2001, P 24).

فشعور الفرد بالإلتزام و الواجب بالبقاء مع المنظمة قد ينبع من القيم و المبادئ الشخصية التي يحملها الفرد قبل دخوله للمنظمة (التوجه الثقافي أو العائلي) أو بعد دخوله المنظمة (التوجه التنظيمي)

. (Hagomaronet et Cardona, 2003, P 96)

و قد يكون للقيم العائلية أو الأعراف أو الذين الذي يؤمن به الفرد أثر في تكوين الإلتزام المعياري.

5-3- الإلتزام المستمر Continuanace commitement :

و هو يعبر عن الرغبة القوية في التمسك بأهداف و قيم المنظمة و عدم القدرة على التضحية بها لزيادة تكاليف المترتبة عليها (الصبري في 2005، ص ص 219-220).

و استعداد الفرد للبقاء في المنظمة بسبب إستثمارية الشخصية التي لا يمكن له الإستغناء عليها لتمثيل (علاقات و زملاء العمل، التقاعد، المهنة و المهارات، مدة الخدمة)، كل هذه تجعل ترك المنظمة للعمل في مكان آخر أمرا مكلفا بدرجة كبيرة بالنسبة للفرد (Ogboro et Obeny, 2001, P6).

6- محددات الإلتزام التنظيمي:

يعود مفهوم الإلتزام التنظيمي أحد المفاهيم التي تعددت و تباينت، نظرا لتعدد العوامل المؤثرة فيه و يعتبر الإلتزام التنظيمي أحد الأهداف الإنسانية التي تسعى المنظمات لبلوغه لئلا من أثر فعال في استقرار العمل فضلا عن تنمية الدوافع الإيجابية لدى العاملين و زيادة رضاهم، و لعل نقطة البداية في تحقيق إلتزام العاملين هو فهم العوامل التي تساعد في تعزيز شعور العاملين نحو العمل و يمكن تقسيم هذه العوامل إلى:

6-1- العوامل الشخصية:

تزيد درجة الإلتزام التنظيمي التي تتمثل بكافية الموطن و ثقافته و نظراته الإيجابية لذاته و رغبته في تحقيق ذاته و مدى أهمية العمل بالنسبة له.

6-2-العوامل التنظيمية:

فمن شأنها أن تزيد درجة الإلتزام التطبيقي التي تتعلق بالعمل و طبيعة و خصائص و نمط العبادة الإدارية و بيئة التنظيم و المناخ التنظيمي الإيجابي بشكل عام (فلمبان، 2009، ص33).

6-3- العوامل الخارجية:

و هي عوامل ترتكز على مدى توفر فرص عمل بديلة للفرد يعد إختباره القدرات الأولى في الإلتحاق بالمنظمة (بحيث يكون مستوى الإلتزام لدى العاملين مرتفعا عندما يكون الآخر المتوفر في الفرض البديلة أقل ما يعطيه تدبرا للبقاء)، (حمدات، 2006، ص 49).

7- العوامل المؤثرة في الإلتزام التنظيمي:

هناك العديد من العوامل التي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في درجة الإلتزام التنظيمية للعاملين منها (محمود أحمد جودة، 2008، ص 282).

7-1- ثقافة الفرد:

الإنسان هو ناتج ثقافته، فقيم المجتمع و التنشئة الإجتماعية للفرد في البيت و المدرسة و الجامعة و العمل و غيرها من مكونات الثقافة تساهم في تعزيز جوانب هامة في شخصية الفرد و إتجاهاته أزداد الإخلاص في العمل و الأمانة و الإنتماء و الإلتزام.

7-2- توقعات الفرد عن العمل:

في حالة عدم وجود فروق فردية بين توقعات الفرد عن عمله، و بين الواقع فإن ذلك مؤثر في مستوى الإلتزام التنظيمي لذلك الفرد.

7-3- وضوح الأهداف:

وضوح الأهداف التنظيمية أمام العاملين من شأنه العمل على زيادة الإلتزام، فكلما كانت تلك الأهداف واضحة كلما كان فهم الأفراد لها هو مطلوب منهم تحقيقه و أكثر شمولاً، مما يساعد في تعزيز الإلتزام التنظيمي لدى الفرد.

7-4- علاقات مع الرؤساء و المرؤوسية:

إن علاقة الفرد الجيدة مع رؤسائه و مرؤوسيه تولد عنصر الثقة المتبادلة بينهم، مما يعزز من نظرة الفرد الإيجابية للمنظمة و استمرار العمل بها.

7-5- سمات الوظيفة:

بناء الوظيفة على استقلالية أكبر و حرية أكثر في العمل تشكل دافعا للفرد لبذل المزيد من الجهد و بالتالي فإن خصائص معينة للوظيفة يمكن أن تزيد من إحساس الفرد بالمسؤولية، و بالتالي شعوره بالإنتماء للمنظمة.

7-6- مدى تشجيع المنظمة للإلتزام:

من خلال إعطاء الموظف حقوقه و تحفيزه و توفير مناخ الإبداع و غير ذلك من الأمور التي تؤثر على الموظف و تشجيعه على الإلتزام.

في حين حدد الباحث (Steers, 1977) ثلاث مجموعات تؤثر في الإلتزام التنظيمي و هي (سعد على حمود العنزى، 2006، ص 125).

- السمات الشخصية.

- خصائص الوظيفة.

- الخبرات الوظيفية .

ثم أضاف إليها مجموعة أخرى و هي الخصائص التنظيمية.

و هناك دراسات أخرى حددت العوامل المؤثرة في الإلتزام التنظيمي على النحو التالي:

(صلاح الدين محمد الباقي، 2004، ص 183).

- السمات أو الخصائص الشخصية: السن، الجنس، التعليم، مدة الخدمة، المركز الوظيفي إتجاهات و معتقدات الفرد عن العمل، الطموح، الحاجة للعلاقات الإجتماعية.

- السمات أو الخصائص المرتبطة بالدور الذي يؤديه الفرد بالمنظمة: صراع الدور، غموض الدور، عبئ الدور.

- السمات أو الخصائص المرتبطة بالهيكل التنظيمي: حجم المنظمة، إستقلال التنظيم، طبيعة التنظيم.

- الخبرات المرتبطة بالعمل.

8- مراحل تطور الإلتزام التنظيمي:

يترسخ الإلتزام التنظيمي لدى الفرد عبر مراحل يمر بها في منظمته و ينبغي للإداري التعرف عليها كي يساعده على تطوير مستوى الإلتزام للعاملين بالمؤسسة و هي كالتالي:

8-1- مرحلة الإنضمام بالمنظمة التي يريد الفرد أن يعمل فيها:

غالبا ما يختار الفرد المنظمة التي تعتقد أنها تحقق رغباته و تطلعاته.

8-2- مرحلة الإلتزام التنظيمي:

أي المرحلة التي يصبح فيها الفرد حريصا على بذل أقصى جهد لتحقيق أهداف المنظمة و النهوض بها.

8-3- مرحلة الطاعة:

و تعنى القبول أي قبول الفرد الإذعان للآخرين و السماح بتأثيرهم المطلق عليه من أجل الحصول على أجر مادي أو معنوي، أي يصرخ الأوامر و التعليقات دون التفكير أو مناقشة.

8-4- مرحلة الإندماج مع الذات:

و يعنى قبول الفرد العامل تأثير الآخرين من أجل تحقيق الرضا الدائم له في العمل و تحقيق الإندماج مع الذات، و الشعور بالفخر لكونه ينتمى إلى المنظمة.

8-5-مرحلة الهوية:

و هي المرحلة التي تشير إلى إكتشاف الفرد العامل أن المنظمة جزء منه، و هو جزء منها، و أن قيامه تتناغم مع قيمة الشخصية (حمدات، 2006، ص 69).

و هناك من يرى أنه يمكن حصر الإلتزام التنظيمي في ثلاث مراحل و هي حسب (اللوزي، 1999، ص 113).

8-5-1-مرحلة الإدغان:

حيث يكون إلتزام الفرد في البداية مبنى على الفوائد التي يحصل عليها من المنظمة، و بالتالي فهو يقبل سلطة الآخرين و يلتزم بما يطلبونه.

8-5-2-مرحلة التطابق و التماثل بين الفرد و المنظمة:

حيث يقبل الفرد سلطة الآخرين و تأثيرهم و رغبا في الإستمرار بالعمل في المنطقة لأنها تشبع حاجاته للإلتزام و الفخر بها.

8-5-3-مرحلة التبنى:

حيث يعتبر الفرد أن أهداف المنظمة و قيمها مطابقة لأهدافه و قيمه، و هنا يحدث الإلتزام نتيجة تطابق الأهداف و القيم.

لقد بين "بوكنان في بحثه الخاص لتطور الإلتزام المديرين لتنظيمات العمل عام (1974) أن الإلتزام التنظيمي للفرد يمر الفرد بثلاث مراحل متتابعة و هي :

أ- مرحلة التجربة:

و هي تمتد من تاريخ الفرد مباشرة الفرد لعمله و لمدة عام واحد يكون الفرد خلالها خاضعا للإعداد و التدريب و الإختبار و يكون توجهه الأساسي السعي لتأمين قبوله في التنظيم و التعايش مع البيئة الجيدة التي يعمل فيها و تكيف اتجاهاته بما يتلائم مع إتجاهات التنظيم و إظهار مدى خبراته و مهاراته في أدائه.

و يرى "بوكنان" أن الخبرات التالية تظهر من خلال هذه المرحلة و هي:

- تحديد العمل.

- تضارب الإلتزام و الولاء.

- وضوح الدور.

- ظهور الجماعة المتلاحمة.

- إدراك التوقعات.

- نمو إتجاهات الجماعة نحو التنظيم، الشعور بالصدمة.

ب- مرحلة العمل و الإنجاز:

و تتراوح مدتها ما بين عامين إلى أربعة أعوام تلى مرحلة التجربة، حيث يسعى الفرد خلالها

إلى تأكيد مفهومه للإنجاز.

و تتصف هذه المرحلة بالخبرات التالية.

- الأهمية الشخصية.

- الخوف من العجز.

- وضوح الإلتزام بالعمل (موسى اللوزي، 1999، ص123).

ج- مرحلة الثقة بالتنظيم:

و تبدأ من السنة الخامسة من إتحاق الفرد بالتنظيم و تستمر إلى ما بعد ذلك، حيث تتقوي إلتجاهات إلتزامه من التي تكونت في المرحلتين السابقتين و تنتقل من مرحلة التكوين إلى مرحلة النضج (اللوزي موسى ، 1999 ، ص 123).

9- آثار الإلتزام التنظيمي:

يمكن القول الإلتزام التنظيمي يؤدي إلى نتائج إيجابية عموما و سلبية أحيانا، إذا ما وصل درجة المبالغة، و يمكن إيجاز هذه الآثار على النحو التالي:

9-1- الآثار الإيجابية:

تعزيز رغبة الفرد في الإستمرار في العمل، الأمر الذي ينعكس على رضاه الوظيفي و يجعله بين أهداف المنظمة و يعتبرها أهدافه، فيسعى جاهدا لتحقيق هذه الأهداف، و قد اعتبر الرضا الوظيفي عاملا هاما في تطوير الإلتزام التنظيمي خاصة في المراحل الأولى من التوظيف.

- خلق حالة من الرضا النفسي للفرد نتيجة المنافع و المزايا التي يحصل عليها، مما يؤدي بامتداد هذا التأثير إلى علاقته العائلية و ضمان أستقرارها و توازنها.

- زيادة درجة فعالية الجماعات و تماسكها و استقرار العمالة و الإلتزام في العمل و العمل بروح الفريق.

