



UNIVERSITE MOHAMED EL BACHIR EL IBRAHIMI
BORDJ BOU ARRERIDJ

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد البشير الابراهيمي برج بوعريريج.

كلية العلوم الانسانية والاجتماعية.

قسم علم النفس



UNIVERSITE MOHAMED EL BACHIR EL IBRAI
BORDJ BOU ARRERIDJ

- رقم التسجيل:

- تخصص علم النفس عمل وتنظيم وتسيير الموارد البشرية الرقم التسلسلي: 70/ق ع ن /2025

علاقة الانماط القيادية بمستوى بالالتزام التنظيمي

دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاقتصادية انايبب برج بوعريريج

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماسترأكاديمي

- اعداد: عطوي عبد العزيز ولعاشي ناصر تحت إشراف: الأستاذ نقبيل عبد المليح

نوقشت وأجيزت علناً بتاريخ: 2025/06/11

أمام اللجنة المتكونة من السادة:

د /(أستاذ، جامعة محمد البشير الابراهيمي؛ برج بوعريريج) رئيسا.

د / نقبيل عبد المليح (أستاذ، جامعة محمد البشير الابراهيمي؛ برج بوعريريج) مشرفا ومقررا.

د /(أستاذ، جامعة محمد البشير الابراهيمي؛ برج بوعريريج) مناقشا.

السنة الجامعية: 2024-2025



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد البشير الابراهيمي برج بوعريريج.

كلية العلوم الانسانية والاجتماعية.

قسم علم النفس



- رقم التسجيل:

- تخصص علم النفس عمل وتنظيم وتسيير الموارد البشرية الرقم التسلسلي: 70/ق ع ن/2025

علاقة الانماط القيادية بمستوى الالتزام التنظيمي

دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاقتصادية انابيب برج بوعريريج

تحت إشراف الأستاذ نقبيل عبد المليح

عداد: عطوي عبد العزيز

لعباشي ناصر

نوقشت وأجيزت علناً بتاريخ: 2025/06/11

أمام اللجنة المتكونة من السادة:

.....(أستاذ، جامعة محمد البشير الابراهيمي؛ برج بوعريريج) رئيسا.

نبيل عبد المليح (أستاذ، جامعة محمد البشير الابراهيمي؛ برج بوعريريج) مشرفا ومقررا.

.....(أستاذ، جامعة محمد البشير الابراهيمي؛ برج بوعريريج) مناقشا.

السنة الجامعية: 2024-2025

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وتقدير

*"كن عالما فإن لم تستطع فكن متعلما ، فإن لم تستطع فأحب العلماء ، فإن لم تستطع فلا تبغضهم"
ونحن نخطوا خطواتنا في الحياة الجامعية من وقفة تعود لأعوام قضيناها في رحاب الجامعة ،نشكر الله عز وجل الذي أنعم علينا بالإرادة ونور البصيرة لطلب العلم ،نشكر أساتذتنا الكرام الذين قدموا لنا الكثير من الجهد في بناء جيل الغد لتبعث الأمة من جديد ،ثم لا يسعنا إلى ان ننقدم بأجمل الكلمات الشكر والتقدير والإحترام إلى الأستاذين نقبيل عبد المليح، بوراس الصالح على قبولهم الإشراف على مذكرتنا وتوجيهنا فيها،ولكل من مد لنا يد العون في إنجاز هذا العمل أفراد كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية جامعة محمد البشير الإبراهيمي برج بوعريريج.

*نشكر كل من منحنا العلم من أساتذة درسونا في المحاضرات أو أساتذة استشرناهم في مشكلات وطلبنا منهم المساعدة في كل ما جهلناه وما صعب علينا، فلم يبخلوا علينا يوما ونشكر كل من ساهم في إعطاءنا المعرفة والعلم من قريب أو من بعيد على مدى خمسة سنوات وفي ظل الظروف والتحديات والتطورات التكنولوجية والأمنية، من العطاء من الصبر من المثابرة.

الاهداء

*الحمد لله وكفى والصلاة على الحبيب المصطفى وأهله ومن وفى أما بعد :

إلى نفسي التي لم أخذل أملها ووفيت بعهدي لها إلى رمز الحب والعطاء وبلسم الشفاء الى من أحب قلبها قبل أن تراني عينيها إلى التي وقفت بجانبني في كل عثراتي وكانت مصدر قوتي وفخر أيامي إلى أفل ما وهبني الله أمة الغالية إلى من شد بعضدي وكانت نصائحه منارا لطريقي إلى أبي الغالي إلى من لهم جزء كبير من قلبي ،الى من عرفت معهم أجمل آيات حياتي إلى النجوم التي تثير سمائي والذين أستمد منهم القوة والإستمرار أفراد عائلتي الكريمة ،إلى كل من علمني وساندني ودفعني للجهد طوال مشواري الدراسي من الإبتدائي واري الدراسي من الإبتدائي لى الجامعة.

*أهدي هذا العمل إلى أمة بوبكر أمباركة داعيا الله تعالى أن يطيل في عمرها ويحفظها ويرزقا بأداء الحج لصبرها ، فكانت أماً وأباً.

ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة إلى معرفة طبيعة النمط القيادي السائد في المؤسسة الصناعية أنابيب وكذا مستوى الالتزام التنظيمي لدى منتسبي الشركة، بالإضافة إلى الكشف عن العلاقة الارتباطية بين الأنماط القيادية ومستوى الالتزام التنظيمي، وقد تم اعتماد المنهج الوصفي، الأنسب لمثل هكذا دراسة، كما اعتمد في الدراسة على مقاييس تميزت بنسب عالية على الخصائص السيكومترية، تم توزيعها على عينة قدرها 63 عاملاً، ولمعالجة البيانات تم الاعتماد على SPSS, V22 وقد تم التوصل إلى النتائج التالية:

- النمط الديمقراطي النمط السائد لدى عينة الدراسة
- مستوى الالتزام التنظيمي متوسط لدى مؤسسة أنابيب.
- وجود علاقة ارتباطية موجبة للأنماط القيادية على الالتزام التنظيمي.
- لا توجد علاقة ارتباطية للنمط القيادي الأتوقراطي على الالتزام التنظيمي.
- وجود علاقة ارتباطية للنمط القيادي الديموقراطي على الالتزام التنظيمي.
- وجود علاقة ارتباطية ضعيفة للنمط القيادي الفوضوي على الالتزام التنظيمي.
- **الكلمات المفتاحية:** الأنماط القيادية، الالتزام التنظيمي، العلاقة. الحزم الاحصائية SPSS.

-Abstract: This study aimed to explore the nature of the correlational relationship between leadership styles and the level of organizational commitment among employees of the public economic enterprise "Anabib" in Bordj Bou Arréridj. Additionally, it sought to examine the relationship between the level of organizational commitment and the dimensions of leadership styles. The sample consisted of 63 employees selected randomly. To achieve the study's objectives, a questionnaire was made as the primary data collection tool, and its psychometric properties (validity and reliability) were verified using the split-half method and the Spearman-Brown correction formula through the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS). The study reached the following results:

- There is a correlational relationship between leadership styles and the level of organizational commitment among the employees of the public economic enterprise Anabib in Bordj Bou Arréridj.
- The level of leadership styles among the employees of the enterprise is moderate.
- The level of organizational commitment among the employees of the enterprise is also moderate.
- There is no statistically significant correlation between the autocratic leadership style and the level of organizational commitment among the employees.
- There is a statistically significant correlation between the democratic leadership style and the level of organizational commitment among the employees.
- There is a statistically significant correlation between the laissez-faire leadership style and the level of organizational commitment among the employees.

Keywords: Leadership styles, Organizational commitment, Workers.

الصفحة	المحتوى
أ	- شكر وتقدير
ب	- الإهداء
ج	- ملخص الدراسة باللغة العربية
ج	- ملخص الدراسة باللغة الأجنبية
د	- فهرس المحتويات
و	- قائمة الجداول
ز	- قائمة الأشكال
ح	- فهرس الملاحق
	أولاً: الخلفية النظرية والدراسات السابقة
10	- مقدمة
	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة .
12	1- الإشكالية
13	2- الفرضيات
14	3- أهداف الدراسة
14	4- أسباب اختيار الموضوع
15	5- أهمية الدراسة
15	6- المفاهيم الأساسية للدراسة
16	7- الدراسات السابقة
19	8- التعقيب على الدراسات السابقة

	ثانيا: الدراسة الميدانية
	الفصل الثاني: الطريقة والأدوات.
48	- تمهيد
49	1- الدراسة الاستطلاعية
49	1- 1- أهداف الدراسة الاستطلاعية
49	1- 2- إجراءات الدراسة الاستطلاعية
49	1- 3- عينة الدراسة الاستطلاعية
50	1- 4- أدوات الدراسة الاستطلاعية وخصائصها السيكو مترية
50	1- 5- نتائج الدراسة الاستطلاعية
50	2- الدراسة الأساسية
50	2- 1- مجالات الدراسة
51	2- 2- منهجية الدراسة
52	2- 3- مجتمع وعينة الدراسة
54	2- 4- أدوات جمع البيانات
59	2- 5- الأساليب الإحصائية المستخدمة
	الفصل الثالث: النتائج والمناقشة
62	- تمهيد
62	1- عرض وتحليل نتائج الدراسة
62	2- مناقشة وتفسير نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات والتراث النظري
72	3- مقترحات الدراسة
72	4- الاستنتاج العام
74	الملاحق
88	- قائمة المراجع

قائمة الجداول

الرقم	المحتوى	الصفحة
01	توزيع عبارات إستبيان الأنماط القيادية حسب الأبعاد	54
02	توزيع عبارات الاستبيان الالتزام التنظيمي حسب الأبعاد	55
03	الإجابة وما يوافقها من درجات	55
04	نتائج صدق الإتصاق الداخلي لمتغير الأنماط القيادية.	56
05	صدق البناء الداخلي لأنماط القيادة.	57
06	نتائج صدق الإتصاق الداخلي لمتغير الإلتزام التنظيمي.	57
07	صدق البناء الداخلي.	58
08	نتائج الثبات بطريقة ألفا كرومباخ للأداتين الأنماط القيادية والإلتزام التنظيمي	58
09	نتائج الثبات بطريقة التجزئة النصفية للاستبانة الأنماط القيادية والإلتزام التنظيمي .	59
10	طول خلاية الإستبانة	60
11	نتائج معامل الارتباط بين الأنماط القيادية والإلتزام التنظيمي	62
12	مستوى نمط القيادة الأوتوقراطي	63
13	مستوى نمط القيادة الديموقراطي	63
14	مستوى نمط القيادة الفوضوي	64
15	مستوى الأنماط القيادية	64
16	مستوى الإلتزام العاطفي	65
17	مستوى الإلتزام المعياري	65
18	مستوى الإلتزام المعياري	66
19	مستوى الإلتزام التنظيمي	66
20	نتائج معامل الارتباط بين نمط القيادة الأوتوقراطي ومستوى الإلتزام التنظيمي .	67
21	نتائج معامل الارتباط بين نمط القيادة الديموقراطية ومستوى الإلتزام التنظيمي	68
22	نتائج الارتباط بين نمط القيادة الفوضوي والإلتزام التنظيمي	68

قائمة الأشكال

الرقم		الصفحة
01	النظريات المفسرة	26
02	مميزات القيادة	29
03	الالتزام التنظيمي	33
04	أهمية الإلتزام التنظيمي	35
05	العوامل المؤثرة في الإلتزام التنظيمي	38
06	ابعاد الإلتزام التنظيمي	41
07	الإلتزام التنظيمي	44
08	وظائف المؤسسة	51
09	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	53

فهرس الملاحق

الصفحة	الرقم
74	01 إستمارة المحكمين
77	02 الإستمارة النهائية
80	03 جدول أسماء المحكمين
81	04 مخرجات برنامج (spss) للدراسة الإستطلاعية
84	05 نتائج التحليل الإحصائي للدراسة الإستطلاعية
87	06 إستمارة الموافقة

الخلفية النظرية

مقدمة:

في مواكبة العصر والسرعة الفائقة للتطور الرقمي، بات من الضروري السرعة في التنظيم والسلوك التذمطي للمنظمات في هياكلها وفي مواردها البشرية، منها السلوك القيادي، وسلوك الالتزام التنظيمي والعلاقة بينهما، كمتغير مستقل ومتغير تابع، لتحقيق الأهداف المرجوة من علاقتهما في ميدان المنظمات هيكليا وبشريا، واستخلاص النتائج من حاجيات للموظفين، وأهداف المنظمة المتمثل في الربح حيث يرجع ذلك للقيادة الراشدة، كل بأسلوبه في قيادة المورد البشري والإقناع بمستوى الالتزام التنظيمي للمنظمة، و من الدراسات التي أجريت في مجال الأنماط القيادية والالتزام التنظيمي كلها تصب في مصلحة المورد البشري والمنظمة سوف تجرى الدراسة بفصولها النظرية والتطبيقية، بمقارنتها بالدراسات السابقة في قالب أسلوب أمراد، وما سيؤول إليه الحال من نتائج هذه الدراسة التي ستضيف فائدة إلى كل ما درس من قبل وقد جاءت الدراسة في ثلاثة فصول، فصل الإطار العام للدراسة بما إن المنظمات تسعى إلى التطوير والحفاظ على المورد البشري بأساليب عدة كالتدريب والتحفيز ولا يتم ذلك إلا بقيادة قوية ومتفطنة إلى كل ما من شأنه إن يحدث تغيير في مجال الموارد البشرية من ناحية الأداء والالتزام بذلك وأكدت عدت دراسات على أهمية موضوع القيادة في التأثير على مستوى الالتزام التنظيمي في الإدارات والمؤسسات والمنظمات الاقتصادية، حيث تهتم الدراسات بكل ما يمت بالصلة بالالتزام التنظيمي وما يؤثر عليها من أنماط القيادة التي تدخل ضمن الدراسة منها النمط الأوتوقراطي، النمط الديمقراطي، النمط التسيبي، وعالجت عدة دراسات الموضوع، بعلاقة الأنماط القيادية الثلاثة بمستوى الالتزام التنظيمي، حيث توجد عدة أنماط وهذه أهمها، تارة تصل الأنماط إلى خمسة أنماط، وكلها تصب على المرؤوسين لتحقيق أهداف المنظمة وتلبية حاجات المرؤوسين، والسير الحسن للسلوك التنظيمي داخل المنظمة، لتحسين الأداء، وزيادة الإرباح، والحفاظ على المورد البشري، لبناء سمعة جيدة للمنظمة في سوق الأعمال، وهناك العديد من الدراسات في هذا الشأن: تنطلق الدراسة إلى ثلاثة فصول رئيسية، منها الفصل الإطار العام للدراسة، الفصل الدراسة الميدانية، فصل النتائج والمناقشة.

-هل للأنماط القيادية علاقة بمستوى الالتزام التنظيمي للعاملين؟

- 1-الإشكالية
- 2-فرضيات الدراسة
- 3-أهداف الدراسة
- 4-أسباب اختيار موضوع الدراسة
- 5-أهمية الدراسة
- 6-التعريفات الإجرائية لمفاهيم الدراسة
- 7-الدراسات السابقة
- 8-التعقيب على الدراسات السابقة

الإشكالية:

تبدل المنظمات كل الجهود لتحقيق التمييز والاستمرار في المنافسة، وتحقيق أهدافه، لذلك تطور المنظمات الاستراتيجية، وتضع الخطط، وتقتصر السياسات التي تمكنها من تحقيق النجاح في بيئة ديناميكية ومضطربة وببساطة الموارد البشرية هي مفتاح نجاح المنظمة على المدى القصير وال المدى البعيد، وبعبارة أخرى فإن الموارد البشرية هي الأصول الأكثر قيمة للمنظمة، لذلك تستثمر المنظمات بكثافة في الموارد البشرية، وتبذل جهودا كبيرة لتطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية. (إبراهيم الهاشمي، 2024، ص06).

وتمثل القيادة محور اهتمام الإدارة في جميع مستوياتها لما تقوم به من حث الأفراد لتحقيق الكفاءة المنشودة، وفعالية عالية مع توافر قدر كبير من الالتزام عند الأفراد وذلك لما يقوم به القائد من عمليات تتمثل في التوجيه والتنسيق والتنظيم وضع الأهداف والسياسات واتخاذ القرارات، لذا فهي تمثل حجر الأساس في حياة المجتمعات والمنظمات ونجاحها واستمرارها، وفي ذلك تأكيد على دور القائد ومكانته المؤثرة في التنظيم الإداري ويمتد أثرا لقيادة إلي خلق ثقافة الالتزام بين المرؤوسين تتلاءم مع أهداف وغايات المنظمة.

للقيادة عدة انماط وكل قائد يعتمد على نمط معين داخل مؤسسة، وهذا التنوع في انماط القيادة يؤدي الي وجود خلل في سياسات وبرامج العمل الذي تقوم به.

وبما أن نجاح المؤسسات يتطلب الاهتمام بمتغيرات البيئة المحيطة، يجب على القادة أن يهتموا بهذه المتغيرات لأنها تؤثر بشكل كبير على هذه المؤسسات ونظرا لتنوع الأنماط القيادية، فإن ذلك يصاحبه إتخاذ قرارات مختلفة من قبل القيايين فيها والتي لا تتناسب مع الظروف الراهنة التي تعمل بها هذه المؤسسات.

وتعتبر القيادة متغير مهم جدا داخل المنظمات لأنها ترتبط بالعديد من المتغيرات التنظيمية الأخرى من بين أهم هذه المتغيرات هي الالتزام التنظيمي حيث يعتبر هذا الأخير من أهم المتغيرات التي تناولها الباحثون في مجال الإدارة وهذا راجع لأهميته بالنسبة للأفراد وبالنسبة للمنظمة.

حيث أن الالتزام التنظيمي هو الاعتقاد القوي بأهداف المنظمة وقيمها، والاستعداد لبذل أقصى جهد ممكن لصالحها والرغبة القوية في الاستمرار بها أو تركها وكذلك يعبر عن حالة غير محسوسة يستدل عليها من خلال ظواهر تنظيمية معينة تتضمن سلوك الأفراد والمنظمة، والاستمرار والبقاء في العمل والشعور بالواجب اتجاه المنظمة (فليب والبيد، ص285). والالتزام التنظيمي ليس بمنأى عن السلوك التنظيمي وكغيره له الدور المنوط به في استقرار المنظمات والحفاظ على المورد البشري، بأبعاده التي سوف نتطرق لها الدراسة، و أي بعد من أبعاد الإلتزام التنظيمي يطغى على عينة الدراسة؟ فهل توجد علاقة بين الأنماط القيادية والإلتزام التنظيمي وأي نمط يسود على الإلتزام التنظيمي؟

-هل توجد علاقة ارتباطية بين الانماط القيادية ومستوى الإلتزام التنظيمي لدى عمال المؤسسة العمومية الاقتصادية انابيب ببرج بوعريريج؟

وقد إنبتق عن التساؤل العام مجموعة من التساؤلات الفرعية:

1- ما النمط تاسائد لدى عينة الدراسة؟.

2- هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين نمط القيادة الديمقراطي ومستوى الالتزام التنظيمي لدى عمال المؤسسة العمومية الاقتصادية انابيب ببرج بوعريريج؟

3- هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين نمط القيادة الاوتوقراطية ومستوى الالتزام التنظيمي لدى عمال المؤسسة العمومية الاقتصادية انابيب ببرج بوعريريج؟

4- هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين نمط القيادة الحر ومستوى الالتزام التنظيمي لدى عمال المؤسسة العمومية الاقتصادية انابيب ببرج بوعريريج؟

5- ما مستوى الإلتزام التنظيمي لدى عينة الدراسة ، عمال مؤسسة أنابيب؟

2. فرضيات الدراسة:

2-1- الفرضية العامة:

-توجد علاقة ارتباطية بين الانماط القيادية ومستوى الالتزام التنظيمي لدى عمال المؤسسة العمومية الاقتصادية انابيب ببرج بوعريريج.

2-2- الفرضيات الفرعية:

2-2-1- النمط السائد هو النمط الديمقراطي

2-2-2- لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الأوتوقراطي ومستوى الإلتزام التنظيمي.

2-2-3- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين نمط القيادة الاوتوقراطية ومستوى الالتزام التنظيمي لدى عمال المؤسسة العمومية الاقتصادية انابيب ببرج بوعريريج.

2-2-4- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين نمط القيادة الحر ومستوى الالتزام التنظيمي لدى عمال المؤسسة العمومية الاقتصادية انابيب ببرج بوعريريج.

3. أهداف الدراسة:

- تسعى الدراسة الحالية لبحث طبيعة العلاقة الموجودة بين انماط القيادة ومستوى الالتزام التنظيمي ستوضح أهم أهداف هذه الدراسة في النقاط التالية:
- التعرف على نوع العلاقة الموجودة بين الانماط القيادية ومستوى الالتزام التنظيمي لدى العمال بمؤسسة الدراسة.
 - التعرف على اهم الانماط القيادية وكيف يؤثر كل نمط على مستوى الالتزام التنظيمي لدى عينة الدراسة
 - التعرف على مختلف العوامل التي تساهم في زيادة الالتزام التنظيمي لدى عينة الدراسة.
 - الكشف عن مستوى الالتزام التنظيمي الموجود لدى عينة الدراسة.
 - التعرف على أكثر نمط قيادة سائد في مؤسسة الدراسة.

4. اسباب اختيار موضوع الدراسة :

إن اختيارنا لموضوع الانماط القيادية وعلاقتها بمستوى الالتزام التنظيمي يرجع الي عدة اسباب نوضح اهمها كالتالي:

- 4-1- التعرف على رأي عينة الدراسة حول موضوع الانماط القيادية الموجودة في مؤسساتهم وكيف يؤثر كل نمط على إلتزامهم اتجاه المؤسسة التي يعملون بها.
- 4-2- محاولة بناء اشكالية لغرض إثراء جانب من المعرفة ببعض الحقائق والمعارف النابعة من الواقع الميداني الذي تشهده المؤسسات الجزائرية بشكل عام والمؤسسة محل الدراسة بشكل خاص.
- 4-3- وكذلك من بين اهم اسباب اختيارنا لهذا الموضوع هو انه يصب في تخصص علم النفس العمل والتنظيم.

5. أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة في تسليط الضوء على موضوع القيادة وانماطها لأنها تلعب دورا كبيرا داخل اي مؤسسة، وبالتحديد لها تأثير كبير على مستوى التزام العمال.

ويمكن حصر أهمية الدراسة الحالية في النقاط التالية:

5-1. الأهمية العلمية:

- التعرف على آراء عمال مؤسسة الدراسة حول موضوع البحث وتقديم نتائج ومعلومات حول اهم انماط القيادة وعلاقة هذه الانماط بمستوى الالتزام التنظيمي للعمال

- نأمل ان تساعدنا هذه الدراسة على التعرف على الانماط القيادية الموجودة داخل المؤسسة محل الدراسة.

5-2- الأهمية التطبيقية:

- تسعى الدراسة الحالية لتوضيح دور الانماط القيادية وعلاقتها بمستوى الالتزام التنظيمي الموجود لدى العمال بإحدى مؤسساتنا الجزائرية وبالتالي من خلال هذه الدراسة نتوقع في الاخير ان نخرج ببعض النتائج التي تعبر فعلا عن الواقع الملموس للعامل بالمؤسسة الجزائرية.

6-1. التعريفات الإجرائية لمفاهيم الدراسة:

أ/ **الأنماط القيادية:** الأسلوب والطريقة التي يستعملها القائد أو المدير أو المسير للتأثير على مرؤوسيه لتحقيق أهداف المؤسسة حيث يقاس سلوك القائد في المواقف المختلفة في الميدان العملي بأدوات مثل الملاحظة المقابلة، أو بأنها الدرجة الكلية التي يحصل عليها المستجيب بعد إجابته على مقياس الأنماط القيادية.

6-2 - **الالتزام التنظيمي:** هو الضمير الحي الذي يستند إليه الموظف في اتخاذ قراراته ،اتجاه مؤسسته فإذا كان القائد مؤثر خارجي فإن الضمير مؤثر داخلي أو هو حالة نفسية يتميز بها الفرد أو العامل بالإنتماء القوي للمؤسسة ويرتبط بها عاطفيا ويبذل الجهد لأجلها والبقاء فيها رغم وجود البديل أو هي

الدرجة الكلية التي يحصل عليها العامل في المؤسسة التي يعمل بها بعد الإجابة على مقياس الإلتزام لتنظيمي.

7. الدراسات السابقة:

يعتبر موضوع الأنماط القيادية وعلاقتها بمستوى الإلتزام التنظيمي من أكثر المواضيع أهمية في حقل الإدارة وتوجد العديد من الدراسات التي تناولت هذين المتغيرين وسيطرق الباحث لأهم هذه الدراسات كالتالي:

7-1- دراسة زاوي عز الدين ولوناس عبدالله (2022) بعنوان الانماط القيادية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى عمال الادارة الرياضية،دراسة ميدانية لمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة(مجلة علمية).

هدفت الدراسة الي التعرف على العلاقة بين الانماط القيادية والالتزام التنظيمي في مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة من خلال دراسة تطبيقية على العمال في مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة البالغ عددهم (41) موظفا، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي حيث تم تصميم استمارة لجمع البيانات حول متغيرات الدراسة والتي تم توزيعها على كافة الموظفين بالمديرية، وبعد جمع البيانات وتحليلها بالطرق الاحصائية المناسبة تم التوصل للنتائج التالية:

-وجود علاقة ارتباطية بين النمط الديمقراطي والالتزام التنظيمي لدى عينة الدراسة.

-وجود علاقة ارتباطية سالبة بين نمط القيادة الاوتوقراطي والالتزام التنظيمي لدى عينة الدراسة.

-وجود علاقة ارتباطية ضعيفة بين نمط القيادة الحر والالتزام التنظيمي لدى عينة الدراسة.

-وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين انماط القيادة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى عمال الادارة الرياضية بمؤسسة المديرية الشباب والرياضة ولاية المسيلة.

7-2- دراسة بوعكاز سهام و الطاهر تواتي 2021 بعنوان دور الأنماط القيادية في تفعيل أبعاد الإلتزام التنظيمي

هدفت الدراسة للتعرف على دور الأنماط القيادية في تفعيل أبعاد الإلتزام التنظيمي تم اختيار عينة عشوائية مكونة من 150 مفردة والاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع المعلومات واعتماد المنهج الفرضي الاستنتاجي، وقد خلصت الدراسة إلى وجود اثر معنوي ذو دلالة إحصائية لأنماط القيادة على الإلتزام التنظيمي. لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة الأوتوقراطية على الإلتزام التنظيمي.

-يوجد اثر معنوي ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة الديمقراطية على الإلتزام التنظيمي،يوجد اثر معني ذو دلالة إحصائية للنمط القيادة الفوضوية على الإلتزام التنظيمي.

7-3- دراسة محمد حامدي ،عسول محمد الأمين، بيتروجال باتنة 2020 هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير الأنماط القيادية بأنواعها المتمثلة في النمط القيادي الحر ،النمط القيادي المتسلط ،النمط القيادي الديمقراطي،على الإلتزام التنظيمي بمؤسسة بيتروجال باتنة توصلت الدراسة الى عدة

نتائج أهمها يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 لأنماط القيادة على الإلتزام التنظيمي، بنسبة 36 بالمائة.

-يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 لأنماط القيادة على الإلتزام التنظيمي بمؤسسة بيتروجال باتنة.

-عدم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.005 للنمط القيادي الحر على الإلتزام التنظيمي.

-عدم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة عند مستوى الدلالة 0.05 للنمط المتسلط على الإلتزام التنظيمي.

4-7- دراسة مجلة كلية التربية بجامعة الأزهر (2019) بعنوان النمط القيادي السائد لدى قلدلت المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة وعلاقتها بمستوى الإلتزام التنظيمي، للمعلمات.

هدفت الدراسة إلى معرفة النمط القيادي السائد لدى قائدات المدارس بمدينة مكة المكرمة، وعلاقته بمستوى الإلتزام التنظيمي للمعلمات والكشف عن الفروق بين الإستجابات تبعا لنوع الخبرة ونوع التعليم وإستخدم الباحث المنهج الوصفي الإرتباطي، وإختار عينة عشوائية بلغ عددها (300) معلمة من معلمات المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة وتم الإعتماد على الإستمارة كوسيلة لجمع البيانات ومنها النتائج التالية:

النمط القيادي السائد لدى قائدات المدارس هو النمط الديموقراطي بمستوى مرتفع ثم يليه النمط الأتوقراطي بمستوى متوسط يليه النمط الحر بمستوى منخفض.

-عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات الديموغرافية.

-توجد علاقة إرتباطية بين أنماط القيادة والإلتزام التنظيمي لدى عينة الدراسة.

5-7- تونسسي أمحمد 2016 بعنوان انماط القيادة وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي دراسة ميدانية مؤسسة لورانس بلاتير أولاد جلال بسكرة، هدفت الدراسة الى التعرف على العلاقة بين الانماط القيادة والإلتزام التنظيمي لدى عمال مؤسسة لورانس بلاتير بأولاد جلال ولاية بسكرة حيث تكون مجتمع الدراسة من 50 عامل تم تطبيق طريقة المسح الشامل عليهم ولتحقيق اهداف الدراسة استخدم المنهج الصفي الإرتباطي الاستبيان كاداة رئيسية في جمع المعلومات وتم التحقق من خصائصه السيكومترية (الصدق والثبات) وإستخدم معامل التجزئة النصفية وسبيرمان براون للتصحيح عن طريق الحزمة الاحصائية للعلوم الإجتماعية بحيث توصلت النتائج الى:

- النمط الديموقراطي هو النمط السائد في المؤسسة.

- عدم وجود دلالة إحصائية بين النمط الحر والإلتزام التنظيمي

- وجود علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين النمط الديموقراطي والإلتزام التنظيمي.

وجود علاقة إرتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين أنماط القيادة والإلتزام التنظيمي. 6-7-دراسة سامي ابراهيم حماد حنون(2006)بعنوان قياس مستوى الإلتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة فلسطين(مذكرة ماجستير)

*لقد هدفت الدراسة للتعرف على مستوى الإلتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة،وكذلك معرفة مدى تأثير بعض العوامل الديمغرافية الخاصة بالموظفين على مستويات التزامهم التنظيمي مثل (الجنس،العمر،مستوى التعليم،سنوات الخدمة،المستوى الوظيفي،مكان العمل، ونوع الوظيفة).

وقد تكون مجتمع الدراسة من عينة عشوائية طبقية عددها(340) موظف وموظفة يعملون في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة وموزعين حسب طبيعة العمل ومستوى التعليم.

كان الاستبيان هو وسيلة جمع البيانات والتي تكون من 6 أجزاء، ولتحليل البيانات تم الاعتماد على برنامج spss اما المنهج فقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي.وفي الأخير وبعد تطبيق الاساليب الاحصائية المناسبة تم التوصل للنتائج التالية:

وجود مستوى عالي من الإلتزام التنظيمي لدى موظفي الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة -فلسطين.

7-7-دراسة طلال عبد الملك الشريف(2004)بعنوان الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين

هدفت الدراسة للتعرف على الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى عينة من العمال بإمارة مكة المكرمة بالسعودية وتتعلق أهمية الدراسة من أهمية الموضوع الذي تناوله، والذي يدور حول أنماط القيادة وعلاقتها بالأداء الوظيفي،كما تهدف الدراسة إلي فهم نمط القيادة المستخدم في إمارة مكة المكرمة وأثره على الأداء الوظيفي للعاملين.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وتطبيقه على واقع النمط القيادي السائد في إمارة مكة المكرمة،كما تم الاعتماد على الاستبيان كوسيلة لجمع البيانات اللازمة للدراسة باعتباره من انطباق أساليب البحث العلمي وبعد تطبيق الأساليب الإحصائية المناسبة تم التوصل لعدة نتائج أهمها:

- اتضح وجود وفرة في الأنماط القيادية الثلاثة التي يمارسها القادة في إمارة منطقة مكة المكرمة،النمط القيادي الديمقراطي بدرجة عالية والنمط القيادي الحر بدرجة متوسطة والنمط الأوتوقراطي بدرجة اقل.

- وجود بعض العوامل والخصائص التي تؤدي الي ارتفاع مستوى الأداء الوظيفي وأخرى تؤدي إلي انخفاض مستوى الأداء الوظيفي.

- ومن ناحية أخرى وجود علاقة سالبة بين نمط القيادة ومستوى الأداء الوظيفي لكل من نمط القيادة الحر و النمط القيادي الأوتوقراطي.

7-8-دراسة سعيد بن محمد آل عاتق الغامدي (2002) النمط القيادي لمدير المدرسة وأثره على الإلتزام التنظيمي للمعلمين بالمدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة .

عينة الدراسة من 400 مفردة وإستخدم الباحث الإستمارة لجمع البيانات تتكون من ثلاثة أجزاء البيانات الشخصية، بيانات الأنماط القيادية، بيانات الإلتزام التنظيمي توصلت الدراسة إلى

-النمط القيادي السائد قيادة الفريق.

-النمط الثاني نمط القيادة المعتدلة.

-النمط الثالث هو النمط القيادة الإجتماعية.

-مستوى الإلتزام التنظيمي مرتفع لدى عينة الدراسة .

8/التعقيب على الدراسات السابقة

من خلال الدراسات السابقة التي تم عرضها في الدراسة الحالية يظهر أنه يوجد توافق في الأنماط القيادية السائدة وجود علاقة النمط الديمقراطي والالتزام التنظيمي ، ووجود علاقة ارتباطيه ضعيفة بين النمط الحر والالتزام التنظيمي واختلفت في وجود علاقة سالبة في العلاقة الإرتباطية بين النمط الأوتوقراطي وعدم وجودها في الدراسة الحالية توافقتا الدراستين في المنهج الوصفي وأداة جمع البيانات بين سعيد بن محمد والدراسة الحالية،وانفقت الدراسة الحالية مع دراسة محمد لحو في منهج الدراسة وفي والأداة ووجود مستوى التزام تنظيمي متوسط.إنفقت دراسة عسول محمد الامين ،محمد حامدي مؤسسة بيترو جال باتنة ومستوى الالتزام التنظيمي حيث كان موجبا ومتوسط حسابي متقارب ،ومنهج الدراسة وأداة الدراسة،والاختلاف الأكثر تميزا وجود النمط الأوتوقراطي بقوة في دراسة الغمازي مولاي إبراهيم ،كوديد سفيان ،الأنماط القيادية السائدة في المؤسسات الوطنية للخشب ببني صاف، ولا يوجد في أي الدراسات السابقة المذكورة.

-الأنماط القيادية:

تمهيد

1. مفهوم القيادة.
2. أهمية القيادة.
3. أنماط القيادة.
4. النظريات المفسرة لأنماط القيادة.
5. العوامل التي تزيد من فاعلية القائد.
6. عناصر القيادة.
7. مميزات القيادة الناجحة.
8. اركان القيادة.
9. معوقات القيادة.

خلاصة.

تمهيد:

توصل العديد من العلماء والباحثين إلى أن حيوية المنظمات ومدى استقرارها في انجاز المهام الموجهة اليها يرتبط الي حد كبير بنمط القيادة التي تهيمن على قدرات المنظمة البشرية والمادية وتنسيقها لضمان تحقيق الاهداف بأسلوب أكثر كفاءة ومسؤولية من المنافسين، وكذلك قدرة المدير القائد على متابعة التغيرات المختلفة وكيفية ادارتها والتعامل معها.

ومن خلال هذا الفصل الذي يدور حول الانماط القيادية سنحاول تسليط الضوء على عدة عناصر حيث سنتطرق لمفهوم القيادة، اهميتها، انماطها، اهم النظريات المفسرة لها، كما سنحاول توضيح اهم العوامل التي تؤثر على فعالية القائد وبعدها نتطرق لاهم عناصر القيادة ومميزاتها واخيرا نوضح اركان القيادة وبعض المعوقات التي تواجه هذه الاخيرة.

1. مفهوم القيادة:

يعرف قاموس أوكسفورد الأمريكي الجديد للغة الإنجليزية القيادة اسم فعل قيادة مجموعة من الناس أو منظمة. (ناني وعدالي، 2021، ص9).

قبل ان نتطرق لأنماط القيادة يجب أولاً أن نوضح مفهوم القيادة كما جاءت على لسان العديد من المفكرين والباحثين في مجال الادارة، ومن بين اهم المفاهيم التي جاءت للقيادة نذكر مايلي:

تعريف القيادة على الأساس الوظيفي بأنها تركز اهتمامها بالدرجة الأولى حول الوظائف التي تحقق الأهداف الادارية حيث يعرف العلماء القائد الاداري بأنه: هو الشخص الذي يوجه وينسق ويراقب اعمال الاخرين. (صيد، 2019، ص56)

يمكن تعريف القيادة على انها القدرة على التأثير في سلوك الآخرين، باستخدام أساليب وطرق مختلفة، وتوجيههم لتحقيق الاهداف. (الهاشمي، 2024، ص12)

القيادة هي عملية تحريك مجموعة من الافراد باتجاه محدد ومخطط وذلك بتحفيزهم على العمل بإختيارهم كما يعرفها (السلمي) بأنها ذلك العنصر الانساني الذي يجمع مجموعة من الافراد من اجل تحقيق اهداف المنظمة. (ناني وعدالي، 2017، ص148).

ومنه القيادة هي عملية متبادلة بين القائد والمرؤوس في موقف معين وهدف مشترك .

2. أهمية القيادة:

يمكن تلخيص اهمية القيادة في النقاط التالية:

- تلعب القيادة دورا اساسيا في التأثير على سلوك الافراد والجماعات في مستوى الاداء لديهم.
- للقيادة اهمية بالغة في كونها صورة فعالة للربط بين الافراد والموارد المتوفرة في المنظمة لتحقيق وانجاز اشياء قد يكون من المستحيل تحقيقها بدون هذا النوع من الارتباط.
- وتتبع اهمية القيادة من كونها تقوم بدور اساسي يسري في كل جوانب العملية الادارية مما يجعل الادارة أكثر مرونة وفاعلية وتعمل كأداة محرك لها لتحقيق أهدافها. (الحريري، 2008، ص23)

- تعتبر القيادة حلقة الوصل بين العاملين واحتياجاتهم وتطلعاتهم من جهة وما بين المنظمة وخطتها واهدافها المستقبلية من الجهة الاخرى.
- تعميم ونشر الايجابية وتقليص الشعور السلبي بقدر الامكان.
- تعد القيادة وسيلة للسيطرة على المشكلات والمعوقات التي تظهر وتقف امام تحقيق اهداف المنظمة بمحاولة حلها ورسم الخطط اللازمة لعملها.
- اعطاء الافراد العناية والاهتمام وتنمية قدراتهم وكفاءاتهم لأنهم هم اهم مورد للمنظمة.
- رسم معالم للمنظمة من اجل تحقيق الاهداف المرسومة. (محمدالدرادكة، 2014، ص21)

3. أنماط القيادة: من بين أشهر الانماط التي تطرق اليها العلماء والباحثين مايلي:

1.3. النمط الديمقراطي:

هذا النوع من القيادة يهدف الي خلق نوع من المسؤولية لدى المرؤوسين ومحاولة مشاركتهم في اتخاذ القرارات. القائد الديمقراطي يشارك السلطة مع الجماعة ويأخذ رأيهم في معظم قراراته. وهذه المشاركة بين القائد ومرؤوسيه ينتج عنها رفع الروح المعنوية للأفراد وزيادة ولائهم والتزامهم كما يشعر الفرد بأهميته وقيمته في المؤسسة.

ويقوم النمط الديمقراطي على العديد من الأمور أهمها:

- الاهتمام بالعلاقات الانسانية وكذلك محاولة رفع الروح المعنوية للعاملين بالمؤسسة.
- المشاركة في اتخاذ القرار.
- الاهتمام بجميع عناصر الادارة من تخطيط وتنظيم ومتابعة بشكل جيد ومن خلال المشاركة الجماعية العمل على تحقيق العدالة الاجتماعية بين العمال.
- الاعتراف بالفروق الفردية ومراعاتها عند توزيع الواجبات والمسؤوليات من اجل محاولة اكتشاف المواهب والقدرات المختلفة واستغلالها مما يعود بالفائدة على المنظمة. (فليبيوالسيد، ب س، ص235)
- لقد اطلق ايضا على هذا النمط مصطلح القيادة الايجابية (positive leadership)، حيث يقوم هذا النمط على احترام مشاعر المرؤوسين وفرض احترامه عليهم دون تسلط ودون عنف، فهو يتميز بالمرونة والبشاشة ويشجع المبادرة ويحترم الافراد مهما كانت مراتبهم وكذلك يشجع على الابداع ويدفع

المؤوسين لتطوير انفسهم بمنح الفرص للنمو المهني والوظيفي لكل فرد، ويتميز هذا النمط بتحديد الاهداف والاتصال الواضح الفعال، وتشجيع الدافعية للعمل ، والحث على العمل الجماعي التعاوني بطريقة انسانية عادلة والقيادة هنا تؤمن بأن الانسان يمثل قيمة في ذاته، وله قدراته وميوله واستعداداته واتجاهاته. وهذا الانسان لا يمكن ان يعطي اقصى ما لديه من عمل وجهد الا إذا توافرت له الظروف والمناخ الانساني الجيد القائم على الاحترام وتبادل وجهات النظر والتعاون والمشاركة والمبادرة واحترام انسانية كل فرد مهما كان موقعه. (الحري، 2008، ص28)

2.3. القيادة الاوتوقراطية (الديكتاتورية):

النظريات الكلاسيكية او التقليدية للإدارة على انه يجب انجاز العمل المحدد وفقا للطريقة او الاسلوب الذي سبق تحديد، لذلك تتم الرقابة للتحقق من ان العامل يؤدي العمل وفقا للطريقة المفروضة بحيث تتم الرقابة من خلال السلطة.

حسب هذا النمط تتركز السلطة في يد القائد لوحده فهو الذي يتخذ القرارات بنفسه ويحدد السياسات للجماعة وادوار الأفراد ويرسم خطط الجماعة ويملي على المؤوسين أنشطتهم ونوع العلاقات بينهم، وهو وحده الحاكم ومصدرا للثواب والعقاب وهو يهتم بضمان طاعة الأفراد الذين لا يملكون حق اختيار العمل أو المساهمة في تقليل الاتصال بين الأعضاء.

يزرع هذا النمط من القيادة الخوف في نفوس المؤوسين واكتفائهم بالعمل بالقدر الذي يحميهم من عقاب القائد. (بوراس، 2014، ص66)

تعتبر القيادة الاوتوقراطية بأنها تسلطية وتحكمية من حيث ان السلطة تكون بيد القائد وحده ولا يفوض سلطته لأحد ويشرف مباشرة على عمل مؤوسيه ولا يشاركهم في القرارات ويعلنها لهم دون مشاورة او مشاركة بحيث يبقى لهم الطاعة والتنفيذ فقط، وهو قليل الثقة بمؤوسيه ولا يعير العلاقات الانسانية اي اهتمام ومنعزل عنهم، ويستخدم اسلوب الضغط والتهديد معهم.

يعتبر القائد في هذا النمط من النوع المستبد الأقرب الي الرئيس أكثر منه الي القائد، وان القائد الذي يتبع هذا النمط مع المؤوسين من غير ادارتهم يعتبر نفسه مركز اتخاذ القرارات ولا يعطي اهتماما لغيره من العاملين. يتميز القائد الاوتو قراطي بالصراحة والموضوعية ويتجه مباشرة نحو هدفه، يتفاخر بعمله ولا يعترف بأخطائه ولا يستمع الي أفكار تابعيه ومشاورتهم. (ابو الغنم، 2013، ص20)

3.3. النمط الحر (الفوضوي):

يتميز هذا النمط بالحرية التامة حيث يترك القائد للجماعة الحرية في اتخاذ القرارات ولا يشترك في المنافسة او في التنفيذ.

