



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة أحمد دراية - أدرار-



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية

قسم : العلوم الاجتماعية

مذكرة بعنوان:

نمط القيادة وتأثيره على الإلتزام التنظيمي

دراسة ميدانية مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بأدرار

مذكرة تخرج مقدمة لنيل شهادة الماستري علم الاجتماع

تخصص : تنظيم وعمل

★ إشراف الدكتور:

د. / حمزة جودي

★ إعداد الطالبتين :

- عثمان خديجة

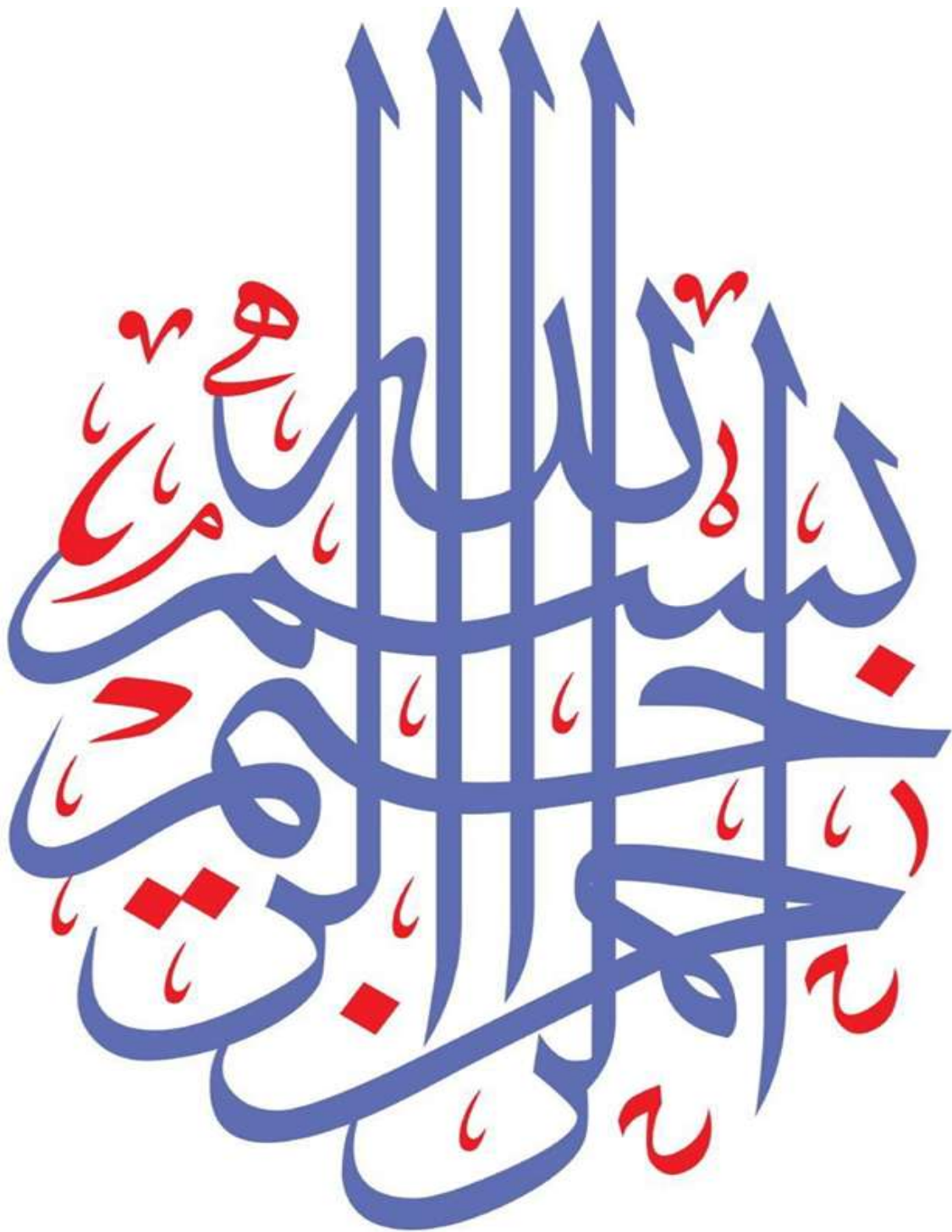
- عيشي عائشة

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
أم الغيث عائشة	أستاذة محاضرة 'ب'	رئيسا
حمزة جودي	أستاذ محاضر 'أ'	مشرفا ومقررا
عزاوي حمزة	أستاذ محاضر 'ب'	ممتحناً

الموسم الجامعي :

2020 - 2021 م



ملخص الدراسة

تهدف الدراسة الى التعرف على نمط القيادة ومدى تأثيره على الالتزام التنظيمي لدى العامل داخل المؤسسة بحيث تم دراسة عينة من المبحوثين بشركة توزيع الكهرباء والغاز بأدرار. باعتمادنا في معالجة الموضوع على المنهج الوصفي التحليلي الأنسب لمعالجة هذه الدراسة الاجتماعية، اما من الجانب الميداني قمنا باستخدام ادوات البحث من الملاحظة والمقابلة والاستمارة لجمع المعلومات المتعلقة بالدراسة .واستخلصنا في الاخير ان القيادة بأساليبها وابعادها لها علاقة بالالتزام التنظيمي داخل المؤسسة.

الكلمات المفتاحية: النمط ، القيادة ، الإلتزام التنظيمي .

Résumé de l'étude :

L'étude vise à identifier le style de leadership et son impact sur l'engagement organisationnel du travailleur au sein de l'organisation, comme un échantillon de répondants a été étudié à la Compagnie de distribution d'électricité et de gaz à Adrar. Pour traiter le sujet, nous nous sommes appuyés sur l'approche descriptive et analytique la plus appropriée pour aborder cette étude sociale. Du côté du terrain, nous avons utilisé les outils de recherche que sont l'observation, l'entretien et le formulaire pour collecter les informations liées à l'étude. Et nous avons conclu en la fin que le leadership avec ses méthodes et ses dimensions sont liés à l'engagement organisationnel au sein de l'institution.

engagement organisationnel, leadership, **Mots-clés** : style

إهداء

أحمد الله عز وجل على منه وعونه لإتمام هذا البحث.

وصلت رحلتي الجامعية الى نهايتها بعد تعب ومشقة...وها أنا ذا أختتم بحثي تخرجي وكل
همة ونشاط...الى التي وهبت فلذة كبدها كل العطاء والعنان، الى التي صبرت على
كل شيء، التي تحبني حق الرعاية وكانت سندي في الشدائد، وكانت دعما لها لي
بالتوفيق تتبعني خطوة خطوة في عملي، الى من ارتحلت كلما تذكرت ابتسامتها في
وجهي نبع العنان "أمي" أعز ملاك على القلب والعين جزاها عني خير الجزاء في
الدارين. الى الذي وهبني كل ما يملك حتى أحقق له أماله، الى من كان يدفعني
قدما نحو الامام لنيل المبتغى، الى الانسان الذي أمتلك الانسانية بكل قوة، الى الذي
سهر على تعليمي بتضحيات جسام مترجمة في تقديسه للعلم، الى مدرستي الاولى في
الحياة. أبي الغالي على قلبي أطل الله في عمره.

اليهما اهدي هذا العمل المتواضع والى اخوتي واخواتي الذين تقاسموا معي عبي
الحياة.

كما اهدي ثمرة جهدي لأستاذي الكريم الدكتور: جودي حمزة والى كل اساتذة علم
الاجتماع

والى كل الاصدقاء من قريب او من بعيد وشكرا

عائشة

إهداء

إلى فيض الحب والحنان والنبض الساكن في عروقي

والذي سندي

إلى القلب الناصع بالبياض من حصدت الأشواق عن دربي

أمي الغالية

إلى أحرز الناس الذين تحملوا الكثير من أجلي

أخواتي حياتي

إلى رفيق دربي الذي ساندني في انجازها

زوجي العزيز

إلى كل من ساعدني وشجعني

أصدقائي الأوفياء

إلى هؤلاء اهدي ثمرة جهدي

خاتمة

شكر و عرفان

الحمد لله الذي علم بالقلم علم الإنسان ما لم يعلم،
والصلاة والسلام على معلم البشرية الأول، وإماما لأنبياء والعلماء
والشهداء أجمعين، ومن ثم نتقدم بالشكر والتقدير والعرفان
إلى استاذنا الفاضل الدكتور جودي حمزة الذي كان نعم المشرف
وخير المرشد ومثال الصبر ومعلوماته العلمية الصادقة،
ولا نجد من بين الكلمات ما نعبر به عن شكره بالجميل
إلا ان ندعو الله عز وجل أن يجزيه عنا خير الجزاء على صدق العطاء،
وإخلاص التوجيه والإشراف والمتابعة ، كما نتوجه
بالشكر للجنة الموقرة لمناقشة لهذا العمل.

فهارس

فهرس المحتويات

إهداء

شكر

مقدمة أ-ب

الفصل الاول: الجانب المنهجي

04.....	1 /الإشكالية :
05.....	2/فرضيات الدراسة:
06.....	3/ أهمية الدراسة:
06.....	4/ أهداف الدراسة:
06.....	5/ أسباب الدراسة:
07.....	6/ تحديد المفاهيم:
09.....	7/ الدراسات السابقة :
12.....	8/ تقييم الدراسات السابقة:
14.....	خلاصة الفصل.

الفصل الثاني: انماط القيادة

17.....	تمهيد الفصل:
18.....	1/ مفهوم القيادة:
19.....	2/سمات القادة:
23.....	3/ الفرق بين القيادة والقائد:
23.....	4/أهمية القيادة:
24.....	5/ عناصر القيادة:
25.....	6/خصائص القيادة:
26.....	7/ أنماط القيادة:

28..... /8 نظريات القيادة:

33..... خلاصة الفصل:

الفصل الثالث: الالتزام التنظيمي

35..... تمهيد الفصل:

36..... /1 مفهوم الالتزام التنظيمي:

37..... /2 أهمية الالتزام التنظيمي:

37..... /3 أنواع الالتزام التنظيمي:

39..... /4 مراحل الالتزام التنظيمي:

40..... /5 العوامل المؤثرة على تكوين الالتزام:

42..... /6 قياس الالتزام التنظيمي:

44..... /7 الآثار المترتبة على الالتزام التنظيمي:

47..... خلاصة الفصل:

الفصل الرابع: الاجراءات المنهجية لدراسة

50..... تمهيد:

51..... /1 مجالات الدراسة:

63..... /2 منهج الدراسة:

63..... /3 أدوات جمع البيانات المستخدمة في الدراسة:

65..... /4 العينة وطريقة اختيارها :

66..... /5 إختبار إرتباط بيرسون:

67..... خلاصة الفصل:

الفصل الخامس: عرض ومناقشة النتائج

69..... تمهيد:

70..... /1 عرض وتحليل النتائج:

104..... /2 مناقشة الفرضيات:

107..... خاتمة:

109..... قائمة المصادر والمراجع:

ملاحق:

قائمة الجداول		
الصفحة		الرقم
01	يوضح عدد الاستثمارات	65
02	يوضح الجنس	70
03	يوضح السن	70
04	يوضح المستوى التعليمي	71
05	يوضح سنوات الخدمة	72
06	يوضح اسلوب تعامل المسؤول معك اثناء العمل	72
07	يوضح يسهر المسؤول على توفير جو من التعاون ويشارك رؤوسيه في حل مشاكلهم	73
08	يوضح تفويض المسؤول جزءا من سلطته لرؤوسيه ويراعي تخصصاتهم و امكاناتهم عند تقسيم المهام.	74
09	يوضح تيسير سبل التواصل معه ويتقبل النقد من موظفيه	74
10	يوضح تركيز المسؤول على العمل ويهمل العلاقات الانسانية	75
11	يوضح استخدام المسؤول اساليب الجبر والتهديد لتنفيذ الاوامر	75
12	يوضح تركز السلطة في يده ولا يتيح الفرصة لمناقشة القرارات	76
13	يوضح أمر المسؤول رؤوسيه بما ينبغي عليهم فعله كيف ومتى شاء	76
14	يوضح تقيد المسؤول بحرفية اللوائح والانظمة	77
15	يوضح تفويض المسؤول مهامه للموظفين بصورة غير محدودة	77
16	يوضح موافقة المسؤول على الأساليب التي يختارها الرؤوسين لإنجاز اعمالهم ويتقبل أي تغيير يقترحونه	78
17	يوضح تهرب المسؤول من مواجهة مشكلات العمل و النزاعات	78
18	يوضح احترام توقيت الدخول والخروج المحدد من طرف المؤسسة	79
19	يوضح الرضى عن المؤسسة التي تعمل بها	79
20	يوضح الشعور بالانتماء داخل المؤسسة	80
21	يوضح استمرارك في عملك الحالي يعود	80
22	يوضح الالتزام بثقافة المؤسسة	81
23	يوضح المعاناة من مشاكل عدم الترقية والتهميش	81
24	يوضح الحفاظ على ممتلكات المؤسسة	82
25	يوضح قيمك ومبادئك تتطابق مع العمل الموجه لك	82
26	يوضح هناك من يمارس عليك ضغوطات في عملك	83
27	يوضح استخدام المسؤول لأساليب التهديد وتأثيره على الالتزام بمواقيت العمل.	84
28	يوضح استخدام اساليب التهديد لتنفيذ الاوامر على احترام مواقيت العمل	85

29	يوضح تأثير استخدام اساليب الجبر والتهديد على تطابق قيم العامل مع عمله.
30	يوضح استخدام اساليب التهديد لتنفيذ الاوامر على تطابق المبادئ والقيم مع العمل
31	يوضح تأثير تقييد المسؤول بحرفية الانظمة على تطابق قيم العامل مع العمل.
32	يوضح علاقة تقييد المسؤول بحرفية اللوائح وتطابق مبادئ العامل بعمله.
33	يوضح تقييد المسؤول بحرفية اللوائح وتأثيره على احترام مواقيت العمل
34	يوضح علاقة تقييد المسؤول بحرفية اللوائح واحترام مواقيت العمل.
35	يوضح تفويض المسؤول جزء من السلطة للمرؤوسين وتأثيرها على الالتزام بمواقيت العمل
36	يوضح تفويض المسؤول جزء من السلطة للمرؤوسين وتأثيرها على تطابق قيم العامل مع عمله.
37	يوضح تقبل المسؤول النقد وتأثيره على تطابق مبادئ العامل مع عمله.
38	يوضح علاقة تقبل المسؤول النقد من الموظفين و تطابق قيم العامل مع عمله.
39	يوضح علاقة تقبل المسؤول النقد من الموظفين وتأثيره على الالتزام بوقت العمل
40	يوضح تفويض المهام للموظفين وتأثيره على الالتزام بوقت العمل
41	يوضح العلاقة بين تفويض المسؤول المهام لموظفيه بالالتزام بأوقات العمل.
42	يوضح تأثير تفويض المسؤول مهامه لموظفيه على تطابق مبادئ العامل مع عمله.
43	يوضح نتائج معامل بيرسون: العلاقة بين تفويض المسؤول المهام لموظفيه بتطابق مبادئهم بعمله.
44	يوضح تهرب المسؤول من مشكلات العمل وتأثيره على تطابق قيمهم مع عملهم.
45	يوضح العلاقة بين تهرب المسؤول من حل مشكلات العمل بتطابق مبادئهم بعمله.
46	يوضح تأثير تهرب المسؤول من مشكلات العمل على الالتزام بأوقات العمل.
48	يوضح العلاقة بين تهرب المسؤول من حل مشكلات العمل باحترام اوقات العمل.

مقدمة

مقدمة:

كثرت اهتمامات الباحثين في مجال القيادة وقدرتها على التأثير بسلوك الآخرين، وممارسة النمط الذي يؤدي إلى توجيه ذلك السلوك بما يحقق أهداف المنظمة وأهداف العاملين فيها. فالمواد البشرية وصناعة الأفراد هي الأكثر تأثير على أي مؤسسة وذلك بتوفير مجموعة من الظروف المواتية التي تساعد على القيام بالدور الأمثل ومن بين هذه الظروف القيادة الادارية باعتبارها الاداة الرئيسية التي تستطيع المؤسسات من خلالها تحقيق الرؤية المنشودة بشرط تكون هناك قيادة رشيدة أي تحت امرة وسلطة قائد يؤثر في الافراد ويعمل على اشباع حاجاتهم وذلك من خلال انجاز الاهداف والغايات المراد تحقيقها، فكل قائد له طريقة وأسلوب ونمط يتحكم ويسير به المؤسسة ويتعامل بها مع مرؤوسيه، سواء كان هذا النمط ديموقراطي وديكتاتوري أو الحر، باعتبارها اساس تعتمد عليه المنظمات .

ان عامل القيادة يظل هو العامل الحاكم او المتغير المستقل بينما تلعب العوامل الاخرى دور العامل التابع الى حد كبير. ومع اختلاف أي نمط قيادي فانه يؤثر على الالتزام التنظيمي لدى العاملين، ويعد الالتزام التنظيمي مهما في ضمان ارتباط العاملين في المنظمة اذ تحاول تنسيق جهود المرؤوسين حيث يجعل المنظمات تبذل المزيد من الاهتمام بالأفراد والجماعات داخل هذه المنظمات عن طريق وضع أجور عادلة وتقديم كل انواع التحفيز المادية والمعنوية لهم، ومشاركتهم في اتخاذ القرارات بل تعمل على ادماجهم ،وتحقيق التعاون بينهم بالإضافة الى تقديم التدريب والتعلم المستمر لهم بهدف الحصول على الالتزام التنظيمي للمورد البشري داخل المنظمة و التمسك بقيم المؤسسة والشعور القوي بالانتماء والرغبة في الاستمرار .

وقد تمحور اهتمام الدراسة حول نمط القيادة وتأثيره على الالتزام التنظيمي دراسة ميدانية بمؤسسة الكهرباء والغاز بأدرار وقد قمنا بتقسيم الدراسة الى خمس فصول جاءت كما يلي:



الفصل الأول: وهو الاطار المنهجي للدراسة حيث جاء فيه من تحديد الاشكالية والفرضيات وأهمية وأهداف الدراسة وأسباب اختيار الموضوع ودراسات سابقة مع تصميم نموذج الدراسة .

اما الفصل الثاني: تناولنا فيه مفهوم القيادة وخصائصها و .

الفصل الثالث: تناولنا فيه مفهوم الالتزام التنظيمي و أهمية الالتزام التنظيمي و أنواع الالتزام التنظيمي و مراحل الالتزام التنظيمي، العوامل المؤثرة على تكوين الالتزام، قياس الالتزام، الآثار المترتبة على الالتزام التنظيمي.

اما الفصل الرابع: يمثل الجانب الميداني للدراسة بحيث تطرقنا الى الاجراءات المنهجية للدراسة من خلال مجالات الدراسة وأدوات جمع المعلومات بالإضافة الى الاساليب المنهجية والاحصائية المعتمدة.

والفصل الخامس: فقد تم فيه عرض وتحليل البيانات واستخلاص النتائج وتم فيه تحليل الفرضيات الفرعية ومناقشة نتائجهم ثم خرجنا باستنتاج عام للدراسة يهم كل ما توصلنا اليه من نتائج في هذا الموضوع.

الفصل الأول:

الإطار المنهجي للدراسة

1/ الإشكالية

2/ أهمية الدراسة

3/ أهداف الدراسة

4/ أسباب الدراسة

5/ تحديد المفاهيم

6/ الدراسات السابقة

7/ تقييم الدراسات السابقة

الخلاصة

1/الاشكالية

قبل ظهور الاسلام لم تكن الامة العربية سوى مجموعة من القبائل المتفرقة وتعددت الزعامة فيها ولا توجد وحدة لملكة ولا قائد ينظمها ومع ظهور الاسلام تحولت هاته المجموعات من قبائل متفرقة الى مجموعات منظمة وموحدة بفضل حكم القيادة في المجتمع و امتدت في عدة تنظيمات ومجالات وتنوعت أنماطها وتعددت من جهة القائد ودرجة الالتزام بقيادته.

تعتبر القيادة من الضروريات الحتمية في تسيير المؤسسات، في هذا الوقت الحالي هو ضرورة لابد منها لكي يطلع المختصون على المفاهيم وكل ما يدخل في موضوع القيادة وخاصة أن كل اعمال المؤسسات أصبحت بحاجة إلى قيادة كفؤة لكي تصل إلى ما تريد من اهداف وغايات.

وللقائد دور جوهري لقدرته على تنفيذ وتواصل مبادرات التغيير، فالاحتياج لقيادة فعالة وقائدناجح في الوقت الراهن أكثر من أي وقت مضى وهذا يعود لقدرتها على التأثير بسلوك الآخرين وممارسة النمط القيادي الذي يعمل على توجيه السلوك بما يتماشى مع أهداف المؤسسة وأهداف العاملين فيها وتعزيز السلوكيات الايجابية، ومن أهم هذه السلوكيات نجد الالتزام التنظيمي.

ان التزام الأفراد في عملهم يشير إلى تقبلهم لقيم وأهداف المنظمة التي يعملون بها وتقانيهم ورغبتهم القوية وجهدهما المتواصل في تحقيق أهدافها ،وسيظل موضوع الالتزام التنظيمي مفتاحا أساسيا مهما في تحديد توافق العمال مع منظماتهم، فإذا كان هناك التزام نحو المنظمة سيكون هناك استعداد كاف لتكريس كل الجهود والتقاني في إنجاز المهام والسعي وراء البقاء في المنظمة والاستمرار للعمل بها ،أما انخفاض مستوى الالتزام التنظيمي ستتبعه آثارا سلبية ومكلفة على المنظمة كالتسيب الوظيفي وغيرها ، لذا صار

الالتزام التنظيمي مطلباً أساسياً لتحقيق الفعالية في الأداء والكفاءة في الإنتاجية ومؤشراً دالاً على نجاح المنظمات.

ومن الواقع الملاحظ في المؤسسة الجزائرية منذ الاستقلال ظاهرة عدم الالتزام المتمثل في المشكلات التي تعاني منها المؤسسات الجزائرية منها عدم الانضباط. زيادة دوران العمل. ضعف الروح المعنوية وعدم تطبيق النظام الأساسي بعدالة .

كما يعتبر الالتزام مؤشراً مساهماً في تحقيق كفاءة الأفراد وأدائهم والوصول على تحقيق الأهداف الموجودة والوقوف على أهم المعوقات الوظيفية التي تحول دون الوصول الى تحقيقها وعليه يمكن صياغة إشكالية الدراسة كما يلي: ما مدى تأثير أنماط القيادة على التزام العمال داخل الشركة الوطنية للكهرباء والغاز ومديرية التوزيع بأدرار؟
الاسئلة الفرعية :

* ما أثر النمط الديكتاتوري على الالتزام التنظيمي الشركة الوطنية للكهرباء والغاز ومديرية التوزيع بأدرار؟

* هل النمط الديمقراطي يؤثر بشكل قوي على الالتزام التنظيمي المؤسسة؟

* هل النمط الحر يؤثر بشكل ضعيف على الالتزام التنظيمي؟

صياغة فرضيات الدراسة:

الفرضية العامة :

* تؤثر أنماط القيادة على التزام العمال داخل مؤسسة الشركة الوطنية للكهرباء والغاز ومديرية التوزيع بأدرار

الفرضيات الفرعية:

* يؤثر النمط الديكتاتوري على الالتزام التنظيمي بمؤسسة الشركة الوطنية للكهرباء والغاز ومديرية التوزيع بأدرار

* النمط الديمقراطي يؤثر بشكل قوي على الالتزام التنظيمي في المؤسسة؟

* النمط الحر يؤثر بشكل ضعيف على الالتزام التنظيمي ؟

2/ أهمية الدراسة :

تكمّن أهمية هذه الدراسة في معرفة مدى علاقة القيادة بالالتزام التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة ومعرفة النمط القيادي المتبع لديهم فالقيادة أمر ضروري لأي تنظيم باعتبارها ضرورة اجتماعية وتنظيمية لا يمكن نجاح أي عملية إدارية بدونها والتوصل للأنماط القيادية الأكثر تأثيراً على الالتزام التنظيمي للعمال مما يساعد القائد في هذه المؤسسة بالتفكير في تطوير أنماطهم القيادية.

3/ أهداف الدراسة:

- 1/ تحديد العلاقة بين القيادة والالتزام التنظيمي للعمال.
- 2/ معرفة طبيعة النمط القيادي السائد في المؤسسة ودرجة التزام العمال به.
- 3/ الكشف عن مستوى الالتزام التنظيمي لدى العمال.
- 4/ لتوضيح نظريات القيادة الإدارية المختلفة والفعالة داخل المؤسسة.
- 5/ لتسليط الضوء على النمط القيادي وتحقيق الالتزام التنظيمي في مؤسسة الشركة الوطنية للكهرباء والغاز ومديرية التوزيع بأدرار.