- زيادة الجهد و الطاقة المبذولة مما يؤثر على إنخفاض العمل و إنخفاض معدل دورات العمل، و نسبة الغياب و التأثير و اللامبالاة، و زيادة الإنتاجية و تخفيض النمو و الإزدهار للمنظمة.

9-2- الآثار السلبية:

- العزلة الإجتماعية.

- سيطرة هموم العمل على تفكير الفرد خارج أوقات العمل (سامية نميس أبوندا، 2007، ص 53).

10- طرق قياس الإلتزام التنظيمي:

طور بعض المهتمين بدارسة الإلتزام التنظيمي و تحليله عدد من المقاييس بهدف رصد حركة إلتزام الفرد بالمنظمة، وقد بينت تلك المقاييس في طبيعتها و مكوناتها، و كان أبرزها:

10-1- مقاييس تورناتون (1981) Thernaton:

يضمن المقياس 8 فقرات سياسية الإستجابة لقياس الإلتزام التنظيمي، كما يضمن 7 فقرات أخرى رباعية و خماسية الإستجابة تقيس الإلتزام المهني.

10-2- مقاييس بورتر و آخرون (1969) Porter et All:

و قد أطلقت عليه إستبانة الإلتزام التنظيمي (OCQ)، و هو يتكون من 15 فقرة تستهدف قياس درجة التزام الأفراد المنظمة و لائهم و إخلاصهم لها، و الرغبة في مصداقية الجهد، لتحقيق أهداف

المنظمة و قبولهم لقيمتها، و لقد استعانة بمقياس (Likert) الساعي لتحديد درجة الإستجابة و يستخدم المقاييس لوصف الإلتزام، (الثمالي، 2002، ص 23).

10-3- مقاييس مارتش و ماناري Marsh et Mannari:

الذي يقدم مقاييس للإلتزام مدى الحياة (الأعراف القيم)، و يتكون من 4 فقرات لقد إستخدام أداة لقياس إدراك الفرد لكيفية تعميق الإلتزام مدى الحياة و تعزيز استحسان المنظمة، و حث الفرد على الإلتزام بقيم العمل و الولاء لها حتى إحالته على التقاعد و أخيرا إبراز نية الفرد للبقاء في المنظمة.

10-4- مقاييس حوش و آخرون Louche et All (1978):

و هو المحاولة لقياس الإلتزام القيمي من خلال 6 فقرات عبرت كلا منها عن واحد من القيم التالية.

- إستخدام المعرفة أو المهارة.

- زيادة المعرفة في مجال التخصص.

- العمل مع الزملاء بكفاءة عالية.

و لقد استخدم من أجل تحديد أهمية النسبية لكل فقرة من الفقرات السنة المذكورة، و هو مقياس خماسي الإستجابة.

10-5- مقياس قولدن و آخرون Golden et All (1980):

ساهمت في بناء مقياس 3 مصادر لتحديد خصائص المشاعر، القيم و الأعمال المتعلقة بالإنتماء من نقابة، و تم ذلك خلال 22 فقرة خماسية الإستجابة، مراجعة الأدبيات التي ركزت على

قياس الإلتزام و الخروج منها ب 20 فقرة استهدفت الإستدلال على الإلتزام بالأفراد بالمنظمة، في حين ضم المصدر الثالث 68 فقرة منها 45 فقرة ذات مؤشرات إيجابية و 23 فقرة ذات مؤشرات سلبية (سامية خميس أبوندا، 2007، ص 115).

11- نتائج الإلتزام التنظيمي:

تتضمن نتائج الإلتزام على مستوى الأفراد كلا من النتائج الإيجابية و السلبية، حيث تؤكد النتائج الإيجابية على أن إرتفاع مستوى الإلتزام التنظيمي، يرتبط بالعديد من المخرجات الإيجابية للأفراد مثل زيادة مشاعر الإنتماء و الأمان و التصور الذاتي الإيجابي و القوة ووجود أهداف لحياة الفرد (نعموني، 2006) بينما نجد أن النتائج السلبية للإلتزام تؤكد بأن المدافع و المزايا التي تعود على الأفراد و الإلتزام التنظيمي تكون مرتبطة بتكاليف، فالبرغم من أن الإلتزام له كثير من الفوائد التي تعود على الفرد الحماية إلا أن هناك بعض الجوانب السلبية لهذا الإلتزام على الفرد و الجماعة منها.

قلة الفرص المتاحة في التقدم الوظيفي و الذي يتحقق في بعض الوظائف من قلة الفرص المتاحة للتطور و النمو الذاتي.

- زيادة الضغوط العائلية و الإجتماعية، فالفرد عندما يلتزم تجاه المنظمة، فإنه يبذل الجهد و الوقت لها، مما يؤثر على إلتزاماته الأخرى و منها الإلتزامات العائلية و هذا ما يؤدي إلى زيادة الضغوط عليه.

- إنخفاض القدرة على الخلق و الإبتكار و التكيف من خلال إستقرار العمال في نفس المؤسسة.

- التفكير الجماعي يجعل الأفراد أقل أنتفاخا على الأراء و القيم الجديدة.

- زيادة فرص الصراع بين جماعات الفعل.

- إنخفاض معدل دوران العمل، و بالتالي عدم دخول أفراد لديهم أفكار جديدة و نافعة، و في هذا الصدد يرى أولفر Oliver أنه من الخطأ الاعتقاد بأن إرتفاع معدل الدوران يمثل مؤشرا سلبيا، و السبب أنه عندما يترك الأفراد الأقل إلتزاما المنظمة، قد يأتي أفراد آخرون لديهم أفكار جديدة و نافعة يرون المنظمة بصورة أفضل.

أما بالنسبة للمنظمات، فنجد أن نتائج الإلتزام تتمثل فيما يلي (نعموني 2006) الإنتاج حيث توصلت العديد من الدراسات إلى وجود علاقة بين الإلتزام و الأداء، فالأفراد الأكثر إلتزام هم الأحسن أداء لأنهم يبذلون جهودا كبيرا في العمل، و في هذا الصدد يرى ما يرى Meyer أن الأحاسيس الإيجابية للإلتزام العاطفي و كذا المعياري تجاه المنظمة تؤدي إلى نتائج حسنة من حيث الأداء، كما أنه تواصل أيضا إلى وجود علاقة سلبية بين الإلتزام المستمر و الأداء فامرضات نوات الإلتزام المستمر القوي بتجنب الوضعيات المحرجة في العمل و لا يكمن بأنه مبادرات لمساعدة المرضى و السبب في ذلك أنهم يفضلون البقاء في العمل لأنه لا يوجد عند هن بدائل أخرى Meyer (1993).

- الغيابات: لقد وجدت علاقة عكسية بين الإلتزام (خاصة العاطفي و المعياري) و الغيابات، و ربما يرجع هذا إلى أن الأفراد الذين يقيمون الحضور و عدم التغيب يشعرون أنهم ملتزمين بالمنظمة بسبب الإحساس بالواجب (الإلتزام معياري) (Olivier 2004).

- الإلتزام و الدوران العاطفي: حيث توصلت العديد من الدراسات التي أجريت حول الإلتزام التنظيمي، إذ أن أهم آثاره هي قلة الدوران و استمرار الأيدي العاملة.

فالإلتزام العاطفي للفرد يجعله يبقي في المؤسسة لأنه يحب ذلك، و من ثم يصبح احتمال ترك الموظف الملتزم للعمل ضئيل، الأشخاص الذين يقوى لديهم الإلتزام التنظيمي العاطفي و المعياري أقل احتمالا

لترك العمل أو الغياب، هذا مع الملاحظة أن كثرة الغياب قد لا تكون مرجعها فقط لقوة الإلتزام، بل قد يعود لأسباب أخرى منها الخلفية الثقافية. Diane (2005).

- خلاصة:

من خلال العرض للفصل الثاني في الجانب النظري المتمثل في الإلتزام التنظيمي من حيث تعريفه، أبعاده، خصائصه و عوامله، توصلنا إلى أن عملية الإلتزام داخل المؤسسة لها أهمية بالغة في عملية التنظيم بالمنظمة، كما يلعب دورا هاما في السير الحسن للمنظمات، خاصة بما يتعلق بسلوك العمل داخل منظماته، إذا يعتبر الإلتزام عاملا أساسيا في تسيير أمور الوظائف الإدارية، و ما جدر الإشارة إليه هو أن المؤسسة بدون الإلتزام يعتبر سوق بدون نظام كونها تسعى الى النجاح و تحقيق الفعالية و النمو باقتصادها و السير الجيد للأداء و بالتالي توفير الإنتاج.

الجانب التطبيقي

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة.

- تمهيد.

1- الدراسة الاستطلاعية.

2- ميدان الدراسة.

3- منهج الدراسة.

4- مجتمع وعينة الدراسة وخصائصها.

5- أدوات جمع البيانات.

6- الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

خلاصة.

تمهيد:

يتناول هذا الفصل منهجية البحث وإجراءاتها وتحديد مجتمع البحث وخصائصه ويوضح كيفية بناء أداة البحث لجمع المعلومات اللازمة للبحث والإجراءات العلمية المستخدمة للتأكد من صدق الأداة البحث وثباتها، ويبين إجراءات التطبيق الميداني والأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل البيانات التي تم الحصول عليها.

1- الدراسة الإستطلاعية:

أي بحث من البحوث العلمية يركز على الدراسة الاستطلاعية، فهي تهدف إلى الاستطلاع حول الظاهرة المراد دراستها، التعرف على أهم العروض التي يمكن وضعها وإحصائها للبحث العلمي (إبراهيم، 2000، ص 38).

تعدّ الدراسة الاستطلاعية من الخطوات الرئيسية التي يقوم بها الباحث أثناء دراسة موضوع بحث معين، وتساعد هذه الدراسة على جمع المعلومات والحقائق التي تخص موضوع بحثه، كما تحدد الطرق العلمية التي يتم بواسطتها دراسة الموضوع (عثمان قدور، 2017، ص 113).

وقصد إجراء الدراسة الاستطلاعية قمنا بزيارة إلى ميدان الدراسة والمتمثل في المؤسسة الوطنية الصناعية الكهرومنزلية الموجودة في وادي عيسى ولاية تيزي وزو، حيث سمحت لنا هذه الدراسة الأولية التحدث مع الإطارات والاستفسار حول ما يتعلّق بأهمية موضوع الدراسة المتمثل في (القيادة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي) وقمنا بتطبيق استبيان الدراسة على عينة بلغ عددها (30) إطار وأردنا من خلال هذه الدراسة:

- التأكد من وضوح بنود الإستبيان لعينة الدراسة.
- ضبط الوقت اللازم والمستغرق للإجابة من طرف أفراد عينة الدراسة.
- حساب صدق وثبات الإستبيان.

2- ميدان الدراسة:

1-2 حدود المكانية للدراسة:

تم إجراء الدراسة الاستطلاعية في المؤسسة الوطنية للصناعة الكهرومنزلية (ENIEM) بواد عيسى لولاية تيزي وزو، وهذا ما وجب اختيار المكان الأكثر تنافساً مع معطيات موضوع البحث،

بحيث تسمح خصائص ومواصفات هذا المكان من تطبيق موضوع البحث، وأجري هذا البحث في وحدة التبريد التي تضم خمسة ورشات نوضحها كما يلي:

1- ورشة الضغط.

2- ورشة التلحيم.

3- ورشة رغوة البوليورينات.

4- ورشة الدهن والمعالجة الكيميائية.

5- المخبر.