فأعضاء الجماعة هم الذين يحددون اهدافهم الخاصة والقرارات المتعلقة بإنجاز هذه الاهداف، كما ينحصر الاتصال بين القائد والاعضاء في اضيق نطاق ممكن بحيث لا يقدم في ذاته اسهاما للجماعة.

ولا يميل الاعضاء الي حب القائد الفوضوي، كما انهم يصبحون أكثر ضيق بالجماعة نفسها اما القائد الديمقراطي فيتمتع بحب الجماعة، كذلك تكون اقل عدوانا وأكثر تعاونا وأكثر قابلية لتحمل المسؤولية ويميل الأعضاء الي الاستمرار في اداء العمل حتى في حالة غياب القائد.

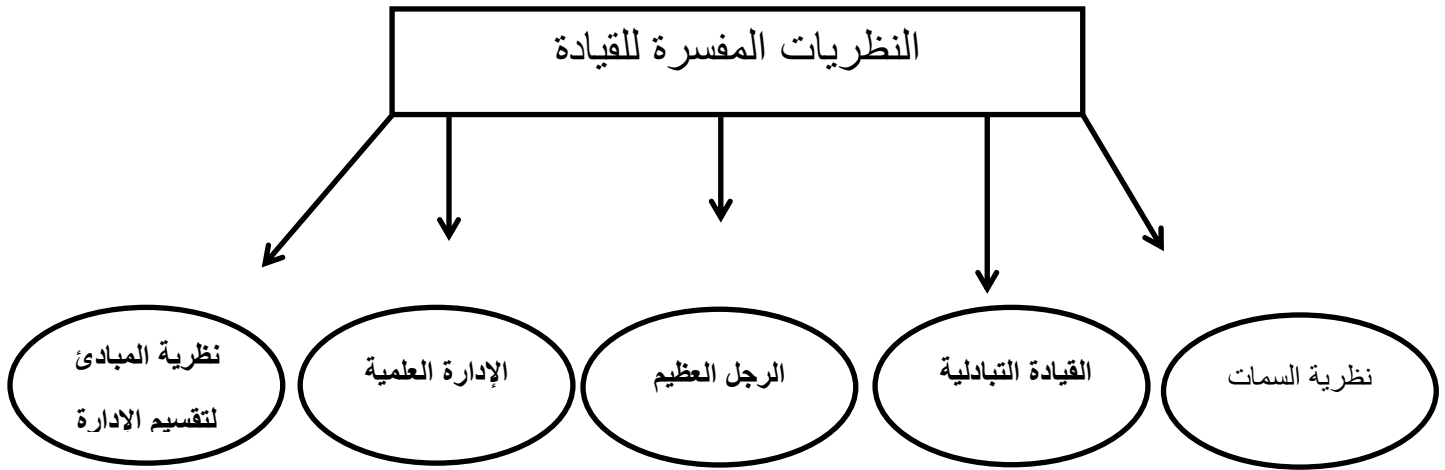
اما القائد الفوضوي هو الذي يمنحهم حرية مطلقة في تخطيط العمل وتنفيذه، فلا يترك في المناقشات ولا في اتخاذ القرارات ولا يقوم بتوجيه سلوك الأفراد الا إذا طلبوا منه ذلك، وفي أغلب الأحوال لا يكون الوصول إلي المراكز القيادية بحكم مهارته الفنية دون إن يكون لديه مهارات قيادية وهذا الأسلوب يؤدي إلي نتائج سلبية تتعكس على المؤسسة وعلى المرؤوسين. (بوراس، 2014، ص67)

يعد هذا النمط من القيادة ثورة على الأسلوب الأوتوقراطي للقيادة، إلا انه قد ركز على المرؤوسين بالتوجيه والإرشاد، وتركهم لميولهم وأهوائهم ونزعاتهم، فالجماعة في ظل القيادة الحرة تحدد أهدافها الخاصة وتدير مشكلاتها، وأعضاء الجماعة يوجهون أنفسهم ويزودون ذاتهم بالحوافز بعيدا عن اي تدخل أو حضور فعلي للإدارة.

الانتقادات الموجهة لهذا النمط تدور في مجملها حول ضعف اشراف القائد وتوجيهه مما يترتب عليه نتائج سيئة، تتعكس على العمل، وقد اثبت التطبيق لهذا الاسلوب، ان عدم ضبط نشاطات العاملين في ظله، وإطلاق العنان لهم في اداء العمل، وفي اصدار القرارات يؤدي الي الفوضى والي اصدار قرارات خاطئة في اغلب الاحيان. (العثمان، 2013، ص19).

4. النظريات المفسرة للقيادة:

من بين اهم وأشهر النظريات التي تطرقت لموضوع القيادة مايلي:



الشكل رقم (01)

1.4. نظرية السمات: تركزت هذه النظرية على فعالية القيادة ناتجة عن مميزات وخصائص القائد التي تجعل منه قادرا على تسيير شؤون الجماعة وقيادتها لتحقيق الأهداف.

وتتعلق هذه النظرية من منطلق أن القادة يولدون ولا يصنعون، ولإثبات ذلك قام الباحثون بعدة دراسات ومن بين أهم السمات التي توصلت إليها الدراسات في تحديد سمات القائد ما يلي:

- ✓ المقدره وتتضمن الذكاء والقدرة على المعرفة الواسعة والقدرة على انجاز الاعمال ببراعة ونشاط.
- ✓ القدرة على تفهم الموقف، وهذا ما يتطلب مستوى ذهني واسع ومهارة في تلبية الحاجات للمرؤوسين ومصالحهم والقدرة على تحقيق أهداف التنظيم الذي يقوده مهما كانت الظروف
- ✓ القدرة على التصور: والتخطيط والمبادرة والتنظيم والتقرير واختيار التابعين والتدريب والإقناع والقدرة على إثارة وتحفيز العمال والتابعين للقيام بما يطلبه منه. (درويش، 2007، ص93)

2.4. القيادة التبادلية: تعتمد هذه النظرية في طرحها على وجود إتفاق ضمني أو علني بين القائد والأفراد التابعين له، يتضمن مكافأة الفرد على أدائه الجيد وعقوبة الفرد على أدائه السيء، وبالتالي فإن علاقة القائد مع الأفراد تتبدل بالاعتماد على سلوك الأفراد في الأداء ليكون سلوك القائد في المراقبة هذا ويشير Gum 1988، الى ملامح القيادة المتبادلة وفقا للإيجاز التالي:

- المكافأة بشرط (التعزيز الايجابي): وتكون العلاقة اساس تبادل المنفعة بين القائد الذي يمنح المكافآت على الفرد الذي يحقق أداء جيد.

- العقوبة بشرط (التعزيز السلبي): وتكون العلاقة على أساس اتحاد القائد للإجراء الرادع بحق الفرد الذي لا يحقق الأداء الجيد.

- (التعزيز السلبي) المباشر / الغير مباشر:

على القائد هنا المتابعة المباشرة وتوقع الأخطاء واتخاذ الإجراء اللازم أثناء وقوعها، ويكون التعزيز سلبي اما مباشرا يستوجب من القائد المتابعة الجيدة لتوقعه حصول الأخطاء ليتخذ الإجراءات الرادعة اثناء وقوعها او غير مباشرة يكتفي القائد باستعراض النتائج ليحكم على الأداء.(حسن التل،2014، ص 32)

3.4. نظرية الرجل العظيم: يرى أصحاب هذه النظرية أن الرجال العظماء يبرزون في المجتمع بما يتمتعون به من قدرات مميزة غير مألوفة إضافة إلى خصائص وسمات وراثية تميزهم وتمكنهم من معالجة المواقف والأزمات مهما كانت.

ومن أهم فرضيات هذه النظرية:

- إمتلاك الرجال العظماء للحرية المطلقة.
- القدرة على السيطرة ومعالجة الأزمات إنسجاما مع رؤيتهم.
- القدرة على تصميم ورسم التاريخ الحالي والمستقبلي - من خلال كفاحهم ومثابرتهم.

هذه النظرية اعتمدت على الحقيقة الوراثية وخصائص الشخصية وأن القائد يولد ولا يصنع (الدرادكة، 2014، ص 22)

لكن هذه النظرية لا تفسر مفهوم القيادة تغيير العامة إذ أن كثيرا من الأفراد يتميزون بسمات الشخصية تشبه خصائص القائد إلا أنهم لم يكونوا ذو تأثير كبير في المجتمع (المغربي،2016، ص 145)

4.4. الإدارة العلمية: تعد هذه النظرية وليدة القرن العشرين (20)، وذلك من خلال التطور العلمي الذي حصل في العالم ومن أهم رواد النظرية هو فريدريك تايلور هذه وأن الإدارة العلمية ركزت على، ضرورة التخصص في العمل وحسن الاختيار والتدريب للعمال وانه يمكن السيطرة على سلوك الافراد داخل أعمالهم من حمل تصميم مثالي موحد للوظائف ولأداء العمل ومن خلال الحوافز المادية.

5.4. نظرية المبادئ لتقسيم الإدارة: تهدف هذه النظرية إلى إكتشاف المبادئ والأسس التي تساعد الإدارة في تكوين هيكل رسمي للمنظمة الأمر الذي يساعد في إدارتها بحكمة ورشد وتسعى إلى خلق مجموعة من المبادئ الإدارية لتصبح بمثابة - قوانين وأساسيات لعملية التنظيم والتصميم الإداري ومن أبرز رواد هذه النظرية نذكر العالم الفرنسي هنري فايول (henrifayou). (السامرائي، 2019، ص 30)

5. العوامل التي تريد من فاعلية القائد:

من بين أهم هذه العوامل ما يلي:

الثبات الانفعالي أي القدرة على التحكم بالغرائز بدرجة تتفق مع طبيعة الموقف وبالتالي عدم التورط في أية علاقات مشبوهة وكذلك القدرة على تحديد المسافة النفسية في العلاقات الشخصية.

أ- الثبات الانفعالي:

أي القدرة على التحكم في الغرائز بدرجة تتفق مع طبيعة الموقف وبالتالي عدم التورط في ايه علاقات مشبوهة وكذلك القدرة على تحديد المسافة النفسية في العلاقات الشخصية.

ب/ تكامل القدرات العقلية: وتتمثل في مستوى معين من الذكاء والقدرة على الاستيعاب السريع والاسترجاع وحسن إدارة الوقت وعدم الاستغراق في التفاصيل.

ج/ وجود مهارات فنية عالية: يجب أن تتوفر لدى القائد الخبرة الفنية التي تفوق تابعيه ويكون لديه القدرة على حل المشكلات الفنية التي تواجههم، السعي نحو تنمية كوادر فنية جديدة.

د/ النهج الاجتماعي:

أي عدم المحاباة والقدرة على تكوين علاقات اجتماعية طيبة والتعامل مع المرؤوسين التابعين على أسس واضحة المعالم خالية تماما من العقد النفسية المختلفة. (الصيرفي، 2006، ص 225)

هـ/ النشاط العالي: بحيث يتخلى القائد على الامور التافهة وينغمس في القضايا المهمة في حال اكتشافه مهمة مثيرة.

و/ الإنجاز: فالقائد الفعال تكون لديه القدرة على الإنجاز الأولويات، غير أن هناك ما بين إعداد الأولويات وإنجازها. ز / امتلاك الشجاعة: فهناك فرق في الطريقة التي يتعامل بها الشخص الشجاع والشخص الخجول مع الحياة، فالشخص الجريء قد يلجأ للمشي على الحافة بهدف إنجاز الأعمال مع

تحمله لكافة النتائج المترتبة على ذلك والمسؤولية الكاملة، في حيث أن الشخص المسالم ذو الحركة البطيئة والثقيلة يعكف على المشي بحذر وعلى أطراف الأصابع بهدف الوصول إلى الموت بسلام. (السكرانة، 2010، ص30)

6. عناصر القيادة: تتكون القيادة من العناصر التالية:

- وجود الجماعة:

حيث تعتبر القيادة في حقيقتها أحد المظاهر الاجتماعية التي نشأت بنشوء المجتمعات فعندما يوجد لدينا مجتمع معين، وإذا كان محدودا يصبح هناك حاجة للقيادة.

- وجود هدف مشترك:

إن دور القيادة هو السعي لتوحيد الأهداف والعمل على تحقيق التقارب بينها.

- التناسق والانسجام:

ان وجود الجماعة لا يكفي لإنجاح القيادة في تحقيق أهداف التنظيم لان نجاح العمل المشترك يتطلب تناسق وانسجام بين أعضاء الجماعة في يوجهون جميع جهودهم نحو تحقيق الهدف المشترك بشكليساعد ولا يعيق العملية ذاتها.

- القدرة على التأثير:

إن جوهر القيادة هو القدرة على التأثير في سلوك الجماعة وهي تعتبر الخطوة التنفيذية التي تتمثل في الممارسة الفعلية للقيادة. (حلاق، 2020، ص 22)

7. مميزات القيادة الناجحة: الشكل رقم (02)

مميزات القيادة الناجحة

يتميز نمط القيادة الذي يقبل به المرؤوسين بخصائص تميزها عن القيادة الغير مقبولة وهي:

- تتميز القيادة بالاتصال الفعال.

- وجود معايير لقياس فعاليتها.

- تحفيز العاملين و بناء اندفاعهم الذاتي .

- القيادة الناجحة تقوم على وضوح الاهداف و الرؤية لجميع العاملين و اشعارهم بأنه شاركوا في و مع الاهداف

- فعالية القيادة تتوقف على اتقان مهاراتها

- أن القيادة تركز على العمل المشترك والتعامل

- تشخيص الحاجات وتلبيتها لفريق العمل

القيادة الناجحة مندمجة مع الآخرين تقودهم من خلالهم
و ليس من فوقهم

8. أركان القيادة:

تقوم القيادة على أركان أساسية هي:

أ / المرؤوسون أو الاتباع وهم جماعة من الناس لهم هدف مشترك.

ب / القائد:

وهو شخص ذو صفات وسمات خاصة يوجه هذه الجماعة ويتعاون معها لتحقيق هدفها سواء كان هذا القائد معيناً من طرف الجماعة نفسها أو عينته سلطة خارجية.

ج/ عملية التأثير:

يمارسها القائد وتقع على الجماعة لتحريكهم لتحقيق الهدف المشترك بطريقة إرادية وعن اقتناع وبحماس وبتقّة.

د/ الظروف والملابسات: أي الظروف التي توجد وتفاعل فيها الجماعة مع القائد والأركان السابقة التي ذكرناها يشكل عملية القيادة ويكون هذا التفاعل أكثر إيجابية عندما يتوفر شروط التوافق بينهم. (هبال، 2016، ص 29)

9. معوقات القيادة:

أولاً: المعوقات الإدارية ومن بينها:

- المركزية الشديدة: حيث أصبح ينظر إلى السلطة على أنها فوز ونجاح وأن الذي يحصل على قيادة مؤسسة يعتبرها ملكية خاصة يتصرف فيها وكأنه يتصرف في ملكيته الخاصة

ثانياً: المعوقات الخاصة بالأجهزة الإدارية وتتمثل في:

- البيروقراطية الشديدة وتعقد الإجراءات.
- عدم وفرة المعلومات اللازمة لإتخاذ القرارات.
- التخطيط الغير سليم.

ثالثا: المعوقات الخاصة بالبيئة:

- عدم استقرار الانظمة السياسية.
- الموارد الاجتماعية، والتي تتعلق بالعادات والتقاليد للعمال أو القادة والتي تنعكس على فعالية القيادة.
- غموض القوانين واللوائح التنظيمية.
- عدم الاستفادة من التقدم العلمي في مجال الإدارة (درويش 2007، ص 94)

رابعا: التحدي التكنولوجي والتقدم الصناعي: إن التطور الصناعي يحتم على القيادات زيادة قدرتها على التعلم لامتلاك واستقلال مخرجات هذا التطور التقني لتحديث أنظمة عملها باستمرار، من حمل التطوير والتحسين المستمرين بغية تقليل الجهد والوقت وزيادة كفاءتها.

خامسا: إدارة الجودة الشاملة: إن آليات السوق وتعدد مصادر إنتاج السلع قد أوجد حالة من المقارنة والمنافسة التي دفعت بالمنتجين الى التسابق في كسب رضى الزبائن بالمستهلكين وفقا للمعايير جودة فرقته أكثر الإنتاج كما ونوعا، والتي باتت تعرف بمعايير الجودة الشاملة للمنتج، مما يلقي على القيادات أعباء إضافية يدفعها إلى البحث والتطوير المستمر في مخرجاتها. (الرشيد، 2013، ص 44)

خلاصة:

ومن خلال كل ما تم التطرق اليه في هذا الفصل الذي كان يدور حول الأنماط القيادية نستنتج أن للقيادة أهمية بالغة جدا داخل أي مؤسسة مهما كان نوعها أو حجمها، وذلك من خلال التأثير في الآخرين من أجل تحقيق الأهداف المسطرة بطريقة يكسب فيها القائد ثقة أتباعه أو مرؤوسيه، حيث يعتمد كل قائد على نمط معين يدير به مؤسسته، ولا يمكن الاعتماد على نمط قيادة واحد فقط، لان كل موقف يتطلب مواجهته بنمط قيادة مختلفة، ولكي يكون القائد ناجحا يجب ان يعرف كيف يعتمد على الاسلوب القيادي المناسب لكل موقف يواجهه أو يتعرض له.

الالتزام التنظيمي.

تمهيد

1. تعريف الالتزام التنظيمي.
2. أهمية الالتزام التنظيمي.
3. خصائص الالتزام التنظيمي.
4. النظريات المفسرة للالتزام التنظيمي.
5. العوامل المؤثرة على الالتزام التنظيمي.
6. أبعاد الالتزام التنظيمي.
7. مراحل التزام التنظيمي.
8. مداخل دراسة الالتزام التنظيمي.
9. محددات الالتزام التنظيمي ونتائجه.

خلاصة.

تمهيد:

يعد الالتزام التنظيمي من الظواهر المهمة في منظمات الاعمال بشكل خاص، ونتيجة لذلك ظهرت الحاجة لدراسة السلوك الإنساني في المنظمات بغرض تحفيزه وزيادة التزامه.

ونظرا للأهمية الكبيرة التي يحتلها الالتزام التنظيمي سنحاول التطرق إليه في هذا الفصل بشكل تفصيلي وعميق حيث سنوضح تعريفاً للالتزام التنظيمي كما جاء لعدة علماء، وأهميته ومعالمه، بالإضافة لأهم النظريات التي فسرتة وأهم العوامل المؤثرة فيه، وكذلك نحاول التطرف لاهم أبعاده ومراحل دراسته واخيرا نوضح أهم محدداته والنتائج التي تترتب عن هذا الالتزام.

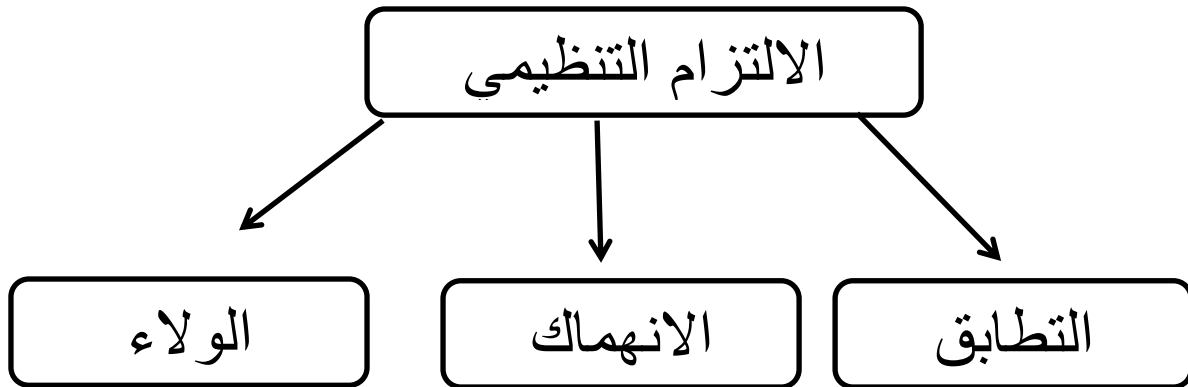
1. تعريف الالتزام التنظيمي:

من بين اهم التعاريف التي جاء بها العلماء الالتزام التنظيمي ما يلي :

- الالتزام التنظيمي هو يعبر عن حالة غير ملموسة يستدل عليها من خلال ظواهر تنظيمية معينة تتضمن سلوك الافراد وتصرفاتهم. (فيليب والسيد، ص285)

- الالتزام التنظيمي هو أحد المفاهيم التي تُستخدم للإشارة إلى الفرد الملتزم الذي يحرص على أن يظهر نماذج سلوكية معينة كالدفاع عن المنظمة والشعور بالفخر لأنه فيها. (النويقة، 2015، ص49)

من خلال كل ما تم التطرق اليه يتضح ان الالتزام التنظيمي ناتج عن تفاعل 3 عناصر أساسية مع بعض وهي:



شكل رقم (3) يوضع العناصر الأساسية المكونة للالتزام التنظيمي (من اعداد الباحثان).

2. أهمية الالتزام التنظيمي:

- يعتبر الالتزام التنظيمي عاملاً أساسياً لكي تستطيع المنظمة أن تنشئ لبقاء عمالها في المنظمة. (القريز، 2010، ص30)

- يعد الالتزام التنظيمي من أهم المتغيرات السلوكية التي ركز عليها العلماء، حيث أكدت العديد من النتائج والدراسات عن ارتفاع تكلفة الغياب والتأخر عن العمل وانخفاض درجات الرضا الوظيفي.

- يعتبر الالتزام الأفراد داخل منظماتهم كاملة تهمنا في ضمان نجاح تلك المنظمات عاملاً مهماً في ضمان نجاح تلك المنظمات واستمرارها.