4/ أسباب اختيار الموضوع:

1/ ذاتية:

- من خلال ملاحظة ان بعض عمال المؤسسات لا يحترمون القوانين الخاصة كأوقات الدخول والخروج
- التعرف على اهم الجوانب المتعلقة بهذا الموضوع
- الرغبة في دراسة الموضوع

2/ موضوعية :

- إثراء الجانب المعرفي واللغوي
- أهمية النمط القيادي ودوره في فعالية الالتزام
- معرفة تأثير القيادة على التزام العاملين بمؤسسة الشركة الوطنية للكهرباء والغاز ومديرية التوزيع بأردن

5/ تحديد مفاهيم الدراسة:

- **النمط:** محرّكة. ظاهرة فراش ما، أو ضرب من البسط والطريقة ، والنوع من الشيء.¹
- **القيادة Leader ship:** يرى kohan أنها نوع من القدرة أو المهارة في التأثير على المرؤوسين بحيث يرغبون في أداء وإنجاز ما يحدده القائد .²
- وأيضا القيادة هي النشاط الذي يمارسه المدير ليتمكن مرؤوسيه من القيام بعملهم بفعالية³
- التعريف الاجرائي لنمط القيادي :** هو أسلوب أو طريقة ينتهجها القائد لتحقيق أهداف المؤسسة .
- القيادة الديكتاتورية:** هي التي تعتمد على مركزية القرارات ونظام المكافأة والعقاب والالية في العمل بتنفيذها دون اعتراضوبعيد عن الجوانب الانسانية⁴
- التعريف الإجرائي للقيادة الديكتاتورية:** هي نوع من السيطرة يفرضها القائد بوضع مخططات وسياسات دون اللجوء للمرؤوسين.
- القيادة الديمقراطية:** هي نقيض القيادة التسلطية أو الديكتاتورية حيث تهدف الى خلق نوع من المسؤولية لدى المرؤوسين ومحاولة مشاركتهم فيإتخاذ القرارات فالقائد الديمقراطي يشارك السلطة مع الجماعة ويأخذ رأيهم في معظم قراراته .

¹ مجد الدين الفيروزابادي ، القاموس المحيط ، القاهرة، دار الحديث، 2008، ص 1653

² -عبد الغفار حنفي ،السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، ط 1، الدار الجامعية ، 2007، ص 426

³ - عبد المعطي محمد العساف ،مبادئ الادارة العامة، ط1، الاردن ، دار زهران لنشر والتوزيع، 2009، ص 145

⁴ -خواجة عبد العزيز، مدخل الى علم النفس الاجتماعي للعمل ، ط 1، الجزائر، دار الغرب للنشر والتوزيع ،2005،

القيادة الحرة: هي القيادة التي تعطي القاعدة الحرية المطلقة في ممارسة نشاطها واتخاذ القرار و يصبح القائد كالمستشار فهو لا يسيطر على القاعدة مباشرة وإنما يحاول توجيهها بطريقة غير مباشرة.¹

التعريف الاجرائي للقيادة الديمقراطية: تتصف بمشاركة الجماعة في اتخاذ القرار، تقوم على الاحترام المتبادل بين القائد والمرؤوسين .

التعريف الاجرائي للقيادة الحرة: هي التي يقوم القائد فيها بوضع الخطط والاهداف للمرؤوسين ويترك لهم الحرية فيها بعدم تدخله فيهم.

الالتزام: هو رابطة قانونية بين شخصين او اكثر يلتزم بمقتضاها احدهما بأداء معين للأخر قد يكون هذا الاداء هو القيام بعمل او الامتناع عن عمل او اعطاء شيء مثل الرابطة بين البائع والمشتري.²

الالتزام التنظيمي Organizational commitment:

تعود كلمة الالتزام إلى الفعل لزم ، ولزم الشيء بمعنى اثبته وداوم عليه وألزمه المال والعمل فصار واجبا عليه ويقال لما بين الكعبة والحجر الاسود الملتزم لان الناس يعتقدونه اي يضمونه الى صدورهم³

و الالتزام التنظيمي يعبر عن استثمار متبادل بين الفرد والمنظمة باستمرار العلاقة التعاقدية ويترتب عليه ان يسلك الفرد سلوكا يفوق السلوك الرسمي المتوقع منه والمرغوب

¹ -فاروق عبده فليح والسيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في ادارة المؤسسات التعليمية ، ط1، بدون بلد ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، بدون سنة ،ص 238،239 .

² - محمد علي البدوي الازهري، النظرية العامة للالتزام، ط1، ج1، مكتبة الوحدة، طرابلس، ص06.

³ - باسم عباس كريدي، الانماط القيادية وأثرها في الالتزام التنظيمي، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية ، مجلد 12، العدد 03، 2010، ص 30.

فيه من جانب المنظمة ، ورغبة الفرد إعطاء جزء من نفسه من اجل الاسهام في نجاح واستمرارية المنظمة .¹

التعريف الاجرائي للالتزام التنظيمي : هي رغبة الفرد في المحافظة على اهداف المنظمة التي بدورها تضبط سلوكه داخلها بقواعد وأسس.

6/ الدراسات السابقة:

الدراسة الأولى:دراسة (بوعكاز2015) : بعنوان الانماط القيادية السائدة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي داخل المؤسسة .دراسة ميدانية بمديرية الشؤون الدينية والاقواف لولاية ام البواقي .تتمحور اشكالية الدراسة في : ما هو النمط القيادي السائد لمؤسسة الشؤون الدينية والاقواف وما مدي تأثيره علي الالتزام التنظيمي للموظف داخل المؤسسة وقد اظهرت نتائج الدراسة

-الى وجود علاقة ارتباطية بين الانماط القيادية (الديمقراطية و الفوضوي والتسلطي) والالتزام الوظيفي لدي العاملين.

- تبين النمط الديمقراطي في تحقيق اهداف وطموحات المؤسسة

-استخدام تقنيات جديدة ومتطورة في العمل من اجل توفير الوقت والجهد²

الدراسة الثانية: دراسة (بكري احلام 2012): بعنوان الالتزام التنظيمي وتحقيق الرضا الوظيفي دراسة ميدانية بمطاحن الحضنة المسيلة . قدمت اشكالية حول : هل الالتزام التنظيمي يحقق الرضا الوظيفي داخل مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة تحصلوا على نتائج اهمها :

¹ - خالد محمد احمد الوزان ، المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي ، رسالة ماجستير ، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، قسم العلوم الادارية ، الرياض، 2006، ص34

² - بوعكاز ليلي، الانماط القيادية السائدة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي داخل المؤسسة دراسة ميدانية بمديرية الشؤون الدينية والاقواف لولاية ام البواقي، رسالة ماستر، جامعة العربي بن مهيدي، قسم العلوم الاجتماعية، 2015، ص، 103.

- هناك درجة عالية من الالتزام التنظيمي لعمال مطاحن الحضنة بالمسيلة .
- يشعر العمال بالولاء للمؤسسة بدرجة كبيرة وهناك تطابق بين قيمهم وقيم المؤسسة فنجد العمال يقدمون مردودا عالي لأجل تحقيق اهداف المؤسسة التي تعني تحقيق اهدافهم ¹.
- الدراسة الثالثة: دراسة (مهدية 2016)** : بعنوان الاسلوب القيادي وعلاقته بالالتزام التنظيمي للعاملين ، دراسة ميدانية بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالمسيلة . جاءت اشكالية الدراسة في : ما طبيعة علاقة الاسلوب القيادي بالالتزام العاملين في مؤسسة شركة توزيع الكهرباء والغاز ؟ توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج : وجود علاقة بين القيادة الاوتوقراطية الخيرة والالتزام الاستمراري وهذه نتيجة متميزة يعزى ذلك الى ارتباط المرؤوسين بالمنظمة.
- وجود علاقة بين تشجيع القائد العاملين على العمل الجماعي ودرجة حبهم للعمل .
- وجود علاقة بين القائد والتابعين وعلاقته بشعورهم العاطفي داخل المؤسسة .
- كشفت ان الاسلوب السائد في المؤسسة اسلوب ديمقراطي يساهم في تنمية العلاقات الانسانية ²
- الدراسة الرابعة: دراسة (بنوناس 2015)** : بعنوان أثر أنماط القيادة الادارية على الالتزام التنظيمي دراسة حالة القطاع البنكي لولاية بسكرة تتضح إشكالية الدراسة في : هل هناك أثر لأنماط القيادة الادارية على الالتزام التنظيمي للعاملين في القطاع البنكي لولاية بسكرة ، وتوصلت الدراسة الى جملة من النتائج :
- منها النمط القيادي الاكثر ممارسة في القطاع البنكي لولاية بسكرة هو النمط القيادي التحويلي يليه نمط القيادة التبادلية ثم نمط قيادة عدم التدخل .

¹ - بكري احلام، الالتزام التنظيمي وتحقيق الرضا الوظيفي دراسة ميدانية بمطاحن الحضنة بالمسيلة، رسالة ماستر، جامعة المسيلة، قسم علم الاجتماع، 2012، ص 98، 99.

² - مهدية عطا الله ، الاسلوب القيادي وعلاقته بالالتزام التنظيمي للعاملين دراسة ميدانية بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالمسيلة، رسالة ماستر، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، قسم علم الاجتماع، 2016، ص 70

- يوجد اثر ذو دلالة احصائية لأنماط القيادة الادارية على الالتزام التنظيمي عند مستوى الدلالة 0.05 .

- لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية لنمط القيادة التبادلية على الالتزام التنظيمي عند مستوى الدلالة 0.05¹.

الدراسة الخامسة: دراسة الخطيب (2004): بعنوان النمط القيادي السائد لدى المدراء في المنظمات الحكومية الفلسطينية في محافظات غزة :استندت إشكالية الدراسة في: ما هو النمط القيادي السائد لدى المدراء في المنظمات الحكومية الفلسطينية في محافظات غزة ؟ توصلت هذه الدراسة لنتائج أهمها :النمط القيادي السائد بداية للوقوف على بعض الممارسات الإدارية، نجد أنه غلب على ممارسات المدير الفلسطيني . السلوك الديمقراطي، فهو يعتبر موظفيه على قدر كاف من الكفاءة والمسؤولية ،ويوفر لهم الحرية الكافية لممارسة مهامهم وأنشطتهم ، ويسمح لهم بالمناقشة في الاجتماعات وتربطه بهم علاقات جيدة ويتمتع بحسن الاستماع ويتعاون مع موظفيه للإنجاز العمل .

- اثر بعض المتغيرات على الأنماط القيادية للمدير مثل متغير الخبرة بحيث الإدارة الفلسطينية تولي اهتماما وتقديرا للموظفين أصحاب الخبرة العالية ،فكانت معظم الممارسات الدالة من وجهة نظر الرؤوسين للمدير الفلسطيني ،بمختلف أنماط القيادة لصالح فئة الخبرة العالية، فمثلا يشارك المدير فئة الخبرة العالية في اتخاذ القرارات.²

¹ - بنو ناس ليلي، اثر انماط القيادة الادارية على الالتزام التنظيمي دراسة حالة القطاع البنكي لولاية بسكرة، رسالة دكتوراه، جامعة محمد خيضر، قسم علوم التسيير، 2015، ص 01.

² - مازن اسماعيل محمد الخطيب، النمط القيادي السائد لدى المدراء في المنظمات الحكومية الفلسطينية في محافظات غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الاسلامية غزة، قسم ادارة الاعمال، 2004، ص12.

• تقييم الدراسات السابقة :

تم التطرق لخمس دراسات تدور حول موضوع البحث تم التطرق فيها الى محورين انماط القيادة والالتزام التنظيمي كمتغيرات لدراسة التي تم تناولها. اذ نلاحظ من خلال الدراسات السابقة قد تغير الهدف من دراسة لأخرى، جميع هذه الدراسات تسعى الى ايجاد الأثر سواء فيما يخص متغير نمط القيادة او الالتزام التنظيمي.

*مقارنة الدراسة السابقة بالدراسة الحالية:

أوجه التشابه:

*الاعتماد على المنهج الوصفي.

* التطرق لمتغير مما تطرقنا له في دراستنا

*جلها تبحث عن العلاقة بين المتغير المستقل والتابع.

أوجه الاختلاف:

• في اختيار حجم عينة الدراسة.

• في المجال المكاني والزمني حيث اجريت الدراسات في فترة بين(2004-2016) اما دراستنا حديثة في(2021)

• صعوبات الدراسة :

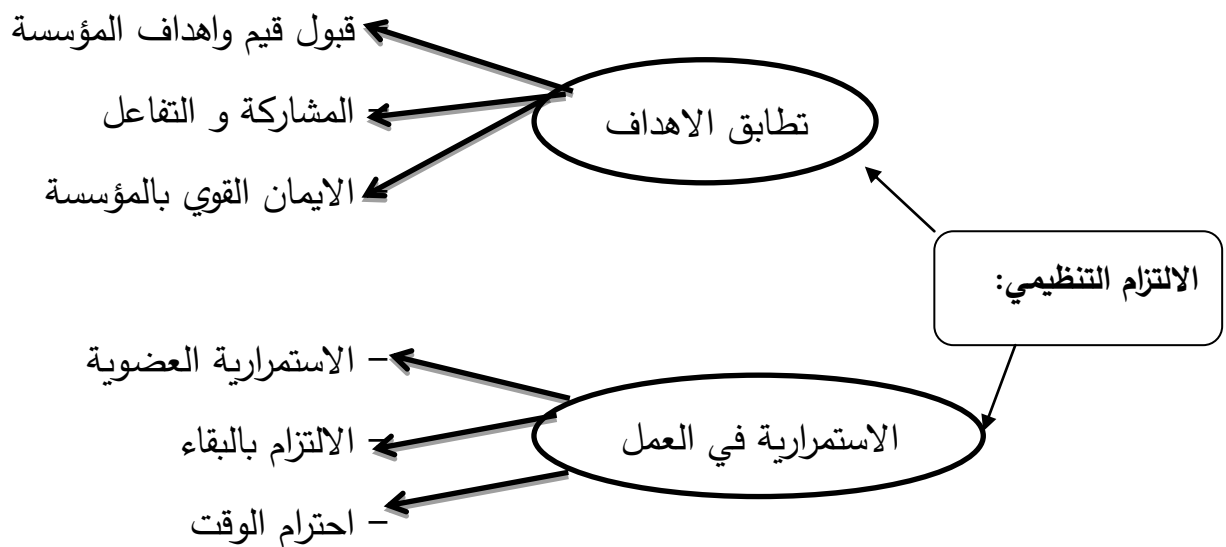
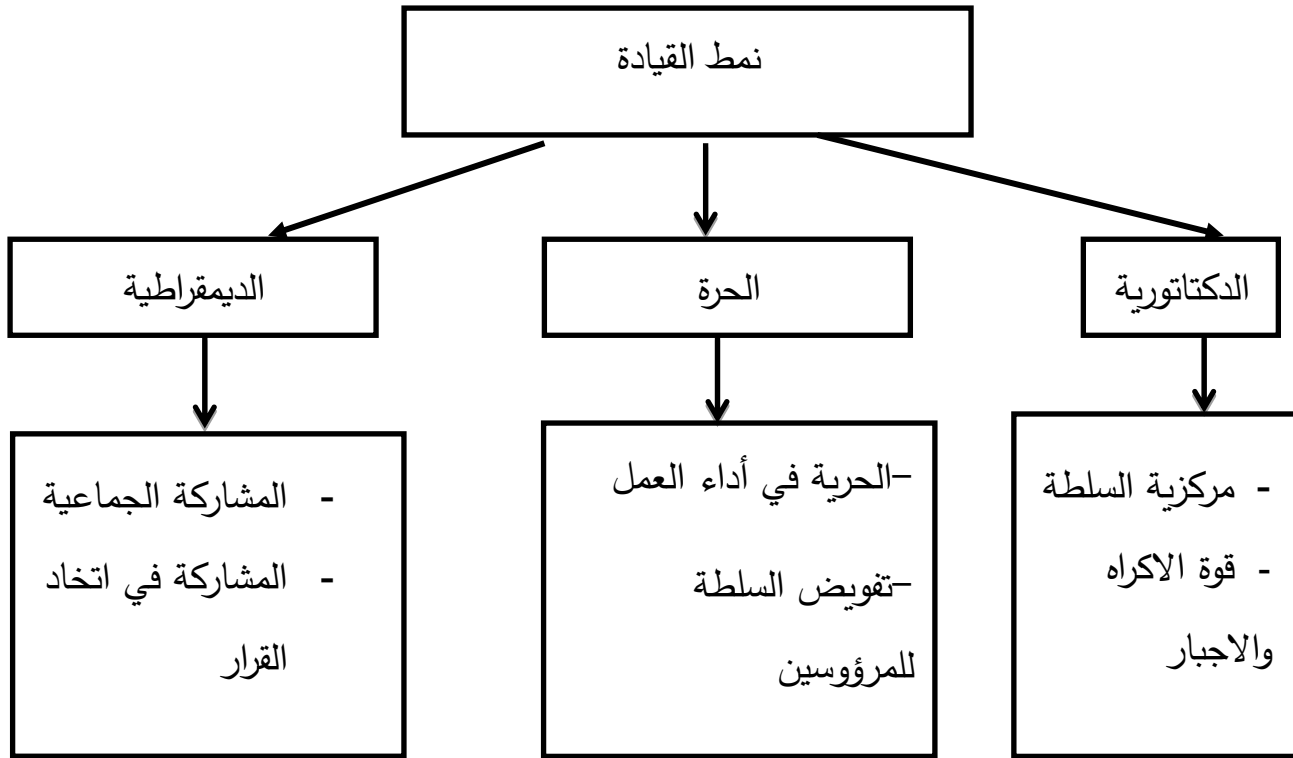
- صعوبة الحصول على المراجع حول الموضوع في ظل جائحة كورونا.

-تأخير المؤسسة في إعطاء المعلومة مما أدى الى عرقلتنا.

-قلة المراجع المتعلقة بموضوع الدراسة خصوصا ما يتعلق بمتغير الالتزام التنظيمي.

- كون العمل أول تجربة لنا في ميدان البحث.

نموذج الدراسة:



خلاصة الفصل:

تطرقنا في هذا الفصل الى عرض الاشكالية والتساؤلات واهم الفرضيات وتحديد اهداف واهمية الدراسة ومختلف اسباب اختيار الموضوع وتطرقنا الى عرض الدراسات السابقة مع تقييمها نهاية نموذج الدراسات ، وجل هذا سوف نتعرض له بالتفصيل في الجانب النظري للدراسة .

الآطار النظري للدراسة

الفصل الثاني: نمط القيادة

تمهيد الفصل

1/ مفهوم القيادة

2/ سمات القادة

3/ الفرق بين القيادة والقائد

4/ عناصر القيادة

5/ أهمية القيادة

6/ خصائص القيادة

7/ أنماط القيادة

8/ نظريات القيادة

خلاصة الفصل

تمهيد:

في عصر المشكلات العالمية، التي تنوعت بين مشكلات مالية وبيئية واجتماعية وسياسية، زاد الاهتمام بمفهوم القيادة وكثرت الدراسات والابحاث التي تتناول هذا المفهوم، ويرتبط ارتباط وثيقا بكافة مناحي الحياة وفي هذا الاطار دائما ما يبرز شخص معين يكون مميزا وبدون شعور يصبح هذا الشخص مؤثرا بهم وقائدهم ويتبعونه في كل الامور و يلجئون له في حل مشاكلهم وهذا ما يعرف بالقيادة والتي تعتبر عنصرا ضروري لنجاح المنظمات.

1/ مفهوم القيادة:

تعرف القيادة حسب معجم المصطلحات الاجتماعية " هي القدرة على معاملة الطبيعة البشرية أو على التأثير في السلوك البشري لتوجيه جماعة من الناس نحو هدف مشترك بطريقة تضمن بها طاعتهم وثقتهم واحترامهم وتعاونهم. وبمعنى آخر فبدون القيادة لا تتمكن الجماعة من تعيين اتجاه سلوكها أو جهودها".¹

- يعرفها ستوجل أنها " عملية التأثير على نشاطات المجموعة من أجل وضع الاهداف وتحقيقها".

- أما هيل فيعرفها أنها سلوك الفرد حينما يحاول توجيه نشاطات مجموعة ما نحو تحقيق هدف مشترك. "

- كما يعرفها روبنز أنها " القدرة على التأثير على المجموعة نحو تحقيق الأهداف".

- بينما تيد يرى أنها " النشاط الذي يستخدم لتأثير في الناس والتعاون نحو تحقيق هدف معين يرغبونه".

- وعند سالم القحطاني أنها " قدرة القائد على إقناع الافراد والتأثير عليهم لحملهم على أداء واجباتهم ومهامهم التي تسهم في تحقيق الهدف المشترك للجماعة".²

تعريف آخر: بأنها السلوك الذي يقوم به الفرد حين يوجه نشاط جماعة نحو هدف مشترك.، وهما مكونات رئيسية لهذا السلوك تتمثل في المبادأة أي تملك القائد لزام الموقف، والعضوية أي اختلاطهم بأعضاء الجماعة، التمثيل أي دفاعه عن جماعته وتمثيله لها، والتكامل أي العمل على تخفيف شدة الصراع بين أعضائها، والتنظيم أي تحديد سلوك الأفراد أو الجماعة لاتخاذ القرارات أو التعبير عن الرأي.³

¹ - احمد زكي بدو، معجم المصطلحات الاجتماعية، مكتبة لبنان، 1982، ص 242

² - عادل عبد الرزاق هاشم، القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي، ط2، بدون بلد، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2019، ص 34.33 .

³ - محمد منير مرسي، الادارة التعليمية اصولها وتطبيقها، القاهرة، عالم الكتب، 2010، ص 141.

2/سمات القادة:¹

شهدت السنوات القليلة الماضية اهتماما ملحوظا بدراسة سلوك القادة الاداريين وقد لوحظ ان القائمين على ادارة الاعمال الرائدة يشتركون في خصائص سلوكية وسمات متنوعة وهذه الخصائص هي التالية:

1.الخصائص الشخصية: personal attributes

تتمو المفردات الشخصية عبر مسيرة حياة الفرد وتتصهر في سلوكياته حتى يصعب تغييرها،لكن يمكن تطويرها بقدر علاقاتها بالريادة الادارية،حيث يعتقد الكثير من المهتمين بالسلوك الريادي، بأن هذه المفردات تنشأ نتيجة تطوير السلوك الريادي للفرد الذي من شأنه ان ينمي دوافعه وطرائق تفكيره،علما ان اهم الخصائص للقادة هي التالية:

الحاجة للإنجاز:

وتشير هذه الخاصية الى الرغبة في تقديم افضل انجاز يتحملون مسؤولية بلوغ الهدف بجدارة ويميلون إلى تحمل الصعاب ويتوقعون ردود فعل سريعة تجاه نشاطهم وانجازهم حيث يسعى اصحاب الريادة الإدارية إلى قياس نجاحهم بقابلياتهم على بلوغ الأهداف، وهم كذلك ميالين إلى التحديث وتحمل الأعباء.

الرغبة في الاستقلالية desire for independence:

اصحاب الأعمال الرائدة ينشدون الاستقلالية دوما دون الاعتماد على الآخرين في بلوغ الأهداف. لذلك فهم غير مندفعين للعمل في المنظمات الكبيرة او البيروقراطية، بسبب دوافعهم الداخلية وتقتهم العالية بقابلياتهم ويشاطرون طموحاتهم الاكتراث إلى ردود الفعل الاجتماعي.

¹ - بلال خلف السكارنة، القيادة الادارية الفعالة، ط1، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2010، ص 42-46.

الثقة بالنفس self confidence:

لو تتبعنا سجل انجازات أصحاب الأعمال الرائدة، لوجدنا أن انطلاقهم لتنفيذ الأعمال الجديدة نابع من ثقتهم من بأنفسهم أولا وذلك لأن الثقة تنشط الجوانب الإدراكية والتصورية للفرد وذلك مما يجعله أكثر تفاؤلا تجاه المتوقع من أعماله الجديدة.

النظرة المستقبلية future oriented:

يطغى على أصحاب الأعمال الرائدة التطلع نحو المستقبل والتفكير بالمرود المالي، بمعنى آخر يمتلك مثل هؤلاء الأفراد تفاعل عال بالمكتسبات والتقدم، باعتبارهما أهم مؤشرين لإنجازاتهم، وتلازم نظرتهم التفاؤلية الحالة العقلانية والاعتيادية تجاه الأعمال التي يمارسونها.

التضحية والإيثار self sacrificing:

يؤمن أصحاب الأعمال الرائدة بأن النجاح ليس أمرا يسيرا بل يتطلب المثابرة والتضحية والإيثار، فهم يتنازلون عن إشباع حاجات معينة في سبيل بلوغ النجاح والتقدم في الأعمال، وبالتالي لتحقيق النجاح المنشود وإن كان على حساب فرص أخرى.

2. الخصائص السلوكية behavioral attributes:

يبنى الأفراد عموما أنماطا سلوكية معينة، كما يتبنون هوايات يرغبونها، ويغير الأفراد هواياتهم بسهولة نسبية مقايسة بتغير مفرداتهم الشخصية التي سبق الإشارة إليها في الفقرات السابقة، وعند مناقشة بعض السلوكيات ذات العلاقة بأصحاب الأعمال الرائدة لابد لنا من التعامل معها بحذر خاص بسبب العلاقة الحساسة القائمة بين هذه السلوكيات والجهود الريادية، وأهم الخصائص السلوكية للقيادة هي ما يلي:

المهارات التقنية (technical skills):

أصحاب الأعمال الرائدة يتمتعون بقدرات تقنية عالية يسخرونها لصالح أعمالهم، فمثلا يمتلك بالمو السيارات قدرات ومهارات تقنية ذات علاقة تساعدهم على ترويج مبيعاتهم وكذلك

المختصون بصناعة الساعات وصياغة الحلي وصناعة مواد التجميل، كل هؤلاء لهم مهارات تقنية أولية تساعد على إدارة أعمال صناعاتهم وبجدارة.

