



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة سعيدة الدكتور مولاي الطاهر  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



قسم علوم التسيير  
مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي  
الميدان: علوم اقتصادية، تسيير وعلوم تجارية  
الشعبة: علوم التسيير  
التخصص: إدارة الأعمال  
بعنوان:

## أثر أنماط القيادة الإدارية على الالتزام التنظيمي دراسة حالة شركة نفضال بسعيدة

❖ من إعداد الطالبة: كريم إسمهان حنان.  
❖ تحت إشراف الأستاذ: الدكتور يزيد قادة.

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 02 ذو الحجة 1442هـ / الموافق لـ 12 يوليو 2021م.

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الدكتور نزعي عز الدين / أستاذ محاضر "أ" / رئيسا  
الدكتور يزيد قادة / أستاذ محاضر "أ" / مشرفا  
الدكتور طلحة عبد القادر / أستاذ محاضر "أ" / مناقشا

السنة الجامعية: 2021/2020



## تقدير وعرفان

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

"رب أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي وأن أعمل صالحا ترضاه وأدخلني برحمتك في عبادك الصالحين". صدق الله العظيم سورة النمل الآية 19.  
الحمد لله والشكر أولا وأخيرا على فضله وكرمه وبركته الذي وفقنا لهذا وما كنا لنولاه أدر كنا شيئا.

ونصلي ونسلم على سيد الخلق أجمعين إمام المتقين وصاحب الرسالة الجليلة في العلم.  
سيدنا محمد عليه أزكى الصلوات والتسليم وعلى آله وصحبه أجمعين.  
أتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذ المشرف الدكتور يزيد قادة، الذي تفضل بالإشراف على هذا العمل وأقدر له سماحته الواسعة وحرصه الكبير في تقديم نصائحه وإرشاداته المثمرة، والذي يرجع إليه الفضل بعد الله بخروج هذه المذكرة إلى النور في أبهى صورة لها.  
أعضاء لجنة المناقشة الساهرة على تقويم هذا العمل وتقييمه.  
كما لا يفوتني أن أتقدم بأسمى معاني الشكر لكل من ساهم بمد يد العون والنصيحة ولو بكلمة طيبة أو ابتسامة متفائلة.

# الإهداء

إلى

الوالدين الكريمين

الإخوة والأخوات جميع أفراد العائلة

إلهم جميعا أهدي هذا الجهد المتواضع.

## الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى محاولة معرفة أثر أنماط القيادة الإدارية على الالتزام التنظيمي باعتبار أن القيادة الإدارية هي إحدى الركائز الأساسية المساعدة على تنمية شعور العاملين والتأثير على توجهاتهم، ومن أجل تحقيق هدف الدراسة قمنا بإجراء دراسة تطبيقية على مستوى شركة نפטال بسعيدة وذلك بتوجيه استبيان إلى عينة من عمال المؤسسة يتضمن جملة من العبارات تتعلق بأنماط القيادة الإدارية (القيادة التحولية، القيادة التبادلية، القيادة الترسلية) وأبعاد الالتزام التنظيمي.

وقد توصلت نتائج هذه الدراسة إلى أنه يوجد تأثير دال إحصائياً لأنماط القيادة الإدارية على الالتزام التنظيمي، كما توصلت أيضاً إلى صياغة نموذجين للتنبؤ بالعلاقة بين أنماط القيادة الإدارية والالتزام التنظيمي بشركة نפטال بسعيدة، حيث نجد أن النموذج الأول اعتمد على متغير مستقل واحد وهو نمط القيادة التحولية الذي فسر لوحده ما نسبته 47,6% من التغير الحاصل في الالتزام التنظيمي، بينما النموذج الثاني اعتمد على متغيرين مستقلين وهما: القيادة التحولية والقيادة التبادلية اللذان فسرا معا ما نسبته 51,8% من التغير الحاصل في الالتزام التنظيمي.

**الكلمات المفتاحية:** أنماط القيادة الإدارية، القيادة التحولية، القيادة التبادلية، القيادة الترسلية، الالتزام التنظيمي.

## Abstract :

The study aimed to try to find out the impact of leadership styles on organizational commitment, considering that management leadership is one of the main pillars that help in developing the feeling of employees and influencing their orientations.

In order to achieve the goal of the study, we conducted an applied study at the level of the Naftal Company in Saida by directing a questionnaire to a sample of the workers of the company that includes a number of statements related to the patterns of leadership styles (transformational leadership, Transactional leadership, Dispatch leadership) and dimensions of organizational commitment.

The results of this study concluded that there is a statistically significant effect of leadership styles on organizational commitment, and also found two models to predict the relationship between leadership styles and organizational commitment in Naftal Company in Saida, where we find that the first model relied on one independent variable, which is the transformational leadership styles Which alone explained 47.6% of the change in organizational commitment, while the second model relied on two independent variables: transformational leadership and Transactional leadership, which together explained 51.8% of the change in organizational commitment.

**Key Words :** Leadership styles, Transformational leadership, Transactional leadership, Dispatch leadership, Organizational commitment.

# فهرس المحتويات

قائمة المحتويات.

رقم الصفحة	الموضوع
	شكر وتقدير.
	الإهداء.
IV	الملخص.
V - VII	فهرس المحتويات.
VIII - IX	قائمة الجداول
X	قائمة الأشكال.
XI	قائمة الملاحق.
أ - ي	مقدمة.
43 - 02	الفصل الأول: الإطار النظري لأثر أنماط القيادة الإدارية على الالتزام التنظيمي.
02	تمهيد.
29 - 02	المبحث الأول: المرتكزات الفكرية لأنماط القيادة الإدارية.
06 - 03	المطلب الأول مفهوم وأهمية القيادة الإدارية.
04 - 03	الفرع الأول مفهوم القيادة الإدارية.
06 - 04	الفرع الثاني أهمية القيادة الإدارية وعناصرها.
22 - 06	المطلب الثاني نظريات القيادة الإدارية.
09 - 06	الفرع الأول نظريات مدخل السمات.
13 - 09	الفرع الثاني نظريات مدخل السلوكي.
22 - 13	الفرع الثالث نظريات مدخل الموقفي.
29 - 22	المطلب الثالث أنماط القيادة الإدارية.
26 - 22	الفرع الأول القيادة التحويلية.
28 - 26	الفرع الثاني القيادة التبادلية.
29 - 28	الفرع الثالث القيادة الترسلية.
38 - 29	المبحث الثاني: أساسيات الالتزام التنظيمي.
31 - 29	المطلب الأول مفهوم الالتزام التنظيمي، خصائصه ومراحل.
30 - 29	الفرع الأول مفهوم الالتزام التنظيمي.

قائمة المحتويات.

31 - 30	مراحل الالتزام التنظيمي.	الفرع الثاني
31	خصائص الالتزام التنظيمي.	الفرع الثالث
34 - 31	أبعاد الالتزام التنظيمي.	المطلب الثاني
33 - 31	الالتزام الاستمراري.	الفرع الأول
34 - 33	الالتزام المعياري.	الفرع الثاني
34	الالتزام العاطفي.	الفرع الثالث
38 - 35	طرق قياس الالتزام التنظيمي وفوائده.	المطلب الثالث
38 - 35	طرق قياس الالتزام التنظيمي.	الفرع الأول
38	فوائد قياس الالتزام التنظيمي.	الفرع الثاني
42 - 38	المبحث الثالث: أنماط القيادة الإدارية وأثرها على الالتزام التنظيمي.	
40 - 38	القيادة التحويلية وأثرها على الالتزام التنظيمي.	المطلب الأول
41 - 40	القيادة التبادلية وأثرها على الالتزام التنظيمي.	المطلب الثاني
42 - 41	القيادة الترسلية وأثرها على الالتزام التنظيمي.	المطلب الثالث
43	خلاصة الفصل.	
73 - 45	الفصل الثاني: دراسة حالة شركة نفضال لأثر أنماط القيادة الإدارية على الالتزام التنظيمي.	
45	تمهيد.	
48 - 46	المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة التطبيقية.	
46	مجتمع وعينة الدراسة.	المطلب الأول
47 - 46	أداة الدراسة.	المطلب الثاني
48 - 47	الأساليب المتبعة في معالجة بيانات الدراسة.	المطلب الثالث
72 - 48	المبحث الثاني: وصف وتحليل نتائج الدراسة التطبيقية.	
52 - 48	الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق المتغيرات الشخصية.	المطلب الأول
62 - 52	تحليل وتفسير محاور الدراسة.	المطلب الثاني
68 - 62	اختبار فرضيات الدراسة.	المطلب الثالث
71 - 68	اختبار تأثير المتغيرات الشخصية للدراسة على الالتزام التنظيمي.	المطلب الرابع

قائمة المحتويات.

72 - 71	المطلب الخامس	نتائج الدراسة التطبيقية ومناقشتها.
73		خلاصة الفصل.
78 - 75	الخاتمة العامة.	
83 - 80	قائمة المصادر والمراجع.	
94 - 85	الملاحق.	

قائمة الجداول.

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
08 - 07	تصنيف السمات حسب الباحثين.	01-I
46	توزيع أفراد عينة الدراسة.	01-II
47	مقياس ليكارت الخماسي.	02-II
48	توزيع أفراد العينة حسب الجنس.	03-II
49	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي.	04-II
50	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية.	05-II
51	توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة.	06-II
52	نتائج اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان.	07-II
54 - 53	اتجاهات إجابات أفراد العينة حول عبارات محور القيادة التحويلية.	08-II
55 - 54	اتجاهات إجابات أفراد العينة حول عبارات محور القيادة التبادلية.	09-II
57 - 56	اتجاهات إجابات أفراد العينة حول عبارات محور القيادة الترسلية.	10-II
57	اتجاهات إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات المجال الأول.	11-II
58	اتجاهات إجابات أفراد العينة حول عبارات محور الالتزام العاطفي.	12-II
60 - 59	اتجاهات إجابات أفراد العينة حول عبارات محور الالتزام المعياري.	13-II
61	اتجاهات إجابات أفراد العينة حول عبارات محور الالتزام الاستمراري.	14-II
62	اتجاهات إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات المجال الثاني.	15-II
63	نتائج إختبار T-Test الأحادي العينة لدرجات الإجابة على تطبيق شركة نפטال لأنماط القيادة الإدارية.	16-II
63	نتائج إختبار T-Test الأحادي العينة لدرجات الإجابة على الالتزام التنظيمي لدى عمال شركة نפטال.	17-II
64	نتائج إختبار الإنحدار البسيط بين أنماط القيادة الإدارية والالتزام التنظيمي.	18-II
64	نموذج تحليل التباين Anova بين أنماط القيادة الإدارية والالتزام التنظيمي.	19-II
65	المعاملات الخاصة بمعادلة الانحدار البسيط.	20-II

قائمة الجداول.

65	نتائج إختبار الإنحدار المتعدد بين أنماط القيادة.	21-II
66	نموذج تحليل التباين Anova بين أنماط القيادة الإدارية والالتزام التنظيمي.	22-II
66	المعاملات الخاصة بمعادلة الانحدار المتعدد.	23-II
67	نتائج تحليل اختبار الانحدار التدريجي بين أنماط القيادة الإدارية والالتزام التنظيمي.	24-II
67	نموذج تحليل التباين ANOVA بين أنماط القيادة الإدارية و الالتزام التنظيمي.	25-II
68	المعاملات الخاصة بمعادلات الانحدار التدريجي.	26-II
69	اختبار T-Test للعينات المستقلة بين الالتزام التنظيمي والجنس.	27-II
69	اختبار T-Test للعينات المستقلة بين المؤهل العلمي والالتزام التنظيمي.	28-II
70	نموذج تحليل التباين الأحادي ANOVA بين الالتزام التنظيمي والخبرة المهنية.	29-II
71	نموذج تحليل التباين الأحادي ANOVA، بين الالتزام التنظيمي والوظيفة في الشركة.	30-II

قائمة الأشكال.

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
06	مصادر القوة عند القائد الإداري.	01-I
10	نموذج جامعة أوهايو في القيادة.	02-I
12	نموذج الشبكة الإدارية.	03-I
14	نموذج ريدن ذو الأبعاد الثلاثة.	04-I
16	نموذج هرسي وبلانشارد.	05-I
19	ملخص لنظرية المسار-الهدف القيادة.	06-I
21	القوى المؤثرة في أسلوب القيادة.	07-I
48	مدرج تكراري يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس.	01-II
49	مدرج تكراري يوضح توزيع العينة حسب المؤهل العلمي.	02-II
50	مدرج تكراري يوضح تقسيم أفراد العينة حسب الخبرة المهنية.	03-II
51	مدرج تكراري يوضح توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة في الشركة.	04-II
54	أعمدة بيانية لدرجة الموافقة لمحور القيادة التحويلية.	05-II
55	أعمدة بيانية لدرجة الموافقة لمحور القيادة التبادلية.	06-II
57	أعمدة بيانية لدرجة الموافقة لمحور القيادة الترسلية.	07-II
59	أعمدة بيانية لدرجة الموافقة لمحور الالتزام العاطفي.	08-II
60	أعمدة بيانية لدرجة الموافقة لمحور الالتزام المعياري.	09-II
61	أعمدة بيانية لدرجة الموافقة لمحور الالتزام الاستمراري.	10-II

رقم الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
86 - 85	الاستبيان	01
87	معامل الثبات	02
88 - 87	اتجاهات إجابات أفراد عينة الدراسة	03
88	اختبار t-test	04
89	اختبار الانحدار البسيط	05
90 - 89	اختبار الانحدار المتعدد	06
90	اختبار الانحدار التدريجي	07
91	اختبار تأثير متغير الجنس	08
92	اختبار تأثير متغير المستوى التعليمي	09
93	اختبار تأثير متغير الوظيفة	10
94	اختبار تأثير متغير الخبرة المهنية	11

# مقدمة

تمهيد:

في خضم التحولات التي طرأت على الأفق الجديدة وما يميزها من تغيرات ومستجدات متسارعة، أضحت تواجه المؤسسات المعاصرة العديد من التطورات في بيئة عملها، والتي أفرزت العديد من المتغيرات السريعة، بحيث كان لها الأثر الكبير على أداء المؤسسات ومكانتها التي تضمن لها استمراريتها السوقية، الأمر الذي أجبرها على تطوير وتحسين أدائها إلى مستويات عالية بالعمل المبدع الذي يعد حقيقة لا مناص منها، وسمة من سمات المؤسسات المعاصرة حتى يكتب لها البقاء والاستمرارية والنجاح.

لذلك أصبحت العديد من المؤسسات تعمل على ضرورة التفكير بإعادة رسم معالم خطتها اتجاه العاملين بها كونهم الدعامة الحقيقية التي تستند عليها لتحقيق نتائج ذات قيمة، وأن العامل هو حجر الزاوية الذي منه تنطلق المؤسسة وتتطور، لأن المؤسسة مهما تطورت تقنيا أو امتلكت قدرات فإنها تبقى رهينة العقول البشرية التي تديرها، وتعتبر القيادة الإدارية أحد الركائز المساعدة على توفير المناخ التنظيمي الذي بدوره يعمل على تألق المؤسسة وريادتها والتفوق على منافسيها.

غير أن هذه التطورات والتغيرات كانت تمهيدا لظهور عصر جديد غير من قواعد اللعبة الاقتصادية، كونه يتسم بالمنافسة الشديدة، كما جعل المؤسسات في موقف صعب لا يكفي معه الأداء التقليدي المتوارث بل لابد من جاهزية عالية لخوض غمار المنافسة بمتغير جديد وهو الاهتمام المكثف بمواردها البشرية باعتبارهم الأداة الأساسية التي تعتمد عليها لبلوغ أهدافها، لذلك أصبح من الضروري على المؤسسات التي تسعى لافتكاك الريادة والتميز ضرورة الاهتمام بأفرادها من زاويتين: الأولى من خلال الاهتمام بالعنصر البشري وتنمية قدراته، أما الثانية فمن خلال ضرورة توفر أنماط قيادية تمتلك أساليب واستراتيجيات جديدة في التعامل مع التطورات الحاصلة ولها القدرة في التأثير على العاملين وحشد طاقاتهم وقدراتهم نحو الأداء البناء والتميز وتعزيز سلوكياتهم الإيجابية اتجاه المنظمة، والتي تنعكس في صورة التزام تنظيمي لما له من دور مهم وحاسم في بقاء المؤسسات وتطويرها.

ولأن نجاح القائد يتوقف أساسا على مدى تأثيره على العاملين فإن اعتماد النمط القيادي المناسب يعتبر من أهم العوامل المؤثرة على الالتزام التنظيمي، لأن التزام الأفراد يتأثر بنمط القيادة الذي يهتم بالفرد ويشعره بالدور الذي يقوم به ويعطيه التقدير اللازم ويمنحه الفرصة لتقديم أفكاره، وكل هذه عوامل محفزة تدفع في الفرد الرغبة في بذل المزيد من الجهد والعطاء وتساوم في خلق نوع من الالتزام التنظيمي اتجاه المؤسسة.

من هنا أصبح لزاما على القيادات الإدارية الاهتمام بالأنماط القيادية التي تساعد بشكل أساسي في تنمية العاملين ورفع روحهم المعنوية مما ينعكس على التزامهم، والذي بدوره يضمن تحقيق الأهداف التي نشأت من

أجلها ويساهم في الارتقاء بالمؤسسات إلى مستويات أداء أفضل، ويمكنها من مواجهة التحديات والصمود والتكيف مع جميع المتغيرات وبالتالي ضمان البقاء والاستمرارية.

### إشكالية الدراسة:

مما سبق يمكننا صياغة الإشكالية التالية:

ما درجة تأثير أنماط القيادة الإدارية على الالتزام التنظيمي في مؤسسة نفعال بسعيدة؟

وتقتضي الإجابة على هذه الإشكالية طرح مجموعة من التساؤلات الجزئية كما يلي:

✓ ما مفهوم أنماط القيادة الإدارية وفيما تتمثل؟

✓ ما مفهوم الالتزام التنظيمي وما هي أبعاده؟

✓ ما العلاقة التي تربط أنماط القيادة الإدارية بالالتزام التنظيمي في المؤسسة؟

### فرضيات الدراسة:

على ضوء ما تقدم ومن أجل الإجابة على الإشكالية المطروحة تم وضع مجموعة من الفرضيات كما يلي:

✓ الفرضية الأولى: تطبق شركة نفعال بسعيدة أنماط القيادة الإدارية من منظور عمالها؛

✓ الفرضية الثانية: عمال شركة نفعال بسعيدة ملتزمون بتنظيميا اتجاه المؤسسة؛

✓ الفرضية الثالثة: يوجد تأثير دال إحصائيا لأنماط القيادة الإدارية على الالتزام التنظيمي بشركة نفعال

بسعيدة.

### أهداف الدراسة:

إن الهدف الأساسي من دراسة موضوع ما أو أي ظاهرة في البحوث الجامعية هو تعويد الباحث على البحث

والتنقيب واكتشاف الحقائق وتبسيط الضوء على العناصر والجوانب المراد كشفها ومن هذا المنطلق تسعى هذه

الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف تتلخص كالآتي:

✓ محاولة التركيز على مفاهيم أنماط القيادة الإدارية والالتزام التنظيمي؛

✓ التعرف على مدى تطبيق أنماط القيادة الإدارية بشركة نفعال بسعيدة؛

✓ محاولة التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بشركة نفعال بسعيدة؛

✓ محاولة التعرف على العلاقة القائمة بين أنماط القيادة الإدارية والالتزام التنظيمي بشركة نفعال

بسعيدة.

## أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة كونها تعالج موضوعين مهمين بالنسبة للمؤسسات وهما أنماط القيادة الإدارية والالتزام التنظيمي على اعتبار التزام الأفراد بالمؤسسة يتأثر بالنمط القيادي السائد من قبل القيادات في المؤسسة. وتكمن أهمية هذه الدراسة في تركيزها على الأنماط القيادية الحديثة المتمثلة في (القيادة التحويلية، القيادة التبادلية، القيادة الترسلية) والتي تعتبر من المقومات والركاز الأساسية التي تستند عليها المؤسسات وتبني عليها تفوقها ونجاحها، خاصة في ظل التغيرات الجذرية الحاصلة في البيئة التنافسية حيث أصبح لزاما على المؤسسات الاهتمام بأفرادها بتطوير أنماط قيادية تثيرهم وتزيد من حفزهم، ومن زاوية أخرى معالجة موضوع الالتزام التنظيمي الذي يعكس مدى ارتباط الفرد بمؤسسته والذي يعتبر من العوامل المؤثرة على أداء الأفراد ويزيد من حشد جهودهم في رفع مستوى أداء وكفاءة المؤسسة بما يضمن لها الاستمرارية والبقاء.

## حدود الدراسة:

تم انجاز هذا البحث ضمن الحدود والأبعاد التالية:

### ➤ الحدود المكانية:

شملت الدراسة شركة نفضال بسعيدة.

### ➤ الحدود الزمانية:

امتدت الدراسة المنجزة من شهر ديسمبر 2020 الى غاية شهر مارس 2021.

### ➤ الحدود البشرية:

اقتصرت هذه الدراسة على عينة من عمال شركة نفضال بسعيدة، وذلك عن طريق طرح استبيان كوسيلة لجمع البيانات والقيام بتحليلها حتى تتمكن من التوصل الى نتائج تنفي أو تؤكد فرضيات الدراسة.

## المنهج المتبع في الدراسة:

من المعروف أن لكل بحث علمي منهجه الذي يناسبه، لكن أيا كان نوع المنهج وطريقته وأسلوبه فهو في نهاية الأمر وسيلة يتخذها الباحثون بهدف التوصل إلى نتائج علمية، لذلك تعتمد دراستنا على المنهجين الوصفي ومنهج دراسة الحالة، وهذا كما يلي:

المنهج الوصفي لكي نستطيع الإحاطة بكل جوانب الموضوع والمتمثلة في معرفة أثر أنماط القيادة الإدارية على الالتزام التنظيمي.

أما الدراسة التطبيقية في شركة نفطال بسعيدة تم الاعتماد فيها على منهج دراسة الحالة كطريقة علمية، للوصول الى نتائج تبين مدى التطابق بين الجانب النظري والتطبيقي، اضافة للإجابة على التساؤلات المطروحة في البحث من خلال تحليل نتائج الاستبيان الذي يطرح جملة من الاسئلة حول الموضوع الذي قمنا بتقديمه للعينة المستهدفة، وتمت معالجة البيانات المتحصل عليها من خلال البرنامج الاحصائي للعلوم الاجتماعية SPSS V21.

### أسباب اختيار الموضوع:

#### أسباب ذاتية:

1. النزعة الشخصية في توضيح المفاهيم خاصة ما تعلق بمفهوم أنماط القيادة الإدارية والالتزام التنظيمي؛
2. قرب الموضوع من طبيعة التخصص مما يحفز الباحثة على القيام بالعملية البحثية للوصول إلى نتائج تكون لها فائدة علمية وعملية.

#### أسباب موضوعية:

1. الاهتمام الكبير الذي حظيت به الأنماط القيادية؛
2. محاولتنا التعرف على مدى تأثير أنماط القيادة الإدارية على الالتزام التنظيمي؛
3. الرغبة في التعرف على العلاقة القائمة بين أنماط القيادة الإدارية والالتزام التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.

#### الدراسات السابقة:

ان كل بحث أو دراسة مهما كان صغيرا أو كبيرا في أي مجال من مجالات العلم ما هو الا لبنة في بنيان الهيكل المعرفي، فالدراسة السابقة تمثل أرضية غنية بالمعلومات وركن أساسي في البحث العلمي، وهي تُعدُّ بمثابة الجزء الثاني المُتعلِّق بالإطار النظري لمنهج البحث العلمي المُقدَّم، وترتبط به بصورة مباشرة ووثيقة، فالدراسات السابقة ما يكفي من الاهمية لجعل أي باحث في علوم التسيير يطلع عليها.

فهي تمكن الباحث من جملة من المعطيات أهمها (سفاري، صفحة 13):

\*تكوين خلفية نظرية حول الموضوع؛

\*توفر على الباحث الجهد في اختيار الإطار النظري؛

\*تبصره بالصعوبات التي واجهت من سبقه كما تبصره بأخطاء الآخرين.

ومن هذا المنطلق قمنا بمراجعة الابحاث العلمية المشابهة للعديد من الباحثين الذين نجحوا في التوصل الى

بعض النتائج الإيجابية وهي كالآتي:

## 1. الدراسات باللغة العربية:

دراسة: وسيلة واعر (2015)، بعنوان: دور الأنماط القيادية في تنمية الإبداع الإداري دراسة حالة مجمع صيدال.

هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر أنماط القيادة (التحويلية، التبادلية، التشاركية، الأبوية) على الإبداع الإداري بمجمع صيدال لصناعة الأدوية في الجزائر وفق منهج وصفي تحليلي، وتم تحديد أبعاد القيادة التحويلية لتشمل: الحفز الالهامي، الاستثارة الفكرية، التأثير المثالي، الاهتمام الإنساني بالفرد، أما بالنسبة للقيادة التبادلية فتم قياسها من خلال ثلاثة أبعاد هي: المكافأة المشروطة، الإدارة بالاستثناء النشطة والإدارة بالاستثناء الساكنة، كما تم قياس القيادة التشاركية من خلال خمسة أبعاد: التفويض، الاتصال، التحفيز، العلاقات الإنسانية، المشاركة، في حين تم قياس القيادة الأبوية من خلال ثلاثة أبعاد وهي: القائد الخير، القائد الأخلاقي، القائد المتسلط، بينما تم قياس الإبداع الإداري من خلال خمسة أبعاد وهي: الحساسية للمشكلات، الأصالة، المرونة، الطاقعة، قدرة الاحتفاظ بالاتجاه ومواصلته.

حيث استهدفت هذه الدراسة عينة مكونة من الإطارات العاملين بمجمع صيدال لصناعة الأدوية والبالغ عددهم 1300 إطار، وتم اختيار عينة عشوائية طبقية من العاملين في المستويات الوسطى والدنيا بإجمالي حجمها 169، وتوصلت الدراسة لمجموعة من النتائج من بينها:

- ✓ يمارس القادة الإداريين بمجمع صيدال لصناعة الأدوية كل من النمط القيادي التحويلي والتشاركي والتبادلي بدرجات متقاربة أكبر من ممارستهم النمط الأبوي.
- ✓ هناك علاقة ارتباطية طردية موجبة دالة بين أنماط القيادة الإدارية (التحويلية، التبادلية، التشاركية، الأبوية) والإبداع الإداري بمجمع صيدال، وأن أقوى علاقة ارتباط كانت لصالح القيادة التحويلية.
- ✓ وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على الإبداع الإداري لدى العاملين بمجمع صيدال لصناعة الأدوية في الجزائر لصالح بعدي التأثير المثالي والاهتمام الإنساني بالفرد.
- ✓ وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التبادلية على الإبداع الإداري لدى العاملين بمجمع صيدال لصناعة الأدوية في الجزائر لصالح بعدي الإدارة بالاستثناء النشطة والإدارة بالاستثناء الساكنة.
- ✓ وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التشاركية على الإبداع الإداري لدى العاملين بمجمع صيدال لصناعة الأدوية في الجزائر لصالح كل من التفويض، الاتصال، العلاقات الإنسانية، المشاركة.
- ✓ وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الأبوية على الإبداع الإداري لدى العاملين بمجمع صيدال لصناعة الأدوية في الجزائر لصالح بعد القائد الخير.

دراسة: باسم عباس الكريدي (2010)، بعنوان: الأنماط القيادية وأثرها على الالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية في كلية الإدارية والاقتصاد بجامعة القادسية.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة تأثير الأنماط القيادية على الالتزام التنظيمي، حيث اعتمدت هذه الدراسة على ثلاثة أنماط قيادية، وثلاثة أبعاد للالتزام التنظيمي متمثلة في (الالتزام العاطفي، الالتزام المعياري، الالتزام الاستمراري)، واستهدفت عينة مكونة من 52 مفردة من مجموع الموظفين العاملين بكلية الإدارية والاقتصاد بجامعة القادسية، واستخدمت الاستمارة كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث تم الاعتماد على اختبار الانحدار والارتباط لمعرفة الأثر والعلاقة القائمة بين أنماط القيادة الإدارية والالتزام التنظيمي، وتوصلت الدراسة لمجموعة من النتائج من بينها:

- ✓ وجود تأثير دال إحصائياً لأنماط القيادة الإدارية على الالتزام التنظيمي؛
- ✓ وجود علاقة بين أنماط القيادة الإدارية والالتزام التنظيمي.

دراسة: كانكان فواز مرعي (2008)، بعنوان: أثر القادتين التحويلية و التبادلية على أداء الموارد البشرية في شركات الصناعات الدوائية الأردنية.

هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر القادتين التحويلية والتبادلية على أداء الموارد البشرية في شركات الصناعات الدوائية الأردنية، حيث ركزت هذه الدراسة على نمطي القيادة التبادلية والتحويلية، حيث اعتمد نمط القيادة التحويلية على أبعاد: التأثير المالي، الحفز الإلهامي، والمحاكاة الفكرية، والاهتمام بالتابعين واحترامهم، في حين اعتمد نمط القيادة التبادلية على أبعاد: المكافأة المشروطة والإدارة بالاستثناء بنوعيتها (النشطة والساكنة)، وتكون مجتمع الدراسة من مجموعة من الشركات الناشئة في قطاع صناعات الادوية في الأردن والبالغ عددها 17 شركة وتم اختيار عينة مكونة من 500 عامل وزعت عليهم استبانات تم استرداد 393، وتم استخدام مقياس Bass في تحديد خصائص القادات بعد تعريبه وإضافة فقرات إليه أخضعت للتحكيم للتأكد من صدقها.

ودلت نتائج التحليل الإحصائي إلى ما يلي: وجود قادة تحويليين وتبادليين، إلا أن القادة التحويليين أكثر عدداً، كما أن القيادة التحويلية تؤثر إيجابياً على كل من: السلوك الإبداعي الفردي، والدقة والجودة في إنجاز العمل، والمواظبة على الدوام، والعلاقات الجيدة بين القادة والتابعين. وفيما يتعلق بالقيادة التبادلية فقد أظهرت النتائج أن المكافأة الموقفية والإدارة بالاستثناء النشطة تؤثران إيجابياً على أداء الموارد البشرية بأبعاده المختلفة، بينما لم تظهر أية علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة بالاستثناء الساكنة وأداء الموارد البشرية، وكذلك بين قيادة عدم التدخل وأداء الموارد البشرية.

دراسة: سامية خميس أبو ندا (2007)، بعنوان: العلاقة بين المتغيرات الشخصية وأنماط القيادة بالالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين بعض المتغيرات الشخصية وأنماط القيادة بالالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة، وتحديد مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الأنماط القيادية في الوزارات محل الدراسة.

حيث استهدفت الدراسة عينة مكونة من 652 موظف يشغلون مراكز إشرافية قيادية، واستخدمت الاستمارة كأداة رئيسية لجمع البيانات حول متغيرات الدراسة، حيث تم توزيعها على عينة من الموظفين، وقد تم تحليل البيانات بالطرق الإحصائية كاختبار الانحدار والارتباط لمعرفة العلاقة القائمة بين بعض المتغيرات الشخصية وأنماط القيادة بالالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية، وتوصلت الدراسة لمجموعة من النتائج من بينها:

- ✓ وجود فروق بين آراء عينة الدراسة حول الالتزام التنظيمي يعزى للمتغيرات الشخصية؛
  - ✓ وجود فروق بين آراء عينة الدراسة حول الشعور بالعدالة التنظيمية يعزى للمتغيرات الشخصية باستثناء متغير الأجر؛
  - ✓ توجد علاقة بين أنماط القيادة والالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة.
2. الدراسات باللغة الأجنبية:

دراسة: Muhammad Fahad Javaid, M. Usman Mirza (2020)

بعنوان: Leadership style enhances the employee organizational commitment A case study of educational institutions in lahore.

هدفت هذه الدراسة للتعرف على أي من الأنماط القيادية الذي يعزز الالتزام التنظيمي، حيث طبقت هذه الدراسة على أعضاء هيئة التدريس في لاهور، واعتمدت الدراسة على نمطين من القيادة وهي القيادة التبادلية والقيادة التحويلية، وقد استخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتحليلها باستخدام أدوات إحصائية مثل الارتباط والانحدار لتحليل معرفة ما إذا كان هناك اختلاف كبير في أساليب القيادة، وتوصلت الدراسة لمجموعة من النتائج من بينها:

- ✓ هناك تأثير لأساليب القيادة في تحقيق الالتزام التنظيمي؛
- ✓ القيادة التحويلية لها تأثير بنسبة 41% على الالتزام التنظيمي؛
- ✓ القيادة التبادلية لها تأثير بنسبة 16% على الالتزام التنظيمي.

دراسة: (Seyyed Ali Akbar Ahmadi & Freyedon Ahmadi & Mina Zohrabi (2012)

**بعنوان: Effect of the Leadership Styles on the Organizational Commitment Given the Staff Personality Traits (The Case study: Iran's State Retirement Organization**

**Organization**

هدفت هذه الدراسة للتعرف على أثر أنماط القيادة الإدارية على الالتزام التنظيمي للموظفين وتأثير السمات الشخصية للموظفين على هذه العلاقة، واستهدفت هذه الدراسة عينة مكونة من 190 مفردة من مجموع الموظفين العاملين بمنظمة التقاعد الحكومية الإيرانية، وخلصت الدراسة لمجموعة من النتائج من بينها:

- ✓ هناك تأثير إيجابي لنمطي (القيادة التحويلية والقيادة التبادلية) على أبعاد الالتزام التنظيمي (الالتزام العاطفي، الالتزام المعياري، الالتزام الاستمراري)؛
- ✓ هناك تأثير للصفات الشخصية على الالتزام التنظيمي.

دراسة: (Senthamil, A. Raja and Palanichamy (2011)

**بعنوان: Leadership Styles and its Impact on Organizational Commitment**

هدفت هذه الدراسة للتعرف على سلوكيات القيادة الأكثر تفضيلاً بين أنماط القيادة التحويلية والقيادة التبادلية وأثرها على الالتزام التنظيمي، حيث طبقت هذه الدراسة على مجموعة من العاملين في شركة بهارت للكهربائيات الهندية من خلال عينة مكونة من 185 مفردة من كبار المهندسين والمهندسين المتدربين، واستخدمت أدوات إحصائية لتحليل الانحدار والارتباط لتحليل معرفة ما إذا كان هناك اختلاف في أساليب القيادة ومعرفة درجة الارتباط بين الأساليب القيادية المفضلة والالتزام التنظيمي، وتوصلت الدراسة لمجموعة من النتائج من بينها:

- ✓ هناك تأثير كبير لأساليب القيادة في تحقيق الالتزام التنظيمي؛
- ✓ نمط القيادة التحويلية هو الأكثر تأثيراً على الالتزام التنظيمي من القيادة التبادلية.