2-2- لمحة تاريخية عن المؤسسة الوطنية الصناعية الكهرومنزلية (ENIEM):

إن مؤسسة (ENIEM) منبثقة من إعادة هيكلة مؤسسة (سوناليك) SONALAC، المؤسسة الوطنية لصناعة وتركيب المواد الكهرومنزلية الإلكترونية، تم إنشائها بمرسوم رقم (19/83) وتوسعت ابتداءً من تاريخ (1983/01/12) وذلك في إطار الإصلاحات الاقتصادية المقررة من قبل الحكومة واستقلت ذاتياً في (أكتوبر، 1989)، وحملت إسم (SPA. EPE. ENIEM) يعني ذلك:

"SPA": المؤسسة العمومية الاقتصادية.

"EPE": مؤسسة ذات أسهم.

"ENIEM": المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية.

2-3 التعريف بالمؤسسة:

تعتبر المؤسسة الصناعية الكهرومنزلية "ENIEM" أحد المؤسسات الهامة الجزائرية العمومية الاقتصادية تتميز بذات أسهم، وتتوفر على إمكانيات الإنتاج في مجال الكهرومنزلية، ولديها خبرة في

صناعة وتطوير فروع الكهرومنزلة وتغطي حوالي (70% من احتياجات السوق الوطنية الكهرومنزلية مما يجعلها تحتل الصدارة على المستوى الوطني في تنمية إقتصاد الوطن.

تحتوي المؤسسة على عدة وحدات إنتاجية مستقلة وهي:

- وحدة التبريد (Unité froid).
- وحدة صناعة الأفران (Unité cuisson).
- وحدة الخدمات التقنية (Unité prestation technique).
- وحدة المكيفات الهوائية (Unité climatisation).
- وحدة التجارة (Unité commerciale).

2-4 الموقع الإستراتيجي للمؤسسة:

تقع المؤسسة الوطنية الصناعية الكهرومنزلية في قلب المنطقة الصناعية (عيسات إدير) بواد عيسي على بعد (10 كلم) على مقر ولاية تيزي وزو وتتربع على مساحة تقدر بـ، (5.5 هكتار) وتشرف عليها الإدارة العامة في وسط مدينة تيزي وزو بجوار البنك الجزائري.

2-5 مهام المؤسسة:

إنّ مهام المؤسسة الوطنية الصناعية الكهرومنزلية تكمن في:

- تركيب وتطوير لضمان توفير الإنتاج.
- تسويق مختلف الإنتاج لزبائنها وكذلك البحث عن فروع المواد الكهرومنزلية خاصة أجهزة التبريد، التجميد، الطبع، التهوية.

2-6 منتجات المؤسسة:

- تتوفر المؤسسة على إمكانية الإنتاج والخبرة أكثر من (30) سنة تجربة صناعية وفيما يلي تشكيلة متعددة من المنتجات المنزلية منها:
- الثلاجات نموذج صغير وكبير، ثلاجات ذات خزانات زجاجية.
 - مجمعات حجم كبير وصغير.
 - آلات الطبخ، محفظات زجاجية.
 - مكيفات هوائية- مكيفات الغسيل.
 - مسخنات الماء - مدفئة منزلية بغاز طبيعي.

3- منهج الدراسة:

إنّ إختيار المنهج المستخدم للدراسة أمر تحدده طبيعة مشكلة البحث المراد دراستها ولمعرفة العلاقة بين متغيرات البحث، فالمنهج هو الأسلوب الذي يستخدمه الباحث في دراسته للظاهرة، وبما أن الظواهر موضوع الدراسة تختلف وتتعدّد، إختلفت كذلك المناهج المستخدمة في دراستها، ولذلك صنفت مناهج البحث على أسس متعددة (الطيب محمد وآخرون، 2005، ص 96).

وأما فيما يخص الدراسة الحالية فقد إعتدنا على المنهج الوصفي لأنه المناسب لإجرائها، حيث يسمح بجمع أكبر ممكن من المعلومات حول الظاهرة المدروسة، ومن ثمّ تحليلها ووصفها وصفاً شاملاً وفهمها فهماً كاملاً ودقيقاً.

يعدّ المنهج الوصفي أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة محددة وتصويرها كمياً عن طريق جمع البيانات ومعلومات مقننة عن الظاهرة أو المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة (ملحم محمد سامي، 2000، ص 370).

4- مجتمع وعينة الدراسة وخصائصها:

4-1 مجتمع الدراسة:

يقصد بالمجتمع كل العناصر التي تنتمي لمجال البحث، فيعرفه العالم "أنجرس" على أنه مجموعة تبين لها خاصية أو عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها من باقي العناصر (أنجرس، 2004، ص 298).

في البحث الحالي يقصد بالمجتمع الأصلي هو الذي أخذنا منه عينة الدراسة الأساسية، وهم إدارات المؤسسة الوطنية للصناعة الكهرومنزلية (ENIEM) والذي بلغ عدده (330) إطار.

4-2 عينة الدراسة:

تعرف العينة على أنها مجموعة من المفردات أو العناصر التي يتم سحبها من المجتمع الذي نريد البحث فيه، أو بتعبير آخر أنها جزء من الكل (عدنان حسين الجادري، 2007، ص 27). فالعينة جزء من المجتمع، ويقوم الباحث باستخدام العينة للتعرف على المجتمع الذي أخذت منه (محمد خميس الزوكة، 2008، ص 34).

تكونت عينة الدراسة الحالية من 90 إطار من بين 330 إطار من المجتمع الأصلي في المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية (ENIEM) بـتيزي وزو، تم اختيارهم بطريقة عشوائية بسيطة.

حيث قمنا بتوزيع أداة الدراسة المكونة من إستبيان القيادة التنظيمية وإستبيان الإلتزام التنظيمي على (90) إطار في هذه المؤسسة.

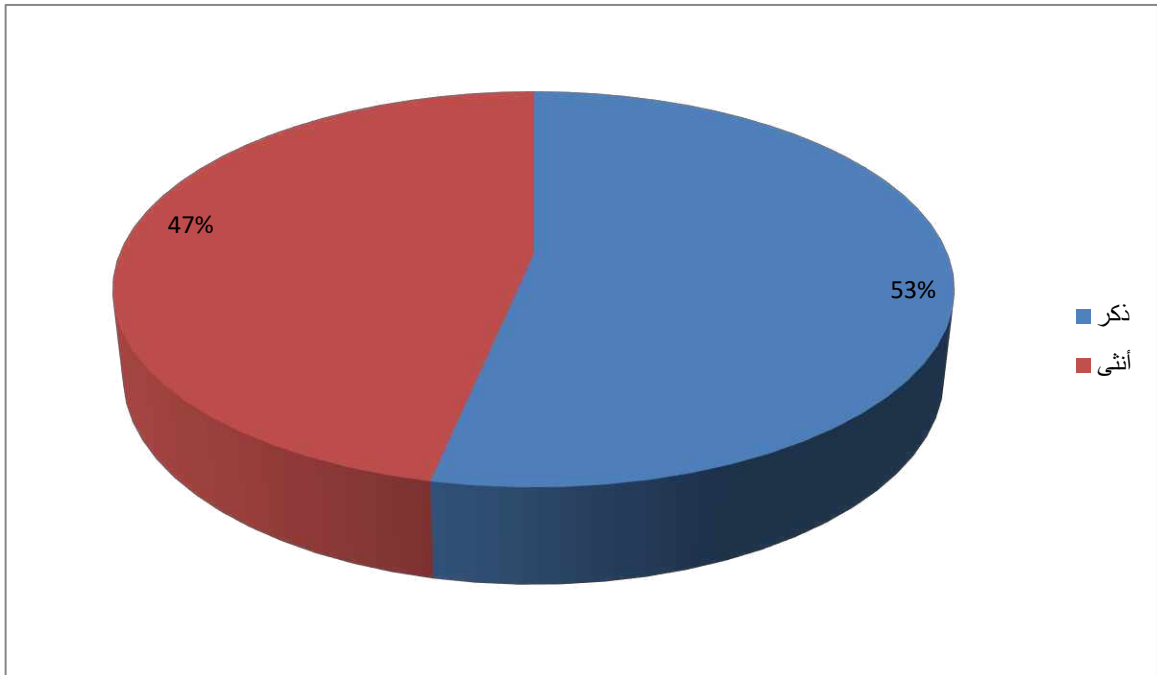
3-4 خصائص عينة الدراسة:

شملت الدراسة الحالية على (05) متغيرات للأفراد عينة الدراسة هي: الجنس، السن، المستوى التعليمي، الأقدمية، الحالة الاجتماعية.

1-3-4-1 الجنس:

الجدول رقم (01): يمثل توزيع افراد العينة حسب متغير الجنس:

النسبة	التكرار	التوزيع الجنس
53.30%	48	ذكر
46.70%	42	أنثى
100%	90	المجموع



الشكل رقم (04): يمثل توزيع افراد العينة حسب متغير الجنس.

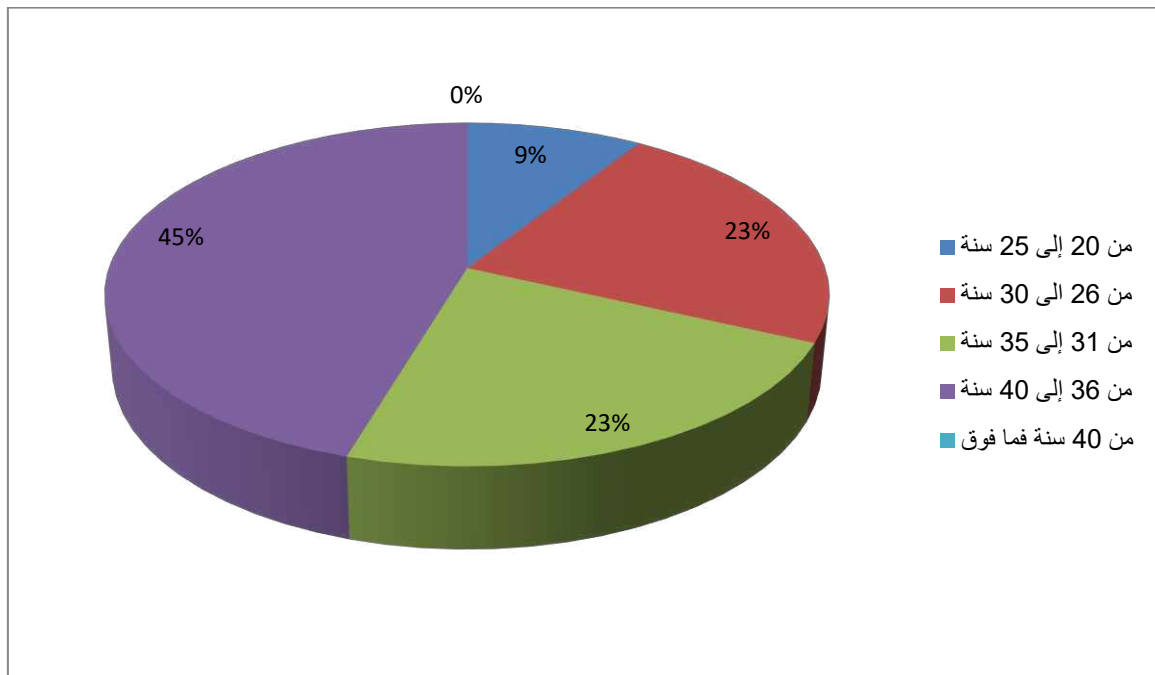
يتبين لنا من خلال جدول رقم (01) والشكل البياني رقم (04) أن عدد الذكور بلغ (48) بالنسبة (53,30%) أما عدد الإناث (42) بنسبة تقدر بـ (46,70%) من مجموع أفراد العينة،

نلاحظ أن الذكور أكثر من الإناث وهذا راجع إلى طبيعة العمل الذي يتطلب الرجال كونهم الأنسب للقيام بالأعمال الصعبة.

4-3-2- السن:

الجدول رقم (02): يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير السن.