المهارات التفاعلية (interpersonal skills):

من يريد الاستفادة من الفرص والمناسبات يجب ان يتجلى بمهارات ادارية متنوعة، واصحاب الأعمال الرائدة يكونون في الغالب قادرين على إدارة موارد منظماتهم المالية والبشرية بكفاءة عالية، ويتمتعون بالرغبة في تحويل الآخرين الصلاحيات اللازمة لإدارة النشاط المناط بهم مثل التوجه يحتاج إلى جهود تفاعلية مختلفة (اتصال، نقل معلومات، استلام ردود فعل، مناقشة القرارات قبل اصدارها، اقناع....الخ).

المهارات الإدارية managerial skills:

وتتمثل هذه المهارات بما يلي:

مهارات انسانية (human skills): تتمثل بالعلاقات الإنسانية التي يطورها المدير مع مرؤوسيه وزملائه لخدمة المشروع والمنظمة بشكل عام، وهذه العلاقات تبني على الاحترام والثقة والدعم المستمر للعنصر البشري داخل المشروع والاهتمام بمشكلاته خارج المشروع.

مهارات فكرية (conceptual skills): تتمثل بالأسس والمبادئ العلمية في ميدان الإدارة واتخاذ القرارات والمحاكمة المنطقية وتحليل المشكلات وإيجاد العلاقات بين المشكلات وأسبابها وحلولها...الخ.

مهارات فنية (technieal skills): تتمثل في خبرة ودراية المدراء بالمسائل الفنية المتعلقة بالإنتاج والبيع والشراء والتخزين والتمويل وتلك المسائل المتعلقة بالأنشطة الفنية لمشروعاتهم.

ويتوقف على القائد نجاح المؤسسة في أداء لذا كان من الضروري ان يكون مؤهلا تأهيلا خاصا وان تتوفر فيه صفات معينة تميزه عن غيره من موظفي المؤسسة، ويمكن حصر هذه الصفات فيما يلي:

المهارات الشخصية والذاتية: وهي مرتبطة بشخصية للقائد مثل:

أ. السمات الجسدية، وتتمثل هذه السمات في القوة البدنية والعصبية والقدرة على التحمل والنشاط والحيوية لأنها تمكن القائد من ان يشيع الحيوية والنشاط في مرؤوسيه لتحقيق الأهداف المطلوبة.

ب. القدرات العقلية، والمقصود بها مجموعة الاستعدادات الفكرية والعادات الذهنية والاعتقادات الأساسية لدى فرد من الأفراد، ويعتبر الذكاء من أهم القدرات العقلية اللازمة للإدارة وقد اثبتت الدراسات ان هناك صلة بين سمة الذكاء والنجاح في القيادة.

ج. المبادأة والابتكار، وهي تمكن القائد من الكشف عن عزيمة كل موظف وتمكنه أيضا من شحذ عزيمة الموظفين على أداء العمل والقائد الذي لا يتصف بالمبادأة يكون متسلطا سريع الامتعاض غير مخلص، والمبادأة تمكن القائد من اتخاذ قرارات صائبة دون تردد وتوفر المبادأة تعني القدرة على التنفيذ.

د. ضبط النفس، وهي القدرة على ضبط الحساسية وقابلية الانفعال ومنعهما من تعويق القدرات الجسمية والنفسية أنها تعني الاتزان أن يكون القائد قادرا على إدارة نفسه مثل إدارة الآخرين وهذا يتطلب منه الهدوء ومقابل الازمات متى ظهرت بالهدوء والسيطرة على أعصابه.

قوة الشخصية وتعني تآزر الصفات النفسية والعقلية والخلقية والجسمية وتوازنها.

وبعد النظر والقدرة على تصريف الأمور بنجاح في المواقف التي تحتاج الى البث السريع، اما ما يحتاج منها إلى دراسة فيشارك معه من يتوسم فيهم فهم هذه المشاكل والقدرة على حلها.

ز. الطلاقة اللفظية والقدرة على التعبير ومخاطبة الآخرين لكون ذلك وسيلة الفاعلة في نقل افكاره إلى الآخرين.

ح. القدوة الحسنة في القول والفعل والقصد.

ط. المرونة في تصرفاته وتعاملاته فيجمع بين اللين والحزم.

ي. التحلي بجميل الصفات كالصبر والصدق والعدل والحلم والورع والتقوى...الخ.
المهارات المهنية: وهي صفات تجريبية ومكتسبة بالتعليم والممارسة والمهارات المهنية هي مهارات يختص بها قائد المؤسسة، وتعني قدرة القائد على معالجة مشكلات المؤسسة.

4/أهمية القيادة:

إن للقيادة أهمية كبيرة وتتمثل أهميتها في الآتي:

- إنها حلقة الوصول بين العاملين وبين خطط المؤسسة و تصوراتها المستقبلية.
- إنها البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات.
- تدعيم القوة الايجابية في المؤسسة ، وتقليل الجوانب السلبية قدر الامكان.
- السيطرة على مشكلات العمل وحلها، وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء.
- مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة.
- إنها تسهل للمؤسسة تحقيق الأهداف المرسومة.
- تنمية وتدريب ورعاية الافراد باعتبارهم أهم مورد للمؤسسة ، كما ان الأفراد يتخذون من القائد قدوة لهم.¹

- باعتبارها ظاهرة اجتماعية اصبحت ضرورة لا يمكن الاستغناء عنها لأية جماعة او منظمة او مجتمع ، فمن النادر ان تجد أي جماعة من الناس دون ان يكون لها نوعا او اخر من القيادة ...فلا يوجد مجتمع بدون قائد او أي منظمة بدون قائد.
- شذذ الهمم بشكل لم يسبق له مثيل للقيام بمهام التغيير المطلوبة ،وظهرت اهمية القادة الذين يحبون التغيير او القادة التحويليين كبديل للمديرين والمحافظين.²

¹-ابر يعم سامية ، << ماهية القيادة الادارية ، مجلة العلوم القانونية والاجتماعية>>، المجلد الرابع، العدد الثاني، الجزائر، جوان 2019، ص 562.

²- مدحت محمد ابو النصر، قادة المستقبل القيادة المتميزة الجديدة، ط2، مصر، المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2009، ص20.

- العمل على نشر روح الاخاء والانسجام بين اعضاء الجماعات التي يتكون منها المجتمع.

-مساعدة اعضاء الجماعات على ادراك احتياجاتها ومشكلاتها والعمل على تحديدها ووضع الاولوية لها تبعا لأهميتها.

-العمل على تماسك اعضاء هذه الجماعات وتكتيل جهودها وتوجيهها لتحقيق المصالح المشتركة لسكان المجتمع.

-مساعدة الافراد على النمو كأعضاء في جماعات ومساعدة الجماعات على النمو والتقدم كوحدات في مجتمع.¹

5/ عناصر القيادة:

تعتبر القيادة ظاهرة اجتماعية تحدث في مواقف معينة، وهناك اربعة عناصر اساسية ينبغي توفرها في أي مقف قيادي وهي:

1/ القائد: ويعتبر ركنا اساسيا في العملية القيادية ويلعب دورا كبيرا في نجاحها، فهو شخص يوجه الجماعة ويتعان معها لتحقيق الهدف المحدد، ومما يجب ان يتوفر في القائد: - ان يتسم بصفة العضوية في الجماعة.

- يجب ان يفهم اتجاهات الاتباع وقيمهم ومخاوفهم واحباطاتهم ومثلهم الاعلى واهدافهم.

- ان يكون للقائد خطط وسياسات تتفق مع رغبات الجماعة واهدافها.

- ان يكون قادرا على التنظيم والادارة.

- القدرة على خلق الروح المعنوية العالية في جماعته و المحافظة عليها.

- أن يكون القائد مرنا قادرا على التكيف مع بعض الجماعات.

¹- حسين عبد الحميد احمد رشوان، القيادة دراسة في علم الاجتماع النفسي والاداري والتنظيمي، ط1، الاسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة، 2010، ص 87.

2/ الإلتباع: هم جماعة من الناس لها هدف مشترك تسعى لتحقيقه ولكي تتم عملية القيادة لا بد من توافر جماعة منظمة من الأفراد تتميز عن الجماعة العادية بتباين مسؤوليات أعضائها، فالإلتباع يؤثرون أيضا في العملية القيادية وهم عنصر أساسي فيها.

3/ الهدف والموقف المناسب: يجب ان يكون لدى اعضاء الجماعة هدف مشترك يعملون من اجل تحقيقه وهذا يوضح اهمية الهدف الذي يهم الجماعة، وردود الفعل عند القائد في موقف معين تكون سببا في تعزيز مكانة القائد داخل الجماعة.

4/ التفاعل الاجتماعي المتبادل: وهو اساس كل علاقة داخل الجماعة ويعتبر جوهر العمية القيادية فالتفاعل يعني التقبل والتعرف والاستجابة لحاجات الشخص الذي نتفاعل معه والقبول هو اساس التفاعل، ولكي يكون هناك تفاعل بين اعضاء الجماعة فإن ذلك يستلزم وجود احساس بحاجات الاخرين.¹

6/ خصائص القيادة: من الخصائص التي ترتبط بالقيادة هي:

1/ لا يمكن فصل الاخلاقيات الشخصية عن المهنية ولذلك فشخصية القائد هامة و أساسية

2/ الهمة العالية فالقادة العظماء لا يصابون بالملل أو الكلال بالتعامل مع القضايا الصغيرة هؤلاء الاشخاص يعرفون الصواب من الخطأ كما لديهم القدرة على التفرقة بينما هو هام بالفعل وما هو مجرد ممتع

3/ القدرة على القيام بالأولويات والتي تأتي بنفس أهمية تحديد الأولويات فكثير من قوائم الأولويات المحددة بالعناية الفائقة تنتهي بفشل في التنفيذ بأرض الواقع

¹ - صلاح محمد علي ابو جادو، سيكولوجية التنشئة الاجتماعية، دار المسيرة، الاردن 2001، ص 167-169

- 4/ الشجاعة فالاستعداد للمخاطرة يتقبل مسؤولية النتائج هي بحق صفة أساسية ومشاركة بين القادة ، فإما أن تقوم أنت بالسيطرة على كل شيء تفعله أو تقوم مخاوفك بالسيطرة ، والمنظمة لم تكن أبداً أشد جرأة من قائدها
 - 5/ القادة الملتزمون الذين يعملون بجد و إخلاص سيقومون بإنتاج منظمات ملتزمة ومخلصة الأداء بغض النظر عن الأشخاص الذين سيبدؤون معهم .
 - 6/ يؤمن القادة الغير تقليديين بالمبادرة وعدم انتظار أي شيء ليتحركوا على أساسه
 - 7/ القادة العظماء لديهم الاتجاه الدائم نحو اتخاذ القرارات الصعبة ، وهذا الاتجاه دائماً ما ينتج طاقة وقوة دافعة
 - 8/ الحماس فالحماس الحقيقي الذي ينتج من الإلهام له تأثير إيجابي على الأشخاص
 - 9/ الأشخاص ذوي التفكير الرفيع المستوى هم القادة الواقعيون الذين يتجاوبون مع المشكلات ولا يقومون بردة الفعل
 - 10/ الرغبة في مساعدة الآخرين على النجاح هي السمة المميزة للقائد الحقيقي العظيم .¹
- 7/ انماط القيادة:

تعددت انماط القيادة، وتفرعت وفق الدراسات والأبحاث التي أجريت هي ثلاث انماط:

1***النمط الديكتاتوري:** تشير كل الدراسات إلى ان الخاصية المميزة لسلوك القادة المتسلطين تتمثل في اتخاذهم من سلطتهم الرسمية أداة تحكم وضغط على مرؤوسيههم لإجبارهم على انجاز العمل².

وهو نمط من القيادة يتصف بحبه للسلطة، يمسك زمام الأمور بيده، فيقرر ما الذي يجب ان يعمل به كل موظف، وكيفية تنفيذه. هو الذي يرسم السياسة، ويحدد الواجبات والأعمال لكل العاملين معه ويتابع تنفيذ اوامره بنفسه ويحب ان يكون مركزاً لكل ما يهم الإدارة ومرجعاً لكل الموظفين لتلقي الاوامر والتعليمات وتنفيذها بدقة، او اقتراح بدائل للتنفيذ.

¹-زيد منير عبودي، دور القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الادارية ، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، 2010.

²-بشير العلاق، القيادة الادارية، ط 1، دار اليازوري للنشر والتوزيع ، بدون بلد، 2020، ص 22

ينتقد رؤوسيه بشدة ولا يحب ان ينقده احد واذا تغيب توقف العمل ومعيار نجاحه السيطرة.¹

2* النمط الديمقراطي: يتضح نمط القيادة الديمقراطية من خلال مقارنته بالنمط التسلطي، ففي القيادة الديمقراطية يقوم القائد بتشجيع المناقشة الجماعية للسياسات، وصنع القرار فيما تحدد السياسات في القيادة التسلطية من قبل القائد. وفيما يتعلق بالثناء على العاملين أو بانتقادهم، فإن القائد الديمقراطي يكون موضوعيا، ويحاول أن يكون عضوا في المجموعة، من دون أن يلعب دورا كبيرا في تنفيذ العمل.²

3* النمط الحر: وتسمى ايضا بالقيادة المتحررة، او غير الموجهة، او قيادة عدم التدخل وقد ظهرت هذه الفلسفة في القيادة كردة فعل للقيادة التسلطية، حيث يرى بعض المفكرين بأنه ما دام ان يمكن للقائد ان يكون متسلطا فإنه يمكن له ان يكون متساهلا، ولذلك فقد جاءت القيادة المتساهلة على الطرف المعاكس من القيادة التسلطية.

أن فلسفة القيادة المتساهلة تقوم على انه مادام القائد (في القيادة التسلطية) يميل إلى التحكم في الأفراد ويفرض عليهم تنفيذ اوامره وتعليماته، فإن النقيض في ذلك (القيادة المتساهلة) يمكن ان تصبح هي الحل بعد فشل القيادة الاستبدادية في كثير من الأحيان في تحقيق هدفها.³

وبموجبها تعطي حرية كبيرة للعاملين في أداء أعمالهم اذ يزودون بكافة المعلومات والمستلزمات التي بتطلبها العمل ثم تترك لهم حرية التصرف دون تدخل، والقائد لا يوفر القيادة السليمة والفعالة للمرؤوسين لأنه ينقصه الحماس والحوافز لعمل ذلك، وبذلك فإن تأثيره على سلوك الأفراد محدودة.

¹- احمد علي الحاج، اصول التربية، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، 2016، ص 250.

²- صاحب عبد مرزوك الجنابي، استراتيجيات القيادة والاشراف، ط1، دار اليازوري العلمية، 2019، ص 77.

³- وافي نخلة، القيادة والادارة وفن التحفيز، ط1، الاردن، دار أمجد للنشر والتوزيع، 2015، ص 61.

هذا النوع من القيادة ينجح عندما يتعامل القائد مع أفراد ذوي مستويات عقلية وعملية عالية كما في مؤسسات الأبحاث والدراسات وكذلك في الأوضاع التي يكون فيها المرؤوسين قد حصلوا على تدريب وخبرة في عملهم أكثر من قائدهم أو رئيسهم ولقد اثبتت الدراسات انه على الرغم من التأثير الايجابي لهذا النمط القيادي في معنويات العاملين إلا انه قد يحدث نوعا من الشطط والفوضى في العمل واحتمال سوء واستغلال هذه الحرية من قبل العاملين لتحقيق أغراض ذاتية.¹

8/ نظريات القيادة:

لقد تعددت النظريات في مجال سيكولوجية القيادة محاولة الإجابة على سؤال رئيسي: من القائد؟ وفيما يلي نتناول هذه النظريات :

1/نظرية السمات: ركزت هذه النظرية على أن القادة لديهم عدد من السمات والخصائص

الشخصية التي تميزهم عن غير القادة وتتمثل هذه السمات والخصائص فيما يلي:

1-خصائص الجسمية كطول والوزن والحيوية والنشاط.

2-خصائص عقلية ومعرفية كذكاء والقدرات المعرفية العامة والقدرة على التنبؤ بالمفاجآت والاستعداد لها .

3- خصائص أو سمات اجتماعية كالتعاون وروح الانبساط والمرح والمشاركة الاجتماعية للأعضاء.

4-خصائص وسمات وجدانية كالثبات الانفعالي وقوة الإرادة وروح التسامح والثقة في النفس وقدرتها وتحمل المسؤولية والواقعية.

5- خصائص فنية كالفهم الواضح والتام لمهمة وأهداف الجماعة وكفاءة الأداء والقدرة على الإقناع والتأثير.²

¹-عاطف عبد الله المكاوي، القيادة الادارية، ط1، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، 2013، ص 14

²-حسام علي صالح، سلوكيات تنظيمية، ط1، الجامعة العمالية ، ص 155

2/ نظرية المسار والهدف:

القائد كمرشد للأهداف القيمة.

يفترض هاوس في هذه النظرية أن حماس المرؤوس للقائد يعتمد على مدى اقتناعه بمساعدة القائد له للوصول للأهداف القيمة.

- بمعنى أن يقوم القائد بالشرح والتفصيل للمرؤوس عن كيفية الوصول للأهداف المرجوة، مع مساعدة المرؤوس حتى يصل إلى تلك الأهداف .

- وبهذا يصبح المرؤوس مقتنع بأن العمل بجد سوف يؤدي إلى الوصول إلى الأهداف وان هذا بدوره سوف يؤدي إلى مكافئته وتقديره، وبهذا يفترض هاوس ان الرضى الوظيفي ، الحماس، الأداء سوف يحظوا بتحسين ملحوظ .

وتعتمد امكانية القائد لتحقيق هذا على التفاعل بين عوامل معقدة من سلوك القيادي او عوامل موقفية معينة للظروف المحيطة .

ويفترض هاوي أن القائد يسلك واحد من أربع أساليب

1. مساعد وموجه (يوجه المرء س ويضع قواعد للعمل)

2. المؤيد (يوثق علاقاته بمرؤوسيه ويساعدهم على تلبية احتياجاته)

3. المشارك (يستعين القائد بمرؤوسيه ويشركهم في اتخاذ القرارات)

4. موجه الانجازات (يضع القائد أهداف عالية ويسعى إلى تحسين الاداء)

وطبقا للنظرية فإن هذه الأساليب ليست متنافرة، ولكن يمكن ان يتبعها القائد طبقا للظروف المختلفة، وهذه الصفة من المرونة هي صفة مهمة للقائد الفعال.

ويعتمد كون احد الأساليب الأربع السابق ذكرهم هو الأسلوب الأفضل لتحقيق أقصى درجة من إرضاء المرؤوسين وزيادة حماسهم على العاملين الموقفين :

1. صفات المرؤوسين وقدرتهم على العمل

2. الظروف البيئية المحيطة بالعمل ، و صفات هذا العمل

والمجمل ان هذه النظرية تفترض ان درجة إحساس المرؤوس بمساعد رئيسه له تؤدي إلى زيادة حماس المرؤوس ورضاؤه الوظيفي.

تزداد تلك الأحاسيس اكثر عندما يستطيع القائد ان يوفق بين اسلوبه وصفات مرؤوسيه من ناحية وظروف البيئة المحيطة بالعمل من ناحية اخرى .
تعتبر هذه النظرية من النظريات المستخدمة لزيادة فعالية القائد.¹

3/نظريةالموقفية :

قام بوضع هذه النظرية فيدلر وتعتبر من احدث نظريات القيادة وقد اشتقت هذه النظرية في ضوء منهج النظم، ونفترض هذه النظرية بأن درجات التغير والاختلاف وعدم الثبات للمتغيرات البيئية المحيطة بالمؤسسة يتطلب انماطا مختلفة من التركيب الوظيفي الداخلي للمؤسسة ومرونة في تصميم العمليات الادارية المختلفة وذلك لغرض تحقيق مستوى كافي من الفعالية الادارية، ويمكن توضيح المعالم التالية لهذه النظرية.

❖ تركز هذه النظرية على ان التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية يجب ان يقابلها تغيرات داخل المؤسسة تتناسب معها.

❖ تعتبر الخطط الادارية الموقفية استراتيجيات ادارية بديله عند حدوث متغيرات بيئية مفاجئة او سريعة وعليه فإنها تفترض ان المعايير الادارية غير القابلة للتغير قد لا تكون مناسبة لمعالجة كل المستجدات.

❖ لا توجد طريقة مثالية لتقسيم الادوار والوظائف والمسؤوليات في المؤسسة وكذلك لا يوجد نمط قيادي يمكن استخدامه بفعالية في كل المواقف والازمان وإنما الحالات المحددة هي التي تقرر افضل الطرق والانماط.

هناك ثلاث عوامل او متغيرات رئيسية تؤثر في بعضها البعض وتحدد اختيار الاستراتيجيات الادارية البديلة التي يمكن تطبيقها او اتباعها في المؤسسة وهي:

¹ - محمد سعيد سلطان، السلوك الانساني في المنظمات، ط1، الاسكندرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، 2002، ص 355،354 .

*نوع القائد *نوع الجماعة *طبيعة الموقف.

وهذه العوامل تتفاعل مع بعضها البعض لتحديد اسلوب القيادة، وهذا ما يحدد فيدلر ثلاث عوامل لفعالية قيادة مدير المدرسة هي:

1-علاقة القائد التعليمي في المدرسة بالمرؤوسين هل هي جيدة ام غير ذلك، فالقائد الحبوب اعلى نسبيا من غيره.

2-درجات القوة الوظيفية ومدى السلطات او الصلاحيات التي يمتلكها القائد حيث يمكن ان وضوحها يزيد من فعالية القائد.

3-مدى تحديد الوظيفة و وضوح المهام والواجبات حيث ان زيادة وضوح وتحديد المهام يؤثر ايجابا على انجاز المهام بفعالية.

وبين فيدلر ان القائد الذي يعطي اهمية كبيرة للإنتاجية والانجاز ويركز الامر بيده يحقق فعالية اكبر بإنجاز المهمات اما القائد الذي يهتم بالعلاقات الانسانية الطيبة مع مرؤوسيه والتابعين له يحقق فعالية عالية، في انجاز المهام والواجبات المتوسطة الصعوبة.¹

4/ نظرية الوظيفة:

ترتكز على دراسة المهام والوظائف التي تقوم بها القيادة وتعتمد على المعايير التي تتصل بالمهام الوظيفية التي يقوم بها القائد اذ يهتم اصحاب النظرية بكيفية توزيع المسؤوليات والمهام القيادية، وتشمل الوظائف القيادية: التوجيه، اتخاذ القرارات، التخطيط، التنسيق، وتنحصر شخصية القائد حسب هذه النظرية بأنه القدوة والنموذج.²

5/ النظرية التشاركية:

تتضمن مسلماتها في:

¹ - فتحي محمد ابو ناصر، مدخل الى الادارة التربوية ، ط1، السعودية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2008، ص39، 40،

² - محمد اكرم العدلوني، القائد الفعال، ج1، السعودية، دار قرطبة للإنتاج الفني، 2000، ص 30.

- المشاركة في اتخاذ القرارات تساعد على تحسين فهم العاملين.
 - يميل الناس الى الالتزام بالعمل حين يتم اشراكهم في اتخاذ القرارات
 - يميل الناس الى التعاون ويقل التنافس حينما يعملون على اهداف مشتركة.
 - قرار المجموع يكون أفضل من قرار الفرد الواحد
- فالقائد المشارك يعتمد إلى مشاركة غيره من الأفراد عوضاً عن أخذ قرارات أوتوقراطية، فهو يأخذ رأي العاملين معه من التابعين والانداد او الرؤساء. وهو ينظر إلى العمل على انه جهد مشترك بين الجميع، ويختلف القادة في المدى الذي يشاركون به غيرهم من التابعين من قائد لأخر حسب الاعتقادات التي يؤمن بها أو تفضيلية لوسيلة دون أخرى.¹

¹-الهام سامي، حمدة بو صالح، وآخرون، نظريات القيادة التربوية ، قسم الادارة التربوية ، السعودية، 1434، ص 12.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل نستخلص أن القائد الناجح يتسم بمجموعة خصائص وسمات، من خلال اختيار النمط القيادي المناسب حتى تكون هناك نتائج ايجابية وتحقق بذلك الأهداف المخطط لها، بحيث أنها تسعى إلى خلق فرص وغايات بغية تحقيق الأفضل للمؤسسة، ويمكن ايضا خلق مراكز قيادية في محيط المجتمع أو المؤسسة التي تظهر فيها الحاجة إلى وجود قائد وهناك العديد من الأنماط القيادية التي يترتب عليها سيادة مناخ تنظيمي معين وتتمثل في القيادة الديمقراطية والقيادة الحرة والقيادة الدكتاتورية.