دراسة: (May-Chiun, L, Ramayah, T. & Hii, W.M (2009)

**بعنوان: Leadership styles and organizational commitment : A Test on malaysia manufacturing industry.**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر أنماط القيادة الإدارية على الالتزام التنظيمي للعاملين، وذلك من خلال اختيار نمطي القيادة التحويلية والقيادة التبادلية للتحقق من آثارهما على الالتزام التنظيمي للعاملين، وذلك من خلال استهداف عينة مكونة من 165 مفردة من مجموع العاملين بالشركات الصناعية الماليزية، وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من بينها:

- ✓ توجد علاقة إيجابية بين نمطي القيادة التحويلية والقيادة التبادلية مع الالتزام التنظيمي للعاملين؛

✓ القيادة التحويلية لها أثر كبير من القيادة التبادلية على الالتزام التنظيمي للعاملين.

### 3. ما يميز دراستنا الحالية عن الدراسات السابقة:

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة أنها جاءت كتكملة لما سبقها من الأبحاث التي حاولت الاهتمام بموضوع أنماط القيادة الإدارية وما توصلت إليه من استنتاجات ساعدتنا في إعطاء نظرة شاملة عن الإطار المفاهيمي لمتغيرات الدراسة المتمثلة في أنماط القيادة الإدارية والالتزام التنظيمي، حيث اتفقت الدراسة الحالية مع ما سبقها من الدراسات حول استعراض مفاهيم القيادة الإدارية وانماطها، وأساسيات الالتزام التنظيمي وأبعاده، غير أن غالبية الدراسات والأبحاث ركزت على نمطي القيادة التبادلية والقيادة التحويلية هذا ما ساعدنا على التعرف على الأنماط الغير المدروسة في حقل القيادة الإدارية من خلال إضافة نمط القيادة الترسلية لنموذج الدراسة مما يشكل إضافة جديدة للأدبيات التي تدرس هذا الموضوع، كما أن الدراسة الحالية تتفق مع الدراسات السابقة في استخدامها للمنهج الوصفي التحليلي كمنهج مناسب لهذه الدراسة، غير أنها تختلف عن الدراسات السابقة في نوعية العينة والأهداف والفروض ومجال التطبيق.

وعليه يمكننا القول بأن دراستنا تميزت عن الدراسات السابقة بما يلي:

✓ اعتمدت على ثلاث متغيرات مستقلة تمثل أنماط القيادة الإدارية (القيادة التحويلية، القيادة التبادلية والقيادة الترسلية)؛

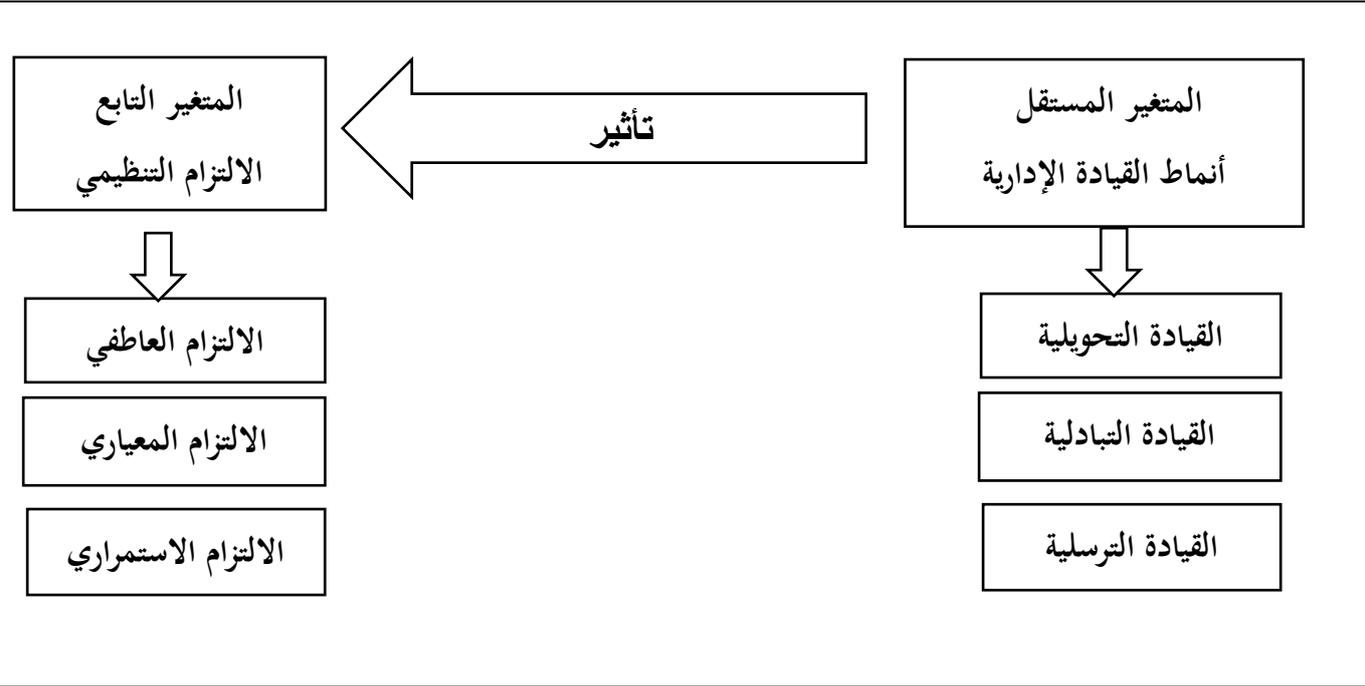
✓ اعتمدت على الالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة (الالتزام العاطفي، الالتزام المعياري والالتزام الاستمراري) كمتغير تابع؛

✓ استهدفت عينة من كل عمال المؤسسة بمختلف رتبهم الوظيفية (الإطارات، أعوان التنفيذ)؛

✓ توصلت الدراسة إلى صياغة نموذجين للتنبؤ بالعلاقة بين أنماط القيادة الإدارية والالتزام التنظيمي.

### نموذج الدراسة:

بناء على مضمون مشكلة الدراسة، وبالاعتماد على الدراسات السابقة والأدبيات المتعلقة بموضوع الدراسة، فقد تم تصميم نموذج فرضي يوضح العلاقة المنطقية بين متغيرات الدراسة تعبيراً عن الحلول المقترضة للإجابة على الأسئلة البحثية، ويبين الشكل الآتي النموذج المستخدم في هذه الدراسة:



### هيكل الدراسة:

للإجابة عن إشكالية الموضوع واختبار الفرضيات، اقتضت الضرورة تقسيم هذه الدراسة إلى فصلين، الفصل الأول متعلق بالجانب النظري، والفصل الثاني متعلق بالجانب التطبيقي يتم فيه إسقاط الدراسة النظرية على شركة نפטال بسعيدة، سبقت هذه الفصول مقدمة وتلتهم خاتمة احتوت نتائج وتوصيات البحث.

#### ❖ الفصل الأول: تحت عنوان "الإطار النظري لأثر أنماط القيادة الإدارية على الالتزام التنظيمي".

يتضمن مبحثين، تم التطرق في المبحث الأول إلى المرتكزات الفكرية لأنماط القيادة الإدارية، أما المبحث الثاني تضمن أساسيات حول الالتزام التنظيمي.

#### ❖ الفصل الثاني: دراسة حالة شركة نפטال لأثر أنماط القيادة الإدارية على الالتزام التنظيمي.

حيث قسم إلى مبحثين، المبحث الأول عرض الدراسة التطبيقية، أما المبحث الثاني تناولنا فيه وصف وتحليل نتائج الدراسة التطبيقية.

# الفصل الأول

الإطار النظري لأنماط القيادة

الإدارية والالتزام التنظيمي

## تمهيد:

لقد احتلت القيادة مكانة هامة في مجالات الإدارة والسياسة وعلوم النفس والتربية والاجتماع ومرد هذا الاهتمام ان القيادة هي المسؤولة على التأثير في قيم ومعتقدات واهداف الافراد وتوجيهها بما يحقق أهداف المنظمة وأهدافهم بالموازاة مما ينعكس بالإيجاب على أداء العاملين ويخلق لديهم درجات متفاوتة من الالتزام التنظيمي الذي بدوره يضمن ارتباط الأهداف التي نشأت من أجلها، وذلك بتفاعل أنماط قيادية مختلفة في سلوكيات المرؤوسين في نسيج متشابك موجه نحو تحقيق الأهداف، فيقوم المرؤوسين بالقيام بأدوارهم كل حسب موقعه في تنظيم المنظمة بتوجيه الأفراد، كون نجاح أي منظمة يبقى مرتبط بأداء موردها البشري ومدى جاهزيته واستعداده لتقديم أداء فعال يزيد من قدراتها التنافسية، إلا أن هذه الجاهزية تبقى مرتبطة دور المنظمة في المحافظة على موردها البشري وجعله ملتزما بتنظيمها وهذا ما يعتبر تحديا يواجه القيادة، وبهذا تظهر أهمية القيادة ودورها الفعال من خلال الأنماط القيادية التي يمارسها القادة في توجيه الافراد داخل المنظمة.

ومن اجل تتبع اهم المفاهيم التي لها دور مباشر في تطوير القيادة الإدارية فإننا سنستعرض اهم مراحل تطور الفكر الإداري ابتداء من الحضارات القديمة ثم في عصر صدر الإسلام وبعدها في ظل الفكر الكلاسيكي والحديث.

ان تطور الفكر الإداري أدى الى ظهور العديد من النظريات التي حاولت تفسير مفهوم أنماط القيادة الإدارية وخصائص القائد الفعال.

وبناء على ما سبق سنتطرق في هذا الفصل الى مفهوم القيادة الإدارية وأهم مراحل تطورها والنظريات المفسرة لأنماط القيادة الإدارية، ثم سنستعرض المفاهيم المفسرة للالتزام التنظيمي.

## المبحث الأول: المرتكزات الفكرية لأنماط القيادة الإدارية

ان الوقوف على مفهوم واضح لظاهرة معينة يعتبر شرط أساسي لفهم حقيقتها وبما ان القيادة الإدارية كظاهرة اجتماعية معقدة تطرح إشكالية صعوبة تحديد مفهوم دقيق لها لذلك سنتطرق في هذا المبحث الى تحديد مفهوم القيادة الإدارية وأهم النظريات المفسرة لأبعادها.

### المطلب الأول: مفهوم وأهمية القيادة الإدارية.

نظرا لتعدد الدراسات والأبحاث والأهمية التي حظي بها موضوع القيادة الإدارية نتج عنه تعدد في التعاريف الموضحة لمفهوم القيادة الإدارية، ويرجع هذا الاختلاف في الكيفية التي تناول بها الباحثون لموضوع القيادة الإدارية من زوايا متعددة ومناهج مختلفة حول طبيعة القيادة والنماذج المفسرة لها، حيث هذا التعدد كان جهد لثمرة اهتمام بحقل القيادة حيث خضع إلى تحليل ودراسات الباحثين في هذا الموضوع لاستخلاص مفهوم شامل لمصطلح القيادة الإدارية.

### الفرع الأول: مفهوم القيادة الإدارية

نظرا لشمولية مفهوم القيادة سوف نستعرف مفهومها لغويا واصطلاحيا حتى نضبط المعنى الكامل لها.

#### مفهوم القيادة لغة:

هي كلمة يونانية الأصل مشتقة من الفعل يفعل او يقوم بمهمة ما.

اما معناها في اللغة العربية فالقود هو نقيض السوق يقود الدابة من امامها ويسوق من خلفها ان القود من امام والسوق من خلف والانقياد معناه الخضوع (حساني، 2007، صفحة 11)

#### مفهوم القيادة اصطلاحا:

يرى سيلزنيك ان القيادة ظاهرة يرجع معظم الفشل فيها الى عدم الفهم الكافي لطبيعتها ونظرا لسعة القيادة تعددت التعاريف التي قدمها الباحثين ومنها:

- هيمفل يعرفها بانها السوق الذي يقوم به فرد حين يقوم بتوجيه نشاط جماعة نحو الهدف المشترك (Mat, 2008, p. 22).

ومن ثم فان هذه الأدوار بداهة يجب ان تختلف من شخص لآخر وأساس هذا الاختلاف والتباين في الأدوار يعود الى عنصر التأثير وفيه نجد أن هناك شخصا واحدا وهو القائد يؤثر بينما باقي الأشخاص أعضاء الجماعة يستجيبون ويتقبلون مثل هذا التأثير.

- أما تيد فيعرفها بأنها النشاط الذي يمارسه شخص للتأثير في الجماعة وجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبون في تحقيقه (Bernard, Stogdill, & bass, 1990, p. 13).
- القيادة هي عملية تجهيز وترتيب الموقف القيادي حتى يتمكن مختلف أعضاء الجماعة بما فيهم القائد من تحقيق أهداف مشتركة بأقصى عائد واقل تكلفة في الوقت والعمل (Stogdill, 1974, p. 14).
- أما ليفنجستون عرفها انها القدرة على ايقاظ الرغبة في الآخرين لمتابعة الهدف المشترك (نجم، 2012، صفحة 21).
- ويعرفها باس بانها إثارة اهتمام الآخرين لدى الآخرين وإطلاق طاقاتهم وتوجيهها في الاتجاه المرغوب (الطراونة، 2012، صفحة 125).
- ومما سبق يمكن استنتاج تعريف للقيادة وهي قدرة القائد على التأثير في سلوك افراد الجماعة نتيجة التفاعل بين خصائص القائد والجماعة والموقف بهدف تحقيق الأهداف المرجوة.

#### الفرع الثاني: أهمية القيادة الإدارية وعناصرها.

تبعاً لتزايد الدراسات والأبحاث المهمة بموضوع القيادة الإدارية تم تحديد أهميتها في الحقل الإداري والعناصر المشكلة لموضوعها التي سوف نتناولها في هذا العنصر.

اولاً: أهمية القيادة الإدارية (عياصرة، 2006، الصفحات 32-33)

يمكن تلخيص أهمية القيادة فيما يلي:

- ✓ أنها حلقة وصل بين العاملين وبين الخطط المنظمة وتصوراتها المستقبلية؛
- ✓ أنها البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات؛
- ✓ تدعيم القوى الإيجابية في المنظمة وتقليل الجوانب السلبية قدر الإمكان؛
- ✓ السيطرة على مشكلات العمل وحلها، وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء؛
- ✓ تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم موارد المنظمة، كما أن الأفراد يتخذون القائد كقدوة لهم لمواكبة التغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المنظمة.

#### ثانياً: عناصر القيادة الإدارية.

يوجد عناصر جوهرية لازمة لوجود القيادة الإدارية وهذه العناصر يمكن اجمالها في المعادلة التالية (العتيبي، 2002، صفحة 414):

$$L=F(I.f.g.w.s)$$

حيث:

L : Leadership؛

F : دالة او نتيجة التفاعل؛

I : القائد؛

F : الاتباع (المرووسين)؛

g : الهدف؛

w : قوة التأثير؛

S : الموقف السائد.

وفيما يلي نوضح هذه العناصر:

1- القائد الاداري:

يعتبر أهم عنصر من عناصر القيادة باعتباره يملك أكبر تأثير على جماعة المرؤوسين ويشغل وظيفة قيادية حيوية داخل التنظيم (حساني، 2007، صفحة 26).

2- الاتباع (المرووسين):

إن التعامل مع المرؤوسين يتأثر بنوع العلاقة القائمة بين القائد والعاملين معه إذ أن هناك شيء كامنا يمكن تسميته بالجاهزية الفكرية والنفسية للمرؤوسين فالأفراد الأقدر تكيفا هم الأكثر ثقة بقيادتهم المتفهمين لفكرها وفلسفتها الأكثر إدراكا لأهدافها ومراميها (حسن، 2004، صفحة 25).

3- قوة التأثير:

العامل الرئيسي المحدد لنجاح القيادة الإدارية يتعلق بكيفية استخدام هذه القيادة للقوة بهدف التأثير على سلوكيات الأفراد ويقصد بالقوة قدرة القائد الإداري على جعل الآخرين ينجزون ما يريد القائد إنجازهم (بلوط، 2005، صفحة 422).

فهناك مصادر داخلية لقوة التأثير في الآخرين التي تركز عليها القيادة الإدارية والمتمثلة في:

الشكل رقم (I-01) يوضح: مصادر القوة عند القائد الإداري.



المصدر: أحمد بن عبد الرحمان الشميمري، عبد الرحمان بن أحمد بن الهيجان. (2004). مبادئ إدارة الاعمال: الأساسيات والاتجاهات الحديثة. الرياض. مكتبة العبيكان. الصفحة 226.

#### 4-الهدف:

تستهدف عملية التأثير في المرؤوسين تحقيق الأهداف المشتركة والمرغوبة لدى جماعة المرؤوسين وهذه الأهداف متعددة فهناك اهداف خاصة بالقائد واهداف خاصة بالجماعة ككل واهداف خاصة بكل فرد من افراد الجماعة وتكمن صعوبة تحقيق هذه الأهداف في كيفية معالجة الأهداف المتعارضة والقائد المثالي هو من يستطيع تحليل الخلافات ومظاهر التعارض في الأهداف ثم ترتيبها من جديد بحيث يجد كل طرف ما يرضيه وبذلك يتمكن القائد من مجابهة مشكلة التعارض (كنعان، 2007، الصفحات 94-95).

#### 5-الموقف:

يشكل الموقف أحد العناصر الحاسمة في القيادة الإدارية، حيث أنه يعبر عن الظروف التي تمر بها جماعة المرؤوسين (حسن، 2004، صفحة 24).

#### المطلب الثاني: نظريات القيادة الإدارية.

تعدد نظريات القيادة الإدارية لم يظهر كمحض الصدفة وإنما هو نتاج تعدد المداخل المفسرة للقيادة الإدارية والتي تضمنت حوصلة لأعمال وإسهامات العديد من الباحثين ووضحت كأساس يستند عليه في حقل القيادة.

#### الفرع الأول: نظرية مدخل السمات

لقد ساد هذا المدخل الفكر الإداري حتى القرن التاسع عشر ويعتبر مدخل السمات او كما يطلق عليه في بعض المراجع المدخل الفردي من أولى المحاولات التي استهدفت تحديد خصائص القيادة الفعالة والتي ارتكزت

على شخصية القائد وسماته وخصائصه الجسمية والعقلية والنفسية والاجتماعية إلا أننا نجد أصحاب هذا المدخل يختلفون حول ما إذا كانت السمات والخصائص القيادية وراثية او مكتسبة ولعل من أشهر تلك النظريات هي:

➤ أولاً: نظرية الرجل العظيم

إن الجذور الأولى لهذه النظرية تعود لعهود الاغريق والرومان حيث كان الاعتقاد بان القادة يولدون قادة وانهم قد وهبوا من السمات والخصائص الجسمانية والعقلية والنفسية ما يعينهم على هذا بمعنى أن هذه النظرية تركز على الأسس الوراثية للقيادة فدوا المواهب والقدرات الغير عادية هم قادة في كل المواقف مهما كانت او اختلفت لان القيادة وراثية في أصلها (خواجه، 2005، صفحة 54).

حيث تعد الأفكار التي ارتكزت عليها نظرية الرجل العظيم انعكاسا لكل الظروف السياسية والاجتماعية والثقافية التي سادت في مراحل تاريخية مختلفة وترتبط أيضا بكثير من الاساطير القديمة التي تعتقد بوجود القائد البطل الأسطورة الذي يكون نجاحه بسبب قوى غير طبيعية يهبها الله للقائد وتمثل هذه النظرية التفكير القديم للقيادة (الطراونة، 2012، صفحة 136).

➤ ثانياً: نظرية السمات القيادية

افتترضت هذه النظرية إمكانية اكتساب السمات القيادية عن طريق التجربة والتعلم واعتبرت ان هذه السمات معيارا للتمييز بين القادة الناجحين عن غير الناجحين (عياصرة، 2006، صفحة 53) وعلى ضوء هذا الفهم تركزت جهود أنصار هذه النظرية حيث توصلوا من خلال دراساتهم الى مجموعة من السمات العامة تصوروا انها ضرورية للقيادة والجدول التالي يبين بعض أنصار هذه النظرية واهم السمات التي توصلوا اليها:

الجدول رقم (I-01) يوضح: تصنيف السمات حسب عدد من الباحثين.

السمات	الباحث
	-النزاهة؛ -الاحترام؛ -العدالة؛ -التواضع.
➤ السمات الاقرب: ✓ مهارات التقييم؛ الاجتماعي؛ ✓ الخبرة / المعرفة الضمنية؛ ✓ مهارات حل المشكلات.	➤ السمات الابعد: ✓ الشخصية؛ ✓ القدرات الإدراكية؛ ✓ الدوافع والقيم.
	هيس وكامرون Hes & Cameron
	ستيفن زكارو Zaccaro

<p>•المقدرة: حيث تتضمن الذكاء طلاقة اللسان اليقظة الاصاله والعدالة؛</p> <p>•مهارة الإنجاز: تتضمن الثقافة والتعليم والمعرفة الواسعة والقدرة على انجاز الاعمال ببراعة ونشاط؛</p> <p>•تحمل المسؤولية: تتطلب المبادرة أي تحمل مسؤولية اتخاذ القرار في المواقف الهامة دون تردد مع تحمل النتائج الثقة بالنفس المثابرة الاعتماد على النفس السيطرة الرغبة في التفوق الطموح؛</p> <p>•روح المشاركة: تتطلب النشاط الروح الاجتماعية الطيبة المساهمة والتعاون القدرة على التكيف روح الفكاهة والدعابة؛</p> <p>•المكانة الاجتماعية: تتطلب الشعبية أي ام يكون القائد محبوبا سواء داخل المنظمة او خارجها كما تتطلب ان يكون القائد مركز اجتماعي؛</p> <p>•القدرة على تفهم الموقف: هذا يتطلب مستوى ذهنيا جيدا ومهارة في تلبية حاجات مرؤوسيه ومصالحهم والقدرة على تحقيق اهداف المنظمة التي يقودها مهما كانت الظروف.</p>	<p>ستوجدل Stogdill</p>
<p>-القدرة العقلية؛</p> <p>-الاهتمام بالعمل والالمام بجوانبه ونشاطاته؛</p> <p>-المهارة في الاتصالات؛</p> <p>-القدرة على حفز المسؤولين؛</p> <p>-المهارة الاجتماعية في التعامل مع المرؤوسين؛</p> <p>-المهارة الادارية التي تتطلب القدرة على التصور المبادأة والتخطيط والتنظيم التقرير واختيار المرؤوسين وتدريبهم.</p>	<p>جاك تايلور J.Taylor</p>
<p>-امتلاك القوة المحركة؛</p> <p>-الرغبة في القيادة؛</p> <p>-النزاهة والاستقامة؛</p> <p>-الثقة بالنفس؛</p> <p>-القدرة المعرفية.</p>	<p>كيرك باتريك ولوك Kirkpatrick &amp; lock</p>

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على: نجم عبود نجم. (2012). القيادة و إدارة الإبتكار

(الإصدار1). عمان: دار الصفاء. الصفحات 313-314.

نواف كنعان. (2007). القيادة الإدارية (الإصدار 9). عمان: الدار الثقافية للنشر والتوزيع. الصفحات 72-

من خلال الجدول نجد ان انصار هذا المدخل ليسوا متقنين على سمات القائد الفعال لهذا فان باكيش وزملائه (j.S.Pakich et al) (نجم، 2012، صفحة 71) اكدوا على انه بسبب عدم النجاح في التوصل الى تحديد سمات عامة للقائد الفعال أدى ذلك الى البحث عن مداخل أخرى لفهم القيادة.

### الفرع الثاني: نظريات المدخل السلوكي

أجريت الدراسات في هذا المدخل في أواخر الثلاثينات وفي الاربعينيات وفي أوائل الخمسينات من القرن العشرين واعتبرت ان سلوك القائد او النمط القيادي هو المتغير الأساسي المحدد لفعالية القيادة وقد حاولت ان تكشف أي الأنماط القيادية أكثر تأثيرا او أكثر فعالية وسوف نحاول التطرق الى بعض هذه الدراسات.

#### أولاً: دراسة جامعة اوهايو

من أكثر الدراسات المعروفة ومن بين اعمال البحث الكبرى التي تمت بعد الحرب العالمية الثانية تلك التي اجراها باحثون من جامعة اوهايو من أبرزهم (فليشمان Fleishman) و (كارل شارنل Carol Shortle) وكان الهدف من هذه الدراسة بحث العوامل المحددة لسلوك القائد ومعرفة أثر النمط القيادي على مستوى الأداء الوظيفي لجماعة العمل (سيزلاقي و مارك جي، 1991، صفحة 295).

وقد حددت هذه الدراسات مجموعة من التصرفات والسلوكيات القيادية بلغت أكثر من ألف بعد واتجاه سلوكي ولكنها عادت وحصرتها ببعدين رئيسيين هما:

#### 1-تصميم وتنظيم العمل:

يشير هذا البعد الى تحديد القائد دوره ودور أعضاء المجموعة ويعملون معا على انجاز الأهداف اما السلوكيات المطلوبة لتحقيق ذلك فتتركز على تنظيم العمل وتحديد أهدافه.

#### 2-الاعتبارية:

يبين بواسطته القائد ثقة متبادلة مع أعضاء جماعته ويتحسس مشاعرهم يكون ودودا وان يقيم علاقات جيدة من الاتصال المتبادل بينه وبينهم (بلوط، 2005، صفحة 431).

للإشارة فقد اختلفت المسميات لهذين البعدين رغم تشابه الجوهر باختلاف الأشخاص الذين اهتموا بوصف السلوك القيادي فقد أطلق عليهما:

✓ بارستر: البعد الادائي والبعد التعبيري.

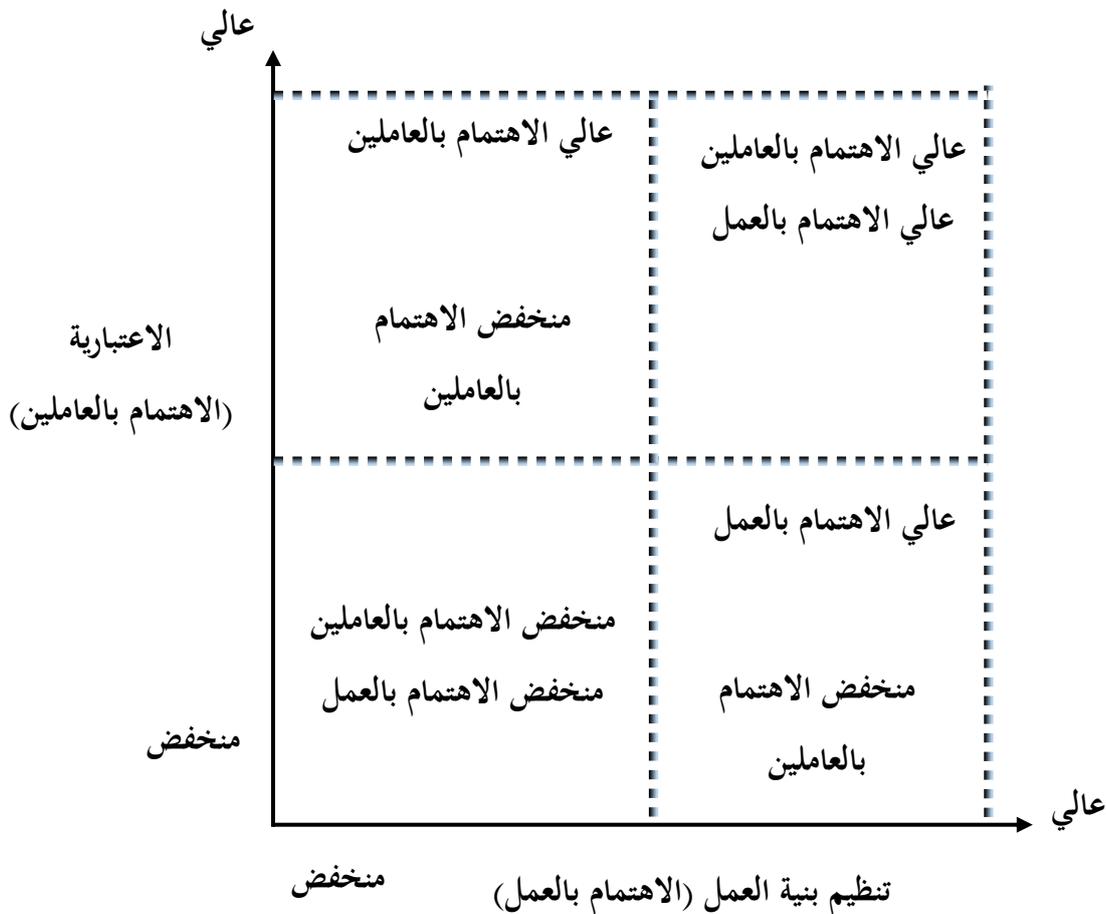
✓ جتزلز وجوبا (Getzels & Guba): البعد الوظيفي الرسمي والبعد الشخصي.

✓ هالبن (Halpin): بعد وضع إطار للعمل وبعد الاعتبارية.

✓ بليك وموتن: بعد الاهتمام بالعمل وبعد الاهتمام بالأفراد (عياصرة، 2006، صفحة 58).

ويمكن توضيح سلوك القائد من خلال اهتمامه بتصميم وتنظيم العمل (الاهتمام بالعمل) او الاعتبارية (الاهتمام بالعاملين) بشكل المصفوفة التالية:

الشكل رقم (I-02) يوضح: نموذج جامعة أوهايو في القيادة.



المصدر: علي أحمد عبد الرحمن عياصرة. (2006). القيادة والدافعية في الإدارة التربوية. عمان: دار حامد. الصفحة 58.

وقد توصلت دراسات جامعة أوهايو لعدة استنتاجات أبرزها يتمحور حول فاعلية القائد في حال جمعه للدرجات العالية من البعدين معا لأن الجمع يؤدي الى أداء أفضل ورضا وظيفي أكبر عند المجموعات العاملة مع القائد (بلوط، 2005، صفحة 432).

ثانيا: دراسة جامعة ميتشاجن (نظرية ليكارت لنظم القيادة).

قد طور النموذج "رنسيس ليكارت" خلال الدراسات التي أنجزت بمركز البحوث في جامعة ميتشاجن الأمريكية التي ركزت على العلاقات الإنسانية في الإدارة والتي بينت طبيعة العلاقة المتفاعلة بين القائد الإداري وأعضاء الفريق وأثر التفاعل في دافعية الفرد وزيادة الإنتاج وقد توصل ليكارت الى طرح اربع أنماط قيادية هي (Sekiou & blondin, 2002, p. 403):

• **النمط الاستغلالي Exploiteur Autoritaire:**

وفيه يتخذ القائد الإداري القرارات الخاصة بالعمل او العاملين دون مشاركتهم مما يؤدي الى سيطرة الخوف وعدم الثقة على العلاقات بين القائد والمرؤوسين.

• **النمط التسلطي الخير Bienveillant exploiteur:**

حيث يسمح القائد الإداري للبعض بالمشاركة في اتخاذ القرارات ولكن الثقة ضعيفة بين القائد ومرؤوسيه.

• **النمط الاستشاري Consultative:**

وهنا يبدي القائد قدرا ملحوظا من الثقة بحيث يوجد قدر من التفاعل والاتصال المتبادل بين القائد والمرؤوسين ويشجع ويستشير مرؤوسيه قبل أن يتخذ أي قرار.

• **نمط المشاركة الجماعية Groupe de participation:**

وفيه يمنح القائد الثقة الكاملة للمرؤوسين ويسمح لهم باخذ القرارات على نطاق واسع كما يشجع الاتصال المتبادل مما يدفع العاملين الى تحقيق اهداف المنظمة.

ثالثا: نظرية الشبكة الإدارية.

اتخذ روبرت بليك وجين موتون Robert Black & Jane Mouton النتائج التي توصلت اليها جامعتي اوهايو وميتشاجن الأمريكيتين قاعدة لنظريتهما في أوائل الستينات فقد اعتمدا في دراستهما على بعدين هما الاهتمام بالعاملين والاهتمام بالإنتاج وقاما بوضع تلك الابعاد في شبكة الغرض منها التعرف الى الأساليب القيادية المختلفة وقد حازت الشبكة على شهرة واسعة في ما يتعلق بتوضيح ديناميكية ابعاد القيادة فضلا عن استخدامها يفيد القائد في تحديد البدائل المتوفرة له لغرض تحسين فعاليته باعتباره قائدا (حسن، 2004، صفحة 36) وقد قسما كل بعد من هذه الابعاد الى تسع درجات من الاهتمام بالعاملين والاهتمام بالإنتاج للحصول على 81 نمطا قياديا ولكنهما اهتما بوصف خمسة أنماط قيادية كما هو موضح في الشكل رقم 10:

الشكل رقم (I-03) يوضح: نموذج الشبكة الإدارية.



**Source :** Samir trigui. (2004). management et laedership. Tunis: centre de publication universitaire. Page 162.

ومن الشكل السابق نلاحظ ان هناك خمسة أنماط قيادية هي: (حسن، 2004، صفحة 38).

### 1- النمط التسيبي او القيادة الضعيفة (1,1):

القائد لا يعطي الا أهمية قليلة جدا للعمل وللأفراد وهذا النوع يدعى بإدارة (دعه يعمل) كون القائد الإداري لا يأخذ بوره القيادي المطلوب منه.

### 2- نمط القيادة المتسلطة (9,1):

تركيز على العمل مع اهتمام قليل بالمرؤوسين ان فعالية العمل تنتج من خلال تهيئة الظروف بطريقة يقل فيها تدخل الافراد الى الحد الأدنى.

### 3- نمط القيادة التكاملي او قيادة الفريق (9,9):

تركيز عالي على كل من المرؤوسين والعمل ان فعالية العمل ناتجة من خلال افراد ملتزمين ومستقلين ومشاركين في تحديد اهداف المنظمة التي تؤدي الى إيجاد علاقة ثقة.

#### 4- نمط قيادة النادي (1,9):

تركيز عالي على المرؤوسين مع تركيز ضئيل على العمل فالاهتمام بحاجات الافراد العاملين والعلنية بعلاقاتهم يؤدي الى خلق جو من الصداقة يسود المنظمة.

#### 5- نمط القيادة المتوازنة او النط التوفيقي او الوسطي (5,5):

اهتمام معتدل بالعمل والمرؤوسين.