النسبة	التكرار	التوزيع السن
06.70%	06	من 20 إلى 25 سنة
16.70%	15	من 26 إلى 30 سنة
16.70%	15	من 31 إلى 35 سنة
33.30%	30	من 36 إلى 40 سنة
26.70%	24	من 40 سنة فما فوق
100%	90	المجموع



الشكل رقم (05): يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير السن.

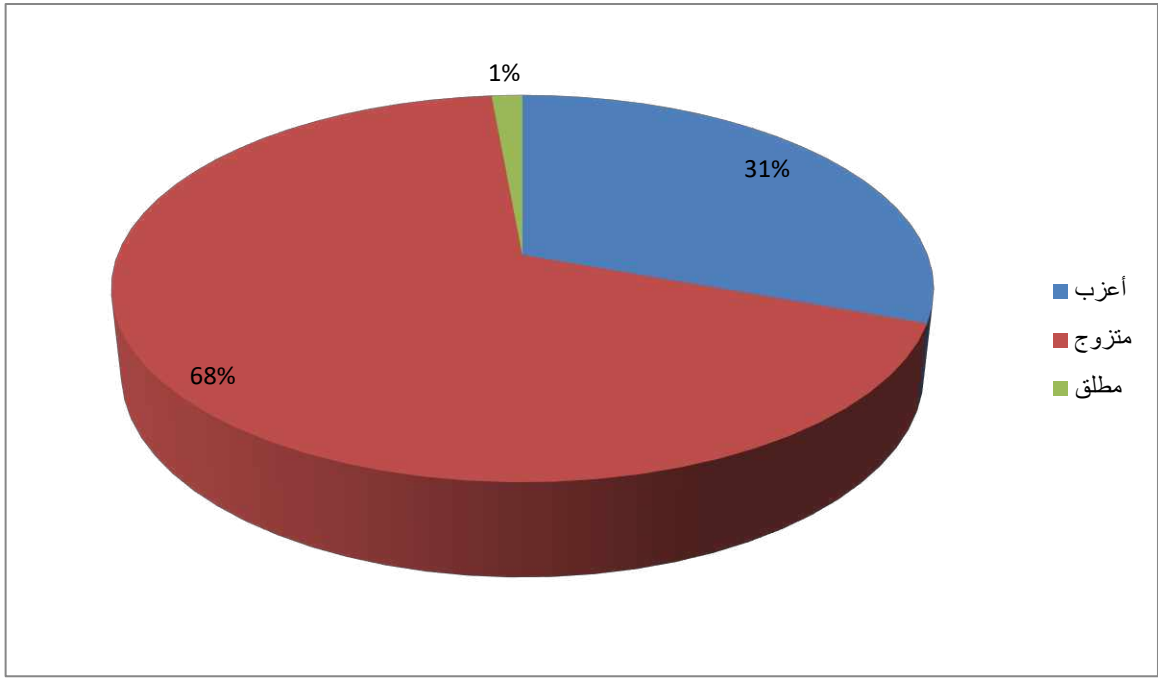
يتبين من خلال الجدول رقم (02) والشكل البياني رقم (05) أن (30) من أفراد العينة تتراوح أعمارهم ما بين (36) إلى (40) سنة قدرت نسبتهم (33,30%) وتليها الفئة العمرية (41) سنة فما فوق التي تشمل (24) عامل بتمثل نسبي قدرت بـ(26;70%) ثم تليها الفئة العمرية ما بين (31) إلى (35) سنة التي تضم (15) عامل حيث تعادل نسبتهم (16,70%) ثم تليها الفئة العمرية (26) إلى (30) سنة التي تضم (15) عامل، حيث تعادل نسبتهم (16,70%) أما الفئة العمرية أول من (20) إلى (25) سنة تقدر ب (06) عامل و قدرت نسبتهم (6، 70%).

فهذه النتائج راجعة إلي أن المؤسسة لم تقوم بتوظيف عمال جدد و تعتمد على عمال ذوي خبرة عالية.

4-3-3- الحالة العائلية:

الجدول رقم (03): يمثل توزيع افراد العينة حسب متغير الحالة العائلية

النسبة	التكرار	التوزيع الحالة
30%	3027	أعزب
66.70%	60	متزوج
03.30%	03	مطلق
100%	90	المجموع



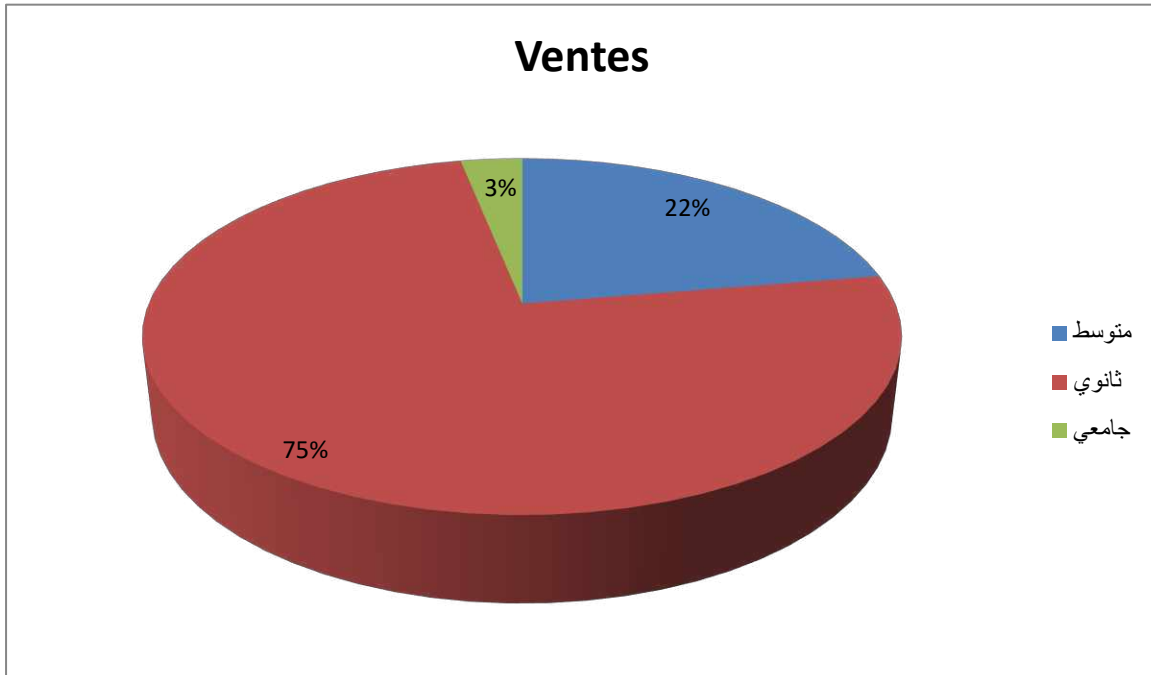
الشكل رقم (06): يمثل توزيع افراد العينة حسب متغير الحالة العائلية.

يتبين لنا من خلال الجدول رقم (03) والشكل البياني رقم (06) أن العمال المتزوجين عددهم (60) عامل بنسبة تقدر بـ (66,70%) كل العينة، أما فئة أعزب تقدر بـ (27) بنسبة تقدر بـ (30%) عامل وكذلك فئة المطلقين تقدر كل منهما (3) عمال بنسبة مئوية (3,30%) هذه النتائج راجعة إلى مدى حاجة العمال للمهنة.

4-3-4- المستوى التعليمي

الجدول رقم (04): يمثل توزيع افراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي

النسبة	التكرار	التوزيع المستوى التعليمي
%10	09	متوسط
%33.30	30	ثانوي
%56.70	51	جامعي
%100	90	المجموع



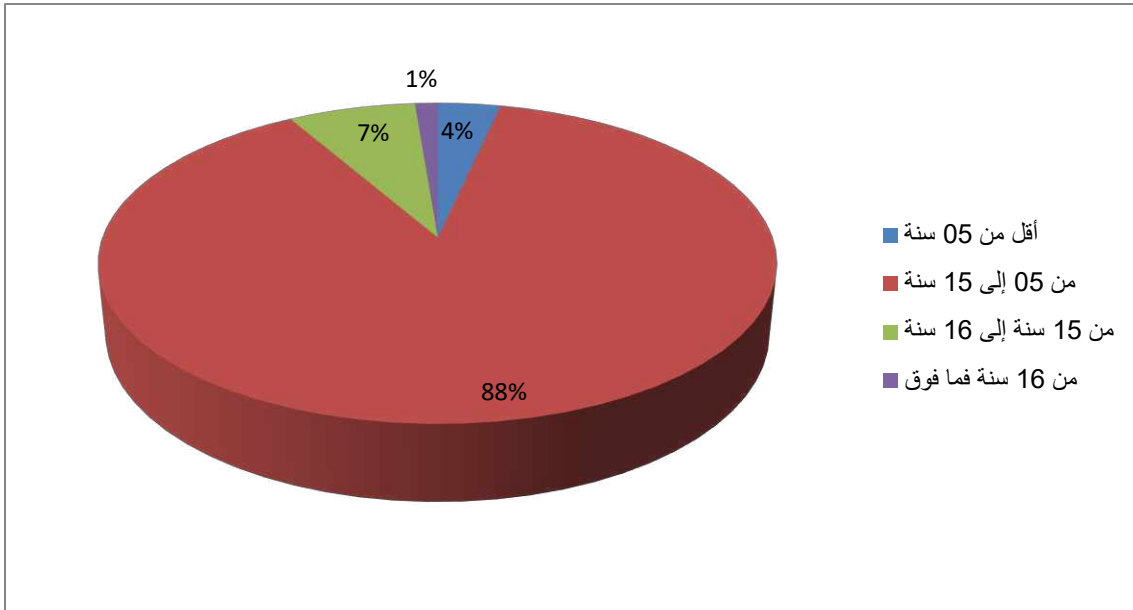
الشكل رقم (07): يمثل توزيع افراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي.

يبين لنا من خلال الجدول رقم (04) والشكل البياني رقم (07) أن أغلبية العمال لديهم مستوى جامعي ويقدر عددهم بـ (51) عامل ويمثلون نسبة (56,70%) ثم تليها فئة العمال ذوي المستوى الثانوي بعدد (30) عامل وبنسبة تقدر بـ (33,30%) وتليها فئة العمال ذوي مستوى تعليمي متوسط ويقدر عددهم بـ (9) عامل وبنسبة تقدر بـ (10%)، هذا يكون ربما راجع إلى طبيعة المهمة التي تتطلب من العمال مستوى معين من التعليم.

4-3-5-الأقدمية:

الجدول رقم (05): يمثل توزيع افراد العينة حسب متغير الأقدمية.

النسبة	التكرار	التوزيع
		سنوات الخبرة
%03.30	03	أقل من 05 سنة
%83.30	75	من 05 إلى 15 سنة
%06.70	06	من 15 سنة إلى 16 سنة
%06.70	06	من 16 سنة فما فوق
%100	90	المجموع



الشكل رقم (08): يمثل توزيع افراد العينة حسب متغير الأقدمية

يتبين من خلال الجدول رقم (05) والشكل البياني رقم (08) أن (75) عامل لديهم خبرة تتراوح ما بين (05) إلى (15) سنوات بنسبة تقدر بـ (83,30%)، أما بالنسبة لكلا الفئتين من (15) سنة إلى (16) سنوات وأكثر من (16) سنة فقد قدر عدد أفرادها (06) عامل بنسبة تقدر بـ (6,70%) وأخيرا نجد فيئة اقل من 5 سنوات والتي تبلغ عدد أفرادها 03 عامل بنسبة (3,30%)، وهذا راجع إلى إحالة العمال ذوي الخبرة الطويلة إلى التقاعد وتوظيف عمال حدد لهم خبرة قليلة.