الفصل الثالث: الالتزام التنظيمي

تمهيد الفصل

- 1/ مفهوم الالتزام التنظيمي
- 2/ أهمية الالتزام التنظيمي
- 3/ أنواع الالتزام التنظيمي
- 4/ مراحل الالتزام التنظيمي
- 5/ العوامل المؤثرة على تكوين الالتزام التنظيمي
- 6/ قياس الالتزام التنظيمي
- 7/ الآثار المترتبة على الالتزام التنظيمي

خلاصة الفصل

تمهيد :

يعتبر موضوع الالتزام التنظيمي ضمن أبرز المتغيرات السلوكية التنظيمية التي تناولتها الدراسات والأبحاث ، فهو يقيس مدى تماسك أفراد المنظمة داخلها ، ويعتبر ميزة تنافسية تحافظ المنظمات من خلالها على مواردها البشرية ، فإن المنظمات الحديثة الفكر تعتمد على أفرادها في تحقيق أهدافها ، مما يدعو إلى بذل الجهد والوقت ، وإنفاق المال لاختيار أفضل الأفراد في المنظمة ، والقيام بتوفير فرص التدريب ، وكذلك الحوافز المادية والمعنوية المناسبة . إذ تسعى المنظمات من وراء ذلك إلى الحصول على التزام هؤلاء الأفراد تجاهها وإخلاصهم في خدمتها من خلال تقديم الأداء المتميز الذي يحقق أهداف هذه المنظمات.

1/ مفهوم الالتزام التنظيمي :

يعرف الالتزام التنظيمي بأنه ذلك الارتباط النفسي الذي يشعر به الفرد تجاه منظمته ويعكس درجة تبنيه لاتجاهات وقيم المنظمة. (Oreilly&Chatman.1986.493). وقد عرفه (Allen & Meyer.1990.14) بأنه الحالة النفسية التي تربط الفرد بالمنظمة. وهو يتعلق بدرجة اندماجه بالمنظمة واهتمامه بالاستمرار فيها. (جيرنبرغ وبارون، 2004: 215) لذا يعتبر الالتزام التنظيمي متغيراً هاماً لفهم سلوك الافراد داخل المنظمة . (Demir et.al.2009.929) ان الالتزام التنظيمي من العناصر المهمة والمعززة للجبهة الداخلية للمنظمة .(جواد ،2010:28)

وكما عرف (Meyer et.al.1991)الالتزام التنظيمي بمدى اندماج الفرد مع المنظمة التي يعمل بها .هذا التعريف مبني على ثلاثة ابعاد: (Tay.2009.61)

- 1-الاعتقاد القوي بقيم المنظمة وأهدافها وقبولها.
 - 2-الاستعداد التام لتقديم الجهد وبذله لمصلحة المنظمة .
 - 3-الرغبة القوية والاكيدة للاستمرار في العمل داخل المنظمة.
- وينظر للالتزام التنظيمي بأنه حالة من توحيد العامل مع المنظمة التي يعمل بها ومع اهدافها ورغبته في المحافظة على عضويته بها(العطية،2003:103) ¹
- تعريف اخر: بأنه العمل على تقبل أهداف المؤسسة من قبل الموظفين والسعي لتحقيقها وبذل أكبر قدر من الجهد في سبيل نجاحها ، كما يشمل تبني قيم واتجاهات المؤسسة والعمل وفق قواعدها بأمانة وإخلاص .²

¹ علي محمد احمد المصاروة و نعمة عباس الخفاجي ،ادارة التنوع منظور الالتزام التنظيمي، الطبعة العربية .عمان، دار الإيام للنشر والتوزيع ،2015، ص 48.

² - بوطالب جهيد و سليخ حورية ،الدعم التنظيمي مدخل اساسي للالتزام التنظيمي للموظفين دراسة تطبيقية على الموظفين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير لجامعة جيجل ، مجلة الاقتصاديات المالية البنكية وإدارة الاعمال، مجلد5، العدد :1، 2019، ص 136

2: أهمية الالتزام التنظيمي :

هناك عدة اسباب قد أدت إلى الاهتمام المتزايد بهذا المفهوم وهي:

1- أن الالتزام التنظيمي يمثل أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بعدد من النواحي السلوكية، وخاصة معدل دوران العمل. فمن المفترض ان الأفراد الملتزمين سيكونون أطول بقاء في المنظمة ، واكثر عملا نحو تحقيق أهداف المنظمة

2- ان مجال الالتزام التنظيمي قد جذب كلا من المديرين وعلماء السلوك الانساني نظرا لما يمثله من كونه سلوكا مرغوبا فيه .

3- ان الالتزام التنظيمي يمكن ان يساعدنا الى حد ما في تفسير كيفية ايجاد الافراد هدفا لهم في الحياة.¹

3: انواع الالتزام التنظيمي :

يفرق الخبراء بين ثلاثة انواع من الالتزام التنظيمي هي:

1/ **الالتزام الاستمراري: Continuance Commitment** ويشير الالتزام الاستمراري الى قوة رغبة الفرد ليبقى في العمل بمنظمة معينة لاعتقاده بأن ترك العمل فيها يكلفه الكثير. فكلما طالت مدة خدمة الفرد في المنظمة فإن تركه لها سيفقده الكثير من مما استثمره فيها على مدار الوقت مثل: (خطط المعاشات، والصداقة الحميمة لبعض الافراد) وكثير من الأفراد لا يرغب في التضحية بتلك الامور مثل هؤلاء الافراد يقال عليهم : إن درجة ولائهم الاستمرار عالية .

2/ **الالتزام العاطفي: Affective commitment** والنوع الثاني من الالتزام التنظيمي هو الالتزام العاطفي ويعبر عن رغبة الفرد في الاستمرار بالعمل في منظمة معينة لأنه موافق على أهدافها وقيمها ويريد المشاركة في تحقيق تلك الأهداف ،

¹صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات ، ط 1، الإسكندرية لدار الجامعية، 2004، ص182

وأحيانا تمر بعض المنظمات بفترات تغيير جوهرية قد تتغير فيها بعض اهداف وقيم المنظمة وهنا يسأل الفرد نفسه: اذا كان باستطاعته التكيف مع الاهداف والقيم الجديدة، فإذا كانت الاجابة نعم، فإنه يستمر بالمنظمة أما اذا وجد أنه سيصعب عليه التكيف، فيترك العمل بالمنظمة.

ومنذ عدة سنوات استطاعت شركة ريدرتك كومبني تفادي خسارة عمالها عن طريق إعادة تأكيد قيم الشركة. فقد دخلت الشركة في مجالات عمل بعيدة عن مجال عملها، وواجهت كذلك ظروفًا قاسية بسبب رفع القيود القانونية التي كانت تحد من المنافسة. وحتى تستطيع مواجهة ذلك قام رئيسها توني بورنز باستخدام كل وسائل الاتصال المتاحة له من شرائط فيديو، وملصقات، والنشر في مجلة الشركة، وغير ذلك ليؤكد للعاملين التزام الشركة بقيمها الأساسية وهي الثقة والاحترام، والاجتهاد وقد استطاع رئيس الشركة وباقي المديرين إعادة تأكيد قيم الشركة مما أكد على دعم الارتباط العاطفي بين الشركة والعاملين.¹

3/ الالتزام المعياري : Normative commitment يعكس شعور الفرد بالواجب والتعهد بالاستمرار في العمل داخل المنظمة (meyer&allen.1990.67) في حين اشار (lagomarsions&cardona.2003.196)، وطبقا (wiener.1982) بأن شعور الفرد بالالتزام والواجب بالبقاء مع المنظمة ينبع من القيم والمبادئ الشخصية التي يحملها الفرد قبل دخوله المنظمة (التوجه الثقافي والعائلي) او بعد دخوله المنظمة (التوجه التنظيمي)، اما (mayer&herschovitch.2001.319) فقد اكد على ان الالتزام المعياري للفرد قد يتطور اعتمادا على ثلاثة اسس وهي:

¹-جيرالد جرينبرج و روبرت بارون، إدارة السلوك في المنظمات ، ط 1، مراجعة رفاعي محمد رفاعي و اسماعيل علي بسيوني ، الرياض، دار المريخ للنشر، 2004 ، ص 217

1-العادات والمبادئ الشخصية التي يحملها الفرد .

2-العقد السيكولوجي: ان الالتزام المعياري يعكس العقد السيكولوجي او الارتباط النفسي ،بين الفرد وزملائه في العمل، وعليه يمكن القول بان الافراد ذوي المستوى العالي من الالتزام المعياري يشعرون بأن يجب عليهم البقاء في المنظمة وفاء لما تقدمه لهم.

3-العوائد ومعيار التبادل: اذ ان المنظمة عندما تقوم بتزويد الفرد بالمكافئات المقدمة له مثلاً (دفع رسوم التعليم الجامعي)، او تحملها تكاليف كبيرة من توفير العمل مثل رسوم الحصول على العمال او التكاليف المصاحبة لتدريبه على العمل، وبالمقابل فإن ادراك الفرد لهذه الاستثمارات تؤدي الى شعوره بالواجب والالتزام نحو المنظمة من خلال المبادلة (بإنجازه للمهام المطلوبة منه) لتحقيق نجاحها واستمرارها في بيئة الاعمال¹

4/ مراحل الالتزام التنظيمي:

يتولد الالتزام التنظيمي من محصلة تفاعل قوي متعددة تتمثل في خصائص الأفراد وشخصياتهم وضغوط العمل والعوامل التنظيمية والمؤثرات المجتمعية والبيئة العامة وتتضمن خصائص الأفراد والقيم والمعتقدات والمشاعر والاتجاهات والتعليم والخبرة وغيرها من المتغيرات الذاتية للأفراد، العوامل التنظيمية فتشمل مثلاً ليس على سبيل الحصر المناخ التنظيمي وفلسفة الإدارة وممارساتها والحوافز والاتصالات ومختلف العلاقات والمعطيات التنظيمية، إما المؤثرات المجتمعية القيم والظروف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية وغيرها من عناصر البناء المجتمعيويتشكل الالتزام التنظيمي ويتطور بعدت مراحل تبدأ منذ الالتحاق الفرد بمنظمة معينة و يتعزز من خلال العمل

¹-هادي عذاب سلمان ، دور الانماط القيادية المعاصرة في تحقيق الالتزام التنظيمي "دراسة تحليلية لأراء عينة من القيادات الإدارية العليا في الشركات العراقية"، رسالة دكتوراه، جامعة سانت كليمنتش ، بغداد، 2013، ص 96.

والانجاز المتواصل وصلا إلى مرحلة الثقة بالمنظمة وهي مرحلة النضوج والالتزام التنظيمي.¹

5/العوامل المؤثرة على تكوين الالتزام التنظيمي:²

هناك مجموعة من العوامل التي:

1-تتفاعل مع بعضها البعض مكونة الالتزام التنظيمي، وهذه العوامل هي:

1-العوامل المتعلقة بالبيئة الخارجية وتتمثل هذه العوامل بمايلي:

- ظروف سوق العمل
- فرص الاختيار لدى الفرد
- رواج الظروف الاقتصادية
- ارتفاع مستوى البطالة
- الكساد
- انخفاض الفرص الوظيفية
- المعلومات المتاحة عن الوظيفة

فكلما كان هناك رواج في الظروف الاقتصادية ولديه عدد من فرص العمل المتاحة، وكان قرار الاختيار لدى الفرد يتسم بالوضوح والحرية، وبأقل ضغوط خارجية، كلما أدى ذلك إلى انخفاض مستوى لالتزامي التنظيمي لدى الفرد العمل. في حين كلما كانت الأحوال الاقتصادية تتسم بالكساد، وارتفاع مستوى البطالة، وانخفاض الفرص الوظيفية المتاحة أمام الفرد، كل هذا يؤدي إلى ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي لدى الفرد.

¹ - سامي ابراهيم حماد حنونة، قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، الجامعة الاسلامية، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في ادارة الاعمال بكلية التجارة في الجامعة الاسلامية ، غزة ، عمادة الدراسات العليا كلية التجارة قسم ادارة الاعمال، ص 19.

² -احمد يوسف دودين ، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، الطبعة العربية، عمان-الاردن، دار اليازوري العلمية،

2-العوامل المتعلقة بخصائص الفرد: مثل السن، وطول مدة الخدمة، ومستوى التعليم، والجنس.

أظهرت الدراسات الاتي:

أ- أن الافراد الذين يتقدمون بالعمر تكون درجة التزامهم التنظيمي ، مرتفعة بالمقارنة مع الافراد صغار السن أو متوسطي العمر.

ب- كما أن هناك علاقة ارتباطيه قوية بين طول مدة خدمة الفرد ودرجة التزامه التنظيمي، فطول خدمة الفرد في المنظمة تؤدي تنمية العلاقات اجتماعية داخل العمل وخارجه، كذلك تؤدي استثمار الأفراد لوقتهم وجهدهم في المنظمة فنجعل هؤلاء الأفراد لا يفكرون بترك العمل لدى منظماتهم وبمعنى آخر تكون درجة التزامهم التنظيمي مرتفعة، بعكس الأفراد الذين تكون مدة خدمتهم في المنظمة قصيرة

ج-كما أشارت الدراسات إلى وجود علاقة ارتباطيه بين مستوى التعليم لدى الفرد ودرجة التزامه التنظيمي .

فكلما ارتفع مستوى التعليم لدى الفرد وزادت توقعاته من المنظمة، لكل في نفس الوقت تعجز المنظمة عن توفير توقعات الفرد، كلما أدى هذا إلى انخفاض مستوى الالتزام التنظيمي لديه.

د- كما أن بعض الدراسات أفادت إن النساء أكثر التزاما من الرجال للمنظمة.

هـ-وكما كان هناك تطابق بين التوقعات الأفراد وما تقدمه المنظمة لهم كلما أدى ذلك إلى ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي لهؤلاء الأفراد تجاه منظماتهم.

و- كلما زاد التفاعل الاجتماعي بين الأفراد زاد ارتباطهم النفسي بالمنظمة ويزيد من التزامهم التنظيمي.

3-العوامل المتعلقة بخصائص الوظيفة: تؤثر خصائص الوظيفة من حيث مجاله أو

درجة التوتر بها في مستوى الالتزام التنظيمي فتتوزع مجال الوظيفة، والاستقلالية والتحدي، والشعور بالأهمية، والشعور بالمسؤولية كل هذا يزيد في درجة الالتزام التنظيمي. وعكس

ذلك صحيح كلما زادت درجة التوتر والصراع في الوظيفة او عدم وضوح دور الفرد، فان هذا يؤدي إلى انخفاض مستوى الالتزام التنظيمي لدى الأفراد.

4- عوامل بيئة العمل الداخلية: فالإدارة الناجحة هي تلك الإدارة التي يقودها أفراد كفاء، ويمتلكون مهارات عالية، وكلما كانت هناك أنظمة أجور عادلة وكان هناك تحفيز، فكل هذا يزيد من درجة الالتزام التنظيمي لدى الأفراد ويزيد من شعور الأفراد بالمسؤولية كذلك أن جماعة العمل في المنظمة يزيد من درجة التزامهم التنظيمي. كلما كانت جماعة العمل متماسكة بين أفرادها وتسود بينهما روح التعاون الايجابية.

5-العوامل المتعلقة بالهيكل التنظيمي: فاللامركزية في اتخاذ القرارات، وتوافر درجة الاعتمادية في أداء العمال بين المستويات الإدارية والوظيفية وتنظيم إجراءات العمل ايجابيا يزيد من درجة الالتزام التنظيمي لدى أفراد المنظمة.

6- ملكية الافراد للمنظمة : إن ملكية الأفراد للمنظمة أو لجزء منها يساعد على شعور الأفراد بالالتزام نحوها. وذلك بسبب ازدياد شعور هؤلاء الأفراد بالمسؤولية وإحساسهم بالاعتماد على المنظمة كمورد رزق لهم، وبالتالي ازدياد الارتباط النفسي والاداري لديهم اتجاه المنظمة .

7-الرضا الوظيفي: إن الرضا الوظيفي والالتزام الوظيفي مفهومان متباينان وان الرضا الوظيفي عن العمل يسبق الالتزام فيه وهو متغير حركي يتغير بتغير خبرات الفرد بالعمل، ويتغير خصائصه الذاتية.

أما الالتزام التنظيمي فيعبر عن الاستجابة الايجابية اتجاه المنظمة بصفة عامة والارتباط بها ككل .

6/ قياس الالتزام التنظيمي:

بالرغم من أن قياس الالتزام التنظيمي لدى الأفراد وجماعات العمل في المنظمة ،يعمل على تحميل المنظمة تكاليف وجهود شاقة ،إلا أنه يحقق فوائد كثيرة للمنظمة ،تساعد على تصحيح الانحرافات ،والأخطاء في الممارسات الإدارية، وهناك الكثير من الفوائد ما يعود

على الأفراد، ومنها ما يعود على المنظمة بالدرجة الأولى، ومنها ما يعود على المجتمع بشكل عام.

ومما لا شك فيه أن جميع المنظمات ،تعمل بشكل مستمر على تحقيق مستويات معيشية جيدة لأفرادها العاملين بها . ولكي تستطيع هذه المنظمات الوصول إلى الهدف لا بد للقائمين عليها من أن يتابعوا تقويم نشاطها من وقت لآخر للتعرف على ما قد تحققه لأفرادها من مكاسب مادية ومعنوية من ناحية ، وعلى قوة الترابط بين أفرادها من ناحية أخرى .

ونظرا للارتباط القائم بين ما قد تحققه المنظمات لأفرادها من مكاسب مادية ومعنوية وبسبب درجة التزامهم التنظيمي لها فإنه يمكن عن طريق قياس مدى ولاء الأفراد والتزامهم لمنظماتهم تقدير نجاح هذه المنظمات أو فشلها .

وبذلك يجب على القيادة الحكيمة والإستراتيجية للمنظمة قبل أن تبدأ في رسم السياسات أو اتخاذ الخطوات اللازمة لزيادة وتنمية الالتزام التنظيمي بين العاملين لديها ، أن تجمع البيانات والمعلومات حول مؤثرات واتجاهات ومحددات الالتزام التنظيمي .

فعملية قياس الالتزام التنظيمي تعتبر ظاهرة إدارية واعية، وهادفة، تجني منها المنظمة والعاملين بها من ورائها فوائد كثيرة ومن هذه الفوائد الخاصة بقياس الالتزام التنظيمي ما يلي :

أولاً: يقدم قياس الالتزام التنظيمي للإدارة العليا في المنظمة مؤشرات دالة على مستوى الأداء الوظيفي ،وهذا يمكن المنظمة من أن تعمل على تحديد موقعها واتجاهها قياساً إلى فترات سابقة من الزمن.أو أنها تستخدم أسلوب المقارنة لمستوى ولاء العاملين فيها مع منظمات أخرى للفترة نفسها أو على مستوى إدارات المنظمة أو فئات العاملين فيها .

ثانياً: عملية القياس تدخل في تركيب أبعاد مادية ومعنوية وإنسانية تتمثل في المشاعر والاتجاهات نحو الكثير من الأمور التي لها علاقة بالعاملين والمنظمة على حد سواء . لذلك يترتب على الإدارة الجيدة والاستراتيجية التعرف على المشاعر والأحاسيس

والاحتياجات حتى تستطيع قياس ومعرفة ما يتمتع به الأفراد من التزام تنظيمي لهذه المنظمة .

ثالثا: ان قياس الالتزام التنظيمي هو بمثابة أداة شخصية جيدة ، تعتمد الادارة والقيادة الفعالة في المنظمة على استخدامها لقياس ومعرفة والمشكلات والمعوقات التي تواجه الأفراد والمنظمة ، ومن ثم العمل على إيجاد الحلول المناسبة لها

رابعا: إن البحوث الانسانية خاصة المتعلقة ببحث الالتزام التنظيمي تعود بالنفع والفائدة على المنظمة والأفراد ، كون الأفراد يتولد عندهم الشعور بالأهمية نتيجة لاهتمام الإدارة بهم، مما ينعكس بأثر إيجابي على المنظمة وعلى الأفراد .

وهذه الآثار الايجابية تتراوح بين الرغبة في العمل ، وزيادة الثقة والمصادقية، كما تلعب هذه البحوث أهمية في تنمية ودعم أنماط الاتصال الإداري الجيد، وتشجيع الأفراد على التعبير عن آرائهم ومقترحاتهم ونقلها للإدارة .

خامسا: تحقق هذه القياسات والأبحاث فائدة كبيرة للمنظمة ،في العمل من حيث المقدرة على إحداث تغييرات في الادارة وظروف العمل ، حيث يعتبر قياس الالتزام التنظيمي أداة لتشخيص النقاط التي قد تؤثر في رفع أو خفض الالتزام التنظيمي للعاملين في المنظمة.¹

7/: الآثار المترتبة على الالتزام التنظيمي:

لقد تعددت الدراسات الخاصة بقياس مردودات الالتزام أو الآثار المترتبة على الالتزام التنظيمي،وقد تمكن أحد الباحثين من تقسيمها الى قسمين رئيسين:

القسم الاول: وهو المتعلق بأثر الالتزام داخل نطاق العمل والوظيفة.

القسم الثاني: وهو المتعلق بأثر الالتزام على حياة الفرد الخاصة أو خارج النطاق الوظيفي.

¹ - احمد يوسف دودين، مرجع سبق ذكره، ص 193-195.

الآثار الوظيفية للالتزام التنظيمي:

بصفة عامة نستطيع ان نقول ان الموظف الملتزم تنظيميا اذا حدث وحقق في نفس الوقت مستويات أعلى من التقدم الوظيفي فمن المحتمل ان تكون درجة رضاه عن هذا التقدم أكبر من درجة رضا الموظف الأقل التزاما، ومن الجوانب ذات الصلة الوثيقة السابق ذكرها مباشرة العلاقة بين التزام الموظف نحو التنظيم وتوقعاته للتقدم في السلك الوظيفي مستقبلا.

فمن الممكن ان نتوقع ان الموظف الاكثر التزاما يبدي رضاه عن هذه التوقعات اكثر من غيره موظفين الاقل التزاما، فكما بينا سابقا ان الموظف كلما شعر بالتزام اكبر نحو التنظيم الذي يعمل به كلما وحد وجهة نظره مع وجهة نظر التنظيم عند تحديد ما هو في صالح هذا التنظيم ، ونظرا لأن هؤلاء الافراد يشاركون التنظيم قيمه واهدافه فإن هناك احتمال ضئيل في ان ينشأ تعارض بين تطلعات الأفراد الوظيفية وما تطلبه التنظيمات منهم بغية تقدمها، وبالطبع فإن ذلك لا يعني احتمال ان يخضع الفرد بالكامل وطموحاته الشخصية لصالح المنظمة التي يعمل بها .

ولكن هذا يعني أنه نظرا لأن الموظف الأكثر التزاما لديه درجة اكبر من الثقة في التنظيم الذي يعمل به من الموظف الاقل التزاما فيتنامي لديه احساس مستمر بان المنظمة -من الموكد- أن تكافئ ولائه مستقبلا عن طريق مزيد من تقدمه في السلك الوظيفي .

ومع تسليمنا بالجدل المثار حول طبيعة الآثار المترتبة في الالتزام التنظيمي على المتغيرات الوظيفية للفرد إلا اننا نسير مع وجهة النظر الاقوى والاكثر منطقية - على الاقل من الوجهة النظرية - وهي التي تنظر الى الالتزام التنظيمي باعتباره ظاهرة ايجابية ومن المحتمل ان تؤدي الى نتائج مرغوبة داخل النطاق الوظيفي للفرد وتتمثل هذه النتائج في ارتفاع معدلات الاداء والرضا عن العمل وانخفاض معدلات الغيابات ودوران العمل وتحقيق المزيد من التقدم المهني او الوظيفي .

الآثار الحياتية للالتزام التنظيمي:

أن الاتجاه العام بين الأبحاث يدعم العلاقة الترابطية بين اتجاهات الفرد نحو وظيفته واتجاهاته نحو أبعاد حياته الخاصة خارج النطاق الوظيفي .

وتشير بعض الدراسات إلى أن الموظف يستطيع أن يحافظ على درجات عالية من التوافق أو الانسجام النفسي مع وظيفته في نفس الوقت الذي يحقق فيه درجات متشابهة من التوافق أو الاندماج مع أسرته .

وعلى النقيض من الاتجاه السابق هناك مجموعات أخرى من الباحثين تشكك في وجود آثار إيجابية للالتزام التنظيمي على الحياة الخاصة للفرد. فمثلاً يرى البعض أن للالتزام التنظيمي مردودات سلبية تنعكس في إضعاف قدرة الفرد على توفيق أدواره في حياته الخاصة ، ومن ثم فإن الموظف الأكثر التزاماً أكثر معاناة من المردودات السلبية على حياته الخاصة.¹

¹ -صلاح الدين محمد عبد الباقي ، مرجع سبق ذكره ، ص 187 ، 188.

خلاصة الفصل:

بعد التطرق إلى الالتزام التنظيمي اتضح لنا انه احد المؤشرات الأساسية لتنبؤ بالعديد من النواحي السلوكية حيث انه يمكن أن يساعدنا الى حد ما في تفسير كيفية أيجاد الأفراد هدفا لهم في الحياة ،حيث انه يعبر عن استعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المؤسسة ورغبته الشديدة في البقاء بها ،ومن ثم قبوله وأيمانه يؤثر الالتزام التنظيمي على قرار الفرد فيما يتعلق ببقائه أو تركه للمؤسسة .فتم عرض في هذا الفصل مجموعة من المفاهيم حول الالتزام التنظيمي وابعاده واهميته مما ميزه عن باقي المتغيرات والتطرق للأثار المترتبة عنه والمراحل التي مر بها.