حيث توصل "بليك وموتن" الى ان النمط (9,9) هو النمط المثالي الذي يحقق الفعالية والكفاءة التي تقود الى الابداع والتفوق كما انه يسعى الى إيجاد التكامل بين العاملين والعمل من خلال المشاركة والعمل الجماعي.

#### الفرع الثالث: نظريات المدخل الموقفي

تقوم الدراسات الموقفية في القيادة على افتراض رئيسي هو ان فعالية القيادة لا تتحدد بصفات القائد ونمط القيادة بل تتحدد أساسا بخصائص الموقف المعين ولذلك سميت بالدراسات الموقفية (حنفي، شريف، و آخرون، 1989، صفحة 260).

#### أولاً: النظرية الشرطية لفيدلر (Fiedler)

تسمى كذلك بنظرية التكيف او النظرية الطارئة او النظرية العرضية لفيدلر قاد فيدلر عددا من الدراسات التي أقيمت في جامعة (الينيوي) الامريكية للاعوام 1967,1971,1976 والتي اعدت من ابرز الدراسات حول موضوع القيادة كونها اعتمدت منهاجاً جديداً اخذ في الاعتبار (طبيعة الموقف) الذي يوجد فيه القائد وبذلك ظهر ما يسمى بالنموذج الموقفي للقيادة الفعالة ويرى فيدلر عدم وجود أسلوب قيادي واحد يصلح لكل زمان او مكان وعدم وجود صفات معينة لكل قائد وبذلك لا يمكننا ان نتوقع ان هناك قائداً ناجحاً او فاشلاً في جميع الأوقات (حسن، 2004، صفحة 52) وبذلك تتوقف فعالية القيادة على الانسجام والتفاعل الصحيح بين شخصية القائد ومتغيرات الموقف.

حيث طور فيدلر أداة سماها (الزملاء الأقل تفضيلاً) (LCP) والمصممة لقياس درجة توجه القائد نحو المهام او نحو العلاقات مع المرؤوسين وقد عزل فيدلر ثلاث متغيرات موقفية (عياصرة، 2006، صفحة 63) وهي (Pieere, 1982, p. 201) :

•العلاقة بين القائد والمرؤوسين؛

•طبيعة العمل (هيكل العمل)؛

•قوة المركز.

ثانياً: نموذج ثلاثي الأبعاد لريدين

لقد اعتمدت أبحاث ريدين على دراسات بلاك وموتن حيث قاما بتطوير الشبكة الإدارية وذلك بإضافة بعد ثالث وهو بعد الفعالية l'efficacité (Trigui, 2004, p. 170) وقد أكد كل من "هيرسي وبلانشارد" في تقريريهما بأنه أول من أضاف البعد إلى بعدي المهمة والعلاقات وبالتالي أصبح السلوك القيادي يركز على ثلاث أبعاد وهي (حسن، 2004، صفحة 50):

❖ بعد الاهتمام بالعمل:

وهو المدى الذي يتخذه القائد لتوجيه جهوده وجهود مرؤوسيه نحو تحقيق الأهداف.

❖ بعد الاهتمام بالعاملين (العلاقات):

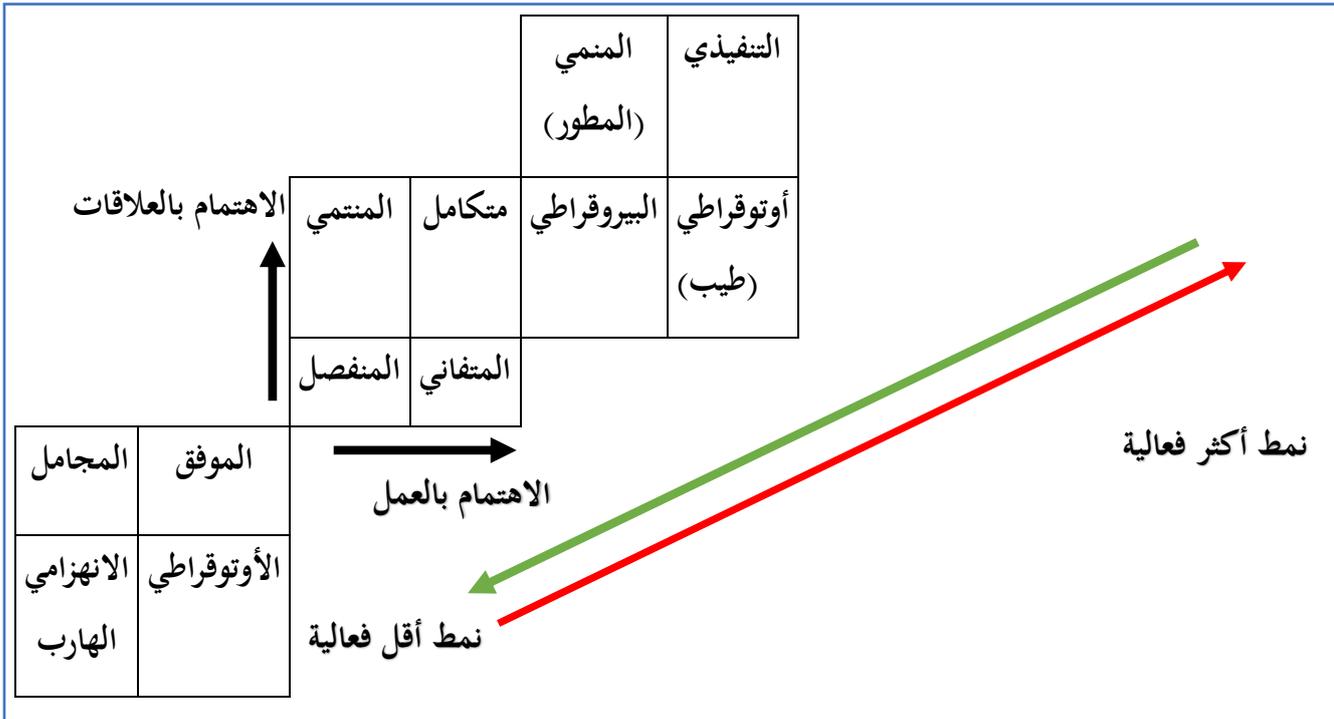
وهو مدى العلاقات الشخصية للقائد والذي يتميز بالثقة المتبادلة بينه وبين مرؤوسيه واحترام آرائهم ومشاعرهم.

❖ بعد الفعالية:

الذي يمثل المدى الذي يمكن ان يحقق القائد من خلاله المهمات والوظائف المناطة به وبدوره كقائد فيما تكون هناك فعالية او لا تكون وقد نتج عن إضافة البعد الثالث التوصل إلى ثمانية أنماط من القيادة تنتج من أربع أنماط أكثر فعالية وأربعة أخرى أقل فعالية.

حيث قسم ريدين أنماط القيادة وفق التقسيم التالي الموضح في الشكل أدناه رقم (04-I):

الشكل رقم (04-I) يوضح: نموذج ريدين ذو الأبعاد الثلاثة.



من خلال ما سبق نستخلص ان كل نمط من انماط القيادة الإدارية الأربعة قد يكون اقل فعالية او أكثر فعالية حسب ملائمة للموقف فأى نمط منها مستخدما في مواقف ملائمة يكون أكثر فعالية ومستخدما في مواقف غير ملائمة يكون اقل فعالية ويخرج ريدن من هذا التحليل بان الفعالية الإدارية للقائد الإداري تنتج من ملائمة النمط القيادي للموقف الإداري الذي يستخدم فيه (عبد الباقي، 2004، صفحة 289).

### ثالثا: نظرية دورة الحياة لهرسي وبلانشارد (Hersey and Blanchard)

قدم كل من بلانشارد وهيرسي خلال الدراسات التي أجريت في مركز أبحاث القيادة بجامعة اوهايو نظرية دورة حياة القيادة وهي تتمثل في ان القائد يغير نمط قيادته تبعا لاستعدادات المرؤوسين المتضمنة قابليتهم ورغباتهم لإنجاز مهام محددة وهي التي يطلق عليها بمستوى نضج المرؤوسين والذي يعد اهم عنصر من عناصر الموقف التي تؤثر على سلوك القائد لهذا يطلق على نظرية بلانشارد وهيرسي بنظرية دورة الحياة.

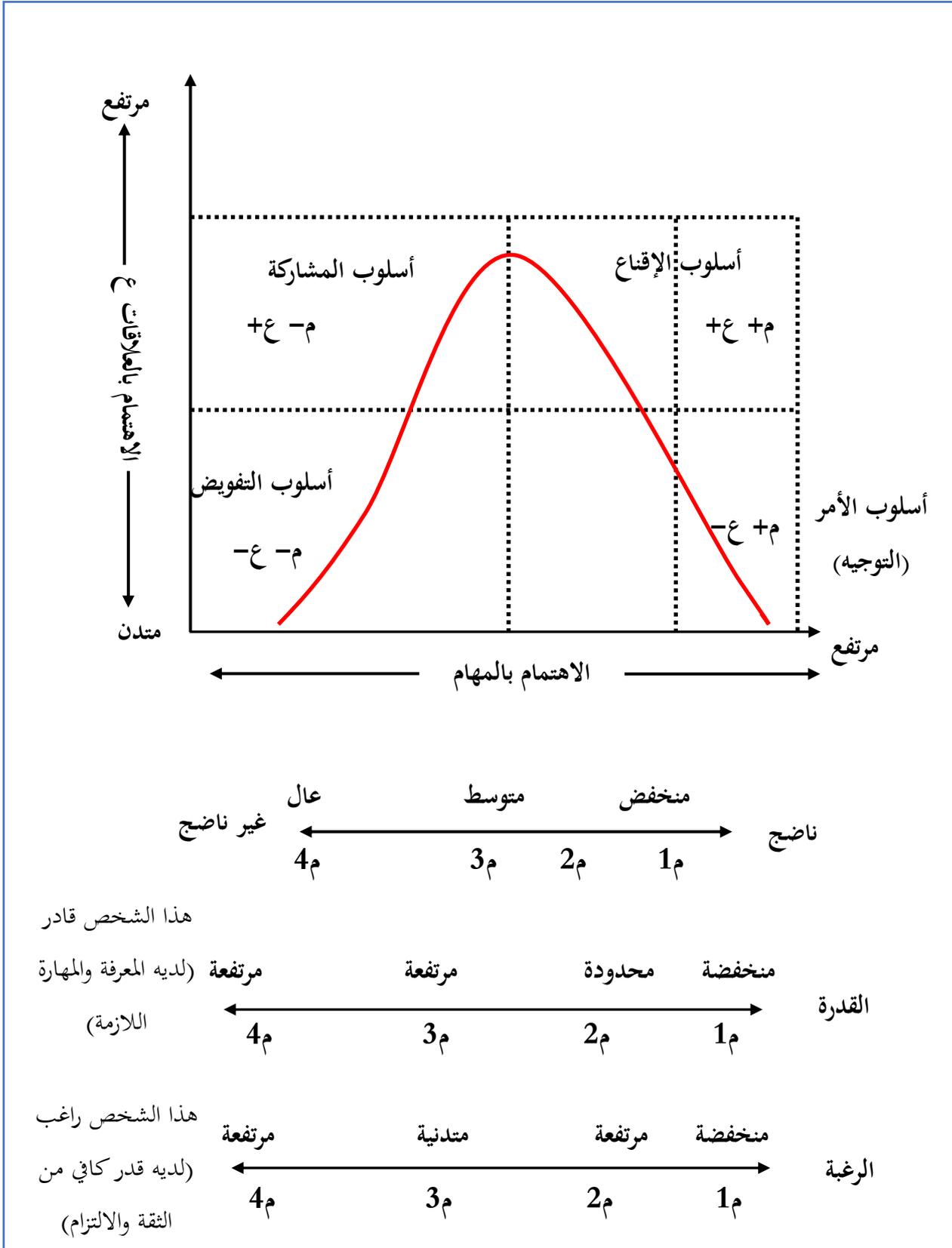
فقد وضح كل من بلانشارد وهيرسي بعدين رئيسيين لسلوك القائد هما: سلوك المهمة وسلوك العلاقة اذ فعالية هذين البعدين للسلوك تعتمد على مستوى نضج المرؤوسين.

ويعرف النضج بانه امتلاك المرؤوسين للرغبة والقدرة على انجاز وبلوغ المهمة المحددة (حسن، 2004، صفحة 60) والرغبة او ما يسمى بالدافعية وتتمثل في امتلاك المرؤوسين للثقة والتصميم نحو بلوغ الهدف او ما يعرف بالنضج النفسي.

أما القدرة او القابلية او ما تسمى بالكفاءة فتتمثل في امتلاك المرؤوسين للمعرفة والتجربة والمهارة الضرورية لبلوغ الهدف وهي مرتبطة بالنضج الوظيفي.

ان نظرية دورة حياة القائد تقترح أربع مراحل لنضج المرؤوسين وخلال كل مرحلة يغير القائد نمط قيادته والشكل رقم (1-05) يوضح: نموذج هرسي وبلانشارد.

الشكل رقم (I-05) يوضح: نموذج هرسي وبلانشارد.



المصدر: جمال الدين محمد مرسي، ثابت عبد الرحمن إدريس. (2003). السلوك التنظيمي. الإسكندرية: الدار الجامعية. الصفحة 591.

من خلال الشكل رقم (1-05) يتبين لنا المراحل الأربعة لنضج المرؤوسين وكل مرحلة يغير القائد نمط قيادته كالتالي:

#### • المرحلة الأولى:

يكون العامل في هذه المرحلة عاملاً جديداً في عمله وفي علاقاته بحيث لا يلم ولا يعرف من هم رؤسائه ولا زملاؤه في العمل ولا يعرف الأهداف التنظيمية ويكون العامل غير قادر على القيام بالأعمال المطلوبة منه وتكون درجة استعداده لتحمل المسؤولية محدودة (عياصرة، 2006، صفحة 75) ويفضل هنا أسلوب الأمر يصطلح هيرسي على هذا الأسلوب تسميات عدة مثل الإرشاد والتوجيه والتأسيس والتركيب (حسن، 2004، صفحة 63) ويركز فيه القائد على التوجيه المباشر حيث يحدد المهمة التي يقوم بها المرؤوسين وكذلك الكيفية التي يتم بها تنفيذ المهمة والزمن المحدد لتنفيذها مع الاهتمام القليل بالعلاقات الإنسانية.

#### • المرحلة الثانية:

مع مرور الوقت ونتيجة لاكتساب العامل الخبرة والمهارة من عمله الجديد ونتيجة لاحتكاكه مع رؤسائه وزملائه نجد أن العامل قد ينتقل إلى هذه المرحلة وبذلك تكون قدرة العامل على القيام بالأعمال المناطة به تتميز بقليل من الكفاءة لكن نجد هناك رغبة في العمل (عياصرة، 2006، صفحة 69) في هذا الأسلوب يعتمد القائد على اتخاذ القرارات مع محاولته اقناع المرؤوسين بها متوقفاً مقاومة بعضهم وفي الاقناع يحاول التخفيف من حدة هذه المقاومة ووفقاً لنظرية دورة حياة القيادة فإن القائد يستخدم هذا الأسلوب عندما يتراوح نضج المرؤوسين من المنخفض إلى المعتدل (حسن، 2004، صفحة 63) ويركز القائد في هذا الأسلوب على شؤون العمل والإنتاج وكذلك الاهتمام ببناء علاقات إنسانية واجتماعية مع المرؤوسين (عياصرة، 2006، صفحة 72) لتعزيز أرائهم واثارة الحماس والدافعية لديهم لأداء مهامهم بكفاءة عالية.

#### • المرحلة الثالثة:

مع زيادة مرور الوقت يصبح العامل قادراً على القيام بالعمل بشكل جيد وقادراً على تكوين علاقات مع العاملين ومع هذا فقد يفقر إلى بعض الشيء من الثقة بالذات وعدم الأمان نتيجة لزيادة المسؤولية الملقاة عليه (عياصرة، 2006، صفحة 72) هنا يكون مستوى النضج للمرؤوسين عالياً في القدرة ولكن الرغبة متدنية. وفي هذه المرحلة يعتمد القائد على أسلوب المشاركة ويهتم القائد في هذا الأسلوب على العلاقات الإنسانية حيث يكون دور القائد يتجلى في تشجيع مرؤوسيه والاستماع إليهم عن طريق الاصغاء الفعال مع دعمهم بأسلوب مرن ويشترك كل من القائد والمرؤوسين في اتخاذ القرارات.

#### • المرحلة الرابعة:

يصبح العامل في هذه المرحلة وقد اكتملت قدراته بشكل عالي بمعنى تكوين معلوماته ومهاراته واستعداده للقيام بالعمل في أحسن صورة (عياصرة، 2006، صفحة 70) في هذه المرحلة تكون قدرته ورغبته في العمل مرتفعة ومستعد لتحمل المسؤولية لهذا فان الأسلوب المتبع من قبل القائد كما يرى هيرسي وبلانشارد هو أسلوب التفويض (منخفض في التوجيه والمساندة) إعطاء القائد مرؤوسيه السلطة في تنفيذ الاعمال مع بعض التوجيه البسيط.

#### رابعاً: نظرية المسار-الهدف

تعتبر نظرية المسار-الهدف-التي قدمها روبرت هاوس (Robert house) سنة 1971 ثم طورها ميشال (Mitchell) سنة 1974 محاولة للربط بين السلوك القيادي ودافعية ومشاعر المرؤوسين.

قدم هاوس (house) هذه النظرية في القيادة لتساعد في تفسير الطبيعة الموقفية لوظائف القائد وربط في نظريته بين نظرية التوقع التي قدمها العالم فروم (VROOM) في الدوافع وبين الدراسات التي أجريت في جامعة اوهايو أي انه اخذ بعين الاعتبار الربط بين (الجدد-الأداء) (الأداء-الهدف) الذي جاء في نظرية التوقع وبين بعدي القيادة الاهتمام بالمهمة بالاهتمام بالعاملين الذين توصلت لهم جامعة اوهايو.

وقد ركزت نظرية المسار-الهدف على ضرورة زيادة المكافآت الشخصية للمرؤوسين من اجل الوصول الى الهدف وعلى ضرورة جعل الطريق الى هذه المكافآت سهلاً وميسراً وزيادة رضا المرؤوسين اثناء سلوك هذا الطريق وفي هذا السياق فان بعد الاهتمام بالعاملين يجعل الطريق الى هذا الهدف سهلاً (عياصرة، 2006، صفحة 73).

والاهتمام الرئيسي لهذه النظرية يتعلق بالكيفية التي يمكن ان يشكل فيها سلوك القائد عامل دافعية او اشباع للمرؤوسين لتأثيره في ادراكهم لأعمالهم وأهدافهم ومسارات تحقيقها وبذلك ستؤدي الدافعية المتحققة نحو العمل الى نتائج جيدة وأداء ممتاز للمرؤوسين (حسن، 2004، صفحة 48).

وترى هذه النظرية انه بإمكان القائد ان يتبنى أربعة أنماط أساسية من السلوك هي (سيزلاقي و مارك جي، 1991، صفحة 305):

**1. السلوك الموجه:** ويشتمل تخطيط وتنظيم ومراقبة وتنسيق نشاطات المرؤوسين من قبل القائد (حيث وجد ان هناك علاقة إيجابية بين رضا المرؤوسين وبين توجيه القائد خاصة في المهام الغامضة).

**2. السلوك المساند:** ويشتمل مراعاة تقديم الدعم لحاجات المرؤوسين وابداء الاهتمام برفاهيتهم ومصالحهم وإيجاد جو ودي ومرضي.

**3. سلوك المشاركة:** ويتميز بالمشاركة في المعلومات والتركيز على المشورة مع المرؤوسين والاستفادة من أفكارهم ومقترحاتهم في الوصول الى قرارات جماعية.

4. السلوك الموجه للإنجاز: ويتميز بوضع أهداف تتحدى القدرات وتوقع ان يكون أداء المرؤوسين على مستوى عالي والسعي المستمر لتحسين الأداء عادة ما يطالب القائد بأداء جيد الا انه في نفس الوقت يبدي ثقته في قدرات مرؤوسيه على أداء العمل بصورة جيدة.

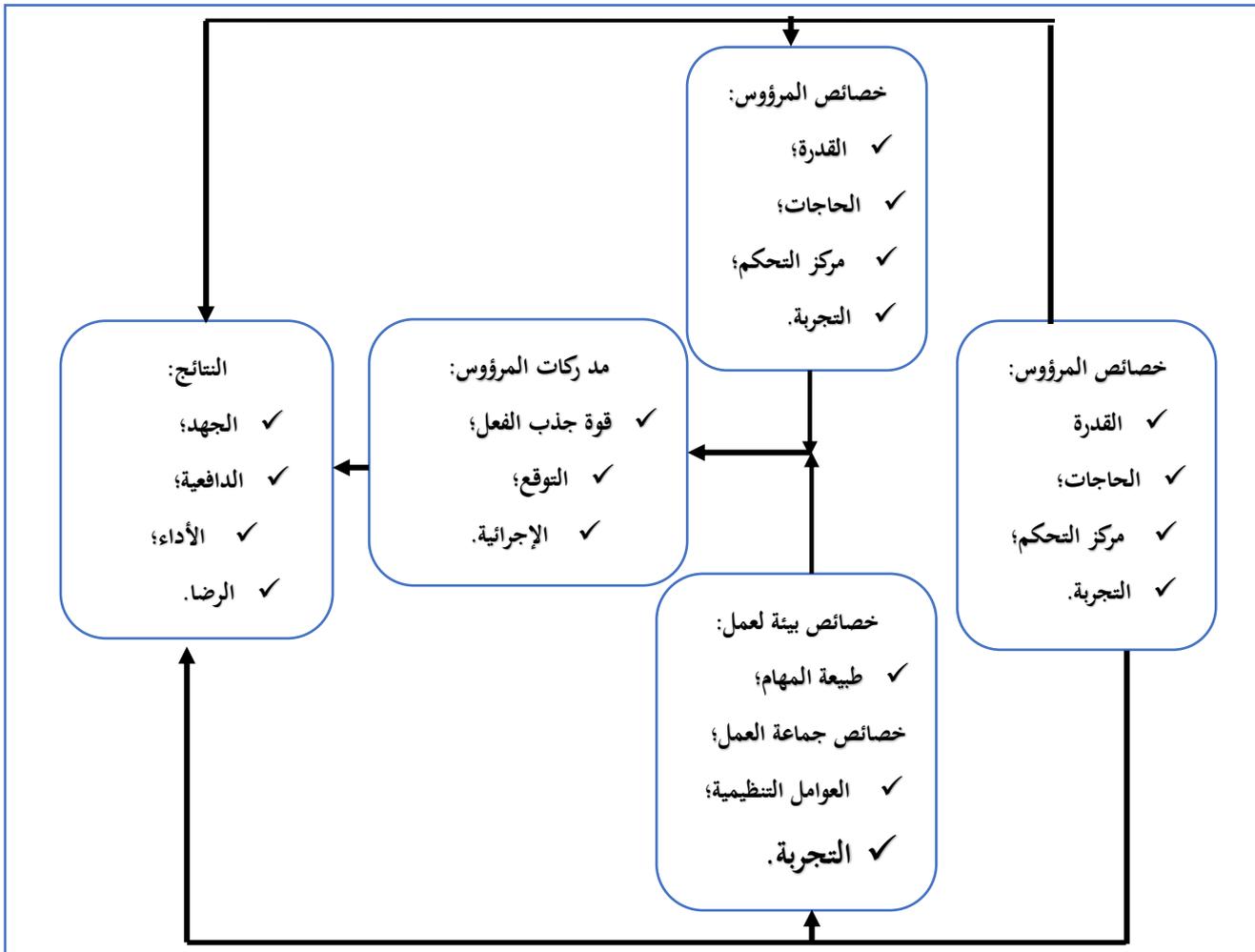
اما بالنسبة للموقف القيادي فان نظرية المسار والهدف تعتبر ان هناك عاملين وهما (سيزلاقي و مارك جي، 1991، الصفحات 306-307):

✓ خصائص المرؤوسين؛

✓ خصائص بيئة العمل.

يمكن اختصارها في الشكل التالي الموضح أدناه:

الشكل رقم (I-06) يوضح: ملخص لنظرية المسار-الهدف القيادة.



المصدر: صلاح الدين محمد عبد الباقي. (2004). السلوك الفعال في المنظمات. الإسكندرية: الدار الجامعية.

الصفحة 248.

## خامسا: نظرية الخط المستمر في القيادة

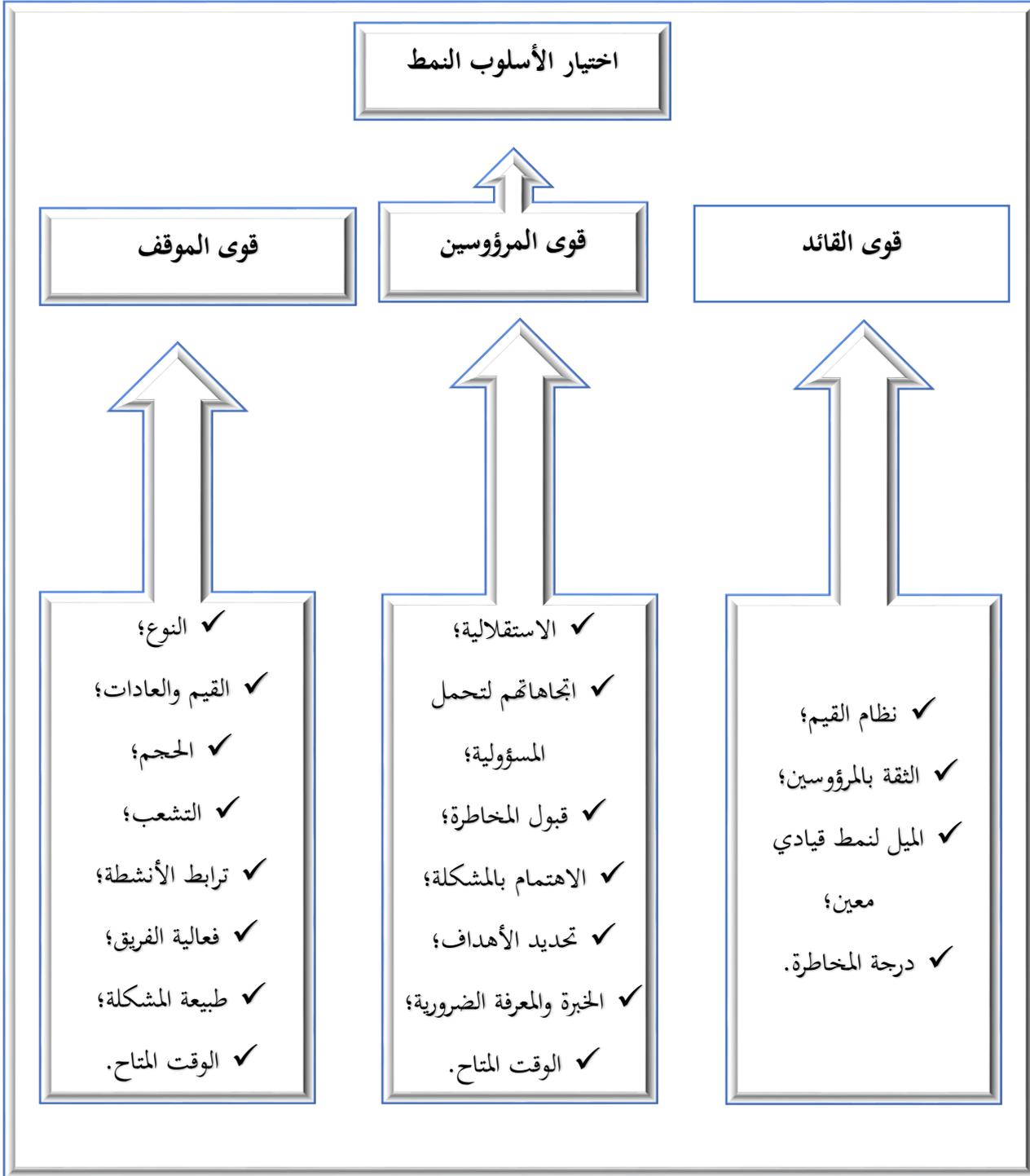
أو المسماة بنظرية تاننبوم وشميت R.Tennenbaum & W.h.Schmidt في القيادة، وقد كتب في عام 1958 تاننبوم وشميت مقالا تحت عنوان "كيفية اختيار الأسلوب القيادي" في مجلة هارفارد للأعمال، وقد لاقى هذا المقال بين أوساط المديرين التطبيقيين انتشارا في مجال القيادة، بدلا من اختياره لأسلوب القيادة الديمقراطي والأوتقراطي (Trigui, 2004, p. 167)، ثم وضع نموذج التسلسل القيادي سنة (Tannenbaum & Schmidt, 1973, p. 167)، ومنح القائد أساليب عدة يستطيع إتباعها في أثناء تعامله مع المرؤوسين دون وصف أي منهم بالصحة والخطأ، حيث أن أسلوب القائد الفعال يتوقف على قوى القائد وقوى المرؤوسين وقوى الموقف، وعليه فقد حددوا العلاقة بين القائد ومرؤوسيه على أساس خط مستمر، ومنه فإن القائد لا يختار أسلوبا واحدا بل هذا يتوقف على الموقف الذي هو فيه.

ووفقا لهذه النظرية فإنه يجب على القائد أن يأخذ القوى التالية في الحسبان لإختيار أفضل أسلوب في القيادة والمتمثلة في (Ibid):

- ✓ قوى القائد؛
- ✓ قوى المرؤوسين؛
- ✓ قوى الموقف.

والعناصر المكونة لكل واحدة من هذه القوى يبينها الشكل التالي:

الشكل رقم (I-07) يوضح: القوى المؤثرة في أسلوب القيادة.



**Source :** Samir trigui. (2004). management et laedership. Tunis: centre de publication universitaire. Page 168.

من خلال الشكل السابق نستخلص أن أسلوب القائد الفعال يتوقف على قوى القائد وقوى المرؤوسين وقوى الموقف.

### المطلب الثالث: أنماط القيادة الإدارية.

حتى نستطيع ضبط تأثير قوة جسم على آخر لا بد لنا تحديد السببية أي بتحديد وحصر الأسباب والركائز التي منحت القوة بتالي كذلك الأمر بالنسبة للقيادة وبغية تحديد درجة تأثير القيادة على الأفراد لا بد لنا كذلك تحديد الأساسيات التي ساعدت على حدوث هذا التأثير ويكون ذلك بتحديد الأنماط القيادية وتفسير درجة وكيفية تأثيرها على الأفراد.

### الفرع الأول: القيادة التحويلية.

حتى تتمكن المؤسسات من تحقيق النجاح والتكيف مع متطلبات البيئة الحالية، فهي بحاجة إلى قيادات لها رؤية واضحة لما يحمله المستقبل، ولها القدرة على إيصال هذه الرؤية إلى أذهان المرؤوسين وإقناعهم بها، مما يساعد على استنفاد طاقاتهم وحشودهم وتنمية التزامهم نحو المؤسسة.

وعليه فإن النمط القيادي التقليدي لم يعد بإمكانه مواجهة متطلبات التغيير والتكيف مع بنجاح، لذا تظهر الحاجة الملحة إلى أنماط قيادية حديثة لتمثل ضرورة حتمية من أجل حسن التعامل مع مشكلات التغيير، ومن أكثر المفاهيم القيادية ملائمة لقيادة التغيير القيادة التحويلية.

### أولاً: نشأة القيادة التحويلية

ظهر أول استخدام أكاديمي في الكتب العلمية المتخصصة في مجال القيادة لمصطلح القيادة التحويلية في كتاب "القيادة الثائرة Leadership rebel" لمؤلفه جيمس فيكتور داونتون James Downton Victor سنة 1973، ثم استخدم جيمس ماك جروجر بيرنز James Mac Gregor Burn's هذا المصطلح عام 1978، وبيرنز كأبي عالم، يتحسس بالواجب و ما يمليه عليه الضمير، ففكر ببناء نظرية تهدف بصورة رئيسية إلى التغيير الاجتماعي الجوهري الذي يستلزم إزالة قيود اجتماعية راسخة في المجتمعات تفسد بنظره أهمية الاعتراف بقيمة الانسان، مثل هذا التغيير الجوهري غالبا ما يأتي من خارج المنظمات الرسمية، ومن الأمثلة التي تفسر هذا التغيير الاجتماعي الذي يقصده بيرنز هو ما قام به غاندي في المجتمع الهندي، وما قام به نيلسون مانديلا في جنوب افريقيا، وكلاهما يشكلان نموذجا للقائد التحويلي (دواني، 2013، صفحة 131).

### ثانياً: مفهوم القيادة التحويلية

لم يتفق الباحثون على تعريف محدد للقيادة التحويلية ويعود السبب في ذلك لاختلاف الفلسفات ووجهات النظر حول القيادة التحويلية حيث تعتبر من المفاهيم الحديثة في الإدارة، الأمر الذي نتج عنه عدد من التعريفات أهمها:

❖ عرفها لاشواي **Lashway** فيعرفها بأنها: " القدرة على إلهام العاملين للنظر إلى ما بعد مكاسبهم الشخصية والتركيز على أهداف المنظمة (عياصرة، 2006، صفحة 78)؛

❖ أما بيرنز القيادة التحويلية على أنها: " عملية يسعى من خلالها القائد والتابعين إلى رفع بعضهم بعض إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق (Bernard M. B., From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision, 1990, p. 21)؛

❖ كما عرفها ميرف **Murph** بأنها: " قدرة القائد على إيصال رسالة المنظمة ورؤيتها المستقبلية بوضوح إلى المرؤوسين وتحفيزهم من خلال إظهار سلوكيات أخلاقية عالية، وبناء علاقة قائمة على ثقة واحترام متبادل لتحقيق أهداف المنظمة (Murphy, 2005, p. 131).

ثانياً: خصائص القائد التحويلي.

للقيادة التحويلية خصائص يتميزون بها عن غيرهم من القادة ومن أهم تلك الخصائص ما يلي (سالدر، 2007، صفحة 43):

- ✓ يخلق القادة التحويليين منظمات ذات مواومة وريادة وابداع ومرونة وتجعل من صورتهم الشخصية والاحترافية قادة قادرين على قيادة الآخرين في بيئة تحتاج لتغيير جذري؛
- ✓ يمتاز القادة التحويليين بالانفتاح والثقة المتبادلة بينهم وبين تابعيهم ويقدمون الدعم والتفهم لتابعيهم، إضافة إلى تمكينهم كلما دعت الحاجة إلى ذلك؛
- ✓ يؤكد القادة التحويليين على القيم من خلال توضيح القيم المرغوبة لتابعيهم وإثبات القول بالفعل من خلال تصرفهم بما يتلاءم مع أقوالهم؛
- ✓ يحاول القادة التحويليين الاستفادة من خبراتهم الماضية في مواجهة الأحداث المستقبلية، ويمتازون بالاستعداد لعمل تغيير جذري في أنماطهم وأساليبهم وسلوكياتهم إن دعت الحاجة لذلك؛
- ✓ يتمتع القادة التحويليين بالقدرة على مواجهة المواقف المعقدة والغامضة التي قد يتعرضون لها، واعتبارها أمورا لا بد للمنظمة أن تواجهها سعياً للنجاح.