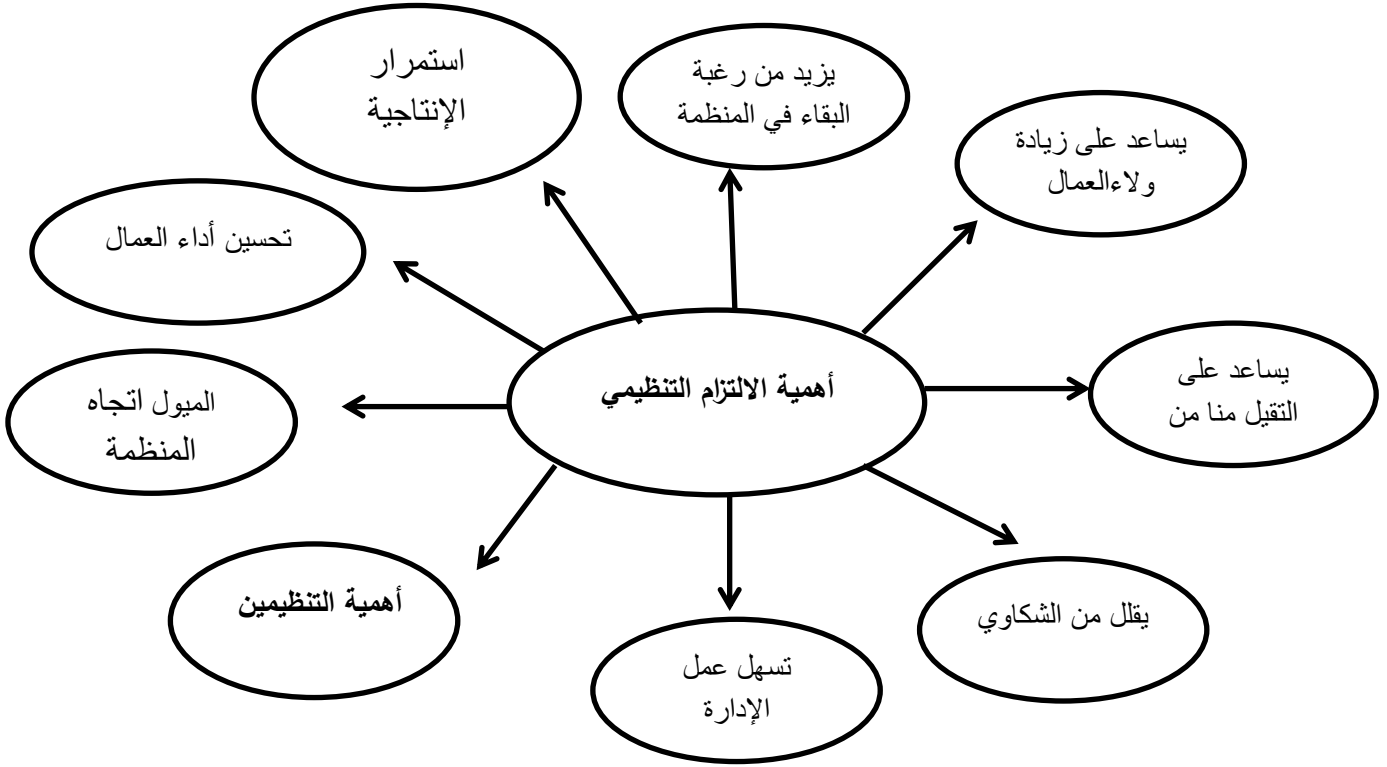
- يساعد الالتزام التنظيمي في ترجمة الرغبات والميول والاعتقادات التي تكون داخل الفرد اتجاه منظمته إلى سلوك إيجابي يدفع بالمنظمة إلى التقدم والبقاء ومنافسة منظمات أخرى. (لعاشوري، 2005، ص55)

- الأهمية الواقعة للالتزام التنظيمي خاصة فيما يتعلق بالتأثير الإيجابي على مجموعة الظواهر السلبية وخفض أثارها، حيث أن ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي في بيئة العمل ينتج عنه انخفاض مستوى الظواهر السلبية مثل: الغياب والتمارض، والشكاوى والتهرب من العمل. (حنونة، 2006، ص35)

- يمثل الالتزام التنظيمي نمطاً هاماً للربط بين المنظمة والأفراد الذين يعملون بها، خاصة في الأوقات ان لا تستطيع فيها المنظمات أن تقدم الحوافز الملائمة لدفع هؤلاء الأفراد للعمل وتحقيق أعلى مستوى من الإنجاز.

- مجال الالتزام التنظيمي مهم جداً بالنسبة للعلماء أنه يمثل سلوكاً مرغوباً يجب المحافظة عليه داخل المنظمات والعمل على تنميته. (لوحو، 2014، ص54)

ويمكن توضيح أهمية الالتزام التنظيمي في المخطط التالي:



شكل رقم (4) يوضع أهمية الالتزام التنظيمي من إعداد الباحثان.

3. خصائص الالتزام التنظيمي:

من بين أهم الخصائص المميزة للالتزام التنظيمي ما يلي:

- الالتزام التنظيمي حالة غير ملموسة.
- الالتزام التنظيمي لن يصل مستوى الثبات المطلق لأن درجة التغيير التي تعمل فيه تكون أقل نسبياً من درجة التغيير التي تتعطل بالظواهر الإدارية الأخرى. (حلس، 2012، ص41)
- تتمثل مخرجات الالتزام التنظيمي في النقاء داخل المنظمة وعدم تركها ودرجة انتظام وحضور العاملين والأداء الوظيفي والحماس للعمل والاخلاص للمنظمة.
- يتأثر الالتزام التنظيمي بمجموعة من الصفات الشخصية والعوامل التنظيمية والظروف الخارجية المحيطة بالعمل. (حنونة، 2006، ص13)

- يشير الالتزام التنظيمي الى الرغبة التي يظهرها الفرد للتفاعل الاجتماعي من اجل تزويد المنظمة بالحوية والنشاط ومنحها الولاء.
- يمثل الالتزام التنظيمي شعور داخلي يضغط الفرد للارتباط بالمنظمة للعمل بطريقة التي يمكن من خلالها تحقيق مصالح المنظمة.
- يستغرق الالتزام التنظيمي في تحقيقه وقتا طويلا لأنه يجسد حالة قناعة تامة للفرد كما ان التخلي عنه لا يكون نتيجة لتأثيرات ضاغطة. (بركات، ص 36)

4. النظريات المفسرة للالتزام التنظيمي:

توجد العديد من النظريات التي فسرت الالتزام التنظيمي ومن أهم هذه النظريات نذكر ما يلي:

1.4. نظرية الالتزام البقائي:

تمثل هذه النظرية المدخل الاول لدراسة الالتزام التنظيمي، حيث اعتمدت هذه النظرية على مفهوم (بيكر) (Becta) الذي تطرق إلى الالتزام في السلوك الفردي والالتزام في السلوك التنظيمي، حيث عرف الالتزام التنظيمي على أنه إندماج الفرد في خط معين من التصرفات الثابتة والمتوافقة، ويكون الالتزام درجة إرتباط الفرد بالمنظمة التي يعمل بها والالتزام نتيجة لاستثمارات الفرد في المنظمة أو لأنه يجري العديد من المراهنات الجانبية التي تعمل على تأكيد بقاء واستمرار الفرد في المنظمة التي ينتمي إليها.

كما أثار العالم (Becta) إلى أن الالتزام السلوكي كثير الى البقاء في المنظمة لوجود قدر كبير من الاستثمارات للفرد في المنظمة وسوف يتم فقدان تلك الاستثمارات إذا قرر مغادرة المنظمة (عاشوري، 2015، ص 40)

2.4. نظرية الواجب:

هذه النظرية تطورت على يد (winer 1982) حيث كان ينظر للالتزام التنظيمي باعتباره تفسيرات جزئية قادرة أو غير قادرة على تقديم فهم شامل للظاهرة ومن هنا، ينظر (winer) الى الالتزام كعملية دافعية معيارية تختلف اختلافا كليا عن التوجهات النفعية الوسيلة.

ويفسر الالتزام التنظيمي باعتباره دالة للمعتقدات المعيارية التي سوف يدخلها الفرد خلال عمليات التنشئة الاجتماعية سواء قبل الالتحاق بالمنظمة من خلال مؤسسات التنشئة الاجتماعية المختلفة. مثل: الأسرة، أما التنشئة التي تحدث بعد الحاقه بالمنظمة فتسمى التنشئة التنظيمية.

وترى أغلب الدراسات أن نظرية الواجب تعمل على إكساب العامل التنشئة الاجتماعية في الأسرة بعد ذلك المنظمة التي يعمل بها من قيم وعادات ومعتقدات ومعايير بالإضافة إلى التنشئة التنظيمية وتصبح المعتقدات للعمال متطابقة مع تلك المنظمات التي يعملون بها. (المعمارية، 2014، ص 31)

3.4. نظرية المراهات الجانبية:

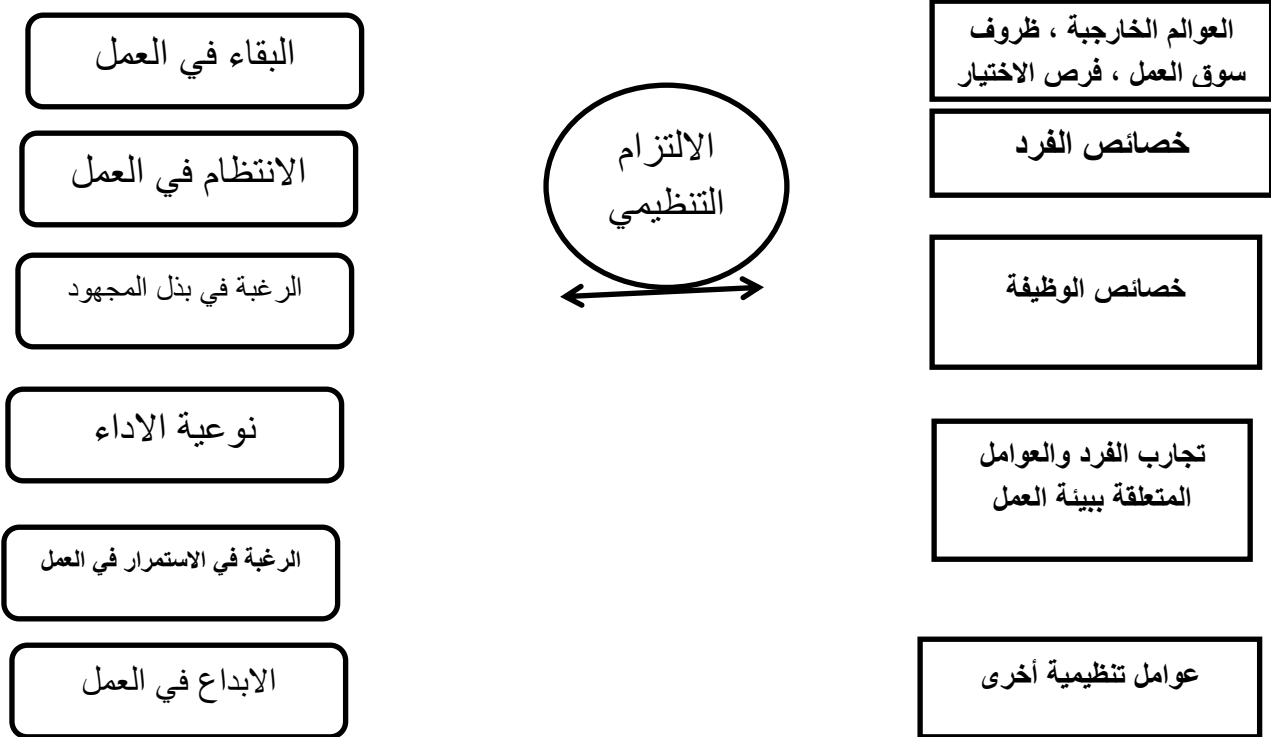
تعتبر هذه النظرية واحدة من أقدم المحاولات حول مفهوم الالتزام والذي يطرح منظورا شاملا حول علاقة الفرد مع المنظمة، وأن الفرد لن يقدم على ترك المنظمة ولا يغيرها بسهولة حق إذا ما قدمت له إغراءات من منظمة أخرى. مثل: زيادة الاجر او زيادة المكانة فإن الالتزام يستخدم للتعبير عن السلوك المتجانس أو الثابت، والذي يتمثل في خصائص السلوك الثابت او خصائص الالتزام حسب هذه النظرية في الثبات خلال فترة معينة من الزمن فالشخص يبقى في نفس المهنة خلال فترة معينة من الزمن أو في المنظمة ويستطيع ممارسة أي اعمال أو أنشطة أخرى في نفس المجال لمهنته، ولن يمارس أي ، اعمال أخرى تختلف عن الاعمال التي كان يقوم بها في السابق، ويمكن أن يمارس أعمال أخرى غير عمله كذلك تجانس او توافق السلوك، فالسلوك المتجانس أو المتوافق يعني الاستجابة للتغيرات التي تحدث في المنظمة لكن في منظمته. (عاشوري، 2015 ، ص 41)

5. العوامل المؤثرة على الالتزام التنظيمي:

يمكن تلخيصها بالشكل التالي:

الشكل رقم 3 يوضح العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي.

ونحاول التطرف لاهم هذه العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي حسب بعض العلماء الآخرين في الشكل التالي:



الشكل رقم 05 يوضح العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي المصدر (الغامدي، 2008، ص 61)

كما يتأثر الالتزام التنظيمي بعدة عوامل من بينها: (جودة، 2008، ص 282)

- **ثقافة الفرد:** تعزز جوانب هامة في شخصية الفرد واتجاهاته من ناحية الاخلاص في العمل والامانة والانتماء والالتزامتوقعات الفرد في العمل - يؤثر في مستوى الالتزام المؤسسي للفرد.
- **وضوح الأهداف:** فكلما كانت تلك الاهداف واضحة كلما كان فهم الأفراد لما هو مطلوب منهم أفضل وأكثر شمولاً.
- **العلاقة مع الرؤساء والمرووسين:**العلاقة الجيدة تولد عنصر الثقة مما يعزز من النظرة الإيجابية إلى المنظمة واستمراره في العمل فيها.
- **سمات الوظيفة:** وجود خصائص معينة للوظيفة يمكن أن تزيد من إحساس الفرد بالمسؤولية وبالتالي لشعوره بالانتماء للمنظمة.

- دعم تشريع المنظمة للالتزام: يقع للمنظمة دورا أساسيا في تعزيز الالتزام من خلال، اعطاء الموظف حقوقه وتحفيزه وتوفير مناخ يساعد العمال على الابداع في العمل. (المعمارية، 2014، ص29)

6. أبعاد الالتزام التنظيمي:

من بين أهم الأبعاد التي جاء بها العلماء للالتزام التنظيمي نذكر ما يلي:

-**الالتزام الاخلاقي:** وهو الإحساس الذي يشعر به الفرد الذي يعمل داخل المنظمة والمتمثل في شعوره بضرورة البقاء في منظمته.

- **الالتزام المؤثر:** وهو الالتزام الذي يتأثر بدرجة إدراك الفرد للخصائص المميزة للعمل من درجة استقلالية وأهمية وكيان وتنوع المهارات المطلوبة، وكذلك يتأثر بدرجة إحساس الموظف بالسماح له بالمشاركة في اتخاذ القرارات الخاصة ببيئة العمل.

- **الالتزام المستمر:** وهو ما يحققه الفرد العامل بالمنظمة من قيمة استثمارية في حالة استمراره مع التنظيم مقابل ما سيخسر إذا ترك منظمته وانتقل إلى منظمة أخرى. (العون، 2016، ص37)

أما العالم (Kidron 1978) فقد وضع أبعاد الالتزام التنظيمي في النقاط التالية:

- ✓ الالتزام الإخلاصي المقصود بتبني الفرد لقيم وأهداف المنظمة ويعتبرها جزءا من قيمة وأهدافه الشخصية.
- ✓ الالتزام المحسوب وهو الرغبة التي يظهرها الفرد باستمراره في عمله بالمؤسسة، رغم وجود عمل بديل بمؤسسة أخرى ومزايا أفضل من المؤسسة الموجود بها. (الغامدي، 2008، ص59)

ويوجد علماء اخرون قالوا بان للالتزام التنظيمي 03 أبعاد هي:

-الالتزام البقائى.

-الالتزام الوجداني.

-الالتزام المعياري. (المعمارية، 2014، ص26)

كما اتفق أغلب العلماء أن الالتزام التنظيمي له ثلاثة أبعاد رئيسية وهي:

أولاً: بعد الالتزام العاطفي: يتأثر هذا الجانب من الالتزام بدرجة إحساس الفرد بأن البيئة التنظيمية التي يعمل بها تسمح له بالمشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات سواء ما تعلق بالعمل أو بالفرد.

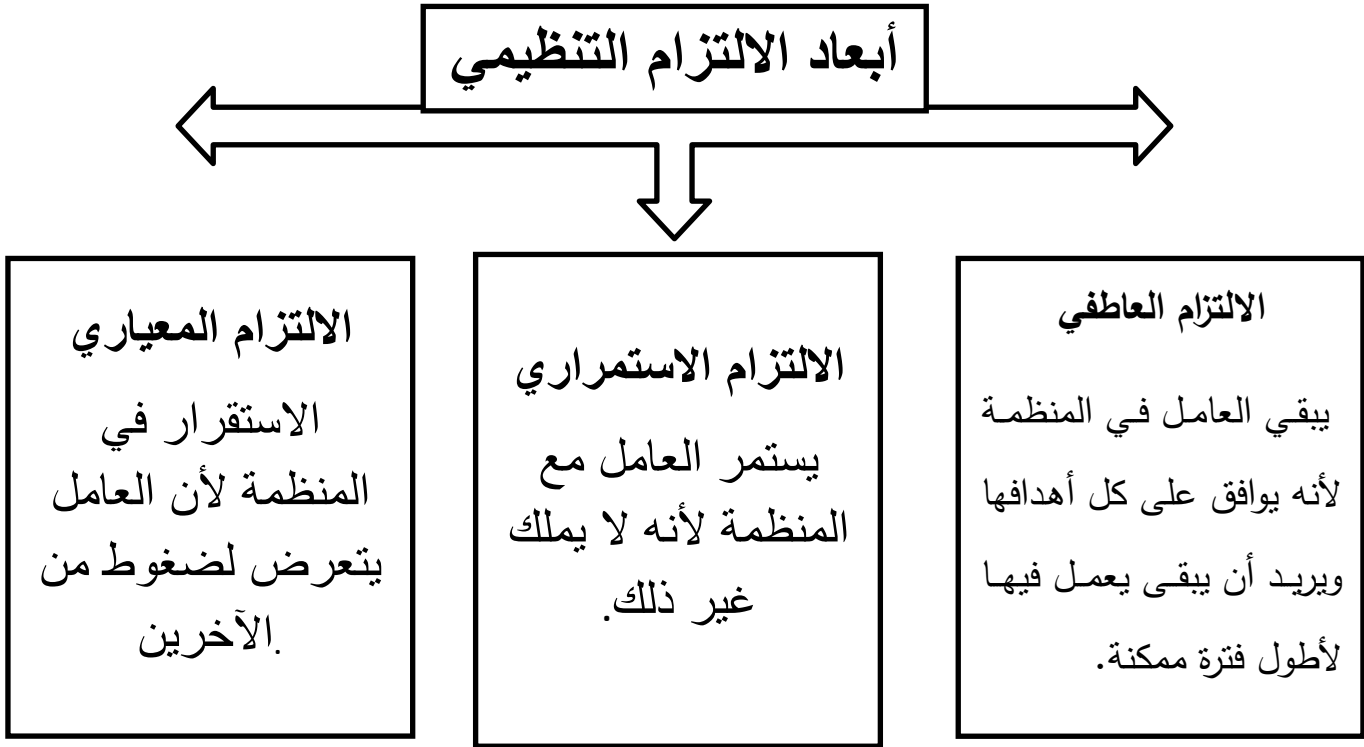
أصحاب هذا التوجه يعملون وفق تغيير ذاتي للمتطلبات التي تفرضها ظروف العمل المختلفة فيكون الارتباط بين الفرد والمنظمة وفق ما تقدمه لهم منظماتهم، ويرجع الالتزام العاطفي إلى الشعور بالانتماء النفسي بالمنظمة. (عاشوري، 2015، ص 64)

ثانياً: الالتزام المعياري: يشير إلى شعور الفرد بأنه ملتزم بالبقاء في المنظمة ويعزز هذا الجانب الدعم الجيد من قبل المؤسسة لمنسوبيها، وسماحها لهم بالمشاركة الفعالة الإيجابية ليس كيفية الإجراءات وتنفيذ العمل فقط بل مساهمتهم في وضع الاهداف والتخطيط، ورسم السياسات العامة للتنظيم.