الجانب النظري

الفصل الرابع:

الإجراءات المنهجية

تمهيد

1/ مجالات الدراسة

2/ منهج الدراسة

3/ ادوات جمع البيانات المستخدمة في الدراسة

4/ العينة وطريقة اختيارها

5/ اختبار ارتباط بيرسون

خلاصة الفصل

تمهيد:

يعتبر الجانب الميداني للدراسة أهم قسم فيها، فهي المرحلة التي ينتقل فيها الباحث من الدراسة النظرية إلى الدراسة التطبيقية في الميدان بحيث يتم الربط بين الجانبين، وبالتالي يتعرف الباحث على تحقيق فرضياته أو عدم تحقيقها، ومن ثم يتم الوصول إلى الاستنتاجات العامة والنتائج، وقد تم في هذا الفصل بناء جداول حسب الأسئلة الموجودة في الاستمارة ثم قمنا بتحليل نسب هذه الجداول إحصائياً ثم سيسيولوجياً لنصل إلى النتائج الخاصة بكل فرضية كما استعملنا في هذه المرحلة أساليب إحصائية إلى جانب الجداول، تتمثل في معاملات الارتباط التي تبين العلاقة بين متغيرات الدراسة وبما أن موضوع دراستنا يتمحور حول النمط القيادي وتأثيره على الالتزام التنظيمي ، فقد سلطنا الضوء على عمال الشركة الوطنية للكهرباء والغاز التابعة لأدرار.

1:مجالات الدراسة:

1-المجال الزمني:

-أجريت هذه الدراسة على عدة مراحل:

أ-مرحلة الإعداد النظري:

منذ قبول الموضوع 2021/02/18 و تم فيها جمع المادة العلمية وتحليلها (المراجع المختلفة) والتي تمكنا من ضبط الإشكالية وتحديد فصول الدراسة .

ب- مرحلة الدراسة الميدانية:

نزلنا إلى الميدان بتاريخ 2021/02/24 كانت بمثابة زيارة استطلاعية تم فيها جمع الوثائق الخاصة بالمؤسسة ثم قمنا بتوزيع الاستمارة وذلك يوم 2021/04/25 ومن ثم استرجاعها يوم 2021/04/26.

ج- مرحلة التحليل والتفسير:

استمرت هذه المرحلة من 2021/05/21 الى 2021/05/24وهي مرحلة معالجة البيانات الميدانية وتحليلها وتفسيرها واستخلاص النتائج.

2- مكان الدراسة:

اجريت الدراسة في ولاية ادرار وبالضبط ب: الشركة الوطنية للكهرباء والغاز و مديرية التوزيع.

تقديم الشركة الوطنية للكهرباء والغاز ومديرية التوزيع بأدرار:

تعد الشركة الوطنية للكهرباء و الغاز المستثمر الوحيد للطاقة بالجزائر ، إنتاجا و توزيعا إضافة إلى اختصاصها في شراء و بيع الغاز الطبيعي ، و هذا لإشباع حاجات مختلف زبائنها للأغراض المنزلية أو الصناعية ، و سنتناول في هذا المبحث التطور التاريخي لشركة سونلغاز و تنظيمها الهيكلي إضافة إلى دراسة المديرية الجهوية لتوزيع الكهرباء و الغاز بأدرار.

- التطور التاريخي للشركة الوطنية للكهرباء و الغاز :

طرأت على الشركة الوطنية للكهرباء و الغاز عدة تغيرات تتبلور في المراحل التالية:

الفرع الأول: الفترة ما بين (1947 - 1968):

تميزت هذه الفترة بتأميم إدارة الاستعمار للشركة الخاصة LEBON عام 1947 و التي كانت تنشط في الجزائر في مجال الطاقة الكهربائية و الغاز ، و تأسيس شركة كهرباء و غاز الجزائر (EGA) ، و في الخمسينيات تم تأسيس فرع لها من أجل ترقية استعمال الغاز في الأجهزة المنزلية و المسمى (AAVEG) .

الفرع الثاني : الفترة ما بين (1969 - 1981) :

تم إنشاء المؤسسة الوطنية للكهرباء و الغاز بموجب الامر رقم 95/69 المؤرخ في 26 جويلية 1969 و الصادر في الجريدة الرسمية الجزائرية في 01 أوت 1969، بإنشاء شركة كهرباء و غاز الجزائر و التي ألغيت بموجب نفس الأمر، و الذي حدد المهمة العامة للسياسة الطاقوية الوطنية، (باحتكار الإنتاج ، و النقل ، و التوزيع) و قد تمكنت المؤسسة في هذه الفترة من تحقيق أهدافها من خلال تطوير الإمكانيات و القدرات الداخلية لها .

الفرع الثالث : الفترة ما بين (1982 - 1994).

تميزت هذه الفترة بإعادة هيكلة المؤسسة الوطنية للكهرباء و الغاز، شأنها شأن الكثير من المؤسسات العمومية آنذاك، وظهرت ستة مؤسسات جديدة نتيجة لإعادة هيكلتها و هي:

- مؤسسة كهركيب (KAHRKIB) : المؤسسة الوطنية للأشغال و التركيبات

الكهربائية التي تم إنشائها بموجب المرسوم التنفيذي رقم 82 / 306 المؤرخ في

16 أكتوبر 1982 م .

- مؤسسة كهريف (KAHIF) المؤسسة الوطنية للأشغال الكهربائية ، التي أنشأت بموجب المرسوم التنفيذي رقم : 307/ 82 المؤرخ في 16 أكتوبر 1982 م .
- مؤسسة كنفاز (KANAGAZ) : المؤسسة الوطنية لإنجاز القنوات ، و التي تم إنشاؤها بموجب المرسوم التنفيذي رقم : 308/ 82 و المؤرخ في 16 أكتوبر 1982 م
- مؤسسة أو تركيب (ETTERKIB) : المؤسسة الوطنية للتركيب الصناعي ، التي أنشأت بموجب المرسوم التنفيذي رقم : 309/ 82 المؤرخ في 16 أكتوبر 1982 م .
- مؤسسة إنيرجا (INERGA) المؤسسة الوطنية لإنجاز البنية التحتية للطاقة ، و التي تم إنشاؤها بموجب المرسوم التنفيذي رقم : 601 / 83 و المؤرخ في 20 أكتوبر 1983 م .
- مؤسسة A . M . C : المؤسسة الوطنية لصناعة أجهزة القياس و المراقبة ، و بموجب القانون 07/85 المؤرخ في 06 أوت 1985م تم وضع شروط تطبيق نشاطات إنتاج و توزيع الطاقة ، و ضبط حقوق و واجبات المؤسسة في ظل الاحتكار.
- بموجب المرسوم التنفيذي رقم 475/ 91 المؤرخ في 14 ديسمبر 1991م ، تم تغيير الطبيعة القانونية للمؤسسة الوطنية للكهرباء و الغاز لتصبح مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي و تجاري تمهيدا لدخول الدولة إلى اقتصاد السوق ، و بثت مجموعة من القوانين التي التي بناء عليها يمكن للشركة الوطنية للكهرباء و الغاز امتلاك رؤوس الأموال في الشركات التالية :
- شركة النقل و الصيانة اليدوية الممتازة للأجهزة الصناعية (TRASMEX) .
- الشركة الجزائرية للخدمات الإلكترونية العامة (ALGESCO) .
- الشركة المختلطة الجزائرية الفرنسية للهندسة الغازية (SAFIR).

- الشركة الجزائرية للميكانيكا الثقيلة و التصفيح تحت الضغط (SIAS).
- شركة الوقاية و النشاط الأمني (SPAS).
- الشركة المختلطة لحراسة و أمن الأشخاص و الأشياء (SGS).

الفرع الرابع : الفترة مابين (1995-2001)

تميزت هذه الفترة بإصدار المرسوم التنفيذي رقم 280/95 المؤرخ في 17 أكتوبر 1995م الذي تضمن تأكيد الطابع الصناعي و التجاري للمؤسسة الوطنية للكهرباء و الغاز (EPIC) و بقائها تحت وصاية وزارة الطاقة و المناجم ، و بهذا تمتعت سونلغاز بالاستعمال المالي إضافة لمتعتها بالشخصية المعنوية ، أصبحت تسير حسب قواعد القانون العام في علاقتها مع الدول .

الفرع الخامس : الفترة مابين (2002-2003) تميزت هذه الفترة بتغيير الشكل القانوني للمؤسسة الوطنية للكهرباء و الغاز من مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي و تجاري لتصبح شركة ذات أسهم (SPA) ، و ذلك بموجب المرسوم الرئاسي 195/02 المؤرخ في 01 جوان 2002 ، و الذي حدد النظام القانوني للشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز و حدد لها الأهداف التالية :

- ❖ نقل الكهرباء و الغاز لحاجات السوق الوطنية - الإنتاج - النقل - التوزيع و تجارة الطاقة الكهربائية في الخارج.
- ❖ توزيع و تجارة الغاز عن طرق القنوات في الجزائر و في الخارج .
- ❖ التنمية و التزويد بجميع خدمات الطاقة .
- ❖ دراسة و تطوير و إعادة تقويم كل أشكال مصادر الطاقة .
- ❖ تنمية كافة أشكال التعامل في الجزائر و خارج الجزائر ، بين الشركات الجزائرية و الخارجية.
- ❖ إنشاء الفروع و مشاركة جميع الشركات بالقيم المنقولة و رؤوس الأموال في الشركات الموجودة في الجزائر و خارجها .

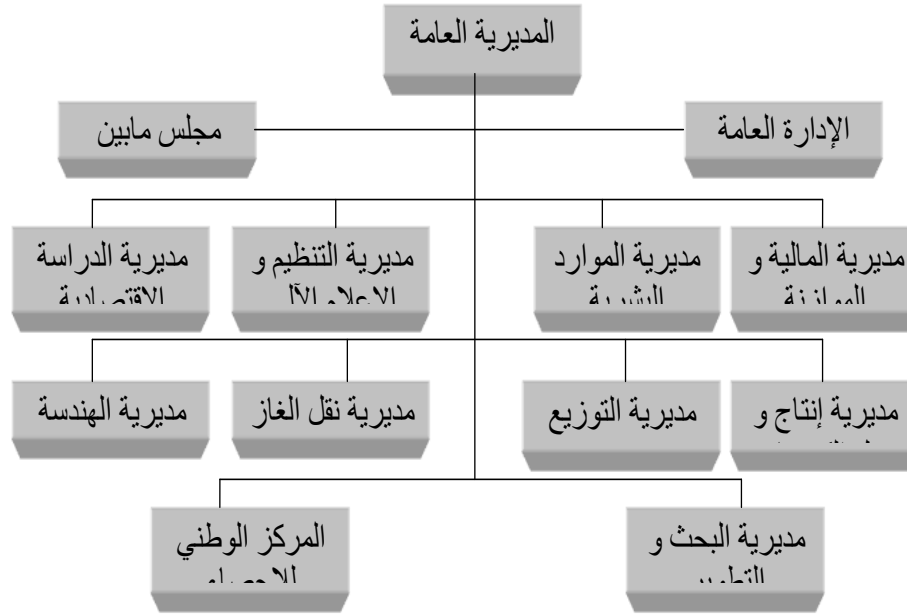
❖ تنمية كافة النشاطات التي لها علاقة مباشرة و غير مباشرة بالصناعة الكهربائية و الغازية .

الفرع السادس : الفترة ما بين (2004-2006)

تميزت هذه الفترة بإصدار المرسوم التنفيذي رقم 2005/03 و المؤرخ في 30 أبريل 2005م الذي تضمن هيكلة قطاع توزيع الكهرباء و الغاز ، حيث تم اختفاء مناطق التوزيع ، و تقسيم المديرية العامة للتوزيع إلى أربع مناطق و هي (المديرية العامة للتوزيع الوسط ، المديرية العامة للتوزيع الجزائر ، المديرية العامة للتوزيع الشرق ، المديرية العامة للتوزيع الغرب) .

و بموجب هذا القرار تحولت مراكز التوزيع إلى مديريات جهوية تتبع مباشرة للمديرية العامة للتوزيع ، كما تحولت المصالح على مستوى كل مديرية إلى أقسام و أصبح كل قسم يحتوي على مجموعة من المصالح بالنظر إلى أهمية القسم في الاستراتيجية العامة للتوزيع الشكل .

1/ الهيكل التنظيمي لشركة الكهرباء و الغاز .



المصدر مستخرج من وثائق الشركة

الهيكل التنظيمي يوضح تدرج المسؤوليات المتمثل في المستويين التاليين :

1-المستوى الأول: و يمثل المستوى الأعلى ، ويشمل الإدارات العامة التي تقوم

بإنجاز الخدمات الداخلية للشركة ، و يشتمل كذلك على مجلس المديريات ، الذي

ينسق بين مختلف المديريات و يختص بحل المشاكل التي تواجه الشركة .

2-المستوى الثاني: و يضم المديريات التي تصنف إلى مديريات وظيفية و مديريات

عملية.

3-أ. المديريات الوظيفية: و تتكون من عدة مديريات تشترك في مهام التسيير و

التخطيط دون العمل ، و سنبينها بإيجاز كما يلي :

❖ مديرية الموارد البشرية : وتقوم بتخطيط السياسة الخاصة بالعمل و التوظيف ، الترقية و اعتماد سياسة التكوين بالإضافة إلى طب العمل و غيرها من وظائف إدارة الموارد البشرية

❖ مديرية المالية و الموازنة: تتسق هذه المديرية بين جميع الموازنات كالإنتاج و التوزيع و المبيعات، كما تقوم بعمليتي التنفيذ و المراقبة.

❖ مديرية التنظيم و الإعلام الآلي : و تتبنى مبادئ التنظيم بالشركة ، ووضع برامج التطوير و التحسين باستخدام الإعلام الآلي .

❖ مديرية الدراسات الاقتصادية : يسند لها إنجاز دراسات المدى الطويل ، وقد تقوم بتنفيذ موازنة التخطيط الطاقوي .

ب - **المديرية العملية:** تسند لها المهام التنفيذية، و أهم المديرية التابعة لها هي:

❖ مديرية البحث و التطوير: و تهتم بالتطورات الجديدة و آخر المستجدات التي تبرز في مجال الأعمال الإشرافية، كما تشرف على مختلف العمليات المنجزة.

❖ مديرية إنتاج ونقل الكهرباء: و تهتم بإنتاج و نقل الكهرباء بكافة أنواعها (توتر منخفض ، متوسط ، عالي) تم تباع هذه المديرية الكهرباء لمديرية التوزيع التي تعمل على توزيعها على مختلف الزبائن .

❖ مديرية الهندسة: و تتمثل مهمتها في متابعة الإنجازات المتعلقة بقنوات التوزيع الخاصة.

❖ مديرية نقل الغاز: و تتمثل مهمتها في نقل و بيع الغاز بجميع مستوياتها (ضغط منخفض ، متوسط ، عالي).لمديرية التوزيع هذه الأخيرة التي تقوم أيضا بتوزيعه على الزبائن.

❖ مديرية التوزيع: تمارس هذه المديرية العمل التجاري حيث تشتري الكهرباء و الغاز من مديرتي إنتاج ونقل الكهرباء و نقل الغاز، ثم تقوم بتوزيعها على الزبائن بمختلف فئاتهم

الفرع الثاني : الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع .

و تتمثل مهمتها في توزيع الطاقة الكهربائية و الغازية و تلبية طلبات الزبائن في حدود شروط والقيمة المالية المعمول بها، و نوعية الخدمات و الأمن، و ذلك بهدف توزيعه بأعلى جودة و أقل تكلفة.

تقديم المديرية للتوزيع بأدرار

تعد مديرية التوزيع بأدرار أحد ممثلي شركة سونلغاز على المستويين المحلي و الوطني حيث تعمل تحت وصاية المديرية العامة للتوزيع بوهران .

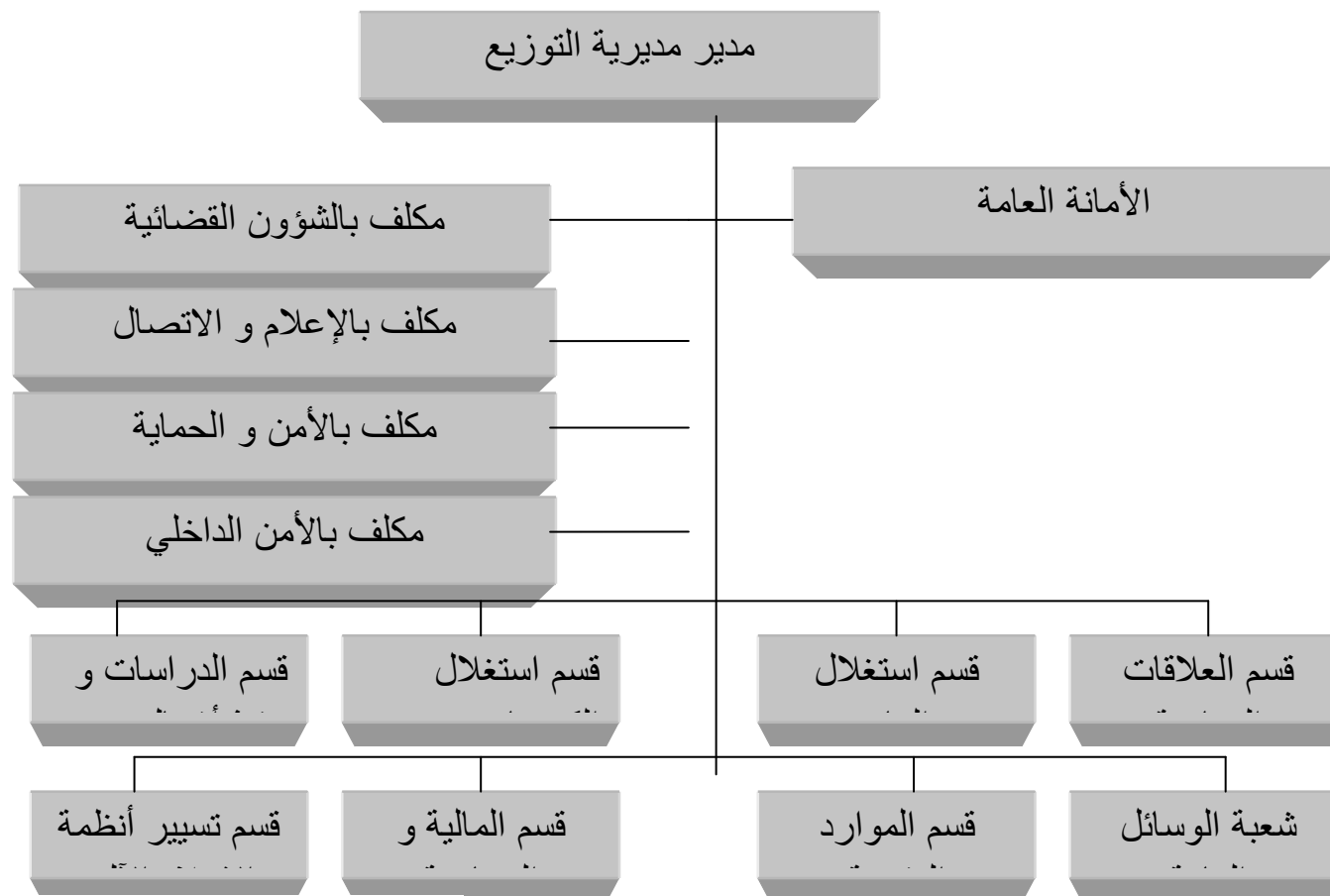
الفرع الأول : تقديم مديرية التوزيع بأدرار .

مديرية التوزيع بأدرار هي أحد مديريات التوزيع التابعة للمديرية العامة للتوزيع بوهران ، تأسست سنة (2005) بعد أن كانت مجرد مركز تابع لمنطقة التوزيع ببشار ، وذلك لآتساع حجم زبائنها ، و زيادة احتياجاتهم . و في إطار السياسة العامة لإعادة هيكلة شركة سونلغاز طبقا للأحكام القانونية المنظمة للشركات التجارية (شركة مساهمة)

المصدر: مستخرج من وثائق الشركة

1 - الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع بأردار

و يتمثل في المخطط التالي:



من خلال المخطط يتضح أن المديرية الجهوية للتوزيع تشمل على :

❖ **مدير المديرية التوزيع:** و من مهامه :

- إمضاء الشيكات
- عقد الاجتماعات
- التنسيق مع الشركاء الاجتماعيين (النقابة ، لجنة المشاركة)
- اتخاذ القرارات التسييرية ، و هو المسؤول الأول أمام المستويات العليا .

❖ **الأمانة العامة :** و هي مكتب يساعد المدير على تأدية مهامه مثل :

- استقبال زوار المدير و تحديد المواعيد .
- استقبال البريد الوارد ، و إرسال البريد الصادر و تسجيلهما .
- مساعدة المدير في تحضير جداول أعمال الاجتماعات .

❖ **مكلف بالإعلام و الاتصال :** و من مهامه :

- يحضر و يعلم الموظفين و الزبائن بكل المستجدات عن طريق (المنشورات ، الصحافة و الإذاعة المحلية و غيرها) حسب السياسة المتبعة من طرف المؤسسة .

- و ضع و تنظيم العلاقات مع كل المتعاقدين .

❖ **مكلف بالشؤون القانونية (القضائية) :**

- يكلف بكل العلاقات الخاصة بالمديرية الجهوية .
- متابعة تنفيذ القرارات القضائية ، و مقاييس تحصيل الديون في كل الحالات .

❖ **مكلف بالحماية و الأمن :**

- و يكلف بوضع البرامج السنوية للتحسيس .
- تحضير جلسات لتوعية العمال ضد أخطار الغاز و الكهرباء مع المصالح التقنية
- زيارة المشاريع (الشبكات الجديدة، التوصيلات.....) .
- توضيح و نشر أنواع الأخطار في ملصقات ، و وضع لائحة لعتاد الحماية .

❖ مكلف بالأمن الداخلي : و من مهامه :

- وضع مخطط المناوبة لتطبيق الأمن الداخلي في المديرية الجهوية و المصالح التقنية للكهرباء و الغاز و المصالح التجارية و المقاطعات التجارية .
- إعلام مدير المديرية بالطرق المستعملة في الحماية .
- وضع تقارير حقيقية حول وضعية الأمن الداخلي بالمديرية .
- القيام بزيارات دورية في كل مصالح مديرية التوزيع لمراقبة وضعية الأمن الداخلي.

❖ قسم العلاقات التجارية: و يعتبر ذا أهمية بالغة كونه يمثل همزة وصل بين

- المديرية و الزبون و يشمل: قسم تجاري تقني ، قسم التحصيلات ، قسم مكلف بالزبائن و الخزينة ، و من مهامه :
- إرسال الفواتير و متابعة تحصيلها .
 - توصيل أو ربط الكهرباء و الغاز .
 - تحصيل ديون الشركة في أقرب وقت ممكن .
 - الرد على شكاوي و احتجاجات الزبائن .

❖ قسم استغلال الشبكات : تتمثل مهامه الأساسية في :

- صيانة الشبكات الكهربائية ، عن طريق المراقبة الدورية و أخذ القياسات و استعمال برامج الأعلام الآلي .
- تصليح الإعطاب التي تتعرض لها الشبكة .
- الحفاظ على أمن و سلامة الأشخاص و الشبكات .

❖ قسم تسيير أنظمة الإعلام الآلي: و هو قسم يعمل على معالجة المعلومات و

- البيانات الواردة عن طريق المعالجة الآلية و من مهامه:
- إصدار فواتير الزبائن .
 - تخزين المعلومات في الأقراص لمواجهة احتمال وجود نزاعات .

- .تسيير الشبكة الداخلية للاتصالات أي ضمان تحقيق ربط دائم لجميع أجهزة الإعلام الآلي بالمديرية .

❖ **قسم الوسائل العامة :** و يحتوي على نوعين من الوسائل هما :

- وسائل العمليات العامة : و التي تعمل على تلبية احتياجات المديرية من مكاتب تجهيزات مكتبية و وسائل عمليات الصيانة .

وسائل الخطر: تستعمل من أجل تسيير سيارات المديرية من حيث التصليح ، الصيانة ، شراء قطع غيار ، نقل العمال ، نقل العتاد

❖ **قسم الموارد البشرية:** و هو القسم الذي يهتم بكل ما يتعلق بالعاملين منذ لحظة

توظيفهم و حتى التقاعد ، حيث يقوم بالتسيير الإداري (عطل ، ساعات إضافية

، أجور ، مكافآت ...) ووضع مخططات للتقويم للعاملين و ضمان علاقات دائمة

مع طب العمل و النقابات العمالية و غيرها.

قسم المحاسبة والمالية: وهو قسم يهتم بدراسة جميع العمليات وتسجيلها محاسبيا، حيث يقوم بالإضافة للتسجيل المحاسبي المراقبة المالية ، مراقبة الميزانية.

2: منهج الدراسة:

تم اختيارنا في هذه الدراسة **للمنهج الوصفي التحليلي** لدراسة مشكلة موضوع بحثنا المتمثلة في النمط القيادي وتأثيره على الالتزام التنظيمي ويعرف "أنه منهج يعنى بدراسة الحقائق الراهنة المتعلقة بطبيعة ظاهرة أو موقف ما أو مجموعة من الناس أو مجموعة من الأبحاث أو مجموعة من الأوضاع"¹

3: أدوات جمع البيانات المستخدمة في الدراسة:

لقد تم في هذه الدراسة الاستعانة بالملاحظة المباشرة والاستمارة بغية الالمام بجوانب البحث.