ثالثاً: أبعاد القيادة التحويلية.

حدد (Bernard m. Bass, Bruce J. Avolio)(Bernard, Bruce, Dong, & All, 2003, p. 208) أبعاد القيادة التحويلية في:

➤ التأثير المالي:

يعني إيجاد القائد لرؤية واضحة وإحساس بالرسالة العليا للمنظمة وينشأ الإحساس بالفخر وتحقيق مكاسب الاحترام والثقة لمرؤوسيه (Bernard M. B., 1990, p. 22)، كما تعرف التابعين بالقائد ورسالته وتبني

قيمه وأهدافه وسلوكه والثقة به وبصدق معتقداته، وكذلك الحالة التي يلهم بها القائد مرؤوسيه (السكرانة، 2009، صفحة 423).

إن خبرات القائد ومقدرته الذهنية تجعل منه مصدر إعجاب وقوة وتمكنه من التأثير في الآخرين ذلك التأثير الذي يحدث بموجب الاتصال والتواصل المستمرين مع العاملين في مواقع العمل بهدف تحقيق التعاون بينهم وإقناعهم بأن تحقيق أهدافهم الشخصية لا يتم بمعزل عن تحقيق أهداف المنظمة وهذا يعني إيجاد نوع من التوحيد القيمي الشخصي والمنظمي بموجب إحداث التوازن التنظيمي المناسب بين أهداف المنظمة وإشباع حاجات العاملين (دواني، 2013، صفحة 141).

ومن أهم سلوكيات القادة التي توضح بعض مظاهر التأثير المثالي ما يلي (المرجع السابق، ص 141):

- ✓ يظهر القائد معتقدات راسخة؛
- ✓ يؤكد على الثقة؛
- ✓ يلتزم بقيم جوهرية.
- ✓ لديه القدرة على جذب الأفراد نحو الغرض المشترك.

#### ➤ الحفز الإلهامي:

يعرف الحفز الإلهامي بأنه: "قدرة القائد على إيصال توقعاته العالية للآخرين، ويستخدم الرموز لتركيز الجهود، ويعبر عن الأهداف المهمة بطرق مبسطة (Bernard M. B., 1990, p. 22)، ويعتبر سلوك القائد الإلهامي بأنه سلوك فرعي متفرع من التأثير المثالي ومرتبطة بالكاريزما (دواني، 2013، صفحة 142). إن الحفز الإلهامي تصف عملية تنشيط التخيلات الذهنية التي تزيد تركيز المرؤوسين على الرؤية، وأن هذه التخيلات تشجع على الالتزام بالمسؤوليات والأهداف المشتركة، لذا فإن مستوى القائد التحويلي في الحفز الإلهامي يكون أكثر قوة إذا كانت رؤية المنظمة المستقبلية ومهامها محددة بوضوح وبساطة (المراد، 2009، صفحة 224)، فالقائد التحويلي لديه القدرة على تحفيز التابعين بالأمر التالية:

- ✓ يوفر للأتباع المعنى والتحدي، ويثير عندهم روح الفريق؛
- ✓ يشغل الأتباع في رؤية حالات مستقبلية جاذبة، ويضعهم في مواقف تشعرهم بالحماس والتفاؤل.
- ✓ يخلق التحدي لديهم لمستويات أعلى من الإنجاز (دواني، 2013، صفحة 142).

#### ➤ الاستشارة الفكرية:

تشير إلى بحث القائد التحويلي على الأفكار الجديدة فهو يثير التابعين لمعرفة المشاكل وتشجيعهم على تقديم الحلول المحتملة لها وبطرق إبداعية ودعم النماذج الجديدة والخلاقة لأداء العمل، فالقادة التحويليين

يحددون الغرض ونقاط القوة والضعف للمنظمة، وعليه فالمشاكل تدرك وتحدد لها حلولاً عالية الجودة وتنفذ بالالتزام الكامل من قبل التابعين (السكران، 2009، صفحة 424).

إن القادة التحويليين يركزون على المشكلة أكثر من لوم المرؤوسين، ويعتبرون مرؤوسيهم مصدراً قيماً للأفكار، ومصدراً للحفاظ على الانفتاح على الأفكار الجديدة، حيث إن أفكار المرؤوسين ليس انتقادية تماماً لمجرد أنها تختلف مع أفكار قادتهم، بل إن القادة التحويليين يستفيدون من هذه الأفكار ويشجعون مرؤوسيهم على تحدي الوضع الراهن، والعمل على تأييد عملية التغيير، معززين مبدأ الإبداع لديهم من خلال تزويدهم بالطرائق والأسباب لتغيير طريقة تفكيرهم حول المشكلات التنظيمية والتقنية، والنظر إليها من زوايا وتصورات مختلفة، ودعم الإجراءات الجديدة للعمل (المراد، 2009، صفحة 226).

### ➤ الاعتبارات الفردية:

وتعني اهتمام القائد بمرؤوسيه وإدراكه مبدأ الفروق الفردية والتعامل مع كل مرؤوس منهم بطريقة معينة تتناسب واهتمامه، والعمل على تدريبهم وإرشادهم لتحقيق مزيد من النمو والتطور، وبالتالي هي مجموعة السلوكيات التي يستطيع القائد من خلالها أن يعطي إهتمام شخصي لكل مرؤوس، وذلك من خلال التعرف على مستوى الحاجات والرغبات الخاصة بهم، ولقد أكد Bass إن الإهتمام بالأفراد يعد خدمة وتوضيحاً وليس مجرد سلطة رقابية على هؤلاء الأفراد، وأن هذه القيادة تعمل على إثارتهم والاتصال معهم على نحو دائم، وأنها مسؤولة عن تقديم التدريب والتعليم المستمرين لهم ومنحهم الفرص المختلفة وهذا يؤدي إلى تطوير مهاراتهم وبالتالي يحقق مستويات عالية من الأداء، فالقادة التحويليين يركزون الانتباه حول تطوير مرؤوسيهم باتجاههم ليكونوا تحويليين أيضاً، ومؤكدين أيضاً على الأهداف المشتركة الممكن تحقيقها (الفاعوري و كفاية، 2009، صفحة 29).

### رابعاً: وظائف القائد التحويلي

حددت العديد من الوظائف للقائد التحويلي نذكرها فيما يلي: (القحطاني، 2001، صفحة 132)

#### 1. إدارة التنافس :

أي إدارة العمليات المتعلقة بأنشطة المنظمة، وتجميع المعلومات وتنمية القدرة على استخدام تلك المعلومات لزيادة القدرة التنافسية وذلك من خلال:

- ✓ وضع معايير النجاح المحكمة بشكل شمولي؛
- ✓ وضع نظام معلومات شخصية، ونظام معلومات تنظيمية؛
- ✓ تحليل عملية التحليل التنافسي للتأكد من معرفة ممارسات المنافسين.

#### 2. إدارة التعقيد:

وتعني قدرة القيادة التحويلية على التعامل مع كثرة المتغيرات دفعة واحدة، بغض النظر عن درجة التغيير ومستوى الغموض، أو تباين الأهداف والمصالح، وتوسع المنطقة الجغرافية، ويمكن عمل ذلك من خلال:

- ✓ إدارة العالقات عن طريق تمييز ما يجب أن تكون عليه العالقات مع كل طرف؛
- ✓ استخدام الحدس في حالة نقص المعلومات لاتخاذ القرار المناسب؛
- ✓ محاولة تحقيق التوازن بين أطراف المصالح مهما كان تباينها.

### 3. تكيف المنظمة مع التوجه العالمي:

ولتحقيق ذلك يجب القيام بما يلي:

- ✓ وضع رؤية مستقبلية ذات توجه عالمي بكل مستوياته؛
- ✓ تحديد رسالة المنظمة بحيث تعكس التوجه العالمي؛
- ✓ تغيير نسق القيم والقناعات والسلوكيات لتتلاءم مع التوجه العالمي.

### 4. إدارة فرق العمل العالمية:

يجب على القائد أن يشكل فرق قادرة على تحقيق التواصل العالمي المطلوب بحيث تمثل كافة التخصصات والمستويات الإدارية، والخلفيات الحضارية بالإضافة إلى ضرورة توفر المهارات اللغوية اللازمة لإنجاح تعامل المنظمة مع المنظمات العالمية.

### 5. إدارة المفاجآت وعدم التأكد:

على القيادات التحويلية تطوير قناعاتها الفكرية، واستعداداتها العقلية، والسلوكية لمواجهة المفاجآت والتغيرات المستمرة، وأن تنمي قدراتها للتعامل مع المفاجآت المتكررة لاتخاذ القرارات خاصة في الأوضاع غير المستقرة.

### 6. إدارة التعليم والتدريب المستمر:

تحتاج القيادة التحويلية إلى إيجاد نظام تعليمي وتدريب مستمر في المنظمة لكثرة التغيرات التي تواجهها هذه المنظمات، والتي تتطلب قدرة ومهارة عالية للتعامل معها.

### الفرع الثاني: القيادة التبادلية.

انطلقت هذه النظرية من خلال التمييز بين نمطين من أنماط القيادة الحديثة هما القيادة التبادلية والقيادة التحويلية في أعمال Burn's 1978 و قد تناول الباحثون في الفكر الإداري المعاصر و من أبرزهم Andrew Soder & Hallinger & Murphy & Cohen & Miler مفهوم واتجاهات القيادة التبادلية بالعديد من أعمالهم في الثمانينات من هذا القرن موضحين أهميتها في تحقيق الاستقرار لمنظمات الأعمال، كما بينت أعمال Bass ورفاقه 1990 فاعلية القيادة التبادلية وبأن القيادة التحويلية ليست بديلا للقيادة التبادلية وإنما مكملة لها (كائنكان، 2008، صفحة 33).

وتعتمد القيادة التبادلية في الأساس بأن يعمل القائد التبادلي ضمن ثقافة المنظمة الموجودة ويوضح الأدوار والمسؤوليات للعاملين لتحقيق النتائج المرجوة وقد تتحقق هذه النتائج المرجوة عندما يتم الاتفاق بين القادة والتابعين على أنه إذا تحققت النتائج المرجوة فإنهم سيتم مكافأتهم، وبعبارة أخرى فإن القائد التبادلي يشرح للمرؤوسين بأن السلوك المؤدي للأداء المرغوب سيتم مكافأته بينما سيتم تنفيذ العقوبة على السلوك المؤدي للأداء غير المرضي.

إن القيادة التبادلية توجه مجهودات الأفراد باتجاه المهام وتحدد لهم الأهداف الواجب إنجازها وتشدد على منافع ومكافآت محددة يحصل عليها المرؤوسين نتيجة تقيدهم بإنجاز المهام والواجبات المتفق عليها والمجدولة أو المحددة مسبقاً لهم (بلوط، 2005، صفحة 445).

كما يمكن تعريفها بأنها القيادة التي يقوم من خلالها القائد بعقد الاتفاقيات مع المرؤوسين بهدف تبادل شيء له قيمة ومردود لدى الطرفين أي أن أساس هذا النمط هو الصفقات التي تعقد بين الرئيس والمرؤوس والنتائج أو العوائد المترتبة على تلك الصفقات في حال تحقيق طموح القائد المنشودة والأهداف المتفق عليها (خصاونة، 2011، صفحة 96).

وبصفة عامة فإن القادة التبادليين يعملون ضمن الثقافة الحالية للمنظمة ويأخذون في اعتبارهم الانحرافات والأخطاء والمخالفات، ومن ثم يتخذون الإجراءات التصحيحية، ويركزون على معرفة الأشياء الداعمة للنجاح في العمل وكيفية الحفاظ على استمرار النظام (مرسي، 2014، صفحة 196).

من خلال ما سبق يمكن تحديد خصائص القائد التبادلي فيما يلي (صالح و المبيضين، 2013، صفحة 190):

- ✓ يحدد مسارات المرؤوسين التي تسهم في تحقيق الأهداف؛
- ✓ يزيل العقبات من المسار الذي يؤدي إلى تحقيق الأهداف؛
- ✓ يزيد من رضى المرؤوسين من خلال الحوافز؛
- ✓ يولي اهتماماً إلى تحديد الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية.

ثانياً: أبعاد القيادة التبادلية.

حدد (Bernard M, Bass J. Avolio) (Bernard, Bruce, Dong, & All, 2003, p. 208) أبعاد القيادة التبادلية المتمثلة فيما يلي (كائنكان، 2008، الصفحات 41-42):

➤ المكافأة المشروطة:

هي نوع من الاتفاق بين القادة وتابعيهم لإنجاز مهام معينة يقوم القادة بتوضيحها ومناقشتها مع المرؤوسين، وتوضيح من المسؤول عن أداء كل منها وما هي النتائج المتوقعة، وكيفية تحقيق المستويات المرغوبة لأدائها بشكل مرض للطرفين باستخدام التعزيز الإيجابي المتمثل في المكافآت والامتيازات.

#### ➤ الإدارة بالاستثناء النشطة:

يمكن التمييز بين الإدارة بالاستثناء النشطة والإدارة بالاستثناء الساكنة من خلال وقت تدخل القادة، حيث يقوم القادة منذ البداية بوضع القواعد وتعليمات لضبط العمل، وهم يبحثون في المجالات التي يمكن أن تحدث خلال في الأداء لتجنبها، كما أنهم قادة يتمتعون بالنشاط ويقضون وقتا كافيا بالمراقبة وفحص الأنظمة والعمليات وطرق الأداء للتنبؤ بالمشكلات الممكن حدوثها لاتخاذ الإجراءات التصحيحية عند حصولها قبل أن تتحول إلى مشكلة يصعب حلها.

#### ➤ الإدارة بالاستثناء الساكنة:

تعتبر الإدارة بالاستثناء الساكنة عن القادة الذين يبدأ تدخلهم بعد انتهاء المهام، وظهور النتائج واكتشاف أنها غير مطابقة للإجراءات أو المعايير حيث يبدؤون بالإجراءات التصحيحية فيتم تطبيق العقوبة الملائمة بحق العاملين من ذوي الأداء غير المرغوب الذي أدى إلى حدوث الخلل في الانجاز كالإنذار أو النقل أو الطرد.

#### الفرع الثالث: القيادة الترسلية.

يرجع أصل هذا النمط القيادي إلى حركة عدم التدخل التي قام بها التجار والاقتصاديون في أوروبا في نهاية القرون الوسطى وذلك لمقاومة التدخل الحكومي في الشؤون الاقتصادية، ثم انتقلت الفكرة إلى القيادة الإدارية في المؤسسات الخاصة، وهنا أصبح القائد يلعب دور الوسيط وأصبح يتصف بالسلبية والتسامح والتودد تجاه أتباعه في اتخاذ القرارات (سمير صالح الدين حمدي، 2013، صفحة 97)، فالقائد من هذا النوع أخذ يقوم بدور ثانوي في التوجيه والإرشاد والتأثير في الآخرين.

وتعرف القيادة الترسلية على أنها القيادة التي تركز على حرية الفرد العامل إلى حد الإفراط، حيث يتم الاهتمام فقط بالعلاقات الإنسانية، دون الاهتمام بالعمل والإنتاج، والقيادة هنا متسامحة ولينة ويتمتع أتباعها بدرجة عالية من الاستقلالية في القيام بأعمالها، وتعتمد على المرؤوسين في صياغة ووضع الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها ويطلق على هذا النمط القيادي تسميات كثيرة منها: القيادة الحرة، والقيادة المنطلقة، والقيادة الفوضوية، والقيادة غير الموجهة، أو قيادة اطلق العنان (أحمد ماهر، 2003، صفحة 137).

ويغلب على هذا النمط طابع الفوضى وسلبية القائد، حيث أن هذا النوع من القيادة لا تحكمه قوانين أو سياسات محددة، ويتميز بعدم التدخل في مجريات الأمور، ولا يعطى توجيهاته أو إرشاداته للأتباع اطلاقاً، إلا

إذا طلب منه، وبالتالي يترك للأتباع حرية التصرف المطلقة، وقد يكون في ذلك عدم قدرة القائد على اتخاذ القرارات أو عدم معرفته بالمشكلة المطروحة.

ويعتمد هذا النوع من القيادة بترك المرؤوسين باستغلال أماكنهم لتحقيق رغباتهم وأهدافهم، نحو عدم تحقيق أهداف والقيادة لا تمارس أدنى درجات المتابعة والتحفيز والفاعلية، مما يؤدي سلبي المنظمة.

**خصائص القيادة الترسلية (عياصرة و الفاضل، 2006، صفحة 38):**

- ✓ ترك الحرية الكاملة للاتباع في اصدار القرارات واتخاذ الإجراءات، ووضع الحلول لإنجاز العمل؛
- ✓ ارتفاع الروح المعنوية وانخفاض الإنتاجية؛
- ✓ يترك للمرؤوسين تحديد أهدافهم وفقا للأهداف العامة المؤسسة؛
- ✓ انعدام المهارة القيادية، وعدم السيطرة على المرؤوسين؛
- ✓ الفوضى والتسيب سمة هذا النمط وعدم انتظام سير العمل؛
- ✓ غياب التخطيط، وعدم الفاعلية؛
- ✓ يتساهل مع المرؤوسين المقصرين في أداء واجباتهم.

### المبحث الثاني: أساسيات الالتزام التنظيمي.

في الآونة الأخيرة ازداد اهتمام الباحثين بدراسة موضوع الالتزام التنظيمي وذلك لتأثيره الواضح على فعالية المنظمة وزيادة إنتاجيتها على اعتبار أن الموظف الملتزم أكثر التصاقاً بالمنظمة وأكثر جدية في تحقيق أهدافها، لذلك ومنذ مطلع النصف الثاني من القرن العشرين بدأ الاهتمام بموضوع الالتزام الوظيفي وبالتحديد عام 1950 حيث ركزت أغلب الدراسات والبحوث على تفسير طبيعة وعلاقة العاملين بالمنظمة وفقاً لتوافق القيم والأهداف.

**المطلب الأول: مفهوم الالتزام التنظيمي، خصائصه ومراحله.**

إن عملية تحديد مفهوم للالتزام التنظيمي سوف يساعدنا لا محالة من تحديد الخصائص التي تميزه ويمكننا من تبسيط أهم المراحل التي يمر بها.

#### الفرع الأول: مفهوم الالتزام التنظيمي.

على الرغم من تزايد عدد المهتمين بالالتزام التنظيمي فإنه لا يوجد اتفاق على تعريف محدد له، ويرجع ذلك إلى تعدد المنطلقات والزوايا التي نظر الباحثون إليه من خلالها، وفيما يلي سنعرض أهم التعاريف التي قدمها مجموعة من الباحثين:

- يعرف Steers, Mowday and Porter 1979 الالتزام التنظيمي بأنه: "القوة النسبية لارتباط الفرد بمنظمة معينة وفهمه لها" (Evelyn & All, 2013, p. 203).

- كما عرفه 1982 Mowday and al على أنه اعتقادا قويا وقبولاً من جانب الأفراد لأهداف المنظمة وقيمتها واستعدادهم لبذل الجهود لصالح المنظمة والرغبة في البقاء عضواً في المنظمة التي يعمل فيها الفرد (Velmurugan & Zafar, 2010, p. 107).

- في حين عرفه Allen & Mayer على أنه عبارة عن الحالة النفسية للفرد والتي تعبر عن علاقة العامل بالمنظمة، وهذا ما يؤثر في قرار العامل في البقاء عضواً في المنظمة أو تركها (Poongavanam, Chandrasegaran, & Sundar, 2012, p. 1).

- ويعرفه Chatman, Oreilly على أنه: الربط النفسي الذي يربط الفرد بالمنظمة مما يدفعه للاندماج في العمل وإلى تبني قيم المنظمة (الجميلي، 2012، الصفحات 295-296).  
من خلال التعريف السابقة يمكن القول بأن الالتزام التنظيمي ناتج عن تفاعل ثلاثة عناصر هي (أبو معيلق، 2012، الصفحات 25-26):

- (1) **التطابق:** أي تبني أهداف المنظمة وقيمتها باعتبارها أهدافاً وقيمة للفرد العامل في التنظيم؛
- (2) **الاستغراق:** والمقصود به الانهماك والانغماس أو الانغمار النفسي في الأنشطة ودور الفرد في العمل؛
- (3) **الإخلاص والوفاء:** معنى ذلك الشعور بالعاطفة والارتباط القوي إزاء المنظمة، فالأفراد الذين لديهم ولاء لمنظمتهم هم أولئك الذين يعملون بوفاء ويكرسون كل طاقاتهم لما يفعلون، وأن أنشطتهم وإخلاصهم غالباً ما تكون على حساب اهتماماتهم الأخرى أنهم ينظرون لمشكلات المنظمة على أنها مشكلات شخصية لهم، وأن منازلهم تكون امتداداً لعملهم.

#### الفرع الثاني: مراحل الالتزام التنظيمي.

إن العملية التي تؤدي إلى ارتباط الفرد بمؤسسته قد حددها Welsch و Lavan كالتالي (العبادي، 2000/1999، صفحة 18):

**الأولى:** مرحلة انضمام الفرد للمؤسسة التي يريد أن يعمل بها وفي الغالب يقع اختياره على المؤسسة التي يتوقع أنها تحقق له رغباته وتطلعاته؛

**الثانية:** مرحلة الالتزام التنظيمي حيث أن الفرد يحرص بشدة على بذله جهداً كبيراً من أجل تحقيق أهداف المؤسسة ونهوضه بها.

كما يرى Bouchanan أن الالتزام التنظيمي يمر بثلاث مراحل متتابعة وهي (رائد ضيف الله الشوابكة، 2010، صفحة 36):

(1) **مرحلة التجربة:**

وتمتد من تاريخ مباشرة الفرد لعمله ولمدة عام واحد، بحيث يكون الفرد خلالها خاضعا للتدريب والإعداد والتجربة، ويكون من خلالها اهتمامه منصباً على تأمين قبوله في المنظمة ومحاولة التأقلم مع الوضع الجديد، وخلال هذه الفترة يواجه عدداً من المواقف كتحديات العمل وعدم وضوح الدور، وظهور الجماعات المتلاحمة وكذا تضارب التزامه مع نمو الاتجاهات نحو التنظيم.

### (2) مرحلة العمل والانجاز:

وتتراوح هذه المرحلة بين العامين والأربعة أعوام، وخلالها يحاول الفرد جاهداً تأكيد مفهوم الإنجاز وأهم ما يميز هذه الفترة الأهمية الشخصية للفرد وتخوفه من العجز ويتبلور وضوح الالتزام للعمل والمنظمة.

### (3) مرحلة الثقة والنضج:

وتبدأ هذه المرحلة تقريبا من السنة الخامسة من التحاق الفرد بالمنظمة وتستمر إلى غاية مفارقتها لها، حيث يزداد ولاؤه وتتقوى علاقته بالتنظيم.

### الفرع الثالث: خصائص الالتزام التنظيمي.

يتصف الالتزام التنظيمي بعدد من الخصائص نذكر منها (عاشوري، 2014، صفحة 47):

- ✓ يعبر الالتزام التنظيمي عن استعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة في البقاء بها وقبوله وإيمانه بأهدافها وقيمتها؛
- ✓ يشير الالتزام التنظيمي إلى الرغبة التي يبديها الفرد للتفاعل الاجتماعي من أجل تزويد المنظمة بالحيوية والنشاط ومنحها الولاء؛
- ✓ يؤثر الالتزام التنظيمي على قرار الفرد فيما يتعلق ببقائه أو تركه للمنظمة؛
- ✓ يتصف الالتزام التنظيمي بأنه حالة غير ملموسة تتجسد في ولاء العمال لمنظماتهم وأبعاده متعددة ومؤثرة في بعضها البعض.

### المطلب الثاني: أبعاد الالتزام التنظيمي.

إن ارتباط الأفراد بالكيانات والمنشآت مبني على أساس تعاقدات ولا يمكن أن يتحقق هذا الارتباط إلا بتحقيق مجموعة من الشروط والمبادئ التي تكون الأساس التي تخضع له العلاقة التعاقدية بين الطرفين وينتج عنه التزام يمكن أن يأخذ عدة أشكال وصور.

### الفرع الأول: أبعاد الالتزام التنظيمي.

حسب (Mawday and all 1982) فإن للالتزام التنظيمي ثلاث أنواع أو أبعاد وهي (ابنسام يوسف محمد

مرزوق، 2011، الصفحات 45-46):

أولاً: الالتزام الاستمراري.

وسمي في الأدبيات أيضا: البقائي، المستمر، المحسوب، التبادلي، السلوكي، ويتضمن هذا المدخل عددا من النماذج والنظريات، والتي كان أبرزها نظرية بيكر ونموذج الاستثمارات (التبادلات)، نموذج سالانيك (1977) (Salanick) وسيتم شرح هذه النظريات والنماذج فيما يلي:

### 1. نظرية بيكر:

و هو يعتبر المدخل الأول في دراسة الالتزام التنظيمي حيث إعتد على مفهوم قدمه أحد باحثي علماء الاجتماع هو بيكر 1960 Becker ، حيث وضع مفهوم نظامي لطبيعة سلوك بقاء الافراد في المنظمات وإتخاذ تصرفات منسجمة ومتوافقة مع المحافظة على هذا البقاء، وكانت هي أول محاولة لوضع تعريف للالتزام، والذي نظر فيها إلى الالتزام باعتباره مفهوم بنائي تراكمي ناتج من إدراك الفرد لتراكم الاستثمارات المنظمة، وقد عرفت نظريته بنظرية -الرهان الجانبي-Side "bet" التي قدمها سنة 1960 (درويش، 2008، صفحة 9).

ومضمون هذه النظرية أن هناك أشياء سابقة في الماضي يخشى الفرد فقدها فيرغب في إستمرارها ويراهن على عدم خسارتها بمراهنة جانبية، وهي جانبية لأنها قد تتعلق أحيانا بصلب السلوك (العمل في المنظمة) بشكل مباشر، إلا أنها مراهنة مهمة لدى الفرد وذات قيمة عالية عنده، مما يضطره لاحقا (وبإدراك منه أو دون إدراك) إلى التقيد والاندماج بسلوك ثابت ومستمر ومتجانس ومتوافق، هذا السلوك هو الالتزام التنظيمي الذي يحدث نتيجة هذه المراهنة الجانبية.

### 2. نموذج الاستثمارات (التبادلات):

قدمه كل من فرال وريزبيلت (Rusbult & Farrell 1981) ، وطبقا لهذا النموذج فإن الالتزام يشير إلى احتمال أن يبقى الفرد في عمل معين ويشعر بالارتباط السيكولوجي سواء كان راضيا عن عمله أو غير راض وهو احتمال يتزايد مع زيادة عوائد العمل وحجم الاستثمارات التي يرصدها العامل بسبب عمله في المنظمة.

والاستثمارات في هذا النموذج تأخذ شكلين هما:

استثمارات خارجية: وهي تتواجد عندما ترتبط اهتمامات الفرد الإضافية بسلوك العمل الحالي؛

استثمارات داخلية: مثل الاندماج العاطفي والوقت والمال.

ومنه فإن معادلة الالتزام ضمن هذا النموذج تتمثل في:

الالتزام = (العوائد التنظيمية - تكلفة أداء العمل) + الاستثمارات - قيمة بدائل العمل المتاحة.

### 3. نموذج سالانيك:

وصفه سالانيك العمليات التي من خلالها يطور الفرد عالقة الالتزام مع منظمته بقوله: " إن الفرد سيصبح مرتبط بمنظمته نتيجة للتصرفات المتراكمة التي يقوم بها والتي تعبر عن معتقداته تجاه منظمته بحيث يصبح هذا السلوك ملزماً للفرد فيما بعد (هيجان، 1998، صفحة 6). و الالتزام يقصد به هنا أن نتصرف كما نؤمن ونعتقد، والتصرفات هنا هي التي تفرق بين الاتجاهات الإلزامية وبين الالتزام السلوكي، ويركز الالتزام في هذا النموذج على التصرفات وليس الاتجاهات وهذا هو معنى أن نتصرف كما نؤمن ونعتقد، وقد حدد سالانيك (Salanick) أربع تصرفات سلوكية تحدد درجة الالتزام وهي:

✓ الوضوح؛

✓ عدم إمكانية الإلغاء؛

✓ الإرادة الحرة في إختيار وممارسة السلوك؛

✓ الطقوس والقوانين.

ثانياً: الالتزام التنظيمي المعياري.

وسمي أيضاً الالتزام الأخلاقي أو الأدبي يستند هذا المفهوم على القيم والمعايير الاجتماعية وأول من قدم مفهوم الالتزام التنظيمي المعياري (القيمي) هو وينر Weiner عام 1982، حيث انتقد وينر المحاولات السابقة لتفسير الالتزام التنظيمي باعتبارها تفسيرات جزئية قاصرة عن تقديم فهم شامل للظاهرة، وبالتالي لا يمكن الاعتماد عليها في التفسير و التنبؤ، وذهب إلى أن نظريات الالتزام ينبغي أن تأخذ في اعتبارها عند تفسير الالتزام لدى الأفراد دراسة المعتقدات المعيارية المستدمجة، مثل المعايير الاخلاقية الشخصية لدى العاملين التي تخلق لديهم الإحساس بالواجب نحو المنظمة.

وقد عرف وينر الالتزام التنظيمي على أنه: "إجمالي الضغوط المعيارية المستدمجة للعمل بالطريقة التي تحقق أهداف المنظمة ومصالحها"، ووفقاً لهذا المفهوم فإن الالتزام التنظيمي ناجم عن ضغوط المعايير والقيم على العامل، وسواء كانت هذه المعتقدات القيمية فردية، شخصية وبقناعات ذاتية ينشأ بها وعليها الفرد مبكراً ومن خلال مصادر وأسباب متعددة، أو ما يخلقه ضغط التطبيع الاجتماعي على وجه الخصوص وعبر الزمن من قيم اجتماعية مستندة على ما يكونه الفرد من اعتقادات وتصورات عن توقعات الجماعة بخصوص ما يجب عليه هو القيام به (الشمري، 2013، صفحة 29).

ويرى وينر Weiner أن الالتزام التنظيمي يتحدد ببعدين أساسيين هما:

✓ الولاء والإحساس بالواجب؛

✓ التوحد مع قيم واهداف المنظمة.

ويمكن قياس الالتزام المعياري من خلال استخدام مقياس مباشر للمعتقدات المعيارية الشخصية المتعلقة بنوعية التصرفات التي تعكس الاهتمامات التنظيمية، ويمكن أن يتم ذلك من خلال عبارة رئيسية ذات درجات تركز على الاستعداد الأخلاقي مثل:

• أنا لدي التزام أخلاقي لأداء السلوك.

ومن التحليل السابق وحسب وجهة نظر وينر Wiener أن الأفراد الملتزمين يمكن أن يسلكوا سلوكيات معينة، لا لأنهم خططوا لأدائها لأنها ذات فائدة شخصية لهم، ولكن لأنهم يؤمنون أن ذلك هو الشيء الصحيح كما أنه الشيء الأخلاقي أن يفعلوا ذلك.

وبالتالي فإن الفرد الملتزم يرى أنه من الصحيح والأخلاق هو البقاء في المنظمة بغض النظر عما إذا كان البقاء في المنظمة هو الأكثر فائدة له أو لا.

ثالثاً: الالتزام العاطفي.

وأطلقت عليه العديد من التسميات من بينها الالتزام الاتجاهي، المؤثر، الوجداني، الموقفي، وكان أول تعريف للالتزام التنظيمي العاطفي هو الذي قدمه بورتر وسميث Smith & Porter سنة 1974، والذي عرف الالتزام بأنه: "الاتجاه الايجابي الوجداني نحو المنظمة"، وبالتالي فإن الفرد الذي يظهر مستوى عالي من الالتزام هو يتميز بثلاث صفات وهي:

✓ اعتقاد قوي وقبول لأهداف وقيم المنظمة؛

✓ الاستعداد لبذل أقصى جهد ممكن لأجل المنظمة؛

✓ الرغبة القوية في استمرار عضويته في المنظمة.

أما بوشنان Buchanan فينظر للالتزام التنظيمي بوصفه أنه نتاج تفاعل ثلاث عناصر هي (درويش، 2008، الصفحات 1327-138):

✓ **التطابق Identification**: وهو تبني قيم و أهداف المنظمة، باعتبارها كما لو كانت قيم الفرد وأهدافه الخاصة؛

✓ **الإستغراق Involvement**: ويقصد به الانهماك أو الانغماس السيكولوجي في الأنشطة والواجبات التنظيمية؛

✓ **الشعور بالولاء felling of loyalty**: ومعناه الشعور بالعاطفة والارتباط القوي بالمنظمة.

المطلب الثاني: طرق قياس الالتزام التنظيمي وفوائده.

ان عملية قياس الالتزام التنظيمي للأفراد تتعد فوائد نتائجها، حيث أنها محاولة تحديد درجة وكيفية تأثير الأنماط القيادية، مستعملين نتائج القياس كدليل وإرشاد لتحديد مكانة أبعاد الالتزام التنظيمي.

### الفرع الأول: طرق قياس الالتزام التنظيمي.

تمثل عملية رصد درجة الالتزام التنظيمي لدى الأفراد داخل المنظمة إحدى العمليات التي تسعى المنظمة للوقوف على نتائجها، وقد تتحمل في سبيل ذلك تكاليف متعددة، كما تتباين مقاييس الالتزام التنظيمي من حيث طبيعتها ومكوناتها، فهي تنقسم إلى مقاييس موضوعية ومقاييس ذاتية.

#### أولاً: المقاييس الموضوعية.

هي عبارة عن طرق بسيطة تهدف إلى التعرف على مستوى الولاء، وذلك عن طريق تحليل الظواهر السلوكية للفرد مثل (أبو جياب، 2014، الصفحات 20-21):

➤ **رغبة الفرد في البقاء بالمنظمة:** وتظهر من خلال ما يبديه في حديثه مع زملائه أو مع أفراد خارج العمل عن الرغبة في البقاء أو الرغبة في ترك العمل.

➤ **مستوى الأداء:** فالأداء العالي يصدر غالباً عن الأفراد ذوي الالتزام المرتفع، ويظهر ذلك خلال عملية تقييم الأداء التي يشترط أن تتضمن معايير لقياس الالتزام.