ويشير إلى شعور الفرد بأنه ملتزم بالبقاء في المنظمة بسبب ضغوط الاخرين، فالأشخاص الذين يقوى لديهم الالتزام يأخذون في حساباتهم الى حد كبير ماذا يمكن ان يقولوا لآخرين في حساباتهم عنهم لو تركوا العمل بالمنظمة. (لوحو، 2014، ص 59)

ثالثاً: الالتزام الاستمراري: يتعلق الالتزام الاستمراري لقوة احتياج الفرد للعمل بالمؤسسة لأنه لا يستطيع تحمل أعباء المعيشة بطريقة أخرى، فقد يجد راحته في الامن المادي الذي تحققه له وظيفته ويكتفي بالامتيازات المادية التي يحصل عليها من طرف المؤسسة ويريد البقاء فيها حتى لا يخسر ما استثمره في المؤسسة. (صادق، 2018، ص18)

تلخص أبعاد الالتزام التنظيمي في المخطط التالي:



الشكل رقم (6) يوضح أبعاد الالتزام التنظيمي (عاشوري، 2015، ص60)

7. مراحل التزام التنظيمي:

ذكر العالم O'Reilly أن هناك ثلاثة مراحل للالتزام التنظيمي وهي:

- أ. **مرحلة الإذعان:** فالالتزام الفرد مبني على ما سيحصل عليه من المؤسسة من فوائد في البداية، لذلك نراه يتقبل سلطة الآخرين. ويلتزم بما يطلبونه مقابل حصوله منها على الفوائد المختلفة
- ب. **مرحلة التطابق أو التماثل بين الفرد والمؤسسة:** نجد الفرد يتقبل سلطة وتأثير الآخرين من أجل الرغبة والاستمرار للعمل بها فهي تتبع حاجاته للانتماء لذا فإنه يشعر بالفخر لانتمائه لها
- ج. **مرحلة التبنى:** فالفرد يعتبر قيم وأهداف خاصة به أيضا فالالتزام نتيجة لتطابق اهداف المؤسسة وقيمها مع اهداف الفرد وقيمه. (الغامدي، 2008، ص61)

8. مداخل دراسة الالتزام التنظيمي:

نتطرق لاهم هذه المداخل كالاتي:

أ. **المدخل السيكولوجي:** حيث يركز هذا المدخل على العلاقة بين الفرد والتنظيم حيث يرى (Sheldon1975) ان الالتزام التنظيمي يمثل اتجاها يربط بين الفرد والمنظمة، وكذلك يرى (porta1982) أن الالتزام التنظيمي يمثل درجة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها أو هو قوة الارتباط بين الفرد والتنظيم. (رفعت حواس، 2003، ص38)

ب. **المدخل السلوكي:** ينظر هذا المدخل إلى الالتزام التنظيمي على أنه نتيجة لعملية التبادل بين الفرد والمنظمة فيما يتعلق بمساهمات الفرد والحوافز التي يحصل عليها ومنه يزداد إلتزام الفرد نحو التنظيم كلما زاد تفضيله لعملية التبادل إن التزم الفرد إتجاه المنظمة يمثل حسيلا لعملية يقوم بها الفرد مع المنظمة والفرد يقدم الجهد والوقت مقابل الحصول على إشباع حاجات معينة فينظم الفرد للمنظمة التي تعطيه إشباع أكثر أي ان إرتباط الفرد بالمنظمة وفق هذه المفاهيم هو إرتباط نفعي تحكمه أهداف ورغبات الفرد ويتوقف على مدى ما يقدمه الفرد مقابل ما يحصل عليه (عاشوري، 2015، ص61)

ج. **المدخل التبادلي:** طبقا لهذا المدخل ينظر الالتزام التنظيمي على انه محصلة العلاقات التبادلية بين التنظيم والعاملين من ناحية الإسهامات والمنافع، ويرى أن الإلتزام التنظيمي يمثل ظاهرة (Alulto1972) تحدث نتيجة العلاقات التبادلية بين الفرد والمنظمة التي يعمل فيها.

كما يرى (Angel and perny1983) ان الالتزام التنظيمي ينظر إليه على أنه وسيلة للتبادل والمقايضة أي طبقا لهذه المدخل فإنه كلما زادت المصالح التبادلية من وجهة نظر الفرد كلما زادت درجة الالتزام التنظيمي لديه والعكس صحيح. (رفعت حواس، 2003، ص59)

10. محددات الالتزام التنظيمي ونتائجه.

10.1. محددات الالتزام التنظيمي: ويمكن تلخيصها في النقاط التالية:

-السياسات: ضرورة العمل على تبني. سياسات جديدة داخلية تساعد على إشباع حاجات الأفراد العاملين في التنظيم، ومن المعروف أن لدى الإنسان مجموعة من الحاجات المتداخلة التي تساعد على تشكيل السلوك الوظيفي لهؤلاء الافراد.

-**وضوح الأهداف:**يساعد وضوح الأهداف التنظيمية على زيادة الالتزام التنظيمي لدى الافراد العاملين، فكلما كانت الأهداف واضحة ومحددة كلما كانت عملية إدراك وفهم الأفراد للالتزام أو الولاء التنظيمي والمنظمة أكبر، وينطبق ذلك على الفلسفة وله الكفاءة الإدارية.

-**العمل على تنمية مشاركة الافراد العاملين فيالتنظيم:**تساعد المشاركة من قبل الافراد العاملين بصورة إيجابية على تحقيق أهداف التنظيم، فالمشاركة كما يراها بعض العلماء هي الاشتراك الفعلي والعقلي للفرد في موقف جماعي يشجعه على المشاركة لتحقيق الأهداف الجماعية. (بركات، ب س، ص 37)

-**العمل على تحسين المناخ التنظيمي:**فالمناخ التنظيمي هو ذلك المجال المتضمن للطرق والأساليب والأدوات والعناصر والعلاقات المتفاعلة داخل بيئة المنظمة بين الافراد، وبناءا على ذلك يمكن النظر للمناخ التنظيمي على أنه يمثل الشخصية المنظمة الناجحة وأن نجاحها يعتمد على جو العمل السائد فيها.

-**تطبيق أنظمة حوافز مناسبة:**يتطلب المناخ التنظيمي الجيد أنظمة حوافز معنوية ومادية مناسبة، فتوافر الانظمة المناسبة يؤدي الى زيادة الرضا عن المناخ التنظيمي وعن المنظمة بشكل عام، وبالتالي زيادة الالتزام لدى العمال وارتفاع معدلات الإنتاج وتقليل التكاليف.

واتفق الباحثون على أن المنظمات العاملة في القطاع العام تكون من أقل المنظمات استخداما للحوافز وتطبيقا لأنظمة الحوافز الجديدة (لعونى، 2016، ص 40)

-**العمل على بناء ثقافة مؤسسية:** إن حرص المنظمة على تبني شعارات مثل (العمل، المساواة النزاهة وتطبيقها في أرض الواقع قد يكون له صدى جيد لدى الافراد، ويزيد من افتخارهم وشغفه بمؤسستهم.

-**نمط القيادة:** اختيار أسلوب قيادي ناجح يراعي إنجاز الاعمال والرقابة ولا يهمل الجوانب الإنسانية، يساهم في تقبل الأقرء له ودعمه. (ماحي، 2016، ص 42)

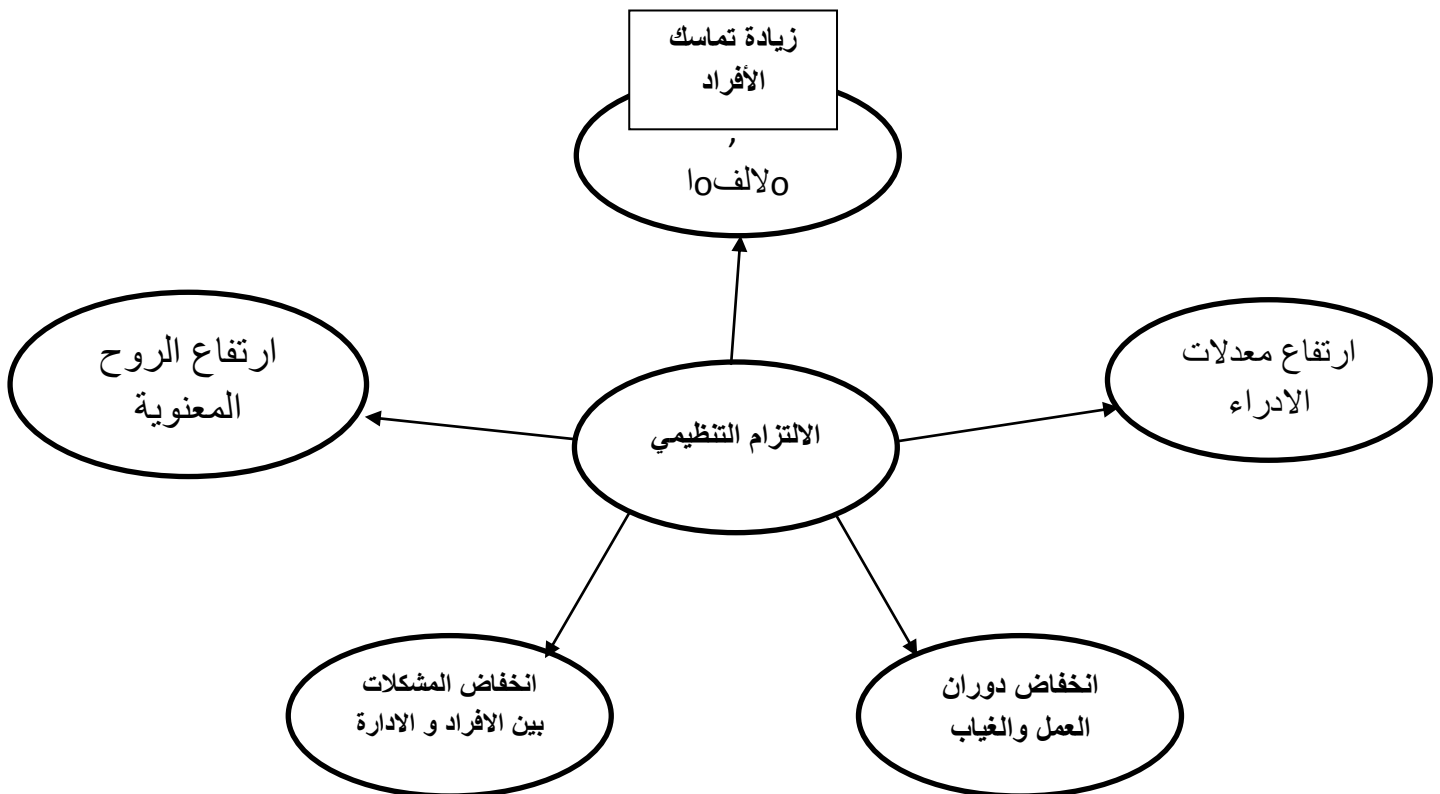
- **المستوى التعليمي:**حيث تباينت نتائج الدراسات حول علاقة الالتزام التنظيمي بمستوى التعليم، فبعضها أكدت على وجود ارتباط سلبي بين المستوى العلمي ودرجة الالتزام التنظيمي ويرجع ذلك لعدة اسباب أهمها: ارتفاع مستوى الطموح للفرد المؤهل وسعيه المستمر لتحقيق عائد مادي ومعنوي أفضل، علاوة

على ذلك تزايد الخيارات والبدائل الوظيفية أمام الفرد كلما ارتفع تأهيله العلمي وهذا في حين توصلت دراسات أخرى إلى وجود ارتباط إيجابي بين الالتزام التنظيمي والمستوى العلمي. (صادق، 2018، ص 90)

10. 2. نتائج الالتزام التنظيمي: إن الاهتمام ببناء الالتزام التنظيمي بين الأفراد يمكن أن يخلف النتائج التالية:

- زيادة تماسك الافراد وثقتهم بالمنظمة وبالتالي تحقيق الاستقرار التنظيمي.
- كلما زاد معدل التوافق بالقيم والأهداف بين الفرد والمنظمة كلما أدى إلى ذلك الى ارتفاع الروح المعنوية داخل المنظمة.
- زيادة معدلات الاداء وتحسن الإنتاجية.
- انخفاض مستويات دوران العمل والغياب.
- انخفاض المشكلات والخلافات التي تحصل بين العاملين والإدارة. (عذاب السليمان، 2013، ص 91)

ويمكن توضيح نتائج الالتزام التنظيمي في الشكل أو المخطط التالي:



شكل رقم 07 يوضح نتائج الإنتاج التنظيمي المصدر: من إعداد الباحثان.

خلاصة:

من خلال كل ما تم التطرق إليه ومناقشته في هذا الفصل نستنتج أن الالتزام التنظيمي يمثل إحدى المتغيرات التنظيمية التي تلعب دورا كبيرا ومحوريا داخل أية منظمة.

لذلك يجب على المنظمات أن تعمل بشكل مستمر على محاولة تبني طرق واستراتيجيات لأجل زيادة الالتزام التنظيمي لعمالها ، لأن هذا من شأنه أن يساعد على المحافظة على الموارد البشرية وضمان بقائها في المنظمة لأطول فترة ممكنة وبالتالي نظرية ضمان بقائها في منافسة مع المؤسسات أو المنظمات الأخرى.

فصل الدراسة

الميدانية

1. الدراسة الاستطلاعية.
 2. أهداف الدراسة الاستطلاعية.
 3. مجتمع الدراسة.
 4. عينة الدراسة الاستطلاعية.
 5. منهج الدراسة.
 6. مجال الدراسة.
 7. التعريف بمؤسسة الدراسة.
 8. أدوات جمع البيانات الدراسة.
 9. الأساليب الإحصائية.
- خلاصة.

تمهيد:

يعد الجانب النظري الإطار المرجعي في الدراسات والبحوث حيث في الفصل الأول استعرضنا مشكلة الدراسة ، أما في الفصل الثاني تناولنا أدبيات الدراسة ، وهنا ننتقل إلى الجانب الميداني الذي يعد أهم خطوة في البحث العلمي، والذي يتطلب منا معرفة الإجراءات المنهجية المستخدمة، بدأبدراسة الاستطلاعية والمنهج المستخدم في الدراسة وما يتبعه من إجراءات ميدان الدراسة ومجتمع وعينة الدراسة بجميع مواصفاتها وطريقة اختيارها، وأدوات جمع بيانات الدراسة ودقتها بإظهار خصائصها السيكومترية من أجل الوصول إلى نتائج ذات مصداقية، بعدها نعرض على الإجراءات الأساسية للدراسة، والأساليب الإحصائية المستخدمة لعرض وتحليل البيانات المتحصل عليها.

1- الدراسة الاستطلاعية:

تعد الدراسة الاستطلاعية خطوة أساسية ومحورية في بناء البحث العلمي، لما تتيحه للباحث من إمكانيات متعددة، فهي لا تقتصر فقط على التحقق من صلاحية أدوات البحث، بل تمتد إلى تعميق الفهم حول موضوع الدراسة، وتوفير ملاحظات أولية تساعد في بلورة الإشكالية، وتحديد أهمية البحث، وصياغة الفرضيات المناسبة، وغيرها من الجوانب المنهجية الضرورية، وبناء على ذلك وقبل الشروع في تنفيذ الدراسة الأساسية قمنا بدراسة استطلاعية.

2- أهداف الدراسة الاستطلاعية:

تهدف الدراسة الاستطلاعية إلى تحقيق الأغراض التالية:

- التعرف على مجتمع الدراسة قصد ضبط الفرضيات اجرائيا وتجريب مدى صلاحيتها.
- تحديد الخصائص السيكومترية للأداة، الصدق والثبات.
- معرفة العراقيل التي تواجه الطالب تمهيدا للدراسة الأساسية.
- تحديد العينة ومعرفة أدوات الدراسة.

3. مجتمع الدراسة:

وقد تمثلت عينة دراستنا في شركة انابيب وعتاد السقي بالرش، حيث بلغ مجتمع الدراسة (180) عاملا بطريقة عشوائية بسيطة وزعت عليهم الاستبانات.

4. عينة الدراسة الاستطلاعية:

العينة هي مجتمع الدراسة الذي تجمع منه البيانات الميدانية وهي جزء من الكل. (مرابطي.نحوي،ص44).
تكونت عينة الدراسة الاستطلاعية من 30 موظف، من مؤسسة انابيب وعتاد السقي بالرش ولاية برج بوعريريج، وقد تم اختيار هذه العينة بطريقة عشوائية بسيطة.

5. المنهج المستخدم في الدراسة:

المنهج هو الطريقة او الاسلوب المتبع في البحث الذي يسلكه الباحث لدراسة سلوك ظاهرة معينة قصد الوصول الى على هيئة تطورها والبحث عن الحلول المعالجة للمشاكل المرتبطة بها. (بختي،2013،ص3).

وبما أن دراستنا الحالية تهدف إلى محاولة الكشف عن العلاقة بين الأنماط القيادية ومستوى الالتزام التنظيمي لدى عمال شركة انابيب وعتاد السقي بالرش، فإن المنهج الوصفي هو الملائم للدراسة، حيث تعالج البحوث الوصفية موضوعا أو ظاهرة أو وصف العلاقات الموجودة بين متغير وآخر، وهو يهتم

بتحديد الظروف والعلاقات التي توجد بين الوقائع، ومن ثم تحليلها وتفسيرها، حيث يستخدم في هذا المنهج أساليب القياس والتصنيف والتفسير واستنتاج العلاقات ذات الدلالة بالنسبة للمشكلة المطروحة للبحث وتحليلها للوصول إلى إدراك طبيعتها.

ويعرف المنهج الوصفي بأنه أسلوب من أساليب التحليل المركز على معلومات كافية ودقيقة عن ظاهرة أو موضوع محدد وذلك من أجل الوصول لنتائج علمية ثم تفسيرها بطريقة موضوعية بما يتلاءم مع طبيعة الظاهرة.

6. مجال الدراسة: اشتمل الدراسة على المجالات التالية:

1.6. المجال الزمني: أجريت هذه الدراسة خلال الموسم الجامعي 2024 -2025 ابتداء من ديسمبر 2024 بعد أخذ الموافقة من طرف شركة أنابيب وعتاد السقي بالرش والملحق رقم (5) يبين استمارة الموافقة، ثم النزول إلى الميدان في فيفري 2025 وخلال هذه الفترة تم العرف على ميدان الدراسة، ومن خلال ما سبق ذكره يمكننا أن نلخص المراحل التي مرت بها الدراسة في الآتي:

أ- مرحلة النزول إلى الميدان وبداية الدراسة الاستطلاعية.

ب- مرحلة التجربة التي تم فيها قياس ثبات وصدق الاستبيان، وهذين المرحلتين من الدراسة الاستطلاعية .

ج- مرحلة جمع البيانات والمعلومات عن طريق توزيع الاستبيانات على عينة الدراسة النهائية.

2.6. المجال البشري: شملت الدراسة على عينة من عمال شركة أنابيب وعتاد السقي بالرش.

3.6. المجال المكاني: شملت الدراسة شركة أنابيب وعتاد السقي بالرش ببرج بوعريريج.

7. التعريف بمؤسسة الدراسة:

تعتبر شركة أنابيب وعتاد القي بالرش التابعة لمجمع أنابيب من أهم المنشآت الصناعية في الجزائر نظرا للدور الذي تلعبه في التنمية والتسيير، وهذا بغرض الدفع من شأن القطاع الصناعي و الوصول إلى استراتيجية مثلى ومواجهة إضطرابات المحيط المتعاقبة.

الموقع الجغرافي: تقع الشركة جنوب برج بوعريريج بالمنطقة الصناعية حيث يتربع على مساحة اجمالية تقدر ب11 هكتار، يحدها من الشرق طريق المسيلة ومن الغرب مؤسسة كوندور ومن الشمال مؤسسة توظيف الاوراق ومن الجنوب شركة كرسفور.

نبذة تاريخية عن المؤسسة: بعد هيكلة الشركة لإلام الحديد والصلب التي كانت تابعة لوزارة الصناعة الثقيلة انفصلت عنها عدة شركات من بينها المؤسسة الوطنية للأنايب وتحويل المنتجات المسطحة، أنشئت هذه المؤسسة بموجب القرار الوزاري رقم: 83/627 المؤرخ في 05/11/1983 ومقرها الاجتماعي المنطقة الصناعية بالرغاية ولاية الجزائر ولها عدة أقسام عبر التراب الوطني من بينها شركة الأنايب وعتاد السقي بالرش التي توجد بالمنطقة الصناعية لبرج بوعريريج. وبعد إعادة الهيكلة أصبح مجمع الأنايب يتكون من عدة فروع موزعة عبر التراب الوطني (الرغاية وهران، غرداية، تبسة، وبرج بوعريريج) ولكل منها منتجاتها الخاصة .

وشركة أنابيب وعتاد السقي شركة عمومية اقتصادية تختص في صناعة الأنايب وملحقاتها ذات اقطار مختلفة، بدأت اشغال بناءها بموجب قرار وزاري رقم 87/675 المؤرخ في 21/10/1987م من طرف مؤسسة كوسيدار ومكتب دراسات سيداموانتها لاشغال بها سنة 1989م حيث تم تجهيزها من طرف مؤسسة نمساوية (بور) بدأت في الانتاج سنة 1990م وبعد الاجتماع الذي تم على مستوى مجمع أنابيب الرغاية في 10/10/2000 أصبحت الشركة في شكل شركة ذات اسهم سنة 2001م، رقم سجلها التجاري 462655 يبلغ رأسمالها 1.687.780.000.00 كما تبلغ الطاقة الانتاجية لهذه الوحدة 31 الف هكتار موزعة كالآتي :

- 11000 حديد مكلفن.
- 10000 هكتار المنيوم صناعة محاور الرش بمختلف طافات السقي.

اما فيما يخص مناصب العمل فتشمل الشركة حاليا 180 عاملا موزعين كما يلي:

57 إطار ، 25 عاملا ماهرا و 98 عون تنفيذ.

مهام ادارة المؤسسة واهدافها: تقوم شركة أنابيب وعتاد السقي بالرش كأى مؤسسة صناعية على مبدأ التصنيع، التوزيع، الخدمات ومن منطلق الوظيفة تشكيل حلقة وصل بين هذه الوظائف.