¹ - صلاح مصطفى الغوال ، مناهج البحث في العلوم الاجتماعية ، دار غريب للطباعة والنشر ، سنة 1982 ص 15

1-الملاحظة: تعد اداة من ادوات جمع المعطيات والمعلومات، حيث تسمح بالحصول على الكثير من البيانات، وهي توجيه الحواس للمشاهدة والمراقبة لسلوك معين او ظاهرة معينة وتسجيل ذلك السلوك وخصائصه، ويمكن تعريف الملاحظة انها طريقة مهمة من طرق تجميع البيانات، يستخدمها الباحث للوصول الى المعلومات المطلوبة والمتعلقة بموضوع الدراسة.¹

من خلال ملاحظتنا ان بعض العمال غير ملتزمون بمواقيت العمل وايضا ملاحظتنا لغياب دور المدير في المؤسسة وجل المهام مكلفة لقسم الموارد البشرية.

2- الاستمارة: هي مجموعة من الاسئلة التي توجه الى الافراد للحصول على معلومات حول المشكلة المدروسة على طريق المقابلة الشخصية او ترسل الى المبحوثين² وقد احتوت الاستمارة على 25 سؤال بحيث تم تقسيمها لمحاور:

المحور الاول: يتمثل في البيانات الشخصية.

المحور الثاني: يتمثل في بيانات انماط القيادة.

المحور الثالث: يتمثل في بيانات الالتزام التنظيمي.

مجتمع الدراسة: يتكون من عدد عمال مؤسسة الشركة الوطنية للكهرباء والغاز ومديرية التوزيع بأدرار والذي يبلغ عددهم 162 موظف وموظفة.

4-المقابلة: اداة من ادوات البحث العلمي تقوم على التدريب والتنفيذ وكيفية تثبيت

المعلومات المدونة بها وتسجيلها³. استخدمناها كأداة لتحقيق من معلومات الاستمارة

وتدعيمها، بحيث تقابلنا مع رئيس قسم الموارد البشرية بتاريخ 2021/20/24 ،

1 بوحوش عمار، منهجية البحث العلمي وتقنياته في العلوم الاجتماعية ، ط 1، المانيا، المركز الديمقراطي العربي، 2019، ص68.

² نادية سعيد عيشور، منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية دليل الطالب في انجاز بحث سوسيولوجي، ط 1، مؤسسة راس الحبل للنشر والتوزيع، 2017، ص 283.

³ صلاح الدين شروخ، منهجية البحث العلمي، دار العلوم، غناية، الجزائر، 2003 ص37

واستفدنا من المعلومات المقدمة لنا عن الهيكل التنظيمي للمؤسسة وعدد عمالها وفروعها وطريقة عملها وهذا ساعدنا في فهم جوانب موضوع الدراسة.

4: العينة وطريقة اختيارها: ان تحديد مجتمع البحث من اهم الخطوات المنهجية في البحوث الاجتماعية، تكونت عينة الدراسة من 70 موظف وموظفة بشركة الوطنية للكهرباء والغاز، نظرا ل:

162	X
100	46

$$x = \frac{162 \times 46}{100} = 74.5$$

وبالتقريب 75%

تم اختيارهم، وهذا بعد توزيعنا ل 75 استمارة بطريقة عشوائية بسيطة، واسترجعت منها 70 استمارة .

جدول رقم (01): يوضح عدد الاستمارات

عدد الاستمارات	التكرار	النسب المئوية
المسترجعة	70	93.3%
الملغاة	05	6.7%
المجموع	75	100%

البرامج المستعملة في الدراسة: هناك عدد من البرامج والحزم الاحصائية التي يمكن ان يستخدمها الباحث في تحليل البيانات ومن أهم البرامج الاحصائية spss

تعريف برنامج spss: عبارة عن مجموعة من البرامج المحسوبة والمعدة مسبقا لإدخال ومعالجة البيانات الاحصائية من خلال الحاسوب ظهرت اقدم الدراسات عام 1970 بهدف التشغيل على الحسابات الكبيرة بعد ذلك ظهرت الاصدارات الاولى للحزمة

خلال النصف الاول من السبعينات في القرن العشرين وكانت تعمل تحت نظام (Dos) مما جعل استخدامها محدودا لصعوبة التعامل معها ولاحتياجها الى ان يكون المستخدم على دراية وخبرة بطريقة وقواعد كتابة الاوامر اللازمة لتنفيذ عمليات العرض والتحليل.¹ وقد استعملنا جداول بسيطة ومركبة اضافة الى معامل الارتباط ودلالات احصائية.

- 5: اختبار ارتباط بيرسون:

- مبرر استخدام هذا الاختبار: يستخدم لقياس العلاقة الاحصائية بين متغيرين مستمرين. فيشير الى المدى الذي تقع فيه النقاط الموجودة في مخطط التشتت على خط مستقيم ويعتمد على طريقة التغاير فهو يعطي معلومات حول حجم الارتباط واتجاه العلاقة وتكون فرضياته:
- الفرض الصفري H_0 : لا توجد علاقة بين المتغيرين في العينة محل الدراسة.
- الفرض البديل H_1 : توجد علاقة بين متغيرين في العينة محل الدراسة.

¹-بركات عبد العزيز مقدمة في التحليل الاحصائي لبحوث الاعلام، مقدمة في التحليل الاحصائي لبحوث الاعلام،

ط1، بدون بلد، الدار المصرية اللبنانية، 2014، ص 47، 48

خلاصة الفصل:

قمنا في هذا الفصل بالتعريف بمجتمع الدراسة من خلال عرض مجالات الدراسة المكانية والزمانية، والمنهج المعتمد عليه هو المنهج الوصفي وايضا ادوات جمع المعلومات بالإضافة إلى اختيارنا العينة المناسبة للدراسة.

الفصل الخامس:

عرض ومناقشة النتائج

تمهيد:

1/ عرض وتحليل النتائج

2/ مناقشة الفرضيات

تمهيد:

يعتبر تحليل البيانات وتفسيرها من اهم مراحل البحث العلمي، فينتقل فيها الباحث من الدراسة النظرية الى التطبيقية فقد تم في هذا الفصل بناء جداول على حسب اسئلة الاستمارة ثم قمنا بتحليلها الى نسب احصائية ثم سيسولوجيا لتوصل الى نتائج خاصة بكل فرضية باستعمال الاسلوب الاحصائي،معامل الارتباط الذي يبين لنا العلاقة بين المتغيرات.

1: عرض وتحليل النتائج

المحور الاول البيانات الشخصية:

الجدول رقم (02) :يوضح الجنس

النسبة المئوية	التكرار	العبارة	
75.7%	53	ذكر	
24.3%	17	أنثى	
100%	70	المجموع	

من خلال الجدول يتبين لنا ان اغلبية العمال في المؤسسة ذكور بنسبة 75.7% وهذا راجع بالدرجة الاولى لطبيعة العمل ومدى مقدرة الرجل على تحمل ضغوط هذا العمل الذي يتطلب طاقة وجهد كبير، تليه نسبة 24.3% اناث ويفسر هذا بحكم المجتمع الملتزم والمتحفظ ضد عمل المرأة وأن مثل هاته الاعمال لا تناسبها باعتبارها عمل ميداني وان ما عملها يتجسد في الادارة او التعليم والصحة لهذا غلبة نسبة الذكور على الاناث.

الجدول رقم (03): يوضح السن

النسبة المئوية	التكرار	العبارة	
3%،24	17	أقل من 25	
1%،37	26	من 25 الى 35	
1%،17	12	من 36-45	
7%،15	11	من 46-55	
07%،5	04	اكثر من 55	
100%	70	المجموع	

يتضح لنا من خلال الجدول ان الفئة العمرية من 25 الى 35 سنة الفئة الغالبة في المؤسسة بنسبة 37.1% تليها الفئة العمرية أقل من 25 سنة بنسبة 24.3% ونسبة 17.1% للفئة العمرية من 45 الى 36 سنة وتليها نسبة 15.7% من الفئة العمرية من 55 الى 46 سنة وتليها اقل نسبة 05.7% للفئة أكثر من 55 سنة.

فمن خلال النسب الموجودة في الجدول يتضح ان اغلب العمال من فئة الشباب لان طبيعة العمل تحتاج للإبداع والعطاء ويؤثر ايجابيا في تحقيق اهداف المؤسسة، بينما الفئات الاخرى نجدها في مراكز الاداريين سواء في الامانة او رئيس مصلحة،مسؤول.

الجدول رقم (04): يوضح المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرار		
/	/	ابتدائي	العبارة
17.1%	12	متوسط	
17.1%	12	ثانوي	
65.7%	46	جامعي	
100%	70	المجموع	

من خلال الجدول نجد بأن اكبر نسبة من العمال يمثلون مستوى جامعي بحيث بلغت 65.7%، تليها المستويين متوسط و ثانوي بنسبة 17.1%، بينما مستوى الابتدائي منعدم بشكل تام .

ويلاحظ من تحليل نتائج الجدول ان المؤسسة توظف خريجي الجامعات مما يؤكد هذا على انها تهتم بالمستوى التعليمي بالنسبة للعمل فهي تعتمد على المؤهلات العالية .

الجدول رقم (05): يوضح سنوات الخدمة

النسبة المئوية	التكرار		
3%، 24	17	أقل من 5	العبارة
6%، 38	27	من 6-10	
17.1%	12	من 11-15	
20%	14	أكثر من 15	
100%	70	المجموع	

من خلال الجدول يتضح لنا ان نسبة 38.6 % تعود لعمال لديهم سنوات خدمة من 6 سنوات الى 10، تليها سنوات الخدمة للفئة اقل من 5 سنوات بنسبة 24.3% في حين نجد اكثر من 15 تراوحت سنوات خدمتهم بنسبة 20% وتليها كأقل نسبة 17.1% للعمال سنوات خدمتهم من 11 سنة الى 15 سنة .

يتضح لنا من التحليل انه يوجد الاقدمية في العمل وخبرتهم في طبيعة هذا العمل و تفسر بسياسة المؤسسة في التوظيف واستقطاب فئة الشباب.

المحور الثاني: انماط القيادة

الجدول رقم (06): ما هو أسلوب المسؤول معك أثناء العمل؟

النسبة المئوية	التكرار		
4%، 21	15	أوامر	العبارة
3%، 24	17	حوار	
9%، 12	9	تهديد	
4%، 41	29	تشجيع	
100%	70	المجموع	

من خلال معطيات الجدول نجد ان اسلوب المسؤول مع الموظفين عبارة عن تشجيعات بنسبة 41.4% وتليها استعماله اسلوب الحوار بنسبة 24.3% بينما 21.4 % فقط اسلوب اوامر، ونادرا ما يستخدم اسلوب التهديد بنسبة 12.9% من تحليل يرجع الى حنكة وخبرة المسؤول في المعاملة مع موظفيه حيث جل معاملاته تشجيعات ونادر جدا ما يستعمل التهديد وهو ما يعطي رضى وراحة وعمل اكثر من طرف الموظفين.

الجدول رقم (07): يسهر المسؤول على توفير جو من التعاون ويشارك رؤوسه في حل مشاكلهم

النسبة المئوية	التكرار		
4%,51	36	دائما	العبارة
4%,31	22	احيانا	
1%,17	12	أبدا	
100%	70	المجموع	

نلاحظ من معطيات الجدول ان المسؤول دائما ما يسهر على توفير جو التعاون ومشاركة رؤوسيه في حل مشاكلهم بنسبة 51.4% واحيانا ما نجده يسهر على توفير التعاون وحل مشاكل رؤوسيه بنسبة 31.4% ولا يسهر ابدا على توفير جو التعاون وحل مشاكل الرؤوسين بنسبة 17.1% .

نستنتج من تحليل البيانات ان المسؤول يشارك دائما رؤوسيه في حل مشاكلهم دليل على ان المسؤول مهتم بموظفيه ومراعي لحياتهم داخل العمل وخارجه.

الجدول رقم (08): يفوض المسؤول جزء من سلطته لمؤوسيه ويراعي تخصصاتهم وامكاناتهم عند تقسيم المهام:

النسبة المئوية	التكرار		
68،6%	48	نعم	العبارة
31،4%	22	لا	
100%	70	المجموع	

نلاحظ من خلال الجدول ان المسؤول يفوض جزء من سلطته لمؤوسيه ويراعي تخصصاتهم وامكاناتهم عند تقسيم المهام بنسبة كبيرة تقدر ب68.6% بينما نجد نسبة 31.4% لا يرون ان المسؤول يفوض جزء من سلطته لمؤوسيه ولا يراعي تخصصاتهم وامكاناتهم في المهام.

نستنتج من التحليل ان المسؤول يفوض جزء من المسؤولية لمؤوسيه يدل هذا على ان المسؤول لديه ثقة في مؤوسيه ويعمل وفق القانون.

الجدول رقم (09): ييسر سبل التواصل معه ويتقبل النقد من موظفيه

النسبة المئوية	التكرار		
44،3%	31	نعم	العبارة
55،7%	39	لا	
100%	70	المجموع	

نلاحظ من معطيات الجدول ان المسؤول لا يتقبل النقد من موظفيه ولا ييسر سبل التواصل معه بنسبة 55.7% في حين يرى البعض انه يقبل النقد من موظفيه وييسر سبل التواصل معه بنسبة 44.3% .

نستنتج من المعطيات ان المسؤول لا يتقبل النقد لصرامته ومتشدد في اتخاذ قراراته بحيث انه لا يقبل من يشاركه الراي لكي لا يقع في المشاكل والاطاء.

الجدول رقم(10): يركز المسؤول على العمل ويهمل العلاقات الانسانية

النسبة المئوية	التكرار		
7%,35	25	نعم	العبارة
2%,64	45	لا	
100%	70	المجموع	

نلاحظ من خلال الجدول ان نسبة 64.2% من العمال أجابوا بان المسؤول لا يركز على العمل ويهمل العلاقات الانسانية، بينما الباقي أجابوا عكس ذلك بنسبة 35.7% نستنتج من المعطيات ان المسؤول مهتم بالعلاقات الانسانية للموظفين ويراعي ظروفهم الخاصة في المقابل يهمل عمله.

الجدول رقم (11): يستخدم المسؤول اساليب الجبر و التهديد لتنفيذ الاوامر

النسبة المئوية	التكرار		
1%,57	40	نعم	العبارة
9%,42	30	لا	
100%	70	المجموع	

من خلال الجدول يتبين ان نسبة 57.1% من العمال اجابوا ان المسؤول يستخدم اساليب الجبر والتهديد لتنفيذ الاوامر، في حين البعض الاخر أقرّو عكس ذلك بنسبة 42.9% نستنتج من الجدول ان المسؤول يستخدم في تنفيذ الاوامر نوع من اسلوب التهديد والجبر بغية التحكم الجيد في مؤسسته وسهولة تسييرها.

الجدول رقم(12): يركز السلطة في يده ولا يتيح الفرصة لمناقشة القرارات

النسبة المئوية	التكرار		
9%،42	30	نعم	العبارة
1%،57	40	لا	
100%	70	المجموع	

نلاحظ من الجدول ان العمال لا يرون ان السلطة تتركز في يده ولا يتيح الفرصة لمناقشة

القرارات بنسبة 57.1% في المقابل نجد عمال يرون عكس ذلك بنسبة 42.9%

من بيانات الجدول يتضح ان المسؤول غير متفهم ولا يشارك السلطة مع

المرؤوسين في العديد من قضاياها لاتخاذ القرارات .

الجدول رقم (13): يأمر المسؤول مرؤوسيه بما ينبغي عليهم فعله كيف ومتى شاء

النسبة المئوية	التكرار		
1%،37	26	نعم	العبارة
9%،62	44	لا	
100%	70	المجموع	

من خلال الجدول يتبين ان نسبة 62.9% اجابوا بان المسؤول لا يأمر مرؤوسيه بما

ينبغي عليهم فعله كيف ومتى شاء، بينما نسبة 37.1% يرون بانه يأمر مرؤوسيه بما

ينبغي عليهم القيام به .

يفسر هذا التحليل ان المسؤول لا يحدد وقت لإعطاء الاوامر والتعليمات

لمرؤوسيه.

الجدول رقم (14): يتقيد المسؤول بحرفية اللوائح والانظمة

النسبة المئوية	التكرار		
6%،48	34	دئما	العبارة
3%،24	17	احيانا	
1%،27	19	أبدا	
100%	70	المجموع	

يوضح الجدول ان المسؤول دائما يتقيد بحرفية اللوائح والانظمة بنسبة 48.6% بينما نجد انه احيانا يتقيد بحرفية اللوائح والانظمة بنسبة 24.3% ونادرا جدا وبمقدار ضئيل يتقيد بحرفية اللوائح والانظمة بنسبة 27.1%.

نستنتج من خلال البيانات ان المسؤول يعطي اولوية كبيرة لحرفية اللوائح والانظمة دائما وهذا يرجع لتطبيقه لقوانين المؤسسة وشرعيتها .

الجدول رقم (15): يفوض المسؤول مهامه للموظفين بصورة غير محدودة

النسبة المئوية	التكرار		
8%،62	44	دئما	العبارة
6%،18	13	احيانا	
6%،18	13	أبدا	
100%	70	المجموع	

الجدول رقم (16): يوافق المسؤول على الاساليب التي يختارها المرؤوسين لإنجاز اعمالهم ويتقبل أي تغيير يقترحونه

النسبة المئوية	التكرار		
9%,72	51	نعم	العبارة
1%,27	19	لا	
100%	70	المجموع	

يوضح الجدول ان المسؤول يوافق على الاساليب التي يختارها المرؤوسين لإنجاز اعمالهم ويتقبل اي تغيير يقترحونه بنسبة كبيرة تمثلت بـ 72.9% بينما 27.1% اقرؤ عكس ذلك. نستنتج ان المسؤول يعطي الحرية للعمال في اختيار طريقة انجازهم لأعمالهم لان المسؤول يعمل وفق مبدأ المشاركة والمشاورة في اتخاذ القرارات ويراعي ظروف العمال ويهتم بهم.

الجدول رقم (17): يتهرب المسؤول من مواجهة مشكلات العمل و النزاعات

النسبة المئوية	التكرار		
4%,31	22	نعم	العبارة
6%,68	48	لا	
100%	70	المجموع	

يوضح الجدول ان غالبية العمال اجابوا ان المسؤول لا يتهرب من مواجهة مشكلات العمل والنزاعات بنسبة 68.6% بينما البقية اجابوا عكس ذلك بنسبة 31.4% نستنتج من البيانات ان المسؤول يساعد العمال ويشاركهم في حل مشاكلهم ممل يدل على انسانية وحس المسؤولية وليس مهتم فقط بالعمل ويهمل العمال واعتبر العامل اساس مؤسسته.

المحور الثالث: الالتزام التنظيمي

الجدول رقم (18): هل تحترم توقيت الدخول والخروج المحدد من طرف المؤسسة؟

النسبة المئوية	التكرار		
75، 7%	53	نعم	العبارة
24، 3%	17	لا	
100%	70	المجموع	

نلاحظ من خلال الجدول ان 75.7% من العمال يحترمون توقيت الدخول والخروج المحدد من طرف المؤسسة، بينما 24.3% لا يحترمون توقيت الدخول والخروج المحدد من طرف المؤسسة.

يفسر تحليل الجدول ان العمال ملتزمون بالوقت دخول والخروج تعود لأهمية العمل و ان الادارة تقدم استفسارات على التأخر تؤدي بالعامل لخفض الاجر او وضع مخالفات له او تؤثر على العامل في الترقية لعدم احترام نظام المؤسسة في حين نجد ان بعض العمال يهملون اوقات العمل وليس لديهم حسن المسؤولية.

الجدول رقم (19): هل انت راض عن المؤسسة التي تعمل بها؟

النسبة المئوية	التكرار		
100%	70	نعم	العبارة
—	—	لا	
100%	70	المجموع	

من خلال الجدول يتبين لنا ان كل العمال راضون عن المؤسسة التي يعملون بها بنسبة 100% .

نستنتج من خلال التحليل ان رضى العمال عن عملهم راجع لاكتسابهم منصب دائم و دخل يوفر لهم تلبية جميع حاجياتهم المادية والمعنوية،

الجدول رقم (20): هل تشعر بالانتماء داخل المؤسسة؟

النسبة المئوية	التكرار		
100%	70	نعم	العبارة
—	—	لا	
100%	70	المجموع	

نلاحظ من خلال الجدول ان كل العمال يشعرون بالانتماء داخل المؤسسة بنسبة 100%.

يتضح من تحليل الجدول ان الشعور بالانتماء للمؤسسة حيث يشعر العمال بالارتباط بها من خلال المشاعر والسعادة والولاء والرغبة وتعلقهم بالمؤسسة ولاتفاق اهدافهم وحاجاتهم مع حاجات المؤسسة مما يزيد هذا الانتماء.

الجدول رقم (21): استمرارك في عملك الحالي يعود الى:

النسبة المئوية	التكرار		
7%,95	67	حبك للوظيفة	العبارة
3%,4	03	علاقات الصداقة	
/	/	سبب اخر	
100%	70	المجموع	

يوضح الجدول ان الاغلبية من العمال استمرار عملهم راجع لحبهم لوظيفتهم بنسبة 95.7% بينما البعض منهم يعود استمرارهم في عملهم لعلاقات الصداقة بنسبة 4.3% ولا يوجد سبب اخر يدعوهم لاستمرار عملهم.

يفسر تحليل الجدول من خلال الرغبة الكبيرة في الاستمرار في العمل لحبه لوظيفته لوجود عامل نفسي فيها من الراحة وحرية الرأي والاحترام والدخل الجيد مع عمله المستقر ووجود حوافز مادية او معنوية.

الجدول رقم (22): هل انت ملتزم بثقافة المؤسسة؟

النسبة المئوية	التكرار		
6%,88	62	نعم	العبارة
4%,11	8	لا	
100%	70	المجموع	

يوضح الجدول ان اغلبية العمال ملتزمون بثقافة المؤسسة بنسبة قدرت بـ 88.6% و 11.4% من العمال غير ملتزمون بثقافة المؤسسة .

يفسر تحليل الجدول ان الالتزام بثقافة المؤسسة أي ان لكل مؤسسة لديها ثقافة تقوم عليها ويجب على العامل الالتزام والاحترام بقوانينها الداخلية والخارجية بهذه الثقافة لكي يستمر في عمله.

الجدول رقم (23): هل تعاني من مشاكل عدم الترقية والتهميش؟

النسبة المئوية	التكرار		
1%,67	47	نعم	العبارة
9%,32	23	لا	
100%	70	المجموع	

نلاحظ من معطيات الجدول ان من نسبة 67.1% العمال يعانون من مشاكل عدم الترقية والتهميش، في حين نسبة 32.9% لا يعانون من مشكلة عدم الترقية والتهميش.

من خلال تحليل الجدول ان المعاناة في الترقية ترجع على حساب خدمات العامل داخل المؤسسة وتكون على حسب انضباطه والجهد المبذول والترقية تكون بالأقدمية واذا

كان العامل يؤدي مهامه بشكل جيد لا يتعرض لتهميشونجد كذلك الترقية على حساب الشهادات.

الجدول رقم (24): هل تحافظ على ممتلكات المؤسسة؟

النسبة المئوية	التكرار		
100%	70	نعم	العبارة
/	/	لا	
100%	70	المجموع	

نلاحظ من خلال الجدول ان جميع العمال يحافظون على ممتلكات المؤسسة بنسبة 100% يفسر تحليل الجدول يرجع لضوابط تقوم عليها المؤسسة بحيث ان كل من يخرب ممتلكاتها يحاسب عليها وحتى ان قام العامل بإفساد اي من الاملاك يقدم غرامة مالية او يعاقب عليها او غير هذا...

الجدول رقم (25): هل قيمك ومبادئك تتطابق مع العمل الموجه لك؟

النسبة المئوية	التكرار		
3%،74	52	نعم	العبارة
7%،25	18	لا	
100%	70	المجموع	

من خلال الجدول يتبين لنا اكبر نسبة من العمال أجابوا بأن قيمهم ومبادئهم تتطابق مع العمل الموجه لهم قدرت ب 74.3% في حين الباقي أجابوا عكس ذلك بنسبة 25.7%. نلاحظ من تحليل الجدول ان المبادئ والاخلاق طاغية على العمل وهذا راجع لطابع الاخلاقي في المجتمع الاسلامي .

الجدول رقم (26): هل هناك من يمارس عليك ضغوطات في عملك ؟

النسبة المئوية	التكرار		
20%	14	نعم	العبارة
80%	56	لا	
100%	70	المجموع	

يتضح من خلال الجدول ان 80% من العمال أجابوا بانه لا يوجد من يمارس عليهم ضغوطات في العمل، بينما 20% أجابوا عكس ذلك .

من خلال تحليل الجدول تدل النسبة الكبيرة من العمال الذين لا يعانون من ضغوطات انهم مستقرين وظيفيا وهذا يؤدي لرفع مستواهم وضمان احسن سير للعمل، اما العمال الذين يعانون من الضغوطات في لعمل دلالة على صعوبة العمل وعدم وضوحه لديهم وللاستقرار فيه .