➤ **دوران العمل:** يمكن أن يؤخذ معدل دوران العمل المرتفع الناتج عن ترك العاملين للعمل وعدم رغبتهم في البقاء بالمنظمة كمؤشر على انخفاض مستوى الالتزام التنظيمي.

➤ **حوادث العمل:** حيث أن زيادة نسبة الحوادث تدل على اللامبالاة وعدم الاكتراث بمعايير وإجراءات السلامة من قبل العاملين، ويعتبر هذا دليلاً على انخفاض مستوى الالتزام التنظيمي لدى هؤلاء العاملين.

#### ثانياً: المقاييس الذاتية.

يعتمد هذا النوع من المقاييس على مجموعة من الأسئلة تدف إلى التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي لدى الأفراد، وذلك من خلال توجيهها للأفراد أنفسهم، وبالتالي تعتبر مقاييس مباشرة للالتزام التنظيمي كما أنها أكثر استخداماً من طرف الباحثين والمنظمات وذلك لسهولة استخدامها، ومن بين هذه المقاييس نجد (العنزي، 2008، صفحة 99):

➤ **مقياس ثورنتن Thornton (1981):** احتوى هذا المقياس على (8) فقرات سداسية الاستجابة لقياس الالتزام التنظيمي، كما تضمن المقياس (7) فقرات أخرى رباعية وخماسية الاستجابة لقياس الالتزام التنظيمي.

➤ **مقياس آلتو وآخرون Alto and al (1973):** قاموا ببناء مقياس للالتزام، وهو عبارة عن محاولة لتقييم الموظفين لتكاليف ترك المهنة أو المنظمة، ويحتوي هذا المقياس على قسمين: الأول لقياس الالتزام

نحو المهنة يتضمن ست (6) عبارات، والثاني لقياس الالتزام نحو المنظمة والذي يتضمن ست (6) عبارات هو الآخر، وهي ثلاثية الاستجابة (معمرى، 2008/2007، صفحة 98).

➤ **مقياس بورتر وزملائه Porter and al (1973):** وقد أطلق عليه استبانة الالتزام التنظيمي ويتكون هذا المقياس من (15) فقرة تستهدف قياس (حنونة، 2006، صفحة 60) :

✓ درجة التزام الأفراد بالمنظمة؛

✓ ولائهم وإخلاصهم لها؛

✓ الرغبة في مضاعفة الجهد لتحقيق أهداف المنظمة وقبولهم لقيمها.

واستعان بمقياس ليكرت السباعي لتحديد درجة الاستجابة.

➤ **مقياس كارسون وبودين Carson and Bedeian (1993):** وهو مقياس لقياس الالتزام الوظيفي

بوصفه أحد دوافع للعمل في المهنة المختارة، وهذا كله من أجل خدمة البلد، ويحتوي هذا المقياس على (12)

منها (08) بنود سلبية (معمرى، 2008/2007، صفحة 99).

➤ **مقياس مارش ومافري Marsh and Mafri:** الذين قدما مقياس للالتزام، ويتكون من (04) فقرات،

وقد استخدم كأداة لقياس (رابح برباخ، 2014/2013، صفحة 37):

✓ إدراك الفرد لكيفية تعمق الالتزام مدى الحياة؛

✓ تعزيز استحسان المنظمة؛

✓ حث الفرد على الالتزام بقيم العمل؛

✓ الولاء للمنظمة حتى إحالته على التقاعد؛

✓ إبراز نية الفرد للبقاء في المنظمة.

➤ **مقياس أورلي وشاتمان O'reilly and Chatman (1986):** يتكون هذا المقياس من عشرة بنود

موزعة على ثلاثة أبعاد للالتزام هي: الإذعان وتم قياسه من خلال ثلاثة بنود، تحديد الهوية وتم قياسه هو

الآخر من خلال أربعة بنود، وأخيرا بعد الاستدخال والذي تم قياسه من خلال ثلاثة بنود (بن نابي،

2012/2011، صفحة 48).

➤ **مقياس جوش وزملائه Jauch and al (1978):** وهو محاولة لقياس الالتزام القيمي لأعضاء الهيئة

التدريسية من خلال (06) فقرات عبرت كل واحدة منها عن القيم التالية:

✓ استخدام المعرفة والمهارة؛

✓ زيادة المعرفة في مجال التخصص؛

✓ العمل مع الزملاء بكفاءة عالية؛

✓ بناء سمعة جيدة والعمل على مواجهة الصعوبات والتحديات؛

✓ المساهمة بأفكار جديدة في حقل التخصص.

وقد استخدم من أجل تحديد الأهمية النسبية لكل فقرة من الفقرات أعلاه مقياس خماسي الاستجابة (حنونة، 2006، صفحة 22).

➤ **مقياس ماير وألين وسميث Meyer, Allen and Smith (1993):** استنادا على نموذج المكونات الثلاثة للالتزام التنظيمي تم إعداد مقياس لقياس الالتزام العاطفي المبني على الرغبة، والالتزام الاستمراري المبني على الحاجة، والالتزام المعياري المبني على الشعور بالواجب، وتكون هذا المقياس في صورته الأصلية من (08) فقرات لقياس كل نوع من أنواع الالتزام وهو سباعي الاستجابة، وقد أعده كل من ألين وماير سنة (1990) وتم تطوير هذا المقياس ليصبح بصورته النهائية مكون من (06) فقرات لكل نوع من أنواع الالتزام، وهو خماسي الاستجابة، وقد أعده ألين وماير وسميث عام (1993) وينصح كل من ألين وماير ولأغراض تطبيق الاستبانة بأن يقوم الباحثين بتغيير ترتيب فقرات الاستبانة لدى الشروع بمسح آراء العينة، وبالتالي يحصل على استجابات المبحوثين على الاستبانة ككل، كما يرى ألين وماير بأنه من الأجدر التعامل مع الالتزام بنظرة كلية لدى اختبار علاقته بمتغيرات أخرى، أي أن التعامل مع مكونات الالتزام الثلاثة بشكل مستقل قد يشوبه عدم الدقة في النتائج، لأن هذه الأبعاد متداخلة ويؤثر كل منها على الآخر، وبالتالي فهي تشترك معا بإحداث التأثير (أبو جياب، 2014، صفحة 22).

➤ **مقياس كوردن وزملائه Cordon and al (1980):** ساهمت في بناء المقياس ثلاثة مصادر هي المقابلات مع عدد من النقابات لتحديد خصائص المشاعر، المعتقدات، وكذا الأعمال المتعلقة بالانتماء للنقابة وتم ذلك من خلال 22 فقرة خماسية الاستجابة ومراجعة الأدبيات التي ركزت على قياس الالتزام والخروج منها بـ 20 فقرة استهدفت الاستدلال على التزام الأفراد بالمنظمة في حين ضم المصدر الثالث 48 فقرة منها 45 فقرة ذات مؤشرات ايجابية و 23 فقرة ذات مؤشرات سلبية.

➤ **مقياس بونلي وكولد Penly and could (1988):** يتكون هذا المقياس من (15) بندا تتوزع على ثلاثة أبعاد وهي (بن نابي، 2012/2011، صفحة 49):

✓ الالتزام الذهني والذي تم قياسه من خلال (05) بنود؛

✓ الالتزام المستمر والذي يقابله مصطلح الاذعان، حيث تم قياسه من خلال (05) بنود؛

✓ الالتزام الرقابي والذي يعبر عن الارتباط العاطفي السلبي للفرد بالمنظمة.

➤ **مقياس جرينبيرج وبارون Greenberg and Baron (2004):** يتكون هذا المقياس من (12) فقرة لقياس أبعاد الالتزام التنظيمي، حيث قسم هذا المقياس إلى ثلاثة أجزاء موزعة بواقع (04) فقرات لكل بعد من

أبعاد الالتزام التنظيمي وهي: الالتزام المستمر، الالتزام العاطفي، والالتزام المعياري (أبو جياب، 2014، صفحة 22).

#### الفرع الثاني: فوائد قياس الالتزام التنظيمي.

إن عملية قياس الالتزام التنظيمي تعتبر ظاهرة إدارية واعية وهادفة تجني المنظمة والعاملون من ورائها فوائد كثيرة، ومن بين هذه الفوائد نجد (العنزي، 2008، صفحة 100):

- ✓ يقدم قياس الالتزام التنظيمي للإدارة مؤشرات دالة على مستوى الأداء الوظيفي؛
- ✓ تدخل في تركيب أبعاد مادية ومعنوية وإنسانية تتمثل في المشاعر والاتجاهات نحو كثير من الأمور التي لها علاقة بالعاملين والتنظيم على حد سواء؛
- ✓ إن قياس الالتزام التنظيمي يعتبر بمثابة أداة تشخيصية جيدة للمعوقات التي تواجه الأفراد والمنظمة للمساهمة في حلها؛
- ✓ تحقق البحوث في مجال الالتزام التنظيمي فائدة كبيرة للمنظمة في العمل من حيث القدرة على إحداث تغييرات في الإدارة وظروف العمل.

#### المبحث الثالث: أنماط القيادة الإدارية وأثرها على الالتزام التنظيمي.

إن تركيز الأبحاث على درجة تأثير أنماط القيادة الإدارية على الالتزام التنظيمي استطاعت أن تفسر لنا مدى أهمية الأنماط القيادية في التركيز على تنمية شعور الأفراد كونها تستغل المعرفة والدراية باحتياجات الفرد والعمل على سدها والاهتمام به مما يولد لديه عواطف وانفتاح بتناغمها وتفاعلها ينتج عنها التزام التنظيمي اتجاه المؤسسة.

#### المطلب الأول: القيادة التحويلية وأثرها على الالتزام التنظيمي.

يؤكد (Avolio and all) بأن هناك قدرا كبيرا من البحوث الحديث في بيئات وثقافات تنظيمية مختلفة شير بأن القيادة التحويلية ترتبط إيجابيا بالالتزام التنظيمي، ولقد أكد (Piccolo and Colquitt) أن القادة الأكثر ممارسة للقيادة التحويلية هم أكثر مقدرة على تكوين علاقة مبنية على الانفتاح والمشاركة، وتوفير بيئة عمل تمتاز بالتنوع والأهمية والاستقلالية، والتغذية الراجعة، وأكثر مقدرة على ربط العاملين بأهداف منظماتهم وهذا ما يجعلهم أكثر التزاما (Piccolo & Colquitt, 2006, pp. 337-340)، كما أن قوة الشخصية التي يمتلكها القائد التحويلي تحدث درجة عالية من الولاء والالتزام (السكرانة، 2009، صفحة 423).

إن القادة التحويليين يستخدمون العواطف الإيجابية ويقومون بإيصال رؤيتهم إلى المرؤوسين وتحفيزهم إلى الوصول إلى مستويات أعلى من الأداء، من خلال تقديم تغذية راجعة لهم، وكل هذا يؤدي إلى تعزيز الالتزام التنظيمي (Weichun, Bruce, & Fred, 2009, p. 595).

ولقد أكد العديد من الباحثين أن سلوكيات القيادة التحويلية تؤدي إلى تحقيق الالتزام التنظيمي لأنها تشجع على الابتكار وتقوم بتحفيز العاملين في كيفية التفوق على المنافسين، فهي تركز على الميزة التنافسية من خلال الاستثمار في الرأسمال البشري، كما تقوم بتعزيز مهارات الأفراد وقدراتهم من خلال التدريب والبرامج التنموية، وتعمل على بناء بيئة تعاونية في المنظمة في المنظمة من خلال بناء فرق العمل واعتمادها على الاتصالات المفتوحة، والمشاركة في اتخاذ القرارات وتمكين العاملين ولا يقوم بانتقاد العاملين بل يقوم بتشجيعهم على ان ينظروا لأخطائهم بأنها فرصة للحصول على أداء أفضل في المستقبل (Javaid & Mirza, 2012, p. 67).

كما تعمل القيادة التحويلية على تلبية الاحتياجات العاطفية لكل عامل وتحفزه فكريا، وأيضا تغرس في نفوس العاملين الثقة والاطمئنان، هذه الثقة تعتبر الداعم الذي يعطي إحساسا بالارتياح في حالة النجاح أو الفشل كما تجعل العاملين يواجهون الصعاب والمشكلات، وتحقق لهم التوافق النفسي، بالإضافة لذلك فإن القادة التحويليين واعيّن للفروق الفردية بين العاملين وبالتالي يراعي كل فرد له احتياجاته ورغباته، كما تعتبر مرشدة للأولئك الذين هم بحاجة إلى النمو والتطور، كما يؤكد باس BASS أن القيادة التحويلية تعمل على توسيع اهتمامات المرؤوسين إلى ما هو أبعد من اهتماماتهم وتعمق مستوى إدراكهم وقبولهم لرؤية المنظمة وأهدافها، مما يدفعهم للمساهمة في تحقيق أهداف المنظمة، والعامل الذي يمتلك شعورا بالهوية الجماعية، فإنه يعزز مستوى التزامه (Bernard M. B., 1990, p. 21)

إن القائد التحويلي يعمل إشغال التابعين النشط لتطوير مفهوم الذات الإيجابي لديهم بما فيه اعتبار الذات والثقة بالذات، فالقائد التحويلي يساعد التابعين في التركيز على الحاجات العليا، كالحاجة إلى الإنجاز واعتبار الذات وتحقيق الذات، بدلا من التطلع إلى أهداف قصيرة المدى، أو إلى الحاجات الدنيا من أجل ضمان الأمن والطمأنينة لأنفسهم، إن طبيعة العلاقة بين القائد والمرؤوسين تكون قائمة على مستوى عالي من المشاركة الوجدانية، هذا المستوى العالي من العلاقات يحول مفهوم الذات لديهم إلى المفهوم الجماعي الناتج عن اندماجهم بالمنظمة وأهدافها (دواني، 2013، صفحة 117).

كما أن للقيادة التحويلية دورا بارزا في تحويل قيم ومعتقدات وأهداف العاملين لتكون منسجمة مع قيم ومعتقدات وأهداف المنظمة، وعندها يكون العاملين تحت تأثير داخلي يدفعهم للعمل دون تردد أو انتظار لتوجيه ومراقبة من القائد، وهذا راجع إلى أن القيم والمعتقدات ق تركز على خلق رقابة ذاتية لدى الفرد في العمل مما يجعله ينسجم مع المنظمة ويريد تحقيق أهدافها، مما يحقق أقصى درجات الالتزام لدى العاملين (Bernard M. Bass, Op-Cit, p22).

**المطلب الثاني: القيادة التبادلية وأثرها على الالتزام التنظيمي.**

إن القيادة التبادلية تقوم على تحفيز العاملين على القيام بأعمالهم لتحقيق مستويات الأداء المطلوبة من خلال مساعدتهم على التعرف على المسؤوليات المهمة وتحديد الأهداف ووضع الثقة في المرؤوسين بأنهم سيحققون مستويات الأداء المطلوبة، وهذه الثقة التي تمنحها القيادات للمرؤوسين قد تكون سببا في رفع روحهم المعنوية وزيادة دافعيتهم للعمل (كائنكان، 2008، صفحة 33).

إن القائد التبادلي من خلال الدور الذي يقوم به وهو قيامه بتوضيح المهمة التي يجب إنجازها من طرف العاملين، وتوضيح الهدف الذي يجب إنجازه، فإنه يؤدي إلى زيادة دافعية العاملين للعمل، لأنه كلما كانت الأهداف واضحة كلما استطاع العاملين فهمها وتمثلها والسعي لتحقيقها، وبالتالي تجعلهم أكثر أمانا في عملهم لأنها تجنبهم الصراع الذي يحدث نتيجة غموض الأهداف والأدوار والمهام، وهذا يؤدي إلى زيادة التزامهم بمنظمتهم، كما أن قيام القائد التبادلي بإزالة كل العوائق و العراقيل التي تعترض العاملين للوصول إلى الهدف، من شأنه أن يسمح للعاملين بأن يقوموا بعملهم بكل ثقة واطمئنان لأن قائدهم بجانبهم ويسهل لهم الطريق للوصول إلى الهدف مما يرفع من روحهم المعنوية، و يندمجوا أكثر في العمل، مما يؤدي إلى زيادة التزامهم بمنظمتهم (Mathieu & Zajac, 1990, p. 71).

إن القيادة التبادلية رغم أنها فعالة في تحفيز العاملين على العمل، غير أنها لا تشجعهم على تجاوز التوقعات، كذلك نجد أن القائد التبادلي، يمكن أن يتيح لمرؤوسيه قدرا معينا من الاستقلالية والتحكم، ولكن عندما يتجاوز المرؤوس هذا المستوى فإنه يتدخل للحد من هذا التجاوز، أي أن القائد التبادلي يحرص على الحد من سلطات تابعيه، ويحافظ على دائما على اعتماديتهم عليه وذلك من خلال توضيح المهام وكيفية الأداء الصحيح لها، إن ممارسة مثل هذا السلوك وهو تقييد العاملين بأعمال محددة، يترتب عليه عدم تمكينهم من استخدام مهاراتهم و قدراتهم مما يجعلهم لا يتقبلون المسؤولية، ويشجعهم على السلبية في العمل ويحملهم بالتالي على أن يبحثوا عن عمل في منظمات أخرى لإشباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية، لعدم تمكنهم من إشباعها في ظل المنظمة الحالية (Mat, 2008, p. 53).

إن القيادة التبادلية تقوم على أساس التعزيز الإيجابي والتعزيز السلبي، ففيما يخص التعزيز الإيجابي الذي يمنحه القائد للمرؤوسين، والتي تسهل من تحقيق الأهداف التي تمت الموافقة عليها من قبل المرؤوسين وبالتالي فإن القائد يكافئ المرؤوسين ذوي الأداء الجيد باستخدام التعزيز الإيجابي أي أنه يقدم المكافآت نتيجة الوفاء بالالتزامات، وفي هذا السياق يرى Bass أن هذا السلوك يكون مصدرا لدرجة معقولة من المشاركة والالتزام من طرف العاملين (Bernard M. B., 1990, p. 102).

إن هذه المكافآت وحتى تكون حافزا إيجابيا للعاملين، وتحقق النتائج الإيجابية يجب أن تكون المكافآت عادلة ومتناسبة مع الجهد المبذول والنتائج المتحققة، ويجب أن تشبع المكافآت الحاجات الشخصية للعاملين سواء

كانت مادية أو معنوية، لذلك يجب أن تدرس المكافآت بعناية من قبل القادة، وهذا من شأنه أن يجعل العاملين يستخدمون أفضل مهاراتهم وقدراتهم لتحقيق النتائج المرجوة ويندمجون في العمل وبالتالي تجعلهم أكثر التزاماً بمنظمتهم.

أما فيما يخص التعزيز السلبي الذي يستخدمه القائد التبادلي وهو حين لا يحقق المرؤوسين النتائج المرجوة أو حصل أي خطأ فإنه يتم تطبيق الإجراءات الملائمة في حقهم كالإنذار والنقل، إن ممارسة مثل هذا التعزيز السلبي وخوفاً من العقوبة من طرف المرؤوسين فإنهم مضطرين للرجوع إلى قائدهم في معظم الأوقات لتخوفهم من اتخاذ أي قرار، أو يتحملون أي مسؤولية إنجاز المهام، وهذا سيحد من حريتهم في أداء أعمالهم، ويؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية لديهم وعدم اندماجهم في العمل، وبالتالي يؤثر على التزامهم التنظيمي (Trigui, 2004, p. 51)

وإذا ما قارنا مستوى الالتزام التنظيمي في ظل القيادة التبادلية مع القيادة التحويلية فإن دراسات كثيرة أكدت بأن القيادة التبادلية أقل تأثيراً من القيادة التحويلية على الالتزام التنظيمي.

#### المطلب الثالث: القيادة الترسلية وأثرها على الالتزام التنظيمي.

إن هذا النمط من القيادة لا تحكمه قوانين أو سياسات محددة أو إجراءات ويتميز هذا النمط بعدم تدخل القائد في مجريات الأمور، ولا يعطي توجيهاته أو إرشاداته للعاملين إطلاقاً، إلا إذا طلب منه ذلك، فهي قيادة تترك للأفراد حرية مطلقة في التصرف والعمل دون أي تدخل من جانب القائد، والقائد في هذا النمط يترك مرؤوسيه يتصرفون كما يشاؤون وعليه هو تحديد السياسة العامة والخطوط الرئيسية للعمل، كما يتميز أيضاً بالتفويض الواسع النطاق للسلطة التي يمنحها القائد لمرؤوسيه ويترك لهم حرية التصرف واتخاذ القرار. (عياصرة، 2006، صفحة 50)

ويمكن تلخيص سمات القيادة الترسلية بما يأتي (عياصرة و الفاضل، 2006، صفحة 38):

- ✓ إعطاء الحرية الكاملة للأفراد أو المرؤوسين في إنجاز المهمات دون أدنى تدخل فيها؛
- ✓ عدم إعطاء المعلومات إلا حينما يسأل القائد عنها وغالباً ما تكون في حدود معينة؛
- ✓ عدم التدخل في العمال التي تناط للأفراد إلا في حدود ضيقة جداً.

إن ممارسة القائد الإداري لهذا النمط من القيادة، ينتج عنه حالات التسبب وعدم الجدية في العمل، ويتحول النظام إلى فوضى وضياح الوقت وعدم استثمار الجهد والزمن لخدمة الأهداف، كما يتعثر العمل بغياب دور القائد، ويتميز هذا النمط القيادي بأنه أقل الأنواع من حيث إنتاجية العمل، حيث أن أفراد مجموعته لا تحترم شخصيته، وكثيراً ما يشعر أفرادها بالإحباط والضياع وعدم القدرة على التصرف، حيث يعتمدون على أنفسهم في أحوال كثيرة تتطلب تدخل القائد (عياصرة، 2006، صفحة 50)، كما تبرز ظاهرة ضعف العلاقات القائمة بين

الأفراد و ضعف التماسك و ضعف الروح المعنوية و عدم التعاون في انجاز المهمات (عياصرة و الفاضل، 2006، صفحة 131)، وهذا سيؤثر سلبا في رغبة الأفراد بالاستمرار في منظماتهم.

بالرغم من كل السلبيات لنمط القيادة الترسلية والتي لها تأثير سلبي على دافعية العاملين ومن ثم على التزامهم، إلا أن هذا الأسلوب قد يكون فعال في بعض المواقف، خاصة في المؤسسات العلمية ومراكز البحث العلمي حيث يكون العاملون من العلماء الذين يفترض أن تترك لهم حرية البحث واجراء التجارب، وذلك أن أي تدخل من الرئيس في عمل الباحثين والعلماء العاملين لا يشجعهم على البحث والابتكار (كنعان، 2007، صفحة 258).

## خلاصة الفصل:

من خلال مراجعتنا للأدبيات النظرية المتعلقة بكل من أنماط القيادة الإدارية والالتزام التنظيمي اتضح لنا انهما حظيا باهتمام كبير من قبل الباحثين وأن هناك درجة عالية من الارتباط والتشابك موجودة بينهما، ويرجع ذلك كونهما يتعلقان بأهم مورد في المنظمة ألا وهو المورد البشري، والذي يبرز من خلال مسؤولية القائد في تحقيق التكامل بين الجوانب التنظيمية للمنظمة وقيم وتوجهات الأفراد لتحقيق الفاعلية القصوى والوصول إلى الأهداف المبتغاة.

وبالرغم من الفيض المتزايد من الأبحاث حول أنماط القيادة الإدارية التي جاءت بها مختلف النظريات، إلا اننا ركزنا في دراستنا على المداخل الحديثة المتمثلة في: القيادة التحويلية، القيادة التبادلية والقيادة الترسلية. ولهذا أصبح من الواجب على إدارة الموارد البشرية في أي تنظيم الاهتمام بالموارد البشري ومعاملته بالأنماط القيادية التي تحقق ولائه باعتباره عميل داخلي للمنظمة، وهذا ما ينتج عنه التزام تنظيمي والذي بدوره ينعكس على مردوبيته وأدائه ومن ثم تحقيق فاعلية للمنظمة.

## الفصل الثاني

دراسة أثر أنماط القيادة الإدارية

على الالتزام التنظيمي بشركة

نفضال بسعيدة

**تمهيد:**

بناء على ما سبق في الفصل النظري والذي توصلنا من خلاله على معرفة الأهمية التي اكتسبتها متغيرات الدراسة المتمثلة في أنماط القيادة الإدارية والالتزام التنظيمي، قمنا بإسقاط الدراسة النظرية على إحدى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، من خلال اتباع منهج دراسة الحالة، بحيث تم اختيار شركة نפטال كدراسة تطبيقية والتي تم على مستواها دراسة العلاقة بين أنماط القيادة الإدارية والالتزام التنظيمي.

وعليه من خلال هذا الفصل سوف نتطرق فيه إلى ثلاثة مباحث كما يلي:

في المبحث الأول نستعرض الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية، وهذا بالتطرق إلى تخطيط وتصميم أداة الدراسة، وكذا الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل بياناتها.

في المبحث الثاني وصف وتحليل نتائج الدراسة الميدانية وذلك بالتطرق إلى اتجاهات أفراد العينة، ومعرفة طبيعة العلاقة بين المتغيرين من خلال اختبار الفرضيات التي تم اعتمادها في الدراسة ثم دراسة أثر المتغيرات الشخصية على الالتزام التنظيمي، بالإضافة إلى التطرق إلى نتائج الدراسة التطبيقية ومناقشتها.

### المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة التطبيقية

في هذا المبحث سيتم التطرق فيه إلى الإجراءات المنهجية للدراسة التطبيقية، حيث سنقوم بشرح كيفية إعداد وبناء أداة الدراسة المتمثلة في الاستبيان، وهذا بتبيان مجتمع وعينة الدراسة وتبيان الاداة المستخدمة لجمع البيانات والاساليب المستعملة في معالجة البيانات التي تم جمعها.

#### المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في عمال شركة نفضال بسعيدة، ونظرا لصعوبة الوصول الى كافة الموارد البشرية العاملة بالشركة، تم استهداف عينة مكونة من 63 عامل من مجموع عمال الشركة، وهم موزعين كما في الجدول الموالي:

الجدول رقم (II-01): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة.

الوظيفة	أفراد العينة
إطار	16
عون تنفيذ	47
المجموع	63

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد وثائق المؤسسة.

#### المطلب الثاني: أداة الدراسة

اقتصرت الدراسة على الاستبيان الذي يعتبر كأداة لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالدراسة، ولتحقيق أهداف الدراسة ومعرفة ما مدى تأثير أنماط القيادة الإدارية على الالتزام التنظيمي، منا بإجراء دراسة تطبيقية على مستوى شركة نفضال بسعيدة، وقد استهدفت هذه الدراسة مجموعة من العاملين في الشركة محل الدراسة، حيث قمنا بصياغة استبيان والذي يتكون من جزأين:

**الجزء الأول:** يتضمن البيانات الشخصية والتي تتمثل في: الجنس، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، الوظيفة في الشركة.

#### الجزء الثاني: يضم متغيرات الدراسة.

يضم هذا العنصر مجمل محاور الدراسة التي شكلت أداة الدراسة الممثلة في الاستبيان.

**المجال الأول:** أنماط القيادة الإدارية، ويتكون من ثلاثة محاور:

المحور الأول: القيادة التحويلية (06 عبارات)؛

المحور الثاني: القيادة التبادلية (06 عبارات)؛

المحور الثالث: القيادة الترسلية (06 عبارات).

المجال الثاني: الالتزام التنظيمي، ويتكون ثلاثة محاور:

المحور الأول: الالتزام العاطفي (05 عبارات)؛

المحور الأول: الالتزام المعياري (04 عبارات)؛

المحور الأول: الالتزام الاستمراري (04 عبارات).

ولقد تم استخدام مقياس ليكارت لقياس درجة إجابات المستجوبين على عبارات الاستبيان حيث يعتبر هذا المقياس من أكثر المقاييس شيوعاً بحيث يطلب فيه من المبحوث أن يحدد درجة موافقته أو عدم موافقته على خيارات محددة وهذا المقياس مكون غالباً من خمس خيارات متدرجة يشير المبحوث إلى اختيار واحد منها وهي خمس خيارات موضحة كما يلي:

الجدول رقم (II-02): يوضح مقياس ليكارت الخماسي.

الاستجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5
مجال درجة	1,80_1,00	2,60_1,81	3,40_2,61	4,20_3,41	5,00_4,21
الموافقة	موافقة عالية جداً	موافقة عالية	موافقة متوسطة	موافقة منخفضة	موافقة منخفضة جداً

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على محمد خير سليم أبو زيد. (2010). التحليل الإحصائي للبيانات

باستخدام برمجية SPSS. عمان الأردن: دار جرير للنشر والتوزيع. صفحة 27.

المطلب الثالث: الأساليب المتبعة في معالجة بيانات الدراسة

بعد قيامنا بجمع المعلومات من الاستبيانات الموزعة قمنا بتفريغها ومعالجتها من خلال البرنامج الإحصائي،

الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS طبعة 21، وقد تم استخدام المعالجات الإحصائية التالية:

• التكرارات والنسب المئوية، لوصف بيانات العينة من حيث خصائصها؛

• المتوسطات الحسابية، لمعرفة درجة موافقة عمال الشركة على كل نمط من أنماط القيادة الإدارية، وكل

بعد من أبعاد الالتزام التنظيمي؛

• الانحراف المعياري لقياس تشتت الإجابات ومدى انحرافها عن متوسطها الحسابي؛

• اختبار T-Test الأحادي العينة لدرجات الإجابة على تطبيق شركة نفضال لأنماط القيادة الإدارية

والالتزام التنظيمي؛

• نموذج الانحدار الخطي البسيط والمتعدد والتدريجي، لتحديد نوع العلاقة وقوتها بين أنماط القيادة الإدارية

كمتغيرات مستقلة، أبعاد الالتزام التنظيمي كمتغيرات تابع؛

• اختبار الفروقات بين المتوسطات باستخدام T-Test للعينات المستقلة واختبار (ANOVA a)

1facteur

### المبحث الثاني: وصف وتحليل نتائج الدراسة التطبيقية

في هذا المبحث سنتطرق إلى الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق المتغيرات الشخصية، وتحليل وتفسير محاور الدراسة واختبار الفرضيات، بالإضافة إلى التطرق إلى تأثير المتغيرات الشخصية على الالتزام التنظيمي.

#### المطلب الأول: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق المتغيرات الشخصية

يتضمن هذا المطلب الوصف الإحصائي لعينة الدراسة، حيث نهدف من خلال الفرع الأول إلى التعرف على توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس، أما الفرع الثاني نهدف من خلاله إلى معرفة المؤهلات العلمية التي تتصف بها عينة الدراسة، بينما خصص الفرع الثالث والرابع لتحديد الخبرة المهنية والوظيفة في الشركة.

#### الفرع الأول: توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

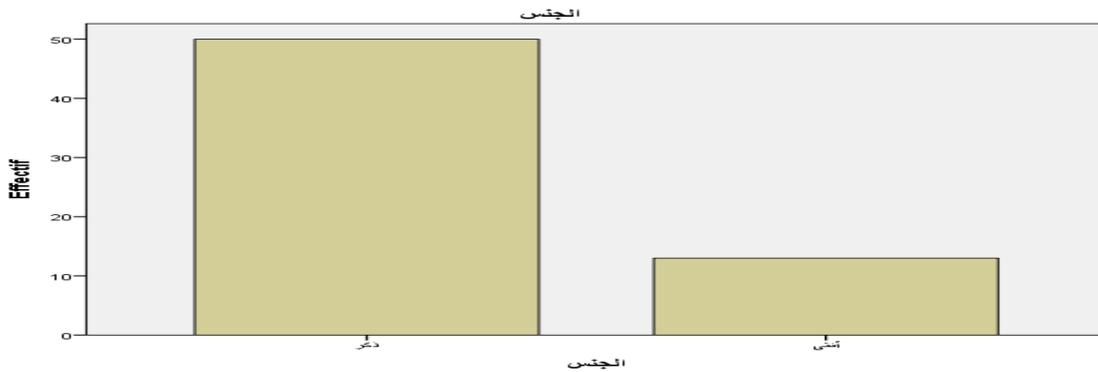
نهدف من خلال هذا الفرع إلى التعرف على توزيع أفراد عينة الدراسة إلى فئة الذكور والإناث كما هو موضح في الجدول والشكل ادناه:

الجدول رقم (II-03): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

النسبة المئوية %	التكرار	الجنس
79,4%	50	ذكر
20,6%	13	أنثى
100%	63	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

الشكل رقم (II-01): مدرج تكراري يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس.



المصدر: مخرجات برنامج SPSS.

**التعليق:** يشير التحليل الإحصائي الوصفي لعينة الدراسة إلى أن عدد الذكور فيها يساوي 50 مفردة أي ما يعادل نسبة 79,4%، في حين كان عدد الإناث 13 مفردة بما يعادل نسبة 20,6%، إذ يتبين لنا ان إجمالي نسبة الذكور المستجوبين في الدراسة يفوق نسبة الإناث كما هو موضح في الجدول والشكل أعلاه، وهذا ما يعني ان شركة نفضال بسعيدة تعتمد على فئة الذكور وهذا راجع إلى طبيعة العمل الميداني الغالب على نشاط الشركة.