5 أدوات جمع البيانات:

5-1 الاستبيان:

يسعى كل باحث لجمع معلومات صحيحة وصادقة من الميدان، ولتحقيق ذلك يعتمد على مجموعة من الوسائل والأدوات التي تمكنه من الحصول على البيانات والمعلومات عن موضوع بحثه، وإستعملنا في بحثنا هذا على عدة أدوات من بينها الاستبيان الذي يعتبر من أكثر أدوات جمع البيانات استخداماً في البحوث التربوية والنفسية نظراً لقلّة تكلفتها وسهولة إستخدامه ومعالجة البيانات المتحصل عليها.

يعرف الاستبيان على أنه عبارة عن أداة لجمع البيانات في شكل إستمارة للبحث تتكون من قائمة من الأسئلة توجه للأفراد ليقوموا بالإجابة عنها من أجل الحصول على المعلومات حول موضوع معين (محمد كزير إبراهيم، 1987، ص 164).

5-1-1 وصف الإستبيان:

ولقد إشتمل هذا الإستبيان المخصص للبحث على ثلاثة أجزاء وهي:

الجزء (01): يشمل على بيانات شخصية المتعلقة بالجنس، السن، الحالة الإجتماعية، المستوى التعليمي، الأقدمية.

الجزء (02): وهو بدوره يشمل على مجموعة من الأسئلة خاصة بالمتغير القيادة التنظيمية ويشمل على 30 بند موزع على ثلاثة محاور وهي:

المحور الأول: النمط الديمقراطي، يتكوّن من (10) بند يحمل الأرقام (1، 2، 3، 4، 5، 6، 7، 8، 9، 10).

المحور الثاني: النمط الديكتاتوري، يتكون من (10) بند يحمل الأرقام (11، 12، 13، 14، 15، 16، 17، 18، 19، 20).

المحور الثالث: النمط الفوضوي يتكون من (10) بند يحمل الأرقام (21، 22، 23، 24، 25، 26، 27، 28، 29، 30).

الجزء (03): ويحتوي هذا الجزء على إستبيان خاص بالمتغير الإلتزام التنظيمي يتكون من (30) بند. وفيما يخص سلم التقييط فقد تم إستعمال طريقة التدرج التجميعي ليكارت (Likert) الخماسي.

الجدول رقم (06): يمثل درجات مقياس ليكارت.

الاستجابة	أبدًا	نادرًا	أحيانًا	غالبًا	دائمًا
الدرجة	01	02	03	04	05

2-2-5 الخصائص السيكمترية لأداة الدراسة:

1-2-2-5 - إستبيان القيادة التنظيمية:

أ- الصدق البنائي:

الجدول رقم (07): يوضح الصدق البنائي لإستبيان القيادة التنظيمية

المحاور	معامل الارتباط	قيمة الدلالة الإحصائية (Sig)	مستوى الدلالة	القرار الإحصائي
النمط القيادي الديمقراطي	0.921 **	0.000	0.01	دال
النمط القيادي الديكتاتوري	0.815 **	0.000	0.01	دال
النمط القيادي الفوضوي	0.831 **	0.000	0.01	دال

من خلال نتائج الجدول أعلاه والذي يوضح الصدق البنائي لاستبيان القيادة التنظيمية، نلاحظ أن معاملات ارتباط محاور الاستبيان كلها مرتفعة، وذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.01، وبالتالي فالاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الصدق.

ب- الثبات:

الجدول رقم (08): يوضح قيم ألفا كرونباخ لإستبيان القيادة التنظيمية

معامل ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	المقياس
0.794	10	النمط القيادي الديمقراطي
0.866	10	النمط القيادي الديكتاتوري
0.785	10	النمط القيادي الفوضوي
0.853	30	القيادة التنظيمية

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن معامل ألفا كرونباخ لجميع عبارات استبيان القيادة التنظيمية بلغ القيمة 0.924، وتدل هذه النتائج على ثبات الاستبيان.

2-2-2-5 إستبيان الإلتزام التنظيمي:

أ-الصدق:

جدول رقم (09) يوضح صدق التمييزي لإستبيان الإلتزام التنظيمي

المجموعات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ت	قيمة الدلالة الإحصائية (Sig)	مستوى الدلالة	القرار الإحصائي
العليا	04	124.12	4.48	7.165	0.000	0.01	دالة إحصائية
الدنيا	04	69.12	21.24				

من خلال النتائج نلاحظ أن قيمة ت دالة احصائيا عند مستوى الدلالة 0.01، وهي قيمة دالة احصائيا، وعليه فاستبيان الإلتزام التنظيمي يميز بين القيم الدنيا والقيم العليا وبالتالي فهذا مؤشر على قوة صدقه.

ب-الثبات:

جدول رقم (10): يوضح صدق ثبات استبيان الإلتزام التنظيمي

عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
30	0.945

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن معامل ألفا كرونباخ بلغ القيمة 0.945، وتدل هذه النتائج على ثبات استبيان الإلتزام التنظيمي.

6- الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

بعد إسترجاع الاستبيانات وفرزها، قام الباحث بتفريغها ثم تحليلها ومعالجتها عن طريق

برنامج الحزمة الإحصائية التالية:

- التكرارات والمتوسطات الحسابية والنسب المئوية.
- معامل ألفا كرومباخ (Alpha de Crombach)

- خلاصة:

من خلال هذا الفصل تعرفنا على عينة البحث التي كانت معنية بتطبيق وتوزيع الاستبيان عليها، وكذا مجال الدراسة المعني بإجراء التريص به، إضافة إلى المنهج الذي ساعدنا في دراستنا والتي إنتهجناها في بحثنا وكذا أهم الوسائل التي استخدمناها في جميع المعلومات والبيانات دون إهمال أساليب المعالجة التي سوف تعالج فيها النتائج المتوصل إليها في الدراسة النهائية وفي الفصل الموالي نتطرق إلى عرض وتحليل، وتفسير ومناقشة نتائج الدراسة.

الفصل الخامس: عرض و تحليل و تفسير و مناقشة نتائج الدراسة.

1- عرض و تحليل نتائج فرضيات الدراسة.

2- تفسير و مناقشة نتائج فرضيات الدراسة.

- إستنتاج عام.

- الإقتراحات.

- قائمة المراجع.

- الملاحق.

1- عرض و تحليل نتائج فرضيات الدراسة :

1-1- عرض و تحليل نتائج الفرضية الجزئية الأولى:

الجدول رقم (11): يوضح نتائج اختبار الفرضية الجزئية الأولى.

حجم العينة	متغيرات الفرضية	معامل ارتباط بيرسون	قيمة الدلالة الإحصائية sig	مستوى الدلالة	القرار الاحصائي
90	النمط القيادي الديمقراطي	0.699**	0.000	0.01	دالة احصائيا
	الالتزام التنظيمي				

يتضح من خلال الجدول رقم (11) أن معامل ارتباط بيرسون بلغت قيمته 0.699^{**} ، في حين أن قيمة الدلالة الإحصائية sig تساوي 0.000، وهي قيمة أقل من مستوى الدلالة 0.01، وبالتالي توجد علاقة ارتباطية بين النمط القيادي الديمقراطي والالتزام التنظيمي لدى إطارات المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية بواد عيسي.

1-2- عرض و تحليل نتائج الفرضية الجزئية الثانية:

الجدول رقم (12): يوضح نتائج اختبار الفرضية الجزئية الثانية

حجم العينة	متغيرات الفرضية	معامل ارتباط بيرسون	الدلالة الإحصائية sig	الدلالة المعتمدة	القرار الاحصائي
90	النمط القيادي الديكتاتوري	0.005	0.979	0.05	غير دالة احصائيا
	الالتزام التنظيمي				

يتضح من خلال الجدول رقم (12) أن معامل ارتباط بيرسون بلغت قيمته 0.005، في حين أن قيمة الدلالة الإحصائية Sig تساوي 0.979، وهي قيمة أكبر من مستوى الدلالة المعتمدة 0.01، وبالتالي لا توجد علاقة ارتباطية بين النمط القيادي الديكتاتوري والالتزام التنظيمي لدى إطارات المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية بواد عيسي.

1-3- عرض و تحليل نتائج الفرضية الجزئية الثالثة:

الجدول رقم (13): يوضح نتائج اختبار الفرضية الجزئية الثالثة.

حجم العينة	متغيرات الفرضية	معامل ارتباط بيرسون	قيمة الدلالة الإحصائية sig	مستوى الدلالة	القرار الاحصائي
90	النمط القيادي الفوضوي	0.044	0.818	0.05	غير دالة احصائيا
	الالتزام التنظيمي				

يتضح من خلال الجدول رقم (13) أن معامل ارتباط بيرسون بلغت قيمته 0.044، في حين أن قيمة الدلالة الإحصائية Sig تساوي 0.818، وهي قيمة أكبر من مستوى الدلالة المعتمدة 0.05، وبالتالي لا توجد علاقة ارتباطية بين النمط القيادي الفوضوي والالتزام التنظيمي لدى إطارات المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية بواد عيسي.

1-4- عرض و تحليل نتائج الفرضية العامة:

الجدول رقم (14): يوضح نتائج اختبار الفرضية العامة.

القرار الاحصائي	مستوى الدلالة	قيمة الدلالة الإحصائية sig	معامل إرتباط بيرسون	متغيرات الفرضية	حجم العينة
غير دالة احصائيا	0.05	0.101	0.305	القيادة التنظيمية الالتزام التنظيمي	90

يتضح من خلال الجدول رقم (14) أن معامل ارتباط بيرسون بلغت قيمته 0.305، في حين أن قيمة الدلالة الإحصائية Sig تساوي 0.101، وهي قيمة أكبر من مستوى الدلالة 0.05، وبالتالي لا توجد علاقة ارتباطية بين القيادة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى إطارات المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية بواد عيسي.

2- تفسير و مناقشة نتائج فرضية الدراسة:

2-1- تفسير و مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الأولى:

توصلنا من خلال عرض و تحليل نتائج الفرضية الجزئية الأولى، و ذلك بالإعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية spss v25 إلى أنه توجد علاقة ذات دالة إحصائية بين النمط القيادي الديمقراطي و الإلتزام التنظيمي لدى إطارات المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM بواد عيسي، حيث بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون 0.699 في حين أن قيمة الدلالة الإحصائية (Sig) تساوي 0.00 و هي قيمة أصغر من مستوى الدلالة 0.01 هذا يعنى أنها دالة إحصائياً، و هذا راجع لإتفاق أفراد عينة الدراسة بأن النمط القيادي الديمقراطي له علاقة بالإلتزام التنظيمي للمؤسسة، و هذا ما يؤكد أن النمط الديمقراطي هو المعمول به من طرف إطارات المؤسسة، بأنه النمط الذي يهدف إلى خلق نوع من المسؤولية لدى المرؤوسين و محاولة مشاركتهم في إتخاذ القرارات، فالقائد الديمقراطي يشارك السلطة مع الجماعة و يأخذ رأيهم في معظم القرارات و هذه المشاركة بين القائد و مرؤسيه ينتج عنها رفع روح المعنوية و زيادة الإلتزامهم، كما يشعر العامل بأهميته و قيمته في المؤسسة و هو ما يزيد من مستوى الإلتزامه التنظيمي.

وتتفق نتائج دراستنا الحالية مع نتائج دراسة (ليبيت وايت وكيرت ليفين) والتي توصلت إلى أن مجموعة النمط الديمقراطي تمتاز بدرجة أعلى من نواحي الابتكار والدافعية والثبات في المستوى الأداء.

وتتفق نتائج دراستنا الحالية مع نتائج دراسة الخشوم (2011) والتي توصلت إلى أن الرضا كمتغير وسيط يشكل اثر معنوي على العلاقة بين مناخ الخدمة والالتزام التنظيمي.