شكل رقم(08) بين وظائف المؤسسة (المصدر أرشيف المؤسسة)

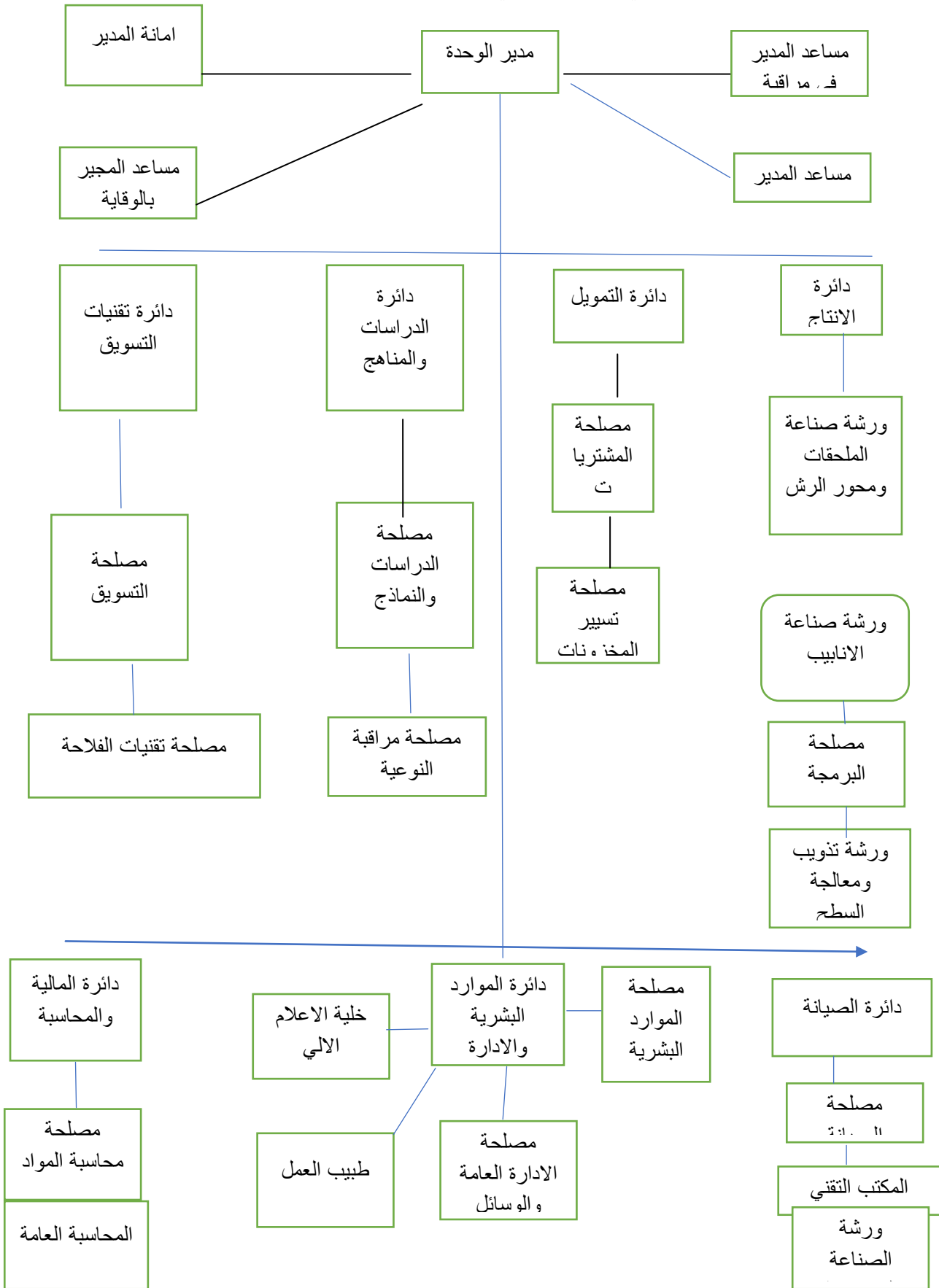
تقوم هذه المؤسسة على صنع عتاد الري الحديث والمتمثل في انابيب ذات اقطار مختلفة منها (152/127/102/0.82/0.75/0.50) ملم بطول يبلغ 06 متر من الفولاذ المكلفن والالمنيومبالإضافة المختلف ملحقات (الوصلات).

كما تقوم بصنع تركيب الرشاشات بمختلف أنواعها بالإضافة الى تركيب المحور الذي يستعمل لسقي المساحات الكبيرة من مميزات هذا العتاد انه سهل التركيب مع أحدث تقنيات السقي.

أهداف المؤسسة: ان الهدف الرئيسي للشركة هو وضع كافة انظمة السقي المعروفة حاليا في متناول الجميع (انابيب، الوصلات، المرشات، نظام السقي بالجادبية، نظام السقي فيا لبيوت البلاستيكية) والتي بواسطتها استطاعت تشجيع الفلاحين وتحفيزهم على استعمال تقنيات الرش من اجل تطوير القطاع ألفلاحي والحفاظ على الثروة المائية من جهة ورفع المبيعات من جهة أخرى تسعى هذه الشركة في إطار مخطط التنمية الى:

- تغطية احتياجات السوق بعتاد السوق لمختلف الأنظمة.
 - تحسين وتطوير القطاع ألفلاحي فيما يحص تقنيات الري.
 - تحقيقا لإرباح بما يهدف التوسيع النشاط وتوفير مناصب جديدة.
 - توفير منتج ذو جودة عالمية لتغطية الاحتياجات المحلية ومواجهة الاستيراد.
 - التوجه إلى الأسواق العالمية وتمثيلا لجزائر في الخارج.
- وكانت تعمل الشركة وتسعى للحصول على شهادة المنظمة الدولية للمواصفات (ايزو للجودة) وتم الحصول عليها سنة 2003. (وثائق المؤسسة حسب رئيس مصلحة الموارد البشرية، إبراهيمي خالد)

الشكل رقم 09 بين الهيكل التنظيمي لمؤسسة السقي أنابيب. المصدر ارشيف المؤسسة.



. أدوات جمع بيانات الدراسة:

بحيث تتوفر على الشروط الموضوعية حتى تكون النتائج المتوصل إليها دقيقة ويمكن تعميمها ومن ثم تكتسي الأهمية العلمية، وقد اعتمدنا في دراستنا على الأداتين التاليين استبانة لقياس الأنماط القيادية واستبانة لقياس مستوى الالتزام التنظيمي.

1.8. خطوات إعداد أداة الدراسة (الاستبانة):

قام الباحثان بإعداد استبانة لدراسة الأنماط القيادية وعلاقتها بمستوى الالتزام التنظيمي لدى عمال المؤسسة العمومية الاقتصادية انابيب بيج بوعريريج، وذلك من خلال إتباع الخطوات التالية:
-مراجعة الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، والاستفادة منها في بناء الاستبانة وصياغة فقراتها، ومن بين الدراسات التي اعتمدنا عليها دراسة بوعكاز سهام والطافر تويتية.
-تم إعداد استبانة أولية من أجل تقييمها وعرضها على المحكمين وأخذ آرائهم حول صلاحية الاستبانة لهذه الدراسة ومدى ملائمة فقراتها ومتغيراتها لقياس ما صممت لقياسه، لتستقر الاستبانة في صورتها النهائية كما في الملحق رقم ().

2.8. مكونات أداة الدراسة (الاستبانة):

تكونت من قسمين رئيسية هي:

القسم الأول: يعبر عن متغيرات الدراسة ويشمل هذا القسم على استبانة لقياس المتغير المستقل الأنماط القيادية احتوى على (21) عبارة، وزعت هذه العبارات على ثلاث أبعاد فرعية لقياس الأنماط القيادية (نمط القيادة الاوتوقراطي، نمط القيادة الديموقراطي، نمط القيادة الفوضوي)والجدول التالي يوضح ذلك.
جدول رقم(01) يوضح توزيع عبارات استبيان الأنماط القيادية حسب الأبعاد.

الاستبيان	الأبعاد	تقسيم	العبارات	مجموع العبارات
الأنماط القيادية	نمط القيادة الاوتوقراطي		7,6,5,4,3,2,1	07
	نمط القيادة الديموقراطي		14,13,12,11,10,9,8	07
	نمط القيادة الفوضوي		21,20,19,18,17,16,15	07
المجموع				21

القسم الثاني: يعبر عن متغيرات الدراسة ويشمل هذا القسم على استبانة لقياس المتغير التابع الالتزام التنظيمي احتوى على (18) عبارة، وزعت هذه العبارات على ثلاث أبعاد فرعية لقياس أبعاد الالتزام التنظيمي (الالتزام العاطفي، الالتزام الاستمراري، الالتزام المعياري) والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (02) يوضح توزيع عبارات استبيان الالتزام التنظيمي حسب الأبعاد.

مجموع العبارات	تقسيم العبارات	الأبعاد	الاستبيان
06	27,26,25,24,23,22	الالتزام العاطفي	الالتزام
06	33,32,31,30,29,28	الالتزام الاستمراري	التنظيمي
06	39,38,37,36,35,34	الالتزام المعياري	
18	المجموع		

-تصحيح أداة الدراسة (الاستبانة): قسمت أسئلة الاستبيان إلى مجموعة من العبارات يقابلها 5 اختيارات

(موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق) وفقا لتدرج خماسي على طريقة ليكرت.

- درجات الاستبيان: يشمل الاستبيان على 05 درجات والجدول التالي يوضح أكثر:

جدول رقم (03):الإجابة وما يوافقها من درجات.

الإجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجات	5	4	3	2	1

المصدر: من إعداد الباحثان.

3.8. الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة:

- صدق الأداة:

الصدق وهو قدرة الاداة على قياس ما وضعت لقياسه .(فليون،2018،ص146) وللتأكد من صدق أداة

دراستنا لقياس ما صممت لأجله اعتمدنا على:

- صدق المحتوى (صدق المحكمين):

بعد بناء الأداة تم عرضها على مجموعة من المحكمين يمثلون (05) أساتذة في علم النفس والملحق رقم

(...) يبين أسماء أعضاء لجنة التحكيم حيث طلب منهم إبداء آرائهم وملاحظاتهم واقتراحاتهم والحكم

على فقرات الاستبيان من حيث:

- مدى وضوح الصياغة اللغوية

- مدى ملائمة الأبعاد للسمة المقاسة.

- ومدى ملائمة بدائل الأجوبة للفقرات.

- صدق الاتساق الداخلي وصدق البناء الداخلي:

بعد التأكد من صدق المحتوى لأداة البحث، قمنا بحساب صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل الارتباط بين درجة كل عبارة بالبعد الذي تنتمي له، هذا من جهة ومن جهة ثانية تم حساب صدق البناء الداخلي بحساب معاملات ارتباط درجة كل بعد بالدرجة الكلية للاستبيان.

*صدق الاتساق الداخلي للأنماط القيادية:

جدول رقم (04) يوضح نتائج صدق الاتساق الداخلي لمتغير الأنماط القيادية

أبعاد الأنماط القيادية	العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
نمط القيادة الأوتوقراطية	01	0.617**	0000.
	02	0.638**	0.000
	03	0.732**	0.000
	04	0.756**	0.000
	05	0.607**	0.000
	06	0.556**	0.001
	07	0.552**	0.002
نمط القيادة الديمقراطية	08	0.586**	0.001
	09	0.774°	0.000
	10	0.851**	0.000
	11	0.873**	0.000
	12	0.799**	0.000
	13	0.636**	0.000
	14	0.637**	0.000
النمط الفوضوي	15	0.623**	0.001
	16	0.613**	0.000
	17	0.671**	0.000
	18	0.481**	0.007
	19	0.683**	0.000
	20	0.544**	0.002
	21	0.408**	0.025

صدق البناء الداخلي الانماط القيادية:

الأبعاد	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
نمط القيادة الاوتوقراطية	0.477**	00.0
نمط القيادة الديمقراطي	0.693**	0.00
نمط القيادة الفوضوي	0.685**	0.00

جدول رقم (05) يوضح صدق البناء الداخلي لأنماط القيادة.

والجدول يوضح أن مقدار الارتباط بين الأبعاد والدرجة الكلية للمقياس جاءت قيمه مقبولة بشكل جيد في صدقها الداخلي حيث بلغ مستوى الدلالة المحسوب لمعامل الارتباط لكل متغير (0,00) وهو أقل من مستوى الدلالة المعنوية (0.05) الذي يفترض القبول عنده.

* صدق الاتساق الداخلي للالتزام التنظيمي:

جدول رقم (06) يوضح نتائج صدق الاتساق الداخلي لمتغير الالتزام التنظيمي.

أبعاد الالتزام التنظيمي	العبارة	معامل الارتباط	القيمة الإجمالية
بعد الالتزام العاطفي	22	0.696**	0.000
	23	0.702**	0.000
	24	0.804**	0.000
	25	0.546**	0.000
	26	0.368*	0.045
	27	0.715**	0.002
	بعد الالتزام الاستمراري	28	0.666**
29		0.600**	0.000
30		0.405*	0.026
31		0.662**	0.000
32		0.400*	0.029
33		0.745**	0.000
بعد الالتزام المعياري		34	0.474**
	35	0.763**	0.000
	36	0.886**	0.000
	37	0.798**	0.000
	38	0.889**	0.000
	39	0.832**	0.000

يتضح من الجدول رقم أن معاملات ارتباط درجة كل عبارة ببعدها في استبيان الالتزام التنظيمي مرتفعة تشير إلى ارتباط كل عبارة من عبارات الاستبانة بالبعد الذي تنتمي له، مما يشير إلى اتساق عبارات كل بعد من أبعاد الاستبانة.

* صدق البناء الداخلي للالتزام التنظيمي.

جدول رقم (07) يوضح صدق البناء الداخلي للالتزام التنظيمي

القيمة الإجمالية	معامل الارتباط	الأبعاد
0.00	0.774**	الالتزام العاطفي
0.04	0.362*	الالتزام الاستمراري
0.00	0.839**	الالتزام المعياري

والجدول يوضح مقدار الارتباط بين الأبعاد والدرجة الكلية للمقياس جاءت قيمه مقبولة بشكل جيد في صدقها الداخلي حيث بلغ مستوى الدلالة المحسوب لمعامل الارتباط لكل متغير (0,00) وهو أقل من مستوى الدلالة المعنوية (0.05) الذي يفترض القبول عنده.

- ثبات الأداة:

- طريقة ألفا كرومباخ: لقياس ثبات الاستبانة استخدامنا معامل ألفا كرومباخ والجدول التالي يوضح نتائج الثبات بطريقة ألفا كرومباخ.

جدول رقم (08) يوضح نتائج الثبات بطريقة ألفا كرونباخ للأدتين الانماط القيادية

ألفا كرونباخ	الأداة
0.750	الانماط القيادية

من إعداد الطالبين.

جدول رقم () يوضح نتائج الثبات للأداة الإلتزام التنظيمي.

ألفا كرونباخ	الأداة
0,775	الإلتزام التنظيمي

من إعداد الباحث.

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن قيمة معامل ألفا كرونباخ قد بلغت (0.750) عند متغير الانماط القيادية، بينما بلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ عند متغير الالتزام التنظيمي (0.775) وهي قيم مقبولة ومرتفعة تدل على الثبات العالي لاستبانة الدراسة، كما قد بلغت قيمة معامل الثبات ألفا كرومباخ للاستبانة ككل (0.864)، وهو معامل ثبات عالي يدل على ثبات الاستبانة وصلاحيته لجمع البيانات.

- طريقة التجزئة النصفية:

اتبعنا خطوات التجزئة النصفية وهي تقسيم بنود الاختبار إلى نصفين متكافئين، وذلك بأخذ معامل الارتباطين القسامين وتعديله بمعادلة سيرمان براون. والجدول التالي يوضح ذلك

جدول رقم (09) يوضح نتائج الثبات بطريقة التجزئة النصفية لاستبانة الانماط القيادية والالتزام التنظيمي.

الأداة	قبل التعديل	بعد التعديل
استبانة الأنماط القيادية	0.789	0.882
استبانة الالتزام التنظيمي	7130.	8330.

من خلال ما سبق من دراسة لخصائص أدوات الدراسة السيكومترية نجد بأن استبانة الأنماط القيادية واستبانة الالتزام التنظيمي تتمتعان بصدق وثبات عالين، وهذا ما يمكننا من تطبيقها في الدراسة الأساسية بكل ثقة.

9 . الأساليب الإحصائية:

تمت معالجة البيانات بالاعتماد على الرزنامة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، حيث تم تقرير البيانات على الحاسب الآلي بترميزها حسب مقياس ليكرت الخماسي (5 موافق بشدة، 4 موافق، 3 محايد، 2 غير موافق، 1 غير موافق) ولتحديد طول خلايا المقياس ليكرت الخماسي (الحدود العليا والحدود السفلى) ثم حساب المدى العام بطرح الحد الأعلى من الحد الأدنى لدرجات الاستبيان كما يلي: $(4 = 1 - 5)$ ثم قسمة الناتج (4) على عدد خلايا الاستبيان وهي (5) للحصول على طول الخلية الصحيح أي $(0.8 = 5/4)$ بعد ذلك يتم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في الاستبيان وهي الحد الأدنى من درجات الاستبيان (أو بداية الاستبيان وهو الواحد الصحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية وبهذا أصبح طول الخلايا كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (10): طول خلايا الاستبانة.

الإستبانة	بدائل الإجابة	طول خلايا الاستبيان
منخفض بشدة	موافق بشدة	1.80 - 1.00
منخفض	موافق	2.60 - 1.81
متوسط	محايد	3.40 - 2.61
مرتفع	غير موافق	4.20 - 3.41
مرتفع بشدة	غير موافق بشدة	5.00 - 4.21

المصدر: من إعداد الباحثان.

للتحقق من صحة فروض الدراسة تم استخدام:

- صدق المحكمين: لحساب الصدق الظاهري.

- معامل ارتباط بيرسون: من أجل معرفة صدق الاتساق الداخلي وصدق البناء الداخلي لاستبانة.

- معادلة سبيرمان براون: عن طريق التجزئة النصفية لاستبانة.

المتوسط الحسابي: لقياس مركزية الإجابات أي لحساب متوسطات درجات أفراد العينة.

الفصل الثالث: النتائج والمناقشة

تمهيد

بعدما تناولنا في الفصل السابق الإجراءات المنهجية في الدراسة والمتمثلة في المنهج المتبع ومواصفات العينة الاستطلاعية والأساسية، وأدوات الدراسة والأساليب الإحصائية، سنشرع بإذن الله في عرض النتائج المتوصل إليها بشكل مفصل وفقاً للفرضيات المطروحة.

1- تحليل ومناقشة النتائج على ضوء فرضيات الدراسة:

تحليل ومناقشة النتائج على ضوء الفرضية العامة: نصت الفرضية على أنه توجد علاقة ارتباطية بين الأنماط القيادية ومستوى الالتزام التنظيمي لدى عمال المؤسسة العمومية الاقتصادية أنابيب ببرج بوغريج.

وللتأكد من صدق الفرضية قمنا بحساب معامل الارتباط بيرسون بالاعتماد على البرنامج الإحصائي spss وتحصلنا على النتيجة التالية:
كانت النتائج كالتالي:

جدول رقم 11 يوضح نتائج معامل الارتباط بين الأنماط القيادية والالتزام التنظيمي

المتغيرات/ أو العلاقة	قيمة معامل ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
الأنماط القيادية والالتزام التنظيمي	0.689**	0.000

المصدر: من إعداد الباحثان اعتماداً على مخرجات برنامج spss25.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط قدرت بـ (0.689**) وهي درجة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.000) وهي أقل من (0.05) ما يدل على وجود علاقة ارتباطية قوية موجبة بين الأنماط القيادية السائدة والالتزام التنظيمي، وعليه فإن الالتزام التنظيمي يتأثر إيجابياً بالأنماط القيادية وبالتالي فإن الفرضية قد تحققت.

تحليل ومناقشة النتائج على ضوء الفرضية الفرعية الأولى: نصت الفرضية على أن مستوى الأنماط القيادية لدى عمال المؤسسة العمومية الاقتصادية أنابيب ببرج بوغريج متوسط.

وللتأكد من صدق هذه الفرضية واختبارها تم حساب المتوسطات الحسابية لأبعاد الأنماط القيادية والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم(12)يوضح مستوى نمط القيادة الاوتوقراطية

المستوى	المتوسط الحسابي	عبارات نمط القيادة الأوتوقراطية
متوسط	3.33	01
متوسط	2.80	02
متوسط	3.01	03
متوسط	2.65	04
متوسط	3.03	05
متوسط	2.71	06
متوسط	3.04	07
متوسط	2.93	المجموع

نستخلص من الجدول رقم (17) أن العمال يشعرون بمستوى متوسط من نمط القيادة الأوتوقراطية، وذلك من وجهة نظر أفراد العينة وبمتوسط قدره (2.93).

جدول رقم (13) يوضح مستوى نمط القيادة الديمقراطي

المستوى	المتوسط الحسابي	عبارات نمط القيادة الديمقراطي
متوسط	3.06	08
متوسط	3.22	09
متوسط	3.06	10
متوسط	2.88	11
متوسط	3.06	12
متوسط	3.19	13
مرتفع	3.47	14
متوسط	3.13	المجموع

نستخلص من الجدول (18) أن العمال يشعرون بمستوى متوسط في بعد نمط القيادة الديمقراطي، وذلك من وجهة نظر أفراد العينة وبمتوسط قدره (3.13).

جدول رقم (14) يوضح مستوى نمط القيادة الفوضوي

المستوى	المتوسط الحسابي	عبارت نمط القيادة الفوضوي
متوسط	3.04	15
متوسط	2.79	16
متوسط	3.12	17
متوسط	2.69	18
مرتفع	3.49	19
متوسط	2.96	20
متوسط	2.60	21
متوسط	2.95	المجموع

نستخلص من الجدول السابق أن العمال يشعرون بمستوى متوسط في نمط القيادة الفوضوي وذلك من وجهة نظر أفراد العينة وبمتوسط قدره (2.95).

جدول رقم (15) يوضح مستوى الأنماط القيادية

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	مستوى الشعور بالأنماط القيادية
01	نمط القيادة الأوتوقراطية	2.93	متوسط
02	نمط القيادة الديمقراطي	3.13	متوسط
03	نمط القيادة الفوضوي	2.95	متوسط
	الدرجة الكلية للأنماط القيادية	3.12	متوسط

نستخلص من الجدول السابق أن العمال يشعرون بمستوى متوسط من الأنماط القيادية، حيث وضع الباحث تقديراً للحكم على مستوى الأنماط القيادية وذلك بحساب المدى 1-5 % 5 والحصول على خمس مستويات بحيث تعبر القيمة المحصورة بين 1.00 - 1.80 عن مستوى منخفض بشدة والقيمة المحصورة ما بين 1.81 - 2.60 عن مستوى منخفض، أما القيمة المحصورة ما بين 2.61 - 3.40 فتعبر عن مستوى متوسط، أما القيمة المحصورة ما بين 3.41 - 4.20 فتعبر عن مستوى مرتفع، أما القيمة المحصورة ما بين 4.21 - 5.00 فتعبر عن مستوى مرتفع بشدة.

وعليه ومن خلال الأخذ بمعيار الحكم يتبين لنا بأن مستوى الأنماط القيادية لدى عمال المؤسسة العمومية الاقتصادية أنابيب ببرج بوغريريج متوسط فقد بلغ المتوسط الحسابي له 3.12، وبالنسبة لمستوى نمط

القيادة الأوتوقراطي فهو متوسط حيث قدر المتوسط الحسابي الخاص بها 2.93، أما مستوى نمط القيادة الديمقراطي ونمط القيادة الفوضوي فهو متوسط حيث قدر المتوسط الحسابي الخاص بهما على التوالي بـ 3.13 و 2.95، وبالتالي فإن الفرضية تحققت.