**الفرع الثاني: توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي.**

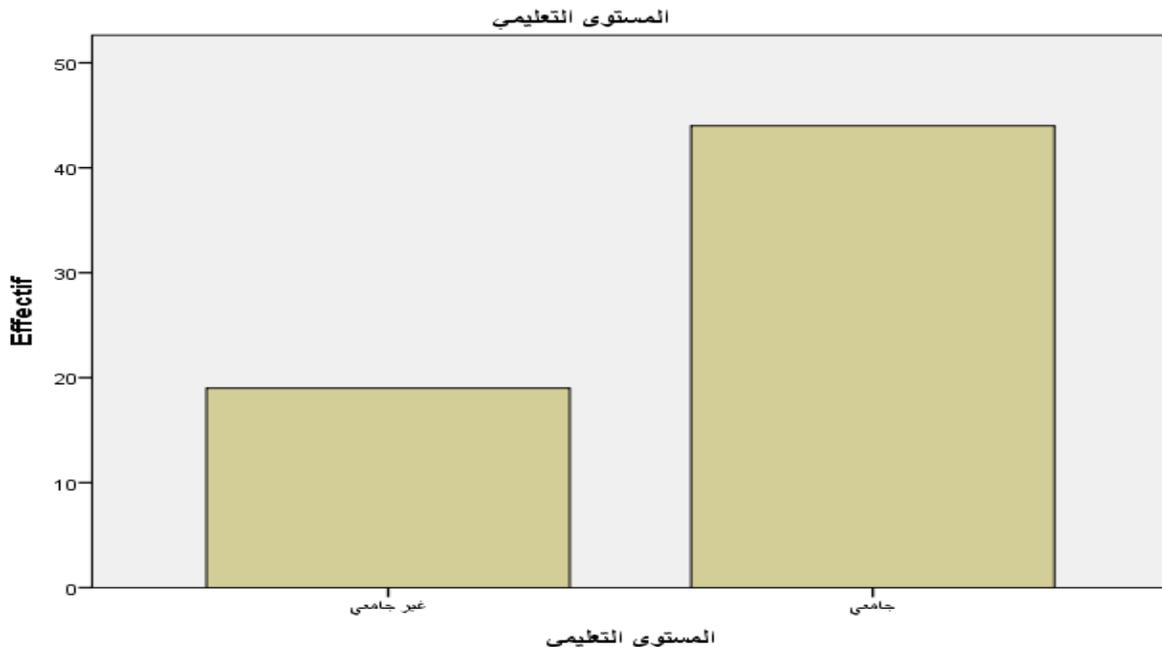
نهدف من خلال هذا الفرع إلى تحديد المؤهلات العلمية التي تتصف بها عينة الدراسة كما هي موضحة في الجدول والشكل ادناه:

**الجدول رقم (II-04): يوضح توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي.**

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية %
جامعي	44	69.8%
غير جامعي	19	30.2%
المجموع	63	100%

**المصدر:** من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

**الشكل رقم (II-02): مدرج تكراري يوضح توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي.**



**المصدر:** مخرجات برنامج SPSS.

التعليق: من الجدول والشكل أعلاه يتضح لنا بأن غالبية أفراد العينة لديهم مؤهل علمي جامعي وذلك بنسبة 69.8%، مما يعني أن الشركة تعتمد على الكفاءات الجامعية وهذا ما ينعكس بالإيجاب على أدائها.

الفرع الثالث: توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية.

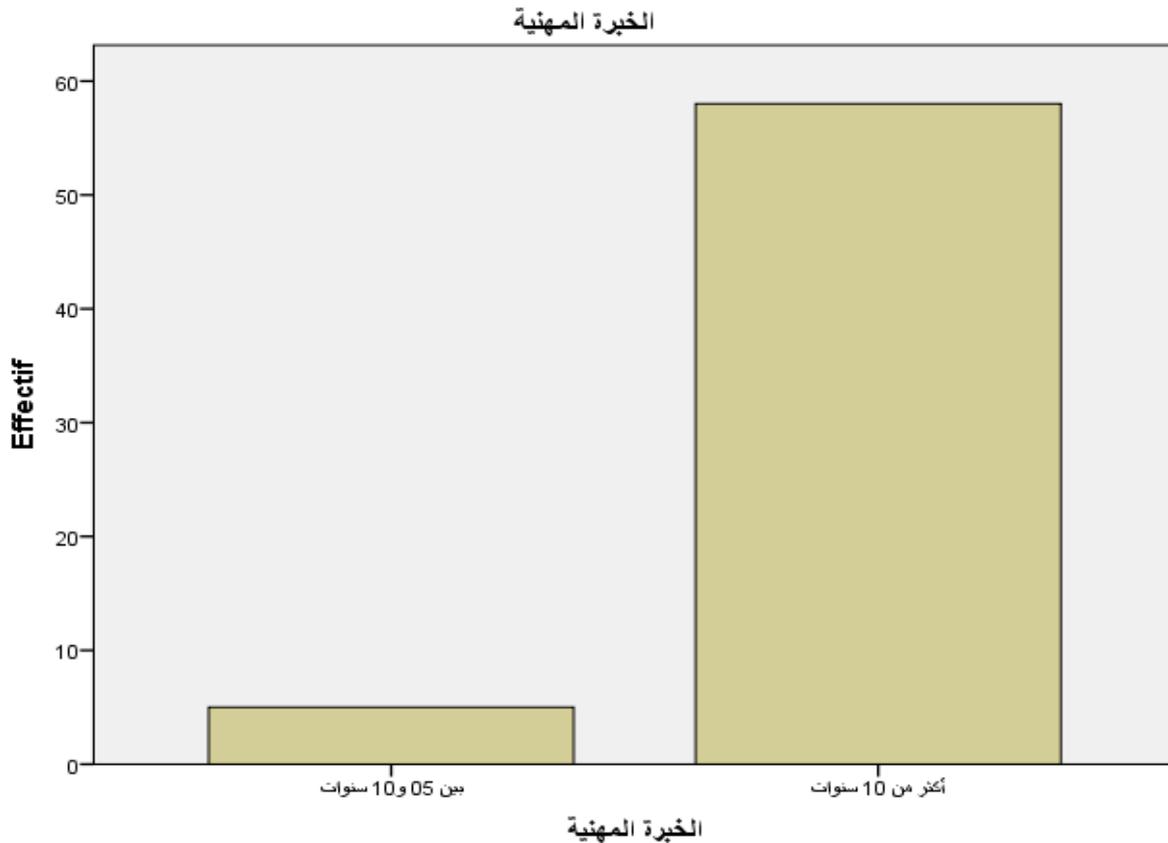
نهدف من خلال هذا الفرع إلى معرفة مدة الخبرة المهنية المكتسبة لعينة الدراسة داخل الشركة كما هو موضح في الجدول والشكل ادناه:

الجدول رقم (II-05): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية.

النسبة	التكرار	الخبرة المهنية
7.9%	05	من 5 إلى 10 سنة
92.1%	58	أكثر من 10 سنة
100%	63	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

الشكل رقم (II-03): مدرج تكراري يوضح تقسيم أفراد العينة حسب الخبرة المهنية.



المصدر: مخرجات برنامج SPSS.

**التعليق:** من الجدول والشكل أعلاه يتضح لنا أن غالبية أفراد العينة لديهم خبرة مهنية تفوق 10 سنوات وهذا بنسبة %92.1، وهذا ما يدل على أن معظم المستجوبين لديهم أقدمية مهنية تسمح لهم بالتحلي بالموضوعية والمصداقية في ملاء الاستبيان الموجه لهم.

**الفرع الرابع: توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة.**

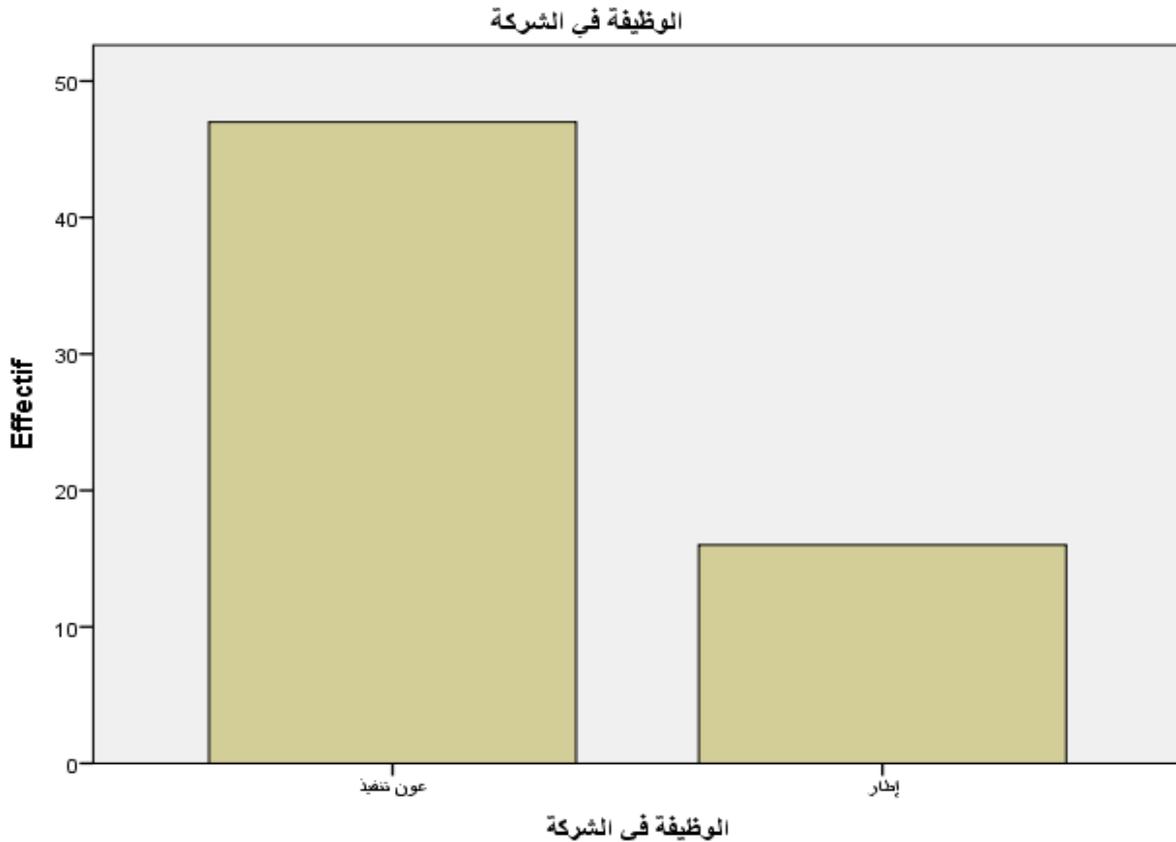
نهدف من خلال هذا الفرع إلى التعرف على المراكز الوظيفية التي يشغلها أفراد عينة الدراسة داخل الشركة محل الدراسة كما هو موضح في الجدول والشكل ادناه:

**الجدول رقم (II-06): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة.**

الوظيفة	التكرار	النسبة
إطار	16	%25.4
عون تنفيذ	47	%74.6
المجموع	63	%100

**المصدر:** من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

**الشكل رقم (II-03): مدرج تكراري يوضح توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة في الشركة.**



**المصدر:** مخرجات برنامج SPSS.

التعليق: من الجدول والشكل أعلاه يتضح لنا أن معظم المستجوبين هم عمال من فئة أعوان تنفيذ وهذا بنسبة 74.6% بينما يوجد ما نسبته 25.4% من فئة إطارات بالشركة، وهذا راجع إلى طبيعة تنظيم الشركة.

#### المطلب الثاني: تحليل وتفسير محاور الدراسة

قبل عرض وتحليل النتائج المتعلقة بمدى أنماط القيادة الإدارية على الالتزام التنظيمي، لابد من تحليل وتفسير محاور الدراسة.

#### الفرع الأول: قياس ثبات الاستبيان.

لقياس مدى ثبات أداة الدراسة "الاستبيان" تم استخدام اختبار ألفا كرونباخ، وذلك لقياس مستوى الثبات والذي يعد أحد أهم الاختبارات الإحصائية لتحليل بيانات الاستبيان لإضفاء الشرعية عليها، حيث على ضوء نتائج هذا الاختبار يتم تعديل الاستبيان أو قبوله، ويستخدم هذا الاختبار لتحديد فيما إذا كانت أسئلة الاستبيان صحيحة على إثر أجوبة المستجوبين على الأسئلة وقياس الثبات الكلي والاتساق الداخلي لعباراته، وتكون أصغر قيمة مقبولة لكرونباخ ألفا هي 0.6 وكلما تزيد القيمة تكون أفضل، فكانت قيمة معامل ألفا كرونباخ لجميع عبارات الاستبيان ولكل محور كما في الجدول الموالي :

#### جدول رقم (II-07): يوضح نتائج اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان.

المجال	المحاور	معامل ألفا كرونباخ
الأول	المحور الأول: القيادة التحويلية (06 فقرات)؛	0,766
	المحور الثاني: القيادة التبادلية (06 فقرات)؛	0,591
	المحور الثالث: القيادة الترسلية (06 فقرات)؛	0,701
	المجال الأول: أنماط القيادة الإدارية (18 فقرة)؛	0,675
الثاني	المحور الرابع: الالتزام العاطفي (05 فقرات)؛	0,817
	المحور الخامس: الالتزام المعياري (04 فقرات)؛	0,665
	المحور السادس: الالتزام الاستمراري (04 فقرات)؛	0,636
	المجال الثاني: أبعاد الالتزام التنظيمي (13 فقرة)؛	0,741
	جميع عبارات الاستبيان (33 عبارة).	0,669

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

**التعليق:** بالنظر إلى النتائج المسجلة في الجدول أعلاه رقم (II-07) يتبين لنا أن قيمة معامل ألفا كرونباخ لجميع محاور ومجالات الدراسة كانت مقبولة وهي تتراوح بين (0.591 و 0.817)، أما قيمة معامل ألفا كرونباخ لجميع عبارات الاستبيان فقد بلغت **0,669** وهي نسبة ثبات مقبولة مما يدل على أن عبارات الاستبيان تنتم بالتناسق الداخلي وبالوثوقية وهذا ما يجعلها صالحة للدراسة والتحليل واستخلاص النتائج.

#### الفرع الثاني: اتجاهات إجابات أفراد العينة.

نهدف من خلال هذا العنصر إلى معرفة الأهمية النسبية لاتجاهات إجابات أفراد العينة ومتوسط الاجابات حول عبارات متغيرات الدراسة.

#### المجال الأول: أنماط القيادة الإدارية.

سنوضح من خلال هذا العنصر تحليل متوسط استجابة أفراد العينة، الأهمية النسبية لكل من مؤشرات المتغير المستقل والمتمثلة في: القيادة التحويلية، القيادة التبادلية، القيادة الترسلية.

#### المحور الأول: القيادة التحويلية.

يضم هذا العنصر متوسط إجابات أفراد العينة ودرجة الموافقة لعبارات محور القيادة التحويلية كما هو موضح في الجدول الموالي:

#### الجدول رقم (II-08): اتجاهات إجابات أفراد العينة حول عبارات محور القيادة التحويلية.

الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
01	يعمل رئيسك دائما على تحقيق المصلحة العامة على حساب مصالحه الشخصية.	14	47	02	00	00	1,8095	0,4703 2	عالية جدا
		22.2%	74.6%	3.2%	00.0%	00.0%			
02	رئيسك يشجعك ويساعدك على تحسين وتطوير مستواك.	18	45	00	00	00	1,7143	0,4553	عالية جدا
		28,6%	71,4%	00,0%	00,0%	00,0%			
03	رئيسك يقوم بتفويضك وتكليفك ببعض المهام والصلاحيات.	20	43	00	00	00	1,6825	0,4692	عالية جدا
		31,7%	68,3%	00,0%	00,0%	00,0%			
04	يعزز لديك رئيسك النظرة التفاضلية اتجاه الأهداف المستقبلية.	23	40	00	00	00	1,6349	0,4853	عالية جدا
		36.5%	63.5%	00,0%	00,0%	00,0%			
05	رئيسك دائما يزيد من رغبتك وحماسك في أداء المهام وتحمل المسؤوليات.	19	41	3	00	00	1,7460	0,5378	عالية جدا
		30,2%	65,1%	4,8%	00,0%	00,0%			
06	رئيسك يشجعك دائما على	21	41	1	00	00	1,6825	0,5024	

			00,0%	00,0%	1,6%	65,1%	33,3%	العمل الجماعي لتأدية المهام بسهولة.
عالية جدا	0,3309	1,7116	00,0%	00,0%	1,6%	68%	30,41%	النسبة المئوية لإجابات المحور 1

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

الشكل رقم (II-04): يمثل أعمدة بيانية لدرجة الموافقة لمحور القيادة التحويلية.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج Excel.

**التعليق:** من خلال الجدول والشكل أعلاه نلاحظ بأن نسبة 98.41% من العمال المستجوبين كانت إجاباتهم بالموافقة على محور القيادة التحويلية وهذه النسبة عالية وتدل على أن العمال داخل الشركة يرون بأن رؤسائهم يمارسون نمط القيادة التحويلية، بينما كانت نسبة 1.59% من الإجابات محايدة، حيث سجلت أكبر نسبة موافقة على العبارة الثانية وهي " رئيسك يشجعك ويساعدك على تحسين وتطوير مستواك " بنسبة 100 %، وهذا ما يدل على أن رؤساء فرق العمل داخل الشركة يعملون على مساعدة العمال على تحسين وتطوير مستوى أدائهم. أما بالنسبة لاتجاهات اجابات أفراد العينة على محور القيادة التحويلية فكانت تتجه نحو الموافقة العالية جدا، بمتوسط حسابي يساوي 1.7116 وانحراف معياري قدره 0.33091، وهذا يعني رؤساء العمل داخل الشركة يلتزمون بتطبيق الممارسات التي تعكس نمط القيادة التحويلية اتجاه العاملين.

**المحور الثاني: القيادة التبادلية.**

يضم هذا العنصر متوسط إجابات أفراد العينة ودرجة الموافقة لعبارات محور القيادة التبادلية كما هو موضح في الجدول الموالي:

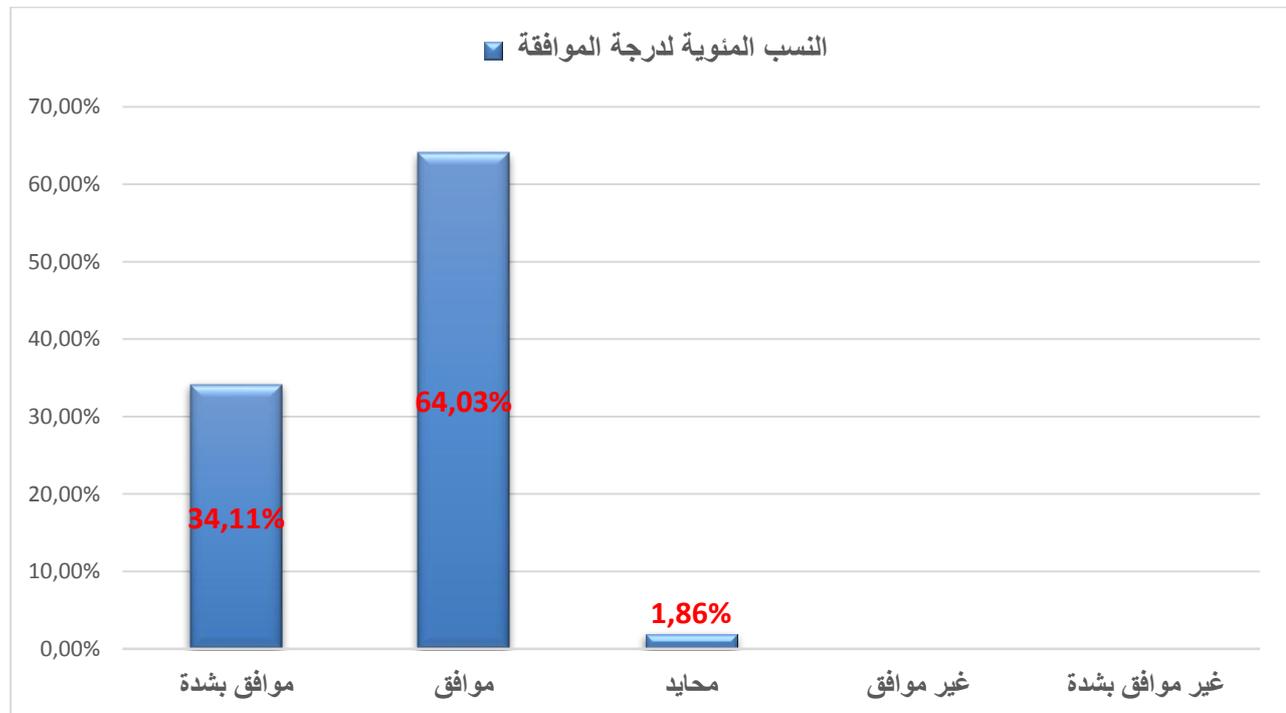
الجدول رقم (II-09): يوضح اتجاهات إجابات أفراد العينة حول عبارات محور القيادة التبادلية.

الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
07	يقوم رئيسك بتوزيع المسؤوليات	23	39	01	00	00	1,6508	0,5130	عالية

جدا	2		00,0%	00,0%	1,6%	61,9%	36,5%	والمهام حسب الاحتياجات.	
عالية	0,4508	1,9206	00	00	04	50	09	يقدم رئيسك المكافآت للعمال كجزء عن المجهودات المبذولة.	08
جدا	6		00,0%	00,0%	6,3%	79,4%	14,3%		
عالية	0,4751	1,6667	00	00	00	42	21	يعمل رئيسك على اتخاذ القرارات بناء على آراء واقتراحات فرق العمل.	09
جدا	9		00,0%	00,0%	00,0%	66,7%	33,3%		
عالية	0,4988	1,5714	00	00	00	36	27	يعبر رئيسك عن رضاه في حالة القيام بإتمام الأعمال المطلوبة.	10
جدا	5		00,0%	00,0%	00,0%	57,1%	42,9%		
عالية	0,5277	1,6984	00	00	02	40	21	يبيد رئيسك اهتمامه بجميع الأخطاء والمشاكل التي تواجهك.	11
جدا	7		00,0%	00,0%	3,2%	63,5%	33,3%		
عالية	0,50	1,5556	00	00	00	35	28	رئيسك يولي عناية كبيرة في معالجة الأخطاء قبل اتمام المهام المطلوبة.	12
جدا	0090		00,0%	00,0%	00,0%	55,6%	44,4%		
عالية	0,2837	1,6772	00,0%	00,0%	1,86%	64,03%	34,11%	النسبة المئوية لإجابات المحور 2	
جدا	8								

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

الشكل رقم (04-II): يمثل أعمدة بيانية لدرجة الموافقة لمحور القيادة التبادلية.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج Excel.

**التعليق:** من خلال الجدول والشكل أعلاه نلاحظ بأن نسبة **98,14%** من المستجوبين كانت إجاباتهم بالموافقة على محور التبادلية وهذه النسبة عالية جدا وتدل على أن العمال داخل الشركة يرون بأن رؤسائهم في العمل يمارسون نمط القيادة التبادلية ، بينما كانت نسبة **1,86%** من الإجابات حيادية, حيث سجلت أكبر نسبة موافقة على العبارة التاسعة وهي " **يعمل رئيسك على اتخاذ القرارات بناء على آراء واقتراحات فرق العمل**" بنسبة **100%**، وهذا ما يبين بأن رؤسائهم يعملون على اشراك العاملين في اتخاذ القرار بإعطائهم فرصة لإبداء آرائهم واقتراحاتهم.

أما بالنسبة لاتجاهات اجابات أفراد العينة على هذا المحور فكانت تتجه نحو الموافقة العالية جدا، بمتوسط حسابي يساوي **1,6772** و**بانحراف معياري قدره 0,28378**، وهذا يعني بأن العاملين داخل الشركة يرون ان رؤسائهم يفوضون لهم السلطات ويهتموا بمتابعة الأداء في العمل مما يدل على اتباعهم لنمط القيادة التبادلية.

#### المحور الثالث: القيادة الترسلية.

يضم هذا العنصر متوسط إجابات أفراد العينة ودرجة الموافقة لعبارات محور القيادة الترسلية كما هو موضح في الجدول الموالي:

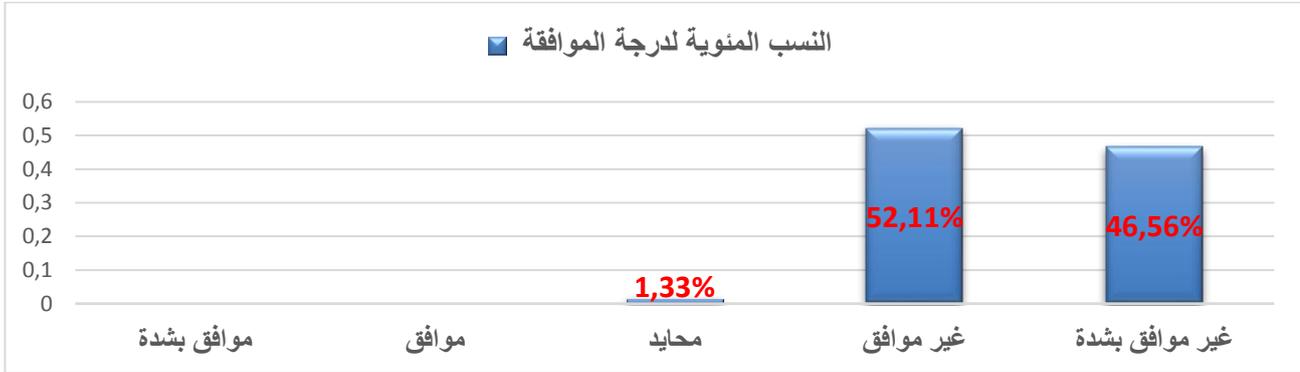
الجدول رقم (10-II): يوضح اتجاهات إجابات أفراد العينة حول عبارات محور القيادة الترسلية.

الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
13	يتجنب رئيسك التدخل عند حدوث مشاكل طارئة في تأدية المهام.	00	00	01	46	16	4,2381	0,4653	موافقة
		00,0%	00,0%	1,6%	73%	25,4%			منخفضة جدا
14	لا تشعر بالحاجة إلى رئيسك ولا تتفقدده عند الغياب.	00	00	03	41	19	4,2540	0,5378	موافقة
		00,0%	00,0%	4,8%	65,1%	30,2%			منخفضة جدا
15	يتأخر رئيسك في معالجة المشاكل التي تواجهك في العمل.	00	00	01	40	22	4,3333	0,5080	موافقة
		00,0%	00,0%	1,6%	63,5%	34,9%			منخفضة جدا
16	لا يبدي رئيسك اهتمامه لاقتراحاتك وآرائك في العمل.	00	00	00	25	38	4,6032	0,4931	موافقة
		00,0%	00,0%	00,0%	39,7%	60,3%			منخفضة جدا
17	لا يبادر رئيسك في اتخاذ قرارات تحسن من الأداء في العمل.	00	00	00	31	32	4,5079	0,5039	موافقة
		00,0%	00,0%	00,0%	49,2%	50,8%			منخفضة جدا
18	لا يبدي رئيسك اهتمامه بتشجيعك ومساندتك على كسب الثقة في العمل.	00	00	00	49	14	4,2222	0,4190	موافقة
		00,0%	00,0%	00,0%	22,2%	77,8%			منخفضة جدا

النسبة المئوية لإجابات المحور	00,0%	00,0%	1,33%	52,11%	46,56%	4,3598	0,3099	موافقة منخفضة جدا
3							4	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

الشكل رقم (II-04): يمثل أعمدة بيانية لدرجة الموافقة لمحور القيادة الترسلية.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج Excel.

**التعليق:** من خلال الجدول والشكل أعلاه نلاحظ بأن نسبة 98,67% من العمال المستجوبين كانت إجاباتهم عدم الموافقة على محور القيادة الترسلية هذه النسبة عالية وتدل على أن يرون ان رؤسائهم لا تغلب على تصرفاتهم سلوكيات القائد الترسلي، بينما كانت ما نسبته 1,33% من الإجابات محايدة، حيث سجلت أكبر نسبة عدم موافقة على العبارة السادسة عشر وهي " لا يبدي رئيسك اهتمامه لاقتراحاتك وآرائك في العمل" بنسبة 100%، وهذا ما يدل على أن الرؤساء يهتموا لآراء العمال واقتراحاتهم وانشغالاتهم.

أما بالنسبة لاتجاهات اجابات أفراد العينة على هذا محور القيادة الترسلية فكانت تتجه نحو عدم الموافقة العالية، بمتوسط حسابي يساوي 4,3598 وانحراف معياري قدره 0,30994، وهذا ما يبين بأن رؤساء فرق العمل لا يمارسون أسلوب القائد الترسلي اتجاه العاملين.

**المجال الأول: أنماط القيادة الإدارية.**

نهدف من خلال هذا العنصر إلى معرفة متوسط اتجاهات إجابات أفراد العينة ودرجة الموافقة لعبارات المجال الأول "أنماط القيادة الإدارية" كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (II-11): يوضح اتجاهات إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات المجال الأول.

المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
أنماط القيادة الإدارية	2,589	0,19216	عالية

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

**التعليق:** يوضح الجدول رقم (II-11) أن قيمة المتوسط الحسابي لإجابات المستجوبين حول جميع عبارات أنماط القيادة الإدارية بلغت 2,589 وهذا يعني أن درجة الموافقة الكلية لأفراد العينة كانت موافقة عالية، مما يدل على رؤساء فرق العمل ملتزمون في ممارساتهم اتجاه العاملين بأنماط القيادة الإدارية المتمثلة في (القيادة التحويلية، القيادة التبادلية).

**المجال الثاني: الالتزام التنظيمي.**

سنوضح من خلال هذا العنصر تحليل متوسط استجابة أفراد العينة، والأهمية النسبية لكل من مؤشرات المتغير التابع والمتمثلة في: الالتزام العاطفي، الالتزام المعياري، الالتزام الاستمراري.

**المحور الرابع: الالتزام العاطفي.**

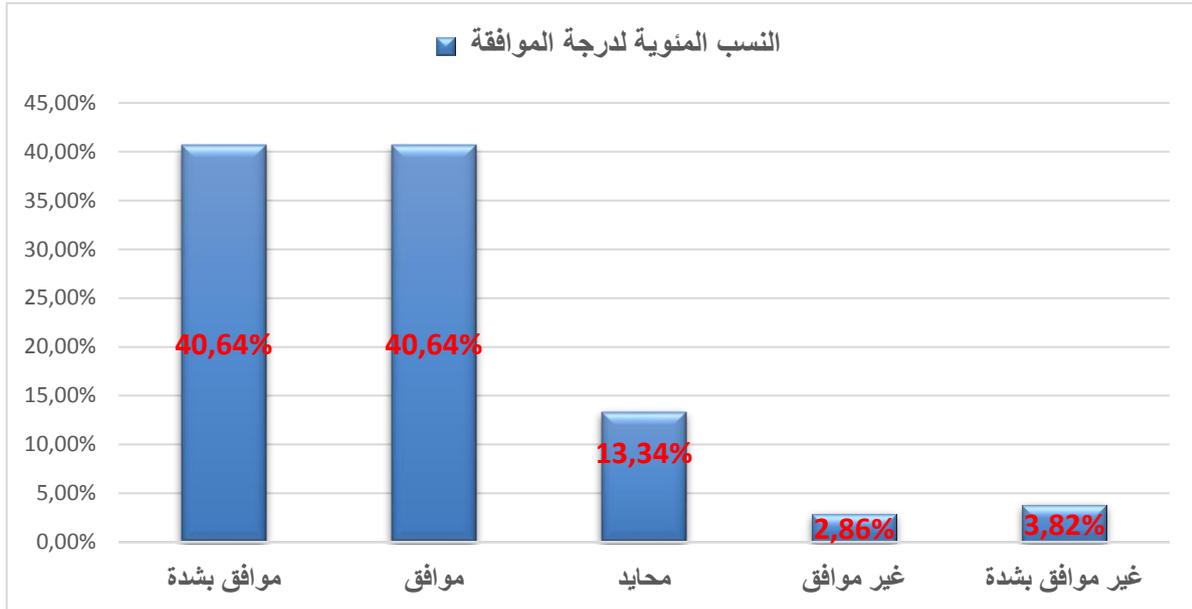
يضم هذا العنصر متوسط اتجاهات إجابات أفراد العينة ودرجة الموافقة لعبارات محور الالتزام العاطفي كما هو موضح في الجدول الموالي:

**الجدول رقم (II-12): يوضح اتجاهات إجابات أفراد العينة حول عبارات محور الالتزام العاطفي.**

الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
19	دائما ينتابك الإحساس بضرورة الاستمرار في الشركة بسبب افتخار رئيسك بك في العمل	20	30	05	06	02	2,0476	1,0384	عالية
		31,7%	47,6%	7,9%	9,5%	3,2%			
20	تشعر بولاء كبير للشركة لدرجة أنك تتحدث للآخرين بأنك جزء من تنظيم الشركة.	27	26	06	01	03	1,8413	1,0033	عالية جدا
		42,9%	41,3%	9,5%	1,6%	4,8%			
21	أنت مستعد لبذل أقصى جهد في سبيل تحقيق أهداف الشركة.	28	20	13	01	01	1,8413	0,9194	عالية جدا
		44,4%	31,7%	20,6%	1,6%	1,6%			
22	تتوافق قيم وأهداف الشركة مع توجهاتك وأهدافك الخاصة.	26	27	08	00	02	1,5714	0,8954	عالية جدا
		41,3%	42,9%	12,7%	00,0%	3,2%			
23	تشعر بالحماس والفخر عند تأدية مهامك في العمل على أحسن وجه.	27	25	06	01	04	1,8889	1,0792	عالية جدا
		42,9%	39,7%	9,5%	1,6%	6,3%			
	النسبة المئوية لإجابات المحور	40,64%	40,64%	13,34%	2,86%	3,82%	1,8857	0,7523	عالية جدا
	4							8	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

الشكل رقم (II-05): يوضح يمثل أعمدة بيانية لدرجة الموافقة لمحور الالتزام العاطفي.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج Excel.

**التعليق:** من خلال الجدول والشكل أعلاه نلاحظ بأن نسبة 81,28% من العمال المستجوبين كانت إجاباتهم بالموافقة على محور الالتزام العاطفي وهذه النسبة عالية جداً، بينما كانت نسبة 18,72% من الإجابات بين الحياد وعدم الموافقة، حيث سجلت أكبر نسبة موافقة على العبارة العشرية وهي " تشعر بولاء كبير للشركة لدرجة أنك تتحدث للآخرين بأنك جزء من تنظيم الشركة " بنسبة 84,2%، وهذا ما يبين الفئة المستجوبة تشعر باعتراز وفخر كونها جزء من تنظيم الشركة وهذا ما يجعلها ملتزمة عاطفياً.

أما بالنسبة لاتجاهات اجابات أفراد العينة على هذا المحور فكانت تتجه نحو الموافقة العالية جداً، بمتوسط حسابي يساوي 1,8857 وبانحراف معياري قدره 0,75238، وهذا يدل بأن عمال الشركة تتناهم مشاعر واحاسيس تعكس في صورة التزام عاطفي اتجاه الشركة.