2-2- تفسير و مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثانية:

توصلنا من خلال عرض و تحليل نتائج الفرضية الجزئية الثانية، و ذلك بالإعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية spss v25 إلى أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الديكتاتوري و الإلتزام التنظيمي لدى إدارات المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM بواد عيسي، حيث بلغت قيمة معامل إرتباط بيرسون 0.005 و هي قيمة ضعيفة، في حين أن قيمة الدلالة الإحصائية (Sig) تساوي 0.979 و هي قيمة أكبر من مستوى الدلالة 0.05 هذا يعنى أنها غير دالة إحصائياً، و هذا راجع لعدم إتفاق أفراد عينة الدراسة بأن النمط القيادي الديكتاتوري ليس له علاقة بالإلتزام التنظيمي للمؤسسة، و بأن هذا النوع من النمط القيادي يقوم على مركزية السلطة و إتخاذ القرارات، إذ أن جميع المرؤوسين قبل أن يقوموا بأي تصرف أن يرجعوا بع إلى رئيسهم الذي بدوره يقودهم بكافة المعلومات التفصيلية التي يحتاجونها في أداء أعمالهم، والقائد الأوتقراطي الذي يطلق عليه تسمية " الديكتاتور"، يؤمن بالمؤسسة بسياسة المكافأة والعقاب، بالتالي فهو يؤمن بمضمون نظرية (X) التي ترتب بمفهوم أن الفرد كسول و يجب دفعه للعمل بالإثابة والعقاب معاً، وأثبتت العديد من الدراسات أن نمط القيادة الدكتاتوري له أثر سلبي على معنويات العاملين فهو يشعرهم بأنهم مقيدون في عملهم و غير قادرين على مشاركتهم في صنع القرارات وهو ما ينعكس على الإلتزام التنظيمي وعلى بقية المتغيرات.

وتختلف نتائج دراستنا الحالية مع نتائج دراسة (ليبيت وايت وكيرت ليفين) والتي توصلت إلى أن مجموعة النمط الاستبدادي يمتاز بأعلى إنتاجية.

2-3- تفسير و مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثالثة:

توصلنا من خلال عرض و تحليل نتائج الفرضية الجزئية الثالثة، و ذلك بالإعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية spss v25 إلى أنه لا توجد علاقة ذات دالة إحصائية بين النمط القيادي الفوضوي و الإلتزام التنظيمي لدى إدارات المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM بواد عيسي، حيث بلغت قيمة معامل إرتباط بيرسون 0.044 و هي قيمة ضعيفة، في حين أن قيمة الدلالة الإحصائية (Sig) تساوي 0.818 و هي قيمة أكبر من مستوى الدلالة 0.05 هذا يعنى أنها غير دالة إحصائياً، و هذا راجع لعدم إتفاق أفراد عينة الدراسة بأن النمط القيادي الفوضوي تترك للآخرين الحرية دون التدخل في شؤونهم، ويتخلى القائد عن مسؤولياته، ويعطي الحرية لكل فرد يتصرف حسب ما تمليه عليه أهواؤه وهكذا تختفي المسؤولية وتضطرب الأمور، وبسبب ذلك المؤسسة تكون في حالة فوضى وانعدام المسؤولية عندما يترك القائد للمرؤوسين حرية تصريف الأمور، هو ما يؤدي إلى عدم الإلتزام العاملين بأداء واجباتهم ومهامهم الوظيفية وهو ما يؤدي إلى نقص الإلتزام لديهم.

وتتفق نتائج دراستنا الحالية مع نتائج دراسة (ليبيت وايت وكيرت ليفين) والتي توصلت إلى أن مجموعة النمط الفوضوي تميزت بانخفاض في جميع النواحي.

2-4- تفسير و مناقشة نتائج الفرضية العامة:

توصلنا من خلال عرض و تحليل نتائج الفرضية العامة، و ذلك بالإعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية spss v25 إلى أنه لا توجد علاقة ذات دالة إحصائية بين القيادة التنظيمية و الإلتزام التنظيمي لدى إدارات المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM بواد عيسي، حيث بلغت قيمة معامل إرتباط بيرسون

0.305 و هي قيمة ضعيفة، في حين أن قيمة الدلالة الإحصائية (Sig) تساوي 0.101 و هي قيمة أكبر من مستوى الدلالة 0.05 هذا يعنى أنها غير دالة إحصائياً.

ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن نمط القيادة التنظيمية تشمل كافة التصرفات التي يمارسها القائد داخل التنظيم للتأثير في سلوك العاملين معه، وجعلهم يتعاونون بتحقيق الأهداف المسطرة وتحسين مستوى الأداء التنظيمي لذا فإن القيادة التنظيمية تعد ركيزة أساسية داخل التنظيم وهي تؤثر على كافة سلوكيات العاملين بما فيها إلتزامهم التنظيمي.

وتتفق نتائج دراستنا الحالية مع نتائج دراسة (ليبيت وايت وكيرت ليفين) والتي توصلت إلى وجود علاقة بين أنماط القيادة والانتاجية.

وتختلف نتائج دراستنا الحالية مع نتائج دراسة حنونة (2006) والتي توصلت إلى أن هناك مستوى عالي من الإلتزام التنظيمي لدى الموظفين، كما توجد علاقة ذات دلالة احصائية لبعض العوامل الشخصية (العمر، مستوى التعليم، نوع الوظيفة، مدة الخدمة بالجامعة، المستوى الوظيفي).

وتختلف نتائج دراستنا الحالية مع نتائج دراسة الخشوم (2011) والتي توصلت إلى أن الرضا كمتغير وسيط يشكل اثر معنوي على العلاقة بين مناخ الخدمة والإلتزام التنظيمي.

الإستنتاج العام:

بعد الدراسة الميدانية التي قمنا بها في المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية (ENIEM)، وبعد تحليلنا توصلنا إلى النتائج التالية:

فا فيما يخص الفرضية الجزئية الأولى التي مفادها توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط الديمقراطي والإلتزام التنظيمي لدى إطارات المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية (ENIEM) بحيث تقدر قيمة معامل ارتباط برسون (0,69) وقيمة الدلالة الإحصائية (Sig) التي تقدر (0,00) وهي قيمة أصغر من مستوى الدلالة (0,01) وهي دالة إحصائية، وبالتالي تقبل الفرضية البديلة وترفض الفرضية الصفرية و بهذا نقول بأن الفرضية قد تحققت.

أما فيما يخص الفرضية الجزئية الثانية التي مفادها توجد علاقة ذات دلالة إحصائية تبين النمط الديكتاتوري والإلتزام التنظيمي لدى إطارات المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية (ENIEM) بحيث تقدر قيمة معامل ارتباط برسون (0,05) وقيمة الدلالة الإحصائية (Sig) التي تقدر بـ (0,97) وهي قيمة أكبر من مستوى الدلالة (0,05) وهي دالة إحصائية، وبالتالي تقبل الفرضية الصفرية وترفض الفرضية البديلة ولهذا نقول بأن الفرضية لم تحقق.

أما فيما يخص الفرضية الجزئية الثالثة التي مفادها توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط الفوضوي والإلتزام التنظيمي لدى إطارات المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية (ENIEM) بحيث تقدر قيمة معامل ارتباط برسون (0,04) وقيمة الدلالة الإحصائية (Sig) التي تقدر بـ (0,81) وهي قيمة أكبر من مستوى الدلالة (0,05) وهي دالة إحصائية، وبالتالي تقبل الفرضية الصفرية وترفض الفرضية البديلة ولهذا نقول بأن الفرضية لم تحقق.

وفي الأخير نستنتج من خلال نتائج الفرضيات الجزئية أن الفرضية العامة التي مفادها القيادة التنظيمية وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي بأنها لم تتحقق وهذا من خلال النتائج المتوصل إليها حيث قدرت قيمة معامل الارتباط برسون (0,30) وقيمة دلالة الإحصائية (Sig) (0,10) وهي قيمة أكبر من مستوى الدلالة (0,05) هي غير دالة إحصائيا وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية و ترفض الفرضية البديلة وبهذا نقول بأن الفرضية العامة لم تتحقق.

الإقتراحات:

- من خلال الدراسة الميدانية والمعالجة الإحصائية توصلنا إلى نتائج الدراسة الآتية:
- محاولة الابتعاد عن النمط الديمقراطي والفوضوي الذي يعوق السير الحسن للالتزام التنظيمي.
 - محاولة حل المشاكل التي تعاني منها المؤسسة.
 - تبيين النمط الديمقراطي في تحقيق أهداف وطموحات المؤسسة.
 - محاولة المؤسسة الأخذ بجميع المتغيرات التي تؤثر في الإلتزام التنظيمي لدى الموظف ولا تقتصر على القيادة فقط.
 - استخدام تقنيات حديثة ومتطورة في العمل من أجل توفير الوقت والجهد.
 - ضرورة فسح المجال أمام المرؤوسين للمشاركة في اتخاذ القرار والإعتراف بقدراتهم وكفاءاتهم في تحقيق أهداف المؤسسة.
 - توصي الدراسة بعدم تدخل القائد في أعمال ليست من مهامه.

قائمة

المراجع

قائمة المراجع:

المراجع باللغة العربية:

- 1- أبو النور محمد و محمد آمال،(2015)، *مهارات القيادة في الألفية الثالثة، المملكة العربية السعودية الدمام مكتبة المتبني.*
- 2- ابو ناصر فتحي، (2008)، *مدخل إلى الإدارة التربوية نظريات و مهارات، الأردن عمان دار السيرة للنشر و التوزيع.*
- 3- آل صبرة علي، (2016)، *القيادة الإدارية مفهوم و نظريات، الأردن، عمان أزمنة للنشر و التوزيع.*
- 4- الخشروم، محمد مصطفى، (2011)، *تأثير مناخ الخدة في الإلتزام التنظيمي الدراسة الميدانية على العاملين في المعاهد التقنية التابعة بجامعة حلب، مجلة جامعة دمشق للعلوم الإقتصادية و القانونية، مجلد 27، عدد 3-2.*
- 5- العبصرة أحمد عبد الرحمن، (2006)، *القيادة الدافعية في الإدارة التربوية، الأردن، دار الحامة للنشر و التوزيع.*
- 6- العدلوني محمد أكرم،(2000)، *القيادة في القرن الحادي و العشرون، الرياض قرطبة للإنتاج الفني 200 ص18.*
- 7- العطبة ماجدة، (2003)، *سلوك المنظمة سلوك الفرد و الجماعة، دار الشروق للنشر و التوزيع ص53 ص54 ص55.*
- 8- القحطاني سالم، (2008)، *القيادة الإدارية، المملكة العربية السعودية الرياض مكتبة المتبني.*
- 9- المخلافي محمد، (2009)، *القيادة الفاعلية و إدارة التغيير، مصر القاهرة مكتبة الفلاح للنشر و التوزيع.*

10- المعيوف صالح، (2018)، القيادة الإدارية، المملكة العربية السعودية الرياض معهد الإدارة العامة مركز البحوث و الدراسات .

11- ايناس فوءاد النواوي فليمان، الرضا الوظيفي و علاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين و المشرفات التربيات بإدارة التربية و التعليم، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية و التخطيط، جامعة أم القاري، المملكة العربية السعودية، 1429/1428هـ.

12- بوصيف سعيد، (1991)، أنماط القيادة في إطار التغيير التنظيمي في مؤسسة جزائرية، رسالة ماجستير في إطار التغيير التنظيم في النفس و علوم التربية جامعة الجزائر.

13- حسين حريم، (2003)، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، ص 192.