❖ الفرضية الاولى: يؤثر النمط الديكتاتوري على الالتزام التنظيمي

الجدول رقم (27): يوضح استخدام المسؤول لأساليب التهديد وتأثيره على الالتزام بمواقف العمل.

يستخدم المسؤول أساليب الجبر والتهديد لتنفيذ الأوامر	هل تحترم توقيت الدخول والخروج		المجموع
	نعم	لا	
نعم	التكرار	29	11
	النسبة	72.5%	27.5%
لا	التكرار	24	6
	النسبة	80%	20%
المجموع	التكرار	53	17
	النسبة	75.7%	24.2%

يتضح من خلال الجدول ان 75.7% من مجموع المبحوثين يحترمون اوقات الدخول والخروج المحددة من المؤسسة، في حين نجد ان نسبة 24.2% من مجموع المبحوثين لا يحترمون اوقات الدخول والخروج المحددة من المؤسسة، بينما نسبة 80% من المبحوثين لا يرون ان المسؤول يستخدم اساليب الجبر والتهديد لتنفيذ الاوامر ويحترمون اوقات الدخول والخروج، في المقابل 27.5% يقرون ان المسؤول يستخدم اساليب الجبر والتهديد لتنفيذ الاوامر ولا يحترمون اوقات الدخول والخروج. وهذا دليل على ان العمال ملتزمون بمواقف العمل رغم ممارسة المسؤول اساليب التهديد عليهم لغرض تلبية اهداف المؤسسة.

الجدول رقم (28): يوضح نتائج معامل الارتباط بيرسون ويمثل استخدام اساليب التهديد لتنفيذ الاوامر على احترام مواقيت العمل.

العبارة	معامل الارتباط	الدلالة الاحصائية	القرار
اساليب التهديد واحترام الوقت	-0.087	0.476*	لا توجد علاقة

*مستوى الدلالة 0.05

يبين الجدول المتحصل عليه باستخدام معامل بيرسون عدم وجود علاقة بين اساليب التهديد واحترام الوقت في العمل.

وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية القائلة: لا توجد علاقة بين استخدام المسؤول لأساليب التهديد في تنفيذ الاوامر واحترام اوقات الدخول والخروج.

الجدول رقم (29): يوضح تأثير استخدام اساليب الجبر والتهديد على تطابق قيم العامل مع عمله.

هل قيمك ومبادئك تتطابق مع العمل الموجه لك		يستخدم المسؤول أساليب الجبر والتهديد لتنفيذ الأوامر	
المجموع	لا	نعم	التكرار
التكرار - النسبة			
40	11	29	نعم
100%	27.5%	72.5%	النسبة
30	7	23	لا
100%	23.3%	76.6%	النسبة
70	18	52	المجموع
100%	25.7%	74.2%	النسبة

يتضح من خلال الجدول ان 74.2% من مجموع المبحوثين ابرزوا رأيهم بأن قيمهم ومبادئهم تتطابق مع العمل الموجه لهم، بينما 25.7% من مجموع المبحوثين يرون انه لا تتطابق قيمهم ومبادئهم مع العمل الموجه لهم، كما يشير ان نسبة 76.6% لا يستخدم المسؤول معهم اساليب الجبر والتهديد لتنفيذ الاوامر وقيمهم ومبادئهم متطابقة مع العمل الموجه لهم ، في حين نجد ان 27.5% يستخدم المسؤول معهم اساليب الجبر والتهديد لتنفيذ الاوامر ولا تتطابق قيمهم ومبادئهم مع العمل الموجه لهم .

وهذا دليل على اخلاقيات المهنة التي يتمتعون بها العمال للالتزام بالوظيفة رغم ممارسة المسؤول في بعض الاحيان التهديد لضمان تسيير العمل بشكل تام. وهذا ما تما تأكيده من خلال المقابلة الاولى يوم 24 ابريل 2021 مع رئيس قسم تطوير الموارد البشرية بحيث اخبرنا عن انه مكلف بتسيير بعض المهام مثل قوله "أي حاجة متعلقة بالعامل من بداية دخوله لخروجه حنا نخدموها ونتبعوه حتى يتقاعد ، نوظف كل عامل في أي ولاية او بلدية انا نقوم بتوظيفه توجد مصلحة واحدة فقط لي هي هنا في ادرار نوظف فيها كل العمال في لفروع سواء من لولاية من رقان حتى لفرع برج باجي المختار انا نوظفهم وهاد لمهمة مكلف بيها صعبة ولو غلطة وحدا صرات نتحاسب عليها". هنا تظهر العقوبة في عدم اداء العمل بنظام.

الجدول رقم(30) : يوضح نتائج معامل الارتباط بيرسون : يمثل استخدام اساليب التهديد لتنفيذ الاوامر على تطابق المبادئ والقيم مع العمل.

العبارة	معامل الارتباط	الدلالة الاحصائية	القرار
اساليب التهديد لتنفيذ الاوامر وتطابق المبادئ مع العمل	-0.047	*0.698	لا توجد علاقة

*مستوى الدلالة 0.05

يبين الجدول المتحصل عليه باستخدام معامل بيرسون عدم وجود علاقة بين اساليب التهديد في تنفيذ الاوامر وتطابق المبادئ مع العمل.

وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية القائلة: لا توجد علاقة بين استخدام المسؤول لأساليب التهديد في تنفيذ الاوامر وتطابق المبادئ مع العمل.

الجدول رقم (31): يوضح تأثير تقييد المسؤول بحرفية الانظمة على تطابق قيم العامل مع العمل.

يتقيد المسؤول بحرفية اللوائح والانظمة		هل قيمك ومبادئك تتطابق مع العمل الموجه لك		المجموع
دائما	التكرار	نعم	لا	التكرار - النسبة
		27	7	34
احيانا	التكرار	79.4%	20.5%	%100
		12	5	17

النسبة	70.5%	29.4%	%100
التكرار	13	6	19
النسبة	68.4%	31.5%	%100
التكرار	52	18	70
النسبة	74.2%	25.7%	%100

نستنتج من الجدول ان 74.2% من مجموع العمال ابرزوا رأيهم بأن قيمهم ومبادئهم تتطابق مع العمل الموجه لهم، بينما 25.7% من مجموع العمال يرون انه لا تتطابق قيمهم ومبادئهم مع العمل الموجه لهم، وايضا يشير الى ان 79.4% من العمال دائما ما يتقيد المسؤول معهم بحرفية اللوائح والانظمة وتطابق قيمهم ومبادئهم مع العمل الموجه لهم، في المقابل نجد نسبة 31.5% لم يتقيد المسؤول ابدأ بحرفية اللوائح والانظمة معهم ولا تتطابق قيمهم ومبادئهم مع العمل الموجه لهم، فيرجع هذا لتحكم المسؤول في اوضاع الموظفين والقواعد التي تنظم نظام المؤسسة والحفاظ على هذا النظام.

جدول رقم (32): يوضح نتائج معامل بيرسون: يمثل علاقة تقيد المسؤول بحرفية اللوائح وتطابق مبادئ العامل بعمله.

العبارة	معامل الارتباط	الدلالة الاحصائية	القرار
تقيد المسؤول بحرفية اللوائح وتطابق المبادئ مع العمل	0.111	0.361*	لا توجد علاقة

يبين الجدول المتحصل عليه باستخدام معامل بيرسون عدم وجود علاقة بين تقيد المسؤول بحرفية اللوائح وتطابق مبادئ العامل بعمله. .

وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية القائلة: لا توجد علاقة بين تقيد المسؤول بحرفية اللوائح

وتطابق مبادئ العامل بعمله.

جدول رقم (33): يوضح تقيد المسؤول بحرفية اللوائح وتأثيره على احترام مواقيت العمل.

المجموع	هل تحترم توقيت الدخول والخروج		يتقيد المسؤول بحرفية اللوائح والانظمة	
	لا	نعم	التكرار	دائما
34	7	27	التكرار	
%100	20.5%	79.4%	النسبة	
17	4	13	التكرار	احيانا
%100	23.5%	76.4%	النسبة	
19	6	13	التكرار	ابدا
%100	31.5%	68.4%	النسبة	
70	17	53	التكرار	المجموع
%100	24.2%	75.7%	النسبة	

يبين الجدول ان 75.7% من مجموع العمال يحترمون اوقات الدخول والخروج المحددة من المؤسسة، في حين نجد ان نسبة 24.2% من مجموع العمال لا يحترمون اوقات الدخول والخروج المحددة من المؤسسة، كما ان 79.4% من العمال دائما ما يتقيد المسؤول معهم بحرفية اللوائح والانظمة ويحترمون مواقيت الدخول والخروج المحددة من طرف المؤسسة، بينما نجد نسبة 31.5% لم يتقيد المسؤول ابدا بحرفية اللوائح والانظمة معهم ولا يحترمون مواقيت الدخول والخروج المحددة من طرف المؤسسة، وهذا راجع الى ان المسؤول يمارس سلطته داخل المؤسسة.

جدول رقم (34): يوضح نتائج معامل بيرسون: يمثل علاقة تقيد المسؤول بحرفية اللوائح واحترام مواقيت العمل.

العبارة	معامل الارتباط	الدلالة الاحصائية	القرار
تقييد المسؤول بحرفية واحترام مواقيت العمل	0.104	0.390*	لا توجد علاقة

*مستوى الدلالة 0.05

يبين الجدول المتحصل عليه باستخدام معامل بيرسون عدم وجود علاقة بين تقيد المسؤول بحرفية اللوائح واحترام العمال مواقيت العمل. وبالتالي نقبل الفرضية القائلة: لا توجد علاقة بين تقيد المسؤول بحرفية اللوائح واحترام مواقيت العمال ونرفض البديلة.

❖ **الفرضية الثانية:** النمط الديمقراطي يؤثر بشكل قوي على الالتزام التنظيمي

الجدول رقم (35): يوضح تفويض المسؤول جزء من السلطة للمرؤوسين وتأثيرها على الالتزام بمواقيت العمل

يفوض جزء من سلطته ويراعي تخصصاتهم وإمكانياتهم		هل تحترم توقيت الدخول والخروج		المجموع
		نعم	لا	
نعم	التكرار	37	11	48
	النسبة	77%	22.9%	100%
لا	التكرار	15	6	21
	النسبة	68.1%	27.2%	100%

70	17	53	التكرار	المجموع
100%	24.2%	75.7%	النسبة	
0.649	معامل الارتباط بيرسون			

يتبين من الجدول ان 75.7% مجموع العمال صرحوا بانهم يحترمون مواقيت العمل المحددة لهم في المقابل نجد ان 24.2% من مجموع العمال لا يحترمون مواقيت العمل المحددة لهم، وايضا يشير ان 77% من العمال يرون ان المسؤول يفوض جزء من سلطته لمرؤوسيه ويراعي تخصصاتهم ويحترمون مواقيت العمل المحددة لهم في حين نجد نسبة 27.2% من العمال يرون ان المسؤول لا يفوض جزء من مسؤوليته لمرؤوسيه ولا يراعي تخصصاتهم وايضا لا يحترمون مواقيت العمل المحددة من المؤسسة ، مما يدل على ان المسؤول له ثقة كبيرة في مرؤوسيه لتفويضه لهم السلطة.

هذا يفسره معامل الارتباط المستخرج باستخدام برنامج الإحصائي الذي بلغ 0.649 الذي يدل على ارتباط متوسط بين تفويض المسؤول جزء من السلطة للمرؤوسين و الالتزام بمواقيت العمل.

الجدول رقم (36): يوضح تفويض المسؤول جزء من السلطة للمرؤوسين وتأثيرها على تطابق قيم العامل مع عمله.

يفوض جزء من سلطته لمرؤوسيه ويراعي تخصصاتهم وإمكانياتهم		قيمك ومبادئ متطابقة مع العمل الموجه		المجموع
		نعم	لا	التكرار - النسبة
نعم	التكرار	38	10	48
	النسبة	79.1%	20.8%	100%
لا		13	8	22

النسبة	59%	36.3%	100%
المجموع	52	18	70
النسبة	74.2%	25.7%	100%
معامل الارتباط بيرسون			
0.774			

يتضح من خلال الجدول ان 74.2% من مجموع المبحوثين ابرزوا رأيهم بأن قيمهم ومبادئهم تتطابق مع العمل الموجه لهم، بينما 25.7% من مجموع المبحوثين يرون انه لا تتطابق قيمهم ومبادئهم مع العمل الموجه لهم، كما يشير ان نسبة 79.1% من المبحوثين يرون ان المسؤول يفوض جزء من سلطته لمرؤوسيه ويراعي تخصصاتهم وان قيمهم ومبادئهم متطابقة مع العمل الموجه له، تقابلها نسبة 36.3% من المبحوثين يرون عكس ذلك بأن المسؤول لا يفوض جزء من سلطته لمرؤوسيه ولا يراعي تخصصاتهم وكذا مبادئهم لا تطابق العمل الموجه لهم. يدل هذا تفويض المسؤولية للمرؤوسين لثقتهم بهم فمبادئهم وقيمهم الانسانية تؤثر على العمل الموجه لهم بالالتزام به على قدر المسؤولية المعطاة لهم.

هذا يفسره معامل الارتباط المستخرج باستخدام برنامج الإحصائي الذي بلغ 0.774 الذي يدل على ارتباط قوي بين تفويض المسؤول جزء من السلطة للمرؤوسين و تطابق قيم العامل مع عمله.

الجدول رقم(37): يوضح تقبل المسؤول النقد وتأثيره على تطابق مبادئ العامل مع عمله.

المجموع	هل قيمك ومبادئك تتطابق مع العمل الموجه لك		يسر سبل ويتقبل النقد	
	لا	نعم	التكرار	نعم
31	9	22	التكرار	نعم
100%	29%	70.9%	النسبة	نعم
39	9	30	التكرار	لا
100%	23%	76.9%	النسبة	لا
70	18	52	التكرار	المجموع
100%	25.7%	74.2%	النسبة	المجموع

يتضح من خلال الجدول ان 74.2% من مجموع العمال أجابوا بأن قيمهم ومبادئهم تتطابق مع العمل الموجه لهم، بينما 25.7% من مجموع العمال يرون انه لا تتطابق قيمهم ومبادئهم مع العمل الموجه لهم، ويبين ايضا ان 76.9% منهم اجابو بأن المسؤول لا يسر سبل التواصل معه ولا يقبل النقد منهم وقيمهم ومبادئهم تتطابق مع العمل الموجه لهم ، بينما البعض الاخر يصرحوا عكس ذلك بأنه يسر سبل التواصل معه ويتقبل النقد منهم وان مبادئهم غير متوافقة مع عملهم بنسبة 29% يدل على ان صرامة المسؤول وعدم مشاركته المسؤولين في القرارات تنعكسا سلبا على العمل الذي يروه غير مناسب لمبادئهم.

الجدول رقم(38): يوضح نتائج معامل بيرسون: علاقة تقبل المسؤول النقد من الموظفين و تطابق قيم العامل مع عمله.

العبارة	معامل الارتباط	الدلالة الاحصائية	القرار
تيسير سبل التواصل مع المسؤول وتقبل نقده ومطابقة المبادئ مع العمل	-0.068	0.578*	لا توجد علاقة

*مستوى الدلالة 0.05

يبين الجدول المتحصل عليه باستخدام معامل بيرسون عدم وجود علاقة بين تقبل المسؤول النقد من الموظفين و تطابق قيم العامل مع عمله .وبالتالي قبول الفرضية القائلة: لا توجد علاقة بين تقبل المسؤول النقد من الموظفين و تطابق قيم العامل مع عمله ونرفض الفرضية البديلة.

الجدول رقم(39): يوضح تقبل المسؤول النقد من الموظفين وتأثير على الالتزام بوقت العمل.

بيسر سبل ويتقبل النقد		هل تحترم توقيت الدخول والخروج		المجموع
		نعم	لا	التكرار -النسبة
نعم	التكرار	24	7	31
	النسبة	77.4%	22.5%	100%
لا		29	10	39

النسبة	74.3%	25.6%	%100
المجموع	53	17	70
التكرار	75.7%	24.2%	%100
النسبة	معامل الارتباط بيرسون		
	0.771		

يتبين من الجدول ان 75.7% من مجموع العمال صرحوا بانهم يحترمون مواقيت العمل المحددة لهم في المقابل نجد ان 24.2% من مجموع العمال لا يحترمون مواقيت العمل المحددة لهم، وايضا يشير ان 77.4% من العمال يرون ان المسؤول يوفر سبل التواصل معهم ويتقبل النقد منهم وملتزمون بمواقيت الدخول والخروج في حين بعض العمال لا يرون انه يوفر لهم سبل التواصل معهم ولا يقبل أي نقد منهم وكذا غير ملتزمون باحترام اوقات الدخول والخروج بنسبة قدرت ب 25.6%. دليل على ان المسؤول يسعى لتحقيق الافضل في عمله ويساعد تواصله مع العمال في حل مشاكلهم وتقبله النقد في المهام لارتكابه بعض الاخطاء.

هذا يفسره معامل الارتباط المستخرج باستخدام برنامج الإحصائي الذي بلغ 0.771 الذي يدل على ارتباط قوي بين تقبل المسؤول النقد من الموظفين وتأثيره على الالتزام بوقت العمل.

❖ الفرضية الثالثة: النمط الحر يؤثر بشكل ضعيف على الالتزام التنظيمي

جدول رقم (40): يوضح تفويض المهام للموظفين وتأثيره على الالتزام بوقت العمل

يفوض المسؤول مهامه للموظفين		هل تحترم توقيت الدخول والخروج		المجموع
		المحدد من طرف المؤسسة		
		نعم	لا	
دائماً	التكرار	33	11	44
	النسبة	75%	25%	%100

13	5	8	التكرار	احيانا
% 100	38.4%	61.5%	النسبة	
13	1	12	التكرار	ابدا
%100	7.6%	92.3%	النسبة	
70	17	53	التكرار	المجموع
100%	24.2%	75.7%	النسبة	

يتبين من الجدول ان 75.7% من مجموع العمال صرحوا بانهم يحترمون مواقيت العمل المحددة لهم في المقابل نجد ان 24.2% من مجموع العمال لا يحترمون مواقيت العمل المحددة لهم، وايضا يشير بأن نسبة 92.3% يرون ان المسؤول لا يفوض ابدا مهامه للموظفين على الرغم من انهم ملتزمون باحترام وقت الدخول والخروج للعمل، في حين نجد ان 38.4% من العمال يرون ان المسؤول احيانا ما يقوم بتفويض مهامه للموظفين وانهم غير محترمون لوقت الدخول والخروج في العمل، يرجع لاهتمام العامل بعمله لالتزامه بوقت لمحدد له وحتى ان كان ليس له تدخل في بعض المهام لشدة حذر المسؤول من ترك مهام لموظفيه.

الجدول رقم (41): يوضح نتائج معامل بيرسون: العلاقة بين تفويض المسؤول المهام لموظفيه بالالتزام بأوقات العمل.

العبارة	معامل الارتباط	الدلالة الاحصائية	القرار
تفويض المسؤول المهام للموظفين و الالتزام بأوقات العمل	-0.105	*0.388	لا توجد علاقة

يبين الجدول المتحصل عليه باستخدام معامل بيرسون عدم وجود علاقة بين تفويض المسؤول المهام لموظفيه بالالتزام بأوقات العمل. وبالتالي قبول الفرضية الصفرية القائلة: لا توجد علاقة بين تفويض المسؤول المهام لموظفيه بالالتزام بأوقات العمل، ونرفض الفرضية البديلة.

الجدول رقم (42): يوضح تأثير تفويض المسؤول مهامه لموظفيه على تطابق مبادئ العامل مع عمله.

يفوض المسؤول مهامه للموظفين		هل قيمك ومبادئك تتطابق مع العمل الموجه لك		المجموع
		نعم	لا	
دائماً	التكرار	31	13	44
	النسبة	70.4%	29.5%	100%
أحياناً	التكرار	9	4	13
	النسبة	69.2%	30.7%	100%
أبداً	التكرار	12	1	13
	النسبة	92.3%	7.6%	100%
المجموع	التكرار	52	18	70
	النسبة	74.2%	25.7%	100%

يتبين من الجدول أن 74.2% من مجموع العمال أجابوا أن مبادئهم تتطابق مع العمل الموجه لهم، في المقابل نجد أن 25.7% من مجموع العمال أجابوا أنه لا تتطابق مبادئهم مع العمل الموجه لهم، وإيضاً يشير بأن نسبة 92.3% يرون أن المسؤول لا يفوض أبداً مهامه للموظفين لكن مبادئهم مطابقة للعمل الموجه لهم، في حين نجد

30.7% من العمال يرون ان المسؤول احيانا ما يقوم بتفويض مهامه للموظفين وان مبادئهم غير متطابقة مع العمل الموجه لهم. يفسر من جانب عدم تقبله اراء الآخرين لثقته ومقدرته على تحمل عباء العمل بدون تدخل المرؤوسين .

الجدول رقم (43): يوضح نتائج معامل بيرسون: العلاقة بين تفويض المسؤول المهام لموظفيه بتطابق مبادئهم بعمله.

العبارة	معامل الارتباط	الدلالة الاحصائية	القرار
تفويض المسؤول المهام للموظفين و تطابق مبادئ العامل مع عمله	-0.167	0.166	لا توجد علاقة

يبين الجدول المتحصل عليه باستخدام معامل بيرسون عدم وجود علاقة بين تفويض المسؤول المهام لموظفيه بتطابق مبادئهم بعملهم .وبالتالي قبول الفرضية الصفرية القائلة: لا توجد علاقة بين تفويض المسؤول المهام لموظفيه بتطابق مبادئهم بعمله.

الجدول رقم(44): يوضح تهرب المسؤول من مشكلات العمل وتأثيره على تطابق قيمهم مع عملهم.

يتهرب المسؤول من مواجهة مشكلات العمل والنزاعات		هل قيمك ومبادئك تتطابق مع العمل الموجه لك		المجموع
		نعم	لا	التكرار - النسبة
نعم	التكرار	16	6	22
	النسبة	72.7%	27.2%	100%
لا	التكرار	36	12	48
	النسبة	75%	25%	100%

70	18	52	التكرار	المجموع
%100	25.7%	74.2%	النسبة	

يتبين من الجدول ان 74.2% من مجموع العمال اجابوا ان مبادئهم تتطابق مع العمل الموجه لهم، في المقابل نجد ان 25.7% من مجموع العمال اجابوا انه لا تتطابق مبادئهم مع العمل الموجه لهم، ويبين ان 75% من العمال يرون ان المسؤول لا يتهرب من مواجهة مشكلات العمل وان قيمهم تتوافق مع العمل الموجه لهم، في حين نسبة 27.2% من العمال يرون ان المسؤول يتهرب من حل مشكلات العمل ولكن قيمهم ومبادئهم لا تتطابق مع العمل الموجه لهم. دليل على كسبه ثقة العامل ومواصلته في تحسين ادائه داخل المنظمة .

الجدول رقم (45): يوضح نتائج معامل بيرسون: العلاقة بين تهرب المسؤول من حل مشكلات العمل بتطابق مبادئهم بعمله.

العبارة	معامل الارتباط	الدلالة الاحصائية	القرار
تهرب المسؤول من حل مشكلات العمل و تطابق مبادئ العامل مع عمله	-0.024	*0.843	لا توجد علاقة

يبين الجدول المتحصل عليه باستخدام معامل بيرسون عدم وجود علاقة بين تهرب المسؤول من حل مشكلات العمل بتطابق مبادئهم بعملهم .وبالتالي قبول الفرضية الصفرية القائلة: لا توجد علاقة بين تهرب المسؤول من حل مشكلات العمل بتطابق مبادئهم بعمله. ورفض البديلة.

الجدول رقم (46): يوضح تأثير تهرب المسؤول من مشكلات العمل على الالتزام بأوقات العمل.

يتهرب المسؤول من مواجهة مشكلات العمل والنزاعات	هل تحترم توقيت الدخول والخروج المحدد من طرف المؤسسة		المجموع	
	نعم	لا	التكرار	النسبة
نعم	17	5	22	
	%77.2	%22.7	%100	
لا	36	12	48	
	%75	%25	%100	
المجموع	53	17	70	
	%75.7	%24.2	%100	

يتبين من الجدول ان 75.7% من مجموع العمال اجابوا بانهم يحترمون مواقيت العمل المحددة لهم في المقابل نجد ان 24.2% من مجموع العمال لا يحترمون مواقيت العمل المحددة لهم، وايضا يشير نسبة 77.2% ان غالبية العمال اجابوا بأن المسؤول يتهرب من حل مشاكل عمله، و في نفس الوقت يحترمون اوقات عملهم، ونسبة 25% منهم اجابوا ان المسؤول لا يتهرب من حل مشكلات العمل ولا كنهم لا يحترمون اوقات عملهم. دليل على ان المسؤول لا يقوم بواجباته على اكمل وجه.

الجدول رقم(47): يوضح نتائج معامل بيرسون: العلاقة بين تهرب المسؤول من حل مشكلات العمل باحترام اوقات العمل.