تحليل ومناقشة النتائج على ضوء الفرضية الفرعية الثانية: نصت الفرضية على أن مستوى الالتزام التنظيمي لدى عمال المؤسسة العمومية الاقتصادية أنابيب ببرج بو عريريج متوسط.

وللتأكد من صدق هذه الفرضية واختبارها تم حساب المتوسطات الحسابية لأبعاد الالتزام التنظيمي والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (16) يوضح مستوى الالتزام العاطفي

المستوى	المتوسط الحسابي	عبارات الالتزام العاطفي
متوسط	3.20	22
متوسط	3.55	23
متوسط	3.66	24
متوسط	3.41	25
متوسط	3.23	26
متوسط	2.87	27
متوسط	3.32	المجموع

نستخلص من خلال الجدول أن مستوى الالتزام العاطفي لدى العمال متوسط، وذلك من وجهة نظر أفراد العينة وبمتوسط قدره (3.32).

جدول رقم (17) يوضح مستوى الالتزام الاستمراري

المستوى	المتوسط الحسابي	عبارات الالتزام الاستمراري
متوسط	2.52	28
متوسط	2.53	29
متوسط	3.11	30
متوسط	2.60	31
متوسط	2.87	32
متوسط	2.52	33
متوسط	2.69	المجموع

نستخلص من خلال الجدول أن مستوى الالتزام الاستمراري لدى العمال متوسط، وذلك من وجهة نظر أفراد العينة بمتوسط حسابي قدره (2.69).

جدول رقم (18) يوضح مستوى الالتزام المعياري

المستوى	المتوسط الحسابي	عباراتالالتزام المعياري
متوسط	3.14	34
مرتفع	3.52	35
مرتفع	3.84	36
مرتفع	3.93	37
مرتفع	3.63	38
متوسط	3.41	39
مرتفع	3.57	المجموع

نستخلص من خلال الجدول أن مستوى الالتزام المعياري لدى العمال مرتفع، وذلك من وجهة نظر أفراد العينة بمتوسط قدره (3.57).

جدول رقم (19) يوضح مستوى الالتزام التنظيمي

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	مستوى الالتزام التنظيمي
01	الالتزام العاطفي	3.32	متوسط
02	الالتزام الاستمراري	2.69	متوسط
03	الالتزام المعياري	3.57	مرتفع
	الدرجة الكلية للالتزام التنظيمي	3.19	متوسط

نستخلص من الجدول السابق أن العمال يشعرون بمستوى متوسط من الالتزام التنظيمي، حيث وضع الباحث تقديرا للحكم على مستوى الالتزام وذلك بحساب المدى 1-5 % 5 والحصول على خمس مستويات بحيث تعبر القيمة المحصورة بين 1.00 - 1.80 عن مستوى منخفض بشدة والقيمة المحصورة ما بين 1.81 - 2.60 عن مستوى منخفض، أما القيمة المحصورة ما بين 2.61 - 3.40 فتعبر عن مستوى متوسط، أما القيمة المحصورة ما بين 3.41 - 4.20 فتعبر عن مستوى مرتفع، أما القيمة المحصورة ما بين 4.21 - 5.00 فتعبر عن مستوى مرتفع بشدة.

وعليه ومن خلال الأخذ بمعيار الحكم يتبين لنا بأن مستوى الإلتزام التنظيمي لدى عمال المؤسسة العمومية الاقتصادية أنابيب ببرج بوعريريج متوسط فقد بلغ المتوسط الحسابي له 3.19، وبالنسبة لمستوى الإلتزام الاستمراري فهو متوسط حيث قدر المتوسط الحسابي الخاص به 3.32، أما مستوى الإلتزام العاطفي قدر المتوسط الحسابي الخاص به 2.69 والإلتزام المعياري فهو مرتفع حيث قدر المتوسط الحسابي الخاص به 3.57، وبالتالي فإن الفرضية تحققت.

تحليل ومناقشة النتائج على ضوء الفرضية الفرعية الثالثة: نصت الفرضية على أنه توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة الأوتوقراطي ومستوى الإلتزام التنظيمي لدى عمال المؤسسة العمومية الاقتصادية أنابيب ببرج بوعريريج.

وللتأكد من صدق الفرضية قمنا بحساب معامل الارتباط بيرسون بالاعتماد على البرنامج الإحصائي spss وتحصلنا على النتيجة التالية:

جدول رقم (20) يوضح نتائج معامل الارتباط بين نمط القيادة الأوتوقراطية ومستوى الإلتزام التنظيمي

المتغيرات	قيمة معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة	الدلالة الإحصائية
نمط القيادة الأوتوقراطية ومستوى الإلتزام التنظيمي	0.133	0.298	غير دالة

نلاحظ من خلال الجدول أن قيمة معامل الارتباط بيرسون قدرت بـ(0.133) وهي درجة غير دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.000) وهي أكبر من مستوى الثقة (0.05) ما يدل على عدم وجود علاقة ارتباطيه بين نمط القيادة الأوتوقراطية والإلتزام التنظيمي وبالتالي فإن الفرضية قد تحققت.

تحليل ومناقشة النتائج على ضوء الفرضية الفرعية الرابعة: نصت الفرضية على أنه لا توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة الديمقراطي ومستوى الإلتزام التنظيمي لدى عمال المؤسسة العمومية الاقتصادية أنابيب ببرج بوعريريج.

وللتأكد من صدق الفرضية قمنا بحساب معامل الارتباط بيرسون وتحصلنا على النتيجة التالية:

جدول رقم (21) يوضح نتائج معامل الارتباط بين نمط القيادة الديمقراطي ومستوى الالتزام التنظيمي

المتغيرات	قيمة معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة	الدلالة الإحصائية
نمط القيادة الديمقراطي ومستوى الالتزام التنظيمي	0.571**	0.00	دال

نلاحظ من خلال الجدول أن قيمة معامل الارتباط بيرسون قدرت بـ (0.571**) وهي درجة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.000) وهي أقل من مستوى الثقة (0.05) ما يدل على وجود علاقة ارتباطية متوسطة موجبة بين نمط القيادة الديمقراطي والالتزام التنظيمي فإن الفرضية لم تتحقق. تحليل ومناقشة النتائج على ضوء الفرضية الفرعية الخامسة: نصت الفرضية على أنه توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة الفوضوي ومستوى الالتزام التنظيمي لدى عمال المؤسسة العمومية الاقتصادية أنابيب ببرج بوعريريج.

وللتأكد من صدق الفرضية قمنا بحساب معامل الارتباط بيرسون وتحصلنا على النتيجة التالية:

جدول رقم (22) يوضح نتائج معامل الارتباط بين نمط القيادة الفوضوي ومستوى الالتزام التنظيمي

المتغيرات	قيمة معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة	الدلالة الإحصائية
نمط القيادة الفوضوي ومستوى الالتزام التنظيمي	0.477**	0.000	دال

تدل نتائج الجدول أن قيمة معامل الارتباط بيرسون قدرت بـ (0.477**) وهي درجة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.000) وهي أقل من مستوى الثقة (0.05) ما يدل على وجود علاقة ارتباطية ضعيفة موجبة بين نمط القيادة الفوضوي والالتزام التنظيمي فإن الفرضية قد تحققت.

2- مناقشة عامة لنتائج الدراسة:

- توجد علاقة ارتباطيه بين الأنماط القيادية ومستوى الالتزام التنظيمي لدى عمال المؤسسة العمومية الاقتصادية أنابيب ببرج بوعريريج.

من خلال النتائج المتحصل عليها يتضح لنا وجود علاقة ارتباطية بين الأنماط القيادية ومستوى الالتزام التنظيمي لدى عمال المؤسسة العمومية الاقتصادية أنابيب ببرج بوعريريج حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.689^{**}) وهي دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.05) وهذا ما يبين وجود علاقة ارتباطية قوية موجبة ، وهذا يعنى أن الالتزام التنظيمي يزداد بازدياد الشعور بالأنماط القيادية.

- مستوى الأنماط القيادية لدى عمال المؤسسة العمومية الاقتصادية أنابيب ببرج بوعريريج متوسط. لقد كشفت النتائج التي تحصلنا عليها بعد حساب المتوسطات الحسابية، أن العمال يشعرون بمستوى متوسط من الأنماط القيادية، وذلك من وجهة نظر أفراد العينة وبمتوسط قدره (3.12)، حيث تفاوت مستوى الشعور بالأنماط القيادية باختلاف الأبعاد، إذ نجده متوسط في بعد نمط القيادة الديمقراطي في المرتبة الأولى بمتوسط قدره (3.13) ثم يليه بعد نمط القيادة الفوضوي بمتوسط قدره (2.95) وفي الأخير بعد نمط القيادة الأوتوقراطية بمستوى متوسط قدره (2.93)، ويعزي الباحث ذلك إلى طبيعة الموظفين وميلهم للحرية، والكرامة الإنسانية، و رغبتهم في مشاركتهم لإتخاذ القرار داخل المؤسسة في تسييرها، وقد جاءت في نظرية المجال أن النمط الديمقراطي أكثر إنتاجية وأكثر ديمومة من بين النمطين الآخرين.

،وتتفق نتائج الدراسة الحالية في أن مستوى الأنماط القيادية متوسط مع نتائج دراسات كل من تونسي محمد. 2016. في وجود علاقة ارتباطية ايجابية ذات دلالة احصائية بين انماط القيادة والالتزام التنظيمي ،وتختلف نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسات كل من دراسة سامي ابراهيم حنون(2006) والتي توصلت إلى أن مستوى الشعور عال.

- مستوى الالتزام التنظيمي لدى عمال المؤسسة العمومية الاقتصادية أنابيب ببرج بوعريريج متوسط. أظهرت النتائج الخاصة بدراستنا الحالية أن العمال يشعرون بمستوى متوسط من الالتزام التنظيمي، وذلك بمتوسط قدره (3.19)، حيث تفاوت مستوى الالتزام التنظيمي باختلاف الأبعاد، إذ نجده مرتقعا في بعد الالتزام المعياري في المرتبة الأولى بمتوسط قدره (3.57)، ثم يليه بعد الالتزام العاطفي بمتوسط قدره (3.32)، وفي الأخير بعد الالتزام الاستمراري بمستوى متوسط قدره (2.69) ويعزي الباحث الشعور المتوسط. إلى إلى النمط القيادي الديمقراطي السائد الإنهاك 70 بالمائة فوق الأربعين من العمر،وقدم

المؤسسة من عهد الاقتصاد الموجه ، وتتفق نتائج الدراسة الحالية في أن مستوى متوسط مع نتائج دراسات كل من زاوي عز الدين والوناس عبد الله 2002 ودراسة بوعكاز سهام وتوايتية الطاهر ان يوجد دلالة احصائية الالتزام التنظيمي ،وتختلف نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسات كل من دراسة محمد ال عاتق الغامدي (2002) والتي توصلت إلى أن مستوى الشعور مرتفع.

مناقشة وتفسير النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة:

- لا توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة الأوتوقراطية ومستوى الالتزام التنظيمي لدى عمال المؤسسة العمومية الاقتصادية أنابيب ببرج بوعريريج.

من خلال دراستنا الحالية توصلنا إلى عدم وجود علاقة بين نمط القيادة الأوتوقراطية ومستوى الالتزام التنظيمي حيث كانت قيمة معامل الارتباط بيرسون تقدر ب(0.133) وهي درجة غير دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.05) ويمكن تفسير ذلك حسب الباحث أن من الملاحظة إن المؤسسة بها الصراع التنظيمي كلما كانت الضغوط والقيود يلجئ العمال إلى الثغرات القانونية والدرع النقابي وجماعة الأصدقاء وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة بوعكاز سهام والطاهر توايتية بعنان دور الأنماط القيادية في تفعيل أبعاد الالتزام التنظيمي دراسة ميدانية بجامعة العري التبيسي، ، عدم وجود علاقة ارتباطيه بين النمط الأوتوقراطي والالتزام التنظيمي ولا تتفق مع دراسة زاوي عز الدين و الوناس عبد الله (2022) وجود علاقة ارتباطيه سالبة بين نمط القيادة الأوتوقراطية والالتزام التنظيمي ودراسة كويد سفيان و الغمازي مولاي إبراهيم ان النمط المسيطر في المؤسسة الوطنية للخشب هو النمط الأوتوقراطي.

مناقشة وتفسير النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة:

- توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة الديمقراطي ومستوى الالتزام التنظيمي لدى عمال المؤسسة العمومية الاقتصادية أنابيب ببرج بوعريريج.

تدل النتائج أن قيمة معامل الارتباط بين نمط القيادة الديمقراطي ومستوى الالتزام التنظيمي هي (**0.571) وهي دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.05) وهي علاقة متوسطة موجبة، ويمكن تفسير ذلك حسب الباحثان أن إشراك العاملين في إدارة المؤسسة يزيد من التزامهم التنظيمي لها وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة تتفق مع دراسة طلال عبد الملك في العلاقة الارتباطين القوية للنمط

الديمقراطي وتتفق من حيث المنهج و أداة جمع البيانات ولا تتفق مع دراسة كويد سفيان والغمازي مولاي ابراهيم بالمؤسسة الوطنية للخشب انه لا يوجد نمط ديمقراطي .

مناقشة وتفسير النتائج المتعلقة بالفرضية الخامسة:

-توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة الفوضوي ومستوى الالتزام التنظيمي لدى عمال المؤسسة العمومية الاقتصادية أنابيب ببرج بوعريريج

تدل النتائج أن قيمة معامل الارتباط هي (0.477^{**}) وهي دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.05) وهي علاقة ضعيفة موجبة بين نمط القيادة الفوضوي ومستوى الالتزام التنظيمي، ويمكن تفسير ذلك حسب الباحث أن التسبب لا يخدم مصلحة احد لا المؤسسة ولا العامل وخاصة أن المؤسسة اقتصادية تعمل بنظام القطع وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة زاوي عزا لدين ولوناس عبدا لله . ولا تتفق مع دراسة طلال عبد الملك الشريف (2004)، من حيث مستوى النمط التسيبي مرتفع ومنخفض في الدراسة الحالية، ولا يوجد نمط تسيبي في دراسة محمد حامدي وعسول محمد الأمين فهو منعدم.

3- نتائج الدراسة:

إن أهم النتائج التي أسفرت عنها الدراسة الحالية هي:

-توجد علاقة ارتباطيه بين الأنماط القيادية ومستوى الالتزام التنظيمي لدى عمال المؤسسة العمومية الاقتصادية أنابيب ببرج بوعريريج.

- 1- مستوى الأنماط القيادية لدى عمال المؤسسة العمومية الاقتصادية أنابيب ببرج بوعريريج متوسط.
- 2- مستوى الالتزام التنظيمي لدى عمال المؤسسة العمومية الاقتصادية أنابيب ببرج بوعريريج متوسط.
- 3- لا توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة الأوتوقراطي ومستوى الالتزام التنظيمي لدى عمال المؤسسة العمومية الاقتصادية أنابيب ببرج بوعريريج.
- 4- توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة الديمقراطي ومستوى الالتزام التنظيمي لدى عمال المؤسسة العمومية الاقتصادية أنابيب ببرج بوعريريج.
- 5- توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة الفوضوي ومستوى الالتزام التنظيمي لدى عمال المؤسسة العمومية الاقتصادية أنابيب ببرج بوعريريج.
- 6-وجود اثر معنوي لمستوى الالتزام التنظيمي دال إحصائيا في الدراسة الحالية والدراسات السابقة.
- 7-النمط الأكثر استعمالا وشيوعا في الأنماط القيادية هو النمط الديمقراطي.
- 8-النمط الأكثر تجنبيا هو النمط الأوتوقراطي.

المقترحات:

من خلال نتائج الدراسة، يمكن وضع التوصيات التالية:

- 1-تختلف البيئات وكذلك القادة من الأحسن لكل بيئة نمط قيادي معين حيث يوصف الدواء لكل داء.
- 2-النمط الجيد هو النمط الديمقراطي فالعامل بطبعه يقدر ذاته ويحب التقدير من الآخرين فيبدع ويبادر عندما يشارك في القرارات.
- 3-يوجد نمط روحي أو الوازع الديني كلكم راع وكلكم مسؤول عن رعيته يرفع من مستوى الإلتزام التنظيمي.
- 4-الشفافية وثقافة التوجيه والتوضيح من القيادة إلى المرؤوسين تزيد من الثقة المتبادلة والثقة من المرؤوسين أكثر بشكل دوري تزيد من مستوى الإلتزام التنظيمي.
- 5-تكثيف الأبحاث العلمية داخل المؤسسات جزء من الثقافة التنظيمية لكل مؤسسة أو منظمة.
- 6-المزج بين النمط الديكتاتوري والنمطين الحر والديمقراطي بنسبة خمسين بالمائة للنمط الديكتاتوري (الأوتوقراطي) لأنه أكثر عدالة،حتى تضبط الإدارة وتوفى الحقوق مع أنه منعدم في كل الدراسات.

الاستنتاج العام:

أثبتت الدراسة أن المؤسسات بحاجة إلى قادة،والقادة بحاجة إلى أنماط قيادية توظف حسب بيئة العمل في المؤسسة حيث تحققت فرضية الدراسة بوجود علاقة إرتباطية بمستوى للإلتزام التنظيمي لدى مؤسسة أنابيب حيث جاءت استجابات المبحوثين متوسطة ، ويوجد تقارب بين مستويات أبعاد الإلتزام التنظيمي، وتقارب في بين الأنماط القيادية، وأي النمط يسود في المؤسسة،مع أن النمط الأوتوقراطي ليس له دلالة إحصائية، والنمط الغالب النمط الديمقراطي،وفي الغالب تتوافق الدراسة مع الدراسات السابقة أن النمط الغالب يعود إلى النمط الديمقراطي .كما أن الدراسات السابقة والتراث النظري خدم الدراسة الحالية في كثير من فصول الدراسة خاصة في بناء الاستبيان ،إتباع نهج العمل،استخدام المصطلحات والمفاهيم للمتغيرات،والجو العام للأفكار والثقافة التنظيمية.

الملاحق

الملاحق

استمارة المحكمين ملحق رقم (1)

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة: محمد البشير الإبراهيمي برج بوعريريج

كلية: العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم النفس

تخصص علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية

رسالة إلى المحكمين

الأستاذ /الدكتور الفاضل المحترم.

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

سيدي سيدتي السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ،يقوم الباحثان بإجراء دراسة بعنوان الأنماط القيادية وعلاقتها بمستوى الإلتزام التنظيمي لدى عمال المؤسسة العمومية الإقتصادية أنابيب ،برج بوعريريج ،لنا الشرف أن نضع بين أيديكم هذه الإستبان بهدف معرفة آرائكم حول بعض المعلومات عن العمل لمساعدتنا في هذه الدراسة لذا يرجى التكرم من سيادتكم بتعبئة الإستبانة المرفقة وذلك بإبداء الرأي بكل دقة وموضوعية ،وثقوا أن جهدكم هو الأساس لنجاح هذه الدراسة ،في ما يلي مجموعة من العبارات المطلوب منكم أن تضع علامة (X) في العمود الذي يعبر عن رأيك بصراحة وصدق أمام الإختيارات موافق بشدة،موافق،محايد ،غير موافق،غير موافق بشدة.مع خالص الشكر والتقدير لعباشي ناصر وعطوي عبد العزيز.

الجزء الأول: استبانة الأنماط القيادية

أبعاد	العبارات	يقيس	لا يقيس	ملاحظات
النمط الأوتوقراطي	يبدو رئيسك دائما بشكل رسمي في مظهره وسلوكه.			
	توافق ان رئيسك رفض من المرؤوسين ملاحظات سلبية عن اسلوب قيادته.			
	عندما يصدر رئيسك الاوامر لا يسمح لاي أحد بمخالفته.			
	يعتبر رئيسك المناقشة في العمل مضبعة للوقت.			
	يركز رئيسك على انجاز العمل ويهمل العلاقات الإنسانية.			
	يعتمد رئيسك اسلوب العقوبات توجيه تعديل سلوكيات الموظفين المقصرين في اداء وظائفهم.			
	تعتقد ان رئيسك يعتمد على مركزية القارارت.			
النمط الديموقراطي	يحفز رئيسك الموظفين على الابداع والتطوير في المؤسسة.			
	رئيسك يفوض بعض صلاحيته لتسهيل مهام العمل.			
	رئيسك يسمح للموظفين باتخاذ القرار المناسب حسب مستواهم الوظيفي.			
	يشجع رئيسك الموظفين على المبادرة في طرح افكار جديدة.			
	يشارك رئيسك الموظفين في حل المشاكل التي تواجه العمل في المؤسسة.			
	يستخدم رئيسك اساليب المدح والثناء للتشجيع الموظفين.			
	كثيرا ما يناقش رئيسك مع الموظفين المقصرين اسباب ذلك.			
النمط الفوضوي	يعطي رئيسك الحرية المطلقة للموظفين لممارسة اعمالهم ولا يتدخل الا عند حدة المشاكل.			
	لا توجد مشكلة في تمرير أريك على رئيسك.			
	تتعامل مع رئيسك بعيدا عن الرسميات			
	يركز رئيسك على اخطاء العاملين وليس على اداهم.			
	تراقب نشاطك لوحدهك دون تدخل رئيسك.			
	ينهرب الرئيس من مواجهة مشكلات العمل والنازعات .			
	يتنازل رئيسك في بعض الحالات عن كامل الصلاحيات حتى في حضوره.			