14- خالد محمد أحمد الوزان، (2006)، المناخ التنظيمي و علاقته بالالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير (غير منشودة) جامعة نايف العربية البحرين بدون طبعة.

15- خالد محمد أحمد الوزاني، (2006)، المناخ التنظيمي و علاقته بالالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير، (غير منشورة)، جامعة نايف العربية، البحرين، بدون ط، ص 37-38.

16- سامي إبراهيم حمادة حنونة، (2006)، الالتزام التنظيمي قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية، لقطاع غزة رسالة ماجستير الجامعة الإسلامية فلسطين غزة.

17- سامي إبراهيم حمادة حنونة، (2006)، قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعة الفلسطينية بقطاع غزة رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال الجامعة الإسلامية غزة.

18- سميرة صالح، (2007)، أسلوب القيادة الإدارية و آثاره على الفعالية الإنتاجية، تعليمات المعهد العالي للخدمة الاجتماعية بالإسكندرية دار المعرفة الجامعية مصر بدون الطبعة .

19- صلاح الدين عبد الباقي، (2005)، مبادئ السلوك التنظيمي، دار الجامعة، الإسكندرية، بدون ط، ص 317.

- 20- صلاح الدين عبد الباقي، (2005)، *مبادئ السلوك التنظيمي*، دار الجامعة، الإسكندرية، بدون ط، ص ص 318-319.
- 21- ضرار العتتي آخرون، (2007) *الإدارة العلمية الإدارية مبادئ وأصول و فن دار البازوري العلمية للنشر و التوزيع عمان ص164.*
- 22- عامر عوص، (2008)، *السلوك التنظيمي الإداري*، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان الأردن، ط1، ص 156.
- 23- عباس سمير، (2007)، *الثقافة التنظيمية و علاقتها في إستراتيجية التغيير في الجامعة الجزائرية بين النظام القديم و النظام (LMD) رسالة ماجستير في علم النفس الإجتماعي للتنظيم و التسيير، قسم علم النفس و علوم التربية، جامعة عنابة الجزائر.*
- 24- عبيدات سهيل أحمد، (2004)، *الأنماط القيادية وفق نظرية الشبكة و علاقتها بفعالية إدارة الوقت، أربد عالم الكتاب الحديث.*
- 25- فليح حكمت (2010) *تحليل العلاقة بين الثقة و الإلتزام التنظيمي ، دراسة الإستطلاعية في دائرتي التقاعد و الرعاية الإجتماعية في مدينة تكريين كلية الإدارة و الإقتصاد العدد 83 ص 180.*
- 26- قدور عثمان، (2017)، *أثر الضغوط العمل التنظيمية على الأداء الوظيفي للعمال الجزائري دراسة ميدانية على عمال شركة الخزف الصحفي بالميلية ولاية الجزائر كلية علم النفس و علوم التربية و الأرففونيا جامعة قسنطينة عبد الحميد مهري.*
- 27- كافي مصطفى، (2015)، *إدارة الصراع و الأزمات التنظيمية، الأردن عمان دار الحامد للنشر و التوزيع.*
- 28- كنعان نواف سالم، (2003)، *القيادة الإدارية، عمان، دار الثقافة للنشر و التوزيع، ص524 .*
- 29- كنعان نواف سالم، (2003)، *القيادة الإدارية، عمان، دار الثقافة للنشر و التوزيع، ص524.*
- 30- كنعان نواف سالم، (2007)، *القيادة الإدارية، عمان، دار الثقافة للنشر و التوزيع، ص155.*

- 31- محمد أحمد سليمان، سوسن عبد الفتاح وهاب، (2011)، *الرضا و الولاء الوظيفي، قيم و أخلاقيات العمل*، ط1، زمزم ناشرون و موزعون عمان، ص 69.
- 32- محمد أحمد سليمان، سوسن عبد الفتاح وهاب، (2011)، *الرضا و الولاء الوظيفي، قيم و أخلاقيات العمل*، ط1، زمزم ناشرون و موزعون عمان، ص 70.
- 33- محمد بن غالب العوفى، (2005)، *الثقافة التنظيمية و علاقتها بالإلتزام التنظيمي رسالة ماجستير (غير منشورة)*، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية، الرياض، ص ص 36- 37- 38.
- 34- محمد محمود علي عباصرة، (2006)، *العودة الفاضل الإتصال الإداري و أساليب القيادة الإدارية في المؤسسة التربوية*، عمان، دار حامد للنشر و التوزيع، ص524.
- 35- محمد محمود علي عباصرة، (2006)، *العودة الفاضل الإتصال الإداري و أساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية*، عمان، دار حامد للنشر و التوزيع ، ص115.
- 36- محمد مرسي جمال الدين و آخرون، (2003)، *الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية*، بيروت لبنان، الدار الجامعية.
- 37- موسى أحمد خير الدين، محمد أحمد النحار، (2010)، *آثار البيئة الداخلية على الإلتزام التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الإجتماعي في المملكة الأردنية الهاشمية*، دراسة إستطلاعية، المؤسسة العامة في المؤسسة العامة للضمان الإجتماعي، المملكة الأردنية الهاشمية ص ص 12- 13.
- 38- نور الدين خيروش، (2011)، *إدارة الموارد البشرية*، دار الأمة للطبعة و الترجمة و التوزيع بالجزائر، ط1، ص 41.
- 39- نور الدين خيروش، (2011)، *إدارة الموارد البشرية*، دار الأمة للطبعة و الترجمة و التوزيع بالجزائر، ط1، ص 240.
- 40- حسونة فيصل، (2005)، *إدارة الموارد البشرية*، عمان الأردن، دار أسامة للنشر و التوزيع ص 210 ص 211.

41- ظاهر كلالدة، (1997)، *الاتجاهات الحديثة للقيادة الإدارية*، دار زهر عمان 1997 ص21.

المراجع باللغة الأجنبية:

42- Chemers, 1997, P. 22.

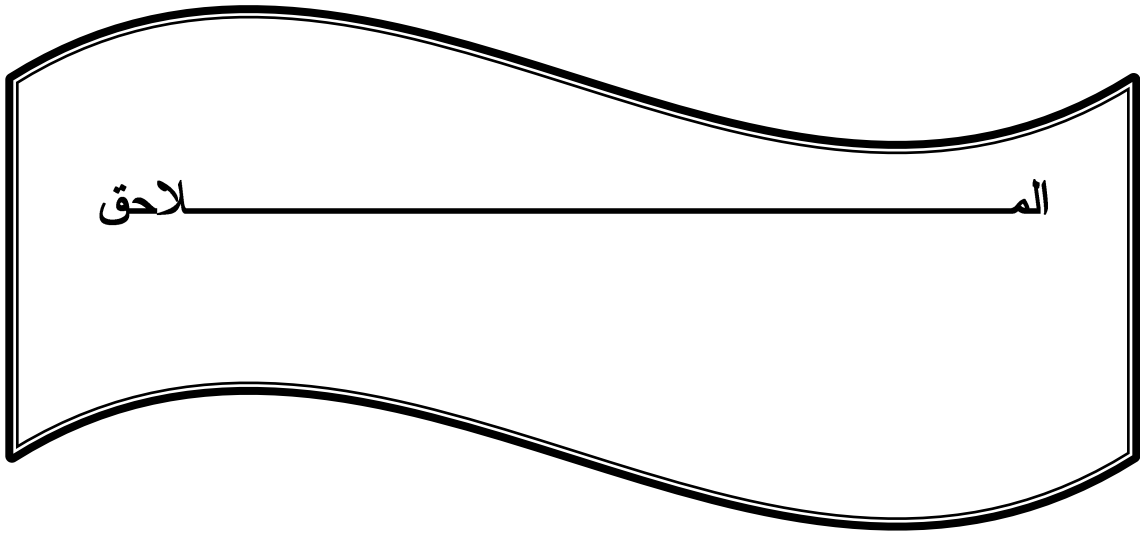
43- Mercellaflam, 1981, P314.

44- Rebert papin, 1995, P21.

45- Jean Luc Carron et Sabine Sépari, 1980, P 52.

46- Harris, 2003, P31.

47- Ogboro et Obeny, 2001, P6.



ملحق رقم (01): إمتبيان في صورته النهائية

جامعة مولود معمري تيزي وزو

كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية

قسم علم النفس

تخصص علم النفس العمل و التنظيم و تسيير الموارد البشرية

التعليمة:

في إطار تحضير مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علم النفس عمل و تنظيم و تسيير الموارد البشرية، نقدم لكم هذا الإمتبيان بعنوان "القيادة التنظيمية و علاقتها بالإلتزام التنظيمي، بدراسة ميدانية في المؤسسة الوطنية الصناعية الكهرومنزلية ENIEM" و نرجوا منكم الإجابة عليه، و ذلك لوضع علامة (X) في الخانة التي تراها مناسبة، علما أن معلوماتكم ستكون سرية لغرض البحث العلمي.

نشكركم على حسن تعاونكم.

البيانات الشخصية:

1- الجنس: ذكر أنثي

2- السن:

- (20 - 25) سنة (31 - 35) سنة.

- (26 - 30) سنة (36 - 40) سنة

- 41 فما فوق

3- الحالة العائلية:

- عازباء: متزوج (ة) مطلق (ة) أرمل (ة)

4- المستوى التعليمي:

- إبتدائي متوسط ثانوي جامعي

5- الأقدمية:

- أقل من 5 سنوات (5-15) سنوات (16-25) سنة
26 سنة و أكثر

إستبيان خاص بالقيادة التنظيمية:

الرقم	العبارات	أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما
01	يعطي المسؤول للموظفين صلاحيات إتخاذ القرارات الهامة المتعلقة بالعمل.					
02	يعطي المسؤول الموظفين حرية التعامل مع المواقف الصعبة بطريقة يرى بأنها أفضل.					
03	نزود المسؤول الموظفين خبرات العمل التي تمكنهم من تطوير مهارات جديدة.					
04	يحرص المسؤول على معرفة أهداف الموظفين المهنية.					
05	يتمتع المسؤول بمعايير أخلاقية عالية و بالصدق مع عماله.					
06	يهتم المسؤول بمصلحة الموظفين الشخصية.					
07	القائد يعرض قوانينه على العاملين.					
08	تصرفات المرؤوسين نابعة من إحترامه للقانون					
09	يترك المسؤول للمرؤوسين حرية التصرف أثناء العمل.					
10	يترك للمرؤوسين المجال لتحديد أهدافهم في نطاق الأهداف العامة.					
11	لا يترك المجال للعمال بإبداء آرائهم.					
12	يمنع العاملين حرية التحدث عن أخطائهم					
13	يتخذ القائد قراراته لوحده.					
14	يصف العمال بطريقة سلبية مع المسؤول.					
15	السلطة تكون في يد القائد.					