العبارة	معامل الارتباط	الدلالة الاحصائية	القرار
تهرب المسؤول من حل مشكلات العمل و احترام اوقات العمل	0.025	0.840*	لا توجد علاقة

يبين الجدول المتحصل عليه باستخدام معامل بيرسون عدم وجود علاقة بين تهرب المسؤول من حل مشكلات العمل باحترام اوقات العمل .وبالتالي قبول الفرضية الصفرية القائلة: لا توجد علاقة بين تهرب المسؤول من حل مشكلات العمل باحترام اوقات العمل، ونرفض البديلة.

❖ استخلاص النتائج:

من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها في الشركة الوطنية للكهرباء والغاز والتوزيع بأدرار:

1/ اظهرت نتائج الدراسة على ان 75.7% من مجتمع البحث ذكور و هي مناسبة لطبيعة عمل الشركة مما تحتاجه من بذل مجهود.

2/ ان نسبة 37.1% توظفها المؤسسة للفئة 25 إلى 35 سنة من الشباب لما تتطلب المهنة من عطاء وتفاني في العمل.

3/ ان نسبة 38.6% من العمال داخل المؤسسة لديهم من 6 الى 10سنوات خبرة وأقدمية تعتمد عليها سياسة المؤسسة .

❖ من الفرضيات:

انطلاقاً من تفريغ وتحليل الجداول والمؤشرات التي توصلنا اليها الى ان الفرضية الاولى القائلة بأن يؤثر النمط الديكتاتوري على الالتزام التنظيمي في الشركة الوطنية للكهرباء والغاز ومديرية التوزيع بأدرار

فمن خلال الجداول المستنتجة من معامل الارتباط بيرسون فإن الفرضية غير محققة لنتيجة الجداول التالية:

*نتيجة معامل الارتباط بيرسون و يمثل استخدام اساليب التهديد لتنفيذ الاوامر على احترام مواقيت العمل يتبين في الجدول (28).

*نتيجة معامل الارتباط بيرسون ويمثل استخدام اساليب التهديد لتنفيذ الاوامر على تطابق المبادئ والقيم مع العمل من خلال الجدول(30).

*نتيجة معامل الارتباط بيرسونو يمثل علاقة تقيد المسؤول بحرفية اللوائح وتطابق مبادئ العامل بعمله من الجدول(32).

*نتيجة معامل الارتباط بيرسونو يمثل علاقة تقيد المسؤول بحرفية اللوائح واحترام مواقيت العمل يتضح من الجدول(34).

وأن الفرضية الثانية القائلة بأن النمط الديمقراطي يؤثر بشكل قوي على الالتزام التنظيمي في المؤسسة تحققت من خلال :

*تفويض المسؤول جزء من سلطته للمرؤوسين والالتزام بمواقيت العمل حيث ان قيمة الارتباط 0.649 وهو ارتباط متوسط موضح في الجدول(35)

*وايضا تفويض المسؤول جزء من سلطته للمرؤوسين وتطابق قيم العامل مع عمله وكان الارتباط قوي بقيمة 0.774 في الجدول(36)

*وفي تقبل المسؤول النقد من موظفيه و تأثيره على الالتزام بوقت العمل بقيمة 0.771 وهو ارتباط قوي يتبين في الجدول (39)

-ولم تتحقق بالاعتماد على نتيجة معامل الارتباط في الجدول (38) يتبين في تيسير سبل التواصل مع المسؤول وتقبل نقده وتطابق قيم العامل مع عمله.

اما الفرضية الثالثة القائلة ان النمط الحر يؤثر بشكل قوي على الالتزام التنظيمي لم تتحقق في:

*نتيجة معامل الارتباط بيرسون و يمثل تفويض المهام للموظفين و الالتزام بوقت العمل نجده في الجدول(41)

*نتيجة معامل الارتباط بيرسون و يمثل تفويض المسؤول المهام لموظفيه بتطابق مبادئهم بعمله يتضح في الجدول(43)

*نتيجة معامل الارتباط بيرسون و يمثلين تهرب المسؤول من حل مشكلات العمل بتطابق مبادئهم بعمله(45)

*نتيجة معامل الارتباط بيرسون و يمثلين تهرب المسؤول من حل مشكلات العمل باحترام اوقات العمل(47)

فنستنتج من خلال الجداول: 41،43،45،47،28،30،32،34 تثبت بأنه لا توجد علاقة بين القيادة الديكتاتورية والحرية على التزام العمال في مكان دراستنا أي ان الفرضيتين لم تثبت صحتها في وجود تأثير النمط الديكتاتوري على الالتزام التنظيمي في شركة الوطنية للكهرباء والغاز وايضا لم تثبت في ان النمط الحر يؤثر بشكل ضعيف على الالتزام التنظيمي .

وايضا من خلال الجداول رقم 35،36،39 نجد انه هناك علاقة بين تأثير النمط الحر على التزام العاملين في هذه المؤسسة أي ان الفرضية تم اثبات صحتها بأن النمط الديمقراطي يأثر بشكل قوي على الالتزام التنظيمي في المؤسسة.

2/ مناقشة الفرضيات

-مناقشة الفرضيات في ظل النظريات:

في نتائج الدراسة التي توصلنا لها والتي تقول أننا النمط الديكتاتوري لا يؤثر على الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وهذا يختلف مع نظرية لكورت فرنسيس في نظريته حول القيادة باستناده لبعدي العمل والناس في عدم ثقة الرئيس بالمرؤوسين ولا يشاركونهم في أي رأي وإنما تسلطي يمارس التهديد في أداء عمله وإكراه العامل على عمله، وكذا النمط الحر لا يؤثر على الالتزام التنظيمي إذ يرى لكورت أن المسؤول يمارس أسلوب متساهل وخير بالثقة المفرطة في العمال وحرية القرار في مناقشة العمل هذا ما يظهر على عكس دراستنا في الجداول 28،45 حيث أنهما لا يؤثران لا على العامل ولا التزامه بالعمل.

- في حين أن الأقرار بأن الديمقراطية تؤثر على الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة هنا نتفق معه في دراستنا بحيث يرى أن الرئيس يثق كامل الثقة في مرؤوسيه في مناقشة العمل والاستفادة من مرؤوسيه بصورة بناءة وهذا يتضح في دراستنا في الجدول 35 الذي يؤكد على ديمقراطية في المؤسسة التي تؤثر على التزام العاملين.

❖ مناقشة الفرضيات في ضوء الدراسات السابقة

نجد جملة من الدراسات السابقة ثم التطرق لها تتقارب نتائجها مع نتائج الدراسة كما توجد دراسات تختلف في أجزاء منها مع دراستنا فنجد الدراسة المتقاربة لها دراسة بكري أحلام وهي دراسة الماجستير بكلية علم الاجتماع لمعرفة إذا كان الالتزام التنظيمي يحقق الرضا الوظيفي حيث توصلت إلى أن هنالك درجة عالية من الالتزام التنظيمي لعمال مطاحن الحنونة وأن الإدارة والعمال تجمعهم علاقة احترام ونجد أيضاً دراسة بنوناس مختلفة عن دراستنا بحيث هي رسالة دكتوراه بقسم علوم تسيير توصلت إلى أن النمط القيادي الأكثر ممارسة في القطاع البنكي لولاية بسكرة هو النمط القيادي التحويلي يليه نمط القيادة

التبادلية ثم نمط قيادة عدم التدخل ، وانه لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية لنمط القيادة التبادلية على الالتزام التنظيمي عند مستوى الدلالة 0.05.

ومن ناحية اخرى نجد دراسة الخطيب التي اقترت ان النمط الديمقراطي غلب على المنظمات الحكومية في غزة وان المدير يوفر لهم الحرية الكافية لممارسة مهامهم . وهذا ما يتوافق مع النتائج التي توصلنا اليها من خلال دراستنا الميدانية في شركة الوطنية للكهرباء والغاز والتي تقرر نتائجها على وجود علاقة بين تفويض المسؤول جزء من السلطة للمرؤوسين و الالتزام بمواقيت العمل وتؤكد على وجود اسلوب ديمقراطي يمارسه المسؤول للالتزام العمال بعمله وتأكد ايضا في تصريح من مسؤول انه مكلف بمهام عديدة على عاتقه مثل توظيفه للعمال من كل فروع الشركة، وايضا تتوافق مع دراسة بوعكاز ودراسة مهدية في ممارسة كل دراسة لأسلوب الديمقراطي.

خاتمة

أن النمط القيادي الذي يختاره القائد هو العامل الرئيسي في نجاح المؤسسات أو فشلها من دور حاسم في التأثير في سلوك الافراد، وتحقيق تفعيل المناقشة والمشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات من طرف الموظفين، فيؤثر ايجابيا على الالتزام التنظيمي لدى الافراد ، فكلما وفرت المؤسسة اسلوب قيادي فعال كلما زادت قدرة الالتزام و العقلانية في التنظيم ووضوح القوانين، لقد بينت الدراسة النظرية والميدانية تعدد ابعاد النمط القيادي وذلك لتباين وجهات النظر بين الدارسين والباحثين لهذا المفهوم وما له من اهمية داخل التنظيم وفي التأثير على سلوك الافراد فالقيادة هي نتيجة مزيج من الموهبة والعلم ، وهي وسيلة لرفع مستوى الالتزام التنظيمي الذي يساهم بدرجة كبيرة في نجاح المؤسسات و الذي يمكن اعتباره مآخذاً للتحديات التي تسعى المؤسسات الحصول عليها، فكلما منح للعاملين فرص لسماع شكواهم وآرائهم و مشاركتهم في اتخاذ القرار كلما كسب التزامهم وولائهم.

❖ التوصيات والاقتراحات:

نستنتج من دراستنا جملة من التوصيات والاقتراحات:

* على المسؤول ممارسة جزء من الديكتاتورية لجعل العمال اكثر انضباط.

* تبين ان النمط الديمقراطي يحقق اهداف المؤسسة

* النمط الديمقراطي لا يتعارض مع الالتزام المعياري والاستمراري والعاطفي داخل المؤسسة.

* ضرورة الاعتماد على الالتزام المعياري لجميع العمال .

* الالتزام بضوابط المؤسسة والعمل على تغيير الى الافضل.

الله المولى والوارث

قائمة المراجع

1. احمد يوسف دودين ، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، الطبعة العربية، عمان- الاردن، دار اليازوري العلمية، 2012.
2. احمد علي الحاج، اصول التربية، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، 2016.
3. الهام سامي، حمدة بو صالح، وآخرون، نظريات القيادة التربوية ، قسم الادارة التربوية ، السعودية، 1434.
4. بوحوش عمار، منهجية البحث العلمي وتقنياته في العلوم الاجتماعية ، ط 1، المانيا، المركز الديمقراطي العربي، 2019.
5. بلال خلف السكارنة، القيادة الادارية الفعالة، ط1، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2010.
6. بركات عبد العزيز. مقدمة في التحليل الاحصائي لبحوث الاعلام، مقدمة في التحليل الاحصائي لبحوث الاعلام، ط1، بدون بلد، الدار المصرية اللبنانية، 2014..
7. بشير العلاق ،القيادة الادارية، ط 1، دار اليازوري للنشر والتوزيع ، بدون بلد، 2020.
8. وفيق النخلة، القيادة والادارة وفن التحفيز، ط1، الاردن، دار أمجد للنشر والتوزيع، 2015.
9. زيد منير عبودي، دور القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الادارية ، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، 2010.
10. جيرالد جرينبرج و روبرت بارون، إدارة السلوك في المنظمات ، ط 1، مراجعة رفاعي محمد رفاعي و اسماعيل علي بسيوني ، الرياض، دار المريخ للنشر، 2004
11. حسام علي صالح، سلوكيات تنظيمية، ط1، الجامعة العمالية ، بدون سنة.

12. حسين عبد الحميد، احمد رشوان، القيادة دراسة في علم الاجتماع النفسي والاداري والتنظيمي، ط1، الاسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة، 2010.
13. طارق عبد الرؤوف عامر، وايهاب عيسى المصري، القيادة التربوية ومهارات التعلم، ط1، دار العلوم للنشر والتوزيع، 2013.
14. مدحت محمد ابو النصر، قادة المستقبل القيادة المتميزة الجديدة، ط2، مصر، المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2009.
15. محمد اكرم العدلوني، القائد الفعال، ج1، السعودية، دار قرطبة للإنتاج الفني، 2000.
16. محمد منير مرسى، الادارة التعليمية اصولها وتطبيقاتها، القاهرة، عالم الكتب، 2010.
17. محمد سعيد سلطان، السلوك الانساني في المنظمات، ط1، الاسكندرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، 2002.
18. محمد علي البدوي الازهري، النظرية العامة للالتزام، ط1، ج1، مكتبة الوحدة، طرابلس، بدون سنة.
19. نادية سعيد عيشور، منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية دليل الطالب في انجاز بحث سوسيولوجي، ط1، مؤسسة راس الحبل للنشر والتوزيع، 2017.
20. عاطف عبد الله المكاوي، القيادة الادارية، ط1، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، 2013.
21. عادل عبد الرزاق هاشم، القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي، ط2، بدون بلد، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2019.
22. علي محمد احمد المصاروة و نعمة عباس الخفاجي، ادارة التنوع منظور الالتزام التنظيمي، الطبعة العربية .عمان، دار الإيام للنشر والتوزيع، 2015.

23. عبد المعطي محمد العساف ،مبادئ الادارة العامة، ط1، الاردن ، دار زهران لنشر والتوزيع، 2009.
24. عبد الغفار حنفي ،السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، ط 1، الدار الجامعية ، 2007.
25. فاروق عبده فليہ والسيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في ادارة المؤسسات التعليمية ، ط1، بدون بلد ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، بدون سنة .
26. فتحي محمد ابو ناصر، مدخل الى الادارة التربوية ، ط1، السعودية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2008.
27. صاحب عبد مرزوك الجنابي، استراتيجيات القيادة والاشراف، ط1، دار اليازوري العلمية، 2019.
28. صلاح الدين محمد عبد الباقي ،السلوك الفعال في المنظمات ، ط 1، الإسكندرية لدار الجامعية، 2004.
29. صلاح الدين شروخ، منهجية البحث العلمي، دار العلوم، عناية، الجزائر، 2003.
30. صلاح محمد علي ابو جادو، سيكولوجية التنشئة الاجتماعية، دار المسيرة، الاردن 2001.
31. صلاح مصطفى الغوال ، مناهج البحث في العلوم الاجتماعية ،دار غريب للطباعة والنشر ،سنة 1982 .
32. خواجه عبد العزيز، مدخل الى علم النفس الاجتماعي للعمل ، ط 1، الجزائر، دار الغرب للنشر والتوزيع ،2005.

المجلات

33. ابر يعم سامية ، >> ماهية القيادة الادارية ، مجلة العلوم القانونية والاجتماعية <<، المجلد الرابع، العدد الثاني، الجزائر، جوان 2019.
34. باسم عباس كريدي، الانماط القيادية وأثرها في الالتزام التنظيمي، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية ، مجلد 12، العدد 03، 2010.

35. بوطالب جهيد و سليخ حورية ،الدعم التنظيمي مدخل اساسي للالتزام التنظيمي للموظفين دراسة تطبيقية على الموظفين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير لجامعة جيجل ، مجلة الاقتصاديات المالية البنكية وإدارة الاعمال، مجلد5، العدد 1: 2019

قواميس:

36. احمد زكي بدو، معجم المصطلحات الاجتماعية، مكتبة لبنان، 1982.

37. مجد الدين الفيروزابادي ، القاموس المحيط ، القاهرة، دار الحديث، 2008.

رسائل:

38. بوعكاز ليلي، الانماط القيادية السائدة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي داخل المؤسسة دراسة ميدانية بمديرية الشؤون الدينية والاقواف لولاية ام البواقي، رسالة ماستر، جامعة العربي بن مهيدي، قسم العلوم الاجتماعية، 2015.

39. بكري احلام، الالتزام التنظيمي وتحقيق الرضا الوظيفي دراسة ميدانية بمطاحن الحضنة بالمسيلة، رسالة ماستر، جامعة المسيلة، قسم علم الاجتماع، 2012.

40. بنو ناس ليلي، اثر انماط القيادة الادارية على الالتزام التنظيمي دراسة حالة القطاع البنكي لولاية بسكرة، رسالة دكتوراه، جامعة محمد خيضر، قسم علوم التسيير، 2015.

41. هادي عذاب سلمان ، دور الانماط القيادية المعاصرة في تحقيق الالتزام التنظيمي "دراسة تحليلية لأراء عينة من القيادات الإدارية العليا في الشركات العراقية"، رسالة دكتوراه، جامعة سانت كليمنتش ، بغداد، 2013.

42. مازن اسماعيل محمد الخطيب، النمط القيادي السائد لدى المدراء في المنظمات الحكومية الفلسطينية في محافظات غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الاسلامية غزة، قسم ادارة الاعمال، 2004.

43. مهدية عطا الله ، الاسلوب القيادي وعلاقته بالالتزام التنظيمي للعاملين دراسة ميدانية بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالمسيلة، رسالة ماستر، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، قسم علم الاجتماع، 2016.
44. سامي ابراهيم حماد حنونة، قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة ،الجامعة الاسلامية، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في ادارة الاعمال بكلية التجارة في الجامعة الاسلامية ، غزة ، عمادة الدراسات العليا كلية التجارة قسم ادارة الاعمال.
45. خالد محمد احمد الوزان،المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي ، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، قسم العلوم الادارية ، الرياض، 2006.

ملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي .

ملحق رقم 01

جامعة ادنار احمد دراية

كلية العلوم الاجتماعية

استبيان حول:

نمط القيادة وتأثيرها على الالتزام التنظيمي

سيدتي الموظفة /سيدي الموظف .

تحية طيبة وبعد:

في إطار استكمال متطلبات الحصول على شهادة الماستر في تخصص علم الاجتماع العمل والتنظيم .

نلتمس من سيادتكم الإجابة بكل موضوعية عن أسئلة الاستمارة بوضع علامة (x) في المكان المناسب والتعليق على الأسئلة المفتوحة .

علماً بأن البيانات التي يتم الحصول عليها ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط. لذلك لا يطلب منك كتابة اسمك أو أية معلومات تدل على شخصيتك .
وفقك الله

اعداد الطالبتين:

تحت اشراف الدكتور:

★جودي حمزة .

بعضمان خديجة.

عيشي عائشة.

الموسم الجامعي : 2021/2020.

رقم الاستمارة :

المحور الأول : البيانات الشخصية

1-الجنس: أ/ذكر ☐ ب/أنثى ☐

2- السن : أ/اقل من 25 ☐

ب/ (25-35) ☐

ج/ (36-45) ☐

د/ (46-55) ☐

ه/ أكثر من 55 ☐

3- المستوى التعليمي: أ/ ابتدائي ☐ ب/متوسط/ثانوي ☐ جامعي ☐

4- سنوات الخدمة: أ/ اقل من 5 ☐

ب/ 6-10 ☐

ج/ 11-15 ☐

د/ أكثر من 15 ☐

المحور الثاني : أنماط القيادة .

5/ ما هو أسلوب تعامل المسؤول معك أثناء العمل : أ/أوامر ☐ حوار ☐ ديدد/تشج ☐

6/يسهر المسؤول على توفير جو من التعاون ويشارك مروضيه في حل مشاكلهم ☐

أ/ دائماب/أحي ☐ ج/ ☐

7/ يفوض المسؤول جزءا من سلطته لمروضيه ويراعي تخصصاتهم وامكاناتهم عند تقسيم المهام : أ/ نعم ☐ لا ☐

8/يبسر سبل التواصل معه ويتقبل النقد من موظفيه: أ/نعم ☐ ب/لا ☐

9/ يركز المسؤول على العمل ويهمل العلاقات الإنسانية: / نعم ☐ ب/ لا ☐

10/يستخدم المسؤول أساليب الجبر والتهديد لتنفيذ الأوامر: أ/نعم ☐ ب/لا ☐

11/يركز السلطة في يده ولا يتيح الفرصة لمناقشة القرارات:أ/نعم ☐ لا ☐

12/يأمر المسؤول مرؤوسيه بما ينبغي عليهم فعله كيف ومتى شاء :أ/نعم ☐ لا ☐

13/يتقيد المسؤول بحرفية اللوائح والأنظمة:أ/دائما ☐ /أحيانا ☐ ج/ابدا ☐

14/-يفوض المسؤول مهامه للموظفين بصورة غير محدودة : ☐

أ/دائما ☐ /أحيانا ☐ ج/ابدا ☐

15/- يوافق المسؤول على الأساليب التي يختارها المرؤوسين لإنجاز أعمالهم ويتقبل أي تغيير يقترحه: أ/نعم ☐ ب/لا ☐

16/- يتهرب المسؤول من مواجهة مشكلات العمل والنزاعات :أ/نعم ☐ لا ☐

المحور الثالث :الالتزام التنظيمي.

17/ هل تحترم توقيت الدخول والخروج المحدد من طرف المؤسسة: أ/نعم ☐ لا ☐

18/ هل أنت راض عن المؤسسة التي تعمل بها : أ/ نعم ☐ لا ☐

19/هل تشعر بالانتماء داخل المؤسسة: أ/ نعم ☐ لا ☐

20/هل استمرارك في عملك الحالي يعود الى :أ/حبك للوظيفة ☐ بسبب علاقات الصداقة ☐

- سبب اخر اذكره

21/ هل انت ملتزم بثقافة المؤسسة : أ/ نعم ☐ ب/لا ☐

22/ هل تعاني من مشاكل عدم الترقية والتهميش : أ/نعم ☐ ب/ لا ☐

23/ هل تحافظ على ممتلكات المؤسسة : أ/ نعم ☐ لا ☐

24/ هل قيمك ومبادئك تتطابق مع العمل الموجه لك: أ/ نعم ☐ لا ☐

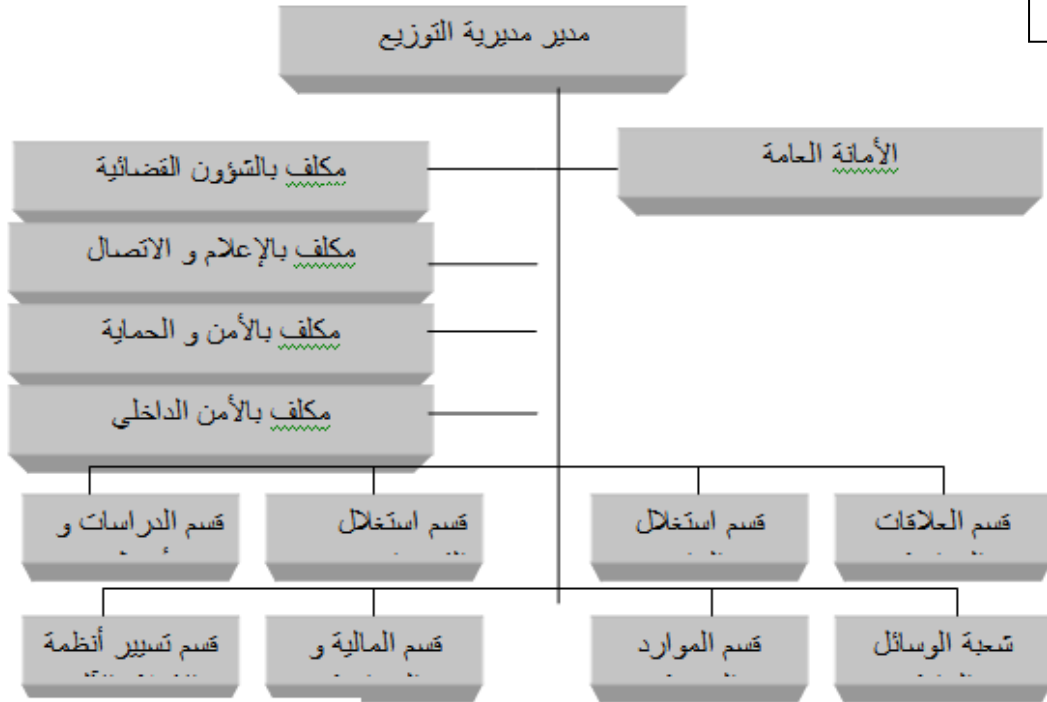
25/ هل هناك من يمارس عليك ضغوطات في عملك: أ/ نعم ☐ ب/ لا ☐

-إذا كانت الإجابة نعم ما المنصب الذي يشغله.....

- الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع بإديرار

و يتمثل في المخطط التالي:

ملحق رقم 02



المصدر مستخرج من وثائق الشركة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة أدرار

كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية والعلوم الإسلامية

قسم العلوم الاجتماعية

الرقم / ج. ع. 2021

الدراسات في



الموضوع : الترخيص بإجراء بحث ميداني
تحت طية وبعد :

يتشرف السيد رئيس قسم العلوم الاجتماعية ، بأن يطلب من سيادتكم الموافقة الترخيص
للطالبة :

- عيشي عائشة

- بعتقان خديجة

من قسم العلوم الاجتماعية السنة الثانية مايسر... تخصص علوم الاجتماع التنظيم والعمل
للقيام ببحث ميداني بعنوان:

...بمط... القيادة... و... على الالتزام... التنظيمي...

والاستفادة من المعلومات الخاصة بموضوع بحثهم وهذه البيانات لن تستخدم إلا لغرض علمي .
وفي الأخير لكم منا جزيل الشكر وفائق الاحترام .

18/02/2021



بن عمراني صالح