#### المحور الخامس: الالتزام المعياري.

يضم هذا العنصر متوسط اتجاهات إجابات أفراد العينة ودرجة الموافقة لعبارات محور الالتزام المعياري كما هو موضح في الجدول الموالي:

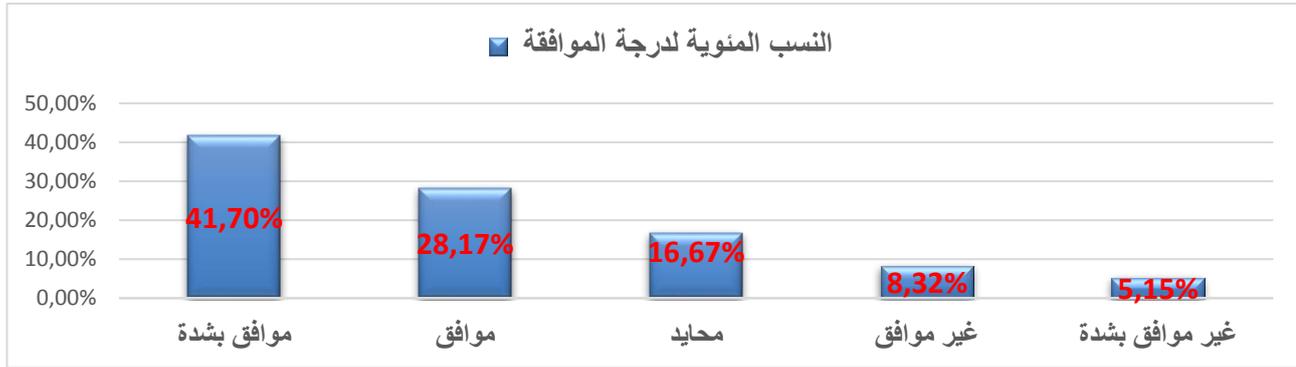
الجدول رقم (II-13): يوضح اتجاهات إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات محور الالتزام المعياري.

الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
24	رئيسك لا ينجاز إلى أي طرف عند تسوية النزاعات التي تحدث داخل بيئة العمل.	34	17	06	01	05	1,7619	1,0272	عالية جداً
		54%	27%	9,5%	7,9%	1,6%			

عالية	1,2592	2,3492	05	08	10	21	19	رئيسك مستعد دائما لتفويض جزء من المسؤوليات والمهام في العمل.	25
			7.9%	12.7%	15.9%	33.3%	30.2%		
عالية جدا	1,0272	1,7619	022	02	09	16	34	رئيسك يهتم بالظروف الخاصة للعاملين أثناء تأدية العمل.	26
			3.2%	3.2%	14.3%	25.4%	54%		
عالية	1,2265	2,4127	05	06	17	17	18	زملائك في العمل يلتزمون بالسلوك الأخلاقي داخل العمل.	27
			7.9%	9.5%	27%	27%	28.6%		
عالية	0,8050	2,0714	5.15%	8.32%	16.67%	28.17%	41.7%	النسبة المئوية لإجابات المحور 5	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.

الشكل رقم (II-06): يمثل أعمدة بيانية لدرجة الموافقة لمحور الالتزام المعياري.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج Excel.

**التعليق:** من خلال الجدول والشكل أعلاه نلاحظ بأن نسبة 69,87% من العمال المستجوبين كانت إجاباتهم بالموافقة على محور الالتزام المعياري وهذه النسبة عالية، بينما كانت نسبة 30,13% من الإجابات بين الحياد وعدم الموافقة، حيث سجلت أكبر نسبة موافقة على العبارة الرابعة والعشرون وهي " رئيسك لا يبحر إلى أي طرف عند تسوية النزاعات التي تحدث داخل بيئة العمل " بنسبة 81%، وهذا ما يبين الفئة المستجوبة تشعر بالعدالة من رؤسائهم في معالجة المشاكل التي تحدث بين العمال داخل تنظيم الشركة. أما بالنسبة لاتجاهات اجابات أفراد العينة على هذا المحور فكانت تتجه نحو الموافقة العالية، بمتوسط حسابي يساوي 2,0714 وبانحراف معياري قدره 0,8050، وهذا ما يفسر أن العمال يلتزمون بمعاملة حسنة وطيبة من قاداتهم في العمل وهذا ما يجعلهم يلتزمون بتأدية مهامهم على أكمل وجه.

**المحور السادس: الالتزام الاستمراري.**

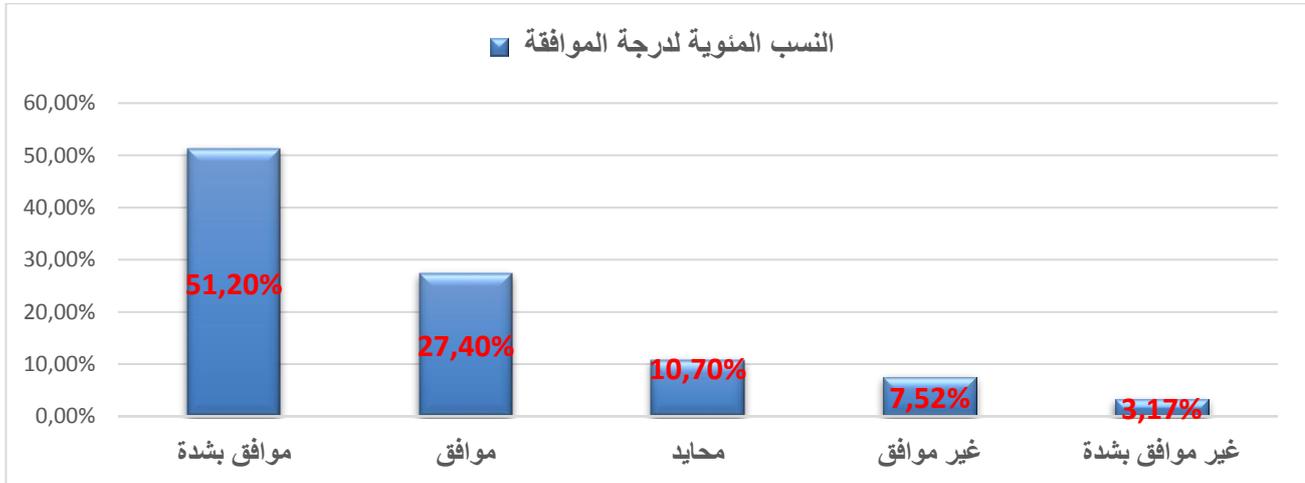
يضم هذا العنصر متوسط اتجاهات إجابات أفراد العينة ودرجة الموافقة لعبارة محور الالتزام الاستمراري كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (II-14): يوضح اتجاهات إجابات أفراد العينة لمحور الالتزام الاستمراري.

الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
28	العمل في الشركة مكنك من اكتساب خبرات في مجال عملك.	32	16	08	06	01	1.8571	1.0754	عالية جدا
		50.8%	25.4%	12.7%	9.5%	1.6%			
29	توفر الشركة الظروف الضرورية الملائمة للعمل.	34	19	05	03	02	1.7302	1.0192	عالية
		54%	30.2%	7.9%	4.8%	3.2%			
30	الامتيازات الوظيفية التي توفرها لك الشركة (ترقية، علاوات، عطل... مقبولة.	31	18	08	05	01	1.8413	1.0349	عالية جدا
		49.2%	28.6%	12.7%	7.9%	1.6%			
31	الوظيفية الحالية مصدرا للفخر والاعتزاز بالنسبة لك.	32	16	06	05	04	1.9365	1.2296	عالية
		50.8%	25.4%	9.5%	7.9%	6.3%			
	النسبة المئوية لإجابات المحور	51.2%	27.4%	10.7%	7.52%	3.17%	1.8413	0.7557	عالية جدا
		6							

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

الشكل رقم (II-06) يمثل أعمدة بيانية لدرجة الموافقة لمحور الالتزام الاستمراري.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج Excel.

**التعليق:** من خلال الجدول والشكل أعلاه نلاحظ بأن نسبة 78,6% من العمال المستجوبين كانت إجاباتهم بالموافقة على محور الالتزام المعياري وهذه النسبة عالية، بينما كانت نسبة 21,4% من الإجابات بين الحياد وعدم الموافقة، حيث سجلت أكبر نسبة موافقة على العبارة التاسعة والعشرون وهي "توفر الشركة الظروف الضرورية الملائمة للعمل" بنسبة 84,2%، وهذا ما يبين أن الفئة المستجوبة راضية عن ظروف العمل داخل الشركة من تهوية وإضاءة وتوفير مستلزمات العمل وهذا من شأنه ما يجعل العمال يلتزمون تنظيميا.

أما بالنسبة لاتجاهات اجابات أفراد العينة على هذا المحور فكانت تتجه نحو الموافقة العالية جداً، بمتوسط حسابي يساوي **1,8413** وبانحراف معياري قدره **0,7557**، وهذا ما يبين أن الفئة المستجوبة تشعر بتوفر بعض الضروريات من طرف قادتهم في العمل من ظروف ملائمة للعمل كتهوية وتوفر مستلزمات عمل وامتيازات وظيفية هذا من شأنه ان يخلق لدى العاملين نوع من الشعور بالالتزام الاستمراري اتجاه الشركة.

**المجال الثاني: الالتزام التنظيمي.**

نهدف من خلال هذا العنصر إلى معرفة متوسط اتجاهات إجابات أفراد العينة ودرجة الموافقة لعبارات المجال الثاني "الالتزام الاستمراري" كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (II-15): يوضح اتجاهات إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات المجال الثاني.

المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
الالتزام التنظيمي	1,9292	0,52759	عالية

**المصدر:** من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

**التعليق:** يوضح الجدول رقم أعلاه أن قيمة المتوسط الحسابي لإجابات المستجوبين حول جميع عبارات الالتزام التنظيمي بلغت **1,9292** وهذا يعني أن درجة الموافقة الكلية لأفراد العينة كانت موافقة عالية، مما يدل على ان الفئة المستجوبة ينابها نوع من الإحساس بالالتزام التنظيمي اتجاه الشركة بمختلف أبعاده المتمثلة في (الالتزام العاطفي، الالتزام المعياري والالتزام الاستمراري).

#### المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

ان أحد فروع الاحصاء الاستنتاجي هو اختبار الفرضيات، فنحن في كثير من الاحيان لا نكتفي بتقدير معلمة المجتمع بأن نعطيها قيمة معينة أو نبني لها فترة ثقة معينة، بل نحتاج الى اتخاذ قرار حول صحة فرضية معينة أو عدم صحتها، أي أننا نحتاج الى اختبار الفرضيات المتعلقة بمعلمات المجتمع، وهذا ما سنقوم بدراسته من خلال هذا المطلب.

#### الفرع الأول: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى.

**H<sub>0</sub>:** لا تطبق شركة نפטال بسعيدة أنماط القيادة الإدارية من منظور عمالها.

**H<sub>1</sub>:** تطبق شركة نפטال بسعيدة أنماط القيادة الإدارية من منظور عمالها.

تم اختبار هذه الفرضية بمقارنة المتوسط الحسابي للإجابات على جميع عبارات الاستبيان حول تطبيق أنماط القيادة الإدارية اتجاه العاملين بشركة نפטال، مع المتوسط الحسابي للأداة وهو (3) على مقياس سلم ليكارت الخماسي كما هو موضح في الجدول أدناه:

الجدول رقم (II-16): يوضح نتائج اختبار T-Test الأحادي العينة لدرجات الإجابة على تطبيق شركة نفضال لأنماط القيادة الإدارية.

القيمة الاحتمالية Sig	درجة الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أنماط القيادة الإدارية
0,000	62	0,19216	2,5829	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

**التعليق:** من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن قيمة المتوسط الحسابي لكل عبارات المجال الأول حول تطبيق أنماط القيادة الإدارية بشركة نفضال قدر بـ 2,5829 وبانحراف معياري قدره 0,19216 وهذا ما يقابل درجة الموافقة العالية، كما أن قيمة مستوى الدلالة المعنوية Sig= 0,000 وهي أقل من 0,05 مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والتي هي تطبيق شركة نفضال بسعادة أنماط القيادة الإدارية من منظور عمالها.

**الفرع الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية**

**H<sub>0</sub> :** عمال شركة نفضال بسعادة غير ملتزمون تنظيمياً اتجاه الشركة.

**H<sub>1</sub> :** عمال شركة نفضال بسعادة ملتزمون تنظيمياً اتجاه الشركة.

تم اختبار هذه الفرضية بمقارنة المتوسط الحسابي للإجابات على جميع عبارات الاستبيان حول التزام العمال تنظيمياً بشركة نفضال مع المتوسط الحسابي للأداة وهو (3) على مقياس سلم ليكارت الخماسي كما هو موضح في الجدول أدناه:

الجدول (II-17): يوضح نتائج اختبار T-Test الأحادي العينة لدرجات الإجابة على الالتزام التنظيمي لدى عمال شركة نفضال.

القيمة الاحتمالية Sig	درجة الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الالتزام التنظيمي لدى عمال شركة نفضال
0,000	62	0,52759	1,9292	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

**التعليق:** من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن قيمة المتوسط الحسابي لكل عبارات المجال الثاني حول الالتزام التنظيمي لدى عمال شركة نفضال قدر بـ 1,9292 وبانحراف معياري قدره 0,52759 وهذا ما يقابل درجة الموافقة المتوسطة، كما أن قيمة مستوى الدلالة المعنوية Sig=0.00 وهي أقل من 0,05 مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والتي هي عمال شركة نفضال بسعادة ملتزمون تنظيمياً اتجاه الشركة.

الفرع الثالث: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة

$H_0$  : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأنماط القيادة الإدارية على الالتزام التنظيمي بشركة نفال بسعيدة.

$H_1$  : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأنماط القيادة الإدارية على الالتزام التنظيمي بشركة نفال بسعيدة.

لاختبار هذه الفرضية تم الاعتماد على تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد والتدرجي وتحليل التباين ANOVA كما هو موضح ادناه:

الجدول رقم (II-18): يوضح نتائج إختبار الإنحدار البسيط بين أنماط القيادة الإدارية والالتزام التنظيمي.

المتغير المستقل: أنماط القيادة الإدارية.			المتغير التابع: الالتزام التنظيمي.
معامل التحديد	معامل التحديد	معامل الارتباط المتعدد	
المصحح	$R^2$	R	
0,489	0,497	0,705	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول اعلاه نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط  $R=0,705$  وهذا يدل على وجود ارتباط قوي موجب بين أنماط القيادة الإدارية والالتزام التنظيمي، كما أن قيمة معامل التحديد  $R^2=0,497$  مما يعني أن أنماط القيادة الإدارية فسرت ما نسبته 49,7 % من التباين الحاصل في الالتزام التنظيمي في شركة نفال.

الجدول رقم (II-19): يوضح نموذج تحليل التباين Anova بين أنماط القيادة الإدارية والالتزام التنظيمي.

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	فيشر	الدلالة المعنوية Sig
الإنحدار	21,690	1	21,690	60,338	0.000
البواقي	21,927	61	0,359		
المجموع	43,617	62			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال جدول (ANOVA) أعلاه نجد أن  $F=60,338$  وهي دالة إحصائية، لأن قيمة الدلالة المعنوية تساوي 0.00 وهي أقل من مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة 0.05، وهذا ما يجعلنا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والتي هي يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأنماط القيادة الإدارية على الالتزام التنظيمي بشركة نفال بسعيدة.

الجدول رقم (II-20): يوضح المعاملات الخاصة بمعادلة الانحدار البسيط.

الدلالة المعنوية	قيمة T المحسوبة	المعاملات المعيارية	المعاملات غير المعيارية		النموذج
		Beta	الخطأ المعياري	معاملات الانحدار	
0,010	2,641		0,345	0,911	الثابت.
0,000	7,768	0,705	0,103	0,798	أنماط القيادة الإدارية.

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول أعلاه يمكن استنتاج معادلة الانحدار البسيط كما يلي:

$$y = 0,911 + 0,798X$$

بحيث:  $Y$ : الالتزام التنظيمي.  $X$ : أنماط القيادة الإدارية. قيمة الثابت:  $0,911$

ومن أجل معرفة تأثير أنماط القيادة الإدارية مجتمعة على الالتزام التنظيمي ودرجة تأثير كل بعد من هذه الأنماط سوف نلجأ إلى اختبار الانحدار المتعدد كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (II-21): يوضح نتائج اختبار الانحدار المتعدد بين أنماط القيادة

المتغيرات المستقلة: أنماط القيادة الإدارية.			المتغير التابع: الالتزام التنظيمي.
معامل التحديد المصحح	معامل التحديد $R^2$	معامل الارتباط المتعدد $R$	
0,494	0,518	0,720	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

التعليق: من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط  $R=0,720$  وهذا يدل على وجود ارتباط قوي بين أنماط القيادة الإدارية مجتمعة والالتزام التنظيمي، كما أن قيمة معامل التحديد  $R^2=0,518$  مما يعني أن أنماط القيادة الإدارية (القيادة التحويلية، القيادة التبادلية، القيادة الترسلية) مجتمعة فسرت ما نسبته % 51,8 من التغير الحاصل على الالتزام التنظيمي.

الجدول رقم (II-22): يوضح نموذج تحليل التباين Anova بين أنماط القيادة الإدارية والالتزام التنظيمي.

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	فيشر	الدالة المعنوية Sig
الانحدار	22,608	3	7,536	21,163	0,000
البواقي	21,009	59	0,356		
المجموع	43,617	62			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال جدول (ANOVA) أعلاه نجد أن  $F = 21.163$  وهي دالة إحصائية، لأن قيمة الدلالة المعنوية تساوي 0.00 وهي أقل من مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة 0.05، وبالتالي قبول هذا النموذج في التنبؤ بالعلاقة بين أنماط القيادة الإدارية والالتزام التنظيمي.

الجدول رقم (II-23): يوضح المعاملات الخاصة بمعادلة الانحدار المتعدد.

النموذج	المعاملات غير المعيارية		قيمة t المحسوبة	الدالة المعنوية
	المعاملات المعيارية	المعاملات المعيارية		
	معاملات الانحدار	الخطأ المعياري	Beta	
الثابت	1,101	0,366	3,010	0,004
القيادة التحويلية.	0,437	0,146	2,996	0,004
القيادة التبادلية.	0,303	0,143	2,115	0,039
القيادة الترسلية.	-0,012	0,185	-0,064	0,949

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

التعليق: من خلال الجدول أعلاه ومن خلال قيم (T) ومستوى المعنوية المقابلة لها نجد أن نمطا القيادة الإدارية (نمط القيادة التحويلية، نمط القيادة التبادلية) ظهرا معنويان بينما نمط القيادة الترسلية ظهر غير معنوي، وهذا يعني أن معنوية النموذج الكلي تعود فقط إلى نمطي القيادة التحويلية والقيادة التبادلية.

ولمعرفة قوة ودرجة تأثير أنماط القيادة الإدارية على الالتزام التنظيمي، والوصول إلى نموذج معنوي يفسر العلاقة بين أنماط القيادة الإدارية والالتزام التنظيمي سوف نلجأ إلى اختبار الانحدار التدريجي.

**اختبار الانحدار التدريجي:**

يستخدم بشكل أساسي لمعرفة أي متغير من المتغيرات المستقلة الذي له تأثيرا أكبر، ولاستبعاد المتغيرات المستقلة التي لا تساهم في تفسير المتغير التابع عند وجود بقية المتغيرات كما هو موضح في الجدول أدناه:

الجدول رقم (II-24): يوضح نتائج تحليل اختبار الانحدار التدريجي بين أنماط القيادة الإدارية والالتزام التنظيمي.

النموذج	المتغير المستقل	معامل الارتباط المتعدد R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل التحديد المصحح
الأول	القيادة التحويلية	0,690	0,476	0,467
الثاني	القيادة التحويلية القيادة التبادلية	0,720	0,518	0,502

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

**التعليق:** إن نتائج الانحدار التدريجي بينت وجود نموذجين للتنبؤ بالعلاقة بين أنماط القيادة الإدارية والالتزام التنظيمي، حيث نجد أن النموذج الأول اعتمد على متغير مستقل واحد وهو نمط القيادة التحويلية، بينما النموذج الثاني اعتمد على متغيرين مستقلين وهما: القيادة التحويلية، القيادة التبادلية، وقد تم استثناء المتغير المستقل الآخر القيادة الترسلية.

ومن خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن معامل التحديد للنموذج الأول بلغت قيمته 0,476 مما يعني أن المتغير المستقل (نمط القيادة التحويلية) فسر لوحده ما نسبته 47,6% من التغير الحاصل في الالتزام التنظيمي، بينما بلغ معامل التحديد للنموذج الثاني 0,518 مما يدل على أن المتغيرين المستقلين (القيادة التحويلية والقيادة التبادلية) فسرا معا ما نسبته 51,8% من التغير الحاصل في الالتزام التنظيمي.

الجدول رقم (II-25): يوضح نموذج تحليل التباين ANOVA بين أنماط القيادة الإدارية و الالتزام

التنظيمي.

الدالة المعنوية	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	النموذج	
					الانحدار	البواقي
0,000	55,342	20,748	1	20,748	الأول	
			61	22,869	المجموع	
			62	43,617		
0,000	32,278	11,303	2	13,646	الثاني	
			60	18,120	المجموع	
			62	31,766		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

**التعليق:** من خلال الجدول أعلاه نجد أنه بالنسبة للنموذج الأول بلغت قيمة F المحسوبة  $F=55,342$  و هي دالة إحصائية، لأن قيمة الدلالة المعنوية تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة 0.05، وبالتالي قبول النموذج الأول في التنبؤ بالعلاقة بين متغير نمط (القيادة التحويلية) والالتزام التنظيمي، وهذا ما يدل على وجود أثر ذو دلالة إحصائية، أما بالنسبة للنموذج الثاني بلغت قيمة F المحسوبة  $F=32,278$  وهي دالة إحصائية، لأن قيمة الدلالة المعنوية تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة 0.05، وبالتالي قبول النموذج الثاني في التنبؤ بالعلاقة بين متغيري (القيادة التحويلية والقيادة التبادلية) والالتزام التنظيمي، وهذا ما يدل على وجود أثر ذو دلالة إحصائية.

الجدول رقم (II-26): يوضح المعاملات الخاصة بمعادلات الانحدار التدريجي.

الدالة المعنوية	قيمة t المحسوبة	المعاملات المعيارية Beta	الخطأ المعياري	معاملات الانحدار	النموذج (المتغيرات)	
0,000	4,319		0,306	1,321	الثابت $B_0$	الأول 1
0,000	7,439	0,690	0,088	0,658	القيادة التحويلية	
0,001	3,485		0,312	1,089	الثابت $B_0$	الثاني 2
0,001	3,332	0,454	0,130	0,433	القيادة التحويلية	
0,025	2,304	0,314	0,130	0,300	القيادة التبادلية	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

**تعليق:** من خلال الجدول أعلاه نجد أن النموذج الأول يعتمد فقط على متغير مستقل واحد وهو نمط القيادة التحويلية (وتم استبعاد بقية المتغيرات المستقلة) باعتباره الأكثر تأثيراً على تحقيق الالتزام التنظيمي، أما النموذج الثاني فيعتمد على متغيري (نمطي القيادة التحويلية، نمط القيادة التبادلية)، وتم استبعاد المتغير الثالث لقلّة تأثيره على تحقيق الالتزام التنظيمي.

**المطلب الرابع:** اختبار تأثير المتغيرات الشخصية للدراسة على الالتزام التنظيمي

سيتم من خلال هذا العنصر التعرف على مدى تأثير المتغيرات الشخصية للدراسة المتمثلة في (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية، الوظيفة) على المتغير التابع الالتزام التنظيمي.

أولاً: اختبار تأثير الجنس على الالتزام التنظيمي.

$H_0$  : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على الالتزام التنظيمي تعزى إلى الجنس.

$H_1$  : توجد فروق ذات دلالة إحصائية على الالتزام التنظيمي تعزى إلى الجنس.

تم اختبار هذه الفرضية باختبار T-Test للعينات المستقلة كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (II-27): يوضح اختبار T-Test للعينات المستقلة بين الالتزام التنظيمي والجنس.

المتغير المستقل: الجنس					المتغير التابع: الالتزام التنظيمي
اختبار T-Test			اختبار Leven		
الدلالة المعنوية Sig	درجة الحرية	قيمة t المحسوبة	الدلالة المعنوية Sig	قيمة F المحسوبة	
0,124	61	-1,560	0,114	2,566	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

بالنظر إلى الجدول أعلاه ومن خلال اختبار Leven نجد أن قيمة الدلالة المعنوية  $Sig=0,114$  وهي أكبر من قيمة الدلالة المعنوية المعتمدة  $0,05$ ، مما يدل على أن مجتمعي المتغير المستقل الجنس وهما الذكور والإناث هما مجتمعان متجانسان، أما بالنظر إلى اختبار T-Test فإن قيمة الدلالة المعنوية  $Sig=0,124$  وهي قيمة أكبر من قيمة الدلالة المعنوية المعتمدة  $0,05$  مما يعني عدم وجود دلالة إحصائية وبالتالي نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية وهي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على الالتزام التنظيمي تعزى إلى متغير الجنس.

ثانياً: اختبار تأثير المؤهل العلمي على الالتزام التنظيمي.

$H_0$  : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على الالتزام التنظيمي تعزى إلى المؤهل العلمي.

$H_1$  : توجد فروق ذات دلالة إحصائية على الالتزام التنظيمي تعزى إلى المؤهل العلمي.

تم اختبار هذه الفرضية باختبار T-Test كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (II-28): يوضح اختبار T-Test للعينات المستقلة بين المؤهل العلمي والالتزام التنظيمي.

المتغير المستقل: المؤهل العلمي.					المتغير التابع: الالتزام التنظيمي
اختبار T-Test			اختبار Leven		
الدلالة المعنوية Sig	درجة الحرية	قيمة t المحسوبة	الدلالة المعنوية Sig	قيمة F المحسوبة	
0,146	61	1,474	0,863	0,030	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

بالنظر إلى الجدول أعلاه ومن خلال اختبار Leven نجد أن قيمة الدلالة المعنوية Sig=0,863 وهي أكبر من قيمة الدلالة المعنوية المعتمدة 0,05, مما يدل على أن مجتمعي المتغير المستقل المؤهل العلمي وهما جامعي وغير جامعي هما مجتمعان متجانسان، أما بالنظر إلى اختبار T-Test فإن قيمة الدلالة المعنوية Sig=0,146 وهي قيمة أكبر من قيمة الدلالة المعنوية المعتمدة 0,05 مما يعني عدم وجود دلالة إحصائية بالتالي نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية وهي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للالتزام التنظيمي تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

### ثالثاً: اختبار تأثير الخبرة المهنية على الالتزام التنظيمي

$H_0$ : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على الالتزام التنظيمي تعزى إلى الخبرة المهنية.

$H_1$ : توجد فروق ذات دلالة إحصائية على الالتزام التنظيمي تعزى إلى الخبرة المهنية.

تم اختبار هذه الفرضية باختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (II-29): يوضح نموذج تحليل التباين الأحادي ANOVA الالتزام التنظيمي والخبرة المهنية

الدلالة المعنوية Sig	فيشر F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	
0,667	0,186	0,053	1	0,053	بين المجموعات
		0,282	61	17,205	داخل المجموعات
			62	17,258	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

بالنظر إلى النتائج المتحصل عليها في جدول ANOVA أعلاه فإن قيمة فيشر  $F=0,186$ ، وأن قيمة الدلالة المعنوية Sig=0,667 وهي أكبر من قيمة الدلالة المعنوية المعتمدة 0,05، وبالتالي نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية والتي هي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على الالتزام التنظيمي تعزى إلى متغير الخبرة المهنية.

### رابعاً: اختبار تأثير الوظيفة على الالتزام التنظيمي.

$H_0$ : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على الالتزام التنظيمي تعزى إلى الوظيفة.

$H_1$ : توجد فروق ذات دلالة إحصائية على الالتزام التنظيمي تعزى إلى الوظيفة.

تم اختبار هذه الفرضية باختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (II-30): يوضح نموذج تحليل التباين الأحادي ANOVA، بين الالتزام التنظيمي والوظيفة

المتغير المستقل: الوظيفة.					المتغير التابع: الالتزام التنظيمي.
اختبار T-Test			اختبار Leven		
الدلالة المعنوية Sig	درجة الحرية	قيمة t المحسوبة	الدلالة المعنوية Sig	قيمة F المحسوبة	
0,005	61	-2,940	0,448	0,582	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

بالنظر إلى الجدول أعلاه ومن خلال اختبار Leven نجد أن قيمة الدلالة المعنوية Sig=0,448 وهي أكبر من قيمة الدلالة المعنوية المعتمدة 0.05، مما يدل على أن مجتمعي المتغير المستقل الوظيفة في المؤسسة وهما اطار وعون تنفيذ هما مجتمعان متجانسان، أما بالنظر إلى اختبار T-Test فإن قيمة الدلالة المعنوية Sig=0,005 وهي قيمة أقل من قيمة الدلالة المعنوية المعتمدة 0,05 مما يعني وجود دلالة إحصائية بالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة وهي أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية للالتزام التنظيمي تعزى إلى متغير الوظيفة في المؤسسة.

### المطلب الخامس: نتائج الدراسة التطبيقية ومناقشتها

تستند مناقشة نتائج الدراسة التطبيقية الى تحليل استجابات أفراد العينة للشركة محل الدراسة، واختبار الفرضيات التي تتعلق بأنماط القيادة الإدارية والالتزام التنظيمي بشركة نفعال بسعيدة والعلاقة التي تربط بينهما، بحيث تم التوصل الى النتائج التالية:

- درجة الإجابة على مدى تطبيق نمط القيادة التحويلية بشركة نفعال بسعيدة كانت تتجه نحو الموافقة العالية جداً، حيث يمكن تفسير ذلك بأن العمال يلتزمون ممارسات وسلوكيات تعكس نمط القيادة التحويلية من طرف رؤسائهم تساهم فيشكل أساسي في تحسين وتطوير أدائهم؛
- درجة الإجابة على مدى تطبيق نمط القيادة التبادلية بشركة نفعال بسعيدة كانت تتجه نحو الموافقة العالية جداً، حيث يمكن تفسير ذلك بأن العمال يرون ان رؤسائهم يهتموا بمتابعة أدائهم ومنحهم فرص لإبداء آراءهم واقتراحاتهم داخل العمل، هذا ما يشعرهم بالنمط القيادي التبادلي من طرف قاداتهم؛
- درجة الإجابة على مدى تطبيق نمط القيادة الترسلية بشركة نفعال بسعيدة كانت تتجه نحو عدم الموافقة العالية، حيث يمكن تفسير ذلك بأن العمال يرون بأن قاداتهم لا يتبعون نمط القائد الترسلية في تصرفاتهم اتجاه العمال، بل هناك اهتمام للعمال من قبل رؤسائهم؛

- درجة الإجابة على مدى تطبيق أنماط القيادة الإدارية بشركة نفطال بسعيدة كانت تتجه نحو الموافقة العالية، حيث يمكن تفسير ذلك بأن العمال يشعروا ان رؤساءهم يمارسون اتجاههم نمطي القيادة الإدارية المتمثل في (القياد التحويلية، القيادة التبادلية)؛
- درجة الإجابة على مدى تطبيق بعد الالتزام العاطفي بشركة نفطال بسعيدة كانت يتجه نحو الموافقة العالية جدا، حيث يمكن تفسير ذلك بأن العمال تتناهم عواطف تعكس في شكل التزام عاطفي اتجاه الشركة وذلك نتيجة لنمطي القيادة الإدارية الممارس من طرف رؤسائهم؛
- درجة الإجابة على مدى تطبيق بعد الالتزام المعياري بشركة نفطال بسعيدة كانت يتجه نحو الموافقة العالية، حيث يمكن تفسير ذلك بأن العمال يشعروا ان رؤسائهم لا يبحازوا لأي طرف داخل بيئة العمل، هذا ما يجعلهم يلتمسون هذا السلوك كعامل حسة وطيبة تجعلهم يستمروا في تأدية المهام؛
- درجة الإجابة على مدى تطبيق بعد الالتزام الاستمراري بشركة نفطال بسعيدة كانت يتجه نحو الموافقة العالية جدا، حيث يمكن تفسير ان العمال يشعروا ان المؤسسة توفر لديهم مختلف الضروريات اللازمة لتأدية العمل وهذا ما يساهم في خلق نوع من الالتزام الاستمراري اتجاه الشركة؛
- درجة الإجابة على مدى تطبيق أبعاد الالتزام التنظيمي بشركة نفطال بسعيدة كانت تتجه نحو الموافقة العالية، حيث يمكن تفسير ذلك ان الفئة المستجوبة يتناها نوع من الإحساس بالالتزام التنظيمي اتجاه الشركة بمختلف أبعاده المتمثلة في (الالتزام العاطفي، الالتزام المعياري والالتزام الاستمراري)؛
- يوجد تأثير نو دلالة إحصائية بين أنماط القيادة الإدارية والالتزام التنظيمي؛
- يوجد نموذجين للتنبؤ بالعلاقة بين أنماط القيادة الإدارية والالتزام التنظيمي؛ نجد أن النموذج الأول: يعتمد فقط على متغير مستقل واحد وهو نمط القيادة التحويلية (وتم استبعاد بقية المتغيرات المستقلة) باعتباره الأكثر تأثيرا على تحقيق للالتزام التنظيمي، أما النموذج الثاني: فيعتمد على متغيري (نمطي القيادة التحويلية، نمط القيادة التبادلية)، وتم استبعاد المتغير الآخر لانعدام تأثيره على تحقيق الالتزام التنظيمي؛
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على الالتزام التنظيمي بشركة نفطال بسعيدة تعزى إلى المتغيرات الشخصية للدراسة وهي الجنس؛ المؤهل العلمي، الخبرة المهنية.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية على الالتزام التنظيمي بشركة نفطال بسعيدة تعزى إلى متغير الوظيفة.

## خلاصة الفصل:

لقد تم في هذا الفصل عرض نتائج الدراسة التطبيقية المتعلقة بأثر أنماط القادة الإدارية على الالتزام التنظيمي، والتي تم اسقاطها على شركة نفضال بسعيدة.

كما سعت هذه الدراسة من خلال اتباعها لمنهج دراسة الحالة، الى معرفة ما إذا كانت أنماط القيادة الإدارية تؤثر على الالتزام التنظيمي بشركة نفضال بسعيدة، وذلك بالاعتماد على تحليل مخرجات برنامج SPSS، فمن خلال كل ما سبق يتضح لنا أن اتجاه أفراد عينة الدراسة إيجابي، وأن هناك تأثير لأنماط القيادة الإدارية على الالتزام التنظيمي بشركة نفضال بسعيدة ، في حين ثبت أنه لا يوجد تأثير للعوامل الديمغرافية على الالتزام التنظيمي بشركة نفضال بسعيدة، ماعدا متغير الوظيفة.