					لا يسمح للعاملين معارضة رأي القائد.	16
					يهتم القائد بمصالحة الشخصية فقط.	17
					ترى بأن مسؤولك يضغط عليك من أجل العمل.	18
					تشعر بالخوف إتجاه مسؤولك.	19
					أرى بأن المسؤول يتصف بالصراعة و التشدد في العمل.	20
					لا يحرس المسؤول على تطوير مهارات الموظفين في المؤسسة.	21
					يصعب عليه إكتشاف من هو مخلص و من المنافق.	22
					لا يشرف القائد على نشاط مرؤوسيه إلا بشكل طفيف جدا.	23
					يتترك القائد المرؤوسين يحلون مشاكلهم لوحدهم.	24
					يشعر المرؤوسين بالضيق و عدم القدرة على التصرف.	25
					يتساهل المسؤول مع المرؤوسين المقصرين في أداء واجباتهم.	26
					ترى بأن القرارات الصادرة عن المسؤول تساهم في إنخفاض الأداء.	27
					ترى بأن طريقة العمل المتساهلة تساهم في الرفع من مستوى العمل.	28
					ترى بأن القرارات التعسفية تساهم في انخفاض الأداء.	29
					في رأيك تتطور المهارات و القدرات في ظل محيط فوضوي.	30

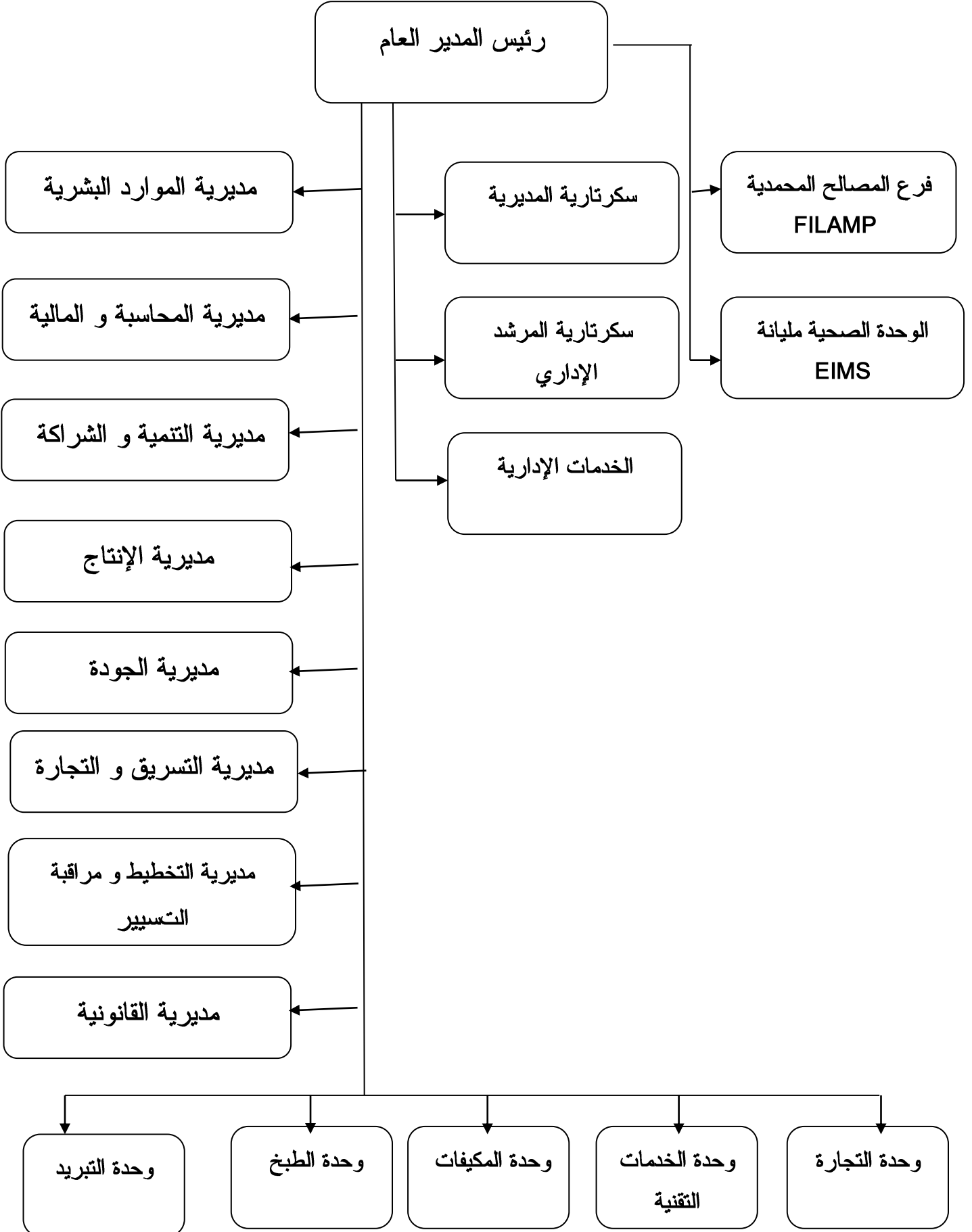
إستبيان خاص بالإلتزام التنظيمي:

الرقم	العبارات	أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما
01	أشعر بالسعادة من خلال عملي في هذه المؤسسة.					
02	أحاول دائما بذل أقصى جهدي لتحسين أدائي					
03	أشعر أن قيمي تتوافق مع قيم مؤسستي.					
04	أفضل العمل جماعيا و ليس منفردا.					
05	أشعر أنني جزئ مهم في هذه المؤسسة.					
06	يتيح لي عملي باستخدام ما لدي من مواهب و مهارات.					
07	أشعر بارتباط عاطفي تجاه مؤسستي.					
08	أشعر بأن تركي لعمي سيكلف للمؤسسة الكثير.					

					المناخ السائد في مؤسستي يدفعني للتمسك و البقاء فيها.	09
					ألتزام بقوانين مؤسستي حتى لو كانت صارمة.	10
					أشعر براحة نفسية حين أقوم بعملتي.	11
					سأكون متمسكا بعملتي حتى في أصعب الظروف.	12
					هذه المؤسسة تستحق إخلاصي.	13
					أحافظ على سمعة المؤسسة و مستقبلها.	14
					أشعر بالرغبة كبيرة للإستمرار في هذه المؤسسة حتى سن التقاعد.	15
					يعاملك الرئيس بكل تقدير و إحترام.	16
					أحافظ على ممتلكات المؤسسة التي أعمل فيها.	17
					يستخدم الرئيس أسلوب العقاب أثناء الوقوع بالأخطاء.	18
					أشعر بمسؤولية كبيرة أثناء قيامي بعملتي.	19
					أشعر أنني لم أكسب الكثير و لا يمكنني البقاء في هذه المؤسسة.	20
					تعطيني المؤسسة فرصة لإقتراحات العاملين و المشاركة في إتخاذ القرارات.	21
					القيم السائدة في المؤسسة تنظم العلاقة بين الإدارة و العاملين.	22
					لقد كان قرار إلتحاقي بالمؤسسة خطأ كبيراً.	23
					أرغب في إستمرار العلاقة التي قامت بيني و بين زملائي في العامل.	24
					ينتابني فخر كلما تحدثت عن مؤسستي.	25
					أشعر بأن مشاكل هذه المؤسسة هي مشاكلتي الخاصة.	26
					أشعر بأن أهدافي تتوافق مع أهداف مؤسستي.	27
					الفوائد التي أحصل عليها في هذه المؤسسة هي إحدى الأسباب الرئيسية للإستمرار للعمل بها.	28
					أشعر بالولاء للمؤسسة التي أعمل فيها.	29
					لا أفكر في ترك عملي حتى لظروف إستثنائية.	30

الملحق رقم: 02

الهيكل التنظيمي العام لمؤسسة "ENIEM"



ملحق رقم (03): قائمة أساتذة المحكمين

الرقم	الاسم واللقب	مكان العمل
01	الأستاذ عبد الرزاق حمر العين	قسم علم النفس جامعة مولود معمري
02	الأستاذ عثمان قدور	قسم علم النفس جامعة مولود معمري
03	الأستاذ حديبي سمير	قسم علم النفس جامعة مولود معمري
04	الأستاذة(ة) سعودي ملحة	قسم علم النفس جامعة مولود معمري
05	الأستاذ بن تونس طاهر	قسم علم النفس جامعة مولود معمري

الملحق رقم: (04) نتائج التحليل الإحصائي SPSS V25

Correlations

		القيادة التنظيمية	النمط القيادي الديمقراطي	النمط القيادي الديكتاتوري
القيادة التنظيمية	Pearson Correlation	1	,421*	,815**
	Sig. (2-tailed)		,020	,000
	N	30	30	30
النمط القيادي الديمقراطي	Pearson Correlation	,921*	1	-,035
	Sig. (2-tailed)	,020		,853
	N	30	30	30
النمط القيادي الديكتاتوري	Pearson Correlation	,815**	-,035	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,853	
	N	30	30	30
النمط القيادي الفوضوي	Pearson Correlation	,831**	,080	,613**
	Sig. (2-tailed)	,000	,674	,000
	N	30	30	30

Correlations

		النمط القيادي الفوضوي
القيادة التنظيمية	Pearson Correlation	,831**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	30
النمط القيادي الديمقراطي	Pearson Correlation	,080
	Sig. (2-tailed)	,674
	N	30
النمط القيادي الديكتاتوري	Pearson Correlation	,613**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	30
النمط القيادي الفوضوي	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	
	N	30

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
,794	10

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,866	10

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,785	10

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,853	30

Group Statistics

المجموعة	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
الالتزام التنظيمي العليا	8	124,1250	4,48609	1,58607
الدنيا	8	69,1250	21,24307	7,51056

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means	
		F	Sig.	t	df
الالتزام التنظيمي	Equal variances assumed	9,845	,007	7,165	14
	Equal variances not assumed			7,165	7,623

Independent Samples Test

		t-test for Equality of Means		
		Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference
الالتزام التنظيمي	Equal variances assumed	,000	55,00000	7,67620
	Equal variances not assumed	,000	55,00000	7,67620

Independent Samples Test

		t-test for Equality of Means	
		95% Confidence Interval of the Difference	
		Lower	Upper
الالتزام التنظيمي	Equal variances assumed	38,53618	71,46382
	Equal variances not assumed	37,14515	72,85485

Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
,945	30

Correlations

		النمط القيادي الديمقراطي	الالتزام التنظيمي
النمط القيادي الديمقراطي	Pearson Correlation	1	,699**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	90	90
الالتزام التنظيمي	Pearson Correlation	,699**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	90	90

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		النمط القيادي الديكتاتوري	الالتزام التنظيمي
النمط القيادي الديكتاتوري	Pearson Correlation	1	,005
	Sig. (2-tailed)		,979
	N	90	90
الالتزام التنظيمي	Pearson Correlation	,005	1
	Sig. (2-tailed)	,979	
	N	90	90

Correlations

		النمط القيادي الفوضوي	الالتزام التنظيمي
النمط القيادي الفوضوي	Pearson Correlation	1	,044
	Sig. (2-tailed)		,818
	N	90	90
الالتزام التنظيمي	Pearson Correlation	,044	1
	Sig. (2-tailed)	,818	
	N	90	90

Correlations

		القيادة التنظيمية	الالتزام التنظيمي
القيادة التنظيمية	Pearson Correlation	1	,305
	Sig. (2-tailed)		,101
	N	90	90
الالتزام التنظيمي	Pearson Correlation	,305	1
	Sig. (2-tailed)	,101	
	N	90	90

الجنس

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	48	53,3	53,3	53,3
	أنثى	42	46,7	46,7	100,0
Total		90	100,0	100,0	

		السن			Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	سنة 20-25	6	6,7	6,7	6,7
	سنة 26-30	15	16,7	16,7	23,3
	سنة 31-35	15	16,7	16,7	40,0
	سنة 36-40	30	33,3	33,3	73,3
	سنة فما فوق 40	24	26,7	26,7	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

		الحالة العائلية			Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	أعزب	27	30,0	30,0	30,0
	متزوج	60	66,7	66,7	96,7
	أرمل	3	3,3	3,3	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

		المستوى التعليمي			Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	متوسط	9	10,0	10,0	10,0
	ثانوي	30	33,3	33,3	43,3
	جماعي	51	56,7	56,7	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

		الأقدمية			Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	أقل من 5 سنوات	3	3,3	3,3	3,3
	من 5-15 سنة	75	83,3	83,3	86,7
	سنة 16-25	6	6,7	6,7	93,3
	سنة فما فوق 26	6	6,7	6,7	100,0
	Total	90	100,0	100,0	