الجزء الثاني: استبانة الالتزام التنظيمي

أبعاد	العبارات	يقيس	لا يقيس	ملاحظات
البعد العاطفي	يوجد توافق بين اهدافك وأهداف مؤسستك .			
	تشعر بفعالية كموظف بالمؤسسة .			
	تشعر بان مؤسستك تستحق الالتزام والوفاء بالعمل.			
	ليست لديك الرغبة للانتقال والعمل في مؤسسة اخرى .			
	تود مواصلة ممارسة مهنتك في هذه المؤسسة حتى بلوغك سن التقاعد.			
	تشعر ان هناك علاقة اخوية بينك وبين رئيسك.			
البعد الإستراتيجي	لا توجد امامك فرص بديلة للعمل اذا تركت العمل.			
	الراتب الذي تحصل عليه في هذه المؤسسة هو السبب الرئيسي لاستمرارك بالعمل فيها .			
	تشعر ان العمل في مؤسستك سيحمل لك العديد من المازيا في المستقبل.			
	تشعر باضطرارك للعمل في هذه المؤسسة.			
	لديك فرص وخيارات محدودة لان تفكر في ترك العمل في هذه المؤسسة.			
	ستقبل باي مهمة تكلف بها مقابل استمرارك بالعمل بنفس المؤسسة.			
البعد المعياري	تشعر بالفخر عندما تخبر الاخرين بانك تعمل في هذه المؤسسة.			
	تقدم المصلحة العامة على المصلحة الفردية في انجاز مهامك.			
	انت مستعد لبذل قصارى جهدك واكثر مما هو متوقع لكي تساعد في نجاح المؤسسة.			
	تهمك سمعة ومستقبل المؤسسة بشكل كبير .			
	تشعر بالترام اخلاقي يجعلك تستمر بالعمل داخل المؤسسة.			
	تشعر بأنك مدين للمؤسسة بقدر كبير من نجاحك .			

ملحق رقم 2: الاستمارة النهائية

جامعة محمد البشير الإبراهيمي _ برج

ببوعريريج_ كلية العلوم الإنسانية

والاجتماعية قسم علم النفس

تخصص علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية

سيدي/ سيديتي السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ...

سيدي سيديتي السلام عليكم ورحمة الله وبركاته .

يقوم البحثان بإجراء دراسة بعنوان الأنماط القيادية وعلاقتها بمستوى الإلتزام التنظيمي لدى المؤسسة العمومية الاقتصادية أنابيب برج ببوعريريج .

لنا الشرف أن نضع بين أيديكم هطه الإستبان بهدف معرفة أرائكم حول بعض المعلومات عن العمل لمساعدتنا في هذه الدراسة، لذا يرجى التكرم من سيادتكم بتعبئة الإستبانة المرفقة وذلك بإبداؤ الرأي بكل دقة وموضوعية، وثقوا أن جهدكم هو الأساس لنجاح هذه الراسة، فيما يلي مجموعة من العبارات المطلوب منكم أن تضع علامة (X) في العمود الذي يعبر عن رأيك بصراحة وصدق أمام الإختيارات (موافق بشدة، موافق، محايد غير موافق، غير موافق بشدة) كتابة الإسم غير مطلوبة وهذه المعلومات الا لغرض البحث العلمي.

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	يبدو رئيسك دائما بشكل رسمي في مظهره وسلوكه.					
02	توافق ان رئيسك رفض من المرؤوسين ملاحظات سلبية عن اسلوب قيادته.					
03	عندما يصدر رئيسك الاوامر لا يسمح لاي أحد بمخالفته.					
04	يعتبر رئيسك المناقشة في العمل مضيعة للوقت.					
05	يركز رئيسك على انجاز العمل ويهمل العلاقات الإنسانية.					
06	يعتمد رئيسك اسلوب العقوبات توجيه تعديل سلوكيات الموظفين المقصرين في اداء وظائفهم.					
07	تعتقد ان رئيسك يعتمد على مركزية القرارات.					
08	يحفز رئيسك الموظفين على الابداع والتطوير في المؤسسة.					
09	رئيسك يفوض بعض صلاحيته لتسهيل مهام العمل.					
10	رئيسك يسمح للموظفين باتخاذ القرار المناسب حسب مستواهم الوظيفي.					
11	يشجع رئيسك الموظفين على المبادرة في طرح افكار جديدة.					
12	يشارك رئيسك الموظفين في حل المشاكل التي تواجه العمل في المؤسسة.					
13	يستخدم رئيسك اساليب المدح والثناء للتشجيع الموظفين.					
14	كثيرا ما يناقش رئيسك مع الموظفين المقصرين اسباب ذلك.					
15	يعطي رئيسك الحرية المطلقة للموظفين لممارسة اعمالهم ولا يتدخل الا عند حدة المشاكل.					
16	لا توجد مشكلة في تمرير رأيك على رئيسك.					
17	تتعامل مع رئيسك بعيدا عن الرسمية					
18	يركز رئيسك على اخطاء العاملين وليس على اداهم.					
19	تراقب نشاطك لوحدك دون تدخل رئيسك.					
20	يتهرب الرئيس من مواجهة مشكلات العمل والنزاعات .					
21	يتنازل رئيسك في بعض الحالات عن كامل الصلاحيات حتى في حضوره.					

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
22	يوجد توافق بين اهدافك وأهداف مؤسستك .					
23	تشعر بفعالية كموظف بالمؤسسة .					
24	تشعر بان مؤسستك تستحق الالتزام والوفاء بالعمل.					
25	ليست لديك الرغبة للانتقال والعمل في مؤسسة اخر ى .					
26	تود مواصلة ممارسة مهنتك في هذه المؤسسة حتى بلوغك سن التقاعد.					
27	تشعر ان هناك علاقة اخوية بينك وبين رئيسك.					
28	لا توجد امامك فرص بديلة للعمل اذا تركت العمل.					
29	الارتب الذي تحصل عليه في هذه المؤسسة هو السبب الرئيسي لاستمرارك بالعمل فيها .					
30	تشعر ان العمل في مؤسستك سيجعل لك العديد من المازيا في المستقبل.					
31	تشعر باضطرارك للعمل في هذه المؤسسة.					
32	لديك فرص وخيارات محدودة لان تفكر في ترك العمل في هذه المؤسسة.					
33	ستقبل باي مهمة تكلف بها مقابل استمرارك بالعمل بنفس المؤسسة.					
34	تشعر بالفخر عندما تخبر الاخرين بانك تعمل في هذه المؤسسة.					
35	تقدم المصلحة العامة على المصلحة الفردية في انجاز مهامك.					
36	انت مستعد لبذل قصارى جهدك وأكثر مما هو متوقع لكي تساعد في نجاح المؤسسة.					
37	تهمك سمعة ومستقبل المؤسسة بشكل كبير .					
38	تشعر بالتزام اخلاقي يجعلك تستمر بالعمل داخل المؤسسة.					
39	تشعر بأنك مدين للمؤسسة بقدر كبير من نجاحك.					

ملحق (3) : جدول أسماء المحكمين

الرقم	الرتبة. اللقب. الإسم	الجامعة
01	معوش عبد الحميد	جامعة محمد البشير الإبراهيمي-برج بوعريريج
02	د. بوبنديرة عبد العزيز	جامعة محمد البشير الإبراهيمي _ برج بوعريريج _
03	د. عباس سمير	جامعة محمد البشير الإبراهيمي _ برج بوعريريج _
04	د. بن خروف أمينة.	جامعة محمد البشير الإبراهيمي _ برج بوعريريج _
05	د. لعروسي زوينة.	جامعة محمد البشير الإبراهيمي _ برج بوعريريج _
06	د. حواس هاجر.	جامعة محمد البشير الإبراهيمي _ برج بوعريريج _
07	د. زهار جمال.	جامعة محمد البشير الإبراهيمي _ برج بوعريريج _
08	د. صباغ أحمد.	جامعة محمد البشير الإبراهيمي _ برج بوعريريج _
09	د. لبوازة عبد الحق.	جامعة محمد البشير الإبراهيمي _ برج بوعريريج _
10	أ.د. لفقيير علي	جامعة محمد البشير الإبراهيمي _ برج بوعريريج _

الملحق رقم (04): مخرجات برنامج (spss) للدراسة
الاستطلاعية.

- صدق الاتساق الداخلي لاستبانة الأنماط القيادية:

	Corrélation de Pearson	Sig. (bilatérale)	N
البعد الأول نمط القيادة الأوتوقراطي	1		30
1	.617**	.000	30
2	.638**	.000	30
3	.732**	.000	30
4	.756**	.000	30
5	.607**	.000	30
6	.556**	.001	30
7	.552**	.002	30
البعد الثاني نمط القيادة الديمقراطي			
8	.586**	.001	30
9	.774**	.000	30
10	.851**	.000	30
11	.873**	.000	30
12	.799**	.000	30
13	.836**	.000	30
14	.637**	.000	30
البعد الثالث نمط القيادة الفوضوي			
15	.623**	.001	30
16	.613**	.000	30
17	.671**	.000	30
18	.481**	.007	30
19	.683**	.000	30
20	.544**	.002	30
21	.408**	.025	30

- صدق الاتساق الداخلي لاستبانة الالتزام التنظيمي:

	Corrélation de Pearson	Sig. (bilatérale)	N
البعد الأول الالتزام العاطفي	1		30
22	.696**	.000	30
23	.702**	.000	30
24	.804**	.000	30
25	.546**	.000	30
26	.368*	.045	30
27	.715**	.002	30
البعد الثاني الالتزام الاستمراري			
28	.666**	.000	30
29	.600**	.000	30
30	.405*	.026	30

31	.662**	.000	30
32	.400*	.029	30
33	.745**	.000	30
البعد الثالث الالتزام المعياري			
34	.474**	.008	30
35	.763**	.000	30
36	.886**	.000	30
37	.798**	.000	30
38	.889**	.000	30
39	.832**	.000	30

صدق البناء الداخلي لاستبانة الأنماط القيادية

	Corrélation de Pearson	Sig. (bilatérale)	N
القيادة	1		30
القياد 1	.477	.008	30
القياد 2	.693	.000	30
القياد 3	.685	.000	30

صدق البناء الداخلي لاستبانة الالتزام التنظيمي

	Corrélation de Pearson	Sig. (bilatérale)	N
الالتزام التنظيمي	1		30
الالتزام	.774	.000	30
الالتزام 2	.362	.049	30
الالتزام 3	.839	.000	30

ثبات الاستبانة الأنماط القيادية

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.750	21

ثبات الاستبانة الالتزام التنظيمي

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.775	18

ثبات القيمة الكلية لاستبان لأنماط القيادية والالتزام

التنظيمي

الثبات بطريقة التجزئة النصفية لاستبانة الأنماط القيادية

Alpha de Cronbach	Partie 1	Valeur	.568
		Nombre d'éléments	11 ^a
	Partie 2	Valeur	.511
		Nombre d'éléments	10 ^b

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.864	39

	Nombre total d'éléments	21
	Corrélation entre les sous-échelles	
		.789
Coefficient de Spearman-Brown	Longueur égale	.882
	Longueur inégale	.882
	Coefficient de Guttman	.877

الثبات بطريقة التجزئة النصفية لاستبانة الالتزام التنظيمي

Alpha de Cronbach	Partie 1	Valeur	.620
		Nombre d'éléments	9 ^a
	Partie 2	Valeur	.596
		Nombre d'éléments	9 ^b
	Nombre total d'éléments	18	
	Corrélation entre les sous-échelles	.713	
Coefficient de Spearman-Brown	Longueur égale	.833	
	Longueur inégale	.833	
	Coefficient de Guttman	.832	

(: نتائج التحليل الإحصائي للدراسة الأساسية: 05ملحق)

مستوى الأنماط القيادية

	N		Moyenne
	Valide	Manquant	
01	63	0	3.3333
02	63	0	2.8095
03	63	0	3.0159
04	63	0	2.6508
05	63	0	3.0317
06	63	0	2.7143
07	63	0	3.0476
08	63	0	3.0635
09	63	0	3.2222
10	63	0	3.0635
11	63	0	2.8889
12	63	0	3.0635
13	63	0	3.1905
14	63	0	3.4762
15	63	0	3.0476
16	63	0	2.7937
17	63	0	3.1270
18	63	0	2.6984
19	63	0	3.4921
20	63	0	2.9683
21	63	0	2.6032

مستوى الالتزام التنظيمي

	N		Moyenne
	Valide	Manquant	
22	63	0	3.2063
23	63	0	3.5556
24	63	0	3.6667
25	63	0	3.4127
26	63	0	3.2381
27	63	0	2.8730
28	63	0	2.5238
29	63	0	2.5397
30	63	0	3.1111
31	63	0	2.6032
32	63	0	2.8730
33	63	0	2.5238
34	63	0	3.1429
35	63	0	3.5238
36	63	0	3.8413
37	63	0	3.9365
38	63	0	3.6349
39	63	0	3.4127

العلاقة بين الأنماط القيادية والالتزام التنظيمي

	X	Y
X	1	.689**
Corrélation de Pearson		
Sig. (bilatérale)		.000
N	63	63
Y	.689**	1
Corrélation de Pearson		
Sig. (bilatérale)	.000	
N	63	63

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

العلاقة بين الالتزام التنظيمي وأبعاد الأنماط القيادية

	Corrélation de Pearson	Sig. (bilatérale)	N
Y	1		63
X1	.133	.298	63
X2	.571**	.000	63
X3	.447**	.000	63

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
République Algérienne Démocratique et Populaire

جامعة محمد البشير الإبراهيمي - برج بوعريريج
كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية
قسم علم النفس

Université de Mohammed Bachir El Ibrahim - Bordj Bou Arreridj
Faculté des sciences sociales et humaines
Département de psychologie

الرقم: 70 / ق ع ن / 2025

إلى السيد: مدير الشركة العمومية
الاقتصادية أنابيب
برج بوعريريج

الموضوع: طلب الموافقة على استقبال الطلبة

في إطار البحث الميداني للسنة الثانية ماستر علم النفس تخصص: علم النفس والعمل والتنظيم، نرجو من سيادتكم الموافقة على استقبال الطلبة المبين أسماؤهم أدناه، وإفادتهم بالمعلومات الممكنة للبحث الموسوم بـ

تحت عنوان: الأنماط القيادية وعلاقتها بمستوى الالتزام الوظيفي

تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام

إشراف الأستاذ:

د / نقبيل عبد المليح

أسماء الطلبة

✓ لعباشي ناصر
✓ عطوي عبد العزيز

رئيس القسم

رئيس قسم علم النفس
قسم علم النفس
كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

Dept RHA
anabib
IKRAGRIS

رأي المؤسسة المستقبلة

DRAGHI KHALIL
Chef Service
IKRAGRIS

قائمة المصادر والمراجع:

- 01- أبو الغنم، شروق، احمد، سالم. (2013). اثر أنماط القيادة في مقاومة التغيير التنظيمي في منظمات الاعمال، مذكرة ماجستير، الاردن: جامعة الاشرق .
- 02- أندرس، مارك. (2016). مدخل الى فن القيادة. مصر، القاهرة: المركز القومي للترجمة.
- 03- بختي، ابراهيم. (2013). الدليل المنهجي لاعداد البحوث العلمية وفق طريقة امراد .
- 04- بطرس، حلاق. (2020). القيادة الادارية. سوريا: الجامعة الافتراضية.
- 05- بركات، عبد الرزاق. دراسة مدى تأثير ممارسات المسؤولية الاجتماعية في الإلتزام التنظيمي للعاملين في مؤسسة بركات العائلية. مذكرة ماجستير. الجامعة العربية السورية.
- 06- بوراس، نور الدين. (2019). دور القيادة الادارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين مذكرة ماجستير، الجزائر، بسكرة : جامعة محمد خيضر .
- 07- بوعكاز، سهام، تويتية، الطاهر. (2021). دور الأنماط القيادية في تفعيل أبعاد الإلتزام التنظيمي لدى جامعة العربي التبسي تبسة. المجلد 06. العدد 03. ص ص 349-377.
- 08- حامدي، محمد. عسول محمد الأمين. تأثير الأنماط القيادية على الإلتزام التنظيمي مؤسسة بترو جال باتنة، المجلد 23، العدد 01 لسنة 2020.
- 09- حسن، التل، رعد، علي. (2014). القيادة التشاركية الخلاقة كركيزة لادارة الاستراتيجية التحولية استنادا إلى منهجية النظرية التحفيزية والسرد القصصي، مذكرة ماجستير، جامعة اليرموك.
- 10- الحريري، رافدة. (2008). مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الادارية. الاردن، عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.
- 11- حلس، صقر، محمد، اكرم. (2012). دور ادارة التغيير في تعزيز الإلتزام التنظيمي لدى العاملين. مذكرة ماجستير. الجامعة الإسلامية. غزة.
- 12- حمزة بن معتوق. (2017). انماط الاقيادة على الإلتزام التنظيمي. مجلة الحكم للدراسات التربوية والنفسية. المجلد 5. العدد 11/سبتمبر 2017.
- 13- الحريري، رافدة (2008). مهارات القيادة التربوية في لإخاذ القرارات الإدارية. السعودية: الرياض: مكتبة فهد الوطنية للنشر والتوزيع. -
- 14- الدراركة، عبير، محمد. (2014). اثر القيادة التنظيمية على اداء العاملين وسلوك المواظنة التنظيمية في شركة الكهرباء الوطنية، مذكرة ماجستير، الاردن: جامعة البقاء التطبيقية.
- 15- درويش، توفيق. (2007). فعالية القيادة الإدارية وعلاقتها بتحسين الأداء، مذكرة ماجستير، الجزائر: جامعة الجزائر.

- 16-دليلي لحسن وخميس محمد سليم (2020). واقع الإلتزام التنظيمي في المؤسسات التعليمية.مجلة الباحث في العلوم الإنسانية. المجلد 12.العدد03 .
- 17-رفعت،حواس.أميرة ،محمد.(2003).أثر الإلتزام التنظيمي والثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية مذكرة ماجستير .جامعة القاهرة.
- 18-السكرانة،بلال خلف.(2010).القيادة الادارية الفعالة.الاردن،عمان:دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- 19-السامرائي،عفراء،عبد الوهاب،عبد الستار.(2019).ادارة العمليات الادارية وفقا للشبكة الادارية لدى القادة الاداريين مذكرة ماجستير ،الاردن:جامعة آل البيت.
- 20-السياني ،ماجد،قاسم.قياس مستوى الإلتزام التنظيمي في الجامعات اليمنية الخاصة .مجلة العلوم الإقتصادية، العدد11.
- 21-صيد ،حتم.(2019).الدلالة المفاهيمية للقيادة ونظرية القيادة كنظام ضمن نسق مفتوح في المنظمة التربوية ،مجلة الطريق للتربية والعلوم الاجتماعية،العدد06/المجلد05.
- 22-الصيفي ،وليد،عبد اللطيف،نوفل.(2016).الانماط القيادية وعلاقتها بادارة التغيير التنظيمي ،مذكرة ماجستير،فلسطين:جامعة الازهر.
- 23-الصيرفي،محمد.(2006).القيادة الادارية والابداعية.مصر،الاسكندرية:دار الفكر الجامعي للنشر والتوزيع.
- 24-الطجم،عبد الله،السواط ،طلق ،بن عوض.(2003).السلوك التنظيمي .ط4.المملكة العربية السعودية:دار حافظ للنشر والتوزيع.
- 25-طلال ،عبد الملك ،الشريف.(2004).الإنماط القيادية وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي لدى العاملين إمارة مكة.السعودية.مجلة المبتعث للدراسات الإستشارات الأكاديمية. <https://www.mobt3ath.com>.
- 25-العثمان،عبد الله،خضر.(2013).اثر القيادة في عملية اتخاذ القرار الاداري وجودته في المصارف التجارية العاملة في الاردن ،مذكرة ماجستير،الاردن:جامعة عمان العربية.
- 26-عدالي ،وناي،نبيلة.(2016).علاقة الانماط القيادية بالابداع التنظيمي ،مجلة وحجة البحث في تنمية ادارة الموارد البشرية ،المجلد08،العدد01..
- 27-عاشوري،ابتسام.الإلتزام التنظيمي في المؤسسة الجزائرية.مجلة تاريخ العلوم العدد السادس.
- 28-عباس ،سمير.(2022).محاضرات القيادة التنظيمية ،الجزائر:برج بوعرييج ،جامعة محمد الشيرالابراهيمي
- 29-فليون مراد.2018.القيادة التحويلية ودورها في تطوير مهارات الموظفين.ط1. الاردن. عمان:مركز الكتاب الاكاديمي.

- 30-كوديد،سفيان.الغمازي، مولاي،إبراهيم.(2020).الأنماط القيادية السائدة في المؤسسات الجزائرية دراسة استطلاعية ،المؤسسة الوطنية لصناعة الخشب.بني صاف ،عين تمشنت.مجلد16 رقم01 جوان 2020.
- 31-لوحو،محمد،ندی.(2014).واقع الإلتزام التنظيمي لدى مديري ومعلمي مرحلة التعليم الأساسي.مذكرة ماجستير.جامعة دمشق.
- 32-ماحي ،محمد الأمين .(2016).المناخ التنظيمي وعلاقته بالإلتزام التنظيمي في المؤسسة الجزائرية.مذكرة ماجستير.جامعة وهران 2.
- 33-مرابطي، عادل.نحوي،عائشة.العينة.مجلة الواحات للبحوث والدراسات. www.asjp.ceris.dz.
- 34-المربع،صالح،سعد.(2012).القيادة الإستراتيجية وجودها ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية بالأجهزة الأمنية .ط1.العودة.الرياض:جامعة العلوم الأمنية.
- 35-المغربي،محمد الفاتح.(2016).السلوك التنظيمي.ط1الأردن،عمان:دار الجنان للنشر والتوزيع.
- 36-المغربي،محمد الفاتح.(2016).السلوك التنظيمي.ط1.الأردن،عمان:دارالجنان للنشر والتوزيع.
- 37-ناني ،نبيلة.(2021).القيادة التنظيمية.جامعة لونيبي علي.
- 38-نورث ،هاوس،بيتر.(2008).القيادة الادارية النظرية والتطبيق.السعودية،الرياض :مكتبة فهد الوطنية للنشر والتوزيع.
- 39-النويقة،عطا الله،بشير.(2015).أثر الأنماط القيادية في تحقيق الإلتزام التنظيمي لموظف وزارة الداخلية.الأردن مجلة دراسات العلوم الإدارية،المجلد 42 العدد01.
- 40-الهاشمي،عادل،محمد،إبراهيم.(2024).اثر النمط القيادي على الولاء التنظيمي في قطاع الرياضة بدولة قطر ،المجلة الدولية للبحوث والدراسات ،المجلد05 العدد57
- 41-هبال،عبد المالك.(2016).دور القيادة الادارية في إنجاح التغيير التنظيمي ،مذكرة دكتوراء،الجزائر، سطيف :جامعة فرحات عباس.