# الخاتمة العامة

إن الانفتاح الذي شهدته الألفية الأخيرة أدى إلى اشتداد حدة المنافسة بين المؤسسات مما جعلها تعيد التفكير في قواعد واستراتيجيات التعامل مع مواردها البشرية، ونتج عنه تغير في علاقة المؤسسة بمحيطها وتميز بارترفاع في مستوى التنافس وتعدد فرص العمل للأفراد، ما ترتب عنه تركيز العديد من المؤسسات نحو استمالة أكبر قدر من الموارد البشرية ذات الكفاءة والمردودية العالية، مما فرض هذا التغير على المؤسسات إعادة تجديد معالم واستراتيجيات التعامل مع مواردها البشرية ورسم اطار جديد أكثر فعالية وأكثر قربا من مواردها البشرية ،كون بقائها واستمراريتها مرهون بأهم مورد داخل المؤسسة وبالكيفية التي تديره بها من أجل تجهيزه وحشد طاقاته وتجديد إلهامه بما يحقق أهداف المؤسسة وأهداف العاملين فيها، وهو السبيل والدعامة التي تحقق الأهداف وتكتب للمؤسسة البقاء والاستمرارية في ظل بيئة يسيطر عليها مستوى عال من التجديد.

وفي ظل انفتاح الإدارة المعاصرة هناك قناعة تامة أن المورد البشري هو الأساس الأقوى والأهم في إنجاح الإدارة، والذي يعتبر بمثابة عصب تلك الإدارة والعمود الفقري الذي تعتمد عليه، فلا وجود لها بدونه، لذلك اليوم الأمر لم يعد يتعلق باتباع المرؤوسين للرؤساء وتنفيذ الأوامر والتوجيهات فقط، وإنما هناك ضرورة حتمية عند القادة تلزمهم بتوفير العوامل والأسباب التي تساعد الأفراد داخل المؤسسة على التكيف مع مختلف أبعاد عملهم، وما يتبع هذا التكيف من إشباع للحاجات وإبراز للقدرات والطموحات الشخصية لهم، وبهذا نجاح أي منظمة يرتبط ارتباطا وثيقا بنجاح أفرادها الذين يشكلون المحور الأساسي في ذلك النجاح.

ومما سبق نستخلص بأن أنماط القيادة الإدارية لها دور فعال في التأثير على التزام الافراد داخل المؤسسة كونها عامل أساسي في توجيه الموارد نحو تحقيق الأهداف، غير أنه لا يكتب النجاح للمؤسسة في تحقيق أهدافها في ظل وفرة كافة الموارد المادية وعجز قيادي غير قادر على توجيه الموارد البشرية، أي أنه لا بد من ضرورة تحقيق تناسب في الاستفادة من طاقات العاملين ومستوى تحقيق الأهداف من خلال إثارة دافعية العاملين وتوفير الرغبة والحمااس لديهم للوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسة والوصول إلى مستوى عال من الالتزام التنظيمي.

وبهذا فإن المؤسسات التي تسعى إلى ضمان التزام أفرادها وكسب ولائهم، عليها قبل ذلك أن تجد وضعا متميزا لمواردها البشرية، ويكون ذلك باختيار نمط قيادي مناسب يؤثر مباشرة في فعالية العاملين، كون النمط القيادي هو محصلة تفاعل مجموعة من الأنشطة والتصرفات التي يبديها القائد اتجاه مرؤوسيه باعتباره العامل الحاسم في التأثير على تصرفات واتجاهات مرؤوسيه وزيادة إلهامهم بتوليد رغبة الاستمرارية والبقاء في الشركة.

أما في الجانب التطبيقي فقد تطرقنا إلى واقع أنماط القيادة الإدارية والالتزام التنظيمي بالمؤسسة ، حيث قمنا بإجراء دراسة تطبيقية على مستوى شركة نفعال بسعيدة، بحيث تم توزيع استبيان على جميع الموظفين بمختلف أسلاكهم ورتبهم الوظيفية (إطار وعون تنفيذ)، وذلك بالتركيز على أنماط القيادة الإدارية (القيادة التحويلية،

القيادة التبادلية والقيادة الترسلية)، وأبعاد الالتزام التنظيمي، وبعد قيامنا بجمع المعلومات من الاستبيانات الموزعة قمنا بتفريغها ومعالجتها من خلال البرنامج الإحصائي المعروف باسم الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS طبعة 21.

ومن خلال هذه الدراسة توصلنا إلى مجموعة من النتائج النظرية والتطبيقية وهي موضحة في الآتي:  
**النتائج الخاصة بالدراسة النظرية:**

- ✓ يكتسب موضوع أنماط القيادة الإدارية أهمية جد بالغة، واهتمام كبير من قبل المؤسسات، لما له من تأثير كبير في نجاحها وجعلها قادرة على ضمان التزام أفرادها؛
  - ✓ لأنماط القيادة الإدارية تأثير إيجابي على سلوكيات الأفراد مما يؤثر على ولائهم والتزامهم للمؤسسة؛
  - ✓ نمط القيادة التحويلية يساعد على خلق رؤى جديدة لدى العاملين مما يؤثر على قيمهم واتجاهاتهم وبالتالي يحقق التزامات طويلة الأجل؛
  - ✓ نمط القيادة التبادلية يساعد العاملين على تحديد الأهداف الواجب إنجازها مقابل امتيازات نظير تنفيذها وهو ما يحقق التزامات قصيرة الأجل؛
  - ✓ نمط القيادة الترسلية هو النمط الذي لا تحكمه سياسات أو استراتيجيات، مما ينتج عنه ضعف في الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين مما يؤدي إلى ضعف العلاقات التي تؤثر على روح العاملين؛
  - ✓ تساهم أبعاد الالتزام التنظيمي المتمثلة في "الالتزام العاطفي، الالتزام المعياري والالتزام الاستمراري" في تعزيز وتحسين انطباع جيد عن المؤسسة لدى العاملين، كما لها أثر كبير في تحقيق التميز في أداء العاملين؛
  - ✓ ضمان التزام واستمرار الأفراد هو النتيجة الأساسية التي تسعى المؤسسات إلى بلوغها لأنه الطريق الوحيد الذي يضمن للمؤسسة تحقيق أهدافها بكفاءة عالية؛
- ❖ **النتائج الخاصة بالجانب التطبيقي:**

- بخصوص النتائج التطبيقية لأثر أنماط القيادة الإدارية على الالتزام التنظيمي كانت على النحو التالي:
- ✓ بخصوص الفرضية الأولى: فقد توصلت دراستنا إلى أن شركة نפטال بسعيدة تطبق أنماط القيادة الإدارية من منظور عمالها، حيث ذهب معظم مستجوبي الفئة المستهدفة إلى التأكيد وبدرجة عالية على أن الرؤساء يمارسون أنماط القيادة الإدارية في تصرفاتهم ومعاملتهم للعمال في شركة نפטال بسعيدة؛
  - ✓ بخصوص الفرضية الثانية: فقد توصلت دراستنا إلى أن عمال شركة نפטال بسعيدة ملتزمون تنظيمياً اتجاه المؤسسة، حيث ذهب معظم مستجوبي الفئة المستهدفة إلى التأكيد وبدرجة عالية على أن العمال ملتزمون

تنظيماً اتجاه شركة نفعال بسعيدة، وذلك نتيجة للدور الذي تلعبه أنماط القيادة الإدارية في التأثير عليهم من خلال الرؤساء، وهذا ما يولد لديهم الرغبة القوية في البقاء والاستمرارية في الشركة؛  
✓ بخصوص الفرضية الثالثة: كان مفادها البحث عن الأثر القائم بين أنماط القيادة الإدارية والالتزام التنظيمي، فقد تم التوصل إلى أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأنماط القيادة الإدارية على الالتزام التنظيمي بشركة نفعال بسعيدة، حيث تبين لنا أن أنماط القيادة الإدارية مجتمعة فسرت ما نسبته 51,8% من التغيير الحاصل في الالتزام التنظيمي؛

غير أنه تبين لنا من خلال نتائج اختبار المعنوية الجزئية للنموذج أن المعنوية الكلية للنموذج تعود فقط إلى نمطي القيادة التحويلية والقيادة التبادلية دون نمط القيادة الترسلية، وهذا ما دفعنا إلى إجراء اختبار الانحدار التدريجي والذي يبين وجود نموذجين للتنبؤ بالعلاقة بين أنماط القيادة الإدارية والالتزام التنظيمي، حيث نجد أن النموذج الأول اعتمد على متغير مستقل واحد وهو نمط القيادة التحويلية الذي فسر لوحده ما نسبته 47,6% من التغيير الحاصل في الالتزام التنظيمي، بينما النموذج الثاني اعتمد على متغيرين مستقلين وهما: القيادة التحويلية والقيادة التبادلية اللذان فسرا ما نسبته 51,8% من التغيير الحاصل في الالتزام التنظيمي، وقد تم استثناء المتغير المستقل الآخر القيادة الترسلية لقلّة تأثيره.

✓ كما توصلنا من خلال هذه الدراسة إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على الالتزام التنظيمي تعزى إلى المتغيرات الشخصية (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية).  
✓ توجد فروق ذات دلالة إحصائية على الالتزام التنظيمي تعزى إلى متغيري الوظيفة.

### ❖ الاقتراحات:

من خلال النتائج المتوصل إليها، وما لأنماط القيادة الإدارية من تأثير على الالتزام التنظيمي، ومن أجل أن تحافظ شركة نفعال بسعيدة على التزام أفرادها بالمستوى الجيد، يمكن تقديم بعض الاقتراحات كما يلي:

✓ الاهتمام بدراسة سلوك الأفراد بما يخدم تنمية قدراتهم وحشد طاقاتهم بالأبحاث والدراسات التي تهدف للكشف عن الجوانب ضعيفة الاهتمام لتعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين؛

✓ خلق وتدعيم سياسة الاتصال مع الأفراد داخل الشركة والمحافظة على التواصل معهم، فالشركة التي تجيد الاتصال مع أفرادها تستطيع بناء استراتيجيات قيادية تعزز سلوكيات أفرادها وهو ما يرسخها لتتواجد في رواق أفضل وبالتالي كسب رهان استمرارية والتزام أفرادها.

✓ تكوين أنماط قيادة إدارية يحتاج إلى دراسة تفصيلية لسلوكيات العاملين وتحديد الطبقات الأكثر حاجة إلى الاهتمام؛

✓ أثناء دراسة التزام الأفراد يجب الانتباه إلى التركيز على تحليل أبعاد الالتزام التنظيمي الثلاثة: الالتزام العاطفي، الالتزام المعياري، الالتزام الاستمراري.

### ❖ آفاق البحث:

ان اتساع الموضوع يفرض علينا فتح آفاق جديدة للبحث كما ويمكن معالجة نفس إشكالية البحث مع ادراج متغيرات أخرى وسيطة في علاقة تأثير أنماط القيادة الإدارية على الالتزام التنظيمي، كما ويمكننا اقتراح مواضيع تعد كإشكالية لبحوث جديدة من جهة أخرى وهي:

✓ دور أنماط القيادة الإدارية في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين؛

✓ دور أنماط القيادة الإدارية في تحقيق التوافق بين تطلعات العاملين وأهداف الشركة؛

✓ دراسة مقارنة بين تأثير أنماط القيادة الإدارية على الالتزام التنظيمي في القطاع العام والقطاع لخاص؛

✓ دراسة العلاقة بين أنماط القيادة الإدارية والعوامل الديمغرافية في تحقيق الالتزام التنظيمي.

في الأخير نأمل أن تكون الدراسة قد بلغت الهدف المنشود منها، كما نشير الى النتائج المتوصل إليها ما

هي في الحقيقة إلا بداية لانطلاقة جديدة حول موضوع أنماط القيادة الإدارية.

المراجع

## ❖ المراجع باللغة العربية:

- ابتهام يوسف محمد مرزوق. (2011). استراتيجيات إدارة الصراع التي يتبعها مديرو مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى المعلمين، رسالة ماجستير في التربية. غزة: الجامعة الإسلامية غزة.
- أحمد بن حميد بن محمد العبادي. (2000/1999). الالتزام التنظيمي والعوامل المرتبطة به لدى مديري مدارس التعليم العام للبنين بمحافظة جدة، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط. جدة: جامعة جدة.
- أحمد بن عبد الرحمن الشميمري، و عبد الرحمن بن أحمد الهيجان. (2019). مبادئ إدارة الاعمال: الأساسيات والاتجاهات الحديثة (الإصدار 4). الرياض: مكتبة العبيكان.
- أحمد علي صالح، و محمد ديب المبيضين. (2013). القيادة التبادلية و التحويلية و أثرها في تنفيذ الأهداف الاستراتيجية لوزارة البيئة الأردنية دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الكبيرة. مجلة دراسات العلوم الإدارية، 40(1).
- أحمد ماهر. (2003). السلوك التنظيمي- مدخل للأداء المتميز. الإسكندرية: الدار الجامعية.
- أماني جمال نبهان أبو معيق. (2012). علاقة الثقافة التنظيمية بالالتزام الوظيفي لدى معلمي المدارس الأساسية الحكومية بمحافظات غزة وسبل تطويرها، رسالة ماجستير في أصول التربية. غزة: الجامعة الإسلامية غزة.
- أمين عبد العزيز حسين. (2001). إدارة الأعمال و تحديات القرن 21. القاهرة: دار قباء.
- أيمن عودة المعاني. (1996). الولاء التنظيمي سلوك منضبط و إنجاز مبدع. الأردن: دار الثراء.
- جمال الدين محمد مرسي، و ثابت عبد الرحمن إدريس. (2003). السلوك التنظيمي. الإسكندرية: الدار الجامعية.
- حسين إبراهيم بلوط. (2005). المبادئ و الاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات. لبنان بيروت: دار النهضة.
- حسين حريم. (2013). إدارة المنظمات منظور كلي. عمان: دار حامد.
- حمزة معمري. (2008/2007). العلاقة بين اتجاهات الموظفين نحو المهنة والالتزام التنظيمي دراسة ميدانية بالشركة الجزائرية للكهرباء والغاز (سونلغاز)، رسالة ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم. الجزائر: كلية العلوم الاجتماعية والانسانية جامعة الجزائر.

- خضير كاظم حمود، و آخرون. (2009). *السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة (الإصدار 1)*. عمان: دار إثراء.
- خليل حسن محمد الشماع، و خضير كاظم حمود. (2000). *نظرية المنظمة*. عمان: دار المسيرة.
- دليلة هالة حساني. (2007). *القيادة من منظور إيسالمي*. الجزائر: جامعة الجزائر.
- دياب حسين عبد الفتاح. (1998). *الإدارة الفعالة*. القاهرة: دار العالم للكتب.
- رايح برياح. (2014/2013). *علاقة الرضا الوظيفي بمستوى الالتزام التنظيمي لدى عمال المركبات الرياضية دراسة ميدانية بولاية المسلية، رسالة ماجستير في الإدارة والتسيير الرياضي*. المسيلة: جامعة المسيلة.
- رياض أحمد أبازيد، و أحمد محمد بني عيسى. (2014). *دور الالتزام التنظيمي في تحسن أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني*. مجلة دراسات العلوم الادارية، 41(2).
- سالد فليب. (2007). *القيادة*. (هدى فؤاد، المترجمون) القاهرة: مجموعة النيل العربية.
- سالم القحطاني. (2001). *القيادة الإدارية نحو النموذج القيادي العالمي*. السعودية.
- سعيد محمد عايض الأسمرى. (2013). *مدرجات العدالة التنظيمية و علاقتها بالالتزام التنظيمي-من وجهة نظر موظفي الجهات الحكومية المدنية بمطار نجران، رسالة ماجستير*. السعودية: قسم العلوم الادارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- سمير صلاح الدين حمدي. (2013). *القيادة الإدارية في بناء الدولة و المجتمع (الإصدار 1)*. بيروت: دار النشر زين.
- سهيلة عباس. (2004). *القيادة الابتكارية و الأداء المتميز*. الأردن: دار وائل للنشر.
- السيد محمد عبد المجيد، و فاروق عبده فليه. (2005). *السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية (الإصدار 1)*. عمان: دار الميسرة.
- سيزلاق أندرودي، و ولاس ماك جي. (1991). *السلوك التنظيمي والأداء*. الرياض السعودية: معهد الإدارة العامة.
- صبح العتيبي. (2002). *تطور الأنشطة الإدارية*. الأردن: دار حامد.
- صلاح الدين محمد عبد الباقي. (2004). *السلوك الفعال في المنظمات*. الإسكندرية: الدار الجامعية.
- طلعت سالم شرييني بنتن. (2008). *القيادة التربوية و أثرها في رفع الكفاءة الإنتاجية*. لندن: قسم التربية، كلية التربية، الجامعة الأمريكية.

- عاشوري ابتسام. (2014). الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة، رسالة ماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل. بسكرة: كلية العلوم الاجتماعية والانسانية جامعة محمد خيضر بسكرة.
- عاكف لطفي خصاونة. (2011). إدارة الإبداع و الابتكار في منظمات الأعمال (الإصدار 1). الأردن: دار حامد.
- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي. (2007). المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية. مصر: المكتبة العصرية.
- عبد الرحمان بن أحمد بن محمد هيجان. (1998). الولاء التنظيمي للمدير السعودي (الإصدار 1). الرياض: اكااديمية نايف العربية للعلوم الأمنية.
- عبد السلام أبو قحف. (2000). محاضرات في نظريات التنظيم والإدارة. مصر: دار الجامعة المعرفية.
- عبد العزيز خواجه. (2005). مدخل الى علم النفس الاجتماعي للعمل. الجزائر: دار الغرب.
- عبد الغفار الحنفي. (2007). السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية. الاسكندرية: دار الجامعة الجديدة.
- عبد الغفار حنفي شريف، و آخرون. (1989). التنظيم والإدارة. بيروت: الدار الجامعية.
- عبير حمود الفاعوري، كفاية محمد طه عبد الله. (2009). تاثير ثقافة التمكين و القيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة، قسم إدارة. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال (1).
- عطا الله بن فاحس راضي العنزي. (2008). اتجاهات القادة التربويين نحو التغيير التنظيمي وعلاقتها بالتزامهم التنظيمي بالمملكة العربية السعودية، أطروحة دكتوراه في الإدارة التربوية والتخطيط. المملكة العربية السعودية: جامعة أم القرى.
- علي أحمد عبد الرحمن عياصرة، محمد محمود العوده الفاضل. (2006). الإتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية (الإصدار 1). عمان: دار حامد للنشر والتوزيع.
- علي أحمد عبد الرحمن عياصرة. (2006). القيادة و الدافعية في الإدارة التربوية. عمان: دار حامد.
- فواز مرعي كائكان. (2008). أثر القيادتين التحويلية و التبادلية على أداء الموارد البشرية في شركة الصناعات الدوائية الأردنية، أطروحة دكتوراه. الأردن: جامعة عمان العربية. تم الاسترداد من:

<https://search.elsevier.com/abstract/S0167454408000000>

- كمال سليم داوودي. (2013). القيادة التربوية. الأردن: دار المسيرة.
- ماهر محمد صالح حسن. (2004). القيادة أساسيات و نظريات و مفاهيم. الأردن: دار الكندي.

- محمد المراد حسين. (2009). تحليل العلاقة بين الذكاء العاطفي و أنماط القيادة و تأثيرها في زيادة فعالية القيادة الإدارية. مصر: جامعة عين الشمس.
- محمد نايف عياصرة، و محمد حسن محمد حمادات. (2011). درجة الالتزام الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في كلية الحصن الجامعية الأردنية من وجهة نظرهم. مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الانسانية)، 25(4).
- مرفت محمد السعيد مرسي. (2014). أثر القيادة التبادلية في الشعور بعدم الأمان الوظيفي والإسحاب النفسي من العمل دراسة ميدانية. المجلة الأردنية في الإدارة، 10(2).
- مليود سفاري. (بلا تاريخ). الاسس المنهجية في توظيف الدراسات السابقة. مجلة جامعة قسنطينة للعلوم الانسانية، عدد خاص .
- نجم عبود نجم. (2012). القيادة و إدارة الابتكار (الإصدار ط1). عمان: دار الصفاء.
- نواف كنعان. (2007). القيادة الإدارية (الإصدار 9). عمان: الدار الثقافية للنشر والتوزيع.

## ❖ المراجع باللغة الأجنبية:

- Bernard M.Bass, Bruce J.Avolio, Dong I.Jung & all. (2003). Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership. Journal of Applied Psychology, 88(2).
- Bernard M . Bass. (1990). From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision. Elsevier, 18(3).
- Bertnard Yves. (1991). Culture organisationnelle. Télé–université, Sainte–Foy universitaires du Québec. Québec: universitaires du Québec.
- Evelyn Tnay et all. (2013). the influences of job satisfaction and organizational commitment on turnover intention. The 9 th international conference on cogitive science. Procedia Social And Behavioral Sciences.
- Lakhdar sekiou,louise blondin et autre. (2002). Gestion de Ressource Humaine. Monteriale Canada.
- Samir trigui. (2004). management et laedership. Tunis: centre de publication universitaire.

الملاحق

الملحق رقم (01) يوضح: الاستبيان.

تحية طيبة وبعد:

أخي العامل، أختي العاملة

نضع بين ايديكم هذا الاستبيان والذي يندرج في اطار تحضير مذكرة ماستر أكاديمي تخصص إدارة أعمال، الموسومة بعنوان: أثر أنماط القيادة الإدارية على الالتزام التنظيمي (دراسة حالة شركة نפטال بسعيدة). ومن هذا المنطلق نرجو مساعدتكم الجادة في إتمام هذا العمل بالإجابة على أسئلة الاستبيان بدقة وصراحة وذلك بوضع العلامة X في الخانة المناسبة لك. نعلمكم أن المعلومات المقدمة سوف تستخدم لأغراض علمية فقط.

شاكرين لكم جهودكم وحسن تعاونكم.

الجزء الأول: البيانات الشخصية

❖ الجنس:

ذكر  أنثى

❖ المستوى التعليمي:

غير جامعي  جامعي

❖ الوظيفة في الشركة:

عون تنفيذ  إطار

❖ الخبرة المهنية:

أقل من 05 سنوات  بين 05 و 10 سنوات  أكثر من 10 سنوات

الجزء الثاني: فقرات الاستبيان

					السؤال	الرقم
					أنماط القيادة الإدارية.	
					المحور الأول: القيادة التحويلية.	
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
					1	يعمل رئيسك دائما على تحقيق المصلحة العامة على حساب مصالحه الشخصية.
					2	رئيسك يشجعك ويساعدك على تحسين وتطوير مستواك.
					3	رئيسك يقوم بتفويضك وتكليفك ببعض المهام والصلاحيات.
					4	يعزز لديك رئيسك النظرة التفاضلية اتجاه الأهداف المستقبلية.
					5	رئيسك دائما يزيد من رغبتك وحماسك في أداء المهام وتحمل المسؤوليات.
					6	رئيسك يشجعك دائما على العمل الجماعي لتأدية المهام بسهولة.
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المحور الثاني: القيادة التبادلية.	

					يقوم رئيسك بتوزيع المسؤوليات والمهام حسب الاحتياجات.	7
					يقدم رئيسك المكافآت للعمال كجزء عن المجهودات المبذولة.	8
					يعمل رئيسك على اتخاذ القرارات بناء على آراء واقتراحات فرق العمل.	9
					يعبر رئيسك عن رضاه في حالة القيام بإتمام الأعمال المطلوبة.	10
					يبدي رئيسك اهتمامه بجميع الأخطاء والمشاكل التي تواجهك.	11
					رئيسك يولي عناية كبيرة في معالجة الأخطاء قبل اتمام المهام المطلوبة.	12
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	<b>المحور الثالث: القيادة الترسلية.</b>	
					يتجنب رئيسك التدخل عند حدوث مشاكل طارئة في تأدية المهام.	13
					لا تشعر بالحاجة إلى رئيسك ولا تتفقدده عند الغياب.	14
					يتأخر رئيسك في معالجة المشاكل التي تواجهك في العمل.	15
					لا يبدي رئيسك اهتمامه لاقتراحاتك وآرائك في العمل.	16
					لا يبادر رئيسك في اتخاذ قرارات تحسن من الأداء في العمل.	17
					لا يبدي رئيسك اهتمامه بتشجيعك ومساندتك على كسب الثقة في العمل.	18
<b>الالتزام التنظيمي.</b>						
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	<b>المحور الرابع: الالتزام العاطفي.</b>	
					دائما ينتابك الإحساس بضرورة الاستمرار في الشركة بسبب افتخار رئيسك بك في العمل	19
					تشعر بولاء كبير للشركة لدرجة أنك تتحدث للآخرين بأنك جزء من تنظيم الشركة.	20
					أنت مستعد لبذل أقصى جهد في سبيل تحقيق أهداف الشركة.	21
					تتوافق قيم وأهداف الشركة مع توجهاتك وأهدافك الخاصة.	22
					تشعر بالحماس والفخر عند تأدية مهامك في العمل على أحسن وجه.	23
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	<b>المحور الخامس: الالتزام المعياري.</b>	
					رئيسك لا ينحاز إلى أي طرف عند تسوية النزاعات التي تحدث داخل بيئة العمل.	24
					رئيسك مستعد دائما لتفويض جزء من المسؤوليات والمهام في العمل.	25
					رئيسك يهتم بالظروف الخاصة للعاملين أثناء تأدية العمل.	26
					زملائك في العمل يلتزمون بالسلوك الأخلاقي داخل العمل.	27
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	<b>المحور السادس: الالتزام الاستمراري.</b>	
					العمل في المؤسسة مكنك من اكتساب خبرات في مجال عملك.	28
					توفر المؤسسة الظروف الضرورية للملائمة للعمل.	29
					الامتيازات الوظيفية التي توفرها لك الشركة (ترقية، علاوات، عطل...) مقبولة.	30
					الوظيفية الحالية مصدرا للفخر والاعتزاز بالنسبة لك.	31

الملحق رقم (02) يوضح معامل الثبات.

Statistiques de fiabilité		Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments	Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,675	18	,741	13

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,669	31

الملحق رقم (03) يوضح اتجاهات إجابات أفراد عينة الدراسة.

Statistiques descriptives			
	N	Moyenne	Ecart type
مصالحه حساب على العامة المصلحة تحقيق على دائما رئيسك يعمل الشخصية	63	1,8095	,47032
مستواك وتطوير تحسين على ويساعدك يشجعك رئيسك	63	1,7143	,45538
والصلاحيات المهام ببعض وتكليفك بتقويضك يقوم رئيسك	63	1,6825	,46923
المستقبلية الأهداف اتجاه التفاولية النظرة رئيسك لديك يعزز	63	1,6349	,48532
وتحمل المهام أداء في وحماستك من يزيد دائما رئيسك المسؤوليات	63	1,7460	,53786
بسهولة المهام لتأدية الجماعي العمل على دائما يشجعك رئيسك	63	1,6825	,50243
التحويلية القيادة	63	1,7116	,33091
الاحتياجات حسب المهام والمسؤوليات بتوزيع رئيسك يقوم	63	1,6508	,51302
المبذولة المجهودات عن كجزء للعمال المكافآت رئيسك يقدم	63	1,9206	,45086
العمل فرق واقتراحات آراء على بناء القرارات اتخاذ على رئيسك يعمل	63	1,6667	,47519
المطلوبة الأعمال بإتمام القيام حالة في رضاه عن رئيسك يعبر	63	1,5714	,49885
تواجهك التي والمشاكل الأخطاء بجميع اهتمامه رئيسك بيدي	63	1,6984	,52777
المطلوبة المهام اتمام قبل الأخطاء معالجة في كبيرة عناية يولي رئيسك	63	1,5556	,50090
التبادلية القيادة	63	1,6772	,28378
المهام تأدية في طارئة مشاكل حدوث عند التدخل رئيسك يتجنب	63	4,2381	,46539
الغياب عند تتفقدته ولا رئيسك إلى بالحاجة تشعر لا	63	4,2540	,53786
العمل في تواجهك التي المشاكل معالجة في رئيسك يتأخر	63	4,3333	,50800
العمل في وآرائك لاقتراحاتك اهتمامه رئيسك بيدي لا	63	4,6032	,49317
العمل في الأداء من تحسن قرارات اتخاذ في رئيسك يبادر لا	63	4,5079	,50395
العمل في الثقة كسب على ومساندتك بتشجيعك اهتمامه رئيسك بيدي لا	63	4,2222	,41908
الترسلية القيادة	63	4,3598	,30994
الإدارية القيادة أنماط	63	2,5829	,19216
N valide (listwise)	63		

	N	Moyenne	Ecart type
افتخار بسبب الشركة في الاستمرار بضرورة الإحساس بمتابك دائما العمل في بك رئيسك	63	2,0476	1,03843
تنظيم من جزء بأنك للأخرين تتحدث أنك لدرجة للشركة كبير بولاء تشعر الشركة.	63	1,8413	1,00332
الشركة أهداف تحقيق سبيل في جهد أقصى لبدل مستعد أنت	63	1,8413	,91944
الخاصة وأهدافك توجهاتك مع الشركة وأهداف قيم تتوافق	63	1,8095	,89546
وجه أحسن على العمل في مهامك تأدية عند والفخر بالحماس تشعر	63	1,8889	1,07929
العاطفي الالتزام	63	1,8857	,75238
بيئة داخل تحدث التي النزاعات تسوية عند طرف أي إلى ينحاز لا رئيسك العمل.	63	1,7619	1,02728
العمل في والمهام المسؤوليات من جزء لتفويض دائما مستعد رئيسك	63	2,3492	1,25927
العمل تأدية أثناء للعاملين الخاصة بالظروف يهتم رئيسك	63	1,7619	1,02728
العمل داخل الأخلاقي بالسلوك يلتزمون العمل في زملائك	63	2,4127	1,22652
المعياري الالتزام	63	2,0714	,80501
عملك مجال في خبرات اكتساب من مكنك المؤسسة في العمل	63	1,8571	1,07549
للعمل الملائمة الضرورية الظروف المؤسسة توفر	63	1,7302	1,01927
(... عطل علاوات، ترقية،) الشركة لك توفرها التي الوظيفية الامتيازات مقبولة.	63	1,8413	1,03497
لك بالنسبة والاعتزاز للفخر مصدرا الحالية الوظيفية	63	1,9365	1,22965
الاستمراري الالتزام	63	1,8413	,75576
التنظيمي الالتزام	63	1,9292	,52759
N valide (listwise)	63		

### المعلق رقم (04) يوضح اختبار t-test.

#### Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
الإدارية القيادة أنماط	-17,229	62	,000	-,41711	-,4655	-,3687

#### Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
التنظيمي الالتزام	-16,110	62	,000	-1,07082	-1,2037	-,9379

المحلق رقم (05) يوضح اختبار الانحدار البسيط.

**Récapitulatif des modèles**

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,705 <sup>a</sup>	,497	,489	,59956

a. Valeurs prédites : (constantes), الإدارية القيادة أنماط

**ANOVA<sup>a</sup>**

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	21,690	1	21,690	60,338	,000 <sup>b</sup>
	Résidu	21,927	61	,359		
	Total	43,617	62			

a. Variable dépendante : التنظيمي الالتزام

b. Valeurs prédites : (constantes), الإدارية القيادة أنماط

**Coefficients<sup>a</sup>**

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	,911	,345		2,641	,010
	الإدارية القيادة أنماط	,798	,103	,705	7,768	,000

a. Variable dépendante : التنظيمي الالتزام

المحلق رقم (06) يوضح اختبار الانحدار المتعدد.

**Récapitulatif des modèles**

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,720 <sup>a</sup>	,518	,494	,59673

a. Valeurs prédites : (constantes), التحويلية القيادة, التبادلية القيادة, الترسلية القيادة

**ANOVA<sup>a</sup>**

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	22,608	3	7,536	21,163	,000 <sup>b</sup>
	Résidu	21,009	59	,356		
	Total	43,617	62			

a. Variable dépendante : التنظيمي الالتزام

b. Valeurs prédites : (constantes), التحويلية القيادة, التبادلية القيادة, الترسلية القيادة

**Coefficients<sup>a</sup>**

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	
	A	Erreur standard	Bêta			
1	(Constante)	1,101	,366		3,010	,004
	التحويلية القيادة	,437	,146	,458	2,996	,004
	التبادلية القيادة	,303	,143	,317	2,115	,039
	الترسلية القيادة	-,012	,185	-,010	-,064	,949

a. Variable dépendante : التنظيمي الالتزام

**المحلق رقم (07) يوضح اختبار الانحدار التدريجي**

**Récapitulatif des modèles**

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,690 <sup>a</sup>	,476	,467	,61229
2	,720 <sup>b</sup>	,518	,502	,59176

a. Valeurs prédites : (constantes), التحويلية القيادة

b. Valeurs prédites : (constantes), التبادلية القيادة, التحويلية القيادة

**ANOVA<sup>a</sup>**

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	20,748	1	20,748	55,342	,000 <sup>b</sup>
	Résidu	22,869	61	,375		
	Total	43,617	62			
2	Régression	22,606	2	11,303	32,278	,000 <sup>c</sup>
	Résidu	21,011	60	,350		
	Total	43,617	62			

a. Variable dépendante : التنظيمي الالتزام

b. Valeurs prédites : (constantes), التحويلية القيادة

c. Valeurs prédites : (constantes), التبادلية القيادة, التحويلية القيادة

**Coefficients<sup>a</sup>**

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	
	A	Erreur standard	Bêta			
1	(Constante)	1,321	,306		4,319	,000
	التحويلية القيادة	,658	,088	,690	7,439	,000
2	(Constante)	1,089	,312		3,485	,001
	التحويلية القيادة	,433	,130	,454	3,332	,001
	التبادلية القيادة	,300	,130	,314	2,304	,025

a. Variable dépendante : التنظيمي الالتزام

المحلق رقم (08) يوضح اختبار تأثير متغير الجنس

Statistiques de groupe

الجنس	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
ذكر الالتزام التنظيمي	50	1,8769	,48252	,06824
أنثى	13	2,1302	,65752	,18236

Test d'échantillons indépendants

	Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes		Test-t pour égalité des moyennes				
	F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence	
								Inférieure	Supérieure
الالتزام التنظيمي	2,566	,114	-1,560	61	,124	- ,25325	,16239	- ,57797	,07146
			-1,301	15,521	,212	- ,25325	,19471	- ,66706	,16055



المحلق رقم (10) يوضح اختبار تأثير متغير الوظيفة

Statistiques de groupe

الوظيفة في الشركة	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
الالتزام التنظيمي	47	1,8216	,50800	,07410
إطار	16	2,2452	,46513	,11628

Test d'échantillons indépendants

	Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes		Test-t pour égalité des moyennes				
	F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence	Intervalle de confiance 95% de la différence
								Inférieure	Supérieure
الالتزام التنظيمي	.582	.448	-2.940	61	.005	-.42359	.14409	-.71170	-.13547
			-3.072	28.142	.005	-.42359	.13789	-.70597	-.14121

المحلق رقم (11) يوضح اختبار تأثير متغير الخبرة المهنية

ANOVA à 1 facteur

التنظيمي الالتزام

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	,053	1	,053	,186	,667
Intra-groupes	17,205	61	,282		
Total	17,258	62			